

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Karl Erik Õim

Tairi Leis

**VÕRGUSTIKUSUHETE JA OTSUSTAMISLOOGIKATE
MÕJU RAHVUSVAHELISTUMISE
EBAÕNNESTUMISELE**

Magistritöö

Juhendaja: vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele (juhendaja allkiri).

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

..... (töö autorite allkirjad).

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. VÕRGUSTIKUSUHETE JA OTSUSTAMISLOOGIKATE MÕJU RAHVUSVAHELISTUMISELE	9
1.1. Rahvusvahelistumise protsess	9
1.2. Võrgustikusuhete mõju rahvusvahelistumisele	17
1.3. Otsustamisloogikate mõju rahvusvahelistumisele	27
1.4. Rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjused lähtudes võrgustikusuhetest ja otsustamisloogikatest	36
2. RAHVUSVAHELISTUMISE, VÕRGUSTIKUSUHETE JA OTSUSTAMISLOOGIKATE EMPIIRILINE KÄSITLUS	46
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	46
2.2. Juhtumite kirjeldus	52
2.3. Juhtumite analüüs ja süntees	72
KOKKUVÕTE	88
VIIDATUD ALLIKAD	92
LISAD	104
Lisa 1. Intervjuu küsimused	104
SUMMARY	106

SISSEJUHATUS

Ettevõtte edu tagamine on ettevõtluse üks eesmärke. Kui ettevõttel koduturu piiratuse tõttu arenemisruumi pole, kuid on soov oma haaret suurendada, on mõistlik kaaluda rahvusvahelistumist. Eesti ettevõtete koduturg on väike ja võib takistada ettevõtetel täit potentsiaali saavutamast. Rahvusvahelistumine on eriti oluline ettevõtetele, millel on konkurents kohalikul turul suur, tegevusharu sektor on majanduslanguses, tootmisvõimsused on alakasutatud jms. Edukas rahvusvahelistumine tagab käibe ja kasumi kasvu, soovitud arengu ning oodatud edu ettevõttele. Rahvusvahelistumine võib ettevõtte võimekust ja finantsilist olukorda tõsta, langetada või ettevõtte tegevuse erinevate tegurite tõttu hoopis lõpetada.

Õnnestunud rahvusvahelistumine nõuab edukat suhete loomist ja arendamist ning otsustamisloogikaid, mille eelduseks on korralik eeltöö. Globaliseerumise tulemusena on tekkinud ettevõtted, mis on tuntud üle maailma ja nende õnnestumiste taga on olnud mahukas uurimistöö, informatsiooni kättesaadavus, efektiivsed võrgustikusuhted, otsustamisloogikad jpm. Edukast rahvusvahelistumisest on ilmunud üpris palju kirjandust, kuid edukuse taga on sageli ka ebaõnnestumised. Ebaõnnestumiste kaudu saavad ettevõtted informatsiooni, mis on vajalik edukaks rahvusvahelistumiseks (Johanson, Vahlne 1977; Galdino et al. 2019). Paljud rahvusvahelistuvad ettevõtted ebaõnnestuvad ja neid uurides saavad teised sellest õppida. Tuntud välismaiseid ettevõtteid, nagu Walmart'i ja Tesco't on toodud rahvusvahelistumise kirjeldamise all välja kui edukaid rahvusvahelisi ettevõtteid, kuid needki on ebaõnnestunud ja kaotused on olnud suured (Hunt et al. 2018; Palmer 2005; Pioch et al. 2009). Oluline on, et ettevõtted ebaõnnestumistest õpiksid ja annaksid võimaluse ka teistele neist õppida. Ebaõnnestumiste põhjused on väärtuslikuks informatsiooni allikaks ja seetõttu on selle magistritöö autorid empiirilises osas uurinud just Eesti ettevõtete ebaõnnestumisi.

Rahvusvaheliste ettevõtete edulugusid on palju. Eduka rahvusvahelistumise taga on suur hulk erinevaid tegureid, mis on selle protsessi võimalikuks teinud. Ettevõtetele on olulised erinevad kontaktid, mis toetavad nende rahvusvahelistumise protsessi ja aitavad

kaasa õnnestumisele. Need kontaktid kuuluvad ettevõtete võrgustikusuhete alla, mis on vajalikud selleks, et tagada ligipääs ühele olulisimale rahvusvahelistumist võimaldavale tegurile – informatsioonile (Bhatti et al. 2020; Clavel San Emeterio et al. 2020). Kui ettevõtetel ei ole hästi toimivaid võrgustikusuhteid, siis võib see viia rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni (Vissak et al. 2020). Võrgustikusuhete mõju ebaõnnestumisele ei pruugi paljud ettevõtted ja ka erinevad teemat uurinud autorid esialgu märkimisväärseks pidada. Seda on näha paljudest teadusartiklitest, kus keskendutakse peamiselt võrgustikusuhete mõjule rahvusvahelistumise õnnestumisele.

Ettevõtte rahvusvahelistumine pole lihtne ja nõuab väga põhjalikku planeerimist, häid koostööpartnereid ning erinevaid võrgustikke. Ettevõtte rahvusvahelistumine võib lähtuda plaanidest ja võimalustest või olla ka tingitud juhustest ning ootamatutest otsustest (Bai, Johanson 2018). Võimalused võivad ilmned mistahes hetkel, nt partnerite, klientide, messide või teiste tegurite kaudu, mis on seotud ettevõttega läbi võrgustikusuhete (Evers, Knight 2008; Hånell, Ghauri 2015). Võrgustikusuhted on ettevõtetele väga tähtsad, kuid nende olulisust ka alahinnatakse (Vissak 2004). Käesolev töö on suunatud võrgustikusuhete mõju uurimisele rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele, et toetada ettevõtete rahvusvahelistumist ja näha võrgustikusuhete mõju teise nurga alt, kui sellest siiani tavaliselt kirjutatud ja räägitud on. Ebaõnnestumisi uurides saab tuvastada probleemsed kohad, et neid ennetada ja vältida.

Antud magistritöö keskendub ka teisele valdkonnale - otsustamisloogikatele, millest ettevõtted rahvusvahelistudes lähtuvad. Ettevõtted teevad rahvusvahelisel turul otsuseid lähtudes otsustamisloogikatest, mis on omakorda tihedalt seotud võrgustikusuhetega. Ettevõtete rahvusvahelistumisest leiab äärmiselt palju artikleid märksõnaga *internationalization* (rahvusvahelistumine), kuid kui võtta arvesse ka otsustamisloogikad, lisades sinna juurde märksõnad *causation* (süsteematiseeritus) ja *effectuation* (katsetamisloogika), on neid juba oluliselt vähem. Süsteematiseeritust on reeglina rohkem uuritud, kuna sellest otsustamisloogikast on juba pikka aega lähtutud. Ettevõtted kasutavad selles protsessis üsna põhjalikke uuringuid ja analüüse, mis on kõik andnud piisava aluse erinevateks uurimusteks.

Magistritöö autorite arvates on kõige kuulsamaks otsustamisloogikate autoriks Saras D. Sarasvathy, vaadates seda, kui palju on selle autori töid viidatud. Paljud erinevad otsustamisloogikaid käsitlevad teadustööd on toonud välja tema artikleid, kuid erilise tähelepanu on saanud ennekõike tema 2001. ja 2008. aastal avaldatud artiklid otsustamisloogikate kohta (Andersson 2011; Harms, Schiele 2012; Chetty et al. 2015) ja mida nt Chandler et al. (2011) on pidanud väga olulisteks töödeks. Lisaks nendele baseeruvad ka paljud värskemad teadustööd Sarasvathy artiklitel (Cui et al. 2019; Cussen, Cooney 2019; Kerr, Coviello 2020; Laskovaia et al. 2019). Üsna palju on ilmunud kirjandust, milles tuuakse välja põhjuseid, miks ettevõtted rahvusvahelistuvad, kuidas nad seda teevad, mis taktikaid selleks kasutatakse, millist ajahetke valida jne (Ciravegna et al. 2019; Galdino et al. 2019).

Globaliseerumine ja tihe konkurents on andnud tõuke ettevõtete rahvusvahelistumiseks. Rahvusvahelistuma on mindud ka põhjusel, et ettevõtte areng on koduturu väiksuse tõttu piiratud. 1977. aastal ilmunud Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne artikkel tõi välja laialt levinud Uppsala mudeli, mille kohaselt ettevõtted suurendavad järkjärguliselt oma kohalolekut rahvusvahelisel turul (Johanson, Vahlne 1977). Nüüdseks on aga tekkinud ka nt *born global* (Clavel San Emeterio et al. 2020; Knight, Liesch 2016), *born-again global* (Bell et al. 2001; Schueffel et al. 2014) ja ka *international new ventures* (Andersson et al. 2014; Prashantham, Floyd 2019) tüüpi ettevõtted.

Sellistel ettevõtetel ei ole sageli võimalik lähtuda süstematiseeritusest ja seetõttu on katsetamisloogikast lähtumine järjest enam levinud viisiks (Cussen, Cooney 2019; Matalamäki 2017). Üha rohkem ettevõtteid lähtuvad katsetamisloogikast ka põhjusel, et turg on muutlik ja ettenägematute sündmuste tõttu ei anna süstematiseeritud loogika kasutamine soovitud tulemusi (Cussen, Cooney 2019). Kerr ja Coviello (2020) on välja toonud, et katsetamisloogika toimimine on väga tugevalt seotud võrgustikega ja need kaks tegurit on omavahel lahutamatult seotud. Selleks, et mõista katsetamisloogikat, peab aru saama võrgustikusuhete toimimisest ja vastupidi.

Võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate negatiivne mõju rahvusvahelistumisele vajab rohkem uurimist. Vissak et al. (2020) on välja toonud, et uurida tuleks, kuidas ettevõtted

lähtuvad katsetamisloogikast, süstematiseeritusest ja kasutavad võrgustikusuhteid ning kas lisaks positiivsele on ka negatiivset mõju. Ettevõtted võivad samuti lähtuda kahe otsustamisloogika kombinatsioonist ja nt Galkina ning Lundgren-Henriksson (2017) on esitanud, et paljud uurimused on keskendunud otsustamisloogikate kombinatsiooni positiivsele poolele, kuid negatiivne külg on vähem kaetud. Võrgustikusuhete ja eriti otsustamisloogikate negatiivse poole vähest kaetust tunnistasid ka magistritöö autorid teaduskirjandusega tööd tehes ja et katta selle teema vähest käsitlemist, uurisid autorid empiirilise osa raames läbi viidud intervjuudes just ebaõnnestumisi.

Massimeediast ja ka akadeemilistest artiklitest on võimalik lugeda õnnestumistest ning sellest, mida edu saavutamiseks vaja teha on. Lääne-Euroopast väiksem elatustase, koduturu väiksus ja geograafiline asukoht ei ole niivõrd määravad tegurid ja paljud Eesti ettevõtted on rahvusvahelisel turul edukad. Headeks näideteks on siinkohal Bolt ja Cleveron. Samas on ebaõnnestumisi rahvusvahelisel turul rohkem kui õnnestumisi ja ka edukad ettevõtted on ebaõnnestunud. Targad ettevõtted korrigeerivad ebaõnnestumiste järel oma tegevusi ja taktikaid. Siinkohal on hea tuua näiteks Baltika, mis on pikka aega välisurul tegutsenud, kuid on ebaõnnestumiste tõttu pidanud muutma kontseptsiooni nii turgude kui toodete osas, vahetama välja juhtkondi ja tõmbuma osadelt turgudelt tagasi.

Käesolev magistritöö keskendub ettevõtete rahvusvahelistumisele võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate vaatepunktist. Töö eesmärgiks on välja tuua Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumist põhjustavad tegurid võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate vaatepunktist.

Magistritöö peamised ülesanded:

1. kirjeldada võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate teoreetilist poolt ning siduda see töö empiirilise osaga;
2. tuua välja võrgustikusuhete ja otsustamisloogikatega seotud probleemsed kohad ning uurida nende mõju rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele;
3. koostada valim ja viia läbi intervjuu rahvusvahelistunud Eesti ettevõtetes;
4. leida, mis loogikatest uuritavad ettevõtted on lähtunud ja kuidas see on mõjutanud nende rahvusvahelistumist;

5. analüüsida saadud tulemusi ja viia see kokku teoreetilise poolega.

Teoreetilises pooles antakse ülevaade rahvusvahelistumise protsessist ja selle erinevatest viisidest, kirjeldatakse võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate olemust ning nende mõju rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele. Otsustamisloogikate peatükis on suurem osakaal katsetamisloogikal, sest võrreldes süstematiseeritusega pole seda nii palju uuritud. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse teemakohaseid teadusartikleid ja valitud Eesti ettevõtetes viiakse läbi intervjuu. Saadud andmeid analüüsitakse ja seotakse töö teoreetilise poolega. Teooria tugineb erialakirjandusele, täpsemalt erinevatele akadeemilisi artikleid avaldavatele väljaannetele. Püstitatud eesmärgid saavutatakse teoreetilise ja empiirilise osaga, millest viimane põhineb Eesti ettevõtetes läbi viidud intervjuudel ja nende analüüsil. Töö autoritele pole oluline tuua näiteid konkreetsetest ebaõnnestunud ettevõtetest, vaid analüüsida õppe eesmärgil seda, miks midagi halvasti läks. Info ebaõnnestumiste põhjuste kohta on ettevõtetele oluline.

Empiirilises osas on uuritud suurettevõteteks needsamad ettevõtted - Baltika, Bolt ja Cleveron. Lisaks uuriti ka kolme väike- ja keskmise suurusega ettevõtet (edaspidi VKE), mille juhtumid on esitatud pigem omanike kui ettevõtete põhjal. See osa võtab fookuse alla ebaõnnestumised ja püütakse selgitada, mis põhjustel on uuritavad ettevõtted ebaõnnestunud ja kuidas need ebaõnnestumised on nende edasist rahvusvahelistumist mõjutanud. Magistritöö autoreid huvitab, kas välisurgudel tegutsevad Eesti ettevõtted mõistavad võrgustikusuhete olulisust, nt kas partnereid otsitakse võrgustikku teadlikult juurde ja millised on ettevõtete otsustamisloogikad. Lisaks huvitab töö autoreid see, missugune on olnud võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate mõju ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele. Magistritöö autorite arvates saavad käesolevast tööst kasu ettevõtted, kel on plaanis rahvusvahelistuda ja ka need, kes juba rahvusvahelisel turul tegutsevad.

Märksõnad: rahvusvahelistumine; õnnestumine; ebaõnnestumine; võrgustikud; võrgustikusuhted; otsustamisloogikad; süstematiseeritus; katsetamisloogika; ettevõtlus.

CERCS: S186 rahvusvaheline kaubandus, S190 ettevõtete juhtimine.

1. VÖRGUSTIKUSUHETE JA OTSUSTAMISLOOGIKATE MÕJU RAHVUSVAHELISTUMISELE

1.1. Rahvusvahelistumise protsess

Rahvusvahelistumine on tegevus, mille käigus ettevõtted laienevad välisurgudele (Dominguez, Mayrhofer 2017; Johanson, Vahlne 1977). See on strateegiline protsess, milles ettevõtted suurendavad rahvusvaheliste tegevuste osakaalu väljaspool riigipiire (Melin 1992). Rahvusvahelistumine võib olla ka protsess, milles ettevõtte tegevused kohandatakse rahvusvahelisele keskkonnale vastavaks (Calof, Beamish 1995: 116). See saab olla ka meetod, milles ettevõtted proovivad oma positsioone võrgustikes parendada ja rahvusvahelisele turule laienemine on sellise protsessi nn kõrvalsaaduseks (Schweizer et al. 2010). Rahvusvahelistumist on nimetatud ka protsessiks, milles ettevõtted kasutavad ära erinevaid välisurgudel ilmnevaid võimalusi (Chandra, Wilkinson 2017).

Rahvusvahelistumisel on mitmeid eesmärke, nt käibe suurendamine, vabanemine koduturu piirastest, ligipääsu saamine erinevatele tehnoloogiatele jne (Chetty, Stangl 2010). Sageli võib tunduda, et rahvusvahelistuvad pigem suured, rohkete ressursside ja võimalustega ettevõtted. Suurtest ettevõtetest on rohkem kuulda, kuna meedia ei kajasta VKE-sid eriti laialdaselt ja näiteid VKE-de rahvusvahelistumisest on keerulisem leida (Bell et al. 2001). Tegelikult lähevad rahvusvahelisele turule igas suuruses ettevõtted. Li et al. (2012) järgi pole rahvusvahelistujad alati suuremad ettevõtted, millel on paremad võimalused. Väiksemad ettevõtted on laienemisel sageli efektiivsemad, kuna nende otsustus- ja reageerimiskiirus on suurem ning strateegiate muutmine on kergem.

Rahvusvahelistumise üheks kandvaks teguriks on teadmiste saamine välisurgudel tegutsemisest (Andersson 2011). Selle protsessi efektiivseks toimimiseks on olulised õppimisprotsess, võrgustikusuhete loomine ja otsustamisprotsess (Vissak et al. 2020). Rahvusvahelistumine aitab ettevõtetel omandada ka erinevaid teadmisi ja kogemusi. See aitab suurendada ettevõtte võimekust koduturul ning tõsta konkurentsieelist (Fletcher et

al. 2013). Jantunen et al. (2008) tõi välja, et *born global* (edaspidi BG) ettevõtetele oluline õppimisprotsess tõstis selliste ettevõtete võimekust välisurul.

Välisurudele sisenemise alla kuuluvad erinevad viisid, nagu kaudne ja otsene eksport, eksportimine läbi vahendajate, müümine ja tootmine läbi ühisettevõtete (*joint venture*), müümine ja tootmine läbi tütarettevõtte (*subsidiary*), litsentseerimine ning frantsiis (Agndal, Chetty 2007; Hollender et al. 2017). Sobivaid lahendusi valides arvestatakse oma võimekust, teadmisi, ressursse jpm. Eri viisidel on ka erinevad riskitasemed ja ressursinõudlikkus. Nt eksportimine välisurudele nõuab ettevõttelt vähem ressursse ning on madalama riskiga, kui tegevus läbi ühis- ja tütarettevõtete (Agndal, Chetty 2007). Crick ja Crick (2016) on välja toonud, et rahvusvahelistumise viis valitakse selle järgi, milline on ettevõtte võimekus ning kui riskantne mingi tegevus on.

Rahvusvahelistumise viise jagatakse enamasti kaheks: radikaalseks ja järkjärguliseks ehk traditsiooniliseks (Chetty, Stangl 2010; Jung, Bansal 2009). Ettevõtete rahvusvahelistumise teooria klassikalisteks autoriteks saab pidada Jan Johansonit ja Jan-Erik Vahlne't, kes koostasid rahvusvahelistumise kirjeldamiseks Uppsala mudeli. Antud autorite kohaselt on rahvusvahelistumine järkjärguline protsess ehk ettevõtted laienevad astmeliselt välisurudele (Johanson, Vahlne 1977). Uppsala mudeli kohaselt valivad ettevõtted sihtriikideks esmalt naaberriigid, kuna väheste kogemuste, suuremate riskide ja ebakindluse tõttu pole mõistlik esialgu kaugematele turgudele laieneda (Chetty et al. 2015). Järkjärguliselt sisenetakse ettevõttele lähemal asuvatele turgudele, nt naaberriikidesse, ja seejärel kaugematele turgudele (Chetty, Agndal 2007; Johanson, Vahlne 1977; Jung, Bansal 2009; Torkkeli et al. 2016). Traditsioonilisest viisist lähtuvad ettevõtted rahvusvahelistuvad vastavalt olukorrale ja esialgu väiksemas mahus. Ettevõtted laienevad järkjärguliselt pikema aja jooksul, valides esmalt turud, millega ollakse kultuuriliselt sarnased või geograafiliselt lähedal. (Bell et al. 2001)

Järkjärguliselt laienetakse esmalt lähedal asuvasse riikidesse, kuna nendele turgudele laienemine pole nii riskantne, sest seaduste, kultuuri ja kommetega ollakse paremini kursis (Torkkeli et al. 2016). Kui tegutsetakse esmalt koduturul ja laienetakse seejärel välisurudele, siis sageli valitakse sihtturge koduturul olevate klientide järgi olenemata

sellest, kui suur on kultuuriline erinevus sihtriigiga. Seda viisi kasutavad ennekõike ettevõtted, mille koduturg on väike ja avatud ning mille kohalik nõudlus võib olla tagasihoidlik. Ettevõtted, mis järkjärguliselt rahvusvahelistuvad, valivad sihtriike sageli kultuurilise sarnasuse järgi. Järkjärgulist strateegiat kasutavad ettevõtted juurduvad esmalt koduturul, mille järgselt liigutakse välisurgudele (Bell et al. 2001). Järkjärgulist strateegiat kasutades kogutakse teadmisi ja kogemusi enne uutele turgudele laienemist ja see aitab vähendada teadmatusel, kogematusel ning ettenägematutest tulenevaid riske (Dominguez, Mayrhofer 2017).

Ettevõtte varakult rahvusvahelistumine on seotud tegevusvaldkonnaga. Osad ettevõtted rahvusvahelistuvad varakult näiteks valdkonna muutlikkuse ja tiheda konkurentsi tõttu koduturul (Li et al. 2012). Ettevõtted sätestavad strateegiad ja võimalused selle järgi, millisest rahvusvahelistumise meetodist lähtutakse. Johanson ja Vahlne (1977) kirjeldus rahvusvahelistuvast ettevõttest on nüüdseks aga osaliselt aegunud, kuna sellest protsessist on tekkinud mitmeid erinevaid viise. Jantunen et al. (2008) on eristanud kolme tüüpi rahvusvahelistumise meetodeid: lisaks järkjärguliselt ehk traditsiooniliselt rahvusvahelistuvatele ettevõtetele on ka rahvusvahelisena sündinud (BG) ja globaalseks ümbersündinud ettevõtted ehk *born-again global* (edaspidi BAG), kuid paljud autorid on eristanud ka neljandat tüüpi - noorelt rahvusvahelistunud ehk *international new ventures* (edaspidi INV) - ettevõtteid (Bell et al. 2001; Nummela et al. 2014; Torkkeli et al. 2016).

Knight ja Cavusgil (2004) defineerisid BG-sid kui organisatsioone, mis varsti pärast loomist kasutavad oma teadmisi, et suurendada välisurgudel tegutsemise osakaalu. Kui järkjärgulist strateegiat kasutavad ettevõtted võivad rahvusvahelistuda küllaltki pikka aega pärast ettevõtte loomist, siis radikaalset strateegiat kasutavad BG-d rahvusvahelistuvad sageli lähimate aastate jooksul (Chetty, Stangl 2010). Sheppard ja McNaughton (2012) järgi pole BG-de liigitus selgelt esitatud, millised ettevõtted BG-ks klassifitseeruvad ja millised mitte. Liigitamise segadust on tõdenud ka Coviello (2015).

Üldlevinud arusaam BG-dest on see, et need on sellised ettevõtted, mis rahvusvahelistuvad küllaltki kiiresti pärast loomist. See, mis aja jooksul peab ettevõtte

rahvusvahelistuma, et seda saaks BG-ks nimetada, on lahtine (Sheppard, McNaughton 2012). Bell et al. (2001) artiklis on esitatud, et BG-d rahvusvahelistuvad peamiselt kolme kuni viie aasta jooksul pärast loomist. Peamiselt peetakse BG-ks selliseid ettevõtteid, mis rahvusvahelistuvad kolme aasta jooksul pärast loomist ja mille müük väliseturul moodustab vähemalt 25% ettevõtte käibest (Clavel San Emeterio et al. 2020; Knight, Liesch 2016; Nemkova 2017; Schueffel et al. 2014).

BG-del on varase rahvusvahelistumise tõttu mitmeid väljakutseid. Otsuste tegemine sõltub ettevõtte välistest tingimustest, kuna turud on muutlikud ja BG-d peavad nendega kohanema, et ebakindlus ei tõuseks ning rahvusvahelistumise protsess ei ebaõnnestuks. BG-dele on oluline olla kiire ja paindlik, et leida turgudelt võimalusi ning neid ära kasutada (Nemkova, 2017). Andersson et al. (2014) on samuti välja toonud, et BG-d on küllaltki dünaamilised ja igal turul on samaaegselt kasutusel erinevad lahendused.

Välisurgudele sisenemiseks kasutatakse mitmete meetodite kombinatsiooni ja luuakse strateegilisi liite võimaldades kiiremini rahvusvahelistuda ning ligi pääseda erinevatele ressurssidele. BG-d kasutavad tihti erinevaid rahvusvahelistumise meetodeid, nt litsenseerimist, frantsiisi, partnerlussuhteid jne, et saada kontroll ressursside üle, millele muidu ligi ei pääseks (Schueffel et al. 2014). Sarnaselt eelneva autoriga on ka Nemkova (2017) välja toonud, et enamik BG-sid on VKE-d, millel on tihti ressurssidest puudus. Ettevõtteid vajavad rahvusvahelistumiseks ligipääsu ressurssidele ja nt piiratud ressurssidega ettevõtete juhid, kel on soov kiirelt rahvusvahelistuda, võivad oma ettevõtte ahvatlevaks teha nendele ettevõtetele, mis sooviksid seda üle võtta, et seeläbi saada ligipääs ressurssidele ja võrgustikele (Bell et al. 2001).

Braunerhjelm ja Halldin (2019) on esitanud, et BG-d lahkuvad välisurgudelt sagedamini, kui teisi viise kasutavad ettevõtteid. Kiire laienemine võib ammendada ressursid ja kui turud, kuhu laieneti, pole tasuvad, võidakse olla sunnitud sealt lahkuma ning ka oma esialgset strateegiat muutma võrreldes traditsioonilisest strateegiast lähtuvate ettevõtetelega. Sellist tüüpi ettevõtetele on eriti oluline investorite olemasolu. Kuivalainen et al. (2012) on aga leidnud, et BG-de riskantne rahvusvahelistumise

strateegia on üsna tihti ära tasunud ja vaid väike hulk ettevõtetest on turgudelt tagasi tõmbunud või läinud pankrotti.

BG-d spetsialiseeruvad küllaltki sageli nišiturule (Bell et al. 2001; Jantunen et al. 2008). BG-de tõusule on aidanud kaasa uued turu tingimused (nt nišituru tähtsuse tõus, globaalsed tegevused, muutused tehnoloogiates jne), tehnoloogilised arengud jm (Jantunen et al. 2008). Kui need ettevõtted pärinevad turgudelt, mille koduturg on väike ja avatud, siis nendel oleks keeruline olla suunatud kohalikule turusegmendile, mistõttu on oluline varakult rahvusvahelistuda (Bell et al. 2001). Kuivalainen et al. (2012) on leidnud, et BG-de edu tagab sageli nišituru strateegia ja oluliste klientide leidmine, mis loovad ettevõttele usaldusväärsust. Lisaks on sama autori poolt välja toodud, et BG-de edu tagab sihtturgudega kiire kohandumine, mis võib järkjärgulist strateegiat kasutavale ettevõttele raskeks osutuda. BG-d saavad kiiresti ära kasutada erinevaid välisturgudel ilmnevat võimalusi, mis hoiavad ettevõtte muutlikuna.

Radikaalsest strateegiast lähtudes sisenetakse sageli küllaltki paljudele välisturgudele, sealjuures ka geograafiliselt kaugemal asuvatele turgudele (Jung, Bansal 2009). Seda strateegiat kasutades tehakse välisturgudele reeglina suuremaid investeeringuid kui järkjärgulise strateegiaga, kuid sageli ei ole ettevõtetel sihtturgudest veel piisavalt teadmisi ja eelnevaid kogemusi (Dominguez, Mayrhofer 2017). Bell et al. (2001) on välja toonud, et BG-d saavutavad konkurentsieelise läbi teadmiste, mida on sellistel ettevõtetel võimalik välisturgudel ära kasutada, et pakkuda tooteid ja teenuseid, millel on klientide jaoks lisandväärtus. Braunerhjelm ja Halldin (2019) on leidnud, et BG-d ei ole reeglina efektiivsemad, kui teisi viise kasutavad ettevõtted. BG-de edu seisneb selles, kui hästi need ettevõtted oskavad kulude ja riskidega ümber käia, mis tulenevad selliste ettevõtete kiirest rahvusvahelistumisest.

BG-dega on üsna tihedalt seotud INV-d, kuna BG-sid peetakse üheks INV vormiks (Sheppard, McNaughton 2012). Oviatt ja McDougall (1994) on defineerinud INV-sid kui organisatsioone, mis loomise hetkest püüavad saavutada konkurentsieelist kasutades selleks ressursse ja väljundite müümist mitmel välisturul. INV-d tegutsevad esmalt koduturul, kuid ettevõtte käibe ja võimaluste suurendamiseks laienevad välisturgudele.

See protsess ei pruugi toimuda varsti pärast ettevõtte loomist, mis eristab neid BG-dest, mille eesmärgiks on loomisest alates rahvusvaheline turg (Knight, Cavusgil 2004; Torkkeli et al. 2016). INV-d võivad rahvusvahelistuda kiiremini või aeglasemalt ja ei pruugi välisturgudega väga tihedalt seotud olla (Sheppard, McNaughton 2012).

BG-d on ettevõtted, mis alustavad eksportimisega sageli varakult. INV-d võivad ennekõike mitte ainult eksportida, vaid ka importida, tegeleda teadus- ja arendustegevusega, tegeleda ühissettevõtmistega või tootmisega läbi tütaretevõtete (Coviello 2015: 21). BG-d erinevad INV-dest ka selle poolest, et BG-del on rahvusvahelistumise puhul suurem turuulatus (Sheppard, McNaughton 2012). Sama on välja toonud ka Coviello (2015), milles on turuulatust peetud teguriks, mis eristab INV-sid BG-dest. INV-d võivad rahvusvahelisel turul toimetada eksportides vaid naaberriikidesse, kuid BG-del on reeglina eesmärgiks tegutseda ka geograafiliselt kaugematel turgudel ja rohkemates riikides (Coviello 2015; Sheppard, McNaughton 2012). Võrreldes traditsioonilisest viisist lähtuvate ettevõtetega ei ole INV-dele olulised välismaised otseinvesteeringud ja see, kui palju omatakse välisturgudel olevaid varasid vaid hoopis see, kui palju luuakse väärtust (Oviatt, McDougall 1994).

BAG ettevõtted on rahvusvahelistuvad ettevõtted, mis varasemalt ei ole üles näidanud laienemise soovi, kuid on järsult selle protsessiga alustanud (Bell et al. 2001). Schueffel et al. (2014: 421) defineerib neid kui alguses kohalikule turule suunatud ettevõtteid, mis läbivad ettevõttesisese strateegilise muutuse, mille järel muudetakse suunitlust kohalikult turult rahvusvahelisele. Kuivalainen et al. (2012) põhjal on BAG-d sageli koduturul küllaltki hästi toimivad ettevõtted, mis on järsult rahvusvahelistuma asunud. Ettevõtte võib BAG-ks hakata nt omandamise (uue tootmistehnoloogia ostmine, mistõttu rahvusvahelistutakse selleks, et investeerimiskulusid ära katta; litsentsi ostmine, et saaks toodet toota või teenust pakkuda jne), omanikuvahetuse, kliendi järgimise tõttu välisturule (Bell et al. 2001), kuid ka siis, kui kohalik turg on ettevõttele liiga väike või kui juhtkond otsib uusi võimalusi ettevõtte arendamiseks.

BAG-dele ei ole varasemad rahvusvahelisel turul tegutsemise oskused ega teadmised olulised, kuna olulised oskused omandatakse rahvusvahelistumise protsessi ajal, kuid

sellegipoolest peab ettevõtte olema valmistunud ja võimeline kohanema uute tingimustega (Schueffel et al. 2014). BAG-d on BG-dega küllaltki sarnased, peamine erinevus nende kahe tüübi vahel on aeg, millal ettevõtte rahvusvahelistumisega peale hakkab (Kuivalainen et al. 2012). Nelja erineva rahvusvahelistumise tüübi üldtunnused võtab kokku tabel 1.

Tabel 1. Rahvusvahelistumise viisid ja tunnused

Näitaja	Järkjärguline	INV	BG	BAG
Suurus	Igas suuruses	Igas suuruses	Ennekõike VKE-d	Igas suuruses
Esialgne suund	Esmalt edukas juurdumine koduturul	Rahvusvahelistumise plaanid on loomise hetkest olemas	Ettevõtte on loomise hetkest alates suunatud rahvusvahelisele turule	Ettevõtte on algselt suunatud koduturule
Ajend	Rahvusvahelistutakse võimaluste või vajaduste tõttu	Rahvusvahelistumine on strateegia. Lähtutakse võimalustest või vajadustest	Rahvusvahelistumine on ettevõtte poolt valitud konkreetne strateegia	Strateegilise muutuse järel muudab ettevõtte selle suunitlust
Alustamise kiirus	Aeglane - võib minna aastaid, enne kui rahvusvahelistuma asutakse	Küllaltki suur kiirus - rahvusvahelistutakse reeglina kuue aasta jooksul pärast ettevõtte loomist	Rahvusvahelistutakse üsna kiirelt pärast ettevõtte loomist, reeglina kolme aasta jooksul	Protsessi alguseks võib minna pikalt aega, kuid ettevõtte asub järsult/ kiiresti rahvusvahelistuma
Siht-turgude valik	Laienemine esmalt pigem kultuuriliselt ja geograafiliselt lähedalolevatesse riikidesse	Nii naaber- kui ka geograafiliselt kaugemad riigid. Sisene-takse turgudele, kus on ettevõtte toote või teenuse järele nõudlus	Ettevõtte laienemine võib toimuda nii naaber- kui ka geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugematesse riikidesse	Laienemine võib toimuda nii naaber- kui ka geograafiliselt kaugematesse riikidesse

Allikas: autorite koostatud (Agndal, Chetty 2007; Andersson et al. 2014; Bell et al. 2001; Coviello 2015; Dominguez, Mayrhofer 2017; Johanson, Vahlne 1977; Jung, Bansal 2009; Knight, Cavusgil 2004; Nemkova 2017; Nummela et al. 2014; Prashantham, Floyd 2019; Schueffel et al. 2014; Sheppard, McNaughton 2012; Torkkeli et al. 2016; Vissak 2004 põhjal).

