

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Katrin Laikre, Silver Rõõmussaar

EESTI TÜTARETTEVÕTETE JUHTIDE OTSUSTUSÕIGUS REGIONAALSETES JA
GLOBAALSETES HARGMAISTES ETTEVÕTETES

Magistritöö

Juhendajad: professor Maaja Vadi, professor Urmas Varblane

Tartu 2025

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

.....

(töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Hargmaise ettevõtte tütarettevõtte juhi otsustusõiguse teoreetiline käsitus.....	7
1.1. Hargmaiste ettevõtete määratlemine.....	7
1.2. Tütarettevõtte juhi otsustusõigust mõjutavad tegurid.....	9
1.3. Juhi funktsionaalne otsustusõigus ja selle kujunemine.....	16
2. Hargmaise ettevõtete Eesti tütarettevõtete otsustusõiguse empiiriline analüüs.....	24
2.1. Empiiriline uurimuse läbiviimise protsessi ja valimi kirjeldus.....	24
2.2. Regionaalsete ja globaalsete tütarettevõtete funktsionaalse otsustusõiguse analüüs....	29
2.3. Erinevused regionaalsete ja globaalsete tütarettevõtete otsustusõiguses.....	43
Kokkuvõte.....	50
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	62
Lisa 1 Valimi koostamise protsess.....	62
Lisa 2 Intervjuu küsimustik	63
Lisa 3 Kinnituskiri	64
Lisa 4 Kodeerimise tulemused.....	65
Lisa 5 Valimis olevate ettevõtete majandustulemused	66
Summary	67

Sissejuhatus

Maailmamajanduse globaliseerumisel tekivad üleilmsed väärtusahelad, mida koordineerivad rahvusvahelised hargmaised ettevõtted. See on oluline majandusarengu ja tehnoloogia leviku seisukohalt. Hargmaiste ettevõtete roll nii maailma kui Eesti majanduses on viimastel aastakümnetel märkimisväärselt kasvanud. Statistikaameti 2023. aasta andmete põhjal on 10% kõigist Eestis tegutsevatest ettevõtetest välisosalusega. Välisomanduses ettevõtted on olulised Eesti majandusele, töötlevas tööstuses annavad need ettevõtted 45% lisandväärtusest (Statistikaamet, 2024).

Rahvusvahelistumise käigus laienevad ettevõtted välisriikidesse, millega kaasneb vajadus lahendada oluline juhtimisprobleem – kuidas jagada otsustusõigust (*decision-making authority*) ema- ja tütaretevõtte vahel. White & Poynter (1984) määratlesid otsustusõigust läbi nelja erineva tütaretevõtte antava rolli (regionaalne või ülemaailmne keskus, ekspordiplatvorm, miniatuurne koopia, kohalik satelliit) ning kahe mõõtme: strateegilise sõltumatuse ning vastutuse turu eest. Birkinshaw & Morrison (1995) defineerisid otsustusõigust kui formaalset või mitteformaalset õiguste jaotust strateegilisel ja operatiivsel otsustamisel hargmaises ettevõttes. Birkinshaw (1996) tõi välja, et otsustusõigus on ajas muutuv.

Otsustusõigust mõjutavad erinevad sisemised ja välised tegurid: tütaretevõtte **vanus** (Singh, Wood, Alharbi & Darwish, 2016; Raziq, Borini, Perry & Battisti, 2013); **suurus** (Chiao, & Ying, 2013; Hedlund, 1981; Pisoni, Fratocchi & Onetti, 2013), **tegevusala** (Young, Hood & Hamill, 1985; Miozzo & Yamin, 2012), **innovatsioonivõimekus** (Mudambi, Pedersen & Andresson, 2014; Vachani, 1999). Otsustusõigus kujuneb mitme teguri koosmõjus ning on erinevate funktsioonide lõikes erinev (Ueno & Scarbrough, 2014; Männik, Hannula & Varblane, 2004; Vissak, 2003).

Lähtuvalt töökogemusest hargmaistes ettevõtetes, tekkis magistritöö autoritel arutelu tütaretevõtte otsustusõiguse ja kontserni **rahvusvahelistumise taseme** seoste osas. Kirjandust uurides selgus, et varasemad uuringud on hargmaiseid ettevõtteid käsitlenud ühetaolisena, jättes kõrvale hargmaiste ettevõtete rahvusvahelistumise taseme kui ühe võimaliku teguri, mis võib mõjutada otsustusõiguse jagunemist ema- ja tütaretevõtte vahel. Rahvusvahelistumise tasemena käsitletakse töös hargmaiste ettevõtete äritegevuse geograafilist ulatust. Teise olulise uurimisvajakuna ilmnes, et varasemad uuringud

Manolopoulos (2006), Birkinshaw & Hood (2000), Männik et al. (2004), Liu et al. (2016) vaatlevad tütarettevõtte juhtide otsustusõigust enamasti ühes ajapunktis ning otsustusõiguse dünaamikat funktsioonide lõikes erinevatel ajahetkedel on vähe uuritud.

Käesolevas töös kasutatakse hargmaiste ettevõtete rahvusvahelistumise taseme põhine lähenemine loob aluse hargmaiste ettevõtete otsustusõiguse uurimiseks uuest vaatenurgast ning võimaldab paremini mõista erineva rahvusvahelistumise tasemega ettevõtete praktikaid otsustusõiguse jagamisel ema- ja tütarettevõtte vahel ning tütarettevõtete võimalusi oma otsustusõiguse mõjutamiseks.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada Eestis tütarettevõtete juhtide otsustusõigus regionaalsetes ja globaalsetes hargmaistes ettevõtetes.

Teema uurimiseks on autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- avada hargmaiste ettevõtete olemus;
- esitada otsustusõiguse andmise põhiseisukohad hargmaistes ettevõtetes;
- kujundada otsustusõigust mõjutavate tegurite uurimise raamistik;
- luua metoodika ja kujundada valim uurimuse läbiviimiseks;
- võrrelda otsustusõiguse erinevusi globaalsetes ja regionaalsetes hargmaistes ettevõtetes.

Tütarettevõtte juhi otsustusõigus on oluline motivaator ning mõjutab tema tulemuslikkust (Herzberg, 1959; Deci & Ryan, 2017). Tütarettevõtte otsustusõigus on juhi vabadus ettevõtte tegevuseks oluliste otsuste langetamiseks asukohamaa emaettevõtte sekkumiseta (Birkinshaw & Morrison, 1995; Young & Tavares, 2004). See on oluline aspekt emaettevõtte ja tütarettevõtte suhetes.

Töö koostamisel on kasutatud Tartu Ülikooli Majandusteaduskonnas perioodil 2003–2020 välisinvesteeringute uurimiseks toimunud intervjuusid (Varblane, U. (toim.). 2010; Varblane, Varblane, Pulk, Vissak ja Lukason, 2020) ning töö autorite poolt 2025. aasta kevadel läbi viidud intervjuusid. Otsustusõiguse **püsivuse uurimiseks** viiakse empiiriline uurimus läbi **pikilõikeuuringuna** (*longitudinal method*) jagades ettevõtted nende rahvusvahelistumise ulatusest lähtuvalt. Sama ettevõtte intervjuerimine kahel ajahetkel võimaldab uurida otsustusõiguse püsivust ajas ning leida seoseid otsustusõiguse ning seda mõjutavate tegurite vahel. Autoritele teadaolevalt ei ole varasemalt uuritud erineva rahvusvahelistumise tasemega hargmaiste ettevõtet otsustusõiguse jagunemist ema- ja tütarettevõtte vahel.

Bartlett ja Ghoshal (1989) jagasid hargmaised ettevõtted globaalse integratsiooni ja kohaliku reageerimisvõime alusel neljaks: rahvusvaheline, globaalne, multinatsioonaalne, transnatsioonaalne. Nende koostatud maatriks iseloomustab, kuidas rahvusvahelised ettevõtted peavad leidma tasakaalu globaalse integratsiooni ning kohaliku reageerimisvõime vahel ja kuidas kujuneb otsustusõigus neis ettevõtetes. Täpsema fookuse seadmiseks on käesolevas töös jaotatud ettevõtted vastavalt rahvusvahelistumise tasemele. **Regionaalsed ettevõtted** (*regional enterprise*, RE), tegutsevad ühes geograafilises piirkonnas, käesolevas töös Baltikumis ja Põhja-Euroopas riikides ning nende turud on peamiselt kohalikud **Globaalsed ettevõtted** (*global enterprise*, GE) turustavad oma tooteid või teenuseid ülemaailmselt ning tegutsevad vähemalt kümnes riigis või eri kontinentidel. Nende ettevõtete ühisnimetajaks on **hargmaised ettevõtted** (*multinational enterprise*), mis on mitmele maale hargnenud ja seal tegevust arendav ettevõtte (Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018). Käesolevas töös on termin **otsustusõigus** kasutusel tütaretevõtte juhi ja termin **autonoomia** tütaretevõtte vaates. Mõisted **kontsern**, **hargmaine ettevõtte** ja **rahvusvaheline ettevõtte** on sünonüümid.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilisest osast avatakse hargmaise ettevõtte olemus, juhi otsustusõigus ja tegurid, mis mõjutavad tütaretevõtte otsustusõigust. Sellega luuakse alus empiirilisele analüüsile. Empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustatakse uurimisplaani, valimi moodustamise lähtekohti ja valitud uurimismeetodit. Teine alapeatükk analüüsib hargmaistele kontsernidele kuuluvate Eesti tütaretevõtete juhtide otsustusõiguse uurimiseks läbiviidud intervjuusid, koondab uurimistulemused ja avab tütaretevõtete otsustusõiguse dünaamikat, vaadeldes seda viimasel kahel kümnendil ettevõtte tegevuseks oluliste **funktsioonide** lõikes. Kolmandas peatükis esitatakse uurimistöö järeldused. Selgub, et väiksema rahvusvahelistumise tasemega ehk regionaalsetes hargmaistes ettevõtetes on tütaretevõtte juhtide funktsionaalne otsustusõigus suurem kui globaalse haardega hargmaiste tütaretevõtete juhtidel.

Töö autorid tänavad magistritöö juhendajaid toetuse ja kannatlikkuse eest, varasemate intervjuude läbiviijaid panuse eest valdkonna uurimisse ning ettevõtete esindajaid aja ning usalduse eest.

Märksõnad: strateegiline juhtimine, otsustusõigus

Teaduseriala kood: S190 Ettevõtte juhtimine

1. Hargmaise ettevõtte tütarettevõtte juhi otsustusõiguse teoreetiline käsitlus

1.1. Hargmaiste ettevõtete määratlemine

Rahvusvahelistumise tulemusena tekkivaid hargmaiseid ettevõtteid klassifitseerivad Collinson, Narula & Rugman (2020) lähtuvalt geograafilisest fookusest ja rahvusvahelistumise tasemest: kohaliku turu või kindla sihturu orientatsiooniga ettevõtted, biregionaalsed ja globaalsed ettevõtted. Globaalsed ettevõtted on kõrgeima rahvusvahelistumise tasemega, tegutsedes suures osas emaettevõtte asukohamaast väljaspool.

Sõltuvalt globaalse integratsiooni tasemest ja võimekusest kohaneda turuga, jagatakse ettevõtted nelja gruppi: **rahvusvahelised ettevõtted** (*international*) ehk ettevõtted, mis müüvad kaupu või teenuseid välisriikides omamata seal olulist tegevust ja mõju; **multinatsionaalid** (*multinational*), kellel on tütarettevõtted ja märkimisväärne kohalolek mitmes riigis ning **globaalsed ettevõtted** (*global enterprises*) kes tegutsevad ülemaailmselt (Rugman, 2005). Bartlett & Ghoshal (1989) ja Lasserre (2012) on määratlenud täiendavalt **transnatsionaalse ettevõtte** (*transnational corporation*) ehk globaalse ettevõtte, mida ei saa seostada ühegi riigiga. Nende tegevus ja varad on hajutatud erinevates riikides ja nad peavad kohanema erinevate keskkondade ja turutingimustega. Bartlett & Ghoshal (1989) töötasid välja raamistiku, mis klassifitseerib hargmaised ettevõtted nelja kategooriasse, sõltuvalt sellest kas ettevõtte strateegia prioriteetideks on globaalne integratsioon või kohalik reageerimisvõime (joonis 1).

Globaalne integratsioon	kõrge	Globaalne ettevõtte	Transnatsionaalne ettevõtte
	madal	Rahvusvaheline ettevõtte	Multinatsionaalne ettevõtte
		madal	kõrge
		Kohalik reageerimisvõime	

Joonis 1. Hargmaiste ettevõtete jaotus

Allikas: Bartlett & Ghoshal (1989)

Hargmaise ettevõtte valitud strateegia mõjutab organisatsioonistruktuuri, ressursside jaotust ning ema- ja tütarettevõtte suhteid. Kui globaalne integratsioon ja kohalik reageerimisvõime on madalad ning emaettevõttel on unikaalne kompetents või tehnoloogia, mida kohalikel konkurentidel ei ole, on mõistlik kasutada **rahvusvahelist strateegiat** (*international strategy*). Kohaliku kohandumise (kultuur, regulatsioonid, maitse-eelistused) suurel ning globaalse integratsiooni madalal surve valivad ettevõtted **multinatsioonalse strateegia** (*multinational strategy*). Standardiseeritud toodete ja teenuste pakkumisel on tütarettevõtte tugevalt tsentraliseeritud, globaalse integratsiooni surve on suur ja kohaliku turu mõju väike, emaettevõtte teeb suurema osa otsustest, tegemist on **globaalne strateegiaga** (*global strategy*). **Transnatsionaalset strateegiat** (*transnational strategy*) rakendatakse, kui globaalse integratsiooni ja kohaliku reageerimise mõju on suur ja eesmärk on kasutada globaalset sünergia (tehnoloogia jagamine), ema- ja tütarettevõtte on innovaatilised. Juhtimine võib olla nii tsentraliseeritud kui detsentraliseeritud.

Bartlett & Ghoshali (1989) ettevõtete liigitamisele lisaks on mitmed autorid erinevate kriteeriumite (geograafiline ulatus, orientatsioon, integratsioon *versus* kohalik kohandumine) põhjal välja toonud erinevaid hargmaise ettevõtte määratlusi (vt tabel 1).

Tabel 1

Hargmaise ettevõtte määratlused

Määratlus	Autorid/allikas	Aasta
Geograafiliselt hajutatud ja eesmärkidelt erinevate ettevõtete grupp, kuhu kuuluvad emaettevõtte ja tütarettevõtted.	Ghoshal & Bartlett	1990
Ettevõtte, mis tegutseb vähemalt kahes riigis.	Rugman & Verbeke	2001
Vähemalt kahes riigis tegutsev ettevõtte, mille tütarettevõtete tegevus on seotud ja vastastikku koordineeritud.	OECD	2008
Ettevõtte, mis suurema osa müügitulust teenib väljaspool asukohamaad.	Hatch	2018
Erasektori institutsioon, mis töösuhete kaudu korraldab sõltuvussuhteid inimeste vahel, kes asuvad rohkem kui ühes riigis.	Hennart	2009
Äriüksus, kus emaettevõttel on suurem kui 10% osalus ja üks või rohkem välismaist tütarettevõtet.	Foley, Hines & Wessel	2021

Allikas: Autorite koostatud

Leidmaks rahvusvahelistumise ulatusest tulenevaid erinevusi hargmaiste ettevõtete otsustusõiguse jagunemisel ema- ja tütarettevõtte vahel on töö autorid lihtsustanud Bartlett &

Ghoshal (1989) jaotust keskendudes globaalsele integratsioonile ning selle alusel jaganud ettevõtted globaalseteks ja regionaalseteks:

Regionaalne ettevõtte (RE) – hargmaine ettevõtte, mis tegutseb ühes geograafilises piirkonnas, käesolevas töös Baltikumis ja Põhja-Euroopas riikides. Regionaalsete ettevõtete turud on peamiselt kohalikud.

Globaalne ettevõtte (GE) – ettevõtte, mis turustab oma tooteid või teenuseid ülemaailmselt ning tegutseb vähemalt kümnes riigis või eri kontinentidel.

RE-de ja GE-de erinevused mõjutavad oluliselt nende sisemist keerukust ja võimet tütarettevõtteid juhtida. GE-del on suurem ressursibaas ja võimekus rahvusvaheliste tütarettevõtete arendamiseks, samas RE-de paindlikkus ja innovatsioonivõime annavad olulise konkurentsieelise. (Vissak, 2003)

Hargmaiste ettevõtete keerukust rõhutavad mitmed teoreetilised käsitlused. Hedlund (1986) käsitleb hargmaiseid ettevõtteid kui mitme otsustuskeskusega kooslusi, mis nõuavad koordineerimist. Selline ülesehitus tagab paindlikkuse, samas eeldab tasakaalu tsentraliseerituse ja detsentraliseerituse vahel. Doz, Santos ja Williamson (2001) avavad globaalse ettevõtte kontseptsiooni, kus konkurentsieelis põhineb kogu maailmas hajutatud teadmiste ja innovatsiooni kasutamises. Hennart (2009) rõhutab, et hargmaised ettevõtted integreeruvad tihedalt kohalike võrgustikega, tehes koostööd kohalike tarnijate, klientide ja valitsusasutustega. Kohalikud sidemed mõjutavad ettevõtte strateegiat ja võimaldavad reageerida dünaamilistele muutustele majanduskeskkonnas. Oluline on arvestada, et rahvusvaheliste kontsernide juhtimisstruktuuride ja -kultuuride varieeruvus tuleneb ka laiematest sotsiaal-kultuurilistest ja institutsionaalsetest teguritest. Näiteks Hall ja Soskice (2001) lähenemisviis eristab liberaalse turumajandusega riike (USA, Suurbritannia) ja koordineeritud turumajandusega riike (Saksamaa, Rootsi, Jaapan), ning toob välja koordineeritud turumajandusega riikidest pärit emaettevõtete kalduvuse tütarettevõttele rohkem autonoomiat anda. Hofstede (2001) väidab samuti, et sarnase suuruse ja tegevusega kontsernid võivad käituda erinevalt, sõltuvalt riigist, kus asub nende peakontor, ja millised on kultuurilised eripärad.

1.2. Tütarettevõtte juhi otsustusõigust mõjutavad tegurid

Teaduskirjanduses on esitatud tegureid, mis mõjutavad tütarettevõtte juhtide otsustusõigust (Ambroselli, 2021; Männik et al., 2004). Töö autorid on jaganud tegurid

sisemisteks ja välisteks lähtuvalt tütaretttevõtte võimest tegurit mõjutada (tabel 4).

Ettevõttesisesed tegurid (*internal determinant*) on ettevõtte-spetsiifilised tunnused ja ressursid, mis näitavad ettevõtte sisemist võimekust ning on juhtide poolt mõjutatavad: ettevõtte suurus, spetsiifilised oskused, initsiatiivikus, innovatsioonivõime ning tulemuslikkus (Pisoni, et al, 2013). **Välised tegurid** (*external determinant*) on ettevõttest väljaspool olevad muutujad, mida juhid ei saa kontrollida (De Jong & Van Vo, 2010). Näiteks ettevõtte institutsionaalne, majanduslik või poliitiline keskkond, emaettevõtte päritoluriik, omandisuhe, ema- ja tütaretttevõtte integratsiooni tase, ning tegevusala.

Sisemiste ja väliste tegurite analüüs on oluline mõju hindamisel ettevõtte strateegiale, juhtimisotsustele ning tegevuse tulemuslikkusele. See on tähtis rahvusvaheliste ettevõtete Eestis asuvatele tütaretttevõtetele, kus sisemised ja välised tegurid võivad vastastikku mõjutada juhtimispraktikaid ja otsustusõiguse jaotust. Tabelis 4 on ülevaade teguritest, neid iseloomustavatest märksõnadest ja teemat käsitlenud autoritest.

