

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Brita Lii Sei

HIINASSE RAHVUSVAHELISTUMISE ERIPÄRAD:
KAASUSANALÜÜS POST11 NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Hiinasse rahvusvahelistumise teoreetilised alused	5
1.1. Rahvusvahelistumise kontseptsioon	5
1.2. Eesti-Hiina ärikeskkonna võrdlus	6
1.3. Rahvusvahelistumine Hiina turule, probleemid ja lahendused	14
2. Hiinasse rahvusvahelistumise empiiriline uuring	16
2.1. Uurimismetoodika ja ettevõtte taust	16
2.2. POST11 rahvusvahelises keskkonnas	18
2.3. Strateegia, koostöö ja töökultuur	19
2.3.1. Strateegia	23
2.3.2. Koostöö	25
2.3.3. Töökultuur	28
Kokkuvõte	30
Kasutatud allikate loetelu	32
Summary	38

Sissejuhatus

Rahvusvaheliskus ja ettevõtlus on kui nüüdisaja ideaali kaks peamist komponenti. Inimesed on ühendatud, seda eitada suures plaanis ei saa. Kuidas elada seejuures harmoonias, üks lävimise variante on aegade algusest olnud kaubandus. Kus suhtlus toimib, on rahuaeg. Rahvusvaheliskus tähendab miskit, mis ühendab eri rahvaid, eri riike. See on kui sild, mis integreerib eri maade majandussüsteeme ning suurendab heaolu seotud riikides (Han, Wu, 2023). Ühtlasi toob see inimesed lähemale ühendatud teadmistele, kõrgemale intellektuaalsele tasemele. Piltlikult öeldes toob ettevõtlus toidu lauale, rahvusvaheliskus annab hingetoidu.

Sellegipoolest ei ole rahvusvahelistumine probleemideta. Hea on õppida teiste vigadest. Laia teema praktilise käsitlusena uuritakse rahvusvahelistumise eri tahke ühe ettevõtte näitel. Probleemide lahendamine algab mõistmisest, alustades endast, seejärel teistest. Hiina on maailmas üha enam mõjuvõimu koguv riik, mil on seejuures ääretult mitmekülgne kultuur, ka on sealne Eestist suuresti erinev. Raskustest õpib palju. Teine piiritlus käesolevas töös on huvipakkuvate riikide põhine, Post11 on Eesti-Hiina ühisettevõtte. Töö autor on eestlane, kes on ühtlasi aasta aega Hiinas elanud ja õppinud. Uuritud ettevõtte tegevus on personali poolest seotud esmajoones nende kahe riigiga, tegevus on olnud veelgi mitmekülgsem.

Riikideülene koostöö ettevõtluses baseerub inimestel (Purgal-Popiela, Pauli, Poczowski, 2023). Et mõista ettevõtlust ja rahvusvahelisust, on tarvis mõista seda edasiviivat jõudu. Seotud inimesi on rohkem kui üks, järelikult on hõlmatud koostöö. Kas tegemist saab olema koostöö või koostegevusega, seda mõjutab eri inimeste töökultuur, nende harjumused, taustsüsteem, varasemad kogemused. Firma õitsengule viib ettenägelikkus strateegia võtmes, ühine suund, eesmärgid, visioon. Antud uurimistöö keskendub rahvusvahelistumise kontekstis läbiva teemana nimetatud kolmele osale – koostöö, töökultuur ja probleemid koos lahendustega. Töö eesmärk on hinnata ettevõtete rahvusvahelistumisega seotud probleeme sõltuvalt Eesti ja Hiina töökultuurist, koostööst ja strateegiast ning leida lahendused kaasusanalüüsis uuritud ettevõtte Post11 näitel.

Bakalaureusetöö uurimisülesanded on töö pidepunktidest lähtuvalt järgmised:

1. mis on rahvusvahelistumine ning kuidas seda mõista;
2. millised on Eesti ja Hiina ärikultuuri sarnasused ja erinevused, neid analüüsida ja mõista;

3. milliseid probleeme rahvusvahelistumise käigus ettevõtetel on tekkinud ja kuidas neid on lahendatud;
4. kuidas käis koostöö töös uuritud rahvusvahelises ettevõttes – mis oli hästi, mis halvasti ning kuidas saab paremini.

Töö esimene osa on ülevaade Hiinasse rahvusvahelistumise teoreetilistest alustest. Alapeatükk 1.1 selgitab lahti rahvusvahelistumise kui teadustermi, 1.2 on võrdlus Eesti ja Hiina ärikeskkonnast. Hõlmatud on kultuuritaust, äriplaneerimine ning erisused riigi reeglites. Kolmandaks on kogutud näiteid probleemidest, mis erinevatel ettevõtetel on Hiina turule sisenemisega esile kerkinud ning kuidas seejärel on toimitud.

Töö teine peatükk on empiiriline uuring rahvusvahelistumisest ühissetevõtte kaasusanalüüsi meetodil. Esmalt tutvustatakse uurimismetoodikat ja firma tausta ning seejärel käsitletakse teadmisi rahvusvahelistumisest antud ettevõtte baasil. Teema kontekstis on süvitsi uuritud juhtimise vallas strateegiat, koostööd ja töökultuuri, uurides erisusi nimetatud valdkondades.

1. Hiinasse rahvusvahelistumise teoreetilised alused

Kaasusanalüüsi tegemiseks ja mõistmiseks ning teadmiste rakendamiseks tulevastes strateegiatesse keskendub töö esimene osa kontseptsiooni loomisele. Kõrgenenud teadlikkus võimaldab teha paremaid otsuseid, mis omakorda annavad paremaid tulemusi (Sharma, 2021). Alustada algusest.

1.1. Rahvusvahelistumise kontseptsioon

Eesti keele seletava sõnaraamatu (2009) järgi tähendab rahvusvahelistumine rahvusvaheliseks muutumist. Rahvusvaheline omakorda on lahti kirjeldatud kui eri rahvaste või riikide vaheline, neid ühendav, kohustav või neile ühine, neisse puutuv. Järelikult tuleb esmalt mõista nii oma koduturgu kui ka seejärel välisriiki, kuhu on soov tegevust laiendada.

Terminit “rahvusvahelistumine” on selle kasutuselevõttust alates eri autorid defineerinud veidi erinevat moodi. Joseph Schumpeter oli üks esimesi, kes seda sõna kasutas pidades silmas innovaatilist protsessi, milles eriline tähtsus on laiemal kontseptsioonil ja teadmistel, mida saaks rakendada. Üks levinumatest kirjeldustest pärineb Johanson ja Vahlneelt (1977), kes sätestasid rahvusvahelistumise kui määra, mil määral on ettevõtte tegevus seotud rahvusvaheliste tegevustega. Ekspordi tõi rahvusvahelistumise mõistesse Andersen (1993), nähes ekspordi kui mõõdikut rahvusvahelistumisele. Strateegiast rääkisid Calof ja Beamish, rahvusvahelistumine on firma enda toimimisfunktsioonide rahvusvahelisse

keskkonda mugandamine. Vahest kõige lihtsama seletuse pakkusid Zur ja Krystek – “rahvusvahelistumine on igasugune äritegevus, mida firma välismaal teeb”. Ajajoonel järgmiste isikute definitsioonid kattuvad kahes asjas: esiteks on päritoluriik, kus firma tegutseb ning teiseks välisturud, kuhu tegevust laiendatakse. (Wolniak, 2019) Seega rahvusvahelistumine on ettevõtte tegevuse laienemine väljaspoole oma koduriiki (Dominguez, Mayrhofer 2017; Economy-Pedia 2022). Rahvusvahelistumise protsess hõlmab ekspordi, frantsiise, ühissetevõtteid ja otseseid välisinvesteeringuid, institutsioonilisi aga suhteid välisfirmaga. Lisaks eristatakse veel käitumuslikku rahvusvahelistumist, mis kirjeldab juhtide suhtumisi ja hoiakuid rahvusvahelistumise käigus. (Wolniak, 2019)

Välisturgudel tegutsemine on seotud teise riigi regulatsioonidega, teiste inimestega. Selleks, et olla edukas võõras keskkonnas, annab suure eelise arusaam kohalikest oludest ning selle sügavam mõistmine (Guo, 2012). Mõista on tarvis eelnimetatud regulatsioone ja inimesi, kellega lävitakse, sh nende kultuurilist tausta. Käesolev töö keskendub arusaama loomisel eeskätt töökultuurile, koostööle ja strateegiale. Töökultuur on laienevale firmale oluline selleks, et oma tegevusalas hästi läbi lüüa ning edukas koostöö on harmoonilise töökultuuri loomulik järg. Firma tulevikku kujundab juhtide ja töötajate ettenägelikkus ning visioon ja missioon, mis on kokku võetud ühise nimetajaga “strateegia”.

Rahvusvahelistumises edukad firmad võivad edasi jõuda globaliseerumise tasandile. Globaliseerumine ongi kui rahvusvahelistumise kõrgem tasand, mis saavutatakse, siis kui firma ületab rahvusvahelistumise käigus teatud taseme. (Wolniak, 2019) Antud uurimus on praktilise väärtuse tarbeks keskendunud rahvusvahelistumisele kahe riigi kontekstis: Eesti ja Hiina. Töös uuritud ettevõtte on sümbioos neist kahest, Eesti-Hiina ühissetevõtte Post11. Laiemas kontekstis on Eesti kui lääneriik ning Hiina maailma üks üljõududest. Seega annab töös käsitletud teatud piiritlestega laiendada suuremale alale, kui vaid kaks riiki, mis on teineteisest nii suuruse, keele, kultuuri kui ka palju muu poolest pigem erinevad, ent kohati ka sarnased.

1.2. Eesti-Hiina ärikeskkonna võrdlus

Ettevõtete tegevus hõlmab vältimatult tööd. See, kuidas kuskil tööd tehakse on erinev. Kui erinevate inimeste koostöö on alles algusjärgus, tähendab see, et omavahelist suhtlust on üldjoontes veel vähe toimunud ning teineteise harjumustest ollakse suures osas teadmatutes. Tundes potentsiaalse partneri taustsüsteemi, aitavad teadmised varasemast vältida võimalikke arusaamatusi.

Eesti ja Hiina asuvad kultuuride võrdluses teineteisest pigem kaugel. Hofstede'i kultuuridimensioonide järgi on Euroopa ja Hiina mitmete näitajate poolest väga erinevad. Näiteks sotsiaalse hierarhilisuse näitaja on Hiinas väga kõrge, samas kui Euroopas on see positsioonide vaheline kaugus ühiskonnas poole väiksem. (Robul, 2013) Teisalt on Euroopas enam kui kaks korda suurem ebakindluse taluvus ning pea kolm korda tugevamalt tuleb esile individuaalsete eesmärkide ja soovide ülemaks pidamine kollektiivsetest (Robul, 2013; Culture: Hofstede ..., n.d.; Uncertainty avoidance index, n.d.) Järgnevalt on võrreldud eestlaste ja hiinlaste ärikeskkonda erinevate äriiga seonduvate parameetrite alusel.

Tabel 1

Üldised karakteristikud

	Eesti	Hiina
Töökeeled	Eesti keel – emakeel Inglise keel – <i>lingua franca</i> Vene keel	Mandariini hiina keel ja/või kohalik dialekt Inglise keel
Üldine tööaeg	kl 9-17, sellele lisaks pool kuni terve tund lõunapausiks kl 12 paiku Kumulatiivne tööaeg 8 h päevas, 40 h nädalas.	kl 8-18, lõunapaus kl 12 - 14 Viiepäevane töönädal, mitte rohkem kui 8 h päevas ning 44 h nädalas.
Internet	78 % rahvastikust kasutab internetti.	73 % rahvastikust kasutab internetti.
Korruptsiooni tase (CPI)	Skaala: 0 - väga korrumpeerunud, 100 - väga puhas	
	74 (pikemaajalises tõusutrendis, viimati langus)	45 (tõusutrendis)
Ärikultuur mõjutatud	Skandinaavia maadest, läänest, idale vastandumine	Konfutsianismist, taoismist ja teistest Hiinas levinud väärtushinnangutest
Töölt vabu päevi aastas	Põhipuhkus 28 päeva. Lisaks riiklikud pühad (12 päeva ning 4 lühendatud tööpäeva)	Puhkusepäevade arv arvutatakse kumulatiivse (kõiki varasemaid töökohti arvestades) tööstaaži põhjal: <ul style="list-style-type: none"> • <1 aasta – 0 vaba päeva, • 1-10 aastat – 5 päeva, • 10-20 aastat – 10 päeva, • 20+ aastat – 15 päeva, lisanduvad riiklikud pühad (11 päeva).