Rahvusvahelistumise viisidest on järkjärguline protsess vähem riskantsem - see ei vaja nii häid esmaseid teadmisi välisturgudest, kuna informatsioon on ettevõtetele kergemini kättesaadav. Radikaalset strateegiat kasutades on füüsiliselt kaugematele turgudele laienemisel vaja teha rohkem eeltööd - sinna sisenemine on kallim ja teadmatus on suurem. Rahvusvahelistumine on ettevõtetele riskantne protsess ja edukust mõjutavad ebakindlus, teadmatus (Agndal, Chetty 2007; Jung, Bansal 2009; Torkkeli et al. 2016),

kogenematus ning ettenägematus (Dominguez, Mayrhofer 2017). Kui ettevõtted kasutavad välisturgudele laienemiseks nt teiste ettevõtete soetamist või ka strateegiat, mis on eelkõige juhitud innovatsiooni poolt, siis neid strateegiaid peetakse riskantsemateks, kuna nende strateegiate edukust on sageli keeruline ennustada. Seetõttu kasutatakse rohkem taktikaid, mille risk ei ole nii suur. Risk on madalam valdkondades, mille tulemusi on võimalik kasvõi vähesel määral ette näha ja neid on võimalik mõjutada. Riskantsemad on valdkonnad, kus tulemusi nii väga kontrollida ei saa ja ettevõtted on sõltuvad eelkõige juhustest. (Jung, Bansal 2009)

Ettevõtteid paneb rahvusvahelistuma enamasti vajadus tegutseda jätkusuutlikult ja kasumlikult. Ettevõtte koduturul võib olla konkurents liiga suur, turg ei ole ettevõtte jaoks piisavalt potentsiaalne, kohalikud seadused pole soosivad jne (Torkkeli et al. 2016). Rahvusvahelistumise õnnestumine nõuab palju eeltööd ja informatsiooni ning ettevõttel on vaja end kurssi viia erinevate valdkondadega, nt sihtriigi seadustega, regulatsioonidega, kultuuriliste eripäradega jpm. Ettevõtetel on informatsioonile ligi pääsemiseks vaja võrgustikusuhteid, mida saab ära kasutada, et tagada rahvusvahelistumise õnnestumine. (Clavel San Emeterio et al. 2020; Vissak 2004)

Ettevõtted võivad rahvusvahelistuda erinevatel põhjustel (Melin 1992; Schweizer et al. 2010), kuid nt Eesti kontekstis võib see paljudele siinsetele ettevõtetele lausa hädavajalik olla. Torkkeli et al. (2016) on välja toonud, et suur osa ettevõtetest, mis pärinevad piiratud turupotentsiaaliga riikidest, peavad jätkusuutlikkuse tagamiseks rahvusvahelistuma. Eesti on väiksuse tõttu küllaltki piiratud turupotentsiaaliga riik ja siinsed võimalused ei ole soodsad. Eesti turg ei taga paljudele kohalikele ettevõtetele jätkusuutliku tegutsemise võimalust ja seetõttu on vaja leida viise, kuidas seda saavutada (Vissak 2004). Kohaliku turu väiksus on ettevõtetele piirav tegur ja rahvusvahelistumine on üks strateegilistest käikudest, millega tagada laiem klientuur ja ettevõtete edukas toimimine (Torkkeli et al. 2016; Vissak 2004).

Kokkuvõtteks järeldavad magistr töö autorid, et ettevõtted võivad rahvusvahelistuda väga erinevatel põhjustel. Enamasti ajendab rahvusvahelistumise protsessi ette võtma konkreetne strateegia, kuid ka kasvu, arengu ja kasumi suurendamise soov. Mõnikord

võib ajendiks olla tahe vabaneda koduturu piiravatest teguritest, nt turu väiksusest, suurest konkurentsist tegevusharu sektoris jms. Rahvusvahelistumiseks on erinevaid viise ja strateegiaid. Suurem osa ettevõtteid rahvusvahelistuvad järk-järgult, alustades koduturule lähedastest välisturgudest, kuid osad ettevõtted rahvusvahelistuvad üsna kiiresti peale ettevõtte loomist. Rahvusvahelistumise protsess on riskantne ja kulukas ning korraliku eeltööta võib see ettevõttele väga halvasti lõppeda. Informatsiooni kättesaadavus ja sellest lähtuvalt tehtud otsused võivad ära määrata selle, kas ettevõtte rahvusvahelistumisel õnnestub või mitte.

1.2. Võrgustikusuhete mõju rahvusvahelistumisele

Rahvusvahelistumine on protsess, mille jaoks on vaja informatsiooni ja teadmisi (Galdino et al. 2019). Infole ligipääs on ettevõtetele eluliselt vajalik ja seda saab võrgustike kaudu (Ojala 2009). Rahvusvahelistumine aitab tagada ettevõtte kiirema kasvu, kuid ebaõnnestumised võivad vähendada ettevõtte jätkusuutlikkust. Erinevaid ettevõtlusega seotud riske on võimalik vähendada toetudes võrgustikusuhetele (Prashantham, Floyd 2019).

Johanson ja Vahlne (2009) järgi ei vaadelda tänapäevast ärikeskkonda enam kui turgu, milles tegutsevad paljud sõltumatud tarnijad ja kliendid, vaid kui suhete võrgustikku, milles erinevad osapooled on omavahel seotud. Selliseid võrgustikke kutsutakse võrgustikusuheteks. Need on ettevõttega otseselt seotud või seda mõjutavad üksteisega ühenduses ja võrgustikuks põimunud suhted (Holmlund, Törnroos 1997). Võrgustikud on rahvusvahelistumisel ettevõtetele oluliseks abivahendiks, millele saab toetuda ja tugineda (Fernhaber, Li 2013) ning need aitavad kiirendada arengut ja rahvusvahelistumist (Evers, Knight 2008). Ettevõtte äriõrgustiku kontekstis on suhe vastastikku sõltuv protsess, milles toimub pidev suhtlus ja vahetus vähemalt kahe osapoole vahel (Holmlund and Törnroos, 1997: 305).

Rahvusvahelistumisel on tähtis toetuda kasulikele võrgustikele. Võrgustikusuhete efektiivne toimimine, mis ettevõttele kasu tooks, sõltub paljudest erinevatest teguritest,

nt takistada võib isegi see, kui võrgustiku liikmed räägivad eri keeli (Musteen et al. 2010). Selleks, et rahvusvahelistumine õnnestuks, peab ettevõtte väliturule sisenemisel kohanema uute tingimustega (Prashantham, Floyd 2019). Kuna võrgustikusuhete alla kuuluvad võrgustikud erinevate osapooltega, nt kohalike ja välismaiste ettevõtetega, klientidega, tarnijatega jne, on ettevõtetel võimalik saada välisurgude kohta infot ja ülevaadet.

Võrgustikud on ettevõtetele info ja ressursi allikad, mille kaudu saab omandada edukaks rahvusvahelistumiseks olulist informatsiooni ning vahendeid, olles ise samal ajal teistele osapooltele samasuguseks allikaks (Clavel San Emeterio et al. 2020; Johanson, Vahlne 2009). Võrgustikusuhted ei aita ettevõtetel alati efektiivsemalt rahvusvahelistuda, vaid edukus on tihedalt seotud ettevõtte ressursiliste võimalustega rahvusvahelistumise algfaasis (Musteen et al. 2010).

Võrgustikusuhete teooria ühed alusepanijad on Johanson ja Mattsson, kes tõid 1988.a artiklis välja selle, et ettevõtted saaksid võrgustikusuhteid ära kasutades edukalt rahvusvahelistuda (Clavel San Emeterio et al. 2020; Johanson, Mattsson 1988). Võrgustikusuhete alla kuuluvad erinevad võrgustikud, mis on seotud nt ettevõtte klientide, tarnijate, konkurentide, valitsustega jne (Agndal, Chetty 2007; Chetty, Stangl 2010; Hånell, Ghauri 2015; Johanson, Mattsson 1988). Kui ettevõttel on nt võrgustikud välisriikide valitsustega, siis on võimalik saada informatsiooni ja teadmisi, mis aitavad suurendada finantsilist võimekust (Jeong, 2016). Võrgustikud võivad ära määrata selle, kuidas ettevõtte rahvusvahelistub, kuna need aitavad otsuseid teha, motiveerida, anda tõuke laienemise protsessi algatamiseks ja mõjutada välisurgudele sisenemise meetodi valikut. (Evers, Knight 2008; Zain, Ng 2006)

Paljude ettevõtete juhid kasutavad võrgustikke, mis on enne rahvusvahelistumist loodud ja mida laienemise protsessi alguses ära kasutatakse. Seetõttu on võrgustikusuhete arendamine tähtis ka siis, kui ettevõttel pole esialgu plaani rahvusvahelisele turule minna (Musteen et al. 2014). Võrgustikusuhted on ettevõtetele informatsiooni saamise juures määravaks teguriks, mis aitavad teha rahvusvahelistumise meetodite valikuid (Agndal, Chetty 2007; Udomkit, Schreier 2017; Zain, Ng 2006). Fernhaber ja Li (2013)

ning Musteen et al. (2010) on välja toonud, et võrgustikusuhetel on oluline mõju erinevatele rahvusvahelistumise meetoditele. Mida enam suureneb ettevõtete üksteisest sõltuvus, seda enam muutuvad olulisemaks ka võrgustikusuhted (Fernhaber, Li 2013).

Ettevõtted on omavahel seotud ja võrgustikusuhteid ära kasutades on võimalik efektiivsemalt eksportida, toota ning tegeleda teadus- ja arendustegevusega. Võrgustikud tagavad ligipääsu erinevatele turustuskanalitele, ressurssidele jpm. Kui võrgustikku kuuluvad ettevõtted tegutsevad erinevates valdkondades, siis on võimalik saada mitmekesist informatsiooni, mida ettevõtte saaks ära kasutada, et tegevust efektiivistada (Chetty, Blankenburg Holm 2000). Musteen et al. (2010) on leidnud, et ettevõtted, millel on suurem sõltuvus võrgustikusuhetest, rahvusvahelistuvad kiiremini. Jantunen et al. (2008) on välja toonud, et BG-d põhinevad enamjaolt võrgustikel, mitte hierarhilisel struktuuril, nagu traditsioonilised ettevõtted, ja seega on sellistele ettevõtetele võrgustikud väga tähtsad.

Rahvusvahelistumise protsess nõuab laialdast eeltööd ja palju infot (Agndal, Chetty 2007; Udomkit, Schreier 2017; Vissak et al. 2020). Võrgustike kaudu on ettevõtetel võimalik teada saada, milliseid ressursse ja võimekust on vaja, missuguseid strateegiaid valida jne (Udomkit, Schreier 2017; Vissak et al. 2020). Ettevõtted loovad võrgustikusuhteid ka selleks, et siseneda välisturgudele, kasutades ära teiste ettevõtete ressursse, vahendeid ja võimalusi (Ojala 2009). Võrgustike kaudu liigub ettevõtetele informatsioon nt potentsiaalsete klientide ning konkurentide kohta ja hästi toimivad võrgustikud aitavad välisturgudel edukalt toimida (Agndal, Chetty 2007; Udomkit, Schreier 2017). Võrgustikusuhted aitavad tõsta nii ettevõtte võimekust kui ka saada lisakasu välisturgudel tegutsemisest (Torkkeli et al. 2016).

Hilistel rahvusvahelistujatel on sageli keeruline laienemise protsessi algatada ja välisturgudel juurduda (Chetty, Blankenburg Holm 2000). See protsess võib sageli keeruline olla hilistele rahvusvahelistuvatele VKE-dele, millel on ressursse ja võimalusi vähem, kui neist suurematel ettevõtetel. Võrgustike kaudu saavad ettevõtted rahvusvahelistumise protsessi lihtsamini algatada ja leida vajalikke kanaleid, partnereid jne (Francioni et al 2017). Võrgustikusuhete protsess on pidev ja arenev - ettevõtted

otsivad ning arendavad neid vastavalt vajadustele (Evers, Knight 2008). Võrgustikke on vaja arendada, kuna neil on oluline mõju äritegevusele - võrgustikusuhete kaudu saab nt tooteid ja teenuseid edukamalt turustada (Ge, Wang 2013; Johanson, Mattsson 1988) ning pääseda ligi olulistele turustuskanalitele (Agndal, Chetty 2007; Clavel San Emeterio et al. 2020; Johanson, Mattsson 1988). Jeong (2016) leidis, et klientidega seotud võrgustikud olid ettevõttele kasulikud, sest need tõstsid müüki ja aitasid suurendada ettevõtte turuosa.

Ettevõtjad peaksid aktiivselt tegelema võrgustikusuhete arendamisega ja võtma osa ka erinevatest üritustest. Evers ja Knight (2008) on kirjeldanud messide jt ürituste olulisust võrgustikusuhete loomisel. Ettevõtetel soovitatakse käia sellistel üritustel, kuna need aitavad kaasa võrgustikusuhete loomisele, uute võimaluste leidmisele, teadmiste ja oluliste kontaktide saamisele, tagades nii efektiivsema rahvusvahelistumise. Jeong (2016) aga leidis, et võrgustikud, mis saadi messidelt ja laudadelt mõjutasid ettevõtet hoopis negatiivselt ehk väliskontaktid üritustelt ei aidanud eesmärki täita.

Võrgustikusuhete mõju ettevõtetele on uurinud paljud autorid, kuid terminid ei ole kattuvad. Teadusartiklitest jäi silma, et võrgustikusuhete liigitamiseks on kasutusel mitmeid erinevaid, aga sisult samu termineid. Nt Fernhaber ja Li (2013), Musteen et al. (2010), Ge ja Wang (2013) on nimetanud ühte teatud võrgustikusuhete tüüpi ametlikeks, mida teised autorid on kutsunud ärialasteks (Agndal, Chetty 2007; Chetty, Stangl 2010; Evers ja O’Gorman, 2011). Mitteametlikke võrgustikke (Fernhaber, Li 2013; Musteen et al. 2010; Ge, Wang 2013) on ühtlasi kutsutud ka sotsiaalseteks võrgustikeks (Agndal, Chetty 2007; Chetty, Stangl 2010; Evers ja O’Gorman, 2011). Antud magistr töö autorid märkasid ka teistmoodi jaotust, nt Holmlund ja Törnroos (1997) tõid välja, et ettevõtetel on ärialased võrgustikud, mis jaotati ettevõtte-, ressursi- ja inimteguriteks, kus nt inimtegereid nimetati sotsiaalseks võrgustikuks. Magistr töö autorid sellist jaotust antud töö raames ei kasutanud, kuna teised uuritavad artiklid sellist jaotust välja ei toonud.

Võrgustikusuhete tüüpide grupeeritud andmed võtab kokku tabel 2.

Tabel 2. Võrgustikusuhete tüübid ja mõju ettevõttele

Tüüp	Kirjeldus	Mõju ettevõttele
Ametlikud ehk äri- alased	Ärialased võrgustikud (Ojala 2009), on need, mille alla kuuluvad võrgustikusuhted partneritega, klientidega, tarnijatega, vahendajatega, valitsustega jne (Chetty, Stangl 2010; Evers, O’Gorman 2011; Fernhaber, Li 2013; Ge, Wang 2013). Organisaatsiooni tasemel olevad võrgustikud, millel on mõju ettevõttele, nt selle plaanidele ja strateegiatele (Agndal, Chetty 2007)	Ressursside saamine, teadmiste ja info hankimine ja erinevate kasulike võimaluste tekkimine (Fernhaber, Li 2013; Ge, Wang 2013). Võrgustikud toetavad välisturgude valikut, sisenemise viisi, tootearendust ja turgude mitmekesisust (Agndal, Chetty 2007; Ge, Wang 2013; Ojala 2009). Võimalik saada ligipääs ressurssidele, mida saab kasutada ka selleks, et alustada uue ettevõttega ning leida esialgsed kliendid (Evers, O’Gorman 2011)
Mitte- amet- likud ehk sotsi- aalsed	Võrgustikud lähedal asuvate ettevõtte- tega (Fernhaber, Li 2013) ja suhted sõpradega, sugulastega, kogukonnaga jne (Evers, O’Gorman 2011; Ge, Wang 2013; Ojala 2009). Võrgustikud nendega, kellega pole majanduslikke suhteid, nt tarneahelasse kuuluvad otsese sidemeteta liikmed, võrgustikku kuulutakse nt sinna kuuluva liikme kaudu (Evers, O’Gorman 2011)	Rahvusvahelistumiseks kogemuste ja ressursside saamine, välisturgude leidmine ning edukam juurdumine (Fernhaber, Li 2013). Sihtturgude valiku toetamine (Ojala 2009). Usaldusväärse info saamine (Ge, Wang 2013). Sotsiaalsed võrgustikud võivad areneda ärialasteks, võrgustiku liikmete kaudu on võimalik leida kliente ja äripartnereid (Evers, O’Gorman 2011). Ettevõtte saab infot, rahastust ja ligipääsu teiste osapoolte võrgustikele (Chetty, Stangl 2010)
Otse- sed	Suhted nendega, kellega toimub otsene majanduslik läbikäimine, nt suhted ettevõtte klientidega, vahendajatega, tarnijatega jne (Agndal, Chetty 2007; Johanson, Mattsson 1988)	Vahetus- ja tootmiskulude vähendamine, kogemuste ja teadmiste saamine ning võrgustikku kuuluva ettevõtte üle kontrolli saavutamine (Johanson, Mattsson 1988). Suhted klientide, vahendajate ja tarnijatega võivad viia laienemise ja meetodite muutmiseni (Agndal, Chetty 2007)
Kaud- sed	Suhted otsestes suhetes olevate liikmete võrgustikega, nt suhted partnerite tarnijate ja klientidega (Johanson, Mattsson 1988). Suhted ettevõtetega, millega ei toimu otsene majanduslik läbikäimine, st nõrgad suhted (Agndal, Chetty 2007)	Ettevõttel on võimalik saada ligipääs kaudsetes suhetes olevate liikmete ressurssidele läbi otsestes suhetes olevate liikmete (Johanson, Mattsson 1988). Nende suhete kaudu on võimalik kokku viia ostjat ja müüjat ning võib olla oluliseks teguriks uute välisturgude valikul (Agndal, Chetty 2007)
Ava- tud	Kaudsed, enamasti nõrgad võrgustiku- suhted, kuhu kuulub palju erinevaid liikmeid (Hilmersson, Jansson 2012)	Võrgustikus on liikmeid ja infot palju. Avatud võrgustikud on olulised, et pääseda suletud võrgustikesse ehk siseringi (Hilmersson, Jansson 2012)
Sule- tud	Otsesed ettevõtete vahelised võrgustikusuhted, millesse kuuluvaid liikmeid on vähem, kuid nende omavahelised sidemed on tugevamad (Hilmersson, Jansson 2012)	Otsesed suhted on kasulikud, kuna nende läbi suurendatakse ettevõtte usaldusväärset ja saadakse täpset ja spetsiifilist informatsiooni. Suletud võrgustikud moodustavad kindla ja olulise ärialase võrgustiku (Hilmersson, Jansson 2012)

Allikas: autorite koostatud.

Võrgustikusuhete kaudu saab uurida välisturgude erinevate tegurite kohta, eriti kui osad võrgustiku liikmed asuvad välisturgudel (Zain, Ng 2006). See vähendab riske ja aitab muuta rahvusvahelistumise protsessi efektiivsemaks, pakkudes välisturgude kohta informatsiooni, mida saab plaanide koostamisel ära kasutada. Ettevõtetele on oluline olla võrgustikega seotud, kuna ükski ettevõtte ei tegutse turul üksinda. Ettevõtted on mõjutatud paljude teiste poolt ja ettevõtetevahelised võrgustikud on need, mis aitavad edukalt toimida. (Ge, Wang 2013; Torkkeli et al. 2016; Zain, Ng 2006)

Võrgustikusuhted aitavad laienemise protsessi kiiremini ja efektiivsemalt läbi viia, aitavad tuvastada uusi võimalusi, kohaneda uute tingimustega jpm (Ge, Wang 2013; Prashantham et al. 2019). Ettevõtted ei tegutse turul üksinda, vaid on üksteisest sõltuvad ja nendevahelist sõltuvust saab kirjeldada võrgustike kaudu, mis aitavad ettevõtete tegevusi juhtida ja koordineerida (Johanson, Mattsson 1988). Võrgustikusuhete loomine peab toimuma vastastikuse koostööna, millest kõik osapooled saavad kasu (Ojala 2009).

Võrgustikusuhete toimimiseks ja efektiivseks kasutamiseks on ettevõtetel tähtis omandada kompetentsus ja kogemus võrgustikega töötamiseks (Torkkeli et al. 2016). Musteen et al. (2010) on välja toonud, et kui ettevõtte soovib kiirema rahvusvahelistumise jaoks võrgustikusuhteid kasutada, peab ettevõtte olema vastavalt motiveeritud ja võimeline neid kasutama. Võrgustikusuhete toimimiseks peavad ettevõtted arendama ning hoidma suhteid teiste ettevõtete ja organisatsioonidega, et omavahel olulist informatsiooni jagada. Võrgustikusuhted on tähtsad igale ettevõttele, kuid ennekõike on need vajalikud nendele, mis tegutsevad rahvusvahelisel turul või neile, kes plaanivad rahvusvahelistuda. (Cavusgil, Knight 2015; Torkkeli et al. 2016)

Võrgustikud aitavad rahvusvahelisel turul tegutsevatel ettevõtetel suurendada usaldusväarsust. Nt suure konkurentsi puhul on tähtis, et ettevõtte oleks soovitatud, kuna tuntud ettevõtteid usaldatakse rohkem (Ge, Wang 2013; Udomkit, Schreier 2017; Zain, Ng 2006). Johanson ja Vahlne (2009) järgi on usaldusväarsus välisturul juurdumiseks väga tähtis, kuna läbi selle tekib klientuur. Kui ettevõtted sisenevad välisturule võrgustikusuhteid omamata, võidakse sealsele klientuurile võõraks jääda ning ebaõnnestuda. Võrgustikusuhted on abiks kiiremini omaks võtmisel, kui välisturul on

mainekas ettevõtte, millega laieneval ettevõttel on võrgustik loodud (Chandra, Wilkinson 2017; Johanson, Vahlne 2009). Võrgustikusuhete kasu ettevõtete rahvusvahelistumisele võtab kokku tabel 3.

Tabel 3. Võrgustikusuhete kasu rahvusvahelistumisele¹

Näitaja	Kirjeldus
Informatsioon ja võimalused	Ligipääs teiste ettevõtete teadmistele, kogemustele ja vahenditele (Chandra, Wilkinson 2017; Johanson, Vahlne 2009; Ojala 2009). Teadmised turustuskanalite, klientide ja konkurentide kohta (Johanson, Mattsson 1988; Udomkit, Schreier 2017). Lisaks infole on võimalik leida füüsilisi kliente (Vissak et al. 2020). Sihtturgudele sisenemiseks vajalike strateegiliste meetodite valiku toetamine, teadmised reeglite ja regulatsioonide kohta (Udomkit, Schreier 2017). Spetsiifilisemad teadmised võrgustiku liikmete kohta, mida on võimalik ettevõttel ära kasutada (Child, Hsieh 2014; Johanson, Vahlne 2009). Välis- ja rahvusvahelistumisele võimaluste leidmise toetamine (Hånell, Ghauri 2015; Vissak et al. 2020)
Ressursid	Võrgustike kaudu juurdepääs teiste ettevõtete ressurssidele, et soodustada laienemise protsessi, kui seda takistab nt ettevõtte ressursside puudus (Chandra, Wilkinson 2017). Ligipääs ressurssidele, et tooteid ja teenuseid turustada ning tegutseda konkurentidest efektiivsemalt (Chetty, Blankenburg Holm 2000; Johanson, Mattsson 1988)
Rahvusvahelistumise protsess	Edukas algatamine ja motiveerimine (Johanson, Vahlne 2009; Zain, Ng 2006). Kiirem rahvusvahelistumine (Chandra, Wilkinson 2017; Evers, Knight 2008) ja protsessi varem algatamine (Prashantham et al. 2019). Ettevõtte teadmatus ja sellest tulenevate riskide vähendamine (Vissak et al. 2020). Usaldusvääruse suurendamine välis- ja rahvusvahelistumisele (Ge, Wang 2013; Johanson, Vahlne 2009; Prashantham et al. 2019). Välis- ja rahvusvahelistumisele valiku toetamine ja mõjutamine (Chetty et al. 2015; Zain, Ng 2006) ja võrgustike abil ettevõtte arengu kiirendamine (Evers, Knight 2008). Ettevõtte saab valida sobiva kiiruse ja viisi, et väheneks sihtturul ebaõnnestumise tõenäosus. Võrgustikusuhete kaudu saab ettevõtte ligipääsu ka partnerettevõtete võrgustikele, kuna nendel on omakorda omad võrgustikud. (Johanson, Vahlne 2009; Zain, Ng 2006). Võrgustikud toetavad laienemisel meetodite ja otsustamisloogikate valikut (Vissak et al. 2020)
Välis- ja rahvusvahelistumisele tegutsemine	Välis- ja rahvusvahelistumisele tegutsemisel ettevõtte riskide maandamine, kiirem toodete turule toomine ja täiendavate oskuste saamine (Pittaway et al. 2004). Toodete/teenuste efektiivne turustamine (Ge, Wang 2013; Johanson, Mattsson 1988). Tegevuste juhtimine ja koordineerimine (Johanson, Mattsson 1988). Ettevõtte konkurentsieelise tagamine (Chetty, Blankenburg Holm 2000). Efektiivsem eksport, tootmine ja arendustegevus (Chetty, Blankenburg Holm 2000). Võrgustikusuhete abil ettevõtte usaldusvääruse tõstmine, protsesside efektiivistamine, riskide ja kulude vähendamine (Johanson, Vahlne 2009; Zain, Ng 2006)

Allikas: autorite koostatud.

Hilmersson ja Jansson (2012) järgi ei ole võrgustikusuheteta välis- ja rahvusvahelistumisele juurdumine kerge, kuna turg ei pruugi ettevõtet omaks võtta ja juurdumine võib olla raskendatud.

¹ Võrgustikusuhete kahjudele keskendub peatükk 1.4.

Ettevõttele on oluline, et võrgustikku kuuluvad liikmed tegutseksid turul, kuhu siseneda soovitakse. Lisaks hilisematele võrgustikele aitavad laienemist toetada ka varasemad võrgustikud, mis on loodud enne ettevõtte rahvusvahelistumist. Varasemad võrgustikud aitavad üle saada sellest, kui välisturu kliendid pole konkreetse ettevõttega kursis (Chetty et al. 2015; Ge, Wang 2013). Kui ettevõtte on juba enne rahvusvahelistumist olnud seotud erinevate võrgustikega, siis on neil olnud võimalik koguda usaldusväärset ja teadmisi välisturgude kohta (Chetty et al. 2015; Zain, Ng 2006). Kui ettevõttel pole loomise hetkel eesmärgiks rahvusvahelistuda, peaks selleks ikkagi valmis olema.

Juhtide varasemad võrgustikud on rahvusvahelistumise õnnestumise puhul väga olulised. Neid võrgustikke saab laienemise protsessi alustamiseks kasutada ja seetõttu peab võrgustikke looma ka enne rahvusvahelistumist. Ettevõtjate varasemad teadmised ja kogemused mõjutavad nende edaspidiseid otsuseid ning eriti olulised on varasemad teadmised turgudest ning sealsest klientuurist (Evers, O’Gorman 2011). Võrgustike järgi otsitakse turge, milles mingi võrgustikku kuuluv liige juba tegutseb. Need võrgustikud panevad ettevõtteid laienema esialgu lähedal asuvatele turgudele, sest kaugematele turgudele sisenedes on võrgustikusuhete loomine keerulisem. (Chetty et al. 2015; Zain, Ng 2006)

Ojala (2009) tõi välja, et ettevõtted, mis sisenevad kaugematele turgudele, ei ole eriti võrgustikest mõjutatud. Nad valivad ise sihtturud ja turgudele sisenemise meetodi, võtavad omale aktiivse rolli ja hakkavad võrgustikke looma. Selline meetod on sageli sobivam juba kogemustega ettevõtetele, kuna neil on olemas vajalikud teadmised. Ettevõtted, mis sisenevad esmalt lähedal asuvatele välisturgudele, teevad reeglina valikuid võrgustikusuhetesse kuuluvate liikmete järgi, kuna selliste ettevõtete kogemus sageli nii suur ei ole.

Üheks suurimaks rahvusvahelistumist takistavaks teguriks on oskuste ja kogemuste puudumine. Võrgustikusuhted aitavad ettevõtetel leevendada laienemist takistavaid või piiravaid tegureid. Võrgustikud on võimelised andma edasi teadmisi teiste ettevõtete kogemuste baasil, et pakkuda informatsiooni vähese kogemusega rahvusvahelistujatele. Sealt tulenev info aitab valida kõige potentsiaalsemaid sihtturge ja sisenemiseks

vajalikke strateegilisi meetodeid (Udomkit, Schreier 2017; Zain, Ng 2006). Võrgustikusuhetes on oluline luua ja säilitada häid suhteid, et omavahel jagada kogemusi ja infot erinevate seaduste ning regulatsioonide kohta. Välisturgudel tegutsedes võib tarnija kvaliteet mõjutada ettevõtte edukat toimimist ja seetõttu on tähtis, et võrgustikes toimuks pidev suhtlus. Kui seadustes ning regulatsioonides esineb muudatusi, on oluline, et kliendid sellest ettevõtet teavitaksid. Kui ettevõtte on kursis muudatustega ja nendega kohandub, on palju väiksem oht probleemide tekkeks (Udomkit, Schreier 2017). Hånell ja Ghauri (2015) on välja toonud, et vahetu ja vastastikune suhtlus klientidega on oluline, kuna nemad on välisturgudel informatsiooni allikaks ning on tähtis, et nad võrgustikesse kuuluksid.

Vahel on rahvusvahelistumise meetodina mõistlik kasutada välisturul tegutseva ettevõtte soetamist. Enamasti kasutavad seda rohkete ressursside ja võimekusega ettevõtted, kel on võimalik ära osta välisturul tegutsev kohalik ettevõtte ja saada ligipääs sealsetele võrgustikele. Mõttekas on osta ettevõtte, mis on varasemalt samasse võrgustikku kuulunud ja seeläbi on suurem tõenäosus õnnestuda, sest on olemas teadmised ja selgem ülevaade ettevõttest, mida soovitakse osta (Johanson, Vahlne 2009). Kui ettevõtted pole varasemalt sel viisil seotud olnud, siis on vaja kulutada rohkem aega ja ressursse, et vajalikke teadmisi saada ning võivad tekkida ka konfliktid. Võrgustikusuhted aitavad saada teadmisi ettevõtete kohta ja vähendada informatsiooni asümmeetriast tulenevaid probleeme, kui ühel ettevõttel on rohkem informatsiooni kui teisel. (Child, Hsieh 2014)

Võrgustikud aitavad tagada konkurentsieelise, kuna selle kaudu on võimalik saavutada eesmärged, mida üksinda tegutsedes ei saavutaks. (Chetty, Blankenburg Holm 2000). Võrgustikud tagavad ligipääsu ressurssidele, mida ettevõtte saab kasutada oma toodete ja teenuste turustamiseks ning võimaldab konkurentidest efektiivsemalt tegutseda (Chetty, Blankenburg Holm 2000; Johanson, Mattsson 1988). Võrgustikud annavad ettevõtetele võimaluse maandada riske, saada ligipääs uutele välisturgudele ja tehnoloogiatele, kiirendada toodete turule toomist, saada täiendavaid oskusi jne (Pittaway et al. 2004).

Võrgustikusuhted aitavad oluliselt kaasa ettevõtete ja organisatsioonide efektiivsuse tõstmisele. Leyden et al. (2014) on toonud välja, et lisaks ettevõtetele kasutavad seda ka nt ülikoolid *start-up*'ide loomisel, kuna neil on olemas üsna tugevad organisatsioonide vahelised võrgustikud. Magistritöö autorite arvates toimib sarnane protsess ka ettevõtete vahel ja seetõttu on oluline luua ning hoida hästi toimivaid võrgustikusuhteid nii ettevõtete kui ka organisatsioonide vahel. Võrgustikud on olulised müüjate ja klientide vahel, kuna mõlemast tulenev info võib viia uue teadmuse tekkeni. Võrgustikud tagavad ligipääsu informatsioonile, millele muidu poleks võimalik ligi pääseda, sealhulgas ligipääsu turu-uuringutele, analüüsidele ja ka teiste ettevõtete võrgustikele. Sellised võrgustikud võimaldavad informatsioonil kergesti ning kiiresti liikuda ja soodustavad erinevate võimaluste esinemist (Johanson, Vahlne 2009; Schweizer et al. 2010). Hännel ja Ghauri (2015) leidsid, et ettevõtte ärialased, sotsiaalsed ning poliitilised võrgustikud soodustavad võimaluste teket.

Eelneva põhjal järeltavad käesoleva magistritöö autorid, et ettevõtted ei tegutse turul üksinda ja nad on alati teiste poolt mõjutatud. Ettevõtted sõltuvad üksteisest valdkonniti ja ühe tegevus mõjutab teist. Ettevõtete omavahelist sõltuvust ja suhteid on võimalik kirjeldada läbi võrgustikusuhete, mis on ettevõtetele väga olulised. Võrgustikusuhted moodustuvad erinevate oluliste osapoolte nagu partnerite, klientide, konkurentide jne vahel. Võrgustikusuhete kaudu liigub ettevõtetele väga tähtis tegur - informatsioon. Rahvusvahelistumise puhul on info oluline roll, kuna selle kaudu on võimalik läbi viia turu-uuringuid, leida kliente ning turustuskanaleid jpm.

Lisaks järeltavad töö autorid, et võrgustikusuhted on rahvusvahelistumise õnnestumist toetavaks teguriks, kuid efektiivsete võrgustike puudumine suurendab oluliselt ebaõnnestumise tõenäosust. Ettevõtted peavad aktiivselt tegelema võrgustike loomisega ja arendamisega, et saada uusi võimalusi ja vähendada riske. Võrgustikusuhted pole olulised vaid rahvusvahelistele või rahvusvahelistuvatele ettevõtetele. Paljud ettevõtted kasutavad võrgustikke, mis on loodud rahvusvahelistumisele eelneval ajal ja millest hiljem välisurule laienemisel palju kasu on. Võrgustikusuhete kaudu tagatakse

ettevõttele kindlam ning riskivabam tulevik, mis soodustaks äritegevust ja edaspidist arengut.

1.3. Otsustamisloogikate mõju rahvusvahelistumisele

Ettevõtted kasutavad rahvusvahelistumisel erinevaid otsustamisloogikaid, et välisturge, strateegiaid, partnereid, sidusgruppe jne valida ning otsuseid vastu võtta. Otsustamisloogikate all lähtuvad ettevõtted erinevatest teguritest, nt varasematest kogemustest, teadmistest ja strateegiatest. Ettevõtetel on oluline saada pidevalt uusi teadmisi ja infot, et oleks võimalik edukalt rahvusvahelisel turul tegutseda (Fletcher et al. 2013). Ettevõtete rahvusvahelistumise otsustamisloogikate üheks kuulsaimaks autoriks on Saras D. Sarasvathy (võttes arvesse, kui palju on teda erinevate autorite poolt välja toodud ja viidatud), kes tõi otsustamisloogikate kirjeldamiseks süstematiseerituse kõrvale välja katsetamisloogika (Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008; Schweizer et al. 2010).

Süstematiseeritusega on tõenäoliselt paljud ettevõtjad ja ka majandustudengid kokku puutunud. Nt Tartu Ülikoolis loetava äriprojektide juhtimise aine raames õpetatakse tudengeid küllaltki spetsiifiliselt looma vajalikke analüüse ja uurima vahendeid, millega on võimalik eelsätetatud eesmärged saavutada, luues toimiva ja ettevõttele kasumliku äriplaani. Eesmärkide järgi püütakse hinnata, kes oleksid ettevõttele potentsiaalsed sidusgrupid, millised on turustuskanalid, kliendid jne. Neid teadmisi saab rakendada ka rahvusvahelistumise plaanide korral, kui on vaja luua erinevaid analüüse, uuringuid ning ennustada projektide tasuvust. Seetõttu on Tartu Ülikooli majandustudengid kokku puutunud ennekõike just süstematiseerituse poolega.

