

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristjan Paapsi

**RAHVUSVAHELISTUMISE TEEKONNA
STRATEEGILINE ARENDAMINE ETTEVÕTTE
OÜ KROONIPUU NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Urmas Varblane

Tartu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(professor Urmas Varblane)

Kaitsmisele lubatud „ ” 2019. a

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

.....

Kristjan Paapsi

SISUKORD	
Sissejuhatus	4
1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Rahvusvahelistumise mõiste ja protsess	8
1.2. Peamised rahvusvahelistumise mudelid.....	16
1.3. Ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia	24
2. RAHVUSVAHELISTUMISE STRATEEGIA OÜ KROONIPUU NÄITEL.....	31
2.1. Uurimismeetodi ja küttepuu tööstusharu tutvustus.....	31
2.2 OÜ Kroonipuu rahvusvahelistumise strateegiline teekond.....	44
KOKKUVÕTE.....	63
VIIDATUD ALLIKAD	68
LISA 1.....	75
LISA 2.....	76
LISA 3.....	77
LISA 4.....	78
LISA 5.....	79
SUMMARY	80

Sissejuhatus

Eesti on väike riik ning siinsed ettevõtted saavad kasvuks kasutada, sellise turu väga piiratud võimalusi ehk tarbijaskonda. Tulenevalt koduturu väiksusest on paljud ambitsioonikad ettevõtted varem või hiljem sunnitud valima rahvusvahelistumise suuna ning on alustanud tegevust eelkõige lihtsamate väliturule suunatud tegevuste nagu näiteks ekspordimisega. Ekspordi käsiraamatus „Jah Ekspordile!” toovad autorid välja, et Eesti ekspordimahud pole viimastel aastatel suurenenud ühesuguses tempos, 2014. aastal oli areng isegi negatiivne. Rohkem kui 50% Eesti ekspordist teevad 100 suuremat ekspordijat. Teiste puhul sõltub palju üksikutest tellimustest, mis ekspordimahtu oluliselt mõjutavad.

Samas esineb ettevõtteid, mis on esimest päevast peale müünud oma kaupu ja/või teenuseid paljudesse teistesse riikidesse: need on rahvusvahelisena sündinud. Teema aktuaalsus ei piirdu siinkohal vaid Eesti ja väikese siseturuga riikide kontekstiga, vaid rahvusvahelisel äril on tänapäeva majanduses kandev roll. Välisurgudel oma kaupade ja teenustega konkureerimiseks näib olevat mitmeid võimalusi, samas on Luostarineni (1994) sõnul rahvusvahelistumise kontekstis sellised tegevused veel ka erinevate sisendite (tooraine, seadmed või välistööjõud) hankimine ehk importimine. Rahvusvahelistumist on teaduslikul tasemel uuritud pea viimased pool sajandit. Tänu tehnoloogia ja kommunikatsioonivaldkonna kiirele arengule on tormilised muutused jõudnud ka majandusse, soodustades piiriülest äritegevust ning üha suurenevat rahvusvahelistumist. Teema pakub huvi paljudele majandusteadlastele ning jõuab üha sagedamini ka teadus- ja erialakirjandusse, kus üha suuremat rõhku pööratakse erinevatele rahvusvahelistumise protsessidele, kusjuures viimastel aastakümnetel on fookus just nimelt väga kiirelt toimival või kohesel rahvusvahelistumisel (Chandra *et al.* 2012: 74, 75).

Majandusteadlased on viimaste aastakümnete jooksul defineerinud rahvusvahelistumist mitmel moel, sõltuvalt oma lähenemisest ning vaatenurgast. 2005. aastal avaldas Thomas L. Friedman oma rahvusvaheliselt enim müüdud raamatu „Maailm on lame” (Friedman, 2005). Selles analüüsitakse globaliseerumist peamiselt 21. sajandi alguses ja see pilt on dramaatiliselt muutunud. Pealkiri on metafoor, mille kohaselt pakub kommertsmaailm kõigile osalejatele võrdseid piirideta võimalusi. Hollensen (2009: 6) selgitab, et ettevõtted sisenevad uude üleilmastumise etappi, kus ei ole ühte geograafilist keskust, ülimat edumudelit, kindlat innovatsiooni ja majanduskasvu strateegiat. Kõik maailma firmad konkureerivad klientide, ressursside, talendi ja intellektuaalse kapitali pärast üksteisega maailmaturu igas nurgas.

Elenurm jt. (2015:8) kirjutavad, et kuna täna on eksportida lihtsam kui kunagi varem, tulevad teiste riikide suured ja väikesed firmad „meie õuele kaklema“. Ning et neil on rahvusvaheline kogemus ning nad on proaktiivsed, paindlikud ja õpihimulised, siis astuvad nad meile varem või hiljem valusalt kannale. Aeg, kus Eestis võis omaette toimetada, on läbi. Seega on rahvusvahelistumine üsna möödapääsmatu tegevus, millega iga ettevõtte peaks alustama pigem varem kui hiljem.

Magistritöö autori arvates on üldine globaliseerumine (inimeste reisimine, avatud ja vaba meedia, sh. sotsiaalmeedia, erinevad suhtluskanalid) ettevõtete rahvusvahelistumist soodustav protsess, mis väljendub olukorras, kus üha suurem hulk ettevõtteid püüab ekspordiga alustada pigem varem kui hiljem. Seejuures tundub, et turud on muutumas homogensemaks ning sihtturgude tunnetuslik (psühholoogiline) kaugus on järjest vähem tähtis. Ettevõtted lähtuvad järjest rohkem oma tootest ja selle omadustest ning pigem tahetakse konkureerida turgudel, kus potentsiaalne nõudlus on suurem ja/või turg kasumlikum, mitte turul, mis asub lähemal ja mis oleks alustamiseks justkui mugavam. Rahvusvaheline laienemine parandab ettevõtte konkurentsivõimet, hõlbustab juurdepääsu uutele toodetele/ideedele, aitab kaasa tootmisinnovatsioonile ning uusimate tehnoloogiate rakendamisele. Eduka ja seejuures jätkusuutliku väliturgudel tegutsemise eeldus on komplekssete **rahvusvahelistumisprotsesside mõistmine**, hästi ettevalmistatud strateegia ning oma tegevusplaani tulemuslik elluviimine.

Käesolevas magistritöös selgitatakse rahvusvahelistumist kui strateegilist protsessi ning tutvustatakse peamisi välisturgudele liikumise mudeleid. Teooria kontekstis kaardistatakse ja analüüsitakse OÜ Kroonipuu senist rahvusvahelistumise teekonda. Töö eesmärk on anda soovitusi OÜ Kroonipuu rahvusvahelistumise strateegia edasiarendamiseks.

Planeeritud eesmärgini jõudmiseks rakendab töö autor järgmisi uurimisülesandeid:

- selgitada põhjalikult rahvusvahelistumise mõistet ja protsessi;
- võrrelda peamisi rahvusvahelistumise mudeleid nende sobivuse alusel kirjeldada väikeettevõtete kiiret rahvusvahelistumist;
- selgitada strateegia rolli ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis;
- analüüsida Eesti kaminapuutööstust ning turu perspektiive;
- kaardistada ja analüüsida OÜ Kroonipuu senist rahvusvahelistumise teekonda.

Magistritöö keskne hüpotees on väide, et tänapäeva kiirelt arenevas majanduses puudub edutagav rahvusvahelistumise mudel. Edukas rahvusvahelistumine on mitmetahuline ja dünaamiline protsess ning eeldab strateegilist lähenemist.

Töö esimeses ehk teoreetilises osas selgitatakse mitmetahulist rahvusvahelistumise mõistet ning selle protsessi erinevate tegurite omavahelist dünaamikat. Seejärel tutvustatakse peamisi rahvusvahelistumise mudeleid. Lõpetuseks keskendub töö autor strateegia tähtsusele rahvusvahelistumise kontekstis. Teises ehk empiirilises osas annab autor ülevaate küttepuutööstuse sektorist ning tutvustatakse ettevõtet OÜ Kroonipuu. Analüüsitakse ettevõtte rahvusvahelistumise teekonda ja selle jooksul langetatud strateegilisi otsuseid.

Empiirilises osas kasutatakse valdkonna ja ettevõtte tutvustamisel kvalitatiivset meetodit ehk **juhtumiuuringut** (*case study*) ning Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni väliskaubanduse andmebaasi - Comtrade'i andmeid ja ettevõtte majandusaruannete osas kvantitatiivseid analüüsi meetodeid. Sisemiste ressursside rakendamise ning strateegiliste otsuste kirjeldamisel on peamine roll osalusvaatlusel, millega kasutab magistritöö autor ära märkimisväärset eelist; rohkem kui kuue aastast tööstaaži

nimetatud ettevõtte ekspordi juhi ametikohal ning sellega kaasnevat ainulaadset teavet ja protsessi tundmist. Vajadusel põhjendatakse ja täiendatakse strateegilisi otsuseid kolleegide nõupidamistelt ja koosolekutelt pärinevate arvamusega. Konteksti ja valdkonna paremaks mõistmiseks kasutab töö autor Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni väliskaubanduse andmebaasi Comtrade'i andmeid. Samas ei ole käesolevas töös avaldatud infot, mis oleks teadlikult ärihuve või konkurentsipositsioone kahjustav. Käesolev töö pakub Eesti ettevõtetele ja nende juhtidele üht võimalikku rahvusvahelistumise teekonna strateegilist kaarti, mille eeskujul välisturgudele siseneda.

Viimase aja uuringud ja teadusartiklid on rahvusvahelisena sündinud ettevõtete kontekstis keskendunud pigem startuppidele ning IT-sektorile. Käesolev töö illustreerib selle mudeli baasil edukat näidet suhteliselt traditsioonilisest valdkonnast ehk puidutööstuse sektorist väikese ja keskmise suurusega ettevõtete kontekstis. Magistritöö aluseks on valitud metsa- ja puidutööstuse valdkonna ettevõtte. Statistikaameti andmetel oli puidupõhiste toodete eksport eelmise aasta 12 kuuga üle kahe miljardi euro, mis on 12% rohkem kui 2017. aastal. Puidupõhiste toodete import oli samal perioodil 760 miljonit eurot. See suurenes eelnenud aastaga võrreldes 10%. Puidutoodete väliskaubanduse bilansi ülejääk oli eelmise aastaga võrreldes 13% suurem, 1,6 miljardit eurot. Puidupõhised tooted on Eesti väliskaubanduse bilansi üks kõige olulisemaid tasakaalustajaid (Äripäev; 5. 24.04.2019). 2015. aasta palgaandmete alusel pakub sektor Eesti keskmisest töötasust kõrgemat sissetulekut, valdkonnas on hõivatud 38 000 eestimaalasele eelkõige väljaspool maakonnakeskusi. Puidutööstus aitab hoida elu maapiirkondades ning on Eesti ekspordi vedur.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Rahvusvahelistumise mõiste ja protsess

Majandusteadlased on viimastel aastakümnetel defineerinud rahvusvahelistumist üsna mitmel moel sõltuvalt enda lähenemisest ning probleemi püstituse vaatenurgast. Mitmed astmelise mudeli definitsioonid kirjeldavad rahvusvahelistumist kui protsessi, mille käigus ettevõtte seob end välisturul tehtavate toimingutega üha rohkem ning kasutab selleks järjest keerukamaid meetodeid (Luostarinen, Welch 1997: 249; Johanson, Vahlne 1990: 11). Johanson ja Wiedersheim-Pauli (1975: 306) sõnul kirjeldab mõiste „rahvusvaheline“ ettevõtte välisturgudel tehtavaid tegevusi ning juhtkonna hoiakuid, mis rahvusvahelistumise kontekstis on üksteisega tihedalt seotud. Tegu on sisuliselt otsustamise ringsükliga, kus juhtkonna hoiakud soodustavad rahvusvahelistumiseni viivate riskide võtmist ning seeläbi saadud kogemused mõjutavad jällegi hoiakuid ja järgmisi samme. Johanson ja Vahlne (1977: 23) sõnul on rahvusvahelistumine järkjärguline protsess, kus areng toimub mitme üksteist täiendava otsuse ja tegemise tulemusel. Luostarinen ja Welch (1988: 36) toonitavad, et tegemist on eelkõige ettevõttesisese protsessiga. Seejuures ei tähtsusta nad kogemuse olulisust ja seeläbi võimalikku eelist rahvusvahelise seotuse kasvul.

Ruzzier jt. (2006: 477) ütlevad, et rahvusvahelistumine on ettevõtte majandustegevuse laienemine välisturgudele, seejuures arendab ettevõtte rahvusvahelisi turge, kuni kulud ei ületa tulusid. Oviatt ning McDougall (2005: 3) kirjeldavad rahvusvahelistumist astmelise protsessina, mis algab välisriikides ärivõimaluste märkamisest, idee aktsepteerimisest või omaks võtmisest ja edasi arendamisest ning lõpeb tegevusplaani elluviimise ehk rakendamisega. Chetty ja Agndal (2007: 1) ning Neubert (2016: 68) täpsustavad, et ettevõtete rahvusvahelistumine võib kätkeada endas kõiki väärtusahela tegevusi nagu müük, turundus, teadus- ja arendustegevus, tootmine ja hankimine ning tulemuseks on organisatsiooni üha komplekssem struktuur. Rahvusvahelistumise protsess väljendub ettevõtte laienemisel välisturgudele, mille käigus muutub järjest

olulisemaks rahvusvahelise suhtluse osa ning sellesse panustatakse üha rohkem ettevõtte ressursse.

Calof ja Beamish (1995: 116) ning Turcan (2011: 1) kirjeldavad rahvusvahelistumist reaktiivse meetodina, kus ettevõtte on sunnitud rahvusvahelises keskkonnas ellu jäämiseks kohandama kõiki vajalikke tegutsemismeetodeid nagu strateegia, struktuur, ressursid jne. Sisemiste tegurite valguses defineerivad Oviatt ja McDougall (2005: 539) rahvusvahelist ettevõtlust proaktiivses võtmes, öeldes, et see on väliturule suunatud tegevus, mille eesmärk on tõsta ettevõtte lisandväärtust, kombineerides seejuures innovaatilist, ettevaatavat ning riskialdist käitumist.

Bartelsi ja Passi (2000: 15) sõnul annab rahvusvahelistumine ettevõttele võimaluse kasvatada müüki ja kasumit ning luua ja säilitada konkurentsieelist. Protsessi käigus on ettevõttel tarvis analüüsida oma ressursse ja võimekust välisurgudele laienemise kontekstis, seejärel uurida sihtturge ja valida sobiv turule sisenemise meetod. Oluline on märkida, et aja jooksul ettevõtted tihtipeale muudavad oma esimese hooga valitud strateegiat, olgu põhjusteks saadud kogemused või muutuv turu- ning konkurentsiolukord (*Ibid.* 2000:152).

Rahvusvahelistumine ole vaid eksporti iseloomustav termin, sama mõistet kasutatakse ka vastupidises suunas toimuvate välisurgudega tehtavate koostöö ja/või äri vormide puhul. Luostarinen (1994: 18) nimetab selles kontekstis näiteks erinevate sisendite hankimise välisurgudelt (import), olgu need siis tootmiseseadmed, tooraine või isegi välisostajad. Vissak ja Francioni (2013: 951–952) on uurinud taanduvat rahvusvahelistumist, sest maailmas esineb palju ettevõtteid, mille tegevus rahvusvahelistel turgudel ei ole kasvu ja laienemisega seotud (lineaarne), vaid esineb ka tõusu- ja mõõnaperioode (mittelineaarne). Sellised mittelineaarsed rahvusvahelistumise mustrid on vägagi omased volatiivsele ja reaalsele majanduskeskkonnale, sõltuvad paljuski ettevõtte tegevusalast ning ümbritsevast turu- ja konkurentsiolukorrast. Boddewyn (1979: 21) toonitab, et oluline on teadvustada fakti, et ka soodsas majanduskeskkonnas esineb vigu tooteportfelli koostamisel ja sobiva strateegia valikul, mille tulemusel esineb ettevõtete ümberstruktureerimist ning isegi pankrotte. Cricki (2004: 563) sõnul ei pruugi ettevõtted rahvusvahelistele turgudele plaanitult siseneda, mistõttu ei õnnestu neil nendel turgudel ka plaanitult kasvada.

Couto ja Ferreira (2017: 192) sõnul on rahvusvahelistumist käsitlev kirjandus keskendunud peamiselt protsessist arusaamisele, analüüsimisele, selgitamisele ning vastab seejuures küsimusele, miks ettevõtted üldse soovivad rahvusvahelistuda ja kuidas protsess kulgeb. Nende sõnul suunavad puudulikud rahalised ja inimressursid ettevõtteid panustama ning rakendama madala lisandväärtusega strateegiaid. Üks võimalus eristuda oleks ettevõtte oma brändi arendamine, kuna seeläbi on sarnaste toodete seas võimalik saavutada konkurentsieelis, kahjuks on selline rahvusvahelistumise strateegia VKEde seas vähe levinud.

Eeltoodu baasilt mõistame, et rahvusvahelistumist kui äriprotsessi on võimalik defineerida ja käsitleda sõltuvalt uurimisküsimusest ja lähenemise eri vaatenurkadest. Autori arvates soosivad erinevaid käsitlusi ka ettevõtete erinev taust ning kogemused segatuna väliste teguritega nagu kiiresti muutuv ja volatiilne majanduskeskkond. Erinevad teoreetilised käsitlused koondavad laia spektri tegureid ning täiendavad üksteist ideaalselt, pakkudes seeläbi ettevõtetele mitmetahulist teoreetilist raamistikku, mille abil rahvusvahelistumise erinevaid aspekte analüüsida, strateegiat kujundada ja seeläbi välisurgudel edukalt tegutseda. Siinkohal on oluline märkida, et käesolevas töös käsitleb autor rahvusvahelistumist kui ettevõtte müügi ja/või tootmise laienemist välisurgudele (eksport) ning keskendub teoreetilistele käsitlustele rahvusvahelistumise kasvust kui peamisest eesmärgist, miks piiriülese tegevusega üldse algust teha.

Rahvusvahelistumise kontekstis on oluline teada, kuidas protsesse hinnata ja mõõta. Milliste faktide põhjal määratleda ja analüüsida ettevõtte rahvusvahelistumise taset, võrrelda neid näiteks konkurentidega või koostada valdkonnapõhist pingerida. Ele Reiljani (2004: 97) sõnul puudub terviklik ja ühtne meetod rahvusvahelistumise mõõtmiseks, seepärast tuleks tervikpildi saamiseks analüüsida mitut tegurit. Levinud viis on ettevõtteid järjestada eksportmüügi absoluutnumbri ja/või selle osa järgi kogukäibes. Ettevõtted kajastavad selliseid näitajaid oma majandusaasta aruannetes, need on võrdlemisi lihtsalt kättesaadavad ja võrreldavad. Samu andmeid kasutatakse eksportööride TOP-ide koostamisel ja enamikes valdkonnaalastes uuringutes.

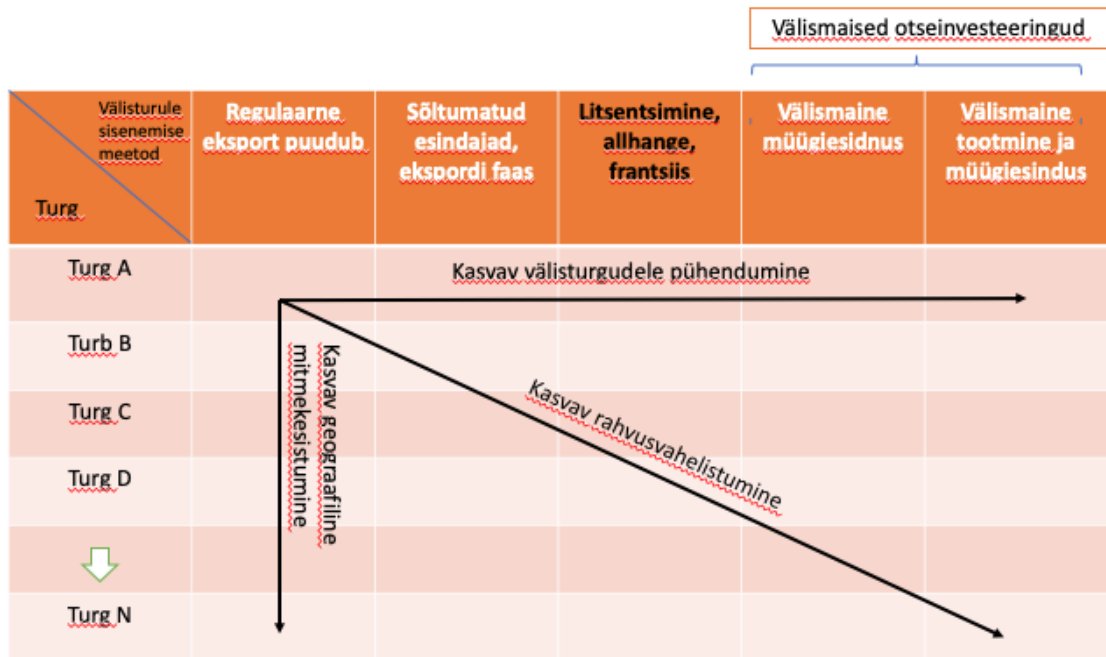
Autori hinnangul on eksportmüügi kasv ning kaal liiga üldised näitajad ega kirjelda seejuures tulemuseni viinud protsesse kui olulist eeldust. Analüüsina esitletakse statistika ümberjutustust ning ükskõik millisest statistilisest näitajast analüüsi alustada,

on pea võimatu tuvastada tulemuseni viinud põhjusi. Parimal juhul kõneleb selline analüüs sellest, kuidas mingi tulemuseni jõuti. Sellised andmed on eelkõige sobilikud makroanalüüsiks, kuid pelgalt numbrite abil ei ole ettevõtte rahvusvahelistumise moodsed ning protsesse võimalik adekvaatselt hinnata ega kaardistada senist strateegiat või seada järgmisi eesmärgi. Statistika baasilt ei saa vastata diskussiooni edasi kandvale miks-küsimusele. Selleks tuleb uurida hoopis teistsuguseid allikaid, eelkõige selleni viinud ettevõttesiseseid (rahvusvahelistumise) protsesse ja ressursikasutust.

Hollenseni (2009: 75) sõnul tuleks rahvusvahelistumise taseme paremaks hindamiseks arvesse võtta erinevate turgude ning klientide arvu ja nende vahelist ekspordikäibe jagunemist ning katsuda seejuures mõtestada, kuidas nende tulemusteni on jõutud. Näiteks võib ekspordikasvu ja suure mahu taga olla välisriigist pärinev üksainus allhanketellimus *versus* ettevõtte, mis on oma kaubamärgi ning toodetega laiendanud mitmele välisturule, kasutades selleks erinevaid meetodeid ning omades mitut erinevat klienti. Lisaks on ka tooted erineva baashinnaga, mis täpselt samuti kajastub väga erinevates käibenumbrites, olgu näiteks toodud kallid elektroonikatooted *versus* turvas või kaminapuud. Tekib õigustatud küsimus, kumb ettevõtte on sel juhul rohkem rahvusvahelistunud: kas suurem ekspordimüük ja osakaal kaaluvad üles väiksema, kuid mitmel eri tasemel ja turul tehtavad rahvusvahelise äri meetodid?

Rahvusvahelistumise taseme hindamiseks saab kasutada Forsgreni ja Johanson (1975:16) järkjärgulist ehk orgaanilist lähenemist, kus etappide järjestus piirdub konkreetse riigi turu ja valitud meetodiga. Hollensen (2009: 74) ütleb, et see näitab turule panustamise (turuseotuse) dimensiooni ehk rahvusvahelistumise astet (Joonis 1).

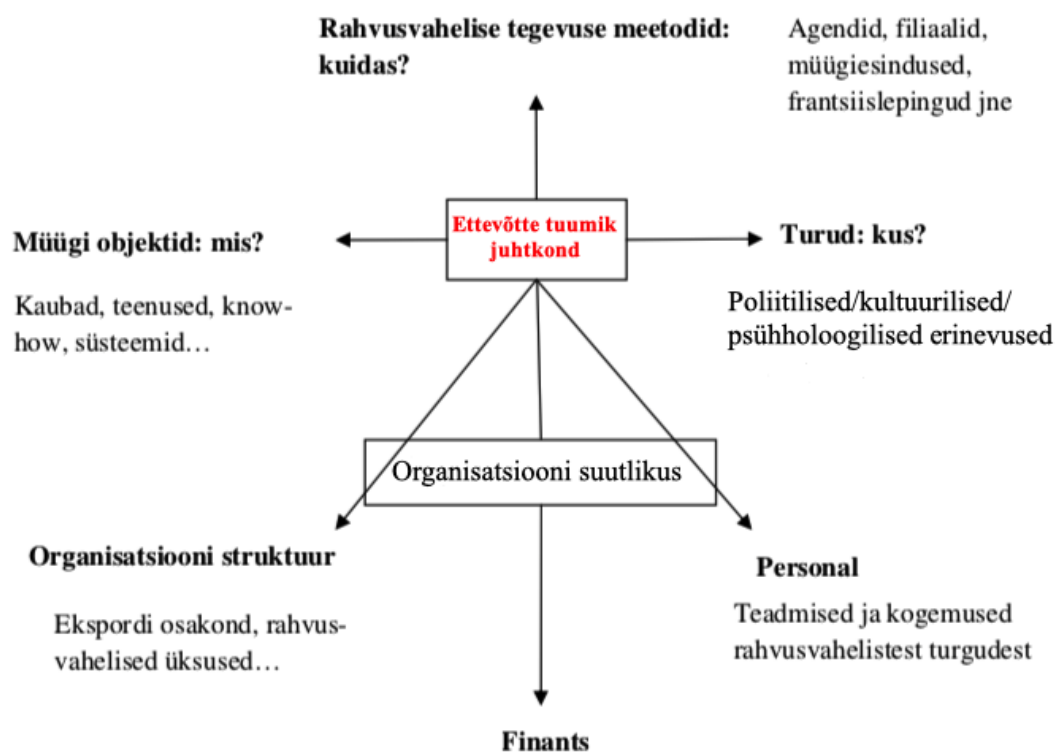
Hollenseni (2011: 74) sõnul baseerub turuseotuse kontseptsioon kahel peamisel teguril; eraldatud vahendite suurusel ja pühendumuse määral. Ressursside maht väljendub tegevusmahu ja investeringute suuruses (turundus, organisatsioon, personal jne.), samas kui pühendumuse määr viitab sellele, kui keeruline on leida alternatiivset kasutust antud ressurssidele või neid muu tegevuse tarbeks üle kanda



Joonis 1. Ettevõtte rahvusvahelistumine: järkjärguline ehk orgaaniline lähenemine. Allikas: Forsgren, Johanson 1975: 16; Hollensen 2009: 75 vahendusel (autori täiendatud, lisades joonisele litsentsimise, allhanke ja frantsiisi meetodid)

Rahvusvaheline tegevus nõuab nii üldisi kui ka turupõhiseid teadmisi. Eeldatakse, et turupõhised teadmised pärinevad kogemustel, samas kui tegutsemismustrit saab üle kanda riigist teise; viimane hõlbustab seega geograafilist mitmekesisust (Joonis 1). Eeldatakse, et turuteadmiste ja turule pühendumise vahel eksisteerib otsene seos: teadmised võivad siinkohal võrduda inimressursside mõõtmega (dimensiooniga). Sellest tulenevalt – mida paremad on teadmised turust, seda väärtuslikumad on olemasolevad ressursid ja suurem turule pühendumine.