Tabel 4

Tütaretttevõtte otsustusõigust mõjutavad tegurid

Tütaretttevõtet iseloomustavad tegurid		Märksõnad	Teemat käsitlenud autorid
Sisemised	Vanus	Tegevuse kestus; asutamise aasta; omandamise aasta	Singh, et al. (2016); De Jong & Van Vo (2010); Raziq, et al. (2013); Garnier (1982); Young et al. (1985); Chiao & Ying (2013); Fenton-O'Creevy, Gooderham & Nordhaug (2008); Schüller-Zhou & Schüller (2013)
	Suurus	Töötajate arv; kasum töötaja kohta	Singh, et al. (2016); Homburg & Prigge (2014); De Jong & Van Vo (2010); Raziq et al. (2013); Young et al. (1985); Männik, et al. (2004); Chiao, & Ying (2013); Hedlund (1981); Pisoni, et al. (2013)
	Spetsiifilised oskused, initsiatiiv ja innovatsioon	Investeeringud, uued tooted, teenused, funktsioonid	Cantwell & Mudambi (2005); Mudambi, et al. (2014); Vachani (1999);
	Tulemuslikkus	Kasumlikkus, eesmärkide täitmine	Männik et al. (2004); Birkinshaw (1996); Frost, Birkinshaw & Ensign, (2002); Santangelo, Meyer & Jindra (2016); Mudambi & Navarra (2004); Kawai & Strange (2014); Slangen & Hennart (2008); Tran, Mahnke & Ambos (2010)

Tütarettevõtet iseloomustavad tegurid		Märksõnad	Teemat käsitlenud autorid
Välised	Omandisuhe, ettevõtte päritolu ja välisriiki sisenemise viis	Kontserni päritoluriik; enamusosalus; kaugus emaettevõttest	Singh et al. (2016); Raziq et al. (2013); De Jong & Van Vo (2010) Chiao & Ying (2013); Young et al. (1985); Schüller-Zhou & Schüller (2013); Männik et al. (2004);
	Seotus emaettevõttega	Ressursiline sõltuvus; struktuur	Vachani (1999); Raziq et al. (2013); Garnier (1982); Chiao & Ying (2013); Pfeffer & Salancik (1978); Miozzo & Yamin (2012)
	Väliskeskkond	Poliitiline ja majanduslik keskkond; regulatsioonid	Chiao & Ying (2013); Singh et al. (2016); De Jong & Van Vo (2010); Homburg & Prigge (2014); Miozzo & Yamin (2012)
	Tegevusala	Tööstusharu	Singh, et al. (2016); Männik, et al. (2004); Young et al. (1985); Miozzo & Yamin (2012)

Allikas: Autorite koostatud

Otsustusõiguse temaatika on mitmetasandiline ja kujuneb erinevate tegurite koosmõjuna. Tegurite olulisus on erinevates ettevõtetes erinev, mistõttu pole võimalik neid reastada tähtsuse järjekorras. **Sisemised tegurid:**

1. **Tütarettevõtte vanus**, mida defineeritakse asutamise või emaettevõttega liitmise kuupäevast. Uuringud kinnitavad, et tütar-ettevõtte vanus mõjutab otsustusõiguse ulatust. Garnier (1982), Young et al. (1985) leidsid, et sageli on vanematel tütar-ettevõtetel suurem otsustusõigus. De Jong & Van Vo (2010) ning Fenton-O'Creevy et al. (2008) jõudsid sarnastele järeldustele: vanemates tütar-ettevõtetes on tsentraliseeritud kontrolli kehtestamine vähetõenäoline, kuna need on aja jooksul omandanud emaettevõtte juhtimis põhimõtted. Chiao & Ying (2013) uurisid Taiwani tütar-ettevõtteid ning kinnitasid neid tulemusi. Samas tõid Raziq et al. (2013) välja, et kuigi vanus ei mõjuta strateegilist otsustusõigust, avaldab see mõju operatiivsele otsustusõigusele, eriti juhul, kui ettevõtte tegevus keskendub kohalikule turule. Lisaks on tõestatud, et tütar-ettevõtte asutamisaasta (Schüller-Zhou & Schüller, 2013) ning tegevuse kestus (Singh et al., 2016) vähendavad otsese kontrolli rakendamist, kuna tütar-ettevõtted on õppinud paremini arvestama emaettevõtte ootustega. Kokkuvõttes on vanematel tütar-ettevõtetel üldjuhul suurem otsustusõigus.
2. **Tütarettevõtte suurus**, mille defineerimisel kasutatakse mõõdikutena müügitulu suurst, bilansimahtu või töötajate arvu. Uurimistulemused näitavad, et tütar-ettevõtte suuruse seos

otsustusõigusega ei ole üheselt määratletav. On uuringutulemusi, mis kinnitavad, et suurematel tütarettevõtetel on suurem tsentraliseeritud kontroll (Young et al., 1985; Raziq et al., 2013; Pisoni et al., 2013), samuti on ilmnenud vastupidist: suurematel üksustel on suurem otsustusõigus (Hedlund, 1981; Chiao & Ying 2013). Tõenäoliselt on üks erinevuse põhjustest valdkondlik – tehnoloogiamahukad ja innovaatilised ettevõtted vajavad rohkem iseseisvust, tootmis- ja logistikakeskused (ressursipõhised) alluvad rangemale juhtimisele. Johnston & Menguc (2007) jõudsid ümberpööratud U-kujulise mudelini: tütarettevõtte kasvufaasis suureneb otsustusõigus lineaarselt kuni murdepunktini, seejärel hakkab vähenema, sest suuremad ettevõtted vajavad rohkem koordineerimis- ja juhtimiskompetentse.

3. **Tütarettevõtte võimekused** (spetsiifilised oskused, initsiatiivikus ja innovatsioonivõime).

Ressursisõltuvuse teooriast lähtuvalt on tütarettevõtetel, kes kontrollivad kriitilisi ressursse, suurem läbirääkimisjõud ja võimekus mõjutada strateegilisi otsuseid (Penrose, 1959). Kriitilisteks ressursideks on unikaalsed ja mitteasendatavad võimekused ning oskus neid rakendada (Mudambi et al., 2014; Zhang, Duysters & Filippov (2012). Raskesti kopeeritavad ressursid (patendid, keerulised tehnoloogilised lahendused) annavad pikaajalise konkurentsieelise. Tütarettevõtte kriitilised ressursid on olulised emettevõttele ja teistele kontserni tütarettevõtetele. Vachani (1999) ja Medcof (2001) rõhutavad, et mida suuremas sõltuvuses on emettevõtte üksused tütarettevõtte spetsiifilistest võimekustest, seda suurem on tütarettevõtte funktsionaalne võim. Funktsionaalne võim, eriti tehnoloogia valdkonnas, on eeltingimus tütarettevõttele strateegilise võimu saavutamiseks ja oluliste otsuste mõjutamiseks.

4. **Tütarettevõtte tulemuslikkus.** Tulemuslikkust hinnatakse finantsiliste ja strateegiliste näitajate kaudu. Olulisemad finantsnäitajad on: müügi kasv (Frost et al., 2002), kasumlikkus, investeeringute tasuvus ja varade tootlikkus. Strateegilist tulemuslikkust mõõdetakse turuosa, innovatsioonivõime (Santangelo, 2016) ja turule jõudmise kiiruse (*time-to-market*) abil. Mudambi & Navarra (2004) rõhutavad, et tulemuslikkuse mõõdik ei saa olla ainult finantsiline, vaid arvestada tuleb ka tütarettevõtte panust kontserni võrgustiku tugevdamisel. Uuringud viitavad nii positiivsele kui negatiivsele seosele tütarettevõtte otsustusõiguse ja tulemuslikkuse vahel (Kawai & Strange, 2014; Slangen & Hennart, 2008; Tran, et al., 2010). Bartlett & Ghoshal (1990) leidsid, et suurem otsustusõigus on teatud keskkonnas ja ettevõtetes kasulik; teised uuringud viitavad, et

suurem autonoomia võib viia tulemuslikkuse languseni või põhjustada esindamisprobleeme, kus tütarettevõtte juhtide tegevus ei pruugi ühtida omanike huvidega (Ambos, Asakawa & Ambos, 2011; Birkinshaw & Hood, 1998). Suurem otsustusõigus mõjutab tulemuslikkust, kui tütarettevõtte institutsionaalne kaugus emaettevõtte koduriigist on suur, tööstusharu või sektor on dünaamilised ning toimub aktiivne teadmiste vahetus emaettevõtte ja tütarettevõtte vahel. Nende tegurite puudumisel ei ole otsustusõigus tütarettevõtte tulemuslikkusega üheselt seotud.

Eeltoodud sisemised tegurid kirjeldavad, kuidas tütarettevõtte omadused ja ressursid kujundavad otsustusõigust hargmaises ettevõttes. Otsustusõiguse ulatus sõltub välistest teguritest mida tütarettevõtte ise otseselt mõjutada ei saa, kuid millega tuleb arvestada.

Välised tegurid:

1. **Välisriiki sisenemise viis, asukohamaa ja omandisuhe.** Emaettevõtte riiki **sisenemise viis** (*entry mode*) mõjutab rahvusvaheliste tütarettevõtete otsustusõigust, määrates emaettevõtte kontrolli suuruse kohalikus juhtimises (Brouthers & Hennart, 2007). Välisettevõtte omandamisel (*acquisition*) on tütarettevõtte otsustusõigus piiratum, emaettevõtte keskendub kiirele integratsioonile ja protsesside standardiseerimisele (Chiao & Ying, 2013; Birkinshaw & Hood, 1998). Ühisettevõtte loomisel (*joint venture*) on tütarettevõtete otsustusõigus suurem, tuginedes partnerite vahelisele koostööle ning lepingulistele kokkulepetele (Glaister & Buckley, 1998). Välisriigis ettevõtte loomisel (*greenfield investment*) säilitab emaettevõtte suurema kontrolli, sest organisatsioonistruktuur, protsessid ja juhtimissüsteemid kujundatakse emaettevõtte strateegiast lähtuvalt (Meyer, 2001; Dikova & van Witteloostuijn, 2007). Suurem kontroll võimaldab emaettevõttel kehtestada standardiseeritud tegevuspõhimõtted ning tagada kiirema integratsiooni kontserniga. Kohalikul turul edu saavutamiseks on teatud valdkondades (turundus, personalipoliitika) tütarettevõttele suurema otsustusõiguse andmine oluline (Slangen & Hennart, 2007). Uuringutele tuginedes saab öelda, et omandatud tütarettevõtted on tulemuslikumad kui *greenfield*-tütarettevõtted, mille otsustusõigus on madal või mõõdukas. Suurema otsustusvabadusega *greenfield*-tütarettevõtete tulemused on paremad (Slangen & Hennart, 2008). Otsustusõigust mõjutava tegurina tuuakse välja emaettevõtte **asukohamaa** ehk päritoluriik (*country of origin*) kus asub kontserni peakontor. Eristatakse koordineeritud turumajandusega (Saksamaa, Austria, Rootsi, Jaapan) ja liberaalse turumajanduse riike

(USA, Suurbritannia, Kanada) Hall & Soskice (2001). Koordineeritud turumajandusega riikidest pärit emaettevõtted annavad tütarettevõtetele rohkem otsustusõigust, sest töötajate õigused on kaitstud ja töösuhted formaliseeritud. Liberaalsete majandustega riikide emaettevõtted eelistavad tsentraliseeritumat juhtimiskultuuri ja rangemat kontrolli (Williams & van Triest, 2009); De Jong & Van Vo, 2010).

Omandisuhete vaatest on tütarettevõtte otsustusõigus seotud emaettevõtte osaluse suurusega tütarettevõttes ning omandivormiga (*ownership structure*). Emaettevõtte väiksem osalus annab tütarettevõttele suurema otsustusõiguse, eriti juhtimis- ja finantsküsimustes (Männik et al., 2004). Riiklikud emaettevõtted kontrollivad tütarettevõtteid rangemalt (Schüler-Zhou & Schüller, 2013). Young et al. (1985) rõhutavad, et emaettevõtte suurem osalus on seotud kõrgema tsentraliseeritusega, mis vähendab tütarettevõtte otsustusõigust.

2. **Seotus emaettevõttega, kontrolli ja koordineerimise ulatus.** Emaettevõtted kasutavad tütarettevõtete tegevuse juhtimiseks erinevaid kontrolli- ja koordineerimise instrumente, mille eesmärk on kontserni strateegiliste eesmärkide saavutamine ja ühtne juhtimine. Tsentraliseeritud otsustusprotsess on üks peamisi tütarettevõtte otsustusõiguse piiramise mehhanisme, võimaldades emaettevõttel säilitada kontroll ja ühtlustada tegevusi (Gates & Egelhoff, 1986). Formaliseeritud kontrollimeetodid, nagu emaettevõtte esindajate osakaal tütarettevõtte juhatuses (ekspatriaadid), detailsete aruandlusnõuete kehtestamine ja ranged eelarvepiirangud, on olulised tööriistad tütarettevõtete otsustusõiguse piiramisel (Aoki & Miyajima, 2012). Singh et al. (2016) leidsid, et liberaalsetest turumajandustest pärit emaettevõtted rakendavad sageli intensiivsemalt formaliseeritud kontrollimehhanisme tütarettevõtete otsustusõiguse vähendamiseks. Miozzo & Yamin (2012) täheldasid, et globaliseerumise mõjul on koordineerimisvahendid muutunud oluliselt tõhusamaks, tugevdades tütarettevõtete integratsiooni ja suurendades tsentraliseeritust. Kontrolliliike on võimalik kategoriseerida tulemuskontrolliks (eesmärkide saavutamise hindamine), protsessikontrolliks (tegevuste jälgimine) ja sotsiaalseks kontrolliks (organisatsioonikultuuri ja väärtuste kaudu mõjutamine) (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2018). Mitteformaalsed kontrollimehhanismid väljenduvad emaettevõtte kultuuri ja väärtuste juurutamises, mis suunab tütarettevõtteid järgima emaettevõtte norme ja ootusi (Bartlett & Ghoshal, 1989; Nohria & Ghoshal, 1994).

Infotehnoloogia areng mõjutab tütarettevõtte otsustusõigust: digilahenduste laialdasem kasutamine võimaldab emaettevõttel tütarettevõtte tegevust kontrollida, samas saab tütarettevõtte operatiivsemalt esitleda uuenduslikke ideid, mis võib anda rohkem otsustusõigust (Autio, Sapienza & Almeida, 2000).

Operatiivne integratsioon, emaettevõttele müüdavate toodete ja teenuste kõrge osakaal tütarettevõtte kogumüügist, suurendab kontrolli ja piirab otsustusõigust (Garnier, 1982).

Tütarettevõtte autonoomia väheneb tootmistevõime standardiseerimisel ja koordineerimisel, eriti tugevalt integreeritud rahvusvahelistes võrgustikes (Taggart & Hood, 1999). Seotus võimaldab emaettevõttel sisemiste infokanalite abil saada parem ülevaade tütarettevõtte tegevusest ja otsuseid tsentraliseerida (Chiao & Ying, 2013). Ressursisõltuvus (tehnoloogia, kapital, turunduskanalid) ning sama toote tootmine kontserni mitmes tütarettevõttes, piiravad tütarettevõtte autonoomiat (Raziq et al., 2013; Vachani, 1999). Sarnastel turgudel on emaettevõtte kontroll tugevam, sest varasemad kogemused julgustavad standardiseerima. Emaettevõttega mitteseotud turgudel ja tegevusaladel on tütarettevõtete iseseisvus suurem siis, kui emaettevõtte organisatsioonistruktuur seda toetab (De Jong & Van Vo, 2010).

3. **Väliskeskkond.** Geograafiline kaugus ema- ja tütarettevõtte vahel on oluline tegur otsustusõiguse määramisel. Homburg ja Prigge (2014) leidsid, et suurem distants soodustab tütarettevõtte autonoomiat, sest emaettevõttel on keerulisem tütarettevõtte tegevust kontrollida. Turu eripärad, näiteks kultuurilised ja regulatiivsed erinevused, nõuavad tütarettevõttelt kohalike oludega kohanemist ning iseseisvat otsustamist. Samas De Jong & Van Vo (2010) töid välja paradoksaalse seose – mida paremini on tütarettevõtte kohalikku keskkonda integreerunud, seda vähem autonoomiat emaettevõtte talle annab. Tänapäeval on geograafilise kauguse tähtsus otsustusõiguse määramisel vähenenud tänu digitaliseerimisele ja kaasaegsetele kommunikatsioonitehnoloogiatele, mis võimaldavad efektiivset kontrolli ja juhtimist distantsilt. Väliskeskkonna teguritel on suur mõju emaettevõtte ja tütarettevõtte vahelise otsustusõiguse jaotumisele. Kui turukonkurentid nõuavad tütarettevõttelt kiiret reageerimist ja paindlikkust, on emaettevõttel otstarbekas anda kohalikele tasandile suurem otsustusõigus.

Oluline mõju tütarettevõtte tegevusvabaduse määramisel on regulatiivsel raamistikul. Miozzo & Yamin (2012) rõhutavad, et sihtriigi regulatsioonid kujundavad oluliselt ema- ja tütarettevõtte suhteid, kusjuures rangemad regulatsioonid välismaistele ettevõtetele võivad

piirata tütarettevõtete autonoomiat. Majanduskeskkonna muutumine, eriti majanduslangus, võivad viia otsustusprotsesside tsentraliseerimiseni emettevõttes. Strateegia, mille eesmärk on riskide maandamine ja ressursside optimaalne kasutamine, vähendab tütarettevõtete otsustusõigust.

4. **Tütarettevõtte tegevusala.** Miozzo & Yamin (2012) uurisid Ühendkuningriigi teenussektori rahvusvaheliste ettevõtete peakontori ja tütarettevõtete suhteid ja järeldasid, et tegevuse ulatus mõjutab tütarettevõtete otsustusõigust. Kui tütarettevõtted teenindavad emettevõtte globaalseid kliente (telekommunikatsiooni valdkond), on otsustusõigus piiratud ja emettevõtte kontroll suurem. Valdkondades, kus rahvusvahelistumine keskendub kohalikele klientidele või ressurssidele (gaasi müük), on tütarettevõtete otsustusõigus suurem. Teenindussektor on sageli heterogeenne ja reguleeritud riigiti erinevalt, mis piirab emettevõtete võimalusi protsesside standardiseerimiseks. Young et al. (1985) leidsid, et Ühendkuningriigi keemia-, masina- ja elektrotehnikaettevõtetes on tütarettevõtete otsustusõigus tsentraliseeritum tingituna kapitalimahukusest ja keerukatest tootmisprotsessidest, mis nõuavad emettevõtte koordineerimist grupiülese ühtlase kvaliteedi tagamiseks. Toidu-, joogi- ja tubakatööstuse, samuti paberi-, trüki- ja kirjastustööstuse tütarettevõtete otsustusõigus, näiteks tootmise, turunduse ja toodete arendamise osas, on detsentraliseeritum. Erinevused kohalikes maitse-eelistustes ja regulatsioonides piiravad ettevõtete vahelist kaubandust ja annavad suurema paindlikkuse.

Tütarettevõtte otsustusõigust määravad tegurid saab jagada sisemisteks ja välisteks teguriteks sõltuvalt sellest kas otsustusõigusele avalduv mõju on ettevõtte juhi poolt mõjutatav või väliskeskkonnast tulenev. Sisemised tegurid aitavad tütarettevõttel strateegiliselt positsioneeruda ja mõju hargmaises ettevõttes suurendada, välised tegurid kujundavad ettevõtte tegevusraamistiku ja kontrollistruktuuri. Otsustusõiguse optimaalne jaotus sõltub emettevõtte strateegiast, tegevusvaldkonnast, geograafilisest asukohast ja hargmaise ettevõtte juhtimismudelist. Mõistmine, kuidas need tegurid koosmõjus toimivad, on oluline nii teadusuuringute kui rahvusvahelise ettevõtluspraktika seisukohalt.

1.3. Juhi funktsionaalne otsustusõigus ja selle kujunemine

Otsustusõigust defineeritakse kui tütarettevõtte juhi võimalust otsustada sõltumatult emettevõttest (O'Donnell, 2000). Teatud ulatuses on emettevõtte juhtidel otsustusõigus

tütarettevõtte tegevuse üle seades strateegilisi eesmärke ning kehtestades piirid, milles tütarettevõtte juht tegutseb.

Hargmaiste ettevõtete tegevust mõjutab **integratsiooni ja reageerimise raamistik** (*integration-responsiveness framework*), mis koosneb kahest vastandlikust eesmärgist: soovist globaalselt integreeruda ning kohalikul turul operatiivselt reageerida (Prahalad & Doz, 1987). Prioritiseerides rahvusvahelist integratsiooni on otsustusõigus tsentraliseeritum, kui olulisem on kohaliku turu reageerimiskiirus, on tütarettevõtte autonoomsem.

Agentuuriteooria (*agency theory*) selgitab otsustusõigust kontrolli ja stiimulite kaudu (Jensen & Meckling, 1976). Emaettevõtte peab otsustama, millises ulatuses on vaja kontrollida tütarettevõtte juhtkonna tegevust, et vältida ressursside ebaotstarbekat kasutamist või juhtide omakasupüüdu. Riskide maandamiseks rakendatakse tütarettevõtete autonoomiat vähendavaid kontrollisüsteeme (aruandlus, lojaalsete võtmeisikute määramine, protsesside standardiseerimine, tulemusmõõdikud).

Otsustusõiguse andmisel on oluline **ressursisõltuvuse teooria** (*resource dependence theory*). Üksusel, kes kontrollib kriitilisi ressursse, on suurem võim (Penrose, 1959; Pfeffer & Salancik, 1978; Barney, 1991). Hargmaise ettevõtte jaoks strateegiliselt olulisi ja kriitilisi ressursse – näiteks unikaalset tehnoloogiat või tähtsat kohalikku kompetentsi – omava ettevõtte juhil on ressursipõhise lähenemise kohaselt suurem läbirääkimisvõimalus võrreldes vähemtähtsate tütarettevõtete juhtidega.

