

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Erki Ernits

RAHVUSVAHELISTUVATE ETTEVÕTETE PROBLEEMID JA NENDE  
LAHENDAMISE VÕIMALUSED

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiia Vissak

Tartu 2023

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetiline taust .....	6
1.1 Rahvusvahelistumise definitsioonid ja teooriad .....	6
1.2 Ettevõtete rahvusvahelistumise probleemid ja ohud.....	10
1.3 Ettevõtete rahvusvahelistumise probleemide võimalikud lahendused .....	15
2. Kolme Eesti ettevõtte rahvusvahelistumise kvalitatiivne uuring .....	18
2.1 Metoodika ja firmade tutvustus .....	18
2.2 Süntees .....	24
Kokkuvõte.....	28
Viidatud allikad.....	29
Lisad.....	33
Lisa 1 . Intervjuu küsimused .....	33
Summary .....	35

## Sissejuhatus

Ettevõtete eesmärk on pidevalt areneda ja teenida tulu. Üheks võimaluseks firma tulu maksimeerimiseks on ettevõtte rahvusvahelistumine. Eriti just praeguses konkurentsitihedas keskkonnas nii Eestis kui ka välismaal, on ettevõtetel võimalus siseneda rahvusvahelistele turgudele, mis toob kaasa uued ärivõimalused just välismaal. Rahvusvahelistumise protsess algab siis, kui organisatsiooni osalised omandavad piisavalt teadmisi sellest, kuidas organisatsiooni ja selle keskkonda saab kasutada ettevõtte kasuks (Treviño & Doh, 2021). Kuigi üldiselt laienevad välisurgudele suurettevõtted, siis ka väiksematel ettevõtetel on see võimalus, kellel on soov kiiremini kasvada. Viimastel aastakümnetel on väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumine oluliselt suurenenud (Schweizer et al., 2010). Seega ei saa väita, et keskmiste ja väiksemate ettevõtete rahvusvahelistumine on harv nähtus, kuid kindlasti üks põhjustest, miks ettevõtted laienevad välisurgudele alles siis, kui nad on suuremad, on see, et rahvusvahelistumine on üsna keeruline ja üldjuhul aeganõudev protsess.

Rahvusvahelistele turgudele sisenemiseks on mitmeid põhjuseid ja neid on võimalik jagada kaheks: proaktiivsed ja reaktiivsed. Proaktiivsed motiivid välisurule sisenemiseks on atraktiivsus turgudel, näiteks suurem tulu, tehnoloogilised eelised, unikaalne toode või väiksem maksukoormus. Reaktiivseteks motiivideks on näiteks tihe konkurents, madal kasumlikkus kodumaal või hoopis ületootmine. Teisisõnu proaktiivsed põhjused töötatakse välja omaalgatuslikult ning reaktiivsed põhjused selleks, et reageerida teatud asjaoludele. (Han & Noller, 2009) Protsess pole kindlasti kerge ning laienemiseks ei piisa ainult finantsvahenditest. Nimelt lisaks rahale tuleb olla ka väga teadlik kuhu ja kuidas laieneda alustades äristrateegiast ja lõpetades teise riigi väärtuste ja uskumusteni. Laialdased teadmised, kogemused ja paljud teised faktorid määravad selle, et edukalt laieneda välisurgudele ja kohaneda uute kultuuridega. Kui eeltöö on halb või liiga pinnapealselt tehtud, siis need võivad kaasa tuua negatiivsed tagajärjed.

Kuigi rahvusvahelistumine toob ettevõttele kaasa palju uusi võimalusi ja tõenäoliselt ka tulu, siis see võib samuti kaasa tuua mitmeid väljakutseid, millega ettevõtte peab silmitsi seisma. Näiteks tuleb võtta vastu olulisi otsuseid, luua strateegia, mille alla kuulub hoolikas planeerimine ja üleüldine määramatus on ainult mõned katsumused, millega ettevõtte juhid peavad silmitsi seisma. See on oluline, sest väljakutsetest teadlik olemine võimaldab ettevõtetel kohaneda mõjudega ja olla paremini ette valmistatud (Chandra et al. 2020). Kuigi ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi on käsitletud paljude autorite poolt, siis vähe on uuritud protsessiga kaasnevaid probleeme ja ohtusid ning samuti lahendusi probleemide vältimiseks. Praeguse globaalse keskkonna omaduste tõttu on väga oluline mõista

tõukejõudusid ja väljakutseid rahvusvahelistumisel (Lima & Cabral, 2017). Eriti just väljakutsetele on pööratud vähe tähelepanu (Nilsson & Sawicki, 2019). Mõistes, mis probleemid ja ohud võivad kaasneda rahvusvahelistumisega oskab juhtkond teha õigeid otsuseid, et edukalt rahvusvahelistuda. Ka Johanson ja Vahlne (1993) rõhutasid juhtkonna otsuste olulisust ja märkisid, et ettevõtte juhtimisprobleemidele on pööratud vähe tähelepanu rahvusvahelistumise protsessis (Johanson & Vahlne, 1993).

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja tuua rahvusvahelistuvate ettevõtete probleemid ja ohud ning nende lahendamise võimalused kolme ettevõtte näitel.

Bakalaureusetöö käigus viin läbi intervjuud kolme ettevõttega, et uurida nende ettevõtete rahvusvahelistumist ning millised takistused olid nende teekonnal ja kuidas nad neid lahendasid.

Bakalaureusetöös püstitati alljärgnevad ülesanded:

1. Uurida olemasolevaid empiirilisi uuringuid ja teadusartikleid ettevõtete rahvusvahelistumise teemal ja anda ülevaade ettevõtete rahvusvahelistumise käsitlustest;
2. Uurida ning käsitleda rahvusvahelistuvate ettevõtete probleeme ning nende võimalikke lahendusi toetudes olemasolevatele empiirilistele uuringutele;
3. Otsida ja läbi viia intervjuu kolme erineva Eesti ettevõttega, kus uurin lähemalt nende isiklike kogemusi raskustest rahvusvahelistumisel ning seda, mil viisil oleks olnud võimalik raskusi vältida;
4. Analüüsida intervjuu käigus saadud seisukohti ning võrrelda neid teoreetilises osas toodud tulemustega;
5. Tuua välja intervjuueeritud ettevõtete näitel võimalikud lahendused, kuidas rahvusvahelistumisel tulenevaid probleeme vältida või minimaliseerida;

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, kus esimene peatükk on teoreetiline ja teine empiiriline. Esimene peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Peatükis 1.1 selgitan rahvusvahelistumise mõistet ning sellega seotud teooriaid. Samuti toon välja olulisemad mudelid rahvusvahelistumisest ja selgitan nende sisu. Peatükis 1.2 keskendutakse ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi peamistele probleemidele ning ohtudele. Peatükis 1.3 toon välja varasematest empiirilistest uuringutest kajastatud võimalikke lahendusi, kuidas ettevõtete rahvusvahelistumise probleeme vältida või minimaliseerida.

Teine peatükk koosneb empiirilisest osast, mis on jagatud kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis kirjeldan intervjuueeritavate ettevõtete valikut ning selgitan lähemalt

intervjuu protsessi. Teises alapeatükis käsitlen läbiviidud intervjuusid ning on toodud intervjuude analüüs.

## **1. Ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetiline taust**

### **1.1 Rahvusvahelistumise definitsioonid ja teooriad**

Mõistele "rahvusvahelistumine" on keeruline ühte kindlat definitsiooni tuua, kuna mõiste on väga lai ja seetõttu ka kirjandusse jääb palju tõlgendusi (Kim, 2018).

Ettevõtete rahvusvahelistumist on mitmetähenduslik termin, mida kirjeldavad mitmed autorid erinevalt, mistõttu toon välja mõned definitsioonid rahvusvahelistumisest. Oviatt ja McDougall'i sõnul on ettevõtete rahvusvahelistumine kombinatsioon uuenduslikest, proaktiivsetest ja riskiotsivast käitumisest, mis ületab riigipiire ning mille eesmärk on luua organisatsioonides väärtust (McDougall & Oviatt, 2000). Sarnaselt on toonud oma definitsiooni Welch ja Loustarinen. Nad väitsid, et rahvusvahelistumine on ettevõtte tegevuse väljapoole liikumine, mis rõhutab ettevõtte protsessi ja tegevust rahvusvaheliselt (Welch & Luostarinen, 1988). Samas kui Calof ja Beamish on defineerinud rahvusvahelistumist kui ettevõtte tegevuse (strateegia, struktuur, ressursid) kohandamise protsessi rahvusvahelistesse keskkondadesse (Calof & Beamish, 1995). Nende definitsioon läheb hästi kokku mittelineaarse rahvusvahelistumise teooriaga. Cavusgil kirjeldab rahvusvahelistumist kui rahvusvahelise äritegevuse süstemaatilist suurenemist, esindades seega nii ettevõtete kasvu kui ka arengut (Cavusgil et al., 2014). Toodud definitsioon sobib hästi kokku Uppsala rahvusvahelistumise teooriaga, kus rahvusvahelistumine toimub järkjärgult.

Võrgustikuteooriaga sobitub Schweizeri rahvusvahelistumise definitsioon.

Rahvusvahelistumine, nagu selgitas R. Schweizer on protsess, kus ettevõtte püüab saada paremat positsiooni mitmetes võrgustikes, mis on enamasti välisturgudel (Schweizer et al., 2010). Johnson ja Vahlne pakkusid välja, et rahvusvahelistumist tuleks vaadelda kui nende ettevõtete lõpp-produkti, mis otsivad ja kasutavad ära mitmeid võimalusi, et ületada võõrapärasust (Johanson & Vahlne, 2015).

Edasi toon mõned populaarsemad rahvusvahelistumise mudelid, et täpsemalt aru saada, kuidas ettevõtted rahvusvahelistuvad ning tuua ka välja erinevate mudelite eripärad.

#### ***Uppsala mudel***

Kindlasti üks populaarsemaid mudeleid, mis käsitleb rahvusvahelistumise protsessi, on Uppsala mudel, mis töötati välja Johansson ja Wiedersheim-Pauli poolt 1975. aastal Uppsala ülikoolis. Mudeli põhjal kõige olulisem faktor rahvusvahelisel laienemisel on

ettevõtte turuteadmised. Mudeli järgi on riik kriitiline tegur otsustamisel millisele turule laieneda. Mudeli järgi tuleks laieneda riiki, kus on sarnane keel ja poliitiline süsteem. Seejärel kogemuste suurenedes tuleks edasi laieneda riiki, kus on sarnane kultuur ja koduriigiga sama valuuta. Ehk siis tuleks alustada naaberriikidest ning järkjärgult laieneda kaugematesse piirkondadesse. Samuti on suur rõhk teadmistel ja kogemustel, mis mängivad rolli edu saavutamisel. Protsess on peamiselt astmeline ning uus samm võetakse käsile siis, kui eelmine samm oli edukas. Mudeli järgi koosneb rahvusvahelistumine neljast etapist:

1. regulaarne eksport puudub
2. eksportida sõltumatute esindajate kaudu
3. välismaiste müügi tütarettevõtete asutamine
4. välismaine tootmine.

(Arvidsson & Arvidsson, 2019; Johanson & Vahlne, 1990, 1977)

Ehk siis mudeli järgi eeldatakse, et ettevõtte areneb ja saab kogemusi esmalt kodumaal ja seejärel laieneb teistesse riikidesse. Üheks mudeli miinuseks on kindlasti see, et teiste mudelitega võrreldes on Uppsala mudel pea 50 aastat vana, mistõttu ei pruugi see enam olla nii aktuaalne.

