

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Kertu Klettenberg

# **ETTEVÖTTE RAHVUSVAHELISTUMINE MAGNETIC MRO AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia  
juhtimise erialal

Juhendaja: vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2018. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## **SISUKORD**

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	4
<b>1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS</b> .....	7
1.1 Rahvusvahelistumise olemus ja ettevõtete pühendumus .....	7
1.2 „Born global“, „born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtted .....	20
<b>2. RAHVUSVAHELISTUMINE MAGNETIC MRO AS NÄITEL</b> .....	34
2.1 Metoodika ja valitud ettevõtete tutvustus .....	34
2.2 Magnetic MRO rahvusvahelistumine .....	36
2.3 Magnetic MRO rahvusvahelistumise analüüs .....	44
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	52
<b>VIIDATUD ALLIKAD</b> .....	55
<b>LISAD</b> .....	61
Lisa 1. Intervjuu küsimused .....	61
Lisa 2. Intervjuu Magnetic MRO tegevjuhi Risto Mäeotsaga.....	63
<b>SUMMARY</b> .....	70

## SISSEJUHATUS

Eesti on nii majanduslikus, geograafilises kui ka demograafilises mõistes väga väike riik ja siin tegutsevatel ettevõtetel on raske ainult koduturule orienteerituna läbi lüüa. Seetõttu on enamus Eesti ettevõtteid rahvusvahelised, olenemata sellest, kas sinna on jõutud pikema või lühema aja vältel. Globaliseerumise tulemusena ei ole enam oluline, kui kaugel teistest turgudest asutakse, kuna transport ja kommunikatsioon on muutunud tänu infotehnoloogia arengule ülikiireks ja lihtsaks. Ettevõtete valitud strateegiad ja sisenemismeetodid välisurgudele on erinevad ning ei ole üheselt määratud, milline neist on kõige edukam.

Keskendumine ainult koduturule ja alles seejärel sisenemine välisurgudele, sisenemine nii koduturule ja välisurgudele korraga või sisenemine ainult välisurgudele koduturule tähelepanu pööramata on ainult mõned paljudest võimalustest. Arvesse võetakse ka välisurgude kaugust (nii tunnetuslikku kui geograafilist), suurust ja hulka. Oluline on, et välisurgudele sisenemise otsust vastu võttes ja esimest sammu tehes on ettevõtte edu aluseks turgude võimalikult kiire haaramine, mida autor ka käesolevas töös uurib.

Ettevõtete rahvusvahelistumise teema on aktuaalne, kuna riigid on üksteisest majanduslikult sõltuvad toodete, teenuste, kapitali ja tööjõu piiriülese liikumise tõttu ning see rahvusvahelistumine hõlmab majanduselu erinevaid aspekte nagu tootmisprotsessid, finantsid, turud, institutsioonid ja palju muud (Surugin 2015: 132). Enam ei ole oluline, mis tegevusalal ettevõtte tegutseb, suurema turuosa saavutamiseks peab liikuma rahvusvahelisele turule, kuid see protsess peab olema eesmärgipärane.

Magistritöö aluseks on valitud ettevõtte, mis tegutseb lennundussektoris. Lennundus on juba oma olemuselt rahvusvaheline tööstusharu ning seda huvitavam on käesoleva töö autoril oma magistritööd koostada. Samas on lennundussektoris tegutsemine keeruline, kuna seda mõjutavad regulatsioonid, sõjad, looduskatastroofid ja viimasel ajal üsna tihti

toimuvad terrorirünnakud. Magnetic MRO AS oli 2017 aasta Eesti edukaim ettevõtte ja eksportöör.

**Käesoleva töö eesmärk** on selgitada välja, mil määral ja kuidas vastab Magnetic MRO rahvusvahelistumise protsess rahvusvahelistele teoreetilistele käsitlustele.

Töö lõpuks võiks selguda, kas ettevõtte rahvusvahelistumine põhineb terviklikult mingil kindlal teoreetilisel mudelil ja raamistikul või toimub protsess loomulikult teel ning teooriat tuleb praktika ümber kohandada, et teha mingeid üldistavaid järeldusi.

Eesmärgini jõudmiseks on magistritöös püstitatud järgmised ülesanded:

1. Anda ülevaade rahvusvahelistumise olemusest, tuua välja motiividest ja ettevõtte pühendumuse eriliigid.
2. Selgitada „born-global“, „born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtete teoreetilised mudelite sisu.
3. Tutvustada valitud uurimismeetodit ning anda ülevaade valitud ettevõttest
4. Uurida ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi süvaintervjuu ja majandusaasta aruannete alusel
5. Analüüsida Magnetic MRO AS rahvusvahelistumist valitud teoreetiliste mudelite põhjal

Töö teoreetiline peatükk põhineb rahvusvahelisel teaduskirjandusel artiklite ja erialaste raamatute näol ning empiiriline osa põhineb juhtumi analüüsil.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, mille esimene osa keskendub teoreetilisele ja teine empiirilise osale. Teoreetiline peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks. Teoreetilise peatüki esimene alapeatükk (1.1) annab ülevaate rahvusvahelistumise olemusest, motiividest ja ettevõtte pühendumusest rahvusvahelistumisele. Teoreetilise osa teine alapeatükk (1.2) keskendub kolme rahvusvahelise ettevõtte mudeli teoreetilisele raamistikule ja nende omavahelisele võrdlusele. Nendeks on „born global“, „born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtted, mis iseloomustavad töö empiirilises osas valitud ettevõtteid.

