

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Igor Yunolaynen

ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE EBAÕNNESTUMISE PÕHJUSED

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiia Vissak

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise alase kirjanduse analüüs	6
1.1. Rahvusvahelistumise definitsioon, seotud teooriad	6
1.2. Ebaõnnestumise põhjused	13
2. Intervjuu ja analüüs.....	19
2.1. Metoodika ja valimi määramine, intervjuu koostamine.....	19
2.2. Intervjuude kirjeldus ja analüüs	22
Kokkuvõte.....	31
Viidatud allikad	33
LISA 1	40
Summary	42

Sissejuhatus

Igal ettevõttel on üldine eesmärk teenida võimalikult rohkem kasumit. See omakorda tähendab seda, et ettevõttel on alatine vajadus arenemiseks. Sellepärast, sõltumata sellest, milliseid teenuseid pakub vaadeldav ettevõtte, mõnel etapil tuleb teha otsus ettevõtte rahvusvahelistumisest. Tegelikult on ettevõtetel mõtet rahvusvahelistuda ainult siis, kui välismaal tegutsemise hinnad on piisavalt kõrged võrreldes kodumaa turu hindadega või ületavad seda (Hymer, 1960). Kuid ettevõtjal tuleb kaaluda kõik võimalikud kasumid ja riskid, mis võiksid positiivse või negatiivse otsusega kaasneda.

Ühel pool on arusaamine, et tänapäevane infoühiskond, eriti selle logistika, transpordi- ja suhtlusvahendid lubavad ettevõtetel tegutseda väljaspool oma asukoha piiridest, müüa ning osta tooteid ja teenuseid välismaalt, laiendada oma kliendibaasi. Lisaks kaasneb sellega kiirust, kuna tänapäeva turg on väga dünaamiline ning kui ettevõtte ei püüa õigel ajal äratada välismaal elavate potentsiaalsete klientide tähelepanu, siis seda võib teha konkureeriv ettevõtte, mistõttu on sellega hiljem raskem konkureerida (Puig et al., 2014).

Rahvusvahelistumine on eriti aktuaalne nende ettevõtete puhul, millel on tihe konkurents koduturul, nende teenused ei näe piisavat nõudlust kodumaa turul, või ettevõtte ei saa kuidagi teistmoodi täielikult realiseerida oma potentsiaali, näiteks selle ettevõtte tootmisvõimsus on liiga suur koduturu jaoks.

Teisel pool peab ka aru saama, et rahvusvahelistumise protsess on raske töö. Küll tänapäeva globaliseerunud maailmas on palju eduka ettevõtte rahvusvahelistumise näiteid, kuid nende õnnestumine on väga tihedalt seotud turuanalüüsi ja muu uurimistööga, need on alati otsinud ja kasutanud kättesaadavat infot, kasutanud olemasolevaid ja loonud uusi suhteid teiste ettevõtete ja üksustega, nendel oli realistlik ja täpne plaan. Üldiselt, otsus oma tegevuste laiendamiseks on omamoodi risk, kuna tingimused koduturul võivad drastiliselt erineda võrreldes välismaaga, seega need teenused ja strateegiad, mis müüsid ja töötasid hästi kodumaal, ei pruugi alati samasugusi tulemusi näidata välismaa turul.

Võimatus neid riske arvestada võib viia rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni. Kahjuks, nii juhtubki mõnede ettevõtetega. Aga õppimine negatiivsest kogemusest on samamoodi oluline kui õppimine edukatest näidetest (da Costa Oliveira et al., n.d.). Õppides ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumisest, saab aru rohkem sellest, kuidas õnnestuda (Johanson & Vahlne 1977; Galdino et al., 2019). Ettevõtted peavad õppima nii omast negatiivsest kogemusest, kui ka teistest. Millised põhjused rahvusvahelistumise ebaõnnestumises kõige olulisemat rolli mängivad on omamoodi väärtuslik info, mis aitab aru

saada, mida peab ettevõtja vältida, kui tema otsustab oma ettevõtet rahvusvahelistuda, ja mille kohta ta peab rohkem tähelepanu pöörduda. Samas ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise teemat on tänapäevani suhteliselt vähe uuritud (Lee et al., 2020). See ongi probleem, mis käesoleva bakalaureusetöö autor soovib lahendada.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja tuua, millistel põhjustel võiks ebaõnnestuda ettevõtete rahvusvahelistumine, 3 (kolme) valitud Eesti ettevõtete näidel. Vastavalt sellele on määratud ülesanded, milleks on:

1. uurida olemasolevat kirjandust (sealhulgas nii teoreetilisi kui empiirilisi uuringuid) ettevõtte rahvusvahelistumise teemal, et aru saada, kuidas see üldiselt toimub ja millised põhjused mõjutavad selle ebaõnnestumist;

2. panna kokku ühiseid seisukohtasid, et luua teoreetiline baasi, mis oleks võimalik võrrelda järgmise uuringu osaga;

3. võtta ühendust Eesti ettevõtete esindajatega ja panna kirja (intervjuu vormis) nende arvamusi ja kogemusi rahvusvahelistumise ja selle õnnestumise või ebaõnnestumise põhjuste kohta;

4. üldistada saadud andmeid seisukohtadeks ja võrrelda neid teoreetilises osas tehtud järeldustega;

5. teha lõplikku järeldust rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjustest üldvaade vormis;

6. tuua välja, millised kohad vajavad edaspidist uurimist.

Seega saab väita, et töös kasutatakse järgmiseid meetodeid:

1. teooria uurimine (teoreetiline osa - luuakse nn teoreetiline baasi, mille põhjal saab määrata olulisimaid näitajaid edaspidise analüüsi käigus);

2. intervjuud (empiiriline osa - tehakse intervjuud Eesti ettevõtete esindajatega ja võrreldakse saadud kvalitatiivseid andmeid teoreetilises osas tehtud järeldustega).

Töö on koostatud kui järk-järgult uuring, kus üks teema n-ö „avab akent” järgmisse teemasse, seega on osad jaotatud vastavalt:

Käesolevat tööd avab esimene teoreetiline osa. See osa on täiesti pühendatud varasemate teemaga seotud tööde uurimiseks ja analüüsimiseks. Osa on omakorda jaotatud

kaheks alapunktiks. Esimeses alapunktis autor vaatleb erinevaid ettevõtete rahvusvahelistumise definitsioone ja nende põhjal katsetab välja selgitada rahvusvahelistumise ebaõnnestumise definitsiooni, et hiljem põhjuste vaatlemise käigus ei tekkiks segadust selle kohta, kas vaadeldavat olukorda saab pidada kui rahvusvahelistumise ebaõnnestumist. Edaspidi uuritakse põhilisi rahvusvahelistumise meetodikaid ja muid teoreetilisi käsitlusi, et vaadata, kui palju võib erineda rahvusvahelistumise protsess erinevatel ettevõtetel, ja leida faktoreid, mis võivad mõjutada rahvusvahelistumise protsessi. Teises alapunktis autor hakkab juba otseselt uurima põhjusi, mis mõjutavad rahvusvahelistumise ebaõnnestumist erinevate ettevõtete puhul: analüüsib eelnevas alapunktis toodud rahvusvahelistumise faktoreid kui potentsiaalseid rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjuseid, lisab varasemate empiiriliste uuringutest tulevaid põhjusi ja paneb need kokku üldiseks süsteemiks, mille järgi saaks ettevõtte rahvusvahelistumise ebaõnnestumise vaatlemist viia ühise vormi alla.

Pärast tuleb teine osa, mis käsitleb juba autori poolt läbi viidud empiirilist uurimist. Osa on samamoodi jaotatud kaheks alapunktiks. Esimeses alapunktis edaspidi selgitatakse uurimise meetodika valikut, põhjendatakse intervjueeritavate ettevõtete valikut ja koostakse põhiseid nõudeid intervjuu küsimuste kohta (intervjuu küsimused saab leida töö lisades). Teises alapunktis autor toob intervjuu vastused (üldvaade vormis) ning analüüsib saadud vastuseid vastavalt varem loodud süsteemile, mille põhjal teeb järeldusi sellest, kas teoreetilises osas tehtud järeldused vastavad empiirilises osas saadud tulemustele või mitte.

Tööd lõpetab kokkuvõte, mis on pühendatud lõppjäreldusele ning sellele, millised kohad vajavad edaspidist uurimist.

Märksõnad: rahvusvahelistumine, välisturundus, edutus, tootmistegurid.

1. Ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise alase kirjanduse analüüs

1.1. Rahvusvahelistumise definitsioon, seotud teooriad

Enne, kui uurida rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjusi, tuleb aru saada, mis rahvusvahelistumine üldse on ja miks see nii oluline on. Rahvusvahelistumise või inglismoodi internatsionaliseerimise kirjeldamiseks eksisteerivad mitmed erinevad definitsioonid (Susman, 2007). Võib neid isegi jaotada erinevateks kategooriateks:

Esimene ettevõtete rahvusvahelistumise definitsioon on strateegilisel tasemel ettevõtte tegevus, kui ettevõtte laiendab välisturgudele (Johanson, Valhne, 1977). Alternatiivselt, võib rääkida ettevõttest kui suurest tegevuste kogumistest, seega rahvusvahelistumist alanud

ettevõtte toob osa oma tegevustest välisriikide territooriumile (Melin, 1992). Sellised definitsioonid käsitlevad rahvusvahelistumise protsessi nende tegevuskohta poolt.

Natuke teistmoodi kõlab Hayesi definitsioon, mis täpsustab, et rahvusvahelistumise käigus „ettevõtte rakendab meetmeid suurema turuosa saamiseks väljaspool oma kodumaa piire, mida ta teeb, luues oma tooteid ja teenuseid nii, et need oleksid tarbitavad paljudes riikides” (Hayes, 2020). Lihtsustatud variandis võib väita, et rahvusvahelistumise protsessis muutakse teenuseid nii, et need oleksid rahvusvahelisele turule vastavad (Calof & Beamish, 1995). On näha, et selline definitsioon juba keskendub sellele, et ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused peavad olema sobivad välisturu jaoks.

Viimaseks on ka järgmise kategooria definitsioonid, mis käsitlevad rahvusvahelistumist oportunistlikult, st rahvusvahelistumine on nende definitsioonide järgi „parendamise võimalus”. Nii saab rahvusvahelistumist nimetada protsessiks, milles ettevõtted otsivad ja kasutavad ära võimalusi, mis nendel suudab leida välisturul (Chandra & Wilkinson 2017). Või on see protsess, mille käigul ettevõtted proovivad tugevdada oma positsiooni turul ning selleks välismaale laienemine ei ole ise eesmärk, vaid ettevõtted ikka tulevad sellele kui järgmiseks loogiliseks sammuks (Schweizer et al. 2010).

On oluline aru saada, et selline olukord puudutab mitte ainult suuri majanduslikke ühendusi ja võrgustikke, vaid ka väiksema käibega ettevõtteid (Bell et al. 2001). Vaatamata sellele, et meedias on rohkem kuulda sellest, kuidas suured välismaa võrgustikud (eriti supermarket-tüüpi võrgustikud nagu Eesti jaoks viimane Lidl) laienevad teistesse riikidesse, tegelikult rahvusvahelistuvad erineva suurusega ettevõtted. Pigem saab rääkida sellest, et ei ole mingit tugevat seost ettevõtte suuruse ja rahvusvahelistumise katsetamise vahel. See vaatamata sellele, et rahvusvahelistumiseks suurtel ettevõtetel on rohkem võimalusi (Li et al., 2012), ja siin mängib ka selline faktor, et väiksemate ettevõtete jaoks on rahvusvahelistumise protsess kergem, kuid sellest autor räägib rohkem hiljem, rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjuste osas.

Autor pakub käesolevate rahvusvahelistumise definitsioonide kogumist järeldada ka ebaõnnestumise definitsioone, kasutades definitsioonide ümber pöördamist. Samas järjes: kui ettevõttel ei õnnestunud laieneda välismaale, on see rahvusvahelistumise ebaõnnestumine; kui ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused ei sobinud välisturu jaoks, on see rahvusvahelistumise ebaõnnestumine; kui ettevõtte ei leidnud või ei saanud ära kasutada uusi võimalusi välisturul, on see rahvusvahelistumise protsessi ebaõnnestumine. Saab pakkuda ka

sellist ettevõtte rahvusvahelistumise ebaõnnestumise definitsiooni, mis võimaldaks üldistada kõik varem nimetatud definitsioone. Nii, rahvusvahelistumise ebaõnnestumine on olukord, kui ettevõtte ei saavutanud oma algseid rahvusvahelistumise eesmärke.

Aga kuidas toimub rahvusvahelistumine? Seda peame vastata enne, kui hakkame vaadata, millised põhjused seda mõjutavad.