### ***Võrgustikuteooria (network model)***

Ettevõtted tänapäeval otsustavad üha enam välisturul tegutseda mitte iseseisvalt, vaid luua ka sidemeid teistega. Võrgustikumudeli autoriteks on J.Johanson ja L.G.Mattsson, kes väidavad, et võrgustikuteooria määrav tegur on suhted. Nende arvates on rahvusvahelistumine loomulik areng, mis saab kasu võrgustikusuhete kaudu erinevate välispartneritega, sealhulgas konkurentidega, tarnijatega, turustajatega, klientidega ning mittetulundusühingutega. Võrgustikes olevad ettevõtted sõltuvad üksteisest peamiselt oma ressursside nappuse tõttu ja võrgustike kaudu saavad nad juurdepääsu nendele ressurssidele, mida kontrollivad teised ettevõtted, tugevdades ja arendades seeläbi oma positsiooni võrgustikus. Selle tulemusena on võrgustikuliikmete huvi arendada oma suhteid vastastikuse kasu tõttu. Võrgustikupõhise lähenemisviisi põhjal on koostöö tõhusam kui konkurents. (Johanson & Mattsson, 1988) Ettevõtete arengule on parem oma võimeid ja ressursse jagada. Selle tulemusena saab rahvusvahelistunud ettevõtte omada suurema osa oma füüsilisest varast oma kodumaal, kuid olla siiski globaalses võrgustikus oluline tegija (Nooshabadi & Özşahin, 2010). Lisaks võimaldab võrgustikes olemine rahvusvahelistunud ettevõttel oma suhteid arendada, mis omakorda toob kaasa uusi sidemeid teiste osalejatega ja luua usaldust (Hadley & Wilson, 2003). Erinevalt Uppsala mudelist on võrgustikumudeli teooria põhirõhk

usaldusväärse võrgustiku loomisel. Mudel sobib hästi muutuvate tingimustega turul, kuna isegi juhul, kui muutuvad turud, siis sidemed teiste turuosalistega säilivad.

### ***Ülikiired rahvusvahelistujad (Born-globals)***

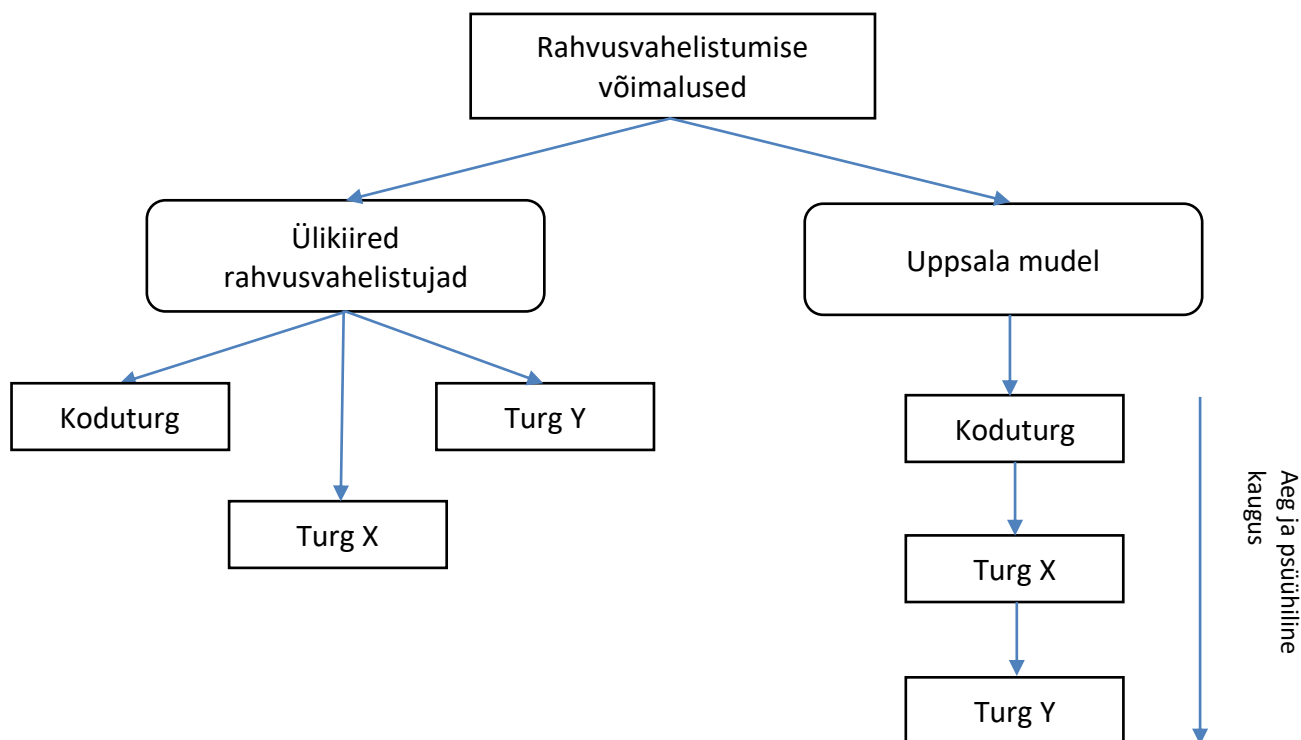
Traditsiooniliste rahvusvahelise kaubanduse teooriate kohaselt loovad ettevõtted esmalt hea positsiooni koduturul ja alles hiljem laienevad välismaale oma elutsükli etapis. Kuid mõned ettevõtted astuvad rahvusvahelisele areenile vahetult pärast oma asutamist, mis on niinimetatud "ülikiireteks rahvusvahelistujateks". (Simberova & Rekova, 2016)

Ülikiired rahvusvahelistujad on sellised ettevõtted, kes hakkavad eksportima kohe pärast tegevuse algust. Mõiste ise võeti esmakordselt kasutusele Michael Rennie poolt 1990ndatel, kes eraldas need ettevõtted traditsioonilistest kodumaistest ettevõtetest.

Põhjuseks oli see, et keskmiselt umbes kaks aastat pärast asutamist hakkasid ettevõtted eksportima välisturgudele ning suurema osa teenitud müügist tulenes ekspordist välismaale. Ta rõhutab nende ettevõtete tähtsust, kuna nad suudavad konkureerida suurte ettevõtetega ja kasvada kiiresti viisil, mis varasematel aastakümnetel poleks olnud võimalik. (Rennie, 1993) Cabral & Schafer (2016) lisasid, et need ettevõtted rahvusvahelistuvad mitmesse riiki korraga ja ka kaugematele turgudele ning ei omanda selliseid teadmisi ja oskusi ei koduturul ega mujal. Knight ja Cavusgil kirjeldavad globaalseks sündinud neid väikseid ettevõtteid, kellel on tipp tehnoloogia ja tegutsevad rahvusvahelistel turgudel juba ettevõtte algusfaasis ning toodavad teistest väga erinevaid tooteid ja kus töötab vähem kui 500 töötajat ja aastakäive umbes 100 miljonit USA dollarit (Knight & Cavusgil, 1996). Oviatt ja McDougall kirjeldavad ülikiireid rahvusvahelistujaid kui ülemaailmseid idufirmasid, kes algusest peale püüab saada märkimisväärset konkurentsieelist ressursside kasutamise ja toodangu müügiga mitmes riigis, ja kus fookus on ettevõtte vanusel, millal ta muutub rahvusvaheliseks, mitte suurusel (Oviatt & McDougall, 1994).

Globaalseks sündinud ettevõtteid iseloomustab eelkõige kõrge aktiivsus ja kiirus rahvusvahelistel turgudel alates asutamisest või algusfaasis, mis vastandub klassikaliste rahvusvahelistumise teooriaga. Kuna eksport on suunatud suuresti välismaale, siis on võimalik, et sellistel ettevõtetel võib müük kodumaal olla väga väike või üldse puududa.

Mudelitele tuginedes on näha, et rahvusvahelistumine võib toimuda väga erinevalt nii protsessi kui ka kiiruse poolest. Joonisel 1 on näha kahe enimlevinud mudelite rahvusvahelistumise protsessid.



**Joonis 1.** Lihtsustatud rahvusvahelistumise protsess kahe enimlevinud mudeli näitel (autori joonis Johanson & Vahlne 1977, Cabral & Schafer 2016 allikate põhjal)

Lisaks ettevõtete rahvusvahelistumise defineerimisele on oluline ka aru saada mõistest „*de-internationalization*“.

Aga mis saab pärast seda, kui ettevõtted otsustavad rahvusvahelistuda ning kas nad kõik on edukad? Ainult sellepärast, et ettevõtted alustavad rahvusvahelistumise protsessi, ei ole kindel, et protsess on edukas. Mõnel juhul otsustavad ettevõtted rahvusvahelistumise protsessi pooleli jätta või on selleks sunnitud. Kirjandus viitab sellisele nähtusele kui „*de-internationalization*“ . Sellist kontseptsiooni tutvustasid esmakordselt 1988. aastal Welch ja Luostarinen. Majanduslikust vaatenurgast on mõistet *de-internationalization* esitatud kui ratsionaalset reageerimist muutunud turgudele või konkurentsitingimustele, mille põhiohk on peamiselt operatiivsetel motiividel, nagu väike kasum, mis võib vähendada tegevuse atraktiivsust ja viia välisturult lahkumiseni. (Ciacaru, 2018) Samuti tuleks märkida, et alati ei toimu rahvusvahelistumine järkjärguliselt ehk lineaarselt, vaid protsess võib toimuda ka mittelineaarselt.

Näiteks mõnikord hüppavad ettevõtted rahvusvahelistumise etappidest üle või hakkavad rahvusvahelistuma ettevõtte algusfaasis. Lisaks liiguvad tänapäeva ettevõtted oma rahvusvahelistumise teed kiiremini ning ettevõtete välisturgudele sisenemise järjekord ei ole enam korrelatsioonis psüühilise distantsiga. (Schweizer & Vahlne, 2022) Mittelineaarne

rahvusvahelistumine viitabki sellele, et rahvusvahelistumine ei toimu sirgjoonelise arenguna, vaid tõusude ja mõõnadega, mille raames toimub ettevõtte pidev kohandumine muutunud oludele (Tedersoo, 2012).

Mittelineaarset rahvusvahelistumist iseloomustab näiteks ettevõtte eemaldumine välisturgudel osaliselt või täielikult, kus rahvusvahelistumise tegevus endiselt säilib. Samuti viidatakse kirjanduses ka mõistele “*serial nonlinear internationalization*”, mis eeldab, et välisturult lahkutakse ja sisenetakse mitmel korral. (Vissak, 2021)

Välisturult tagasitõmbumine ja uuesti rahvusvahelistumine on täiesti tavaline nähtus, eriti väikestel turgudel, kus lahkumise ja sisenemise kulud on väikesed. Rahvusvahelise ettevõtete teadlased pööravad enim tähelepanu kahele ettevõtetüübile: järkjärgulised ehk Uppsala tüüpi rahvusvahelistujad ja rahvusvahelised uued ettevõtted ehk niinimetatud globaalseks sündinud ettevõtted. (Vissak & Francioni, 2013)

Olles nüüd tutvunud erinevate käsitlustega rahvusvahelistumisest on näha, et tegemist on keerulise ja mitmeti mõistetava terminiga, mistõttu on raske määrata ettevõtte rahvusvahelistumisele ühte kindlat definitsiooni. Ühtlasi seletab rahvusvahelistumise keerukust ka erinevad rahvusvahelistumise viisid, kuidas on võimalik uutele välisturgudele siseneda. Samuti tuleks mõista, et Uppsala kui ka võrgustiku mudel on juba mitukümmend aastat vana, mistõttu pruugi mudelid olla nii adekvaatsed, kui nad olid minevikus. Üha enam on kerkinud esile kirjanduses hoopis ülikiirete rahvusvahelistujate mudel, mis sobitub paremini tänapäevaste oludega, mis on tekitanud soodsad tingimused turgudel. Oluline on ka mõista, et rahvusvahelistumine pole üks sirgjooneline tõus, vaid protsessi käigus tekivad mitmed väljakutsed, millega ettevõtted peavad tegelema ja vastavate oludega kohanema.