Töö autorite arvates ei pruugita katsetamisloogikast nii tihti rääkida, kuna seda otsustamisloogikat kasutades ei ole ettevõttel nii suurt kontrolli protsesside üle, sest ettevõttel ei pruugi olla selget sihti, kindlaid eesmärged ja paika pandud süsteeme. Süstematiseeritus võib paljudele ettevõtetele tunduda loogilisema valikuna, kuna paljud protsessid on ettevõtte poolt rohkem kontrollitud ja planeeritud (Sarasvathy 2001).

Süsteematiseeritus ei pruugi aga alati efektiivne valik olla. Cussen ja Cooney (2019) on uurinud rahvusvahelistumist läbi katsetamisloogika. Nende artikkel kirjeldab nt seda, kuidas ettevõtted saavad rahvusvahelistumisel ja rahvusvahelisel turul tegutsedes efektiivselt välisturge otsida ning otsuseid vastu võtta lähtudes katsetamisloogikat.

Ettevõtte otsustamisloogika valik sõltub sellest, kui hästi on plaanid ette ennustatavad ja milline on juhtkonna varasem taust (Nummela et al. 2014). Lisaks tuleb arvesse võtta seda, kui suur ebakindlus on turul. Keskmise kiirusega kasvavatel turgudel on nii süstematiseeritus kui ka katsetamisloogika efektiivsed, kuid kiiresti kasvavatel turgudel on sageli mõistlikum lähtuda katsetamisloogikast, kuna sellisel juhul on ebakindlus küllaltki suur ja tulevikku ei ole võimalik ette näha. Nii süstematiseeritusel kui ka katsetamisloogikal on plusse ja miinuseid. Ettevõtte peab arvesse võtma olemasolevaid vahendeid, ressursse jm tegureid, et valida nende jaoks parim otsustamisloogika (Futterer et al. 2018). Ettevõtted on eelkõige sunnitud teatud otsustamisloogikat vastu võtma, mis sõltub peamiselt sellest, milline on tegevusvaldkond ja kuidas peab eesmärged saavutama. Nt BG-d on otsuste tegemisel küllaltki suure ajalise surve all ja süstematiseeritus siinkohal ei sobi, kuna tulevik on ebakindel, seda pole võimalik ette näha ja kindlat turgu ettevõttel veel sageli ei eksisteeri. (Nummela et al. 2014)

Neid kahte otsustamisloogikat on küllaltki lihtne omavahel eristada tuues siinkohal välja Dew et al. (2009: 293) artiklis toodud näite, milles neid kahte protsessi saab võrrelda moemaailmas toimuvaga. Süstematiseeritus on protsess, kus erinevate riiete brändide tootjad püüavad järgmise hooaja moodi ennustada läbi turu-uuringute ja analüüside ning alles siis leitakse sobivad partnerid turustamiseks. Katsetamisloogikast lähtudes aga otsib moelooja omale partnerid ja loob riideesemed, mida partner soovib. Sarasvathy poolt esitatud definitsiooniks on, et katsetamisloogikaga valitakse esmalt mingi väljund, mida tahetakse saavutada ja selle väljundi saavutamiseks kasutatakse vahendeid, mida vajaduse korral hangitakse. Katsetamisloogikaga vaadatakse esmalt üle olemasolevad vahendid ja seejärel tehakse valik, millist väljundit on võimalik olemasolevate vahendite abil saavutada. (Chandler et al. 2011; Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008)

Katsetamisloogika puhul alustatakse mõttekäiku kolme küsimusega: 1) „Kes ma olen?“, 2) „Mida ma tean?“, 3) „Keda ma tean?“. Need kolm küsimust on katsetamisloogika puhul väga oluliseks aluseks, mis aitavad ära määrata selle, mida on ettevõtetel võimalik olemasolevate vahenditega saavutada (Kerr, Coviello 2020; Sarasvathy 2001). Katsetamisloogika toimib eelkõige olukordades, kus on nt turud, klientide soovid, seadused jpm küllaltki muutlikud ning kus tuleviku ennustamine on keeruline, mida ei saa mõõta ega analüüsida (Fisher 2012). Katsetamisloogikas on oluline vahendite laiendamine ning eesmärkide ühildamine. Vahendite laiendamine tähendab seda, et tõstetakse ressursside kogust läbi sidusgruppide suuruse tõstmise. Eesmärgid on seejärel vaja paika panna sidusgruppidega. Süstematiseerituse teooria töötab ennekõike selliselt, et esmalt on ettevõtetel vaja ideid, mida teha. Ideede teostamine on seotud sellega, mis vahendid on ettevõtetel olemas ja ettevõtte teeb vahetut koostööd sidusgruppidega ning ettevõtte eesmärgid ühildatakse sidusgruppide eesmärkidega. (Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008; Sarasvathy et al. 2014)

Dew et al. (2009: 293) on toonud näiteks, et katsetamisloogikat võib võrrelda kokaga, kes otsustab, mida söögiks teha selle järgi, mis toiduained tal köögis olemas on. Süstematiseeritust kasutab jällegi see, kes uurib kokaraamatust toitude kohta ja hangib toiduained vastavalt retseptile. Katsetamisloogikast lähtudes toimitakse selle järgi, et kõik ressursid on asendatavad. Suur roll on ettevõtte juhtide oskustel ja teadmistel erinevate keskkondadega kohandumisel. See on vajalik, et vastavalt olukorrale otsuseid vastu võtta ja näha erinevates olukordades uusi võimalusi. Ettevõtetel on oluline kasutada ressursse, mis juba olemas on, ning osata neid ära kasutada, et luua uusi ideid, võimalusi jne, sh ka efektiivsemalt rahvusvahelistuda. (Dew et al. 2009; Sarasvathy 2001)

Katsetamisloogika hoiab ettevõtte valikud küllaltki vabad, eesmärkide saavutamine ei ole rangelt määratletud ja neid on võimalik vastavalt olukorrale muuta. See vähendab rahvusvahelistumise ebaõnnestumise tõenäosust, kuna eesmäärke ei pea ilmtingimata saavutama. Ettevõtte peab lähtuma eelkõige nendest vahenditest ja võimalustest, mis parasjagu olemas on (Fisher 2012; Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008; Sarasvathy et al. 2014; Skorupski et al. 2019). Sarasvathy (2001) on välja toonud, et ettevõtetel, mis

algselt lähtuvad katsetamisloogikast, hakkavad ebakindluse vähenedes ja kogemuse suurenedes lähtuma süstematiseeritusest. Katsetamisloogikast lähtutakse sageli siis, kui tulevik on etteaimamatu, ettevõtte eesmärgid pole selged või on teadmata.

Vähemkogenud juhid lähtuvad ebakindluse tõttu suurema tõenäosusega katsetamisloogikast (Cui et al. 2019; Vissak et al. 2020). Fisher (2012) järgi lähtuvad vähemkogenud juhid katsetamisloogikast, kuna see ei nõua nii põhjalikku planeerimist ja prognoose kui süstematiseeritus. Seetõttu toetuvad varajases arengufaasis olevad ettevõtted otsuste tegemisel harva uuringutele. Otsused on mõjutatud suuremalt jaolt küllaltki nõrkade ja ebaefektiivsete võrgustikusuhete poolt. Katsetamisloogiast lähtuvad reeglina ettevõtted, millel puuduvad kogemused rahvusvahelistelt turgudelt (Evers ja O’Gorman 2011).

Katsetamisloogika puhul on kasulik see, et ettevõtted saavad kasutada sealt tulenevaid väljundeid, et ettevõtet paremini juhtida, kuna see võimaldab ettevõtte juhtidel õppida ja saada kogemusi. See võimaldab arendada ka vajalikke suhteid teiste ettevõtetega, et tagada toimivad ja efektiivsed võrgustikusuhted, mida hiljem välisurgudel rakendada (Vissak et al. 2020). Yu et al. (2018) artiklis on autorid samal arvamusel, mis oli välja toodud Sarasvathy (2001) ja Vissak et al. (2020) artiklites, et katsetamisloogikast lähtutakse ennekõike suurema ebakindluse korral, kuid kui ebakindlus nii suur ei ole, siis lähtutakse pigem süstematiseerituse põhimõtetest. Ettevõtted hakkavad lähtuma süstematiseeritusest reeglina just siis, kui tulevikku on võimalik mingil viisil ette näha ja selle põhjal saab analüüse koostada, kuna see tagab ettevõtte üle suurema kontrolli ja selgema ülesehituse, sest siis ei olda sõltuvad niivõrd palju teistest osapooltest, k.a võrgustikest, teadmatusest ning juhustest (Galkina, Chetty 2015). Süstematiseeritus ja katsetamisloogika muutuvad vastavalt sellele, milline olukord ettevõttel on ja millises keskkonnas see tegutseb (Gil-Barragan et al. 2020).

Katsetamisloogika annab ettevõtetele võimaluse rahvusvahelistumise algfaasis eesmäärke muuta, kuna ettevõtte ei ole niivõrd piirav eesmärkide täitmise vajadusest (Fisher 2012; Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008). Katsetamisloogikast lähtudes saavad ettevõtjad valida paremini partnereid, kes neile sobivad ja kellega soovitakse koostööd

teha, hoides ettevõtte valikud avatumana. Süstematiseerituse teooria järgi peavad ettevõtted arvestama rohkem nendega, kellega ettevõtte konkureerib ja valima partnereid tegurite järgi, mis ei pruugi ettevõttele kõige efektiivsemaid ja paremaid lahendusi anda. (Fisher 2012; Skorupski et al. 2019)

Tabel 4 kirjeldab täpsemalt katsetamisloogika põhimõtteid. Sarasvathy on välja toonud katsetamisloogika põhimõtted, mille kohta on magistritöö autorid kokkuvõtva tabeli koostanud. Sarasvathy on kasutanud erinevate näitajate kirjeldamiseks tema enda välja mõeldud nimetusi, mida on antud töö autorid kohandanud eesti keelele vastavaks.

Tabel 4. Katsetamisloogika põhimõtted

Näitaja	Põhimõte
Vahendid (<i>bird-in-hand</i>)	Valikuid tehakse vastavalt olemasolevatele vahenditele ja sellele, mida nendega teha saab. Olemasolevaid võrgustikke kasutatakse uute partnerite leidmiseks
Risk (<i>affordable loss</i>)	Keskendutakse nendele vahenditele, millest ollakse valmis ilma jääma - nii vähendatakse kulutusi situatsioonide ennustamisele. Investeeringuid tehakse järkjärguliselt - nii ei mõjuta ebaõnnestumised ettevõtet nii raskelt. Võrgustiku-suhetes lähtutakse eelkõige nendest võrgustikest, millega ollakse hästi kursis
Koostöö (<i>crazy quilt</i>)	Ettevõtte põhimõtetega kokku sobivate sidusgruppide leidmiseks kasutatakse olemasolevaid võrgustikke, et vältida laialdast eeltööd ja kulukat planeerimist. Koostööd tehakse sidusgruppidega, kes on valinud ettevõtte, mitte vastupidi. Koostöö sujub eelkõige nendega, kes on ise huvitatud ettevõtte käekäigust
Ettenägematus (<i>lemonade</i>)	Katsetamisloogikast lähtudes valitakse ettenägematustest olukordadest parim ja tegeletakse sellega. Nii tagatakse ettevõtte paindlikkus ja eesmärkide saavutamise nimel ettevõtet ei ankurdada
Kontroll (<i>pilot-in-the-plane</i>)	Puudub vajadus sündmuste ennustamiseks, sest ettevõttel on võimalus tulevikus toimuvaid sündmusi ise juhtida, mõjutada ja muuta

Allikas: autorite koostatud (Prashantham et al. 2019; Sarasvathy et al. 2014 põhjal).

Süstematiseeritus lähtub eelkõige sellest, millised ressursid ja võimalused rahvusvahelistuval ettevõttel parasjagu olemas on, mida nende vahenditega on võimalik saavutada ja kuidas tekkinud võimalusi saab ära kasutada. Kui ettevõttel on palju ressursse ja vahendeid, kuid neid efektiivselt ära ei kasutata, siis on efektiivsem ja edukam see ettevõtte, millel on vahendeid vähem, kuid mis kasutab olemasolevaid vahendeid ja ressursse edukamalt (Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008; Sarasvathy et al. 2014). Süstematiseeritus on küllaltki laialt kasutusel olev otsustamisloogika, kuna ettevõttel on võimalik sätestada eesmärgid ja plaanid selgemalt ning uurida välja, milliseid ressursse on selleks vaja ning milline võiks ettevõtte tulevik olla (Galkina, Chetty 2015). Süstematiseeritust kasutades on rahvusvahelistuval ettevõttel vaja häid ja

tugevaid sidemeid kodumaiste ettevõtetega, kuna sel juhul aitab süstematiseeritus vähendada riske ja ressursipiiranguid, mis aitab viia ettevõtte kiirema rahvusvahelistumiseni (Gil-Barragan et al. 2020).

Ettevõtted, mis lähtuvad katsetamisloogikast, kuid millel on nõrgad sidemed kodumaiste ettevõtetega, vähenevad selle otsustamisloogikaga seotud ebakindlusest tulenevad probleemid ja see võimaldab ettevõttel kiiremini rahvusvahelistuda (Gil-Barragan et al. 2020). Ettevõtete edukust aitab tagada see, et projekte valitakse selle järgi, kui palju ollakse valmis ja võimelised kaotama (Chandler et al. 2011; Dew et al. 2009; Ojala et al. 2012). Dew et al. (2009: 293) on toonud näite, et katsetamisloogikast lähtub ettevõtja, kes finantseerib projekte omakapitalist ja oma ajast, kuna see tundub talle olevat väärt rohkem, kui sellesse panustatud ressursid, teadmata seda, kas see ära tasub. Süstematiseerituse loogikat kasutab ettevõtja, kes keeldub hästi tasustatud töökohalt lahkumast enne, kui ta on kindel, et järgmise töökoha võimalik palk on suurem kui tema praegune palk.

Süstematiseeritusest ei lähtu ainult suuremad ja kogenumad ettevõtted. Gil-Barragan et al. (2020) leidis, et VKE-d, mis kasutavad süstematiseeritust, ja millel olid tugevad kodumaised sidemed, rahvusvahelistusid kiiremini. Süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted järgivad eelkõige eelnevalt sätestatud plaane ja eesmärke. Püstitatud eesmärke ja paika pandud plaane ei taheta kergesti muuta, mistõttu ei pruugi rahvusvahelistumise algfaasis olla süstematiseeritus ettevõtetele nii efektiivne kui katsetamisloogika. Süstematiseerituses muudatusi nii kergesti ei tehta ja seetõttu võivad ettevõtted ilma jääda küllaltki headest võimalustest (Harms, Schiele 2012; Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008).

Katsetamisloogikaga on oluline, et ettevõttel oleksid olemas partnerlussuhted ja sidusgrupid enne, kui ettevõttel on olemas selge ülevaade turgudest ja eesmärkidest. Süstematiseeritusest lähtudes lubatakse sidusgruppidel otsustada, millised on ettevõtte eesmärgid. Eesmärkide alusel valitakse sihtgrupid, sihtturud jne. Kogu protsess on korraldatud palju täpsemalt ja analüüsitumalt võrreldes katsetamisloogikaga. Ettevõtte alustab sihtturgude defineerimisega ja segmenteerimisega tehes pidevalt uuringuid ja

analüüse. Seejärel, kui ettevõttele on selge, mida pakkuma hakatakse ja kuidas seda saavutada, proovitakse otsida vajalikud partnerid ja sidusgrupid (Dew et al. 2009; Prashantham et al. 2019; Sarasvathy et al. 2014). Süstematiseerituse ja katsetamisloogika võrdlusest annab ülevaate tabel 5.

Tabel 5. Süstematiseerituse ja katsetamisloogika võrdlus

Näitaja	Süstematiseeritus (<i>causation</i>)	Katsetamisloogika (<i>effectuation</i>)
Vahendid	Vahendid valitakse vastavalt eelnevalt sätestatud väljunditele. Ettevõtte soovitud väljundid (siinkohal eesmärgid) juhivad vahendeid, mida ettevõttel on vaja vastavate väljundite saavutamiseks	Väljundid valitakse vastavalt olemasolevatele vahenditele. Ettevõtte olemasolevad vahendid juhivad väljundeid ja väljundid (eesmärgid) valitakse vastavalt sellele, millised vahendid on parasjagu olemas
Risk	Pidev analüüsimine ja arvestamine, otsuseid tehakse eeldatava tulu põhjal. Otsuste vastuvõtmisel võetakse arvesse nii positiivset kui negatiivset poolt. Investeeritakse suures mahus ja korraga. Riskida saab ka sellega, mida ollakse nõus kaotama	Ettevõtte saab riskida sellega, mida ollakse valmis kaotama. Investeeritakse järkjärguliselt, et riskid oleksid rohkem maandatud. Ettevõtte ei saa investeerida rohkem, kui sidusgrupid on valmis kaotama
Koostöö	Analüüsitakse kõiki partnereid ja sidusgrupe. Valikud tehakse analüüside põhjal, kuid tehtud valikud ei pruugi olla alati kõige paremad, kuna vahest ilmnevad paremad võimalused hiljem	Koostöö sidusgruppide ja partneritega, kes tõeliselt panustavad väljundite saavutamise nimel. Tulevikku üritatakse mingil määral mõjutada tehes selleks vahetut koostööd sidusgruppidega
Ettenägematus	Ettenägematud olukorrad on rohkem ette planeeritud ja lähtutakse pigem plaanidest kui antud olukordade spetsiifikast. Ettenägematuid olukordi ja tulevikku ennustatakse erinevate analüüsidega, mille põhjal koostatakse prognoose	Ettenägematud olukorrad aitavad väljundite saavutamisele kaasa, vajaduse korral muudetakse ettevõtte strateegiaid. Tulevikku on praktiliselt võimatu ennustada, seetõttu ei ole vajalik niivõrd põhjalikke prognoose teha
Kontroll	Toimub pidev analüüside ja strateegiate loomine ja koostamine ning tuleviku ette planeerimine. Ettevõtte teeb plaanid, millest peab lähtuma. Plaanid määravad ära ka ettevõttele olulised partnerid	Tulevik ei ole analüüsidega ette ennustatav, ettevõtte juhid saavad seda mõjutada. Uute eesmärkide ja võimaluste korral on võimalik ettevõtte suunda muuta, kuna plaanide ja eesmärkide täitmisest rangelt ei lähtuta

Allikas: autorite koostatud (Brettel et al. 2012; Dew et al. 2009; Prashantham et al. 2019; Sarasvathy et al. 2014; Sarasvathy 2001 põhjal).

Süstematiseeritusest lähtuvatele ettevõtetele on informatsioon väga oluline. Süstematiseeritus nõuab põhjalikku planeerimist ja see on ettevõttele suureks plussiks (Fisher 2012). Süstematiseeritus vajab põhjalikke analüüse ja uuringuid. Plaanide tegemisel on võimalik läbi töötada suures mahus informatsiooni ja teha põhjalikke analüüse, mis vähendab ebakindlusest tulenevaid probleeme. Planeerimise keskmeks on

informatsioon ja efektiivne otsuste tegemine toetub informatsiooni põhjalikule kasutamisele. (Gruber 2007)

Rahvusvahelistumisel peab arvestama sellega, et küllaltki palju võib esineda ettenägematust. Otsustamisloogikad käsitlevad ettenägematuid olukordi erinevalt. Katsetamisloogikaga on ettenägematud olukorrad ettevõttele lubatud, kuna ettevõtte on nendeks valmistunud. Ettenägematud olukorrad võivad tuua küll kaotusi, kuid ettevõtte on riskinud sellega, mida ollakse valmis ja nõus kaotama. Ettenägematud olukorrad võivad samas tuua ka võimalusi, mida ettevõttel poleks võimalik ära kasutada, kui see lähtuks süstematiseeritusest. Süstematiseeritus proovib ettenägematust vältida ennetades sageli ka positiivseid ettenägematustest tekkivaid olukordi, kuid samas on ettevõtte ise palju konkreetsem - ettevõtte siht on selgem ja juhtkonnale on teada, mis ülesandeid keegi täitma peab. (Dew et al. 2009; Prashantham et al. 2019; Sarasvathy et al. 2014)

Ettevõtte rahvusvahelistumise õnnestumist on raske ette näha ja seetõttu lähtutakse tihti katsetamisloogikast, kuid kui ettevõtetel on kogemus välisturgudel juba olemas ning analüüsimine on võimalik, siis liigutakse pigem süstematiseerituse poole (Matalamäki 2017). Seda leidis ka Nummela et al. (2014), mille järgi hakkavad ettevõtted mingi aja möödudes lähtuma süstematiseeritusest. Prashantham et al. (2019) kohaselt on katsetamisloogika kasulik varajases arengufaasis olevale ettevõtetele, sest selle põhimõtetest lähtudes on praktikas võimalik kiiremini rahvusvahelistuda (vt tabel 6).

Tabel 6. Rahvusvahelistumine lähtudes katsetamisloogikast

Näitaja	Kirjeldus
Vahendid	Turule sisenemise kiirus on suurem, kuna ettevõtte ei pea nii palju eeltööd tegema. Võrgustikusuhted aitavad suurendada ettevõtte usaldusväarsust läbi sihtturul olevate võrgustikusuhetes kuuluvate partnerite
Risk	Ettevõtted saavad kiiremini rahvusvahelistuda, kuna keskendutakse eelkõige sellele, mida ollakse valmis kaotama, mitte sellele, mida tahetakse saavutada
Koostöö	Välisurule sisenemine on kiirem, kui ettevõtte võrgustikusuhetes on mainekas ettevõtte, mis turule siseneva ettevõttega koostööd teeb
Ettenägematus	Ettevõtte on valmis ettenägematuteks olukordadeks, mitte pole niivõrd sõltuv uuringutest ja analüüsides, mis võivad ettevõtte rahvusvahelistumise võimekust segada, kuna neist ollakse liigselt sõltuvad ja seetõttu võidakse ilma jääda erinevatest võimalustest
Kontroll	Ettevõtte õnnestumine rahvusvahelisel turul ja protsessi kiirus on seotud sellega, kui palju on võrgustikusuhetes olevad partnerid nõus panustama. Ettevõtte eesmärgid välisurul peavad olema seotud partnerite eesmärkidega, tagades positiivse tulemuse

Allikas: autorite koostatud (Cussen ja Cooney, 2019; Prashantham et al., 2019 põhjal).

Otsustamisloogikad on ettevõttele äärmiselt olulised, kuna neid teooriad kasutatakse selleks, et otsustada, millist rahvusvahelistumise viisi valida. Ettevõtte rahvusvahelistumise peatüki all oli välja toodud erinevad rahvusvahelistumise viisid ja võimalused, mis iseloomustavad seda, millist rahvusvahelistumise vormi ettevõtte kasutavad välisturgudele sisenemiseks. Välisturgudele sisenemise meetodi valik on üheks määravaks teguriks, kas ettevõtte rahvusvahelistumisel õnnestub või mitte (Agndal, Chetty 2007; Harms, Schiele 2012). Ettevõtete otsustamisprotsess on jällegi küllaltki kulukas. Otsustamisprotsess toetub erinevatele teguritele, nt informatsioonile, kogemusele, ressursipiirangutele jne. Otsustamisprotsess algab tavaliselt küllaltki kitsalt ja erinevaid võimalusi alguses väga laialt ei uurita. Otsustamisprotsessis arvestatakse valikute tegemisel ettevõtte võimaluste ja ressurssidega. Kui sobivat väljundit ei leita, siis laiendatakse otsinguid järjest suuremale alale, kuni lõpuks sobiv väljund leitakse või kuni otsustatakse, et protsessi ei ole enam mõttekas jätkata. Selline protsess on ettevõttele üsna kulukas, mistõttu võidakse valida selline väljund, mis ei ole kõige efektiivsem, kuid on hetkelist võimekust arvestades parim lahendus. Siinkohal on ka võrgustikusuhetel väga oluline roll, sest need aitavad vähendada otsustamisprotsessile kuluvat kapitali. Otsustamisloogikad on oluliselt mõjutatud sellest, kui tõenäoline on valiku puhul kasumlikkus. (Leyden et al. 2014)

Antud magistritöö autorid järeldavad kokkuvõtteks, et otsustamisloogika valik on üheks rahvusvahelistumise protsessi edukuse tagamise eelduseks. Selle põhjal on võimalik valida sihtturud, koostööpartnerid, kliendid jpm. Kõige laiemalt levinud otsustamisloogikateks on süstematiseeritus ja katsetamisloogika. Need on üksteisele küllaltki vastandlikud otsustamisloogikad, kuid vahest kasutatakse neid ka vaheldumisi või isegi paralleelselt. Mõlemal otsustamisloogikal on omad plussid ja miinused. Süstematiseeritust kasutavad ennekõike kogenumad ettevõtted, mis ei saa toetuda ainult juhustele ja ebaselgele plaanile. Nendele ettevõtetele on omane teha erinevaid analüüse ja turu-uuringuid ning põhjalikult eeltööd, enne kui mingi otsus vastu võetakse. Katsetamisloogikat kasutavad eelkõige vähese kogemusega ettevõtted, mis alles otsivad oma kohta turul ja millel pole veel selget plaani, mille poole püüelda. Seda kasutavad ka ettevõtted, mis asuvad ebaselgetel turgudel, kus tulevik ei ole ette ennustatav ja on

küllaltki ebaselge. Otsustamisloogika valik tuleneb ennekõike ettevõtte võimalustest, ressurssidest ja vajadustest, kuid mõlemaid otsustamisloogikaid kasutades on võimalik tagada ettevõttele majanduslik edu.

1.4. Rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjused lähtudes võrgustikusuhetest ja otsustamisloogikatest

Rahvusvahelistumise ebaõnnestumine on ettevõttele suur löök, mis võib ettevõtet nii palju mõjutada, et see võib sundida isegi tegevust lõpetama. Rahvusvahelisel turul on ebaõnnestumised levinud ja ettevõtted võivad ebaõnnestuda erinevatel põhjustel. Kui ettevõtted soovivad siseneda välisurule, siis üheks esimeseks sammuks on välisurule sisenemise meetodi valik. Selle alusel saab võrgustikusuhteid ja otsustamisloogikaid kasutades teha vajalikke otsuseid ning plaane (Ojala 2009). Välisurule sisenemise meetodi valik on rahvusvahelistumisel äärmiselt oluline, kuna see on üheks määravaimaks teguriks, kas ettevõtte õnnestub või mitte. Rahvusvahelistumise meetodi valik toetub informatsioonile, kuid selle hankimine ei ole sageli kerge, vaid küllaltki pikk, aeganõudev ja kulukas protsess. Ettevõtted ei pruugi vajalikku informatsiooni välisurude kohta saada, mistõttu on ebakindlus niivõrd suur, et rahvusvahelistumise riski ei soovita võtta. (Agndal ja Chetty 2007; Harms, Schiele 2012)

Rahvusvahelistumise õnnestumiseks vajavad ettevõtted ligipääsu informatsioonile, ressurssidele ja erinevatele vahenditele, kuid ka turustuskanalitele, potentsiaalsetele koostööpartneritele, vahendajatele jne (Agndal, Chetty 2007; Johanson, Mattsson 1988). Rahvusvahelistuvatel ettevõtetel on üheks suurimaks probleemiks see, et välisuru kohta ei ole piisavalt teadmisi. Teadmiste puudulikkus võib aga viia rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni, kuna ettevõtted võivad valida vale meetodi, taktika või on puudus erinevatest olulistest kanalitest (Agndal, Chetty 2007; Vissak et al. 2020). Ettevõtted ebaõnnestuvad suurema tõenäosusega, kui sisenetakse välisurudele ilma piisava eeltöeta (Vissak et al. 2020). Ettevõtted võivad ebaõnnestuda ka väheste kogemuste

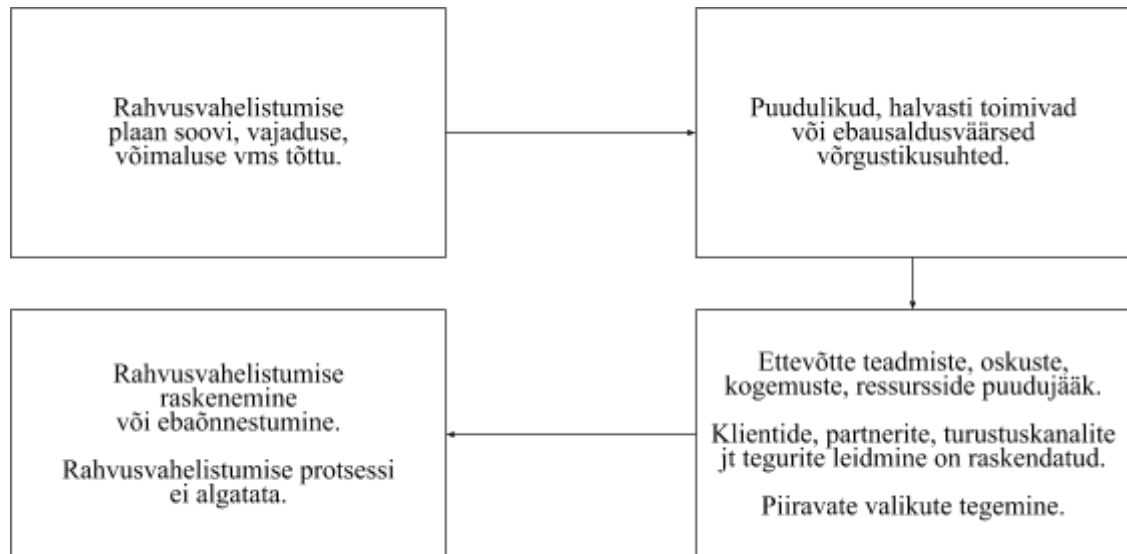
pärast, näiteks, kui välisturgudel tegutsemisel ei ole ettevõtted veel piisavalt kogemusi saanud, siis ei osata riskidega arvestada või hinnatakse neid valesti (Li et al. 2012).

Ettevõtted tegutsevad turgudel piiratud ressursidega, olgu selleks siis ajalised või materiaalsed ressursid. Piiratus kehtib ka võrgustikusuhete osas, kuna nende väljaarendamine on ettevõtetele ajamahukas ja kulukas protsess. Seetõttu saavad paljud ettevõtted luua enamjaolt piiratud hulga võrgustikke, millest osad ei pruugi ettevõttele kasulikuks osutada. Musteen et al. (2010) on leidnud, et ettevõtted peavad olema kindlad võrgustike liikmete adekvaatsuses ja käsitlema sealt tulenevat informatsiooni küllaltki allikakriitiliselt. Ettevõtte juhid peavad vältima liigset sõltuvust isiklikest võrgustikest, kuna sealt tulenev informatsioon ei pruugi olla niivõrd usaldusväärne. Ettevõtte juhtkond peab pidevalt hindama võrgustikest tuleneva informatsiooni asjakohasust, kvaliteeti ja usaldusväärsust, et olla kindel selles, et informatsioon oleks õige ja täpne ega ka ülemäära optimistlik.

Ebaefektiivsete võrgustike tõttu võivad ettevõtted ilma jääda headest suhetest ja olulistest võimalustest ning olla seotud rohkem piiravamate võrgustikega. Võrgustikusuhete probleemiks on, nagu suhetega ikka, et need võivad muutuda headest halbadeks. Osad võrgustikud võivad ettevõtetele olla algselt kasulikud, kuid aja jooksul muutuda kahjulikuks, mistõttu on ettevõtetele vajalik kulutada aega ja ressursse uute leidmiseks, mis võib vähendada nii ettevõttesisest kui ka rahvusvahelist võimekust (Agndal, Chetty 2007). Ettevõtted peavad arvestama sellega, et võrgustikega ühinemine ei taga ettevõtetele ilmtingimata kiiremat rahvusvahelistumise protsessi. Vissak et al. (2017) on välja toonud, et võrgustikud võivad põhjustada ettevõtetele erinevaid probleeme - kõik võrgustikusuhted ei ole püsivad ja ettevõtted võivad välisturgudelt lahkuda probleemsete partnerlussuhete tõttu.

Kui ettevõtte soovib ebasoodsatest, piiravatest võrgustikest väljuda, peab kulutama ressursse nii väljumiseks kui ka uute leidmiseks, mis raskendab ettevõtte toimimist rahvusvahelisel turul, kuna informatsiooni jt tegurite kättesaadavus raskeneb (Agndal, Chetty 2007; Chetty et al. 2015). Ettevõtted peaksid aga kindlasti olema mingite võrgustikega seotud, kuna võrgustikusuhete puudumisel ei saada ligipääsu olulisele

informatsioonile ja tähtsatele partnerlussuhetele, mistõttu on rahvusvahelisel turul ebaõnnestumise oht suurem ja kogu rahvusvahelistumise protsess ebakindlam (vt joonis 1) (Johanson, Vahlne 2009).



Joonis 1. Rahvusvahelistumise ebaõnnestumine võrgustikusuhete vaatepunktist. Autorite koostatud (Agndal, Chetty 2007; Chandra, Wilkinson 2017; Harms, Schiele 2012; Johanson, Vahlne 2009; Musteen et al. 2010; Pittaway et al. 2004; Vissak et al. 2020 põhjal).