Rahvusvaheliste kontsernide otsustusõiguse selgitamisel on oluline **institutsionaalne teooria** (*institutional theory*) (DiMaggio & Powell, 1983). Selle kohaselt tegutsevad ettevõtted sotsiaalselt kujunenud reeglite, normide ja väärtuste raamistikus, mistõttu tütarettevõtte autonoomia võib erineda liberaalse turumajandusega ja koordineeritud turumajandusega riikides (Hall & Soskice, 2001). Tütarettevõtte juhi otsustusõigus on dünaamiline, kujunedes vastavalt emaettevõtte strateegilistele vajadustele ning tütarettevõtte pädevustele.

Globaalses majanduskeskkonnas sõltub ettevõtete edu töötajate ja juhtide motivatsioonist. Baard, Deci & Ryan (2006) tõid välja, et töötajate (sh juhtide) otsustamisvabadus on otseselt seotud parema sooritustega: tajudes usaldust, pingutatakse rohkem ja lahendatakse probleeme loomingulisemalt. **Enesemääramisteooria** (*self-determination theory*) kohaselt on otsustusõigus üks inimese baasvajadusi, mille rahuldamine suurendab sisemist motivatsiooni (Ryan & Deci, 2017). Herzbergi (1959) **motivatsiooni-**

hügieeniteooria (*motivation-hygiene theory*) ütleb, et otsustusõigusest tulenev vastutus on oluline motivatsiooniallikas ning mõjutab töötaja tulemuslikkust. David McClellandi (1961) **saavutusvajaduse teooria** (*need for achievement theory*) toob esile inimese põhivajadused: saavutus-, suhtlemis- ja ühtekuuluvus ning võimuvajadus. Otsustusõiguse kaudu realiseeruv võimuvajadus on oluline juhtide motivatsiooni tekitamisel.

Otsustusõigus on oluline kontseptsioon rahvusvahelises äris ja juhtimises, määrares tütarettvõtte otsustamisulatus, mis mõjutab ettevõtte sisemist võimustruktuuri, strateegilist otsustusvabadust ning rolli rahvusvahelises kontsernis. Tütarettvõtte otsustusõiguse olemuse mõistmiseks on tabelis 2 esitatud erinevate autorite otsustusõiguse määratlused.

Tabel 2

Tütarettvõtte otsustusõiguse määratlused

Otsustusõiguse määratlus	Autor
Otsustamisvõimalus küsimustes, mis sarnastes ettevõtetes on tsentraliseeritud	Brooke (1984)
Otsustusvabadus rahvusvahelise ulatusega vastutusalas tegutsemisel ja otsuste langetamisel	Birkinshaw (1996)
Tütarettvõtte juhi võimalus otsustada sõltumatult emaettevõttest	O'Donnell (2000)
Iseseisvus, mille tütarettvõtte on saavutanud teatud otsuste langetamiseks	Young & Tavares (2004)
Tütarettvõttele seatud raamistik, mille piires oma äritegevuses otsuseid langetada	Schüller-Zhou & Schüller (2013)
Ulatus, mille piires tütarettvõtte saab teha strateegilisi otsuseid ilma emaettevõtte sekkumiseta	Geleilate, Andrews & Fainschmidt (2019)

Allikas: Autorite koostatud

Otsustusõiguse tüüpe on erinevaid, nende rakendamine sõltub kontekstist (vt tabel 3). **Operatiivne otsustusõigus** annab tütarettvõttele võimaluse kiiresti reageerida kohalike turutingimuste muutustele. **Strateegiline otsustamine** on oluline pikaajaliste eesmärkide seadmisel ning investeerimisotsuste tegemisel. **Funktsionaalne otsustusõigus** jaguneb erinevate valdkondade vahel: finantseerimine, müük ja turundus, tootmine jne.

Võrgustikupõhine otsustusõigus baseerub tugevatele ettevõttesiseste ja -välise võrgustike teadmistele ja kompetentsidele. **Institutsionaalse otsustusõiguse** alus on asukohamaa äri- ja

regulatiivse keskkonna parem tundmine, mis võimaldab tütarettevõtetel tegutseda kohalike normide ja seadustega vastavuses.

Tabel 3

Otsustusõiguse tüübid

Otsustusõiguse tüüp	Peamised omadused	Kontekstuaalsed tegurid	Rakendusviis	Allikad
Operatiivne	Igapäevased otsused, kohalik reageerimisvõime	Geograafiline kaugus, kohalikud turutingimused	Ulatuslik delegeerimine, vähene sekkumine	Bowman, Duncan, & Weir (2000); Pedersen & Kafod-Jensen (2017)
Strateegiline	Pikaajaline planeerimine; suured investeeringud	Strateegia, institutsionaalne kontekst	Piiratud delegeerimine, oluline peakontori kontroll	Pedersen & Kafod-Jensen (2017)
Funktsionaalne	Valdkonnapõhised otsused	Tehniline keerukus, globaalse integratsiooni vajadus	Erineva tasemega delegeerimine sõltuvalt funktsioonist	Ueno & Scarbrough, (2014)
Võrgustiku-põhine	Kohalike kompetentside kasutamine	Võrgustiku tugevus, tehnoloogiline keerukus	Otsustusõigus kombineeritud koostööga	Nohria & Ghoshal (1994)
Institutsionaalne	Otsused vastavalt kohalikele institutsionaalsetele keskkondadele	Riiklik majanduskeskkond; regulatiivne kontekst	Otsustusõigus kohandatud institutsionaalsetele survetele	Van Vo (2014)

Allikas: Autorite koostatud

Tütarettevõtte loomisel välisriigis on tähtis, et hargmaine ettevõtete valiks õige **juhtimismudeli**, mis määrab, kuidas jaotub strateegiline ja operatiivne juhtimine ema- ja tütarettevõtte vahel ning millisel tasandil missuguseid otsuseid langetatakse. Juhtimismudel sõltub ettevõtte tegevusalast, pakutavatest toodetest või teenustest, oodatavast sünergiast ning ema- ja tütarettevõtte vahelisest integratsioonimäärast. Kokku lepitakse kontserni **organisatsioonidisaini**: struktuur, protsessid ja kultuur (Bossidy & Charan 2010; Lasserre 2012). Välisriiki laienemisel tekib vajadus varasemat organisatsioonidisaini muuta, et

kohanduda uue keskkonna ja äriloogikaga, säilitamaks ettevõtte terviklikkust, sidusust, paindlikkust ning tõhusust.

Otsustusõiguse **elutsükkel** koosneb otsustusõiguse **omandamisest**, **arendamisest** ja **kaotamisest** (Birkinshaw, 1996). Tütarettevõtte saab otsustusõiguse **omandada** kolmel viisil: emaettevõtte juhtkond määrab formaalsed rollid, tütarettevõtte omandab otsustusõiguse heade tulemuste ja usalduse kasvu tõttu aja jooksul, tütarettevõtte saavutab otsustusõiguse sotsiaalsete sidemete ja professionaalsete oskuste tõttu sisemistes ja välistes võrgustikes (Manolopoulos, 2006).

Birkinshaw ja Hood (1998) kirjeldasid tütarettevõtte juhi otsustusõiguse **arendamist** kui kompetentside ja mandaadi muutumise koosmõju. Otsustusõigus on seotud tütarettevõtte juhtkonna aktiivsuse ja pühendumusega. Birkinshaw (1996) leiab, et emaettevõtte ei anna otsustusõigust, vaid see tuleb tütarettevõttel tegevusega saavutada.

Gracia-Pont, Canales & Noboa (2009) uurisid kuidas tütarettevõtte tegevus mõjutab seotust emaettevõttega. Kõigepealt saavutatakse igapäevaste tegevustega operatiivne integreeritus, seejärel kasutatakse operatiivset kaasatust võimekuste loomiseks ning kontsernisese suhte võrgustiku tekitamiseks, millega saavutatakse võimekusepõhine seotus. Võimekused aitavad kaasa strateegilise koostööle tekkimisele kontsernis. Viimases etapis kaotatakse tsentraliseerimise kaudu võtmetegevuste kontroll ning jõutakse tagasi kaasamisele operatiivsel tasemel.

Zhang et al. (2012) ütlevad, et tütarettevõtte initsiatiivikus on oluline otsustusõiguse omandamisel. Tütarettevõtte juhtide suurema otsustusõiguse olemasolul väheneb emaettevõtte vajadus sekkuda igapäevasesse operatiivjuhtimisse, emaettevõtte saab keskenduda strateegilistele küsimustele. See aitab tasakaalustada tütarettevõtte ja emaettevõtte suhteid ja loob tingimused efektiivseks koostööks. Otsustusõigus soodustab paindlikkust ja võimaldab tütarettevõttel olla proaktiivne uute turuvõimaluste ärakasutamisel (Birkinshaw, 1996; Miozzo & Yamin, 2012). Otsustusõiguse suurenemine loob soodsa pinnase innovatsiooniks, tütarettevõtted saavad katsetada kohalikus keskkonnas uusi ideid ja strateegiaid (Zhang et al., 2012; Cantwell & Mudambi, 2005). Tütarettevõtete suurem autonoomia vähendab koordineerimiskulusid (Johanson & Vahlne, 1977; Birkinshaw, 1996). Kui tütarettevõttel on piisavalt otsustamisvabadust on tal rohkem võimalusi tugevdada suhteid kohalike tarnijate, partnerite ja institutsioonidega ning luua kontsernile väärtust. Head suhted aitavad parandada tütarettevõtte positsiooni turul ja loovad usaldusväärse vundamendi

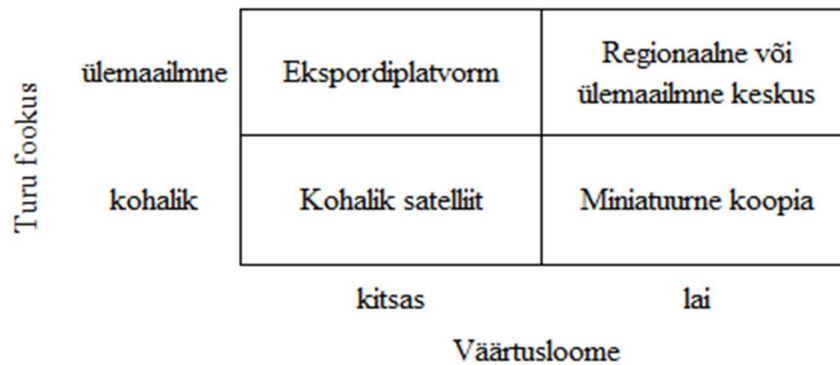
pikaajaliseks koostööks kohalike sidusrühmadega (Miozzo & Yamin, 2012; Vachani, 1999; Cantwell & Mudambi, 2005). Lisaks rõhutavad Jaklič, Koleča, Mavri ja Burger (2024), et tütarettevõtte toetus emaettevõttele tugevdab tema positsiooni kontsernis.

Tütarettevõtete rollide kattumisel või selge jaotuse puudumisel, võib tekkida konkurents otsustusõiguse pärast (Tippmann et al., 2018). Jarillo & Martinez (1990) ning Kappen (2011) selgitavad, et sellistes olukordades võib emaettevõtte konfliktide vältimiseks otsustusõiguse ümber jagada. Otsustusõiguse muutumine on tihti seotud tütarettevõtte strateegilise tähtsuse muutumisega emaettevõtte jaoks. Birkinshaw (1996) ja Tippmann et al. (2018) toovad välja, et otsustusõiguse **kaotamise** põhjused on järgmised:

- **strateegiliste ressursside vähenemine:** tütarettevõtte ressursside või võimekuste olulisus on vähenenud;
- **emaettevõtte struktuurimuutused:** juhtimisfilosoofia või prioriteetide muutus vähendavad tütarettevõtte rolli;
- **tütarettevõtete vaheline konkurents:** tütarettevõtted konkureerivad otsustusõiguse pärast, eriti kui rollid kattuvad.

Teoreetilised uuringud (Birkinshaw, 1996; Kahari et al., 2017; Gillmore et al., 2020) kinnitavad, et otsustusõiguse kaotamine ei pruugi viia tütarettevõtte tegevuse lõpetamiseni, kuid see vähendab tütarettevõtte strateegilist tähtsust emaettevõtte jaoks. Emaettevõtte juhtide poolt tütarettevõtte juhtidele määratud rollid sõltuvad tütarettevõtte loomise algsetest motiividest. Nende hulka kuuluvad asukohamaa strateegiline tähtsus (nt turu potentsiaal ja arengutase), tütarettevõtte unikaalsed võimekused lõimumisel emaettevõtte ja teiste grupiüksustega (Bartlett & Ghoshal, 1986), ettevõttesiseste teadmiste ülekande võimekus ning oskus jagada grupile olulist turuteavet (Gupta & Govindarajan, 1991), samuti tütarettevõtte väärtus seoses toote, turu ja lisandväärtuse koosmõjuga (Wang, Liu & Li, 2009; White & Poynter, 1984). Pisoni et al. (2013) tõid välja, et otsustusõigust mõjutavad muutujad saab jagada kolme kategooriasse: tütarettevõtte, emaettevõtte ja tegevuskeskkond.

Tütarettevõtte **funktsionaalne roll kontsernis** näitab tütarettevõtte strateegilist tähtsust, pädevust ning olulisust väärtusahelas. Lähtuvalt väärtuse loomise (*value-added*) ja turu ulatuse (*market scope*) dimensioonidest, pakuvad Hogenbirk & Kranenburg (2006) edasiarendusena White & Poynter (1984) teooriast välja nelja tüüpilise rolliga mudeli (vt joonis 2), mille alusel saab hinnata tütarettevõtte positsiooni hargmaises ettevõttes.



Joonis 2. Tütaretevõtte roll kontsernis

Allikas: Hogenbirk & Kranenburg 2006

Kohalik satelliit (*local satellite*) - tütaretevõttel on üks kitsas funktsioon (lihtsam tootmine, turundus) ja tegutseb valdavalt koduturul, kergesti asendatav. **Ekspordiplatvorm** (*export platform*) – piiratud lisandväärtus (komponentide tootmine teiste kontserni ettevõtete toodetavatele lõpptoodetele), toodang või teenused liiguvad välisturgudele. **Miniatuurne koopia** (*truncated miniature replica*) - tütaretevõtted loovad lisandväärtust, tegutsevad piiratud geograafilises piirkonnas. Tavaliselt täidavad müügi- või tootmisfunktsiooni, innovatsioonivõimekus on madal. Kerge kohandada või uuendada. **Regionaalne või ülemaailmne keskus** (*regional/ world-andated hub*) - kõrge pädevusega üksus, millel on suur otsustusõigus ja oluline roll lisandväärtuse loomisel ning globaalsete turgude teenindamisel.

Tütaretevõtte roll mõjutab otseselt **funktsionaalset otsustusõigust**. Empiirilised uuringud kinnitavad, et tütaretevõtte autonoomia ei ole ühtlane kõikides funktsioonides, vaid sõltub nii tegevusvaldkonnast kui tütaretevõtte olulisusest kontsernis (Dzikowska & Gorynia; 2020; Ambos et al., 2011). Otsustusõigus on kõrgem operatiivsetes valdkondades näiteks tootmises ja personalijuhtimises, kus kohalik teadmus ja kiirus on määrava tähtsusega (Bowman et al., 2000; Ueno & Scarbrough, 2014). Strateegilised valdkonnad nagu investeerimisotsused, tehnoloogiaarendus, finantsjuhtimine on enamasti tugevalt tsentraliseeritud ja emaettevõtte pädevuses (Van Vo, 2014; Robinson & Stocken, 2013). Kombinatsioon strateegilisest ning operatiivsest otsustusõigusest esineb teadus- ja arendustegevuses ning infotehnoloogia valdkonnas (Pla-Barber, Villar, & Madhok, 2018; Dieng, Dörrenbächer, & Gammelgaard, 2008; Chang & Rosenzweig, 2001; Ueno & Scarbrough, 2014).

Aja jooksul võib tütarettevõtte otsustusõigus teatud funktsioonides suurenda seoses kogemuste, võimekuste, paremate tulemuste ja emaettevõtte usalduse kasvuga (Ambos et al., 2011). Funktsionaalsete vastutuste ümberjaotamine võimaldab hargmaistel ettevõtetel paremini kohanduda muutuvate sisemiste ja väliste teguritega, saavutada suuremat tõhusust ning laiendada strateegilist haaret.

Tütarettevõtte autonoomia on oluline juhtimisvahend, mis võimaldab reageerida kohalikele turgudele ja luua uusi võimekusi. Tütarettevõtete juhtimist mõjutavad emaettevõtte standardiseeritud protsessid koos asukohamaa eripäradega. Kui hargmaise ettevõtte eesmärgiks on globaalne integratsioon, on tütarettevõtte juhi otsustusõigus tsentraliseeritum. Kui oluline on kohaliku turu reageerimiskiirus, siis on tütarettevõtte autonoomia suurem. Juhtimis- ja inimekäitumise teoreetilised käsitlused toovad välja otsustusõiguse olulise mõju juhi motivatsioonile. Tütarettevõtte omandab otsustusõiguse seondult kontekstuaalsetest teguritest. Käesolevas töös on sellega seondult viis erinevat otsustusõiguse tüüpi: operatiivne, strateegiline, funktsionaalne, võrgustikupõhine ja institutsionaalne. Sõltumata otsustusõiguse tüübist saab tütarettevõtte juhtkond otsustusõiguse kas formaalselt emaettevõtte poolt määratuna, eduka tegevuse tulemusel või tänu professionaalsete teadmiste ja oskuste kontsernisisese võrgustikus. Otsustusõiguse elutsükel on seotud tütarettevõtte rolliga kontsernis ja mõjutab funktsionaalse otsustusõiguse kujunemist ja muutumist. Tütarettevõtte juhtide jaoks on oluline oma initsiatiivikusega autonoomiat hoida ja/või suurendada.

2. Hargmaise ettevõtete Eesti tütarettevõtete otsustusõiguse empiiriline analüüs

2.1. Empiiriline uurimuse läbiviimise protsessi ja valimi kirjeldus

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse empiirilise uurimuse läbiviimist, valimi moodustamise põhimõtteid ning uurimismetoodikat. Magistritöö empiirilise osa aluseks on uurimisplaan (vt tabel 5).

Tabel 5

Uurimisplaan

Tegevus	Ajakava
Töö teoreetilise materjaliga	September 2024 - märts 2025
Uurimisplaani koostamine	Oktoober 2024
Tutvumine 2003-2020 läbiviidud intervjuudega	Oktoober 2024 - jaanuar 2025
Valimi koostamine	Jaanuar 2025
Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	Jaanuar - veebruar 2025
Intervjuude läbiviimine ja transkribeerimine	Veebruar - märts 2025
Intervjuu transkriptsioonide kodeerimine	Märts 2025
Tulemuste analüüs ja seostamine teooriaga	Märts - aprill 2025
Järelduste tegemine	Aprill - mai 2025

Allikas: Autorite koostatud

Autoritel oli võimalus kasutada Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas aastatel 2003, 2009 ja 2020 läbiviidud poolstruktureeritud intervjuusid, milles käsitleti erinevaid ettevõtluse ja majandusega seotud teemasid, sealhulgas Eestis asuvate rahvusvaheliste ettevõtte juhtide otsustusõigust (Varblane, U. (toim.). 2010; Varblane et al. 2020). Intervjuude koguarv oli 120. Valimi moodustamisel juhi otsustusõiguse uurimiseks kahel ajahetkel ja erinevate rahvusvahelistumise tasemega ettevõtetes analüüsisid töö autorid varasemaid intervjuusid. Esimesena kaasati valimisse hargmaiste ettevõtete tütarettevõtted, kellega oli läbi viidud kaks intervjuud. Selliseid ettevõtteid oli kuus, täiendavate ettevõtete lisamiseks kaasati ettevõtted, mille 2003., 2009. või 2020 tehtud intervjuude transkriptsioonid olid autoritele kättesaadavad ja 2023. kohta Äriregistrile esitatud majandusaasta aruanne kinnitas aktiivset tegevust. Töö autorid soovisid täiendavalt intervjuuerida kümne ettevõtte esindajaid. Autoritest mitteolenevatel põhjustel ei õnnestunud viia läbi intervjuusid kahe ettevõtte esindajaga. Valimi koostamise protsessist annab ülevaate lisa 1. Aastal 2025 viidi kaheksa ettevõtte esindajatega läbi täiendavad **poolstruktureeritud intervjuud**. Lõplikus valimis on **14 ettevõtet ja 28 intervjuud**.