## **1.2 Ettevõtete rahvusvahelistumise probleemid ja ohud**

Olles lähemalt tutvunud rahvusvahelistumise protsessiga, saab öelda, et protsess on üsna keeruline ning rahvusvahelistumise protsessi käigus esineb kindlasti takistusi ja probleeme, millega ettevõtted peavad toime tulema. Rahvusvahelistumise edu sõltub juhtkonna otsustest, mida nad rakendavad, mistõttu peavad nad oma valikuid hoolikalt kaaluma, et välisturgudel edu saavutada. Probleemide erinevused sõltusid suuresti ettevõtte suurusest ning samuti ka strateegia valikust. Esines ka probleeme, mis ei sõltunud ettevõtte suurusest, ega strateegia valikust. Probleemid võivad olla nii ettevõtte sisesed kui ka ettevõtte välised.

Johanson ja Vahlne, kes tuginesid oma mudelis järkjärgulisele laienemisele, nad olid kindlad, et vähesed teadmised turgude ja rahvusvahelistumise tegevusest on peamiseks

probleemiks ettevõtetele ning väitsid, et teadmised võimaluste või probleemide kohta on otsuste tegemise aluseks (Johanson & Vahlne, 1977). Johanson ja Vahlne (2015) kasutavad selleks mõistet *liability of outsidership* ehk väljajäämise oht, kus ollakse olulistest võrgustikest eemal.

Lima ja Cabral (2017) ning Stevanato (2018) töid välja, et turupõhiste teadmiste puudumine on suureks probleemiks olenevalt rahvusvahelistumise mudelist. Seda väljakutset pidas oluliseks ka Nilsson ja Sawicki (2019), kes leidsid, et probleem on vältimatu ning oluline pole see, kui juhil puuduvad kogemused või teadmised kohaliku turu kohta, vaid sellisel juhul on vajalik, et keegi teine ettevõttes omab vajalike teadmisi. Johanson ja Vahlne (1977) töid ka välja, et vajalike teadmiste omandamine tuleneb peamiselt välioperatsioonide kaudu ning uskusid, et rahvusvahelistumine on tulemus järkjärgulistest otsustest. Seetõttu teadmiste omandamine ja rahvusvahelistumine peaks toimuma samaaegselt jooksvate tegevustega. Teadmiste omandamisega on tihedalt seotud ka partnerlussuhted.

Partnerlussuhete puudumisega suureneb ebakindlus ning ei omandata teadmisi konkreetse turu kohta, mis omakorda mõjutab juhtkonna otsuseid ja edu rahvusvahelistel turgudel. Suhete puudumine klientide või tarnijatega võib laienemine muutuda keeruliseks ülesandeks. Eriti oluline on see ettevõtete puhul, kes sõltuvad peamiselt välistest tarnijatest. (Nilsson & Sawicki, 2019) Ebakindlus suureneb ka turuteadmiste puudumise tõttu (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Teine teadmistega seotud oluline faktor on see, kui kaugele soovib ettevõtte laieneda. Mida kaugemale ettevõtte laieneb, seda suurem on tõenäosus, et nad teavad selle turu kohta vähem, kuigi sellest saavad ettevõtted aeglaselt üle õppimise ja kogemuste omandamisega konkreetsetel turul. (Nilsson & Sawicki, 2019) Johanson ja Vahlne (1977) töid välja, et suur psüühiline distants võib kujuneda raskuseks, kuna suurema distantsiga kaasneb ka rahvusvahelistumise keerukus, sest need takistavad teabevoogu turul (näiteks erinevused kultuuris, seadusandluses, äritavades või tööstuse arengus). Nendega olid nõus ka Cullen ja Parboteeah (2009), kes lisasid, et erinevused kultuuriliste veendumuste ja hoiakute tõttu võivad ärisuhted osutada keeruliseks ja seetõttu on neid raskem luua. Lima ja Cabral (2017) väitsid, et kultuurilisest erinevusest võib tekkida probleem omanäolise brändi kuvandi puudumises, mis tuleneb uudsusest ja võõramaisusest, keelebarjääridest ja välisturu tundmise puudumisest, kuna klientide eelistused võivad tugevalt erineda. Lisaks sellele on oluline, et klient saaks aru, mida ettevõtte on võimeline tegema ja milliseid tootemadusi nende toode suudab pakkuda (Reim et al., 2022).

Psüühiline distants on tugevalt seotud just ülikiirete rahvusvahelistujatega, kuna Uppsala mudeli järgi on psüühiline distants oluline tegur, millega on võimalik minimaliseerida probleeme ja ohtusid rahvusvahelistumisel. Oluline on ka aru saada, et ülikiirete rahvusvahelistujate seas ei lange kõik probleemid kokku traditsioonilist lähenemisviisi kasutavate ettevõtetega. Nimelt väitis Rennie (1993), et need väljakutsed, millega ülikiired rahvusvahelistujad silmitsi seisavad, erinevad ettevõtetest, kes järgivad traditsioonilisemat rahvusvahelistumise lähenemisviisi. Uudsus, väiksus ja võõramaisus on peamised tegurid, mis just ülikiirete rahvusvahelistujate protsessi takistavad (Lima & Cabral, 2017).

Stevanato (2018) leidis, et põhilised väljakutsed rahvusvahelistumisel on alguse saanud juhtimisprobleemidest, kus peamised probleemid on planeerimises, strateegia valikus ja otsuste tegemises juhtkonnas, kuna need tegurid on protsessi peamised alustalad, aga suuresti kasuks tulevad varasemad kogemused. Samuti pidasid Johanson ja Vahlne (1977) kogemusi ettevõtluses ja turgudel oluliseks, sest selle puudumine raskendab samuti rahvusvahelistumise protsessi. Kogemuste ja välisturu teadmiste puudumine vähendab rahvusvahelistumise kiirust ja tulemuslikkust, mida toodi välja just väikeettevõtete puhul (Chandra et al. 2020).

Luostarinen ja Gabrielsson (2006) tõid välja üheks olulisemaks väljakutseks ettevõtlusalased tegevused, mis jagunevad veel finants-, müügi- ja turundus-, teadus- ja arendustegevuseks ning juhtimisprobleemideks, kus kõik väljakutsed on saanud alguse ressursside ja kogemuste puudusest. Samuti leidsid Knight ja Cavusgil (2009), et rahvusvahelistuvate ettevõtete (eriti just ülikiirete rahvusvahelistujate seas) peamiseks probleemiks on ressursside nappus, nii inimkapitali kui ka finantsvarade puhul, mis tuleneb peamiselt nende „noorusest“. Rahvusvahelistumiseks on vaja ressursse ning kui ressursid on seotud äritegevuse säilitamisega, on väljakutse ilmselge (Reim et al., 2022).

Piisavat ressursside olemasolu pidas oluliseks ka Heino, kes tõi välja, et planeerimine ja protsessi puudutavate otsuste tegemine on rahvusvahelistumise protsessi suurimaid väljakutseid, mis nõuvad nii inimressursse kui ka rahalisi ressursse. Ressursse ja teadmisi nõuavad veel näiteks turu atraktiivsuse analüüsimine, ettevõtte ning toote/teenuse enda analüüsimine. (Heino, 2008) Ressursside puudus kerkis esile peamiselt ülikiirete rahvusvahelistujate seas, kuna need ettevõtted on rahvusvahelistumise algusfaasis ja väikesed.

Üheks suuremaks probleemiks toodi ka võrgustike puudumist. Võrgustikud on üheks oluliseks teguriks rahvusvahelistumisel, kuna laienedes uutele välisturgudele on ettevõtte

võõras ja uudne, mistõttu on väga oluline, et oleks juba enne turule sisenemist olemas mingi võrgustik, millele saab tugineda (Nilsson ja Sawicki, 2019). Ettevõtete uudsus piirab juurdepääsu olemasolevatele võrkudele ja kohalikele ressurssidele ning väiksus piirab veelgi enam rahvusvahelistumise plaane ja võõramaisus on takistuseks sisenemisbarjääridele, luua võrgustikke ja saada potentsiaalselt välismaiselt kliendibaasilt heakskiitu (Lima & Cabral, 2017). Nendega on nõus Nilsson ja Sawicki ja töid välja, et uue/uuendusliku toote pakkumine uuel turul on suur väljakutse, sest kui toode on turul tundmatu või uus, siis kaasneb sellega teadmatus toote väärtuses ja ka partnerid on skeptilised investeerima tootesse/teenusesse (Nilsson & Sawicki, 2019). Lisaks võib juhtuda, et uudsus ja võõramaisus raskendab kvalifitseeritud töötajate leidmist uuel turul. Chandra et al. (2020) uuringust leidis, et teadmiste, oskuste ja taktika puudumise tõttu sisenesid väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted välisurgudele väiksema psüühilise distantsiga, enne kui laienesid suurematele turgudele.

Yener, Doğruoğlu ja Ergun töid välja probleemid rahvusvahelistumisel, mis võivad esineda just väikeettevõtetel. Nendeks on: juhtkonna vähene pühendumine rahvusvahelistumisele ja välisurgudele, turustatud toodete omandiõiguse puudumine, turundusalaste teadmiste puudumine ja võrgustike edendamine rahvusvahelisel areenil, usalduse puudumine ja koostöö võrgustikus ning uute võrgustikega siseturu loomine välisurgudel. Lisaks nendele võis väikeettevõtetel tekkida huvide konflikt (nt teisel ettevõttel on ainumüügiõigus riigis). Samuti töid autorid välja, et liigselt keskendumine koduturule aeglustab rahvusvahelistumise protsessi. (Yener et al., 2014) USA väikeettevõtete uuringutest selgub, et ettevõtted ei rahvusvahelistu, kui juhtidel puuduvad riskitaju ja teadmised välisurgudest (Chandra et al., 2020).

Kuigi enamik rahvusvahelistumise probleeme on ettevõtte sisesed, siis võib tekkida olukord, mis ei tulene ettevõtetest endast. Institutsioonilisest vaatenurgast olid peamiseks probleemiks globaliseerumise ja kaubandustõketega seotud tegurid, näiteks lahkkelid kohaliku riigi valitsusega, kes võib piirata või keelata ettevõtte tegevust väliturul (Lima & Cabral, 2017). Samuti Luostarinen ja Gabrielsson (2006) töid välja, et üheks ohuks võivad olla väljakutsed valitsusele. Need on küll pigem teisejärgulised väljakutsed, kuid endiselt tuleb nendega arvestada. Muidugi ei saa mainimata jätta ka üsna hiljutist COVID-19 pandeemiat, mis häiris tugevalt nii kodumaiste ja veelgi enam rahvusvaheliste ettevõtete tegevust. Pandeemia oli väljakutse kõikidele ettevõtetele, kuna pandeemiaga seoses rakendati rangeid piiranguid, valitses teadmatus, kaubavood olid tugevalt häiritud ja tekkisid mitmed

teised tegurid, mis olid ettevõtetele väljakutseks. Tabelis 1 on toodud kirjandusest lähtuvalt rahvusvahelistumise probleemid.