Rahvusvahelistumise õnnestumisele aitab oluliselt kaasa välisurule sisenemiseks valitud õige ajahetk (Ciravegna et al. 2019). Kui välisurule sisenetakse hiljem, siis hilised rahvusvahelistuvad ettevõtted võivad suurema tõenäosusega ebaõnnestuda, kui varakult rahvusvahelistuvad. Hilistel rahvusvahelistujatel ei ole sageli välja kujunenud häid võrgustikusuhteid teiste ettevõtetega ja neil on keeruline võrgustikke luua, kuna võrgustikusuhted nõuavad omavahelist koostööd, sh ka informatsiooni jagamist teistele ettevõtetele. Hilistel rahvusvahelistujatel on sageli puudulikud võrgustikusuhted ja vähesed kogemused rahvusvahelisel turul, mistõttu on neil keeruline luua efektiivseid võrgustikke teiste osapooltega. (Chetty et al. 2000; Johanson, Mattsson 1988)

Välisurgudele sisenedes toimetavad väheste kogemustega ettevõtted küllaltki paljude piirangute järgi. Sellistel ettevõtetel on suur ebakindlus, surve konkurentide poolt ja vähene kogemus, seetõttu peavad sellised ettevõtted küllaltki palju toetuma võrgustikusuhetele. Kui ettevõttel ei ole hästi toimivaid võrgustikke teiste ettevõtetega, siis on suurenenud tõenäosus, et ettevõtte võib ebaõnnestuda (Musteen et al. 2014). Kui

hiline rahvusvahelistuja proovib siseneda välisturule, siis on sellisel ettevõttel sageli keeruline välisturul juurduda. Hilistel rahvusvahelistujatel ei ole nii head ligipääsu olulisele infole, neil puuduvad sidemed turustajatega, vahendajatega, klientidega jne. Lisaks on konkurents välisturul sageli olemas, neil on juba välja kujunenud võrgustikud, mille kaudu info liigub ning neil on laialdased teadmised kohalikest turgudest (Chetty et al. 2000; Johanson, Mattsson 1988). Võrgustikusuhete järgi on võimalik valida välisturgesse vastavalt sellele, millisel turul võrgustikku kuuluv liige juba tegutseb. Selle järgi on võimalik läbi viia uuringuid ja analüüse kasutades võrgustikust tulenevat informatsiooni, et analüüsida turule mineku plusse ja miinuseid ning vähendada ja ennetada ebakindlusest tulenevaid probleeme. Kui võrgustikud on nõrgad või puudulikud, on informatsiooni kättesaadavus raskem ja ebakindlus suurem ning on oht, et ettevõtte ei vali välisturule sisenemiseks õiget meetodit. (Agndal, Chetty 2007; Harms, Schiele 2012)

Võrgustikusuhted võivad olla nii avatud kui suletud (Hilmersson, Jansson 2012). Kui ettevõtte võrgustikud on suletud, siis võivad need põhjustada probleeme, nt takistada informatsiooni liikumist ja uute ideede avaldumist. Suletud võrgustikud võivad põhjustada probleeme eelkõige katsetamisloogikaga seotud ettevõtetele, kuna sellised ettevõtted on väga tugevalt mõjutatud võrgustike poolt. Ettevõtetele võib probleemiks kujuneda see, kui mingi ettevõtte liige käitub liiga oportunistlikult või suletud võrgustikud takistavad uute ideede teket (Chetty et al. 2015). Kogemustega ettevõtted kasutavad sageli süstematiseerituse otsustamisloogikat, kuid rohkemate kogemustega ettevõtted võivad välisturgudel ilma jääda headest võimalustest, kuna nende riskiteadlikkus on suurem ja seetõttu vajavad sellised ettevõtted rohkem informatsiooni ja analüüse, et otsuseid vastu võtta. See võib nendele ohuks olla, kuna võidakse ilma jääda ka headest ja olulistest võimalustest. (Li et al. 2012)

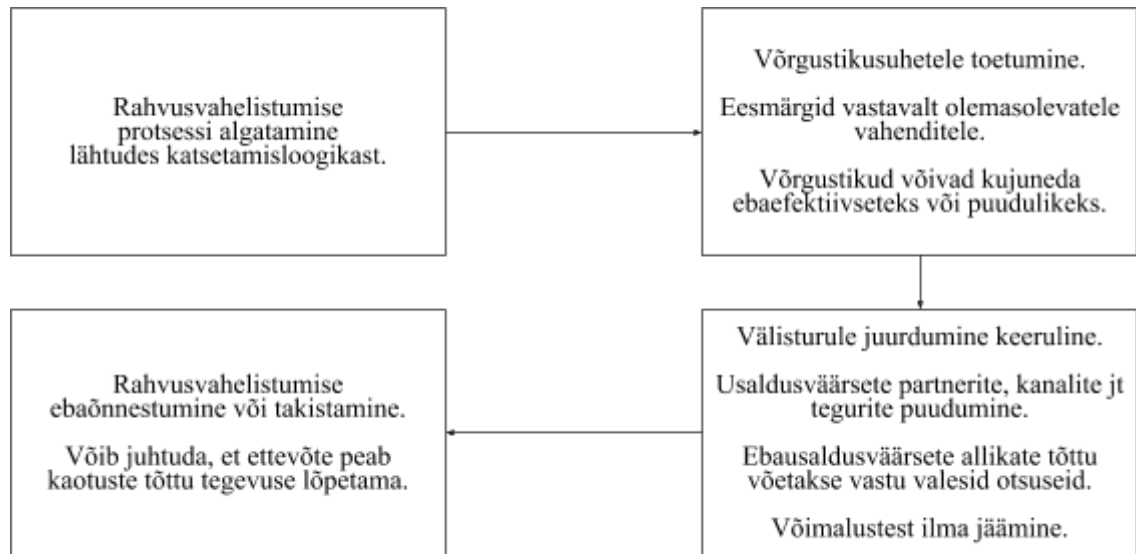
Võrgustikusuhete mõjul võivad rahvusvahelistuvad ettevõtted valida eelkõige lähedalasuvaid turgesse, kuna rahvusvahelistumise algfaasis võivad ettevõtted teha valikuid võrgustikku kuuluvate osapoolte järgi. Ettevõtte plaan rahvusvahelistuda tuleneb suuresti võrgustike mõjutustest, kuid kui ettevõtte laieneb kaugematele turgudele, siis on väiksem tõenäosus, et ettevõtted on võrgustike poolt mõjutatud.

Sellised ettevõtted lähtuvad eelkõige strateegiatest, mitte võrgustikest. Seesugused ettevõtted hakkavad välisurule sisenedes looma võrgustikusuhteid, kuna reeglina kaugematel turgudel pole neil veel võrgustikke välja kujunenud (Ojala 2009). Musteen et al. (2010) järgi ei ole kasulik olla võrgustikus, mis asub geograafiliselt samas asukohas. Ettevõtted, mille võrgustikusuhted on erinevatel geograafilistel aladel, saavad rohkem ja täpsemat informatsiooni, mida ettevõtte saab ära kasutada erinevate võimaluste tekkides ja leida sobivaimad sihtturud oma toodetele ja teenustele.

Ettevõttel on vaja hästi toimivaid võrgustikusuhteid, mida saaks rahvusvahelistumisel ära kasutada (Cavusgil, Knight 2015). Ettevõtted, millel ei ole rahvusvahelisel turul palju kogemusi, lähtuvad suurema tõenäosusega katsetamisloogikast, olles sõltuvad võrgustikest, et tooteid ja teenuseid turustada ning leida kliente (Vissak et al. 2020). Kui ettevõttel on nõrgad või puudulikud võrgustikusuhted, siis on oht, et seda ei võeta välisurul omaks, puudub usaldusväärsus ja vajalikud kanalid, et tagada edukas turule juurdumine. Võrgustikusuheteta võidakse ilma jääda headest võimalustest ja see võib mõjutada ka ettevõtte edukust (Agndal, Chetty 2007; Harms, Schiele 2012; Johanson, Vahlne 2009). Võrgustiku liikmed mõjutavad ettevõtet väga oluliselt ja võivad põhjustada ka ebaõnnestumisi. Kui ettevõtte juhtkond sõltub otsuste tegemisel informatsioonist, mis tuleneb ainult isiklikest võrgustikest, mitte professionaalsetest või valdkonnaga seotud võrgustikest, siis see võib mõjutada negatiivselt ettevõtte rahvusvahelistumise õnnestumist (Musteen et al. 2010). Seda kinnitati ka Jeong (2016) artiklis, kus leiti, et isiklikud võrgustikud perekonnaliikmete ja sõpradega mõjutasid negatiivselt ettevõtte strateegilisi otsuseid.

Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted võivad rahvusvahelistumisel ebaõnnestuda, kui võrgustiku liikmed ei jaga teistega informatsiooni, vaid hoiavad seda pigem endale. Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted on aga informatsioonist sõltuvad ja kui nad seda võrgustikest ei saa omandada, ei pruugi need ettevõtted õnnestuda (vt joonis 2) (Chetty et al. 2015; Galkina, Lundgren-Henriksson 2017). Chetty et al. (2015) on leidnud, et süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted õpivad välisurgude kohta kiiremini kui katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted. Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted pole rahvusvahelistumisel reeglina veel nii enesekindlad ja vajavad rohkem teiste

osapoolte abi, samas kui süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted omavad rohkem kogemust ja on välja arendanud korralikud võrgustikud ning partnerid (Brettel et al. 2012; Sarasvathy 2001).



Joonis 2. Katsetamisloogika mõju rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele.

Autorite koostatud (Chandra, Wilkinson 2017; Agndal, Chetty 2007; Harms, Schiele 2012; Johanson, Vahlne 2009; Pittaway et al. 2004; Vissak et al. 2020 põhjal).

Ettevõtted, mis ei kuulu võrgustikusuhetesse, on vähem jätkusuutlikud ja neil pole nii kerge leida partnereid ja kliente (Pittaway et al. 2004). Ettevõttele on probleemiks see, kui ollakse seotud võrgustikega, kuhu kuuluvad ettevõtted on minimaalselt rahvusvahelistunud. See on probleemiks, kuna info, kogemused ja võimalused on piiratud ja ettevõtte ebaõnnestumise tõenäosus on suur. Ettevõtetele on parem kuuluda võrgustikesse, mille liikmetel on rahvusvahelisel turul tegutsemise kogemused juba olemas, kuna nende kaudu on võimalik leida ja ära kasutada erinevaid võimalusi. (Chandra, Wilkinson, 2017)

Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted ei pruugi rahvusvahelistumise alguses omada selget arusaama sellest, kes nende kliendid on. Tihti saavad kliendid ettevõttele selgeks alles siis, kui nad on ettevõtte poolt pakutavat toodet või teenust soetanud. Seejärel on võimalik ettevõtte kliente selgelt defineerida. Katsetamisloogika võimaldab hoida ettevõtte eesmärgid muutuses, mida saab ümber defineerida ja muuta vastavalt hetkeolukorrale (Fisher 2012; Skorupski et al. 2019). Katsetamisloogikast lähtuvad sageli ettevõtete juhid, kel on vähe kogemusi (Vissak et al. 2020). Vähemkogenud

ettevõtted võivad lähtuda puudulikust või ebatäpsest informatsioonist ja seetõttu võidakse vastu võtta otsuseid, mis ei ole ettevõttele kasulikud. Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted tegutsevad sageli dünaamilises ja arenevas ärikeskkonnas (Kerr, Coviello 2020) ning seetõttu on otsused mõjutatud kiiresti muutuvate tegurite nagu nt nõudluse, tehnoloogia ja konkurentsi poolt. Ettevõtted vajavad infoks adekvaatseid allikaid, et võtta vastu kasulikke otsuseid. (Gruber 2007)

Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted reeglina teadvustavad informatsiooni olulisust. Süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted on kogenumad ja sageli ka rahvusvahelisel turul juba tegevad (Matalamäki 2017; Nummela et al. 2014). Siinkohal on ohuks, et ettevõtete juhid on liiga enesekindlad ja ei pruugi otsuste vastuvõtmisel toetuda informatsioonile. See võib põhjustada ettevõttele suuri probleeme, nt süsteemseid vigu otsuste tegemisel, mis võivad ettevõtet tõsiselt mõjutada. (Gruber 2007)

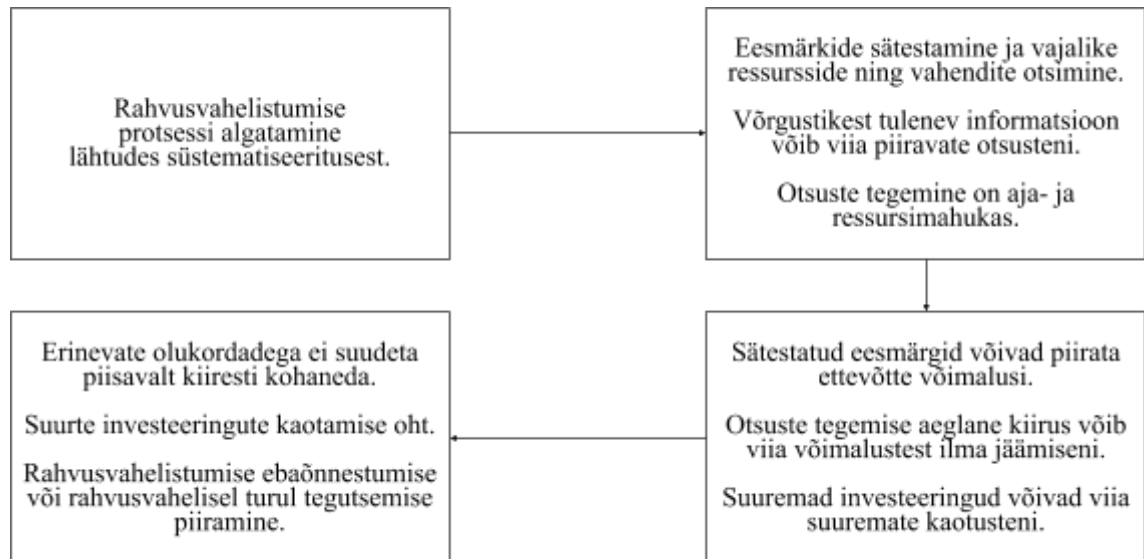
Kui katsetamisloogikat lähtuvad ettevõtted ebaõnnestuvad, siis see toimub varem ja väiksemate kaotustega, kui süstematiseeritud rahvusvahelistumisest lähtudes. Süstematiseeritus vajab rohkem investeeringuid ja seetõttu on kaotused suuremad ning ettevõtte ei pruugi enam ebaõnnestumisest välja tulla (Fisher 2012). Ettevõtetel võib olla kasutusel ka kahe otsustamisloogika kombineerimine (Galkina, Lundgren-Henriksson 2017). See võib aga ettevõttele kahjulik olla, kuna see võib põhjustada ettevõttes segadust, kuhu tuleb ressursse paigutada. Võib juhtuda, et ressursid paigutatakse valesti ja ettevõtte ebaõnnestub (Yu et al. 2018). Nemkova (2017) on aga välja toonud, et paljud BG-d lähtuvad otsuste tegemisel nii katsetamisloogikast kui ka süstematiseeritusest. Katsetamisloogikast lähtudes saavad BG-d leida võimalusi ja tulla välja põnevate lahendustega. Süstematiseeritus aitab aga nendel sätestada eesmärged ja muuta ettevõtte strateegiaid vastavalt kättesaadavale infole. Seetõttu on BG-dele kasulik lähtuda nii katsetamisloogikast kui ka süstematiseeritusest, kuna see võimaldab hoida ettevõtet muutlikuna, et välisurgudel konkureerida. Samas artiklis on esitanud, et BG-de juhid ei pruugi süstematiseeritusest ja katsetamisloogikast piisavalt lähtuda, vaid võivad eelistada ühte, mis võib omakorda ettevõtte muutlikkust rahvusvahelisel turul takistada.

Ettevõtete ebaõnnestumisi põhjustavad ettevõtte sisesed ja välised probleemid. Erinevad kriisiolukorrad võivad tuua ettevõtetele suuri probleeme, millest kõik ei pruugi edukalt välja tulla. 2019. aastal Hiinast alguse saanud ja 2020. aastal Euroopat ja ülejäänud maailma tabanud COVID-19 viirusepuhang on üheks selliseks näiteks, mis põhjustas paljudele ettevõtetele väga suuri raskusi. Sellest on mõjutatud nii rahvusvahelisel kui ka kohalikul turul tegutsevad ettevõtted. Kriisiolukordades on turud kiiresti muutuvad ja ebastabiilsed, põhjustades ettevõtetele suuri katsumusi. Kriisidest välja tulemiseks peavad ettevõtted olema leidlikud ja vajaduse korral olema valmis tegema muudatusi vastavalt olukorrale. (Laskovaia et al. 2019)

Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted kohanevad ebakindlates oludes muutustega paremini, kuna eesmärgid ja võimalused on pidevas muutuses ning ettevõtted lähtuvad põhimõttest, et riskida saab sellega, millest ollakse võimelised ebaõnnestumisel ilma jääma (Prashantham et al. 2019). Katsetamisloogikast lähtumine aitab ettevõtetel kriisis paremini toime tulla ja leida võimalusi, mis muidu ei ilmneks, muuta kergemini ettevõtte eesmäärke ja hoida valikuid vabamalt. Süstematiseeritud otsustamisloogikast lähtuvad ettevõtted ei pruugi kriisis nii hästi toime tulla, kuna seda tüüpi ettevõtted ei ole väga paindlikud ega kohanemisvõimelised. Süstematiseeritusest lähtuvate ettevõtete eesmärgid on varasemalt sätestatud ja neid on keeruline muuta. Selliste ettevõtete pikemaajalised plaanid ja eesmärgid ei pruugi neil lasta võtta kriisiolukordades vastu olulisi otsuseid, mis teevad sellistele ettevõtetele kriiside ajal toimimise keerulisemaks ja võib mõjutada ettevõtet negatiivselt (Laskovaia et al. 2019).

Otsustamisloogikatest lähtudes võib olla oht, et otsuste tegemisel usaldatakse liigselt mingit allikat, nt võrgustikusuhetesse kuuluvat partnerit, klienti jne (Goel, Karri 2006). Liigne usaldus ei mõjuta niivõrd tugevalt katsetamisloogikast lähtuvaid ettevõtteid, kuna selle puhul lähtutakse põhimõttest, et ettevõtte riskib sellega, mida ollakse valmis kaotama ja nii on riskid ettevõtetele vastuvõetavad (Goel, Karri 2006; Sarasvathy 2001). Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted ei ole liigse usalduse tõttu põhjustatud ebaõnnestumistest niivõrd palju mõjutatud, kui süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted. Kui liigse usalduse tõttu ebaõnnestutakse, muututakse selle tõttu ettevaatlikumaks ja konservatiivsemaks, mis võib aga ettevõtet veelgi enam piirata, kuna nii on võimalusi

keeruline leida, mis on aga rahvusvahelistumise puhul väga vajalik (Goel, Karri 2006). Joonis 3 annab täpsema ülevaate süstematiseerituse mõjust rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele.



Joonis 3. Süstematiseerituse mõju rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele Autorite koostatud (Fisher 2012; Laskovaia et al. 2019; Li et al. 2012; Skorupski et al. 2019 põhjal).

Käesoleva töö autorid järeldavad, et ebaõnnestumine võib ettevõtetele olla päris suureks tagasilöögiks. Ettevõtted võivad ebaõnnestuda erinevate põhjuste tõttu. Antud töö kontekstis on uuritud kahte rahvusvahelistumise õnnestumist soodustavat ja vajalikku tegurit - võrgustikusuhteid ja otsustamisloogikaid. Need tegurid on küll ettevõtlust ja rahvusvahelistumist soodustavad, kuid erinevate põhjuste tõttu võivad viia hoopis rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni. Ettevõtetele on oluline järjepidevalt luua ja arendada võrgustikke, mis soodustaksid nende tegevust. Efektiivsete võrgustikusuhete kaudu on võimalik ettevõtetel ja organisatsioonidel saada vajalikku informatsiooni ja teadmisi, kuid ebaefektiivsete või puudulike võrgustikusuhete tõttu ei pruugi ettevõtted nendele ligi pääseda. Ebaefektiivsed võrgustikusuhted võivad suurendada ettevõtte riske, viia informatsiooni puudulikkuseni, põhjustada valede otsuste tegemist, takistada heade koostööpartnerite ning klientide leidmist jpm.

Võrgustikusuhted on tihedalt seotud ettevõtte otsustamisloogikatega. Nii süstematiseeritus kui ka katsetamisloogika vajavad võrgustikusuhteid, et tagada edukas rahvusvahelistumise protsess. Samas võib ettevõtte ebaõnnestuda ka vale

otsustamisloogika tõttu, isegi, kui on olemas efektiivsed võrgustikusuhted. Ettevõtted võivad valida otsustamisloogika, mis kujuneb hoopis kahjulikuks, nt kui ettevõtte kasutab süstematiseeritust, mis nõuab palju ressursse ja vahendeid, kuid ettevõttel pole mõistlik või võimalik nii suuri investeeringuid teha. Kui ettevõtte rahvusvahelistumise algfaasis ebaõnnestub, siis võivad kaotused olla palju suuremad kui katsetamisloogikaga. Iga ettevõtte toimetab turul piiratud ressursside, võimaluste ja vahenditega, millele ettevõtetel parasjagu ligipääs on. Ükski ettevõtte ei ole turul isoleeritud ja omavaheline koostöö ning suhtlus on olulised. Seeläbi on ebaõnnestumise riski võimalik madalamale viia ja suurendada tõenäosust, et tehakse ettevõtet soodustavaid, mitte kahjustavaid otsuseid.

2. RAHVUSVAHELISTUMISE, VÕRGUSTIKUSUHETE JA OTSUSTAMISLOOGIKATE EMPIIRILINE KÄSITLUS

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesoleva peatüki eesmärgiks on anda ülevaade antud magistritöö empiirilise osa koostamiseks kasutatud uurimismeetodist ning kirjeldada läbi viidud uurimisprotsessi. Töö empiirilise osa eesmärgiks on Eesti ettevõtetes läbi viidud intervjuude põhjal anda ülevaade uuritud ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjustest lähtudes otsustamisloogikate ja võrgustikusuhete mõjust. Torkkeli et al. (2016) on välja toonud, et suurem osa välisturgudele laienevatest Põhjamaa ettevõtetest on VKE-d. Intervjuu valimisse võtsid töö autorid kolm VKE-d ja kolm suurt ettevõtet, millel on erinevad tegevusalad. Hauser et al. (2019) artiklis soovitatakse just erinevate alade esindajaid uurida ja Palinkas et al. (2015) artiklis soovitatakse kasutada võimalikult homogeenset valimit. Käesoleva magistritöö autorid jälgisid valimi koostamisel seda, et uuringus oleksid esindatud erinevates tegevusharudes tegutsevad ettevõtted ja et VKE-d oleksid VKE-dega ja suured suurtega homogeensed ehk siis võimalikult ühtse taustaga.

Empiirilise osa sisendinfo saamiseks valisid magistritöö autorid kvalitatiivse meetodi läbi poolstruktureeritud süvaintervjuude, et saada võimalikult laiapinnalised vastused. Intervjuude ettevalmistamiseks töötasid magistritöö autorid läbi teooria, millest välja kasvanud teemaplokid olid aluseks intervjuude tegemisel kasutatud 22-le küsimusele. Kvalitatiivse meetodi puhul on oluline saada erinevatest allikatest vastused samadele küsimustele ja saadud tulemusi omavahel võrrelda (Palinkas et al. 2015). Käesoleva töö empiirilise uuringu teemaplokkideks olid: ettevõtte taust ja ajendid, võrgustikusuhted, otsustamisloogikad ning probleemid ja järeldused. Teemaplokid ja intervjuu küsimused on välja toodud käesoleva töö lõpus (lisa 1). Elo ja Kyngäs (2008) soovitusel loeti tekst analüüsil korduvalt üle ja saadud tulemused kodeeriti ja kategoriseeriti. Empiirilise osa koostamise aluseks on käesoleva töö autorite poolt koostatud uurimisplaan (tabel 7), millest koos läbiviimise aegadea annab ülevaate tabel 8.

Tabel 7. Magistritöö uurimisplaan

Tegevus	Läbiviimise aeg
1. Teooria läbitöötamine	31.01.2020-25.02.2020
2. Valimi koostamine	25.02.2020-28.02.2020
3. Intervjuu küsimuste koostamine	02.03.2020-10.03.2020
4. Intervjuude läbiviimine	11.03.2020-08.04.2020
5. Intervjuude transkribeerimine ja transkriptsioonide kodeerimine	17.03.2020-10.04.2020
6. Intervjuude tulemuste analüüs ja süntees teooriaga	15.04.2020-21.04.2020

Allikas: autorite koostatud.

Süvaintervjuuga uuringu puhul ei ole viie või väiksema arvuga valimi puhul juhuslik valim soovitatav ja ettevõtete valikul tuleks jälgida seda, et tagatud oleks homogeenus (Seawright, Gerring 2008). Intervjuud viidi läbi kuue ettevõtte juhiga, kellest viis olid ühtlasi ka ettevõtte omanikud. Vestlused toimusid valdavalt läbi Skype'i, kahel juhul leidis intervjuu aset silmast silma vestlusel. Intervjuude kestused varieerusid vahemikus 30 minutist 97 minutini ning kõik vestlused salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Lühemate intervjuude andjad olid suurte ettevõtete juhid, kelle ajakava on VKE-ga võrreldes ilmselt tihedam. Kokku tekkis intervjuude tulemusel 401 minutit audiofaile ja 140 lk transkriptsioone (font Times New Roman, teksti suurus 12, reavahe 1,5).

Tabel 8. Üldandmed läbiviidud intervjuude kohta

Jrk nr	Lühitähis	Ettevõtte nimi	Inimese nimi	Esindus- alus	Intervjuu kuupäev	Intervjuu pikkus
1.	A	Baltika AS	Meelis Milder	endine juht	13.03.2020	70 min
2.	B	Bolt AS	Martin Villig	omanik/ juht	31.03.2020	40 min
3.	C	Cleveron AS	Arno Kütt	omanik/ juht	08.04.2020	30 min
4.	D	Krohvikoda OÜ, Säästvad Ehituslahendused OÜ	Taavi Leis	omanik/ juht	04.04.2020	97 min
5.	E	Enego Timber OÜ, Francone OÜ, Marrskog AB	Margus Rodima	omanik/ juht	11.03.2020	90 min
6.	F	Eesti Konverentsikeskus OÜ, Summit OÜ, Best Marketing OÜ	Urmas Kõiv	omanik/ juht	30.03.2020	74 min

Allikas: autorite koostatud.

VKE juhtidega läbiviidud intervjuude puhul polnud töö autorite jaoks niivõrd oluline tuua välja üksikuid ettevõtteid ja kaasuseks sai ettevõtte omanik, mitte ettevõtteid eraldi. Intervjuus paluti omanikul rääkida oma rahvusvahelistumise lugu neile kuulunud ettevõtete põhjal. Mitme ettevõttega omanike puhul toodi tabelis 8 ettevõtete loetelus esimesena ettevõtte, milles praegu aktiivselt tegutsetakse. Lühülevaate töösse kaasatud ettevõtete kohta annab tabel 9.

Tabel 9. Töösse kaasatud ettevõtete võrdlus

Ettevõtte nimi	Asutamine	Suurus	Välisriigid, kus ettevõtte on tegutsetud	Ettevõtte tegevusala
Baltika AS	1959	suur	Pea 40 riiki, sh Läti, Leedu, Poola, Ungari, Venemaa, Ukraina, Saksamaa, Soome, Rootsi jpt	Moebrändide loomine ja arendamine, moerõivaste tootmine ja müük
Bolt AS	2013	suur	Euroopas, Aafrikas, Lääne-Aasias, Mehhikos, Austraalias. Enam kui 35-s riigis	Sõidujagamise platvormi loomine, jagamisteenus, taksode ja sõidujagajate vahendus
Cleveron AS	2007	suur	Soome, Hispaania, Norra, Brasiilia, Ungari, Bulgaaria, Saksamaa, USA, Tšiili, Inglismaa, Ungari, Tšehhi, Uus-Meremaa	Pakiautomaatide tarkvara ja tehnoloogia arendamine, pakiautomaatide ning robotite tootmine ja müük
Krohvikoda OÜ Säästvad Ehituslahendused OÜ	2017 2007	väike	Soome, Rootsi, Katar	Ehitusviimistluse, muinsuskaitse, restaureerimise ja lubikrohvi tööd
Enego Timber OÜ Marrskog AB Francone OÜ	2019 2014 2000	väike	Rootsi, Saksamaa, Itaalia	Metsatööde teostamine, sh metsa ülestöötamine
Eesti Konverentsikeskus OÜ Summit OÜ Best Marketing OÜ	2001 2000 1999	väike	Läti, Leedu, Poola, Horvaatia, Hiina	Konverentside ja koolituste korraldamine ja turundamine

Allikas: autorite koostatud intervjuude ja ettevõtete ametlike kodulehtede põhjal.

Myers ja Newman (2007) kohaselt kasutatakse kvalitatiivsetes uuringutes informatsiooni kogumiseks enim just poolstruktureeritud intervjuud. Ka käesolevas magistritöös kasutati andmete kogumise meetodina poolstruktureeritud süvaintervjuud ja saadud andmete analüüs viidi läbi kvalitatiivselt. Põhiküsimuste kõrval esitati ka

täpsustavaid lisaküsimusi, et saada rohkem infot ja aidata vastajail teemas püsida. Poolstruktureeritud süvaintervjuude käigus saab intervjuueeritavaid avatud küsimuste ja üks ühele vestlusega paremini end avama julgustada. Intervjuueerija võib küsimuste järjekorda muuta, küsimusi ümber sõnastada või täpsustada, saades nii paremini infot isiklike ja tundlike teemade kohta. Sisuanalüüs on oluline, et andmeid süstemaatiliselt organiseerida ja struktureeritud formaadis esitada. (Tong et al. 2007)

Johnson ja Onwuegbuzie (2004) kohaselt võimaldab kvalitatiivne meetod süvitsi uurida piiratud arvu juhtumeid, annab head informatsiooni individuaalsete juhtumite ja uuritavate isikliku kogemuste kohta koos rikkalike detailidega, illustreerides ilmekalt juhtumite tulemusi. Lisaks saab kvalitatiivse meetodiga uurida dünaamilisi protsesse ja läbi viia *cross-case* juhtumite võrdlusi. Ka käesolevas töös kasutasid autorid *cross-case* analüüsi ehk horisontaalset sisuanalüüsi meetodit, mille korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit, mis võimaldab üksikuid juhtumeid laiemalt üldistada. Horisontaalse analüüsi kaudu võimaldatakse mobiliseerida teadmisi individuaalsetest juhtumitest ning leida nende vahel olevaid seoseid, sarnasusi ja erinevusi ning luua selle kaudu uus laiapinnaline teadmine (Khan, VanWynsberghe 2008).

Elo ja Kyngäs (2008) kohaselt kasutatakse sisuanalüüsi meetodit üsna palju just ettevõtete uurides ja see sobib hästi tekstiliste ning tundlike teemade kvalitatiivsel analüüsimisel, võimaldades saadud tulemusi kategoriseerida ja võrrelda neid teooriaga. Samad autorid toovad oma artiklis välja ka selle, et sisuanalüüsi puhul on võimalik uurida ka varjatud sisu, nt intervjuu käigus tehtud ohkeid, pikemaid pause, naeru, intervjuueeritava hoiakut. Sisuanalüüsiga on võimalik liikuda üksikult üldisele nii, et konkreetseid juhtumeid vaadeldakse eraldi ja alles siis saadud tulemused üldistatakse.

Töö autorid lähtusid Baxteri ja Eylesi (1997) artiklist, mille kohaselt uuringu usaldusväärsusele ja tõsiseltvõetavusele annavad juurde metodoloogia täpne kirjeldamine, samal ajal mitme meetodi kasutamine ja kombineerimine, intervjuueeritavate osas informatsiooni väljatoomine ning nende tsitaatide esitamine. Analüüsi aluseks on teooriast eelkodeeringu käigus välja kasvanud teemaplokid ja järel-kodeeringu käigus saadud märksõnad ning laused intervjuudest, mis aitavad

uuringu tulemusi kokku võtta. Fisher (2012) ütles oma uuringu kohta, et eesmärgiks ei olnud tulemuste üldistamine laiemale kogumile, vaid erinevate vaatenurkade võrdlemine ning vastandamine, ja valim valiti selle järgi, et oleks olemas ligipääs detailsele infole sellest, kuidas ettevõtjad tegutsesid ning mida nad tegid. Kuid Palinkas et al (2015) kohaselt saab uuringu tulemusi ja järeldusi üldistada ning üle kanda ka teistele valdkondadele. Käesoleva töö autorid ei pidanud algselt vajalikuks tehtud uuringu tulemusi üldistada, kuid intervjuude tulemusi analüüsidest leiti väga palju tulemuste kattuvust nii VKE-de kui suurte ettevõtete puhul, kuigi homogeenised olid suured omavahel ja VKE-d omavahel. Seega, saadud tulemused lubavad nõustuda Palinkas (2015) artiklis välja toodud seisukohaga.

Antud magistr töö empiirilise osa tegemisel kasutatud meetodil ja valimil on ka omad piirangud. Johnson ja Onwuegbuzie (2004) kohaselt on kvalitatiivse uuringu korral keeruline saadud tulemusi kvantitatiivselt hinnata ja testida teooriate ja hüpoteesidega, tulemusi ei pruugi saada üldistada, sest need võivad olla unikaalsed, andmete kogumine on väga ajamahukas ja uuritud on väikest valimit. Kvalitatiivse meetodi miinusena toovad magistr töö autorid välja valimi väiksuse, kuigi Seawright ja Gerring (2008) kohaselt on juhtumiuuring mitmekesine juba ka siis, kui uuringus on vähemalt kaks uuritavat juhtumit. Ka Palinkas et al. (2015) kohaselt piisab kahest valimist, kui nende tulemused on sarnased, sest nii on tulemuste õigsus tõendatud ja üldistatud. Samas tuuakse Palinkas et al. (2015) uuringus välja, et valimi suurus peab olema piisavalt suur, et tekiks küllastavad vastused ja artiklis soovitatakse kasutada homogeenset valimit.

Intervjuud viidi läbi vaid ühe inimesega ettevõttest. Palinkas et al. (2015) kohaselt moodustatakse valim indiviididest, kelle puhul eeldatakse, et neil on piisavalt teadmisi ja kogemusi, et anda nii detailset kui ka üldist informatsiooni uuritaval teemal ning sellele kriteeriumile vastavad hästi ettevõtete omanikud ja tegevjuhid, keda intervjuerides saab väga rikkaliku informatsiooniga juhtumi kirjeldused. Ka Starbuck ja Mezias (1996) artiklis keskendutakse uuringutele, kus juhte kasutatakse esmaste andmete allikatena, sest tegevjuhid käituvad eesmärgipäraselt oma äranägemise järgi ja on kõige paremad info allikad, kuna neil on piisavalt palju kogemusi ja praktikat.

Käesoleva töö uuringu andmed koguti rahvusvahelistunud Eesti ettevõtete juhte ja omanikke intervjuerides Skype'i ja telefoni vahendusel ning silmast silma kohtumistel. Pärast vestluste läbiviimist transkribeerisid töö autorid salvestatud helifailid ning seejärel märgiti üles kõige olulisemad sündmused ja märksõnad (koodid) ning paigutati need sobivate teemaplokkide alla tabelitesse. Saadud andmeid analüüsiti, kõrvutati teooriaga ja toodi välja seosed ebaõnnestumiste põhjustest lähtudes otsustamisloogikate ning võrgustikusuhete mõjust. Juhtumite kirjeldustes olevate tsitaatide kaudu avaldub intervjuudest saadud informatsioon kõige autentsemal ja ehedamal kujul.

Myers ja Newman (2007) uuringus on välja toodud takistused, millega puutusid kokku ka käesoleva töö autorid. Nimelt, mõne intervjuu läbiviimise alguses tunnetasid autorid intervjueritavate poolt väikest usalduskriisi selle osas, kui palju informatsiooni võib avaldada. Seda enam, et uuriti ebaõnnestumisi, mis oli intervjueritavatele üsna tundlik teema. Lisaks oli mõne küsimuse korral tunne, et intervjueritav ei mõistnud koheselt küsimust ja selle sisu oli vaja pikemalt lahti seletada. Töö autorid tunnistasid Myers ja Newman (2007) poolt välja toodud tõika, et küsimuste esitamine ja vastuste saamine võib teinekord raskem ülesanne olla, kui see esmapilgul tunduda võib.

Töö empiirilise osa tegemisel valmistas enim raskusi ettevõtete juhtidega kokkuleppele saamine intervjuu andmise osas. Suurimaks võiduks peavad töö autorid lõpuks nõusoleku saamist ka suurte ettevõtete juhtide käest, kellest üks nt alustas vestlust lausega, et juba pikka aega on ta keeldunud igasugustest intervjuudest ja kavatseb seda teha ka nüüd. Intervjuu läbiviimiseks valisid töö autorid väga kindlad ettevõtted ja pöördusid nende poole kõikvõimalike kanalite kaudu. Osade juhtidega saadi kontakti meili teel suheldes, osadega telefonitsi ja üks kontakt õnnestus saada Facebook'i vahendusel. Väga keeruline oli saada suurte ettevõtete juhtide kontakte, seda enam, et soov oli intervjuerida võimaluse korral just neid juhte, kes oleksid ettevõttes ka omanikud. Võib välja tuua seose, et mida suurem on ettevõtte, seda keerulisem on saada selle omanike kontakte ja veel keerulisem on saada nende nõusolekut intervjuu andmise osas. Kokku pöörduti seitsme erineva juhi poole, kellest kuus olid valmis intervjuud andma ja kellest viis olid ühtlasi ettevõtte tegevjuhi ja omaniku rollis samal ajal.

