

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Robert Taul

**RAHVUSVAHELISTUMINE LÄBI
PROJEKTIPÕHISE TEGEVUSE TÕHUSTAMISE
AS VALMECO NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2013.a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Rahvusvahelistumise teoreetiline käsitlus	7
1.1. Rahvusvahelistumise teooriad	7
1.2. Projektipõhine rahvusvahelistumine	17
2. AS Valmeco projektipõhine tegevus	26
2.1. Empiirilise analüüsi meetodika ja AS Valmeco ülevaade	26
2.2. AS Valmeco projektipõhise tegevuse analüüs	32
2.3. Soovitused AS Valmeco projektipõhise tegevuse tõhustamiseks	38
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad	47
Lisad	50
Lisa 1. Struktureerimata intervjuu teemad	50
Summary	51

SISSEJUHATUS

Rahvusvahelistumine on viimaste aastakümnete jooksul järjest rohkem tähelepanu kogunud fenomen. Kuigi rahvusvahelistumise tähtsust on üha rohkem rõhutatud, ei suudeta seda päris täpselt mõista. (Seifert Jr., Machado-da-Silva 2007: 41) Rahvusvahelistumisega võib kaasneda tegutsemine tulusamatel turgudel ning lisaks võib uue sihtturu valik parandada olemasolevat konkurentsipositsiooni või luua juurdepääsu uutele tootearenduse ideedele ning kaasaegse tootmistehnoloogia väljaarendamisele. Kõik see on võimalik ainult juhul, kui firma on põhjalikult planeerinud uuele turule sisenemist, vastasel juhul võib katse muuta algse turuseisu veelgi hullemaks. (Hollensen 2007: 5)

Firmad rahvusvahelistuvad järjest rohkem ja kasutavad selle jaoks erinevaid meetodeid, samal ajal, mil keskkond on pidevalt muutumas. Seega rahvusvahelistumine on keerukas ja dünaamiline fenomen, mille kirjeldamiseks ning paremaks mõistmiseks on loodud erinevaid teooriaid. Näiteks Uppsala mudel, mis kirjeldab rahvusvahelistumist kui aeglast protsessi või teooriad, mis kirjeldavad seda kui kiiret protsessi nt. sünnilt globaalne (*born globals*). Teooriad, mis kirjeldavad rahvusvahelistumist kui aeglast ja keerulist protsessi, leiavad, et tuleb arvestada erinevate tegevust aeglustavate teguritega, mida on kokkuvõtvalt nimetatud tunnetuslikuks kauguseks. Nendeks teguriteks võivad olla erisused keeles, kultuuris ja poliitilises süsteemis, mis raskendavad firma ja turu vahelist infovahetust. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 308) Kuna viimaste aastate on uuringud näidanud, et on tekkimas järjest rohkem organisatsioone, mis ei järgi traditsioonilisi rahvusvahelistumise etappe, vaid sihivad kohe rahvusvahelistele- või globaalsetele turgudele, siis on tekkinud ka vastavad teooriad, mis käsitlevad rahvusvahelistumist, kui kiiret protsessi.

Rahvusvahelistumisel tuleb lähtuda suuresti ka ettevõtte omapärasest, näiteks projektipõhine rahvusvahelistumine on viimasel ajal saamas järjest rohkem tähelepanu, kuna tooteid ja teenuseid on hakatud üha rohkem eksportima projektipõhiselt. (Welch 2005: 289) Sarnased ettevõtted peavad pöörama tähelepanu erinevatele faktoritele, mis mõjutavad firma edukat tegutsemist turgudel. Nendeks faktoriteks on näiteks suhted klientidega, mis eeldab pikki läbirääkimisprotsesse, suhtevõrgustikud, mis võimaldavad tegevust mitmetel turgudel või risk, mis kerkib eriti esile just projektipõhise tegevusega ettevõtetel.

Antud bakalaureusetöö eesmärk on anda nõu AS Valmeco rahvusvahelise tegevuse tõhustamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- tuua välja rahvusvahelistumise peamised teooriad;
- selgitada projektipõhise rahvusvahelistumise olemust;
- anda ülevaade AS-ist Valmeco ja senisest äritegevusest;
- analüüsida AS-i Valmeco senist äritegevust;
- tuua välja tegevusi AS-i Valmeco rahvusvahelistumise tõhustamiseks läbi projektipõhise tegevuse.

Teoreetilise osa kirjutamisel lähtutakse peamiselt erinevatest teemakohastest teostest, kogumikest, ajakirjanduses välja toodud artiklitest ning internetist kättesaadavatest materjalidest. Uurimismetoodiks on juhtumiuuring. Andmete kogumiseks teostati dokumendivaatlus 2007-2012. aasta majandusaasta aruannetest, teostati osalusvaatlus ja struktureerimata personaalsed süvaintervjuud AS-i Valmeco esindaja Ene Mõtsaga ning AS-i Espak esindaja Peep Kaldrega. Uue sihtturu valimiseks tehtud ettepaneku jaoks on kasutatud internetist saadavat informatsiooni ning Keskkonnateabe Keskuse andmebaasi.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis pööratakse tähelepanu rahvusvahelistumise teoreetilisele käsitlemisele. Esimeses alapeatükis defineeritakse rahvusvahelistumise mõiste, tuuakse välja rahvusvahelistumist käsitlevate teooriate peamised suunad ning kirjeldatakse rahvusvahelistumise kahte peamist teooriat, lähtudes rahvusvahelistumise protsessi kiirusest. Teises alapeatükis keskendutakse projektipõhisele ettevõtlusele ja rahvusvahelistumise eripäradele. Selgitatakse projekti mõistet, tuuakse välja projektipõhise ettevõtte tunnusjooned, kirjeldatakse projektipõhise

ettevõtluse erinevaid faase (lähtudes ostja ning müüja seisukohast) ning projektipõhise rahvusvahelistumise omapärasid ja tuuakse välja faktorid, mis tagavad eduka projektipõhise tegevuse rahvusvahelistel turgudel.

Bakalaureusetöö teine peatükk koosneb empiirilisest osast. Esimeses alapeatükis tutvustatakse antud töös kasutatavat empiirilist analüüsimetoodikat, kirjeldatakse 2007-2012 aasta majandusaasta aruannete põhjal AS-i Valmeco ekspordimahtusid ning ettevõtte senise äritegevuse edukust. Teine alapeatükk koosneb AS-i Valmeco projektipõhise tegevuse protsesside analüüsist, mis hõlmab endas intervjuudest ja osalusvaatlusest saadud tulemusi, seostades seda teoreetilises osas käsitletud projektipõhise tegevuse faasidega. Lisaks leitakse AS-le Valmeco kõige sobivam rahvusvahelistumise teoreetiline käsitlus, millele toetudes antakse järgnevas alapeatükis soovitusi projektipõhise tegevuse tõhustamiseks. Kolmas alapeatükk sisaldab autoripoolseid soovitusi rahvusvahelise tegevuse tõhustamiseks, lähtudes empiirilises osas saadud tulemustest ning teoreetilises osas välja toodud seisukohtadest: Lisaks toob autor välja võimaliku sihtturu, kirjeldades selle omapära ja sobilikkust AS-le Valmeco.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Rahvusvahelistumise teooriad

Rahvusvahelistumine on viimaste aastakümnete jooksul järjest rohkem tähelepanu kogunud fenomen. Kuigi rahvusvahelistumise tähtsust on üha rohkem rõhutatud, ei suudeta seda päris täpselt mõista. (Seifert Jr., Machado-da-Silva 2007: 41) On olemas mitmeid vaateid selle kohta, mida rahvusvahelistumine võib tähendada. Järgnevalt on välja toodud mõned rahvusvahelistumise definitsioonid:

- Rahvusvahelistumise on ratsionaalsete otsuste tegemise protsess, millele on andnud tõeke organisatsioonivälised jõud. (Ellis, Williams 1995: 48)
- Rahvusvahelistumine on koduturgudest liikumine rahvusvahelistele turgudele, ehk tegevuse laiendamine. (Alexander, Myers 2000: 342)
- Rahvusvahelistumine on protsess, kus suurendatakse osalust rahvusvahelisel areenil. (Merlin 1992: 101)
- Rahvusvahelistumine on protsess, kus firma suurendab järjest oma rahvusvahelist osalust. (Johanson, Vahlne 1977: 23)
- Rahvusvahelistumine on protsess, kus organisatsioonid on järjest rohkem huvitatud rahvusvahelistest turgudest ja loovad seetõttu sellega otseseid suhteid läbi erinevate äritehingute. (Stremtan *et al* 2009: 1025)

Firmad rahvusvahelistuvad järjest rohkem ja kasutavad selle jaoks erinevaid meetodeid, samal ajal, mil keskkond on pidevalt muutumas. Seega rahvusvahelistumine on keerukas ja dünaamiline fenomen, mille protsesse on võimatu ühe teooria abil mõista. (Seifert Jr., Machado-da-Silva 2007: 41)

Viimase kolme aastakümne jooksul on uurijad rahvusvahelistumiste kohta esitanud erinevaid kirjeldusi ja uuringuid. Nende põhjal on jagatud rahvusvahelistumise protsessi

kirjeldavad teooriad kahte gruppi: majanduslikud (*economic approach*) ja käitumuslikud (*behavioral approach*). (Seifert Jr., Machado-da-Silva 2007: 41; Welch *et al* 2007: 20)

Majanduslikud teooriad – Seda gruppi iseloomustab kaks peamist aspekti: organisatsiooni vara, mida kasutatakse tootmistegevustes erinevates maades ja asukoht, kus tootmistegevus toimub. Seega majanduslik seisukoht näeb ette, et organisatsioon, mis investeerib välismaisesse tootmisesse, valib tegevuse asukoha selliselt, et kogukulud oleksid minimaalsed ning samal ajal oleks teadlik sealsest turunõudlusest. Järelkult tootmistegevuse asukoha valikut mõjutab sealne tööjõukulu, transpordikulu, tollimaks, samuti ka valitsuse maksupoliitika. (Benito, Gripsurd 1992: 462-463) Siia valdkonda kuuluvateks teooriateks on turgude ebatäielikkuse teooria (*market imperfections theory*), strateegilise käitumise teooria (*strategic behaviour theory*), varade põhine teooria (*resource-based theory*) ja eklektilise raamistiku teooria (*eclectic framework*). (Welch *et al* 2007: 21)

Käitumuslikud teooriad – Antud lähenemine rõhutab, et rahvusvahelistumine on organisatsiooni evolutsiooniline protsess, mille käigus organisatsioonid koguvad teadmisi ja kogemusi välisturgude kohta. (Welch *et al* 2007: 42; Seifert Jr., Machado-da-Silva 2007: 42) Oletatakse, et hetketeadmised ja pühendumine kindlale turule mõjutavad tulevasi välisturgudele investeerimise otsuseid. (Seifert Jr., Machado-da Silva 2007: 42)

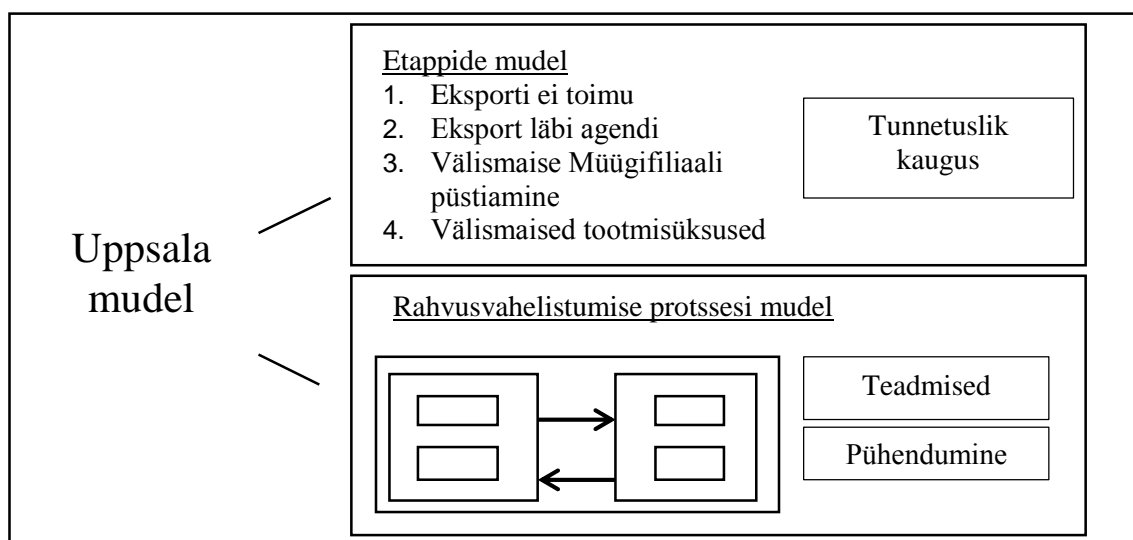
Vaatamata rahvusvahelistumise majanduslike- ja käitumuslike teooriate piirangutest, pööravad mõlemad tähelepanu sellele, et rahvusvahelistumist mõjutavad nii sisesed- kui ka välised muutujad. Majanduslikud teooriad pööravad väliste muutujatena tähelepanu asukoha eelise rollile, konkurentsieelisele, tööstuse karakteristikutele, valitsuse sekkumisele ja eeliste ärakasutamisele. Käitumuslikud teooriad pööravad tähelepanu tunnetuslikule kaugusele, geograafilisele kaugusele, kultuurilistele erinevustele, rahvusvahelistele võrgustikele jne. Kui keskenduda sisemistele muutujatele, siis majanduslikud teooriad tähtsustavad omaniku eeliseid, hetketeadmisi, toote karakteristikuid ja kommunikatsiooni võimalusi, samas kui käitumuslikud teooriad tähtsustavad teadmisi ja teadmiste kogumise asjakohasust. (*Ibid* 2007: 42)

Protsesside kirjeldamisel on lähtutud ka rahvusvahelistumise protsessi kiirusest, kus väidetakse, et rahvusvahelistumise protsess on kas kiire või aeglane. Selle jaotuse põhjal

on tituleeritud kiiret protsessi kirjeldavaks teoorikaks sündinud globaalseks mudel (*born global*) ja aeglast protsessi kirjeldavaks teooriaks Uppsala mudel. (Hollensen 2007: 78) Autor lähtub just sellest jaotusest ja keskendub peamiselt kahele eelnevalt nimetatud mudelitele.

Uppsala rahvusvahelistumise teoreetiline mudel

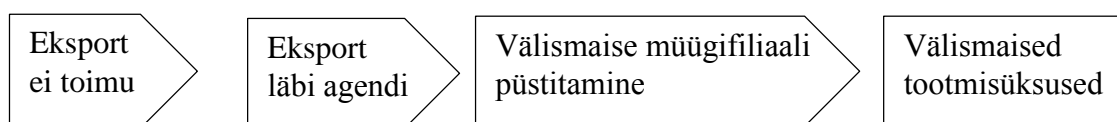
Uppsala mudel on üks peamisi mudeleid, mida kasutatakse, kui räägitakse organisatsiooni rahvusvahelistumisest. Uppsala mudel koosneb ise omakorda kahest teisest mudelist, mida on võimalik näha joonisel 1. Üheks on etappide mudel, mis arendati välja 1975 a. Jan Johanson ja Finn Wiederson-Pauli poolt. Teiseks on rahvusvahelistumise protsessi mudel, mis arendati välja Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne poolt. (Hollensen 2007: 64) Kuna need kaks mudelit selgitavad sama probleemi –kuidas firma rahvusvahelistub– ja on päritolult väga lähedased, siis on neid tavaliselt koos käsitletud. Väga tähtis on osata mõlemat teineteisest eristada, kuna nad ei ole tähenduselt päris identsed. Näiteks „tunnetuslik kaugus“ on väga tähtis osa etappide mudelist, kuid protsessi mudel tähtsustab pühendumust ja teadmisi. (Feldhausen *et al* 2006: 14) Mõiste all „tunnetuslik kaugus“ on mõeldud erisusi keeles, kultuuris ja poliitilises süsteemis, mis raskendab firma ja turu vahelist infovahetust. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 308)



Joonis 1. Uppsala mudel (Feldhausen et al 2006: 15)

Nagu rahvusvahelistumist käsitlevatele teooriatele omane, siis Uppsala mudel käsitleb rahvusvahelistumist samuti kui protsessi, kus organisatsioon järk-järgult suurendab enda rahvusvahelist tegevust. See hõlmab välismaiste turgude ja tegevuse kohta käivate teadmiste- ja välisturgudele pühendumise suurendamist. Mudeli peamine idee seisneb selles, kuidas organisatsioon turu kohta teadmisi kogub ja kuidas need teadmised mõjutavad investeringuid. (Stremtan *et al* 2009: 1026; Owusu *et al* 2007: 697)

Etappide mudel, kui osana Uppsala mudelist, mainiti esmakordselt ära Johanson ja Wildersheim-Pauli artiklis „*The Internationalization of the firm – four Swedish Cases*“, kus leiti, et organisatsioonid, mis rahvusvahelistuvad, omavad kindlat etappide mustrit. Nimeks sai sellele etappide mudel ja see koosnes neljast etapist, vaata joonist 2. (Feldhausen *et al* 2006: 14)



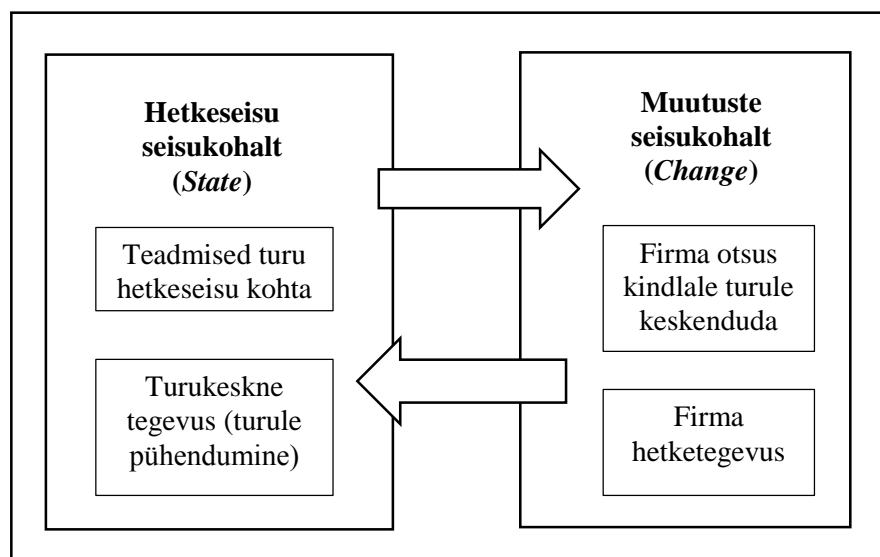
Joonis 2. Etappide mudeli neli etappi (autori koostatud).