Magistritöö empiiriline osa põhineb ühel välisturul tegutseval ettevõttel ja selle rahvusvahelistumise. Ettevõtteks on lennukite remondi- ja hooldusteenuseid pakkuv

Magnetic MRO AS. Magistritöö empiirilise osa esimene alapeatükk (2.1) annab ülevaate valitud ettevõtete tegevusalast, ajaloost ja põhjustest, miks käesoleva töö autor need ettevõtted valis. Samuti põhjendatakse esimeses alapeatükis ära uurimismeetodi valik. Empiirilise osa teises alapeatükis (2.2) tehakse kokkuvõtte ettevõtte rahvusvahelistumisest süvaintervjuu ja majandusaasta aruannete aluses ja kolmandas alapeatükis (2.3) analüüsitakse ja tehakse järeldused ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi kohta teoreetilise raamistiku alusel.

# 1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1 Rahvusvahelistumise olemus ja ettevõtete pühendumus

Eestis loodud ettevõtete arengus on rahvusvahelistumine olulisel kohal, kuna koduturg on liiga väike ja piiratud võimalustega. Lühema või pikema aja möödudes ja ettevõtte laienedes on välisurgudele sisenemine ainus võimalus pakutavate toodete/teenuste müügitulu ja klientide arvu suurendamiseks. Võimalusi rahvusvahelistumiseks on mitmeid, kas sisenetakse lähiturgudele, mis on koduturuga sarnased ja tuttavad või minnakse kohe kaugemale, kas sisenetakse ühele turule või mitmele korraga. Teisest küljest kaasnevad rahvusvahelistumisega riskid ja peab arvestama erinevate riikide kultuuriliste ja poliitiliste teguritega ning ettevõtted peavad hindama, kas tehtavad investeeringud tasuvad ennast ära või mitte. Käesoleva töö esimeses peatükis on lahti seletatud rahvusvahelistumise mõiste, motiivid ja ettevõtete pühendumuse suurus ning alljärgnevas peatükis on lähema vaatluse all globaalseks loodud ja globaalseks taasloodud või ka nn hilise alustaja ettevõtete rahvusvahelistumise teooriad, kuna uute ja innovaatilisemate või ajaga kaasaskäivate ettevõtete rahvusvahelistumine toimub just järjest enam nendel alustel.

Rahvusvahelistumine ise on defineeritav väga mitmeti ja seda võib kergesti segi ajada globaliseerumisega, kuid mõisted on siiski erineva tähendusega. Rahvusvahelistumine on globaliseerumise üks osa. Majanduse jätkuv ülemaailmne globaliseerumine ja suurenev konkurents sunnib ettevõtteid rahvusvahelistuma ja uutele turgudele sisenema ning oluline sealjuures on see, et kas ettevõtte turundusstrateegia standardiseeritakse ehk jäetakse kõigil välisurgudel samaks või muudetakse seda, et sobituda sihtturgudele paremini (Tan, Sousa 2013: 712). Ettevõtete rahvusvahelistumine on pigem majanduslik kui sotsiaalne protsess.

Kõige lihtsamini ja arusaadavalt defineeris rahvusvahelistumist Rouzzier, kelle arvates rahvusvahelistumine on ettevõtte majandustegevuse geograafiline ekspansioon üle

rahvusriigi piiride (Rouzzier et al 2006: 477). Varasemalt toimus rahvusvahelistumine vaikselt ja ainult lähedal asuvatele turgudele, kuid nüüd ei ole sellel protsessil kindlat reeglit. Üldjuhul toimub rahvusvahelistumine kiiresti, kuid pärast äkilist algust võib tempo aeglustuda, kuid see ei tähenda veel välisturgudel taandumist (Johanson, Kalinic 2016: 830).

Ettevõtte rahvusvahelistumise aluseks on ettevõttesiseste vaadete ja mõtteviisi muutmine (Björkman 1990: 271). Oviati ja McDougalli arvates võivad ettevõtted, kellel on piiratud rahalised vahendid, kuid omavad muid lisandväärtust loovaid ressursse, siseneda samuti rahvusvahelisele turule (Oviatt, McDougall 2005: 32). Samuti on sellistel ettevõtetel võimalus siseneda rahvusvahelisele turule, kui luuakse tarnijate, klientide, või partneritega rahvusvahelised võrgustikud (Chen, Huang 2004: 368). Käesoleva töö autori arvates võivad seetõttu ka väiksemad ettevõtted, kellel ei ole investeeringuid või partnereid, siseneda välisturgudele, kui neil on midagi, mis loob konkurentsieelise, olgu siis selleks, kas ettevõtlik juht, töötajad, innovaatus või midagi muud.

Võib tunduda, et suurettevõtetel on oluliselt lihtsam rahvusvahelistuda, kuid Karagozoglu ja Lindelli arvates on väikeettevõtetel nende ees mõningad eelised, näiteks nagu kiirus ja paindlikkus. Väikeettevõtetel on lihtsam oma positsiooni kõrgelt rahvusvahelisel turul kindlustada (Karagozoglu, Lindell 1998: 51). Samas jällegi ei ole väikeettevõtetel sageli rahvusvahelisele turule spetsialiseerunud juhte või ka juhtkonda, kes suudaks vastu võtta keerulisi otsuseid (Buckley 1989: 95). Käesoleva töö autori arvates puudutab eelmainitud probleem ka Eesti väikeettevõtteid, kuna enamasti on need start-up tasandilt välja kasvanud ja kollektiiv koosneb alla 10 inimesest, kelle seas ei pruugi olla rahvusvahelise kogemusega inimest.