Luostarineni ja Welchi (1988: 39) välja pakutud kuue dimensiooni meetod on samuti sobiv raamistik ettevõtete rahvusvahelistumise hindamiseks (vt. Joonis 2), sama soovivad ka Bartels ja Pass (2000: 152) lisades, et antud raamistik katab ettevõtte seisukohalt kõik peamised võimekused, mida pädevaks analüüsiks on tarvis. Reiljan (2004: 34) lisab, et oluline on just kõigi dimensioonide omavaheline mõju.



Joonis 2. Rahvusvahelistumise dimensioonid Allikas: (Welch, Luostarinen 1988: 39), autori täiendatud, kasutades ettevõtte asemel tuumikjuhtkonna käsitlust).

Ülemised kolm (objektid, rahvusvahelise tegevuse meetodid, turud) kirjeldavad ettevõtte hetkelist rahvusvahelistumise taset, näidates, milliseid meetodeid on turgudele sisenemisel kasutatud, mitmetel eri turgudel tegutsetakse ja milliseid tooteid müüakse. McDougall, Oviatt (1994: 49) ja Cavusgil, Knight (1996) järeldasid, et rahvusvahelise ettevõtte olulisimad ressursid seisnevad spetsialiseerunud immateriaalsetes varades nagu näiteks unikaalsete teadmiste, oskuste ja võimete omamine, mitte ettevõtte suurus ning tugevad materiaalsed varad. Ruzzier jt. (2006: 490) sõnul tasuks väikeettevõtete rahvusvahelistumist uurida juhtkonna seisukohalt, sest nemad on ettevõtetes mitmes olulises rollis (omanik, müügijuht, omades seejuures kompetensi), tunnevad olemasolevaid ressursse ja langetavad välisurgudega seotud otsuseid. Seetõttu leiab töö autor, et antud kontekstis on fookuse seadmine ettevõttelt tuumikjuhtkonnale igati õigustatud.

Rahvusvahelise tegevuse meetodid („Kuidas?“). Bartelsi ja Passi (2000: 154) sõnul on ettevõtte seisukohalt tegu keerulise ja järkjärgulise protsessiga, millega kaasneb ka suurem risk. Enne täielikku välisturgudele pühendumist läbitakse mitu vaheetappi. Luostarineni ja Welchi (1988: 39, 40) sõnul peegeldab rahvusvahelistumise tase valitud meetodite sügavust ning tegevuste mitmekesisust. Keeruline, kui mitte võimatu on valida edukaks rahvusvahelistumiseks vaid üks ning eelistatud viis. Ettevõtte edukas rahvusvahelistumine sõltub võimest omandada ning seejärel kombineeritult rakendada mitut erinevat rahvusvahelistumise meetodit (agendid, filiaalid, müügiesindused, frantsiisilepingud jne.).

Müügi objekt („Mis?“) on tooted ja teenused, mida ettevõtte müüb välisturgudel. Bartelsi ja Passi (2000: 154) ja Luostarineni ja Welchi (1988: 40) sõnul kaasneb ettevõtte välistegevuse kasvuga reeglina ka tendents, mille käigus pakutavaid tooteid (teenuseid) kohandatakse, arendatakse terviklikumaks, mille tulemusel suureneb ettevõtte seotus sihtturgudega. Autori arvates on oluline arvestada, kui suurt hulka ettevõtte portfelli kuuluvaid tooteid välisturgudel müüakse ning mil määral on neid sihtturu tarbeks kohandatud. Suurem eksporditavate toodete arv näitab kõrgemat seotuse astet ning vähendab turult lahkumise riski näiteks toote elutsükli lõppemise või kasvava konkurentsi korral (Luostarinen, Welch 1988: 40).

Sihtturul („Kus?“) on Hollenseni (2011: 261) järgi ettevõtte rahvusvahelistumisel oluline roll nii geograafilise kui ka tunnetusliku kauguse kontekstis, seda defineeritakse riikidevahelise majandusliku ja kultuurilise erinevusena ning muuhulgas sõltub see sihtturu keelest, kultuurist, haridustasemest ja äristruktuuridest. Bartelsi ja Passi (2000: 154) sõnul on turu valikul tegu strateegilise otsusega. Rahvusvahelistumise varajases faasis lähenetakse tuttavatele ning eelduslikult kuluefektiivsematele turgudele, kus edu on tunnetuslikult lihtsam saavutada. Sellised turud on tavaliselt naaberriikides ning on lisaks lähedasemad ka psühholoogiliselt ning kultuuriliselt. Tulenevalt müügiobjektist ning tegutsemise tasemest (vormist) on rahvusvahelistumist keeruline arendada vaid mõne piiratud turu kontekstis, seepärast peaks valmisolek olema laialdasem. Aja jooksul laiendatakse tegevusi ning liigutakse järjest kaugematele turgudele nii poliitilises, kultuurilises, majanduslikus kui ka psühholoogilises mõttes (Luostarinen, Welch 1988: 40).

Organisatsiooni suutlikus on Bartelsi ja Passi (2000: 152, 154) kohaselt seotud ettevõtte sisemiste teguritega, mis tulenevad ning kajastuvad rahvusvahelistumise tasemes. Lisaks moodustavad need baasi täiendavateks sammudeks terves protsessis. Organisatsiooni võimekust hinnatakse siinkohal kolme muutujaga: ettevõtte finants- ja inimressursid ning organisatsiooni struktuur tervikuna. Kolm muutujat määravad ühiselt ettevõtte organisatsioonilise suutlikuse välisturgude kontekstis. Luostarinen ja Welch (1988: 41) lisavad, et organisatsiooni võimekust demonstreerivad avalikult kõige paremini rahvusvahelistumise meetod, toode ja turg ning nende tegurite (meetodite) arengu tase ja sügavus, mille edu eeldused on just need kolm sisemist tegurit.

Calofi ja Beamishi (1995: 124) sõnul võib nimetatud sisemiste ressursside puudus pärssida ettevõtte edasist kiiret ja edukat rahvusvahelistumist. Peprny ja Kubickova (2011: 168) rõhutavad sisemiste ressursside tähtsust just väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) kontekstis, kus paljud välisturuga seotud tegevused on vaja meeskonnal endal teha, näiteks puudub raha neid teenuseid ja infot sisse osta.

Luostarinen ja Welch (1988: 42) täpsustavad, et piiratud finantsressursside korral on ettevõtte eduka rahvusvahelistumise jaoks äärmiselt olulised personali kogemused, hoiakud ja teadmised ehk kogu ettevõtte immateriaalne vara, mida rahvusvahelistumise kontekstis on keeruline mõõta. Nad täiendavad, et rahvusvahelistumisealast kompetentsi näitab välisturgudega seotud töötajate arv, mis omakorda viitab ettevõtte suuremale seotuse astmele (*Ibid.* 1988: 42). Peprny ja Kubickova (2011: 171, 172) sõnul võib rahvusvahelistumise mõõdikuna kasutada välisturgudega seotud võtmetöötajate osa ja eksportkäivet töötaja kohta ning parema ülevaate saamiseks kõrvutada tulemust sektori keskmisega.

Suhteliselt suure käibe võib anda ka vaid ühele väliskliendile allhankena tehtud tellimus, mis jällegi ei viita ettevõtte kõrgele rahvusvahelistumise tasemele, seega on autori arvates adekvaatsete järeltulemuste tegemiseks oluline neid nüansse silmas pidada ning katsuda näha tulemusteni viinud protsesse. McDougall ja Oviatti (1994) ning Cavusgil ja Knight (1996) järeldasid, et eelkõige on rahvusvahelise ettevõtte olulisimad ressursid selle spetsialiseerunud immateriaalsed varad, näiteks unikaalsed teadmised, oskused ja võimekused – ettevõtte suurus ja materiaalsed varad aga teisejärgulised.

Kokkuvõtlikult peab tõdema, et ettevõtete rahvusvahelistumise puhul on tegemist kompleksse ja mitmetahulise protsessiga, mille hindamisel ei saa lähtuda pelgalt eksportmüügi numbritest ja/või selle osakaalust kogumüügis. Oluline on näha sügavamale ning arvestada, mida, kuhu ja mismoodi müüakse, ning kuidas on protsessi kaasatud ettevõtte erinevad ressursid. Teoreetiliselt on kõrgema rahvusvahelistumise tasemega organisatsioon, millel on erinevaid, majanduslikult kaugemal paiknevat ja suurema tunnetusliku kaugusega sihtturge ning rohkem kohandatud tooteid. Seejuures kasutatakse rohkem nii materiaalseid kui ka immateriaalseid olemasolevaid ressursse, keerukamaid turule sisenemise meetodeid nagu välisriigis paiknev müügiesindus, tootmisüksus jne.

1.2. Peamised rahvusvahelistumise mudelid

Hollenseni (2011: 72) sõnul olid hulk varasemat rahvusvahelistumist käsitlevat kirjandust inspireeritud üldistest turundusteooriatest. Hilisemad uurimused on keskendunud ekspordile ning välismaistele otseinvesteeringutele (*foreign direct investment* – FDI). Viimase paarikümne aasta jooksul on peafookus langenud rahvusvahelistumisele äriõrgustikes, mille keskmes ei ole ettevõtte suhted ainult klientide, vaid kõigi ärikeskkonda mõjutavate osapoolte ning teguritega (Hollensen 2011: 72).

Järgnevalt tutvustame traditsioonilisi niinimetatud astmelist rahvusvahelistumist kirjeldavaid Uppsala- ja POM-mudeleid ning tänapäevasemat valdavalt tehnoloogiaettevõtete kiiret rahvusvahelistumist selgitavat (*born global*) käsitlust. Lisaks vaatame suhtlus- ja äriõrgustike rolli väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete kontekstis.

Rahvusvahelistumise protsessi uurisid 1970. aastatel mitu teadlast Uppsala ülikoolis Rootsis. Mudel on tuntud veel ka kui astmeline või U-mudel. **Uppsala mudeli** kohaselt toimub ettevõtte rahvusvahelistumine astmeliselt ehk välisturule sisenetakse samm-sammult. Seejuures soovitakse vältida liigseid riske. Vajalikke oskusi ja kogemusi omandatakse protsessi käigus eesmärgiga pikaajaliselt kasumit kasvatada. Tavaliselt lähevad välisturul tegutsemise meetodid järjest keerulisemaks (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975: 306; Johanson, Vahlne 1977: 23, 27).

Hollenseni (2011: 74) sõnul uurisid Johanson ja Wiedersheim-Paul Rootsi tootmisettevõtete rahvusvahelistumise mustreid ning lõid selle baasilt mudeli, millega kirjeldati peamisi protsesse ehk turuvalikut ning väliturule sisenemise meetodeid. Hollenseni (2011: 74) sõnul täheldati, et ettevõtted sisenevad esmalt lähedalasuvatele turgudele ning seejärel järjest kaugematele. Teisalt leiti, et peamine väliturudele liikumise viis oli eksport – väga harva esines oma müügiesinduse või tootmisüksuse rajamist. Keerulisemate enda omandis olevate välisüksuste rajamine tuli kõne alla vaid peale mitmeaastast edukat eksporti.

Uuritud ettevõtete baasilt eristasid Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975: 307) nelja peamist turule sisenemise meetodit:

1. Regulaarse eksporditegevuse puudumine (juhuslik eksport).
2. Eksport sõltumatu esindaja kaudu.
3. Välisriiki müügiüksuse rajamine.
4. Välisriiki tootmise rajamine.

Esimene etapp seisneb välistegevuse juhuslikkuses: ettevõtte ei tegele eksporturgudega teadlikult. Teine etapp kirjeldab teadliku eksporditegevuse algust; alustatakse kaudse ekspordiga ehk toimub eksport kodumaise vahendaja kaudu. Töö autor täiendab seda käsitlusest välja jäänud otsese eksportiga, kus protsessi veavad ettevõtte omad töötajad ning see paigutuks teise ja kolmanda meetodi vahele. Luostarinen ja Welch (1988: 39) tõid ekspordiosakonnana eraldi välja rahvusvahelistumise dimensioonide kirjeldamisel. Kolmandas etapis luuakse väliturule juba enda müügi- ning viimases iseseisev tootmisüksus. Calof ja Beamish (1995: 118) on täiendanud mudelit veel välisriigis ühissetevõtte rajamisega, paigutades selle kolmanda ja neljanda meetodi vahele.

Astmeline Uppsala mudel pälvis alates 1990ndatest üha suuremat kriitikat. Reid (1983) ja Turnbull (1987) väitsid, et U-mudel on liiga deterministlik ega võta arvesse erinevate väliturude vastastikust sõltuvust (Johanson, Mattsson; 1986: 112). Uuringud on näidanud, et rahvusvahelistumisprotsessi mudel ei ole kohaldatav teenindussektoris (Sharma ja Johanson, 1987). Kriitika on tingitud asjaolust, et teatavates tööstusharudes on uute turuletulijate rahvusvahelistumise protsess muutunud tähelepanuväärselt võimekamaks. Hollenseni (2009: 75) sõnul on sellistel ettevõtetel kalduvus jätta

asutamisest alates vahele mitu U-mudeli etappi, sama täheldasid ka Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975: 307), öeldes, et rahvusvaheline areng ei pea toimuma kõiki etappe läbides ning tihti sisenetakse juba varases staadiumis psühholoogiliselt kaugematele ning keerulisematele turgudele. Rahvusvahelistumise protsessi tempo tundub tänapäeval olevat märkimisväärselt kiirem. See ei kajatu vaid turgude valikus, vaid ka kohe valitud keerulisemates välisurgudele sisenemise meetodites nagu välisesinduse või tootmise rajamises (Hollensen 2011: 76). Teisalt toonitavad Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975: 307), et mõni turg ei olegi piisavalt suure potentsiaaliga, et oleks üldse mõttekas selle arendamiseks rohkem ressursse ja keerulisemaid rahvusvahelistumise meetodeid kasutada.

Luostarineni (1989: 180) **POM-mudel** kirjeldab väikese ja avatud koduturuga firmade rahvusvahelistumist kolme olulise dimensiooni kaudu (vaata joonis 1, lk 13) visualiseerib kõik kuus dimensiooni: toode, tegutsemise meetod ja turg, ehk vastavalt: *product, operation, market* ehk POM). Tulenevalt ettevõtete erinevast taustast ei käsitleta mudelis ühest välisurgudele liikumise viisi, sellegipoolest kirjeldatakse ettevõtete rahvusvahelistumise arengut astmeliselt (*Ibid.*: 195). Luostarineni (1989: 183) sõnul on rahvusvahelistumine dünaamiline protsess, kus kasutatakse ära suurenenud teadmiste hulk, kogemused ning strateegia sõltub: tootest, tegutsemise meetodist ning turust. Luostarineni loodud POM-mudelis kirjeldatakse ettevõtte rahvusvahelistumist nelja etapiga, milles toote-, tegevus- või turustrateegiad on pidevas arengus ja muutumises:

1. rahvusvahelistumisega alustamine (*starting stage*);
2. rahvusvahelistumise arenguperiood (*development stage*);
3. rahvusvahelistumise kasvuperiood (*growth stage*);
4. rahvusvahelistumise küpsuseperiood (*mature stage*).

Luostarineni (1989: 185) järgi kasutatakse esimeses etapis tavaliselt koduturu edukat toodet ja tegevust alustatakse kaudse või otsese ekspordi näol ning sihtturuks valitakse majanduslikult soodsam turg. Arenguperioodil on ettevõtte tooted ja teenused välisurul tuttavad, misjärel võidakse kasutada keerulisemaid meetodeid nagu erinevad välisurule tehtavad investeeringud ja/või sisenetakse ka kaugematele turgudele (Luostarinen 1989:

189). Kasvuperioodis lisanduvad toodetele ning teenusele ka muud äritegemise võimalused. Tooteportfelli kasvatamiseks võidakse rakendada strateegiaid nagu allhange ja vahendamine ning suure tõenäosusega liigutakse järjest kaugema tunnetusliku distantsiga turgudele (*Ibid.*: 191). Küpsuseperioodil tegutsetakse juba üsna globaalselt ning sageli ei ole eksporditav enam toode ise, vaid *know-how*, teadmus, kogemus ja/või investeeritakse tootmisüksusesse sihtriigis (Luostarinen 1989: 193).

Vanemate Põhjamaade mudelite kõrvale on viimase paarikümne aasta jooksul kerkinud (üli)kiire rahvusvahelistumise mudel ehk rahvusvahelisena sündinud (*born global* või *international new ventures*) ettevõtted. Cavusgil märkis juba 1980-ndatel, et väiksemad ettevõtted on vaatamata ressursside nappusele võimelised kiirelt rahvusvahelistuma. Luostarinen ja Welch (1988) märkisid oma töös, et paljud ettevõtted jätsid arengus teatud rahvusvahelistumise etappe vahele ning jõudsid ootamatult kiirelt otseste välisinvesteeringuteni. Oviatti ja McDougalli (1994: 49) kohaselt on *born global* ettevõtted kohe asutamise hetkest fokusseerunud välisurgudele, kasutades selleks kõiki võimalikke ressursse. Seejuures tegutsetakse üsna sageli mitmel välisurul korraga. Bell jt. (2001: 181) sõnul on ülikiire rahvusvahelistumine omane VKE-dele, kus ekspordist on huvitatud peamiselt juhtkond, samas võib kiire rahvusvahelistumise tingida ka mõne olulise kliendi kolimine väljapoole riigipiire. Bell jt. (2003: 341) on uurinud mitut sellist ettevõtet. Nad toovad veel ühise tunnusena välja, et tihti on *born global* ettevõtted spetsialiseerunud kitsale, nišiturule. Ülikiirelt rahvusvahelistuva ettevõtte mõõdik on vanus, Belli jt. (2001: 176) kohaselt peaks rahvusvahelistumine toimuma hiljemalt kahe aasta jooksul, samas Cavusgil ja Knight (2004: 125) on käsitlenud ajapiirina lausa kolme kuni viit aastat, äärmisel juhul lausa kuni kaheksa aastat. Pettersen ja Tobiassen (2012: 120,122) nimetavad ettevõtet rahvusvahelisena sündinuks, kui see kohe pärast tehnoloogia väljatöötamist otsib võimalusi toote müügiks välisurgudel, seega hinnatakse püüdlust ja eesmärki ilma reaalse tulemusteta, mis autori arvates on omane paljudele startup-ettevõtetele.

Cavusgil ja Knight (2009: 10) omistavad rahvusvahelise sündinud ettevõtetele järgmised märksõnad:

- loomisest saadik rahvusvahelistele turgudele orienteeritud;
- piiratud finants- ja materiaalsed ressursid;
- esinevad kõigis tööstussektorites;
- juhtkonnal on laialdane rahvusvahelise ettevõtluse kogemus.

Oviatt ja McDougall (2005: 3) hindavad ettevõtete rahvusvahelistumise kiiruse puhul kolme olulist aspekti: esiteks kui kiiresti sisenetakse esimesele välisurule, teiseks kui tempokalt kasvab välisurude arv, kas seejuures sisenetakse tunnetuslikult kaugematele turgudele ning lõpetuseks ehk kõige olulisim – välisurudele saadav müügitulu kasv. Töö autori hinnangul on Cavusgili ja Knighti (2009: 10) ning Oviatti ja McDougalli (2005: 3) *born global*'i sellised määratlused üsnagi terviklikud ning kõige paremini kohaldatavad ka traditsioonilistes tööstussektorites ehk ei ole kirjeldatud tunnuste põhjal niivõrd startup-maailma kesksed. Samas ajalises perspektiivis ning eriti väikese riigi nagu Eesti kontekstis on kummaline mõelda, et kiire rahvusvahelistumine ehk *born global* protsess ei toimu hiljemalt kahe aasta jooksul; see-eest ülikiire rahvusvahelistumine tähendaks, et ettevõtte on kohe välisurudele orienteeritud.

Astmeliselt rahvusvahelistuva ettevõtte protsess on suhteliselt aeglane ning vajalikud ressursid luuakse igapäevase põhitegevusega, vastupidiselt eelmisele on ülikiirete rahvusvahelistujate puhul mitmed ressursid piiratud, mistõttu ettevõtte enda rahavoog rahvusvahelise arengu finantseerimiseks on puudulik. Hollenseni (2009: 88) sõnul on need sageli haavatavamad, kuna sõltuvad ühest tootest (nišiturust), mida peavad esmastel turgudel ellujäämiseks realiseerima, sõltumata sellest, kus need geograafiliselt asuvad. Bell jt. (2003: 352) lisavad, et kiire välisurudele minek ning vastav strateegiaga nõuavad tihtipeale ka tavapärasest suuremat panust tootearendus- ja turunduskuludele, mistõttu muutub finantseeringu leidmine võtmetähtsusega küsimuseks. Gabrielsson ja Kirpalani (2008: 387–390) täheldavad suurkorporatsioonide järjest kasvavat huvi osta osa tooteid ja teenuseid allhankena, andes paljudele firmadele seeläbi võimaluse kiireks rahvusvahelistumiseks suhteliselt madalate turunduskuludega,

sest sellise välisturule keskenduva meetodiga puuduvad ettevõttel endal turustamiskulud ja vajadus oma brändi luua. Hollenseni (2009: 88) sõnul on *born global* tüüpi ettevõtted sageli sunnitud valima ärivaldkonna, kus turg või turud võimaldaksid kasutada võimalikult homogeenset või vähest kohandamist nõudvat turundusmeetmestiku (*marketing mix*'i). Peamine argument on, et väiksemad ettevõtted ei saa endale lubada mitut riiki hõlmavat lähenemisviisi koos selleks vajalike kohanduste ja ressurssidega, nagu teevad suurkorporatsioonid, lihtsalt seetõttu, et neil puudub selleks võimekus. Oviatt ja McDougall (1994: 54) näevad protsessi ka vastupidises suunas, öeldes, et lisaks ekspordile on *born global* tüüpi ettevõtted ise tihti sunnitud ressursside kokkuhoiuks kasutama alternatiivseid laienemise meetodeid nagu litsentsimine, allhange, frantsiis, tagades seeläbi kontrolli nii sisemiste kui turutegurite üle koos võrdlemisi kiire ja orgaanilise kasvuga.

Øyna jt. (2018: 724) möönavad oma uurimuses, et kuigi viimase kahe aastakümne jooksul on läbi viidud mitu olulist uuringut, milles peamiselt kirjeldatakse ja iseloomustatakse *born global* ettevõtteid, puudub meil arusaam, kuidas need ettevõtted aja jooksul tegelikult käituvad ning arenevad. Siinkohal on oluline teadvustada, et väga paljud sellised ettevõtted põruvad juba õige varakult ning küpsesse ikka jõuavad ja edukad on neist väga vähesed.

Murray (1993: 52) on välja toonud üheksa globaalselt eduka (väike)ettevõtte omadust:

1. Erakordne tootenõudlus ja tegutsemine rahvusvahelisel turul.
2. Kodumüügi langus tänu (tehnoloogiliselt edumeelsema) konkurendi turule tulekule.
3. Unikaalne toode, mida on raske välisturul jäljendada.
4. Jätkusuutlikus välisturul tegutseda, kindel kapital, tegevused ja juhtimine.
5. Tugevad suhted kreditoridega (pank).
6. Vajadusel võimekus laiendada meeskonda ja rajatisi.
7. Arusaamine globaalsest turust ning tahe sellesse aega ja ressursse panustada.

8. Juhtkonna pühendumine ja vajalike ressursside tagamine (suuna näitaja).
9. Rahvusvahelise äri alal kogunud ja treenitud personal.

Kuigi Murray (1993: 52) välja pakutud globaalselt eduka ettevõtte üheksa omadust ei haaku otseselt *born global* käsitlusega, on need käesoleva töö autori arvates kõigile rahvusvahelistumist planeerivatele ettevõtetele olulised tegurid ja eesmärgid, mida protsessi käigus silmas pidada. Eriti juhul, kui tegemist ei ole startupi või IT-sektori alustava ettevõttega, vaid mõne traditsioonilisema tööstusharu, näiteks puidutööstusega, mis on olemuselt kapitalimahukam ning seetõttu suuremaid riske hõlmav ettevõtmine.