2.2. Juhtumite kirjeldus

Juhtum A (Baltika, Meelis Milder)

Vana ja väerika ettevõtte juhil oli eelnevalt olemas rahvusvahelisel turul töötamise kogemus. Ettevõtte lähtus rahvusvahelistele turgudele laienedes süstematiseeritud otsustamisloogikast ja muutis vastavalt vajadusele oma taktikaid. Esialgu peamiselt moerõivaid tootnud ettevõtte hakkas tegema ka esinduskauplusi, samal ajal müües oma toodangut ka hulgimüügi ettevõtetele, otsis rahvusvahelisel turul frantsiisipartnerid, lõi uusi ettevõtteid, ühissetevõtteid, ostis ettevõtteid ja tootmist sisse ning tegi ka e-poode. Hiilgeaegadel oli ettevõtte äärmiselt edukas ja tegutses lausa 40 riigis, olles esindatud nii Saksamaal, Balti riikides, Skandinaavias, Inglismaal, Kesk-Euroopas, Venemaal jpt.

Rahvusvahelistuma ajendas ettevõtet väline sund, sest 1991. aastal kaotati praktiliselt pool oma turust ja kasutamata jäi suur osa tootmisvõimsusest. Enne rahvusvahelistumist ettevõtte mõnda rahvusvahelisse võrgustikku ei kuulunud. Ettevõtte ei hakanud ise välispartnereid otsima, vaid sai pakkumise koostööpartnerilt Rootsist, kelle tellimused olid nii suured, et puudus vajadus võrgustike järele. Alguses ettevõtte võrgustikke oluliseks ei pidanud ja nende eraldi juurde otsimisega rahvusvahelistumise algfaasis ei tegeletud. *„Tootmismüügiga oli nii, et meie ei otsinud tellijaid, vaid tellija otsis meid üles. Meie piirkonnas oli meiesuguseid loetud hulk. Kõik käidi läbi ja kõik said tööd. Keegi ei jäänud tähelepanuta. Meil ei olnud vaja käia mööda Euroopat müts käes.“*

Ettevõtte kasutas rahvusvahelistumise algusfaasis järk-järgulist ehk inkrementaalset rahvusvahelistumist ja hiljem ka radikaalset rahvusvahelistumist. Rahvusvahelistumisel turgu valides lähtuti geograafiast ja hiljem juba ka turu suurusest. *„Lähedastele turgudele on lihtsam minna. Meil pole olnud nii palju raha, mida kulutada turundusele. /.../. Meie valikud on olnud kõik geograafilised laienemised. 2000.a. alguses, kui Venemaa ja Ukraina oli meil juba olemas, võtsime ka Kesk-Euroopa. Vaatasime, et näe, Poolas on tohutu elanikkond. Idee oli võtta kõige suurem piirkond. Sest rahvusvahelisele turule minek on keeruline ja vaev sama, olgu siis turg väike või suur.“*

Kogu tekstiilitööstus on omavahel väga seotud ja koostööpartnereid ning tutvusi tekkis juurde. „Päris palju meie kontakte tuli selle kaudu, et paratamatult sa tunnend hankijaid ja agente. Nad müüvad paljudele ja sa saad ka nende võrgustikust mingisuguse tüki, kui sa oled suhtleja inimene ja sa maksad oma arved õigeaegselt.“ Koostööpartnerite ja võrgustiku olulisusest saadi üsna kiirelt aru ning nende otsimisega hakati tegelema süstemaatilisel. „Kui me asusime frantsiisimudelit rahvusvaheliseks tegema, siis otsisime sihtturgudel vastavaid ettevõtjaid koondavad või neid esindavad organisatsioonid välja. Näiteks Soomes frantsiisi-liit.“ Intervjueeritav hindas tekkinud võrgustikusuhete mõju ettevõttele skaalal nr 4 - mõju oli hea - võrgustikusuhetest sai kasu. Ettevõtte kasvatas võrgustikke ja hiilgeaegadel oli neil üle 100 koostööpartneri.

Ettevõtte hindas kõrgelt kindlat plaani. Nt käidi pikalt kaasas presidendi äridelegatsiooniga, lootuses saada juurde häid koostööpartnereid. Koostööpartnereid otsiti ka kaubandus- ja tööstuskoja kaudu. Kuid nii mõnelgi korral kujunesid just juhusliku kohtumise teel tekkinud kontaktidest head ja usaldusväärsed partnerid. „Oma asjadega väljaminek Leetu oli puhas juhus. Otsisime Kaunases kangaid ja meil oli ostukohtumine. Enamvähem inimtühjas retoranis kutsus kõrvallaudkond meid ühinema, kutsudes meid Kaunasesse poodi tegema. Kui me oleksime plaani järgi tegutsenud, poleks me sinna läinud.“ Enne uuele väliturule sisenemist tehti põhjalikud analüüsid. „Me ei läinud uuele turule niisama. Tegime turuanalüüsi, mis olid meie jaoks standardsed ja väga põhjalikud.“

Probleemid olid eri turgudel erinevad, aga kohati ka samad. Nt kasvavatel turgudel (Venemaal, Poolas ja Ukrainas) devalveeriti 2009. a raha. Venemaal tegutsemise ajal devalveeriti raha lausa neli korda. Kasvavatel turgudel tegutsemise ühiseks jooneks oli nende tundlikkus väiksemalegi majanduslangusele. Arenenud turgudel (nt Saksamaa, Soome, Rootsi) kaubamajadega koostööd tehes ei saanud kunagi kindel olla, kui kaua koostöö kestab. Ettevõtte oli valmis kannatama kahju, aga polnud arvestanud nii suure kahjumiga. „Neljandal-viiendal turul olles saime aru, et kahjud on paratamatud. Aga milleks me valmis polnud, oli raha devalveerimine ja kriis Saksamaa turul. Käivitamise raskuse sa maksad kinni, aga tegelikkuses pead sa selle korrutama kahega, et lõplikku

hinda teada saada. Poodide tegemise jaoks meil raha oli, aga me polnud arvestanud sellega, et me peame kolm kuni viis aastat peale maksma.“

Intervjueeritav hindas ettevõtte ressursse väheseks, valides skaalal nr 4: häid ideid oli rohkem kui ressursse. *„Ressursse hindasime aga ilmselt vähem, kui oleks pidanud. Me alahindasime end. Rahakott oleks pidanud olema suurem.“*

Ettevõtte lähiaastatel edasi laiendada ei plaani. Tehtud vigu korrigeeriti, vahetati välja juhtkondi, suleti kahjumis ettevõtmisi, lahkuti turgudel. Tagantjärele saadi aru tehtud vigadest, nt sellest, et ettevõttele said saatuslikuks valesti valitud koostööpartnerid ja et kõigega tegelemine on ressursi raiskamine. *„Rahvusvahelistumine ei ole lihtne. Tõenäosus ebaõnnestuda on suur. See on juba selles otsuses ja võimaluses sisse kirjutatud. Liiga palju asju korraga teha mõtet ei ole. Me olime õppinud oma vigadest ja loonud uue kontseptsiooni. /.../. Kontrolliksin põhjalikumalt eeldusi, nt miks see turg? Investeeriks inimestesse rohkem, varuksin vajalikke ressursse ja arvestaksin enamate ja pikemate kuludega. Teeksin ühe laienduse korraga.“*

Ressursside hindamise ja plaanide osas tõi intervjueeritav välja tähelepaneku, et hea plaan on küll oluline, kuid hinnangud alati paika ei pea. *„Kõige aluseks on hea plaan ja ressursside adekvaatne hindamine. Mis iganes hinnangu sa teed, tegelikkuses pead korrutama selle suurema numbriga. Ja sa pead olema valmis ka loobuma ja mitte jääma kinni emotsioonidesse. Emotsionaalne kahju ei saa olla nii suur, et lihtsalt miinusega jätkata ja oma ressursse killustada. /.../. Kõigega tegelemine on ressursside raiskamine. Arvatakse, et tulemus defineerib juhtimiskvaliteeti. Aga ettevõtte võib nässu minna ka jumal teab mille pärast. /.../. Tavaliselt hinnatakse kõike tagantjärele. Sellel hetkel tegid sa seda sellepärast, et see oli parim otsus, mis sa oskasid tol hetkel teha.“*

Juhtum B (Bolt, Martin Villig)

Ettevõtte on hea näide BG-st, mis rahvusvahelistus kõigest kuus kuud peale ettevõtte loomist. Ajendiks oli tugev ettevõtte kasvu soov. Intervjueeritaval ettevõtte juhil oli eelnevalt rahvusvahelisel turul töötamise kogemus olemas. Juht kõlas julgelt ja

ambitsioonikalt, öeldes: „*Meie äris võidavad globaalsed platvormid. /.../... Väiksemad kohalikud küll tikuvad, aga neil mingit olulist turuosa ei ole.*“

Ettevõttel enne rahvusvahelistumist välismaiseid koostööpartnereid ega võrgustikke polnud. Ettevõtte kasutas rahvusvahelistumise algusfaasis järk-järgulist ehk inkrementaalset rahvusvahelistumist ja üsna kiirelt mindi üle radikaalsele rahvusvahelistumisele. Vajalikku informatsiooni otsiti internetist ja rahvusvahelistumist alustati lähedalolevatest turgudest (Riia ja Helsingi). „*Hiljem, kui me olime targemaks saanud ja oskasime rohkem analüüsida, siis võtsime ka suuremad turud nagu nt Aafrika ja suuremad linnad Lääne-Euroopas ette.*“

Rahvusvahelistumise algfaasis otsiti aktiivselt partnereid sihtriikidest, kelle kaudu hankida informatsiooni ja siseneda turule. Mõne aasta möödudes saadi aru, et selliselt on ettevõtte kasv liiga aeglane ja muudeti tegutsemise strateegiat. Ettevõtte iseseisvus ja vabanes piiravaks muutunud võrgustikest ja alustas läbirääkimisi otse juhtidega, jättes taksofirmad kõrvale. Tekkinud võrgusikusuhete osas tegi intervjuueeritav kaks valikut. Taksofirmade puhul tehti valik skaalal nr 2 – mõju oli algul positiivne, kuid muutus ajaga negatiivseks (piiravaks). Samas hindas ettevõtte juht nt raamatupidamise ja õiguslike teemadega tegelevate partnerite võrgustike mõju skaalal nr 4 – mõju oli hea – võrgustikusuhetest saadi kasu. „*Meil on vajalikke võrgustikusuhteid vähem kui teistel ettevõtetel. Me läheme oma jõududega, palkame omad inimesed ja teeme oma äri. Koha peal leiame raamatupidamise ja õigusbüroo, kes meid aitavad.*“

Ettevõtte rahvusvahelistus kindla tegevusplaani järgi ja süstemaatiliselt. „*Tegevusplaan oli meil olemas, ise kujundasime. Läksime ise turule ja hakkasime oma teenust pakkuma. Tänapäevaks annab meile kohalik turg vaid 2% käibest ja 36 riigist üheksa on meil frantsiisi partnerid. Enamasti on olnud nendepoolne huvi, et me hakkaks partneriks. Muudel juhtudel oleme teinud ise valikud ja otsused.*“ Rahvusvahelistumise eel tehti alati põhjalikud turu-uuringud ja analüüsid. „*Igat turgu analüüsisime enne, kui me lähme. /.../... analüüsisime vähemalt kümnet-viitteist parameetrit. /.../... Rahvusvahelistumisel oleme peamiselt lähtunud sellest, et kultuuriline sobivus oleks tagatud me töötajate valikul ja olulisim on see, et ettevõtte kasvaks.*“

Kahjudeks ebaõnnestumiste tagajärjel oldi valmis, aga reaalse kahjumi suurust hindas ettevõtte juht oodatust oluliselt suuremaks. „Ma ei tea, kuidas seda hinnata, et kas me olime valmis... Ega ma ei tea, kas kunagi üldse ollakse valmis. /.../... Seda eri aegadel ilmselt erinevalt, et kui alguses osad kahjud olid väga suured või keerulised turud ei läinud tööle nii nagu ootasime. /.../... Nii et justkui valmisolek oli, aga noh, tegelikkuses, mitte päris. No ma ei tea, kas keegi on väga valmis selleks. /.../... eks lähed ikkagi positiivse mõttelaadiga mingit turgu vallutama, aga ega siis lõpuks ikka kõiki asju sa ei oska ette näha. Ikka tuleb mingi osaga üllatusi.“

Probleemid olid eri turgudel suures osas samad, aga oma nüanssides siiski üsna erinevad. „Regulatsioon ja ärimudeli sobivus on suures osas samad teemad, aga nüansid on igal pool erinevad. Valgevene turul näiteks ei saanud me taksofirmadega kokkuleppele ja regulatsioon oli keeruline. Me pidime turult väljuma, sest see ärimudel ei töötanud. Sama asi Hollandis. /.../... laienesime ühe hüpoteesiga, aga see reaalset ei töötanud. /.../... Kulutasime mitusada tuhat ja pidime turult välja tulema. /.../... Inglismaal regulaator pani meid alguses kinni. See oli asi, mida me ei osanud ette näha. Seal oli regulatsioon keerulisem kui mujal.“

Probleemide korral ettevõtte korrigeeris tegevusi. „Ega me niisama turult ära ei tule. Proovime kõik meetodid läbi, mida me oskame ja aru saame. Aga kui me näeme, et ikkagi ei õnnestu olukorda parandada, siis teeme selle otsuse lahkuda. Aga niisama kohe püssi põõsasse ei viska. Inglismaal näiteks pidime regulatsiooni endale selgeks tegema. Tegema uue taotluse ja litsentsi, kulutama väga palju juriidiliste kulude jaoks. Poolteist, isegi kaks aastat läks, kuni meil asi oli selge, et me saaksime uuesti avada. /.../... Aga ka mujal turgudel me katsetasime, rohkem algusaastatel muidugi. Kõikvõimalikke meetodeid kasutasime, mis olid võimalikud. Kui me ikka pikka aega näeme, et midagi nagu ei tööta ja ei teki head ärimudelit, siis otsustame loobuda.“

Suurimateks ebaõnnestumisteks pidas intervjuueeritav Inglismaal ajutise sulgemise regulatsioonide tõttu ja Egiptuses suurte investeringutega konkurentidele alla vandumise. „Kui sul ei ole võimalik nendega konkureerida, siis sa pead ka mingil hetkel

otsuse tegema. /.../... Kui sa ei suuda kümneid miljoneid investeerida nagu nemad, siis ei ole väga mõtet taksuda seal turul nii nagu see oli meil Egiptuses.“

Suurimaks rahvusvahelistumist takistavaks teguriks pidas ettevõtte omanik kapitali vähesust. *„Mis meil rahvusvahelist laienemist takistas, ma arvan, oli kapitali vähesus. Muidu oleksime saanud kiiremini laieneda. /.../... Meie konkurendid kaasasid sadu miljoneid või miljardeid kapitali. Meil olid mõned üksikud miljonid esimestel aastatel, nii et selles mõttes oli see kapitaliseerituse vahe sadu miljoneid. /.../... Ida-Euroopa ettevõttena oli palju keerulisem kapitali kaasata. Investorid ei uskunud, et me suudame nii suurte konkurentide vastu üldse ellu jääda. /.../... Meie puhul on investorite raha kaasamine see kõige suurem probleem olnud. Et alati võiks investorite võrgustik olla suurem ja parem. Nii et selles mõttes on kindlasti arenguruumi.“*

Ettevõtte plaanib rahvusvaheliselt laieneda ka tulevikus. *„Me oleme täna 150 linnas ja ma arvan, et me võiksime olla 500 linnas ja nt mingis 70 riigis praeguse 36 asemel. Nii et ma arvan, et linnade osas on ilmselt kasvu võimalus ligi kümme-viisteist korda ja riikide osas kaks-kolm korda. /.../... Kui kaaluda rahvusvahelistumist ja kui ettevõttel on vähegi vahendeid, siis minna pigem suurematele turgudele. Kui toode on juba piisavalt küps ja on ennast mingitel väiksematel turgudel tõestanud, siis võtta järge mööda julgelt suured turud ette. /.../... Aga samas, pigem olla võib-olla väiksematel ja lähematel turgudel number üks, kui olla paljudel turgudel ma ei tea mingi viies või seitsmes konkurentide järel. Investorid hindavad seda, kui sa oled kusagil turuliider.“*

Juhtum C (Cleveron, Arno Kütt)

Ettevõtte oli enne rahvusvahelistumist tegutsenud paar aastat Eesti turul. Rahvusvahelistumise ajendiks oli vabaneda ettevõtte arengu piiratusest, mis oli tingitud kohaliku turu väiksusest. *„Me ehitasime SmartPOST'i ja kuna Eesti oli juba täis, siis oli loogiline, et kui Eestisse enam ei mahu, tuleb müüa globaalselt.“* Sihtturu valikul ettevõtte turu lähedust oluliseks ei pidanud. *„Meil on iseteenindusseadmed ja lähtusime sellest, kus on kõrge internetikaubanduse osakaal ja kallid tööjõukulud.“*

Ettevõtte rahvusvahelistus kindla süstemaatilise plaani järgi. Informatsiooni rahvusvahelistumiseks saadi internetist ja juhi varasemast kogemusest rahvusvahelisel turul. *„Meil oli jaekaubanduse TOP 250 sihikul ja see on olnud selgelt meie strateegia. /.../... Sihtrühm, keda me tänaseni sihime, on täiesti avalik info, kõik need 250 firmat, kes on meie potentsiaalsed kliendid. Selle info leidmine ei olnud keeruline. /.../... Me võtame praegu seda esimest kiiret kasvu Ameerika turule kui ärimudelit, mida me hakkame nüüd laiendama igale poole.“*

Ettevõtte enne rahvusvahelistumist võrgustikesse ei kuulunud, kuid omas välismaiseid koostööpartnereid, sest mitmeid tootmises vajaminevaid komponente hangiti rahvusvaheliselt turult. Rahvusvahelistumisel otsiti koostööpartnereid juurde. *„Tänaseks me oleme alaliitudes ka, aga pigem seetõttu, et meid tahetakse sinna, mitte et me peaksime seal olema. Ise me neid ei ole otsinud.“*

Tekkinud võrgustike mõju hindas intervjuueeritav neutraalseks – võrgustikusuhetest ei saadud kahju ega kasu (skaalal nr 3). Samas tunnistab ettevõtte juht, et võrgustike arendamine ja partnerite otsimine on oluline, tuues näite headel aegadel laisast tegutsemisest. *„Kui me SmartPOST'i maha müüisime Itellale, siis me saime sealt sisuliselt kolme aasta tellimused, et katta terve Soome pakiautomaatidega ja meil oli garanteeritud kolm aastat ~miljon eurot kasumit aastas. Ja siis ma arvasin, et küll me selle ajaga leiame omale uusi kliente ja turge juurde, aga tegelikult see muutis meid laisaks ja meil tegelikult ei olnudki eriti kliente ja me olime sundseisus. Me lootsime, et küll neid uusi tellimusi ka tuleb ise, aga mitte midagi ei tule iseenesest.“*

Rahvusvahelistumisel lähtuti peamiselt sellest, et toode oleks unikaalne, et tooteid müüdaks oma kaubamärgi all ja ei loobutaks intellektuaalsest omandist. *„See on üks meie põhimõtte, et me ei kopeeri, me teeme täiesti oma toodet oma kaubamärgi all ja me ei tee allhanget. Me teeme neid tooteid, mida maailmas ei ole. /.../... Ja meile on oluline see, et kõik tooted lähevad meie kaubamärgi all. Et ei ole niimoodi, et klient ostab ja siis paneb oma logo sinna peale. Ja see on meile väga palju tagasi toonud positiivset. Aga need on olnud ka päris rasked võitlused, et oma kaubamärk peale jätta. See oli ka üks põhjus, miks me Amazoniga ei jõudnud lepinguni. /.../... Seal oli veel ka see põhjus,*

et kogu intellektuaalne omand oleks pidanud hakkama kuuluma Amazonile, aga me ei olnud sellega nõus. Me olime seisukohal, et kõik, mis me arendame, on meie omand ja seda me ära ei anna. /.../... Ma ei nimeta seda ebaõnnestumiseks, vaid me õigeks sammuks. Kui oleksime läinud, siis oleksime olnud nagu üks Hiina firma, kes teeb suurettevõttele allhanke korras üliodavat tööd.“

Rahvusvahelistumise eel tehti nii turu-uuringuid, kui ka püüti sündmusi ette ennustada. Palju tegutseti sisetunde ajal. *„Tegime uuringuid ja püüdsime ka ennustada. /.../... Otsustuse koha pealt me päris sellised ei ole, et nüüd teeme analüüsi ja vaatame, et mis sealt välja tuleb ja siis selle järgi käitume. Pigem selline sisetunne. Nt meie juhid on pigem nagu mängivad treenerid, mitte need, kes kabinetis vaatavad analüüsi ja siis otsustavad. Meil on niimoodi, et juhid on ise ka kättpidi asjas sees ja püüavad kiiresti reageerida. Kasvõi nagu see praegune olukord, et kuigi meil ettevõtte praegu seisab, me teeme ettevalmistusi, et milline hakkab olema elu peale koroonat. See pole sama, mis see oli enne. Selle kallal teeme tööd praegu.“*

Ettevõtte välisinvesteeringuid kaasanud pole ja intervjuueeritav hindas ettevõtte ressursse vähemaks kui ideid. *„Me oleme rahvusvahelisel turul kasvanud oma sisemiste ressursside arvelt ning me ei ole välisinvesteeringuid kaasanud. Kaasasime, kui ettevõtte lõime ja Eestis võrgu üles ehitasime, aga edasi mitte. /.../... Häid ideid ja tarku inimesi on meil palju. Me oleme harjunud minimaalsete vahenditega maksimumi saavutama. Nii et ideid on rohkem.“*

Ettevõtte oli valmis kahjudeks, mis tulid ebaõnnestumiste tagajärjel, kuid kahjud olid oodatust oluliselt suuremad ning materiaalsele lisandus ka emotsionaalne kahju. *„SmartPOST tuli maha müüa Soome Postile, kuna me panime ta käima, aga ta ei olnud veel kasumis ja see sõi miljon krooni iga kuu ära ja me olime mingi hetk seisus, kus ta kogu aeg kasvas, aga kasumis ei olnud. Eelmise majanduskriisi ajal 2009 me ise ei suutnud enam seda üleval hoida. Kuna pangad ei finantseerinud ja investorid ei olnud ka valmis riski võtma, siis me olime sunnitud ta maha müüma. Takkajärgi oli see selline sundkäik. /.../... Selles suhtes me olime valmis kahjuks, mis sellest tuli, aga takkajärgi*

vaadates saan aru, et võtsime liiga kergelt seda. Oleks pidanud pingutama veel, et leida kas investoreid või raha, et mitte seda maha müüa.“

Ebaõnnestumistest tõi intervjuueritav välja algselt valesti valitud sihtgrupi ja kontakti kadumise lõpptarbijaga. *„Alguses me võtsime sihikule logistikafirmad ja postiettevõtted, kes tegelikult ei olnud meie sihtgrupp. Nad ei ole valmis sellisesse riistvarasse investeerima ja ostma pakiautomaate. /.../... Aga kiiresti saime aru ja nägime uue sihtrühmana just jaekaupmehi, neid jaekette, kellel oli tõsine valu läbi selle, et e-kaubandus sõi nende turuosa ära ja nemad pidid ka hakkama e-kaubandusega tegelema. Ja sinna olid meil lahendused olemas. /.../... Meil kadus kontakt lõpptarbijaga ära. Et kuigi meie kliendid ongi sellised nagu nt Walmart ja Zara, siis me arendame tooteid tegelikult lõpptarbija jaoks, kes lõpus sealt selle paki võtab. SmartPOST'i ajal oli meil tagasiside ja kontakt lõpptarbijaga. Täna meil seda sellisel kujul ei ole. Seda pingutaks rohkem, et oleks SmartPOST enda kätte jäänud.“*

Ettevõtte juhi hinnangul olid probleemid eri turgudel üldjoontes samad. *„Innovatsiooni ja arendusjuhid olid sellised 60-70 aastat vanad inimesed. Ja nemad ei tahtnud endale seda jama kaela, et hakkaks nüüd innovatsiooni tegema. Võeti pilootprojekt, aga keegi ei tahtnud võtta otsust, et kataks terve riigi võrguga ära. Kui neil ikkagi väga suurt kahjumit ja pressit peal ei ole, siis nad uuendustega kaasa ei lähe. /.../... Igal pool oli läbivaks probleemiks ka see, et ühte masinat keegi ei osta. Kui on vaja, siis on vaja katta terve riik ja see on väga suur investeering ja otsuse tegemine võtab ettevõtetel aega teinekord poolteist aastat. Seda saad võrrelda raudteega. Seal ka ei saa niimoodi, et paned kaks kilomeetrit rööpaid ja siis vaatad, kas tasub ära või ei tasu. Sa pead ikka terve riigi ära katma ja siis aru saama.“*

Probleemidest välisurgudel tõi intervjuueritav välja erisusena USA turul ühe kliendi liiga suure turuosa ja Ida turul lohkava korrupsiooni. *„Üle 90% turust on Ühendriigid. Ja see on meie tänane risk olnud, et me ehitame üles globaalset edasimüüjate võrgustikku ja hooldusvõrgustikku ja et me oleksime erinevatel kontinentidel. /.../... Takkajärgi oleks ikkagi pidanud pingutama ja kohe kiiremini hakkama ka teistel turgudel paralleelselt tegema, et ei saaks üks klient liiga suurt turuosa. /.../... Ida pool*

oli korrupsioon hästi suur, et seal üldse kusagil löögile saada, siis pidid aru saama, kellele, mida ja mismoodi maksma peaks.“

Edukat rahvusvahelistumist takistava tegurina tõi intervjuueeritav välja Eesti ettevõtete Idabloki päritolu. „Meil on ikkagi see Ida, sovjeti maine veel küljes. See hakkab nüüd tasapisi ära minema, aga meid võeti sarnaselt, nagu me täna võtame nt Valgevenet või Põhja-Koread. Me võisime küll paremat hinda pakkuda, aga keegi ei julgenud võtta riski, et teha leping Eesti ettevõttega. Pigem võeti oluliselt kallimalt, aga kui oli seal nt mõni Taani või Saksa firma, siis see tundus nende jaoks kindlam. Selle barjääri murdmine oli üks keerulisemaid asju meil. Täna seda ei ole, kuna nii paljud tuntud ettevõtted üle maailma kasutavad meie tehnoloogiat ja nüüd on see möödas, aga see oli üks suur barjäär. Kui Walmart tuli Eestisse, arvasid nad, et me elame siin muldonnides. Ja nad kartsid, et äkki meil juhtub sama, mis Ukrainas, et tullakse ja võetakse meid ära. See, et Walmart meilt ostab, ongi põhimõtteliselt kogu meie turundus. Piisab ainult sellest. See fakt avab meil ka täna enamus uksi.“

Eneseanalüüsi osas toob ettevõtte juht välja kasvuspurdi raskused ja laiskuse. „Meie kasv on olnud siin selline, et kahe-kolme aastaga oleme kolme miljoni pealt 70 miljoni peale läinud ja see on ühe Ameerika turu vedada olnud. /.../... Kogu me energia läks selle peale, et saaks kasvuga lihtsalt kaasa minna. Selle kõrvalt me ei jõudnud varem laienemist ja turu hajutamist teha, lihtsalt polnud energiat. Kõik läks selle peale, et suudaks Walmartiga kaasa minna. /.../... Ja teine asi on see, et me olime laisaks jäänud. Et kui on positiivne aeg, kus kasvad ja tulu tuleb hästi, siis sel ajal tuleb tegelikult kogu aeg pingutada, et uut müüki peale saada. Ei tohi jääda loorberitele lebama ja lootma, et see jääb igavesti kestma, ei jää. Kogu see aeg peab olema nagu püss laetud ja pead jooksuma. /.../... Kui see suur Soome tellimus hakkas lõppema, siis ega meil väga head väljavaadet tulevikku ei olnud. /.../... Siis tuli hakata nagu kivist vett välja pigistama. Jõudsime selleni, et hiinlastega ei saanud me võistelda hinna poolest enam ja siis jõudsimegi robotiteni ja see on meid täna siia toonud, kus me oleme.“

Juhtum D (Krohvikoda, Taavi Leis)

Ettevõtte tegutses Eestis viis aastat, enne kui rahvusvahelisele turule läks. Rahvusvahelisele turule mindi koostööpartneri kutsel. Enne seda puudus ettevõttel huvi rahvusvahelisel turul töid teostada. Ettevõtte juhtkond käis aktiivselt rahvusvahelistel koolitustel. Õpiti ise ja koolitati teisi. Koolituste ja erinevate projektide kaudu tekkisid tutvused ja võrgustik, mille kaudu saadi hiljem ka pakkumine rahvusvahelisel turul tegutsema hakata. *„Meil oli Eestis hästi kõik, aga rahvusvahelistel koolitustel tekkis järjest suurem huvi välisturu vastu. Seal ju tahetakse neid töid, aga pole kedagi, kes nii spetsiifilisi töid teostaks. No ja siis läksime partneri kutsel Soome.“*

Mingit süstemaatilist tegevusplaani rahvusvahelistumisel ei olnud. *„Meil oli suund ikkagi Eesti turu peal tegutseda, vahest olid lihtsalt plaanivälised eksprompt käimised, kus tellijad meid töid tegema kutsusid.“*

Enne rahvusvahelistumist oli olemas kontakt rahvusvahelise turuga ja võrgustik, mis oli tekkinud välismaiste koolituste ja Erasmus+ projektide kaudu. Informatsiooni rahvusvahelistumiseks saadi tekkinud võrgustikest ja koostööpartneritelt. *„Koolitustel ikka tuldi midagi pakkuma ja siis arutasime, kas tasub minna ja mis oleksid riskid.“*

Sihtturu valikul jälgiti seda, et tegemist oleks geograafiliselt lähedaste turgudega (Soome ja Rootsi) või et sihtriik oleks põnev (Katar). *„Eelistasin turgu, kus ma teadsin, mismoodi asjad käivad. Oluline oli turu lähedus ja tasuvus ka kindlasti. /.../... Katari minek oli omaette teema. Sinna kutsus meid Eesti koostööpartner ja see oli suurte riskide ja teadmatusena seotud. See oli võõras turg ja võõras kultuur, aga põnev.“*

Rahvusvahelistumisel lähtus ettevõtte turuniši olemasolust. *„Me jälgisime peamiselt seda, et kas teenusele, mida me pakume, nõudlust üldse on. /.../... Raha ei olnud esimene. Alati kaalusime läbi ka selle, et kas see projekt ja maa ka meid huvitab.“*

Enne rahvusvahelistumist oli võrgustik olemas. *“Läbi koolituste tekkis Soomes koostööpartner, kes alustas seal sarnase asjaga. Meie käisime Soomes koolitamas ja sealt läks Soome pool lahti. Me korraldasime koolitusi nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt ja hakkasime teadlikult koostöövõrgustikke suurendama ja arendama. Eesti-siseselt me*

juba olime teinud sisuliselt kõik, mis vähegi võimalik oli ja meil oli suurepärane koostöövõrgustik oma ringkonna sees. See oli meil väga sihipärane tegevus.“

Tekkinud võrgustikusuhete mõju hindas intervjuueeritav väga heaks, skaalal nr 5. „Nende võrgustike kaudu toimus ikkagi informatsiooni jagamine ja laiemalt ühiste eesmärkide saavutamise. See ei ole ainult see, et mina oma maailmas. Tegelikult on võimalik sama asja ka mujal edukalt teha. Koostöövõrgustiku kaudu sa jõuad laiema ringini oma sõnumiga ja me arenesime palju. Meile oli väga oluline ennast arendada, oma maailmapilti laiendada ja näha, mismoodi mujal sarnaseid asju tehakse.“

Rahvusvahelistumisel lähtuti sihtriigi lähedusest, huvitavusest ja kasumist. „Oluline oli, et nii geograafiliselt kui kultuuriliselt oleks turg meile lähedal, et seal oleks vaba turunišš ja et need pakkumised oleksid kasumlikud. Katari minekul kaalus muidugi põnevus ja teistsugusus rahalise kasu üle. Meie kliendiks oli emiiri vend. Me polnud enne käinud nii kaugel ja niisuguse kultuurilise erinevusega maal. Ikka tahad ju maailma ka näha. See Katari projekt oli meile äärmiselt põnev väljakutse.“

Ettevõtte lähtus katsetamisloogikast ja turu-uuringuid ega analüüse ei teinud. „Katari käigu eel nii palju kui me informatsiooni leidsime, ikka tutvusime. Aga mingeid analüüse me ei teinud. Selle riigi kohta ju info praktiliselt puudub. /.../. Hinda tehes me arvestasime sellega, et see on uudne töö ja tehnoloogia, mis sinna läks, oli ka uudne. Pidime mõtlema, kuidas kõrbes lubikrohv kestma panna. See oli eksperimenteerimine mõnes mõttes, sest seda tööd polnud seal enne tehtud ja ka seda materjali polnud enne kasutatud. Katari minek oli ikka väga riskantne me jaoks. /.../. Kõik käis kiirkorras, kõik need materjalid, leiutamised ja isegi laboritöö segude saamiseks.“

Rahvusvahelistumisel oli ettevõtetel ideid ja vahendeid võrdselt. Ressurssidest kasutas ettevõtte olemasolevaid ja lisakapitali rahvusvahelistumiseks ei kaasatud. „Meil olid omal varasemast finantsid ja me ei pidanud mingeid laene võtma. Nii Soome kui Rootsi ja Katari minekud – kõik said oma rahadest tehtud.“

Probleemid olid eri turgudel samad – peamiselt juhtimisvigadest tulenevad probleemid töötajatega, ebapiisav taustauuring partneritele ja nende liigne usaldamine. Välisturul oldi liigselt sõltuvad olemasolevatest koostööpartneritest, ei osatud töid piisavalt

kasumlikult hinnastada, Kataris valmistas probleeme koduriigist erinev kliima ja kultuur. „Kui sa palehigis rügad objektile tööd teha, siis tulevad ka juhtimisvead. See on see väikeettevõtte häda ja viletsus, et samaaegselt pead tegema nii juhtimistööd kui ka tööd objektile. Aga nii sul puudub ülevaade ja energia, et kontrollida, mis ülejäänud objektide peal toimub. Tegime valesid valikuid töötajate osas ja see tõi kahju. /.../... Koostöövõrgustikud oleksid võinud suuremad olla. Jäime justkui mugavustsooni kinni ja jätkasime ühtede ja samade koostööpartneritega. Tegelikult peaks võrgustikku kogu aeg arendama ja otsima ka teisi väljundeid. /.../... Liiga usaldav ei tohiks olla. Ikka oleme uurinud oma partnerite tausta, aga seda peaks palju põhjalikumalt tegema.“

Ettevõtte oli kahjudega arvestanud ja selleks valmis. „Rahalises mõttes olime kahjudega arvestanud. Loomulikult eelistaks kasumlikult töötada ja untsu mitte minna, aga alati me mängisime ka musta stsenaariumi läbi. Miinusega töötada meeldiv ei ole, aga samas ma ka ei tagane oma vastutusest ja teen asjad lõpuni. Riskid on meil alati maandatud. Kogu aeg peab olema reserv selja taga. Ja me ei võta riske, kus kõik kaotada võib.“

Suurimaks edukat rahvusvahelistumist takistavaks teguriks pidas intervjuueeritav ettevõtjat ennast. „Sa ise oled enda kõige suurem takistus tavaliselt. Kõik on peas kinni. Lõpuks on kõik pealehakkamise asi ja selles, kas sa julged riskida. Määravaks saab ka tausta tundmine ja informatsiooni puudus, kui kogemust ei ole. Ja ikkagi ka hirm ebaõnnestuda. Teinekord on hoopis finantsides asi. Et kui sa lähed ja lihtsalt oma aja sinna sisse paned, siis see on veel vastuvõetav. Aga kui sa pead ka 100 000 alla panema, siis sa enam ei lähe nii naljalt sinna. Või noh, otsustuse kaaluks on siis natuke teine.“

Eneseanalüüsi osas jõudis ettevõtja järgmiste tõdemusteni: „Nüüd jälgin rohkem, kuidas projektide eelarvestusi ja tasuvusanalüüsi teha. Oskaksin paremini kasumit jaotada ja meeskondi komplekteerida, teeksin juhtimisalaseid arendusi. Kindlasti olen avatud rohkematele koostööpartneritele ja võrgustike arendamisele, neid suurendama igal juhul. Koostöövõrgustikud on edukuse tagamiseks vägagi toimiv süsteem. /.../... Muidugi, kui sa otsuseid langetad, siis sa teed neid oma parimate tolle hetke teadmistega ja selle kogemuse ja info pealt, mis sul on. Et kui palju see oli õige või vale,

seda sa näed ju hiljem. Meie oma väikese firmana nagu katsetades toimetame. Eks aeg näitab, kas meil on olnud õigeid valikud või mitte.“

Rahvusvahelisel turul plaanivad nad jätkata ka tulevikus. Uusi turge juurde võtta nad pigem ei soovi, sest näevad praegustel turgudel piisavalt potentsiaali.