**Tabel 1. Rahvusvahelistumise probleemid kirjandusest lähtuvalt.**

Probleem	Autorid, kes probleemi mainis	Kokku
Turuteadmiste puudumine	Johanson & Vahlne (1977); Luostarinen & Gabrielsson (2006); Nilsson & Sawicki (2019); Lima & Cabral (2017); Yener et al. (2014); Heino (2008); Stevanato (2018); Alcácer et al. (2016); Han & Noller (2009); Reuber & Fischer (1997); McDougall & Oviatt (1997); Guimarães et al. (2021); Hadley & Wilson (2003); Kim (2018); Chandra et al. (2020); Reim et al. (2022)	16
Võrkude puudumine	Nilsson & Sawicki (2019); Lima & Cabral (2017); Yener et al. (2014); Persson et al. (2015); Guimarães et al. (2021); McDougall & Oviatt (1997); Rugman & Collinson (2009); Alcácer et al. (2016); Han & Noller (2009); Hadley & Wilson (2003); Chandra et al. (2020); Reim et al. (2022)	12
Ressursside puudus	Luostarinen & Gabrielsson (2006); Knight ja Cavusgil (2009); Heino (2008); Johanson & Mattsson (1988); Cuervo-Cazurra et al. (2007); Rugman & Collinson (2009); Han & Noller (2009); Reuber & Fischer (1997); McDougall & Oviatt (1997); Guimarães et al. (2021); Kim (2018); Lima & Cabral (2017); Chandra et al. (2020); Reim et al. (2022)	14
Psüühiline distants	Johanson & Vahlne (1977); Cullen ja Parboteeah (2009); Lima & Cabral (2017); Cavusgil et al. (2014); Rugman & Collinson (2009); Han & Noller (2009); Chandra et al. (2020)	7
Ettevõtte välised probleemid	Luostarinen & Gabrielsson (2006); Lima & Cabral (2017); Yener et al. (2014); Rugman & Collinson (2009); Han & Noller (2009); Reim et al. (2022)	6
Kogemuste puudumine	Johanson & Vahlne (1977); Luostarinen & Gabrielsson (2006); Stevanato, (2018); Reuber & Fischer (1997); McDougall & Oviatt (1997); Hadley & Wilson (2003); Chandra et al. (2020)	7

Allikas: autori koostatud bakalaureusetöös kasutatud kirjanduse põhjal

Varasemate uuringute põhjal saab öelda, et enimlevinud probleem rahvusvahelistumisel oli vähesed turupõhised teadmised, peamiselt seetõttu, et vajalikud teadmised on rahvusvahelistumise protsessi aluseks ning nendest sõltub ettevõtte edu rahvusvahelistumisel. Juhul kui juhtkonnal puuduvad vajalikud teadmised, siis on vaja, et kellelgi teisel on need teadmised olemas.

Teiseks suuremaks väljakutseks oli võrgustiku puudumine, kuna võrgustiku loomine uuel turul on vajalik, sest koostöö ja usalduse loomine võrgustikus aitab vältida probleeme rahvusvahelistumisel. Võrgustiku tekkimist uuel turul raskendasid peamiselt ettevõtte uudsus ja võõramaisus.

Kolmandaks suuremaks probleemiks oli ressursside puudus (nii finants- kui ka inimressursid), mis esines peamiselt ülikiiretel rahvusvahelistujatel. Ressursside puudus oli samuti mitmete teiste ettevõttesiseste probleemide põhjuseks, kuna enne strateegiliste otsuste tegemist tuleb läbi viia erinevaid analüüse ning planeerida oma tegevusi, mis kõik nõuavad ressursse. Erinevalt traditsioonilist lähenemisviisi kasutatavatel ettevõtetel võib ülikiiretel rahvusvahelistujatel tekkida raskusi suure psüühilise distantsiga. Sellega tekib oht, et

ärisuhteid on keerulisem luua ja mida kaugemale ettevõtte laieneb, siis teavad nad uue turu kohta vähem ning võib juhtuda, et klientide eelistused võivad oodatust palju erineda.

### **1.3 Ettevõtete rahvusvahelistumise probleemide võimalikud lahendused**

Ettevõtete rahvusvahelistumise väljakutsete teadvustamine on oluline, kuid veelgi tähtsam on teada, kuidas on neid võimalik lahendada. Järgnevalt vaatan toetudes varasematele teadusallikatele, millised võiksid olla võimalikud lahendused peatükk 1.2 toodud probleemidele.

Kirjanduse põhjal leidsin, et üheks kõige probleemsemaks kohaks ettevõtete rahvusvahelistumisel oli turupõhiste teadmiste puudumine. Johanson ja Vahlne (1977) väitsid, et kogemusi ja teadmisi saadakse peamiselt läbi jooksvate tegevuste. Kuid sellegipoolest on võimalik seda protsessi kiirendada. Esmalt, kui ettevõtte hakkab rahvusvahelistuma, on väga oluline, et eelnevalt oleks läbi viidud erinevaid analüüse ja tegevust hoolikalt planeeritud. Analüüsi alla võib kuuluda näiteks konkurentsi hindamine uuel turul, sihturu analüüs, potentsiaalse nõudluse hindamine, ressursside hindamine ja teised faktorid, mis viivad paremate otsusteni ettevõttes. Konkurentsiseisundi hindamise üheks võimaluseks on läbi viia SWOT analüüs ehk hinnata ettevõtte tugevusi ja nõrkusi ning võimalusi ja ohtusid.

Teades oma ettevõtte tugevusi ja nõrkusi on eduka planeerimise jaoks kriitilise tähtsusega, kuna see võimaldab juhtidel kavandada strateegiaid, mis põhinevad ettevõtte tugevustel ja vältida oma nõrgemaid külgi. Samuti on võimalik oma tugevuste ja nõrkuste kindlaksmääramiseks viia läbi küsitlus oma potentsiaalsete klientide seas, mis aitab mõista, mida kliendid ettevõtetest ootavad ja mida ettevõtte suudab pakkuda. Pakkumise kohandamise peamisi põhjuseid tuleb otsida kasutajate vajadustest ja soovidest, samuti sihturu kultuurilistest elementidest, juriidilistest ja tehnilistest nõuetest, sotsiaalsest struktuurist ja käitumisest. (Stevanato, 2018) Samuti pidasid Nilsson ja Sawicki (2019) konkurentide teadvustamist ja klientide ootusi ettevõttele oluliseks. Johanson ja Vahlne (1977) tõid välja, et hea viis turukogemuste kiireks hankimiseks ja kasutamiseks on palgata näiteks kohalik müügijuht või müügiesindaja. Samuti aitab see lahendada psüühilise distantsi probleemi. Kultuurilised erinevused mängivad rahvusvahelistumisel väga olulist rolli, mistõttu kohe kindlasti ei tohiks neid eiramata jätta. Peamised valdkonnad, mida kindlasti tuleb eelnevalt uurida, on riigi kultuur (kaasaarvatud usulised erinevused) ja seadused.

Johanson ja Vahlne (1977) pidasid psüühilist distantsi väga oluliseks ning tõid välja, et rahvusvahelistumise riski vähendab järkjärguline psüühilise distantsi suurenemine ehk

peaks laienema koduriigist järjest kaugemale. Üks lahendus, mis kindlasti leevendaks psüühilise distantsi probleemi, oleks erinevatel messidel osalemine. Messidel osalevad sageli terved piirkonnad, näiteks Aasia või Euroopa, mis on tõhus lähenemine ja on ka kulude poole pealt tõhus viis õppida tundma mitme riigi turupotentsiaali (Cavusgil et al., 2014). Nagu ka varasemalt Nilsson ja Sawicki mainisid, et kui juhtkonnal puuduvad, või on vähesed teadmised turgude kohta, siis sellisel juhul on vaja kedagi, kellel need on.

Seetõttu on kogunud meeskondade või töötaja leidmine kohalikus riigis oluline, mis lahendab partnerluse probleemi ja turupõhiste teadmiste puudumise probleemi. Näiteks suurendavad kohalikud töötajad ettevõtte usaldusväärust partnerite ja kohaliku turu ees. See tähendab, et ettevõttesse on vaja inimest/inimesi, kes oskab kohalikku keelt, kes mõistab turgu, on selles riigis kokku puutunud reklaamidega ja mõistab, kuidas inimesed uute teenuste üle arutavad. Samuti nad lisasid, et tuleks kindlasti kasutada juba olemasolevaid tutvusi, keda juba eelnevalt tunned ja usaldata. (Nilsson & Sawicki, 2019)

Kohalikud töötajad pole kasulikud ainult turuteadmiste koha pealt, vaid lisaks on ka tihedalt seotud võrgustikega. Läbi kohalike töötajate on võimalus luua erinevaid sidemeid ja suurendada usaldust, sest tihti on neil juba olemas erinevad sidemed ja võrgustikud ning oluline on, et nad suudavad neid suhteid hoida ning samaaegselt aru saada konkreetsest turust (Nilsson & Sawicki, 2019). Kultuurilistest erinevustest tekkinud ebatõhus kommunikatsioon või isegi möödarääkimised viivad ebatõhusa äristrateegiani ja toob kaasa ebatõhusad suhted klientidega (Cavusgil et al., 2014). Nimelt sellega väheneb ka ajakulu, teades täpselt kellega ja millal kontakteeruda. Lisaks sellele on oluline, et kohaliku töötajaga toimuks pidev suhtlemine, et olla olulise infoga kursis ja kiiresti reageerida ning kohanduda vastavalt oludele. Samuti töid Johanson ja Vahlne (1977) välja võrgustiku olulisust ja lisasid, et ebakindlus välisurul väheneb integratsiooni suurenemisega turukeskkonnas, näiteks suurem suhtlus klientidega või uute teenindustegevuste asutamine. Ka juhid ise saavad saavutada tõhusa kultuuridevahelise suhtluse olles avatud, uudishimulikud, ega kiirusta teiste kohta järeldusi tegema ning kogunud juhid omandavad asjakohaseid fakte, oskusi ja teadmisi ja teavad mida tuleks vältida (Cavusgil et al., 2014).

Shrader (1996) tõi välja, et rahvusvahelistumise riski on võimalik vähendada hästi valitud strateegiaga, nimelt kui sisenetakse kõrge riskiga riiki, siis seda kompenseeritakse väikese riski strateegiaga, näiteks eksportimine, kus suur osa kogutulust ei sõltuks kohalikest riigist. Kuigi Johanson ja Vahlne (1977) pakkusid, et ettevõtte riskitaseme tõus on tingitud peamiselt ettevõtte koguressursside kasvust või agressiivsemast lähenemisest riskile, on võimalik, et kõrge riskitase ühel turul kompenseeritakse madala riskitasemega teisel turul.

Nilsson ja Sawicki (2019) töid välja, et uuel turul on raske oma väärtust tõestada, seetõttu peaks ettevõtte olema läbipaistev, mis samuti aitab kaasa ettevõtte mainele.