Hollenseni (2009: 80) sõnul on äri võrgustikud (mitmete) ettevõtete vaheline vastastikuse sõltuvuse viis, kuid nagu oleme näinud, on äri valdkonnas ka mitmeid muid turukäsitluse või vastastikuse sõltuvuse vorme. Johanson ja Vahlne (2009: 1412) on tulenevalt viimaste kümnendite ärikeskkonna väga suurest muutusest tänaseks Uppsala mudelit edasi arendanud. „Kui me lõime esialgse mudeli, siis puudus meil arusaam turu keerukusest, seda võis seletada rahvusvahelistumise raskustega, aga hilisema uuringu tulemusel, vaadeldes sealhulgas turunduse ja hankimise tahke, saime tulemuseks koostöö võrgustiku, mille kaudu ettevõtted puutuvad kokku teiste rahvusvaheliste firmadega. Arendasime võrgustiku käsitlust edasi ning avastasime selle mõju firmade rahvusvahelistumisele“ (*Ibid.*:1413).

Johanson ja Mattson (1988: 299) tulid järeldusele, et ärikeskkonda võib vaadelda kui suhete võrgustikku, mitte kui neoklassitsistlikku turgu paljude iseseisvate varustajate ja klientidega. Johanson ja Vahlne (2009: 1411) sõnul peetakse ebakindluse peamiseks allikaks suhtlusvõrgustikest väljajäämist, mitte enam tunnetuslikku distantsi. Sama väidet kinnitab Eesti Kaubandus-Tööstuskoja uuring, kus 45% alustavatest ja 28% väikestest ettevõtetest märkisid ühe peamise probleemina puudulikkust rahvusvahelist suhtevõrgustikku (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring 2010: 46). Teisisõnu asetavad Johanson ja Vahlne (2009: 1430) uues lähenemises rõhu sihtriigispetsiifiliselt käsitluselt suhete- ja võrgustikespetsiifilisele käsitlusele. Hollensen (2009: 81) ütleb, et võrgustiku mudel erineb turul osalejate vaheliste suhete poolest, selle osalistel puuduvad üksteisega konkreetseid (siduvad) suhteid. Turumajanduse kontekstis avaldub vastastikuse sõltuvuse reguleerimine turuhinna mehhanismi kaudu, äri võrgustikes

seevastu on osalejad seotud vahetussuhetega (partertehingud), kus poolte vajadused ja võimekused on tagatud suhtluse ning info baasilt. Lini (2010: 6) sõnul selgitab selline uudne lähenemine ehk võrgustike kontseptsioon rahvusvahelistumist kui ettevõtete ärisidemete loomist partnerite, klientide, tarnijatega ja teiste oluliste kontaktidega mitmes riigis. Hollensen (2009: 81) lisab, et võrgustike mudeli põhieeldus on, et üksik ettevõtte sõltub teiste ettevõtete kontrollitud ressurssidest. Ettevõtted saavad välistele ressurssidele juurdepääsu vaid tänu oma positsioonile neis võrgustikes. Selliste positsioonide kujunemine võtab aega ja sõltub ressursside kogumist, võrgustikes osalemiseks peab ettevõtte end pidevalt kehtestama ja arendama. Johanson ja Vahlne (2009: 1412) sõnul on suhtevõrgustikud abiks usalduse ning ärisidemete loomisel, mis mõlemad on rahvusvahelistumise eeltingimused. Ettevõtte arengu seisukohalt jagavad Mort ja Weerawardena (2006: 562) suhtevõrgustikud omakorda kaheks: fundamentaalsed, mis eksisteerisid enne konkreetse ettevõttesse tööle asumist ja teisel juhul sekundaarsed suhted, mis on tekkinud seal töötamise käigus.

Töö autori arvates täidavad klassikalised rahvusvahelistumise mudelid antud teema kontekstis endiselt fundamentaalset rolli. Traditsiooniliste mudelite baasilt on ka tänases ettevõtluskeskkonnas võimalik edukalt välisturgudele siseneda ja seal toimetada. Need annavad rahvusvahelistumise protsessist ning selle mitmetahulisusest üsna selge ning hoomatava ülevaate, käsitledes seejuures kõiki olulisi dimensioone ja etappe. Oluline on silmas pidada, et rahvusvahelistumise mudelid ja rahvusvahelistumisprotsessi erinevad käsitlused on tegevusmustrite tagantjärele kirjeldused, kasutades erinevates käsitlustes mõõdikutena (kriteeriumina) erinevaid märksõnu; aeg (kiirus), kasv, taandumine (kahanemine), toimugu see lineaarselt või mitte, olgu fookus suhtlus- või ärivõrgustikel. Praktiliselt poolelt nõustub töö autor mitme uurimusega, kus toonitatakse, et rahvusvahelised kontaktid ja suhtlusvõrgustikud võivad välisturgudele sisenemise protsessis olla tihti määravad just väiksemate ressurssidega VKE-de kontekstis. Sellised kontaktid aitavad avastada erinevaid turunišše ja arendada piiriüleseid ärivõimalusi. Tulenevalt autori kogemustest saab väita, et olemasolevate ning arendatavate suhtlusvõrgustike kvaliteet ja usaldusväärus on fundamentaalse tähtsusega, neil on märkimisväärne roll ettevõtte pikaajalise eduka toimimise kontekstis. Lisaks tagavad usaldusväärased ning strateegilised suhted ettevõttele olulise eelise eri tasemel informatsiooni näol, pakuvad kindlustunnet vajalike investeeringute ning (kiirete)

otsuste tegemisel. Kokkuvõtvalt peab tõdema, et rahvusvahelistumiseks puudub üks ja õige viis või mudel samale järeltule järele oma uurimuses ka Lin (2010: 16). Sõltumata ettevõtte varasemast taustast määrab protsessi edukuse hetkel olemasolev immateriaalne ressurss, mis väljendub õigesti valitud ja ellu viidud strateegias.

1.3. Ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia

Sõltuvalt ettevõtte taustast, kogemustest ja ressurssidest on rahvusvahelistumiseks mitu erinevat võimalust ja viisi, samas on planeeritavate tegevuste edukaks elluviimiseks mõistlik kasutada strateegilist lähenemist. Riigikantselei tellitud uuringus „Eesti Ettevõtete Ekspordiprobleemid” (2010) on valitsus konkurentsivõime strateegias „Eesti 2020“ seadnud eesmärgiks suurendada Eesti ettevõtete turuosa maailmas tänaselt 0,085%-lt 0,11%-ni. Eeldades, et majandus kasvab järgmisel kümnel aastal keskmiselt 4%, suureneb ekspordi suhe SKP-sse selle eemärgi täitmisel üle 100%. Riigi ja ettevõtete koostöös loodetakse saavutada ekspordimahtude pikaajaline ja püsiv kasv, seega on eksport riiklikult strateegilise tähtsusega valdkond. Kelly Sacramento (2018: 59) ja Bartelsi ja Passi (2000: 154) sõnul on rahvusvahelistumine konkreetne strateegia, mida võib kirjeldada kui keerulist ja mitmemõõtmelist otsustusprotsessi, kuid pelgalt hea strateegia ei taga ettevõtluses edu, seda tuleb ka edukalt rakendada. Steineri (1979) sõnul peab strateegia vastama küsimustele, kuhu organisatsioon liigub, mida otsib ning hiljem peab saama tehtud samme analüüsida. Hollensen (2011: 11) üldistab, et strateegia tähendab eesmärgipärast tegutsemist, kasutades selleks kindlat tegevuskava. Mintzberg (1994) täiendab, et strateegia on perspektiiv ehk arusaam ja suund, kuhu minna ja mille suunas tegutseda ning sellise arusaamise baasilt pakkuda valitud turgudel kindlaid tooteid/teenuseid. Drummond jt. (2008: 4) kirjeldavad strateegiat kui positsiooni kujunemist, kus strateegia eesmärk on langetada sisulisi otsuseid, võttes arvesse ettevõtte pikaajalist tegutsemiskava. Hitti jt. (2007: 4) kohaselt on strateegia integreeritud ja kooskõlastatud kohustuste ja tegevuste kogum, mis on mõeldud põhioskuste ärakasutamiseks ning konkurentsieelise saamiseks. Strateegia valimisel teevad ettevõtted valikuid alternatiivide hulgast.

Porter (1986: 68) kirjutab, et strateegia erinevad tegevused peavad looma ja tagama ainulaadse ja hinnalise olukorra. Kui eksisteeriks vaid üks ideaalne võimalus, poleks

strateegial mingit tähtsust. Konkurentsivõimelise strateegia seisukohalt on oluline luua erinevate tegevuste kaudu tootele või teenusele lisandväärtust ning seeläbi end kliendi jaoks konkurentidest eristada (Porter 1986: 68). Hitti jt. (2007: 4) sõnul saavutatakse strateegiline konkurentsivõime siis, kui ettevõtte kujundab ja rakendab edukalt väärtust loovat strateegiat. Tõeline konkurentsieelis avaldub juhul, kui konkurendid ei suuda seda eelist järele teha või osutub see neile erinevatel põhjustel liiga kulukaks. Samas peab teadvustama, et üksi selline eelis pole igavene (*Ibid* 2007: 5).

Leimann jt. (2003: 92) kirjutavad, et strateegiat vajatakse selleks, et teada, kuidas saavutada püstitatud eesmärgid ja järgida organisatsiooni missiooni. Põhimõtteliselt võib samu eesmärgid saavutada erinevate strateegiatega abil. Hitt jt. (2007: 6) ütlevad, et strateegilise juhtimise esimene samm on analüüsida ettevõttesisest ja -välist keskkonda, ning määrata kindlaks selle ressursid, võimed ja põhioskused ehk strateegiliste sisendite allikad. Leimanni jt. (2003: 92) sõnul on ettevõtte eesmärk tõsta konkurentsivõimet ning saavutada keskmisest kõrgem tasuvuse määr ehk parandada majandustulemusi. Oluline on siinkohal aga välja valida strateegia, mis viib soovitud tulemusteni kõige efektiivsemal viisil, arvestades seejuures ka erinevate valikute riskantsust. Strateegia väljatöötamine peab vastama paljudele kuidas-küsimustele, näiteks:

- kuidas suurendada turuosa;
- kuidas saavutada püsiv konkurentsieelis;
- kuidas edestada konkurente;
- kuidas siseneda välisturgudele.

Strateegia on küsimus sellest, kuidas viia ettevõtte sealt, kus ta on, sinna, kuhu tahetakse jõuda, s.t. soovitud lõpptulemuste saavutamiseni. Erinevalt eesmärkidest on strateegia tegevusele orienteeritud: see käsitleb seda, mida teha, millal teha ja kes peab tegema (küsimusi täpsustab konkreetne tegevuskava). Konkreetsete sammude planeerimise ja elluviimiseni jõudmata ei ole strateegiaalasest tööst kasu (Leimann *et al.*, 2003: 92).

Young jt. (1989: 23) ning Hitt jt. (2007: 174) täpsustavad, et motivatsioon ja tõhus strateegia joondavad organisatsiooni erinevaid funktsioone ühiste eesmärkide saavutamisel. Selle käigus peaksid ettevõtte juhid saama ressursse paremini suunata, kõrvaldama ebaolulise informatsiooni (infomüra) ning looma sünergia. Sünergia tekib,

kui funktsioonide ja/või tegevuste kombineeritud mõju on suurem, kui oleks nende individuaalne panus. Lisaks võib strateegiline juhtimine tagada ettevõttele ühtsed tööriistad ja analüüsimeetodid, mis võimaldavad hinnata ja lahendada keerulisi probleeme, olukordi ning toimimisloogikat (*Ibid.* 2007: 386). Tõhusad strateegilised tegevused, mis toimuvad hoolikalt integreeritud strateegia koostamise ja elluviimise meetmetega, toovad kaasa soovitud strateegilised tulemused. See on dünaamiline protsess, sest pidevalt muutuvad turud ja konkurentsivõimelised struktuurid tuleb kooskõlastada ettevõtte pidevalt arenevate strateegiliste sisenditega.

Rahvusvahelisele turule sisenemise kontekstis ütleb Hollensen (2009: 50), et ettevõttel tasuks seada realistlikud eesmärgid. Enamasti on ajend kasumi saamine ja/või selle suurendamine, olemasoleva turupositsiooni tugevdamine ning tootmispotentsiaali realiseerimine. Enamikes ärivaldkondades suunab tegevusi mitme teguri kogum, mis avaldub ettevõtte astutavates sammudes ja valitud strateegiates.

Välisurule mineku põhjus tuleneb ettevõtte lähematest ja kaugematest arengueesmärkidest. Wind jt. (1973) ja Cavusgil ning Zou (1994) on püüdnud kindlaks teha erinevaid muutujaid, mis on seotud eksportivate firmade käitumisega. Albaum jt. (2002) ja Reid (1981: 101) jagavad peamised ekspordi mõjutavad tegurid kahte gruppi: välised ja sisemised. Välised tegurid ehk ümbritsevad tegurid on konkurents, eksporditoetused, turuosa kahanemine, koduturu väiksus, seadusandlus, maksud. Sisemised tegurid on seotud kasumi ja kasvuga ning baseeruvad juhtkonna tahtel, lisaks kuulub siia raamistikku toode (konkurentsivõimeline hind ja kvaliteet, odav tooraine), tootmise ja riski hajutamine, vabade ressursside olemasolu.

Hollensen (2009: 50) ja Albaum (*et al.* 1994) jagavad ekspordi alustamise motiivid kaheks. Proaktiivsed motiivid on stiimulid, millega proovitakse strateegiat muuta ennetavalt. See põhineb ettevõtte huvil kasutada unikaalseid kompetentse (nt. eriliste tehnoloogiliste teadmiste) või turuvõimalusi, see-eest reageerivad motiivid viitavad sellele, et ettevõtte reageerib survele või ohtudele kodu- või välisurgudel ja kohandab neid passiivselt, muutes tegevust nende tegurite ilmnemisel, mitte neid ennetades.

Autori arvates saab heast strateegilisest käitumisest rääkida eelkõige proaktiivses võtmes, sest teadlik ja ennetav välisurgudele lähenemine annab reeglina paremaid ja

kestvamaid tulemusi, samas ei saa välistada, et ka keeruliste olude sunnil suudetakse end kiirelt mobiliseerida ning eduka lahenduseni jõuda.

Tabel 1. Ülevaade erinevatest ekspordi alustamise motiividest.

Proaktiivsed motiivid	Reaktiivsed motiivid
1. Kasumi ja kasvu eesmärgid	1. Konkurentsisure
2. Juhtkonna soov	2. Siseturg väike ja küllastunud
3. Tehnoloogia pädevus / ainulaadne toode	3. Ületootmine / liigne tootmisvõimsus
4. Välisturu võimalused / turuinfo	4. Soovimatud välisellimused
5. Mastaabisääst	5. Hooajaliste toodete müügi laiendamine
6. Maksusoodustused	6. Lähedus rahvusvahelistele klientidele ja psühholoogiline kaugus

Allikas: (Albaum et al. 1994: 31; Hollensen 2009: 51 vahendusel)

sõnul peaks ettevõtte potentsiaalsel turul arvestama ka konkurentide positsioonidega. Hollensen (2009: 277) nendib, et isegi olukordades, kus potentsiaalne sihtturg on väga suur ja atraktiivne, võivad konkurendid olla nii tugevad, et äriühingul tuleks neilt turuosa saamiseks rakendada liiga ressursirohket meetodit. Välisturgudele laienemisstrateegia valik on ekspordis võtmetähtsusega otsus. Esiteks võivad erinevad tegutsemismustrid aja jooksul tekitada eri turgudel erinevaid konkurentsitingimusi. Kiire kasvutempo põhjustab konkurentidele kõrgemad sisenemisbarjäärid ning paraneb ettevõtte kasumlikkus. Teisest küljest võib oskuslikult valitud vähematele turgudele panustamine aidata saavutada suuremat turuosa, mis tähendab tugevamat konkurentsipositsiooni Young jt. (1989: 283).

Kim ja Mauborgne (2005: 105, 106) toovad rahvusvahelistumise strateegilisse konteksti huvitava metafoorina punase ja sinise ookeani, et kirjeldada võistlusruumi, milles organisatsioon otsustab „ujuda”. Punastes ookeanides on tööstuste piirid määratletud ja aktsepteeritud ning mängureeglid kõigile turuosalistele teada. Selles käib klientide ja nõudluse nimel kõva võistlus. Kim ja Mauborgne (2005: 106) ütlevad, et eelneva 25 aasta jooksul on ettevõtete strateegiliste valikute tipus domineerinud keskendumine konkurentsipõhistele nii-öelda punase ookeani turgudele. Sellised turud on ülerahvastatud ning kasumi ja kasvu väljavaated ilmselges languses. Tooted muutuvad

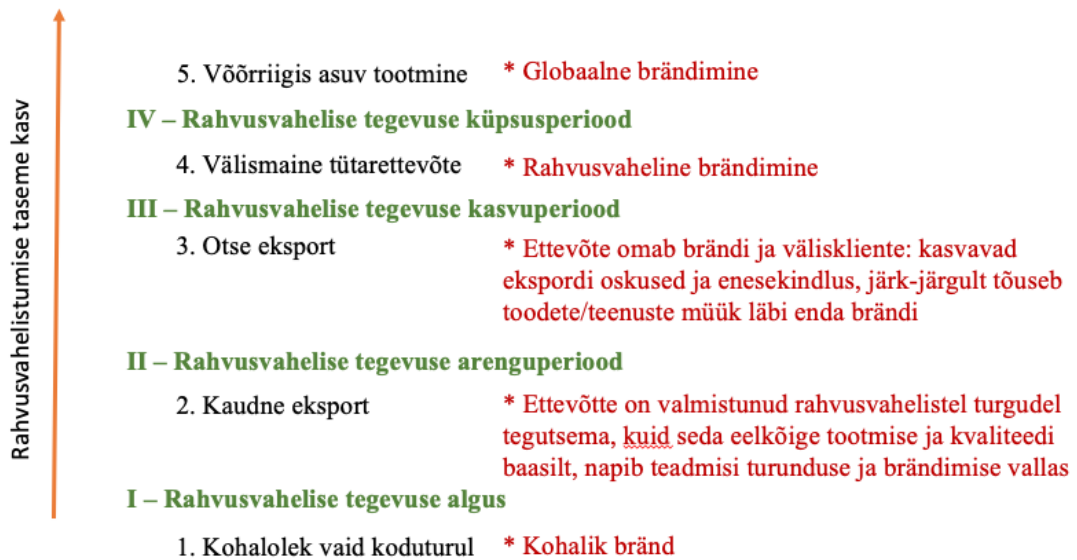
tarbekaupadeks ja kõrilõikav konkurents muudab ookeani veriseks, mistõttu kasutame terminit „punased ookeanid” (Kim, Mauborgne 2005: 106).

Seevastu sinised ookeanid on määratletud kui kasutamata turupind: teadmata nõudluse ning suure kasvu- ja kasumipotentsiaaliga. Kuigi mõni sinine ookean luuakse palju kaugemale eksisteerivatest tööstuspiiridest, on enamik siiski loodud punaste ookeanide kaudu, laiendades seeläbi olemasolevaid tööstuse piire. Hollenseni (2009: 127) sõnul on siniste ookeanide puhul konkurents ebaoluline, sest mängureeglid alles ootavad paika seadmist. Mõiste „sinine ookean“ on analoogia laiema, sügava ja veel uurimata tururuumi potentsiaali kirjeldamiseks.

Ettevõtte rahvusvahelistumise teekonnal jõutakse paratamatult punkti, kus on tarvis valida allhanke ja oma brändi loomise vahel. Elenurm jt. (2015:18) annavad nõu, et kui suudad praegu ja lähiaastatel väliskonkurentidest odavamalt toota, võid alustada allhankijana. Kaugemaks sihiks võiks enamikul juhtudest siiski olla oma kaubamärgi all müüdiv toode või teenus.

Couto ja Ferreira (2017: 192) sõnul suunavad puudulikud ressursid ettevõtteid panustama ning rakendama madala lisandväärtusega strateegiaid. Üks võimalus eristuda oleks ettevõtte oma brändi arendamine, kuna seeläbi on sarnaste toodete seas võimalik saavutada konkurentsieelis. Miloch jt. (2012: 45) väidavad, et ettevõtete rahvusvahelistumine nõuab brändi, mis peab suutma konkureerida välisturgudel ja kõnetada sealseid (uusi) tarbijaid. Kuvykaite ja Mascinskiene (2010:458) sõnul on brändimine keeruline protsess, mis koosneb mitmest etapist. Kui brändi luuakse rahvusvaheliste turgude jaoks, muutub see veel keerulisemaks. Arvesse tuleb võtta väga mitut aspekti, mis võivad turuti erineda, näiteks tarbijakäitumine, turustamise infrastruktuurid, õiguslikud regulatsioonid ja konkurents. On üsna tõenäoline, et sellised erinevused võivad rahvusvahelise brändi loomisel lausa saatuslikuks saada. Couto ja Ferreira (2017: 194) täpsustavad, et ettevõtete rahvusvahelistumine tähendab muuhulgas ka kohaliku brändi muutumist rahvusvaheliseks kaubamärgiks, mis peab olema võimeline konkureerima välisturgudel ja kõnetama sealseid (uusi) tarbijaid. Seejuures on oluline mõista sarnasusi ja erinevusi, mida kaubamärgi arendamine kohaliku turu ja välisturgude kontekstis endas kätkeb. Fan (2008: 14, 17) usub, et brändi juhtimine ja sellega seotud otsused varieeruvad sõltuvalt rahvusvahelistumise staadiumist (Joonis 3),

kuna madal hind ei ole paljude tootjate jaoks jätkusuutlik lähenemine. Mida teatud kliendid enam isegi ei hinda, on uuenduslike turundusstrateegiatega ja **tugeva brändi arendamine** möödapääsmatu samm. Madala hinnastrateegia alternatiiv ongi eelkõige brändi arendamine ja valitud sihtgrupi tõhus kõnetamine (*Ibid* 2008: 18).



Joonis 3. Astmelise U- ja POM-mudeli ning etapilise brändi arendamise seotus rahvusvahelistumise kontekstis (Luostarinen (1989: 183); Johanson; Wiedersheim-Paul (1975: 307); Fan (2008: 14), autori koostatud.

Reiljani ja Roolahe (2000) sõnul on organisatsiooni seisukohalt ülioluline, et uue välituruga tegelev ning vastutav inimene oleks võimalikult pädev. Turule sisenemise meetodite hulgast on valida mitu: ekspordimine, litsentsimine, frantsiis, ühisettevõtte loomine või täielikult emaettevõtte omanduses oleva allüksuse rajamine sihtturul. Nimetatud meetoditel on oma plussid ja miinused, mille hulgast kõik ei pruugi igale ettevõttele üldse sobida. Seepärast peab iga ettevõtte oma vajadustest ja võimalustest lähtuvalt valima hetkel sobivaima meetodi (Bradley 1995: 282).

Autori arvates on välisurgudega tegelemisel pädevate, realistlike strateegiliste otsuste tegemine alles pool võitu, sest plaanid ning eesmärgid ei realiseeru isenesest, vaid neid peab ka ellu viima. Seejuures võib juhtuda, et neid tuleb protsessi käigus muuta. Siinkirjuta arvamust täiendab Kelly Sacramento (2018: 61), öeldes, et ettevõtete rahvusvahelistumisealane kirjandus keskendub peamiselt välisurgudele sisenemise strateegiliste otsuste eeldustele, mitte elluviimise protsessile. Üks erand on Yaprak, Xu

ja Cavusgili (2011), kelle uurimus asetab tähelepanu rahvusvahelistumise strateegia, sisemise struktuuri ja protsessi vahelisele ebakõlale, kuid ei suuda pakkuda terviklikku lähenemist olulisematele rakendusteguritele. Kelly Sacramento (2018: 66) sõnul on rahvusvahelistumise uurijad jätnud hooletusse peamised strateegilise rakendamise protsessi puudutavad küsimused (kommunikatsioon, pühendumine ja kontrollisüsteemid). Valdkonna teadlastel tasuks strateegia kontekstis keskenduda just rakendustegurite uurimisele ning selle protsessi paremale selgitamisele. Hetkel tundub, et tänane tegevusfaas seisneb alles vajaliku info kogumises. Oluliste järelduste tegemiseks puudub piisav valim või otsene seotus/kontakt hetkel rahvusvahelistumises osalevate ettevõtetega, keda saaks selles kontekstis grupeerida ning asjakohaselt uurida.

2. RAHVUSVAHELISTUMISE STRATEEGIA OÜ KROONIPUU NÄITEL

2.1. Uurimismeetodi ja küttepuu tööstusharu tutvustus

Töö autor rakendab Comtrade'i ning ettevõtte majandusaruannete osas kvantitatiivseid analüüsimeetodeid, vaatlusalune periood on siinkohal aastad 2008–2018; sisemiste ressursside ning strateegiliste otsuste taustal kasutab ta aga kvalitatiivset meetodit ehk **juhtumiuuringut** (*case study*). Olla jt. (2003: 312) on öelnud, et juhtumiuuring kirjeldab mõnd kaasaegset nähtust loomulikus keskkonnas ning taoline uuring on eriti kohane, kui antud nähtuse ja üldise konteksti vahel ei ole seos üheselt ilmne. Perren ja Ram (2004: 94) ütlevad, et juhtumiuuring on end tõestanud kasuliku uurimismeetodina ning teadustöodes kohtab seda järjest sagedamini. Welch ja Welch (2009: 575) tõdevad, et rahvusvahelistumise mitmetahuliste protsesside selgitamiseks on igati mõistlik rakendada juhtumiuuringut, sest nii saab langetatud otsustest ja põhjustest parema ülevaate. Eisenhardti ja Graebneri (2007: 25) sõnul on juhtumiuuring tänu saadavale infohulgale efektiivne meetod ning igati pädev uute teooriate loomiseks.

Johanson ja Vahlne (2013: 205) leidsid, et rahvusvahelistumist on mõistlik uurida pikemas ajalisel perspektiivis, sest nii on võimalik paremini põhjendada strateegilisi otsusi ning üldist konteksti, mis kõik on olulised rahvusvahelistumise protsessi mõistmiseks. Sarnast lähenemist kasutavad veel Vissak ja Francioni (2013), kes soovivad ka edaspidi selle valdkonna uurimustöid teostada samadel alustel ja meetoditel.