Nende nelja etapi järk-järgulist läbimist võib nimetada rahvusvahelistumise aeglaseks protsessiks, mis algab sellega, et organisatsioon saab esimest korda välisturgudelt tellimusi. Selles etapis firma ei investeeeri välisturgudele liikumisele ning ei oma välisturgude kohta vajalikku informatsiooni. Kui eksport hakkab muutuma sagedasemaks, sõlmib firma lepingu agendiga. See on üleminek teisele etapile. Nüüd on firmal olemas kanal välisturgudele liikumiseks ja seal toimuvast info kogumiseks. Kujuneb välja pühendumine. Paar aastat hiljem firma liigub kolmandasse etappi, kus püstitab välismaiseid müügifiliaale. Seeläbi muutub informatsiooni liikumine rohkem kontrollitavamaks ja firma tajub investeringutele mõju avaldavaid faktoreid. Hiljem organisatsioon suurendab oma osalust välismaal veelgi, alustades seal ka tootmistegevustega. Selles, neljandas etapis, tehakse suuri investeringuid välismaise tegevuse arendamiseks. See, millal firma otsustab ühest etapist teise liikuda, oleneb psüühilisest kaugusest, mis on kodu- ja sihtriigi vahel. Mida vähem organisatsioon mõistab välisturgu, seda suurem on tunnetuslik kaugus. Mudel eeldab, et firma areng algab koduturult. Teadmiste ja vahendite puudulikkus mängib väga tähtsat rolli. Neid

saab suurendada uue turu kohta teadmiste kogumisega, seeläbi liigub organisatsioon ka järjest rohkem uuele turule, kus oleks võimalik kontrollida müüki ning olla pakkumistele ja nõudmistele rohkem avatud. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307-309; Owusu *et al* 2007: 696; Feldhausen *et al* 2006: 15-16) On ka näiteid selle kohta, kuidas mõned firmad lihtsalt jätaavad mõned etapid vahele ning hakkavad rahvusvahelistuma peagi pärast firma asutamist. Kiire rahvusvahelistumine näitab, et organisatsioonid on järjest vähem sõltuvuses psüühilisest kaugusest. Selliseid firmasid on hakatud nimetama sünnilt globaalseks (*born globals*). (Johanson, Vahlne 2009: 1424)

Protsessi mudel on teine osa Uppsala mudelist ning on saanud rohkem tähelepanu ja tundub olevat tähtsam. Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne avaldasid oma artikli 1977 a., mis sarnaselt etappide mudeliga seletab rahvusvahelistumise protsessi, kus firma järkjärgult suurendab rahvusvahelist osalust. Johanson ja Vahlne leidsid, et „rahvusvahelistumine on kuhjuvate otsuste tulemus“ ning teadmised välisuru kohta ja pühendumine on teineteisest sõltuvad. Rahvusvahelistumise protsess areneb välisurgude kohta käivate teadmiste- ja investeringute hulga suurendamisega. (Stremtan *et al* 2009: 1026; Feldhausen *et al* 2006: 16)

Protsessi mudeli struktuur väljendub joonisel 3 olevas jaotuses, kus on välja toodud neli muutujat, mis on omakorda jagatud hetkeseisu ja muutuste seisukohast lähtudes.



Joonis 3. Protsessi mudel (Johanson, Vahlne 1990: 12).

Rahvusvahelistumise hetkeseisu kirjeldavad teadmised turu kohta ja pühendumine turule. Teadmised turu kohta väljenduvad kas üldises- või turuspetsiifilises infos. Peamine küsimus on „Kas meil on turu kohta piisavalt informatsiooni, et sellesse siseneda?“. Kui vastus osutub positiivseks, siis sellest sõltub ka otsus, kui palju on firma valmis pühendumise sihtriigi turule. Enne otsuste vastuvõtmist on oluline selgeks teha turul valitsevad võimalused ja takistused ning sealhulgas tuleb hinnata ka alternatiive. Teadmised võivad kirjeldada mitme turu üldist seisut või olla suunatud kindlale turule, need teadmised võivad omakorda olla objektiivsed või eksperimentaalsed. Objektiivsed teadmised õpetatakse ning eksperimentaalsed teadmised omandatakse läbi kogemuste. (Johanson, Vahlne 1990: 12)

Johanson ja Vahlne (2009: 1424) protsessi mudeli uue käsitluse puhul on lisatud turu kohta käiva hetketeadmiste juurde ka võimaluste äratundmine, mis on nende arust üks tähtsamaid osasid hetketeadmiste juures, kuna see ergutab rahvusvahelistumise protsessi.

Turule pühendumist võib mõista kui varade suurust, mis on investeeritud kindlasse turgu ja lisaks kulu, et need üle viia järgmistele turgudele. Võib öelda, et turule pühendumist võib mõõta kahe faktoriga: esiteks vara suurus, mis investeeritakse, mis ei ole ainult rahaline, vaid hõlmab endas ka tööjõudu, teiseks on pühendumine, ehk kui palju nähakse vaeva, et leida alternatiivne varade kasutusvõimalus ja selle kasutamine. Mida turuspetsiifilisemad on investeeringud, seda suurem on pühendumine. (Johanson, Vahlne 1977: 27; Feldhausen *et al* 2006: 17)

Johanson ja Vahlne (2009: 1424) uue käsitluse kohaselt on turukeskne tegevus (turule pühendumine) muudetud positsiooniks võrgustikus. Nad eeldavad, et rahvusvahelistumine protsess toimub erinevate võrgustike kaudu. Suhteid võrgustikega iseloomustab usaldus, kindel teadmiste tase ja pühendumine, mis võivad osapoolte vahel ebahühtlaselt jaotunud olla, millest lähtuvalt oleneb rahvusvahelistumise edukus.

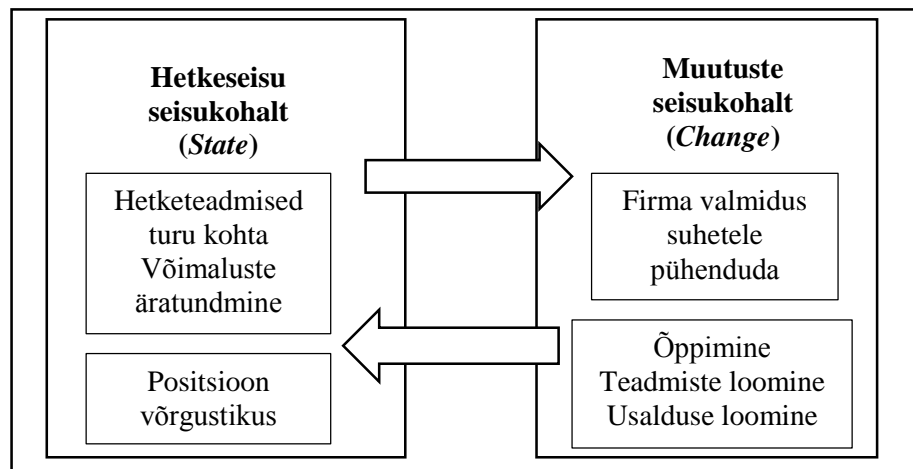
Muutuste aspektist lähtuvad tegurid on otsus kindlale turule keskenduda ja firma hetketegevus. Kui organisatsiooni hetketegevuse ja nende tagajärgede läbi on omandatud vähe kogemusi, siis muutub firma pühendumine kindlale turule järjest intensiivsemaks, st. pühendumise suurendamisega kindlale turule üritatakse kogemusi juurde saada. Hetketegevus on peamine kogemuste allikas. Kindlale turule pühendumise otsus sõltub

alternatiividest ja kuidas need valitakse. Oletatakse, et otsuseid tehakse sõltuvalt turul esinevatest probleemidest ja võimalustest, mille tulemusena kerkivad esile ka erinevad alternatiivid. Alternatiivid koosnevad tavaliselt tegevustest, mis laiendavad organisatsiooni piire ja suurendavad pühendumist turule. (Johanson, Vahlne 1977: 28-29 Feldhausen 2006: 17)

Johanson ja Vahlne (2009: 1424-1425) uue käsitluse kohaselt on firma hetketegevus asendatud õppimise, teadmiste- ja usalduse loomisega. Hetketegevuse kontseptsioon originaalmudelis oli mõeldud viitamaks sellele, et igapäevategevused mängivad tähtsat rolli teadmiste, usalduse ning pühendumise suurenemisel. Uues mudelis on õppimise all mõeldud eksperimentaalset õppimist, kuna autorid leiavad, et sellel on väga suur tähtsus. Õpiprotsessi, teadmiste- ja usalduse loomise kiirus, intensiivsus ja efektiivsus sõltuvad teadmiste, usalduse ja pühendumise hetkeseisust ning sellest, kuidas partnerid näevad võimalikke uusi võimalusi. Viimaks firma otsus uuele turule keskenduda on asendatud firma pühendumisega suhetele või suhtevõrgustikele. See tähendab, et firma otsustab, kas suurendada või vähendada pühendumist ühele või mitmele võrgustikusuhtele. Äärmuslikul juhul võib see otsus ennast ilmutada ainult psühholoogilisel tasemel. Tavaliselt on see otsus nähtav läbi turule sisenemise, investeringute suuruste, organisatsioonisisestest muudatustest ning firma sõltuvuse suuruses. Muudatused pühendumises võivad, kas tugevdada või nõrgendada suhteid. Võrgustike seisukohast on autorite meelest kaks erinevat otsust, mis on seotud pühendumisega suhetesse. Need võivad olla sellised, mis loovad uusi suhteid teiste organisatsioonidega, sellised, mis loovad teid uute võrgustikeni, või firma strateegiliste suhete võrgustike kaitsmiseks või toetamiseks. Ülevaate uuest mudelist annab joonis 4.

Need neli protsessi mudeli elementi on omavahel seotud, kuna protsess on tsükkel. Turuteadmised mõjutavad pühendumise otsuseid kindlale turule. Kui otsus on tehtud, näiteks välismaise agendiga on leping sõlmitud, siis edasine tegevus on mõjutatud sellest, kuidas kokkulepe ellu viiakse. Need tegevused viivad suurema turule pühendumiseni, ning seeläbi omandab firma ka rohkem teadmisi sihtriigi kohta. Pärast seda algab tsükkel uuesti. Rohkem teadmisi mõjutab edasisi otsuseid, mis omakorda suurendab turule pühendumist. Mida rohkem kogemusi organisatsioon turul omandab seda suurem on

investeering ja pühendumine. (Feldhausen 2006: 17) Autor leiab, et sama kehtib ka uue mudeli puhul, mille peamiseks erinevuseks on tähelepanu suurendamine võrgustikele.



Joonis 4. Uus protsessi mudel (Johanson, Vahlne 2009: 1424)

Sünnilt globaalseks teoreetiline mudel

Viimastel aastatel on uuringud näidanud, et on tekkimas järjest rohkem organisatsioone, mis ei järgi traditsioonilisi rahvusvahelistumise etappe, vaid sihivad kohe rahvusvahelistele- või globaalsetele turgudele. Kirjeldatud organisatsioone on hakatud nimetama sünnilt globaalseteks organisatsioonideks. (Hollensen 2007: 77)

Uuringud sünnilt globaalseks organisatsioonide kohta on näidanud, et sünnilt globaalseks organisatsioonide kirjeldavateks näitajateks olid (Welch *et al* 2007: 37; Ouviaatt, McDougall 1994: 47; Moen 2002: 156):

- väikesed organisatsioonid;
- innovaatiline toode;
- tugev turundusvõrgustik;
- loodud aktiivsete ettevõtjate poolt;
- tekkinud tehnoloogilise läbilöögi tulemusena, mida kasutati unikaalse toote loomisel või äritegevuses teiste osapooltega;
- organisatsiooni juhatus on seadnud sihi välisurgudele kohe alguses;
- eksportidega alustamine ainult paar aastat pärast organisatsiooni loomist.

Sünnilt globaalseks organisatsioonide kiirele rahvusvahelistumisele on kaasa aidanud mitmed erinevad faktorid, neist nimetamisväärsed on järgnevad faktorid (Welch *et al* 2007: 37):

- turunišside teke;
- järsk tehnoloogia muutus;
- kommunikatsiooni- ja transporditehnoloogia areng, mis on teinud organisatsiooni tegevuse laiendamise kergemaks;
- tunnetuslik kaugus on vähenenud järjest suureneva globaliseerumise taustal;
- mõningatel juhtidel on ulatuslikud rahvusvahelistumise kogemused;
- suurenenud konkurents nõuab rahvusvahelistumisel ennetavat ja strateegilist käitumist.

Sünnilt globaalseks organisatsioonidega kõrvuti on hakatud rahvusvahelistumisel pöörama suuremat tähelepanu ettevõtjatele. Mitmed uuringud on leidnud, et ettevõtjate suhtumine rahvusvahelistumisse on mõjutanud protsessi positiivselt, eriti innovaatiline-, ennetav- ja riske otsiv käitumine. (Welch *et al* 2007: 38, Andersson 2011: 628)

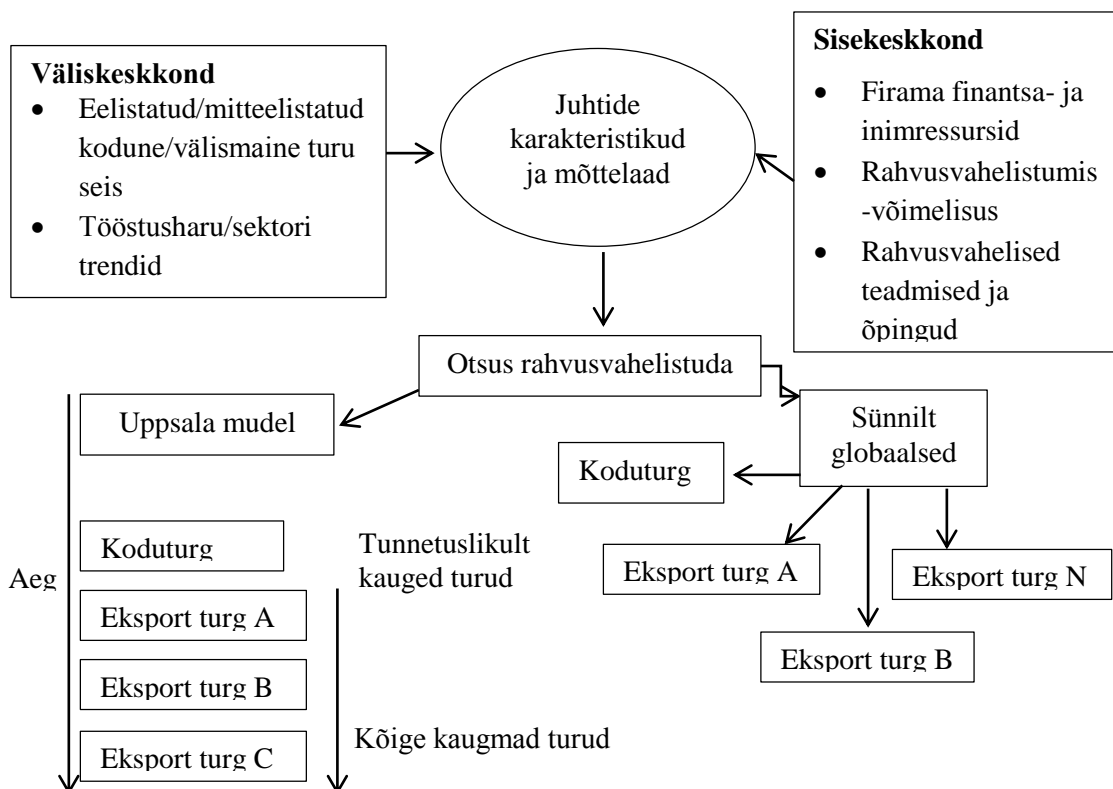
Oivatt ja McDougall jagavad sünnilt globaalseks firmad nelja erinevasse kategooriasse, olenevalt sellest, mitmest tegevusest koosneb väärtuste loomise ahel ning kombineerides seda riikidega, kus ollakse aktiivne. Näiteks nad eristavad eksport/import käivitujaid (*Export/Import Start-ups*), kes keskenduvad vähestele riikidele, millega ettevõttel on varasemaid kogemusi. Mitme riigiga kauplejaid (*Multinational Traders*), kes teenindavad mitmeid riike, ning otsivad samal ajal uusi kauplemisvõimalusi kohtades, kus on juba loodud võrgustikke, et saaks kiirelt kinnitada. Geograafiliselt spetsialiseerunud käivitujad (*Geographically Focused Start-ups*) otsivad eelised kindla maailma regiooni vajaduste lahendamiseks välismaiste varadega. Nad erinevad mitme riigiga kauplejatest, kuna nad on geograafiliselt pühendunud piirkonda, kus on vajadus ning hallatakse rohkem kui ainult sissetulevaid ja väljaminevaid tegevusi. Nad erinevad eksport/import käivitujatest just viimati nimetatud tegevuse läbi. Teiste sõnadega, konkurentsieelis on saavutatud erinevate väärtusahela tegevuste koordineerimisega, milleks on näiteks tehnoloogia areng, tööjõud ja tootmine. Globaalsed käivitujad (*Global Start-ups*) on ühed kõige keerulisema süsteemiga organisatsioonid, kuna nad vajavad geograafilisi teadmisi ning sellest lähtuvalt tegevuste koordineerimist. Juba edukalt püstitatud globaalsed käivitujad

omavad kõige jätkusuutlikumat konkurentseelist, kuna neil on väga unikaalsed suhteorganisatsioonid erinevate maadega. (Oviatt, McDougall 1994: 58-59)