Võrreldes suuri ja väiksemaid ettevõtteid leiti, et suurematel ettevõtetel on paremad võimalused edu saavutamiseks rahvusvahelistumisel nende suuremate ressursside ja madalama potentsiaalse riski tõttu. See on tingitud peamiselt mastaabisäästust ja samuti on riskijuhtimine suuremate ettevõtete jaoks lihtsam. Kuid ka väiksematel ettevõtetel on tänapäeval võimalus laieneda kiiremini tänu kaubandustõkete vähenemisele ja kommunikatsioonitehnoloogiate täiustumisele. Lisaks sellele on väiksemad ettevõtted rohkem paindlikumad ja tihti reageerivad muutustele kiiremini. (Stevanato, 2018) Samuti oli varasemalt juba mainitud, et ülikiired rahvusvahelistujad ei pruugi enam kogeda samu väljakutseid, mida kogevad traditsioonilised rahvusvahelistujad. Noorus, kogemuste puudumine, samuti rahaliste, inimressursside ja materiaalsete ressursside nappus ei pruugi enam olla nende ettevõtete rahvusvahelistumise takistavad tegurid, sest noored ja väiksema suurusega ettevõtted annavad teatud paindlikkuse ja nende ettevõtlikku ja uuendusmeelse olemisega suudavad nad üle saada rahvusvahelistumise väljakutsetest (Knight & Cavusgil, 2004). Samuti töid Han ja Noller (2009) välja, et rahvusvahelistel turgudel peaks ettevõttel olema teatud paindlikkus, et muudatustega kohaneda.

Lisaks on rahvusvahelistumisel oluline ka organisatsiooni struktuur. Struktuur peaks olema kavandatud vastavalt ettevõtte äritegevusele. Rahvusvahelistumisega ei sobi hierarhilised struktuurid, kuna need on vähem paindlikud ja neil on kõrged kommunikatsioonikulud. Seevastu maatriksstruktuur, milles töötajad ja osakonnad on rühmitatud vastavalt funktsioonidele ja geograafilistele asukohtadele on tõenäoliselt parim lahendus, sest see võimaldab organisatsioonidel tegeleda turgude spetsiifiliste vajaduste ja probleemidega ning olla valmis ettenägematuteks olukordadeks. (Stevanato, 2018)

Olles nüüd lähemalt uurinud, millised on võimalused rahvusvahelistumise probleemide lahendamiseks/leevendamiseks, selgus paar olulist punkti. Lisaks töötaja palkamine või meeskonna omamine kohalikus riigis (kui neil on olemas teadmised kohalikust turust) vähendab oluliselt riski turuteadmiste puudumise, piiratud võrgustike ning psüühilisele distantse väljakutsetele. Lisaks on võimalik ettevõttel endal väga palju ära teha enne rahvusvahelistumist ehk analüüsides enda ettevõtte tugevusi ja nõrkusi ning samuti viia läbi põhjalik analüüs potentsiaalse turu kohta, mis vähendab ettevõtte ebaõnnestumise tõenäosust rahvusvahelistumisel. Tabelis 2 on toodud kokkuvõtlik tabel võimalikest lahendusest vastavalt toodud probleemidele alapeatükis 1.2.

**Tabel 2. Rahvusvahelistumise lahendused kirjandusest lähtuvalt**

Probleem	Lahendus
Turuteadmiste puudumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põhjalikud analüüsid ja planeerimine (kasutada oma tugevusi ja vältida nõrkusi)</li> <li>• Küsitlus potentsiaalsete klientide seas</li> <li>• Palgata inimene/inimesed kohalikus riigis</li> <li>• Tutvuste kasutamine</li> </ul>
Võrkude puudumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palgata inimene/inimesed kohalikus riigis (suurendada usaldust ja luua uusi sidemeid)</li> <li>• Suurem integratsioon kohaliku turuga</li> </ul>
Ressursside puudus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoolikas ja efektiivne planeerimine</li> <li>• Sobiva rahvusvahelistumise strateegia valimine</li> </ul>
Psüühiline distants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja või meeskond kohalikul turul (teadmised ja kogemused kohalikest turust)</li> <li>• Uurida riigi eripärasid (kultuur, usk ja erinevad seadused)</li> <li>• Järkjärguline laienemine (teadmiste ja kogemuste saamine läbi jooksvate tegevuste)</li> <li>• Messidel osalemine</li> <li>• Suurem integratsioon kohaliku turuga</li> <li>• Olla läbipaistev</li> </ul>
Kogemuste puudumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järkjärguline laienemine (teadmiste ja kogemuste saamine läbi jooksvate tegevuste)</li> </ul>

Allikas: Johanson ja Vahlne 1977, Stevanato, 2018, Cavusgil et al. 2014, Nilsson & Sawicki 2019, Shrader 1996 koos autori lisadega

## 2. Kolme Eesti ettevõtte rahvusvahelistumise kvalitatiivne uuring

### 2.1 Metoodika ja firmade tutvustus

Uurimisstrateegiana kasutas autor kvalitatiivset lähenemist (kvalitatiivsed andmed) ehk viia läbi süvaintervjuud. Meetodina on kasutusel juhtumiuuring (*case study*). Juhtumiuuringut saab defineerida mitmeti. Juhtumiuuring on uuritav probleem, mis toob esile süvendatud arusaamise juhtumist või piiratud süsteemist, mis hõlmab sündmuse, tegevuse, protsessi või ühe või mitme isiku mõistmist (Creswell, 2017). Teisalt on võimalik terminid defineerida kui empiirilist uurimust, mis uurib kaasaegset nähtust selle tegelikus kontekstis, eriti juhul kui piirid nähtuse ja konteksti vahel ei ole väga ilmsed (Yin, 2009). Peamine põhjus, miks autor otsustas küsimustiku asemel intervjuude kasuks oli see, et küsimustikuga on oht, et vastajate arv jääb väga väikeseks. Lisaks on intervjuu põhjalikum ning on võimalik juurde küsida lisaküsimusi. Intervjueeritavateks on kolme eri valdkonda kuuluva Eesti ettevõtte juhid või nende esindajad, kuna intervjuu teema on üsna spetsiifiline. Ettevõtte esindaja peab ettevõtet hästi tundma ning oskama küsimustele vastata ja vajadusel anda lisaselgitusi. Intervjuu läbiviimiseks oli eelnevalt küsitud luba. Intervjuus saadud info ja vastuseid kasutan ainult oma bakalaureusetöö tarbeks. Intervjuu viiakse läbi kohapeal või veebi teel. Küsimused on avatud vastuste vormis ning iga intervjuu läbiviimiseks kulus umbes 45 minutit. Lisaks metoodika valikule oli vaja selgusele jõuda, millised ettevõtted on sobilikud intervjuerimiseks. Selleks olid koostatud järgmised kriteeriumid:

1. Ettevõtted peavad olema Eestis.
2. Ettevõtted tegutsevad rahvusvaheliselt.
3. Ettevõtted peavad olema erinevatest sektoritest, et saada võimalikult palju mitmekülgset infot.

Intervjuuks valiti kolm ettevõtet, mis vastasid eeltoodud kriteeriumitele. Järgmine samm peale valimi määratlemist oli välja tuua intervjuu sisu ja asjakohasus. Tuginedes püstitatud uurimisküsimustele ja eesmärkidele tõi autor välja järgmised punktid, mida intervjuu peaks sisaldama:

- Intervjuu peab käsitlema nii probleeme kui ka lahendusi. Intervjuu käigus peaksid välja tulema ettevõtte probleemid rahvusvahelistumisel ning ka lahendused, kuidas neil õnnestus väljakutsetest jagu saada. Lisaks peaksid selguma kõige keerulisemad probleemid, millega ettevõtte pidi silmitsi seisma.
- Intervjuu käigus peaks selguma, milline oli ettevõtte strateegia rahvusvahelistumisel.
- Intervjuu küsimused peavad sisaldama teoreetilises osas käsitletud valdkondi.
- Intervjuu koosneb avatud küsimustest

Autor koostas kokku 21 küsimust (küsimused lisades), mis vastasid eeltoodud tingimustele ning kõik küsimused olid avatud küsimuste stiilis, et saada võimalikult palju teemakohast infot. Järgnevalt on toodud kõigi kolme intervjuu lühiülevaade ning alapeatüki teises pooles on toodud intervjuude analüüs.

### ***Intervjuu 1***

Tegemist oli tööstusettevõttega ja kuna ettevõtte otsustas jääda anonüümseks, siis edaspidi viitan sellele ettevõttele kui „ettevõtte X“. Ettevõttes töötab üle 300 töötaja ja on tegutsenud rohkem kui 30 aastat. Intervjueeritavaks oli ettevõtte X tegevjuht.

Intervjueeritaval on olnud eelnev kokkupuude rahvusvaheliste ettevõtetega ning saab öelda, et tal on palju kogemusi rahvusvaheliste turgudega nii Euroopas kui ka väljaspool Euroopat. Rahvusvahelistumise peamiseks põhjuseks toodi välja suurema kasvu soov, kuna koduturg jääb liiga väikeseks ning kasvupotentsiaal on väike. Ettevõtte rahvusvahelistumist peetakse edukaks ning peamised näitajaid edukuse mõõtmiseks ettevõttes on turuosa suurus, kasvumäär ning vähesel määral kasutatakse ka marginaale. Samuti toodi välja, et kuna ettevõtte on üsna suureks kasvanud ning teatud riikides on neil väga suur turuosa, siis on neil vaja leida uusi turge väljaspool Euroopat. Tulenevalt kiirele kasvule on samuti oht, et

toorainet on keerulisem tulevikus saada, mistõttu on juba toorainet vaja importida teistest riikidest.

Rahvusvaheliseks muutus ettevõtte kolme aastaga ning põhjuseks oli see, et kodumaine turg jäi väikeseks. Riikide valimisel oli otsustavaks faktoriks nõudlus. Strateegia, kuidas uuele turule siseneti, koosnes mitmest astmest: turu kaardistamine, nõudlus, konkurentide ja klientide kaardistamine. Ettevõtte struktuuri rahvusvahelistumisega seoses ei muudetud, vaid nad muudavad struktuuri jooksvalt vastavalt ettevõtte suurusele. Intervjueeritav ütles: „Kui sa muutud 300 inimesega 100 miljoni käibega ettevõtteks, siis peab struktuuri täiesti ümber ehitama, näiteks kuidas käsuliinid töötavad, infovahetused töötavad jne ja kui sa seda ei tee või seda otsust ei julge teha, siis reeglina kasv jääb pidama.“

Selgus, et kultuuriliste erinevustega on ettevõttes siamaani probleeme ning see on ka peamine põhjus, miks on palgatud välismaal kohalikke töötajaid. Näiteks tõi ta välja, et koostööjuhtide lähenemised on üsna erinevad ning tõdes, et see on väga erinev just hinnaläbirääkimise puhul.

Samuti on olnud ettevõttel probleeme ressurssidega. Seoses COVID-19 pandeemiaga katkesid tarneahelad, kuid nõudlus oli suur. Samuti nagu eelnevalt mainitud, siis toorainet leida on kohati keeruline, aga otseselt veel puudust pole.

Võrgustike leidmisega ettevõttel probleeme ei esinenud ning üldiselt oli neid inimesi lihtne palgata, kuid sellega kaasneb ka risk, kuna investeeringud uuele turule sisenemiseks on päris suured ja samuti pädeva kohaliku inimese palkamine võib olla üsna kulukas. Lisaks on ettevõtte palganud väliskonsultandi, kes aitab turgu kaardistada. Toodi ka välja, et üks põhjusi, miks ettevõtte on Taanis väga tugev, on nimelt seetõttu, et müügijuht on taanlane, kes tunneb kohalikku turgu väga hästi.

Probleeme piirangute seisukohast väga ei ole, kuid Euroopast väljapoole on piiranguid üsna palju. Teatud juhtudel, nagu näiteks Valgevene, on küll võimalik müüa, aga kuna piiranguid on üsna palju, siis on sellest loobunud. Sõjast tulenevate probleemide tõttu on pooleli jäänud koostöö Ukrainaga. COVID-19 pandeemia iseenesest ettevõtte tööd ei seganud, kuid nagu ka eelnevalt mainitud, siis tekkisid tarneraskused.