Välisturgudele esmakordselt sisenemiseks on mitmeid motiive nagu juba eelpool mainitud. Dunning peab kahte neist väga oluliseks: turu suurendamist ja ressursside otsimist. Samuti on tähtsad lähedased suhted klientidega ja stabiilsed suhted tarnijatega. Dunningu arvates on rahvusvahelistumine ajendatud pigem võimaluste kui ohtude poolt (Dunning 2000: 176). Francis ja Collins-Dodd väidavad, et väikeettevõtteid motiveerib välisturgudele minema sealsed müügikontaktid ja suhted partneritega. Nende uurijate arvates on väga oluline ettevõttel omada strateegilisi partnerlussuhteid, et edendada oma välisturgude arengut (Francis, Collins-Dodd 2000: 93). Seega on igasuguste võrgustike

ja suhete loomine ettevõtte rahvusvahelistumises väga oluline. Freeman ja teised toovad välja kõige üldisemad rahvusvahelistumise motiivid, milleks on koduturu väiksus, partnerlussuhete tekkimine ja ainulaadsed teadmised mingist spetsiifilisest tehnoloogiast (Freeman et al 2006: 37). Käesoleva töö autor leiab, et motivatsioon rahvusvahelistumiseks võib tulla nii ettevõtte seest kui väljast, kuid otsus tuleb teha siiski ettevõtte võimalustest lähtuvalt.

Dunning jagas 1993 aastal ettevõtted motivatsiooni alusel neljaks ning käesoleva töö autor lisas sinna kirjandust läbi töötades viienda (Dunning 1993):

- Turu otsijad – ettevõtted, kes investeerivad konkreetsesse riiki või regiooni kavatsusega seal tooteid/teenuseid pakkuda. Enamasti vajalik välisurul füüsiliselt kohal olla.
- Ressursi otsijad- ettevõttes, kes investeerivad välisurudele, et säilitada oma ressursse, mis võivad olla ettevõtte ellujäämiseks vajalikud ja koduturul puududa.
- Efektiivsuse otsijad- üldjuhul suurettevõtted, kes investeerivad välisurudele, et suurendada oma majanduslikku süsteemi.
- Strateegilise ressursi otsijad- ettevõtted, kes vajavad oma strateegilise ressursi ja konkurentsieelise säilitamiseks välisurude vara.
- Võrgustiku otsijad- ettevõtted, kes soovivad laiendada, hoida või arendada oma suhtevõrgustikke.

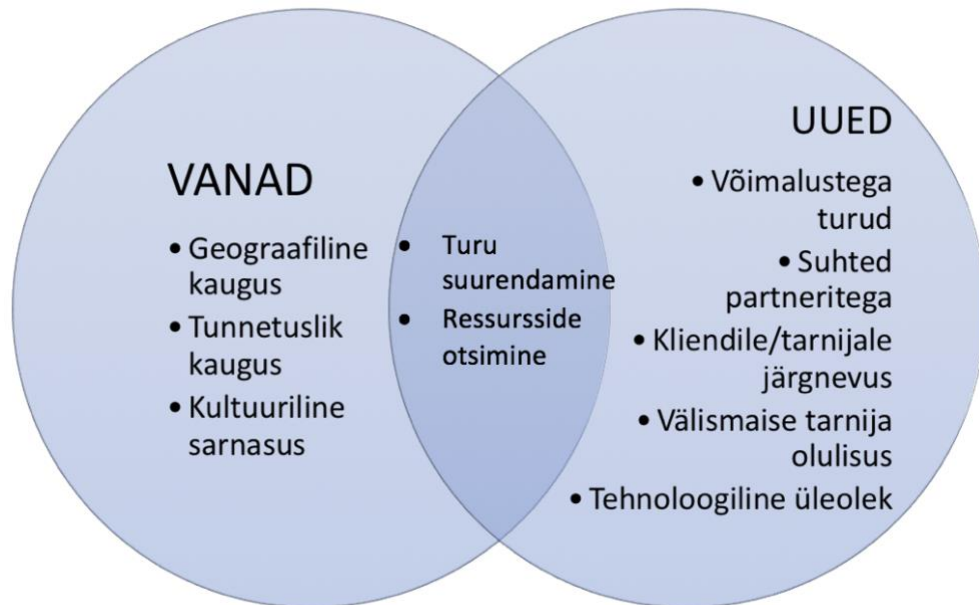
Ettevõtte rahvusvahelistumisel on oluline roll geograafilise turu kauguse kõrval ka turu tunnetuslikul kaugusel, mis defineeritakse riikidevahelise majandusliku ja kultuurilise erinevusena ja see sõltub sihturu keelest, kultuurist, haridustasemest ja äristruktuuridest (Evans 2005: 70; Hollensen 2004: 261). Üldiselt eelistatakse siseneda esmalt nende riikide turudele, mis on tunnetuslikult lähedal, mistõttu Eesti ettevõtted eelistavad siseneda kõigepealt Läti ja Leedu või Põhjamaade turudele. Globaliseerumise tõttu on hakanud tunnetusliku turu kauguse olulisus vähenema, kuna inimesed on rohkem teadlikumad teiste riikide kultuuridest ja tavadest. Seda eelkõige tänu infotehnoloogia arengule ja erinevate kaubanduslike liitude loomise tõttu, mis teeb inimestele reisimise märkimisväärselt lihtsamaks. Transport erinevate riikide vahel toimib kiirelt ja maailma ühest otsast teise saab vajadusel ühe ööpäevaga. Samuti on populaarne õppimine

välismaal, mis aitab vähendada hirmu erinevate keelte ja kultuuride ees ning edaspidises elus julgetakse võtta rohkem riske ja ettevõtjana siseneda turgudele, kuhu varem ei oleks julgetud.

Eelnevat kinnitab ka Freemani ja Cavusgili 2007 aastal läbi viidud uuring, mille kohaselt ei ole tunnetusliku turu kaugus ettevõtete rahvusvahelistumisel enam nii määrav ning otsus tehakse järgnevaid punkte arvesse võttes:

- Peamised välisturud, kus on ettevõtte tegevusalaga seotud rohkelt võimalusi/tingimusi
- Konkurentsivõimelised Lääne turud, mis on tuntud oma tehnoloogilise üleoleku poolest
- Klientidele ja tarnijatele järgnemine
- Partneritega suhete arendamine
- Välismaise tarnija olulisus ettevõttele

Autori poolt koostatud Joonisel 1 võib näha, kuidas on aja jooksul muutunud välisturgudele sisenemise põhjused. Kindlasti ei ole autor kujutanud absoluutset tõde ja varasemalt kirjanduses mainitud põhjused on aktuaalsed ka nüüd, kuid sinna kõrvale on tekkinud palju teisi. Otsus ettevõtte rahvusvahelistumiseks võib olla ka kombinatsioon vanadest ja uutest põhjustest, kuid peamisteks põhjusteks jäävad turu suurendamine ja ressursside otsimine.