Uurimismeetodi valikut mõjutasid olemasolevad intervjuud. Kvalitatiivne uurimus sobib otsustusõiguse uurimiseks ja võimaldab intervjueeritavate kogemusi hinnata ühtsel alusel. Kvalitatiivset lähenemist tütarettevõtte otsustusõiguse uurimisel on kasutatud ka varasemates uuringutes (Miozzo & Yamin, 2012; Loppacher, Cagliano & Spina, 2010). Täiendavate intervjuude läbiviimiseks koostati 2025. aasta jaanuaris teooriast lähtuv intervjuu küsimustik, mis koosneb viiest osast ja 25-st küsimusest (lisa 2). Küsimused käsitlevad tütarettevõtte otsustusõigust ning seda mõjutanud tegureid. Intervjuu küsimustiku valideerimiseks viidi läbi pilootintervjuu, mille eesmärk oli hinnata küsimuste täpsust ja arusaadavust. Intervjueeritavalt saadud tagasiside põhjal korrigeeriti küsimustikku. Intervjuude kokkuleppimise järgselt informeeriti osalejaid kirjalikult uurimuse eesmärgist, ning vastuste anonüümsuse tagamise meetmetest (lisa 3). Intervjuu alguses küsiti osalejalt luba intervjuu salvestamiseks, millega olid kõik osalejad nõus. Ülevaate 2025. aastal läbiviidud intervjuudest annab tabel 6.

Tabel 6

Intervjueeritud tütarettevõtted, intervjuu toimumise aeg ja kestus

Ettevõte	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu pikkus
Dataprint OÜ	13.02.2025	28 min
ABB AS	15.02.2025	37 min
Linstow Hotels OÜ	21.02.2025	36 min
Jeld-Wen Eesti AS	21.02.2025	34 min
Telia AS	25.02.2025	42 min
Rudus AS	03.03.2025	25 min
Sporrang Eesti OÜ	17.03.2025	44 min
Dagöplast AS	31.03.2025	49 min

Allikas: Autorite koostatud

Poolstruktureeritud intervjuud toimusid perioodil veebruar - märts 2025.

Videointervjuud toimusid Microsoft Teamsi ja Zoomi keskkondades. Intervjueerimisel osalesid mõlemad töö autorid. Intervjuude keskmiseks pikkuseks oli 37 minutit.

Videofailidest eraldati heli audio, kasutades programmi Clipchamp. Salvestistest tekkis 335 minutit helifaile. **Transkribeerimiseks** kasutati veebipõhist tööriista tekstiks.ee, mille kasutaja arhiiv puhastati koheselt pärast transkriptsioonide valmimist, tagamaks andmete konfidentsiaalsus. Helisalvestistest valmis 92 lehekülge transkriptsioone tekstifailina (kirjastiil Times New Roman, kirja suurus 12). Intervjuude transkriptsioonidest otsisid autorid ettevõtete lõikes välja teemakohased tsitaadid ja koostasid MS Excelis ülevaatliku

tabeli. Kaasautorid tegelesid intervjuude kodeerimisega eraldiseisvalt. Kodeerimise protsessis tekkinud erinevad arusaamad arutati läbi ning kujundati ühine seisukoht. Kvalitatiivsete intervjuude kodeerimisel kasutati deduktiivset meetodit ehk teooriast tulenevate kategooriate põhiste kodeerimist (Laherand, 2008). Rakendades teemaplokke: finantsjuhtimine, hinnastamine, logistika, müük ja eksport, ost ja allhange, personal, teadus- ja arendustegevus, tootmine, turundus. Kodeerimise aluseks oli Lasserre (2012) globaalse väärtusahela põhine jaotus, mida tulenevalt Eesti ettevõtete olulisest ekspordipanusest ning töö autorite kogemustest laiendati (vt tabel 8). Teise astme koodiks oli otsustusõiguse kuulumine kas ema- või tütarettevõttele, otsustusõigus võis olla ka jagatud. Intervjuude kodeeringute koondtabel on toodud lisas 4. Kodeeritud andmete põhjal hinnati otsustusõiguse dünaamikat kahes kategoorias ja üheksas funktsioonis. Kodeerimisel ja kategoriseerimisel saadud andmed otsustusõiguse osas on toodud tabelites 9 ja 10. ja uurimisprotsessi järeldused on töö alapeatükis 2.3.

Intervjueeritavad olid otsustusõigusega seonduvaid kogemusi jagades avameelsed. Nende anonüümsuse tagamiseks on viited intervjuudele kodeeritud (numbrid 1-14), inimeste nimesid, ametikohti ega ettevõtteid välja ei tooda, mistõttu ei ole **transkriptsioonifaile** käesoleva töö lisades. Uurimisprotsessis on intervjuud kodeeritud (1-14) ning ettevõtete esindajate vastused on teada ainult töö autoritele. Intervjuud on parooliga kaitstuna salvestatud intervjueerijate personaalsetesse arvutitesse. Video- ja helifailid ning transkriptsioonid kustutatakse peale magistritöö kaitsmist. Ülevaate magistritöö valmis olevatest rahvusvahelistele ettevõtetele kuuluvatest tütarettevõtetest ja intervjuude toimumise ajast annab tabel 7.

Käesoleva uurimustöö valimi muudab väärtuslikuks, et analüüsides samade Eesti tütarettevõtete juhtide otsustusõigust rohkem kui kahe kümnendi möödudes tehtud intervjuude põhjal, annab see võimaluse uurida otsustusõiguse püsivust ajas samades ettevõtetes. Samuti kahes kategoorias (RE, GE) vastavalt tütarettevõtete erinevast rahvusvahelistumise tasemest. Uurimustöö on läbiviidud kvalitatiivsel meetodil, kuid funktsionaalse otsustusõiguse erinevuste selgemaks esitlemiseks ning GE- ja RE-tütarettevõtete võrdlemiseks viiakse alapunktis 2.3. uurimuse tulemused kvalitatiivselt kvantitatiivsele kujule. Selline kvantifitseerimine parandab empiirilise tulemuse arusaadavust ning võimaldab tulemusi paremini visualiseerida (Weiskopf, 2024).

Tabel 7

Valmi ülevaade

Tütarettevõtte nimi	Äriregistri number	Omanik	RE/GE	Intervjuu 2003-2009	Intervjuu 2020	Intervjuu 2025
ABB AS	10095355	ABB Asea Brown Boveri Ltd	GE	x		x
Akzo Nobel Baltics AS	10055433	Akzo Nobel Coatings International B.V.	GE	x	x	
Toftan AS	10135758	Karl Hedin Sagverk AB	RE	x	x	
Jeld-Wen Eesti AS	10247977	JELD-WEN Europe Ltd	GE		x	x
Rudus AS	10087031	Rudus East Oy	GE	x		x
Saint-Gobain Glass Estonia SE	10163950	Saint-Gobain Sekurit Scandinavia AB	GE	x	x	
UPM-Kymmene Otepää OÜ	10664333	UPM Plywood Oy	GE	x	x	
Valio Eesti AS	10261303	Nordic Dairy Holding Oy (Valio OY)	RE	x	x	
Telia Eesti AS	10234957	Telia Company AB	RE		x	x
Data Print OÜ	10511612	Packaging PrintCo NV (Asteria Group)	GE		x	x
Linstow Hotels OÜ	10918733	Linstow AS	RE	x		x
Dagöplast AS	10434410	Biobag International AS	GE		x	x
Sporrong Eesti OÜ	10372949	AB Sporrong	RE		x	x
Playtech Estonia OÜ	10736593	Playtech Holdings Ltd	GE	x	x	

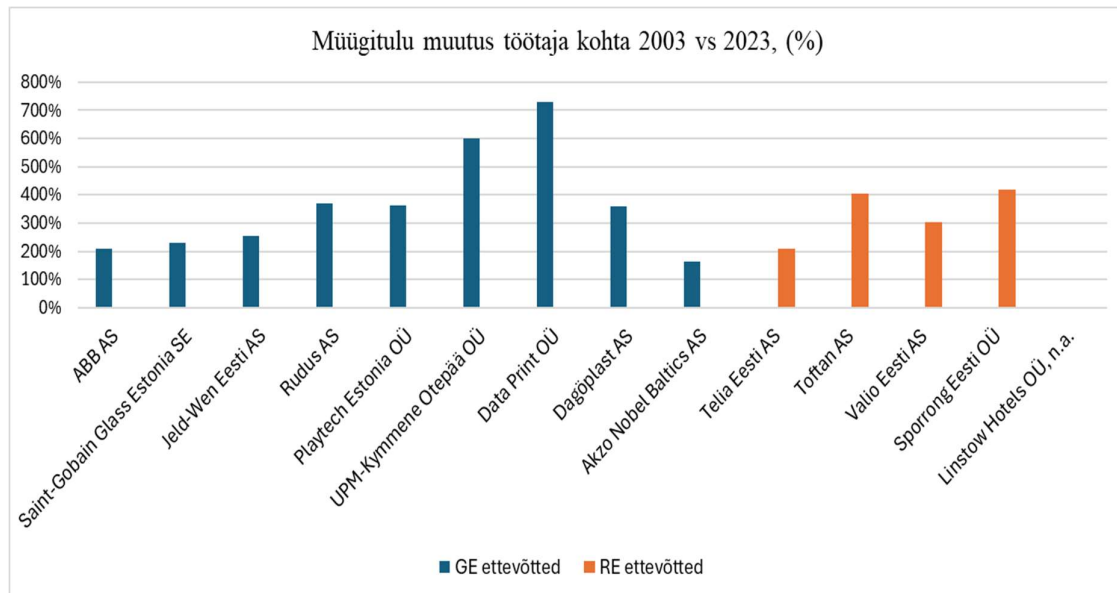
Allikas: E-äriregister (kuupäev puudub); autorite koostatud

Uurimistöö valimisse kuuluvatest ettevõtetest üheksa on tootmisettevõtted, ülejäänud kolme põhitegevusalaks on telekommunikatsioon, programmeerimine ning juhtimis- ja konsultatsiooniteenuste pakkumine. Valimis olevate ettevõtete keskmine **vanus** on 29 aastat (vahemik 22-35 aastat), mis ületab oluliselt Eestis tegutsevate juriidiliste isikute keskmise vanuse 10 aastat, üle 20-aastaste ettevõtete osakaal Eestis on 15% (E-äriregister, kuupäev puudub). Emaettevõtete asukohamaad on peamiselt Euroopas (13 ettevõtet), sealhulgas kolmel ettevõttel Soomes ja kahel Rootsis, ühe tütaretevõtte emafirma asukohamaa on Ameerika Ühendriigid.

Lähtuvalt (Dunning, 1993) teooriast on rahvusvahelistumise põhjusteks konkurentsieelist andvate ressursside või võimekuste olemasolu, asukohast tingitud eelised,

või vajadus omada kontrolli sihtriigi turul. Varasemad intervjuud (Varblane et al. 2020) näitavad, et Eestisse investeerimist soodustasid riigi geograafiline asukoht, turumajandusele üleminek ning kohalikud võimekused ning tooraine. Kõik valimis olevad ettevõtted on rahvusvaheliste ettevõtete poolt **omandatud**, mis teooria kohaselt tähendab väiksemat autonoomiat (Dikova & van Witteloostuijn, 2007). Emaettevõtte **päritoluriigi majandussüsteem** on oluline tegur otsustusõiguse jagunemisel ema- ja tütarettevõtte vahel. Valimi ettevõtetest kolme emaettevõtte on liberaalse ja üheksa koordineeritud majandusega riigist. Hall & Soskice (2001) on leidnud, et koordineeritud majandusega riigid annavad tütarettevõtetele rohkem otsustusõigust. Emaettevõtte **kontrolli koordineerimise ulatus** otsustusõiguse mõõdikuna oli läbiv teema kõigis intervjuudes. Üldjuhul oli emaettevõtte kehtestanud tulemuskontrolli standardiseeritud aruannete esitamise kohustusena. Protsessikontrolli rakendamine ja intensiivsus erinevates ettevõtetes ja funktsioonides on töö empiirilises osas välja toodud.

Selleks, et mõista tütarettevõtete autonoomia kujundamist, vaatlesid autorid ka valimis olevate ettevõtete majanduslikku tulemuslikkust. Nagu näitas teooria, võib tütarettevõtte majanduslik tulemuslikkus mõjutada ka tema autonoomia määra. (Pisoni et al. 2013; Young et al. 1985) Valimis olevate ettevõtete majandusliku tulemuslikkuse analüüsimiseks kasutati suhtarvu **müügitulu töötaja kohta** (*revenue per employee*), mida arvutatakse ettevõtte aastase müügitulu ja töötajate arvu jagatisena. Aastate 2003 ja 2023 andmete kasutamine tuleneb esimeste intervjuude läbiviimisest aastal 2003. Aasta 2023 on viimane, mille kohta on võimalik avalikest andmebaasidest infot saada. Analüüsitavate ettevõtete protsentuaalne müügitulu muutus töötaja kohta aastatel 2003 ja 2023 on toodud joonisel 3.



Joonis 3. Müügitulu muutus töötaja kohta

Allikas: E-äriregister (kuupäev puudub), autorite koostatud

Märkus: Linstow Hotels OÜ asutati aastal 2003, võrreldavad andmed puuduvad.

Finantssuhtarvu on kasutatud tulenevalt ettevõtete suurest erinevusest müügitulu ja töötajate arvu osas. Aastal 2023 töötas väikseimas ettevõttes kolm inimest, suurimas 1458 inimest, müügitulu oli vahemikus 605 000 eurot kuni 384 000 000 eurot (lisa 5). Müügitulu töötaja kohta paranes kõigis valmis olnud ettevõtetes, sellest lähtuvalt ei käsitletud majanduslikku tulemuslikkust käesolevas töös otsustusõigust mõjutava tegurina.

2.2. Regionaalsete ja globaalsete tütarettevõtete funktsionaalse otsustusõiguse analüüs

Eestis asuvate hargmaistele kontsernidele kuuluvate tütarettevõtete juhtidega vahemikus 2003-2025 läbiviidud intervjuude empiiriline analüüs käsitleb üheksa funktsiooni otsustusõiguse jagunemist ema- ja tütarettevõtete vahel ning otsustusõiguse dünaamikat erinevates funktsioonides.

Mõistmaks, millistes ettevõtte konkurentsivõime seisukohalt olulistest funktsioonides on suurem autonoomia emaettevõttel ja millistes tütarettevõttel, on käesolevas töös kasutatud globaalse väärtusahela põhise jaotust, mis jagab ettevõtte tegevuse kuude kategooriasse (Lasserre, 2012). Arvestades valimis olevate ettevõtete ekspordipanust ja autorite kogemust ostu ja tootmise funktsioonide otsustusõiguse erineval jagunemisel hargmaistes ettevõtetes, on autorid parema ülevaate saamiseks jaotust täpsustanud (vt tabel 8).

Tabel 8

Otsustusõigus ettevõtte funktsioonides

Algne jaotus	Täpsustatud jaotus	Tsitaadid intervjuudest
Finantsid	Finantsjuhtimine	• Omanik otsustab, kas antakse investeeringuks raha või ei anta raha, kas teeme seda või ei tee seda. • Kui mingid suured investeeringud on vajalikud, siis me peame emaettevõtte nõusolekut küsima, kuid operatiivtasandil on meil vabadus otsustada.
Turundus ja müük	Müük ja eksport	• Müügiosakond on meil emaettevõttes. • Müük ja eksport on täisautonoomia olnud.
	Hinnastamine	• Hinnakujundus on Eesti ettevõtte käes. • Meie saame siin teha hinnakujunduse otsused.
	Turundus	• Turundus toimub meil kõik kontsernis. • Eelarves on summa olemas ja teeme ise.
Teadus ja arendustegevus	Teadus ja arendustegevus	• Tootearendus on puhtalt emaettevõttes, meie ainult juurutame. • Eesti ettevõttes tehakse väga palju uurimis- ja arendustööd.
Klienditeenused	Logistika	• Logistika on meil kohapeal. • Logistikat tehakse grupis tsentraalselt.
Ost ja tootmine	Tootmine	• Igapäevane tootmistegevus on puhtalt meie peal. • Tootmine on Eesti käes.
	Ost ja allhange	• Kasutame emaettevõtte vihmavarju-lepinguid. • Meil on lokaalne ost.
Personali-juhtimine	Personalijuhtimine	• Personali küsimused on meie otsustada. • Kui palju personali värvata see tuleb divisjoni poole pealt.

Allikas: Autorite koostatud Lasserre (2012) ja intervjuude alusel

Turunduse ja müügi funktsioon on parema ülevaate saamiseks käesolevas töös jagatud kolmeks täpsustatud funktsiooniks: müük ja eksport, hinnastamine, turundus. Jaotuse täpsustamise põhjustas hargmaiste ettevõtete Eesti tütarettevõtete märkimisväärne ekspordi osakaal ning töö autorite kogemus rahvusvahelistes ettevõtetes, andis aluse arvata, et turunduse- ja müügifunktsioon on killustunud ning otsustusõigus selle alafunktsioonides on ema- ja tütarettevõtte vahel erinevalt jagatud. Ostu ja tootmise funktsiooni täpsustatud jaotus tuleneb 2003-2020 läbiviidud intervjuudest, mis tõid esile erinevuse otsustusõiguses tootmise ning ostu ja allhanke funktsioonis.

Kodeerimise käigus on teise astme koodina kasutatud emaettevõtte (E) või tütarettevõtte (T) tunnust vastavalt sellele, kes konkreetsetes ettevõtte funktsioonis otsuseid teeb. Kui otsustusõigus oli jagatud, kodeeriti teise astme kood mõlemale ettevõttele. Tabel 9 ja tabel 10 kajastavad otsustusõigust regionaalse emaettevõttega (**RE**) ning globaalse emaettevõttega (**GE**) tütarettevõtetes. **Paremale suunatud horisontaalne nool (→)** tähistab vastavalt ema- (E) või tütarettevõtte (T) juhtide otsustusõiguse püsivust funktsioonis intervjuude vahelisel perioodil. Kui otsustusõigus on intervjuude vahelisel ajal liikunud ühele osapoolele, näitab nool selle osapoole lahtris suunda paremale üles (↗). Kui otsustusõigus on **jätakuvalt jagatud** E ja T ettevõtete juhtide vahel, on paremale suunatud horisontaalne nool (→) märgitud nii E kui T otsustusõigust iseloomustavas lahtris. Juhul kui otsustusõigus oli **varem ühel osapoolel** ning on **nüüd jagatud**, on otsustusõigust suurendanud osapoole lahtris nool suunaga üles (↗) ning otsustusõigust vähendanud osapoole lahtris nool paremale alla (↘). Kui ettevõtte kohta andmed **puuduvad**, on lahtrisse märgitud **n.a.** Kui lahter on **tühi**, on otsustusõigus **teisel osapoolel**. Ettevõtted **1-5** on regionaalsed (**RE**) ja **6-14** on globaalsed (**GE**) hargmaised ettevõtted.

Tabel 9

Otsustusõigus regionaalse emaettevõttega tütaretevõtetes

Tütaretevõtte nr.	Emaettevõtte (E) Tütaretevõtte (T)	Finantsjuhtimine	Müük ja eksport	Teadus- ja arendustegevus	Hinnastamine	Ost ja allhange	Turundus	Tootmine /teenus	Logistika	Personali-juhtimine
1	E	→								
	T		↗	↗	→	↗	→	→	→	→
2	E	→				→			n.a.	
	T		→	→	→	→	→	→	n.a.	→
3	E	→	↗		↗	↗	↗	n.a.	n.a.	↗
	T			→				n.a.	n.a.	
4	E	→								
	T	→	→	→	→	→	→	→	→	→
5	E	→	→		→		→			→
	T			→	→	→		→	→	→

Allikas: Autorite koostatud

Märkus: vt kasutatud sümbolite tähendust lk. 31

Regionaalsete emaettevõttega (RE) tütarettevõtete juhtide otsustusõigus **finantsjuhtimise funktsioonis** on käesoleva töö intervjuude põhjal püsivalt emaettevõtetes (1, 2, 3 ja 5) (vt tabel 9). Emaettevõtte vastutab kontserni strateegia, eelarvestamise ja suuremate finantsotsuste eest (Andersson & Holm, 2010), mistõttu finantsjuhtimise otsused tehakse üldjuhul **emaettevõttes**. Seda kinnitavad tsitaadid intervjuudest, kus number sulgudes viitab intervjuueeritavale ettevõttele ning sidekriipsu järgne number kas tegemist on esimese (1) või teise (2) intervjuuga.