Üks klassikaline näide rahvusvahelistumise protsessist on Uppsala mudel. Uppsala mudel kirjeldab olukorda, kus ettevõtted kipuvad järkjärgult suurendama ja tihendama oma tegevusi välismaal. Alguses ettevõtte saab kogemust kodumaa turul. Edaspidi rakendatakse ettevõtte tegevusi välismaa turgudele, aga nendele maadele, mis on kultuuri või vähemalt geograafilise asukoha poolt sarnased, ehk tavaliselt naaberriikidesse. Tänu sellele on ettevõttel kergem aru saada erinevatest välisturu nüanssidest, ja on lihtsam ette näha potentsiaalseid planeerimise vigu. Kui naaberriikidesse rahvusvahelistumise etapp on läbitud, sealt saavad ettevõtted rohkem kogemust ja selle kogemusega rakendavad oma tegevust juba nendele turgudele, mille kultuur ja asukoht erinevad rohkem. Samamoodi kasvab ka tegevuste mastaap – alguses viiakse läbi odavaid madalama riskiga tehinguid, hiljem juba investeeritakse suuremaid summasid, et läbi viia suuremaid operatsioone. (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009; Torkkeli et al., 2016; Arvidsson & Arvidsson, 2019)

Kuid tuleb kindlasti arvestada, et tänapäevaks Uppsala mudel, mis ilmus juba rohkem kui 40 aastat tagasi (1977), on suhteliselt vananenud. See ei tähenda, et käesolev mudel ei ole kasulik, see ainult tähendab, et see ei võta erinevaid nüansse, mis olid lisatud rahvusvahelistumise teooriasse viimaste aastakümnete jooksul. Nii aastal 1988 ilmus teine populaarne rahvusvahelistumise mudel, mis uuris rahvusvahelistumist juba võrgustikkude poolt. Nn *network approach* (ehk „võrgustikukäsitlus”) vaatleb tarnijate, klientide ja üldise turuga suhete olulisust, mis stimuleerib ja aitab ettevõttele laieneda välismaale. Võrgustikkude loomist sellel juhul vaadeldakse kui turu kohta informatsiooni ja teadmiste allikat, mis võimaldab ületada lõhet asjaosaliste poolte klientide, tarnijate, turustajate, valitsuste ja muude partnerite vahel. Tehnoloogiline areng (eriti see, mis puudutab info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid) aitab drastiliselt kiirendada ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi, tänu partnerite kogemust ja ressursse (Johanson & Mattsson, 1988).

Aga tegelikult selleks, et rahvusvahelistumise protsessi läbi viia, ei pea ettevõtte alati järk-järgult oma tegevust laieneda naaberriikidesse aja naaberriikide naaberriikidesse,

alatiselt suurendades oma kogemust. Nii on need ettevõtted, mis olid juba oma asutamisest mõeldud kui rahvusvahelised ettevõtted, ja on ka need, mis olid planeeritud töötada ainult kodumaal, kuid muutusid ennast rahvusvahelisteks ettevõteteks (Jantunen et al., 2008). Detailsemalt sellist olukorda kirjeldab kolmas (ja samamoodi kõige uuem) *born-global* (ehk „ülikiired rahvusvahelistujad”) mudel. Globaalseks sündinud ettevõtte mudeli alla sobis selline ettevõtte, mida saab defineerida kui äriühendust, mis otsib ressursse ja müüb tooteid eesmärgiga suurendada oma konkurentsivõimet rahvusvahelistel turgudel väga lühikese ajalõige jooksul (arvutada kohe ettevõtte asutamisest) (Knight et al., 2004; Oviat et al., 1994). Tegelikult see ajalõik, mille jooksul rahvusvahelistumine peab toimuma, ei ole selge, kuid tavaliselt selleks võetakse kolm aastat (Knight & Liesch, 2016; Bell et al., 2001).

Käesolevast osast saab järeldada, et rahvusvahelistumise protsess on mitukülgne ja omab erinevaid läbiviimise meetodeid. Seega on eriti oluline märkida vajadust iga valitud strateegiat eraldi vaadata. Lisaks peab rohkem uurida ka seda, millised strateegiad sobivad milliseks ettevõtte olukorraks, kuna valesti valitud strateegiad võivad samamoodi ilmuda kui rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjused.

Eksisteerib ka suur hulk teisi rahvusvahelistumise teoreetilise käsitlemise meetodeid, milledest koosneb üldine rahvusvahelistumise teooria. Samamoodi kui varem toodud teooriad, need ei ole otseselt seotud rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjustega, kuid käesoleva töö raamides on ikka mõtet analüüsida võimalikult palju nendest, et sünteesida rahvusvahelistumist mõjutavaid faktoreid, mis võivad olla ka ebaõnnestumise põhjused.

Alguseks võib vaadelda Porter’i teemandi mudelit. Teemandi mudel püüab selgitada, millised faktorid mõjutavad välisurgu. Omakorda need faktorid on jaotatud mitmeteks kategooriateks. Esimene kategooria on „faktori tingimused”; sinna kuuluvad töäjõud, infrastruktuur, maa ja looduslikud ressursid. See tähendab, et enne rahvusvahelistumist tuleb eelkõige vaadata, kas välismaal piisab töötajaid, kelle oskused võimaldavad täita kõike vajalikke tööülesandeid, kas on olemas infrastruktuur (hooned, teevõrgustik, logistika süsteemid, elektrivõrgustik, kommunikatsiooni süsteemid), kas on saadaval maa ja looduslikud ressursid, et oleks mida müüa või kasutada teiste toodete valmistamiseks. Järgmine kategooria on „seotud ja toetavad tööstused” ehk võimalikud partnerettevõtted; see tähendab, et valitud äris tegutsevad teised ettevõtted, mis aitavad seda äri arendada ja suurendada, ning võivad olla ka suur abi ettevõtte rahvusvahelistumises, kuna saavad jagada oma kogemust ja müüa ressursse, tellida rahvusvahelistuvast ettevõtetest tooteid ja teenuseid, investeerida või võtta investeeringuid. „Nõudluse tingimused” on see, milliseid tooteid

nõuavad kliendid välismaal; selline nõudlus stimuleerib kvaliteedi kasvu ja uusi otsuseid, mis ettevõtted peavad implementeerima, et edukalt oma tooteid/teenuseid müüa. Sarnane kategooria on ka „strateegia, struktuur ja konkurents”; vaatamata nimele, sellel juhul keskendatakse põhiliselt konkurentsi peale, ja sellele, kuidas pakutav toode või teenus peab olema kuidagi erinev sellest, mida pakuvad samal välisturul tegutsevad konkurendid. Viimastena lisanduvad „valitsuse roll”, eriti see kuidas valitsus tekitab nõudlust ja reguleerib oma kohalikku turgu, ja „šanss” või „õnnelik juhtum”, mis summeerib kõike neid faktoreid, mis ei saa kuidagi ette näha või mõjutada, vaid võib ära kasutada (näiteks, see võib olla mingi looduslik katastroof, mis tekitab nõudlust remonditöödega tegutsevate ettevõtete teenustest). (Michael Porter, 1990; Smit, 2010)

Peab aga aru saama, et mõned toodud faktorid võivad tekitada erinevat mõju erinevate ettevõtete puhul. Nii infrastruktuuri puudus võib olla hea võimalus infrastruktuuri loomisega tegutsevate firmade jaoks, samamoodi ka looduslike ressursside puudusega, kuna nende puudus võib tekitada nõudlust, mida saab oma huvides ära kasutada rahvusvahelistuv ettevõtte. Sarnast järeldust saab teha ja natuke laiendada analüüsides kättesaamatuse lähenemise teooria. Kättesaamatuse lähenemine vaatlleb situatsiooni, kui välismaal ei ole võimalust toota mingit toodet, kas sellepärast et selleks puuduvad looduslikud või tööstuslikud ressursid või sellepärast, et selle tootmise hind on liiga kõrge. Seega hakatakse importima toodet sealt, kus see on olemas ja kus see on võimalikult odav, mis loob häid eeldusi ettevõtete rahvusvahelistumiseks (Gandolfo, 1998; Kravis, 1956).

Võib mainida ka vähem kasutatud „tehnoloogilise vahe” teooriat. Tehnoloogilise vahe teooria puhul tehnoloogiad annavad ettevõttele eeliseid ja eeldusi monopoliseerimiseks tehnoloogiliselt vähem arenenud turgudel (Gandolfo, 1998; Arestis & Sawyer, 1994). Seega saab väita, et tehnoloogiline vahe rahvusvahelistuva ettevõtte ja välisturu vahel võiks olla rahvusvahelistumise õnnestumist mõjutav faktor.

Enne, kui jätkata, tuleb selgitada ressursside definitsiooni, kuna varem toodud teooriad kasutavad sõna „ressursid” väga kitsas tähenduses. Tegelikult erinevate teooriate vahel sõna „ressurss” võib omada erinevaid tähendusi. Nii varemates näidetes see oli kasutatud ainult tööstuslike ja looduslike ressursside kohta, aga ressursside all võib aru saada ka samamoodi mainitud tööjõudu (ehk inimressursse), maad ja finantse (Samuelson & Nordhaus, 2004; McConnell et al., 2018). Teades seda, saab vaadelda järgmisi teooriaid.

Tehingukulude teooria järgi iga äritegevus turul on seotud mingi hinnaga, mis ettevõtte peab maksma, kui see tahab sellel turul osaleda (Williamson, 1981; Young, 2013). Selle baasil Ronald Coase töötas välja „firma teooriat”, mille kaudu tema proovis teoreetiliselt selgitada ettevõtte kohta turu suhtes. Eraldi tema märkas seda, kuidas ettevõtte koostoime turuga ei kipu alati olla ettevõtte kontrolli all (näiteks maksude pärast), kuid samas ettevõtte saab kontrollida oma ressursside paigutamist. (Coase, 1937; Coase, 1988). Hiljem Edith Penrose tõi alternatiivset teooriat, mis sai „ettevõtte kasvu teooria” nime. Selle järgi firma kasv on tihedalt seotud mingi teatud meeskonna katsetega midagi teha. Kuid eksisteerivad administratiivsed barjäärid, mis aeglustavad nimetatud kasvu. Samas ressursse ettevõtte sees on pigem vähe. Seega kasv vajab ka nende ressursside kogunemist, mis omakorda vajab teatud perioodi aega ning see ongi see faktor, mis aeglustab ettevõtte laienemist. (Penrose, 1995; Kor et al., 2016). Käesolevaks tööks on nendest teooriatest oluline see, et edukaks rahvusvahelistumiseks on vaja ressursse mitte ainult välismaalt, vaid ka firma seest, ja et rahvusvahelistumiseks valmistuv ettevõtte peab koguda piisav hulk neid ressursse.

Autor tahaks mainida ka Dunning’i eklektiline paradigma. Eklektiline paradigma vaatleb kolm faktorit, mis võivad olla põhjusteks ettevõtete rahvusvahelistumiseks, milleks on omamise eelised (ehk kui soodne on omada välismaa firmat; vaadeldakse tavaliselt intellektuaalset vara nagu tootmise oskused, kaubamärk), asukoha eelised (kas see koht, kus asub välismaa firma, on soodne äri pidamiseks või mitte; arvesse lähevad tööjõu hind, maksud, looduslikud ja tööstuslikud ressursid) ning internalisatsiooni eelised (kas on ettevõtte jaoks soodsam toodet välismaal valmistada võrreldes ainult oma intellektuaalse vara kasutamisega (tavaliselt litsentside müügiga) või mitte) (Dunning, 2000; Twomey, 2000). Vaatamata sellele, et eklektiline paradigma on teooria sellest, miks ettevõtted rahvusvahelistuvad (otseste investeringute teel), ja ei puuduta otseselt neid faktoreid, millest võiksid saada rahvusvahelistumise õnnestumise või ebaõnnestumise põhjused, ka selle teooria põhjal saab välja tuua mõned olulised järeldused. Nii, kui muutuvad „asukoha eeliste” punktis nimetatud tööjõu hind, maksud, looduslikud ja tööstuslikud ressursid, siis muutuvad ka ettevõtte suhted rahvusvahelistumisse (kõrgem ressursside hind ja maksud võivad hävitada tulusid rahvusvahelistumisest, või nende languse puhul vastupidi teha rahvusvahelistumist väga soodsaks). Seega hindade muutust saab samamoodi vaadelda kui potentsiaalset faktorit.

Rääkides muutustest, võib vaadata juhuslikkuse teooriat. Juhuslikkuse teooria on selline organisatsiooniline teooria, mille järgi ei ole ega ei saa olla mingit üht parimat viisi

organiseerida ettevõtet. Sama kehtib selle juhtimise ja otsuste tegemise protsessi kohta. Juhuslikkuse teooria pigem väitab, et olulisim faktor on oskus olla paindlik. See tähendab, et ettevõtte juhtkond peab olema valmis adapteerima erinevaid strateegiaid sõltuvalt situatsioonist. Seega ka strateegia peab olema situatsioonist sõltuv. (Fiedler, 1993; Northouse, 2007). Oskus oma ettevõtte rahvusvahelistumise strateegiat muuta arvestades situatsiooni turul on veel üks rahvusvahelistumist mõjutav faktor.

Kuid selleks, et olla piisavalt paindlik, ettevõttel peab olema vastavalt paindlik struktuur. Sellest on Jean-Francois Hennart'i internatsionaliseerimise teooria. Oma töödes Jean-Francois Hennart väitas, et üks faktoritest, mis võib mõjutada ettevõtte rahvusvahelistumist, on bilanss juhtkonna autoriteedi ja lokaalse iseseisvuse vahel ettevõtte sees. (Hennart, 1982). Ehk selleks, et rahvusvahelistumist edukalt läbi viia, peab juhtkond olema piisavalt autoriteetne ja samal ajal peavad kohalikud kontorid olema piisavalt iseseisvad.