Juhtum E (Enego Timber, Margus Rodima)

Ettevõtte Francone OÜ loodi 2000. a. ja rahvusvahelisele turule mindi 2005. a. 2014. a. loodi Rootsis uus ettevõtte Marrskog AB ja Eestis registreeritud ettevõtte jäeti seisma. 2005. a oli Rootsis ajaloo suurim tormimurd ja kohalik koostööpartner pakkus Rootsi tööle minemise võimalust. Kuna Eestis oli metsatööstuse sektori majandus langustrendis, võeti pakkumine vastu. Ettevõtte omanikul polnud enne seda rahvusvahelisel turul töötamise kogemust. Samamoodi polnud ettevõttel piisavalt ressursse ega ideid. *„Me kasutasime olemasolevaid vahendeid ja ei laenanud juurde. Pank ei anna sulle kunagi laenu, kui sul on halvad ajad. Meil polnud kumbagi – vahendeid ega ideid. Oli vaid soov august välja tulla ja Rootsi minek oli kui sundkäik. Meie häda oli see, et meil oli vaid üks suur masin sinna minnes. Üks kana muneb ühe muna. Aga neli kana muneb juba neli muna. Üks masin toodab sulle ühe ühiku, neli masinat toodab sulle juba neli ühikut. /.../... Kui on hea aeg, siis piltlikult öeldes tuleb raha rehaga kokku riisuda. Küll sul on hiljem aega seda kokku lugeda.“*

Ettevõtte ei pidanud rahvusvahelistumise alguses võrgustikke oluliseks. Koostööpartnerite otsimisega ei tegeletud. Lepiti nende väheste partneritega, kellega kokkupuude töö tegemise käigus tekkis. *„Partnereid võrgustike jaoks me ei otsinud. Töö Rootsis tuli vahendaja kaudu. Ja juurde me kedagi ei otsinud. Ei näinud algul põhjust kedagi juurde otsida ega näinud ka vajadust.“* Valusate ebaõnnestumiste tagajärjel hakati mõistma võrgustike olulisust. Kaks korda kannatati väga suurt majanduslikku kahju ebausaldusväärse koostööpartneri tõttu. Kolmas suurem ebaõnnestumine tekitati ka läbi juhusliku kohtumise tekkinud koostööpartneri poolt, kelle taust jäeti kontrollimata. Heade koostööpartnerite kaudu saadi juurde uusi töid ja projekte, mis aitasid kaks väga suurt ebaõnnestumist üle elada.

Tagantjärele järeldusi tehes mõistab ettevõtte omanik võrgustike olulisust ja kahetseb, et seda teadmist alles läbi valusa praktika omandama pidi. Hiljem tekkinud võrgustike mõju ettevõttele hindas ta heaks: mõju on olnud väga positiivne – skaalal 5. „*Ausatest koostööpartneritest on väga palju kasu. Aga kõik need vingerdajad ja valetajad tuleks kohe ära unustada. /.../... Tegelikult tuleb alati koostööpartneri tausta uurida. Kui tal on olnud kasvõi üks petmise episood, ei tasu temaga tegemist teha.*“

Ettevõtte lähtus katsetamisloogikast. Välisturule sisenedes uuringuid ega analüüse ei tehtud. „*Mingeid uuringuid me ei teinud. Pigem oli meil lootus, et hullem kui siin Eestis ikka olla ei saa. /.../... Läksime lihtsalt vooluga kaasa.*“ Probleemide ilmnedes püüti järgmisi käike ette ennustada ja korrigeeriti tegevusi, kuid jätkati katsetamisloogikaga. Analüüse ega uuringuid ei teinud ettevõtte ka hiljem, juba uuele välisturule (Saksamaale) sisenedes, kandes veelgi suuremat majanduslikku kahju. Alles tagantjärgi mõistis ettevõtte juht uuringute ja analüüside olulisust. „*Soovitan teha eelnevalt turuanalüüsi, tasuvusanalüüsi ja igasugused riskifaktorid välja selgitama. Sa pead ikka kõik asjad eelnevalt välja uurima. /.../... Sa võid omast arust selle kõik välja mõelda, aga pead laskma seda hinnata ikka ka teisel, kes on pädev. Konsultatsioonifirmad selleks ongi. Nende teenus on kallis, aga tuleb odavam kui eksperimenteerida.*“

Probleeme tekitas keelebarjäär nii Rootsis kui Saksamaal. Ebaausatel koostööpartneritel oli lihtne kohalikku keelt mitte rääkivat partnerit petta. „*Rootsi minnes ma ei rääkinud ühtki keelt peale eesti ja vene keele. /.../... Kui sa keelt ei oska, siis sa ei oska kohalikul turul tegutseda. Sa ei saa kontrollida olulist informatsiooni ja tegutsed pimesi.*“

Erinevatel turgudel tekkinud probleemid olid ettevõttel osaliselt samad (keelebarjäär ja ebapiisavad võrgustikusuhted), kuid ka erinevad. „*Erinevatel turgudel tegutsedes olid probleemid natukene erinevad. Eestis oli see, et siinsed metsaettevõtted olid pätid. Üksikud olid ausad. Rootsis selliseid asju pole kunagi olnud. Rootsi turul olid probleemiks bürokraatia ja valesti valitud partneri pankrotid. Eestis olid kõik üleöö rikkaks saamise peal väljas. /.../... Igal pool on omad hädad. Nt Saksamaal saad alati vähem mahumõõte kätte kui Rootsis. /.../... Venemaale õnne otsima minna pole mõtet. Kõigil on Venemaal mingid hädad. Lähed Venemaale ülikonnaga, aga tagasi tuled*

katkiste dressipükstega. Kõik need muud, nt Tšehhi ja Itaalia, on lausa enesetapp. /.../... Probleemide korral korrigeerisime oma tegevusi. Kui juba kaks korda ühe partneri poolt suurte summadega petta saime, siis kolmas kord me nendega enam ei läinud.“

Võrgustike ja partnerite olulisusest saadi alles tagantjärgi aru. Ettevõtte omanik tunnistab, et oleks võinud enne turule sisenemist turgu põhjalikult uurida ja et suur osa probleeme said alguse juhtimise puudulikkusest. Selle asemel, et tegeleda ettevõtte juhtimisega, tegi omanik tavatöötaja tööd, jättes õigeaegselt märkamata ja tegemata ettevõtte jaoks väga olulised toimingud. See oli suur viga, mis päädis eduka ettevõtte pankrotiga. *„Ma olen eluaeg tegelikult püüdnud ise väga palju teha, aga see ei vii sihile. See kõige ise tegemine maksab lõpuks väga raskelt kätte. Sa peaksid hoopis koordineerima, vaatama, mõtlema, suhtlema. Tegelikult see on oluline.“*

Ettevõttes oli omanik liiga hõivatud tavatöö tegemisega ja eiras meilile tulnud Rootsi maksuameti kirja nõudega maksuvõlg likvideerida. Maksuvõlg oli tekkinud koostööpartneri poolt maksmata jäetud 100 000 eurose arve tõttu. *„Rootsi ettevõtte pankrot sai alguse sellest, et ma uskusin ebaausa partneri lubadusi ja tegin ise samal ajal tööd. Ma ei teinud ühte Rootsi maksuameti kirja lahti, kus oli maksuvõla tasumise nõue. Meil polnud enne ühtki võlga olnud. Ma tegin Saksamaal tööd ja deklareerisin kõik ausalt ära. Aga kui sa ise oma rahasid kätte ei saa, siis sa ei saa ju makse maha deklareerida. Läksin tööd tegema, aga see oli viga. Lausa labane viga. Ma ei teinud kirja lahti, kus öeldi, et kui te maksuvõlga ei likvideeri, algatame pankrotimenetluse.“*

Ettevõtte oli just sõlminud väga tulusa viie aastase lepingu kindla koostööpartneriga Rootsis. Kontol oli vabu vahendeid rohkem, kui maksuametile võlgneti. Vähesese keeleoskuse tõttu ei mõistnud ettevõtte omanik asja tõsidust ja tagantselja kuulutati ettevõttele välja pankrot. *„Mina ei saanud asja tõsidusest aru. Ma ei saanud aru, et konkurs on pankrot. Meil läks rahaliselt kõik väga hästi. Kõik masinad töötasid täisvõimsusel. Üks kuu jäi puudu, et olla tugevas plussis.“* Ettevõtte kontod külmutati, kallid metsamasinad konfiskeeriti ja müüdi järelturul väga odavalt maha. *„Kohtuistungile järgneval päeval olid kõik ettevõtte arved kinni ja sellest hetkest minu elu seiskus kõik. Mul võeti kõik õigused ära ja tuli mängu pankrotihaldur.“*

Pankrotihaldur on vana täi ise, sõna otses mõttes. Ta tegi absoluutselt kõik selleks, et viimanegi mahl välja imeda. /.../... Ta vana tõbras viis kõik masinad minema metsast. Sisuliselt varastas, kuigi see kõik oli seaduslik jälle. 70 000 eurot on pankrotihalduri teenustasu. Maha müüdi kõik masinad ja nulliti mu etteõtte varad.“

Loetud kuudega hävis ettevõtja pea 20-aastane elutöö ja edukas, kindlalt tõusuteel olnud ettevõtte. Selle juht mõistab nüüd koostööpartnerite, uuringute ja analüüside olulisust. Ja ka seda, et tuleb osata ka loobuda ja lõpetada. „Õigel ajal tuleb asjad maha müüa ja millegi muuga tegelema hakata. /.../... Vastuvoolu ei ole mõtet ujuda. Pigem lõpeta oma tegevus. Kui sul pole midagi tarka teha, siis parem ära tee midagi.“

Juhtum F (Summit, Urmas Kõiv)

Rahvusvahelistuma ajendas soov kasvada ja välisturul olev vaba turunišš. „Konverentse, mida me olime Eestis algatanud ja teinud, hakkasime tegema ka Lätis, Leedus, hiljem Poolas ja Horvaatias ja natuke jõudsime teha ka Hiinas. Sa näed, et neid asju, mida sa Eestis teed, nendel turgudel veel ei ole ja et need võiksid seal töötada. Koduturul on sul piiratud laienemine ja et üldse laieneda, siis laienedki välisturule.“

Enne rahvusvahelistumist oli ettevõtte kohalikul turul tegutsenud umbes kolm aastat ja juhtimiskogemust oli intervjueeritaval enne seda piisavalt. „Sihtturu valikul lähtusime sellest, et need oleksid naaberturud. /.../... Me teadsime, et väga kaugemale ei ole mõtet esialgu minna ja läksime kõigepealt Lätti ja pärast Leetu, ühe turu kaupa. /.../... Ja veel oli meile oluline, et need oleksid arenevad turud nagu Eesti. /.../... Arenenud turule oli võimalik sul minna nii-öelda puhtalt lehelt.“

Enne rahvusvahelistumist ettevõttel välismaiseid koostööpartnereid ja võrgustikke polnud. Ettevõtte kasutas rahvusvahelistumisel katsetamiseloogika ja süstemaatiseerituse kombinatsiooni. Turu-uuringuid ja analüüse rahvusvahelistumise eel ei tehtud, kuid rahvusvahelistuti väga kindla tegevusplaani järgi. „Meie nišš oli aastakonverentside korraldamine sisu pinnale, konverentside korraldamine, turundamine jne. /.../... Meil oli

üsna täpselt teada, mida me tegema peame, et samamoodi nagu Eestis ka siis näiteks Lätis ja Leedus teha. Siis juba Poola ja Horvaatia ja lõpuks Hiina.“

Ettevõtte hakkas rahvusvahelistumisel aktiivselt koostööpartnereid otsima. Esmane informatsioon turu kohta saadi konkurendilt. *“Kõigepealt läksime Lätti ja uurisime, kes on seal tuntuim konkurent ja vaatasime, mida ta seal teeb. Vaatasime ta kodulehekülge ja läksime mingile ta konverentsile ja seal sain ka nende inimestega tuttavaks. /.../... Uurisin, kuidas olukord on, mida nad teevad ja kuna mul suhtlemisega probleemi polnud, siis sain nende inimestega heaks tuttavaks. Rääkisime juttu ja ühel hetkel isegi ühe nendest inimestest võtsime enda juurde juhiks tööle.“*

Ettevõtte juhtkond mõistis väga selgelt, et võrgustikusuhted on väga olulised edukaks rahvusvahelistumiseks ja hakkasid tihedalt koostööd tegema igasugu erinevate alaliitudega. *“Me Eestis tegime ka palju koostööd erinevate alaliitudega. Ja siis samamoodi me läksime Lätti, võtsime ühendust ja hakkasin nendega suhteid looma./.../... Konverentside puhul nendesamaste liitudega suhtlemine, see oligi koostööpartnerite otsimine. Nemad olidki meie esmased koostööpartnerid, kelle poole me pöördusime. Nemad teadsid jällegi, kes on seal mingid head esinejad jne.“*

Ettevõtte hindas tekkinud võrgustikke kõrgelt. *„Võrgustikusuhted olidki meie jaoks need kõige olulisemad. See oligi kõige alus. See ju meil see strateegia oligi, et ma võtsin koostööpartneritega ühendust. Kui ma võtsin ühendust, siis mõni võttis kohe vedu, mõni inimene mõtles natuke aega. Aga üldiselt me saime küllaltki hästi nendega hakkama. Selles mõttes see koostööpartnerite mõju meie äritegevuse edule oli väga suur.“* Samas tunnistas intervjuueritav, et võrgustikusuhete mõju oli väga positiivne pigem rahvusvahelistumise algaasis (skaalal valik nr 5), aga hiljem muutus tekkinud võrgustike mõju piiravaks, valides skaalal nr 2. *„Me andsime neile oma head ideed ära kõik ja mõned üritasid seda ise tegema hakata, aga noh, see oli Eestis samamoodi, mitte ainult rahvusvahelisel turul. Kui sa oma partneritega koostööd teed, siis ühel hetkel tahab ikka keegi sinust üle sõita.“*

Rahvusvahelistumisel hindas ettevõtte oma ressursside osas võimalusi ja ideid võrdseks. Väliskapitali ei kaasatud ja hakkama saadi omaenda rahaga. „*Grupi käive oli neli pool kuni viis miljonit eurot aastas ja meil ei olnud mingisuguseid investoreid. Kõik oli oma raha seal ja oli väga oluline, et see oleks kasumlik. Meil ei olnud aega oodata. Kohe esimesest päevast pidi hakkama see raha uut raha teenima.*“ Kahjudega ei olnud ettevõtte arvestanud. „*Kahjudeks me ei olnud valmis. Ebaõnnestumine tuli väliskeskonna mõjul. Seesama olukord, mis praegu. Ühel heal päeval tekkis majanduslangus ja kõik eelarved külmutati ja ükski inimene konverentsil enam ei käinud. Ja siis oli meil hulgaliselt töötajaid, kellele sa pead ikka palka maksma ja riigile makse maksma. Ja siis sul lähebki see asi käest ära.*“

Probleemide osas hindas intervjueeritav probleeme üldjoontes samasugusteks, kuid piirkonniti siiski erinevaks. „*Me pidime panema inimesed välisturul tegema kõike täpselt nii, nagu me Eestis olime teinud, et nagu standardiseerida need tegevused. Väga suur surve oli töötajate poolt, sest nemad ütlesid, et see ikkagi nagu ei toimi. Kumba sa siis usud, kas oma töötajaid või oma kontseptsiooni? Meie pigem uskusime oma kontseptsiooni ja surusime seda ka oma töötajatele peale, et kõik toimingud, kujundus jne oleks sama. /.../... Mingites asjades me tegime ka mõõndusi, aga üldjoontes oli kontseptsioon ikka sama. /.../... Probleemid olid üldjoontes samad. Eesti, Läti, Leedu ja Horvaatia turud olid me jaoks väikesed turud. Poola ja Hiina turg olid suured turud. Seal sai rääkida mingitest segmentidest. Väikestel on hästi olulised inimestevahelised suhted. /.../... Lisaks olid meil ju kultuurilised erinevused. Meil Lätis oli äri kasumlik, kõik töötas, inimestega oli kõik normaalne. Suhtlemine ja kommunikatsioon toimis. Leedus aga muudkui käid ja räägid, aga ei midagi. /.../... Et millegipärast mul mõistmist ei tekkinudki leedukatega. /.../... On mingisugune kultuuridevaheline erinevus või inimestevaheline keemia ja see lihtsalt ei pruugi sobida. /.../... Poolas oli hästi keeruline müük ja turundus. Seal näiteks selliseid liite üldse ei olnud nagu Hiinas. Poolas selliseid koostöövõrgustikke ei olnud ja see tegi elu väga palju keerulisemaks.*“

Probleemide korral korrigeeris ettevõtte oma tegevusi. Saatuslikuks sai 2008. a. majanduslangus ja ettevõtte tõmbus välisturgudelt tagasi. „*90% inimestest me*

koondasime, suure kontori panime kinni ja kolisime väiksemale pinnale. Osad brändid müüsisime võlgade katteks maha ja teised omanikud lahkusid ettevõttest. Mina jäin üksi võlgu kinni maksma, et mitte pankrotti välja kuulutada. /.../... Saatuslikuks saigi see masu ja siis ei olnud mitte mingit varianti enam, mitte ühtegi inimest, ei mingeid konverentse. Sa pidid päevapealt lõpetama oma tegevuse. Sest kui sa oleksid kuu aega veel venitanud, siis oleksid pidanud maksma veel kuu aega palka inimestele, aga seda tulu kuskilt ei tule. Ja seda ei hakkagi tulema niipea. /.../... Kõigil olid tolle aja mõistes väga suured ja ametlikud palgad. /.../... me maksime ja tahtsimegi maksta kõrgeid palkasid ja mõtlesime, et äri peabki olema selline. /.../... Ja kui tuli masu, siis kõik need riigid küsisid meie käest kõik võlad ajatamise ja viivistega tagasi. Ja siis ma sain aru, et ma maksan edaspidi makse optimaalselt, vastavalt seadustele, aga mitte ülemäära palju. Sest kedagi ei huvita sina kui ettevõtja. See, mida täna praeguses kriisis tehakse, on väga tore. Aga mina õppisin seda, et kõigepealt tuleb õppida iseenda eest hoolitsema ja kui tulevad keerulised ajad, siis oled see sina ise, kelle peale sa loota saad.“

Tagantjärele mõistis ettevõtte omanik väliskapitali kaasamise vajadust. „Koos investorite rahaga oleksime palju kiiremini laienenud. Kui me tükk aega oma rahadega laienesime ja lõpuks kõik ikka kaotasime, siis saime aru, et sellel ei ole ju tegelikult pointi. /.../... Tol ajal me põhimõtteliselt põletasime laienemisega raha ja ühel hetkel see kõik lõppes ja see kõik muutus väärtusetuks. Me ju saime hea kogemuse ja laienemine oli lahe. Me olime uljad ja noored, aga otsustasime, et pigem teha väiksemalt ja koduturul. /.../... Kasumit ei ole mõtet kohe käest ära anda, et investeerida laienemisse. /.../... Sa võid ju teha ka Eestis täiesti normaalset äri, efektiivselt ja kasumlikult. Aga tollal oli viga see, et me muudkui laienesime. Laienemist oleksime pidanud palju kiiremini tegema ja oleks pidanud selle ettevõtte näiteks mõnele rahvusvahelisele kontsernile õigel ajal maha müüma. /.../... Aga masu ajal ei tahtnud seda enam keegi. Siis oli kõigil jama majas. Tegutseda tuleks väiksemalt ja kasumlikumalt ja ei ole mõtet tõmmelda ja minna püüdma sinilindu kuskilt kaugelt.“

2.3. Juhtumite analüüs ja süntees

Antud peatüki eesmärk on analüüsida välisturule laienenud Eesti ettevõtete teatud intervjuude tulemusi teemaplokkide kaupa ja sünteesida saadud tulemusi teoorias käsitletuga. Tabel 10 kirjeldab intervjuude tulemusi ettevõtete tausta ja ajendite osas.

I Ettevõtte taust ja ajendid

Tabel 10. Intervjuude tulemused teemaplokkis ettevõtte taust ja ajendid

A Baltika	B Bolt	C Cleveron	D Krohvikoda	E Enego	F Summit
Ettevõtte tegutsemise aeg kohalikul turul enne rahvusvahelistumist					
32 aastat	0,5 aastat	2 aastat	5 aastat	5 aastat	3 aastat
Rahvusvaheline juhtimiskogemus enne rahvusvahelistumist					
Olemas	Olemas	Olemas	Puudus	Puudus	Olemas
Ajend rahvusvahelistumiseks					
Majanduslik sund - tootmisvõimsuse alakasutamine kohalikul turul	Soov kasvada ja areneda; kohaliku turu väiksus piiras arengut ja ei rahuldanud	Soov kasvada ja areneda; kohaliku turu väiksus piiras, ei rahuldanud; turg juba täis	Teadmiste omandamise ja jagamise soov välisturul; parem rentaablus	Majanduslik sund - sektori majanduslangus kohalikul turul; soov ellu jääda	Soov kasvada ja areneda; suurendada oma teadmiste läbi välisturul kasumit
Sihtturgude valik					
Lähedalolevad ja hiljem ka kaugemad, peamiselt suurusest tingitud turud	Lähedalolevad ja hiljem ka kaugemad, peamiselt atraktiivsed ja suured turud	Globaalsed turud, kus on hästi arenenud e-kaubandus ja suured tööjõukulud	Lähedalolevad turud tööde ja teenuste osutamiseks; teadmiste osas Euroopa turud	Lähedalolevad turud, peamiselt koostööpartneri poolt välja pakutud turud	Lähedalolevad turud, hiljem ka kaugemad, peamiselt suurusest tingitud turud
Rahvusvahelistumise meetod					
Järkjärguline ja radikaalne	Järkjärguline ja radikaalne	Järkjärguline ja radikaalne	Järkjärguline	Järkjärguline	Järkjärguline
Käivitav faktor					
Koostööpakkumine välispartnerilt	Kohalikul turul kasvu piiratus, ambitsioon	Kohalikul turul kasvu piiratus, vaba turunišš	Koostööpakkumine välispartnerilt	Koostööpakkumine kohalikult partnerilt	Lähedalolevates riikides vaba turunišš

Allikas: autorite koostatud intervjuude põhjal.

Empiiriline uurimus viidi läbi kuues Eesti ettevõttes, millest kolm olid suured ja kolm väiksed (VKE-d). Levinud on arusaam, et rahvusvahelistuvad pigem kogemustega ja suured ettevõtted, kuid Li et al. (2012) on oma uurimuses leidnud, et rahvusvahelistuvad ettevõtted ei ole alati suured ja kogunud. Torkkeli et al. (2016) on välja toonud, et suurem osa välisturgudele laienevatest Põhjamaa ettevõtetest on VKE-d.

Enne välisturule laienemist polnud rahvusvahelist juhtimiskogemust kahel ettevõttel (D, E). VKE-dest üks (F) oli enne rahvusvahelistumist kohalikul turul tegutsenud kolm ja kaks ettevõtet (D, E) viis aastat. Üks suur ettevõte (A) oli enne välisturule laienemist tegutsenud 30 aastat, samas kui teine (B) rahvusvahelistus kõigest pool aastat ja kolmas (C) kaks aastat peale loomist. Teooria järgi kuulub üks suur ettevõte (B) BG-de hulka, mis on suunatud eelkõige rahvusvahelisele turule ja kus rahvusvahelistumise protsess saab alguse varsti pärast ettevõtte loomist. Ühe suure ettevõtte (C) võib liigitada INV alla, mis tegutseb esmalt koduturul, kuid ettevõtte käibe ja võimaluste suurendamiseks laieneb välisturgudele. See protsess ei pruugi ilmtingimata toimuda varsti pärast ettevõtte loomist, eristades seda BG-dest, mille eesmärgiks on loomisest alates rahvusvaheline turg (Knight, Cavusgil 2004; Torkkeli et al. 2016).

Ajendite osas oli uuritavates ettevõtetes nii sarnaseid kui ka erinevaid jooni. Kasvu ja arengu soov ajendas rahvusvahelistuma kolme ettevõtet (B, C, F). Kõik suured ettevõtted tõid välja, et kohaliku turu väiksus piiras ettevõtte arengut. Seda tendentsi on välja toonud ka teooria, mille järgi kohaliku turu väiksus on ettevõtetele piirav tegur ja rahvusvahelistumisel tagatakse laiem klientuur ja ettevõtete edukas toimimine (Torkkeli et al. 2016; Vissak 2004). Kaks ettevõtet tõid välja soovi paremat kasumit teenida (D, F) ja mõlemal oli rahvusvahelistumise ajend seotud ka teadmistega. Üks ettevõte (D) soovis välisturul teadmisi jagada ja omandada ning teine (F) soovis teadmisi kasutades ettevõtte kasumit suurendada. Majanduslik sund oli ajendiks kahel ettevõttel (A, E).

Teooria kohaselt jaguneb rahvusvahelistumine kaheks: radikaalseks ja järk-järguliseks ehk inkrementaalseks (Agndal, Chetty 2007; Chetty, Stangl 2010; Jung, Bansal 2009). Käesoleva magistritöö raames tehtud uuringust tuli välja, et kõik suured ettevõtted lähtusid rahvusvahelistumisel algul järkjärgulisest ja hiljem radikaalsest meetodist,

samas kui kõik VKE-d rahvusvahelistusid järkjärguliselt. Radikaalsest strateegiast lähtuvad ettevõtted rahvusvahelistuvad sageli lähimate (tavaliselt kolme) aasta jooksul pärast ettevõtte loomist ja suurem osa nende käibest tuleb välisturult (Chetty, Stangl 2010). Käibe osas ühtivad uuringu tulemused teooriaga, kuid erisusena ilmnes see, et üks ettevõtte (A) laienes välisturule 32 a pärast ettevõtte loomist.

Ettevõtete rahvusvahelistumise teooria klassikaliste autorite Johanson ja Vahlne (1977) koostatud Uppsala mudeli kohaselt on rahvusvahelistumine järkjärguline protsess, milles valivad ettevõtted sihtriikideks esmalt naaberriigid ja alles seejärel kaugemad turud. Samal seisukohal on Chetty et al. (2015) soovitanud esialgu kaugematele välisturgudele mitte laieneda. Järk-järguliselt sisenetakse ettevõttele füüsiliselt lähemal asuvatele turgudele ja seejärel kaugematele turgudele (Agndal, Chetty 2007; Johanson, Vahlne 1977; Jung, Bansal 2009; Torkkeli et al. 2016). Eesti ettevõtetes läbi viidud uuringust selgus, et kõik ettevõtted alustasid järkjärgulise laienemisega, kuid üks neist (C) ei pidanud turu lähedust oluliseks, sihtides globaalseid turge, kus on hästi arenenud e-kaubandus ja kallis tööjõud. Kaks ettevõtet (D, E) eelistasid lähedalolevaid turge kaugematele ja kolm ettevõtet (A, B, F) laienesid hiljem kaugematele turgudele, tuues olulise näitajana välja turu suuruse ja üks neist (B) ka turu atraktiivsuse. Teooria kohaselt sisenetakse radikaalsest strateegiast lähtudes palju rohkematele välisturgudele, sealjuures ka füüsiliselt kaugemal asuvatele turgudele (Jung, Bansal 2009). Seda kinnitavad uuringu tulemused, mille kohaselt suured ettevõtted laienesid rohkematele ja kaugematele välisturgudele kui VKE-d, kes lähtusid järkjärgulise laienemise meetodist.

Rahvusvahelistumist käivitavate faktorite osa uurides selgus, et kolmel juhul kuuest oli käivitavaks faktoriks partneri koostööpakkumine. Kaks ettevõtet (A, D) said pakkumise välispartnerilt ja üks (E) sai pakkumise kohalikul partnerilt. Kaks suurt ettevõtet (B, C) tõid rahvusvahelistumist käivitavate teguritena välja kohalikul turul kasvu piiratuse ja üks neist (C) tõi lisaks välja vaba turuniši nägemise rahvusvahelisel turul. Vaba turuniši tõi rahvusvahelistumist käivitava faktorina välja ka üks VKE (F).

Järgmises teemaplokis (võrgustikusuhted) on välja toodud Eesti ettevõtetes läbi viidud intervjuude tulemused, millest annab kokkuvõtliku ülevaate tabel 11.

II Võrgustikusuhted

Tabel 11. Intervjuude tulemused teemaplokis võrgustikusuhted

A Baltika	B Bolt	C Cleveron	D Krohvikoda	E Enego	F Summit
Informatsiooni rahvusvahelistumiseks saadi					
Välismaiselt koostööpartnerilt	Partneritelt sihtriirigis, internetist	Juhi kogemuspagasist, internetist	Osalejatelt välismaistel koolitustel	Kohalikult koostööpartnerilt	Välismaise konkurendi jälgimisest
Välismaised partnerid enne rahvusvahelistumist					
Puudusid	Puudusid	Olemas	Olemas	Puudusid	Puudusid
Võrgustikusuhted enne rahvusvahelistumist					
Puudusid	Puudusid	Olemas	Olemas	Puudusid	Puudusid
Koostööpartnerite otsimine rahvusvahelistumisel					
Jah - algfaasis lepidi olemasolevatega, kuid ettevõtte arenedes otsiti partnereid pidevalt juurde	Jah - algfaasis otsiti partnereid aktiivselt, kuid ettevõtte arenedes partnerite osatähtsus langes	Jah - algfaasis otsiti pidevalt partnereid, kuid suuri tellimusi täites uusi juurde aktiivselt ei otsitud	Jah - algfaasis otsiti uusi partnereid, kuid töökoormuse suurenedes lepidi olemasolevatega	Ei - lepidi olemasolevatega ja uusi partnereid juurde ei otsitud, passiivsus partnerite osas	Jah - partnereid otsiti aktiivselt, ettevõtte arenedes partnerite osatähtsus veidi langes
Hinnang tekkinud võrgustikusuhete mõjule (skaalal 1-5)					
Skaalal 4 - mõju oli hea - võrgustikusuhetest sai kasu	Skaalal 2 - mõju oli algul hea, hiljem negatiivne, piiras. Õigusabi osas skaalal 4 - mõju oli hea	Skaalal 3 - mõju oli neutraalne - võrgustikusuhetest ei saadud kasu ega kahju	Skaalal 5 - mõju oli väga hea - võrgustikusuhetest sai palju kasu	Skaalal 5 - mõju oli väga hea - võrgustikusuhetest sai palju kasu	Skaalal 5 - mõju oli väga hea - võrgustikusuhetest sai palju kasu. Hiljem skaalal 2 - see piiras

Allikas: autorite koostatud intervjuude põhjal.

Kuuest ettevõttest neli (A, B, D, E) said informatsiooni rahvusvahelistumiseks koostööpartnerilt, mis ühtib teoorias välja tooduga, mille kohaselt vajavad ettevõtted informatsioonile ligi pääsemiseks võrgustikusuhteid (Clavel San Emeterio et al. 2020; Ojala 2009). Üks suur ettevõtte (C) sai informatsiooni ettevõtte juhi varasemast rahvusvahelisest kogemusest, mis ühtib Nummela et al. (2014) välja tooduga, mille kohaselt ettevõtte rahvusvahelistumise edukuses mängib suurt rolli juhtkonna varasem taust. Üks VKE (F) sai informatsiooni rahvusvahelistumiseks konkurendi tegevuse jälgimisest, kuid eelinfot välisturu konkurendi kohta saadi kohalikust võrgustikust. Ka

teooria kinnitab võrgustike kaudu informatsiooni liikumist konkurentide kohta (Agndal, Chetty 2007; Udomkit, Schreier 2017). Võrgustikusuhete kaudu saab teadmisi turustuskanalite, klientide ja konkurentide kohta (Johanson, Mattsson 1988; Udomkit, Schreier, 2017). Rahvusvahelistumise protsess nõuab palju informatsiooni (Agndal, Chetty 2007; Udomkit, Schreier 2017; Vissak et al. 2020) ja tagab ligipääsu teiste ettevõtete teadmistele ja kogemustele (Chandra, Wilkinson 2017; Johanson, Vahlne 2009; Ojala 2009).

Enne rahvusvahelistumist olid välismaised koostööpartnerid vaid kahel ettevõttel (C, D) ja needsamad kaks kuulusid ka rahvusvahelistesse võrgustikesse. Musteen et al. (2014) on välja toonud, et ettevõtete juhid kasutavad rahvusvahelistumisel võrgustikke, mis on neil varasemalt loodud ja sedasama kinnitas ka autorite poolt läbi viidud uuring. Võrgustike arendamisega hakkasid rahvusvahelistumise protsessis tegelema neli ettevõtet kuuest (B, C, D, F). Kaks ettevõtet (A, E) leppisid algselt tekkinud partneritega ja üks neist (E) jäi lõpuks passiivseks võrgustike arendamisel, samas kui teine (A) hakkas ettevõtte arenedes partnereid pidevalt juurde otsima, parendades selle kaudu oma võimalusi välisurgudel. See ühtib Hånell ja Ghauri (2015) artiklis leitud, mille kohaselt võrgustikusuhted soodustavad järkjärguliselt võimaluste teket välisurgudel.