Allikas: autori süntees eri allikate põhjal (Annual leave and ..., n.d.; Business communication, n.d.; Business hours in China, 2020; Commisceo Global Consulting, 2020; Corruption perception index, n.d.; Eesti Vabariigi puhkuseseadus, 2008; Estonian business culture, n.d.; Global Times, 2022;)

Hiinas kontori avamisel ning töötajate palkamisel tuleb arvestada üldiste karakteristikutega (tabel 1). Hiinlased omavahelises suhtluses eelistavad hiina keelt, lääne partneritega on tavaline suhelda inglise keeles. Tööaeg on Eestis ja Hiinas sarnane, lubatud on Hiinas neli tundi nädalas rohkem, kellaajad varieeruvad, sagedasem eripära on pikem lõunapaus, mis lisaks söömisele on ühtlasi vaba aeg, mil on võimalik kodus einestada, puhata ja/või teha lõunauinak. Enamus rahvastikust on interneti kasutajad ning korrupsiooni esineb mõlemas riigis, Eestis vähem. Eesti püüdleb ärimaailmas põhjamaade poole vastandudes möödunud sajandi sotsialismile. Hiinas on selged oma filosoofilised suunad, neist mõjukamad on näiteks konfutsianism ja taoism, ka budism ning teised aastatuhandete vältel Hiina riigi ajaloos arenenud väärtushinnangud. Tööandjale on oluline teada, et Hiinas on töölt vabade päevade arv arvutatav tööstaaži süsteemi järgi. Kui alguses pole töötajal lisaks riiklikele pühadele ühtegi vaba päeva, siis aastate möödudes on lubatud tasustatud puhkepäevi töölt võtta kuni 15. Kui töötaja peab ületunde tegema, on tasu mitte vähem kui 150% tavalisest palgast. Kui töötaja peab tööd tegema riigipühade ajal, on tasu vähemalt kolmekordne. (Hiina tööjõuseadus, 1995)

Tabelis 2 on näha nüansierinevusi, mis on olulised vestlustes hiinlastega. Näiteks on mõlemas kultuuriruumis kehakeelel oluline osa, kuid Hiinas omistatakse sellele suuremat tähtsust. Näiteks on töötaja hääl kõnekas märk tema mõtetest ja ka suhted ülemaga mõjutavad isiku hääletooni. Äritegevus hiinlastega hõlmab sõna *guanxi* (关系 ehk suhted) mõistmist. See viitab osapoolte mitteametlikule läbisaamisele, nende omavahelisele vastastikuse abistamise ajaloole ning usaldusele. Suhete kvaliteet mõjutab inimese karjääri, boonuseid, tulemusi ja ka kehakeelt, mis omakorda mõjutab suhteid. (Wang *et al*, 2019) Tõlgendamist on palju ning austust tuleb näidata nii sõnades kui tegudes. Lugupidamise märk on alla vaatamine selle asemel, et teisele otse silma vaadata. Head tutvused aitavad alati edasi, seda nii suhtluse eel, mil uut inimest kellelegi tutvustatakse koos mõne nõuandega vestluse osas kui ka kontaktvõrgustiku laiendamisel, enamasti saadakse uute äripartneritega kokku ühise tuttava kaudu.

Tabel 2

Esmane tutvus

	Eesti	Hiina
Kontakti saamine	Isiklik tutvus või vahendaja kaudu	
	Välismaalastele samuti ettevõttesõbralikud regulatsioonid, abi riiklikelt asutustelt.	Üldiselt läbi tutvuste kohtutakse uute inimestega. Vahendajad ka organisatsioonide näol.
Tervitamine	Tervitamisel üldiselt surutakse kätt.	
	Tugev käepigistus ning silmside	Vanimat inimest tervitatakse esimesena. Välismaalastega enamasti surutakse kätt. Paljud hiinlased vaatavad tervitades maha.
	Eesti	Hiina
Silmside	Näitab huvi, seega ärivestlustel ülioluline	Ebaviisakas on teisele ainiti otsa vaadata. Pikaleveniva silmside vältimine on pigem aupaklik, ühtlasi annab privaatsust.
Kehakeel	Vestluse oluline osa. Üldiselt vähem tõlgendamist kui Hiinas. Eestlased ärikohtumiste ajal sageli vaoshoitud ja väheemotsionaalsed, ka hääletoon kipub olema monotoonsema poole.	Kõnekas vestluse osa. Vestluse harmoonia säilitamiseks tõlgendatakse nii näoilmeid, hääletooni kui ka kehahoiakut. Kulmukortsutamise kellegi teise rääkimise ajal tähendab mitte nõustumist. Hiinlased ise hoiavad näoilmeid tagasi, kui teised räägivad.

Allikas: autori koostatud süntees eri allikate põhjal (Business communication, n.d.; Business etiquette, n.d.; Commisceo Global Consulting, 2020; Estonian business culture, n.d.; Practical tips on ..., n.d.;).

Ärikohtumisele minekule eelneb põhjalik kodutöö. Kuigi oluline on inimese iseloom, annab isikust esmamulje tema välimus. Korrektsus, puhtus, lihtsus on mõlemal maal märksõnad riietuses. Enamasti läheb ärikohtumisele väike delegatsioon, kohtumisel oluline osa on tutvumisel. Üldjuhul, nagu kontakti saamisega, tutvustab omavahel võõraid delegatsiooni liikmeid ühine tuttav. Nimele lisaks kasutatakse ametinimetuse tiitlit. Hilinemine ei ole kohane kummaski ärikeskkonnas. (tabel 3)

Tabel 3

Ärikohtumisele minek

	Eesti	Hiina
Riietus	Nagu eurooplased, oluline puhtus ja viisakas väljanägemine. Meestel tume ülikond, lips, ilusad kingad. Kontoris pikkade käistega triiksärk. Naistel pintsak ja seelik/püksid. Tavaliselt <i>business casual</i> , kohtumistel ülikond.	Konservatiivne, vähe silmapaistev. Meestel tume ülikond, naistel tagasihoidlik ärikostüüm või kõrge kaelusega kleit ning madalad või ilma kontsata kingad. Välditakse kirkaid toone.
Kõnetamine	Ametlik: tiitel + perekonnanimi Eesnime / muu eelistuse kohta hiljem teavitatakse	
Täpsus	Oluline kohtumistele õigel ajal jõuda. Hilinemise korral helistada, vabandada, põhjendada.	

Allikas: autori koostatud süntees eri allikate põhjal (Business communication, n.d.; Business etiquette, n.d.; Commisceo Global Consulting, 2020; Estonian business culture, n.d.; Practical tips on ..., n.d.).

Ärikohtumised on mõlemas kultuuris väga olulisel kohal. Äri teevad inimesed, tutvused ja head suhted on olulise tähtsusega. (Wang *et al*, 2019) Alljärgnev tabel 4 kirjeldab kohtumiste sarnasusi ja erinevusi. Suurim rõhk on kohtumiste puhul tutvumisel ja heade suhete loomisel. Seetõttu nii eestlased kui hiinlased hoiduvad liigsetest žestidest ning üldine toon on ametlik ning neutraalne. Kumbki ei soovi mittenõustumise puhul liiga tugevalt reageerida, välditakse emotsionaalse kontrolli alt väljumist ega survestata teist osapoolt. (Commisceo Global Consulting, 2020; Business communication, n.d.)

Samuti tuleb ärikohtumiste ajal jälgida etiketti hierarhia ja kogenumate suhtes. Seda tuleb tähele panna nii inimeste asetuses näiteks laua taga istudes kui ka kohtumise alguses, kes esimesena juttu alustab. Võrdne räägib võrdsega ning kohtumise delegatsiooni moodustamisel on sellega varakult arvestatud. (Practical tips on ..., n.d.)

Tabel 4

Ärikohtumiste võrdlus

Eesti	Hiina
Kohtumisele lähevad võimalikult võrdväärsetel positsioonil isikud. Kohtumise aeg lepitakse varasemalt kokku ning jagatakse päevakava. Kohtumist alustab tähtsaim isik, jälgitakse hierarhiat. Üldiselt on kohtumisi mitmeid enne lepingu allkirjastamist. Kohtumisel kätlemine, (kohalikku keelde tõlgitud) visiitkaartide vahetamine. Kohtumisel rahuliku meele säilitamine tarvilik heade suhete hoidmiseks.	
Kohtumisel eestlased üldiselt tagasihoidlikud ja ametlikud. Enesevalitsuse kaotamine läbirääkimiste käigus mõjub suhetele halvasti, vältida. Vahetatakse visiitkaarte (soovitavalt kiri ka eesti keeles), kohtumise lõppedes samuti väiksemaid kinke. Käepigistus ka kohtumise lõppedes. Pärast kohtumist soovitatav tänada aja ja kohtumise eest. Arvestades võimaliku ärilõunaga, on ärikohtumiste eelistatud kellaeg ennelõunal, hommikul.	Kohtumise lõpukellaeg üldiselt määramata. Visiitkaarte hoitakse kahe käega. Ärikohtumised on tarvilikud, lepitakse ajas kirjalikult kokku kuu või kaks varem. Kohtumiseks varuda aega ja kannatust. Sõna saavad paljud, võib tunduda, et jutt ei aita kohtumise eesmärgile kaasa, kuid sellest võib väikseid sõnumeid välja lugeda. Läbirääkimisi peavad organisatsiooni vanemad kõneisikud, diskussioonid võtavad aega. Läbirääkimised lisaks eesmärgini jõudmisele on protsessikesksed, selle vältel on näha, kas ärisuhted klappivad, kas ollakse koostöös valmis. Mitte survestada teist osapoolt. Hiinlased on väga osavad läbirääkijad. Esialgne hind on üldiselt lõpphinnast kõrgem, annab ruumi läbirääkimisteks. Kohtumisruumis on oluline istumisasetus ametipositsioonide järgi.

Allikas: autori koostatud süntees eri allikate põhjal (Business communication, n.d.; Business etiquette, n.d.; Commisceo Global Consulting, 2020; Estonian business culture, n.d.; Practical tips on ..., n.d.;

Pärast äripartneritega kohtumist järgneb uus oluline etapp (tabel 5). Otsuste kinnitamine ja elluviimine jätkuvad pärast läbirääkimisi. Kogu protsessis on vaja tähele panna ja mõista isikute positsioone firma sees ning kellel on otsustusõigus, kellel esindusroll ja kuidas kellegagi in eetiline suhelda. Strateegia rajatakse sellele, et jõuda firmas õigete isikuteni. (Lu, 1995) Eestist veel enam on silmast-silma vestlustel Hiinas määrav tähtsus, hoolikalt tuleb jälgida antud lubadusi ning jagatud kavatsusi. Heade suhtluste olulisust ei saa Hiinas ülehinnata, ka otsekoheuse võtmes on hiinlased väga tähelepanelikud kehakeele jälgijad ning oma sõnavõttudes ei kasuta nad midagi, mis võiks teist inimest ebamugavasse olukorda panna. Seetõttu kasutavad nad ka väga vähe sõna "ei", mis on väga tugeva

alatooniga ning võivad selle asemel kasutada teise fraase. Oluline on säilitada ärisuhetes harmooniline tasakaal ning mitte teha midagi, mis paneks teise piinlikkusse olukorda, sageli viidatakse sellele kui mitte "nägu kaotama". Kui töötaja sõnab ülema vastu avalikku kriitikat, tekitab ta sellega probleeme nii endale, olles teiste silmis vähem lugupeetud, kui ka ülemale, kes kriitika tõttu näo kaotas, teisisõnu teiste ees häbi pidi tundma. (Wang *et al*, 2019)

Tabel 5

Kohtumiste tulemused

	Eesti	Hiina
Otsustusõigus	Hierarhias kõrgematel positsioonidel juhtidel, seega kaasata neid kohtumistele või varuda aega ootamiseks.	Samuti hierarhiline organisatsiooni struktuur. Otsuseid tehakse kohtumise ajal harva. Kõrgemate juhtide otsuseid vähemkogenud ei küsitle, näidata lugupidamist vanemate vastu.
Tõendus	Ärisuhted, kirjalik tõendus võib tulla hiljem, ent olgu olemas kõigil osapooltel.	Silmast silma vestlused loevad väga palju, öeldust tuleb kinni pidada. Kirjalik tõendus on teisejärguline, samuti oluline.
Otsekoheus	Vähene "small talk", asutakse kiiresti asja juurde. "Aeg on raha".	Vastumeelsus kellelegi "ei" öelda, kasutatakse teisi väljendeid, nt "mõtleme selle üle". Hiinlased on väga sõnaosavad, väldivad konflikte ning sõnakasutus reeglina sõnadena mitte liialt otsekohene, kuigi mõte on seejuures selgesti edastatud.