Lisaks tugineb siinkirjutaja osalusvaatlusele, kasutades ära märkimisväärset eelist: rohkem kui kuueaastast tööstaaži nimetatud ettevõtte ekspordijuhi ametikohal ning sellega kaasnevat ainulaadset teavet ja protsessitundmist. Osalusvaatlusega on võimalik protsessi kirjeldada reaalselt ja adekvaatselt, mis näiteks Yini (1991: 93) arvates on juhtumi kirjeldamisel hindamatu võimalus/kogemus. Vajadusel põhjendab ja täiendab

autor strateegilisi otsusi aastate jooksul nõupidamistelt ja koosolekutelt pärinevate kolleegide arvamusega koosolekuprotokollidest; vajadusel täiendatakse uurimust erinevate poolte (kolleegid, partnerid, kliendid) kommentaaridega käesoleva töö kirjutamise ajal ja raames.

Meetodi peamise ohuna toob Rober K. Yin (1991: 93) välja eelarvamuse. Ettevõttega liiga tihedalt seotud olles ei suudeta situatsioone adekvaatselt ja erapooletult hinnata. Lisaks võib Yini (1991: 94) arvamuse kohaselt miinuseks olla mitteammendavate märkuste tegemine ning nende kehv ja puudulik mitmetahuline analüüs, mida aga hea vaatluse korral eeldatakse. Tellis'e (1997: 4) sõnul ei saa juhtumiuuringu tulemusi statistiliselt üldistada, mis on selle meetodi peamine puudus, see-eest on võimalik uurida, kas tulemused on kooskõlas teooriaga või ei.

Ruzzieri jt. (2006: 490) sõnul peaks väikeettevõtete rahvusvahelistumist uurima juhtkonnast lähtuvalt, sest nemad on ettevõtetes mitmes olulises rollis, tunnevad olemasolevaid ressursse ning langetavad välisurgude alaseid otsuseid. Magistritöö autor on uuritavas ettevõttes töötanud ekspordi- ja müügi juhi ametis üle kuue aasta, osaledes seeläbi aktiivselt ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia väljatöötamises ning rakendamises. Käesolevas töös ei ole avaldatud infot, mis oleks teadlikult ärihuve või konkurentsipositsioone kahjustav. Et kirjeldada kaminapuude peamisi sihtturge ja ekspordimahtusid ning analüüsida erinevaid perspektiive, kasutab töö autor Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni väliskaubanduse andmebaasi – Comtrade'i – ning rakendab kvantitatiivseid analüüsimeetodeid; koostab ülevaatlikke tabeleid ning analüüsib tulemusi.

Käesoleva töö eesmärk ei ole kirjeldada kaminapuutööstuse spetsiifikat, selgitada puidutööstuse protsesse ja/või mõisteid, kuid Kroonipuu strateegilise käsitluse paremaks mõistmiseks katsub töö autor piirduda rahvusvahelistumise kontekstis olulisega. Järgnevas peatükis määratakse OÜ Kroonipuud parimal kujul iseloomustav rahvusvahelistumise mudel. Võrdlen selle teoreetilist käsitlust ettevõtte reaalse teekonnaga välisurgude kontekstis, misjärel annan ülevaate kaminapuutööstuse valdkonnast. Seejärel käsitleb autor rahvusvahelistumise protsessi tähtsamaid strateegilisi samme **kronoloogilises järjekorras**. Kümne tegevusaasta perspektiivis kaardistatakse ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia olulisimad arenguetapid ja

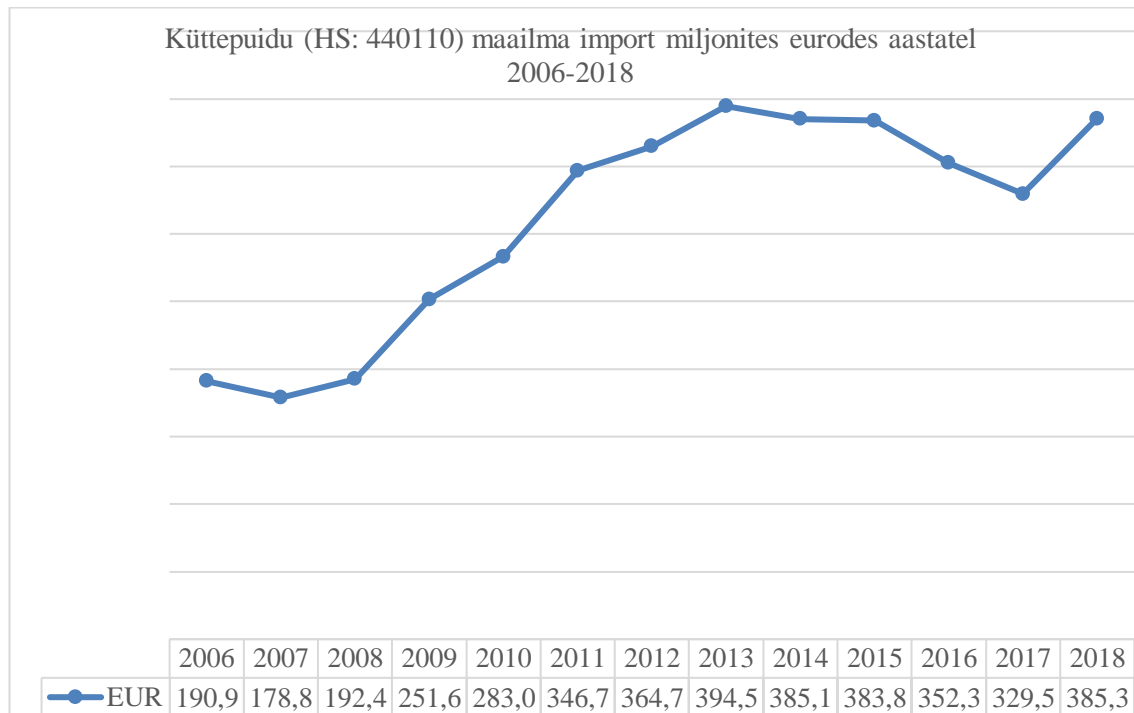
pidepunktid. Analüüs tugineb Luostarineni ja Welchi (1988: 39) pakutud kuue dimensiooni meetodile (vt. Joonis 2). Senise teekonna kaardistamisel ning analüüsi tulemusel soovime leida ja sõnastada Kroonipuu edasised rahvusvahelistumise sammud ning soovitud strateegia kujundamiseks.

Valdkonna tutvustus. Viimane majanduslangus mõjutas rahvusvahelist puidutoodetega kauplemist. Aastatel 2008–2009 langesid mahud üle 20%. Samas taastusid ekspordimahud võrdlemisi kiiresti, 2000. aastaks oli kasv juba üle 60%, mis alates 2011. aastast on püsinud üsna stabiilsena (Comtrade). United Nation'i hinnangul kasutatakse umbes 60% maailma metsadest – ligikaudu 2,4 miljardit hektarit – peamiselt või osaliselt puidu ja mittepuiduliste nii-öelda metsatoodete tootmiseks. Puitkütus (küttepuu), sh. puusüsi moodustab **umbes poole kogu maailma puidu kasutusest**, teise poole moodustab tööstuslikult kasutatav ümarpuit. Enamik puitkütustest kasutatakse päritoluriigis, eriti maapiirkondades ja arengumaades, kütte ja toiduvalmistamise eesmärgil, põletades neid tavaliselt lahtise tulena (lõkkena) või lihtsamates toiduvalmistamiseks mõeldud ahjudes (Brack 2018: 8, United Nation 2018).

Seega on puitkütusel ehk küttepuidul maailma mastaabis märkimisväärne roll. Selle tarbimist määrab üha kasvav populatsioon ning selle olemasolust sõltub iga päev sadade miljonite inimeste toiduvalmistamine ehk soe köhutäis. Sellisest nõudlusest on paljude riikide kontekstis saanud suur oht metsanduse jätkusuutlikkusele (Brack 2018: 18). Näiteks on töö autor mõni aasta tagasi puutunud kokku kriisiabi programmis tehtud kaminapuu päringuga, mille sihtkoht oli Aafrika idarannik. Reeglina ei ole sellisel küttepuidul aga väga palju ühist käesolevas magistriöös tutvustatava ekspordiks toodetud ja pakendatud kaminapuuga. Tegu on küll sama tootegrupiga, mida kasutatakse energia saamiseks, kuid sellega ka sarnasused lõpevad.

Rahvusvahelise statistika kaubagruppide tähistamiseks kasutatakse koondnomenklatuuri koode (edaspidi CN – *Combined Nomenclature*). Küttepuitu tähistatakse CN-i alajaotuses 440110 – *Fuel wood, in logs, billets, twigs, faggots or similar forms*. Alates 2017. aastast jagati kood kaheks: 440111 tähistab okaspuitu (*coniferous*) ning 440112 lehtpuitu (*non-coniferous*). Siinkohal on oluline, et Eestis kasutatakse mõistet 'küttepuu' ka metsamaterjali odavaima ning madalaima kvaliteediga sortimendi puhul (RMK).

Segaduse vältimiseks kasutame edaspidi sõnu 'kaminapuu' ja 'kaminapuutööstus', mis on selles valdkonnas tegutsevate tootjate ning eksporditava kauba kirjeldamisel kohasemad ning laialdaselt levinud.



Joonis 4. Maailma küttepuidu aastased impordi mahud miljonites eurodes aastatel 2006-2018 Allikas: (Comtrade), autori koostatud.

Maailma küttepuiduimpordi maht on viimase kümne aasta jooksul sisuliselt kahekordistunud, ulatudes 2018. aastal 385,5 miljoni euroni (Joonis 4). Kahjuks ei saa neid andmeid täielikult usaldada. Põhjus seisneb maailma üha kasvavas puidunõudluses, mille rahuldamiseks minnakse mööda erinevatest piirangutest ja tariifidest, kasutades selle deklareerimisel just küttepuidu nomenklatuuri. Massiivsed pettused on hiljuti välja tulnud mitmes riigis, mille tulemusel on näiteks Rumeenia juba keelanud esialgu kolmeks aastaks igasuguse küttepuidu ekspordi. Samas vormis arutelu ootab ees ka Ukraina valitsust (EUWIND 2019). Nende uudiste valguses näib korrektsete andmete leidmine ja esitamine võimatu, seega ei hakka töö autor nende paikapidavuse teemal spekulerima, samas Bracki (2018: 3) hinnangul moodustab ligi poole puiduga seotud globaalsest kaubandusest paberitööstus ja sellega seotud toormega kauplemine. Kuigi andmete õigsus ja halupuude suurusjärk selles on ebaselge, annab see siiski aimu mastaabist ning nõudluse kasvust. Siinkohal keskendume Eesti peamistele küttepuidu

sihtriikidele ning loodame seeläbi saada selle äri mastaabist oluliselt parema ning usaldusväärsema ülevaate.

Rahvusvahelise tegevuse esimesed sammud on seotud info otsimise ja kogumisega ehk turu-uuringuga. Eelkõige on ekspordi kontekstis oluline analüüsida erinevate turgude potentsiaalseid mahtusid, käivet, ühiku hindu ning üldisi kaubaliikumise trende. Janek Tigane (2015: 19) ütleb „Jah Ekspordile!” vahendusel: „*Selleks, et uuele turule siseneda, on hädavajalik läbi viia põhjalik turuanalüüs. Kahjuks on nišivaldkondades info kättesaadavus komplitseeritud, mistõttu tuleb objektiivse arusaamani jõudmiseks eelkõige iseendal väga palju vaeva näha. Tulemuslik analüüs aitab määratleda õige kliendigrupi ja valida strateegia, mida konkreetsele turule sisenemisel kasutada.*”

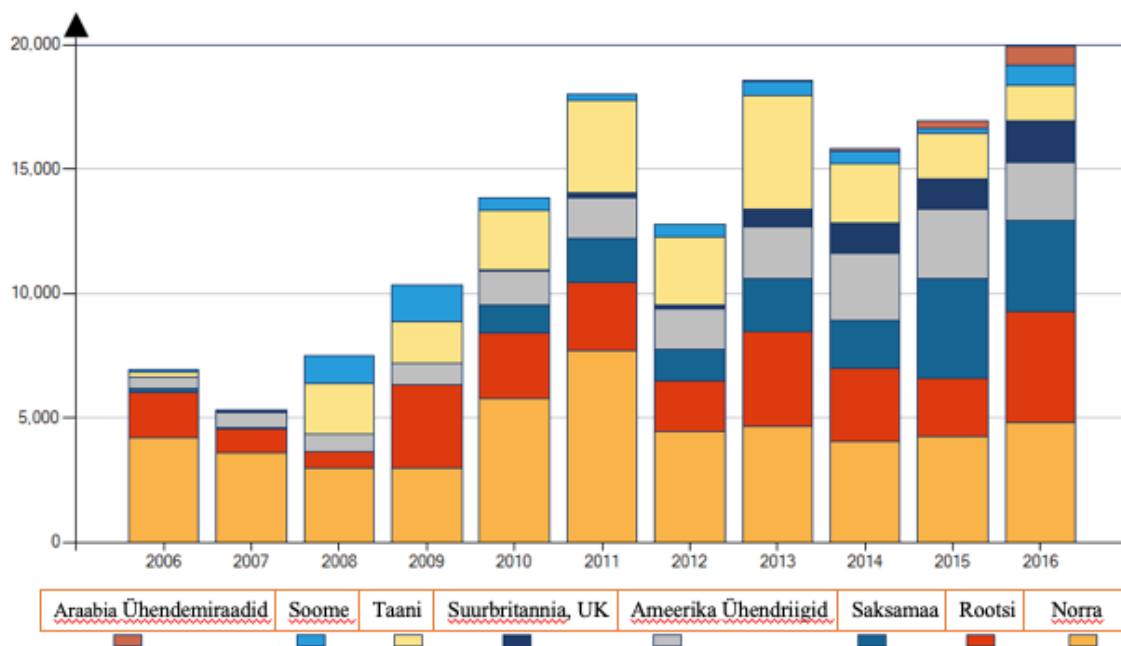
Sellise uuringu tegemiseks on sobilik kasutada näiteks Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni väliskaubanduse andmebaasi – Comtrade'i või teisi riiklikke statistikaameti andmebaase. Et alates 2017. aastast määrati kamina- ehk küttepuidu kategooriale uued koodid, päädis see segadusega. Teatud turgude puhul ei ole leitavad numbrid loogilised ka 2018. aasta arvestuses. Segadust võib põhjustada puidukaupade mitmekesine nomenklatuur, kus eristatakse puitu näiteks fraktsiooni ja füüsilise kirjelduse poolest, jagades neid näiteks puiduhakkeks, saepuruks, pelletiks jne., mille tulemusel deklareeritakse kaupu valede koodidega, põhjustades saadaolevates andmetes ebakõlasid. Kaminapuutööstuse seisukohalt on oluline taustainfo veel seegi, et alates 2016. aasta sügisest on märkimisväärselt tõusnud kõik toorainehinnad, mis 2016. ja 2019. aasta võrdluses annab kasepaberipuu näitel 86% hinnatõusu (RMK, Statistika amet, Puidubilanss 2019). Selline muutus avaldub eksporditava kauba väärtuses ning võib siinkohal jätta rahalises vääringus mõõdetuna mulje turgude ning nõudluse kasvust, mis mahu või koguse mõttes võis olla hoopis vastupidine. Selline kirjeldatud olukord nõuab keerulisemat käsitlust ning põhjalikumat analüüsi, mis antud töö raames pole primaarne, mistõttu keskendumine perioodile 2006–2016.

Ekspordile suunatud kaminapuutööstus on Eestis hinnanguliselt 20–25 aastat vana tegevusharu. Sellise tööstuse arengu seisukohalt on olulised olnud mitu lokaalset eeltingimust nagu tootmiseks sobiliku tooraine olemasolu, selle piisav kättesaadavus ning konkurentsivõimeline hind (Puidubilanss 2019). Lisaks tuleb 10–20 aasta taguses kontekstis ühe eelisenäimena nimetada sihtriikidega võrreldes märkimisväärset palgataseme

erinevust, mis ilmselgelt on Eesti kontekstis olnud paljude tootmisvaldkonna ettevõtete ühine ja ka peamine konkurentsieelis, kuid on tänases keskkonnas möödanik. Ott Otsmann, Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liidu tegevdirektor, on kommenteerinud: „*Eesti metsades on madalakvaliteedilist puiduressurssi ning samuti tööstuste kõrvaltoodangut rohkem, kui on Eesti oma tarve. Seetõttu toodetakse energiapuutooteid rohkem ja neid on võimalik ka eksportida, luues sellega madalakvaliteedilisemale puidule lisandväärtust*” (Eramets 2013).

Peamistel kaminapuu ekspordi sihtturgudel Norras, Rootsis, Taanis käsitletakse puitu, kui kütust, mille tarbimismahte mõjutab kliima – täpsemalt talv ja kaasnevad miinustemperatuurid ning sademed. Norra puhul sõltub viimasest ehk hüdroenergia baasilt elektri hind ning seeläbi elektrikütte kasutamise määr, mis otseselt konkureerib alternatiivsete kütteseadmetega ja avaldab mõju just kaminapuu tarbimismahtudele. Soomes näiteks on ehitusseaduse kohaselt strateegiline nõue, et igas elamus peab olema kahte tüüpi küttekoldeid, üks neist biokütusel, et elektri puudumisel inimesed ja majapidamised külma ei jääks. Ilmategurite tõttu on hooajalist kaminapuude nõudlust keeruline prognoosida. Kase kaminapuu on tänaseni Skandinaavias üks peamine majapidamiste kütus ning ahiküte on sooja saamiseks laialt levinud.

Eesti peamised kaminapuude ekspordi sihtriigid suurimast alates on Norra, Rootsi, Saksamaa, Ameerika Ühendriigid, UK ja Taani (vt. Joonis 5). 2016. aasta kaminapuude ekspord ulatus 20 miljoni euro piirini, olles varasemal, 2015. aastal olnud napilt 18 miljoni piirimail – sellised käibed on Eesti puidutööstuse kui peamise väliskaubanduse bilansi tasakaalustaja kontekstis üsna tagasihoidlike numbritena. Näiteks 2015. aastal eksporditi puidupõhiseid tooteid Eestist 1,83 miljardi euro väärtuses, mis moodustas Eestis kaupade koguekspordist 16% (Statistikaamet 2019). Kaminapuude osa on selles marginaalne, jäädes alla 1%, mis annab kinnitust, et kaminapuude tootmine on isegi väikese Eesti kontekstis nišiäri.



Joonis 5. Eesti kaminapuutööstuse eksportkäive miljonites eurodes kaheksa suurima sihtturu lõikes, perioodil 2006–2016. Allikas: (Comtrade), autori arvutused.

Norra, Rootsi ja UK kaminapuude impordimahu visualiseerimisel valib töö autor perioodiks jällegi aastad 2006–2016 (Lisad 1, 2, 3). Norra turu aastased kaminapuude impordimahud (Lisa 1) on kümne aasta lõikes olnud üsna stabiilsed, jäädes kümne miljoni euro ümbrusesse. Samas on Lisa 1-s näha ka mõni suurem kõikumine, näiteks 2011. aasta, mil erakordselt külm ja pikk talv suurendas nõudlust hüppeliselt. Norra impordib ligi poole kaminapuude mahust Eestist, aastatel 2012–2016 jäi selle rahaline väärtus 4–6 miljoni euro vahemikku. Norrale järgnevad kaminapuude impordis käibega järgmised riigid: Venemaa, Läti ja Rootsi. Seejuures tasub märkida, et Rootsist pärineva kaminapuude mahu hulgas sisaldub omakorda teadmata vahekorras ja määral re-eksporti näol nii Eesti, Läti kui ka Venemaa päritolu toodang (Lisa 2), mida Rootsi omakorda neist riikidest impordib. Seega on Rootsi selle äri keskses rollis ehk piltlikult öeldes vahendajariik, millena ta kasutab edukalt ära logistilist eelist nii geograafilise paiknemise mõttes kui ka sihtriigi Norraga võrreldes oluliselt soodsamaid transporditingimusi ning laonduse ja infrastruktuurikulusid. Rootsi kaminapuude impordimahud miljonites eurodes on leitavad Lisa 2-st. Norra ja Rootsi kontekstis väärib tähelepanu Läti tootjate ekspordimahtude langus alates 2012. aastast. Sellise trendi peamised ilmingud seisnevad töö autori arvates järgmistest põhjustest: esiteks eelistavad Läti tootjad

keskenduda vähenõudlikele turgudele nagu Taani ja UK, teiseks on teatavad probleemid kvaliteedi ja tarnekindlusega Skandinaavia suunal.

UK hüppeline imporditava kaminapuude mahu kasv (Lisa 3) on tingitud kivisöe kasutamiskiirangutest ning sellealasest laialdasest teavitustööst – asendustooteks on saanud just nimelt kaminapuud. Eelneva valguses võib tõdeda, et Eesti tootjad on Skandinaavia suunal end õigustanud kui stabiilsed, kvaliteeti pakkuvad tarnijad. Autori arvates väljendub see lisaks ekspordinumbritele aastate pikkustes heades, usaldusväärsetes ning lepingulistes suhetes mitme tootja lõikes. Erinevate sihtriikide ja turgude kvalitatiivse analüüsi kontekstis peab arvestama ka mitmeid muid tegureid nagu päritolu ja sihtriigi vahelist geograafilist kaugust ning nende vahelisi transpordiühendusi, olgu need maanteed või meri. Transport (logistika kulu) ja selle hind ehk logistika kuluefektiivsus on kaminapuude kontekstis nii mõnelgi juhul määravad.

Analüüsitavate andmete osas tuleb olla kriitiline. Nagu käesolevas töös selgub, võib neis leiduda mitmeid anomaaliaid ja väärinfot. Täpsete põhjuste üle võib hetkel vaid spekuloida, kuid üldiselt võib tegu olla kogemata ehk vanast harjumusest tehtud andmete sisestamise veaga (määrates tootele valed tollikoodid), või teadliku ehk tahtliku andmete manipulatsiooniga. Töö autor soovib oma kogemuse põhjal kontrollida andmeid mitmest eri allikast ning vigade tuvastamiseks kasutada erinevaid võrdlus- ja ristarvutamise meetodeid. Näiteks võrrelda nii riikide ekspordi- kui impordistatistikat, boonuseks käsitleda seejuures mõlema riigi Statistikaameti andmeid ja/või andmebaase.

Alates 2012. aastast on Eesti küttepuidu ekspordi sihtturu TOP3-es Saksamaa (Joonis 5) ning 2016. aastal ekspordib Eesti Saksamaale kõige rohkem ehk kokku 7 6139 000 tonni küttepuitu hinnaga 3,68 miljonit eurot (Tabel 2). Kontrollides aga Saksamaa sama nomenklatuuri importi, vaatavad meile vastu sootuks teised tulemused (Tabel 2). Selgub, et Saksamaa on Eestist importinud kõigest 701 000 tonni ja 119 000 euro väärtuses küttepuitu. Küttepuidu (CN 440110) kontekstis leidub selliseid anomaaliaid mitmes riigis. Teine töö autori soovituslik meetod on kasutada lisaks rahalisele väärtusele teisi kaubavahetust iseloomustavaid suurusid nagu näiteks kaal tonnides või maht kuupmeetrites, mille alusel on võimalik leida ühikuhind. Tabel 2 baseerub 2016.

aasta andmetel, saadud tulemused on järjestatud Eestist eksporditud mahu ehk tonnaaži alusel. Tabelist on näha sootuks teistsugused tulemused ja järjestus, kui seda pakuvad Joonis 5 ja Lisa 2, mis olid teadlikult koostatud sihtriigi impordiandmete põhjal, eeldusel, et need on ehk korrektsemad või õigemad. Tabel 2 kajastab Eestist eksporditud kaminapuude keskmist kilohinda ning võrdleb seda sihtriigi impordi baasil arvatud samaväärsete ühikuhindadega.

Tabel 2. Eesti kaminapuu 2016. aasta ekspordi ning sihtriigi impordi väärtused tonnides ja eurodes ning keskmised ühiku- ehk kilogrammihinnad eurodes.

2016 EESTIST	Ekspord, tuhandetes Tonnides	Ekspord, miljonites EUR	Ekspordi keskmise kilohind, EUR	Import, tuhandetes Tonnides	Import, miljonites EUR	Impordi keskmise kilohind, EUR
Saksamaa	76 139	3,67	0,0482	701	0,12	0,1698
Rootsi	71 184	4,46	0,0626	12 085	2,42	0,2005
Taani	33 477	1,44	0,0430	8 568	1,27	0,1480
Norra	31 147	4,81	0,1547	29 270	6,28	0,2144
UK	18 182	1,67	0,0921	21 225	2,77	0,1307
USA	10 503	2,31	0,2204	-	-	-
Soome	3 654	0,80	0,2189	3 045	0,67	0,2197
ÜAE	2 514	0,76	0,3015	2 182	0,56	0,2585
Läti	1 769	0,72	0,0407	1 252	0,04	0,0335
Saudi Araabia	467	0,19	0,4047	931	0,39	0,4178

Allikas: (Comtrade); autori arvutused.

Arvutuste tulemusel selgub, et ekspordi ja sihtriigi impordi ühikuhinnad erinevad näiteks Saksamaa, Rootsi, Taani ja UK kontekstis kolm kuni viis korda. Siinkohal on oluline rõhutada, et kuiva, pakendatud kaminapuu kilohind ei tohiks mingil juhul olla alla 0,20 euro, see ei ole jätkusuutlik ega kata kõiki tootmiseks vajalikke kulusid. Sellised ebanormaalselt madalad ekspordi kilohinnad on rõhutatult märgitud punaseks. Oluline on siinkohal mõista, et selle mahu hulgas on kindlasti ka mingi kogus korrektset ning õiglase turuhinnaga kaupa, mida näitab meile impordi kilohind, mis antud juhul lihtsalt tõstab ekspordi ühikuhinna keskmist väärtust. Seega on tonnaaži mõttes väga suures koguses „tundmatut” kaupa saadetud Eestist välja veelgi odavamaga. Autor väidab, et nii odavat puitu mis tahes kujul ja vormis Eestis ei eksisteeri, seega on

tegemist teadliku ning süsteemse pettusega, mille teostamiseks kasutatakse kaminapuude nomenklatuuri 440110. Siinkohal jätab ta edasise uurimise teiste teha.