**Joonis 1.** Välisturgudele sisenemise uued ja vanad põhjused. Autori poolt koostatud. (Allikad: Dunning 2000; Freeman, Cavusgil 2007; Francis-Collins, Todd 2000)

Käesoleva töö autori arvates peavad edukad ettevõtted olema väga paindlikud ja kiiresti muudatustele reageerima, säilitades sealjuures klientide, tarnijate ja partnerite usalduse ja koostöövalmiduse. Seetõttu on oluline siseneda turgudele, mis võivad geograafiliselt ja tunnetuslikult asuda kaugemal, kuid mis pakuvad ettevõttele palju rohkem võimalusi edasiseks arenguks, käibe suurendamiseks, kvalifitseeritud tööjõu palkamiseks ja suhete arendamiseks kui lähemal asuvad turud.

Rahvusvahelistumist saab vaadelda ka ettevõtete pühendumuse aspektist ehk kui suur on ettevõtte soov minna välisturgudele ja mis tegevusi selleks ollakse nõus tegema. Välisturgudele investeerides ja seal tegutsedes seob ettevõtte ennast nende turgudega ning muutub neist sõltuvaks (Johanson, Kalinic 2016: 830). Allolevas Tabelis 1 on käesoleva töö autor välja toonud Freemani ja Cavusgili uuringu järgi nelja tüüpi ettevõtteid, millel on erinev pühendumuse aste.

**TABEL 1.** Rahvusvaheliste ettevõtete tüübid pühendumuse alusel, autori poolt koostatud

Iseloomujoon	VASTAJA	OPORTUNIST	EKSPERIMENTALIST	STRATEEG
Sisemine ja väline keskkond	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahvusvaheline teadlikkus</li> <li>Ei otsi rahvusvahelist pühendumust</li> <li>Koduturul mugav tegutseda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahvusvaheline teadlikkus</li> <li>Huvitatud rahvusvahelisest pühendumusest</li> <li>On teadlik sisemistest ja välistest jõududest</li> <li>Ei oma püsivaid suhteid tarnijate ja klientidega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rahvusvaheline prooviperiood</li> <li>Vaimne rahvusvahelise pühendumuse prooviperiood</li> <li>Nõus pikaajaliselt rahvusvahelistuma</li> <li>Rahvusvahelistelt turgudelt taandumine reageerides ajutisele välisele keskkonnaalasele muutusele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohanemise ja tulemuste hindamise faas</li> <li>Innovaatiline ja riske haarav suhtluses väliskeskkonnaga</li> <li>Kiire rahvusvahelistuja tänu suurepärasele välissuhete võrgustikule</li> <li>Rahvusvahelistumine on kiire ja väga eesmärgipärane</li> <li>Pingutab, et kohaneda suure hulga välisturgude klientidega</li> </ul>

<p><b>Suhtevõrgustike areng</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inimesekeskne suhtevõrgustike areng</li> <li>• Mõned kõrgema tasemega võtmeotsuste tegijad suurtes globaalsetes firmades</li> <li>• Eelistab suhelda ja tehinguid teha distantsilt</li> <li>• Ei näe vaeva, et arendada lähemaid suhteid</li> <li>• Endale-orienteeritud käitumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otsib informatsiooni erinevatest võrgustikest, kuidas rahvusvahelistuda</li> <li>• Vähe teadmisi välisurgudest, sest juhtkonnal puuduvad kõrgemal tasemel asuvad kontaktid suurtes globaalsetes firmades.</li> <li>• Loob vähemal määral võrgustikke läbi isiklike suhete</li> <li>• Kalduvus käituda endale-orienteerituna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatsioon on saadaval läbi mitmete aja jooksul üles ehitatud võrgustike</li> <li>• Rahvusvahelistumise kiirus suureneb tänu hästi arenenud ja inimese-ja organisatsioonikesksetele võrgustikele</li> <li>• Arendab pikaajalisi suhtevõrgustikke, mis võimaldavad kontakteeruda välisurgude klientide ja tarnijatega</li> <li>• Usaldusväärne ja kohanemisvõimeline</li> <li>• Kalduvus käituda teistele-orienteerituna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pidevalt loob uusi suhteid olulistel turgudel ja regioonides</li> <li>• Hoolikalt valitud ja välja arendatud inimesekeskseid võrgustikke, et kontakteeruda oluliste välisurgude klientide ja tarnijatega üle maailma</li> <li>• Usaldusväärsed ja pikaajalised võrgustikud</li> <li>• Tugevad partnerlussuhted</li> <li>• Keskendub uuringutele ja arendamisele ja otsib globaalsetelt partneritelt abi.</li> <li>• Koostööaldis endale-orienteeritud käitumine</li> </ul>
-------------------------------------	--	---	--	---