Üheks suuremaks probleemiks tõi ettevõtte X välja sisemiste ressursside prioriseerimine, mis esines ka teistes ettevõtetes, kus ta olnud on. Kuid ettevõtte pidas kultuurilisi erinevusi kõige keerulisemaks väljakutseks.

Ühe turu kogemust saab kanda teistesse riikidesse üsna lihtsalt, kuna kõik riigid Euroopa Liidus on üsna sarnased, kuid esineb endiselt kultuurilisi erinevusi. Kui aga nüüd vaadata riike väljaspool Euroopa Liitu, siis on kogemusi pisut keerulisem üle viia, kuna on

mitmeid faktoreid, mida peab mõistma enne kui sisened turule. Ettevõtte on saanud ka eksporditoetust, kuigi need pole märkimisväärsed summad, ega mõjuta suurel määral ettevõtte rahvusvahelistumist.

Kõige olulisemaks faktoriks rahvusvahelistumise edukusel pidas ta luua täiendavat väärtust sellele turule, kuhu ettevõtte laieneb. Tegevjuht ütles: „Kui lisaväärtust ei loo klientide jaoks, ükskõik mispidi, siis sa ei õnnestu ka tõenäoliselt mitte kunagi.“ Konkurendid ettevõttele probleemiks ei olnud ning tegevjuht sõnas, et konkurentide olemasolu on pigem positiivne, sest nad sunnivad ettevõtteid pingutama. Kogemuste vähesuse tõttu on tekkinud ettevõtetel probleeme rahvusvahelistumisega, kuid tema sõnul on see pidev õppimisprotsess ning on loomulik osa ettevõtte arengust.

### ***Intervjuu 2***

Ettevõtte: Inbank AS

Intervjueeritav: Jan Andresoo (asutaja, nõukogu esimees)

Teiseks intervjueeritavaks oli Inbank AS-i asutaja ja nõukogu esimees. Ettevõttes on kokku üle 300 töötaja. Andresoo on ise varem töötanud rahvusvahelises ettevõttes, kuid Inbank oli esimene rahvusvaheline ettevõtte, mille nad ise on loonud. Peamine põhjus, miks rahvusvahelisele turule suunduti, oli kasvamise eesmärgil, sest Eestis jääb kasvupotentsiaal väikeseks.

Rahvusvahelistumist peavad nad edukaks ning selle mõõtmiseks kasutavad nad kahte näitajat: ärimahtude kasv ja ärikasum. Välisurule laienes ettevõtte 2-3 aasta jooksul ning saab öelda, et ettevõtte laienes geograafiliselt järjest kaugemale. Samuti mainis ta, et ajakulu on sama olenemata sellest, kas soov on laiendada Läti või Poola, kuid tuleks endale teadvustada, et näiteks ühel turul on kapitalivajadus väike, kuid samas teisel turul on kasvupotentsiaal palju suurem.

Uude riiki laienemisel valmistatakse põhjalikult ette, tehakse erinevaid analüüse, stsenaariumeid jne, mis annab rohkem aimu, millega tuleks arvestada. Mida “keerulisemas” riiki on plaanis minna, seda detailsem tuleb olla planeerimises, kuid alati on vaja kohalikku meeskonda. Lisaks on vaja otsida kontakte oma potentsiaalsete klientidega, et luua uue turuga varakult side ja rahvusvahelistumine edukalt realiseerida.

Rahvusvahelistumisega seoses muutis ettevõtte ka üsna palju oma struktuuri. Intervjueeritav tõi välja, et struktuuri ehitamine oli omamoodi keerukas protsess, kuna seal on väga palju võimalusi, kuidas seda teha. Sellega seoses tuleks arvesse võtta ka seda, kas ettevõtte tegutseb välisurul täpselt samamoodi kui kodumaal.

Kultuurilisi erinevusi peeti rahvusvahelistumisel üsna oluliseks ja sellega pidi ja peab järjepidevalt tegelema, et ei tekiks probleeme. Andresoo ütles: „Kultuurilised erinevused tulevad sellest, et millise kultuuriga tuleb sinu kohalik juht ja küsimus on selles, kui palju on tema võimeline ja on motiveeritud ka sinu kultuuri aktsepteerima ja omaks võtma.“

Võrgustike loomise ja leidmise keerukus vähenes aja möödudes ning hiljem ettevõtetel probleeme sellega seoses ei esinenud.. Peamine raskus oli võrgustiku ülesehitamisel, edaspidine sõltub suuresti sellest, kui integreeritud organisatsiooni mudel on. Samuti tõi Andresoo välja, et sõltub ka sellest, kui autonoomne ettevõtte on, ehk mida autonoomsem seda valikulisem võrgustike loomise vajadus on.

Ressurssidega ettevõtetel otseselt probleeme ei esinenud, kuid kindlasti ei saa öelda, et ressursse palju oleks olnud, eriti just kapitali. Näiteks uuele turule minnes tuleks alati arvestada asjaoluga, et kapitali läheb oodatust rohkem (eriti just kui liikuda väiksemalt turult suurema poole).

Piirangute ja regulatsioonidega probleeme ettevõtetel pole ja ettevõtte tegutsemist rahvusvahelistel turgudel need kuidagi ei sega. Siiski tuleks uurida eelnevalt riigi piirangute kohta, mis on võimalikud tegurid, mis takistavad või keelavad äritegevust selles riigis. Kuigi COVID-19 pandeemia häiris kindlasti mingil määral ettevõtte tegevust, kuid ei saa öelda, et pandeemia oleks olnud suureks takistuseks rahvusvahelistel turgudel. Kindlasti leevendas olukorda asjaolu, et ettevõtte saab enamiku asjadest ära teha distantsilt.

Keerulisemateks väljakutseteks rahvusvahelistumisel tõi ta välja aja ja kapitali ehk milline on see ärispetsiifika, kuidas edu saavutada ühel konkreetsetel turul ning samuti kohaliku äri tegemise oskus. Teise väljakutsena nimetas ta organisatsiooni struktuuri ehk mis toetaks rahvusvahelist äri.

Andresoo sõnul saab ühe turu kogemust üsna efektiivselt kanda järgmisele turule. Ettevõtte on saanud ka mõningaid toetusi riigi poolt, kuid suurt kaalu neil äritegevuse toimimisel pole. Nagu ka varem mainitud, siis kohalikul meeskonnal välisriigis on üsna suur roll, kuid tuleb leida tasakaal, et kui palju tehakse nii nagu kodumaal ja kui palju nii nagu kohapeal on tavaks. Ettevõtte spetsiifiliselt on neil kombinatsioon nende enda kogemusest ja kohalikust tiimist. Et rahvusvaheliselt edukas olla, pidas Andresoo kõige olulisemaks faktoriks nõudlust ja konkurentsivõimelisust. Konkurents uutel turgudel polnud probleemiks ettevõttele, vaid pigem motiveeris neid.

### ***Intervjuu 3***

Ettevõtte: Saunum Group AS

Intervjueeritav: Henri Lindal (tegevjuht)

Kolmandaks ettevõtteks oli valitud Saunum Group AS, kus tegevjuhiks on Henri Lindal ning ettevõttes on kokku 36 töötajat. Tegevjuhil on olemas varasemalt kokkupuude rahvusvahelise ettevõttega, kuna ta on eelnevalt töötanud rahvusvahelises ettevõttes. Rahvusvahelisele turule otsustati minna põhjusel, et Eesti jääb äritegevuse jaoks liiga väikeseks. Rahvusvahelistumise edukuse mõõtmisel arvestati asjaolu, et ettevõtte müüb enam kui 20sse riiki, kus 80% müügist on välismaale ning 20% Eestis. Rahvusvaheliseks muutus ettevõtte umbes viie aastaga.

Uute turgude valimiseks on ettevõtte ostnud erinevaid analüüse, vaadanud, mis turgudel on teised konkurendid ning vaadanud, milline on elatustase, et teada saada millist hinda küsida. Selle põhjal tegi ettevõtte lõpliku otsuse välja valida kõige potentsiaalsemad turud. Kolm aastat peale aktiivset müügitegevust hakkasid nad eksportima Euroopast välja ning laienemine toimus peamiselt koduriigist geograafiliselt kaugemale.

Seoses rahvusvahelistumisega ei tehtud ettevõtte struktuuris suuri muudatusi, vaid lisandusid mõned uued positsioonid, nagu näiteks ekspordijuhid müügiosakonda.

Kultuurilised erinevused ei ole olnud ettevõttel suureks probleemiks, kuid kohanemine kultuuriliste erinevustega on pidev ning tegevjuht töö välja, et just suhtlus äripartneritega on kultuuriliselt väga erinev.

Enne rahvusvahelistumist ettevõttel võrgustike otseselt polnud ning võrgustike leidmine osutus ettevõttel väga keeruliseks. Üks põhjus oli kindlasti asjaolu, et müügitegevuse alustamine langes kokku COVID-19 algusega. See mõjutas seda, et messid jäid ära ning uusi kontakte ei saadud. Võrgustike leidmiseks pidi ettevõtte otsima kontakte veebist, helistama, saatma meile ning saatma ka oma toodete näidiseid. Samuti mainis tegevjuht, et näiteks Jaapaniga oli üsna kerge võrgustikke luua, kuna paljudel Jaapani ettevõtjatel on juba koostööpartnerid Eestis või Euroopas. Samas USA-ga oli see protsess palju pikem ja kontakti loomine, kohale minemine ning lepinguni jõudmine võttis aega ligi kaks aastat.

Rahvusvahelistumise käigus ei tekkinud ettevõttel probleeme ressurssidega, kuid probleeme on tekkinud erinevate nõuetega. Näiteks erinevatel turgudel on saunatoodel erinevad sertifikaadid, mistõttu peab ettevõtte tihti tooteid arendama või ümber disainima, et sobituksid turgude nõuetega, mis on väga ajamahukas. COVID-19 pandeemia esimene laine osutus ettevõttele keeruliseks, kuid teine laine polnud enam suureks probleemiks. Kõige suuremaks probleemiks rahvusvahelistumisel peeti vastavust sertifikaatidele ja nõuetele.

Tegevjuhi sõnul on turud erinevad, kuid kogemusi saab üsna hästi üle kanda uutele turgudele. Samuti on ettevõtte riigilt toetust saanud, mis on olnud abiks ettevõtte

rahvusvahelistumisel. Rahvusvahelistumise käigus toetus ettevõtte peamiselt enda kogemustele ning selleks, et olla rahvusvahelistumisel edukas, peaks olema sihikindel, peab olema palju pealehakkamist ja oma sõnast ning lubadustest kinni pidama. Konkurents pole olnud ettevõttel suureks probleemiks, kuid rahvusvahelistumise kiirust ja protsessi on aeglasemaks muutnud töötajate vähesed kogemused ja/või teadmised. Ainuke asi, mis ettevõtte oleks rahvusvahelistumise protsessi jooksul teinud teisiti, on see, et ettevõtte oleks pidanud esimesel aastal hoidma mõnedel turgudel tagasi. Mõned partnerid, kellega nad tegid lepingu, polnud kõige sobivamad. Liiga kergekäeliselt tegid lepinguid teistega.

## 2.2 Süntees

Järgnevalt vaatame iga intervjuud põhjalikult ja toome välja olulisemad punktid, mis intervjuude käigus selgusid.