Kõik ettevõtted mõistsid võrgustikusuhete mõju olulisust ettevõtte käekäigus. Tekkinud võrgustikke hindasid väga kõrgelt (skaalal 5) kõik VKE-d (D, E, F), kusjuures üks neist (F) pidas tekkinud võrgustikke hiljem piiravaks (skaalal 2). Ka Agndal ja Chetty (2007) leidsid oma uurimuses, et osad võrgustikud võivad ettevõtetele algselt kasulikud olla, kuid lõpuks muutuda piiravaks. Üks suurtest ettevõtetest (C) hindas tekkinud võrgustikke neutraalseks (skaalal 3), üks (A) heaks (skaalal 4) ja üks vastajaist (B) tunnistas, et võrgustikest saadav kasu oli algul hea, kuid muutus hiljem piiravaks (skaalal 2), samas õigusabi osas oli mõju hea (skaalal 4). Ka teooria kohaselt saavad ettevõtted võrgustike kaudu teadmisi regulatsioonide kohta (Udomkit ja Schreier, 2017).

Järgmises teemaplokis (otsustamisloogikad) on välja toodud Eesti ettevõtetes läbi viidud intervjuude tulemused, millest annab kokkuvõtliku ülevaate tabel 12.

III Otsustamisloogikad

Tabel 12. Intervjuude tulemused teemaplokis otsustamisloogikad

A Baltika	B Bolt	C Cleveron	D Krohvikoda	E Enego	F Summit
Otsustamisloogika					
Süsteemati-seeritus	Katsetamis-loogika ja süsteemati-seeritus	Katsetamis-loogika ja süsteemati-seeritus	Katsetamis-loogika	Katsetamis-loogika	Katsetamis-loogika ja süsteemati-seeritus
Uuringud ja analüüsid enne rahvusvahelistumist					
Jah - alati ja põhjalikud	Jah - alati ja põhjalikud	Jah - vähesel määral	Ei - väga harva	Ei - mitte kunagi	Ei - mitte kunagi
Kindla plaani järgi tegutsemine					
Jah - alati	Jah - alati	Jah - peaaegu alati	Ei - kindlaid plaane ei tehtud	Ei - kindlaid plaane ei tehtud	Ei - kindlaid plaane ei tehtud
Hinnang ettevõtte ressurssidele rahvusvahelistumise eel					
Ressursse oli vähe	Ressursse oli, aga pigem vähe	Ressursse oli, aga pigem vähe	Ressursse oli, aga pigem vähe	Ressursse oli väga vähe	Ressursse oli, aga pigem vähe
Ressursside juurde hankimine rahvusvahelistumiseks					
Jah	Jah	Ei	Ei	Ei	Ei
Vahendite ja ideede osakaal ettevõttes					
Ideid oli rohkem	Ideid oli rohkem	Ideid oli rohkem	Vahendeid ja ideid võrdselt	Polnud väga kumbagi	Vahendeid ja ideid võrdselt
Ettevõtte valmisolek rahvusvahelistumise käigus tekkinud kahjumiks					
Jah, aga reaalne kahjum oli oodatust palju suurem. Tagajärg: osadelt turgudelt lahkumine	Jah, aga reaalne kahjum oli oodatust palju suurem. Tagajärg: osadelt turgudelt lahkumine	Jah, aga reaalne kahjum oli oodatust palju suurem. Tagajärg: SmartPOST'i müümine	Jah, kahjum oli oodatud suuruses. Tagajärg: kahjude kandmine ja välisurul jätkamine	Jah, aga reaalne kahjum oli oodatust palju suurem. Tagajärg: ettevõtte pankrot	Ei - tekkinud kahjumiks ei oldud valmis. Tagajärg: ettevõtte rahvusvahelise tegevuse lõpetamine

Allikas: autorite koostatud intervjuude põhjal.

Ettevõtete otsustamisloogikaid uurides selgus, et üks ettevõtte (A) lähtus laienemisel puhtalt süstematiseeritusest, ülejäänud ettevõtted katsetamisloogikast ja kolm neist (B, C, F) lähtusid lisaks ka süstematiseeritusest, kombineerides kahte otsustustamisloogikat. Üks neist ettevõtetest (B) klassifitseerub BG-de alla ja teooria kohaselt (Cussen, Cooney

2019; Matalamäki 2017) pole sellistel ettevõtetel sageli võimalik lähtuda ainult süstematiseeritusest, mistõttu on katsetamisloogikast lähtumine neil enam levinud viisiks. Süstematiseeritusest lähtumisele viitab ka kõigis suurtes ettevõtetes analüüside ja uuringute tegemine enne rahvusvahelistumist, kusjuures kaks ettevõtet (A, B) vastasid, et teevad uuringuid alati põhjalikult, samas kui üks ettevõtte (C) tegi uuringuid vähesel määral. Kõik VKE-d vastasid, et enne rahvusvahelistumist nad uuringuid ja analüüse ei tee, kuigi üks ettevõtte (D) möönis, et vahest harva on neid siiski tehtud. Uuringu tulemused ühtivad teooriaga, mille kohaselt Gil-Barragan et al. (2020) tõi välja, et süstematiseeritus ja katsetamisloogika muutuvad vastavalt sellele, mis olukorras ja keskkonnas ettevõtte on. Ettevõtted hakkavad lähtuma süstematiseeritusest, kui on võimalik analüüse teha, kuna see tagab suurema kontrolli ja selgema ülesehituse (Galkina, Chetty 2015; Matalamäki 2017; Nummela et al. 2014). Sarasvathy (2001) on välja toonud, et algselt katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted hakkavad ebakindluse vähenedes ja kogemuse suurenedes lähtuma süstematiseeritusest.

Selge erinevus VKE-de ja suurte ettevõtete vahel joonistub välja uurides plaanide osa rahvusvahelistumise protsessis. Uuringust selgus, et ükski VKE ei tegutsenud kindla plaani järgi. Suured ettevõtted seevastu sätestasid eesmärgid, tegid plaane ja pidasid neist kinni, kuigi üks ettevõtte (C) tegi seda mõõndusega pidades tehtud plaanidest peaaegu alati kinni. Uuringu tulemused ühtivad teooriaga, mille kohaselt süstematiseerituse korral on võimalik sätestada eesmärgid ja plaanid selgemalt ning määratleda, milliseid ressursse on vaja ja milline võiks ettevõtte tulevik olla (Galkina ja Chetty, 2015). Ressursse oli kõigil ettevõtetel rahvusvahelistumise eel vähe. Neli ettevõtet (B, C, D, F) vastasid, et ressursse oli, aga pigem vähe. Ühe ettevõtte (A) esindaja sõnul oli neil ressursse vähe ja üks VKE (E) vastas, et neil oli ressursse enne laienemist väga vähe. Ressursse hankisid rahvusvahelistumiseks juurde kaks suurt ettevõtet (A, B), samas kui ülejäänud uuringus osalenud ettevõtted laienesid olemasoleva kapitali ja ressurssidega.

Vahendite ja ideede osakaalu uurides joonistus taas välja selge vahe suurte ja väikeste ettevõtete vahel. Kõik suured ettevõtted kinnitasid, et ideid oli neil rohkem kui vahendeid, samas kui kaks VKE-d (D, F) kinnitasid, et vahendeid ja ideid oli võrdselt ning üks VKE (E) tunnistas, et ettevõttel polnud väga kumbagi, ei vahendeid ega ideid.

See ühtib teoorias välja tooduga, mille kohaselt vaadatakse katsetamisloogika puhul esmalt üle olemasolevad vahendid ja seejärel tehakse valik, mida nendega teha (Kerr, Coviello 2020; Sarasvathy 2001). Süstematiseerituse teooria puhul vajab ettevõtte esmalt ideid, mida teha, ja nende teostamine on seotud sellega, mis vahendid on ettevõttel olemas (Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008; Sarasvathy et al. 2014).

Uurides ettevõtete valmidust kanda rahvusvahelistumise käigus tekkinud kahjumit, tunnistas üks VKE (F), et tekkinud kahjumiks ei oldud valmis ja selle tagajärjel lõpetas ettevõtte rahvusvahelisel turul tegutsemise. Üks VKE (D) kinnitas, et kahjum oli oodatud suuruses ja nende tegevust see rahvusvahelisel turul ei mõjutanud. Neli ettevõtet (A, B, C, E) kinnitasid, et neil oli valmisolek rahvusvahelistumise käigus tekkinud kahjumit kanda, aga reaalne kahjum oli oodatust palju suurem. Kaks ettevõtet (A, B) lahkusid selle tagajärjel osadelt välisurgudelt, üks ettevõtte (C) oli sunnitud müüma ühe osa oma ettevõtte arendusest ja üks VKE (E) lõpetas tegevuse pankrotiga.

Teooria kohaselt on katsetamisloogika puhul ettenägematud olukorrad ettevõttele lubatud, kuna selleks ollakse ette valmistunud. Katsetamisloogika vähendab rahvusvahelistumise ebaõnnestumise tõenäosust, kuna eesmärged ei pea kindlalt saavutama ja ettevõttel tuleb lähtuda eelkõige olemasolevatest vahenditest ja võimalustest (Fisher 2012; Sarasvathy et al. 2014; Skorupski et al. 2019). Ettevõtted tegutsevad põhimõtte järgi, et riskida võib sellega, millest ollakse valmis ilma jääma (Kerr, Coviello 2020; Prashantham et al. 2019). Eesti ettevõtetes läbi viidud uuringu tulemused eelpool toodud väiteid ei kinnitanud. Ettevõtjad on oma loomult optimistid ja riskivad suurema koguse ressurssidega, kui nad on valmis kaotama. Reaalne kahju oli oodatust märkimisväärselt suurem ja selle tagajärjel leidis aset palju ebaõnnestumisi.

Teemaplokis (probleemid ja järeldused) on tulemused esitatud ettevõtete jaoks olulisuse järjekorras ja tulemused on värviliste tähistega teksti ees kodeeritud, hõlbustades nii teemade eristamist tabelites 13 ja 14. Värviliste tähistega tähendused on: lilla - võrgustikusuhted; punane - juhtkonnaga seotud teemad; sinine - finantsid ja ressursid; roheline - turu-uuringud ja analüüsid; kollane - sihtriigi eripära. Tabel 13 toob välja ettevõtete probleemid eri turgudel ja tegevuste korrigeerimise probleemide korral.

IV Probleemid ja järeldused

Tabel 13. Intervjuude tulemused teemaplokis probleemid ja järeldused (1)

Probleemid eri turgudel: 1. ettevõttest enesest tulenevad 2. välisturust/sihtriikidest tulenevad	
A	1. ●Vead allüksuste (nt Poola) juhtide valikul; vajadus mahupõhisele kasvule. 2. ●Kasvavate turgude (Venemaa, Ukraina, Poola) ülitundlikkus majanduslangusele ja ●valuuta devalveerimine; keskustes 3-5 a peale maksmine; ●arenenud turgudel (Saksamaa, Soome, Rootsi) koostööpartnerite juhtkondade otsuste ettearvamatus; ●koduturu põhjal tehtud analüüside kasutuskõlbmatus
D	1. Ettevõttest enesest tulenevad probleemid eri turgudel samad - ●peamiselt juhtimisvigadest tulenevad probleemid töötajatega (kontrolli puudumisel efektiivsuse langus ettevõttes); ●ebapiisav taustauuring partneritele, kellega koostööd tehti ja ●nende liigne usaldamine. 2. ●Lähiturul liigne sõltuvus olemasolevast koostööpartnerist; ●Kataris oluliselt erinev kliima ja kultuur; ●kaugus koduriigist
B	Probleemid eri turgudel üldjoontes samad, aga oma nüanssides siiski üsna erinevad. 1. Alfgaasis ei osatud hästi ●analüüse teha, ●koostööpartnereid ja ●töötajaid valida. 2. ●Inglismaal regulatsioonid väga keerukad; ●Egiptuse turul vähe kapitali, et konkurents püsida; ●Hollandis ja Valgevenes turusituatsiooni vale hindamine - taksofirmadega ei saadud kokkuleppele, ●keerukad regulatsioonid
E	1. Ettevõttest enesest tulenevad probleemid olid samad: ●keelebarjäär; ●juhtimisvead; ●valede koostööpartnerite valik ja ●nende liigne usaldamine; ●korralike võrgustike mitte loomine; ●analüüside, uuringute ja ●partneritele taustauuringu mitte tegemine. 2. ●Rootsi turul bürokraatia; ●Saksamaa turul erinev mahumõtude süsteem ja selle mitte teadmisesest ●majandusliku kahju saamine
C	1. ●Kasvuspurdiga raske toime tulla. ●Headel aegadel uute klientide otsimisega ebapiisav tegelemine, st võrgustike vähesus. 2. ●Soome turul kahjumi tõttu peale maksimine; ●korruptsioon Ida turgudel; ●arenenud turgudel klientide pikk otsustusprotsess; ●vanemaealiste juhtide ja otsustajate kartus innovaatiliste lahenduste ees; ●suurte investeeringute mahu nõue klientidele; ●liiga suur sõltuvus ühest koostööpartnerist USA turul
F	Probleemid eri turgudel üldjoontes samad, aga oma nüanssides siiski üsna erinevad. 1. ●Ettevõtte kontseptsiooni samasugusena hoidmine erinevatel turgudel üsna keeruline. 2. ●Suured turud (Poola ja Hiina) olid väikesest oluliselt erinevad; ●Leedus inimeste lõpuni mitte mõistmine erineva kultuuri tõttu; ●Poola turul mitterahuldav müük, ●ebaefektiivne turundus ja ●probleemid vajalike võrgustike loomisel ja arendamisel
Tegevuste korrigeerimine probleemide korral	
A	●Juhtkondade väljavahetamine; ●kahjumis allüksuste sulgemine; ●turgudelt tagasitõmbumine; ●uus kontseptsioon äris
D	●Meeskondade väljavahetamine; ●juhtimisvigade teadvustamine ja ●nende vähendamine; ●täpsemad hinnakalkulatsioonid
B	●Inglismaal regulatsioonide selgeks tegemine, ●litsentside ja taotluste tegemine; ●kahjumlikelt turgudelt lahkumine
E	●Puuduvate sertifikaatide ja koolituste tegemine; ●kolmandat korda ettevõtet petnud partneriga koostööd tegema mitte minimine
C	●Algselt sihtgrupiks olnud logistikafirmade ja postiettevõtete väljavahetamine teise sihtgrupi - jaekaupmeeste vastu
F	●Sihtriikides turu eripärade selgeks tegemine ja nendega arvestamine, nt korrigeerimised reklaamlausete sõnastuses ja kujunduses

Allikas: autorite koostatud intervjuude põhjal.

Värvikodeeringu tähendused on: ● võrgustikusuhted; ● juhtkonnaga seotud teemad; ● finantsid ja ressursid; ● turu-uuringud ja analüüsid; ● sihtriigi eripära.

Eesti ettevõtetes läbi viidud uuringust saadud andmed kodeeriti ja süstematiseeriti. Intervjuusid analüüsid joonistusid välja mustrid, millest selgus, et osad probleemid olid ettevõtetel sarnased, osad erinevad. Detailsem info uuringus osalenud ettevõtete kohta on toodud juhtumite kirjelduses töö eespool ja ettevõtteid omavahel kõrvutatavates tabelites. Alljärgnevalt on toodud tabelites esitatud andmete üldistav kokkuvõte.

Kaks VKE-d (D, E) tunnistasid, et ettevõttest enesest tulenevad probleemid olid erinevatel turgudel samad. Kahe ettevõtte (B, F) hinnangul olid probleemid eri turgudel üldjoontes samad, aga oma nüanssides erinevad. Ettevõtted (A, C) hindasid eri turgudel ilmnunud probleeme erinevaks. Sihtriigi eripäradest tulenevatest probleemidest toodi välja erinev kultuur (D, E), keelebarjäär (E), bürokraatia (E), korruptsioon (C), suurte turgude erinevus väikestest (F), arenevate riikide ülitundlikkus majanduslangusele (A), sihtriikides keerukad regulatsioonid (B).

Enim toodi välja probleeme, mis olid seotud koostööpartnerite ja -võrgustikega nagu nt: partnerite valesti valimine (B, E) ja liigne usaldamine (D, E), partneritele taustakontrolli vähesus (D) ja puudus (E), koostööpartnerite otsuste ettearvamatus (A), liigne sõltuvus partnerist (C, D), probleemid võrgustike loomisel ja arendamisel (C, E, F). Palju toodi välja ka juhtimisega seotud vigu, nt: valed valikud töötajate ja juhtide palkamisel (A, B, D), vähene tegelemine juhtimisega objektidel töötamise tõttu (D, E), raskused kasvuspurdiga toimetulekul (C) ja ettevõtte kontseptsiooni hoidmisel (F).

Esines ka finantsprobleeme, nt: valuuta devalveerimine (A), majandusliku kahju saamine (E), ettevõtmisele peale maksmine (A, C), kapitali vähesus (B), mitterahuldav müük (F). Käesoleva töö autorid näevad tekkinud finantsprobleemidel seost analüüside ja uuringutega. Nende osas tõid intervjuueeritavad probleemidena välja: ebapädevad analüüsid ja turu-uuringuid (E), analüüside ja uuringute mitte tegemine (E), koduturu põhjal tehtud turu-uuringute kasutuskõlbmatus (A), turusituatsiooni valesti hindamine (B). Kõik ettevõtted korrigeerisid tegevusi probleemide ilmnemisel. Korrigeeriti juhtimisvigu (A, D), tegeleti sihtriigi eripäradest tulenevate probleemidega (B, E, F), parendati analüüsi (C, D), võeti vastu otsuseid partnerite (E) ja finantside osas (A, B).

Tabelis 14 on esitatud kõige olulisemad probleemid, takistavad tegurid ja eneseanalüüs.

Tabel 14. Intervjuude tulemused teemaplokis probleemid ja järeldused (2)

Oluline või lausa saatuslikuks saanud probleem/sündmus			
A	<ul style="list-style-type: none"> ● Valesti valitud koostööpartnerid; ● kahjum korduvalt valuuta devalveerimisega Venemaal 	D	<ul style="list-style-type: none"> ● Kasumliku ühissettevõtte loomise luhtumine; ● vead töötajaskonna valimisel
B	<ul style="list-style-type: none"> ● Inglismaa turul regulatsioonide keerukuse alahindamine; ● Egiptuses konkurentidel oluliselt rohkem raha investeringuteks 	E	<ul style="list-style-type: none"> ● Valesti valitud partneritega koostöö tegemine; ● pankrotimenetluse alustamine Rootsi MTA poolt ja ● sellest teadlik mitte olemine
C	<ul style="list-style-type: none"> ● Soome turul igakuine suur kahjum, mille katmiseks ● ei leitud investoreid ega saadud abi pangast. Tagajärjeks SmartPOST'i müük 	F	<ul style="list-style-type: none"> ● Ülemaailmne majanduslangus 2008. a, mille tagajärjeks oli ettevõtte kõigi rahvusvaheliste turgude päeva pealt sulgemine
Suurimad edukat rahvusvahelistumist takistavad tegurid			
A	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressursside vähesus ja nende killustatus; ● liiga palju eri tegevusi üheaegselt 	D	<ul style="list-style-type: none"> ● Juhtimisvead; ● hirm ebaõnnestuda; ● tööjõu vähesus; ● võrgustike edasi mitte arendamine
B	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressursside vähesus laienemisfaasis; ● investorite vähene usk võimesse konkureerida suurtega; ● vead inimeste palkamisel 	E	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressursside vähesus; ● juhtimisvead; ● keelebarjäär; ● võrgustikusuhete mitte loomine ja ● nende edasi mitte arendamine
C	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressursside vähesus laienemise algfaasis ja ● investorite puudumine; ● Idabloki halb maine; ● ebaefektiivne uute klientide otsimine 	F	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressursside vähesus laienemisfaasis; ● laienemine vaid omanike endi kapitaliga; ● laienemise aeglane tempo - vaid ühe turu kaupa
Eneseanalüüs tehtud vigadest			
A	<ul style="list-style-type: none"> ● Liiga palju korraga teha pole mõistlik; ● ressursse pole mõtet killustada; ● investeringute kuluarvestus on reaalsuses alati oluliselt suurem kui plaanil; ● koostööpartnereid tuleb veelgi hoolikamalt valida; ● inimestesse tuleb rohkem investeerida; ● oluline on osata loobuda ka emotsionaalsest kahjust hoolimata 	D	<ul style="list-style-type: none"> ● Ettevõtte juhtimine vajab aega ja energiat; ● ise objektidel tööd tehes juhtimise kvaliteet kannatab; ● koostööpartnereid tuleb veelgi hoolikamalt valida; ● võrgustike pidev laiendamine ja arendamine on oluline; ● võimalusel tuleks teha ka analüüse; ● osaluste õiglane jagamine on oluline
B	<ul style="list-style-type: none"> ● Turu eripärasid tuleb osata väga hästi hinnata; ● palgatud töötajad peavad sobima juhtkonnaga ja ettevõtte kultuuriga; ● investorite võrgustikku tuleb osata paremini kasvatada; ● mitte töötavaid mudeleid tuleb muuta; ● kui pikka aega mingi ärimudel tööle ei hakka, tuleb sellest loobuda 	E	<ul style="list-style-type: none"> ● Ise töötades juhtimine kannatab; ● juhtimine on olulisim, sellega tuleb tegeleda; ● analüüsid on olulised; ● partnereid tuleb paremini valida ja ● nende tausta kontrollida; ● ebaausat partnerit ei tohi usaldada; ● võrgustike arendamine on oluline; ● keeleoskus on hädavajalik; ● oskus õigel ajal lõpetada
C	<ul style="list-style-type: none"> ● Investorite kaasamine teatud laienemise etappides on väga oluline; ● sihtgruppe tuleb osata õigesti valida; ● headel aegadel ei tohi laisaks minna ja uute klientide saamisega tuleb reaalset ja järjepidevalt tegeleda; ● ühe ettevõtte kätte turumahust väga suure osa andmine on üsna riskantne tegevus 	F	<ul style="list-style-type: none"> ● Maksude mitteoskuslik optimeerimine; ● kogu oma raha ei oleks pidanud laienemisse investeerima; ● investorite kaasamisega oleks saanud kiiremini laieneda; ● enne masu oleks pidanud ettevõtte maha müüma; ● pigem tegutseda koduturul väiksema käibe, aga suurema kasumimarginaaliga

Allikas: autorite koostatud intervjuude põhjal.

Värvikodeeringu tähendused on: ● võrgustikusuhted; ● juhtkonnaga seotud teemad; ● finantsid ja ressursid; ● turu-uuringud ja analüüsid; ● sihtriigi eripära.

Analüüsidest intervjuu tulemusi, selgus, et kõige enam mõjutasid uuritavaid ettevõtteid erinevad finantsprobleemid. Ainult üks ettevõtte (D) kuuest ei toonud finantsprobleeme välja. Kõik teised olid olulisel määral just finantsilistest probleemidest mõjutatud, nagu nt: kahjum valuuta devalveerimisest (A), kahjum Soome turul ja investorite mitte leidmine (C), konkurentidest vähem raha investeringuteks (B), majanduslangus (F), pankrotimenetlus ajutiste makseraskuste tõttu (E). Ressursside vähesus oli uuritud ettevõtete jaoks ka kõige olulisem edukat rahvusvahelistumist takistav tegur. Takistavate teguritena toodi välja ka investorite puudumist (C) ja vähesust (B) ning võimalust laieneda vaid omanike endi kapitaliga (F). Oluliste probleemide ja edukat laienemist takistavate teguritena toodi välja ka juhtimisvigu (B, D, E), valesti valitud partnereid (A, E), võrgustike mitte loomist (E), ebaefektiivsust uute klientide otsimisel (C), regulatsioonide keerukust (B), Idabloki halba mainet (C) ja keelebarjääri (E).

Tehtud vigade osas toodi eneseanalüüsis välja enim võrgustikusuhete osas tehtud vigu, nagu nt: koostööpartnereid tuleb hoolikalt valida (A, D, E) ja tausta peab kontrollima (E), võrgustike laiendamine (D) ja arendamine (D, E) on oluline, investorite võrgustikku tuleb paremini kasvatada (B), uute klientide saamisega tuleb tegeleda (C). Finantside osas toodi välja, et investorite kaasamine on oluline (C, F), kogu oma raha ei peaks investeerima (F), ressursse pole mõtet killustada ja plaanil on kulud reaalsest väiksemad (A). Veel toodi eneseanalüüsis välja, et võimaluse korral tuleks teha analüüsi (D), sest need on olulised (F). Sihtgrupe (C) ja turu eripärasid tuleb õigesti hinnata (B), töötajad peavad sobituma ettevõtte kultuuriga (B), võõrkeele oskus on hädavajalik (E).

Üsna palju toodi eneseanalüüsis välja ka ettevõtte juhtimisega seotud aspekte, nagu nt: ise tööd tehes juhtimise kvaliteet kannatab (D, E), juhtimine on kõige olulisem, sellega tuleb tegeleda (E), makse tuleb osata optimeerida (F), inimestesse tuleks rohkem investeerida (A), liiga palju korruga teha pole mõistlik ja tuleb osata loobuda ka emotsionaalse kahju korral (A), mitte töötavaid mudeleid tuleb muuta või neist loobuda (B), oskus õigel ajal lõpetada (E), pigem tegutseda koduturul väiksema käibe, aga suurema kasumimarginaaliga (F), õigel ajal ettevõtte maha müümine on ka oskus (F).

Ettevõtete tulevikuplaanidest rahvusvahelisel turul annab ülevaate tabel 15.

Tabel 15. Intervjuude tulemused teemaplokis probleemid ja järeldused (3)

Tulevikuplaanid rahvusvahelisel turul laienemise osas			
A	Lähitulevikus laienemise plaani pole	D	Plaan sihtturul edasi tegutseda
B	Jõuline plaan edasi laieneda	E	Tulevikuplaanid hetkel puuduvad
C	Jõuline plaan globaliseeruda	F	Sellel alal lähitulevikus plaanis laieneda pole

Allikas: autorite koostatud intervjuude põhjal

Edasiste plaanide osas ilmnes, et VKE-d, kes väliseturul suuremaid ebaõnnestumisi üle elasid, rahvusvahelisele turule laieneda ei plaani. Üks VKE (F), kes 2009. a majanduslanguse tagajärjel kõigil rahvusvahelistel turgudel oma tegevuse lõpetas, tegutseb küll koduturul edasi, kuid lähitulevikus rahvusvahelisele turule laieneda ei plaani. Kõige rängemate ebaõnnestumistega VKE (E) lõpetas ettevõtte tegevuse pankrotiga ja tulevikuplaanid hetkel puuduvad. VKE (D), kelle rahalised ebaõnnestumised on olnud oodatud suuruses, plaanib sihtturul jätkata. Kõik suured ettevõtted plaanivad rahvusvahelisel turul jätkata. Kahel neist (B, C) on jõuline plaan edasi laieneda, samas kui kolmas ettevõtte (A) lähitulevikus laienemise plaane ei pea.

Kokkuvõtteks võib öelda, et väga suur osa ebaõnnestumistest olid seotud võrgustikusuhetega. Suur osa uuritud ettevõtteid ei teadvustanud laienemise algsaasis võrgustike olulisust. Sellest hakati aru saama alles valusate ebaõnnestumiste tagajärjel. Küll oli põhjuseks valesti valitud partnerid kas siis halva tausta või lausa petmise episoodidega, liigne partneri usaldamine, taustakontrolli mitte tegemine ja ka passiivsus uute partnerite otsimisel. Ettevõtted, kes olid seotud halbade partneritega, ja ei tegelenud uute otsimise ning toimiva võrgustiku loomisega, kandsid väga suuri kahjusi. Võrgustiku liikmed mõjutavad ettevõtet väga oluliselt ja võivad põhjustada ka ebaõnnestumise. Kui ettevõtte juhtkond sõltub otsuste tegemisel ainult isiklikest võrgustikest tulenevast informatsioonist, mitte professionaalsetest või ettevõtte valdkonnaga seotud võrgustikest, siis see mõjutab negatiivselt ettevõtte õnnestumist rahvusvahelistumisel (Musteen et al. 2010). Ka sellele said autorid uuringus kinnitust.

Võrgustike kaudu liikuma pidanud informatsiooni jäi väheseks ja ettevõtted tegid valesid otsuseid nii investeringutes kui muudes ettevõtetele olulistest valdkondades. Ka teooriast leiab sellele kinnitust Johanson ja Vahlne (2009) kaudu, mille kohaselt

võrgustikusuhete puudumisel ei saa ettevõtted ligipääsu olulisele informatsioonile ja tähtsatele partnerlussuhetele, mistõttu on rahvusvahelisel turul ebaõnnestumise oht suurem ja rahvusvahelistumise protsess ebakindlam. Ettevõtted vajavad infoks adekvaatseid allikaid, et võtta vastu kasulikke otsuseid (Gruber 2007). Kui ettevõttel ei ole hästi toimivaid võrgustikke teiste ettevõtetega, on suur tõenäosus, et ettevõtte võib ebaõnnestuda (Musteen et al. 2014). Seda kinnitas ka Eesti ettevõtetes läbi viidud uuring. Ettevõtted vajavad toimivaid võrgustikusuhteid, mida saaks rahvusvahelistumisel ära kasutada (Cavusgil, Knight 2015). Eesti ettevõtetes läbi viidud uuringust tuli välja, et ettevõtted kasutasid väga piiratud võrgustikke ja mõnel juhul polnud neid praktiliselt üldse. Nii jäädi ilma väga headest pakkumistest ja oldi seotud oma olemasolevate, tihti piiravate partneritega. Võrgustikusuheteta võivad ettevõtted ilma jääda headest võimalustest ja see mõjutab nende edukust välisturgudel (Agndal, Chetty 2007; Harms, Schiele 2012; Johanson, Vahlne 2009).

Mitmeid ebaõnnestumisi põhjustasid juhtimisvead, puudulikud või vähesed turu-uuringud ja analüüsid. Seda nii suurettevõtete, kui ka VKE-de puhul, kel kogemusi vähem. Vähemkogenud juhtidel oli lihtsam minna välisturule analüüsida, püüdes järgnevaid sündmusi pigem ette ennustada. Sellele tendentsile leidsid töö autorid kinnitust Fisher (2012) artiklis välja toodud mõttest, mille kohaselt vähemkogenud juhid lähtuvad katsetamisloogika strateegiast, kuna see ei nõua nii põhjalikku planeerimist ja uuringuid kui süstematiseeritus. Ettevõtted, millel ei ole rahvusvahelisel turul palju kogemusi, lähtuvad suurema tõenäosusega katsetamisloogikast, olles sõltuvad võrgustikest, et oma tooteid ja teenuseid turustada ning leida kliente (Vissak et al. 2020). Katsetamisloogikast lähtuvad ettevõtted on aga informatsioonist sõltuvad ja kui nad seda läbi võrgustike ei saa omandada, ei pruugi need ettevõtted õnnestuda (Chetty et al. 2015). Nummela et al. (2014) toob välja, et ettevõtte rahvusvahelistumise edukuses mängib suurt rolli juhtkonna varasem taust ja et otsustamisloogika valik sõltub sellest, kui hästi on plaanid ette ennustatavad. Vähemkogenud juhid lähtuvad suurema tõenäosusega ebakindluse tõttu katsetamisloogikast (Cui et al. 2019; Vissak et al. 2020).

Kaks kõige edukamat ettevõtet (B, C) lähtuvad mõlemad nii katsetamisloogikast kui süstematiseeritusest ja töö autorite hinnangul peitub selles edu võti. Sellele leiab

kinnitust ka teooriast, mille kohaselt Nemkova (2017) on välja toonud, et paljud BG-d lähtuvad otsuste tegemisel nii katsetamisloogikast kui ka süstematiseeritusest ja see on neile kasulik, kuna võimaldab hoida ettevõtet muutlikuna ja välisturgudel paremini konkureerida. Samas artiklis on välja toodud, et BG-d, kes lähtuvad vaid ühest loogikast, võivad rahvusvahelisel turul takistatud olla. BG-dele on oluline olla kiire ja paindlik, et leida turgudelt võimalusi ning neid ära kasutada. Nemkova (2017) aga läheb vastuollu Yu et al. (2018) poolt välja öelduga, mille kohaselt kahe otsustamisloogika kombineerimine võib ettevõttele lausa kahjulik olla, sest see võib põhjustada segadust selle osas, kuhu ressursse paigutada tuleb ja ettevõtte võib seetõttu ebaõnnestuda.

Ressursside killustatuse üle kurtis üks suurettevõtte (A), kes lähtus puhtalt süstematiseeritusest. Seega on siin teatav vastuolo läbi viidud uuringu ja teooria vahel. Töö autorite arvates võib kahe erineva otsustamisloogika kombineerimine teatud juhtudel kasulik olla. Seda eriti ettevõtete puhul, mis tegutsevad tehnoloogia valdkonnas nagu uuringus osalenud kaks suurettevõtet (B, C). Lähtudes kahe otsustamisloogika kombinatsioonist, on ettevõtte paindlikum, suutes reageerida kiiremini nii heade võimaluste kui ka ootamatute kriiside ilmnedes. Puhtalt süstematiseeritusest lähtuv suurettevõtte (A) on vähem paindlik turul toimuvate muutuste suhtes, protsessid võtavad kauem aega ja ettevõtte võib ilma jääda headest võimalustest. Ka teooria kinnitab seda, tuues välja, et süstematiseerituses muudatusi nii kergesti ei tehta ja seetõttu võivad ettevõtted ilma jääda headest võimalustest (Harms, Schiele 2012; Sarasvathy 2001; Sarasvathy 2008). Prashantham et al. (2019) kohaselt on katsetamisloogika varajases arengufaasis olevale ettevõtetele kasulik. Sellest lähtutakse siis, kui tulevik on etteaimamatu, ettevõtte eesmärgid pole selged või on teadmata.

Praeguse ülemaailmselt leviva COVID-19 viirusepuhanguga on suur hulk ettevõtteid ootamatult kriisis. Üks uuringus osalenud suurettevõtte (B), kes kahest eri otsustamisloogikast lähtub, küsis riigilt hiigelsuurt laenu, teisel (C) on tootmises töö ajutine seisak teadmata ajaks, kuid ettevõtte kasutab tekkinud aega uute toodete arendamiseks. Puhtalt süstematiseeritusest lähtunud suurettevõtte läheb saneerimisele.

Üks uuringus osalenud VKE (F) püüab leida paremaid digikoolituste lahendusi veebis ja ehitusega tegelenud VKE (D) andis töötajatele paariks kuuks kollektiivpuhkuse.

Hauser et al. (2019) kohaselt ilmneb reaalne ummikseis siis, kui ettevõtja ootamatutest sündmustest õppimisel ebaõnnestub. Kriiside korral on otsustajatel valida, kas teha muudatusi plaanides, investeerida sündmuste spetsiifilistesse ressurssidesse ja võimekusse või loobuda projektist, tunnistada kahjumis investeeringuid ja osaks saanud ebaõnnestumisi. Kuidas COVID-19 olukord uuringus osalenute jaoks laheneb, näitab aeg. Alles mõne aja pärast on näha, mis otsustamisloogikast lähtumine ettevõtetele globaalses majanduskriisis edu tõid. Käesoleva töö autorite arvates on hästi toimivate võrgustikusuhete mõju ettevõtetele positiivne nii headel aegadel kui ka kriisiolukorras.

KOKKUVÕTE

Rahvusvahelistumine on keeruline protsess, millega on ettevõtted võimelised oma haaret suurendama ja looma võimalusi, mis ainuüksi koduturul tegutsedes ilmned ei pruugi. Rahvusvahelistumine on ühtlasi ka protsess, mille ebaõnnestumise tõenäosus võib olla küllaltki suur. Ettevõtted võivad rahvusvahelisel turul tegutsedes ebaõnnestuda paljude erinevate põhjuste tõttu, kuid antud magistritöös keskenduti ennekõike kahele igapäevaselt vähemkuuldud tegurile – võrgustikusuhetele ja otsustamisloogikatele.