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heatahtlikult manipuleeriv klientide ja tarnijatega, et säilitada oma positsioon</li> </ul>
Välisturgude valik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koduturule suunatud</li> <li>• Planeerimata tellimused</li> <li>• Füüsiliselt lähedal asuvad turud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lühiajaline suundumus</li> <li>• Planeerimata tellimused</li> <li>• Füüsiliselt lähedal asuvad turud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järgnevus suurtele globaalsetele klientidele ja tarnijatele</li> <li>• Kliendid võimaldavad uusi kontakte, kes neid kiiresti uutele turgudele tõmbavad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siseneb kiirelt mitmele välisturule</li> <li>• Arendab suhtlusvõrgustikke, et siseneda kiirelt füüsiliselt kaugemal asuvatele turgudele</li> <li>• Koduturg liiga väike ning ei võimalda mastaabisäästu</li> </ul>
Sisenemismeetodid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksportimine ja strateegilised liidud</li> <li>• Importimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisse-ja väljapoole suunatud tegevused ja ühissettevõtted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksklusiivsed edasimüüjad</li> <li>• Ühissettevõtted</li> <li>• Jagatud kontorid</li> <li>• Vajadusel rahvusvaheliselt turult taandumine, et säilitada olulisi kontakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luuakse koheselt sidemed strateegiliste liitude ja ühistootmise kaudu, et säilitada kontakte</li> <li>• Liitlastena eelistatakse lähedasi partnereid</li> </ul>

<b>Sõltuvus välisturgudest</b>	• Väike	• Keskmine	• Keskmine/suur	• Väga suur
<b>Ettevõtte juht</b>	• Innovatiivsusele skeptiline	• Innovatiivsusele neutraalne	• Innovatiivsusele avatud	• Innovatiivsusele väga avatud

Allikas: Cavusgil, Freeman 2007; Johanson, Kalinic 2016; Kuemmerle 2002

Uuringust selgus, et kõik neli tüüpi on omavahel erinevad, kuid „strateeg“ ja „eksperimentalist“ ning „vastaja“ ja „oportunist“ sarnanevad omavahel rohkem (Cavusgil, Freeman 2007: 26). Vastaja ja oportunist on mugavad rahvusvahelistujad, see tähendab, et sellist tüüpi ettevõtteid, ei ole valmis riske võtma, tegutsetakse aeglaselt, ning rahvusvahelised suhted on pealiskaudsed ja võrgustik nõrk. Strateeg ja eksperimentalist rahvusvahelistuvad kiiresti, neil on suur rahvusvaheline võrgustik ja palju kontakte välisurgudel, samuti on ettevõtteid innovaatilised ja paindlikud.

Käesoleva töö autor vaatleb lähemalt eksperimentalisti ja strateegi, kuna töö empiirilises osas uuritav ettevõtte vastab rohkem nendele iseloomujoontele. Eksperimentalist-tüüpi ettevõtteid on katsetajad, kes on valmis rahvusvahelistuma kasutades erinevaid sisenemismeetodeid, et teada saada, mis toimib kõige paremini. Turgudele sisenetakse ja väljutakse kiirelt, kuna ettevõtte juhtkonnal on selleks vajalikud kontaktid ja rahvusvaheline võrgustik on tugev (Hallen 1992: 78). Uued turud valitakse klientide ja tarnijate järgi, kes neid sinna nõ tõmbavad ehk järgnetakse globaalselt olulisele kliendile/tarnijale. Ajutine turgudel väljumine toimub tihedamalt kui teiste tüüpide puhul, kuna eksperimentalistid kasutavad seda aega, et otsustada, kas valitud välisurg oli ettevõtte suhtes vaenulik või majanduslanguses ja kas sinna on mõtet uuesti siseneda või mitte (Fletcher 2001: 28). Ettevõtte juhtkond on innovaativne ja julge ning konkurentidega tehakse koostööd, et rahvusvahelistumine oleks kiirem ja efektiivsem mõlemale osapoolle (Cavusgil, Freeman 2007: 29). Käesoleva töö autori arvates võivad eksperimentalistid otsuseid teha kiirelt ja liigselt mõtlemata, mis võib mõnes olukorras tekitada ettevõttele lühiajaliselt majanduslikku kahju. Pikemas perspektiivis on kiire rahvusvahelistumine ettevõttele kasumlik, kuna sõlmitud on kindel suhete võrgustik ja usaldus partnerite vahel on suur.

Strateeg-tüüpi ettevõtteid on kiired rahvusvahelistujad, kes on innovaatilised ja riskialtid. Ettevõtte siseneb välisurgudele kiirelt, kas liitude või ühistootmistega, jättes üldjuhul eksportimise perioodi üldse vahele (Cavusgil, Freeman 2007: 30). Suhted oluliste välisklientide/-tarnijatega on isiklikud ja sõbralikud mitte ametlikud ja organisatoorsed (Mainela 2007: 88). Strateeg-tüüpi ettevõtteid sisenevad füüsiliselt kaugemal asuvatele turgudele järgnedes kliendile või tarnijale ning koheselt hakkavad uuel välisururul otsima koostööpartnereid, et oma võrgustikku suurendada ja tugevdada. Ettevõtte juhtkond on

rahvusvahelistumisele pühendunud ja kohaneb muutustega kiirelt, mistõttu sisenetakse mõnel juhul enne välisturgudele kui koduturule (Cavusgil, Freeman 2007: 30). Käesoleva töö autori arvates on strateeg-tüüpi ettevõtted neljast edukaimad, kuna ressursi paigutatakse teadus-ja arendustegevusse ning otsitakse pidevalt uusi mooduseid enda partnerlussuhete tugevdamiseks ja koostöö võimalusteks.

Eckert ja Mayrhofer on juhtumi analüüsi alusel jõudnud järeldusele, et ettevõtte rahvusvahelistumine võib toimuda epohhidenä ehk erineva ajajärkudena, mille põhjusteks võivad olla ettevõttesisesed kui ka -välised muutused (Eckert, Mayrhofer 2005: 212). Sellist lähenemist on varem kirjeldanud ka Kutschker, kelle uuringu kohaselt võib ettevõtte rahvusvahelistumine toimuda evolutsiooni, episoodide või epohhidenä (Kutschker et al: 1997: 101). Allolevas Tabelis 2 on nende kolme kategooria tunnusjooned välja toodud.