Aga mitte alati ettevõtte ees on selge pilt, ja tihti mõnesid otsuseid tuleb teha töötades piiratud infoga. Samal ajal mingi teine ettevõtte, millega esimene ettevõtte teeb lepingut, võib teada olulist informatsiooni, millest see esimene ettevõtte ei tea. Sellist olukorda nimetatakse „informatsiooni asümmeetriaks” (*Investopedia*, 2021). Teooria, mis proovib kirjeldada seda, kuidas toimub lepingute tegemine ettevõtete vahel informatsiooni asümmeetria olukorras, nimega „lepinguteooria”, väitab, et tihti info asümmeetria on eeldus lepingute tegemiseks. (Hart, 1995). See tähendab, et välisuru kohta informatsiooni puudus on leitud faktor, mis mõjutab ettevõtete rahvusvahelistumist. Selle mõju positiivsus või negatiivsus sõltub sellest, kas info asümmeetria on rahvusvahelistuva ettevõtte kasuks või mitte. (Lambert et al., 2012)

Summeerides toodud käsitlusi, rahvusvahelistumist võivad mõjutada järgmised faktorid: välismaal ressursside (looduslikud ja tööstuslikud ressursid, maa, tööjõud), infrastruktuuri olemasolu, piisav ressursside kogum rahvusvahelistuva ettevõtte sees, seosed partnerettevõtetega, nõudlus rahvusvahelistuva ettevõtte poolt pakutavate toodetest ja teenustest, nende paremus võrreldes konkurentidega, tehnoloogiline vahe ja info asümmeetria rahvusvahelistuva ettevõtte kasuks, kohaliku valitsuse mõju turule (eriti maksud), hindade muutused, õnnelik juhtum, juhtkonna paindlikkus, oskus muutustele adapteeruda. Kuid nimetatud faktorid ei ole otsesed ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjused, nagu oli varem öeldud, nende põhjal saab teha edaspidise analüüsi ja sünteesida nendest just ebaõnnestumise põhjuseid. Sellele on pühendatud järgmine alapunkt.

1.2. Ebaõnnestumise põhjused

Nagu oli juba järeltadud eelmises allapunktis, rahvusvahelistumise ebaõnnestumine on olukord, kui ettevõtte ei saavutanud oma algseid rahvusvahelistumise eesmärke, mis võib tähendada mitmeid stsenaariumeid: ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused ei sobinud välisuru jaoks; ettevõtte ei leidnud või ei saanud ära kasutada uusi võimalusi välisurul; ettevõtte ei õnnestunud laiendada välismaale mingil teisel põhjusel. Autor pakub, et, kasutades sellist loogikat, saab vaadata eelmises alapunktis nimetatud rahvusvahelistumist mõjutavaid faktoreid.

See tähendab, et ettevõtte rahvusvahelistumine võib ebaõnnestuda siis, kui välismaal või ettevõtte sees ei ole rahvusvahelistumiseks vajalikke ressursse, puudub vastav infrastruktuur ja seosed partnerettevõtetega, rahvusvahelistuva ettevõtte poolt pakutavatest toodetest ja teenustest ei ole nõudlust välisurul või konkurentide poolt pakutavad tooted ja teenused on paremad, info asümmeetria on konkurentide kasuks, kohaliku valitsuse mõju turule on negatiivne (valitsus piirab toodete ekspordi/importi või implementeerib muid liigselt kaitsvaid poliitika, maksud on liiga kõrged), hinnad (rent, tööjõu hind, muude ressursside hinnad) muutuvad nii, et tuleb kas muuta oma strateegiat või üldse sellest loobuda, juhtkond ei ole piisavalt paindlik ja ei oska rakendada strateegiaid sõltuvalt situatsioonist, lõpuks saab rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni viia ka ebaõnnelik juhtum, mis ei olnud võimalik ennustada ega kuidagi mõjutada, või situatsioon, kus varem kui rahvusvahelistuv ettevõtte õnnelikku juhtumit kasutasid ära konkurendid.

Lisaks teoreetiliste käsitluste sünteesile saab vaadata ka varasemaid empiirilisi uuringuid, kust saab tuua rohkem ebaõnnestumise põhjusi. Selliseid põhjuseid võib jaotada neljaks kategooriaks: ettevõtte finants-, sotsiaal- ja inimkapitaliks ning planeerimise kvaliteediks. Mõned nendest on sarnased teooriast võetud põhjustega, kuid isegi sellel juhul võivad neid laiendada.

Finantskapitali all võib arvestatada ettevõtte finantside kättesaadavust. Uuringud näitavad, et finantse, millega ettevõtte välismaa turule tuleb, arvestatakse kui olulist faktorit rahvusvahelistumise õnnestumises (Santangelo & Meyer, 2017; Feldmann, 2016), kuna mida rohkem finantse omab ettevõtte, seda paremaid rahvusvahelistumise strateegiaid see rakendada saab (Urban & Shree, 2012). Loogiliselt võib välja tuua seisukohta, et finantskapitali puudus omakorda tähendab, et ettevõtte on rahvusvahelistumise strateegiate rakendamisel piiratud. See sunnib ettevõtet rakendama odavamaid, kuid vähem efektiivseid strateegiaid, mis võib viia olukorda, kus rahvusvahelistumise kasum on kas liiga väike

selleks, et ettevõtte edukust oluliselt mõjutada, või ettevõtte üldse saab kahjumit (Băeșu, 2019; Barac & Moner-Colonques, 2016). Kuid peab arvestama, et kõrgemad investeringud ja riskid ei garanteeri alati kõrgemat kasumit, isegi siis kui rahvusvahelistumine õnnestub. Näiteks, suurem osa Eesti ettevõtetest saab ekspordist suhteliselt väikse osa oma üldisest sissetulekust (Lukason & Vissak, 2019). Seega võib üliinvesteerimine samamoodi hävitada ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi.

Sotsiaalkapitali all võib mõista mitmeid faktoreid, kuid üldiselt tähendab see seda, kui hästi ettevõttel õnnestub luua suhtluskanaleid selle turuga, millega see tegutseb.

Rahvusvahelistumise protsessi jooksul tekib vajadus otsida inimesi, kes võiksid aidata luua suhtluskanaleid ettevõtja ja kohalike vahel. Praktika näitab, et välismaal asuvatel partneritel ja klientidel võib olla teistsugune keel, mentaliteet, harjumused, eluviis ja seadustik (Minialai et al., 2020), mistõttu need strateegiad, mis töötasid kodumaal, võivad välismaal vastupidise tulemuse tuua. Selline võimetus kohandada kohaliku turu eripäradega viib tihti rahvusvahelistumisplaanide läbikukkumiseni (Feldmann, 2016; Ferrara, 2016). Sellest võib järeldada, et kui ettevõtja ei võta seda probleemi arvesse ja ei otsi selle lahendust enne, kui tema ettevõtte rahvusvahelisele turule siseneb, siis on ettevõtjal suur risk, et tema plaan ei õnnestu (Bruyaka & Prange, 2020; Caputo et al., 2016).

Inimkapitali puhul mõistakse seda, kui kvaliteetne on tööjõud, kui palju ettevõtte oma töötajate väljaõpet ja oskusi tähele paneb. Mida madalam on tööjõu kvaliteet, seda madalam on töö efektiivsus. Ettevõtted, kus töötajatel puudusid oskused ja kogemus, kukkusid suurema tõenäosusega läbi välismaa turule sisenemisel. (Urban & Shree, 2012; Nummela et al., 2016)

Viimaks on oluline faktor ka rahvusvahelistumise plaani olemasolu, kusjuures ettevõtte arvestab oma võimalusi ja teisi faktoreid, mis võivad neid võimalusi proovile panna. Ettevõtte teeb vea planeerimise etapis siis, kui ta proovib rakendada teooriat, mis ei vasta käesolevale situatsioonile (Ozkan, 2020). Isegi suurem on ebaõnnestumise tõenäosus siis, kui ettevõttel puudub rahvusvahelistumise plaan, kuna loodetakse, et sama strateegia, mis töötas kodumaal, töötab ka välismaal. Kui ettevõtja ei uuri piisavalt turgu, millesse ta kavatseb siseneda, kui ta ei tea erinevusi lokaalse ja globaalse strateegiate vahel ning ei arvesta lisatasusid, mille ettevõtte kaotab, siis ta võtab irratsionaalse riski, mis võib viia eelarve kaotuseni ja rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni (Kokemuller, 2013; Patton, 2016). Näiteks Hiina Pank, mis võtis kasutusele kiire ja vähe planeeritud strateegia, kui proovis Šveitsi turgu siseneda, oli edutu, samal ajal J. Safra Bank Brasiiliast, mis rakendas oma plaani järk-järgult, oli edukas (Marques et al., 2017). Head tulemust nätasid ka teised järk-järgult

kasvavad ettevõtte Prantsusmaalt, kuna see strateegia on ettevõttele vähem riskantne (Meschi et al., 2017).

Samal ajal tuleb mainida, et ettevõtte võib ebaõnnestuda ka siis, kui konkurentsitedas sfääris on teised ettevõtted edukamad ning võivad potentsiaalseid partnereid ja kliendibaasi endale. Kuid see ei tähenda, et ettevõtja ei tohi tegutseda turgudega, mis omavad vähem eelisi ja soodustusi tema jaoks, kuna rahvusvahelistumine ei tähenda, et ettevõtte levib ainult ühele piirkonnale. Juhul, kui ettevõtte omab eelisi või on vähemalt võrdne oma konkurentidega, saab niisugusi piirkondi vaadelda kui võimalust kliendibaasi laiendada (Myatt, 2020). Teoreetiliselt aga kipuvad ettevõtted ikka oma kohta turul nii valima, et neil oleks unikaalne eelis mingi faktori juures, mis tagab nende konkurentsivõimet ja võimaldab mitmetel ettevõtetel eksisteerida samal turul (Michael Porter, 1990).

Summeerides empiirilistest uuringutest tulevaid rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjusi, tuleb välja järgmine pilt: ebaõnnestumist võib põhjustada finantskapitali puudus, samal ajal ülinvesteeringud võivad samamoodi hävitada ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi; samamoodi võivad ebaõnnestumist põhjustada ka puuduvad suhtluskanalid välismaa partnerite ja klientidega, oskuste ja kogemuste puudus töötajatel; viimaks suure tõenäosusega kukub läbi ettevõtte, mis proovib rakendada strateegiat, mis ei vasta situatsioonile.

Seega autor soovib nüüd pakkuda üldist loetelu, mis võimaldaks vaadelda kõik varem nimetatud ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjuseid ühise süsteemina, kus need põhjused oleksid jaotatud kategooriateks:

Ressursside puudus: ettevõtte sees ei ole rahvusvahelistumiseks paigutatud vajalikke ressursse (finantsid, looduslikud ja tööstuslikud ressursid, tööjõud) või neid kulutatakse rohkem kui vaja; välismaal ei ole rahvusvahelistumiseks vajalikke ressursse (maa, looduslikud ja tööstuslikud ressursid, tööjõud) või puudub vastav infrastruktuur;

Ebasoodsad tingimused: muutuvad ressursside hinnad (rent, tööjõu hind, looduslike ja tööstuslike ressursside hinnad, muude ressursside hinnad) välismaa turul hävitavad potentsiaalset kasumit rahvusvahelistumisest; kohaliku valitsuse mõju turule (valitsus piirab toodete eksporti/importi või implementeerib muid liigselt kaitsvaid poliitikaid, maksud on liiga kõrged) hävitab potentsiaalset kasumit rahvusvahelistumisest;

Ebaefektiivne suhtlus välisturuga: rahvusvahelistuva ettevõtte poolt pakutavatest toodetest ja teenustest ei ole nõudlust välisturul või konkurentide poolt pakutavad tooted ja

teenused on paremad; puuduvad suhtluskanalid võimalikkude partnerettevõtetega ja klientidega ning info asümmeetria on konkurentide kasuks;

Ebaefektiivne meeskond: juhtkonna liikmetel puuduvad rahvusvahelistumiseks vajalikud oskused ja kogemus, seega rakendatud strateegia ei ole efektiivne; teostaval personalil puuduvad rahvusvahelistumiseks vajalikud oskused ja kogemus, seega valitud strateegiat ei õnnestu rakendada;

Muud juhuslikud faktorid, mis ei olnud võimalik ennustada ega kuidagi mõjutada, lisaks ka „õnnelik juhtum”, mida kasutas ära konkurent.