Rahvusvahelistumiseks on erinevad viisid ja strateegiad. Paljud suuretted kasutavad järkjärgulist laienemist, millega suurendatakse astmeliselt kohalolekut välisriikides. Selle protsessiga ei hakata enamasti väga kiiresti peale ja võib kulda isegi aastaid, enne kui rahvusvahelisele turule minnakse. Aina rohkem on aga tekkinud ettevõtteid, mis rahvusvahelistuvad ja laienevad küllaltki kiiresti pärast ettevõtte loomist, nt *born global* (BG) ja *international new ventures* (INV) tüübid, kuid on ka *born-again global* (BAG), mis ei ole esialgu suunatud rahvusvahelisele turule, aga on järsult ja kiiresti rahvusvahelistuma asunud. Nende ettevõtete välisriikidesse sisenemise ja laienemise kiirus on reeglina küllaltki suur, kuid suure kiirusega on seotud ka palju riske ning ebaõnnestumise tõenäosus on üsna kõrge.

Magistritöö teoreetilises pooles anti ülevaade võrgustikusuhetest ja otsustamisloogikatest ning nende mõjust rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele. Töö esimene peatükk oli jagatud neljaks, et tutvustada rahvusvahelistumise protsessi, tuua välja võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate olemus ning kirjeldada nende mõju rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele.

Magistritöös oli üheks uuritud valdkonnaks võrgustikusuhted, mis on ettevõtete võrgustikud erinevate osapooltega, nt partneritega, klientidega, tarnijatega jne. Need suhted saavad mõjutada ettevõtte otsuseid ja valikuid nii välis- kui ka kohalikul turul. Võrgustikest võivad kujuneda ettevõtetele head ja olulised allikad, millest tuleneva info alusel saab teha turu-uuringuid, leida kliente, turustuskanaleid jpm. Võrgustike kaudu on võimalik saada infot ka otse sihtturult, kui võrgustikku kuuluv liige on sealt pärit või

on seal tegutsemas ja selle kaudu on ettevõttel võimalik leida omale hästi toimivad kanalid toodete ja teenuste turustamiseks ning saavutada turul konkurentsieelis.

Ebapiisavad või ebaefektiivsed võrgustikusuhted võivad olla üheks ettevõtete ebaõnnestumist soodustavaks põhjuseks. Ebaõnnestumisi võivad põhjustada väga paljud tegurid ja vahest võib ebaõnnestumiste taga olla põhjused, mis esialgu ei pruugi tunduda väga olulised, nagu nt keelebarjäär või bürokraatia ja sihtriikide regulatsioonide spetsiifikaga seotud teemad, mida kirjeldab hästi Eesti ettevõtetes läbi viidud uuring. Ebaõnnestumiste riske aitab märkimisväärselt vähendada ligipääs informatsioonile jt kanalitele, mis toetavad ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi. Ettevõtete võimalused ja otsused on välisturgudel tugevalt seotud võrgustikega, millest tuleneva info alusel saavad ettevõtted võtta vastu otsuseid, luua vajalikke strateegiaid ja plaane.

Ettevõtted lähtuvad rahvusvahelistumisel otsustamisloogikatest, mille valik on üheks rahvusvahelistumise protsessi edukuse tagamise eelduseks. Teadusartikleid uurides selgus, et kõige laiemalt levinud otsustamisloogikateks on süstematiseeritus ja katsetamisloogika. Süstematiseeritusest lähtuvad ennekõike ettevõtted, millel on olemas välisturgudel tegutsemise kogemused, vajalikud teadmised ja ligipääs ressurssidele jt vahenditele. Süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted teevad reeglina analüüse, turu-uuringuid ja põhjalikku eeltööd, enne kui otsuseid vastu võtavad. Süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted teevad ka suuremaid investeeringuid, millel võib ebaõnnestumise korral olla ettevõttele väga rängad tagajärjed. Võrreldes katsetamisloogikast lähtuvate ettevõtetega ei ole süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted niivõrd sõltuvad juhustest, võimalustest, teadmatusest ja tegutsevad plaanide järgi.

Katsetamisloogikast lähtuvad pigem sellised ettevõtted, mis alles otsivad oma kohta turul, millel ei ole nii häid teadmisi ja ligipääsu ressurssidele. Sellest lähtuvad ka ettevõtted, mis asuvad ebaselgetel turgudel, kus tulevik ei ole ette ennustatav ja on sageli küllaltki ebaselge. Katsetamisloogika võimaldab hoida valikud vabamad ja kohaneda vastavalt turu muutustele. Sellest otsustamisloogikast lähtuvatele ettevõtetele ei ole niivõrd oluline teha turu-uuringuid ja põhjalikku eeltööd, kuna kogemusi ja teadmisi saadakse peamiselt välisturul tegutsemise käigus. Valikuid ja otsuseid tehakse

vastavalt sellele, mida ollakse valmis kaotama ja ebaõnnestumised ei mõjuta ettevõtet nii tugevalt ning nendel on võimalik lihtsamini ebaõnnestumisest välja tulla.

Ebaõnnestumist võivad soodustada nii võrgustikusuhted kui ka otsustamisloogikad. Ettevõtted võivad tugineda halvasti toimivatele või ebausaldusväärsetele võrgustikele ja selliste ebaefektiivsete võrgustike alusel võivad ettevõtted vastu võtta ka piiravaid ning ebaõnnestumist soodustavaid valikuid. See mõjutab mõlemaid, nii katsetamisloogikast kui ka süstematiseeritusest lähtuvaid ettevõtteid. Ettevõtetele, mis lähtuvad katsetamisloogikast, on oluline, et oleks olemas ligipääs võrgustikele, kuna eesmärgid sätestatakse vastavalt olemasolevatele vahenditele ja võrgustikud, mis võivad kujuneda ebaefektiivseteks või puudulikeks, takistavad otsuste vastu võtmist. Nende põhjal on välisurule juurdumine keeruline, sest puuduvad usaldusväärsed partnerid ja kanalid ning võidakse vastu võtta ebaõnnestumist soodustavaid otsuseid. Süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted võivad samuti võrgustike põhjal vastu võtta piiravaid otsuseid. Süstematiseeritusest lähtumise puhul on otsuste tegemine küllaltki aja- ja ressursimahukas ning seetõttu ei saa seda protsessi tihti korrata, mis võib ettevõtte omakorda viia piiravate otsusteni. Süstematiseeritusest lähtuvad ettevõtted võtavad otsuseid vastu aeglaselt, mistõttu võidakse võimalustest ilma jääda. Suured investeeringud võivad viia kokkuvõttes suuremate kaotuste ja ka ebaõnnestumiseni.

Empiirilise peatüki eesmärk oli analüüsida välisurule laienenud Eesti ettevõtetega tehtud intervjuude tulemusi ja sünteesida saadud andmeid teoorias käsitletuga. Intervjuude tulemused said välja toodud teemaplokkide kaupa: ettevõtte taust ja ajendid, võrgustikusuhted, otsustamisloogikad ning probleemid ja järeldused. Kuue ettevõtte juhiga viidi läbi kvalitatiivne süvaintervjuu. Ettevõtte juhtidega läbi viidud 22 küsimusega intervjuu vastused analüüsiti, kodeeriti ja saadud tulemused esitati ettevõtteid võrdlevates tabelites, mille järel toodi analüüs ja süntees viidetega teooriale.

Töös leiti, et uuritavate Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumist mõjutasid väga paljud eri tegurid, nagu nt finantsprobleemid, ressursside vähesus, juhtimisvead, sihtriigi eripärade mitte tundmisest ja puudulikust keeleoskusest tulenevad probleemid, ettevalmistuse vähesus erinevate uuringute ja analüüsides näol, bürokraatia ja sihtriigi

regulatsiooni spetsiifilisus jne. Ebaõnnestumiste sügavamad põhjused peitusid aga erinevates võrgustikusuhetega seotud probleemides. Enamlevinud vigadeks olid valesti valitud koostööpartnerid, võrgustiku liikmete ebapiisav taustakontroll, passiivsus võrgustike loomise ja arendamise osas, olemasolevate partnerite liigne usaldamine ning uute juurde mitte otsimine. Ebaõnnestumiste tagajärjel tehtud eneseanalüüsis tunnistasid intervjuueeritavad, et võrgustikke on vaja pidevalt laiendada ja arendada ning võrgustiku liikmeid ja koostööpartnereid on oluline väga hästi tunda. Eesti ettevõtetes läbi viidud uuringu tulemustest tuli välja, et mitte toimivad või puudulikud võrgustikusuhted põhjustasid ettevõtetele suurel hulgal probleeme, mille tagajärjel leidis aset rahvusvaheliselt turult kas osaline või täielik tagasi tõmbumine ja ühel juhul isegi kogu ettevõtte pankrot. Otsustamisloogikate mõju ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele oli märgatavalt väiksem võrreldes võrgustikusuhete mõjuga. Otsustamisloogikate mõju oli hajutatam ja ei toonud autorite hinnangul ettevõtetele nii traagilisi tagajärgi kui mitte toimivad võrgustikusuhted.

COVID-19 viirusepuhang tõi välja, et küllaltki paljud ettevõtted ei ole ettenägematuteks olukordadeks piisavalt valmis. Ettevõtetel jääb puudu dünaamilisusest, et nad oleksid võimelised vajaduse korral kiiresti oma taktikaid muutma ja kohanema vastavalt olukorrale. Paljudele ettevõtetele tekitasid raskusi just ettenägematutest olukordadest tulenevad probleemid, mis mõjutasid erinevate ettevõtete käekäiku olulisel määral. Otsustamisloogikate mõju ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele võiks edasi uurida järgnevates uuringutes seoses kriisidest kiiremini ja paremini väljumise osas. Fookuse võiks suunata eelkõige süstematiseeritusele ning katsetamisloogikale, et tuua välja mõlema otsustamisloogika plussid ja miinused ootamatutes kriisiolukordades. Antud magistritöö autoritel ei olnud võimalik sellele aspektile keskenduda töö mahu piirangu tõttu, mistõttu oleks kasulik ja huvitav uurida just nimelt otsustamisloogikate kriisiolukordade poolt hilisemates töödes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Agndal, H., Chetty, S. (2007). „The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs”. *European Journal of Marketing* 41, 1449–1474. <https://doi.org/10.1108/03090560710821251>.
2. Andersson, S. (2011). „International Entrepreneurship, Born Globals and the Theory of Effectuation”. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18(3): 627–43. <https://doi.org/10.1108/14626001111155745>.
3. Andersson, S., Evers, N., Kuivalainen, O. (2014). „International New Ventures: Rapid Internationalization across Different Industry Contexts“. *European Business Review* 26 (5): 390–405. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2014-0040>.
4. Bai, W., Johanson, M. (2018). „International Opportunity Networks“. *Industrial Marketing Management* 70: 167–79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.004>.
5. Baxter, J., Eyles, J. (1997). „Evaluating Qualitative Research in Social Geography: Establishing ‘Rigour’ in Interview Analysis“. *Transactions of the Institute of British Geographers* 22 (4): 505–25. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.1997.00505.x>.
6. Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). „Born-again global’ firms. An extension to the ‘born global’ phenomenon”. *Journal of International Management* 17. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6).
7. Bhatti, W. A., Larimo, J., Servais, P. (2020). „Relationship Learning: A Conduit for Internationalization“. *International Business Review* 29 (3): 101694. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101694>.
8. Braunerhjelm, P., Halldin, T. (2019). „Born globals – presence, performance and prospects”. *International Business Review* 28, 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.07.004>.

9. Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., Küpper, D. (2012). „Corporate Effectuation: Entrepreneurial Action and Its Impact on R&D Project Performance“. *Journal of Business Venturing* 27 (2): 167–84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>.
10. Calof, J. L., Beamish, P. W. (1995). „Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization“. *International Business Review* 4 (2): 115–31. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G).
11. Cavusgil, S. T., Knight, G. (2015). „The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization“. *Journal of International Business Studies* 46 (1): 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>.
12. Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., Mumford, T. V. (2011). „Causation and Effectuation Processes: A Validation Study“. *Journal of Business Venturing* 26(3): 375–90. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>.
13. Chandra, Y., Wilkinson, I. F. (2017). „Firm Internationalization from a Network-Centric Complex-Systems Perspective“. *Journal of World Business* 52 (5): 691–701. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.001>.
14. Chetty, S. K., Stangl, L. M. (2010). „Internationalization and Innovation in a Network Relationship Context“. *European Journal of Marketing* 44(11/12): 1725–43. <https://doi.org/10.1108/03090561011079855>.
15. Chetty, S., Blankenburg Holm, D. (2000). „Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach“. *International Business Review* 9(1): 77–93. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X).
16. Chetty, S., Ojala, A., Leppäaho, T. (2015). „Effectuation and Foreign Market Entry of Entrepreneurial Firms“. *European Journal of Marketing* 49(9/10): 1436–59. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630>.
17. Child, J., Hsieh, L. H. Y. (2014). „Decision Mode, Information and Network Attachment in the Internationalization of SMEs: A Configurational and

- Contingency Analysis". *Journal of World Business* 49(4): 598–610.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>.
18. Ciravegna, L., Kundu, S. K., Kuivalainen, O., Lopez, L. E. (2019). „The Timing of Internationalization – Drivers and Outcomes“. *Journal of Business Research* 105: 322–32. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.006>.
19. Clavel San Emeterio, M., Juaneda-Ayensa, E., Fernández-Ortiz, R. (2020). „Influence of Relationship Networks on the Internationalization Process: The Moderating Effect of Born Global“. *Heliyon* 6(1): e03148.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e03148>.
20. Coviello, N. (2015). „Re-Thinking Research on Born Globals“. *Journal of International Business Studies* 46 (1): 17–26.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2014.59>.
21. Crick, D., Crick, J. (2016). „An Appreciative Inquiry into the First Export Order“. *Qualitative Market Research: An International Journal* 19(1): 84–100.
<https://doi.org/10.1108/QMR-01-2015-0001>.
22. Cui, L., Ivan Su, S. I., Feng, Yongchun; Hertz, Susanne. (2019). „Causal or Effectual? Dynamics of Decision Making Logics in Servitization“. *Industrial Marketing Management* 82: 15–26.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.013>.
23. Cussen, N., Cooney, T. (2019). „Exploring Alternative Approaches to Entrepreneurial Exporting: Internationalization through an Effectual Lens“. *Small Enterprise Research* 26 (2): 164–78.
<https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624603>.
24. Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., Wiltbank, R. (2009). „Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices“. *Journal of Business Venturing* 24(4): 287–309.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>.

25. Dominguez, N., Mayrhofer, U. (2017). „Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-Increasing Commitment to Foreign Markets“. *International Business Review* 26(6): 1051–63. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>.
26. Elo, S., Kyngäs, H. (2008). „The Qualitative Content Analysis Process“. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1): 107–15. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>.
27. Evers, N., Knight, J. (2008). „Role of International Trade Shows in Small Firm Internationalization: A Network Perspective“. *International Marketing Review* 25 (5): 544–62. <https://doi.org/10.1108/02651330810904080>.
28. Evers, N., O’Gorman, C. (2011). „Improvised Internationalization in New Ventures: The Role of Prior Knowledge and Networks“. *Entrepreneurship & Regional Development* 23(7–8): 549–74. <https://doi.org/10.1080/08985621003690299>.
29. Fernhaber, S. A., Li, D. (2013). „International Exposure through Network Relationships: Implications for New Venture Internationalization“. *Journal of Business Venturing* 28(2): 316–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.002>.
30. Fisher, G. (2012). „Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research“. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(5): 1019–51. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>.
31. Fletcher, M., Harris, S., Richey, R. G. (2013). „Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When?“ *Journal of International Marketing* 21(3): 47–71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0121>.
32. Francioni, B., Vissak, T., Musso, F. (2017). „Small Italian Wine Producers’ Internationalization: The Role of Network Relationships in the Emergence of

- Late Starters“. *International Business Review* 26 (1): 12–22.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.003>.
33. Futterer, F., Schmidt, J., Heidenreich, S. (2018). „Effectuation or Causation as the Key to Corporate Venture Success? Investigating Effects of Entrepreneurial Behaviors on Business Model Innovation and Venture Performance“. *Long Range Planning* 51(1): 64–81. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>.
34. Galdino, K. M., Rezende, S. F. L., Lamont, B. T. (2019). „Market and Internationalization Knowledge in Entrepreneurial Internationalization Processes“. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 25(7): 1580–1600. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2018-0762>.
35. Galkina, T., Chetty, S. (2015). „Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs“. *Management International Review* 55(5): 647–76. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>.
36. Galkina, T., Lundgren-Henriksson, E. L. (2017). „Coopetition as an Entrepreneurial Process: Interplay of Causation and Effectuation“. *Industrial Marketing Management* 67 (november): 158–73. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.004>.
37. Ge, G. L., Wang, H. Q. (2013). „The Impact of Network Relationships on Internationalization Process: An Empirical Study of Chinese Private Enterprises“. *Asia Pacific Journal of Management* 30(4): 1169–89. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9332-6>.
38. Gil-Barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., Mas-Verdú, F. (2020). „When Do Domestic Networks Cause Accelerated Internationalization under Different Decision-Making Logic?: Evidence from Weak Institutional Environment“. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0191>.
39. Goel, S., Karri, R. (2006). „Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust“. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (4): 477–93. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00131.x>.

40. Gruber, M. (2007). „Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective“. *Journal of Business Venturing* 22 (6): 782–807. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.07.001>.
41. Hånell, S. M., Ghauri, P. N. (2015). „Internationalization of Smaller Firms: Opportunity Development through Networks: Internationalization of Smaller Firms“. *Thunderbird International Business Review* 58(5): 465–77. <https://doi.org/10.1002/tie.21763>.
42. Harms, R., Schiele, H. (2012). „Antecedents and Consequences of Effectuation and Causation in the International New Venture Creation Process“. *Journal of International Entrepreneurship* 10(2): 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>.
43. Hauser, A., Eggers, F., Guldenberg, S. (2019). „Strategic Decision-Making in SMEs: Effectuation, Causation, and the Absence of Strategy“. *Small Business Economics* 54 (3): 775–90. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00152-x>.
44. Hilmersson, M., Jansson, H. (2012). „International Network Extension Processes to Institutionally Different Markets: Entry Nodes and Processes of Exporting SMEs“. *International Business Review* 21(4): 682–93. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.003>.
45. Hollender, L., Zapkau, F. B., Schwens, C. (2017). „SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation“. *International Business Review* 26, 250–263. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003>.
46. Holmlund, M., Törnroos, J. (1997). „What are relationships in business networks?“. *Management Decision* 35, 304–309. <https://doi.org/10.1108/00251749710169693>.
47. Hunt, I., Watts, A., Bryant, S. K. (2018). „Walmart’s International Expansion: Successes and Miscalculations“. *Journal of Business Strategy* 39(2): 22–29. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2017-0013>.

48. Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S. (2008). „Strategic orientations of born globals—Do they really matter?”. *Journal of World Business* 43, 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>.
49. Jeong, S. W. (2016). „Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs”. *Multinational Business Review* 24, 47–61. <https://doi.org/10.1108/MBR-08-2015-0039>.
50. Johanson, J., Mattsson, L. G. (1988). „Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach”. In *Knowledge, Networks and Power*, eds. Mats Forsgren, Ulf Holm, and Jan Johanson. London: Palgrave Macmillan UK, 111–32. https://doi.org/10.1057/9781137508829_5.
51. 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>.
52. Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). „The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership”. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411–31. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
53. Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. (2004). „Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come“. *Educational Researcher* 33 (7): 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>.
54. Jung, J. C., Bansal, P. (2009). „How Firm Performance Affects Internationalization”. *Management International Review* 49(6): 709–32. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0014-7>.
55. Kerr, J., Coviello, N. (2020). „Weaving Network Theory into Effectuation: A Multi-Level Reconceptualization of Effectual Dynamics“. *Journal of Business Venturing* 35 (2): 105937. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.001>.

56. Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008). „Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization“. *Forum Qualitative Social Research* Volume 9, No. 1, Art. 34. <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-9.1.334>.
57. Knight, G. A., Cavusgil, S. Tamar. (2004). „Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm“. *Journal of International Business Studies* 35(2): 124–41. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>.
58. Knight, G. A., Liesch, P. W. (2016). „Internationalization: From Incremental to Born Global“. *Journal of World Business* 51 (1): 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>.
59. 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, 372–385. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.01.001>.
60. Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., Wales, W. (2019). „Expect the Unexpected: Examining the Shaping Role of Entrepreneurial Orientation on Causal and Effectual Decision-Making Logic during Economic Crisis“. *Entrepreneurship & Regional Development* 31 (5–6): 456–75. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>.
61. Leyden, D. P., Link, A. N., Siegel, D. S. (2014). „A Theoretical Analysis of the Role of Social Networks in Entrepreneurship“. *Research Policy* 43(7): 1157–63. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.010>.
62. Li, L., Qian, G., Qian, Z. (2012). „Early Internationalization and Performance of Small High-tech “Born-globals”“. *International Marketing Review* 29(5): 536–61. <https://doi.org/10.1108/02651331211260377>.
63. Matalamäki, M. J. (2017). „Effectuation, an Emerging Theory of Entrepreneurship – towards a Mature Stage of the Development“. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24(4): 928–49. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0030>.

64. Melin, L. (1992). „Internationalization as a Strategy Process“. *Strategic Management Journal* 13 (S2): 99–118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>.
65. Musteen, M., Datta, D. K., Francis, J. (2014). „Early Internationalization by Firms in Transition Economies into Developed Markets: The Role of International Networks: Early Internationalization by Firms in Transition Economies“. *Global Strategy Journal* 4(3): 221–37. <https://doi.org/10.1002/gsj.1077>.
66. Musteen, M., Francis, J., Datta, D. K. (2010). „The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance: A Study of Czech SMEs“. *Journal of World Business* 45(3): 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>.
67. Myers, M. D., Newman, M. (2007). „The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft“. *Information and Organization* 17 (1): 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>.
68. Nemkova, E. (2017). „The impact of agility on the market performance of born-global firms: An exploratory study of the ‘Tech City’ innovation cluster“. *Journal of Business Research* 80, 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.017>.
69. Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., Loane, S. (2014). „Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies“. *Management International Review* 54(4): 527–50. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0211-x>.
70. Ojala, A. (2009). „Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market“. *International Business Review* 18(1): 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>.

71. Ojala, A., Chetty, S., Kontinen, T. (2012). „Causation and Effectuation in the Foreign Market Entry and Selection of Software SMEs”. Proceedings of 57th International Council for Small Business (ICSB) World Conference.
72. Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). „Toward a theory of international new ventures”. *Journal of International Business Studies* 25: 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>.
73. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., Hoagwood, K. (2015). „Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research“. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 42 (5): 533–44. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>.
74. Palmer, M. (2005). „Retail Multinational Learning: A Case Study of Tesco“. *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(1): 23–48. <https://doi.org/10.1108/09590550510577110>.
75. Pioch, E., Gerhard, U., Fernie, J., Arnold, S. J. (2009). „Consumer Acceptance and Market Success: Wal-Mart in the UK and Germany“. *International Journal of Retail & Distribution Management* 37(3): 205–25. <https://doi.org/10.1108/09590550910941490>.
76. Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., Neely, A. (2004). „Networking and innovation: a systematic review of the evidence”. *International Journal of Management Reviews* 5–6(3–4): 137–68. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>.
77. Prashantham, S., Floyd, S. W. (2019). „Navigating Liminality in New Venture Internationalization“. *Journal of Business Venturing* 34(3): 513–27. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001>.
78. Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., Sarasvathy, S. D. (2019). „Effectuation, Network-Building and Internationalisation Speed”. *International*

- Small Business Journal: Researching Entrepreneurship 37(1): 3–21.
<https://doi.org/10.1177/0266242618796145>.
79. Sarasvathy, S. D. (2001). „Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”. *The Academy of Management Review* 26(2). <https://doi.org/10.2307/259121>.
80. Sarasvathy, S. D. (2008). „Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise”. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>.
81. Sarasvathy, S. D., Kumar, K., York, J. G., Bhagavatula, S. (2014). „An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(1): 71–93. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>.
82. Schueffel, P., Baldegger, R., Amann, W. (2014). „Behavioral patterns in born-again global firms: Towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs”. *Multinational Business Review* 22, 418–441. <https://doi.org/10.1108/MBR-06-2014-0029>.
83. Schweizer, R., Vahlne, J. E., Johanson, J. (2010). „Internationalization as an Entrepreneurial Process”. *Journal of International Entrepreneurship* 8(4): 343–70. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>.
84. Seawright, J., Gerring, J., Gerring, J. (2014). „Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options“. *Political Research Quarterly* 2008 61: 294. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>.
85. Sheppard, M., McNaughton, R. (2012). „Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns“. *Handbook of Research on Born Globals*. <https://doi.org/10.4337/9780857938046>.
86. Skorupski, R., Kogut, C. S., de Mello, R. D. C. (2019). „Do Entrepreneurs from Institutionally Distinct Countries Apply Different Decision Logic When Internationalizing Their Companies? A Multiple-Case Analysis”. *Journal of*

- Transnational Management 24(2): 142–62.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2019.1608747>.
87. Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Puumalainen, K. (2016). „Network Competence in Finnish SMEs: Implications for Growth”. *Baltic Journal of Management* 11(2): 207–30.
<https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0032>.
88. Udomkit, N., Schreier, C. (2017). „Tie the Ties: The Significance of the Binding Networks in SMEs’ Internationalization Process”. *Journal of Asia-Pacific Business* 18(1): 4–20. <https://doi.org/10.1080/10599231.2017.1272992>.
89. Vissak, T. (2004). „Võrgustikud ettevõtete rahvusvahelistumises”. *Eesti puidusektori konkurentsivõime (55–70)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
90. 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>.
91. Vissak, T., Francioni, B., Musso, F. (2017). „The Role of Network Relationships in Small Wineries’ Internationalization: A Case Study from Marche, Italy“. *International Journal of Wine Business Research* 29(1): 37–57.
<https://doi.org/10.1108/IJWBR-07-2015-0025>.
92. Yu, X., Tao, Y., Tao, X., Xia, F., Li, Y. (2018). „Managing Uncertainty in Emerging Economies: The Interaction Effects between Causation and Effectuation on Firm Performance“. *Technological Forecasting and Social Change* 135: 121–31. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.017>.
93. Zain, M., Ng, S. I. (2006). „The Impacts of Network Relationships on SMEs’ Internationalization Process“. *Thunderbird International Business Review* 48(2): 183–205. <https://doi.org/10.1002/tie.20092>.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

I	Ettevõtte taust ja ajendid
1.	Mis põhjusel/ajendil te rahvusvahelistuda soovisite?
2.	Kui kaua ettevõtte enne rahvusvahelistumist kohalikul turul tegutsenud oli?
3.	Kas teil oli rahvusvaheline juhtimiskogemus enne rahvusvahelistumist?
4.	Millest te sihturu valikul lähtusite?
5.	Kas teil oli rahvusvahelistumiseks kindel/süsteemaatiline tegevusplaan?
II	Võrgustikusuhted
6.	Kust saite vajalikku informatsiooni rahvusvahelistumiseks?
7.	Kas teil oli enne rahvusvahelistumist välismaiseid koostööpartnereid?
8.	Kas ettevõtte kuulus enne rahvusvahelistumist mõnda võrgustikku?
9.	Kas rahvusvahelistumisel otsiti koostööpartnereid võrgustike jaoks? Kui jah, siis kuidas?
10.	Kuidas te hindate tekkinud võrgustikusuhete mõju ettevõttele? Palun valige: 1. Mõju oli negatiivne - need pigem piirasid tegevust 2. Mõju oli algul positiivne, kuid muutus ajaga negatiivseks, piiravaks 3. Mõju oli neutraalne - võrgustikusuhetest ei saadud kahju ega kasu 4. Mõju oli hea - võrgustikusuhetest sai kasu 5. Mõju oli väga hea - võrgustikusuhetest sai väga palju kasu
III	Otsustamisloogikad
11.	Millest olete rahvusvahelistumisel peamiselt lähtunud?
12.	Kas rahvusvahelistumise eel tegite ka analüüse ja uuringuid või püüdsite pigem “ennustada”?
13.	Kas ettevõtte hankis rahvusvahelistumiseks vahendeid juurde või kasutati olemasolevaid?

14.	Kumba teil rohkem oli, kas vahendeid või häid ideid? Palun valige: <ol style="list-style-type: none"> 1. Polnud väga kumbagi 2. Vahendeid ja ideid oli võrdselt 3. Vahendeid oli rohkem 4. Ideid oli rohkem
15.	Kas te reaalselt olite valmis kahjuks, mis tekkis ebaõnnestumise tagajärjel?
IV	Probleemid ja järeldused
16.	Millised probleemid rahvusvahelistumisel ilmnesisid?
17.	Kas erinevatel turgudel tegutsedes olid probleemid erinevad või samad?
18.	Kas te korrigeerisite probleemide korral tegevusi? Kui jah, siis kuidas?
19.	Kas oli mingi oluline probleem/sündmus, mis te jaoks saatuslikuks sai? Kui jah, mis see oli?
20.	Mis olid suurimad edukat rahvusvahelistumist takistavad tegurid? Ja miks ebaõnnestuti?
21.	Mida te saadud kogemusest õppisite ja mida teeksite nüüd teisiti?
22.	Kas te plaanite rahvusvahelisel turul laieneda ka tulevikus?

SUMMARY

THE INFLUENCE OF NETWORK RELATIONSHIPS AND DECISION LOGICS ON INTERNATIONALIZATION FAILURE

Karl Erik Õim

Tairi Leis

Internationalization is a difficult process in which companies can expand and create opportunities which may not be possible in their domestic markets. In today's global market there has been a rise in many different internationalization forms next to the traditional incremental way which follows a path of slowly increasing the company's presence on the international market. Nowadays there are companies that follow a more radical path which are called as the radically internationalizing companies. These types of companies are internationally oriented from inception and they internationalize quite rapidly. They are called as born globals and international new ventures but next to these types there are also born-again globals which, at first, are not specifically oriented on an international market but starts to internationalize quite suddenly and rapidly due to reasons or changes that affect the company.

Each of these internationalization types are also more or less dependent on network relationships and are also using decision logics to make choices and form strategies on foreign markets. Network relationships are networks and ties between different parties that affect the company, for example clients, suppliers, competitors etc. These networks are a valuable source of information for companies what is essential for a successful internationalization. On the other hand, too few or ineffective networks could contribute to a company's internationalization failure. Companies could be relying on networks that cause them to form plans and strategies that could limit their effectiveness. Without proper networks companies could, for example, be lacking of reliable partners and thus could be restricting companies' actions on international markets. Companies could have no access to resources they need as through networks it is possible to acquire resources necessary for a successful internationalization. Network relationships play a very

important role in companies' internationalization processes and thus the importance of it should not be overlooked.

Companies are also making their decisions, plans and analyzes based on decision logics which is a way of describing how they make their decisions. This thesis was based on two main decision logics, specifically causation and effectuation. Causation is a decision logic in which companies make thorough, time-consuming researches and analyzes before they make decisions. Companies preset their goals and try to seek for means to achieve them. This type is usually practiced by companies that have more knowledge, experience and resources because investments are usually bigger and losses could be more severe. Effectuation, on the other hand, is used by companies that do not have very good knowledge nor access to many resources. It can also be used by companies that are operating in unclear and dynamic markets. Companies that use effectuation are usually less obliged to fulfil their goals as they can change them according to current situations on the market and adapt to them. Companies that use effectuation are setting their goals based on means they currently have in their hands and do not invest more than they are able and willing to lose.

The internationalization process faces a high risk of failure. Internationalization failures are caused by many factors but the authors of this thesis chose to find out in more detail about the affects of network relationships and decision logics on internationalization failure.

The aim of this research was to find out the causes of internationalization failure based on network relationships and decision logics.

The main tasks of this research were:

1. to give an overview of the theoretical part of network relationships, decision logics and draw parallels with the research conducted in the Estonian companies;
2. to point out the problems that are related to network relationships and decision logics and analyze their impact on internationalization failure;

3. to form a sample of internationalized Estonian companies that agree on sharing their experiences and are willing to give an interview;
4. to find out which decision logic the companies used and how these logics affected their internationalization process;
5. to analyze the results and compare it to the theoretical part of this thesis.

The theoretical part of this thesis was based on different academic research articles and was divided into four parts: internationalization processes; the influence of network relationships on internationalization; the influence of decision logics on internationalization and the causes of internationalization failures based on network relationships and decision logics.

The empirical part of this thesis was based on research that was done by conducting interviews in six Estonian companies who were active on the international market. From the six internationalized companies three were large companies and three were SME-s. Three large companies are homogeneous to each other and also the same with three SME-s. The empirical part focused on failures and tried to find out and explain why and how the companies, that were interviewed, failed. Moreover, this research tried to find out how these failures affected the internationalization processes of those companies afterwards. The authors of this thesis were interested if the Estonian companies, that were operating on the international markets, understood the importance of network relationships and, if, for example, they tried to search for networks and what were the decision logics used in those companies. The authors were also interested in what kind of influence networks and decision logics have on internationalization failures.

This thesis was based on the research articles and interviews conducted in the Estonian companies who agreed on being interviewed. The theoretical part is based on information from research articles. The research goals of this thesis required theoretical and empirical parts. The empirical part was based on interviews that the authors of this research conducted in the Estonian companies. The authors of this thesis are not trying to give examples of companies that failed but are instead trying to point out and analyze why something went wrong so other companies would have a chance to learn from it.

It was found that Estonian companies' internationalization processes failed on different instances, for example because of financial problems, lack of resources, management errors, problems due to not knowing the specifics of the destination country, lack of preparation based on research and analyzes etc. The more specific causes of internationalization failures were found to be related to network relationships. Most common problems were related to choosing wrong partners, issues related to network members, passive attitude towards the development of network relationships, lack of trust towards network partners and not finding new networks.

After failing interviewees admitted that there is a constant need to develop and maintain network relationships and also to know the network members well. The research conducted in the Estonian companies by the authors of this thesis found that poorly performing or lack of network relationships caused many problems to the company. This affected companies to partially or fully exit the international markets and in one instance it even caused bankruptcy. The impact of companies' decision logics on the internationalization failure was significantly smaller compared to the impact of network relationships. The impact of decision logics was more scattered and did not cause so dramatic consequences than poorly performing network relationships.

The COVID-19 virus outbreak showed that quite a lot of companies are not ready for unforeseen situations nor are they dynamic enough to change their tactics to match the current situations on markets. A lot of companies were in trouble with problems that unforeseen situations caused to them and so these situations drastically influenced many companies. At this point, the authors suggest that later researchers could find out in more detail about crisis situation causes on internationalization. More specifically, the focus could be on the effects of causation and effectuation positives and negatives on crisis situations of internationalization.

Keywords: internationalization; entrepreneurship; success; failure; network relationships; networks; decision logics; causation; effectuation.

CERCS: S186 international commerce, S190 management of enterprises.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Karl Erik Õim ja Tairi Leis,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

„Võrgustikusuhete ja otsustamisloogikate mõju rahvusvahelistumise ebaõnnestumisele“,

mille juhendaja on vanemteadur Tiia Vissak,

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

2. Anname 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 autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Karl Erik Õim ja Tairi Leis

25.05.2020