Käesoleva magistritöö kontekstis illustreerib näide eelkõige seda, kui oluline on oskus kasutada erinevaid andmebaase ning leitud andmeid ja turutegureid adekvaatselt analüüsida ning lahti mõtestada. Aktuaalsust lisab töös tutvustatud valdkonna ja ettevõtte OÜ Kroonipuu kuulumine Eesti puidutööstuse allharusse, mistõttu sobivad toodud näited olukorra ilmestamiseks suurepäraselt. Leian, et Eesti puidutööstuse ning tunnustatud statistilise andmebaasi ComTrade'i raames on tegemist olulise avastusega, mis seab paljude selliste andmete ja analüüside usaldusväärse kahtluse alla ning teema vajaks edasist põhjalikku uurimist. Teemale lisab omakorda aktuaalsust äsja Itaalias massilise puitpelleti pettusega vahele jäänud jõuk, kes erinevate skeemide rakendamisel pani mõne aastaga toime 11 miljoni euro ulatuses käibemaksupettusi, kusjuures Itaalias on küttematerjalil kui eluks vajalikul *commodity* kaubal soodustatud käibemaksumäär 9%. (TorinoToday 07.05.2019).

Kõik Eesti suurimad kaminapuutootjad konkureerivad peamiselt Skandinaavia ning viimasel kuuel aastal jõudsalt kasvanud UK turul. Sektoris tegutsevate ettevõtete rahvusvahelistumise tase on üsna madal, valdav osa tootjaid realiseerib kaupa vahendajate kaudu. Kvaliteedi kõrval on peamine kriteerium loomulikult hind, siinkohal dikteerivad suuremad vahendajad, kellele toodetakse allhanke korras *private label*'it, tootjatel puudub oma bränd ja erinevad ressursid selle arendamiseks. Kohapealsed vahendajad on valdavalt transporditaustaga, omavad kontakte nii siin- kui sealpool piire ning on end aastate jooksul sellesse tarneahelasse mugavalt sisse seadnud. Nende väärtus seisneb oskustes kasutada ja optimeerida logistilisi võimalusi, mis toote omahinnaga võrreldes moodustavad märkimisväärse lisakulu, küündides sihtturul toote omahinnast kuni 25%-ni. Lõppklientidele pakutakse tihti tervet kategooriat kaubavalikut (puitbrikett, puitpellet) kohaletarnituna. Ühtlasi võetakse vastutus nii kvaliteedi kui tellimismahu tagamises, mis mõlemad on selle äri juures tähtsad tegurid. Ekspordi kontekstis ühtib sektori peamine probleem enamuse Eesti ettevõtete omaga, puudub teadlik ja ulatuslikum rahvusvahelistumisele suunatud tegevus, sellele ei panustata erinevate puudulike ressursside tõttu ning parimal juhul ollakse sõltuvad mitmest turust ja/või vahendajast.

Vastastikused sõltuvussuhted on üsna tugevad ning tänaste vahendajate turupositsioon seejuures üsna hästi kaitstud. Töö autori hinnangul on kõige eelneva põhjal kaminapuutootjatel oma brändiga klassikalistele kaminapuu sihtturgudele sisenemisel ületamatud barjäärid. Olgu siinkohal muude ressursside puudumise kõrval välja toodud ebapiisav kaubamaht üksiku tootja lõikes. Siinkohal on autor veendunud, et tootjate omavaheline koostöö ning sellisel kujul rahvusvahelistumisele teadlik panustamine annaks tulevikus võimaluse suuretele Skandinaavia jaekettidele teha otsemüüki ning seeläbi saavutada paremad hinnakokkulepped ja majandustulemused. Lahendus võiks/peaks formuleeruma Kaminapuutootjate liidu või tootjate ühise müügiüksuse loomisega, mille varal suudetaks tagada vajalikud tarnemahud, *know-how* liikumine ning sektori konkurentsivõime tervikuna tõuseks. Paraku nokitsetakse eestlaslikult omaette ning ühine koostöö välisurgudega tegelemisel peaaegu puudub. Selline väärtusahela allotsas olev tootmine sunnib lõpuks kõiki osapooli kompromissidele. Et kõik ahela lülid (tootja, vahendaja) rahuldava tulemuseni jõuaksid, on tänaseks teadantud 40-liitrisest kaminapuu kotist alles jäänud vaid kaubanduslik nimetus. Tänauses kaubanduses selle nime all müüdadavad kotid ei küüni reaalsuses tihti isegi mitte 30 liitrini. Tavaklientidel on sellist *ca* 25% mahuerinevust kogenematuses/oskamatuses väga raske hinnata. Positiivselt küljelt võib väita, et selle võrra on vähemalt ekspordiks müüdadav kaup kvaliteetsem ehk vastab niiskussisalduse poolest soovituslikele väärtustele; näiteks ahikütteks sobilike halupuude soovituslik niiskussisaldus võiks olla 18–20% (Eramets 2010). Õnneks on aastate jooksul kasvanud paljude ahjukütjate teadlikkus ning üha enam osatakse küsida ja kontrollida ostetava puidu niiskussisaldust, samas eksisteerivad kohaliku Eesti turu kontekstis endiselt segased mõisted nagu poolkuiv jne., millega kliente petetakse. Ekspordi osas on teadlikkus ja asjalood kvaliteedi osas paremad just Skandinaaviamaades. Eelkõige kajastub see Eestist pärineva parema ning stabiilse kvaliteediga kaminapuu eelistamises. Välisuru konkurentsi mõttes peavad kõik Eesti kaminapuu tegijad arvestama Balti riikide ja isegi Venemaa tootjate kohaloluga koos neile iseloomulike trikkide ning tihtipeale ka madalama hinnatasemega.

Kaminapuude tootmise seisukohalt eksisteerivad kaks selgelt erinevat lähenemist, mis investeringute, tootmismahu ja tootmisprotsessi poolest on teineteisest vägagi erinevad. Viimase kümnendi jooksul on Eestis tekkinud mitu edumeelset kaminapuu

tootmisele spetsialiseerunud ettevõtet. Nende areng on olnud võrdlemisi orgaaniline, ettevaatlik ning võiks öelda, et isegi astmeline. Täna panustavad sellised suuremad spetsialiseerunud kaminapuu tootjad puidukuivatite ehitamisse – eesmärgiga rajada kvaliteetne aastaringne tootmisevõimekus, keskendutakse ühe peamise tootmiskompleksi rajamisele. Seejuures eksisteerivad paralleelselt ka mitu vanemat ning suurte kogemustega tootjat, kes toodavad väga suures mahus ekspordiks mõeldud kaminapuid vaid looduslikul viisil kuivatades ehk panustavad nii öelda atmosfääri kuivatusele¹. Sageli on neil vajaliku tarnemahu tagamiseks mitmeid mööda Eestit laiali paiknevad väiksemaid ja lokaalseid tootmisüksusi. Viimase lähenemise peaeelis on toorme ja hooajalise tööjõuga kaasneva riski hajutamine, puuduseks kuivatamisprotsessi sõltuvus ilmast ning sellise tootmisviisi tööetappide hooajalisus. Mõistlikud tootmiskogused algavad kümnetest tuhandetest (võrk)kottidest. Kindlasti võib tootmist ka väiksemas mastaabis teha, kasutades seejuures eelisena näiteks olematut püsikulu ja madalat investeerimisvajadust, kuid tootmismahu mõttes ei saa sellist väikeses koguses ning hooajalist tegemist tõsiseks tootmiseks pidada. Lisaks tegutsevad kaminapuuturul väiksemad puidukuivateid omavad saeveskid, millele halupuu on selgelt kõrvaltoode, mida sobilike turutingimuste ja nõudluse tulemusel hooajaliselt toodetakse.

Kokkuvõtvalt kirjeldatakse kaminapuude tootmist kui **hooajalist mahuäri**, kus peamine nõudlus, sealhulgas valmiskauba müük ning tarded toimuvad külmemal aastaajal või algavad need vahetult enne seda. Tootmisprotsessi mõttes on tegu suhteliselt pikka aega (6–9 kuud) ette planeerimist nõudva äriaga, kus peab arvestama toorme kättesaadavuse, metsanduse tsüklilisuse (raierahu, ilmastik jne.) ning sihtturu nõudlusega. Arusaadavalt nõuavad tootmine ja sellega seonduv ettevalmistusi oluliselt varem ning erandid ei ole olukorrad, kus ettevõtte tegutsevad kuid teadmatuses – neil puuduvad uue hooaja osas hinna- ja mahukokkulepped.

Viimasel paaril aastal muudavad tootmise keeruliseks muuhulgas kõrge tooraine hind ning teatud perioodil ilmastikust tulenev raskendatud toorme kättesaadavus.

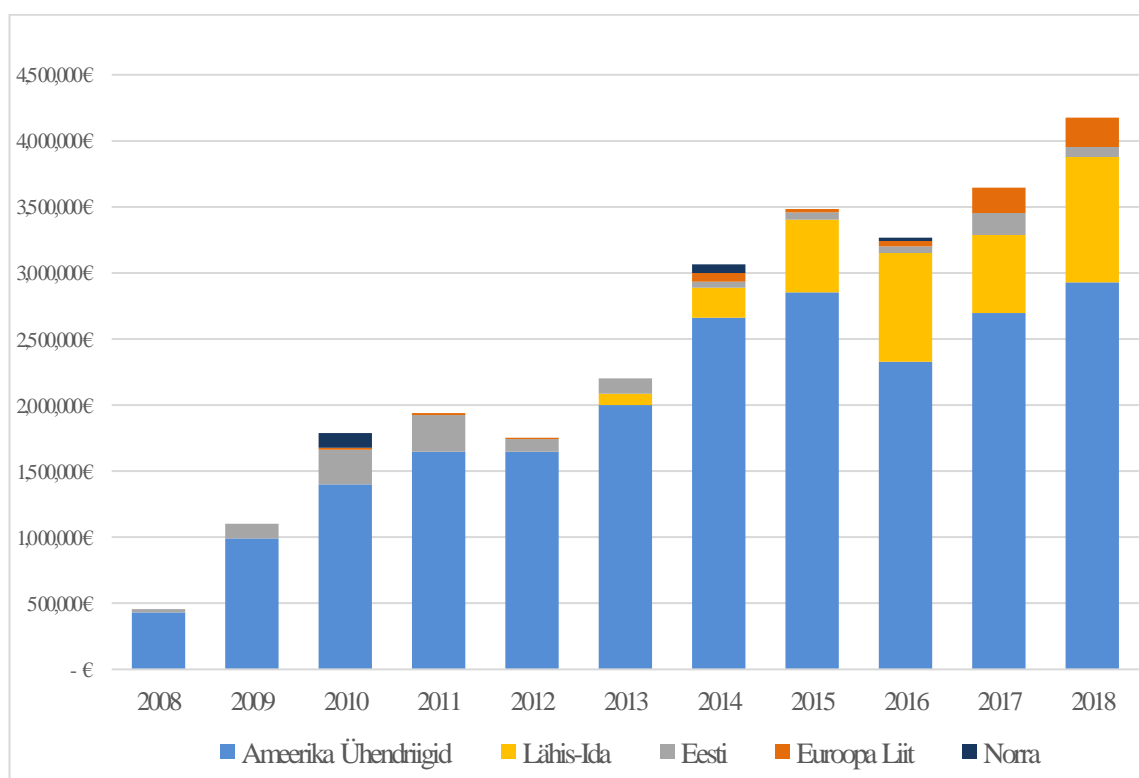
¹Atmosfääri kuivatus on puidu (halupuude) kuivatusmeetod, kus kevadtalvisel perioodil lõhutud küttepuid asetatakse 6–8 kuuks sobilikesse tingimustesse kuivama. Olulised tegurid on seejuures tuul, päike ja kaitstus sademete eest. Sellise 6–8 kuud kestva protsessi tulemusel on eesmärgiks tagada tulekoldes põletamiseks sobilik niiskussisaldus, mis tavaliselt jääb vahemikku 20–25%.

Konkurentsi mõttes peab eelkõige vaatama sarnase tooraine tarbijate poole, milleks on Skandinaavia paberitööstus ning Euroopa Liidu subsiidiumite toel kasvav ja majandav pelletitööstus, mis oma suurte mahtude ning rahakotiga tänaseid küttepuid ja paberipuu kategooria hindu kujundavad. Konkurents sihtturgudel kätkeb endast mitmeid ebaausaid ning pettusel põhinevaid tegureid, milles määravaim on lõpuks hind või hinnavõidu saavutamine, mistõttu tuleks ausate ning teadaoleva päritoluga kaminapuu tootjate kontekstis kaaluda täiendavate reglementide ja seadusandluse täiendamist nii Euroopa Liidu, kuid miks mitte ka Eesti siseturu kontekstis. Kaaluda võiks sarnaselt Itaaliale soodustatud käibemaksumäära rakendamist, millel võiks olla läbipaistvuse ning maksulaekumise kontekstis Eestile märkimisväärne potentsiaal, kuna hetkel on tegemist musta äriga, mille tegelikku mahtu on töö autori hinnangul keeruline öelda. Erametsa (2010) hinnangul on Eesti siseturu aastatarbimine 1,6 miljonit ruumimeetrit küttepuid. Võrdluseks: Soomes on see 7,4 miljonit. Valdkonnale tervikuna oleks abiks nii-öelda turupuhastus, mis kõrvaldaks petised ja ebaausa konkurentsi – selline tegevus baseeruks näiteks EU ja Eesti sobilikel regulatsioonidel ning sel oleks sektorile märkimisväärne arengut soodustav mõju.

Sellistes segastes tingimustes on äririsk üsnagi selgelt mõistetav ja paljusid ettevõtteid keerulisse positsiooni asetav. Kõige eelneva baasilt on kaminapuitööstuse valdkonnale spetsialiseerumine ning tööstusliku tootmise kavandamine üsnagi riskantne ja julge ettevõtmine. See eeldab väga head „läbisaamist” ja lepinguliselt siduvaid suhteid nii klientide (vahendajate) kui ka toorme tarnijatega. Kuigi puidutööstuse lõikes on tegemist marginaalse valdkonnaga, on kaminapuitööstus tõestanud end jätkusuutliku nišina, mis loob lisandväärtust madala kvaliteediga toorainele siinsamas Eestis. Magistritöö autor leiab, et rahvusvahelistumise arengu kontekstis on sektori arengutase madal, mistõttu kätkeb see tohutut potentsiaali, mille strateegiline arendamine peab toimuma tootja tasemel, sellisel juhul võiksid sektori tähtsus ning kaal puidutööstuses oluliselt kasvada.

2.2 OÜ Kroonipuu rahvusvahelistumise strateegiline teekond

Ettevõtte tutvustus. OÜ Kroonipuu on Eesti kapitalil põhinev Euroopa juhtiv kaminapuude tootja. Kümne tegevusaasta jooksul on märkimisväärselt panustatud toote- ja protsessiinnovatsiooni ning tootmismahtude suurendamisse, et rahuldada ka kõige nõudlikumate klientide ning turgude vajadusi. Juhtkonnal on puidutootmise ning rahvusvahelise äri kogemust rohkem kui 30 aastat; tänane meeskond suhtleb kuni üheksas keeles ning ettevõtte toodangut leiab pea kahekümnele välisriigile. Ettevõttele kuulub mitu rahvusvahelist patenti ja kaubamärki (US, EU) nii toodete kui ka tootmisprotsesside vallas.



Joonis 6. OÜ Kroonipuu käive ja müügi jagunemine sihtriikide lõikes perioodil 2008-2018. Allikas: (Äriregister), autori koostatud.

Kroonipuu on keskendunud 100% ekspordile, ettevõtte toodangut leiab kolme kontinendi juhtivatest jaekettidest (WalMart, Home Depot, ACE Hardware, LULU, ADNOC, SACO, BRICO jne.). Lisaks unikaalsele tootevalikule on oluline

lisandväärtus logistika- ning sihtturgude alane *know-how* ja sealsed kontaktid. Ettevõtte rahvusvaheline bränd on 5STARLOGS®, mis tuleneb autoritootest STARLOG® (patenteeritud lõkkepakk), mis sõnamänguna viitab viietärnikvaliteedile. Strateegiliselt tähtsatele partneritele toodetakse ka *private label* lahendusi.

Kroonipuu toodab erinevates sortimentides kaminapuid, lõkkepakkusid, tulehakatust lepalaastu ja puidust dekoratiivtooteid. Kogu ettevõtte toodang on kuivatatud põllumajandusameti sertifitseeritud puidukuivatuskambrites (*Kiln Dried* – KD), et tagada kuumtöötuse (*Heat Treatment* – HT) tarbeks vajalikud tingimused ja sertifikaadid. Arvuti juhitud kuivatid, katel ja toodete lõikes spetsiaalselt loodud kuivatusprogrammid tagavad stabiilse kvaliteedi ning põlemiseks puidu ideaalse niiskussisalduse. Kogu tooraine pärineb korrektselt majandatud metsadest, kus olulisim tarnija on Eesti Riigimetsa Majandamise Keskus ehk RMK.

Kogu tootevalik on disainitud ja loodud jaekette ning nende lõppklientide vajadusi silmas pidades. See tähendab kaubanduslikult atraktiivseid pakendeid, toodete ideaalset sobitamist kaubaalusele ning peamisesse transpordivahendisse ehk 40-jalasesse merekonteinerisse. Tänu unikaalsele kaubavalikule saame komplekteerida nii *mix*-aluseid (alusel erinevad tooted, nt. kaminapuid, lõkkepakud, tulehakatust lepalaast) kui laadida *mix*-konteinereid (merekonteineris kaubaaluste kaupa erinevad tooted). Kogu ettevõtte tootevalik on pakendi või tooteomaduste tõttu unikaalne ning mitu sellist konkurentsieelist loovat tegurit on kaitstud EU ja US patentidega. Kroonipuu tootevalikut iseloomustavad järgmised märksõnad: 100% looduslik, lihte kasutada ja lõkkepakude ning laastu puhul veel ka: süüdatav ühe tikuga. 2018. aasta andmete põhjal jäi Kroonipuu OÜ töötajate arv alla 50 ning ettevõtte käive ega bilansimaht ei ületanud 10 miljonit eurot, ehk tegemist on väikeettevõttega.

OÜ Kroonipuu alustas kaminapuude tootmise ja vahendamisega 2008. aasta augustis. Ettevõtte oli kohe orienteeritud vaid eksportturgudele, alustades seejuures välimüügiga tänaseni üsna erakordselt kõlaval Ameerika Ühendriikide turul. Sellist kohest välisostururgudele suunatud tegevust on teoorias kirjeldatud kiire rahvusvahelistumise mudeliga ehk tegemist on **rahvusvahelisena sündinud („born global”)** ettevõttega. Kiirelt rahvusvahelistuva ettevõtte mõõdikuks on vanus, Belli jt. (2001: 176) kohaselt

peaks rahvusvahelistumine toimuma hiljemalt kahe aasta jooksul, samas Knight ja Cavusgil (2004: 125) on käsitletud ajapiirina lausa kolme kuni viit aastat, äärmisel juhul kuni kaheksat aastat. Oviatti ja McDougalli (1994: 49) kohaselt on *born global*'i ettevõtted kohe asutamise hetkest fokusseerunud välisurgudele, kasutades selleks kõiki firma ressursse, ning üsna sageli sihitakse mitut välisurgu korraga. Bell jt. (2001: 181) lisavad, et ülikiire rahvusvahelistumine on omane VKE-dele, kus ekspordist on huvitatud peamiselt nende juhid. Autor nõustub, et puidutööstuse, sihturgude ning tootevaliku kontekstis täidab OÜ Kroonipuu turunišši ehk tegemist on nišitootmisega, samasugused omadused annavad rahvusvahelisena sündinud ettevõttele ka Bell jt. (2003: 341), öeldes, et sellised ettevõtted on tihti peale spetsialiseerunud kitsale ehk nišiturule. Hollensen (2009: 88) lisab, et *born global* ettevõtete jaoks on turu geograafiline ning psühholoogiline kaugus teisejärgulised. Kuna OÜ Kroonipuu tegevus oli kohe suunatud välisurgudele, siis võib seda nimetada ka **ülikiireks rahvusvahelistumiseks**.

Elenurme jt. (2015) sõnul näitab *born global*'ite kogemus, et edu saavutamise võti on nii pikaajalisel arendustööl põhinev toode kui ka olemasolevate lahenduste kombineerimine ja tihe side tarbijate kogukondadega sotsiaalvõrgustikes, mis ületavad riigipiire.

Ettevõtte loomine, kohene rahvusvahelistumine ning tormiline areng on otseselt mõjutatud juhtkonna kogemustest, hoiakutest ning olemas olnud suhtevõrgustikest. Johanson ja Vahlne (2009: 1412) kirjutavad, et suhtevõrgustikud on abiks usalduse ning ärisidemete loomisel, mis mõlemad on rahvusvahelistumise eeltingimused. Kroonipuu rahvusvahelistumise alguse võtab parimal moel kokku Oviatti ja McDougalli (2005: 3) sõnastus, mille kohaselt saab rahvusvaheline ettevõtetus välisriikides alguse järgmistest etappidest:

1. ärivõimaluste nägemine;
2. nende vastuvõtmine;
3. arendamine ja realiseerimine.

Töö autor on veendunud, et just Oviatti ja McDougalli (2005: 3) nimetatud kolm etappi on peamine eeldus, mis võimaldab ning paneb ettevõtlikke inimesi *born global*'i tüüpi

ettevõtteid looma. Täna on selline tendents valdavalt kohatav IT- ja startuppide maailmas, sealne „toode” on ehk mõneti väärtuslikum, vähese kapitaliga alustatav (*start-up*) ning soosib (nõuab) kohest rahvusvahelistumist, olgu nendeks põhjusteks näiteks puudulik siseturg või ettevõtte juhtide oskus näha turuna tervet maailma ning luua sellise nõudlusega tooteid. Selline eesrindlikus (mentaliteet), edulood ning rahvusvahelistumise kogemused kanduvad paratamatult ka teistesse sektoritesse. Eesti ettevõtted ning nende juhid on taasiseseisvumise pea 30 aasta jooksul omandanud märkimisväärseid kogemusi ning paljud sektorid seeläbi jõudsalt arenenud. Parim näide on siinkohal just puidutööstus, mis on Eesti ekspordi vedur ning sektori areng on maailma tasemel. Paljud juhid või juhtivatel kohtadel töötanud inimesed on saanud väärtuslikke kogemusi ja kontakte nii siin- kui sealpool riigipiire; käiakse reisimas ning osaletakse aktiivselt piiriülese ärisuhtluses. Kõik sellised niinimetatud immateriaalsed ressursid ja laialdane suhtlusvõrgustik on autori hinnangul võtmetähtsusega *born global*'i ettevõtete tekkimisel. Seetõttu ennustab töö autor ülikiirete rahvusvahelistumismudelite ühe sagedasemat ilmumist mitmes traditsioonilises valdkonnas ning leiab, et teemat tasuks majandusteadlastel suurema huviga jälgida.

OÜ Kroonipuu rahvusvahelistumise teekond. Koostöös kohalike partneritega alustati USA turul kase kaminapuude müügiga New Yorgi ja New Jersey piirkonna *premium*-klassi jaekettides. Keskendudes alguses suhteliselt väikesele territooriumile, oli toodete sobivust ja müüki võimalik suhteliselt kiiresti testida ja analüüsida. Ameeriklastest partneritega keskenduti kohe tootearendusele; eesmärk oli välja töötada Ameerika turule sobilik, logistika mõttes optimaalne ning kaubanduslikult atraktiivne tooteportfell. Oluline oli saavutada toote omadustest ning eelkõige uudsusest tulenev konkurentsieelis, mis ühtib üks ühele rahvusvahelistumise strateegilise konteksti uurijate Hitti jt. (2007), Bartelsi ja Passi (2000) ning Leimanni jt. (2003) väidetega, et välisturgude kontekstis eesmärgistatud konkurentsieelise loomine on määrava tähtsusega.

Ameerika turu kontekstis asuti eduka turunduse ja positioneerimise tulemusel eelkirjeldatud turunišši täitma. Tuntud tarbimiskultuuri 350 miljoni elanikkonnaga turg võttis tooted suhteliselt hästi vastu. Õige pea moodustasid tellimismahud ühe sellise tootja jaoks Eesti kontekstis vägagi arvestatava mahu, mis ongi olnud Kroonipuu kasvu

alus (vt. Joonis 6). Teenuse mõttes moodustavad terviku siinkohal ameeriklaste teadmised ning paralleelne tegutsemine logistika- ning transpordisektoris. Lisanduvad veel hea turu ning turu toimimise loogika tundmine, mille tulemusel segmenteeritakse strateegiliselt õiged jaeketid ning fookuspiirkonnad. Kasvavate kaubavoogudega avaldub positiivne mastaabiefekt lisaks tootmisele kaasnevates logistikakuludes.

Kroonipuu keskendus toote füüsilistele omadustele ja tootmisega seonduva arendamisele. Lisaks oli tarvis tagada kõik vajalikud tarnemahud ning jõudsalt arendada tootmistehnoloogiat, erinevaid seadmeid ning tootmisprotsesse tervikuna. Ameerika turu kõrvalt realiseeriti sobivate tingimuste ja vaba mahu korral kaminapuid kõigi tootjate peamistel sihtturgudel Skandinaaviamaaades, valdavalt Norras ja Rootsis. Seega toimetas ettevõtte kohe mitmel välisturul, kuid erinevalt kõigist teistest piirkonna tootjatest ei olnud need turud OÜ Kroonipuu seisukohalt kuigi olulised.