Järgmiseks etapiks tohib meelde tuletada, kuidas eelmises alapunktis oli defineeritud, et eksisteerib kolm põhilist rahvusvahelistumise meetodikat – klassikaline Uppsala mudel, võrgustikukäsitluse mudel ja ülikiired rahvusvahelistujad. Samas alapunktis oli ka järeldatud, et nende seost rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjustega peab vaatlema eraldi, kuna mõned põhjused võivad olla aktuaalsed ühe meetodika puhul ja tähtsusetu teise puhul. Järgmine analüüs püüab seda reeglit järgida:

Uppsala mudeli ettevõtte. Võrreldes teiste mudelite ettevõtetega tõenäosus, et tuleb **ressursside** või infrastruktuuri **puuduse** probleemiga hakkama saada, on suhteliselt väike, kuna, nagu oli mainitud Uppsala mudeli kirjelduses, selle mudeli järgi rahvusvahelistuv ettevõtte viib protsessi järk-järgult, kui kogub piisavalt ressursse. Samamoodi ebatõenäolised on probleemid **ebasoodsate tingimustega**, kuna ressursside piisavus ettevõtte sees ja järk-järguline laienemise strateegia võimaldavad üle elama suhteliselt tõsiseid muutusi. Ainult osaliselt on lahendatud probleem **ebaefektiivse suhtlusega**, eeldusega, et mudeli järgi rahvusvahelistumine algab naaberriikidest, kus situatsioon turul ja kultuur on sarnased kodumaaga, ja pärast, piisava kogemusega, toimub rahvusvahelistumine kaugematele välisturgudele, kuid selline mudel ei võta arvesse seda, et ilma seoseid mõnedesse välisturgudesse on suhteliselt raske jõuda (Granovetter, 1985). **Meeskonna ebaefektiivsusega** probleemid on mitteamestavad, kuna meeskond õpib uusi oskusi ja teadmisi pika aja jooksul, suurenedes riski seoses oma kogemusega, seega inim-viga tõenäosus on suhteliselt väike (Schweizer & Valhne, 2022). Viimaks, tänu oma aeglasele rahvusvahelistumise strateegiale, Uppsala tüüpi ettevõtte võib suure tõenäosusega jätta „**õnnelikut juhtumit**” kasutamata, ja kui seda kasutavad ära konkurendid, siis ettevõtte võib kaotada oma initsiatiivi välisturul (Chen & Liu, 2021; Santangelo & Meyer, 2017).

Võrgustikukäsitluse mudeli ettevõtte. Uppsala mudelile vastupidiselt, võrgustikukäsitluse mudeli ettevõtte rahvusvahelistub põhiliselt suhtluskanalite loomise teel (Coviello & Munro, 1997). Selline meetodika kohe toob oma kõige suuremat probleemi – sõltuvust nendest kanalitest, kuna osa ressursidest saadakse suhtluskanalite teel, mille pärast võib tekkida olukord, kui ettevõtte ei leia piisavalt ressursse, ja tuleb kas välismaalt lahkuda või oma strateegiat drastiliselt muuta (Johanson & Mattson, 1988), ehk sellise tüübi ettevõttel võib osaliselt tekkida **ressurssi puudus**. Sama sõltuvuse probleem näitab ennast eriti selgelt **ebasoodsate tingimuste** puhul, kuna ettevõttest sõltumatud muutused vajavad palju ette nägemist (Oliveira et al. 2019), mis omakorda vajab töökindlaid suhtluskanaleid. Kuid suhtluskanalite töökindlus on võrgustikukäsitluse ettevõtte jaoks kõige olulisem, sellele antakse väga palju tähelepanu, seega on haruldane, et käesoleva tüübi ettevõtetega kaasneks **ebaefektiivse suhtluse** probleem (Barbosa et al, 2005). Tänu sellele on ka omamoodi lahendatud **ebaefektiivse meeskonna** probleem – võrgustikukäsitluse puhul vajalikke kogemust ja teadmisi saadakse läbi suhtlemist teiste ettevõtetega, juhtkond ja töötajad jätkuvalt jagavad kogemust partnerettevõtete meeskondadega (Majkgård & Sharma, 1998). Võrgustikukäsitluse võimaldab ka kiiremini rahvusvahelistuda, mis omakorda tähendab, et ettevõtte suurema tõenäosusega jõuab ära kasutada oma „**õnnelikut juhtumit**” (Granovetter, 1985).

Ülikiired rahvusvahelistujad. Kui võrgustikukäsitluse ettevõtte rahvusvahelistub põhiliselt suhtluskanalite loomise teel ning kasutab neid teadmiste ja kogemuste saamiseks, siis ülikiired rahvusvahelistujad on nendest praktiliselt täiesti sõltuvad, seega käesolev mudel on väga sarnane võrgustikukäsitlusega, kuid selle tugevad ja nõrgad küljed on palju äärmuslikumad (Knight & Liesch, 2016). Selliste ettevõtetega kaasnevad piiratud ressursid, mille pärast ettevõtte oma asutamisest peab **ressursside puudusega** hakkama saama (Braunerhjelm & Halldin, 2019). Siis 3 (kolme) aasta jooksul ettevõtte eksport peab juba moodustama vähemalt 25% kogu käibest (Ferguson et al., 2019), mis tähendab, et sõltuvus välismaa partneritest on eriti kõrge. Seega väga suur oht rahvusvahelistumise jaoks tuleb ka **ebasoodsatest tingimustest**. Kuid sarnaselt võrgustikukäsitlusega, on lahendatud probleem **ebaefektiivsete suhtlusega**. Samas käesolev meetodika erineb personali kompetentsuse käsitluse poolt. Kuna aeg on väga piiratud, eeltakse, et juba algusest meeskond teab, mida teeb (Knight et al., 2004), kuna iga inimviga sellel juhul võib olla rahvusvahelistumise jaoks kriitiline, **meeskonna ebaefektiivsuse** mõju on väga suur. Kiirus on selle meetodika puhul

maksimaalne, loogiliselt võib järeldada, et „õnneliku juhtumi” ära kasutamist vaadeldakse sellel juhul kui kohustuslikku.

Käesoleva ettevõtte rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjuste analüüsi skeemiga võib nüüd edasi minna teise osa juurde, kus esimeses osas tehtud teoreetilisi seisukohti saab kinnitada empiirilise uuringuga.

Lõpuks, lisaks käesolevale mudeli-põhjuse seose analüüsile, on mõtet koostada kergesti nähtavat tabelit, kus põhjuste ilmumise tihedust võiks näha ka selle järgi, kui tihti nendega seotud faktoreid mainitakse (kas otseselt või osaliselt) erinevate autorite töödes (sellest hulgast, mis oli käesolevas töös vaadeldud):

Tabel 1.

Kui tihti mainitakse erinevaid põhjusi puudutavaid faktoreid (käesoleva rahvusvahelistumisekohase kirjanduse järgi).

Ebaõnnestumise põhjus	Tööd, kus põhjusega seotud faktoreid mainiti
Ressursside puudus	Johanson & Valhne, 1977; Johanson & Mattsson, 1988; Torkkeli et al., 2016; Arvidsson & Arvidsson, 2019; Michael Porter, 1990; Smit, 2010; Gandolfo, 1998; Kravis, 1956; Williamson, 1981; Young, 2013 Coase, 1937; Penrose, 1995; Santangelo & Meyer, 2017; Feldmann, 2016; Urban & Shree, 2012; Băeșu, 2019; Barac & Moner- Colonques, 2016; Braunerhjelm & Halldin, 2019; – kokku 18
Ebasoodsad tingimused	Schweizer et al. 2010; Michael Porter, 1990; Smit, 2010; Dunning, 2000; Twomey, 2000; - kokku 5
Ebaefektiivne suhtlus välisturuga	Johanson, Valhne, 1977; Torkkeli et al., 2016; Arvidsson & Arvidsson, 2019; Calof & Beamish, 1995; Johanson & Mattsson, 1988; Knight et al., 2004; Oviat et al., 1994; Knight & Liesch, 2016; Michael Porter, 1990; Smit, 2010; Hart, 1995; Lambert et al., 2012; Minialai et al., 2020; Feldmann, 2016; Ferrara, 2016; Bruyaka & Prange, 2020; Caputo et al., 2016; Granovetter, 1985; Coviello & Munro, 1997; Barbosa et al, 2005; - kokku 20
Ebaefektiivne meeskond	Johanson & Vahlne, 2009; Torkkeli et al., 2016; Arvidsson & Arvidsson, 2019; Michael Porter, 1990; Smit, 2010; Hennart, 1982; Urban & Shree,

	2012; Nummela et al., 2016; Ozkan, 2020; Kokemuller, 2013; Patton, 2016; Marques et al., 2017; Meschi et al., 2017; Schweizer & Vallhne, 2022; Majkgård & Sharma, 1998; Knight et al., 2004; - kokku 15
Juhuslik faktor	Chandra & Wilkinson 2017; Michael Porter, 1990; Smit, 2010; Myatt, 2020; Chen & Liu, 2021; Santangelo & Meyer, 2017; Granovetter, 1985; - kokku 7

Selle põhjal võib spekuloida, millistest põhjustest on siamaani rohkem teada ja millised vajavad rohkem uurimist tulevikus. Käesoleva töö jaoks on see näitaja sellest, millised põhjused võib kõige rohkem oodata ka empiirilises osas. On näha, et kõige rohkem mainitakse ressursse ja suhtlust puudutavaid faktoreid, lähedal seisab ka meeskonna efektiivsus. Samal ajal ebasoodsatest tingimused ja juhuslikkudest faktoritest on pigem vähe juttu.

2. Intervjuu ja analüüs

2.1. Metoodika ja valimi määramine, intervjuu koostamine

Selleks, et koguda andmeid Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise kohta, on valida kaks põhilist metoodikat – online-küsimustik ja esindajate intervjuerimine.

Küsimustiku läbiviimisest oli otsustatud loobuda juba algusest. Sellisel otsusel oli kaks põhjust. Esimene põhjus oli see, et küsimustikkude saatmine ei sobinud käesoleva töö raamides kui metoodika, et koguda detailseid kvalitatiivseid andmeid iga individuaalse ettevõtte kohta, mis oli väga oluline, kuna ei saa eitada mõtet, et peale teoreetilises osas toodud ettevõtte rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjuseid ei ole teisi põhjusi, mis võiksid rahvusvahelistumise edukust mõjutada, ja lisaks oleks kasulik vaadata iga põhjuse mõju detailis, et parem aru saada, miks just need põhjused omasid (või mitte) nii olulist mõju kogu protsessile. Seda probleemi võiks osaliselt lahendada kasutades küsimustikku avalikkude vastustega, aga kuna suurem osa küsimustest käesoleva teemaga vajavad just ulatuslikke ja sügavaid vastuseid, selline meetod oleks mõttetu (ehk kui suurem osa küsimustest peavad olema avatud küsimuste vormis, siis on see juba pigem valesi nimetatud intervjuu kui küsimustik). Teine põhjus oli see, et selleks, et hüpoteetilise küsimustiku tulemusi pidada usaldusväärseteks, tuleb koguda suhteliselt suurt hulka vastajaid, mis oleks liiga raske teha, arvestades valitud teema kitsast spetsiifikat. Seda võiks lahendada loobudes

nendest nõuetest (näiteks võiks hakata küsida isegi neid ettevõtjaid, kes veel ei oma rahvusvahelistumise kogemust), aga selle otsuse tulemusena andmete usaldusväärsus võiks oluliselt kukkuda. (Kaplan & Saccuzzo, 2009; Moser & Graham, 1971)

Seega, nagu oli mainitud sissejuhatuses, käesoleva töö empiirilise uuringu põhiliseks meetodikaks oli valitud ettevõtete esindajate intervjuerimine. Vaatamata sellele, et intervjuerimise meetodika tulemusena tuleb töötada väiksema vastajate hulgaga, võiks vähemalt garanteerida, et jutt käib just Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise kogemusest ja mitte ainult isiklikkust arvamustest. Lisaks selline meetod on palju kiirem ja on rohkem võimalusi saada täpsustavat lisainfot, tänu millele oleks palju mugavam käsitleda käesoleva teema kohaseid kvalitatiivseid andmeid. (Johnson ja Onwuegbuzie, 2004; Jamshed, 2014)

Pärast empiirilise uuringu meetodika valikut järgmine samm on määrata, millist tüüpi ettevõtted sobivad intervjuerimiseks. Tuli välja järgmine loetelu neljast põhinõudest:

- ettevõtted peavad asuma Eestis (vastavalt bakalaureusetöö eesmärkidele);
- ettevõtted peavad tegutsema rahvusvaheliselt (samamoodi vastavalt bakalaureusetöö eesmärkidele). See tähendab, et vaatlevad ettevõtted peavad valmistama tooteid ja pakkuma teenuseid välismaal ja teha koostööd välismaa partnerite ja klientidega või vähemalt omama varasemat rahvusvahelise tegutsemise kogemust;
- ettevõtted võivad olla erinevad oma käibe suuruse poolest (see puudutab tegevust nii välismaal kui kodumaal) ning oleks isegi eelistav koguda andmeid erineva suurusega ettevõtetest selleks, et saada võimalikult kõikehõlmavat tulemust (Hauser et al., 2019; Palinkas et al., 2015);
- ettevõtted võivad olla nii rahvusvahelistumise ebaõnnestumise, kui rahvusvahelistumise õnnestumise ajalooga.

Viimase punkti kohta tuleb eraldi mainida, et selline kõrvalekaldumine rahvusvahelistumise ebaõnnestumise teemast oli vajalik otsus, sest rahvusvahelistumisega ebaõnnestunud Eesti ettevõtete leidmine oleks liiga raske (või pigem oleks liiga raske leida piisavat hulka rahvusvahelistumisega ebaõnnestunud ettevõtteid), kuna rahvusvahelistumise ebaõnnestumine ei ole selline teema, mis annaks ettevõttele head reklaami, seega tavaliselt sellest ei soovi rääkida. Selleks, et seda probleemi lahendada, autor kasutas sama loogikat, mis tema kasutas teoreetilises osas, et rahvusvahelistumise definitsioonidest ja mõjutavatest põhjustest saada ebaõnnestumise definitsioone ja ebaõnnestumise põhjusi. Ehk lisaks nendele

põhjustele, mis panid rahvusvahelistumise protsessi riski, vaadeldakse ka seda, kui suur olulisust ettevõtete jaoks omased erinevad ebaõnnestumise põhjused, milledega nendel õnnestus hakkata saada, ja selle põhjal analüüsitakse, millesid nendest võiksid realistlikult viia rahvusvahelistumise ebaõnnestumiseni.