Allikas: autori koostatud süntees eri allikate põhjal (Business communication, n.d.; Business etiquette, n.d.; Commisceo Global Consulting, 2020; Estonian business culture, n.d.; Practical tips on ..., n.d.;).

Äritegevuses on mitmeid edu soodustavaid tegureid (tabel 6). Inimestele läheb elus korda peale töö nende eraelu ning töövälisel ajal kolleegidega suhtlemine mõjub positiivselt ka äriale. Sagedasem sotsialiseerumise vorm on koos einestamine. Eestlastele esmapilgul võõras komme töökaaslaste lähedaste kohta küsida saab teise tähenduse, kui mõelda sellest sõbraliku jutuajamisena, mis ühtlasi näitab välja hoolivust. Teadlik äripartner oskab seeläbi ka näiteks õnnestunumaid meeneid kingiks valida. Kohtumised ning nende vahel mitteametlikud koosviibimised on kõik osa suuremast pildist, mis kujundab partnerite

arvamuse äritegevuse suhtes, kas hakata teisega äri ajama või mitte. Lisaks tasub silmas pidada erisusi tähtpäevade aegades, Hiina kalendri mitmed riigipühad on eestlaste jaoks kasutatavate kalendrite erinevuse tõttu liikuva iseloomuga.

Tabel 6

Ärikohtumiste õnnestumisele kaasaaitavad faktorid

	Eesti	Hiina
Kohtumiste mitteametlik osa	Sotsialiseerumine, koos söömas käimine	
	Ühised lõuna- ja/või õhtusöögid.	Teise tundmaõppimine, teenete ja vastuteenete tegemine, tähenduslikud kingid kolleegidele või nende lastele.
Perest ja lähedastest rääkimine	Uute tutvavatega mitte, kui ollakse juba sõbrunenud, siis.	On üks jututeemadest, näidatakse hoolivust. Hiinas on inimsuhted väga olulised.
Kingituste tegemine	Ei eeldata suuri kingitusi. Miskit väikest võib tuua, nt meene oma riigist, šokolaad, paaritu arv lilli.	Üldiselt tehakse kingitusi, viisakusest võidakse algul ära öelda, mitmenda korra peale võetakse vastu. Kinke antakse kahe käega, kohe ei avata. Toit (nt toidukorv) on kingina hea valik ning numbriga kaheksa seostuv. Kingitusteks ei sobi kellad, lõikeriistad, lilled, number neljaga seostuv.
Kohtumisjärgne otsustusaeg	Tihti mitu päeva, võetakse aega analüüsiks, ei kiirustata, otsust üldjuhul ei muudeta. Riigiettevõtetes protsessid üldiselt pikemad kui eraettevõtetes	Reeglina mitu kohtumist enne otsuse langetamist. Kõik detailid, küsimused räägitakse läbirääkimiste aegu enne lepingu sõlmimist läbi. Eeltöö on aeganõudev.
Kohtumisteks (otsuste tegemiseks) ei ole hea aeg	Suvi ja ja jõulud, paljud (sh juhtkond) puhkavad, vähem uusi otsuseid võetakse sel ajal vastu Ka reede pärastlõuna.	Hiina uusaasta jt riiklikud pühad.

Allikas: autori koostatud süntees eri allikate põhjal (Business communication, n.d.; Business etiquette, n.d.; Commisceo Global Consulting, 2020; Estonian business culture, n.d.; Practical tips on ..., n.d.).

Eesti-Hiina ärikeskkonna võrdluses (tabelid 1–6) on näha, et eestlaste ja hiinlaste töökultuuris leidub nii sarnasusi kui erinevusi. Oluline on tähele panna erinevusi nüanssides, mis õigel kasutusel võivad soovitud poolehoiu tuua. Tuleb märkida, et üldistused ei laiene igale indiviidile, kuid on teejuhiks üldise arusaama loomisel. Hiinlastega koostöö eeldab enamasti kohtumisi päris elus, seega pärast esimesi kultuurielamusi saab rahvusvahelistuv ettevõtte isikliku kogemuse osaliseks. Siiski on tähtis enne esimest kohtumist end tööviiside erinevustes harida, hiinlaste seas on eeltööl väga oluline osa, seda eeldatakse ka tulevastelt koostööpartneritelt.

1.3. Rahvusvahelistumine Hiina turule, probleemid ja lahendused

Veel enne, kui Eesti ettevõtted ja Hiina ettevõtted on saanud omavahel koostööd tegema hakata on oluline panus olnud diplomaatiliste suhete arendamisel. Hiina majandustegevus on mõjutatud riigi poliitikast (IvyPanda, 2020). Äritegevus käib käsikäes suhtlusega ametnikega, Sheng, Zhou ja Li (2011) väidavad, et ettevõtjad, kes Hiinasse äritegevust laiendavad puutuvad kokku vähemalt ühe või rohkema administratiivkorra ametnikuga. Investeeringud mis ületavad konkreetse sektoris seatud taseme nõuavad lubade ja ärilitsentside olemasolu, mida väljastavad kõrgema juhtorgani töötajad. Poliitmaastikul osalemine on ühtlasi positiivne kulg ettevõtete jaoks, sest heade suhete najal on kergem Hiinas äri ajada (Yang, Nahm, 2023). Ka Eesti majandustegevus ei ole riigi tegevusest puutumata. Seda on oluline mõista äritegevus, eriti hiinlastega töötades, valitsuste hea või vähemalt ebasobiva käitumise lubamatus on äritegevuse eeldus. Kui üks pool näeb teise käitumises väära, on soovimatud tulemused kiired tulema. Nii juhtus näiteks 2010. aastal, kui dalai-laama visiidil Eestisse kohtus ta siinsete riigijuhtidega. Tagajärg oli Eesti-Hiina kaubandussuhete jähnenemine. Piimatoodete müük Hiinasse seiskus, sest turg läks lukku. (Valdre, 2014) Tilk tõrva rikub meepoti, suhete soojenemine võtab aega. Sellegipoolest on Eesti taasiseseisvumisajast saati arendanud diplomaatilisi suhteid Hiinaga (Jia, 2011). Veelgi intensiivsem periood on olnud viimasel kümnendil, seejuures EASi Aasia keskuse ja teiste riiklike ühenduste panus on olnud märkimisväärne ning ka pandeemia ajal 2020. aastal kasvas Eesti eksport Hiinasse hüppeliselt, ületades väärtuselt 200 miljoni euro piiri (Eesti eksport Aiasse, 2022) Samal aastal oli Hiina Eesti jaoks suuruselt 15. eksporditurg ning praegu on kaubamahu väärtus lähenemas 300 miljonile eurole ja Hiina turu vastu tunneb huvi üle 330 ettevõtte (Eksport Hiinasse, n.d.).

Paljude firmade seas on edukat koostööd hiinlastega teinud AS Wendre. Neil on Hiinas oma tootmistsehh. Tehas annab tööd 50 inimesele, mis on Eesti mõistes keskmise suurusega,

Hiina kohta väike, ent on ettevõttele olulise tähtsusega, sest toodab üht asja ning teeb seda väga hästi. (Rozenal, 2012) Teine ilus näide Eesti firma eduloost Hiina turul on Haage vesi, mida võib leida nüüd ka Pekingi restorani menüüst (Silikaat Grupp, 2021). Edulugudest rohkem on kajastatud ebaõnnestumisi ja negatiivseid kogemusi, seejuures on hea neist õppida.

Hiina turult on negatiivse kogemuse saanud teiste hulgas Estonia klaverivabrik. Kui kaubamärk ei ole veel Hiinas registreeritud, on tegevustele vaba voli ning siinsele ettevõttele teadmata oli toodetud Estonia klavereid luba küsimata. (BNS, 2015) Kaks aastat varem alustati riigi nime kandva kaubamärgi registreerimisprotsessi Hiinas ning sellesse andis oma panuse ka minister Juhan Parts. Veel üks näide sellest, kuidas äritegevus ja valitsuse ametkond on omavahel seotud. Keeruline juriidiline keskkond on olnud ka põhjus, miks näiteks Yahoo ja LinkedIn on Hiinast lahkunud (Kaplan, 2022). Ministri allkirjaga kiri läkitati Hiina kaubamärgi ametile. Registreerimise protsess on mitmetahuline ja aeganõudev, ainuüksi avalduse esitamisest dokumentatsiooni edendamiseni kulub pool aastat. (Nergi, 2013) 2015. aastaks oli nõusolek riigi nime kaubamärgina kasutamiseks olemas, kuid kirjalikku kaubamärgi kinnitamise otsust polnud veel tulnud. Vahepealsel ajal oldi jõutud Hiinas võltspianiinosid toota ning see oli üks Estonia klaverivabriku Hiinasse rahvusvahelistumise põhjuseid. Kuigi enamus firma toodangust läheb USA turule, oli tarvilik vähese osakaaluga turul oma kaubamärk halbade sündmuste takistamiseks kaitsta. (BNS, 2015)

Sarnase probleemiga on silmitsi seisnud Cleveron. 2015. aastal käis ettevõtte oma pakirobotit esitlemas Pariisis, sealsel messialal pandi robot vaatajate ees kokku ja võeti ka pärast lahti. Cleveroni asutaja arvab, et toodet kopeerinud firma filmis salaja sealset esitlust, kõneka tõendina leiti, et oldi kopeeritud ka valesti puuritud auke, mille eestlased ise hiljem parandasid, kuid järeletehtud robotil Hiinas olid samad valed augud olemas. Keeruliseks teeb Cleveronile lisaks asjaolu, et Hiinas roboteid järele teinud ettevõtte võttis ise tootele patendi ning Eesti ettevõtte ei saa näiteks USA partneri, Walmarti poodide juures oma pakiautomaate kasutada, sest Hiina ettevõtte saaks nad seepeale kohtusse kaevata. Lahendusena näeb Cleveroni omanik oma toodete pidevat täiustamist, mis annab neile turul konkurentsieelise, pikk ja vaevaline protsess kopeerimise tõkestamiseks ja lõpetamiseks jätkub. Ühtlasi loodetakse riigiabile ning juhtum võetakse lauale suursaadikute tasemel. (Mets, 2019)

Rahvusvahelistumist Hiina suunal on täheldatud arvukate Eesti ettevõtete puhul. Kaugel idamaal hinnatakse Eesti puhast loodust ning sealsele turule sisenemisel on hästi

läinud naturaalsel puhastel toodetel nagu eelkõneldud Haage veel. Pea 10 aastat tagasi jõudis Hiina turule Meveda mesi. Saastatud piirkondades osatakse puhast looduskeskkonda hästi hinnata ning Meveda lugu on eeskujuks toodud paljudele teistele Eesti toiduainetööstuse ettevõtetele. (Tahula, 2013) Viimastel aastatel on Hiinasse laienenud nt jäätisepulbrite tootja Revala, mille teekond algas 2018. aasta SIAL messil Shanghais pälvides innovatsioonikonkursi žürii kõrge tunnustuse (Piiroo, 2018). Huvist edasi kaubanduskokkulepeteni jõuti järgmise aasta messil (Lättemäe, 2019).

Hiina turule sisenemise edus on kindel koht suhetel. Globaalsel tasandil tugeva brändi loonud Uber ei suutnud Hiinas tegijana läbi lüüa. Nii nagu rõhutas Lu (1995) võtmeisikute jutule pääsemist mängis Uberi kahjuks vähene lojaalse kliendibaasi olemasolu konkurendi DiDi kõrval. Kuigi kuvand välismaa ettevõttest oli kõrgel kohal ka hiinlaste silmis, siis suurem usaldus oli neil oma ettevõtte kohta, mil oli eelis suust-suhu turunduses. Potentsiaalsed kliendid olid tuttavate ringis sageli kuulnud DiDi ettevõtet mainitavat ning tänu headele suhetele oma inimestega laienes sihtrühma usaldus ka räägitud ettevõttele. Teadmine konkurendist Uberist oli neil samuti olemas, kuid puudus side, seos, suhe selle ettevõtte või klientidega ning seetõttu suutis Uber hõivata pea kuus korda väiksema turuosa kui tema Hiina konkurent. (Liu, Kim, 2022) Uber ei suutnud konkurentsisis enda kasuks pöörata Hiina turu spetsiifilisi eripärasid.