Algusaastate tormiline areng langes kokku majanduslanguse perioodiga, mistõttu oli ettevõttel äärmiselt keeruline leida finantseerimisvõimalusi, mille abil tagada ettevõtte jätkusuutlik ning konkurentsivõimeline areng. Mitu panka pidas äriplaani pettuseks ja/või äririski põhjendamatuks kõrgeks, vajalik faktooring saadi lõpuks Parex Pangast, mis kahjuks hiljem ise pankrotistus. Hollenseni (2009: 366) sõnul on paljud ettevõtted leidnud, et sihtriigis asuvad partnerid võivad turule sisenemise kiirust suurendada. Seejuures võib sellist koostööd ameeriklastega nimetada strateegiliseks liiduks.

Ühisettevõtte ja strateegiline liit on kahe või enama osapoole partnerlus. Ühisettevõtte ja strateegilise liidu peamine erinevus on see, et strateegiline liit on tavaliselt kapitalivaba koostöö vorm, mis tähendab, et partnerid ei võta liitumisse omakapitali ega investeeriks sellesse (Hollensen 2009: 366). OÜ Kroonipuu puhul on strateegiline koostöö vorm olnud alati ning mitmel juhul lepingutega määratletud. Sõnastatud koostöövormis on olnud selged eesmärgid ja vastutusalad, mida kaasatud osapooled oma parima oskuse järgi arendavad. Sellealast infot (sh. *know-how*) käsitletakse rangelt konfidentsiaalsena. Autori arvates on selline tegevus konkurentsieelise seisukohalt ülioluline ning võimaldab seatud eesmärgi saavutada kuluefektiivsel viisil, kus osalejad panustavad eelkõige viisil, milles ollakse pädevad, samas keerulistes küsimustes tehakse operatiivselt koostööd. Kroonipuu puhul kätkeb selline koostöö endas nii litsentsi,

patendi kui ka muu spetsiifilise oskusteabe alast raamistikku ning seda nii EU kui USA kontekstis.

Hollensen (2009: 366) toob välja, et partnerite pakutavad tehnoloogiad, oskusteave või juhtimisoskused omavad potentsiaali luua olemasolevates sektorites uusi võimalusi samas raskendab nende juhtimist osapoolte asumine eri riikides. Konkurentsieelise saavutamiseks on sellised liidud suurepärased, sest loovad globaalsetes tingimustes märkimisväärsed eelised nii toote - ja arendustegevuse kui tootmise ja juhtimise raames (*Ibid.* 2009: 366). Ühissettevõtte võib eksisteerida nii kapitalivaba kui kapitali kaasamise vormis, tulenevalt vajadusest ja/või eesmärkidest. Kroonipuul on selles vallas olemas mitmed kogemused. Kuigi ameeriklastega ühissetevõtte loomine takerdus erinevate juriidiliste nüansside ning sellest tingitud erimeelsuste taha, mille tagantjäreletarkusena võib kirjutada juristide saamatuse arvele, on needki väärt õppetunnid. Autori kogemusel on ühissetevõtte loomise idee saanud alati alguse strateegilisest koostööst, mis on justkui kihlus enne pulmi, mille eeldus on olnud aus, läbipaistev ning pikaajalisele koostööle orienteeritud lähenemine. Selle aja jooksul õpivad äripartnerid teineteist tundma ning sünergia tekkimisel saab rääkida järgmistest sammudest. Lähis-Idas oli kiire ning organiseeritud kasvu tagamiseks kohapealse müügiesinduse rajamine peamine strateegiline eesmärk. Selle lõplik formuleerumine oli aastaid kestev protsess, mille raames läbiti mitu rahvusvahelistumise meetodit ja koostöövormi, kuid päädis see aastatel 2015–2016 (vt. Joonis 7) ühissetevõtte loomisega, mis täitis nii piirkondliku müügikontori kui ka jaotuspunkti rolli. Mõni aasta hiljem lisandus müügikontor Itaaliasse eesmärgiga alustada müüki Lõuna- ja Lääne-Euroopa riikides.

Tootevalik. Enamus Kroonipuu toodetavaid tooteid on pakendi või tooteomaduste tõttu unikaalsed ning seejuures kaitstud EU ja US patentidega. Patentide hoidmisesse ja kaitsesse panustavad kõik strateegilised pooled nii rahaliselt kui üldise *know-how* ja turuinfo baasilt. Kroonipuu tooteid iseloomustavad järgmised märksõnad: looduslik (*natural*) ja lihtne kasutada (*easy to use*). Olulisi mahutooteid ehk halupuid toodetakse peamiselt kahes pakendis. Neist peamine sisaldab 100% kasepaberipuitu, kus halu pikkus on 30 cm ning seejuures pakendatud spetsiaalsesse 21-liitrisesse sangaga varustatud oranži võrkkotti (vt. Joonis 7). Teine toode, lehtpuude segu ehk *hardwood mix*, milles on segatult 40 cm pikkusega kase, lepa, tamme ja saare halud, on

pakendatud 21-liitrisesse kollasesse või valgesse võrksukka, mille kandesang on klammerdatud toote pealmisele küljele (vt. Joonis 8).



Joonis 7. “21L Kase Kaminapuu”



Joonis 8. “21L Lehtpuu Segu”

Kolmas oluline mahutoode on unikaalne „6L Lõhestatud Lepalaast” (vt. Lisa 4), mida toodetakse järgatud oksavabast halli lepa pakust spetsiaalselt konstrueeritud neljateralise laastumasinaga. Laastud kuivatatakse niiskuseni 4–6%, mis teeb need väga kergesti süüdatavaks. Toodet kasutatakse sihtriikides valdavalt tulealustuseks, kuid sobib see suurepäraselt kala või liha suitsutamiseks. Ettevõtte tootevalikusse kuuluvad kaks autoritoodet, lõkkepakud STARLOG® ja A-LOG® (vt. Joonist 7 ja 8). Mõlema lõkkepaku puhul on tegu unikaalse tootega, mis on patenteeritud USA-s ja Euroopa Liidus. Tooted valmistatakse hoolikalt valitud ja läbimõõdult sobivast kase ja sanglepa tüvest spetsiaalselt konstrueeritud sae- ja freespinkidega. Tooteid kasutatakse kompaktse lõkkena kaminas, aiapeol, matkal või piknikul. STARLOG®i põlemisel moodustub paku pinnale hõõguv ja leegitsev täht. STARLOG®i toodetakse kolmes erinevas suuruses ning põlemisaeg on vastavalt suurusele 1–3 tundi.



Joonis 9. STARLOG®



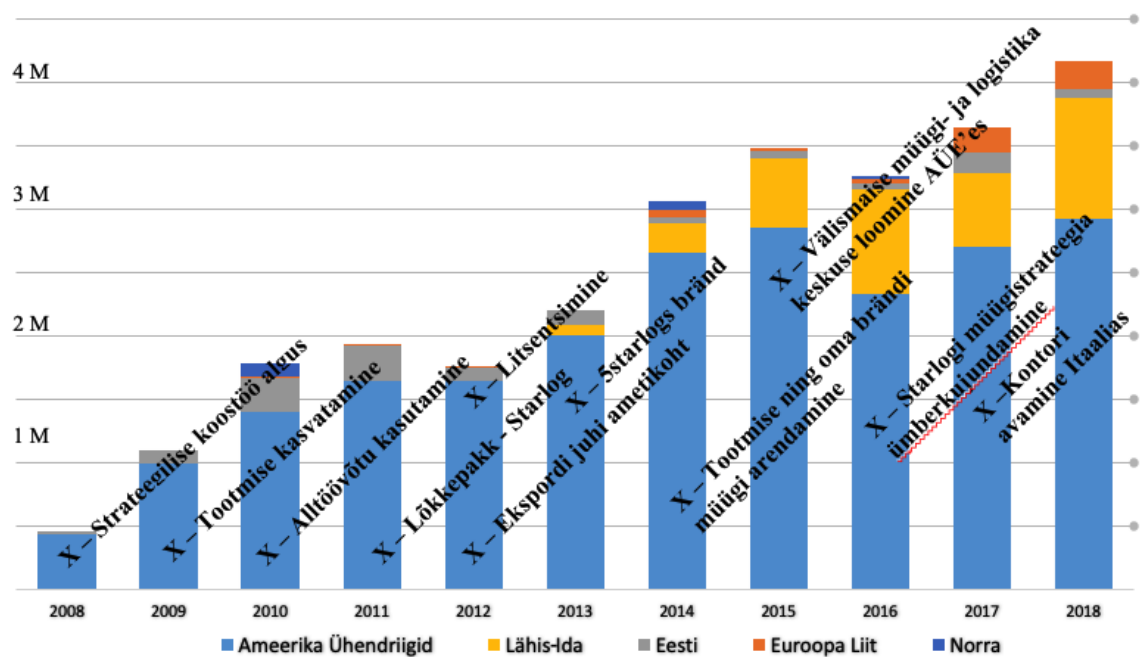
Joonis 10. A-LOG®

Lisaks eelpool mainitud toodetele toodab ettevõtte ka mitmeid dekoratiivtooteid (vt. Lisa 5). Neid toodetakse hoolikalt valitud, defektideta ja rikkumata koorega kasepuust. Järkamine, puurimine ja freesimine viiakse läbi spetsiaalsetel pinkidel. Peamised ettevõtte valmistatavad dekoratiivtooted on: kasest küünlajalad ja vaasid, kasest ümarhalud, *Halloween*'i luud.

Tooteportfelli lõikes avaldub OÜ Kroonipuu konkurentsieelis lisaks unikaalsele tootevalikule nende stabiilses kvaliteedis, eelkõige toodete korrektse kuivatamises ning sellega seotud *know-how*'s. Lisaks kätkeb kvaliteet endas toodete korrektset pakendamist ning tarnekindlust koos suurte mahtudega.

Rahvusvahelistumise protsessist rääkides on oluline teadvustada, et see sisaldab ka teisi piiriüleseid koostöö ja/või äri vorme. Näiteks erinevate sisendite hankimine välisturgudelt (import), olgu need siis seadmed, tooraine või välistöötajad (Luostarinen 1994). Ettevõtte seisukohalt on aastaid olnud tavapärane tegevus erinevate tootmissisendite ja seadmete hankimine väljastpoolt Eestit, näiteks erinevate pakkematerjalide hankimine Hiinast, Lätist, ja Leedust. Viimastel aastatel on ettevõtte tegelenud ka hooajalise välistöötajate värbamisega ning seejuures põhimõtteliselt otsustanud mitte kasutada selleks vahendajate abi ja teenuseid, vaid otsinud ja palganud kõik vajalikud inimesed ettevõtte ressursside baasil. Sellise tegutsemise on tinginud maapiirkonna krooniline töötajapuudus. Kuna see on kasvav tendents, pidas ettevõtte juhtkond vajalikus sellega ise tegeleda, valida tööks sobilikud inimesed, omada vahetut infot ja maksta töötajatele otse ning õiglast palka. Perspektiivis võiks see soodustada nende ja nende tuttavate töölenaasmist, mistõttu oleksid edasised värbamised lihtsamad ning töötajad ettevõtte nõudmiste ning pakutavaga kursis ja protsess tervikuna kõigi osapoolte jaoks sujuvam.

Maailmas on palju ettevõtteid, mille tegevus rahvusvahelistel turgudel ei ole alati ühesuunaline (laienemine), vaid esineb ka mõõnaperioode ja erinevaid tagasilööke, mida kirjeldab näiteks kahanev rahvusvahelistumise mudel. Teemat on uurinud näiteks Vissak ja Francioni (2013). Oluline on teadvustada, et reaalsuses ei ole rahvusvahelistumine alati kasvuga seotud, vaid erinevatest põhjustest tulenevalt esineb ka vastupidiseid situatsioone.



Joonis 7. OÜ Kroonipuu müügikäibe ning strateegiliste otsuste ajajoon kümne tegevusaasta perspektiivis. Allikas: (Äriregister), autori koostatud.

Selliseid käibe kõikumisi on esinenud ka OÜ Kroonipuu tegevuses 2016. aastal Ameerika kontekstis. Taandumine võib olla ka teadlik valik ning fookuse ümbersuunamise tagajärg (*Ibid.*: 2013). Mitmed probleemid toote või sihtturuga võivad pädida teatava taandumise ja käibe langusega, kuid ei ole kunagi olnud Kroonipuu teadlik ja soovitud valik, vaid olnud tingitud välistest, eelkõige kaubanduslikest teguritest, millega ettevõtte on pidanud silmitsi seisma ning toime tulema (vt. Joonis 7, aastad 2015–2016). Siinkohal oli tegemist selgelt reageeriva motiiviga, kus Hollenseni (2009: 50) kohaselt ettevõtte reageerib survele või ohtudele kodu- või välis- turudel, muutes oma tegevust nende tegurite ilmnemisel, mitte neid ennetades. Kroonipuu jaoks on need olnud kohad, kust õppida ja kogemusi ammutada. Sellistes olukordades on mitme välis- turuga tegelemine aidanud riske olulisel määral hajutada ning leida toote lõikes paralleelseid lahendusi.

Kontseptsiooni muutus ja turunišš. Väärtusahelas kõrgema positsiooni ja konkurentsieelise saavutamise on olnud OÜ Kroonipuu teadlik strateegiline eesmärk ettevõtte loomisest saadik, seega on tegu ettevõtte DNA-ga, mis suunab kõiki tähtsamaid otsuseid ja tegevusi. Ameerika turule keskendumisega kaasnes tohutu õppimiskõver, eelkõige turunduslike aspektide, kuid ka nõutavate kvaliteeditingimuste ja

üldise turu toomis- ning nõudluse loogika kontekstis. Tootearenduse ja unikaalse tooteportfelli tõttu polnud tegu enam tavapärase üht monotoodet valmistava ja müüva kaminapuutootjaga, vaid jaekettidele kompleksset täisteenuslahendust pakkuva ettevõttega, mis seob oskuslikult tervikuks kõik ettevõtte tugevused – unikaalse tootevaliku, logistika ning turgude alased teadmised. Ettevõtte tegutseb globaalsel turul ning on eelkõige keskendunud piirkondadele ja sihtgruppidele, kus kaminapuid ning teisi toodetavaid kaupaid ei kasutata primaarselt hoonete kütmiseks (energia saamiseks), vaid need toetavad **vaba aja veetmist, elustiili- ning meelelahutuslikku tarbimist**. Sellise kontseptsioonimuutuse ning visiooniga asuti otsima ning keskenduma sootuks teise profiiliga klientidele ja sihtturgudele, kui seda seni tehtud oldi. Eelneva tulemusel ei ole OÜ Kroonipuu vahendajatele ühetaolist võrkkotis kasepuidust küttematerjali (*fuel wood*) tootev firma, mille nõudlust kujundab valdavalt kliima (külm talv, sademed), kus tootekvaliteet oleks teisejärguline, konkurents äärmiselt tihe ning olulisim kriteerium seejuures **hind**. Kokkuvõttes ei vasta müügiobjekt enam pelgalt „Mis?“ küsimusele, vaid seob lisaks kaupadele teenuse, *know-how*, süsteemse lähenemise ning selline toimisloogika avaldub ärimudelil tervikuna.

Kim ja Mauborgne (2005: 105, 106) kirjeldavad sellist konkurentsiolukorda kui „punast“ ookeani, sellised turud on ülerahvastatud ning kasumi ja kasvu väljavaated ilmselges languses. Tooted muutuvad tarbekaupadeks ja kõrilõikav konkurents muudab turu ehk „ookeani“ veriseks ehk punaseks. Seevastu sinised ookeanid on määratletud kui kasutamata turuvõimalused, mille nõudlus on teadmata, kuid suure kasvu- ja kasumipotentsiaaliga. Hollenseni (2009: 127) sõnul on sinistes ookeanides konkurents ebaoluline, sest mängureeglid alles ootavad paikaseadmist. Mõiste „sinine ookean“ on analoogia laiema, sügava ja veel uurimata tururuumi potentsiaali kirjeldamiseks. Teadmata midagi selliste ookeanidega illustreeritud strateegilisest lähenemisest, jõudis Kroonipuu juhtkond siiski üsna analoogse mõttekäiguni ning asus arendama ja töötama nii-öelda sinise ookeani turgudega.

Alltöövõtt (*subcontracting*). Sageli eksisteerib olukordi, kus erinevate organisatsioonide vahelise koostöö kaudu saab väärtusahelasiselt kogukulusid vähendada (või väärtust suurendada) (Hollensen 2009: 29). Tema (2009: 29) sõnul on erinevate organisatsioonide vahel sageli loogiline rakendada erinevaid „ülalt alla“ koostöökokkuleppeid, nagu näiteks ühisettevõtte, alltöövõtt ja allhange (nt. tehnoloogia

jagamine rahvusvahelises mootorsõidukite tootmise ja elektroonikatööstuses). Kasvatate tellimismahtude paremaks teenindamiseks otsustas ka Kroonipuu rakendada allhanke mudelit. Hollenseni (2009: 29) sõnul võib selline vajadus tekkida, kui tootja ei ole mingis tootmisetapis piisavalt kuluefektiivne või on saavutanud maksimaalse tootmisvõimsuse, samas vajab lepingu maht täitmist. Lepingu alusel tootmine pakub ettevõttele mitmeid eeliseid, eriti neile, kelle tugevus seisneb turustamises ja turundustegevuses. Juhul, kui ettevõtte alustab allhanke või alltöövõtu kasutamisega ehk loovutab tootmisfunktsiooni üle kontrolli, tuleb välja töötada mehhanismid, tagamaks tootja vastavus ettevõtte kvaliteedi- ja tarnestandarditele (*Ibid et. al.* 2009: 358). Kroonipuu puhul hõlmab allhange mitut intellektuaalomandi ja konfidentsiaalsusega seotud punkti, alustades unikaalsest patenteeritud pakkimisingist ning lõpetades erinevate kaubamärkide ning tootmisalase *know-how*'ga. Allhankelepinguga kaotab ettevõtte otsese kontrolli tootmisfunktsiooni üle, või õigem oleks öelda, et usaldab selle teise ettevõtte kätte. Igal juhul tuleb välja töötada mehhanismid, mis tagavad toodete vastavuse ettenähtud kvaliteedi- ja tarnestandarditele ning välistavad spetsiifilise info ja *know-how* kasutamist valedel eesmärkidel. Oluline on teadvustada, et selliste lepingute sõlmimisse tuleb suhtuda äärmise tõsidusega ning läbirääkimisprotsessi hoolikalt panustada ning kõiki osapooli võimalikest ohtudest ja riskidest korrektselt informeerida. Samuti peab allhankijate tegevuse üle toimuma regulaarne ning sihipärane kvaliteedikontroll, mis on ka Kroonipuu tavapärane praktika.

Litsentsimine (*licensing*) on veel üks viis, kuidas ettevõtte saab (kiiremini) liikuda välisturgudele, vältides sihtriigis kohapealset tootmist ning sellega kaasnevat mahukat kapitali investeringut. Hollenseni sõnul (2009: 358) erineb see lepingutööst, kuna on tavaliselt pikemaajalisem ja hõlmab palju suuremat vastutust, sest litsentsiandja on litsentsisaajale üle andnud rohkem väärtusahela funktsioone. Litsentsileping on kokkulepe, mille puhul litsentsiandja annab litsentsisaajale teatud tulemuse ja litsentsisaaja maksete eest mingit väärtust (*Ibid.* 2009: 358).

Litsentsiandja võib anda litsentsisaajale õiguse kasutada ühte või mitut järgmistest asjadest:

- toote või protsessi patent;
- tootmisalane oskusteave (*know-how*);

- tehniline nõustamine ja abi, mõnikord ka komponentide tarnimine,
- tootmisprotsessi jaoks olulised materjalid ja seadmed;
- turundusalane nõustamine ja -abi;
- kaubamärgi / ärinime kasutamine.

Kroonipuu loodud autoritoodete nõudluse tagamiseks oli mõistlik sõlmida ameeriklastega litsentsileping, andes neile seejuures ka edasised volitused hallata selle tarbeks vajalikke tootmisi. Esimesed tootmiseks vajalikud seadmed tarnis Kroonipuu, hiljem on tootjad neid oma käe ja parema äranägemise järgi edasi arendanud. Hollenseni (2009: 359) sõnul on litsentsimise kasutamisel palju strateegilisi põhjusi. Olulisemad motiivid on järgmised:

- Litsentsiandja saab keskenduda oma põhioskustele (tootearendustegevusele) ning seejärel jätta allhanke ning tootmis- ja tootmisahela järgmised etapid teistele ahelas allolevatele ettevõtetele.
- Litsentsiandja on liiga väike, tal puuduvad välismaiste investeeringute (oma tütarettevõtete) jaoks finants-, juhtimis- või turundusteadmised.
- Arenenud turgudel toote elutsükli lõppedes saab vananenud tehnoloogia või mudeli muutuse tõttu selle eluiga pikendada, viies selle litsentsi alusel vähem arenenud riikidesse.
- Isegi kui litsentsitasu (*royalty*) ei ole suur ning selle haldamine suhteliselt lihtne, võib ettevõtte jaoks kokkuvõttes olla tegu meeldiva olukorraga.
- Kui valitsuse määrused piiravad välismaiseid otseinvesteeringuid või kui poliitilised riskid on kõrged, võib litsentsimine olla ainus realistlik sisenemise meetod.
- Litsentsi saaja riiki importimisel võib esineda piiranguid (tariifsed või mittetariifsed tõkked).

Lisaks nõudlusele olid Kroonipuu ja strateegiliste partnerite kontekstis olulised veel kaks kriteeriumi; esiteks sobiva hinnaga tooraine olemasolu ja/või teiseks tootmise logistiline asukoht sihtturgude lõikes. Esmalt alustati litsentsilepingu alusel tootmisega Lätis ning natuke hiljem ka Ameerika Ühendriikides. Edutuid katsetusi STARLOG®i tootmiseks on tehtud veel Kanadas ja Leedus. Viimane päädis seejuures toote nii-öelda

kaaperdamiskatse ning ümberregistreerimisega Leedu patendiametis, mille tulemusel oli juristidel taas natuke rohkem töötunde.

Bränd 5STARLOGS®. Elenurm jt. (2015: 17) kirjutavad, et masinaehituses, elektroonikas, mööbli- ja õmblustööstuses on paljud Eesti ettevõtted olnud aastaid edukad allhankijad. Kuid mida kallimaks muutub tööjõud, elekter ja teised olulised tootmistegurid, seda tõsisemalt peaks kaaluma, kas ettevõtte on ka tulevikus allhankijana konkurentsivõimeline või tuleks liikuda järgmisesse etappi ning alustada oma kaubamärgi ehk brändi loomisega.

Ettevõtete rahvusvahelistumine nõuab brändi, mis peab olema võimeline konkureerima välisest turgudel ja kõnetama sealseid (uusi) tarbijaid. (Kuvykaite & Mascinskiene, 2010; Miloch, Lee, & Kraft, 2012). Kuvykaite ja Mascinskiene (2010) sõnul on brändimine keeruline protsess, mis koosneb mitmest etapist. Kui brändi luuakse rahvusvaheliste turgude jaoks, muutub see veelgi keerulisemaks. Arvesse tuleb võtta väga mitut aspekti, mis kõik võivad turgude kaupa erineda, näiteks tarbijakäitumine, turustamise infrastruktuurid, õiguslikud regulatsioonid ja konkurents. De Chernatony jt. (1995) sõnul võivad need erinevused eduka rahvusvahelise brändi loomisel lausa saatuslikuks saada.

Brändi loomise esimesed sammud olid eelpool tutvustatud kontseptsiooni ja turuniši veelkordne põhjalik analüüs ning kõigi tugevuste ja nõrkuste kaardistamine. Brändi loomise protsessi kaasasime välised asjatundjad ja disainerid OÜ Brand Manualist, kelle kogemused ja värske pilk tundusid olevat sobivaimad rahvusvahelise brändi loomiseks. Koostöö tulemusel sündis ettevõtte visuaalne identiteet ning bränd nimega 5STARLOGS® (vt. Joonis 8).



Joonis 8. OÜ Kroonipuu visuaalne identiteet ja logo. Allikas (OÜ Kroonipuu)

Ettevõtte eksportbränd baseerus selleks ajaks USA patendi saanud lõkkepakul ning toote enda tarvis registreeritud kaubamärgil STARLOG®. Muuhulgas oli Kroonipuu eesmärk oma brändi all müüdavate toodetega minimeerida või sootuks vältida täiendavaid turundus- ja reklaamikulusid. Sellist käsitlust soosis fakt, et kuna küttepuid lahterduvad kategooria poolest laiatarbekaupadeks (*commodity*), siis reeglina sellised kaubagrupid eraldi tutvustamist või reklaami ei vaja. Üle maailma on kaminapuude peamised müügikanalid suhteliselt sarnased, milleks on erineva suunitluse ja suurusega kauplused, tanklaketid, küttekontorid. Et saavutada sihtriikides kohene tuntus, oli strateegiliselt oluline eesmärk saada enda tooted sisse just nimelt sellistesse iga päev külastatavatesse müügikanalitesse, kus toodete esinduslik ja laialdane väljapanek koos eduka läbimüügiga moodustakski turunduse ja reklaami mõttes terviku. Ettevõtte juhtkond on veendunud, et brändi tuntust veab eelkõige pakendite äratuntav visuaalne tervik ning toodete õige positsioneerimine sihtturu klientide lõikes. Näiteks 21L Kase Kaminapuu puhul moodustab sellise terviku eelkõige toote atraktiivne pakend ning üldine kvaliteetne väljanägemine, mis viitab *premium* tootele, mida mitmes sihtriigis kutsutakse äratuntavalt: *orange bag with the yellow tag*.