Võrreldes rahvusvahelistumise protsessi aeglast Uppsala mudelit ja kiiret sünnilt globaalseks mudelit, siis neid võib käsitleda kui teineteise vastandeid. Uppsala mudel esindab võimalust rahvusvahelistumisega ise hakkama saada (firmasiseselt), samas kui sünnilt globaalseks mudel põhineb erinevatel koostöö ja partnerlus võimalustel, et saavutada järsk kasv ja rahvusvahelistumine. (Hollensen 2007: 78-79)

Olenemata mõlema mudeli erinevatest ajaraamidest ja rahvusvahelistumise eeldustest, siis esineb mõningaid ühiseid jooni. Kuna rahvusvahelistumist vaadeldakse kui protsessi, siis mõlema mudeli puhul on olulised teadmised ja tegevuse käigus õppimine. Organisatsioonid, mis on otsustanud valida sünnilt globaalseks mudeli kasuks, aga ei oma aega, et koguda informatsiooni, omandavad selle enne äri alustamist või on võimelised seda tegevuse käigus tegema, koostöös firmadega, kellel on olemas vajalikud teadmised. (*Ibid* 2007: 79)

Uppsala mudeli ja born global mudeli võtab kokku joonis 5. Autor tõlgendab joonist selliselt, et Uppsala- ja sünnilt globaalseks mudeli ühiseks jooneks on teadmised sise- ja väliskeskonna kohta, millest olenevalt otsustavad juhid, kas rahvusvahelistuda või mitte. Otsust mõjutab ka juhi karakteristik ja mõttelaad, mille tulemusel toimub protsess kas kiiremini või aeglasemalt. Uppsala mudeli puhul algab tegevus koduturult ja laieneb tunnustuslikult järjest kaugematele turgudele, mille kohta peab firma teadmisi ja kogemusi koguma, kuid selle jaoks kulub aega. Sünnilt globaalseks mudel puhul saavutatakse kohe järsk kasv ja rahvusvahelistumine, mille tulemusel liigutakse kohe koduturule või välisurgudele. See on võimalik tänu erinevatele koostöö ja partnerlusvõimalustele, mis vähendab firma sõltuvust tunnustuslikust kaugusest.



Joonis 5. Uppsala mudel ja sünnilt globaalne mudel (Hollensen 2007: 79).

Selgub, et rahvusvahelistumine on üheselt defineeritud kui protsessi ning seda kirjeldavad teooriad jagunevad majanduslikeks, käitumuslikeks, kiireteks ning aeglasteks. Antud töös on autor lähtunud teooriatest, mis kirjeldavad rahvusvahelistumist kui kiiret või aeglast protsessi. Esimest esindab Uppsala mudel, mis jaguneb omakorda etappide ja protsessi mudeliks ning teist esindab sünnilt globaalne mudel. Kuigi mõlemad teooriad on väga erinevad esineb ka ühiseid jooni, milleks on teadmised. Järgmises alapeatükis on käsitletud projektipõhist rahvusvahelistumist, mille puhul on pööratud tähelepanu sellele, mis on projekt, projektipõhine ettevõtte, projektipõhise tegevuse erinevad faasid lähtudes ostja ning müüja seisukohast, projektipõhise rahvusvahelistumise eripära ja eduka projektipõhise tegevuse tunnused rahvusvahelisel areenil.

1.2. Projektipõhine rahvusvahelistumine

Projektipõhine rahvusvahelistumine on viimasel ajal saamas järjest rohkem tähelepanu, kuna tooteid ja teenuseid on hakatud üha rohkem eksportima projektipõhiselt. (Welch 2005: 289)

Projekt on defineeritud kui kasulikkuse pakett või süsteem, mis on müüja poolt kindla aja jooksul kokku pandud, et täita ostja nõudeid. (Owusu *et al* 2007: 695) Turner ja Müller (2002: 1) defineerivad projekti kui ettevõtmist, mille puhul tööjõud, materjal ja finantsvarusid kasutatakse viisil, et teostada midagi unikaalset, uudset ning mööduvat, mis täidaks püstitatud eesmärgid. Unikaalsuse all on mõeldud, et ükski projekt ei ole korduv. Uudsuse all on mõeldud, et ühegi eelneva ning järgneva projekti puhul pole kasutatud sama lähenemist. Mööduvuse all on mõeldud, et projektil on algus ja lõpp. Hellström ja Wikström (2005: 392) aga leiavad, et organisatsioonid, kus esineb projektide ja protsesside puhul standardiseeritust/moodulaarsust ning ei olda seeläbi täiesti unikaalne, võib lugeda samuti projektipõhiseks ettevõtluseks. Organisatsioonid saavad vähese standardiseerituse puhul tõmmata tähelepanu oma projektide peamistele tugevustele, mille läbi muutub klientide valikute tegemine kergemaks. Säärane lähenemine laiendab projektipõhiste organisatsioonide spektrit. (Jalkala *et al* 2010: 126)

Projektid on jaotatud nendega kaasnevate protsesside hulgalet kui osalised projektid, võtmed kätte- ja võtmed kätte pluss projektid (*partial projects, turnkey projects* ja *turnkey plus projects*). Osalised projektid sisaldavad endas tehniliste lahendustega teenusprojekte, näiteks prügieemaldussüsteem ehitusel. Võtmed kätte projektide puhul saadetakse ostjale valmistoode. Võtmed kätte pluss projektid kujutavad endast kauba saatmist ostjale, mis sisaldavad lisaks ka teenuseid. (Skaates *et al* 2002: 390; Owusu *et al* 2007: 699; Welch *et al* 2007: 203)

Artto ja Wikström (2005: 351) viisid läbi uuringu, mis käsitles erinevaid projektipõhiste organisatsioonide kohta käivaid teooriaid. Kokku uuriti 42 erinevat allikat, mille tulemusel leiti 7 erinevat projektipõhist äritegevust kirjeldavat karakteristikut, mis omakorda toetasid arusaama, et projektid on osa ettevõttest ning mängivad kesksel rollil strateegia kujundamisel ning firma konkurentsivõime säilitamisel. Leitud karakteristikute põhjal defineeriti projektipõhise tegevusega organisatsiooni mõiste, mis kõlas järgnevalt: „Projektipõhine äritegevus, on otseselt või kaudselt seotud projektidega, mille eesmärgiks on täita mingi kindla organisatsiooni või organisatsioonide eesmärki.“ Owusu *et al* (2007: 695) defineerib projektipõhist ettevõtlust kui arendamis-, turundus-, finants- ja tehniliste lahenduste pakkumise protsessina, vastavalt ostja nõudmistele.

Projektipõhiste organisatsioonide jaoks on kliendil suur roll ning nende vahelistel suhetel on palju erinevaid takistusi. Paljude teenuseid pakkuvate organisatsioonide jaoks on vajalike oskuste ja kompetentsuse tõestamine keerukas. Peamiselt ostab klient olematuid kaupsid ehk ideid, ning kohaletoimetamise protsessi, mis hiljem saavutab materiaalse vormi, näiteks ehitusdisain, auditi raport, rendileping jne. Olematu kaup võib tekitada kliendile kahtlusi toote väärtuses, kuid seda saab vähendada kliendi aktiivse kaasamisega toote loomise protsessi. Kliente on hakatud seetõttu nimetama osaliselt tööliseks, kuna ta osaleb nii aktiivselt teenuse loomise protsessis. Võib väita, et projektipõhistes firmades on klient keskses rollis, mis puudutab toote valmimist. (Malhotra, Hinings 2010: 335-336)

Seega on projekti loomine ning selle toimetamine on pikk ja keeruline protsess, millel on suur rõhk kliendi ja müüja vahelistel suhetel. Selleks et seda paremini mõista, siis järgnevalt on autor välja toonud projektipõhise tegevuse protsessi kirjelduse müüja ja ostja vaatenurgast.

Projekt müüja vaatenurgast

Projektipõhise tegevuse tsükkel müüja vaatenurgast on jaotatud kuute erinevasse faasi, mille seost ostja faasidega on võimalik näha joonisel 5. (Cova, Holstius 1993: 107-108; Skaates *et al* 2002: 391-392):

1. Otsingute faas – ümbritsevale keskkonnale keskendumine ja projekti koostamise võimaluste otsimine.
2. Ettevalmistuste faas – eeluuringute tegemine; pakkumisprotsessiks valmistumine; ostjatega kontakti loomine; konkurentsiolekorra hindamine.
3. Pakkumise faas – pakkumisdokumentide ettevalmistamine pärast pakkumise esitamise kutset; otsuste tegemine seoses hinna varade kasutamise suhtes.
4. Läbirääkimiste faas – algab siis, kui müüja teeb oma esimese pakkumise ja lõppeb lepingu sõlmimisega.
5. Teostuse faas – projekti kohaletoimetamine ja järelvalve teostamine; ostaja töötajate koolitamine; võimalike müügijärgsete süsteemide loomine.
6. Ülemineku faas – projekti teostuse hindamine; teadmiste kogumine tuleviku pakkumiste jaoks; lisateenuste pakkumine ostjatele.

Võib öelda, et see tsükkel on taastuv, kuna toimub liikumine ühelt faasilt teisele, ning viimases faasis analüüsitakse tegevust, millest õppides liigutakse edasi uute projektide koostamise juurde. (Cova, Holstius 1993: 108)

Projekt ostja vaatenurgast

Projekti ostja vaatenurgast kirjeldavad mitmed tunnused, mis on järgnevalt välja toodud (Cova, Holstius 1993: 108-110):

Kauakestev vastastikune läbirääkimiste protsess. Projekti ostmise tsükkel on kauakestev ja paljude faasidega. Läbirääkimised on üheks peamiseks faaside komponendiks. See tuleb ette enne, kui koostatakse erinevate pakkujate pakkumiste nimekiri; pakkumiste küsimise ja pakkumiste ajal; esimese pakkumise ja uue pakkumise vahepeal; enne lõplikku valikut. Läbirääkimised võimaldavad ostjal kohandada oma valikuid vastavalt erinevatelt pakkumistelt saadud informatsioonile ning väljendada oma nõudmisi erinevatele pakkujatele. Läbirääkimised on vajalikuks informatsiooni vahendajaks projekti ostmisel.

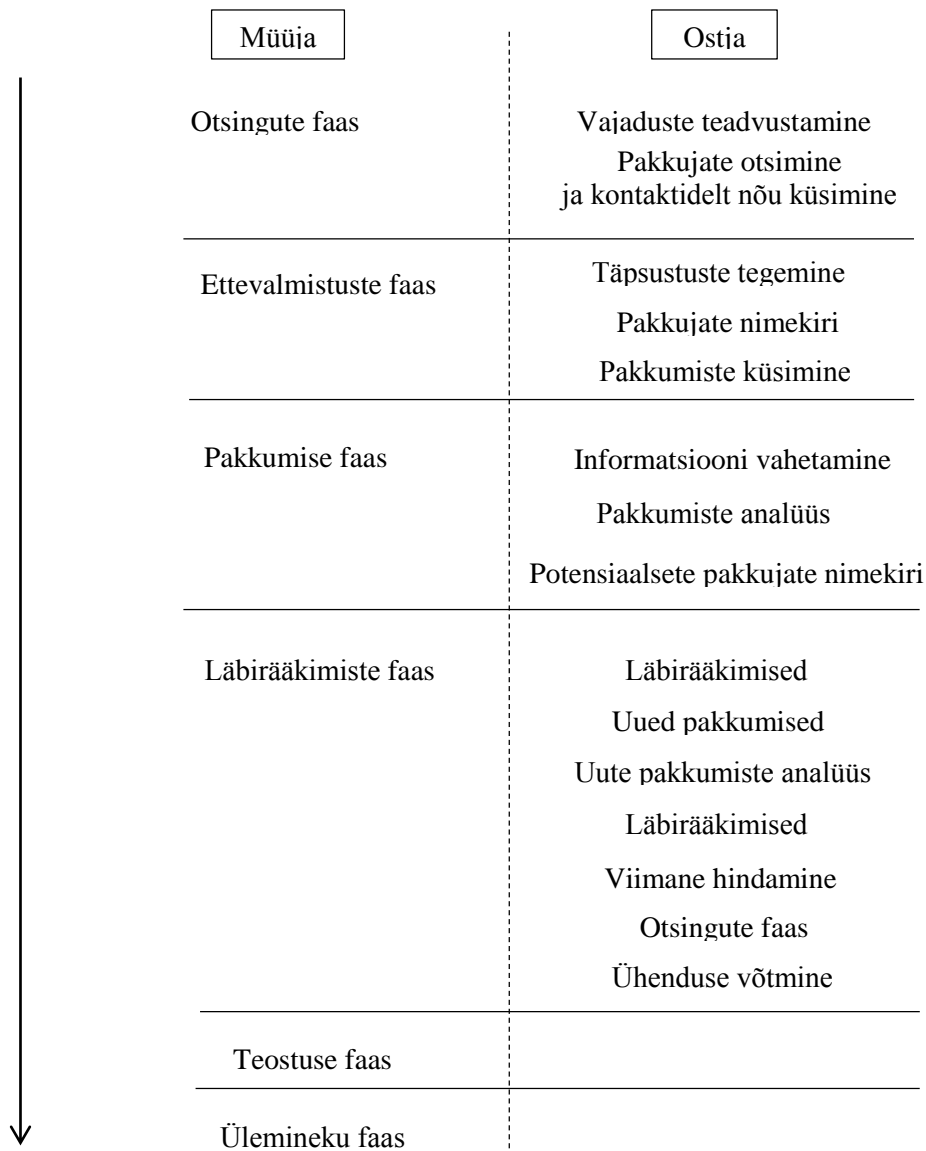
Ostja sidumine firmaga. Koosneb erinevate kokkulepete loomisest organisatsiooniga, näiteks transpordikokkulepete tegemine.

Isikute vaheliste suhete loomine. Isikute vaheliste suhete loomine ostja ja pakkuja vahel omab tähtsat informatiivset rolli, kuna siis saab toimuda informatsiooni liikumine ostja nõudmiste- ja pakkuja teostusvõimaluste kohta.

Suur hulk erinevaid valikukriteeriume erinevates faasides. Hind ei ole enam peamine kriteerium, mille põhjal valikuid teha, vaid kasutatakse pigem teisi, näiteks garantii, maine, normid, standardid, kvaliteet või kohaletoimetusaeg. Need võib jagada kaheks, kriteeriumid, mida kasutati pakkujate nimekirja koostamisel ning kriteeriumid pakkumiste hindamisel.

Vastastikune projekti tsükkel

Müüja ja ostja perspektiivid tuleb kombineerida sedasi, et kahe osapoolse vaheline suhe oleks välja toodud projekti tsüklis, mida on võimalik näha joonisel 6.