Äritegevust Hiinas nähakse jätkuvalt võimalusena, kuid selle kõrval on kasvamas teine tendents. Eetilised probleemid tekitavad rahvusvahelisel tasandil diskussioone, mis jätavad jälje eelistustesse, kellega soovitakse äri teha, kellega mitte. Maailmapanga konsultant Seth D. Kaplan julgustab inimesi kaaluma Hiinas äri tegemise alternatiive, tuues näitena Prantsusmaal alustatud uuringu nelja nimeka ettevõtte vastu, keda kahtlustatakse Hiinas sundtööjõu kasutamise arvel kasumi teenimises. Ettevõtted võivad Hiinas äri tehes mitmete keeruliste probleemidega kokku puutuda, lisaks tööjõu päritolule ja töötingimustele on riskid andmete turvalisuses ja läbipaistvuse küsimustes. Professor hoiatab, et Hiinas on tulevatel aastatel aina keerulisem pidada eetilist äri. (Kaplan, 2022; IFIT, 2022)

2. Hiinasse rahvusvahelistumise empiiriline uuring

2.1. Uurimismetoodika ja ettevõtte taust

Käesoleva uurimistöö empiiriline osa teostatakse kaasusanalüüsi meetodil. Uuritud firma on Eesti-Hiina ühissetevõtte Post11, milles saavad kokku kõik antud töö uurimisprobleemi osad. Esile kerkivad erinevused töökultuurides, mille peale ei oldud

harjunud mõtlema, seega pole neid sageli ka ette nähtud. Mõned erisused laabuvad omapärase üllatusena, teistest kujuneb probleem.

Kaasusanalüüs on tehtud intervjuu baasil. Intervjueeritav oli Post11 tegevjuht Ardi Ratassepp, kes oli firma kõige pikaajalisem tegevjuht ning oli firma eesotsas aastail 2018–2021 (LinkedIn, n.d) Tema juhtimise ajal oli firmas intensiivne kasvuperiood ning võeti kasutusele uusi meetodeid, lähenemisi ning tema tegevusaega jääb ka viiruse levikust tingitud piirangute kehtestamise aeg. Sel perioodil oli firmas nii kergemaid kui raskemaid aegu ning seeläbi saab ettevõtte tugevustest ja nõrkustest soliidse läbilõike. Intervjuu küsimused on koostatud suunaga koguda andmeid eeskätt strateegia, koostöö ja töökultuuri kohta, koondades need ühise nimetajaga juhtimine. Tervikpildi huvides uuriti ettevõtte üldist tegevust. Intervjuu küsimuste kaudu tulevad esile ettevõtte õnnestumised ja murekohad ning rahvusvahelistumise eri tahud, ärikultuuri erinevused koos probleematika ja lahendustega. Tehtud intervjuu on salvestatud 27. oktoobri pärastlõunal 2022 Tallinnas. Kaasusanalüüsi teostamiseks sai valitud intervjuu meetod, et kvalitatiivseid andmeid adekvaatselt tõlgendada ning mõista firmat soosinud ja tõkestanud asjaolusid. Lisaks on inforegistri andmebaasist teada ettevõtte avalikud finantsandmed.

Intervjuu kasutamine kaasusanalüüsis on rahvusvahelise äri uurimisel hinnatud meetod. Hong Kongis tehtud metoodikaalane uurimus väidab, et seda väärtustatakse selle poolest, et intervjuu läbiviimine võimaldab näha tippjuhtide vaatenurka ning nende mõttemaailma äritegevuses. Meetodi positiivsed aspektid kaaluvad üles negatiivse külje ning kvalitatiivne andmekogum rikastab arusaamist kogu tervikust. (Yeung, 1995) Siin töös uuritud firma kontor asus Shenzhenis, mis on linn Hong Kongi kõrval jäädes sarnasesse tegevuspiirkonda. Ühtlasi võimaldab intervjuu meetod koguda kognitiivseid andmeid ka tundlikel teemadel, näiteks valitsuse mõju kohta äritegevuses, mis ei ole selgelt piiritletud teemad, vaid seejuures paljuski tunnetuslikud. Selliste mõttekäikude väljendamine on andmekogumise vormidest intervjuu protsessis loomupärasem. (Chen, 2007)

Post11 loodi 2015. aastal Omniva ja S.F. Ekspressi kokkuleppel asutada ühisfirma. Ettepanek eraldi firma luua tuli Hiina partneritelt. Ettevõtte esimene juht Aavo Kärmas selgitas, et firma nimi tulenes mõttest, et kui üks ja teine kokku saavad, on tulemus suurem kui kaks. Ärikohtumisel hiinlastega ütles Kärmas vastuseks kolm, hiina partner vastas, et 1+1 annab kokku 11. Peitub proosaline lugu ses nimes, Hiinas paljudel asjaoludel on ilmikas taust. Ettevõtte tegeleb pakiäri, ühissetevõtte loomine oli varasema koostöö edasiarendus. (Soopan, 2015)

Asutatud ettevõtte registreeriti Eestis, ent eesmärk oli ärimudelit laiendada üle kogu maailma. (Omniva loob ..., 2015) Pärast esimest aastat asus ettevõtet juhtima Ardi Ratassepp (Omniva rahvusvahelist äri ..., 2016). Aktiivsetel tegevusaastatel kasvas äri jõudsalt ning tegevus laienes mitmetel turgudel. Õitsva äri lõpetas viimase raskuskohana Vene-Ukraina sõda, pärast mida ettevõtte oma tegevuse lõpetas. (Vogelberg, 2022)

Töö kirjutamise ajal oli ettevõttes pooleli likvideerimisprotsess. Ettevõtte oli tegutsenud seitse aastat, sellele oli eelnenud varasem koostöö periood. Kui firma asutati, registreeriti osanikeks S.F Express International (Singapore) PTE.LTD osaga 70% ning 30% osalusega aktsiaselts Eesti Post. Tegelikke kasusaajad on e-Äriregistri andmetel üksteist, neist kümme on eesti nimed, üks Hiinast, asukoha täpsustusena oli märgitud Hong Kong. Töö autor järeldeb sellest, et ettevõtte hiina partnerid on seega suure tõenäosusega läänepärasemad, seda kinnitab intervjuueeritava tähelepanek nõukogu esimehe kohta, kes oli eestlase sõnul pigem euroopalik ning sõjaväelaslikku ranget kohtlemist hiinlaste poolt tema enda suhtes ei kohanud. Tegelikest kasusaajatest üheksal oli kaudne osalus, kaks – üks Eesti ja teine Hiina isik – olid kõrgema juhtorgani liikmed. (e-Äriregister, 2022) Intervjuust ettevõtte juhiga saadi teada, et juhtimine oli korraldatud järgnevalt. S.F Expressis oli rahvusvahelise logistika üksus, ning Post11 raporteeris rahvusvahelise üksuse juhile, kes oli nende nõukogu esimees ning Ratassepp ise raporteeris mõlemale omanikule Eestisse ja Hiinasse. Nõukogu oli tehtud vastavalt osalustele, selles oli kolm liiget: kaks enamusalusega S.F Expressist, üks Eestist. Nõukogu kohtumised toimusid vähemalt kord kvartalis, töökohtumisi teisi oli kolleegidega idamaal veel ning sagedamini. Post11 Hiina kontor asus Shenzhenis, põhiline kontor Eestis. Enamus töötajaid olid eestlased, oli ka vene rahvusest, Ukrainast, Hiinast, Taiwanist, kes Eestis töötasid, Hiina osakonnas oli tööl kolm, neli hiinlast. Hiilgeaegadel oli ettevõttes tööl üle 70 inimese (Inforegister, n.d).

2.2. POST11 rahvusvahelises keskkonnas

Post11 on töö teooria osas käsitletud terminoloogia järgi rahvusvaheline ettevõtte. Töö ühendas kahest riigist inimesi ning logistikaga seoses veel mitmeid rahvuseid, riike. Schumpeteri kirjeldus innovatsioonilisest protsessist peab ühisettevõtte puhul eriti paika, sest pakiäri oli rahvusvahelises olukorras logistiliselt sedavõrd muutuv, et iga paari kuu ja aasta järel olid olemasolevad tarneahelad ärikeskkonna survele juba uuenenud või hoopis uue raja võtnud. (Wolniak, 2019) Innovatsioon oli vältimatu olukorras, kus tuli pidevalt uuendusi teha selleks, et üldse konkurentsist püsida. Näiteks oli emafirmal kombeks seada momendil üle jõu käivaid norme, mis funktsioneerisid firma tegevuseesmärkidena, Töö protsesside

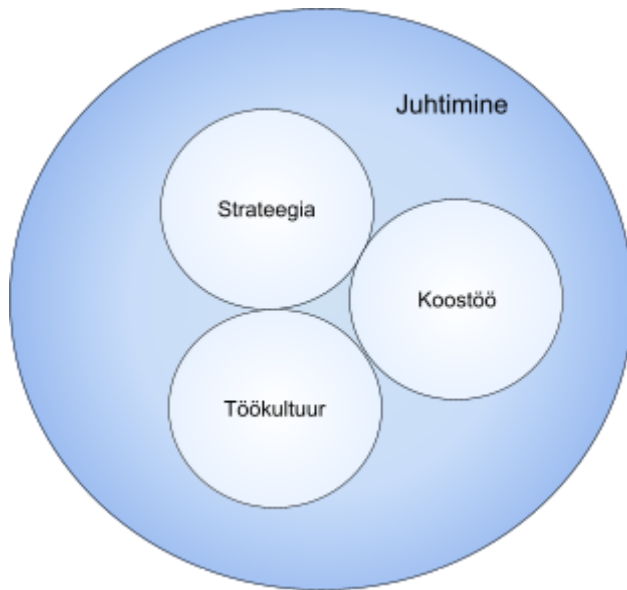
efektiivistamine oli sihiks kõigile konkureerivatele pakkujatele. Seni kui keegi normi täita ei suutnud, aktsepteeriti olemasolevat kiirust ja teenusepakkumist pakiäris, kuid niipea kui keegi suutis seatud normi täita, selle kõrgema taseme saavutada, muutis emaettevõtte selle kriteeriumiks kõigile ning kes seda täita suutsid, püsisid äris edasi, kes mitte, need kadusid konkurentsist. Post11 sai tegutsemisaastate jooksul tunda mõlemat, Schumpeteri kirjeldus rahvusvahelisest ettevõttest peab paika.

Strateegia kontekstis on hea kirjeldatavusega ka Calofi ja Beamishi määratlus rahvusvahelistumisest, mis on firma enda toimimisfunktsioonide rahvusvahelisse keskkonda mugandamine (Wolniak, 2019). Eesti Post on ametlikult Eestis tegutsenud 1918. aasta novembrist, oma süsteemid on ettevõttel välja kujunenud (Omniva, n.d.) Hiinlastega koostööd alustades tuli arvestada rahvuslike eripärade, keele ja kultuuriruumi erisustega alustades ühissetevõttele uue nime välja mõtlemisega. Olemasolevaid toimimisfunktsioone kohandati emaettevõtte nõudmistele vastamiseks, S.F Expressi osalus firmas oli üle poole. Ka teiste teooria osas käsitletud definitsioonidega rahvusvahelistumisest ja rahvusvahelisest ettevõttest uuritud ühissetevõttel seos olemas (Dominguez, Mayrhofer 2017; Economy-Pedia 2022). Keerulisem neist on hinnata rahvusvahelistumise määra ja ekspordi alusel antavat hinnangut, seda teavad firma juhid. Inforegistri andmetel oli Post11 käive aastail 2017–2020 enamasti 5–10 miljoni euro juures (Inforegister, 2022).

Guo (2012) on öelnud, et eduka toimimise võõras keskkonnas annab arusaam kohalikest oludest, mida süvitsi mõistetakse. Seda eelist ettevõttel USA turul ei olnud. Ameerika regulatsioonid olid tunduvalt erinevad nii Eesti kui Hiina omadest, nii et ettevõttel puudus konkurentsieelis kohalike pakiäriettevõtete ees ning sealt tuldi üsna ruttu tulema. Võimalus oli, kuid piisav teadmus võimaluse edukaks rakendamiseks puudus.

2.3. Strateegia, koostöö ja töökultuur

Käesolev uurimistöö keskendub rahvusvahelistumise protsessis kolmele pidepunktile, need on strateegia, töökultuur ja koostöö. Ligi kahetunnise intervjuu käigus räägiti ühtlasi ka firma tegevusest üldiselt, mis andis laiapõhjalise arusaama firma kogutegevusest, et seejärel kujundada selge hinnang nimetatud kolmest.



Joonis 3. Empiirikas käsitletud rahvusvahelistumise aspektid.