Ettevõtte X põhjal saab öelda, et tegemist on ülikiire rahvusvahelistujaga, kuid milles on ka mõned üksikud võrgustikuteooria aspektid. Ettevõtte muutus rahvusvaheliseks vähem kui kolme aastaga ning hakkas varakult eksportima nii Skandinaaviasse kui ka Euroopasse. Ettevõtte suurem osa müügitulust tuleneb ekspordist välismaale, mis samuti viitab asjaolule, et ettevõtte on ülikiire rahvusvahelistuja (Rennie, 1993). Neil võrgustikega probleeme polnud, pigem vastupidi, neil olid juba eelnevalt olemas erinevad võrgustikud ja kontaktid, millele nad tuginevad ehk väga suur rõhk on suhetel, mis viitab võrgustikuteooriale (Johanson & Mattsson, 1988). Sellega on ettevõtte lahendanud võrgustiku puudumise probleemi, kuna nad integreerivad palju välisturuga ning neil on töötajad kohalikes riikides. Rahvusvahelistumine toimub ettevõttel pidevalt ning laienetakse pidevalt suure nõudluse ja kasvu tõttu uutesse riikidesse. Näiteks hiljuti on nad suundunud USA turule.

Seoses kiire kasvuga on tekkinud probleem ressurssidega ehk täpsemalt tooraine saamisega. Kuna ettevõtte reageeris üsna kiirelt ja leidis viisi, kuidas toorainet Eestisse importida, siis endiselt on see väljakutse olemas, kuid pole ohuks ettevõtte ebaõnnestumisele. Ressursside nappus ja pidev koostöö viitab samuti võrgustikuteooriale (Johanson & Mattsson, 1988).

Kuigi tegevjuht pidas kultuurilisi erinevusi keeruliseks kohaks rahvusvahelistumisel, kuid sellegipoolest ei ole see takistanud märkimisväärselt ettevõtte tegevust rahvusvahelistel turgudel. Kultuurilisi erinevusi on leevendanud võrgustike arv ning kohalikud töötajad, kes tunnevad turgu. Üldiselt saab öelda, et Euroopas on kergem tegutseda kui väljaspool Euroopat. Lisaks töötab ettevõttes üle 300 töötaja ja aastakäive on umbes 110 miljonit, mis jällegi näitab, et tegu võiks olla ülikiire rahvusvahelistujaga (Knight & Cavusgil, 1996).

Kokkuvõtteks saab öelda, et ettevõttel risk ebaõnnestumiseks rahvusvahelistumisel on üsna väike, kuna ettevõtte tegutseb ja laieneb turgudele, kus nõudlus on suur. Samuti maandab riski veel tegevjuhi varasem kogemused ja teadmised mitmetes erinevates suurtes rahvusvahelistes ettevõtetes.

Inbank on võrreldes ettevõtte X-ga palju noorem ning tegutseb viiel erineval turul Euroopas. Inbank liikus väliturule 2-3 aasta jooksul peale asutamist ning rahvusvahelistumine on peamiselt toimunud koduriigist järjest kaugemale ning tegutseb viies riigis (Eesti, Läti, Leedu, Poola, Tšehhi). Kuna riik on olnud otsustamisel kriitiline tegur ettevõttel ja laienevad järk-järgult koduriigist, siis saab öelda, et ettevõtte lähtub Uppsala mudeli teooriast (Johanson & Vahlne, 1977). Järkjärguline laienemine vähendab kindlasti psüühilise distantsiga seonduvaid probleeme. Samuti ei kiirusta ettevõtte rahvusvahelistumisega, vaid pigem kaalutakse põhjalikult ning tehakse erinevaid analüüse enne uude riiki suundumist. Selline tegevus vähendab turuteadmiste puudumise riski, aitab kaasa ressursside efektiivsele kasutusele ning annab aimu riigi kultuurist.

Suurt rolli mängivad riikide eripärad nagu näiteks kultuurilised erinevused. Samuti nagu ka ettevõttel X suuri probleeme kultuuriliste erinevustega polnud, sest Inbank AS-il on kohalike töötajatega meeskonnad, kes aitavad suuresti kaasa edule kohalikus riigis. Väga oluliseks peeti ettevõtte struktuuri ehitamist ning täiustamist.

Võrgustike leidmine ei olnud ettevõttele suureks väljakutseks ning võrgustike loomise keerukus on ajaga vähenenud. Ressursid pole takistanud ettevõtte tegevust välisurgudel, kuid ressursse tuleb optimaalselt kasutada, sest kapitali hulk on ettevõttel üsna piiratud. Kuna ettevõtte on tugevalt reguleeritud, siis ettevõttel ei ole esinenud probleeme erinevate seaduste ja piirangutega ning COVID-19 olukorda leevendas suuresti see, et ettevõtte saab tegutseda olulises mahus distantsilt. Kõige suurem probleem rahvusvahelistumisel on ressursid ning samuti aeg ja organisatsiooni struktuur, mis toetaks rahvusvahelistumist.

Saunum Group on intervjueeritavatest ettevõtetest kõige väiksema töötajate arvuga, kuid tegutseb rohkematel turgudel kui teised (üle 20 riigi), kuid ajaliselt läks ettevõttel kõige rohkem aega, et rahvusvahelistuda (viis aastat). Nagu ka Inbank, lähtus Saunum samuti peamiselt Uppsala mudeli teooriast, kuid esines ülikiire rahvusvahelistuja eripärasid. Esialgu laieneti kodumaale lähedal asuvasse riikidesse, kuid hiljem laieneti erinevatesse riikidesse üle maailma ning 80% müügist läheb välismaale. Samuti nagu teised intervjueeritavad ettevõtted viis Saunum läbi põhjalikud analüüsid, aga struktuuris suuri muudatusi ei tehtud. Kindlasti vähenes turuteadmiste puuduse risk tänu sellele, et ettevõtte viis läbi eelnevalt põhjalikud analüüsid.

Kultuurilised erinevused pole olnud ettevõtte jaoks suureks katsumuseks, kuid kohanemine erinevustega toimub pidevalt. Erinevus teiste ettevõtetega oli Saunumil see, et neil oli enne rahvusvahelistumist võrgustike arv väga piiratud, mis oli mõjutatud mingil määral COVID-19 pandeemiast. Kuigi ettevõtte ei saanud luua võrgustike nii, nagu nad soovisid, siis sellegipoolest oli ettevõtte paindlik ning lahendas võrgustike puudumise väljakutse kasutades võrgustike loomiseks teisi alternatiive. Võrgustike leidmise keerukus sõltus suuresti ka riigist endast, kuid kindlasti oli kergem leida võrgustikke eelkõige Euroopas. Ressurssidega pole ettevõtetel probleeme olnud, kuid nendest tulenevaid probleeme tekkis teistel intervjueeritavatel ettevõtetel. Ressursid pole olnud probleemiks, kuna nad saavad enamasti oma raha tegevuseks investoritelt. Saunumil oli probleeme pigem erinevate nõuetega, täpsemalt sertifikaatidega. Terve rahvusvahelistumise protsessi jooksul tugines ettevõtte pigem enda kogemustele, kusjuures ettevõtetel oli probleeme töötajate piiratud oskuste või kogemuste tõttu, mis aeglustas pisut rahvusvahelistumise protsessi.

Kõigi kolme intervjueeritavate ettevõtete puhul saab tuua järgmised järeldused:

- Selgus, et ettevõtted rahvusvahelistusid üsna erinevalt. Inbank ja Saunum rahvusvahelistusid peamiselt Uppsala mudeli järgi (Johanson & Vahlne, 1977). Hiljem laienes Saunum erinevatesse riikidesse korraga, mis on omane ülikiirele rahvusvahelistujale (Oviatt & McDougall, 1994). Erinev oli aga ettevõtte X, kes algusest peale rahvusvahelistus mitmesse riikidesse korraga, ehk järgis ülikiire rahvusvahelistumise mudelit (Cabral & Schafer, 2016).
- Kõigil intervjueeritavatel oli eelnevalt olemas kokkupuude rahvusvaheliste turgudega, mistõttu kogemus oli neil juba olemas, kuid vähesel määral tuli ette kogemuste või teadmiste piiratust kas juhtide või töötajate seas. Kuigi õppimise protsess on pidev, siis selle lahenduseks oli peamiselt põhjalik eeltöö enne uude riiki suundumist. Üldiselt pidasid kõik ettevõtted oma rahvusvahelistumist edukaks ehk suuri probleeme ei esinenud rahvusvahelistumise protsessi käigus.
- Kultuurilised erinevused olid mingil määral kõigil ettevõtetel väljakutseks, kuid selle lahenduseks olid meeskonnad või töötajad kohalikus riigis, kellel olid olemas teadmised ja kogemused kohalikust turust (Nilsson & Sawicki, 2019).
- Võrgustikud polnud probleemiks ettevõttele X ja Inbank AS-le, kuid see osutus väljakutseks Saunumile, kelle võrgustik oli rahvusvahelistumise alguses väga piiratud peamiselt COVID-19 tõttu.

- Ressursside puudus oli suurimaks probleemiks ettevõttele X ning mingil määral ka Inbank AS-le, kuid Saunumil ressurssidega probleeme rahvusvahelistumise käigus pole tekkinud. Peamiselt on saanud Saunum vajaliku kapitali oma tegevuse jaoks investorite käest. Ettevõtte X peab importima vajaliku tooraine sisse välismaalt.
- Seaduste ja piirangutega on probleeme olnud ainult Saunumil (erinevate nõuetega) ning ettevõttel X väljaspool Euroopat.
- Otsuste tegemisel toetusid ettevõtted rahvusvahelistumise protsessi jooksul peamiselt enda kogemustele, kuid suureks abiks olid meeskonnad kohalikes riikides, kes aitasid kaasa ettevõtte edukusele rahvusvahelistumisel. Samuti polnud konkurents ühegi ettevõtte jaoks probleemiks.
- Kuna peamiseks põhjuseks, miks intervjueeritavad ettevõtted rahvusvahelistusid, oli väike tulu kodumaal ja asjaolu, et kodumaa jäi äritegevuseks liiga väikeseks saame öelda, et ettevõtetel olid rahvusvahelistumiseks reaktiivsed põhjused (Han & Noller, 2009).

Tabelis 3 on autor toonud kokkuvõtlikult välja intervjueeritavate ettevõtete rahvusvahelistumisest ja nendega seonduvatest väljakutsetest.

**Tabel 3. Ülevaatlik tabel intervjueeritavatest ettevõtetest.**

	<b>Ettevõtte X</b>	<b>Inbank</b>	<b>Saunum</b>
Riikide arv	18	5	20+
Rahvusvahelistumisele kuluv aeg	3 aastat	2-3 aastat	5 aastat
Rahvusvahelistumise mudel	Üliikiire rahvusvahelistuja / võrgustikuteooria	Uppsala mudel	Uppsala mudel / üliikiire rahvusvahelistuja
<b>Väljakutsed rahvusvahelistumisel</b>			
Piiratud turuteadmised või kogemused	✓	✓	✓
Võrkude puudumine	-	Otseselt mitte	✓
Ressursside puudus	✓	✓	-
Kultuurilised erinevused (psüühiline distant)	✓	✓	✓
Konkurents	-	-	-
Piirangud (COVID või muu)	Väljaspool Euroopat	-	✓
Muu		Struktuuri ülesehitamine	

Allikas: autori koostatud läbi viidud intervjuude põhjal

### Kokkuvõte

Bakalaureusetöö käigus käsitlesin mitmeid ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetilisi käsitlusi ja empiirilisi uuringuid, mis selgitasid rahvusvahelistumise protsessi käiku. Ettevõtete rahvusvahelistumine on oluline osa ettevõtte laienemisest ja kahtlemata on see keeruline protsess. Uurisin rahvusvahelistuvate ettevõtete probleeme ja ohtusid ning tegin kirjanduse põhjal vastavad järeldused väljakutsetest. Nende põhjal tõin välja olulisemad väljakutsed, mis võivad ettevõtetel esineda rahvusvahelistumisel, kus olulisust hindasin kirjanduses mainitud väljakutsete arvu järgi. Lisaks väljakutsetele uurisin ka olemasoleva kirjanduse põhjal võimalikke lahendusi, kuidas neid probleeme saaks vältida. Et vaadata, kas teoreetiline osa kehtib ka päriselus, siis viisin läbi intervjuu kolme rahvusvahelistunud ettevõttega. Ettevõtete esindajateks oli ettevõtte asutaja või tegevjuht. Intervjuude põhjal tegin kokkuvõtted igast ettevõttest eraldi ning saadud info viisin kokku teoreetilises osas tehtud järeldustega. Intervjuude kokkuvõtete põhjal saab kindlasti öelda, et teoreetilises osas toodud väljakutsed kattusid suuresti ettevõtete väljakutsetega.