Joonis 6. Vastastikune projekti tsüklil (Cova, Holstius 1993: 111)

Iga faas toob kaasa mitmeid kokkupuuteid ostja ja müüja vahel, et leida kokkulepe nõudmiste ja pakkumiste osas. Kõige parem lähenemine on keskenduda ostja-müüja vahelistele tehingutele, seega nendevaheliste tehingute tsüklile, selle asemel, et läheneda probleemile eraldi müüja ning ostja vaatenurgast. (Cova, Holstius 1993: 110-111)

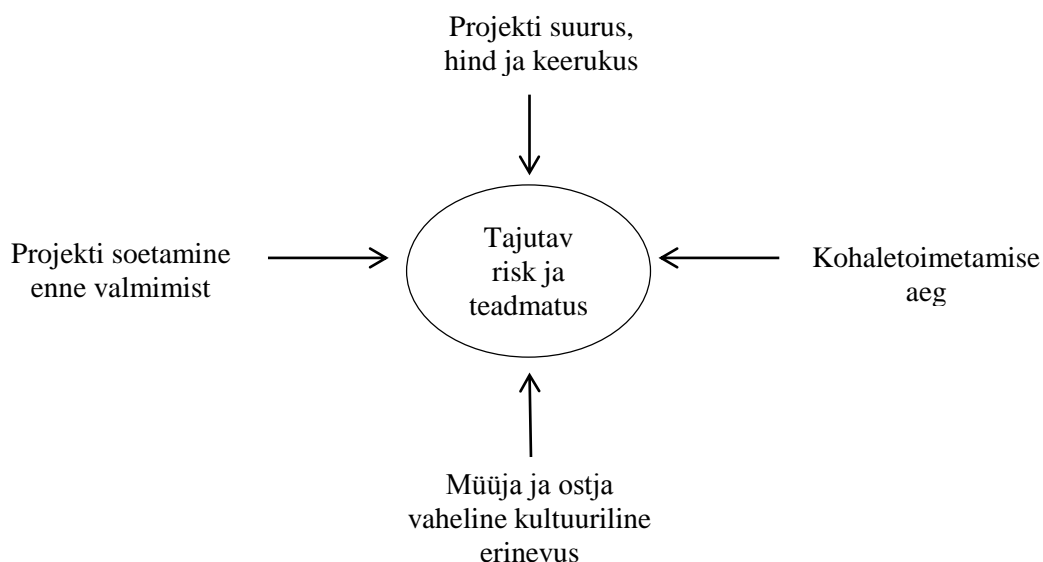
Projektipõhised firmad on aru saanud, et head kogemused ja kliendi rahulolu koostöö protsessi jooksul viivad suurema kliendi lojaalsuseni ning firmat soovitatakse ka teistele. Seega projektipõhised firmad pööravad erilist tähelepanu projekti transpordi-, protsessi- ning kliendi rahulolu kvaliteedile projekti teostamisel. Sellest on saanud projektide turundusfunktsioon. (Jalkala *et al* 2010: 128)

Projektipõhise rahvusvahelistumise protsessi eristab teistest neli karakteristikut – katkendlikkus, unikaalsus, keerukus ja finantskulutuste ulatus. Katkendlikkus tähendab, et iga projekti müük on seotud kindlate teenuste lõpetamisega. Unikaalsus tähendab, et iga projekt müük on teistest erinev. Keerukus tähendab, et toote või teenuse kokkupanemine on tihti keerukas samuti nagu võrgustiku haldamine. Finantskulutuste ulatus tähendab, et projekti ostja seisab silmitsi suurte kulutustega. (Owusu *et al* 2007: 698-699; Skaates *et al* 2002: 391; Jalkala *et al* 2010: 126) Seega leiab autor, et sarnaselt esimeses alapeatükis välja toodud rahvusvahelistumise definitsioonidele, käsitletakse projektipõhist rahvusvahelistumist samuti protsessina. Projektipõhine rahvusvahelistumine sisaldab projektipõhise ettevõtluse elemente, milleks on katkendlikkus, unikaalsus, keerukus ja finantskulutused, kuid neid on käsitletud protsessi vaatenurgast, mitte toote.

Väga oluline on arvestada projektipõhise rahvusvahelistumise puhul riskiga, sest arvestades projekti peamisi karakteristikuid – tuleviku lubadus, keerukus, kordumatus ja unikaalsus kombineerides seda omakorda kuluga ning ajahulgaga, mis kulub suurte projektide teostamiseks – kõik see loob kõrge tajutava riski projekti ostjatele. Seda võib suurendada veel ostja müüja vaheline kogemuste puudumine ning kultuurilised erinevused. Risk on üks suur probleem, millega projekti põhised organisatsioonid peavad tegelema, et võita kliente rahvusvahelisel turul. Projekt, mida organisatsioon pakub, omab väga suurt tähtsust, kuna see peab vähendama tajutavat riski ja ebamäärasust ostja jaoks. Organisatsioon võib väita, et „usaldage meid, me täidame teie vajadused“, aga selle tõestamine on raske ülesanne. Projekti pakkuja võimekus on kriitilise tähtsusega ustavuse loomisel. Näited selle kohta, palju organisatsioon on suutnud täita erinevate projektide nõudmisi, on peamiseks võimekuse näitajaks. Ostjal on võimalik tutvuda tehtud projektidega, mida nad kavatsevad osta, ning seeläbi suureneb usaldatus organisatsiooni vastu. (Welch *et al* 2007: 220-221)

Projekti tellija olemasolevad teadmised ja konsultandid, mängivad rolli teadmatus vähendamisel. Kompetentsed ostjad suudavad küsida rohkem mõjusamaid küsimusi ning mõjutada isegi projekti disaini. Kuid on palju muid probleeme, mis ei seisne ainult projekti lahenduste. Uuringute tulemusena on leitud, et organisatsiooni usaldatavuse puhul mängib suurt rolli juhatuse, mis mõjutab firma jaoks olulisi faktoreid nagu näiteks

innovaatilisus, kogemused, asjakohasus jne. Üks võimalus usaldusvääruse suurendamiseks on püsiva suhtlemise abil kliendiga, seda on nimetatud ka pakkuja suhtestrategia (*bidder's relational strategy*). Müüja ja ostja vaheline suhe mängib väga tähtsat rolli usalduse ülesehitamisel ja loob kindlustunnet tulemuste osas. (*Ibid* 2007: 221) Joonisel 7 on võimalik näha tajutavat riski ja teadmatust mõjutavad peamised tegurid.



Joonis 7. Tajutav risk ja teadmatuus (Welch *et al* 2007: 220).

Nagu jooniselt 7 näha on, siis mõjutavad tajutavat riski ja teadmatust kohaletoimetamise aeg, müüja ja ostja vaheline kultuuriline erinevus, projekti soetamine enne valmimist, projekti suurus, hind ja keerukus.

Projektipõhiste firmade edukaks tegutsemiseks rahvusvahelisel areenil, ehk võita projekti pakkumised ning need edukalt ellu viia ja pikaajalise rahvusvahelise tegevuse jätkamine nõuavad tähelepanu pööramist erineva taseme probleemidele. Võtmefaktoriteks on pakutava projekti komponendid (*package mix*), suhtevõrgustik (*relational mix*), kohanemisvõime (*strategic mix*), projekti miljöo mõistmine (*understanding the project milieu*). (Welch *et al* 2007: 230)

Pakutava projekti komponendid

Pakutava projekti komponendid viitavad laiale elementide hulgale, mis moodustavad lõpliku toote, mis sisaldab endas hinda, finantseerimise kokkuleppeid, teenuse

komponente, *know-how*, tehnoloogia ja tegutsemisviisi kombinatsiooni. Arvestades kõiki elemente, siis organisatsioonid üritavad pakkuda just sellist elementide kombinatsiooni, mis ületab konkurentsi pakkumist ja on ostja jaoks atraktiivne. (*Ibid* 2007: 230; Welch 2005: 291)

Suhtevõrgustik

Rahvusvahelise tegevuse üks põhilisi osasid on suhtevõrgustike ülalpidamine ja arendamine läbi kõigi projekti tsüklite ning isegi siis, kui ei tegeleta projekti elluviimisega. (Owusu *et al* 2007: 699) Projektijärgsed suhted mõjutavad tuleviku turgu, ning võivad suurendada ka osapoolte vahelise koostöö tõenäosust tulevikus. (Hadjikhani 1996: 322-323) Organisatsioon vajab laia kontaktide võrgustikku, et saaks nendega esimesena ühendust võtta. Kontaktide võrgustik esineb tavaliselt sotsiaalsel kujul. (Welch *et al* 2007: 231)

Firma on võimeline ületama probleeme seoses riskiga, ebaadekvaatsete teadmiste, turu uudsuse ning turu keerukusega ühinedes välismaiste ettevõttevõrgustikega või kasutades oma suhteid, et siseneda rahvusvahelistele turgudele. Läbi suhete omandavad firmad informatsiooni, mis lubab neil kiiremalt ja julgemalt siseneda uutele turgudele. Selline informatsiooni vahetamine ei ole keelatud otseste võrgustike puhul. Firma soovitamise läbi kolmanda osapoole (suhted võrgustikega) on samuti olulised. Firmad töötavad võrgustikes, kus suhte funktsioon on kui sild tundmatutele turgudele, luues võimalused ja motivatsiooni rahvusvahelistuda. (Owusu *et al* 2007: 698)

Kohanemisvõime

Kohanemisvõime viitab organisatsiooni osalemis- ja kohanemise oskustes, seoses projektiga. Osalemisoskused on need, mida võib nimetada rahvusvahelisel areenil tegutseva organisatsiooni südamikuks. See sisaldab standardiseeritud toodet ja teeninduskompetentsi, mida saab vabalt seostada erinevate turgudega. Teine väga tähtis element on välisurgudel olevate potentsiaalsete klientide, konsultantide ja tarnijate kohta andmebaasi koostamine. (Welch 2005: 292)

Kohanemisvõimekus võimaldab organisatsioonil kohandada oma pakkumisi, organisatsiooni tegevust ja omavahelist mõistmist klientidega. See hõlmab tehnilist

võimekust, ehk olla võimeline kohanema erinevate tehniliste nõudmiste ja probleemidega, finants võimekust, ehk olla võimeline abistama loominguiliste finantslahendustega projekti tellijaid, ning teadmisi ja kontaktide süsteemi, ehk olla võimeline ära kasutama kohalikke kontakte ja teadmisi, et toetada ja kohaneda projekti turundamise- ning elluviimise tegevust. (Welch *et al* 2007: 292)

Projekti miljöo mõistmine

Projektipõhiste firmade edukus eelneva kolme tootemaduse põhjal sõltub suuresti sellest, kuidas organisatsioonid mõistavad ja reageerivad kohalikule poliitikale, kultuurile ja muule, mida kutsutakse projekti miljöoks. Kohalik kontekst võib mõjutada projekti kõikides etappides. Projekt ei ole lihtsalt tehniline lahendus, on mitmeid mooduseid, kuidas kohalikud faktorid võivad mõjutada projekti teostamist, näiteks on väga oluline kohalik poliitika, kohalikud survegrupid nagu looduskeskkonna grupid ja sihtriigis võivad eksisteerida unikaalsed riskifaktorid, näiteks sõjad ja majanduslik ebastabiilsus. (Welch *et al* 2007: 233; Cova, Salle 2005: 357; Soudain *et al* 2009: 37)

Selgub, et projekt on kasulikkuse pakett või süsteem, mis on müüja poolt kindla aja jooksul kokku pandud, et täita ostja nõudeid ning sellest tulenevalt on projektipõhine tegevus ostjate nõudmiste rahuldamine. Projektipõhise tegevuse keskmes on klient, kes on seotud enamuse tootmise faasidega. Osapoolte vahelist suhet on kirjeldatud nii ostja kui ka müüja seisukohast, ning selgub, et läbivaks suhete tunnuseks on läbirääkimised, millest oleneb lõplik toode ja koostöö. Väga oluline on projektipõhise tegevuse puhul arvestada riskiga, selle ennetamiseks ongi oluline ostja ja müüja vahelised läbirääkimised. Selgub ka see, kui projektipõhine organisatsiooni tahab turul edukas olla, siis peab ta pöörama tähelepanu võtmefaktoritele, milleks on pakutava projekti komponendid, suhtevõrgustik, kohanemisevõime ja projekti miljöo mõistmine. Järgmises peatükis kirjeldab autor AS Valmeco projektipõhist äritegevust ning võrdleb seda teoorias välja toodud seisukohtadega. Lisaks annab autor soovitusi AS Valmeco projektipõhise tegevuse tõhustamiseks.

2. AS VALMECO PROJEKTIPÕHINE TEGEVUS

2.1. Empiirilise analüüsi metoodika ja AS Valmeco ülevaade

Antud bakalaureusetöö uurimismetoodikaks on juhtumiuuring (*case study*). Juhtumiuuringus kasutatavad andmed on kogutud dokumentidest kui ka struktureerimata intervjuu ja osalusvaatluse abil. Selleks, et anda AS-le Valmeco soovitusi rahvusvahelise tegevuse tõhustamiseks, viib autor läbi alljärgnevad tegevused:

- intervjuu AS Valmeco finantsisti Ene Mõtsaga;
- intervjuu AS Valmeco esindajaga AS-is Espak Peep Kaldrega;
- osalusvaatlus AS-is Valmeco;
- aastaaruannete analüüs;
- AS Valmeco projektipõhise tegevuse kirjeldus ja analüüs.

Autor kasutab uurimismetoodikaks juhtumiuuringut, kuna see võimaldab anda kõige paremini ülevaate AS Valmeco projektipõhisest tegevusest võrreldes teooriaga. Juhtumiuuringu puhul uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning eriti sobib selle kasutamine siis, kui piirid ilmingu ja tema konteksti vahel pole selged. (Yin 2003: 13-14) Juhtumiuuringuid saab kasutada mitmel eesmärgil, näteks kirjelduste andmiseks, teooriate testimiseks või teooriate loomiseks. (Eisenhardt 1989:535) Andmete kogumisel ja analüüsil toetutakse eelnevalt välja töötatud teoreetilistele eeldustele. (Yin 2003: 13-14) Juhtumiuuringus võib kasutada mitmesugustest allikatest saadud andmeid: dokumendid (kirjad, memorandumid, teadaanded, koosolekute protokollid, haldusdokumendid, ajaleheartiklid jm), arhiivimaterjalid (andmed pakutud teenuste kohta, organisatsioonide dokumendid, kaardid, isiklikud päevikud, kalendrid jm), intervjuud (avatud intervjuu, fokuseeritud intervjuu jm), otsesed vaatlused, osalusvaatlus, tooted ja kunstiteosed. (Laherand 2008: 83) Juhtumiuuringu puhul on võimalik teha järeldusi ka ainult ühe juhtumi põhjal, kui see mängib olulist rolli teooria testimisel või

loomisel. Mõnes situatsioonis (väikestes maades või tööstusharudes) on olemas ainult mõni äärmuslik, ekstreemne või kriitiline juhtum, mis on teaduslikeks uuringuteks kättesaadavad. (Vissak 2010: 373)

Autor kasutas intervjuu liigina struktureerimata intervjuud, kuna selle omapäraks on teemade käsitlemine siis, kui need vestluses üles kerkivad, ning seeläbi saab seada uusi hüpoteese ja neid kontrollida intervjuu käigus. Struktureerimata intervjuu on kõige lähemal harilikule vestlusele, seega nõuab palju aega ja vajadusel mitut intervjuueerimiskorda. Kuna sellisel intervjuul ei ole selget kondikava, jääb olukorra struktureerimine intervjuueeri ülesandeks. (Laherand 2008: 180) Autor viis intervjuu läbi 29. märtsil 2013 AS Valmeco Jõgeval asuvas kontoris Välja 3. Eesmärgiks oli koguda informatsiooni asutuse projektipõhise tegevuse kohta. Kuna tegemist on keeruka protsessiga ehk vestluse käigus võib kerkida üles mitmeid hüpoteese, siis autori meelest on AS Valmeco projektipõhise tegevuse kirjeldamiseks kõige parem kasutada struktureerimata intervjuud. Intervjuu viidi läbi firma finantsisti Ene Mõtsaga, kes oli kõige paremini informeeritud firma tegevuse kohta, ning AS Espaki esindaja Peep Kaldrega, kes oli kõige paremini informeeritud AS Valmeco projektide vahendamisega seotud tegevustest. Intervjuu peamised teemad on välja toodud lisas 1.

Autor kasutas vaatluse liigina osalusvaatlust mille puhul on tüüpiline, et uurijad osalevad vaadeldavate tegevuses. Sageli püüab uurija saada vaadeldava rühma liikmeks. See ei tähenda vaid füüsilist osalust: uurija saab rühma liikmetega sarnaseid kogemusi, astub nende kultuuri ja sümbolite maailma, võtab üle nende keelekasutuse jne. Enamasti saab uurija rühmas ka mingi rolli. (Hirsjärvi *et al* 2005: 202-203) Osalusvaatlus jaguneb osalusastmete järgi kolmeks: täielik osalus, vaatlus osalejana, osalus vaatlejana. (Laherand 2008: 229-231) Autori osalusastmeks oli vaatlus osalejana. Antud osalusastme puhul uurija ei varja, et ta tegutseb uurijana ning on rohkem tegutseja kui vaatleja rollis ehk osaleja roll on esmane ja vaatleja roll teisene. Antud vaatlusliigi ohuks on uurija ülemäärane samastumine rühma liikmetega, nii et kaob võime tegutseda uurija rollis (objektiivsus kaob ära). (Baker 2006: 176) Autor viis läbi vaatluse, töötades viis kuud asutuses AS Valmeco. Seeläbi oli võimalik jälgida projektipõhise tegevuse protsessi, ning analüüsida seda põhjalikumalt. Tänu vaatlusele kerkis üles küsimusi, millele oli võimalik läbi intervjuu vastused saada.