Juhtimise aspektis kõige selgem erisus oli korralduse mõju. Post11 juht sõnas, et Hiina ettevõtte sees, kui korraldus on antud, siis korraldus on täitmiseks. Korraldus on korraldus ning kui seda täita ei suuda, tähendab see läbikukkumist ning see oli kõigile selge. Hierarhia mõju on tugev. (Practical tips on ..., n.d.) Võrdlusena rääkis ta Eesti juhtimiskultuurist kui kaasavast juhtimisest ja juhendamisest, ent Hiinas oli korraldus kõige tähtsam asi ning mida suurem juht selle andis, seda “hullem”. Hiinlastest töötajatel on võrdlemisi suur autonoomia antud töö täitmisel, kuid puudub suurem autonoomia tööalaste eesmärkide seadmises ja juhtimises osalemine (Jiang *et al*, 2023) Korraldus käib hierarhias mööda käsuaahelat ning ei või öelda oma juhile, et miskit ei saa sedasi teha, ei tohi seada tema öeldut kahtluse alla. Temal oli enda hinnangul vedanud sellega, et nende nõukogu juht oli euroopalik ning sellist kohtlemist tema ei kogenud. Nõukogu esimees oli neil hiinlasest juht, kuid Eesti vaatevinklist kohanenud kaasaegne juht. See andis ettevõttele eelise mõlemas osas. Nagu Guo (2012) selgitab, annab ettevõttele võõrsil tegutsedes suure eelise läbivad teadmised kohalikest oludest. Siin kontekstis olid olemas mõlemad: teadmised ja praktiline kogemus nii Hiina regulatsioonide ja tavade mõistmiseks kui ka välismaal levinud praktikate käsitus. Kui aga intervjueeritaval oli olude sunnil tarvilik Hiinas kohapeal pikemat aega viibida töötades ise samas kontoris, kus ülejäänud S.F Express, siis ta kõrvalt nägi, et Hiina enda kontoris on ikkagi nagu sõjaväes. Korraldus on täitmiseks Hiinas. Töö teooriaosa avardab seda vaadet otsekohesuse osas. Hiinlased ei kipu teistele “ei” ütlemale ning kindlasti mitte oma juhile. (Commisceo Global Consulting, 2020) Sellegipoolest on nad väga sõnaosavad ning

kasutavad oma mõtte väljendamiseks teistsuguseid sõnu ja hääletooni, mis ei riiva teise auge ega põhjusta seepärast “näo kaotamist”. (Wang *et al*, 2019)

Juhtimise ja kontrolliga käib kaasas stabiilsus. Selle ajaline kestus näiteks juhtide vahetumise mõttes on eri riikides erinev. Suures plaanis on Hiinas nii, et kõik suured ettevõtted on vähem või rohkem seotud riigiga. Seda kinnitab ülevaade teaduskirjandusest (Sheng, Shou, Li, 2011). Hiinas riigijuhimine on väga stabiilne ning juhid väga kiiresti ei vahetu. Osaliselt kandub see edasi ettevõtetesse. Kui Euroopas võib stabiilne tähendada viit aastat või ka kolme aastat ühe juhi ametiaega pärast mida on tarvilik mõelda, kuidas edasi, siis Hiinas võib see aeg olla ka kümme, viisteist või kakskümmend aastat. Ühisettevõtte seitsme tegutsemisaasta jooksul tuli vahetusi ette mõlemal poolel. Eesti omanike poolel juhtus seda siiski sagedamini (vähemalt kolm eri juhti) ning siis teadvustati partneritele, et see inimene, kes enne ettevõtet juhtis on nüüd vahetunud ning on uus inimene. Mõnikord tekitas see Ratasessa sõnul hiinlastes küsimusi, miks neid muutusi nii palju on, eeldati stabiilsust pikemaajaliselt, samas võis muudatuste tegemine sattuda ka lihtsalt halvale ajale. Muudatuste tegemise aeg on eri vaatenurkades erinev ning see sõltub keskkonnast, kust tullakse. Hiinas vaadatakse riiki kui väga tähtsat asutust, millega käib kaasas suur lugupidamine (Chen, 2007). Seda oli näha näiteks siis, kui EAS-i delegatsioonides käis Hiinas kaasas mõni ministeeriumi töötaja ning hiinlase jaoks ministeerium, ametnik kui riigi esindaja tähendab riiki ja seda oli nende olekust kohe aru saada. Riik on seal kõige tähtsam. Teoreetiline käsitlus viitab lugupidamisele ka laiemas kontekstis endast vanemate ning ametipositsioonilt kõrgemate isikute vastu. Näiteks tervitamisel tervitatakse esimesena vanimat (seda ka kogemuse, positsiooni mõttes) ning ärikohtumisel juttu alustab samuti tähtsaim isik, jälgitakse hierarhiat. Läbirääkimiste lauas on mõjuvõim vanematel kõneisikutel. (Commisceo Global Consulting, 2020)

Kahe riigi ühisfirmas jäi õigusalastes küsimustes kehtima Euroopa õigus. Lepinguid koostades tuleb määrata nii kehtiv õigus kui ka vaidluste lahendamise koht. Eestlased püüdsid alati igale poole Euroopa õiguse kirja panna ning asukohaks Tallinna linnakohtu. Osad kliendid ei olnud sellega nõus, Eesti leidmine kaardi pealtki osutus osadele keeruliseks, seepeale märgiti dokumenti Rootsi arbitraaž. Mitte üheski lepingus ei kasutatud Hiina õigust, sest intervjueeritava sõnul oli see neile nii võõras, et kui nad sellega nõustuksid, siis nad tegelikult ei teaks, millele nad alla kirjutavad. See oli hiinlastele piisav põhjendus ning kogemustest konkurentidega ka väga tuttav, üldiselt oli asju nii aetud. Kuigi lepingu

mustanditest, mis eestlastele ülevaatamiseks saadeti, oli sageli näha kirjas Hiina õigust, siis enne päris allkirjastamist muudeti need punktid alati ära.

Ettevõtte suurimad katsumused seisnesid tarneahelate haldamises. Kaubamahud olid hooajalised. Oli aastaid, mil põhimaht kaupu liikus Venemaale, siis aasta Saksamaale ning mõnda aega isegi Kanadasse. Nõudluse järgi pidi ettevõtte oma kaubaahelaid uuendama ja ringi tegema. Kunagi ei saadetud pakke kontrollimata ahelasse. Testimiseks kasutati fiktiivseid pakke ning seejärel väiksematest kogustest suuremateni. Seejuures oli tehniline tugi kriitilise tähtsusega, pidi igal ajahetkel teada olema, millises etapis kliendi pakk parasjagu on ning kus asub. Kauba põhimahtude sihtriikide muutudes otsiti lennuvõimalusi nii Eestist, Saksamaalt, Hollandist kui ka mujalt, kõige keerulisem oli tiheda liiklusega lennujaamades saada lennukile maandumisaega. Kui see osa stabiliseerus, oli tavaline kord või kaks aastat see, et lennufirmad muutsid nii graafikuid kui ka hinnakirja. See omakorda tähendas ühissetevõttele taas teenuse osutamise parameetrite muutmist ning tootejuhtidele uut tööd. Ettevõtte tooted, teenusepakkumise tarneahelad, olid kui elavad organismid, mis tulid ja läksid, terviklikku kollektsiooni müüdavatest toodetest kunagi ei tekkinud, mis aastaid töökõlbulikud oleksid.

Firmajuht rääkis, et eri aastatel kujunesid ettevõtte logistika sõlmpunktideks Tallinna lennuväli, Frankfurt Haan, Hollandi Schipol. Ambitsioonikaid plaane jätkus, näiteks sooviti luua sarnane sõlmpunkt Ameerika Ühendriikidesse. Taaskord kavandati ja testiti erinevaid ahelaid, millest mõned töötasid. Probleem tulususes seisnes kaubaveo regulatsioonides, mis selles majanduspiirkonnas olid võrdlemisi teistsugused kui teistes kohtades, kus ühissetevõtte pakiäri tegi ning leiti, et nad ei suuda konkureerida USA kohalike ettevõtetega, kes sarnast teenust pakuvad. Tulupotentsiaal ja edukus seisnes selles lisandväärtuses, mida oma ettevõtte suutis klientidele pakkuda ning äri algusaastatel suudeti seda väärtust piisavalt pakkuda, et tuua ka näiteks kaup Hiinast esmalt Tallinnasse ning edasi Venemaale. Vahepeatus idanaabri juures oli ühtlasi kütuse laadimiseks ning koos teiste nüanssidega suudeti selline ring Hiina-Eesti-Venemaa kaubalennukite töös edukalt käima panna. Ameerika puhul lisandväärtus ei ületanud kohalike ettevõtete pakutavat ning konkurents hinna ja kiiruse üle jättis selle suuna küll mitte võimatuks, kuid mitte tulusaks. Guo (2012) viidatud kohalike olude arusaama tähtsus ei mänginud siinpuhul mitte ettevõtte kasuks, nagu koostöös hiinlastega, vaid kahjuks.

2.3.1. Strateegia

Ettevõtte rahvusvahelistumine on teooriaosas käsitletud Calofi ja Beamishi vaadete järgi firma enda toimimisfunktsioonide rahvusvahelisse keskkonda mugandamine (Wolniak, 2019). Post11 oli ettevõtet juhtinud Ardi Ratassepa sõnul koostöö loomulik jätk. Varem oldi Omnivas S.F Ekspressiga koostööd tehtud, ühissetevõtte loomisega mugandati olemasolev töö uude vormi. Olgugi et nimetuse järgi oli tegemist ühissetevõttega, tuli intervjuust välja, et sisuline tegevus oli rohkem emaettevõtte ja tütaretevõtte vormis, kus Post11 tulevikuplaanide loomisel anti emaettevõtte S.F Ekspressi poolt firmajuhtidele täpselt nii palju ja vähe infot oma strateegia kohta kui võimalik. Küll prooviti vahel sünergiat luua ja ühine strateegia koostada, milles üks teeb oma osa, teine oma osa ning kokku saadakse ühine tegevus, kuid selle peale ei oldud nõus minema. Post11 nähti tütaretevõtteks, mille strateegiat loodi ainult selle ettevõtte keskselt.

Mugandused firma toimimisfunktsioonides toimusid ka sisemise konkurentsi osas. Intervjuust selgus, et hiinlastel oli huvitav lähenemine, mille tulemusena tütaretevõtte konkureeris kohati emaettevõtte endaga. Loogika seisnes nende jaoks selles, et kui nemad ise ei võida, siis võidab keegi, kelle tegevuses neil on osa ning päeva lõpuks on nad järelikult ikka võitnud. Emaettevõttes lasus ühe osa eest vastutus sageli mitmel osakonnal, ka sellega tekitati sisemist konkurentsi omavahel, mitte vaid turul konkurentide vastu. Tekitati kontrollitud sisemist konkurentsi, mis kokkuvõttes tõi firmale kasu. Ühtlasi seati üha uusi norme ja kriteeriume kaubaveo osas, kus konkureerisid kõik pakkujad. Põhiline oli hind ja kiirus. Seni kuni keegi ettevõtetest ei suutnud soovitud eesmärki täita, jäi eesmärk eesmärgiks, mida püüda. Samas, niipea kui keegi pakkujatest suutis eesmärgi täita, sai sellest reegel, mis kehtis kõigile konkureerijatele. Need olid nüüd surve all, mis tähendas üht, kui eesmärk suudetakse täita, väga hästi, kui mitte, saadakse trahvi või jäädakse ärist ilma. Konkurents oli terav ning äri iseloom stabiilsust ei soosinud, nii õnnestumine kui ebaõnnestumine erinevates tarneahelates olid kiired tulema.

Strateegia suunal oli olulise tähtsusega ka oma osa kaitsmine. Kaitsta tuli kliendi privaatsust, kõiki andmeid ei saanud emaettevõttega jagada, olgugi et nemad olid omanikud. Kui Eesti ettevõttel olid Hiina kliendid, siis ei tohtinud kliendinimekirju, kaubamahte jm delikaatset infot edasi jagada. Hiina pool küll küsis, see on neile väärt informatsioon tihedas konkurentsis, kuid vastust sellistele küsimustele Post11 anda ei saanud ning sellest said mõlemad pooled ka aru. Kliendiandmed on nõutud info, kuid peab olema hoolas privaatsuse kaitsmises. (Wu et al, 2021) Huvitav oli tähele panna intervjuueeritava öeldud mõttekäiku

Hiina kohta, et kui küsida ja vastus antakse, siis pole küsija midagi valesti teinud. Kuigi informatsiooni sai jagada piiratud mahu, said kokkulepped tarvilikul moel tehtud ning kliendi privaatsust suudeti hoida. Hiinas tuleb jätkuvalt intellektuaalomandi ja patentidega ettevaatlik olla ning mitu sammu ette mõelda, et ei juhtuks sarnast olukorda nagu näiteks Estonia klaverivabrikul ja Cleveronil.