Oli valitud mitu ettevõtteid, mis sobiksid antud kriteeriumidele. Autoril õnnestus saada täielikke vastusi järgmistest ettevõtetest: **Eesti Gaas AS, Müügimeistrite AS, Bolt Technology OÜ**.

Pärast valimi määratlemist on vaja otsustada, milliseid andmeid peab koguma intervjuu. Tulenevalt sissejuhatuses püstitatud eesmärkidest ja ülesannetest, ning ka ilmunud olukorrast rahvusvahelistumises ebaõnnestunud ettevõtete puudusega, saab sõnastada üldiseid nõudeid küsimuste kohta järgmiselt:

- intervjuu peab olema asjakohane, mis omakorda tähendab, et intervjuu peab käsitlema seda, milline strateegia oli valitud ettevõtte rahvusvahelistumiseks ja millised olid põhjused selle strateegia valimiseks, kuidas seda strateegiat õnnestus rakendada ja milliseid muutusi tuli teha protsessis, millised põhjused olid kõige olulisemad rahvusvahelistumise protsessi õnnestumises, millised potentsiaalsed ebaõnnestumise põhjused olid arvestatud ja millised mitte ja kui suur oli nende mõju kogu protsessile, mida võiks teistmoodi teha ja mida ettevõtte planeerib teha käesolevaga olukorraga (Brown, 2016, Jamshed, 2014);
- intervjuu struktuur peab kokku langema teoreetilise osa struktuuriga, et oleks mugavam neid võrrelda, seega ka küsimused peavad olema sõnastatud nii, et nende vastusi oleks võimalik võrrelda teoreetilises osas toodud järeldustega (Elo & Kyngäs, 2008; Palinkas et al., 2015);
- intervjuu küsimused peavad olema koostatud nii, et saada võimalikult detailset infot (Jamshed, 2014);
- intervjuu küsimused peavad olema sõnastatud nii, et lubada avatud vastusi, et ettevõtte esindaja saaks võimalusel anda lisaandmeid rahvusvahelistumise protsessi kohta (Brown, 2016).

Vastavalt nimetatud intervjuu küsimuste kohastele tingimustele, autori poolt oli koostatud 18 küsimust ettevõtete rahvusvahelistumise kohta. Kõik küsimused olid avatud tüüpi küsimused, seega potentsiaalselt iga intervjuu lubas mingil määral suurt hulka lisainfot

analüüsiks saada. Kõik küsimused (vormistatud samamoodi kuidas need olid esitatud intervjuueeritavate ettevõtete esindajatele) on saadavad käesoleva töö lõpus (vt. lisa 1).

2.2. Intervjuude kirjeldus ja analüüs

Allpool on toodud kolmega ettevõttega intervjuu tulemused üldvaade vormis. Analüüsi mugavuseks on võimalusel säilitatud intervjuu küsimuste struktuur ja järjekord.

Intervjuu 1

Ettevõte: **Eesti Gaas AS** (esindaja: Kersti Tumm)

Põhitegevusala: Gaasimüük magistraalvõrkude kaudu

Kuni 2016. aasta algust Eesti Gaasi juhtkonnal ei olnud plaane rahvusvahelistumiseks ja ettevõtte tegutses Eesti territooriumil. Kuna ettevõtte oli asutatud aastal 1865, saab väita, et tegu kindlasti ei ole „üldkiire rahvusvahelistuja” tüüpi ettevõttega.

Välisurgude valikut põhjustas eelkõige gaasimüüki äri spetsiifika. Kuna Eesti Gaasi põhitoodeks on, loogiliselt, maagaas, mis transporditakse läbi torustiku, sõltub ka turuvalik sellest, millised riikidevahelised toruühendused on olemas ja millised on ülepiiri kauplemistingimused ja -võimalused. Seega on ka Eesti Gaasi rahvusvahelistumise plaani põhiprintsiip pigem lihtne: minna neile turgudele ja nende toodetega, kus ja millega on võimalik kasumlikult konkureerida.

See, kuidas Eesti Gaas tegutseb Eestis, erineb sellest, kuidas ettevõtte tegutseb välismaal. Eestis on ettevõtte äriportfell ehk toodete-teenuste valik laiem kui välisurgudel. Eestist väljapoole viiakse need tooted ja teenused, mis on nii öelda äraproovitud ja kulu mõttes piisavalt konkurentsivõimelised. Ettevõtte tegutseb välisurgudel, kus ja kuniks see on kasumlik. Arendatakse kompetentse ja üritakse oma portfelli ka välisurgudel vastavalt võimalustele laiendada. Sellepärast kindlasti tuleb ka palju muudatusi teha, sõltuvalt situatsioonist.

Ressursse kasutatakse nii ettevõtte seest, kui ka seostest partneritega. Suureks abiks on Eesti Gaasi investeerija – Infotar investeerimisfirma. See aitab raskustest üle saada. Näiteks Balticconnectori gaasitoru Eesti ja Soome vahel ei ole võimaldanud transportida nii suuri gaasikoguseid nagu algselt lubati ning Eesti Gaasil vaja oleks, mis on ettevõtet piiranud. Kuid otseselt need probleemid pole mõjutanud ettevõtte rahvusvahelistumist, kohaneti oludega ja Balticconnectori piirangutega. Igal ajahetkel ja -perioodil ei ole suutnud oma

pakkumistega konkurents püsida, kuid see on osa igapäevasest ärist ja ettevõtte pidi lihtsalt suutma oma tegevust tõhusalt korraldada.

Konkurents gaasi turul on pigem tihe. Eesti Gaasiga sarnaseid gaasimüüjaid on igal turul mitmeid. Nii konkureerib Eesti Gaas välisturgudel eelkõige kohalike endiste gaasimonopolidega, kellel on üsna suured rahalised võimalused (või „sügavad taskud”, nagu ütles esindaja), mille toel oma turgu hoida. Samal ajal need on jäigad ja võib-olla ei paku oma klientidele parimaid tingimusi ja võimalusi (ja seega võimaldavad meil kliente võita), mida Eesti Gaas kasutab oma rahvusvahelistumise strateegias. Sisemised väljakutsed taanduvad eelkõige hinnakonkurentsivõimele, et kuivõrd suutakse oma pakkumistega võistelda ja uusi kliente võita. Selle juhul on veelkord näha põhitoode spetsiifika mõju: maagaasi on vaja kõigile, võimalikult madala hinnaga, see ei sõltu kultuurist. Seni ettevõtte on suutnud konkureerida ja turuosa võita.

Eesti Gaasi rahvusvahelistamise käigus aitas ka see, et ettevõttesse on tulnud tööle uued töötajad, kellel oli varasem töökogemus rahvusvahelistest ettevõtetest. See võimaldas moodustada uutel turgudel kohalikud tugevad meeskonnad ja kindlustada neile vajalik tugi ja töövahendid peakontoris. Ettevõtte opereerib nüüd selliselt, et välisturgudel on kohalikud müügimeeskonnad, kes tunnevad kohalikke olusid ja räägivad kohaliku keelt. Tugisüsteemid on valdavalt tsentraliseeritud ja juhitud peakontorist Eestis. Selline paindlik struktuur võimaldab ka paindlikku strateegiat. Enne uutele turgudele sisenemist tehakse äriplaani, kogudes infot kättesaadavatest allikatest. Siis leitakse kohapeale tegutsema kompetentsed inimesed, kellel on olemas varasem töökogemus energiasektorist ja võimekus luua kliendisuhteid. Tööjõukulu ongi olnud peamine kulu Eesti Gaasi rahvusvahelistumise operatsioonides. Sellest saab järeldada, et ettevõtte annab suurt tähelepanu oma meeskonna oskustele ning kasutab nii oma isiklike teadmisi ja kogemust kui leiab neid läbi suhtluskanaleid.

Kuigi ei saa öelda, et sellist faktorit ei oleks võimalik ette näha, on samaaegselt uute riikidevaheliste gaasitorude ehitus (Balticconnector Eesti ja Soome vahel, GIPL Leedu ja Poola vahel) võimaldanud viia Eesti Gaasi regionaalsele gaasiturule ja on loonud eeldusi ettevõtte edukaks rahvusvahelistumiseks, seega võib väita, et oskus ära kasutada ettevõtte tegevustest sõltumatuid juhtumeid on mänginud olulist rolli. Praeguse seisuga Eesti Gaas AS tegutseb Soomes, Lätis, Leedus ja Eestis. Jätkab rahvusvahelistumise protsess ka teistesse riikidesse (näiteks Poola). Loodetakse, et ka tulevikus õnnestub edaspidi laiendada oma tegevust teistele territooriumidele.

Kõige olulisemaks faktoriks ettevõtte rahvusvahelistumise õnnestumises Eesti Gaas peab oma oskust pakkuda klientidele head ja konkurentsivõimelist hinda.

Uuele ettevõtjale, kes tahab oma ettevõtet teha rahvusvaheliseks, soovitab Eesti Gaas „teha oma võimalused selgeks ja tegutseda”, et vältida ebameeldivaid olukordi.

Intervjuu 2

Ettevõtte: **Müügimeistrite AS** (esindaja: Egle Tamlak)

Põhitegevusala: Kõnekeskuste tegevus, telemarketing

Müügimeistrite AS telemarketingu firma alustas oma tegevust 1996. aastal. Kuigi alguses ei olnud plaane konkreetseid plaane rahvusvahelistumiseks, sest olulisemaks sellel perioodil peeti müügi meetodikate katsetamist, juba 1998. aastal oli avatud tütarettevõtte Riias (Telemarket SIA), seega ettevõtte mudelit on natuke raske defineerida. Tänapäevaks veel üks tütarettevõtte (Telemarketing UAB) on avatud ka Leedus, ning tänu oma teenuste efektiivsusele praeguse seisuga saab väita, et Müügimeistrite AS on suurim telemarketinguga tegelev ettevõtte Balti riikides.

Selline välisturu valik on seotud eelkõige geograafilise lähesusega (mis teeb mudeli defineerimist veelgi raskemaks). Seega protsess on väga sarnane Uppsala mudeliga, mis on imelik, kuna, nagu oli varem mainitud, definitsiooni järgi Müügimeistrite AS sobiks pigem üldkiire rahvusvahelistajate kategooria alla.

Rahvusvahelistumise plaani põhiprintsiibideks oli leida ühiskeelt tarbijatega ja pakkuda nendele võimalikult head teenust. Sooviti laiendada partnerite ringi, et oleks võimalik laiendada ka oma teenuseid.

Üldjoontest suuri erinevusi kodumaa äriplaani ja rahvusvahelistumise strateegia vahel ei olnud. Tegemist oli päris sarnase mentaliteedi poolt tarbijatega. Pidi ainult natukene korrigeerima enda reklaamikuulutused ja leida personaali, kes valdaks läti ja leedu keelt. Sarnane asi ka klientidega - ei ütleks, et Läti või Leedu tarbija väga erineks Eesti tarbijast. Suuremas osas tarbija käitumine oli sarnane sellega, millega ettevõtte oli Eestis harjunud. Oli vaja arvestada väiksed kultuurised eripärad, üritused ja erinevad pühad. „Kuid ikkagi inimeste jaoks on oluline nende lähedaste ja nende heaolu”.

Veelgi kiiremaks rahvusvahelistumise protsessi tegi investeerija - Müügimeistrite AS-i suuromanikuks on Soome suurim otseturundusettevõtte, kolmekümneaastase telefonimüügikogemusega Suoramarkkinointi Mega OY, mis omakorda kuulub

meediakontserni Alma Media. Nendest sai abi finantside, uute tehnoloogiate ning info ja kogemuste poolt.

Rahvusvahelistumise protsessi jooksul mingeid eriti suureid probleeme ei tekkinud. Tänapäeval seoses koroonakriisiga tekkisid ajutised probleemid logistikaga (mõned kliendid kaebasid, et tellitud tooted ei jõua nende aadressile). Aga tänu kompetentsetele töötajatele ning töökindlate meetodikatele, kus niisugune võimalus oli arvestatud, sellega kiiresti õnnestus kohandada.

Ei ütleks ka seda, et Baltimaades eksisteerib mingi eriti tihe konkurents telemarketingu sfääris. Konkurente on, aga kuna Müügimeistrite AS on üks vanasematest ja samas suurematest telemarketingu firmadest Balti riikide, ettevõttel on piisavalt eeliseid, et oma positsiooni hoida.

Vajalikku infot Müügimeistrite AS saab nii partneritest kui iseseisvalt. Nagu oli varem mainitud, infot ja kogemusi jagab ettevõttega Soome firma Suoramarkkinointi Mega OY, mis tegutseb samas sfääris. Aga ka ettevõtte sees pidevalt tehakse küsitlusi enda töötajatel ja püsivatel klientidel. Nende põhjal ja arvestades turu uuringuid rakendatakse parandusi töös.

Oma arvamust juhuslikke faktorite kohta esindaja kirjeldas kui „neutraalset”. Ettevõtte ei arvesta imega, kuna on olemas plaanid, mille järgi tegutsetakse, kuid samas hoitakse alati meeles paar tagavaru strateegiat ja ei looda pimesi, et kõik toimib plaanipäraselt. Konkureeriva ettevõtte edu ei ole ettevõtte jaoks kaotus vaid õpetus sellest, et strateegia vajaks muutust.