- “*Finantseerimisotsused ja välisinvesteeringud, see on kõik välisomaniku otsustada.*” (1-1)
- “*Grupi finantsjuht ütleb meile ette, et noh, palju me siis peame kasvama ja raha tooma ja mis omaniku ootus on.*” (2-2)
- “*Kohalikul tasandil jälgime finantsnäitajaid igapäevaselt ja raporteerime regulaarselt emaettevõttele.*” (2-1)
- “*Mis on täiesti välisomanike otsuste all, on kõik finantseerimisotsused, laenud otsustab puhtalt välisomanik.*” (3-1)
- “*Usaldatakse, aga mingid asjad lähevad paratamatult kõrgemale tasandile. Mingi uus laenuleping, (...), see paratamatult läheb grupi finantsjuhi pilgu alt läbi. Paratamatult peab tema jah-sõna ütleva, enne kui me siin saame tehinguid teha.*” (3-2)
- “*Eelmise aasta tulemuste põhjal ja omanikega läbi rääkides me saime selleks nende loa.*” ning lisab eesmärgistamise teemal: “*Grupp ise paneb müügitargetid ja sellised asjad laias joones paika.*” (5-1)
- “*No meil niisugust [Investeeringute kooskõlastamise] piiri ei ole, (...) mis läheb seal ikkagi üle, ma ei tea 20 000-30 000 juba, me ikka arutame läbi.*” (5-2)

Erandina on RE grupis ettevõttes 4 otsustusõigus finantsjuhtimises **jagatud** emaettevõtte ja tütarettevõtte vahel:

- “*Aruandlust on [emaettevõttele] sellisel määral, mis on tegelikult vajalik, selleks, et ettevõtet juhtida, niikuinii on vaja endal teha.*” (4-1)
- “*Me arutame üldkoosolekutel või nõukogus, kes käib paar korda aastas koos.*” (4-1)
- “*Meil on selline sisemine ääretult konservatiivne reeglistik.*” lisab “*Nii kaua, kuni tulemused on sellised, nagu me oleme arvestanud ja kokku leppinud, nii kaua [kohapealset tegevust] ei segata.*” (4-2)

Müügi ja ekspordi funktsioonis ei ole otsustusõiguse jagunemine intervjuude vahelisel perioodil ema- ja tütarettevõtetes **2, 4 ja 5** muutunud: ettevõttes 5 otsustab emaettevõtte, ettevõtetes 2 ja 4 tütarettevõtte juht.

- *“Eks see detsentraliseerimise mõte tähendabki seda, et meil ei ole peakontori tasemel mingit tsentraliseeritud marketingi- või müügiosakonda.” (4-2)*

Tütarettevõtte **1** on intervjuude vahelistel aastatel saanud suurema otsustusõiguse, ettevõtte **3** on otsustusõigust kaotanud. Otsustusõiguse vähenemine on ettevõtte 3 juhi sõnul tingitud emaettevõtte strateegia muutusest:

- *“Tänapäeval seda põhitegevuse juhtimist ostame täiega sisse.” (3-2)*
- *“Peaettevõtte määrab, kuhu eksporditakse. Meie üksuses on inimesed olemas, kuid ekspordidiotsused tehakse emaettevõttes. Meie roll on täita nende otsuseid ja tagada, et toodang vastab sihtturu nõuetele.” (1-1)*
- *“Eestis tegutseme suure autonoomiaga – müük, eksport ja tootearendus on täielikult meie käes.” (1-2)*

Arvestades ettevõtte tegevusvaldkonda ja kontsernis ainulaadsete tootegruppide loomist, on otsustusõiguse suurenemine seotud unikaalse kompetentsi tekkimisega tütarettevõttes.

Teadus- ja arendustegevuse funktsioonis on RE-s otsustusõigus tütarettevõtetes.

Oluliste strateegiliste muudatustega seoses on ettevõttes **3** teadus- ja arendustegevus tütarettevõtte ainus funktsioon. Ettevõtte juht kommenteerib varasemat tegevusmudelit:

- *“Kuna me olime ise juhid, siis kõik otsused tegime ise, kõik arendus oli ise.” (3-1)*
- *“Ainukene tegevus, mis meil jäi ja läks suuremaks, on tootearendus, (...) meil on sellist teadmist ja meil on oskust teha asju kuluefektiivsemalt ja ka paremini.” (3-2)*

Ettevõttes 1 on intervjuude vahelisel perioodil otsustusõigus arendustegevustes, sarnaselt müügi- ja ekspordifunktsiooniga, liikunud emaettevõttest tütarettevõttesse.

- *“Uurimis- ja arendustöö, tootearendus on täiesti emaettevõtte all.” (1-1)*
- *“Tegelikult tänase päevani võin öelda, et ohte on õhus palju, aga tegevuse osas nii müük, eksport kui tootearendus on täisautonoomsed olnud.” (1-2)*

Hinnastamise ja turunduse funktsioonides kattub RE otsustusõigus suuresti **müügi- ja ekspordi** funktsiooni otsustusõigusega ning ei ole palju muutunud. Ettevõtetes **1, 2 ja 4** on otsustusõigus tütarettevõttes.

- *“Tootmine ja hinnakujundus on Eesti käes.” lisades turundusest rääkides: “Eelarves on summa olemas ja teeme ise.” (1-1)*
- *“Kogu kommertsagenda on ikkagi selle ettevõtte juhtkonna juhtida.” (2-1)*

- “Noh, me müüme ka, meie oleme oma otsustes ikkagi iseseisvad, et see müügiiosakond on meil siin ja me võib-olla kooskõlastame mõnel turul oma tegevuse, aga me ei müü koos.” (4-2)
- “[strateegiline lepingupartner] tegeleb nii müügi kui revenue management’iga ja paljude tugiteenustega. Oleme ise omaniku esindaja rollis.” (3-2)
- “Marketingi pool on ka nagu rohkem [emaettevõttes].” (5-2) hinnastamine on jagatud, juht selgitab:
- “Mille alusel hindasid arvestatakse, selle lepib kokku [tütarettevõtte] juhatuse [emaettevõttega].” (5-2)

Ostu ja allhanke funktsioonis on RE-s intervjuude vahelisel perioodil otsustusõigus tütarettevõttes (4, 5) või on läinud tütarettevõttele (1).

- “Peale 2012 hakkasime ise [olulisi tootmise komponente] ostma.” (1-2)
- “[Allhange ja ostud] need me otsustame ise kohapeal ja käime messidel ja sõlmime neid kokkuleppeid seal allhankijatega, et see on nagu meie rida siin ajada.” (5-2)
Ettevõtte 2 otsustusõigus on jätkuvalt jagatud. Juht selgitab Eestis müüdava kauba ostmist välismaalt:
- “(...) miks me siis seda Eesti firmat ei toeta? “Aga need on grupi reeglid ja grupi sourcing, et kuidas me nagu asju teeme.” (2-1)

Ettevõttes 3 on otsustusõigus strateegiliste muudatuste tõttu läinud emaettevõttesse.

Tootmise-, teenuste- ning logistika valdkonda puudutav otsustusõigus on viiest ettevõttest neljal (1, 2, 4, 5) tütarettevõttes.

- “Meie saame teha tootmise ja hinnakujundusega seotud otsuseid, kuid suured strateegilised sammud määratakse emaettevõttes,” (1-1) “Logistika on kohapeal” (1-1)
- “Meie pakume neile [teistele kontserni ettevõtetele] logistika hindasid, logistikaettevõttega on meil sõlmitud teatavad lepingud sellised.” (5-2)
- “Otsustusõigus on nüüd rohkem tulnud siia kohapeale. (...) Inimestel on tunne, et nad päriselt saavad Eestis vähemalt oma asju paremini ellu viia.” (2-2)

Käesolevas uurimistöös kuulub **personalijuhtimise otsustusõiguse** alla: värbamine, koolitus, töötasustamine ning töötajate arvu planeerimine. Emaettevõtte rolli tütarettevõtte võtmepositsioonidele töötajate valikul ei käsitleta otsustusõigusena, sest tütarettevõtte asutamisel on see emaettevõtte jaoks möödapääsmatu. Uurimusest selgus, et ettevõtetes 1, 2 ja 4 on personalijuhtimise otsustusõigus tütarettevõttes.

- *“Allapoole juhtkonda otsustame Eestis, juhtkonna otsustab välisomanik.” (1-1)*
- *“Ma arvan, et me oleme grupi kõige edukam tütar.” (1-2)*
- *“Meil on selline “vanaisa reegel”. Üldiselt kehtib nii, et kui mina olen riigi juhtkonnas, siis ma põhimõtteliselt pean kohtuma kontserni presidendiga. Tema annab justkui heakskiidu, kui ma astun ametisse. (...) Väiksemate rollide puhul see nii ei ole, aga riigi tippjuhtkonna positsioonid käivad kindlasti grupist läbi. Üldiselt on [omanik] rahul, sest me toome igal aastal eesmärgid ära. Meil on Eestis nii töötajate rahulolu kui ka klientide rahulolu kõrgemad kui enamikus teistes (...) riikides.” (2-2)*

Ettevõtte 4 juhiga läbiviidud intervjuudest ei selgu personalivaldkonna otsustusõigus, kuid juhi kommentaarid viitavad, et see on tütarettevõttes. Juht kirjeldab kontserni poliitikat:

- *“[Kontserni juhil] on olnud selline tark lähenemine, et ta on soovinud, et mida suuremaks tema ettevõtmine kasvab, seda detsentraliseeritum selle juhtimine.” “See ongi meie ettevõtte eripära, et nad [emaettevõtte] on delegeerinud siia ikkagi väga palju otsusi ja õigusi.” (4-1)*

Ettevõttes 3 on põhitegevuse muutumise tõttu otsustusõigus personalivaldkonnas liikunud emaettevõttesse:

- *“Otsustusvabadust on, aga loomulikult ma pean nendega läbi rääkima, (...), kui ma tahan palka tõsta (...),” (5-1)*
- *“Need on minu laual ja need on minu otsustada ja kas me võtame siia nüüd inimese ühe või võtame ajutiselt viis või mis me nüüd teeme, lähme me kahte vahetusse see on kõik minu.” “Pean siin ette valmistama ja siin ma pean ikka saama nende tabroo nii-öelda peale.” (5-2)*

Globaalse emaettevõttega (GE) ettevõtete otsustusõiguse dünaamika funktsioonide lõikes on toodud tabelis 10.

Tabel 10

Otsustusõigus globaalse emaettevõttega tütaretevõttes

Tütaretevõtte nr.	Emaettevõtte (E) Tütaretevõtte (T)	Finants- juhtimine	Müük ja eksport	Teadus- ja arendus- tegevus	Hinnasta- mine	Ost ja allhange	Turundus	Tootmine /teenus	Logistika	Personali- juhtimine
6	E	→	→	→	n.a.	↗	→		↗	
	T				n.a.	↘		→		→
7	E	→	→		n.a.	n.a.	n.a.			
	T	→		→	n.a.	n.a.	n.a.	→	→	→
8	E	→	→	→	→	→	→		↗	↗
	T							→		
9	E	→	→		n.a.	→	↗			→
	T			→	n.a.			→	→	→
10	E	→	→			→				
	T	→	→	→	→	→	→	→	→	→
11	E	→	→	→	→	↗	n.a.		↗	→
	T			→			n.a.	→		→
12	E	↗	→							→
	T		→	→	→	→	→	→	→	
13	E	→	→		→	n.a.	→		n.a.	
	T			→		n.a.		→	n.a.	→
14	E	→	→		→	→	→			→
	T		→	→		→		→	→	

Allikas: autorite koostatud

Märkus: vt kasutatud sümbolite tähendust lk. 31

Finantsjuhtimise funktsioonis on üheksast ettevõttest kaheksal otsustusõigus püsivalt emaettevõttes või on emaettevõtte roll intervjuude vahelisel perioodil suurenenud. Digitaliseerimine ja kontserniüleste tarkvaralahenduste kasutamine võimaldab finantsjuhtimise ja raamatupidamise viimist tütarettvõttest emaettevõttesse või selleks loodud teenuskeskusesse. Tsitaadid intervjuudest:

- *“Peraamat, ostupool ja masterdata, need on Indias.”* (11-2)
- *“Praegu üritatakse raamatupidamisteenust pakkuda [emaettevõtte riigist].”*
(6-1)
- *“Finants ja raamatupidamise tsentraalne üksus on emaettevõttes.”* (8-1)
- *“Ma arvan, meie jagatud teenused tekkisid siia umbes, jah, mingi 10, natuke peale aastat tagasi. Tänaeni on meil finants ja raamatupidamise tsentraalne üksus.”* (8-2)

Finantsjuhtimise otsused emaettevõttes on tekitanud tütarettvõtte juhtides küsimusi.

- *“Nüüd on otsustatud, et kogu kontsern peab minema üle SAP peale (...) see juurutamine on kaks korda kallim ja mingit uut tulu ka sealt ei tule. See on poliitiline otsus.”* (9-1)

Ettevõtete juhid investeringute kinnitamise protsessist:

- *“Kontsern annab meile alla neid [investeeringu] projekte.”* (9-2) ning selgitab investeerimisotsustega seonduvat pinget: *“Sa pead suutma kahe aastaga ära tõestada, et su investeering tasub ära. Kui sa ei suuda kahe aastaga seda teha, võib-olla kolmega. Aga see tähendab seda lihtsalt, et ettevõtete eluiga ei nähta nii pikalt.”*
(9-2)
- *“Kui on tegemist investeeringutega (...) siis ühtegi sellist luba ei saa, ilma et see käiks [emaettevõtte] peakontorist läbi. See on meie emaettevõtte selge printsiip. Nad tahavad seda täielikult kontrollida.”* (12-1)
- *“On sellise suurusega, mille otsustustasand jääb nii-öelda kohalikule tasandile, aga on ka neid, mille otsustustasand on kõrgemal.”* (7-2)

Müügi ja ekspordi funktsioonis on GE ettevõtetes otsustusõigus üheksast ettevõttest seitsmel emaettevõttes (**6, 7, 8, 9, 11, 13, 14**) ja see ei ole intervjuude-vahelisel perioodil muutunud.

- *„Müügi osakond on meil [emaettevõttes]“* *“Välisurgudele minek on läbi tsentraalse müügiorganisatsiooni.”* (6-2)
- *“Me täidame tsentraliseeritud tellimusi, seda praktikat veel ei ole, et me ise ekspordime.”* (8-2)

- „[hinna, müügi ja ekspordi otsus] tuleb divisjoni tasemelt, divisjon otsustab.“ (11-2)

Ettevõtetes **10** ja **12** on otsustusõigus jagatud ema- ja tütarettevõtte vahel.

- “Müügiinsenerid ikkagi on kohapeal Eestis. Ega me väga ekspordi ei tee ju tegelikult, me oleme siin puhtalt Eesti turule suunatud.“ (12-2)
- “Igaüks [iga tütarettevõtte] teeb oma, tal on omad kliendid, omad tooted, ta opereerib sisuliselt kui iseseisev üksus.“ “Ekspordi osas meil nagu selles mõttes ei ole vabad käed, ehk et need riigid, kus meie grupil on juba tehas olemas, siis sinna turule me ikkagi pakkumist ei tee.“ (10-2)

Teadus- ja arendustegevuse otsustusõigus on pigem ja püsivalt tütarettevõtete juhtidel. Ettevõtetes **6** ja **8** on see roll emaettevõtte juhtidel ning ettevõttes **11** jagatud.

- “Toote ja protsessi arendusalane oskusteave tuleb [emaettevõttel].“ (6-1)
- “Kogu arenduse juhtimine käib tsentraalselt ja see üksus asub meil [emaettevõttes].“ (6-2)
- “Ütleme niimoodi, et tootearendus puhtalt on tsentraalne.“ (8-2)
- “Suur innovatsioon tuleb grupist, kliendisuunaline innovatsioon ja arendus tütarettevõtetest.“ (11-2)

Tütarettevõtete juhid, kellel on otsustusõigus teadus- ja arendustegevuses, toovad välja oma edulood.

- „Spetsiifilise toote puhul on meie oskusteave tõenäoliselt kõige parem“ (7-1)
- “Oleme (..) suutnud luua ettevõtte sisese väga tugeva kompetentsi.“ (7-2)
- “Sellepärast ma selle ettepaneku tegingi, et meil võiks olla nagu ühtne [arendusmeeskond].“ (10-1)
- “Ei ole ühte sellist, tootearenduse üksust, kes mõtleb midagi välja ja siis nagu saadab üle Euroopa laiali.“ (10-2)

Müügi ja ekspordi osas on otsustusõigus GE ettevõtetes valdavalt emaettevõttes.

- “Müügi osakond on meil [emaettevõttes]“ ning lisab: “Turundus toimub meil kõik kontsernis.“ (6-1)
- “Müük on meil eraldiseisev üksus.“ (8-1)
- “Meil on emaettevõtte poolne tsentraalne tarneahela organisatsioon, kes siis viib kokku tarneplaani, kes kui palju peab müügiprognoose toetama.“ (8-2)
- “[müük ja hinnastamine] ikkagi tuleb divisjoni tasemelt ja divisjon otsustab.“ (11-2)

Ettevõtetes **10**, **12** ja **14** on otsustusõigus jagatud:

- “Müügiinsenerid on ikkagi kohapeal [tütarettevõttes] Eestis.” Samas emettevõtte rollist: “Väga suures plaanis, strateegilisi asju vaadatakse ikka peakontorist, et kuidas erinevate turgude olukord tundub, et kui tahavad kuskile laieneda või kuskil koomale tõmmata.” (12-1)
- “[ühte toodet] müüme valdavalt ise, aga [teise kaubamärgiga] tooteid me formaalselt ei tohi otse kliendile müüa (...)” (14-2)

Hinnastamise valdkonnas saab analüüsida kuut ettevõtet, nendest viie puhul kattub hinnastamise otsustusõigus müügi- ja ekspordifunktsiooni otsustusõigusega.

- “Me pigem oleme nii-öelda kulupõhised, kulu pluss marginaal” ning lisab: “Kui müügiüksusel õnnestub turul mingi hea diil teha, siis ülearuse raha nad pigem pistavad omale.” (14-2)
- “Jah [hinnastamise otsused teeme ise]” “Ütleme niimoodi, et emettevõtte soovib, et me eelarvelised eesmärgid täidaksime.” (10-2)

Sarnaselt hinnastamisega kattub **turundusfunktsiooni** otsustusõigus müügi- ja ekspordifunktsiooni otsustusõigusega. Muutus turunduses on intervjuude vahelisel perioodil toimunud ettevõttes **9**:

- “Turunduskulude asjad tõmbasime koomale – inimesed tulid väga hästi kaasa.” (9-1)
- “Täna on globaalne turundusosakond, kes siis töötab välja need kontseptsioonid ja valmis platvormid, kohalik isetegevus on juba suhteliselt nulli lähedale viidud.” (9-2)

Ettevõtetes **10** ja **12**, kus müügi ja ekspordi funktsiooni otsustusõigus on jagatud ema- ja tütarettevõtte vahel, on turundusvaldkonna otsustusõigus tütarettevõtetes.

- “Turundus on siin” (12-1) ning hilisemas intervjuus (12-2): “Reklaami ja turundust teeme Eestist.” Ettevõtte **10** juht selgitab põhjust, miks reklaamiga tegeleb tütarettevõtte: “Kuna me oleme Eestis ainukene [selle kontserni tütarettevõtte] ja lähiregioonis ühtegi teist ei ole, siis ega nad [emettevõtte] kohalikest oludest ei tea ju midagi.” (10-2)

Ostu ja allhanke funktsioonis on otsustusõigus jätkuvalt emettevõttes **8** ja **9** Ettevõttes **11** on varem jagatud olnud otsustusõigus intervjuude vahelisel ajal liikunud emettevõttesse, varasemas intervjuus toodi välja:

- “Meil on umbes kuussada erinevat partnerit Eestis (...) me teeme sügavat koostööd partneritega.” (11-1)

- *“Kõigi suuremate materjalitarnijatega on grupi tasemel tehtud (...) raamlepingud, mille alusel siis igaüks ise ostab.” (11-2)*

Ettevõtetes **6**, **10** ja **14** on otsustusõigus selles funktsioonis jagatud ning ettevõttes 12 toimub otsustamine tütarettevõtte juhtide poolt.

- *“Materjalide hankimine on suures osas meie rida, teatud asjad on kontserni poolt, näiteks liimi hankimine on tsentraalselt.” (6-1)*
- *“Me kasutame emaettevõtte nii-öelda vihmavarjulepinguid” ning lisab: “Toorainet ostame kohapealt ise.” (6-2)*
- *“Alltöövõtu puhul pigem see on ikkagi nagu meie enda kohalik asi otsustada, et kellelt me ostame seda teenust või mitte.” (12-1)*
- *“Ostu poolest nüüd järjest rohkem tuleb siin igasuguseid reegleid (...) vot näed nüüd peavad olema need ja need lisad seal, üks ole. Praeguses hetkes on just selline faas käimas.” (12-2)*

Tootmise funktsioonis on kõigis GE ettevõtetes otsustusõigus tütarettevõtte juhtidel, intervjuude vahelisel ajal muutusi toimunud ei ole.