Kuigi vahel on tarvis öelda vähem, oli koostöös rohkem suhtlemisest palju kasu. Kui koos arutleti eesoleva strateegia osas, oli Hiina poolel suur huvi, et ettevõtte juht oma visiooni lahti räägiks, et nad saaks loogikast ja justkui malekäikude järjekorrast aru saada, miks midagi tehakse. Kultuuriline erinevus seejuures paistis silma sellega, et kui Eestis kõneldakse strateegiast rohkem rahalises kontekstis ja numbrites, siis Hiinas pöörati vähemalt sama palju ja rohkemgi tähelepanu sellele, kuidas nende käikude tegemisel edasine kulgeb. Kui tehakse üht, mis sellele järgneb, mis pärast seda järgmisena mõttes on, kui see ei sünni, mis siis plaanis koos edasiste tegevustega. Sellised arutelud tähendasid juhi jaoks päris strateegilist lähenemist. Tähtis oli see, mida taheti saavutada ning finantsnumber seejuures oli mõõdik, mis iseloomustas seda, kui hästi ettevõttel käigu tegemine läks. Eesmärk võis olla näiteks konkreetse kliendi kätte saamine. See ei pruukinud olla lihtne, selleks kavandati strateegiat, kuidas seda silda, seda suhet luua. Kui tänase teenusportfelliga veel ei ole võimalik soovitud klienti püüda, siis millise ringiga sinnamaani võib jõuda, pärast milliste sammude tegemist võib nii-öelda kliendiga ühe laua taga saada istuda, sellele ehitati strateegiat. Raha veel ei olnud, see oli selge, aga see polnudki esmajärjekorras tähtis, küsimus oli, kuidas lauda saada. Otsustusõigus on Hiina firmades loetud isikutel ning strateegiliste äriotsuste tegemisel on oluline jõuda nendeni, kes juhtimises osalevad (Lu, 1995). Ka hiljem Eestis on sama ettevõtte juht teistes ettevõtetes sarnast lähenemist rakendanud. Räägitakse esimestest olulistest asjadest esimesena, seejärel rahast, mis on strateegia tulemus ning tuleb seega hiljem.

Hiinas äri tehes tuleb meeles pidada, et äritegevusel on laiem mõju, kui ainult äri ise. Äridelegatsioonides on sageli kaasas ministrid, neid tutvustatakse erinevatele inimestele ning hiinlastele on jätkuvalt oluline heade suhete loomine ja hoidmine. Kellele mispärast, selle üle peab mõtlema. Yang ja Nahm (2023) uurisid motiive, miks firmad soovivad häid suhteid valitsusega arendada ja hoida ning ühe seosena leiti, et on positiivne korrelatsioon partei liikmelisuse ja valitsuse pakutavate subsiidiumide saamise vahel. On tavaline, et osad töötajad kuuluvad Hiina Kommunistliku Partei ridadesse. Nimekirjas olemine on üks asi, aktiivne poliittegevus teine. Intervjueeritud ühissettevõtte juhi väitel on hiinlastel alati pikem

agenda seal taga, miks nad midagi teevad. Seda keegi ei ütle kunagi, tuleb ise mõelda, mida saab teha, mida mitte ning kust läheb piir. Kõiki asju ei tehta raha pärast, kuigi pealtnäha on tegemist vaid äriaga. Seetõttu tuleb näha kaugemale ning aimata teiste kavatsusi, strateegiat nagu malekäike, mis üksteisele järgnevad.

Ametlik strateegia koostati ettevõttes kahes jaos. Üldine strateegia oli kolmeaastase tulevikuvaatega, mis kajastas firma suurt pilti. Kui Eestis on tavaline, et koostatakse strateegiavaateid ka viie ja kümne aasta kestuses, siis Post11 defineeris end idufirmana, mis järjest kasvab ja kasvab ning isegi kolm aastat tundus väga pikk aeg. Konkreetne detailiderohke tegevuskava koostati eelseisva aasta kohta. Aasta möödudes taaskord kolme aasta üldine plaan ning uue aasta detailne vaade. Kuigi üldiselt on Post11 kohta kasutatud sõna ühissetevõtte ning seda see ka on, tähendades seda, et ettevõtte kuulub kahe või enama maa ettevõtjatele, oli sisulises plaanis tegemist rohkem tütarettevõtte laadse ärivormiga. Suurem osalus kuulus S.F Expressile, teine osa AS Eesti Postile (e-Äriregister, 2022). Post11-l oli eraldi eesmärk, eraldi ärilised eesmärgid, algusaastatel oli emaettevõtte nende kõige suurem klient. Hiljem saadi suuremaid kaubamahte ka teistelt Hiina ettevõtetelt ning tuli ette konkurentsi emaettevõtte endigagi, mis nagu sisemise konkurentsi kohta kirjutatud, oli ka nende soovitud lähenemine, sest tütarettevõtte edukus tähendas head ka neile.

2.3.2. Koostöö

Nii nagu strateegiat kavandades ning äripartneritele mõttekäike lahti seletades, panustati palju aega aruteludesse uute lahenduste ja muudatuste aegadel. Ratasepa sõnul oldi nõus kulutama väga palju aega aruteludele lansseerimise eel. Kui uut teenust arutati, siis muudkui räägiti ja räägiti ning hiinlased tahtsid rääkida ikka veel ja veel ning täpsustada nüansse. Räägiti nii palju, et tundus arusaamatu, miks mõni asi veel jutuks oli. Kui ühtedele tundus, et kõik on juba ammu selge, siis teised soovisid veel rääkida. Euroopaliku lähenemisega eeldus oli, et kui mingitest asjadest on parasjagu räägitud, hakata pihta ning vaadata edasi. Selle pika rääkimise teine pool oli, et kui hiinlaste jaoks olid asjad räägitud, siis oli ootus, et asjad peavad kohe tehtud saama. Aruteludeks oli aega palju, aga kui tegema hakatakse, siis tuleb teha (Commisceo Global Consulting, 2020). Euroopa poole suhtumine oli samas lühem rääkimine tegevuste eel ning protsessi käigus jooksev asjade lahendamine, võtab siis tegemine aega palju võtab. Koostöös tuli harjuda sellega, et aruteludeks võib rohkem aega võtta ning seejärel tegemine peab kiire ja konkreetne olema, küsimusi tekitavad kohad olid eelnevalt läbi mõeldud. Hiinlaste soovi arutleda ning selleks aega võtta ilmestab

kasutatud kirjandusest uuritud seik, et ärikohtumiste lõpukellaeg jäetakse üldjuhul määramata. Algusaeg on kõigile teada, kuid endid ei survestata lõpetama konkreetset kellaajal, sellest olulisem on rääkimine ning olulise info vahetamine. Wang (*et al*, 2019) rõhutab suhete olulisust ning kohtumised annavad võimaluse äripartneritega sõprussidemete arendamiseks. Kohtumisteks nagu kirjasõnas täheldatud tulebki varuda aega ja kannatust ning kindlasti mitte survestada teist osapoolt. Kogu kohtumise vältel tasub erinevatest teemadest rääkimise ajal tähele panna inimeste kehakeelt ja millal ilmnes veel teisi mitteverbaalseid märke. Kuigi jutt võib vahel jätta näilise mulje, et midagi uut sellest teada ei saa, on kindel koht väikestel sõnumitel, mida sel ajal välja võib lugeda. Lisaks kätkeb arutelude ja läbirääkimiste protsess endas aega arusaamiseks, kas partnerid soovivad omavahel koostööd teha, kas koostööpartneritena nad omavahel klapivad. (Commisceo Global Consulting, 2020)

Eri ajavööndites töö tegemine ei põhjustanud probleeme. See oli erisus, millega tuli kellaegade osas arvestada, ent suhtlus oli sellegipoolest kiire ja vahetu. Hiinlased kasutavad igapäevasuhtluseks nii töö- kui eraelus WeChat'i (Chen, 2017). Järelikult toimus suhtlus Post11 juhi sõnul ka töövälisel ajal, sest sõnumite saamine WeChatis mõjuvat nagu Facebook messengeri kasutamine. Kui töötaja veel magama polnud läinud ja näiteks kella kümne aeg õhtul töösõnumi sai, siis ta suure tõenäosusega vastas kohe. Ajavahe Hiinaga on Eestis kuus tundi, suvel viis, eelnenud näites oli Eestis talvel samal ajal kell neli päeval. Unetundide ajal loomulikult suhtlust ei toimunud kummalgi poolel, kuid erinevalt Hiinast, kui Eestis tööpäev on läbi saanud, siis töötaja on oma tööpäeva lõpetanud ning töövälisel ajal üldiselt tööalase kirjavahetusega ei tegele. Kuigi hiinlased ise vastasid igal ajal, mil oldi ärkvel ning eestlased mitte, siis sellest konflikte ega pahameelt ei tekkinud.

Kättesaadavus on hiinlastele siiski väga oluline. Hiina internetikasutajad veedavad ekraani taga keskmiselt 28,5 h nädalas ja 99,7% neist kasutavad veebirakendusi telefonis. Internetis on nõudlus teenuste järele kasvanud ning sageli internetti kasutavad inimesed ootavad ka ajakohast infot. (Global Times, 2022) Logistikateenust pakkuva ettevõtte Post11 juhi sõnul oli klientidele pakiäris ääretult oluline paki teekonna jälgitavus, et igal ajal oleks teada, kus tema saadetis asub ning millised etapid on läbitud. Infotehnoloogiline lahendus teekonna fikseerimisest oli Post11-le kohati veel keerulisem kui füüsiline kauba transpordiahela toimima saamine. Ettevõtte kõneisik rääkis, et keerulisem ülesanne oli pakk igas asukohas fikseerida kliendi jaoks kogu ahelas: kuna pandi pakk auto peale, millal lennukile, kuna jõudis teise riiki, kunna tolli, millal partneri juurde, aga veel mitte kliendini ning millal jõudis kliendini. Kõik need sammud olid kliendi jaoks väga olulised ning iga uue

tarneahela käivitamisel oli suurem töö kõikvõimalikud IT-integratsioonid, et see info kätte saada. Pimekanal teadmatusega vahepealsest logistilisest ahelast ei tulnud kõne alla. Hiinlase jaoks oli oluline mitte vaid see, et lubatud päeval kaup kohale jõuab, vaid et igal sammul on teekond teada ning seda, et kaup kohale jõuab on kogu protsessi käigus näha ja on lootust lubatud päeval eesmärk täidetuks lugeda. Ratassepp väitis, et enamus nende suhtlusest hiinlastega jooksva info vahetamise peal baseeruski. Suhtlus oli igapäevane ja vahetu, klientidel olid paigas kas süsteemid või olemas inimesed, kes äri põhitegevust, pakside saatmise tarneahelat kontrollisid. Suhtluses oli palju korraldusliku info vahetamist ning eeldus oli kogu pakijälgimise info saamine oma süsteemidesse. IT poolega said Eesti partnerid väga hästi hakkama.

Kiireks suhtluseks Eesti-Hiina vahel kasutati lisaks WeChatile ka e-maili ning helistamist. Sellegipoolest oli põhiline WeChat ning kolleegid Eestis võtsid selle ka kasutusele. Intervjueeritav lisas, et tema jaoks oli häiriv helisõnumite kasutamine seejuures kui tema ise kasutas WeChati vaid kirjutades. Teised olevat häälsõnumitega väga harjunud ning see oli tavaline neid töösuhtluses kasutada, kuid kui talle mõni häälsõnum saadeti, vastas ta alati kirjutades. WeChat on palju enam kui vaid suhtlusplatvorm, ka makseid tehakse WeChatis kasutades WeChat Pay'd. Välismaalased saavad seda samuti kasutada, küsitletu rääkis, et varasemalt sai seda kasutada Hiinas pangakontot omamata, enam mitte. Kui ta kord taksoga sõites sularahas maksta soovis, muutus taksojuht üsna sallimatuks, kui kuulis, et WeChatiga klient tasuta ei saa, kuid võõramaalase staatus leevendas seda. Hiinlased on harjunud väga palju asju WeChatis ajama, ka näiteks sõprade või kolleegidega lõunal käies saab arve hõlpsalt selle kaudu ära jagada, pole tarvis täpset sularaha taskus omada. Kaupmehedki kasutavad poe kassas WeChati maksete koodilugemise võimalust, paberrahas enam arveldama ei pea, kuigi ka see võimalus on alles.