Saab tõdeda, et intervjueritavatel ettevõtetel esinesid samad väljakutsed rahvusvahelistumisel, mis olid ka toodud varasemalt läbi viidud empiirilistes uuringutes ning kindlasti saab öelda, et ettevõtte suurus ei mängi rolli edukusel ja probleemide esines kõigil. Intervjuude sünteesi põhjal saab öelda, et suurimateks väljakutseteks rahvusvahelistumisel osutusid kultuurilised erinevused, ressursid ja turuteadmised. Samas kui vaadata teoreetilises osas toodud järeldustega, siis suurimad probleemid olid turuteadmiste puudumine, ressursside puudus ja võrgustiku puudumine. Üks üllatav aspekt nende puhul on see, et psüühilist distantsi oli varasemates töodes üsna vähe välja toodud, kuid kõigil intervjueritavatel ettevõtetel oli see mingil määral väljakutseks, seda probleemi lahendati palgates töötajaid või meeskondi kohalikus riigis.

Lisaks hindasin, milline ettevõtte millist rahvusvahelistumise mudelit järgib, kus tegin järgmised järeldused: ettevõtte X oli olemuselt ülikiire rahvusvahelistuja, kuid kellel olid mõningad võrgustikuteooria aspektid. Inbank järgis tugevalt Uppsala mudeli teooria põhimõtteid ning Saunumit oli pisut raskem määratlada, kuna ettevõtte oli kombinatsioon Uppsala mudelist ning ülikiirest rahvusvahelistujast.

Edaspidiseks uurimiseks tahaks autor pakkuda välja psüühilise distantsi põhjalikumat uurimist rahvusvahelistumisel. Kuna psüühiline distants koosneb mitmetest faktoritest, siis võiks täpsemalt uurida, et millised neist ja kui palju need rahvusvahelistumise käiku mõjutavad.

Autor tänab kõiki, kes osalesid intervjuudes ja aitasid kaasa töö kirjutamisega

### Viidatud allikad

1. Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?. *Journal of international business studies*, 47, 499-512.
2. Arvidsson, H., & Arvidsson, R. (2019). The Uppsala Model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*, 42(2), 221-239.
3. Cabral, J., & Schaefer, T. (2016). Born globals and internationalization theories: A comparative study.
4. Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
5. Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press.
6. Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
7. Chandra, A. A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization challenges for SMEs: evidence and theoretical extension. *European Business Review*.
8. Ciacaru, A. I. (2018). De-internationalization.
9. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
10. Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of international business studies*, 38(5), 709-725
11. Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
12. Guimarães, L. G. D. A., Blanchet, P., & Cimon, Y. (2021). Collaboration among Small and Medium-Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 11(4), 153.
13. Hadley, R. D., & Wilson, H. I. M. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697–717.
14. Heino, J. (2008). Challenges of internationalization
15. Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalisation in industrial systems—A network approach* (lk 111–132)

16. Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
17. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International Business Strategy* (pp. 33-59). Routledge.
18. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
19. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1993). Management of Internationalization. L. Zan, S. Zambon, & A. M. Pettigrew (Toim), *Perspectives on Strategic Change* (lk 43–78).
20. Kim, J. J. (2018). The review on the theory of internationalization of multinational firms and SMEs. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 6(2), 49-57
21. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
22. Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
23. Lima, A. C., & de Oliveira Cabral, J. E. (2017). Drivers and challenges for internationalization: A study with born global firms.
24. Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48, 773–801.
25. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
26. Nilsson, K., & Sawicki, P. (2019). Internationalization challenges among born globals: A roadmap for higher success.
27. Noller, S., & Han, X. (2009). International Growth Strategies for Start Up and Micro Companies.
28. Nooshabadi, J. E., & Özşahin, M. (2010). The role of networks in the internationalization process of Turkish furniture SMEs. *International journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 5(10).
29. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

30. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
31. Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2009). *International business: Strategy and the Multinational Company*. Routledge.
32. Persson, S. G., Mattsson, L. G., & Öberg, C. (2015). Has research on the internationalization of firms from an IMP perspective resulted in a theory of internationalization?. *IMP Journal*.
33. Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100199.
34. Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45–53.
35. Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28, 807-825.
36. Rugman, Alan M., and Simon Collinson. *International business*. Pearson Education, 2009.
37. Schweizer, R., & Vahlne, J.-E. (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research*, 140, 583–592.
38. Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
39. Shrader, R. C. (1996). *Influences on and performance implications of internationalization by publicly owned United States new ventures: A risk taking perspective* (Doctoral dissertation, Georgia State University).
40. Simberova, I., & Reková, E. (2016). Phenomenon of “Born Globals” in the internationalization of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic.
41. Stevanato, N. (2018). Challenges of Internationalization Process: The case of ALU-PRO.
42. Tedersoo, M. (2012). Mittelineaarne rahvusvahelistumine OÜ Wilwest näitel.
43. Treviño, L. J., & Doh, J. P. (2021). Internationalization of the firm: A discourse-based view. *Journal of International Business Studies*, 52, 1375-1393.

44. Vissak, T. (2021, August). Forms of Firms' Nonlinear Internationalization. In *2021 International Conference on Transformations and Innovations in Business and Education (ICTIBE 2021)* (pp. 244-249). Atlantis Press.
45. Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951–962.
46. Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14, 155–171.
47. Yener, M., Dođruođlu, B., & Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A Case Study from Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 2–11.
48. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5).

## Lisad

### Lisa 1 . Intervjuu küsimused

1. Mitu töötajat Teie ettevõttes töötab?
2. Kas see on Teie esimene rahvusvaheline ettevõtte või kas Teil on olnud eelnev kokkupuude rahvusvahelise ettevõttega? Kui jah, siis kuidas sellega läks?
3. Miks otsustasite minna rahvusvahelisele turule (kliendid, kasv jne)?
4. Kas peate ettevõtte rahvusvahelistumist edukaks, milliseid näitajaid Te oma edukuse mõõtmisel kasutate (nt turgude arv, ekspordi osakaal käibest vms) ja kas aja jooksul on nende näitajate kasutamises ka midagi muutunud?
5. Kui kiiresti muutus Teie ettevõtte rahvusvaheliseks ehk kaua läks aega, et hakkasite oma teenust/toodet pakkuma välismaal?
6. Kuidas nägi välja Teie otsustusprotsess millisele turule siseneda (geograafiliselt lähemal asuv riik, kultuur jne)?
7. Kuidas valmistusite ette väliturule laienemiseks ehk mis samme Te selleks tegite?
8. Milline oli Teie strateegia uuele turule sisenemiseks ja kas see oli edukas?
9. Kas muutsite midagi ka oma ettevõtte struktuuris seoses rahvusvahelistumisega?
10. Kui raske või kerge oli kultuuriliste erinevustega kohaneda ning kas teil tekkis probleeme seoses kultuuriliste erinevustega?
11. Kas Teil olid olemas enne rahvusvahelistumist juba mingid võrgustikud, kui jah siis kui keeruline oli neid leida?
12. Kas Teil oli probleeme ressurssidega seoses rahvusvahelistumisega, kui jah siis palun täpsustage (maa, tööjõu või kapitaliga)?
13. Kas Teil on esinenud probleeme erinevate piirangute või seadustega. Samuti kuidas tulite toime COVID pandeemiaga ja kuidas see ettevõtet mõjutas rahvusvahelistel turgudel?
14. Millised olid suurimad väljakutsed, mis Teil rahvusvahelistumisel esinesid?
15. Kui sarnased või erinevad on erinevad turud, kus tegutsete (nt probleemide mõttes) ja kui palju saab ühe turu kogemust üle kanda järgmisele turule?
16. Kas olete ka kusagilt mingit abi (nt eksporditoetust) saanud; kui jah, siis kui kasulikuks Te seda hindate?
17. Kas rahvusvahelistumise protsessi jooksul toetusite peamiselt enda kogemustele või oli Teil keegi koha peal, kes aitas suunata ja aitas kaasa otsuste tegemisel (nt partnerid või meeskond)?

18. Mida peate kõige olulisemaks faktoriks, et olla rahvusvahelistumisel edukas? Tooge näiteid.
19. Kas ja mis määral mõjutas rahvusvahelistumist konkurents uuel turul?
20. Kas Teil esines töötajate seas oskuste või kogemuste probleemi?
21. Mida õppisite seoses rahvusvahelistumisega ja mida oleksite teinud teisiti?

## **Summary**

### **CHALLENGES AND POSSIBLE SOLUTIONS OF INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES**

Erki Ernits

The purpose of companies is to constantly develop and generate income.

Internationalization of the company is one way to maximize the company's income.

Especially in the current competitive environment both in Estonia and abroad, companies have the opportunity to enter international markets, which brings new business opportunities abroad. The process of internationalization begins when the members of the organization acquire sufficient knowledge of how the organization and its environment can be used for the benefit of the company (Treviño & Doh, 2021).

Although internationalization brings a lot of new opportunities and probably revenue for the company, but it can also bring a number of challenges that the company has to face. Moreover the process of internationalization of companies has been discussed by many authors, the problems and challenges associated with the process, as well as solutions to avoid the problems, have not been studied much. Due to the characteristics of the current global environment, it is very important to understand the challenges of internationalization (Lima & Cabral, 2017). By understanding the possible problems, the management can make the right decisions in order to successfully internationalize (Chandra et al. 2020). This is the reason why author has conducted this research.

The aim of this bachelor's thesis is to point out the challenges of internationalizing companies and the possibilities of solving them using the example of three companies. In the first part of this study author explains the concept and related theories of internationalization and describes the main models of internationalization. Then we will look into to possible challenges and solutions, how to avoid or minimize the problems of internationalization of companies.

In the second part of the study author explains the selection of interviewed companies and describes the conducted interviews with three international Estonian companies. This is followed by the analysis of the interviews, where author highlights most important results and compares these with the results in the first part of the study.

From the results of this study we can conclude that the interviewed companies faced the same challenges during internationalization that were also presented in previously conducted empirical studies. Main challenges were insufficient market-based knowledge and lack of resources and network. Psychic distance, where cultural differences was most

important aspect, was also challenging for interviewed companies. Many of the challenges during internationalization was resolved by hiring a worker or having a team in a local country. By doing that they improved their network and market-based knowledge.

For future research, the author would like to propose a more comprehensive study of psychic distance in internationalization. Since psychic distance consists of several factors, it could be studied in more detail to see which ones and how much they affect the course of internationalization.

**Lihtlitsents bakalaureusetöö reprodutseerimiseks ja bakalaureusetöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Erki Ernits (sünnikuupäev: 25.07.1999)

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

**RAHVUSVAHELISTUVATE ETTEVÕTETE PROBLEEMID JA NENDE LAHENDAMISE VÕIMALUSED**

mille juhendaja on kaasprofessor Tiia Vissak,

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

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

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

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