- *“Oma tootmisprotsessi juhtimine on suhteliselt ikka enda teha.” (6-1)*
- *“Tootmisalane tegevus ja näiteks see, et kas toodetakse, kahes vahetuses või neljas vahetuses, (...), see on ikkagi siin lokaalne otsus, seda ei taha küll keegi mujalt otsustada.” (11-2)*
- *“Tootmist puudutavaid küsimusi ei ole veel hakatud väljastpoolt juhtima.” (12-2)*
- *“See [kuidas tooteid tehakse] on peaaegu eranditult kohalikul tasandil” samas lisab ta enda tunnetuse tuleviku osas: “See [otsustusõigus tootmise üle] hakkab küll järjest rohkem liikuma rahvusvahelisele tasandile.” (13-1)*

Personalijuhtimise funktsioonis on ettevõttes **8** otsustusõigus muutnud. Ettevõtte juht toob esimeses intervjuus välja enda olulise rolli personali valdkonnas:

- *“Olen ise kirjutanud sotsiaalministrile samamoodi kaks kirja mingi aastase vahega, (...), näiteks väga tungiv vajadus on see, et kooliharidusse seostatakse juba sisse ohutusõpe.” (8-1)*
- *“Meil on siis HR partnerid (...) nad ei allu otse tehase juhile (...) aga need partnerid on mõeldud teenindamiseks ainult ja ainult tehast.” (8-2)*

Ettevõttes **9** ja **11** on otsustusõigus jätkuvalt jagatud.

- *“Me värbame inimesi ja me tegeleme väga palju [ettevõtte HR] brändinguga.” (11-1)*

- *“Piirid [töötajate profiilide osas] on väga selgelt paika pandud, klassifikatsioon ja profiil tuleb ülevalt. Aga keda sa sinna positsioonile värbad, see on siis kohapeal.”*
(11-2)

Ettevõttes 6, 7, 10 ja 13 on otsustusõigus püsivalt tütarettevõttes.

- *“Personaliteemad, (...), need on kõik lokaalne [otsustusõigus].”* Juht selgitab ka põhjuseid, miks otsustusõigus on tütarettevõtte juhtidel: *“(...) ega nad [emaettevõttes] kohalikest oludest (...) sisuliselt ei tea ikkagi ju midagi.”* (10-2)
- *“Me oleme [tööjõu] voolavuse tänase seisuga viinud praktiliselt nulli. Tööjõu voolavust ei ole.”* Juht avab ka tausta edusammude taga: *“Me oleme kombineerinud loomulikult sellega teatud motivatsioonipaketi.”* (7-1)
- *“Kui siin (...) kümme aastat tagasi oli järjekord ukse taga, siis täna noh, piltlikult öeldes me otsime inimesi tikutulega taga.”* (7-2)

Ettevõtetes 12 ja 14 on otsustusõigus püsivalt emaettevõttes.

- *“Töötajate arvu on kõvasti vähendatud, (...), mida on nagu omanikud nõudnud, isegi käsk on antud, et olgu tehtud.”* (12-1)
- *“Mis puudutab palkade tõusu, siis seda me kooskõlastame siin [emaettevõttega].”*
(12-2)
- *“Tegelikult isegi täna on see seis, (...), et isegi inimeste vahetamine, üks läks ära, teine tuleb asemele, eeldab kinnitust, et sa võid selle inimese võtta.”* (14-2)

Analüüsitavates GE ettevõtetes on finantsjuhtimise, müügi- ja ekspordi, hinnastamise, turunduse ning ostu ja allhanke-protsesside juhtimise otsustusõigus valdavalt koondatud emaettevõttesse. Sellist lähenemist soodustavad digitaliseerimine ning kontserniülesed tarkvaralahendused. Tootmises ja logistikas ning teadus- ja arendustegevuses on otsustusõigus valdavalt tütarettevõtete juhtidel. Otsustusõiguse paiknemine personalijuhtimises jaguneb ema- ja tütarettevõtete vahel, leidub ettevõtteid, milles kuuluvad personaliküsimused selgelt emaettevõtte kompetentsi, samas kui teistes on personalijuhtimine jäänud valdavalt tütarettevõtte juhtide pädevusse. Sellise jagunemise põhjenduseks võib olla vajaliku tööjõu hulk tütarettevõttes ja selle haldamiseks vajalik kohaliku tööturu parem tundmine. Tsentraliseerimise suund väljendub eeskätt valdkondades, kus on võimalik tegevust standardiseerida ja ühtlustada. Kiiresti muutuva või spetsiifilise turukontekstiga funktsioonid säilitavad suurema detsentraliseerituse.

2.3. Erinevused regionaalsete ja globaalsete tütarettevõtete otsustusõiguses

Valimis olevad ettevõtted on lähtuvalt emettevõtte rahvusvahelistumise ulatusest jagatud RE ja GE ettevõteteks. Uurimuse käigus võrreldi teoreetilisi käsitlusi intervjuude tulemustega. Kvalitatiivsetest andmetest parema ülevaate saamiseks ning tulemuste visualiseerimiseks viidi andmed kvantitatiivsele kujule. Magistritöö autorid on teadlikud kvantifitseerimisega seotud riskist, et liigse lihtsustamise korral võib kaduda andmete tähendus (Morse, 2001). Selle vältimiseks on autorid funktsioonipõhise otsustusõiguse uurimisel kvantitatiivsed kategooriad koostanud samade funktsioonide alusel mida kasutati kvalitatiivses uurimuses. Lisaks on alapeatükis 2.2. toodud kvantitatiivseid tulemusi illustreerivad tsitaadid tütarettevõtte juhtidega läbi viidud intervjuudest.

Tabelitesse 9 ja 10 kogutud info põhjal koostati funktsioonipõhine hindamistabel (vt tabel 12), rakendati skaalat 0-2. Kui otsustusõigus oli tütarettevõttes, hinnati seda 2 punktiga (hästi sobiv / optimaalne). Jagatud otsustusõiguse korral oli hindeks 1 punkt (osaliselt sobiv / neutraalne). Kui tütarettevõttel otsustusõigus puudus, märgiti hindeks 0 (ei vasta nõuetele / ei sobi). Puuduvate andmete korral (n.a.) jäeti ettevõtte arvestusest välja. Uurimuse valimisse kuulunud ettevõtete põhjal arvutati aritmeetilist keskmist kasutades mõlema ettevõtete grupi (RE; GE) keskmised funktsioonipõhised skoorid (vt tabel 12).

Tabel 12

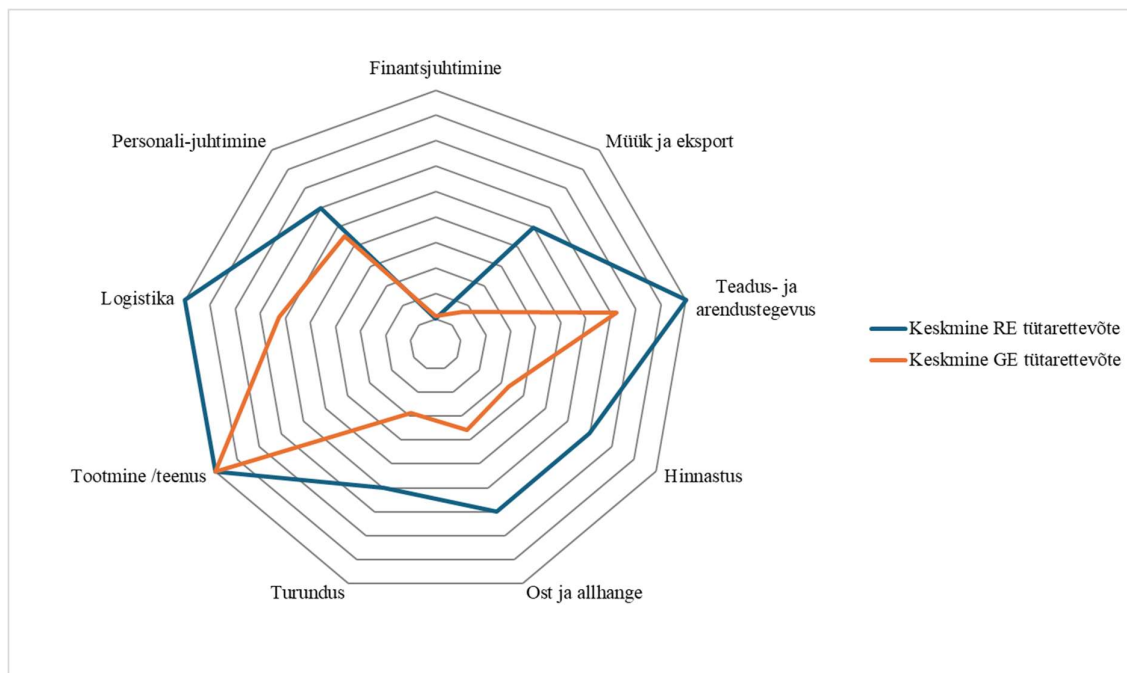
Hindamistabel GE ja RE tütarettevõtete keskmise otsustusõiguse leidmiseks

Tütarettevõtte nr.	RE/GE ettevõtte	Finants-juhtimine	Müük ja eksport	Teadus- ja arendustegevus	Hinnastamine	Ost ja allhange	Turundus	Tootmine /teenus	Logistika	Personali-juhtimine
1	RE	0	2	2	2	2	2	2	2	2
2	RE	0	2	2	2	1	2	2	n.a.	2
3	RE	0	0	2	0	0	0	n.a.	n.a.	0
4	RE	1	2	2	2	2	2	2	2	2
5	RE	0	0	2	1	2	0	2	2	1
Keskmine RE tütarettevõtte		0.2	1.2	2.0	1.4	1.4	1.2	2.0	2.0	1.4
6	GE	0	0	0	n.a.	1	0	2	0	2
7	GE	1	0	2	n.a.	n.a.	n.a.	2	2	2
8	GE	0	0	0	0	0	0	2	0	0
9	GE	0	0	2	n.a.	0	0	2	2	1
10	GE	1	1	2	2	1	2	2	2	2
11	GE	0	0	1	0	0	n.a.	2	0	1
12	GE	0	1	2	2	2	2	2	2	0
13	GE	0	0	2	0	n.a.	0	2	n.a.	2
14	GE	0	1	2	0	1	0	2	2	0
Keskmine GE tütarettevõtte		0.2	0.3	1.4	0.7	0.7	0.6	2.00	1.3	1.1

Allikas: Autorite koostatud

Märkus: vt hindamise selgitust lk. 43

Joonisel 4 kujutatud skoorid näitavad aritmeetilise keskmisena RE ja GE kontsernide tütarettevõtete otsustusõigust üheksas äriefunktsioonis. Visualiseerimise meetodi valiku tulemusena on võimalik tõlgendada tekkivate hulknurkade pindalasid kui keskmise RE ja keskmise GE tütarettevõtte otsustusõigust. Võrreldes joonisel nähtavaid hulknurki, selgub, et keskmise RE tütarettevõtte juhi otsustusõigust kujutava hulknurga pindala on oluliselt suurem kui keskmise GE tütarettevõtte juhi otsustusõigust iseloomustava hulknurga pindala, sellest lähtudes saab magistritöös kasutatud valimi ulatuses väita, et RE tütarettevõtted omavad Eestis suuremat otsustusõigust.



Joonis 4. GE ja RE tütarettevõtete otsustusõiguse erinevused

Allikas: Autorite koostatud

Finantsjuhtimise funktsioonis ning tootmise ja teenuste funktsioonis on keskmine skoor nii regionaalsete kui globaalsete kontsernide tütarettevõtete korral võrdne. Valmi RE tütarettevõtete keskmine otsustusõigus on kõigis teistes äriefunktsioonides suurem kui valmis olevate GE ettevõtete keskmine otsustusõigus.

Empiiriline uurimus kinnitab Birkinshaw (1996) otsustusõiguse elutsükli vaadet, **tasakaal tütarettevõtete detsentraliseerituse ja tsentraliseerituse vahel võib muutuda** (vt tabel 9, 10). Seitsmes ettevõttes toimusid intervjuude vahelisel ajal muutused tütarettevõtte autonoomias. Kuuel juhul toimus tütarettevõtte poolne mandaadi kaotamine, ühel juhul tütarettevõtte suurendas mandaati. Muutusi otsustusõiguse jaotuses täheldati nii GE kui RE

ettevõtetes: viiest RE ettevõttest kolmes ja üheksast GE ettevõttest viies olid toimunud muudatused erinevate funktsioonide lõikes. Valimi põhjal võib järeldada, et otsustusõiguse dünaamilisus iseloomustab mõlemat tüüpi hargmaiseid ettevõtteid.

Uurimuses käsitleti otsustusõigust 9 funktsioonis. Ilmnes, et valimis olnud ettevõtete puhul on funktsionaalne otsustusõigus valdkonniti erinev. Samale järeldusele jõudsid Dzikowska & Gorynia (2020), kes tõi lisaks välja, et strateegilised otsused, näiteks suured investeeringud või uutele turgudele sisenemine, on pigem emaettevõtte vastutusel. Birkinshaw ja Hood (2000) ning Taggart ja Hood (1999) on samuti välja toonud finantsstrateegia ja investeeringute juhtimise kui ettevõtte strateegilise otsustusvaldkonna. Sellest lähtudes võib mõista, miks emaettevõtted soovivad tütarettevõtete finantsotsustes kaasa rääkida. **Finantsjuhtimise** funktsioonis on nii GE kui RE ettevõtetes valdav emaettevõtte otsustusõigus. Ühe ettevõtte puhul leidis juht, et finantsjuhtimise otsuste tegemine toimub täielikult tütarettevõttes. Neljal ettevõttel olid seatud konkreetsed piirid, millisest summast alates tütarettevõtte oma plaanid emaettevõttega kooskõlastab. Ettevõtte 8 juht: *“Alates miljonist läheb [kinnitamiseks emaettevõttesse].* Lähtuvalt **motivatsiooniteooriatest** võib investeeringute otsustusulatus ja summade määramise juures näha emaettevõtte soovi anda otsustusõigust tütarettevõttesse ja seeläbi motiveerida tütarettevõtte juhte, kaotamata seejuures kontrollivõimalust oluliste investeeringute otsustamiseks.

Otsustusõiguse jaotumine **turunduse ja müügi funktsioonides** sõltub sellest, millist sihtturgu soovib kontsern Eesti tütarettevõtte kaudu teenindada. Käesolevas töös on Lasserre'i (2012) poolt pakutud jaotust laiendatud, eristades algsest üldisest turunduse ja müügi funktsioonist kolm alafunktsiooni – **müük ja eksport, hinnastamine ning turundus** – eesmärgiga võimaldada nende sisulisemat eristamist ja täpsemat analüüsi. Selline lähenemine tulenes ühelt poolt ettevõtete olulisest panusest Eesti eksporti ning teiselt poolt töö autorite praktilisest kogemusest turunduse ja müügi funktsiooni tsentraliseerimise kontekstis.

Empiirilise uurimistöö tulemustest selgub, et hargmaiste ettevõtete otsustusõiguse jagunemine turunduse ja müügi valdkonnas on sarnane. Neljas ettevõttes oli otsustusõigus mõnes turunduse ja müügi alafunktsioonidest jagatud ema- ja tütarettevõtte vahel. Samas ei tuvastatud ühtegi ettevõtet, kus üks alafunktsioon – müük ja eksport, hinnastamine või turundus, oleks täielikult ühe osapoole, kas ema- või tütarettevõtte, ainuvastutusel, samas kui ülejäänud funktsioonid alluksid teisele osapoolele. Selline lähenemine viitab asjaolule, et turunduse ja müügifunktsiooni juhtimine toimub pigem terviklikult kui killustatult ning

käesolevat valimi põhjal ei lisanud Lasserre (2012) turunduse ja müügi funktsiooni jaotuse laiendamise uut teadmist. Miozzo ja Yamin (2012) on leidnud, et valdkondades, kus rahvusvahelistumine keskendub kohalikele klientidele või ressurssidele, on tütarettevõtete otsustusõigus suurem.

Käesoleva uurimuse tulemused toovad välja positiivse seose kohalikule turule keskendumise ning tütarettevõtte otsustusõiguse vahel turunduse ja müügi funktsioonis. Ettevõtted 1, 2 ja 4 (RE) ning 10 ja 12 (GE), mis keskenduvad kohalikule müügile, on võrreldes teiste hargmaiste kontsernide tütarettevõtetega suurem otsustusõigus. Ressursipõhine lähenemine (Barney, 1991) rõhutab tütarettevõtte kriitilisi ressursse, mille hulka kuulub ka kohaliku turu hea tundmine. Turunduse ja müügi alase otsustusõiguse hoidmine ettevõtetes 2, 4, 10, 12 ning kasvatamine ettevõttes 1 võib olla seotud ettevõtte sooviga kasutada maksimaalselt ära tütarettevõtte kohalikku turuteadlikkust.

Analüüsides, kas otsustusõigus turunduse ja müügi valdkonnas on emaettevõtte poolt antud või pigem tütarettevõtte poolt saavutatud, leiavad töö autorid, et otsustusõiguse omandamise teguriks on ennekõike tütarettevõtte spetsiifilised teadmised ja võimekused turunduse ja müügi alal ning otsustusõigus on seetõttu seotud tütarettevõtte sisemiste teguritega. Kokkuvõtvalt võib öelda, et emaettevõtte annab turunduse ja müügi funktsioonis otsustusõiguse neile tütarettevõtetele, kellel on spetsiifilised teadmised ja võimekused emaettevõtte poolt valitud sihtturul edukaks tegutsemiseks.

Autorite kogemusele tuginedes vähendab digitaliseerimine turunduse ja müügi funktsioonis vajadust kohaliku kompetentsi järele ning võimaldab tegevusi juhtida tsentraliseeritumalt ja koondada tegevust riikidesse, kus kulud valdkonna juhtimisel on väiksemad. Sellised sammud suurendavad ettevõtte majanduslikku konkurentsivõimet ning seega on tsentraliseerimine turunduse funktsioonis mõisteta. Tõenäoliselt on tsentraliseerimise trend selles funktsioonis jätkuv.

Teadus- ja arendustegevus on nii GE kui RE ettevõtetes valdavalt tütarettevõttes, ettevõtetes 6 ja 8 on otsustus erandina emaettevõttes ning ettevõttes 11 on otsustusõigus jagatud. Otsustusõigus selles funktsioonis on intervjuude vahelisel ajal muutunud ainult ettevõttes 1, kus tütarettevõtte on oma otsustusõigust suurendanud. Zhang et al., (2012) leiavad, et tütarettevõtte algatusvõime on oluline otsustusõiguse omandamisel. Sellest tulenevalt võib otsida seoseid teadus- ja arendustegevusalase otsustusõiguse ning üldise tütarettevõtte otsustusõiguse vahel. Käesoleva uurimuse tulemused ei kinnita, et tütarettevõtetel, kellel on otsustusõigus teadus- ja arendustegevuse funktsioonis, on rohkem otsustusõigust ka teistes funktsioonides.

Autorite isiklik kogemus kinnitab teadus- ja arendustegevuse funktsiooni rolli tütaretevõtte üldise olulisuse mõttes kontsernis. Ettevõtetes, kus autorid on töötanud on otsustusõigus teadus- ja arendus funktsioonis olnud tütaretevõttes ning arendustegevuse ja sellega seotud teadmiste jagamine nii emaettevõttes suunal kui ka teistesse sama kontserni tütaretevõtetesse olnud pigem ulatuslik. See võib olla tingitud asjaolust, et tootmisele orienteeritud tütaretevõtteid mõjutavad arendused ja innovatsioon kõige enam ning kogu kontsernile tekib märkimisväärne kasu kui uuendused võimalikult lühikese ajaga tootmisüksustes kasutusele võetakse. Võimalus innovatsiooni kontserni sees jagada on oluline motivaator valdkonna töötajatele tütaretevõttes.

Ostu ja allhanke funktsiooni otsustusõigus on käesoleva valmi põhjal jagunenud võrdselt: emaettevõttes ja tütaretevõttes kummaski neljas ettevõttes, jagatud ema- ja tütaretevõtte vahel samuti neljas ettevõttes, kahe ettevõtte puhul andmed puuduvad. Võrreldes GE ettevõtetega on RE ettevõtete tütaretevõtte juhtide otsustusõigus selles funktsioonis suurem. Lähtuvalt **agentuuriteooriast** tuleneva **esindamisprobleemiga** (Jensen & Meckling, 1976) soovib emaettevõtte rakendada kontrollsüsteeme, et vältida ressursside ebaotstarbekat kasutamist või juhtide isiklikest huvidest tehtavaid otsuseid. Uurimistöö tulemused viitavad sellele, et emaettevõtete algatusel ning digitaliseerimise abil on mitmetes kontsernides toimumas liikumine tsentraliseeritud ostu- ning allhanke-protsessi suunas. Kuna paljudes ettevõtetes on vastavad initsiatiivid alles hiljuti kasutusele võetud, on tõenäoline, et nende uuenduste tegelik mõju avaldub alles tulevikus.