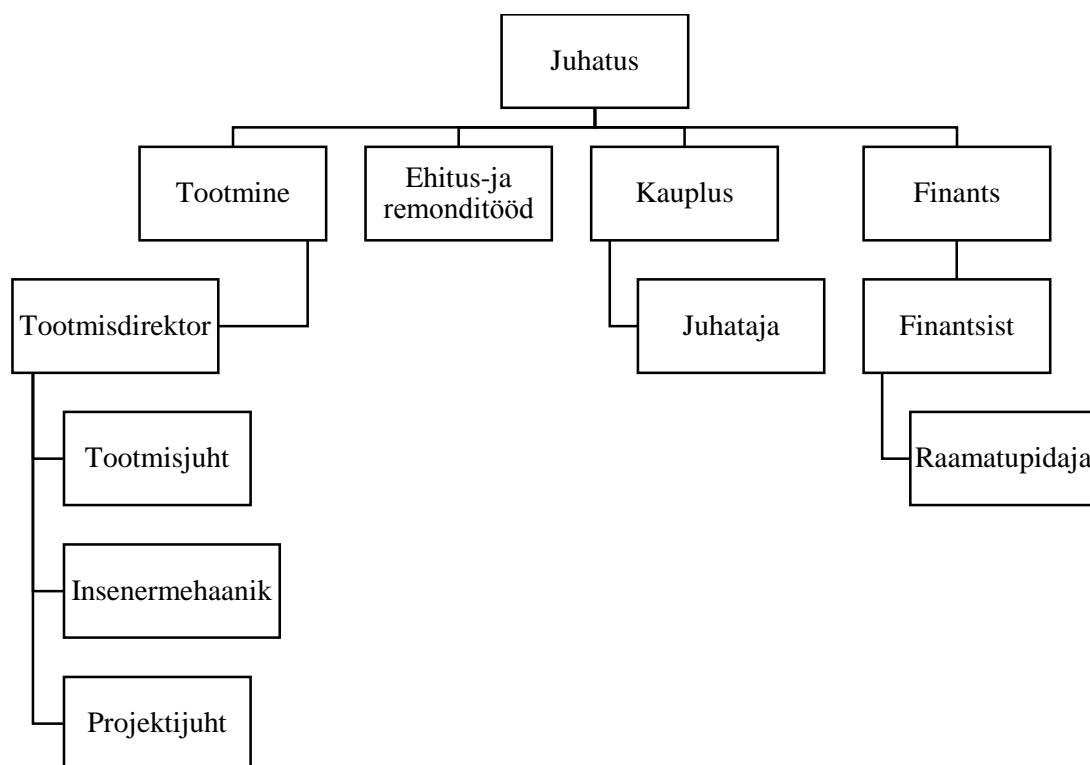
Autor kasutas dokumentidest peamiselt AS Valmeco majandusaasta aruandeid, mis jäid ajavahemikku 2007-2012, et analüüsida firma senist äritegevust kirjeldavaid näitajaid ja müügitegevust ning teha nende abil järeldusi.

AS Valmeco asub Jõgevamaal Jõgeva linnas aadressil Välja 3. AS Valmeco on erakapitalil tegutsev firma aastast 1991. Ettevõtte põhitegevuseks on erinevate seinapaksustega freesprussmajade projektide valmistamine. Võttes arvesse Arto ja Wikström (2005: 351) definitsiooni projektipõhise äritegevuse kohta: „Projektipõhine äritegevus, on otseselt või kaudselt seotud projektidega, mille eesmärgiks on täita organisatsiooni või organisatsioonide eesmäärke“, siis võib AS-i Valmeco nimetada projektipõhiseks ettevõtteks, kuna organisatsiooni eesmäärke täitvaks faktoriks on projektipõhine äritegevus. Valmistatavate majade seinapaksusteks on 40-, 50-, 70- ja 94 mm. Lähtudes teoorias käsitletud erinevatest projektide tüüpidest (Skaates *et al* 2002: 390; Owusu *et al* 2007: 699), siis AS Valmeco tegeleb võtmed kätte projektide tootmisega (*turnkey projects*), mille puhul saadetakse ostjale valmistoode. Suurem osa toodetud prussmajadest turustatakse Hollandisse, Saksamaale ja Austriasse. Realiseerimine toimub välismaiste tellimuste alusel läbi AS Espaki, kuna maailma mastaabis on AS Valmeco väikeettevõtte ja maailmaturul konkurentsivõimetu. Seetõttu müüb AS Valmeco oma põhitoodangu, milleks on prussidest detailid aiamajade-, saunade-, suvemajade valmistamiseks AS Espakile, kes need välismaiste ostjateni ekspordib.

Ettevõttel on Jõgeva linnas üks puidutöökoda (tootmishoone) ja kaks laohoonet, kus toimub prussmajade detailide valmistamine ja müügiks komplekteerimine. Lisaks on kuulub ettevõttele ka Jõgeval asuv ehitusmaterjalide kauplus UKU KESKUS, mis tegeleb ehitusmaterjalide müügi ning vähesel määral ka tööriistade rendiga. Puidutöökojas valmistatakse prussidest aiamaja detaile (seinad, põrand, lagi, ukсед, aknad trepid, redelid) vastavalt tellitud projektile (AS-l Valmeco on ligikaudu 140 erinevat tüüpi prussmaja projekti). Kõrvaltoodanguna müüb puidutöökoda saematerjali ja hõövlilaastu ning tellimisel aknaid või uksi.

AS Valmeco tegevust Jõgeval juhib juhatus. Ettevõtte tegevuse võib jaotada nelja osakonna vahel: kaupluse-, ehitus-, finants- ja tootmiseosakond. Finantsosakonna tegevust juhib finantsist, kelle ülesandeks on bilansi ja kasumiaruande koostamine. Temale allub üks raamatupidaja. Kaupluse osakonna tegevust juhib juhataja ning temale

alluvad müüjad, tööriistade rendi meister ja laotöölised. Tootmisosakonnas osakonnas insenermehhaanik, kes tegeleb töökaitsealase tegevuse korraldamisega ning vastutab masinate ja seadmete korrasoleku eest. Tootmise osakonda juhib tootmisdirektor, temale allub tootmisjuhid, projekterijad ja insenermehhaanik. Ehitus-ja remondiosakond tegeleb peamiselt AS-le Valmeco kuuluvate hoonete ülalpidamisega ning vajadusel toodete defektide eemaldamisega välismaal. Ülevaade AS Valmeco struktuurist annab joonis 8.



Joonis 8. AS Valmeco struktuur (autori koostatud).

Järgnevas tabelis 1 on välja toodud AS Valmeco äritegevust kirjeldavad peamised finantssuhtarvud aastatest 2007-2012, milleks on müügituli (tuh €), tulu kasv (%), brutokasumi määr, puhaskasum (tuh €), kasumi kasv (%), puhasrentaablus (%), lühiajaliste kohustuste katekordaja, ROA (kogukapitalirentaablus) ja ROE (omakapitalirentaablus). Eelnevalt nimetatud finantssuhtarvudele toetudes analüüsib autor ettevõtte senist äritegevust. Autori poolt analüüsitavasse vahemikku jääb ka buumiaja lõpp ja majanduskriisi algus, mille põhjal saab teha järeldusi, kas firma on toibunud majanduskriisi aegsetest raskustest, ning milline on ettevõtte praegune seis võrreldes buumiaja lõpuga, ehk kokkuvõtlikult on võimalik anda hinnang AS-i Valmeco äritegevuse edukusele.

Tabel 1. Peamised finantssuhtarvud (autori koostatud).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Müügitulu (tuh €)	5456	4942	4502	4912	5232	5184
Tulu kasv (%)	22	-9,4	-9	9,4	6,5	-1
Brutokasumi määr	2	1,6	2,9	2,9	3,4	1,3
Puhaskasum (tuh €)	67	32	97	122	161	48
Kasumi kasv (%)	-42	-51	300	26,5	31,9	-30
Puhasrentaablus (%)	1,2	0,65	2,2	2,5	3,1	0,9
Lühiajaliste kohustuste kattekordaja	1,06	1,14	1,28	1,5	1,57	1,52
ROA	32	1,7	5,21	6,58	7,34	2,15
ROE	7,2	3,4	9,28	10,49	12,1	3,54

Allikas: Majandusaasta aruanded 2007-2012.

Nagu tabelist näha on, siis müügitulu pole saavutanud buumiaegset taset (2007), kuid AS Valmeco on väljunud 2007. aastale järgnenud majanduskriisist, kasvatades iga aasta müügitulu kui ka puhaskasumit. Kõige lähedasem aasta buumiaegsele tasemele on 2011, kus firma müügitulu on peaaegu sarnane 2007. aasta tasemega, peamised erinevused näitajate puhul esinevad puhaskasumis (2011. aasta kasum on pea 2,5 korda suurem, kui 2007. aasta kasum) ja ROA-s (2007. aasta kogukapitali rentaablus on pea 4,5 korda suurem, kui 2011 oma, järelikult vara üldine tulu tootlikkus oli 2007. aastal tunduvalt parem). Vaadates AS Valmeco hiljutist majandusaasta aruannet ehk 2012. aasta seisu, siis on näha, et on toimunud järsk langus enamike näitajate puhul. 2012. aasta finantsnäitajad sarnanevad 2008. aasta omadega (majanduskriisi aeg), kuid peamiseks erinevuseks on lühiajaliste kohustuste kattekordaja, mis näitab, et firma on suuteline lühiajalisi kohustusi edukamalt katma, kui 2008. aastal. Intervjuust AS Valmeco finantsisti Ene Mõtsaga selgus ka järsu languse peamine põhjus: „Järsu languse üheks põhjuseks oli saematerjalide hinnatõus 6%, mille tingimustes ei olnud võimalik toodangu hindasid tõsta.“ (Mõts 2013)

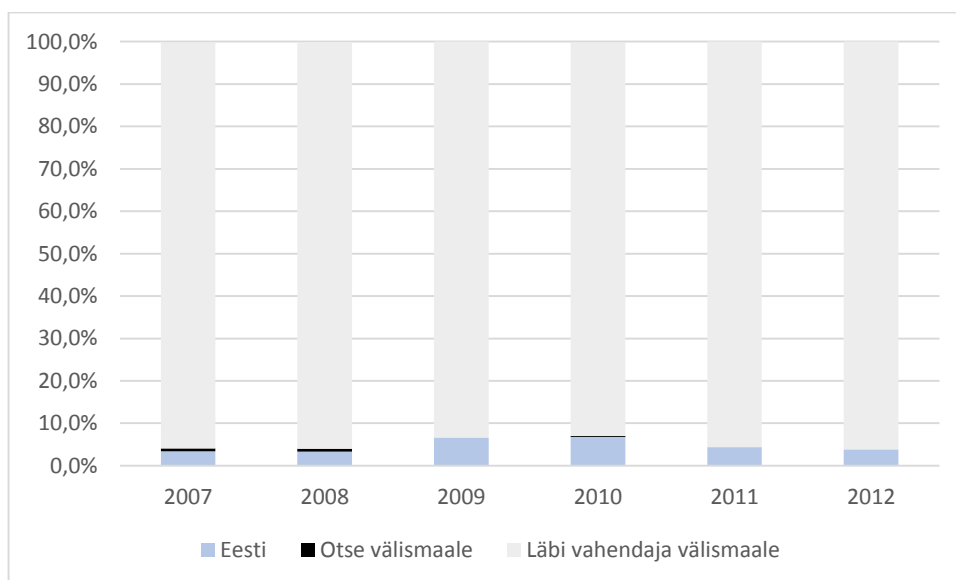
Autor 2007-2012. aasta majandusaasta aruannet põhjal välja toonud AS-i Valmeco peamised müügitulud erinevatesse sihtkohtadesse (vt. tabel 2), mille põhjal on võimalik näha välismaiste turgude ja vahendajafirma osatähtsust. Sihtturgudeks on müük läbi vahendajafirma välismaistele turgudele, müük kohalikele turgudele ehk Eestisse ning otsemüük välismaistele tarbijatele ilma vahendajafirmata.

Tabel 2. AS Valmeco müüginahud.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti (tuh €)	140	129	236	277	181	162
Otse välismaale (tuh €)	24	25	0	8	0	0
Läbi vahendaja välismaale (tuh €)	3614	3365	3314	3626	3990	4068
Kogu (tuh €)	3778	3519	3550	3911	4171	4230
	Müüginahud protsentuaalselt					
Eesti	3,4%	3,3%	7%	6,8%	4%	4%
Otse välismaale	0,6%	0,7%	0%	0,2%	0%	0%
Läbi vahendaja välismaale	96%	96%	93%	93%	96%	96%

Allikas: Majandusaasta aruanded 2007-2012.

Nagu tabelist 2 on näha, siis peamise osa müügist moodustab läbi vahendajafirmade välismaale müüdud puitmajad, mille peamiseks sihtkohtadeks on Holland, Saksamaa, Austria ja Rootsi. Selgub ka see, et on üritatud ka müüa otse (ilma vahendajata), kuid nende puitmajade müüginahud on isegi väiksem, kui Eestis müüdavate puitmajade müüginahud. Parema võrdluse mahtudest annab joonis 9, kus on välja toodud protsentuaalne müüginahud erinevate näitajate puhul.



Joonis 9. AS Valmeco müüginahud 2007-2012 (autori koostatud).

Autori arvates on AS Valmeco suutnud väga hästi kohaneda muutustega, milleks on peamiselt majanduslangus, kuid viimase aasta (2012) näitajad on sarnased

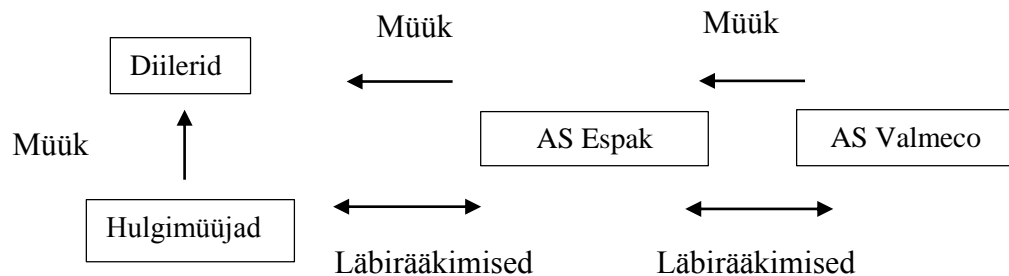
majanduslanguse algusaasta (2008) näitajatega mis on firma tuleviku suhtes natukene murettekitav (intervjuust Valmeco esindajaga selgus ka languse põhjus). Kuigi enamuse müüginahust moodustab eksport läbi vahendaja on AS Valmeco üritanud proovida tegeleda ka otsemüügiga. Täpsem ülevaade firma projektipõhise tegevuse kohta rahvusvahelisel areenil on välja toodud järgmises alapeatükis.

2.2. AS Valmeco projektipõhise tegevuse analüüs

Intervjuude ja vaatluste tulemusel saadud info alusel on autor järgnevalt koostanud kirjelduse AS Valmeco projektipõhise tegevuse kohta.

Intervjuudest leiti, et AS Valmeco tegeleb peamiselt puitmajade ekspordiga välismaale, mis selgus ka majandusaasta andmete uurimisel. Eksport toimub vahendaja kaudu, kuna otseeksport on AS Valmeco, kui väikeettevõtte jaoks, liiga kulukas. Vahendajafirmaks on AS-st Valmeco eraldiseisev ettevõtte AS Espak, mis tegeleb peamiselt ehitus- ning sisustusmaterjalide aga ka kodukaupade jae- ja hulgimüügiga, ehitustegevusega, samuti lainepapist pakendi, mitmesuguste puittoodete ja puitmajade ning mööbli tootmisega. Firma peakontor asub Tallinnas, Viadukti 42. AS Espak teostab AS Valmeco freesprussmajade müüki välisturgudel tegutsevate hulgitootjate või diilerite tellimuste alusel. Hulgitootjatele müüakse peamiselt standardmaju ning diileritele eriprojekte. AS Valmeco esindaja Ene Mõtsa sõnul moodustab 40% müüdavast toodangust standardmajad ning 60% eriprojektid. Nagu leidsid Hellström ja Wiksröm (2005: 392), siis projektipõhiste ettevõtete tooted ei pruugi kõik olla unikaalsed, ning on täiesti normaalne kui esineb toodete puhul standardiseeritust. Standardmajad on peamiselt väikese seinapaksusega 40- ja 50 mm majad ning eriprojektid koosnevad 70- ja 94 mm paksusega freesprussmajadest. Ene Mõts lisas veel: „ Kuigi tegu on standardmajadega nõutakse ikkagi iga projekti puhul tarbija vajadustest lähtuvat omapära. AS Valmeco ei teosta mingi kindla projekti hulgimüüki hulgitootjatele, näiteks kümme ühesuguse freesprussmaja müük, kuigi alguses võib jääda selline mulje.“ Projekti tellijatest oleneb suuresti projekti eest saadav tulu. Peep Kaldre kommenteeris seda järgnevalt: „Hulgitootjad nõuavad enamasti väiksemat hinda, kuna nad peavad antud projekti omakorda lõpptarbijaid esindatavatele diileritele maha müüma. AS Espaki otsemüük diileritele võimaldab küsida projektide eest kõrgemat hinda.“ Välismaise edasimüügiga

tegelevate hulgitootjate esindajad käivad iga aasta korra ka AS-s Valmeco, et tutvuda firma tegevusega ja veenduda edasise koostegevuse jätkusuutlikkuses. (Mõts 2013, Kaldre 2013) Parema arusaamise tellimustest annab joonis 10.