Autori sõnul on üsna ilmne, et ettevõtte oma brändi ja kaubamärgi arendamise ning kasutamisega kaasnevad mitmed juriidilised ja/või turunduslikud kulud, mis lõpuks mõjutavad ka toote või teenuse omahinda, kuid need on konkurentsieelise seisukohalt kriitilise tähtsusega väljaminekud, mida ei tohiks käsitleda kulude, vaid investeeringutena.

Organisatsiooni suutlikkus. Kroonipuu kasv ja laienemine organisatsiooni suuruse mõttes on peamiselt olnud seotud tootmistöötajate osakaalu tõusuga; pakkimistöölised, töstukijuhid jne. Aastate jooksul on kontoritöötajate ning juhtkonna tasandil olnud muudatused üsna väikesed, otsuseid on tehtud kaalutletult ning ettevõtte perspektiive silmas pidades.

Erinevatest katsetustest sõltumata ei ole valdkonnas toimunud märkimisväärset automatiseerumist, oleme konstrueerinud mitu tootmisliine ning pakkimist hõlbustavat ja efektiivistavat seadet, kuid sellegipoolest märkimisväärset tööjõuvõitu pole tänaseks

veel õnnestunud saavutada. Kroonipuu Alatskivi tootmisjuhi Ago Koppeli² sõnul on **personali** roll, teadmised ja kogemused nende aastate jooksul igal tasandil kasvanud. „*Tootmise seisukohalt on täna maapiirkonnas töäjõupuuduse kontekstis iga töölise roll ja kogemused hindamatud. Lisaks tootmise ja tootmisprotsesside juhtimisele eeldab tänane kaminapuude tootmine just pakendamisfaasis rohkem käsitööd. See eeldab tublisid ning kohusetundlikke töötajaid, nende korrektset juhendamist ja juhtimist. Protsessist ning kvaliteeditingimustest tulenevalt on sisuliselt võimatu kasutada lühiajalist ajutist töäjõudu, olgu need malevlased või õpilased, sest sisseelamine ja vilumuse tekkimine võtavad paratamatult aega. Rahvusvahelistumise seisukohalt on teadmiste arengut tootmise kontekstis keerulisem hinnata. Kindlasti soosime seda läbi laia tootevaliku ja sätestatud kvaliteeditingimuste, mis pärinevad sihtturgude ja klientide nõudmistel. Eks selline infokooslus olegi ühe kaminapuutootja kontekstis erakordne. Töötajad ise ilmselt ei pruugi seda nii nimetatult üldse arenguna teadvustada, nende tõlgenduses on tegu pigem tööandja sätestatud reeglitega, mis neile tähendab eelkõige lisanõudmisi ja -kohustusi. Vaevalt nad uude sihtriiki kaupa laadides selle gloobuselt üles otsivad ning selle üle uhkust tunnevad, kuigi võiksid, sest ka nende panus protsessis on määrava tähtsusega.*”

Algusaastatel oli Kroonipuu organisatsiooni struktuur võrdlemisi lihtne ning vägagi omane tüüpilisele VKE-le, kus ühe- kuni kolmeliikmeline juhtkond hoolitses kõigi kohustuste ja valdkondade eest, alustades tootmise igapäevatöö korraldamise ja tootearenduse ning lõpetades finants- ja mitmete väliskaubandusdokumentide ning -sertifikaatidega tegelemisega.

Organisatsiooni struktuuri kontekstis on suurim muutus kaasnenud ekspordijuhi ametikoha loomisega 2012. aasta sügisel. Kroonipuule oli tegu strateegilise otsusega kasvatada eksporditurgude hulka ning panustada veel keerulisematele rahvusvahelistumise meetoditele (vt. Joonis 7 lk. 52). Tegemist oli proaktiivse ehk ennetava käitumisega, mille raames panustati märkimisväärselt ettevõtte ressursse välisostudega tegelemiseks, kasutades seejuures kõiki ettevõtte olemasolevaid tugevusi nagu tootevalik, *know-how*, kogemused ja tootmisvõimekus. Samas toimus kõigi nende

² OÜ Kroonipuu juhtkonna personali ja värbamise teemaline koosolek, mille taustal sai arutletud muuhulgas organisatsiooni suutlikkuse üle (20.03.2019)

omaduste järjepidev areng. Proaktiivsed motiivid on Hollenseni (2009: 50) sõnul stiimulid strateegia muutmise katsetamiseks, mis põhinevad ettevõtte huvil unikaalsete kompetentside (nt. eriliste tehnoloogiliste teadmiste) või turuvõimaluste kasutamise vastu. Välisurul tehtavad tegevused on realiseerunud järjepidevas arengus, mille tulemusel on organisatsiooni struktuur tänaseks veelgi arenenud ning jõudnud rahvusvahelistumise kontekstis kõrgele tasemele. OÜ Kroonipuu tänane struktuur sisaldab kvaliteedijuhhi ametikohta ning välisurugudel tegutsevat ühissettevõtet, mis koos Itaalias asuva kontori ja meeskonnaga loob ettevõtte arenguks suurepärased eeldused.

Lawrence S. Welchi ja Reijo Luostarineni (1988: 39) tutvustatud kuue dimensiooni meetodite kontekstis on Kroonipuu rahvusvahelise tegevuse meetodid samuti mitmekesised. Seda kinnitavad nii litsentsimine, eksport, agendid, strateegilised liidud kui ka välisriigis paiknev ühissetevõte. Kroonipuu tootevalik on unikaalne ning esindatud kokku otseste või kaudsete meetoditega rohkem kui 20 riigis.

Ettevõtte konkurentsieelised on kvaliteetne toode, sh. pakend, tarnekindlus, suured mahud ning unikaalne lai sortiment. Konkurendid on kõik pakendatud kaminapuu tootmise ning vahendamisega tegelevad ettevõtted (Ameerikas, Euroopas, sh. Eestis), mis müüvad ja turustavad enda tooteid samades müügikanalites nagu jaeketid, tanklad, supermarketid jne. Tootjale seab erinevaid nõudmisi sihturugude kaugus (logistika, transport, kommunikatsioon), erinevad regulatsioonid, sh. kaasnev dokumentatsioon. Tänu lepingutele, mastaabiefektile ning üldisele *know-how*'le näeb ettevõtte siin endal märkimisväärset konkurentsieelist. Turugude mõttes on võimalikud riskikohad tolli- ja impordipiirangud. Lokaalsel tasemel on seda tooraine hind ning kättesaadavus – võrreldes Skandinaavia riikidega näeme ebatervet turumanipulatsiooni, kui näiteks 2018. aasta IV kvartalis oli kasepaberipuu hind Eestis 55,93 €, Soomes ja Rootsis aga 38–40 € tihumeeter (Eramets).

Ettevõtte lähiaastate tegevusplaan ja strateegia. Autori hinnangul ei saa rahvusvahelistumise kontekstis keskenduda ainult otsestele välisuruga seotud tegevustele, paralleelselt peab arendama baaskompetentse ning ettevõtet tervikuna. Ainult sellisel juhul säilivad vajalik tasakaal ning konkurentsieelis. OÜ Kroonipuu eesmärk on kasvada **Euroopa suurimaks kaminapuude tootjaks**, suurendades tootmismahde oma praeguste ning tulevaste klientide üha paremaks ja laiaulatuslikumaks teenidamiseks. Investeeringute tulemusel peab paranema ettevõtte tarnekindlus, kasvama tootmismahud

ning enda brändi alt müüdavate toodete osa. Sel juhul saaks ettevõtte tarnida veel rohkem kaupa olemasolevatele klientidele. Uusi turuvõimalusi nähakse täna Lõuna- ja Lääne-Euroopas. Ettevõtte tahab olla kindel partner juhtivatele tööstuskaupade jaekettidele nagu Leroy Merlin, OBI, erinevad BRICO ja BRIKO jne. Lähis-Idas on vaba müügi mahu korral kindlasti võimalik kasvatada klientuuri Saudi Araabia ning Omaani analoogsetes müügikanalites.

Kasvu seisukohalt proovib Kroonipuu jätkuvalt leida ning laiendada allhankijate ringi seda eelkõige Eesti kontekstis. Viimased aastad on osutanud selle meetodi riskantsusele, sest vähesed tootjad suudavad tagada Kroonipuu jaoks vajalikke kvaliteeditingimusi ning lepingute korrektset täitmist. Piirkonna kaminapuu tootjatele põhjustavad probleeme ülikõrged toormehinnad, toorme piiratud kättesaadavus ning üha kasvavad tootmiskulud ning madal investeerimisvõimekus.

Tänases majanduskeskkonnas on tootmise seisukohalt olulised märksõnad efektiivsus, automatiseerimine ning sellega kaasnev mastaabiefekt. Seega peab ettevõtte panustama uute tootmisprotsesside väljatöötamisse, mis võimaldaksid tootmismahтусid kasvatada eelkõige ettevõtte tänaste tootmiskomplekside raames. OÜ Kroonipuu on nende küsimustega aktiivselt tegelema viimased poolteist aastat ning esimesed tootmismahtu kasvatavad investeeringud realiseeruvad seejuures juba 2019. aasta suvel. Teine osa ning sellega kaasnev digitaliseerimine on täna päeval arutelufaasis. Rahvusvahelistumise kontekstis on see aga järjekordne strateegiline eesmärk, kus **digitaliseerimise ja tootmisprotsessi automatiseerimise** kaudu tõuseks ettevõtte konkurentsieelis veelgi.

Selliste strateegiliste tootmist puudutavate eesmärkide täielikul realiseerumisel tuleks tõsiselt kõne alla liikumine rahvusvahelistumise kõrgeimale tasemele, milleks on **välismaise tootmise rajamine ja omamine**. Edukat tootmisprotsessi, sh. seadmeid oleks võimalik kopeerida, rajades sobilikesse välisriikidesse ettevõttele kuuluvad tootmisüksused. Täna puudub selleks mõistlik perspektiiv, kuna kaminapuu tootmised on valdavalt vähearenenud ning baseeruvad hinnapõhistel konkurentsifaktoritel (tööjõud ja tooraine ning mõlema võimalikult madalal hinnal). Reeglina kohtuvad sellised soodsad tegurid riikides, kus esineb ka mitmeid teisi äririske, mis tänases olukorras

investeerima ei kutsu. Üldiselt on selles sektoris innovatsiooni ja rahvusvahelistumise alane tase madal ning peamiseks välisuru tegevusteks otsene või kaudne eksport.

Töö eesmärgist tulenevalt annab magistritöö autor OÜ Kroonipuule rahvusvahelistumise strateegia edasiarendamiseks järgmised soovitusel: Esiteks välismaise tootmisüksuse rajamine. Väliriigis asuva tootmisüksuse omamine on teooriast tulenevalt omane kõrgeima rahvusvahelistumise tasemega ettevõtetele ning see samm on tänasel hetkel OÜ Kroonipuul veel astumata. Samas oleks see ambitsioonikate kasvuplaanidega kooskõlas ning aitaks vähendada võimalike tarneriske, mis lokaalsel tasemel oleksid näiteks toorme ja tööjõu puudus. Sellise laienemise realiseerimiseks on mitmeid võimalusi nt. võõrriigis paikneva ettevõtte ja selle varade soetamine, tootmisega tegeleva ühissetevõtte loomine, liitumine jne. Sobiv meetod on siinkohal pigem tehniline probleem, millele protsessi käigus kindlasti lahendus leitakse. Ettevõtte arengu seisukohalt oleks oluline lisada see eesmärkide hulka ning asuda selles suunas strateegiliselt toimetama.

Teiseks: Luostarinen'i (1989: 193, 191) sõnul tegutseb ettevõtte küpsuseperioodil üsna globaalselt ning sageli on eksporditavaks mitte enam toode ise, vaid *know-how*, teadmus ja kogemused ning kasvufaasis võidakse rakendada muuhulgas erinevate toodete/teenuste vahendamist. OÜ Kroonipuu on täpselt sellises faasis olev ettevõtte ning omab selle edukaks rakendamiseks kõiki eeldusi. Mistõttu tasuks ettevõttel panustada nimetatud võimaluste otsimisele ning püüda neid välisurgude kontekstis rakendada, selle tulemusel tõuseks ühissetevõtte käive ning kasumlikkus.

Tänapäeva kiirelt arenevas majanduses puudub üks kindel edutagav rahvusvahelistumise mudel. Edukas rahvusvahelistumine on mitmetahuline ja dünaamiline protsess, mis eeldab strateegilist lähenemist ning on see juures mõjutatud nii ettevõtte sisestest- kui välistest teguritest. Seega leiab magistritöö keskne hüpotees siinkohal kinnitust nii teooria kui ka tutvustatud ettevõtte kontekstis.

Edaspidistes rahvusvahelistumise uuringutes tasuks keskenduda rakendustegurite uurimisele ning selle protsessi paremale selgitamisele. Autori hinnangul võiks teiseks perspektiiviks olla seejuures keskendumine ülikiirele rahvusvahelistumise mudelile traditsiooniliste tööstusharude kontekstis, sest valdav osa kirjandust baseerub *start-up* ettevõtetel, mistõttu tasuks neid omavahel võrrelda ja põhjalikumalt uurida. Hetkel

tundub, et tänaste uuringute tegevusfaas seisneb mitmel juhul alles vajaliku info kogumises ning oluliste järelduste tegemiseks puudub ettevõtete väga erineva tausta ning protsessi keerulise käsitlemise tõttu piisav valim või uurijate otsene seotus/kontakt. Kuigi üksikjuhtumi baasilt ei ole võimalik laiapõhjalisi järeldusi teha on käesolevas töös tutvustatud puidutööstuse valdkond ja analüüsitud ettevõtte rahvusvahelistumise teekonna kirjeldus kindlasti olulise kaaluga. Sarnaseid juhtumiuuringuid tuleks ka edaspidi teha selleks, et nende baasilt oleks tulevikus võimalik moodustada adekvaatne valim ning seeläbi arendada ja kirjeldada ettevõtete rahvusvahelistumist uutest teoreetilistest perspektiividest ja nüanssidest lähtuvalt.

KOKKUVÕTE

Eesti on väike riik, kus kohalikud ettevõtted saavad kasvuks kasutada sellise turu üsna piiratud võimalusi, mistõttu on paljud ambitsioonikad ettevõtted varem või hiljem sunnitud valima rahvusvahelistumise suuna ning alustanud tegevust eelkõige lihtsamate väliturule suunatud tegevustega nagu näiteks eksportimisega.

Käesolevas magistritöös selgitatakse rahvusvahelistumist, kui strateegilist protsessi ning tutvustatakse peamisi välisturgudele liikumise mudeleid. Teooria kontekstis kaardistatakse ja analüüsitakse OÜ Kroonipuu senist rahvusvahelistumise teekonda. Töö eesmärk on anda soovitusi OÜ Kroonipuu rahvusvahelistumise strateegia edasiarendamiseks.

Planeeritud eesmärgini jõudmiseks rakendab töö autor järgmisi uurimisülesandeid:

- Selgitada põhjalikult rahvusvahelistumise mõistet ja protsessi;
- Võrrelda peamisi rahvusvahelistumise mudeleid nende sobivuse alusel kirjeldada väikeettevõtete kiiret rahvusvahelistumist;
- Selgitada strateegia rolli ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis;
- Analüüsida rahvusvahelist ja Eesti kaminapuutööstuse turgu;
- Kaardistada ja analüüsida OÜ Kroonipuu senist rahvusvahelistumise teekonda;

Eduka ja seejuures jätkusuutliku välisturgudel tegutsemise eelduseks on kompleksete rahvusvahelistumisprotsesside mõistmine, hästi ette valmistatud strateegia ning selle tegevusplaani tulemuslik elluviimine.

Töö empiirilises osas tutvustatakse kaminapuutööstust ning kaardistatakse ettevõtte OÜ Kroonipuu senised olulisimad rahvusvahelistumise strateegilised sammud. Töös rakendatakse Comtrade'i ning ettevõtte majandusaruannete osas kvantitatiivseid analüüsi meetodeid, vaatlus aluseks perioodiks on siinkohal aastad 2008-2018.

Sisemiste ressursside ning strateegiliste otsuste taustal aga kvalitatiivset meetodit ehk juhtumiuuringut (*case study*). Lisaks tugineb siinkirjutaja osalusvaatlusele, kasutades ära märkimisväärset eelist; rohkem kui kuue aastast tööstaaži nimetatud ettevõtte ekspordi juhi ametikohal ning sellega kaasnevat ainulaadset teavet ja protsessi tundmist. Teooria kontekstis kaardistatakse ja analüüsitakse OÜ Kroonipuu senist rahvusvahelistumise teekonda. Töö eesmärk on anda soovitusi OÜ Kroonipuu rahvusvahelistumise strateegia edasiarendamiseks.

Rahvusvahelistumise puhul on tegemist kompleksse ja mitmetahulise protsessiga, mille hindamisel ei saa lähtuda vaid eksportmüügi numbritest ja/või selle osakaalust kogumüügis. Oluline on mõista ning näha sügavamale ja arvestada mida, kuhu ja mismoodi müüakse, kuidas on sellesse protsessi kaasatud ettevõtte erinevad ressursid. Tulenevalt teoriast on kõrgema rahvusvahelistumise tasemega see organisatsioon, millel on erinevaid, majanduslikult kaugemal paiknevaid ja suurema tunnetusliku kaugusega sihtturge ning suuremal hulgal kohandatud tooteid. Seejuures kasutatakse suuremas mahus olemasolevaid nii materiaalseid kui ka immateriaalseid ressursse, keerukamaid turule sisenemise meetodeid nagu välisriigis paiknev müügiesindus, tootmisüksus jne.

Klassikalised rahvusvahelistumise mudelid on valdavalt astmelised, kuid täidavad antud teema kontekstis endiselt fundamentaalset rolli. Need annavad rahvusvahelistumise protsessist ning selle mitmetahulisusest üsna selge ning hoomatava ülevaate käsitledes seejuures kõiki olulisi dimensioone ja etappe. Nende baasilt on ka tänases ettevõtlus keskkonnas võimalik edukalt välisturgudele siseneda ja seal toimetada. Seejuures on oluline silmas pidada, et rahvusvahelistumise mudelid ja rahvusvahelistumisprotsessi erinevad käsitlused on tegevusmustrite tagantjärele kirjeldused. Mitmed autorid toonitavad, et rahvusvahelised kontaktid ja suhtlusvõrgustikud võivad välisturgudele sisenemise protsessis olla tihtipeale määrava tähtsusega ning seda eriti väiksemate ressurssidega VKE'de kontekstis. Sellised kontaktid aitavad avastada erinevaid turunišše ja arendada piiriüleseid äri võimalusi. Seejuures on olemasolevate ning arendatavate suhtlusvõrgustike kvaliteet ja usaldusväärsus fundamentaalse tähtsusega, sel on märkimisväärne roll ettevõtte pikaajalise eduka toimimise kontekstis. Lisaks tagavad usaldusväärsed ning strateegilised suhted ettevõttele olulise eelise eri tasemel

informatsiooni näol, pakuvad kindlustunnet vajalike investeeringute ning (kiirete) otsuste tegemisel- mis avalduvad konkurentsieelisena. Rahvusvahelistumiseks puudub üks ja õige viis või mudel, sõltumata ettevõtte varasemast taustast määrab protsessi edukuse hetkel olemasolev immateriaalne ressurss, mis väljendub õigesti valitud ja ellu viidud strateegias.

Strateegia tähendab eesmärgipärast tegutsemist. Strateegiliste otsuste eesmärgiks on langetada sisulisi otsuseid võttes seejuures arvesse ettevõtte pikaajalist tegutsemiskava, peab olema perspektiiv, mida tahetakse saavutada, mille suunas tegutsetakse ning sellise arusaamise baasilt pakutakse valitud turgudel kindlaid tooteid/teenuseid. Strateegia on integreeritud ja kooskõlastatud kohustuste ja tegevuste kogum, mis on mõeldud põhioskuste ärakasutamiseks ning konkurentsieelise saamiseks, seejuures teevad ettevõtted strateegia valimisel valikuid erinevate alternatiivide hulgast. Strateegilise käsitluse raames tutvustatakse muuhulgas ekspordi alustamise motive ning metafoorilist lähenemist ookeanide näitel.

Välisurgudega tegelemise kontekstis on pädevate, realistlike strateegiliste otsuste tegemine alles pool võitu, sest plaanid ning eesmärgid ei realiseeru ise enesest, vaid neid peab ka ellu viima ning seejuures võib juhtuda, et neid tuleb protsessi käigus muuta. Kelly Sacramento (2018: 66) sõnul on rahvusvahelistumise uurijad jätnud hooletusse peamised strateegilise rakendamise protsessi puudutavad küsimused (kommunikatsioon, pühendumine ja kontrollisüsteemid) ning peamised uurimustööd keskenduvad eelduste kirjeldamisele.

Couto ja Ferreira (2017: 194) täpsustavad, et ettevõtete rahvusvahelistumine tähendab muuhulgas ka kohaliku brändi muutumist rahvusvaheliseks kaubamärgiks, mis peab olema võimeline konkureerima välisurgudel ja kõnetama sealseid (uusi) tarbijaid. Fan (2008: 14, 17) usub, et brändi juhtimine ja sellega seotud otsused varieeruvad sõltuvalt rahvusvahelistumise staadiumist (vt joonis 3 lk 29). Madal hind ei ole paljude tootjate jaoks jätkusuutlik lähenemine ja, mida teatud kliendid enam isegi ei hinda on uuenduslike turundusstrateegiate ja **tugeva brändi arendamine** möödapääsmatu samm. Madala hinnastrateegia alternatiiviks ongi eelkõige brändi arendamine ja valitud sihtgrupi tõhus kõnetamine (Ibid 2008: 18).

Kaminapuu sektoris on üldine innovatsiooni tase madal, ollakse väärtusahela allumisel otsal ning peamiselt konkureeritakse “punase” ookeani turgudel. Seejuures on rahvusvahelistumise tase madal ning tegevus piirdub peamiselt otse- või kaudse ekspordiga. Rahvusvahelistumise kontekstis omab kaminapuutööstus üsna suurt potentsiaali, seda kinnitab jätkuv turunõudlus, ahjukütte laialdane levik ja kasutus põhjamaades. Valdkonnale tervikuna oleks abiks nii öelda turupuhastus, mis kõrvaldaks petised ja ebaausakonkurentsi- selline tegevus saaks baseeruda näiteks EU ja Eesti vastavatel regulatsioonidel ning sel oleks sektorile märkisväärne arengut soodustav mõju.

Kroonipuu OÜ tegutseb globaalsel turul ning on keskendunud piirkondadele ja sihtgruppidele, kus kaminapuud ning teised kategooria kaubad ei ole esmaselt kütteks või energia saamiseks vaid toetavad vabaaja veetmise, elustiili- ning meelelahutuslikku tarbimist. Töö autor hindab ettevõtte rahvusvahelistumise taset kõrgeks ehk küpsesfaasis olevaks. Ettevõtte on spetsialiseerunud täielikult rahvusvahelisele äri- le, kusjuures turuteadmised ja turule pühendumine on kõrge ning sellesse panustatakse strateegilisel viisil kõiki ettevõtte olemasolevaid ressursse. Töö eesmärgist tulenevalt annab magistritöö autor OÜ Kroonipuule rahvusvahelistumise strateegia edasiarendamiseks järgmised soovitusel:

1. Välismaise tootmisüksus rajamine. Väliiriigis asuva tootmisüksuse omamine on teooriast tulenevalt omame kõrgeima rahvusvahelistumise tasemega ettevõtetele ning see samm on tänasel hetkel OÜ Kroonipuul veel astumata. Sellise tegevuse realiseerimiseks on mitmeid võimalusi nt. võõrriigis paikneva ettevõtte ja selle varade soetamine, tootmisega tegeleva ühissetevõtte loomine, liitumine jne. Sobiv meetod on siinkohal pigem tehniline probleem, millele protsessi käigus kindlasti lahendus leitakse. Ettevõtte arengu seisukohalt on oluline lisada see enda tulevaste eesmärkide nimekirja ning asuda strateegiliselt toimetama.
2. Luostarinen'i (1989: 193, 191) sõnul tegutseb ettevõtte küpsuseperioodil üsna globaalselt ning sageli on eksporditavaks mitte enam toode ise, vaid *know-how*, teadmus ja kogemused ning kasvufaasis võidakse rakendada muuhulgas erinevate toodete/teenuste vahendamist. OÜ Kroonipuu on täpselt sellises faasis olev ettevõtte ning omab selle edukaks rakendamiseks kõiki eeldusi. Mistõttu tasuks ettevõttel keskenduda nimetatud võimaluste otsimisele ning püüda neid väliturgude kontekstis rakendada, seega tõuseks ühissetevõtte käive ning kasumlikkus.

Tänapäeva kiirelt arenevas majanduses puudub üks kindel edutagav rahvusvahelistumise mudel. Edukas rahvusvahelistumine on mitmetahuline ja dünaamiline protsess, mis eeldab strateegilist lähenemist ning on see juures mõjutatud

nii ettevõtte sisestest- kui välistest teguritest. Seega leiab magistritöö keskne hüpotees siinkohal kinnitust nii teooria kui ka tutvustatud ettevõtte kontekstis.