Lisaks teoreetilises osas toodud faktoritele esindaja pakkus mõjutada rahvusvahelistumise edukust kasutades müüginäitajaid ja püsivaid kliente, mis on käesoleva äri jaoks olulised. Mingit faktorit, mis oleks olulisem kui teised, esindaja tuua ei saanud, selgitusega et need on võrdselt olulised.

Senise progressiga Müügimeistrite AS juhtkond on täiesti rahul, plaanis on ka edaspidi hoida regionaalse liidri positsiooni.

Teistele rahvusvahelistuvate ettevõtetele soovitati eelkõige võtta arvesse oma klientide nõudeid.

Intervjuu 3

Ettevõte: **Bolt Technology OÜ** (esindaja: Aleksei Kolesnikov)

Põhitegevusala: Muud infotehnoloogia- ja arvutialased tegevused

Eelmistele (käesoleva alalõigu kontekstis) firmadele vastavalt, Bolt oli algusest planeeritud kui rahvusvaheline ettevõtte, ehk tegu on üldkiire rahvusvahelistujaga. Aastal 2013, kui Bolt ilmus kui äpp ja kui firma (tol ajal mTakso), oli planeeritud rakendada teenus Eesti ja Läti piirides. Eestis avati 2013. aastal, Lätis seda õnnestus teha aastaks 2014. Järgmiste aastate jooksul ettevõtte laienes ka teiste Euroopa riikidesse ja praeguse seisuga tegutseb juba Aafrikas, Lääne-Aasias, Mehhikos ja Austraalias.

Peab aga veelkord mainima toodete ja teenuste spetsiifikat. Bolt on eelkõige tarkvaraettevõtte ja meie mobiiläpp saab samamoodi efektiivselt töötada kõikides kohtades, kus eksisteerib taksoteenindus ja kus inimesed kasutavad nutitelefone. Rahvusvahelistumine toimus nendesse maadesse, kus oli leida partnereid. Kuid põhiprintsiibiks oli see, et „olla parim äpp meie kasutajate jaoks”. Selles mõttes Bolt oli unikaalne oma strateegiaga – tegutseti mitte taksofirmade juhtkonnaga, vaid juhtidega otseselt. Tänu sellele Bolt kiiresti sai populaarseks taksojuhtidel. Aga takso äpp ei ole ainuke asi, mida pakub ettevõtte. Plaanid alati muutuvad sõltuvalt situatsioonist ja klientide nõudest. Kui ilmuvad uued võimalused, siis on hea neid ära kasutada. Nii, näiteks, hakati pakkuma elektrirollerite tellimist, Bolt Food'iga prooviti firmat kullerteenuste äris.

Arusaadavalt, sellisteks projektideks on vaja piisavalt suurt hulka ressursse. Neid Bolt sai oma investeerijatelt. Rääkides Bolti investeerijatest, 2017. aastal ettevõtte hakkas koostööd Hiina sõidujagamisplatvormiga Didi Chuxing, maailma suurima firmaga selles sfääris. See otsus võimaldas tegutseda juba uuel tasemel, rahvusvahelistumise protsess seega sai palju kiirem. Hiljem, 2018. aastal, suureks abiks sai Saksa autotootja Daimler investeering, mis andis vajalikke ressursse, et edaspidi edukalt rahvusvahelistuda. Investeerijate olemasolu on Bolt'i arvates üldiselt väga oluline. Ilma nendeta ei saa edukalt rahvusvahelistuda, sest peaaegu alati konkurentidel on omad investeerijad, mis annab neile eelist. Seega tuleb neid otsida.

Konkurents oli väga tihe igal etapil. Rakenduse ilmumise ajal Eestis juba olid mitmed takso tellimist pakutavad firmad. Aga alguses ettevõtet aitas just see, et võrreldes oma konkurentidega, Bolt oli rohkem orienteerunud taksojuhtidele. Tänu sellele paljud juhid eelistasid just Bolt'iga koostööd teha. Hiljem, kui Bolt sai „nime” rahvusvahelisel turul ja hakkas meelitada investeerijaid, läks protsess palju kergem ja kiirem.

Rääkides teadmiste olulisusest ja välisturuga suhtlemisest, Bolt'i ajaloos on mitu korda toimunud ebaõnnestumised just sellepärast, et ei teadnud midagi välisturul kehtivatest reeglitest ja piirangud). Näiteks Valgevenes või Inglismaal. Alguses seda üüriti vältida, laienedes ainult nendele maadele, mis on Eestiga sarnased – Läti, Soome (ehk sarnaselt Müügimeistrite AS firmaga, vaatamata sellele, et tegu ei ole Uppsala mudeli ettevõttega, alguses valiti geograafia ja kultuuri poolt sarnaseid välisturgusid, nagu Uppsala mudelis). Hiljem aga hakati lihtsalt seda arvesse võtta, et nii võib juhtuda, peab olema selleks valmis.

Kuid katsed saada vajalikke teadmisi ikka olid ning ka praegu Bolt'i juhtkond ei tee oma otsuseid enne, kui kogub kõike võimalikku infot. Algetapil vajalikku informatsiooni otsiti internetist ja rahvusvahelistumist alustati naaberriikidest, et võiks oma kodumaa kogemusi rakendada. Hiljem juba kasutati oma partnerite abi.

Üldiselt oma edukust hinnati kui head. Selline hinnang on põhjustatud sellega, et regionaalsel turul ettevõtte on esimesel kohal, aga on veel vaja palju teha, et ka globaalsel turul liidriks saada.

Kõige olulisemaks Bolt'i jaoks tuli välja ressursside olemasolu faktor, eriti finantsid. Selle järgi olid investeerijad, kuna need on põhilised finantside allikad. Bolt'i sõnast, isegi praegu, kui nendel on head investeerijad, mõnikord tuleb kohtuda olukorraga, kus mingi projektide rakendamiseks lihtsalt ei piisa kapitali, et mõnede samas sfääris tegutsevate ja eriti suurte ettevõtetega konkureerida.

Lõpuks kõigile rahvusvahelistuvate firmade omanikkudele soovitati, et ei tohi oodata, et kõik läheb täpselt plaani järgi, et peab olema valmis võimalikuks ebaõnnestumiseks, ollema valmis sellest õppida ja uuesti proovida.

Süntees

Sünteesi alguseks tuleb eelkõige tuua välja põhilisi seisukohti iga intervjuueeritud ettevõtte jaoks:

Eesti Gaas võiks definitsiooni järgi olla Uppsala mudeli ettevõtte, kuna rahvusvahelistub järk-järgult ja aeglaselt. Samas ettevõtte ka aktiivselt kasutab võrgustikke kui rahvusvahelistumise meetodit, seega autori arvates tegu on pigem **võrgustikukäsitluse mudeli** ettevõttega, lihtsalt mõnede Uppsala mudeli elementidega (Johanson & Valhne, 1977; Johanson & Mattsson, 1988).

See omakorda tähendab, et: ettevõtte osaliselt sõltub suhtluskanalitest, et saada ressursse, mis paneb seda osalisse riski; ebasoodsad tingimused panevad sellise tüüpi ettevõtet riski; antakse suurt tähelepanu suhtluskanalite loomisele, seega sellest ei tule suurt riski; kogemust ja teadmisi saadakse suhtluses partneritega, seega oht võib ilmuda, aga ainult siis, kui rikkuda seost partneritega; ettevõtte võib ära kasutada õnnelikult juhtumit, seega tõenäosus, et konkurendid saavad seda ära kasutada ja saavad suurt eelist, on väike (Coviello & Munro, 1997; Johanson & Mattson, 1988; Oliveira et al. 2019; Barbosa et al, 2005; Majkgård & Sharma, 1998; Granovetter, 1985).

Vaadates Eesti Gaasi vastuseid saab väita, et see väide on ainult osaliselt õige. Eesti Gaas saab suurt abi investeerijatelt (aga samal ajal omab ka ettevõtte-siseseid ressursse), mis annab firmale piisavalt ressursse, et edukalt jätkata rahvusvahelistumise protsessi. Puudus ainult infrastruktuur välismaal. Järgmine punkt on aga natuke „Uppsala-moodi”, kuna selgub, et ressursside puudus **ei ole nii problemaatiline**, kui oli oodatud, ja et käesolevad ressursid aitavad isegi ebasoodsate tingimuste puhul (mis peaks olema võrgustikukäsitluse nõrk külge) ning ettevõtte **saab riskivabalt nendega kohandada**, samas on vaja mainida et oht on ikka olemas. Suhtluskanalite loomine on just kui võrgustikukäsitluse mudeli järgi – vaadeldakse klientide nõudeid, pakutakse konkurentsivõimekaid hindu, kuid tegelikult **võib juhtuda nii, et konkurendid ikka saavad parem välisuru nõudeid täita** ja saavad potentsiaalseid kliente endale, seega teoreetilises osas mainitud suhtluskanalite töökindlus oli ülihinnatud. Jälle mudeli järgi on ka see, et toimub teadmiste ja kogemuste vahetus partnerettevõtetega, **ning selline meetod toimib piisavalt hästi**. Viimaks, vaatamata sellele, et ettevõtte võib kasutada juhuslikke võimalusi, need **ei ole kriitilised rahvusvahelistumise protsessi jaoks**.

Müügimeistrite AS mudeli on juba raskem defineerida. Ühelt poolt ei saa öelda, et see oli planeeritud kui rahvusvaheline ettevõtte, aga samal ajal see on väga kiiresti saanud rahvusvaheliseks (ainult 2 aasta pärast). Samal ajal ettevõtte ka aktiivselt kasutab võrgustikke kui rahvusvahelistumise meetodit. Välisurgude geograafilise läheduse moment on üldse Uppsala mudelist. Autori arvates tegu on ikka **võrgustikukäsitluse mudeli** ettevõttega väikse Uppsala mudeli elemendiga, millele õnnestus väga kiiresti rahvusvahelistuda.

Seega teooria järgi peavad kehtima sarnased rahvusvahelistumist mõjutavad faktorid, mis eelmisel näidel.

Tegelikult esimene punkt, ehk ressursside allikad, on sarnane, kuna Müügimeistrite AS samamoodi saab abi investeerijatelt, ja samamoodi **mingitest suurtest ressursside**

puuduse probleemidest ei ole kuulda. Ebasoodsatest tingimustest on raske rääkida, kuna ettevõtte ei ole nendega palju kohtunud. Kuid üks toodud näide ikka näitab, et ettevõtte **ei ole mingil suurel riskil** situatsioonist välisturul ning oskab sellega kohandada tänu oma strateegiale. Suhtluskanalite loomisele, eriti oskustele töötada välismaa klientidega, antakse suurt tähelepanu, **mingeid probleeme ei ilmu.** Samamoodi ettevõtte kasutab suhtluskanaleid info ja teadmiste saamiseks, kuid üürib ka iseseisvalt infot koguda, **mingi nähtav oht puudub.** Juhuslikku juhtumi mõju oli arvestatud, aga **selle roll samamoodi ei olnud kriitiline.**

Viimane ettevõtte, Bolt Technology OÜ, on juba **ülikiire rahvusvahelistuja** Uppsala mudeli elemendiga. Selline definitsioon on põhjendatud sellega, et vaatamata järk-järgulise naaberriikidesse laienemise strateegiale, Bolt oli ikka planeeritud kui rahvusvaheline ettevõtte ning sai selleks juba järgmisel aastal oma sutamisest, ja selle rahvusvahelistumise õnnestumine on täiesti sõltuv partnerite abist.

Faktorite poolt see tähendab järgmist: piiratud ressursid, mille pärast ettevõtte oma asutamisest peab ressurside puudusega hakkama saama; suur oht rahvusvahelistumise jaoks ebasoodsatest tingimustest, mis osaliselt lahendatakse suhtluskanalite abiga; ülisuur keskendumine suhtluskanalite peale, tänu millele oht peab puuduma; töötajate kompetentsuse kriitiline mõju, eeldusega et peab olema varem kogemus või vähemalt see peab olema kättesaadav suhtluskanalite teel; sõltuvus õnnelikkude juhtumite ära kasutamisest. (Knight & Liesch, 2016; Braunerhjelm & Halldin, 2019; Ferguson et al., 2019; Knight et al., 2004)

Praktika näitas, et selline väide on suuremas osas õige. Tõesti, Bolt opereeris ja opereerib piiratud hulga ressursidega, mis saadakse investeerijatelt, ning **see piirab ettevõtte rahvusvahelistumist.** Ebasoodsate tingimuste oht on suur, kuna välismaal kehtivad regulatsioonid mitu korda **viisid rahvusvahelistumise ajutise ebaõnnestumiseni.** Suhtluskanalite loomine (eriti investeerijate leidmine) oli väga oluline edukaks rahvusvahelistumiseks, ning sellele anti piisavalt palju tähelepanu, et **see ei hävitaks rahvusvahelistumise protsessi.** Meeskonna kompetentsus oli samamoodi väga oluline ja **põhjustas ajutisi ebaõnnestumisi,** seda üüriti lahendada nii iseseisvalt kui partnerite abiga. Erines ainult juhuslikku juhtumi mõju – see oli arvestatud ja seda vaadeldi kui võimalust saada eeliseid konkurentsitihedas sfääris, aga **selle mõju ei olnud nii kriitiline** kui järeldati teoreetilises osas.