Töö autorite kogemus kinnitab tsentraliseerituse kasvu ostu ja allhanke funktsioonis, seda toetavad digitaliseerimine, aruandluse nõuete kasv ja GE ettevõtete võimekus läbi konsolideeritud ostude saavutada paremaid kokkuleppeid. RE ettevõtted, mis püüavad läbi kohaliku võrgustiku saavutada paremaid tingimusi on selles osas nõrgemas positsioonis. Kuigi ühishanked ja mahtude konsolideerimine toimub ka täna, ennustavad töö autorid sellist laadi protsesside intensiivistumist RE ettevõtete vahel võimaldamaks konkureerimist GE kontsernidega.

Tootmise ja teenuse funktsiooni otsustusõigus kattub enamikes ettevõtetes **logistika** funktsiooni otsustusõigusega ning on valimis olevates ettevõtetes peamiselt tütaretevõtetes. Teooria toetab tütaretevõtte otsustusõigust tootmisfunktsioonis, varasematest uurimustest ilmneb, et tütaretevõtetel on suurem otsustusõigus tehniliste ja tootmisalaste küsimuste ning personalijuhtimise valdkonnas, kus kohalik asjatundlikkus ja igapäevane juhtimine on kriitilise tähtsusega (Bowman et al., 2000). Samal ajal on logistika funktsioonis mitmes GE ettevõttes toimunud otsustusõiguse tsentraliseerimine emaettevõtete tasandile. Suuremat arvu

tütarettvõtteid hõlmavate kontsernide puhul võib seda protsessi selgitada mastaabiefektiga, kus logistika otsustusõiguse koondamine emaettevõttesse või eraldi loodud tütarettvõttesse parandab kontserni majanduslikku tulemuslikkust, võimaldades kasutada ressursse efektiivsemalt ning saavutada kulusäästu. Töö autorite kogemus tootmisettevõtetest toetab tootmise ja teenuse funktsiooni otsustusõiguse paiknemist tütarettvõttes ning autorid ei pea tõenäoliseks, et lähiaastatel liiguks otsustusõigus tütarettvõtetest emaettevõttesse. Trendi, kus emaettevõtte otsustusõigus suureneb, näevad töö autorid logistikafunktsiooni osas. Käesolev uurimus tõi välja, et GE ettevõtted on logistikafunktsiooni tsentraliseerinud, autorid usuvad, et selline trend on lähiaastatel valdav ning tänu tehnoloogilisele arengule ja võimekuse kasvule logistikaprotsesside automatiseerimisel liiguvad hargmaised ettevõtted juba lähiaastatel üle mudelile, kus logistikaprotsesse hallatakse tsentraalselt või ostetakse selle funktsiooni haldamine täies mahus mõnelt teenusepakkujalt sisse.

Personalijuhtimise funktsiooni on teaduskirjanduses käsitletud operatiivses ja strateegilises funktsioonis (Taggart & Hood, 1999; Dzikowska & Gorynia, 2020). Käesoleva uurimuse tulemused toetavad nende käsitlust, sest selles funktsioonis on vastutus erinevates ettevõtetes jagunenud vastavalt sellele, kui olulise rolli emaettevõtte valdkonnale omistab: seitsmes ettevõttes kuulub otsustusõigus tütarettvõtte juhtidele, kolmes on see jagatud ning neljas on see funktsioon tsentraliseeritud. Kahes uurimuses osalenud ettevõttes on intervjuude vahelisel perioodil personalijuhtimise funktsiooni tsentraliseeritud. Sarnaselt logistika funktsiooni otsustusõiguse muutumisega, soodustavad personalijuhtimise funktsiooni tsentraliseerimist globaliseerumine ja digitaliseerimine. Töö autorite kogemused kinnitavad tehnoloogilise arengu potentsiaali personalijuhtimise valdkonna tsentraliseerimisel. Veel kümme aastat tagasi tundus valdkonna juhtimine välisriigist võimatu, tänaseks on tehnoloogia areng ja protsesside standardiseerimine sarnaselt logistika funktsiooniga muutnud tsentraliseerimise lihtsamaks ning tehnilises mõttes nende valdkondade juhtimiseks emaettevõtte tasandilt takistusi ei ole. Jättes kõrvale majandusliku kokkuhoiu, mis tekib personalifunktsiooni tsentraliseerimisega, saab tsentraliseerimise trendi selgitada Johnston ja Menguci (2007) ümberpööratud U-kujulise mudeli abil: esialgu antakse tütarettvõtte juhtide motiveerimiseks ja ettevõtte kasvu soodustamiseks rohkem otsustusõigust, tütarettvõtte olulisuse suurenedes kontsernis ja teatud murdepunktis, hakkab emaettevõtte personaliotsuseid uuesti enda kätte koondama, et parandada koordineerimis- ning juhtimisvõimekust. Suurema emaettevõtte kontrolli põhjuseks võib olla ka tütarettvõtte strateegilise tähtsuse kasv, mida võimendab talentide pärast peetav konkurents ning ettevõtte maine olulisus üleilmsel tööjõuturul.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärk oli hargmaiste ettevõtete Eestis asuvate tütarettevõtete juhtide otsustusõiguse ulatuse ja püsivuse uurimine regionaalsetes ja globaalsetes rahvusvahelistes ettevõtetes aastatel 2003-2025. Töö teoreetilises osas anti ülevaade hargmaiste ettevõtete keerukast olemusest, tütarettevõtte juhi otsustusõiguse kujunemisest ning seda mõjutavatest teguritest, avati otsustusõiguse määratlus ning toodi välja tütarettevõtte funktsionaalne roll kontsernis. Otsustusõigusel on oluline osa tütarettevõtte juhi motiveerimisel. Hargmaise ettevõtte edukuse seisukohalt on tähtis tasakaalu leidmine juhi otsustusõiguse ning emaettevõtte kontrolli vahel.

Otsustusõigus on iseseisvus, mille tütarettevõtte juht on saavutanud teatud otsuste langetamiseks (Young & Tavares, 2004). Otsustusõiguse elutsükel koosneb otsustusõiguse omandamisest, arendamisest ja kaotamisest ning seda mõjutavad tütarettevõttega seonduvad sisemised ja välised tegurid. Varasemates uurimustes on välja toodud tütarettevõtte otsustusõigus erinevates funktsioonides ühetaolisena, uuritud ei ole otsustusõiguse jagunemist ema- ja tütarettevõtte vahel lähtuvalt ettevõtete rahvusvahelistumise tasemest. Töö autorite töökogemus rahvusvaheliste kontsernide Eesti tütarettevõtetes tõstas küsimuse ning ajendas uurima otsustusõiguse ja ettevõtte rahvusvahelistumise taseme vahelist seost. Eristamaks selle alusel ettevõtteid, arendati edasi Bartlett & Ghoshal (1989) hargmaiste ettevõtete jaotust ning pakuti välja uus kontseptuaalne eristus, mis tugines kontserni turgude katvusele ja tütarettevõtete arvule kontsernis. Sellest lähtuvalt on töö valimis olevad ettevõtted jagatud globaalseteks ning regionaalseteks hargmaisteks ettevõteteks.

Magistritöö empiirilises osas viidi läbi hargmaiste ettevõtete Eesti tütarettevõtete juhtide otsustusõiguse kvalitatiivne analüüs. Uurimuses kasutati perioodil 2003-2020 Tartu Ülikooli majandusteaduskonna poolt välisinvesteeringute uurimiseks läbiviidud intervjuusid (Varblane, U. (toim.). (2010); Varblane et al. 2020), kus käsitleti muuhulgas tütarettevõtete juhtide otsustusõigust. Valimisse kaasati ettevõtted, millega oli varasemalt läbiviidud kaks intervjuud. Aastal 2025 viidi läbi täiendavad intervjuud juhtidega kaasates valitud ettevõtted, mis olid varasemalt osalenud ühe intervjuuga. See võimaldas otsustusõigust uurida pikilõikeuuringuna kahes ajapunktis ja leida erinevusi ema- ja tütarettevõtte vahelises otsustusõiguse jagunemises. Ettevõtteid, millega oli varasemalt läbi viidud kaks intervjuud oli valimis kuus, lisaks intervjuueriti täiendavalt kaheksa ettevõtte juhti. Intervjuud keskendusid otsustusõiguse jagunemisele ema- ja tütarettevõtte vahel üheksas funktsioonis: finantsjuhtimine, müük ja eksport, hinnastamine, turundus, teadus- ja arendustegevus,

logistika, tootmine, ost ja allhange, personalijuhtimine. Kokku kuulus valimisse 14 ettevõtet 28 intervjuuga.

Kvalitatiivne meetod võimaldas paremini mõista tütarettevõtete juhtide seisukohti ja otsustusõiguse jagunemist ning tegureid, mis seda mõjutavad. Tulemuste selgema visualiseerimise huvides viidi regionaalsete ja globaalsete ettevõtete otsustusõiguse kvalitatiivses uurimuses kogutud ettevõttepõhised andmed kvantitatiivsele kujule.

Empiirilise uurimuse peamine järeldus oli, et Eesti tütarettevõtete juhtide otsustusõigus varieerub sõltuvalt hargmaise ettevõtte rahvusvahelistumise ulatusest – regionaalsed ettevõtted annavad tütarettevõtete juhtidele oluliselt suurema otsustusõiguse kui globaalsed ettevõtted. Uuritud üheksast funktsioonist seitsmes oli regionaalsete ettevõtte tütarettevõtete keskmine otsustusõigus suurem globaalsete ettevõtte tütarettevõtete keskmisest otsustusõigusest. Kahes funktsioonis (tootmine/teenus ja finantsjuhtimine) oli keskmine otsustusõigus mõlemas ettevõtete grupis võrdne, kusjuures finantsjuhtimise funktsioonis oli see väga tsentraliseeritud ja tootmise/teenuse funktsioonis oli tütarettevõtete autonoomia suur. Otsustusõigus on vaadeldaval perioodil muutunud pooltes valimis olnud Eesti tütarettevõtetes, vähenenud kuues globaalse ning kasvanud ühes regionaalse rahvusvahelistumise tasemega tütarettevõttes.

Empiirilise uurimuse tulemused kinnitavad teoreetilises kirjanduses esitatud seisukohta, et tütarettevõtete otsustusõigus on funktsiooniti erinev ning võib ajas muutuda. Valdkondades, kus rahvusvahelistumine keskendub kohalikele klientidele või ressurssidele, on tütarettevõtte otsustusõigus suurem. Magistritöö valmi põhjal ei leidnud kinnitust teoreetiline seisukoht, et vanemate tütarettevõtete otsustusõigus on suurem.

Globaalsed trendid nagu digitaliseerimine, automatiseerimine ja tehisaru kasutuselevõtt on võimaldanud tsentraliseerida funktsioone, milles tütarettevõtetel oli varem suurem autonoomia. Samas võimaldab tehnoloogiline areng hargmaiste ettevõtete tütarettevõtetel operatiivselt ülemaailmselt suhelda ning koostöö ja selle kaudu usalduse kasvu tõttu muutuda autonoomsemaks. Uurimuse käigus kogutud info näitab, et mitmes hargmaises ettevõttes on tegevused otsustusõiguse tsentraliseerimiseks käimas. Töö käigus uuritud otsustusõiguse dünaamika rohkem kui kahekümne aasta jooksul viitab, et lähiaastatel on tõenäoline jätkuv otsustusõiguse vähenemine nii RE kui GE ettevõtetes.

Töö tulemuste interpreteerimisel tuleb arvestada, et uurimus piirdus 14 Eestis asuva tütarettevõtte juhiga. Valimis oli viis RE ettevõtet ja üheksa GE ettevõtet.

Magistritöö pakub praktilist väärtust **hargmaiste tütarettevõtete juhtidele**, avades Eestis asuvate tütarettevõtete näitel, milline on erineva rahvusvahelisuse tasemega

kontsernides otsustusõiguse jagunemine ema- ja tütarettevõtte vahel. Töö toob esile tegurid, millest sõltub otsustusõiguse paiknemine, rõhutab otsustusõiguse kujunemise komplitseeritust ja muutumist ajas. Uurimustöö aitab tütarettevõtte autonoomia kasvatamiseks juhtidel valida parimad võimalikud tegurite kombinatsioonid. Rahvusvaheliste **kontsernide emaettevõtetele** pakub magistritöö juhiseid otsustusõiguse optimaalseks jaotamiseks, arvestades tütarettevõtete asukohariikide majanduslikust, poliitiliselt ja kultuurilisest keskkonnast tulenevaid tegureid. Samuti mõtteainet, kuidas vältida liigseid protsessi- ja aruandluskontrolle, mis tütarettevõtte autonoomia piiramisega võivad avaldada negatiivset mõju tulemuslikkusele.

Rahvusvahelistumist planeerivatele ettevõtete juhtidele on käesolev magistritöö vajalik sobiva juhtimismudeli leidmiseks vastutuste jagamisel ema- ja tütarettevõtte vahel. Uurimusse on koondatud tütarettevõtte otsustusõigusega seotud teoreetilised seisukohad, samuti läbiviidud empiiriline uurimus, millega arvestamine võiks aidata kaasa edu saavutamisel rahvusvahelistumise protsessis.

Käesolev töö uuriti funktsioonipõhise otsustusõiguse jagunemist ema- ja tütarettevõtte vahel hargmaise ettevõtte rahvusvahelistumise tasemest lähtuvalt. Autorid leidsid, et tütarettevõtte juhi otsustusõiguse teemaatika kaardistamine Eesti tütarettevõtetes võiks olla aluseks tulevastele uurimustele. Tulevikus annaks uusi teadmisi kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uurimuste tulemuste võrdlus. Töö autorid loodavad, et käesolevas magistritöös välja pakutud RE ja GE ettevõtete määratlused leiavad laialdasemat kasutust hargmaiste ettevõtete rahvusvahelistumise taseme grupeerimisel järgnevates uurimustes, mis annab võimaluse tulemuste võrdlemiseks käesoleva magistritööga.

Viidatud allikad

1. Ambos, B., Asakawa, K., & Ambos, T. C. (2011). A dynamic perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), 301–316. <https://doi.org/10.1002/gsj.25>
2. Ambroselli, S. (2021). Subsidiary decision-making autonomy: A systematic literature review of the determinants. *International Journal of Business Research and Management*, 12(4), 205–248.
<https://www.cscjournals.org/manuscript/Journals/IJBRM/Volume12/Issue4/IJBRM-321.pdf>
3. Andersson, U., & Holm, U. (2010). *Managing the contemporary multinational: The role of headquarters*. Edward Elgar Publishing.
4. Aoki, M., & Miyajima, H. (2012). *Corporate governance in Japan: Institutional change and organizational diversity*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199284511.001.0001>
5. Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. <https://doi.org/10.2307/1556419>
6. Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690>
7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
8. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). *Tap your subsidiaries for global reach*. Harvard Business Review, 64(6), 87–94.
9. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467–495.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490845>
11. Birkinshaw, J., & Hood, N. (2000). Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 141
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490893>

12. Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729–753. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490818>
13. Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255638>
14. Bossidy, L., & Charan, R. (2010). *Execution: The discipline of getting things done*. Crown Business
15. Bowman, S., Duncan, J., & Weir, C. (2000). Decision-making autonomy in multinational corporation subsidiaries operating in Scotland. *European Business Review*, 12(3), 129–136. <https://doi:10.1108/0955534001032778>
16. Brooke, M. Z. (1984). *Autonomy and Centralization in Multinational Firms*. Taylor & Francis, Ltd. <https://www.jstor.org/stable/40396968>
17. Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry-mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
18. Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128. <https://doi.org/10.1002/smj.497>
19. Chang, S.-J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747–776. <https://doi:10.1002/smj.168>
20. Chiao, Y.-C., & Ying, K.-P. (2013). Network effect and subsidiary autonomy in multinational corporations. *International Business Review*, 22(4), 652–662. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.10.001>
21. Collinson, S., Narula, R., & Rugman, A. M. (2020). *International Business* (8. trükk). Pearson Education.
22. De Jong, G., & Van Vo, D. (2010). The impact of the institutional environment on the autonomy of MNCs' subsidiaries. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 53–63. <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-28/the-impact-of-the-institutional-environment-on-the-autonomy-of-mnecs-subsidiaries>
23. Dieng, S., Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2008). Subsidiary brands as a resource and the redistribution of decision-making authority following acquisitions. Copenhagen

Business School. Working Paper / Department of International Economics and
Management, Copenhagen Business School No. 2-2008. [https://doi.org/10.1108/S1479-361X\(2009\)0000008010](https://doi.org/10.1108/S1479-361X(2009)0000008010)

24. Dikova, D., & van Witteloostuijn, A. (2007). Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 1013-1033. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400297>
25. Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press. <https://doi:10.1145/503117.503119>
26. Dzikowska, M., & Gorynia, M. (2020). Long-term evolution of the subsidiary's role: A qualitative perspective on a subsidiary located in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 56(1), 79-95. <https://doi.org/10.2478/ijme-2020-0001>
27. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley. <https://doi:10.18356/43ce1fe7-en>
28. Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <https://www.eki.ee/dict/qs/>
29. E-äriregister. (kuupäev puudub). Loetud 16.04.2025 aadressil https://ariregister.rik.ee/est/company_search_result/6986df4?name_or_code
30. E-äriregister. (kuupäev puudub). Loetud 16.04.2025 aadressil https://ariregister.rik.ee/est/statistics/age_of_legal_entities
31. Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2008). Human-resource management in US subsidiaries in Europe and Australia. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 151–166. <https://doi:10.1057/palgrave.jibs.8400313>
32. Foley, C. F., Hines, J. R. Jr., & Wessel, D. (2021). *Global goliaths: Multinational corporations in the 21st century economy*. Brookings Institution Press.
33. Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997-1018. <https://doi:10.1002/smj.273>
34. Garcia-Pont, C., Canales, J. I., & Noboa, F. (2009). *Subsidiary strategy: The embeddedness component*. IESE Business School – University of Navarra. <https://doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00797.x>
35. Garnier, G. H. (1982). Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. MNCs. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908. <https://doi:10.5465/256105>

36. Gates, S. R., & Egelhoff, W. G. (1986). Centralization in headquarters-subsidary relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71–92.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490425>
37. Geleilate, J. M. G., Andrews, D. S., & Fainshmidt, S. (2019). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4), 101049.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101049>
38. Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603–626.
<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310825>
39. Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1998). Management–performance relationships in UK joint ventures. *International Business Review*, 7(3), 235–257.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00008-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00008-0)
40. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.
<https://doi.org/10.2307/258980>
41. Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.2307/30040740>
42. Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (4. trükk). Oxford University Press.
43. Hedlund, G. (1981). Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters–Subsidiary Relationships in Swedish MNCs. In L. Otterbeck (toim), *The management of headquarters-subsidary relationship in multinational corporations*. Aldershot: Gower.
44. Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC – A heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), 9–35. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250103>
45. Hennart, J.-F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1432–1454. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.42>
46. Hogenbirk, A., & Kranenburg, H. (2006). Roles of foreign owned subsidiaries in a small economy. *International Business Review*, 15(1), 53–72.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.09.005>
47. Homburg, C., & Prigge, J. K. (2014). Exploring subsidiary desire for autonomy. *Journal of International Marketing*, 22(4), 21–43. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0026>

48. Jaklič, A., Koleča, I., Mavri, G., & Burger, A. (2024). Risk management in MNEs during global crises: Subsidiary control or autonomy? *Economic and Business Review*, 26(1), 5–24. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1347>
49. Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501–512. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110702>
50. Johnston, S., & Menguc, B. (2007). Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in MNCs: A quadratic model investigation. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 787–801. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400294>
51. Kappen, P. (2011). Competence-creating overlaps and subsidiary technological evolution in the multinational corporation. *Research Policy*, 40(5), 673–686. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.002>
52. Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, 23(3), 504–515. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.012>
53. Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrukk. <http://hdl.handle.net/10062/68249>
54. Lasserre, P. (2012). *Global strategic management* (3. trükk). Palgrave Macmillan.
55. Loppacher, J. S., Cagliano, R., & Spina, G. (2010). Key factors in global supply headquarters–subsidiary control systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(7), 794–817. <https://doi.org/10.1108/17410381011077928>
56. Manolopoulos, D. (2006). What motivates R&D professionals: Evidence from decentralized laboratories in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 616–647. <https://doi.org/10.1080/0958519060058139>
57. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
58. Medcof, J. W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22(11), 999–1012. <https://doi.org/10.1002/smj.192>
59. Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357–367. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490957>
60. Miozzo, M., & Yamin, M. (2012). Institutional and sectoral determinants of headquarters–subsidiary relationships. *Long Range Planning*, 45(1), 16–40. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.11.001>