Joonis 10. AS-le Valmeco esitatavate tellimuste kulg (autori koostatud).

Nagu jooniselt 2 näha on, siis toimub pidev läbirääkimiste protsess, kus tehakse kindlaks kliendi nõudmised ja esitatakse hinnapakumisi. Autori osalusvaatluste tulemused kinnitavad eelnevalt kirjeldatud protsessi õigsust, kes osales AS-s Valmeco erinevates tootmisprotsessi etappides, projekteerimis- ja tootmisrühmades. Sarnaselt joonisele saadeti AS-leValmeco esialgsed nõudmised puitmaja projekti kohta (mis tavaliselt olid eskiisi vormis), ning selle põhjal tehti eelprojekt ning arvatati selle ligikaudne maksumus, mis saadeti kinnituse saamiseks AS Espaki. Väga haruldane oli juhus, kus esitatud projekti nõudmised ja hinnapakumine olid kooskõlas ostja nõudmistega. AS Espakist saadeti eelprojekt omakorda välismaistele esindajatele, kes koos kliendiga selle üle vaatas ja täpsustusi tegi. Täpsustused saadeti tagasi AS-i Espak ning omakorda AS-i Valmeco, kus tehti märkuseid arvestades uus eelprojekt. Protsess kestis seni, kuni saadi AS-lt Espak „OK“, mille järel koostati lõplik projekt ja anti puitmaja tootmisesse.

Majandusaasta aruandeid uurides paistsid silma olukorrad, kus teostati ka otsemüüki, täpsemalt aastatel 2007, 2008 ja 2010, sihtriigiks oli igal aastal Suurbritannia. Intervjuus AS Valmeco esindaja Ene Mõtsaga selgusid tegurid, mis võimaldasid otsemüüki. „Kuigi tegu oli otsemüügiga, toimus tegevus osaliselt läbi esindaja, kelle läbi loodi kontakt ostjaga ja organiseeriti puitmaja transport. Otsemüük oli võimalik lisaks agendi abile tänu sellele, et sihtriik tasus transpordikulud.“. (Mõts 2013)

Kui seostada AS Valmeco tegevust vastavalt teoreetilises osas välja toodud kuue faasiga (Welch *et al* 2007: 37; Ouviaatt, McDougall 1994: 47; Moen 2002: 156), mille kokkuvõte on välja toodud joonisel 3, siis autor teeks seda järgnevalt:

Esimene faas oli otsingute faas, kus teooria kohaselt firma keskendub ümbritsevale keskkonnale ja otsib projekti koostamise võimalusi. Selle ülesandega tegelevad antud juhul välismaised edasimüüjad. AS Valmeco omapoolne panus selle jaoks oleks oma toodete esindatus välismaistes müügikataloogides. Intervjuust selgus, et firma mitte osalemine projekti koostamise võimaluste otsimises muudab firma toodangumahud ja edasise jätkusuutlikkuse suuresti sõltuvaks välismaistest edasimüüjatest, kuna suurem osa toodetest ~95% läheb välismaale. Koduturud, mis annavad ainult ~4% toodangumahust, ei suuda tagada firma jätkusuutlikkust. Ene Mõtsa väitel on sõltuvus nähtav tootmishooaegadel. „Eriti paistab silma sõltuvus vahendajatest tootmishooaegade vahetustel. Suvehooaegadel on toodangu mahud maksimumi piiril, kuna siis valitsevad ideaaltingimused puitmajade püstitamiseks. Puitmajade eripäraks on aastaringne püstitusvõimalus, kuid alates sügisest hakkavad mahud järjest vähenema, talvehooajal saavutab müük madalpunkti, kus ollakse sõltuvuses igast tellimusest, mis saadakse. Kevadest hakkab nõudlus taas suurenema kulmineerudes suvise nõudlusebuumiga.“ (Mõts 2013)

Teine faas oli ettevalmistuste faas, kus toimub eeluuringute tegemine, pakkumisprotsessiks valmistumine, ostjatega kontakti loomine, konkurentsiolekorra hindamine. Antud faasis on samuti aktiivsed välismaised edasimüüjad, kes tegelevad eelnevalt nimetatud faasi elementidega. AS-i Espak esindaja Peep Kaldre kirjeldab antud faasi järgnevalt: „Võib öelda, et selles faasis tegeleme välismaiste tellimuste hankimisega ning nende edastamise ettevalmistustega AS-le Valmeco.“ (Kaldre 2013)

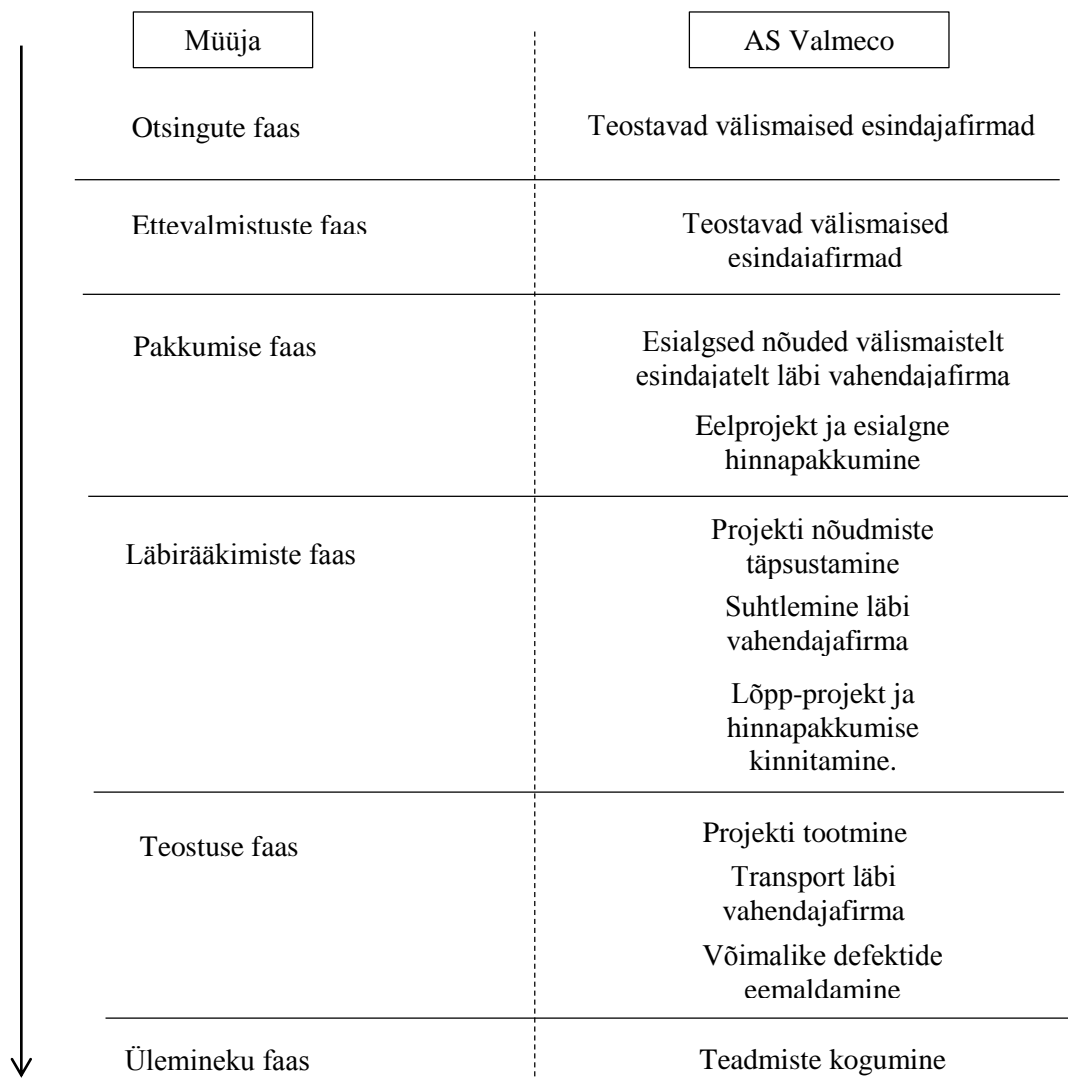
Kolmas faas oli pakkumise, kus toimub pakkumisdokumentide ettevalmistamine pärast esitamise kutset, otsuste tegemine seoses hinna ja vara kasutamise suhtes. Antud faasis on välismaised esindajad ühendust võtnud vahendajafirmaga AS Espak, kuhu on edastatud esialgsed nõudmised. AS Espak esitab nõudmised omakorda edasi ASle Valmeco, kus toimub lähtuvalt esitatud nõuetele eelprojekti koostamine ning esialgsete kulude kalkuleerimine. Pärast esimesi kalkuleerimisi saadetakse

hinnapakkumine koos eelprojektiga vahendajafirmale AS Espak, mis toimetab selle omakorda välismaistele esindajatele. (Mõts 2013, Kaldre 2013)

Neljas faas oli läbirääkimiste faas, mis algab siis, kui müüja teeb oma esimese pakkumise ja lõpeb lepingu sõlmimisega. Selles faasis on jõudnud vahendajafirma AS-i Espak kaudu eelprojekt ning esialgne hinnapakkumine välismaiste esindajateni, kes näitavad seda kliendile ja täpsustavad nõudeid ning hinna vastuvõetavust. Uued tingimused saadetakse tagasi AS-le Valmeco ning firma teostab muudatused projektis, lähtudes kliendi täpsustustest. Täiendustega projekt ja sellest lähtuval uus hinnapakkumine saadetakse vahendajafirma kaudu välismaiste esindajateni. Antud faasis kirjeldatud protsess kestab seni, kuni saadakse „OK“ vahendajafirmalt. Pärast „OK“ saamist koostatakse lõpp-projekt ja kinnitatakse viimane hinnapakkumine. (*Ibid* 2013) Läbirääkimiste faasist annab ülevaate joonis 11.

Viies faas oli teostuse faas, kus toimub projekti kohaletoimetamine ja järelevalve teostamine, ostja töötajate koolitamine, võimalike müügijärgsete süsteemide loomine. Selles faasis antakse lõplik projekt töösse ja toimetatakse pärast valmimist vahendajafirma kaudu välismaale. Siis kui toodang on välismaale jõudnud, toimub seal toodangu hindamise faas, kus vaadatakse, mis seisukorras on kaup kohale jõudnud või missugused defektid püstitamisel esile kerkivad. AS Valmeco esindaja Ene Mõts mainis selle koha pealt: „On tulnud ette olukordasid, kus on vajalik defektide eemaldamiseks grupp ehitajaid välismaale saata. Sellised olukorrad on väga harvad, kuna sarnastel juhtudel on tegu erandlike projektidega, mille defekte kohapeal ei suudeta eemaldada vaid nõuab spetsialistide abi.“ (Mõts 2013) AS-i Espak esindaja üles selle kohta: „On tulnud ette olukordasi, kus tuleb välismaistele ostjatele majad kompenseerida või AS Valmeco ehitajad kohale saata, juhul kui on tegu erandlike projektidega.“ (Kaldre 2013)

Kuues faas oli ülemineku faas, kus toimub projekti teostuse hindamine, teadmiste kogumine tuleviku pakkumiste jaoks, lisateenuste pakkumine ostjatele. Selles faasis tehakse AS-is Valmeco järeltõlge defektiga toodete põhjuslikkuse kohta ning üritatakse seeläbi vältida neid tulevikus. Kogutakse teadmisi turu kohta ja tehakse lähtuvalt sellest investeringuid. (Mõts 2013)



Joonis 11. AS Valmeco projektipõhine tegevus (autori koostaud).

Kuna järgmises alapeatükis käsitletakse AS Valmeco projektipõhist rahvusvahelistumist, lähtudes esimesest peatükis välja toodud teooriatele, milleks olid Uppsala mudel ja sünnilt globaalne mudel, siis autor analüüsib järgnevalt nende sobivust AS Valmeco omapäradest lähtuvalt.

Kui lähtuda rahvusvahelistumisel sünnilt globaalseks mudelist, siis AS-i Valmeco peaksid kirjeldama sünnilt globaalseks peamised omadused (Welch *et al* 2007: 37; Ouviatt, McDougall 1994: 47; Moen 2002: 156), milleks on: väikesed organisatsioonid; innovaatiline toode; tugev turundusvõrgustik; loodud aktiivsete ettevõtjate poolt; tekkind tehnoloogilise läbilöögi tulemusena, mida kasutati unikaalse toote loomisel või äritegevuses teiste osapooltega; organisatsiooni juhatuse seadnud sihi välisurgudele

kohe alguses; eksportidega alustamine paar aastat pärast organisatsiooni loomist. AS Valmeco puhul kehtivateks tunnusteks on organisatsiooni juhatuse siht liikuda kohe alguses välisurgudele (pärast firma asutamist liiguti läbi vahendajafirma väga kiiresti välisurgudele). (Mõts 2013) Kuna tegu on väikese organisatsiooniga (mis on samuti üheks tunnuseks), siis tugevamate sidemete puudumine välisuruga mõjutab erinevaid kulusid (nt. transpordikulud) ja otsemüük on liiga kulukas. Seega kehtib AS Valmeco puhul kaks sünnilt globaalseks kirjeldavat tunnust, ning need ei ole piisavad mudeli sobilikkuse tõestamiseks.

Kahest mudelist koosneva Uppsala mudeli kasutamine rahvusvahelistumiseks sobiks nii etappide mudelist lähtuvalt (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Owusu *et al* 2007 Feldhausen *et al* 2006) kui ka protsesside mudelist (Stremtan *et al* 2009; Feldhausen *et al* 2006, Johanson, Wiedersheim-Paul 1975) lähtuvalt. Etappide mudeli kohaselt on AS Valmeco läbimas hetkel etappe, kus on jõutud teise etapini, ehk eksport läbi agendi. Järgmine samm oleks seega välismaiste müügifiliaalide püstitamine. Sarnaselt etappide mudelile seletab protsessi mudel rahvusvahelistumist kui protsessi, kus firma järk-järgult kogub teadmisi välisurgude kohta ning seeläbi suurendab rahvusvahelist osalust. (Stremtan *et al* 2009: 1026; Feldhausen *et al* 2006: 16) Kuna AS Valmeco ei tegele otsemüügiga välisurgudele, seega ei ole niivõrd aktiivne rahvusvahelistel turgudel. Seega puuduvad teadmised seal tegutsemiseks, siis sobiks kasutada ka protsessimudeli põhitõdesid, mille kohaselt AS Valmeco peaks koguma järjest rohkem teadmisi välisuru kohta, ning seeläbi suurendada pühendumist välisurgudele.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et AS Valmeco projektipõhine tegevus suuremas osas kattub teoreetilises osas välja toodud kuue erineva faasiga. Erinevus tuleb sisse vahendaja olemasolust, kelle läbi toimub kogu projektipõhine tegevus. Toodi välja ka asjaolu, et firma peamine eksport toimub välismaale ja tellimuste arv sõltub välismaiste esindajate aktiivsusest. Teoreetilises osas välja toodud Uppsala mudeli ning sünnilt globaalseks mudeli sobivuse analüüsimisel selgus, et kõige paremini sobib firmale Uppsala mudeli kasutamine. Soovitused firma tegevuse tõhustamiseks on välja toodud järgmises alapeatükis, kus autor annab soovitusi projektipõhise tegevuse tõhustamiseks rahvusvahelisel areenil, lähtudes eduka projektipõhise tegevuse põhimõtetest. Autor

käsitleb ka AS Valmeco tegevuse tõhustamist läbi rahvusvahelistumise, kasutades selleks Uppsala mudelit.

2.3. Soovitused AS Valmeco projektipõhise tegevuse tõhustamiseks

AS Valmeco projektipõhise tegevuse tõhustamiseks rahvusvahelisel areenil kohta annab autor teoorias välja toodud eduka projektipõhilise tegevuse põhimõtetest (Welch *et al* 2007: 230) lähtudes soovitusi.