Nüüd, kui kõik definitsioonid, faktorid ja potentsiaalsed ebaõnnestumise põhjused on välja toodud, saab teha järgmisi järeldusi:

Uppsala mudeli elemente kasutatakse teistes mudelites, eriti sellest tulevat järkjärgulist strateegiat, mida edukalt kombineeritakse nii võrgustikukäsitluse mudeliga kui ülikiirte rahvusvahelistujate mudeliga. See, miks Uppsala mudelit ei kasutata selle originaalses kujus, võib olla investeerijate ja partnerite olemasolu tähtsuse pärast (Forsgren, 2008). See, kui realistlik on Uppsala mudeli originaalkuju rakendamine tänapäeval, vajab edaspidist uurimist.

Ebaõnnestumise põhjuste kohta kahe ülejäänud mudelite puhul saab omakorda järeldada, et:

- Võrgustikukäsitluse meetodi puhul on tõesti ressursside puuduse oht, kuid selle praktiline mõju oli väiksem kui see oli kirjeldatud teoreetilises osas, samamoodi eksisteeris kuid oli ülihinnatud ka ebasoodsate tingimuste negatiivne mõju; oli natuke ülehinnatud suhtluskanalite töökindlus, kuna tegelikult mingi oht selle juhul võib ikka eksisteerida; meeskonna kompetentsusega ei ilmunud erilisi probleeme, nagu oligi oodatud; juhuslikku juhtumi mõju oli väga ülihinnatud.
- Seega realistlikud ebaõnnestumise põhjused võrgustikukäsitluse meetodi puhul on: **ressursside puudus, ebasoodsad tingimused, ebaefektiivne suhtlus välisuruga**. Nende hulgast ei saanud tuua välja mingit põhjust, mis oleks olulisem kui teised.
- Ülikiire rahvusvahelistuja puhul on tõesti suur ressursside puuduse oht, samamoodi ohtlik oli ka ebasoodsate tingimuste negatiivne mõju; suhtluskanalid olid nii olulised kui töökindlad, justkui järeldatud teoreetilises osas; meeskonna kompetentsuse kriitilisus oli isegi suurem kui oodatud; juhuslikku juhtumi mõju oli väga ülihinnatud, selgus et ülikiired rahvusvahelistujad ei sõltu nendest nii palju.
- Seega realistlikud ebaõnnestumise põhjused ülikiire rahvusvahelistuja meetodi puhul on: **ressursside puudus, ebasoodsad tingimused, ebaefektiivne meeskond**. Nende hulgast ei saanud tuua välja mingit põhjust, mis oleks olulisem kui teised.

Tasuks ka meelde tuletada, mida need põhjused tähendavad. Tegelikult, saadud tulemusi võib tõlkida nii:

- Ettevõtte võib rahvusvahelistumises ebaõnnestuda siis, kui on puudust finantsidest, looduslikest ja tööstuslikest ressurssidest ning tööjõust ettevõtte sees ja

partneritel või neid kulutatakse rohkem kui vaja, puudub vastav infrastruktuur (praktiliselt nägime, et eriti tihti jutt käis just finantsidest, lisaks Eesti Gaasil tekkis probleem infrastruktuuriga; teiste ressurssidega ei tekkinud mingeid suuri probleeme);

- Kui rent, tööjõu hind, looduslike ja tööstuslike ressursside hinnad muutuvad nii, et see hävitab võimalikku kasumit, või kui seda teevad kehtivad regulatsioonid välisurul (hindadega probleeme mainis Eesti Gaasi esindaja, Bolt'i esindaja jaoks väga hävitavad olid regulatsioonid);
- Kui ettevõtte ei saa pakkuda nõutud ja konkurentsivõimekaid tooteid, kui puuduvad suhtluskanalid võimalikkude partnerettevõtetega ja klientidega ja kui konkurentidel on selles eelis (konkureerivate ettevõtete võitu mainisid Eesti Gaasi ja Bolt'i esindajad, lisaks suhtluskanalitega probleemidele kaebas Bolt'i esindaja);
- Kui meeskonnas puuduvad rahvusvahelistumiseks vajalikud oskused ja kogemus (seda mainis Bolt'i esindaja).

On näha, et erinevatel ettevõtetel võivad olla omad spetsiifilised põhjused erinevate kategooriate puhul, sellepärast autor jätkab analüüsi just ebaõnnestumise põhjuste kategooriatega, et säilitada selle süstemaatilisust.

Tulenevalt käesolevatest põhjustest kahe mudelite puhul saab väita, et teoreetilises osas välja toodud seisukoht, et ettevõtte rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjused võivad erineda sõltuvalt valitud strateegiast.

Mõlemal mudelil rahvusvahelistumise ebaõnnestumist võisid põhjustada **ressursside puudus** ja **ebasoodsad tingimused**, seega neid võiks nimetada levinuteks probleemideks. Kui aga lihtsalt summeerida ebaõnnestumise põhjusi mõlemate mudelite puhul, tuleb välja, et realistlikult rahvusvahelistumise protsessi ebaõnnestumist mõjutavad **ressursside puudus, ebasoodsad tingimused, ebaefektiivne suhtlus välisuruga, ebaefektiivne meeskond**.

Võrreldes teoreetilises osas toodud tabeliga (vaata tabel 1), võib väita, et ootused olid enam-vähem õiglased, kuid ebasoodsate tingimuste mõju tuli välja palju olulisem. Autor tahab pakutada omalt poolt, et seda põhjust peab tulevikus rohkem uurida.

Kokkuvõte

Töö käigus olid uuritud mitmed ettevõtete rahvusvahelistumisega seotud teoreetilised ja empiirilised tööd ning nende sünteesi põhjal olid tehtud vastavad järeldused sellest, millised põhjused võivad mängida rolli rahvusvahelistumise protsessi ebaõnnestumises, ja

kuidas need ebaõnnestumise põhjused võivad erineda mudelist mudeli. Tehtud järeldused olid pandud ühiseks süsteemiks, mille järgi sai potentsiaalseid rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjusi välja tuua.

Nimetatud süsteem oli seega kohe pandud proovile. Selleks olid tehtud intervjuusid kolme erinevate rahvusvahelistunud Eesti firmade esindajatega. Nendest intervjuudest olid koostatud üldvaated iga ettevõtte vastustest. Juba nende üldvaadete kohta oli rakendatud käesolev süsteem, millega alguses kõik saadud andmed olid pandud ühise standardi alla, ning selle järel analüüsitud.

Alustades üldisest võib väita, et ootused, mis olid autoril pärast teoreetilise osa analüüsi, on osaliselt sarnased sellega, mis tuli välja pärast intervjuude sünteesi. Kuid olid ka need kohad, mis tulid välja kui ootamatud.

Õnnestus eelkõige kinnitada seost ettevõtte rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjuste ja valitud rahvusvahelistumise strateegilise mudeli vahel – kuid võrgustikukäsitluse ja ülikiire rahvusvahelistuja mudelite vahel oli sarnaseid põhjusi (nimeliselt ressursside puudus ja ebasoodsad tingimused), mõlemal mudelil oli ka oma n.ö „mudeli spetsiifiline” põhjus (vastavalt, ebaefektiivne suhtlus välisturuga võrgustikukäsitluse puhul ja ebaefektiivne meeskond ülikiire rahvusvahelistuja mudeli puhul). Seega rahvusvahelistuvad ettevõtted saavad valida sellist mudelit vastavalt oma tugevatele ja nõrkadele külgedele.

Osaliselt õnnestus kinnitada ka teoreetilises osas välja toodud potentsiaalseid rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjusi. Nendeks põhjusteks olid ressursside puudus (tähendab: finantsid, looduslikud/tööstuslikud ressursid, maa, tööjõud), ebasoodsad tingimused (tähendab: ressursside hindade muutused, kohalikkude valitsuste poliitikad), ebaefektiivne suhtlus välisturuga (tähendab: nõudlus toodetest ja teenustest välismaal, muude välisturu nüanssidest aru saamine, suhted partneritega, konkurentide eelised jms), ebaefektiivne meeskond (juhtkonna ja teiste töötajate kompetentsus, rahvusvahelistumiseks vajalikud oskused ja kogemused). Samas viies põhjus, mis oli lisatud süsteemi teoreetilises osas, ei kinnitanud ennast praktikas, kuna selle mõju rahvusvahelistumise protsessile oli liiga väike.

Sellised tulemused olid enam-vähem oodatud, kuna kolm kirjeldatud põhjustest (ressursside puudus, ebaefektiivne suhtlus välisturuga, ebaefektiivne meeskond) olid puudutatud uuritud kirjanduses suhteliselt tihti. Ootamatu oli aga ebasoodsate tingimuste

olulisus, kuna vaatamata sellele, et kirjanduses see põhjus oli nimetatud väga harva, empiiriline uuring näitas seda kui mudelite vahel levinud probleemi.

Ebasoodsate tingimuste teema ongi eelkõige see teema, mida autor tahab pakkuda edaspidiseks uurimiseks. Selle kohta, kuidas hindade muutused ja kohalikkude valitsuste poolt esitatud piirangud välisturul võivad negatiivselt mõjutada ettevõtete rahvusvahelistumist, on pigem vähe kirjandust. Veel üks moment, mis jäi silma, oli see, kuidas praktikas kombineeritakse rahvusvahelistumise mudeleid. Seda on eriti näha Uppsala mudeli näitel. Uppsala mudeli elemente kasutatakse teistes mudelites, eriti sellest tulevat järk-järgulist strateegiat, mida edukalt kombineeritakse nii võrgustikukäsitluse mudeliga kui ülikiirte rahvusvahelistujate mudeliga. Põhjus, miks Uppsala mudelit ei kasutata selle originaalses kujus, võib olla investeerijate ja partnerite olemasolu tähtsuse pärast, ja see kui realistlik on Uppsala mudeli originaalkuju rakendamine tänapäeval, samamoodi vajab edaspidist uurimist.

Lõppsõnaks, autor loodab, et temale õnnestus nimetada olulisimaid põhjusi, miks rahvusvahelistumine võib ebaõnnestuda. Käesolevas töös tehtud järeldused võiksid olla kasulikud nii akadeemilisest vaatepunktist, kui kutse edaspidiseks uurimiseks, kui ka ettevõtjatele, kes soovivad teada potentsiaalsetest ohtudest, mis ootavad neid rahvusvahelistumise teel.

Autor tänab kõiki, osalesid intervjuudes ja aitasid töö kirjutamisega.

Viidatud allikad

1. Arestis, P. & Sawyer, M. C. (1994). *The Elgar companion to radical political economy*. Edward Elgar Publishing, 415-419.
2. Arvidsson, H., & Arvidsson, R. (2019). *The Uppsala Model of internationalisation and beyond*.
3. Barac, M., & Moner-Colonques, R. (2016). Internationalization Strategies in Oligopoly with Heterogeneous Firms. *Bulletin of Economic Research*, 68, 66–77. DOI: 10.1111/boer.12076
4. Barbosa, T., Fuller, T. & Ferreira, C. (2005). *The Role of Networks on the Internationalisation Process of Small and Medium-sized Companies: propositions for theory development*. Retrieved from: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esob-2217.pdf>
5. Băeșu, C. (2019). Considerations on the Globalization Process in Modern Economy. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 19(2), 35–42.
6. Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. (2001). Born-again global firms. An extension to the born global phenomenon. *Journal of International Management*, 17. DOI: 10.1016/S1075-4253(01)00043-6
7. Braunerhjelm, P. & Halldin, T. (2019). Born globals – presence, performance and prospects. *International Business Review*, 28, 60–73. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2018.07.004.
8. Brown, J. D. (2016). *Introducing Needs Analysis and English for Specific Purposes*. Routledge.
9. Bruyaka, O., & Prange, C. (2020). International cultural ambidexterity: Balancing tensions of foreign market entry into distant and proximate cultures. *Journal of Business Research*, 118, 491–506.
10. Calof, J. L. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4 (2), 115–31. DOI: 10.1016/0969-5931(95)00001-G

11. Caputo, A., Pellegrini, M., Dabic, M. & Paul Dana, L. (2016). Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. *European Business Review*, 28(6), 630–651. DOI: 10.1108/EBR-01-2016-0004
12. Chandra, Y. & Wilkinson, I. F. (2017). Firm Internationalization from a Network-Centric Complex-Systems Perspective. *Journal of World Business*, 52 (5), 691–701. DOI: 10.1016/j.jwb.2017.06.001
13. Chen, W. H. & Liu, Y. Y. (2021). Configurations of home-country experience, leapfrog strategy, and management team composition for acceleration of international expansion: Evidence from Asian multinational enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(2), 709-733.
14. Coase, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4.
15. Coase, Ronald H. (1988). The Nature of the Firm: Influence. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 33-47.
16. Coviello, N. E. & Munro, H. (1997) Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
17. Da Costa Oliviera, L.F., Johanson, M., Lundberg, H. & Papaiouannou, S. (n.d.). *Learning from internationalization success and failure*. Retrieved from <https://www.impgroup.org/uploads/papers/9030.pdf>
18. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00035-9
19. Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). „The Qualitative Content Analysis Process“. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–15. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
20. Feldmann, F. (2016). Factors of Success and Failure for International Retailers in Poland. *Central European Management Journal*, 24(3), 2–22.
21. Ferguson, S., Henrekson, M. & Johannesson, L. (2021). Getting the facts right on born globals. *Small Bus Econ* 56, 259–276 (2021). DOI: 10.1007/s11187-019-00216-y