**Tabel 2.** Rahvusvahelistumise kategooriate tunnusjooned

	RV evolutsioon	RV episood	RV epohh
<b>Ulatus</b>	Ettevõtte väiksemates osades	Osakond, division	Kogu ettevõtte
<b>Kiirus</b>	Aeglased muutused	Kiired muutused	Kiired ja aeglased muutused vaheldumisi
<b>Kestvus</b>	Pidevalt toimuvad lühikesed muutused	Mitmest kuust mõne aastani	Mitu aastat
<b>Tähtsus</b>	Eraldi väikese tähtsusega, koos tähtsamad	Kõrge tähtsusega	Väga tähtis tervele ettevõttele, organisatsiooni identiteet teeb läbi muudatuse
<b>Rahvusvahelistumise aste</b>	Madal	Keskmine	Kõrge

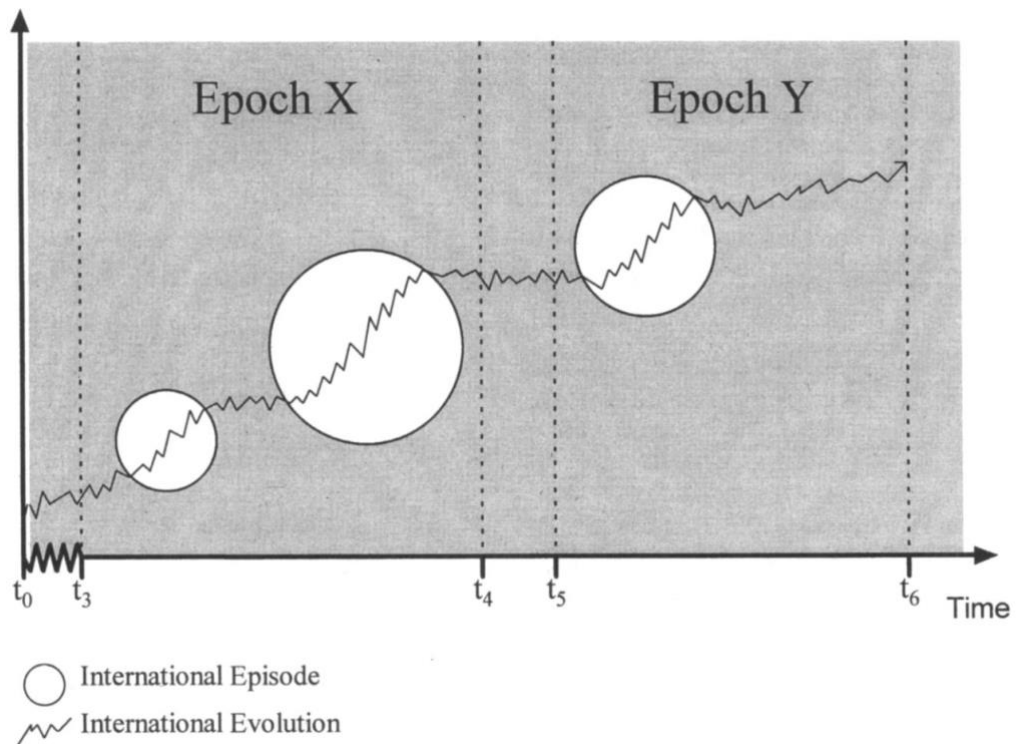
Ebaõnnestumise tagajärjed	Väiksed	Keskmised/suured	Väga suured ja määravad
---------------------------	---------	------------------	-------------------------

Allikas: Kutschker et al 1997; Ecker, Mayrhofer 2005; Link 1997 koos autori lisadega

Käesoleva töö autor vaatleb lähemalt rahvusvahelisi epohhe, mille osad on evolutsioon ja episoodid. Tabel 2 alusel mõjutab epohhidenä rahvusvahelistumine kogu ettevõtet ning seal toimuvad kiired ja aeglased muutused vaheldumisi, ühe epohhi kestvus võib ulatuda kuni 15 aastani (Kutschker et al 1997:106). Epohhide rahvusvahelistumise aste on kõrge ja ebaõnnestumise tagajärjed võivad olla ettevõttele määrava tähtsusega. Epohhid on ettevõtte rahvusvahelistumise etapid, mis on üksteisest erinevad, kuid mille tagajärjeks on ettevõtte välisurgudele minek. Ühest epohhist teise üleminek on seletatav ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia märkimisväärsete muutustega (Kutschker et al 1997: 103). Strateegia muutuseid on võimalik identifitseerida analüüsides ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi nelja järgneva dimensiooni alusel. Kuidas rahvusvahelistumine sõltub (Eckert, Mayrhofer 2005: 213):

- Tootest: kuidas mõjutavad välisurul tehtavate tehingute hulk ja geograafiline ulatus ettevõtte edasist rahvusvahelistumist
- Erinevad muud faktorid: välisurul tehtavate uuringute maksumus, välisurul tehtavate tehingute müügitulu, maksude hulk
- Juhtkonnast: muudatused, juhtkonna liikmete vahetus, tulevikuplaanid
- Omakapitali struktuurist: aktsiate jagunemine

Evolutsiooni, etappide ja epohhi omavaheline seotus on ära toodud Joonisel 2 ning sellest järeldab käesoleva töö autor, et ettevõtte võib muutuda rahvusvaheliseks ilma epohhide ja episoodideta, kuid mitte ilma evolutsioonita. Rahvusvahelistumine jaguneb erinevateks epohhideks kui ettevõttes toimuvad kriitilised muutused, millel on ettevõtte edasisele arengule oluline ja pikemas perspektiivis positiivne mõju.



**Joonis 2.** Evolutsiooni, episoodide ja epohhide seos. Allikas: Kutschker et al 1997

Käesoleva töö autori arvates jaguneb ettevõtte rahvusvahelistumine erinevateks epohhideks ehk etappideks, kui ettevõttes toimuvad kriitilised muutused, millel on ettevõtte edasisele arengule oluline ja pikemas perspektiivis positiivne mõju. Ettevõtte võib muutuda rahvusvaheliseks ilma epohhide ja episoodideta, kuid mitte ilma evolutsioonita.