Lähtudes **suhtevõrgustiku põhimõttest**, mille järgi AS Valmeco peaks tegelema suhtevõrgustike ülalpidamise ja arendamisega läbi kõigi projekti tsüklite ning isegi siis, kui ei tegeleta projekti elluviimisega. Autori meelest võiks, AS Valmeco luua kontakte välismaiste diilerite ja hulgitootjatega, kellega suhtleb AS Espak. Seeläbi suudaks firma omandada informatsiooni, mis lubaks firmal kiiremini ja julgemalt siseneda uutele turgudele (Owusu *et al* 2007) Kasulike otsemüügikanalite loomine võimaldaks AS Valmecole projektide eest kõrgemat hinda küsida ning suurendada turu suurust. Lisaks on siis võimalik firma soovitamise läbi kolmanda osapoole, mis oleks sillaks uutele ja tundmatutele turgudele, ning luues samal ajal motivatsiooni ja võimalusi rahvusvahelistuda. (*Ibid* 2007)

Lähtudes **kohanemisvõime põhimõttest**, siis AS Valmeco peaks olema valmis kohanema erinevate tehniliste nõudmiste ja probleemidega, mis võivad välisurgudel tegutsemisega esineda. Majandusaasta aruannetest ja intervjuust selgub, et AS Valmeco on viimaste aastate jooksul aktiivselt tegelenud erinevate tööpinkide ja hoonete uuendamisega. Praeguse seisuga on firmal plaanis soetada ka värvimismasin, kuna suvisel buumiajal on oodata värvitud majade suurt nõudlust. (Mõts 2013) Järelikult AS Valmeco juba tegeleb aktiivselt selle nimel, et rahuldada välismaiste klientide nõudmisi.

Lähtudes **projekti miljöö mõistmise põhimõttest**, siis AS Valmeco peaks olema teadlik välisurgudel valitsevatest kultuurilistest, poliitilistest ja paludest muudest seisudest. AS Valmeco on käinud tutvumas koos AS Espaki esindajatega oma sihtriikide omapäradega. Intervjuust AS Valmeco esindajaga selgus, et kolme aasta jooksul on käidud tutvumas Prantsusmaal ja Hispaanias valitsevate turgude omapäradega, tänu millele on viimase

kahe aasta jooksul hakatud eksportima ka Prantsusmaale. (Mõts 2013) Kuigi uue turu võitmine on kasulik firma jätkusuutlikkusele, on Prantsusmaa puhul tegu keerulise turuga, mis selgus interjuust AS Espaki esindaja Peep Kaldrega. „Tegevus Prantsusmaal on vägagi komplitseeritud, kuna läbirääkimiste protsess on tavaliselt väga aeganõudev samuti sealne maksesüsteem. Tänu Prantsusmaa turu järjest suurenevale nõudlusele jätkatakse ekspordiga.“ (Kaldre 2013) Järelikult AS Valmeco tegeleb välismaiste turgude eripärade tutvumisega.

Lähtudes **pakutavate komponentide põhimõttest**, siis AS Valmeco peaks eristuma teistest pakutavate teenuste ja toodete kvaliteedi poolest. Nagu eelnevalt selgus, siis AS Valmeco näeb juba selle nimel vaeva, et pakkuda parima kvaliteediga tooteid, uuendades oma masinaid ja hooneid vastavalt turu nõudmistele. Samuti uuritakse välismaiste turgusid, et olla kursis nõudmistega eripäradega. Järelikult AS Valmeco tegeleb välismaiste turgudele pakutava teenuste ja toodete kvaliteedi arendamisega.

Kuna AS Valmeco jätkusuutlikkus või kasumlikkuse tagamiseks tuleks autori meelest firmal hakata järjest rohkem tegelema otsemüügiga. Lähtudes teoreetilises osas käsitletud kahest rahvusvahelistumise käsitlusest, milleks olid Uppsala- ja sünnilt globaalseks mudel, siis autori leidis, et AS Valmeco tegevusega sobib kokku Uppsala mudeli kasutamine. Järgnevalt on kirjeldatud AS Valmeco tegevuse tõhustamist läbi Uppsala mudeli.

Etappide mudeli kohaselt (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307-309; Owusu *et al* 2007: 696; Feldhausen *et al* 2006: 15-16) on AS Valmeco teise etapi juures, kus toimub eksport läbi agendi. Firmal on olemas kanal välisturgudele liikumiseks ja seal toimuvast info kogumiseks. Seega peaks AS Valmeco aktiivselt tegelema info kogumisega, eelkõige hulgitoojate või diilerite kohta, kellega oleks võimalik kokkuleppeid luua. Seejärel kujuneks välja pühendumine kindlale turule või turgudele. Pärast pühendumise välja kujunemist saaks firma liikuda juba kolmandasse etappi, kus püstitab välismaiseid müügifiliaale. Seeläbi muutub informatsiooni liikumine rohkem kontrollitavamaks ning tajutakse investeringutele mõju avaldavaid faktoreid.

Lähtudes teoorias välja toodud protsessimudeli uuest versioonist (Johanson, Vahlne 2009), siis AS Valmeco peaks hakkama tegelema olemasoleva informatsiooni analüüsiga

sihtturu kohta, tehes selgeks turul valitsevad võimalused ja takistused, hinnates samal ajal ka alternatiive. Võimaluste äratundmine ergutab firma rahvusvahelistumise protsessi ehk firma otsust uutele turgudele keskenduda. Firma otsus uutele turgudele keskenduda, mis uue mudeli kohaselt sisaldab endas otsust uutele suhetele või suhtevõrgustikele keskenduda (nendeks võivad olla tegevused, mis loovad uusi suhteid teiste organisatsioonidega, teid uute võrgustikeni või firma strateegiliste suhete võrgustike kaitsmiseks või toetamiseks) sõltub õppimisest, teadmiste- ja usalduse loomisest. Seega peaks AS Valmeco läbi eksperimentaalse õppimise koguma juurde teadmisi ja looma uusi suhteid võrgustikega ning teid uute võrgustikeni, mille läbi oma tegevust saaks laiendada. Seeläbi kujuneb välja turukeskne tegevus ja positsioon võrgustikus, millest lähtuvalt selgub ka rahvusvahelistumise edukus.

Kuna tegemist on projektipõhise firma rahvusvahelistumisega, siis tuleks arvestada protsessi omapäradega. Projektipõhise rahvusvahelistumise protsessi eristab teistest neli karakteristikut – katkendlikkus, unikaalsus, keerukus ja finantskulutuste ulatus. Katkendlikkus tähendab, et iga projekti müük on seotud kindlate teenuste lõpetamisega. Unikaalsus tähendab, et iga projekt müük on teistest erinev. Keerukus tähendab, et toote või teenuse kokkupanemine on tihti keerukas samuti nagu võrgustiku haldamine. Finantskulutuste ulatus tähendab, et projekti ostja seisab silmitsi suurte kulutustega. (Owusu *et al* 2007: 698-699; Skaates *et al* 2002: 391; Jalkala *et al* 2010: 126) ASi Valmeco puhul võivad valupunktideks osutuda võrgustike loomine ja haldamine, mis tuleb välja ka eelnevalt kirjeldatud AS-i Valmeco rahvusvahelistumisel protsessimudeli läbi, kus autor soovitas ettevõttel keskenduda suhtevõrgustike loomisele ning arendamisele. Lisaks on suureks probleemiks projekti ostja suured kulutused, mis on siia maani takistanud otsemüüki välisurgudele. (Mõts 2013)

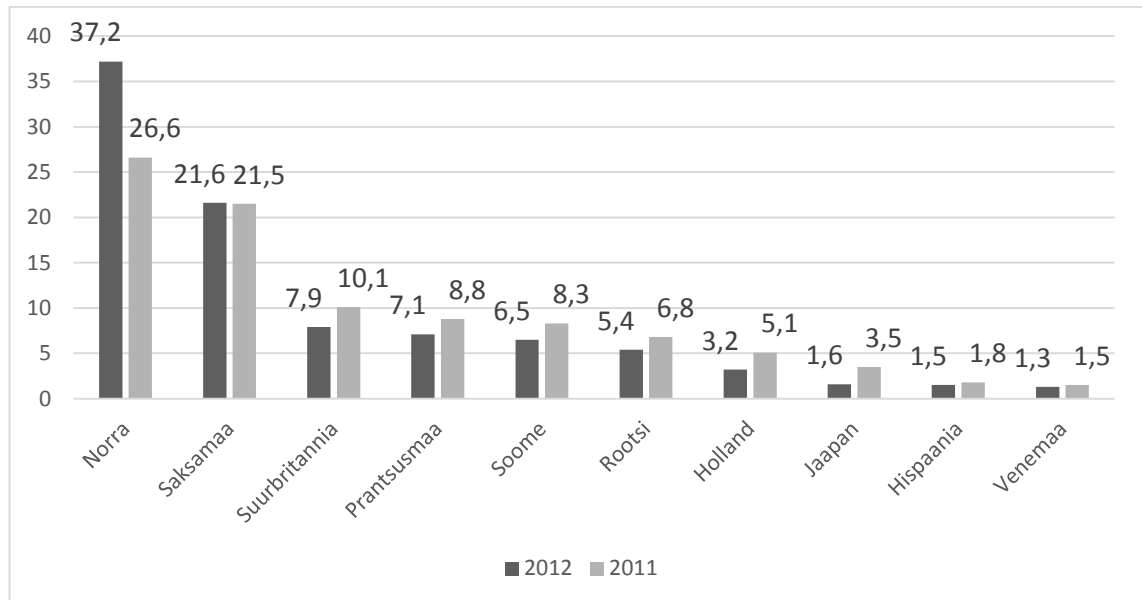
Väga oluline on arvestada projektipõhise rahvusvahelistumise puhul riskiga, sest arvestades projekti peamisi karakteristikuid – tuleviku lubadus, keerukus, kordumatus ja unikaalsus kombineerides seda omakorda kuluga ning ajahulgaga, mis kulub suurte projektide teostamiseks – kõik see loob kõrge tajutava riski projekti ostjatele. Seda võib suurendada veel ostja müüja vaheline kogemuste puudumine ning kultuurilised erinevused. (Welch *et al* 2007: 220-221) AS Valmeco puhul võib olulist rolli mängida eelkõige ostja müüja vaheline kogemuste puudumine, kui kultuurilised erinevused. Seda

põhjustab asjaolu, et AS Valmeco müüb oma tooteid läbi vahendajafirma AS-i Espak, ning välismaine osapool ei pruugi olla teadlik, et tellimus täidetakse just AS Valmecos. Kultuuriliste erinevuste probleemi vähendab eelnev müügikogemus turgudele, kus on suurem nõudlus puitmajade järele.

Risk on üks suur probleem, millega projektipõhised organisatsioonid peavad tegelema, et võita kliente rahvusvahelisel turul. Projekt, mida organisatsioon pakub, omab väga suurt tähtsust, kuna see peab vähendama tajutavat riski ja ebamäärasust ostja jaoks. Projekti pakkuja võimekus on kriitilise tähtsusega ustavuse loomisel. Näited selle kohta, palju organisatsioon on suutnud täita erinevate projektide nõudmisi, on peamiseks võimekuse näitajaks. Ostjal on võimalik tutvuda tehtud projektidega, mida nad kavatsevad osta, ning seeläbi suureneb usaldatus organisatsiooni vastu. (Welch *et al* 2007: 220-221) AS Valmeco peaks rahvusvahelisele turule liikumise korral olema valmis näitama edukalt teostatud projekte, mis suurendaksid ostja usaldust firma vastu. Welch *et al* (2007), meelest oleks usalduse suurendamise võimaluseks püsiv suhtlemine kliendiga, mida on nimetatud ka pakkuja suhstrateegia (*bidder's relational strategy*). Müüja ja ostja vaheline suhe mängib väga tähtsat rolli usalduse ülesehitamisel ja loob kindlustunnet tulemuste osas. See eeldab taaskord AS Valmeco keskendumist suhevõrgustike arendamisele ja toetamisele.

Autor soovib AS Valmecol liikuda uute turgude näol Norrasse, kuna seal eelistatakse ehitada kodumaju eelkõige puidust. Norralaste armastus puitmajade vastu on tõstnud puidutööstuse Eesti ekspordi mootoriks. (Reimer 2013) Joonisel 12 välja toodud Eesti kokkupandavate puiduehitiste ekspordimahud erinevatesse riikidesse, mis kinnitavad Norra atraktiivsust Eesti riigi jaoks. Nagu jooniselt 12 on näha, siis lisaks sellele, et Norrasse toimub aktiivne eksport, on ka maht aastaga kõige rohkem kasvanud. Seega liigutakse veelgi aktiivsemalt sealsetele turgudele. Autori meelest võiks AS Valmeco järgmine tegevus olla aktiivne teadmiste kogumine Norra turu kohta ning sealsete müügiesindajatega kokkulepete sõlmimise võimaluste otsimine. Atraktiivsena tunduvad arutori meelest veel Saksamaa, Suurbritannia ning Prantsusmaa turg, kuid Saksamaa ning Prantsusmaa turul on AS Valmeco juba esindatud ehk tegeleb müügiga sealsetele turgudele (läbi vahendajafirma). Suurbritannia puhul on tegemist turuga, kuhu AS Valmeco on ainsana üritanud sooritada otsemüüki, kuid intervjuust AS-i Valmeco

esindaja Ene Mõtsaga (2013) ning AS-i Espak esindaja Peep Kaldrega (2013), selgus, et sealsetel turgudel on nüüdsest puitmajadele kehtestatud väga ranged soojapidavuse nõuded, millele AS Valmeco poolt toodetud majad enam ei vasta. Järelikult ei ole võimalik müüki Suurbritannia turule laiendada.



Joonis 12. Kokkupandavate puitehitiste ekspordi sihtriigid 2011-2012 (protsentides). (Puitmajad arvudes ... 2013)

Autori meelest võiks AS Valmeco freesprussmajade kõrvalt katsetada uute puitmajatüüpide tootmist, näiteks karkassmajasid. AS Valmecol on selleks vajaminev tehnoloogia olemas, ning sarnaselt freesprussmajadele, võib neid püstitada olenemata ilmastikust. Kuna neid võib püstitada sõltumata ilmastikust, siis võib väheneda ka ettevõtte sõltuvus hooajalisusest. Lisaks selgub Eesti Päevalehe artiklist, et algupärase puitmaja võrdkujuks peetavate käsitööna valminud palkehitiste müümiseks pole praegu just kõige parem aeg. Nimelt kehtivad Euroopas elamutele nii ranged soojapidavuse nõuded, et vanas stiilis palkmaja ei pääse lõögile (näiteks Suurbritannia turg). Karkassehitist saab palju lihtsamalt soojapidavaks muuta. Karkassmajade järele valitseb hetkel suur nõudmine, näiteks üks puitmajade tootja Nordic Houses tütarfirma loobus mõned aastad tagasi palkmajade tootmisest ja asemele võeti karkassmajad, suurenes ettevõtte käive ilma töötajaid juurde palkamata kolm korda. (Reimer 2013)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et AS Valmeco peaks eelkõige keskenduma rohkem suhtevõrgustike ülalpidamise ja arendamisega seotud probleemidele, see suurendaks osalust välismaistel turgudel ning vähendaks projektipõhise ettevõtlusega kaanevate riskide hulka. Seeläbi saaks võimalikuks ka rahvusvahelistumine Uppsala mudeli põhimõtete järgi, mille kohaselt toimub järkjärguline teadmiste kogumine ja investeeringute suurendamine erinevate võrgustike abiga. Autori poolt soovitatav sihtriik oleks Norra, kuna sealse turu nõudlus puitmajade vastu on 2012. a. seisuga kõige suurem. Lisaks võiks AS Valmeco mõelda, ka puitakarkassmajade tootmise peale, kuna nõuded puitmajade soojustuse osas muutuvad iga aastaga järjest karmimaks, ning nõudlus karkassmajade vastu on üha suurenemas.

KOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli anda nõu AS Valmeco rahvusvahelise tegevuse tõhustamiseks. Vastuseks uurimisküsimustele leiti, et rahvusvahelistumist on peamiselt defineeritud kui protsessi ning teooriad jagunevad majanduslikeks ning käitumuslikeks. Majanduslike teooriaid kirjeldab seisukoht, et organisatsioon, mis investeerib välismaisesse tootmisesse, valib tegevuse asukoha selliselt, et kogukulud oleksid minimaalsed ning samal ajal oleks teadlik sealsest turunõudlusest. Käitumuslikud teooriaid rõhutasid, et rahvusvahelistumine on organisatsiooni evolutsiooniline protsess, mille käigus organisatsioonid koguvad teadmisi ja kogemusi välisturgude kohta.

Töö autor käsitles rahvusvahelistumise teooriatest Uppsala mudelit ning sünnilt globaalseks mudelit, mis erinevad teineteisest rahvusvahelistumise kiiruse osas, kus ühe puhul toimub see kiiresti teise puhul aeglaselt. Peamine tegur, mis rahvusvahelistumise kiirust mõjutab on tunnetuslik kaugus. Autori poolt kirjeldatud Uppsala mudel on aeglane rahvusvahelistumise mudel, mis koosneb omakorda etappide ning protsessi mudelist. Etappide mudel jaguneb neljaks erinevaks etapiks, milleks on etapp, kus eksport ei toimu, eksport läbi agendi, välimaise müügifiliaali püstitamine ning välismaiste tootmisüksuste rajamine. Protsesside mudel koosnes teadmiste kogumisest välisturgude kohta ning seeläbi mingile kindlale turule pühendumuse järk-järgulisest suurendamisest. Sünnilt globaalseks mudel eristus teistest sellepolest, et ei järgita traditsioonilisi rahvusvahelistumise etappe, vaid sihitakse kohe rahvusvaheliste- või globaalsetele turgudele.