61. Morse, J. M. (2001). Are there risks in qualitative research? *Qualitative Health Research*, 11(3), 388–394. <https://doi.org/10.1177/104973201129118867>
62. Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385–406. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400093>
63. Mudambi, R., Pedersen, T., & Andersson, U. (2014). How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, 49(1), 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.02.001>
64. Männik, K., Hannula, H., & Varblane, U. (2004). *Country, industry and firm size effects on foreign subsidiary strategy: An example of five CEE countries*. University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper, (27) <https://doi.org/10.2139/ssrn.612723>
65. Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing HQ-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491–502. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150606>
66. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <https://globalnaps.org/wp-content/uploads/2018/08/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises.pdf>
67. O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an independent network? *Strategic Management Journal*, 21(5), 525–548. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<525::AID-SMJ104>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<525::AID-SMJ104>3.0.CO;2-Q)
68. Pedersen, V. M., & Kofod-Jensen, S. S. (2017). The implications of subsidiary autonomy for multinational flexibility. In T. J. Andersen, *New insights from global strategy and international business* (lk 35–70). Bingley, UK: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-831-420171002>
69. Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley and Sons
70. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
71. Pisoni, A., Fracocchi, L., & Onetti, A. (2013). Subsidiary autonomy in transition economies. *Journal for East European Management Studies*, 18(3), 336–352. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-3-336>

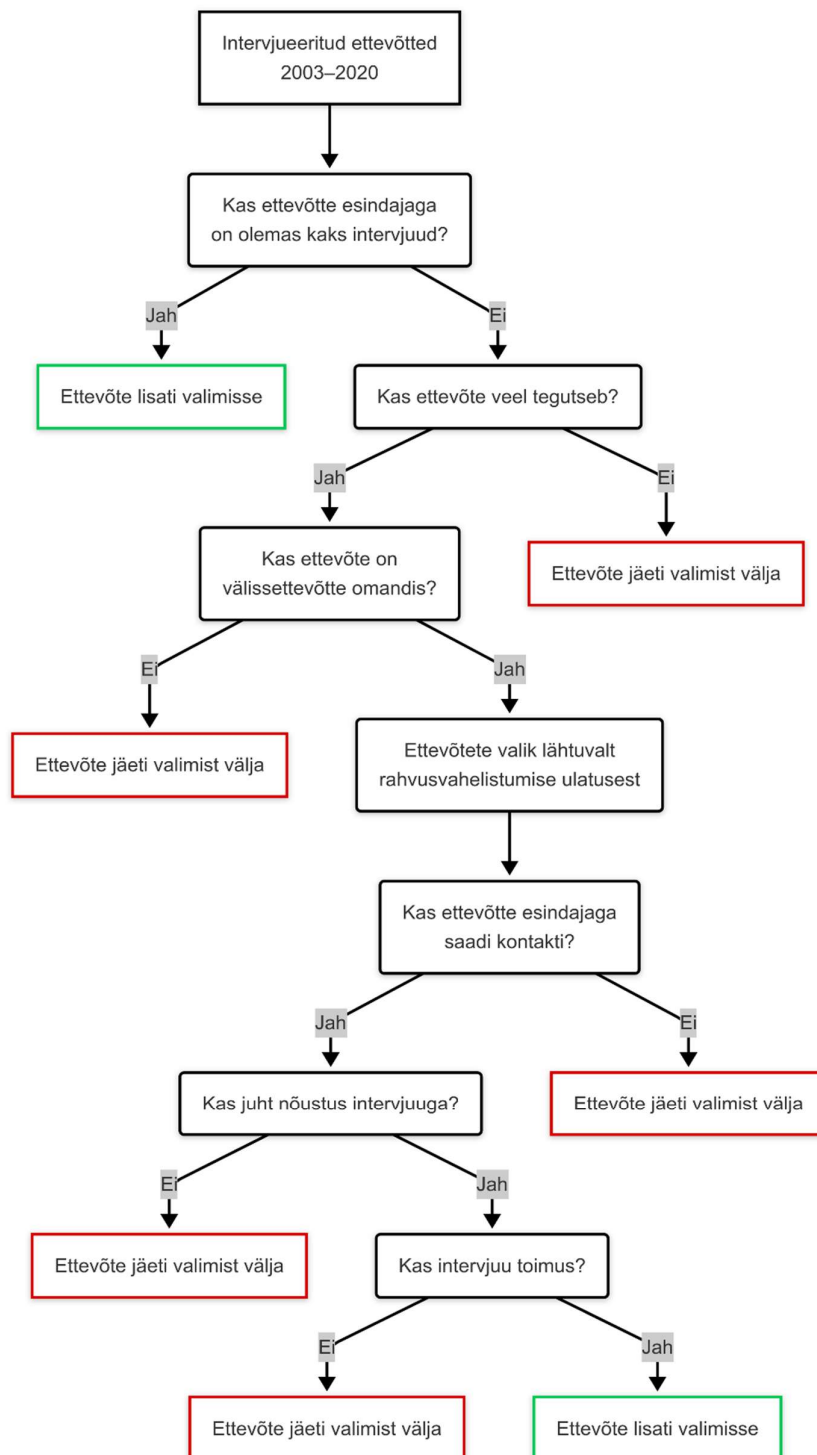
72. Pla-Barber, J., Villar, C., & Madhok, A. (2018). Co-parenting through subsidiaries: A model of value creation. *Global Strategy Journal*, 8(4), 536-562.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1180>
73. Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
74. Raziq, M. M., Borini, F. M., Perry, M., & Battisti, M. (2013). Subsidiary characteristics and impact on subsidiary autonomy. *Journal of Transnational Management*, 18(3), 219-241. <https://doi.org/10.1080/15475778.2013.817271>
75. Robinson, L. A., & Stocken, P. C. (2013). Location of decision rights within multinational firms. *Journal of Accounting Research*, 51(5), 1261-1297. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12021>
76. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in MNEs. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250. <https://doi.org/10.1002/smj.153>
77. Rugman, A. M. (2005). *The regional multinationals: MNEs and 'global' strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400199>
78. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press
<https://doi.org/10.7202/1041847ar>
79. Sageder, M., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Management control in multinational companies: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 875-918. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1>
80. Santangelo, G. D., Meyer, K. E., & Jindra, B. (2016). MNE subsidiaries' outsourcing and insourcing of R&D: The role of local institutions. *Global Strategy Journal*, 6(4), 247–264. <https://doi.org/10.1002/gsj.1137>
81. Schüler-Zhou, Y., & Schüller, M. (2013). Decision-making autonomy in German subsidiaries of Chinese firms. *Asian Business & Management*, 12(3), 321-350.
<https://doi.org/10.1057/abm.2013.1>
82. Singh, S., Wood, G., Darwish, T. K., & Alharbi, J. (2016). Control mechanisms of MNEs: An empirical study. *Multinational Business Review*, 24(3), 279-300.
<https://doi.org/10.1108/MBR-07-2016-0027>
83. Slangen, A. H., & Hennart, J.-F. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review. *Journal of International Management*, 13(4), 403-429. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00794.x>

84. Slangen, A. H. L., & Hennart, J.-F. (2008). Do foreign greenfields outperform acquisitions? *Journal of Management Studies*, 45(7), 1301-1328.
85. Statistikaamet. (kuupäev puudub). Loetud 22.04.2025, aadressil https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__ettevotete_majandus/Majandusharu/EM001
86. Taggart, J. H., & Hood, N. (1999). Determinants of autonomy in MNC subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2), 226-236. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00081-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00081-4)
87. Tran, Y., Mahnke, V., & Ambos, B. (2010). The Effect of Quantity, Quality and Timing of Headquarters-Initiated Knowledge Flows on Subsidiary Performance. *M I R: Management International Review*, 50(4), 493-511. <https://doi:10.1007/s11575-010-0046-z>
88. Ueno, S., & Scarbrough, P. (2014). The locus of decision-delegation among Japanese multinational enterprises: An empirical study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 9(1), 1–27. <https://ssrn.com/abstract=2410733>
89. Vachani, S. (1999). Global diversification's effect on subsidiary autonomy. *International Business Review*, 8(5-6), 535-560. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00019-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00019-0)
90. Van Vo, D. (2014). *Subsidiary decision-making autonomy in international enterprises*. (doktoritöö) University of Groningen, SOM Research School. Loetud aadressil: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/14425723/volledigedissertatie.pdf>
91. Varblane, U. (toim.). (2010). *Otsesed välisinvesteeringud Eestis*. Tartu, Estonia: Tartu Ülikooli Kirjastus.
92. Varblane, U., Varblane, U., Pulk, K., Vissak, T., & Lukason, O. (2020). *Nutikate välisinvesteeringute uuring: Eestis tegutseva välisosalusega ettevõtete analüüs, et selgitada välja uute välisinvesteeringute maandamise fookus ja kriteeriumid*. Tartu: Tartu Ülikooli majandusteaduskond.
93. Vissak, T. (2003). *The internationalization of foreign-owned enterprises in Estonia: An extended network perspective* (doktoritöö). Loetud aadressil: <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:4299>
94. Wang, J., Liu, X., & Li, X. (2009). A dual-role typology of multinational subsidiaries. *International Business Review*, 18(6), 578-591. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.07.002>
95. White, R. E., & Poynter, T. A. (1984). *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*. *Business Quarterly*, 49(2), 59–69.

96. Williams, C., & van Triest, S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralisation in multinational corporations. *International Business Review*, 18(2), 156-167. <https://doi:10.1016/j.ibusrev.2009.01.003>
97. Young, S., Hood, N., & Hamill, J. (1985). Decision-making in foreign-owned multinational subsidiaries in the United Kingdom. International Labour Office
98. Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: Back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237. <https://doi:10.1016/j.ibusrev.2003.06.002>
99. Zhang, Y., Duysters, G., & Filippov, S. (2012). Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances. *Journal of Science and Technology Policy in China*, 3(2), 102–123. <https://doi.org/10.1108/17585521211256973>

Lisad

Lisa 1 Valimi koostamise protsess



Lisa 2 Intervjuu küsimustik

Uurimisküsimus	Teema	Küsimused
	Sissejuhatus ja taust:	Palun kirjeldage oma rolli ettevõttes?
		Kaua olete ettevõttes töötanud?
		Milline on ettevõtte roll kontsernis? Kuidas see on muutunud läbi aja?
		Milline on ettevõtte juhtimisstruktuur? Kas teie arvates kontsernis domineerib tsentraliseeritud või detsentraliseeritud juhtimisstiil?
Analüüsida hargmaiste ettevõtete Eestis asuvate tütarettevõtete juhtide otsustusõigust.	Otsustusõiguse jagunemine ema- ja tütarettevõtte vahel.	Kuidas tehakse ettevõtte tegevust mõjutavaid otsuseid, kui suur on emaettevõtte roll otsuste tegemisel?
		Milline on tütarettevõtte otsustusõigus järgnevates funktsioonides: Finantsjuhtimine; eksport, teadus- ja arendustegevus; hinnastamine; ost ja allhange; reklaam; tootmine; logistika; personaliteemad.
		Kui muudatused on tulnud emaettevõtte poolt siis kui suur on olnud võimalus muudatustes kaasa rääkida?
		Milline on otsustusõiguse muutuse mõju teie ettevõttele?
Selgitada, millised tegurid on mõjutanud tütarettevõtete juhtide otsustusõigust.	Kui otsustusõiguse jagunemine ema- ja tütarettevõtte vahel on muutunud:	Miks on toimunud muutused tütarettevõtte otsustusõiguses?
		Kuidas on ettevõtte enda tegevusega mõjutanud otsustusõiguse muutust? (sisemised tegurid)
		Millist rolli on mänginud väliskeskkond (sõda, regulatsioonid) otsustusõiguse muutumisel?
		Kuidas on emaettevõtte tegevus mõjutanud tütarettevõtte otsustusõigust?
		Milline on tehnoloogilise arengu roll otsustusõiguse muutumisel?
	Kui muutust ei ole:	Kuidas on emaettevõtte kohandunud viimaste aastate tehnoloogilise arenguga?
	Lõpetus:	Milline otsustusõigust puudutav oluline küsimus jäi küsimata?

Lisa 3 Kinnituskiri

Oleme Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise magistrandid Katrin Laikre ja Silver Rõõmussaar ning koostame magistritööd prof. Maaja Vadi ja prof. Urmas Varblase juhendamisel. Oma töös uurime **Eesti tütarettevõtete juhtide otsustusõigust regionaalsetes ja globaalsetes kontsernides 2003-2025.**

Sooviksime läbi viia 45-minutilise intervjuu Zoomi keskkonnas.

- Intervjuude käigus kogutud infot kasutatakse ainult uuringu läbiviimise eesmärgil ja magistritöö koostamiseks;
- Intervjuu käigus meile jagatud teavet ei avalikustata kolmandatele osapooltele;
- Uuringus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning seda ei saa seostada konkreetsete isikute ega ettevõtetega.

Magistritöö valmib mais 2025 ja kaitsetakse juunis. Uuringus osalenud ettevõtetel on võimalik tutvuda tulemuste ja valminud magistritööga. Soovi korral oleme ülevaadet valmis andma ka isiklikult.

Arvestatavate tulemuste saamiseks on oluline iga osaleja panus.

Aitäh koostöö eest,

Katrin Laikre ja Silver Rõõmussaar

Lisa 4 Kodeerimise tulemused

	Esimene intervjuu													
	RE					GE								
Ettevõtte nr:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Intervjuu number	I7	I17	I19	I23	I25	I1	I3	I5	I9	I11	I13	I15	I21	I27
Tütarettevõtte otsutada														
Finantsjuhtimine				x			x			x		x		
Müük ja eksport		x	x	x						x		x		x
Teadus ja arendustegevus		x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x
Hinnastus	x	x	x	x	x	-	-		-	x		x		
Ost ja allhange		x	x	x	x	x	-			x	x	x	-	x
Turundus	x	x	x	x			-		x	x	-	x		
Tootmine/Teenus	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Logistika & Klienditeenused	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x
Personalijuhtimine	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Emaettevõtte otsustada														
Finantsjuhtimine	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Müük ja eksport	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Teadus ja arendustegevus	x					x		x			x			
Hinnastus					x	-	-	x	-		x		x	x
Ost ja allhange	x	x					-	x	x	x			-	x
Turundus					x	x	-	x			-		x	x
Tootmine/Teenus			-											
Logistika		-	-										-	
Personalijuhtimine					x				x		x	x		x
	Teine intervjuu													
Intervjuu number	I8	I18	I20	I24	I26	I2	I3	I6	I10	I12	I14	I16	I22	I28
Tütarettevõtte otsutada				x			x			x				
Finantsjuhtimine										x				
Müük ja eksport	x	x		x						x		x		x
Teadus ja arendustegevus	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x
Hinnastus	x	x		x	x	-	-		-	x		x		
Ost ja allhange	x	x		x	x	x	-			x		x	-	x
Turundus	x	x		x			-			x	-	x		
Tootmine/Teenus	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Logistika & Klienditeenused	x	-	-	x	x		x		x	x		x	-	x
Personalijuhtimine	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	
Emaettevõtte otsustada														
Finantsjuhtimine	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Müük ja eksport			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Teadus ja arendustegevus						x		x			x			
Hinnastus			x		x	-	-	x	-		x		x	x
Ost ja allhange		x	x			x	-	x	x	x	x		-	x
Turundus			x		x	x	-	x	x		-		x	x
Tootmine/Teenus			-											
Logistika		-	-			x		x			x		-	
Personalijuhtimine			x		x			x	x		x	x		x

Märkus: Kollasega märgitud funktsioonides on otsustusõigus jagatud.

Lisa 5 Valimis olevate ettevõtete majandustulemused

Tütarettevõtte nimi	Käive 2023 (tuh €)	Kasum 2023 (tuh €)	Töötajate arv 2023 (in)	Käive töötaja kohta 2023 (tuh €)	Käive 2009 (tuh €)	Kasum 2009 (tuh €)	Töötajate arv 2009 (in)	Käive töötaja kohta 2009 (tuh €)	Käive 2003 (tuh €)	Kasum 2003 (tuh €)	Töötajate arv 2003 (in)	Käive töötaja kohta 2003 (tuh €)
ABB AS	128,422	4,588	755	170	122,769	4,828	862	142	42,125	2,505	519	81
Saint-Gobain Glass Estonia SE	61,037	9,877	309	198	47,869	6,464	374	128	14,009	3,681	162	86
Jeld-Wen Eesti AS	68,856	2,532	639	108	36,457	4,746	628	58	21,263	1,108	498	43
Rudus AS	33,987	896	48	708	18,825	-1,268	82	230	15,350	1,437	80	192
Playtech Estonia OÜ	51,346	1,994	645	80	14,038	559	346	41	1,484	677	67	22
UPM-Kymmene Otepää OÜ	87,001	10,841	257	339	12,444	-450	171	73	7,954	1,071	141	56
Dagöplast AS	17,955	673	86	209	6,895	34	80	86	3,014	356	52	58
Data Print OÜ	14,928	2,499	67	223	2,152	107	24	90	275	-27	9	31
Akzo Nobel Baltics AS	44,067	1,558	123	358	41,107	5,409	169	243	38,622	5,397	175	221
Valio Eesti AS	168,034	2,287	450	373	41,841	621	224	187	15,806	-16	128	123
Toftan AS	67,050	-2,415	117	573	30,672	3,713	108	284	15,693	1,164	111	141
Linstow Hotels OÜ	605	20	3	202	2,400	-1,791	20	120	0	0	0	n.a.
Sporrong Eesti OÜ	5,861	-27	82	71	966	-42	43	22	746	23	44	17
Telia Eesti AS	384,006	62,721	1,458	263	670	53,765	14	48	308,221	66,381	2,452	126

Summary

DECISION-MAKING AUTHORITY OF ESTONIAN SUBSIDIARY MANAGERS IN REGIONAL AND GLOBAL MULTINATIONAL ENTERPRISES

Katrin Laikre, Silver Rõdmussaar

The master's thesis investigates how decision-making authority is distributed between headquarters and the Estonian subsidiaries of multinational enterprises (MNEs), focusing on how this authority varies with the **intensity of internationalisation**. Against the backdrop of deepening global value chains—where only 10 % of firms in Estonia are foreign-owned yet account for 45 % of manufacturing value added—the study addresses a key managerial challenge: balancing centralised control with subsidiary autonomy to sustain motivation and performance.

Prior scholarship typically treats MNEs as a homogeneous group and measures subsidiary decision rights at a single point in time. It therefore overlooks two issues: how far the parent's global reach might shape the autonomy granted to its affiliates, and how decision authority evolves. Building on White & Poynter's and Birkinshaw's classic work, the thesis sets out to reveal whether and why decision rights differ between **regional enterprises (REs)** and **global enterprises (GEs)**. The stated goal is to determine the scope and persistence of Estonian subsidiary managers' authority in both contexts from 2003 to 2025.

A qualitative, longitudinal design was chosen to capture dynamics over time and to probe managers' lived experiences. The empirical base combines 10 historical interview sets (2003–2020) collected at the University of Tartu with 8 new, author-conducted interviews in spring 2025. In total, 28 interviews cover 14 subsidiaries (five RE, nine GE). For each firm, decision rights were evaluated across nine functions (e.g., marketing, R&D, HR, finance), then converted into quantitative scales for comparative analysis. This dual-phase approach enables within-firm tracking of gains or losses in authority and cross-sectional contrasts between REs and GEs.

Extending Bartlett & Ghoshal's integration–responsiveness matrix, the study proposes an internationalisation-intensity lens that distinguishes MNEs by **geographic market coverage** and **subsidiary count**. This refinement offers a fresh angle for analysing control systems and provides a practical typology—RE versus GE—for future research and benchmarking.

Decision-making authority is neither uniform across functions nor static over time. In seven of nine functions, RE subsidiaries enjoy **significantly higher average authority** than

their GE counterparts, only production/service delivery and financial management show parity. Of the firms tracked longitudinally, six experienced a net loss of authority and one a gain, confirming Birkinshaw's view that subsidiary power is dynamic. Contrary to Slangen & Hennart, older subsidiaries did not systematically possess greater authority. The results also validate Miozzo & Yamin's argument that proximity to local customers or resources tends to bolster subsidiary autonomy.

Global trends—digitalisation, automation, and AI-enabled monitoring—have promoted headquarters' re-centralisation of functions once delegated to subsidiaries. Simultaneously, improved communication technologies can accelerate trust-building and, for high-capability units, reopen space for autonomy. Thus, the authority lifecycle oscillates between acquisition, development, and erosion in response to both internal competences and external technological shifts.

Findings stem from 28 interviews in 14 Estonian subsidiaries; broader surveys could test generalisability. Combining quantitative techniques with the present qualitative insights would deepen understanding of causality. Further studies might also examine whether the RE-GE typology holds in larger economies or different institutional settings.

The thesis helps MNEs fine-tune the centralisation–decentralisation balance by highlighting how international reach shapes viable governance models. Estonian subsidiaries gain a roadmap for positioning themselves within corporate networks—leveraging innovation and initiative to secure, retain, or expand their decision rights.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Katrin Laikre; Silver Rõõmussaar,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

EESTI TÜTARETTEVÕTETE JUHTIDE OTSUSTUSÕIGUS REGIONAALSETES JA
GLOBAALSETES HARGMAISTES ETTEVÕTETES,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendajad on professor Maaja Vadi ja professor Urmas Varblane,

(juhendaja nimi)

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
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.

Katrin Laikre; Silver Rõõmussaar

21.05.2025