Ettevõtete rahvusvahelistumise põhjuseid ja motiive on palju, kuid määravaks edu faktoriks on pühendumus sellele protsessile. Käesoleva magistritöö autor keskendub järgmises alapeatükis täpsemalt rahvusvahelistumise teooriatele ning teoreetilise osa põhjal tehakse analüüs empiirilises osas valitud ettevõttele.

## 1.2 „Born global“, „born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtted

Käesoleva peatükis annab autor ülevaate „born global“, „born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtetest, et jõuda töö empiirilises osas järeldusele, millist tüüpi on autori poolt valitud ettevõtte.

Ettevõtete rahvusvahelistumise uurimise tuntuimat mudelit ehk Uppsala mudelit autor ei puuduta, kuna töö empiirilises osas uuritav ettevõtte ei vasta mudeli teooriale. Uppsala mudeli alusel toimub ettevõtete rahvusvahelistumine aeglaselt: kõigepealt tegutsetakse mitmeid aastaid koduturul, alles seejärel minnakse esimesele välisturule, mis asub koduturule nii kultuuriliselt kui füüsiliselt lähedal ja liigutakse sealt kogemuse suurenedes samm-sammult kaugemale (Johanson, Vahlne 1990: 17). Mudeli alusel toimub ka turule sisenemine kindla reeglistiku järgi: alguses ei toimu ühtegi ekspordiga seotud tegevust, vaid hakatakse kasutama sõltumatuid esindajaid või agente. Hiljem luuakse sinna müügiesindus ja alles viimase sammuna tootmisüksus (Johanson, Vahlne 1990: 13).

Üks uuema aja levinumaid mõisteid ettevõtete rahvusvahelistumises on nn „**born global**“, seda hakati lähemalt uurima 1990 aastate alguses ning sellest ajast on huvi teema vastu suurenenud ja ilmunud palju teaduslikku kirjandust (Moen, Servais 2002: 52). „Born global“ lahti seletatuna tähendab, et uued, noored ja väiksemad ettevõtted lähevad rahvusvahelisele turule üsna ruttu või mõnel juhul kohe pärast loomist. Knight defineeris 1997 aastal „born global“ tüüpi rahvusvahelistujat kui ettevõtet, kes asutamisest alates loodab teenida märkimisväärse tulu oma toodete müügist rahvusvahelisele turule (Knight 1997: 1). Ettevõtted võivad isegi kodu- ja välisturget haarata samaaegselt või minna välisturgudele enne kui ennast koduturul sisse seada (Bell 1995: 63). Võiks eeldada, et sellised ettevõtted tekivad pigem väiksema koduturuga riikides, kuid neid hakkas tekkima ka väga suurte koduturgudega majandustest nagu näiteks Ameerika Ühendriikidest (Cavusgil, Knight 2015: 3).

„Born global“ tüüpi ettevõtete tekke põhjuseks on infotehnoloogia areng, uus ja paindlik tootmistehnoloogia, niši turu suurenenud tähtsus ja välisüliõpilaste suurenenud hulk (Knight, Cavusgil 1996; Madsen, Servais 1997). Sellised ettevõtted tekivad suure

tõenäosusega väikestel, küllastunud ja arenenud koduturuga riikides (Freeman, Cavusgil 2007: 1), kuid nagu juba eelnevalt mainitud, siis ka suure koduturuga riikides. „Born global“ ehk eesti keelde tõlgituna rahvusvahelisena sündinud ettevõtted teenivad märkimisväärse osa oma tuludest rahvusvaheliste tehingutega. Nende loomine ja kasv on toetatud juhtide või asutajate ettevõtlikkusega ja kuna materiaalsed ressursid on piiratud eelistatakse sihtturule sisenemise meetodina eksportimist (Bell 1995: 64).

Globaliseerumisega kooskõlas näevad „born global“ tüüpi ettevõtete juhid tervet maailma oma turuna (Cavusgil, Knight 2015: 4). 2012 aasta seisuga oli juba üks viiendik Euroopas loodud uutest ettevõtetest „born global“ tüüpi. (Eurofound: 2012). Kindlasti aitab Euroopas „born global“ tüüpi ettevõtete tekkimisele kaasa Euroopa Liit, mistõttu on liidu-siseselt kaubandusbarjääre vähendatud või need üldse kaotatud.

„Born global“ ettevõtete defineerimise aluseks on erinevate teooriate kohaselt nii aeg, mis kulub rahvusvahelisele turule jõudmiseks, rahvusvaheliste tehingute osakaal kogu müügitulust ja hõivatud välisurgude arv. Need näitajad on autorite lõikes varieeruvad ning kindlat ja ühest määratletust pole veel tehtud.

- **Ajavahemik, mis jääb ettevõtte loomise ja välisurgudele sisenemise vahele** jääb kahest-kolmest aastast kuni isegi kaheksa aastani (Macherpa 2010: 86). Kroppi ja teiste alusel peaks isegi rahvusvaheliseks sündinud ettevõtteid jagama kaheks: rangelt globaalseks sündinud ehk siis ettevõtted, kes hakkavad oma tooteid/teenuseid eksportima kohe ettevõtte loomise algusest ja leebema standardi järgi globaalseks sündinud ehk siis ettevõtted, kes on hakanud või plaanivad hakata eksportima 1-3 aastat pärast ettevõtte loomist (Kropp et al 2006: 510). Rahvusvahelistumise kiirus on suhe rahvusvahelise pühendumuse ja aja vahel (Barkema, Vermeulen 2002: 641) ning on tõusnud rahvusvahelistumise protsessis keskele kohale (Jiang et al 2014: 114).
- **Rahvusvaheliste tehingute osakaal kogutulust** jääb erinevate autorite kohaselt 25% - 75% vahele. Suurema rahvusvaheliste tehingute osakaaluga (vähemalt 75%) ettevõtted on väikse koduturuga riikidest (Knight et al 2004: 649; Chetty, Campbell-Hunt 2004: 67). Mõned „born global“ teema uurijad hindavad

rahvusvaheliste tehingute 25% tingimust liiga rangeks, eriti arengumaade või areneva majandusega riikide puhul (Naude, Rossouw 2010: 94).