Projektipõhise rahvusvahelistumise osas käsitleti täpsemalt, mis on projektipõhine ettevõtetus ja ettevõtte ning millele peavad projektipõhised ettevõtted rahvusvahelistumisel rõhku panema, et see oleks efektiivne. Selgus, et projektipõhise äritegevuse tegi omapäraseks just projekt, mida iseloomustasid unikaalsus, uudsus ning mööduvus ning

mille eesmärgiks on täita organisatsiooni või organisatsioonide eesmärgid. Projektid jagunesid osalisteks-, võtmed kätte- ja võtmed kätte plussiks. Projektipõhisel tegevusel peab ettevõtte arvestama eriti kliendiga, kes on kogu protsessi jooksul keskses rollis. See paistab silma ka projektipõhise ettevõtluse kuues erinevas faasis, kus põhiohk on kliendiga läbirääkimistel. Projektipõhised firmad peavad rahvusvahelistumisel arvestama neile omaste erinevate protsessi kirjeldavate omapäradega ning riskiga. Lisaks peavad projektipõhised firmad edukaks tegevuseks rahvusvahelisel turul tähelepanu pöörama pakutava projekti komponentidele, suhtevõrgustikele, kohanemisvõimele ning projekti miljöö mõistmisele.

Töö empiirilises osas leiti, et AS Valmeco tegeleb peamiselt freesprussmajade tootmisega ja nende ekspordiga tellimuse alusel läbi vahendajafirma, milleks on AS Espak. Peamisteks sihtriikideks on Saksamaa, Austria ja Holland. Majandusaasta aruandeid analüüsid selgus, et AS Valmeco on suutnud buumile järgnenud majanduslangusest edukalt väljuda, kuid 2012 on seis hakanud sarnanema majanduslanguse aastatega, mille põhjus oli puiduhinna tõusus. Lisaks selgus, et firma on üritanud tegeleda ka otsemüügiga, mis ei sisalda endas vahendajafirma kaasamist protsessi.

Intervjuude ja vaatluste tulemustel saadud info alusel andis autor ülevaate AS Valmeco projektipõhisest ettevõtlusest, kust selgus, et projektide elluviimine toimub välismaiste tellimuste alusel läbi vahendajafirma. Tellimuste protsessi iseloomustas suur läbirääkimiste osakaal, kuna iga kliendi puhul oli tegemist eriliste nõudmistega maja osas. AS Valmeco projektipõhist ettevõtlust seostati ka teoorias välja toodud kuue erineva faasiga, kust selgus, et esimeses kahes faasis pole firma aktiivne (need faasid koosnevad peamiselt klientide otsimisest ja kontaktide loomisest), vaid sealsetes faasides tegutsevad aktiivselt välismaised vahendajafirmad. Firma muutub aktiivseks alates kolmandast faasist, kus toimub aktiivne läbirääkimiste protsess, kuni viienda faasini, kus saadetakse toode läbi vahendajafirma välismaistele ostjatele. Viimases faasis teostab firma tegevuse kohta analüüsi. Autor soovitas firma rahvusvahelistumisel lähtuda teoorias välja toodud Uppsala mudelist, kuna antud mudel sobib paremini AS Valmeco omapäraga kui sünnilt globaalseks mudel.

Autori poolsed soovitused firma tegevuse tõhustamiseks läbi Uppsala mudeli põhise rahvusvahelistumise, tõid esile, et firma on etappide mudeli põhjal jõudnud teise etappi,

kus toimub eksport läbi vahendajafirma, ning järgmine samm oleks müügifiliaalide püstitamine välismaale. Protsessimudeli käsitlese kohaselt peaks AS Valmeco keskenduma suhtevõrgustike arendamisele, mille läbi koguda teadmisi ja suurendada pühendumist välisturgudele. Autor tõi välja ka projektipõhise rahvusvahelistumise omapärad, millele projektipõhised firmad peaks rahvusvahelistumisel tähelepanu pöörama. Nende käsitlemisel selgus, et taaskord peab firma keskenduma rohkem erinevatele võrgustikele, et toimiks projektipõhise rahvusvahelistumise protsess ning väheneks risk. Lisaks tõi autor välja ka erinevad põhimõtted, mida peab järgima rahvusvahelisel turul edukaks tegevuseks. Nendest selgus taas, et firma peab eelkõige keskenduma suhtevõrgustike põhimõttele, mille kohaselt peaks ettevõtte järjest rohkem suhtevõrgustike ülalpidamisele ja arendamisele läbi kõigi projekti tsüklite, isegi siis kui ei tegeleta projekti elluviimisega.

Autor soovitas AS Valmecol liikuda uute turgude näol Norrasse, kus eelistatakse ehitada kodumaju eelkõige puidust. Norra turu analüüsist selgus lisaks, et tegemist on Eesti firmade jaoks ühe peamise sihtriigiga. Lisaks sellele, et liikuda Norra turule soovitas autor freesprussmajade tootmise kõrvalt katsetada, ka karkassmajade tootmisega, kuna selgus, et palkehitiste müümiseks pole praegu just kõige parem aeg, kuna Euroopas kehtivad elamutele ranged soojapidavuse nõuded ning karkassehitist on palju lihtsam soojapidavaks muuta. Peale selle valitseb karkassmajade järgi hetkel suur nõudmine, näitena oli välja toodud Nordic Houses tütarfirma, kes loobus mõned aastad tagasi palkmajade tootmisest ja asemele võeti karkassmajad, suurendades ettevõtte käivet ilma töötajaid juurde palakamata kolm korda.

Teema edasiseks uurimiseks soovitab autor käsitleda rohkem projektipõhiseid firmasid, et tuleksid paremini esile teoorias kirjeldatud projektipõhiste ettevõtete omadused ning rahvusvahelistumist mõjutavad seaduspärasused. Kui käsitleda teemat edasi AS Valmeco seisukohast, siis võiks uurida rohkem suhtevõrgustike rolli rahvusvahelistumisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alexander, N. & Myers, H.** The retail internationalisation process. *International Marketing Review*, 2000, Vol. 17, No. 4 / 5, pp. 334 – 353
2. **Andersson, S.** International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, No. 3, pp. 627-643
3. **Artto, K. A, Wikström, K.** What is project business?. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 343-353
4. AS Valmeco majandusaasta aruanne 2007-2012. a.
5. **Baker, L.** Observation: A complex research method. *Library Trends*, 2006, Vol. 55, No. 1, pp. 171-189
6. **Benito, G.R.G., Gripsurd, Geir.** The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23, No. 3, pp. 461-476
7. **Cova, B., Holstius, K.** How to Create Competitive Advantage in Project Business. *Journal of Marketing Management*, 1993, Vol. 9, pp. 105-121
8. **Cova, B., Salle, R.** Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 2005, Vol. 23, pp. 354-359
9. **Eisenhardt, K. M.** Building theories from case study research. *Academy of Management review*, 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550
10. **Ellis, J. and Williams, D.** *International Business Strategy*. Pitman Publishing, London, England, 1995
11. **Feldhausem, F., Schmidt, M., Strauch, F.** Internationalization Theories and their Application to one of Sweden's most successful "Exports" - H&M -.

- Mälardalen University: School of Business, 2006, 64 p. (C-Thesis in Business Administration)
12. **Hadjikhani, A.** Project Marketing and the Management of Discontinuity. *International Business review*, 1996, Vol. 5, No. 3, pp. 319-336
 13. **Hellström, M., Wikström, K.** Project business concepts based on modularity – improved manoeuvrability through unstable structures. *International Journal of Project Management*, 2005, Vol. 23, No. 5, pp. 392-397
 14. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina, 2005, 412 lk.
 15. **Hollensen, S.** *Global Marketing. A decision-oriented approach.* 4th. London: Pearson Education Limited, 2007, 714p.
 16. **Jalkala, A., Cova, B., Salle, R., Salminen, T. R.** Changing project business orientations. *European Management Journal*, 2010, Vol. 28, No. 2, pp. 124-138
 17. **Johanson, J. & Vahlne J.-E.** The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, pp. 23-32
 18. **Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F.** The Internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 305 - 322;
 19. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, pp. 1411-1431
 20. **Kaldre, Peep.** (AS Espak esindaja). Autori intervjuu. Jõgeva, 29. märts 2013.
 21. **Laherand, M-L.** Kvantitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008, 384 lk.
 22. **Malhotra, N., & Hinings, C. R.** An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 2010, Vol. 40, No. 2, pp. 330-349
 23. **Moen, O.** The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 2002, Vol. 19, No. 2, pp. 156-175
 24. **Mõts, Ene.** (AS Valmeco esindaja). Autori intervjuu. Jõgeva, 29. märts 2013.
 25. **Oviatt, M., McDougall, P.P.** Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, Vol. 25, No. 1, pp.45-64

26. **Owusu, R. A., Sandhu, M., & Kock, S.** Project business: a distinct mode of internationalization. *International Marketing Review*, 2007, Vol. 24, No. 6, pp. 695-714
27. Puitmajad arvudes. [<http://www.woodhouse.ee/miks-eesti-puitmaja/puitmajad-arvudes>] 22.04.2013.
28. **Reimer, A.** Eesti puitmajade eksportijad on Euroopas ühed edukamad. [<http://www.epl.ee/news/majandus/eesti-puitmajade-eksportijad-on-euroopas-uhed-edukamad.d?id=65474938>] 22.04.2013.
29. **Seifert Jr., R. E. and Machado-da-Silva, C. L.** Environment, resources and interpretation: Influences in the international strategies of the food industry in Brazil. *Brazilian Administration Review*, 2007, Vol. 4, No. 2, pp. 40-63
30. **Skaates, A. M., Tikkanen, H., Lindblom, J.** Relationships and project marketing success. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2002, Vol. 17, No. 5, pp. 389-406
31. **Stremtan, F., Mihalache, S.S, Pioras, V.** On the internationalization of the firms- From theory to practice. *Anneales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2009, Vol. 11, No. 2, pp. 1025-1033
32. **Truner, J. R., Müller, R.** On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 2003, Vol. 21, No. 1, pp. 1-8
33. **Welch, C.** Multilateral organizations and international project business. *International Business Review*, 2005, Vol. 14, No. 3, pp. 289-305
34. **Welch, L. S., Benito, G. R. G., & Petersen, B.** Foreign operation methods: theory, analysis, strategy. Cheltenham: Edward Elgar, 2007, 471 p.
35. **Vissak, T.** Recommendations for Using the Case Study Methods in International Business Research. *The qualitative Report*, 2010, Vol. 5, No. 2, pp 370-388
36. **Yin, R.** Case study research: Design and methods. Thousand oaks: Sage, 2003, 181 p.

Lisa 1. Struktureerimata intervjuu teemad

Intervjuu peamiseks teemadeks AS-i Espak esindaja Peep Kaldrega olid:

- AS Espaki roll AS Valmeco projektipõhises tegevuses.
- välismaised vahendajad;
- AS Valmeco nime esindatus välisturgudel;
- praaktoodete kompensatsioon;
- Prantsusmaa kui sihtturg.

Intervjuu peamiseks teemadeks AS Valmeco esindajaga Ene Mõts:

- AS Valmeco tegevuse edukus läbi aegade;
- projektipõhine ettevõtlus;
- eksport: otse ja läbi vahendaja;
- tulevikuväljavaated.

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION THROUGH PROJECT BASED BUSINESS RATIONALIZATION: THE CASE OF VALMECO LTD

Robert Taul

The internationalization process has become a growing phenomenon the last decades. However, despite its increased importance, it appears to be far from being completely understood. Internationalization can help the firm to acquire more profitable markets; improve the firm's competitiveness; and facilitate access to new product ideas, manufacturing innovations and the latest technology. However, internationalization is unlikely to be successful unless the firm prepares in advance.

Firms are using different methods to internationalize, same time as the environment is constantly changing. Therefore internationalization is a complex and dynamic phenomenon that is defined by different theories. For example the traditional Uppsala model, that describes internationalization as a slow process, or new theories, that describe internationalization as a fast process, for example the born globals model. Theories that describe internationalization as a slow and complex process, find that you have to take into account different factors that are slowing down the process, they are called psychic distance. The factors can be difference in language, culture or political system, that slow down the exchange of information between the firm and market. In recent years research has identified an increasing number of firms that certainly do not follow the traditional stages pattern in their internationalization process. In contrast they aim to the international markets or maybe even the global market right from the birth. These firms are representing internationalization as a fast process.

If a firm decides to internationalize, then it has to take into account its characteristics. For example project based internationalization is getting more attention each year, because of the increasing export of project based products. Project based businesses have to pay more attention on different factors that can influence successful interaction in different markets. These factors can be the package mix, relational mix, strategic mix or understanding the project milieu.

The author's goal in this Bachelor's thesis is to suggest internationalization methods to Ltd. Vameco to be more efficient in the foreign markets. To accomplish that goal the research tasks have been set as follows:

- bring out the main internationalization theories;
- explain project based internationalization;
- provide an overview of Valmeco Ltd. and its existing business activity;
- analyze Valmeco Ltd. current business activity;
- bring out methods that could make Valmeco Ltd. more efficient in the international markets.

Research methodology of this paper is case study. To collect the data, the author conducted a document survey of annual reports from 2007 to 2012, a participatory observation and unstructured personal in-depth interviews with Valmeco Ltd.'s representative Ene Mõts and Espak Ltd.'s representative Peep Kaldre. Suggestions about the new destination country were made based on the information from the Internet.

This Bachelor's thesis consists of two chapters. The first chapter brings out different internationalization definitions; the main streams of internationalization and two theories, that differ based on the speed of internationalization. The author also brings out main characteristics that define the project; project based businesses; different phases of the project based business, depending on the viewpoint of the consumer and the firm; and factors that make a project based firm successful in the foreign markets.

The paper's second or empirical part first gives an overview of the main case study methods that are used to analyze Valmeco Ltd.'s existing business activity. The information based on the annual reports from 2007 to 2012 is used to characterize the company, the sales revenue, export volumes, operating profit etc. The author also analyzes the firm based on

the conducted interviews and participatory observation. The results are compared with the theoretical part of the thesis, for example the author compares Valmeco Ltd.'s business phases with the phases that are represented in the theoretical part of the thesis. Finally the autor suggests an internationalization method, that would boost the firms effectiveness; actions that are crucial for a project based business to be effective based on the theory in the first chapter; a forign market that would suits Valmeco Ltd.'s peculiaritys.

In the theoretical part of the paper, the author found that internationalization is mainly defined as a process and there are two streams of theories defining internationalization: one based on economic and the other on behavioral assumptions of social action. The author analyzed two theories, the Uppsala model and the born globals model. The Uppsala model is a slow internationalization model that devides into the stage model and process model. The stage model consist of four stages: no regulaar export activities, export via agent, establishin a sales subsidiary and producton in the host country. The process model consists of gathering knowledge about the markets and increasing commitment. The born globals diferents from the Uppsala model because it doesn't follow the traditional internationalization stages, but heads straight for international or global markets.

The author also found that project based businesses are special because of the project that is unique, transistent, has an end and a purpose to achive objectives of a firm or several firms. The different types of projects are as follows: partial projects, turnkey projects ja turnkey plus projects. Project based businesses depend mostly on the client, who is in the middle of the project process. That comes out in the different project based business phases, that depend on negotiations with the client. A sucessful project business has to focus on the package mix, relational mix, strategic mix and the understanding of the project milieu.

In conclusion, the author of this paper found that Valmeco Ltd. is mainly exporting via agent, based on the orders abroad. The annual reports form 2007 to 2012 showed that the firm has tried direct sales abroad (without the help of an agent), in the years 2007, 2008 and 2010, mainly to England. The interviews and the participatory observation showed that the project business phases consisted a lot of interaction with the client, wheres the firm tried to capture the needs of the client. In the first two phases (search and preparation

phase) Valmeco Ltd. wasn't active, these were conducted by the target firms abroad. Valmeco Ltd. is active from the third to fourth and the last phase (bidding, negotiation and transition phase). Valmeco Ltd. has to become active in all phases, that's why it has to internationalize.

The author compared the compatibility of two internationalization theories with Valmeco Ltd.'s characteristics and found that the Uppsala model suited better than the born globals model. The stage model, that was a part of the Uppsala model, showed that Valmeco Ltd. was in the second stage (export via agent) and the next step should be establishing a sales subsidiary. According to the process model (also a part of the Uppsala model) Valmeco Ltd. should pay more attention to the developing of different networks and gain more knowledge about the foreign markets, so it can increase its commitment. Comparing the factors that make a project based firm successful in the foreign markets with Valmeco Ltd. showed that the main weakness was the lack of attention on different networks that can help the firm to become more successful.

The author suggested that Valmeco Ltd. should try to move to the Norwegian market, because the Norwegian people prefer to build their houses out of wood and it is the main market Estonian firms are exporting their wooden houses. The author also suggests Valmeco Ltd. to experiment with framework houses, because it is gaining more popularity. For example a Nordic Houses subsidiary company went from building log houses to only building framework houses, by doing so the company increased its sales three times.

For further research the author suggests to include more project based businesses. If the paper is still based only on Valmeco Ltd., the author suggests to pay more attention on the role of different networks.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, ROBERT TAUL

(sünnikuupäev: 22.08.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Rahvusvahelistumine läbi projektipõhise tegevuse tõhustamise AS Valmeco näitel”,

mille juhendaja on vanemteadur Tiia Vissak

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **28.05.2013**