Hiinlastega koostööd tugevdasid sagedased kohtumised. Post11 juhtinud Ardi Ratassepp käis Hiinas iga kahe kuu tagant. Kliente oli palju ja kõigiga iga kord kokku saada ei jõudnud, ent kuue visiidi peale aastas kokkusaamisi jagus. Kuigi on võimalik läbida koolitusi Hiinasse rahvusvahelistumise teemal, oli intervjueeritavale väga oluline vahetu suhtlus hiinlaste endiga. Tema tööle värbamise protsessis sai ta tuttavaks ühe nõukogu liikmega, kellega neil tekkis usalduslik suhe. Tema käest sai ta firmat juhtides küsida, miks asju tehakse üht või teistmoodi, ka seletas kontaktisik talle kultuuri ja viise, miks mingeid asju tehakse ja ka kelle käest mida üldse ei tohiks küsida. Nii nagu Uberi Hiinasse laienemise näites tuli firma kokurendile DiDile kasuks lojaalse kliendibaasi olemasolu, kes oma

kontaktvõrgustiku kaudu seda usaldust uute inimesteni levitasid, sai Post11-s firma juht tuge ja teadmisi kultuuriliste iseärasuste kohta oma kontaktvõrgustikust, kelle hulka kuulusid nõukogu liikmed ja hiljem ka Hiinas juurde värvatud kohalikud töötajad (Liu, Kim, 2022).

Hiinlastega suhtluses tuleb silmas pidada kaht eri asja. Üks on see, mida nad ütlevad ja soovivad teistele välja näidata ning teine on see, kuidas on hetkeolukord päriselt. Peale selle, et nad ei soovi vestluses teisele inimesele näo kaotamisega ebameeldivusi põhjustada, on neil oma agenda ka selles osas, millisena nemad soovivad välja paista (Wang *et al*, 2019). Näiteks rääkis intervjuueeritav vestluse käigus ühest jutuajamisest hiina töötajaga, kes oli pereinimene. Huvi pakkus, kuidas Hiinas kombeks on, kas elatakse koos vanemate, vanavanemate ja lastega koos. Vastusena kõlas eituse ning kindel väide, et kõik tahavad eraldi elada ning elavad omaette. Kui Ratasseppe küsis seepeale, kuidas kolleeg ise elab, vastas ta, et ikka vanematega, olgugi et eelmise küsimuse vastus andis pigem teise eelduse. Intervjuueeritav seletas selle töö intervjuus, et Hiinas on sagedane soovmõtlemine või soovrääkimine, kuidas nad tahavad näidata, et asjad on, ent seejuures tuleb aru saada, kas asjad on nii nagu ta räägib või ta soovib, et asjad oleks nii nagu ta räägib. Vahel tulebki juttu keerutada üht ja teistmoodi saades palju erinevaid vastuseid samale küsimusele, kuni lõpuks on aru saada, kuidas tegelikult on. Sarnase probleemiga tuleb vastamisi seista ka läbirääkimistel, kus räägitakse palju ja veel rohkem ning oluline on aru saada nüanssidest ridade vahel, mis mõne küsimusega võivad välja tulla, mõne teise küsimusega aga vastandlikku infot anda (Commisceo Global Consulting, 2020).

2.3.3. Töökultuur

Hiinlased on tuntud tublide töötegitajana. Intervjuu käigus oli kuulda, et oluliselt rohkem on Hiinas näha seda, et töötatakse pikemalt kui õhtul kella viie, kuueni. Teisalt lisas pikematesse tööpäevadesse tasakaalu pikem lõunapaus. Tavaline oli tunniajane või pikemgi paus tööpäeva keskel. See aeg ei kuulu tööaja sisse, tegevus jätkub sellevõrra hilisemate õhtutundideni. Töö autorile on Hiinas õpitud ajast teada, et selline ajakava on hiinlastele tuttav juba koolist.. Väiksemates linnades, kus inimeste kool ja töökoht on enamasti kodule lähemal, tullakse päeval koju lõunat sööma ning perekond võib sel ajal kokku saada. . Suurlinnades, kus ka näiteks jõusaalid kontorile lähedal on, leidus samuti inimesi, kes lõunatamise asemel trenni tegema läksid ning seejärel töö juurde naasid ning korraliku lõuna asemel tööpäeva jooksul lühikese snäkipausi tegid. Ka Post11-s käisid lõunate aeg inimesed kontorist ära. Kes ei läinud, tegid tihtipeale lõunauinaku kontoris, ruum pimendati ning

puhati. Töölainel oldi ka hilisõhtuti, mil igapäevasesse suhtlusportaali keegi kirjutanud oli, siis seda nähes ikka vastati, olgugi et tööaeg oli läbi. Et töö toimub Hiinas suuresti korralduspõhiselt ja kõik töötajad teavad, mida nad peavad konkreetse ajaga tehtud saama, siis tuleb olla pühendunud ning töö peab öeldud ajaks kindlasti tehtud saama. Oxfordi õppejõud Robul (2013) viitab hierarhilisusele töö juures kasutades ülemuste ja töötajate vahelist kauguse indeksit organisatsiooni juhtvõimu osas (*power distance index*) ning see on Hiinas kaks korda suurem kui Euroopas. Tugeva korralduspõhise juhtimisega on hiinlased harjunud enam kui eestlased ning käsu korrektse täitmise nimel pingutatakse ülesannet ennast kahtluse alla seadmata. Mida juht on öelnud, nii tuleb teha.

Teisalt tekitab pidev töö tegemine tarvidust puhata ning hingetõmbehetki võtta. Kui läänemaailmas on kontorites sage kohvinurgas juttu puhuda ning seda töö ajal, siis Hiinas selliseid hetki pigem ei juhtu. Kui selline jutustamine tekib, vaadatakse sellele pigem kriitilise pilguga ning tekib küsimus, kas töö on juba tehtud, miks aeg lobisemisele kulub. Intervjueeritav lisas, et nooremate seas on soovi sellisteks lühivestlusteks töökaaslastega järjest rohkem ning soovitakse kulgeda rohkem Euroopa moodi, kuid ei saa. Ei olnud teada, kas pauside aeg on nii ära piiratud või kuidas, ent inimesed ikka leiavad pause. Üks omapärane viis, mida ka ametiühing ei saa keelata, on tualetipaus. Kuigi selle aja liialt pikk kasutamine ka hiina töötajatele endile kummaline paistab, ei ole see siiski vaieldav ning vahel on tualettruum kui koht, kuhu end lühikeseks ajaks ära peita, mida muud ka seal ei teeks, netiavarustes mängida või ringi surfata, meelt lahutada hetkeks. Kaksikümmend minutit võib ebanormaalselt pikk aeg olla, kuid sellised juhtumised kerkivad esile, kui mõni asi liialt ülereguleeritud on.

Tähtpäevadest on töö juures oluline hiina uusaasta, millega seostub punase ümbriku andmise tava. See punane ümbrik on tegelikult preemia, mida töötajad saavad. Enamasti on ümbrikus raha, mõnikord lihtsalt, et oled tubli. Intervjueeritav märkis, et viimane on solvava iseloomuga, sest kõik ootavad, et ümbrikus oleks raha, see on hea märk. Punase ümbriku kohta kasutatakse sageli ka fraasi õnneraha. Tänapäeval on ümbrik digitaliseeritud, veel üks lisavõimalus, mida WeChat pakub, traditsioon päriselust on kandunud digimaailma ning seda kasutatakse vägagi tihti. Teise erisusena tõi ta välja, et nende hiina kontorid sünnipäevade tähistamisega oodati. Oodati ära kõigi samas kuus olevate töötajate sünnipäevad ning seejärel õnnitleti neid üheskoos. Eestis viivitust sel põhjusel enamasti ei tehta.

Kokkuvõte

Rahvusvahelistuvad ettevõtted laiendavad oma tegevust välisturgudel. Riikideülene koostöö aga ei kulge probleemideta. Välisturgudel tegutsemiseks on tarvis teada kohalikke regulatsioone ning mõista kohalikke kultuuriruumi. Eeltöö on väga oluline eriti Aasia riikide puhul ning töös käsitletud riigis, Hiinas. Sarnase suure eelise annab oma maa ja enda töökultuuri erinevustest teadlik olemine. Suhtlus on harmooniliste suhete edu alus ning teades oma eripärasid ning neid adekvaatselt kommuniqueerides ennetatakse mitmeidki tekkivaid küsimusi ja keerulisi olukordi.

Eesti ja Hiina töökultuurid erinevad teineteisest mitmeti. Näiteks pööratakse Hiinas kehakeele tõlgendamisele rohkem tähelepanu, ka kasutatakse mitmekesisemat väljendusviisi, et vältida partneri piinlikkuse olukorda panekut. Ebakõlade tekitamisest püütakse igaljuhul hoiduda ning mitmed ärikohtumised läbirääkimiste protsessi käigus on peale lepingulise eesmärgi ühtlasi proovikiviks, kas suhted partneriga laabuvad ning kas soovitakse hakata koostööd tegema. Eestlaste läbirääkimisstiil on samuti võrdlemisi ametlik ning mõlemas riigis on hierarhia ja ametipositsioonidel tähenduslik koht. Eestis on töötajatel töölt vabu päevi põhipuhkusena rohkem, töö ja eraelu hoitakse pigem lahus. Tööstajadest rääkides on eestlased otsekohesed ega keeruta pikalt, selle mitte teadmise võib teistele mõjuda järsult, kuid pole mõeldud pahatahtlikuna. Sotsialiseerumine käib äri juurde ning raskustest õpitakse töö käigus.

Probleeme on rahvusvahelistuvatel ettevõtetel tulnud ette mitmeid. Palju probleeme on tekitanud oma õiguste ja kaubamärgi kaitsmine, mis teisel maal käib teistmoodi ning ei osatud õigel ajal reageerida. Soovides Hiinas või ka teistel turgudel äri ajama hakata ning vältida hiinlaste tehtavaid koopiaid, tuleb esmajärjekorras registreerida ettevõtte kaubamärk ja võtta tarvilikud patendid. Mitmetel loodustoodete tootjatel on Hiina turule sisenemisega hästi läinud ning edukalt on suudetud oma kaup idamaa turule viia.

Käesoleva uurimustöö praktiline osa annab ülevaate Eesti-Hiina ühisettevõtte Post11 tegemistest rahvusvahelises äris. Ettevõtte registreerimine oli varasema koostöö jätk ning loomulik tulemus. Üheskoos suudeti käima panna ja hoida arvukaid globaalseid tarneahelaid. Äri iseloom tingis selle, et kõik oli pidevas muutumises, ka tekitati sisemist konkurentsi ning seati emasettevõtte poolt üha kõrgemaid eesmärke, see teenis kliendi huve. Äriliselt oli tegevus väga põnev, muutlikkuse tõttu ka kurnava iseloomuga ning nende tööstiili võib võrrelda iduettevõtete omadega. Parematel aegadel oli ettevõttel mitmekümneid töötajaid

Eestis ja Hiinas kokku. Koostöös oli sage kohtumine kolleegidega, muul ajal kasutati igapäevaselt WeChati. Jooksvalt lahendati pidevalt tekkivaid logistikaküsimusi ning kasutajatehnilist poolt. Uuritud ettevõttes oli suhtumine traditsioonilisest Hiina ettevõttest läänelikuma iseloomuga, seda väljendas juhtimisstiil nõukogus ning koostöö sujuvus oli hea.

Rahvusvahelistumine Hiinasse püsib huvipakkuva teemana paljudes praegustes ja tulevastes ettevõtetes. Siinne töö on piiritletud ühe ettevõtte kaasusanalüüsiga, järgmise etapina tasub uurimusse kaasata mitmeid eri valdkondade ettevõtteid, et laiendada teadmiste hulka nii Hiina kui ka Eesti ettevõtete juhtimistavadele. Edasiarendusena tasub üks osa uurimistööst läbi viia Hiinas kohapeal, et suhelda sealsete juhtide ja töötajatega, olles ise osa nende tegevuskeskkonnast. Uurimistegevus rahvusvahelistumise suunal jätkub.