22. Ferrara, G. (2016). The Internationalization of Italian Companies: A Geographical Perspective. *Romanian Review on Political Geography / Revista Româna Geografie Politica*, 8(2), 68–75.
23. Fiedler, F. E. (1993). The contingency model: New directions for leadership utilization. In *Matteson and Ivancevich (Eds.), Management and Organizational Behavior Classics*.
24. Forsgren, M. (2008). *Theories of the multinational firm: A multidimensional creature in the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
25. Gandolfo, G. (1998). *International Trade Theory and Policy: With 12 Tables*. Springer.
26. Galdino, K. M., Rezende, S. F. L. & Lamont, B. T. (2019). Market and Internationalization Knowledge in Entrepreneurial Internationalization Processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7): 1580–1600. DOI: 10.1108/IJEER-11-2018-0762
27. Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
28. Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press.
29. Hauser, A., Eggers, F. & Güldenber, S. (2019). Strategic Decision-Making in SMEs: Effectuation, Causation, and the Absence of Strategy. *Small Business Economics*, 54 (3), 775–90. DOI: 10.1007/s11187-019-00152-x.
30. Hayes, A. (2020). *Understanding Internationalization*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>
31. Hennart, J. F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press.
32. Hymer, S. H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The MIT Press, Cambridge, Mass.
33. Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87–88. DOI: 10.4103/0976-0105.141942

34. Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter?. *Journal of World Business*, 43, 158–170. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.11.015
35. Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems: A network approach*. London: Croom Helm, 194-213
36. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
37. Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
38. Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. DOI: 10.3102/0013189X033007014
39. Kaplan, R. M. & Saccuzzo, D. P. (2009). *Psychological testing: Principles, applications, and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
40. Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–41. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400071.
41. Knight, G. A. & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From Incremental to Born Global. *Journal of World Business*, 51 (1): 93–102. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.08.011
42. Kokemuller, N. (2013). *Factors for global business failure*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/factors-global-businessfailure-59873.html>
43. Kravis, I. B. (1956). "Availability" and Other Influences on the Commodity Composition of Trade. *Journal of Political Economy*, 64, 143.
44. Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia. (2012). Information Asymmetry, Information Precision and the Cost of Capital. *Review of Finance*, 16(1), 1-29.
45. Lee, J. Y., Jiménez, A. & Devinney, T. M. (2020). Learning in SME Internationalization: A New Perspective on Learning From Success versus Failure.

- Management International Review (MIR)*, 60(4), 485–513. DOI: 10.1007/s11575-020-00422-x
46. Li, L., Qian, G. & Qian, Z. (2012). Early Internationalization and Performance of Small High-tech “Born-globals”. *International Marketing Review*, 29(5), 536–61. DOI: 10.1108/02651331211260377
47. Lukason, O. & Vissak, T. (2019). Internationalization and failure risk patterns: Evidence from young Estonian manufacturing exporters. *Review of International Business and Strategy*, 29(1), 25–43. DOI: 10.1108/RIBS-06-2018-0054
48. Majkgård, A. & Sharma, D.D (1998) Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4, 1-41.
49. Marques, J. C., Lupina-Wegener, A., & Schneider, S. (2017). Internationalization strategies of emerging market banks: Challenges and opportunities. *Business Horizons*, 60(5), 715–723. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.05.015
50. McConnell, C., Brue, S. & Flynn, S. (2018). *Economics Principles, Problems and Policies*. McGraw-Hill.
51. Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99–118. DOI: 10.1002/smj.4250130908
52. Meschi, P.-X., Ricard, A., & Tapia Moore, E. (2017). Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, and Risk Diversity on the Survival of Exporting Firms. *Journal of International Management*, 23(3), 279–291. DOI: 10.1016/j.intman.2017.01.001
53. Minialai, C., El Mabrouki, M. N., & Chamchati, O. (2020). Involys: A Moroccan SME playing with African giants. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(2), 1–18. Scopus. DOI: 10.1108/EEMCS-12-2018-0280
54. Moser, C. A. & Graham K. (1971). *Survey methods in social investigation*. 2nd Edition.
55. Myatt, M. (2020). *The impact of globalization on business*. Retrieved from <https://www.n2growth.com/the-impact-of-globalization-on-business/>

56. Northouse, P. (2007). "Contingency Theory". *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 74–87.
57. Nummela, N., Saarenketo, S., & Loane, S. (2016). The dynamics of failure in international new ventures: A case study of Finnish and Irish software companies. *International Small Business Journal*, 34(1), 51–69. DOI: 10.1177/0266242614539363
58. Oliveira, L., Bai, W., Johanson, M., Ratajczak-Mrozek, M. & Francioni, B. (2019). Uncertainty and Decision-Making in SME Internationalization: The Importance of Control, Prediction, and Knowledge. DOI: 10.1108/S1745-886220190000014018
59. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45–64. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400128
60. Ozkan, K. S. L. (2020). International market exit by firms: Misalignment of strategy with the foreign market risk environment. *International Business Review*, 29(6), DOI: 10.1016/j.ibusrev.2020.101741
61. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42 (5), 533–44. DOI: 10.1007/s10488-013-0528-y.
62. Patton, C. V. (2016). A Comprehensive Internationalization Challenge: Learning from Failure or, When Your Best Just Isn't Good Enough. *International Research and Review*, 6(1), 10–15.
63. Penrose, Edith (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford.
64. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Retrieved from: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-ofnations>
65. Puig, F., González-Loureiro, M., & Ghauri, P. (2014). Internationalisation for Survival: The Case of New Ventures. *Management International Review (MIR)*, 54(5), 653–673. DOI: 10.1007/s11575-014-0209-4

66. Samuelson, P.A. & W.D. Nordhaus. 2004. *Economics, 18th ed.* McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
67. Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130. DOI: 10.1057/s41267-017-0119-3
68. Schweizer, R., Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2010). Internationalization as an Entrepreneurial Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–70. DOI: 10.1007/s10843-010-0064-8
69. Schweizer, R. & Vahlne, J.-E. (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research*, 140, 583-592. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.11.025
70. Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *South African Business Review*, 14, 105–130.
71. Susman, G. I. (2007). *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
72. Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2016). Network Competence in Finnish SMEs: Implications for Growth. *Baltic Journal of Management*, 11(2), 207–30. DOI: 10.1108/BJM-02-2015-0032.
73. Twomey, M. J. (2000). *A Century of Foreign Investment in the Third World*. Routledge, 8.
74. Urban, B. & Shree, S. (2012). Internationalization Processes and Links with Capital Factors: The Case of South Africa. INTERNACIONALIZAVIMO PROCESAI IR JŪ SĄSAJOS SU KAPITALO VEIKSNIAIS: PIETŪ AFRIKOS ATVEJIS. 292–303. DOI: 10.3846/btp.2012.31
75. Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3).
76. Young, S. (2013). Transaction Cost Economics. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Springer Link, 2547–2552. DOI: 10.1007/978-3-642-28036-8_221

LISA 1

Intervjuu küsimused

1. Kas rahvusvahelistumine oli Teil plaanis algusest või see idee ilmus hiljem?
2. Miks Teie valisite just sellist välisturгу, mis teie valisite (näiteks see oli geograafiliselt lähedal ja oli sarnane kultuuri poolest või vaadeldaval turul olid töökindlad seosed)?
3. Millised olid Teie rahvusvahelistumise plaani põhiprintsiibid?
4. Kas Teie rahvusvahelistumise plaan oli erinev sellest, kuidas korraldasite äritegevust kodumaal (kui üldse korraldasite oma äri kodumaal)?
5. Kui palju olete pidanud tegema muudatusi võrreldes esialgsete rahvusvahelistumise plaanidega? Kas saate tuua konkreetseid näiteid sellest?
6. Kas rahvusvahelistumise jooksul kasutasite rohkem ressursse (finantsid, looduslikud/tööstuslikud ressursid, maa, tööjõud) oma ettevõtte seest või saite neid läbi seoseid partneritega välismaal? Mida teeksite, kui mingi nendest ressursside allikatest kaoks?
7. Kas rahvusvahelistumise jooksul tekkisid mingid probleemid situatsiooniga välisturul (hinnad ja nende muutused, kohaliku valitsuse poolt esitatud piirangud ja maksud). Kas need võiksid üldse realistlikult tekkida Teie ettevõttega? Kuidas on praegune olukord (koroona viirus, elektri hindade tõus jne.) mõjutanud ettevõtte rahvusvahelistumist?
8. Kuidas leidsite välismaa partnereid ja kliente, kuidas leidsite ühist keelt nendega (eriti kui nende kultuur ja nõuded erinesid võrreldes sellega, mis on näha Eestis)? Millised raskused sellega kaasnesid? Tooge näiteid.
9. Kui tihe oli konkurents valitud välisturul? Mis olid Teie eeldused võrreldes konkurentidega?
10. Kas Teie arvates on üldse võimalik olla piisavalt konkurendivõimekas välisturul ilma suurt hulka seoseid, tuginedes peamiselt oma võimalustele?
11. Kas pidite tegutsema olukorraga, kus nägite, et meeskonnas ei piisa vastavaid oskusi (rahvusvahelistumiseks vajalikud oskused ja kogemus juhtkonnal ja teostaval

personalil), et ettevõtte rahvusvahelistumise eesmärged efektiivsemalt täita? Tooge näiteid.

12. Kas rahvusvahelistumise jooksul tuginesite pigem isiklike kogemustele ja teadmistele või tihti vahetasite neid oma välismaa partneritega? Kui oluline on teadmiste ja kogemuste vahetuse roll ettevõtete rahvusvahelistumises?
13. Mis on teie arvamus juhuslike faktorite rahvusvahelistumiseks ära kasutamise kohta (faktorid, mis ei ole võimalik ette näha või mõjutada, lihtsalt võib ära kasutada, näiteks kui Teie firma tegeleks remonditöödega ja loodusliku katastroofi pärast välismaal tekkiks suur nõudlus Teie teenustest)?
14. Kas see, et konkurendiettevõtte kasutaks ära niisugust juhtumit oma kasuks Teie asemel, võiks panna Teid ebastabiilse asendi välisturul? Kas on see põhjus, miks Teie peate juhuslike faktorite ära kasutamist oluliseks (kui peate)?
15. Milliste mõõdikute abil hindaksite oma ettevõtte rahvusvahelistumist ise?
16. Kui edukaks peate oma ettevõtte senist rahvusvahelistumist? Millega olete kõige rohkem ja kõige vähem rahul? Mida teeksite teistmoodi? Miks?
17. Summeerides kõike varem öeldud, milliseid rahvusvahelistumise faktoreid peate kõige olulisemateks oma ettevõtte rahvusvahelistumises?
18. Milliseid vigu soovitaksite vältida teistel rahvusvahelistuvatel ettevõtetel? Miks?

Summary

REASONS OF FAILURE OF INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES

Igor Yunolaynen

The main objective of every enterprise is maximize it's own profit. This in term means that enterprises have constant need for improvement. This is why, at some point, comes a moment when a decision about internationalization has to be made.

Internationalization is a viable choice when possible profits from doing business abroad are substantial enough in comparison to local prices. At the same time it is also important to account for all possible risks that could come with it.

Inability to account for said risks may lead to failure of internationalization. But studying negative experiences is just as important as studying examples of success. By studying about failure of internationalization, one can learn more about how to succeed. At the same time currently there is not enough literature regarding this subject. Which is exactly the problem that the author is trying to solve with current work.

At first the author looks at various works regarding the subject of internationalization. These are then used as basis for defining the relation between different strategies (namely Uppsala, network approach and born-global models) and failure reasons that affect them, as well as naming potential reasons themselves. After this, the author compiles them into a uniform system, by which one could study real-world examples and bring out what reasons had brought or potentially could bring enterprises to internationalization failure.

This system is then tested on examples collected from three interviewed Estonian international enterprises. At first interviews are processed into a form which could be analysed, said analysis is then performed, main points of interest are brought out from each example and compared with the use of previously mentioned system.

As result of described work, the author has outlined the relation between internationalization strategies and reasons that may lead to their failure. Despite network approach and born-global models having generally similar reasons for potential failure, they also had their own "model-specific" reasons as well.

The author has also partially succeeded at defining main reasons for internationalization failure, which are lack of resources, non-profitable conditions, ineffective

communications with foreign market and ineffective team. At the same time the fifth reason, random chance, which has been brought up in theories, has shown itself to be negligible.

Potential topics for further research have also been found in the process. In particular, it is up to debate how realistic it would be to apply Uppsala model strategies without combining them with other models. This is due to the fact that during final analysis it has been found that elements normally associated with Uppsala model are present across different types of enterprises, which do not fit such description. Another interesting moment is how, against expectations, non-profitable conditions have shown to have substantial effect on failure of internationalization, despite this factor being rarely mentioned in any literature.

Finally, the author hopes that current work will be useful both academically and to entrepreneurs who want to learn about potential risks of internationalization.

Keywords: internationalization, foreign marketing, failure, factors of production.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Igor Yunolaynen,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Ettevõtete rahvusvahelistumise ebaõnnestumise põhjused”,

mille juhendaja on Tiia Vissak,

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

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

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

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

Igor Yunolaynen

13.01.2022