Edaspidistes rahvusvahelistumise uuringutes tasuks keskenduda rakendustegurite uurimisele ning selle protsessi paremale selgitamisele. Teine perspektiiv oleks seejuures keskenduda ülikiirele rahvusvahelistumise mudelile traditsiooniliste tööstusharude kontekstis. Hetkel tundub, et tänaste uuringute tegevusfaas seisneb alles vajaliku info kogumises ning oluliste järelduste tegemiseks puudub ettevõtete väga erineva tausta ning protsessi käsitlemise tõttu piisav valim või uurijate otsene seotus/kontakt. Kuigi üksikjuhtumi baasilt ei ole võimalik laiapõhjalisi järeldusi teha on käesolevas töös tutvustatud puidutööstuse valdkond ja analüüsitud ettevõtte rahvusvahelistumise teekonna kirjeldus kindlasti olulise kaaluga. Sarnaseid juhtumiuuringuid tuleks ka edaspidi teha selleks, et nende baasilt oleks tulevikus võimalik moodustada adekvaatne valim ning seeläbi arendada ja kirjeldada ettevõtete rahvusvahelistumist uutest teoreetilistest perspektiividest lähtuvalt.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albaum, G., Strandskov, J., and Duerr, E.** *International Marketing and Export Management*, 4th edn. Financial Times/Pearson Education, Harlow, 2002
Hollensen 2009: 205 vahendusel
2. **Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E.** *International Marketing and Export Management*, 2nd ed. Wokingham: Addison-Wesley, 1994. Hollensen 2009: 51 vahendusel
3. **Bartels, F., L., Pass, C., L.** *International Business – A competitiveness Approach*, 2000.
4. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S.** „Born-again global” firms. An extension to the „born global“ phenomenon. - *Journal of International Management*, 2001, Vol. 7, No. 3, pp. 173-189.
[<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425301000436>]
18.03.2019
5. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D.** Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. - *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, Vol. 1, No. 4, pp. 339-362.
6. **Boddewyn, J. J.** Foreign Divestment: Magnitude and Factors. – *Journal of International Business Studies*, 1979, Vol 10. pp. 21–27.
7. **Brack, D.** Sustainable consumption and production of forest products, Background Analytical Study 4, Background study prepared for the thirteenth of the United Nations Forum on Forests, 2018 [https://www.un.org/esa/forests/wp-content/uploads/2018/04/UNFF13_BkgdStudy_ForestsSCP.pdf] 17.05.19
8. **Bradley, F.** *International Marketing Strategy*, 2nd edition. Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995, pp. 282.
9. **Calof, J.L., Beamish, P.W.** Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. - *International Business Review*, 1995, Vol. 4, No. 2, pp. 115 - 131.

10. **Cavusgil S.T., Knight, G. A.** The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory – *Advances in International Marketing*, 1996, Vol. 10, pp. 247–265.
11. **Cavusgil, S. T., Zou, S.** Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 1994, 58, 1-21.
12. **Cavusgil, S., T., Knight, G.** Innovation Organizational Capabilities and The Born- Global Firm- *Journal of International Business Studies* 2004, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141
13. **Cavusgil, S., T., Knight, G.** The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internalization- *Journal of International Business Studies* 2015, Vol. 46, pp. 3-16
14. **Cavusgil, S.T., Knight, G.** Born Global Firms – A New International Enterprise – Business Expert Press, 2009.
15. **Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, I. F.** An opportunity-based view of rapid internationalization, - *Journal of International Marketing*, 2012, Article, Vol. 20, No. 1, pp. 74-102.
16. **Chetty, S., Agandal, H.** Social capital and its influence on changes in internalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, Nr. 1, 2007, pp. 1–29.
17. **Couto, M., Ferreira J., J.,** Brand Management as an Internationalization Strategy for SME: A Multiple Case Study, *Journal of Global Marketing* 2017, Vol 30, No 3. 192-206.
18. **Crick, D.,** U.K. SMEs' decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry, *Journal of Business Venturing*, volume 19, number 4, 2004, pp. 561-587
19. **Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R.** Strategic marketing: Planning and control, Oxford: Elsevier Ltd., 2008, pp. 4-8.
[\[https://www.academia.edu/8987438/Strategic_Marketing_Planning_and_Control_Third_Edition\]](https://www.academia.edu/8987438/Strategic_Marketing_Planning_and_Control_Third_Edition) 19.04.2019
20. **EAS.** Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) definitsiooni selgitus vastavalt Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1-le

[\[https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf\]](https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf)

19.04.2019

21. **Eisenhardt, K., M., Graebner, M., E.,** Theory Building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, volume 50, number 1, 2007, pp. 25 – 32.
22. **Elenurm, T., Aulik S., Kalbin, J., Tammemägi T.** Jah Ekspordile! Eesti firmade kogemused ja ekspertide soovitused, 2015 EAS.
23. **Eramets 2010** Puitkütus, 2010.
[\[https://www.eramets.ee/static/files/762.Brosyyr_Puitkytus_2010.pdf\]](https://www.eramets.ee/static/files/762.Brosyyr_Puitkytus_2010.pdf) 20.04.2019
24. **Eramets** Eesti kasehalge veetakse Ameerikasse 2013
[\[https://www.eramets.ee/metsandusuudised/eesti_kasehalge_veetakse_ameerikasse_/\]](https://www.eramets.ee/metsandusuudised/eesti_kasehalge_veetakse_ameerikasse_/) 17.05.19
25. **EUWID** Ukraine's ban on export to be extended to firewood 2019
[\[https://www.euwid-wood-products.com/news/roundwoodsawnwood/single/Artikkel/ukraines-ban-on-exports-to-be-extended-to-firewood.html\]](https://www.euwid-wood-products.com/news/roundwoodsawnwood/single/Artikkel/ukraines-ban-on-exports-to-be-extended-to-firewood.html) 19.04.19
26. **Eramets** Kuivad halupuud kõlisevad kokkulöömisel 2014.
[\[https://www.eramets.ee/metsandusuudised/kuivad_halupuud_kolisevad_kokkuloomisel/\]](https://www.eramets.ee/metsandusuudised/kuivad_halupuud_kolisevad_kokkuloomisel/) 23.04.19
27. **Fan, Y.** Country of origin, branding strategy and internationalization: The case of Chinese piano companies. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 2008, Vol.6, No.3, 303–319.
28. **Friedman, L.** *The World is Flat.* Farrar, Straus ja Giroux, New York, 2005. Hollensen 2009: 6 vahendusel.
29. **Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., Zucchella, A.** Born globals: Propositions to help advance the theory, - *International Business Review*, 2008, Vol. 17, No. 4, pp. 385-401.
30. **Hitt, M., A., Ireland, D., Hoskisson R., E.** *Strategic management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases* 7th edition, 2007.
31. **Hollensen S.** *Global Marketing. A decision-oriented approach.* 5th ed. Pearson Education Limited, 2011 and 2009.
32. **Johanson, J., Mattson, I.** *Internationalization in industrial systems: A network*

- approach. In N. Y. Hood & J. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. New York, NY: Croom Helm. 1988, pp. 287–314.
33. **Johanson, J., Mattsson L.,-G.** Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach Knowledge, Networks and Power, 1986, pp 111-132.
 34. **Johanson, J., Vahlne, J-E.,** The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks, *International Marketing Review*, May 2013, volume 30, number 3, pp. 189 - 210. [https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137508829_5] 15.04.2019
 35. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. - *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32. [http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/pdfplus/254397.pdf] 12.03.19.
 36. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Mechanism of Internationalization.- *International Marketing Review*, 1990, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.
 37. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.- *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol.40, No. 9, pp. 1411-1431.
 38. **Johanson, J., Vahlne, J., E.** Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, 1, pp. 83 - 101.
 39. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The Internationalization of the Firm: Four Swedish cases. – *Journal of Management Studies*, 1975, Vol. 12, No. 3, pp. 305 - 322. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/pdf] 23.03.19.
 40. **Kim, W. C., Mauborgne, R.** Blue ocean strategy – from theory to practice, *California Review*, 2005, Vol 47, No. 3, pp. 105–121.
 41. **Kivykaite, R., Mascinskiene, J.** Transformation of a national brand into an international brand. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2010, Vol. 21, No. 4, 446– 455.
 42. **Leimann, J., Skärvard P.-H., Teder, J.** *Strategiline Juhtumine* 2003
 43. **Lin, S.,** Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of

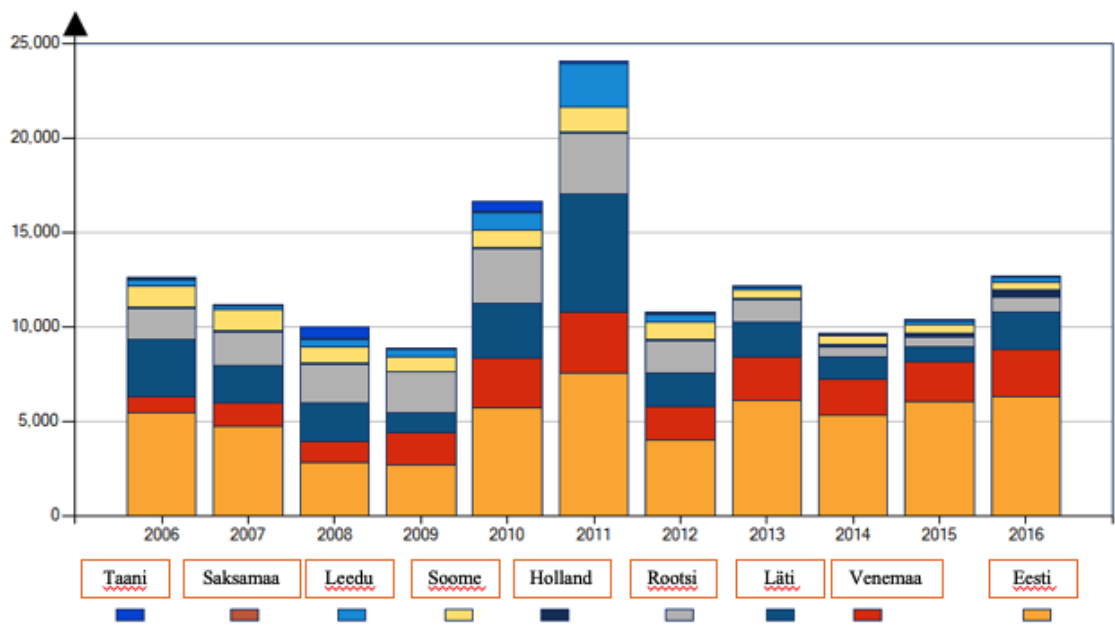
resources and competences, 1er Colloque Franco-Tchèque, Trends in International Business, 2010, pp. 117 - 135.

44. **Luostarinen, R.** Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. World Institute for Development Economics Research (Wider), The United Nations University, 1994.
45. **Luostarinen, R.** Internationalization of the Firm – An Empirical study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioural Characteristic in Strategic Decision-Making, 1989.
46. **Luostarinen, R., Welch, L. S.** International Business Operations. 1997, 3rd print.
47. **Luostarinen, R., Welch, L. S.** Internationalization: Evolution of a Concept. - Journal of General Management, 1988, Vol.14, No. 2, pp. 34 - 55.
48. **Miloch, K. S., Lee, J., & Kraft, P.** Click clack: Examining the strategic and entrepreneurial brand vision of Under Armour. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2012, Vol. 4, No. 1, 42–57.
49. **Mintzberg, H.** The Rise and Fall of Strategic Planning. Basic Books, 1994.
50. **Mort, G.S., Weerawardena, J.** Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms. - International Marketing Review, 2006, Vol.23, No. 5, pp. 549-572.
51. **Murray, M.** Answers to small business questions on international opportunities - Journal of Accountancy, 1993, Vol. 176, No. 2, pp. 52–53.
52. **Neubert, M.** Significance of the speed of internationalisation for born global firms - a multiple case study approach. International Journal of Teaching and Case Studies, Vol. 7, Nr. 1, 2016, pp. 66–81.
53. **Olla, P., Patel, N., Atkinson, C.** A case study of mmo's madic: A framework for creating mobile internet systems, - Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, 2003, Vol. 13, No. 4, pp. 311-321.
54. **Oviatt, B.M., McDougall, P.P.** Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. - Entrepreneur, 2005. No.9, pp. 1-12.
55. **Oviatt, B.M., McDougall, P.P.** Toward a Theory of International New Ventures. - Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No.1, pp. 45 - 64.
56. **Øyna, S., Almor, T., Elango, B., Tarba, S., Y.** Maturing born globals and their

- acquisitive behaviour, *Internal Business Review* 2018, pp. 714-725.
57. **Peprny, A., Kubickova, L.** Evaluation Models of the Success of SMEs in the Internationalization Process. - *The Economic Geography of Globalization*. Edited by P. Pachura. InTech, 2011, pp. 165-184.
 58. **Perren, L., Ram, M.** Case-Study Method on Small Business and Entrepreneurial Research, 2004. [https://www.researchgate.net/publication/258142848_Case-Study_Method_in_Small_Business_and_Entrepreneurial_Research] 24.04.2019
 59. **Pettersen, I. B., Tobiassen A. E.** Are born globals really born globals? The case of academic spin-offs with long development periods – *Journal of International Entrepreneurship*, 2012, Vol. 10, pp. 117–141.
 60. **Porter, E. M.** *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press, 1986, pp 68.
 61. **Reid, S. D.** Decision maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, Fall, 1981, pp. 101-103.
 62. **Reid, S.D.** Firm internationalization, transaction costs and strategic choice, *International Marketing*, 1983, 1(2), p. 44. Hollensen 2009: 75 vahendusel.
 63. **Reiljan, E.** Reasons for De-Internationalization: An Analysis of Estonian Manufacturing Companies. - Tartu University Press, 2004, 235 p.
 64. **Reiljan, J., Roolaht T.** *Rahvusvaheline ettevõtetmajandus*. Tartu Ülikooli kirjastus, 2000.
 65. **Riigikantselei.** Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid. Riigikantselei Poliitikaanalüüside ja uuringute sari nr. 2. Tallinn, 2010.
 66. **Ruzzier, M., Hisrich, R.D., Antoncic, B.** SME internationalization research: past, present and future. - *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2006, Vol.13, No. 4, pp. 476-497.
 67. **Sacramento, K., C., C.,** What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing? *Review of International Business, Internext* 2018, São Paulo, Vol.13, No.2, pp. 59-70.
 68. **Sharma, D.D., Johanson, J.** Technical consultancy in internationalization, *International Marketing Review*, Winter, 1987, pp. 20-29. Hollensen 2009: 75 vahendusel
 69. **Statistika amet.** [<https://www.stat.ee/ppe-eesti>] 02.05.2019.
 70. **Statistikaamet.** [www.stat.ee/ee]. 22.04.2019.

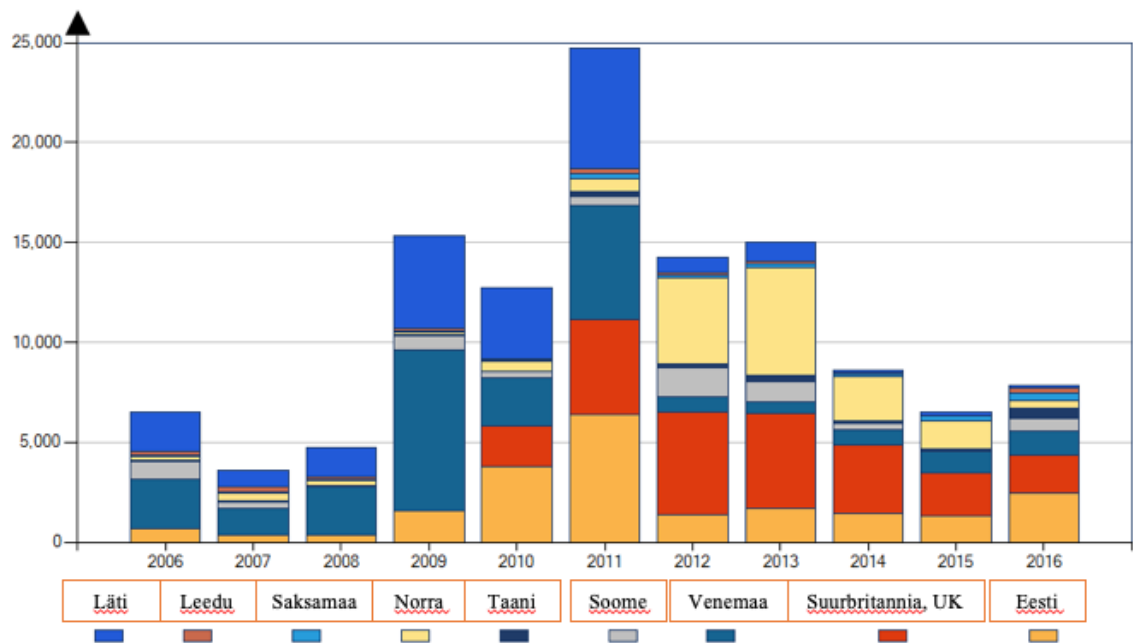
71. **Steiner, G.** Strategic Planning. Free Press, 1979.
72. **Tellis, W.**, Intoduction to Case Study- *The Qualitive Report* 1997, Vol. 3, No. 2, pp. 1-14
73. **Torino Today** „Maxi-frode all'erario nel mercato del pellet: imprenditore ai domiciliari, sequestro da oltre tre milioni“
[\[https://www.torinotoday.it/cronaca/frode-pellet-imprenditore-ivrea.html\]](https://www.torinotoday.it/cronaca/frode-pellet-imprenditore-ivrea.html)
 17.05.2019
74. **Turcan, R. V.** De-internationalization: A Conceptualization. - Aalborg University working paper seires, 2011, No. 57, 13 p.
[\[http://vbn.aau.dk/files/72090869/De_internationalization_AIB_UK_2011.pdf\]](http://vbn.aau.dk/files/72090869/De_internationalization_AIB_UK_2011.pdf)
 30.04.19.
75. **Turnbull, P.N.** Interaction and international marketing: an investment process, *International Marketing Review*, Winter, 1987, pp. 7–19. Hollensen 2009: 75 vahendusel
76. **Vissak, T., Francioni, B.**, Serial nonlinear internationalization in practice: A case study, *International Business Review*, volume 22, number 6, December 2013, pp. 951 - 962.
77. **Welch, C. L., Welch, L. S.** Re-internationalization: Exploration and conceptualisation. - *International Business Review*, 2009, Vol.18, No. 6, pp. 567 - 577.
78. **Wind, Y., Douglas, S., P., Perlmutter, H., V.** Guidelines for Developing International Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, April 1973, pp. 14 - 23.
79. **Yaprak, A., Xu, S., & Cavusgil, E.** Effective global strategy implementation. *Management International Review*, 2011, 51(2), 179. Viidatud Sacramento, K., C., C., What do we know about internationalization strategies implementation and ehat are we missing? *Review of International Business*, Internext 2018, São Paulo, Vol.13, No.2, pp. 59-70. vahendusel.
80. **Yin, R.K.** Case Study Research. Newbury Park: Sage Publications, The International Professional Publishers, 1991, pp. 91-166.
81. **Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J., R.** *International Market Entry and Development – Strategies and Management*, 1989.

LISA 1.



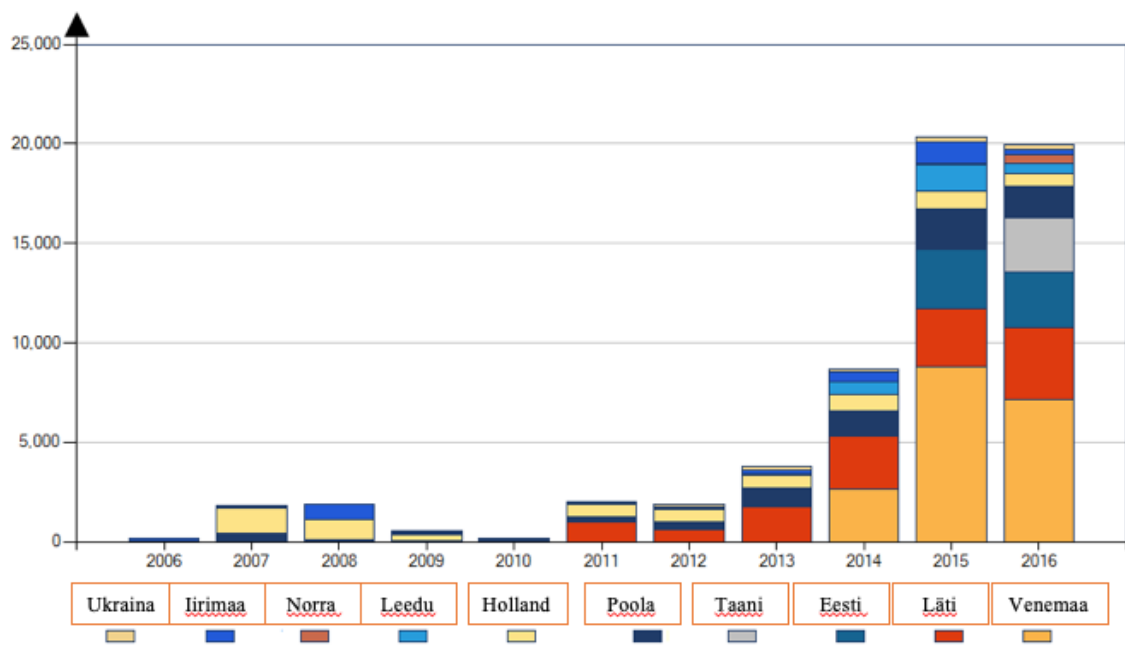
Lisa 1. 2006-2016 aasta Norra kaminapuude impordi mahud tuhandetes eurodes päritolu riikide lõikes. Allikas: (Comtrade), autori arvutused.

LISA 2.



Lisa 2. 2006-2016 aasta Rootsi kaminapuude impordi mahud tuhandetes eurodes päritolu riikide lõikes Allikas: (Comtrade), autori arvutused.

LISA 3.



Lisa 3. 2006-2016 aasta Suurbritannia (UK) kaminapuude impordi mahud tuhandetes eurodes päritolu riikide lõikes Allikas: (Comtrade), autori arvutused.

LISA 4.



Lisa 4. “7L Lõhestatud Lepalaast”. Allikas: (OÜ Kroonipuu)

LISA 5.



Lisa 5. Valik erinevaid dekoratiivtooteid. Allikas: (OÜ Kroonipuu).

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION PATHWAY STRATEGIC DEVELOPMENT: A CASE OF KROONIPUU

Kristjan Paapsi

Estonia is a small country and due to the small internal market, many ambitious companies will sooner or later be forced to opt for internationalization and usually starting with simpler overseas related activities such as export.

This master's thesis explains internationalization as a strategic process and introduces the main traditional models. The key for successful and sustainable foreign markets development lies in the understanding of complex internationalization processes, a well-prepared strategy and the effective implementation of this action plan. The goal of the thesis is to share recommendations for further improvement of the internationalization strategy of OÜ Kroonipuu.

In order to reach the planned goal, the author of the thesis applies the following research tasks:

- Introduce the meaning and process of internationalization;
- Compare the main internationalization models and describe the internationalization of “born globals” in context of SME’s;
- Explain the role of strategy in the context of internationalization;
- Analyse the international firewood market in context of Estonian firewood industry;
- Pinpoint and analyse the internationalization of OÜ Kroonipuu;

Internationalization is a complex process that cannot be assessed solely on the basis of export sales numbers and/or its share in the total revenue. It is important to understand, how company’s different resources are involved in this process. Therefore, this thesis concentrates on explaining the different considerations of the internationalization and put great focus on the aspect of strategic approach. Beside the fundamentals author

evaluates the “red” and “blue” ocean strategy and explains the necessity of the branding in context of internationalization and as alternative solution to the low-price strategy.

According to the theory, an organization with a higher degree of internationalization has wider spectrum of foreign markets, where economical- as well as cognitive distance are higher and company has more market adapted products. In addition, higher level of internationalization means that company use more tangible and intangible resources, implementing sophisticated market entry methods such as foreign sales subsidiary and/or foreign production units, etc.

The strategy means goal oriented action, it's an integrated and coordinated set of commitments and activities designed to capitalize on key competencies and gain competitive advantage, usually companies choose from a variety of alternatives strategies. The purpose of strategic decisions is to make substantive decisions while considering the firm's long-term business agenda and foreign market related variables. In terms of internationalization there must be a clear perspective, yet dynamic approach- thus firm can offer its products/services at the selected overseas markets in the competitive way.

In the empirical part of the thesis, the firewood industry is introduced and the most important strategic steps of internationalization of OÜ Kroonipuu are evaluated. Author analyse Estonian firewood industry while using export and import statistics from Comtrade. However, in the context of internal resources and strategic decisions, a case study is the method, where writer relies on a participatory observation using a significant advantage while being employed as export manager for over six years in the company.

Analysis show that the degree of internationalization of Estonian firewood industry is relatively poor where the real manufacturers use mainly the basic direct and indirect export modes and majority of the markets is depending on the traders and middlemen. Therefore, with great effort it actually has a potential to improve since the markets are relatively stable, yet the raw material price must normalize.

Kroonipuu OÜ operates in a global market and is focused on regions and target groups where firewood and other category goods are not primarily meant for heating or energy purposes, but for leisure, lifestyle and entertainment based consumption. The author of the thesis considers the stage of internationalization of Kroonipuu to be high or mature. The company specializes entirely in international business and is illustrating good level of knowledge, commitment and experiences towards to the overseas markets where all company's resources are strategically contributed. Based on the goal of the master thesis, the author shares following recommendations for further improvements of the internationalization strategy of OÜ Kroonipuu:

1. To establish the foreign production subsidiary. Based on the theory a foreign production unit is inherent to the companies with the highest internationalization level, and this step is currently missing from OÜ Kroonipuu's methods, but would support the ambitious growth plan at the strategic level.
2. According to Luostarinen (1989: 193, 191), the mature stage companies often use their know-how, knowledge and experience in regards to the intermediation of various products or services. OÜ Kroonipuu is potentially at this phase and has all the prerequisites for its successful implementation. Therefore, it would be worthwhile for the company to focus on seeking these opportunities and trying to implement them in the context of foreign markets, thus increasing the turnover and profitability of the existing joint venture.

Future internationalization studies should focus on research of application factors and its better explanation of the process. Another perspective would be to focus internationalization of born globas in the context of traditional industries since the topic mainly concentrates on start-up category firms, where the considerations are obviously different. However similar case studies can't be underestimated either as they provide valuable insights of the process that nowadays companies are facing and once there is enough data these can be categorized and analysed under the new prospective.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristjan Paapsi

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

RAHVUSVAHELISTUMISE TEEKONNA STRATEEGILINE ARENDAMINE ETTEVÕTTE OÜ KROONIPUU NÄITEL,

mille juhendaja on professor Urmas Varblane,

2. reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. 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.
4. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
5. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristjan Paapsi
23.05.2019