Kasutatud allikate loetelu

1. Andersen, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. Retrieved from <https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/155219>
2. Annual leave and public holidays in China. (n.d.). Retrieved from <https://www.asiabriefing.com/countryguide/china/human-resources-and-payroll/china-public-holidays-2021>
3. BNS. (2015, January 18). Estonia Klaverivabrik registreeris plagiiaadi tõttu Hiinas kaubamärgi. *Postimees*. Retrieved from <https://majandus.postimees.ee/3060007/estonia-klaverivabrik-registreeris-plagiiaadi-tottu-hiinas-kaubamargi>
4. Business communication. (n.d.). Retrieved from <https://businessculture.org/eastern-europe/estonia/business-communication/>
5. Business etiquette. (n.d.). Retrieved from <https://businessculture.org/eastern-europe/estonia/business-etiquette/>
6. Business hours in China. (2020, Nov 12). Retrieved from <https://www.travelchinaguide.com/essential/business-hour.htm>
7. Chen, Y., R. (2007) The strategic management of government affairs in China: How multinational corporations in China interact with the Chinese government. *Journal of Public Relations Research*, 19(3), 283–306. DOI: 10.1080/10627260701331770
8. Chen, Y., R. (2017) Perceived values of branded mobile media, consumer engagement, business-consumer relationship quality and purchase intention: A study of WeChat in China. *Public Relations Review*, 43(5), 945–954. DOI: 10.1016/j.pubrev.2017.07.005
9. Culture: Hofstede, Individualism, and Collectivism. (n.d.). Retrieved from <https://sites.psu.edu/aspsy/2016/10/08/culture-hofstede-individualism-and-collectivism/>

10. Commisceo Global Consulting Ltd. (2020) *China - Language, Culture, Customs and Etiquette*. Retrieved from <https://commisceo-global.com/resources/country-guides/china-guide>
11. Corruption Perception Index. (n.d.). Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/>
12. E-Äriregister (2022, July 11). Post11 OÜ: Retrieved from https://ariregister.rik.ee/est/company/12915845/POST11-O%C3%9C?active_tab=register
13. Eesti eksport Aasiasse. (2022, April 24). Retrieved from <https://eas.ee/eesti-eksport-aasiasse/>
14. Eesti Vabariigi puhkuseeadus. (2008). Retrieved from <https://www.riigiteataja.ee/akt/30663>
15. Eksport Hiinasse. (n.d.). Retrieved from: <https://eas.ee/country/hiina/>
16. Estonian business culture. (n.d.). Retrieved from <https://businessculture.org/eastern-europe/estonia/>
17. Global Times. (2022, Feb 25) *China has 1.032 billion internet users, 73.0% penetration rate*. Retrieved from <https://www.globaltimes.cn/page/202202/1253226.shtml>
18. Guo, Y. (2012). Small and medium enterprises as pioneers in the expansion of global production networks: A case study of the Japanese electronics industry in Guangdong, China. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(3–4), 143–159. DOI: 10.1080/08985626.2012.670910
19. Han, W., Wu, D (2023). Internationalization and earnings management: Evidence from China. *Finance Research Letters*, vol. 53, 103589. DOI: 10.1016/j.frl.2022.103589
20. Hiina tööjõuseadus (1995). 中华人民共和国劳动法。Retrieved from http://www.gov.cn/banshi/2005-05/25/content_905.htm
21. IFIT. (2022). Seth D. Kaplan. Retrieved from <https://ifit-transitions.org/experts/seth-d-kaplan/>

22. Inforegister (2022). *Post11 OÜ*. Retrieved from <https://www.inforegister.ee/12915845-POST11-OU>
23. IvyPanda. (2020). *How Political Systems Affect Businesses in China?* Retrieved from <https://ivypanda.com/essays/how-political-systems-affect-businesses-in-china/>
24. Jia, R. *Twenty years of diplomatic relations between China and Estonia, Latvia and Lithuania*. World Affairs Press, Peking
25. Jiang, F., Lu, S., Ji, L., Wang, H. (2023) Culture and the way of granting job autonomy: Goal or execution? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* DOI: 10.1111/joop.12438
26. Johanson, J., Vahlne, J. (1977) The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. Retrieved from <https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/254397?seq=1>
27. Kaplan, S. D. (2022, Jan 26). How to Navigate the Ethical Risks of Doing Business in China. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/01/how-to-navigate-the-ethical-risks-of-doing-business-in-china>
28. LinkedIn (n.d). *Ardi Ratassepp*. Retrieved from <https://ee.linkedin.com/in/ardiratassepp>
29. Liu, Y., Kim, D. Why Did Uber China Fail? Lessons from Business Model Analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2),
30. Lu, Y. (1995). Socialized Economic Action: A Comparison of Strategic Investment Decisions in China and Britain. *Organization Studies*, 16(3), 395–424. DOI: 10.1177/017084069501600302
31. Lättemäe, S. (2019, July 10). Eesti tervisliku jäätise tootja lööb laineid Tšiilist Hiinani. *Maaleht*. Retrieved from <https://maaleht.delfi.ee/artikkel/86738355/eesti-tervisliku-jaatise-tootja-loob-laineid-tsiilist-hiinani>
32. Mets, M. (2019, April 3). Cleveron peab võitlust hiinlastega, kes varastasid nahaalselt nende pakiautomaadi. *Geenius Meedia*. Retrieved from

- <https://digi.geenius.ee/rubriik/uudis/cleveron-peab-voitlust-hiinlastega-kes-varastasid-nahaalselt-nende-pakiautomaadi/>
33. Nergi, A. (2013, Jan 8). Minister Parts aitab Estonia klaverivabrikul Hiinas oma kaubamärki registreerida. *Ärileht*. Retrieved from <https://arileht.delfi.ee/artikkel/65500314/minister-parts-aitab-estonia-klaverivabrikul-hiinas-oma-kaubamarki-registreerida>
34. Omniva (n.d). *Meie muutuste lugu*. Retrieved from https://www.omniva.ee/meie/ettevottest/meie_lugu
35. Omniva loob e-kaubanduse toetamiseks ühisfirma Hiina suurima kullerfirmaga. (2015, Sept 24). Retrieved from https://www.omniva.ee/meie/uudised/koik_uudised/omniva_loob_e_kaubanduse_toetamiseks_uhisfirma_hiina_suurima_kullerfirmaga&is_mobile=false
36. Omniva rahvusvahelist äri hakkab juhtima Ardi Ratassepp. (2016, Dec 14). Retrieved from https://www.omniva.ee/index.php?article_id=552&page=580&action=article&
37. Piirsoo, S. (2018, July 14). Revala probiootikumidega jäätisepulber pälvis kõrge tunnustuse. *Saue valdur*. Retrieved from https://sauevald.ee/documents/17893729/18388598/SV_juuli_II.pdf/fcfff7d1-cd96-415c-9301-9a733ea1b247
38. Purgal-Popiel, J., Pauli, U., Pocztowski, A. (2023). Human resource management in early internationalised SMEs. *Taylor & Francis group*. DOI: 10.4324/9781003319979
39. Practical Tips on Business Meetings in Chinese Culture. (n.d.). Retrieved from <https://www.commisceo-global.com/blog/practical-tips-on-meetings-in-chinese-business-culture>
40. Robul, Y. (2013) *Cross cultural management: Hofstede's values for managers in Ukraine*. Retrieved from <https://www.slideshare.net/YuriyRobul/cross-cultural-management-hofstedes-values-for-managers-in-ukraine>

41. Rozental, V. (2012, Sept 8) Wendre ostis Hiina tehase. *Äripäev*. Retrieved from:
<https://www.aripaev.ee/uudised/2012/09/08/wendre-ostis-hiinas-emafirmalt-tehase>
42. Sharma, R. (2021). *The Everyday Hero Manifesto*. Harper Thorsons, London.
43. Sheng, S., Zhou, K. Z., Li, J. J. (2011). The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1–15. DOI:
10.1509/jmkg.75.1.1
44. Silikaat Grupp. (2021, Aug 25) *Lähed Hiinas restorani – ära imesta, kui sinu lauale tuuakse Eestist pärit Haage vesi*. Retrieved from
<https://silikaatgrupp.ee/lahed-hiinas-restorani-ara-imesta-kui-sinu-lauale-tuuakse-eesti-st-parit-haage-vesi/>
45. Soopan, I. (2015, Sept 24). Miks Omniva ja Hiina hiidfirma ühisettevõtte nimi on Post11? *Maaleht*. Retrieved from
<https://maaleht.delfi.ee/artikkel/72538095/miks-omniva-ja-hiina-hiidfirma-uhisettevotte-nimi-on-post11>
46. Tahula, K. (2013, March 7). Eesti mesi jõudis Hiina turule. *Ärileht*. Retrieved from
<https://arileht.delfi.ee/artikkel/65785322/eesti-mesi-joudis-hiina-turule>
47. Uncertainty avoidance index. (n.d.). Retrieved from
<https://www.cqfluency.com/cqpedia/uncertainty-avoidance-index/>
48. Valdre, L. (2014, Nov 27) Tiibeti vaimse juhi dalai-laama visiit pani Eesti piimale Hiina turu kinni. *Ärileht*. Retrieved from
<https://arileht.delfi.ee/artikkel/70236987/tiibeti-vaimse-juhi-dalai-laama-visiit-pani-ee sti-piimale-hiina-turu-kinni>
49. Vogelberg, J. (2022, April 18). Omniva ja hiinlaste ühine e-kaubandusfirma pannakse kinni. *Postimees*. Retrieved from
<https://majandus.postimees.ee/7503037/omniva-ja-hiinlaste-uhine-e-kaubandusfirma-pannakse-kinni>
50. Wang, H., Wu, W., Liu, Y., Hao, S., Wu, S (2019) In what ways do Chinese employees speak up? An exchange approach to supervisor–subordinate guanxi and voice

behavior, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:3, 479–501, DOI: 10.1080/09585192.2016.1253030

51. Wolniak, R. (2019). Main problems of business enterprise internationalization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, (136), 665–673. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.136.52
52. Wu, Z., Shen, S., Zhou., H., Li, H., Lu, C., Zou, D. (2021) An effective approach for the protection of user commodity viewing privacy in e-commerce website. *Knowledge-Based Systems*, vol. 220, 106952. DOI: 10.1016/j.knosys.2021.106952
53. Yang, X., Nahm, A. Y.(2023) The government-business relations: how Chinese business leaders take part in government policy formulation in the National People’s Congress. *Journal of Chinese Governance*, 8(2), 256–282. DOI: 10.1080/23812346.2022.2147716
54. Yeung, H. W. (1995). Qualitative Personal Interviews in International Business Research: Some Lessons from a Study of Hong Kong Transnational Corporations. *International Business Review*, 4(3), 313–339. DOI: 0969-5931(95)00012-7

Summary

DIFFERENCES IN INTERNATIONALIZATION TO CHINA:

A CASE STUDY BASED ON POST11

Brita Lii Sei

China is an intriguing business ecosystem that reveals opportunities to companies looking for expanding there. However, as it is culturally significantly different from western countries, it is crucial to understand the major and atomic differences in how business meetings are held and how cooperation can flourish not weaken because of absence of knowledge.

The aim of this research paper is to investigate internationalization with related countries being Estonia and China. Awareness is built through looking into differences in business environment between the two countries. Theoretical study focuses on three key aspects: strategy, cooperation and work culture. These three are brought together by common factor: leadership. The study discusses problems that companies have faced in expanding to China and seeks for solutions how difficulties have been overcome.

Empirical research is carried out by doing case analysis. The chosen firm is joint company Post11 that was formed by Eesti Post and S.F Express offering logistic service cross-borders. It enhances the differences looked for in this study and reveals the journey of one company from beginning to the end. Through seven operating years it had built numerous logistic supply chains and dealt with many issues on the way. It was finally liquidated due to market change in demand and ongoing Russia-Ukraine war. Knowledge from this company's experience was gathered by carrying out an interview with the CEO of Post11, Ardi Ratasapp. The results of this research include a comprehensive understanding of business cooperation with Chinese. It shows the differences business leaders and workers need to keep in mind when expanding to China, few examples being that Chinese put a lot of effort into discussions and pre-agreement work since all the important details are thought through before new changes. Relationships are nurtured meeting after another and they avoid doing anything that might cause another person 'lose face'. Strategy as well is first built on steps necessary reaching the desired goal, e.g building new links between potential partners

and getting to talk to them, then the financial outcome is seen as a metric that describes how well they had performed.

This research was based on an experience of one company. Further research including more companies active in different sectors is crucial to deepen the understanding of processes that occur during internationalization to China. Author suggests doing a similar case study when based in China to gather information from Chinese operating in their country and seeking ways to expand abroad thereby deepening the understanding more thoroughly.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Brita Lii Sei,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose "Hiinasse rahvusvahelistumise eripärad: kaasusanalüüs Post11 näitel",

mille juhendaja on Tiia Vissak,

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

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

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

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

Brita Lii Sei

10.05.2023