- **Rahvusvaheliste tehingute geograafiline ulatus** on ka üks näitaja, mida defineeritakse mitmeti sõltuvalt sellest, kas ettevõtte tegutses ühel või vähestel välisturgudel (Sharma, Blomstermo 2003: 742) või mitmetel turgudel üle maailma. Erinevaid teooriad lugedes ei leidnud käesoleva töö autor, et oleks nimetatud kindel välisturgude arv, kus ettevõtte peaks tegutsema, et teda saaks nimetada „born global“ tüüpi ettevõtteks. Kuivalainen on „born globali“ jaganud kaheks: näiliselt „born global“ ehk „born international“ ettevõtted, kes lähevad kiirelt ja edukalt enda koduturule lähedal asuvatele mitmetele välisturgudele, kuid enamasti ei sisene teistele mandritele ega kaugematele turgudele ja tõelised „born global“ ettevõtted, kes sisenevad globaalsetele turgudele (Kuivalainen et al 2007: 254).

Alljärgnevas Tabelis 3 on kokkuvõtvalt välja toodud teaduslike artiklite autorite arvamused „born global“ ettevõtete näitajatest. Käesoleva töö autori arvates varieeruvad näitajad antud tabelis väga suurel määral, mistõttu on keeruline konkreetseid järeldusi teha. Samuti on erinevate autorite uuritavaks piirkonnaks üks riik, mis tähendab, et tulemusi on raske üldistada.

**Tabel 3.** Autori koostatud uurijate teooriate võrdlus.

Autor	Uuritav piirkond	Maksimum tegevusaeg enne välisturgudele sisenemist	Rahvusvaheliste tehingute osakaal kogutulust	Miinimum hõivatud välisturgude hulk
Rennie (1993)	Austraalia	2 aastat	75%	Pole teada

Knight and Cavusgil (1996)	Pole teada	2 aastat	25%	Pole teada
Madsen et al (2000)	Taani	3 aastat	Üle 25%	Pole teada
Moen (2002)	Norra	2 aastat	25%-65%	Pole teada
McDougall et al (2003)	USA	6 aastat	Pole teada	Pole teada
Chetty and Campbell-Hunt (2004)	Uus-Meremaa	2 aastat	80%	Üle maailma
Kropp et al (2006)	Lõuna-Aafrika	3 aastat	Pole teada	Pole teada
Svetličič (2006)	Sloveenia	2 aastat	65%	Pole teada
Sundqvist et al (2010)	Pole teada	3 aastat	25%	Üle kolme mandri
Mascherpa (2012)	Itaalia	6 aastat	25%	Pole teada

Allikad: Eurofound 2012; Kropp et al 2006; Rennie 1993; Moen 2002

„Born global“ tüüpi ettevõtete edukaks saamiseks mängib väga olulist rolli **ettevõtte juht**. Üldiselt on selliste ettevõtete juhid võimekad ja oskavad oma ettevõttele tekitada konkurentsieelise, kuna neil on globaalne mõtlemine ja kogemus, kas välismaal haridust omandades, töötades või elades. Samuti on neil suurem riskitaluvus ja innovaatiline meelestatus (Kuemmerle 2002: 104). Juht, kellel on rahvusvaheline kogemus, oskab

kasutada oma olemasolevaid kontakte ja ressursse välisturgudele sisenemiseks (Naude, Rossouw 2010: 96).

Globaalselt orienteeritud juhil on positiivne suhtumine rahvusvahelistesse suhetesse, pühendumus rahvusvahelistele turgudele, rahvusvaheline visioon ja aktiivsus. Globaalsete ettevõtete juhid taluvad hästi turu tunnetuslikku kaugust, on kõrgelt haritud, oskavad võõrkeeli, riskivad rohkem ja on muutustele avatud (Cavusgil, Freeman 2007: 3). Ettevõtete pikaajalised juhid peavad olema innovaatilised ja pidama rahvusvahelistumist innovaatiliseks protsessiks, kus ostja ja müüja pidevalt arenevad ja omandavad üksteise kohta teadmisi (Andersson, Victor 2003: 254). Käesoleva töö autori arvates peavad ettevõtete juhid olema innovaatilised ja uutele turu võimalustele vastuvõtlikud. Tehnoloogia areneb kiiresti ja ettevõtte peab ajaga kaasas käima, et pakkuda paremat toodet või teenust ja leida endale võimalikult palju kliente.

Konkurentsivõimeline keskkond julgustab juhte arendama rahvusvahelisi ettevõtteid ja suunama tähelepanu uutele väärtust loovatele tegevustele (Cavusgil, Freeman 2007: 6). Väiksed ja keskmise suurusega „born global“ ettevõtted peavad olema innovaatilised, aktiivsed ja riskialtid, et olla rahvusvahelisel turul edukad (Cavusgil, Knight 2004: 125). Käesoleva töö autori arvates kehtib see ka suurettevõtete puhul, kuna neil on piisavalt ressursse, et julgeda riskida ning otsida uusi väljakutseid mitte jääda pidama mugavustsooni, kuna ettevõtete kliendid on ka pidevas arengus.

Samuti mõjutavad **organisatsioonilised tegurid** suurel määral ettevõtte rahvusvahelistumist. Eriti olulised on „born global“ tüüpi ettevõtetele ressursid, võimed ja strateegilised suundumused, kuna nende materiaalne võimekus on üldjuhul väike. Ettevõtte vara hõlmab laiemas mõistes tööjõudu, kapitali, tehnoloogiat, teadmisi, omandiõigusi ning ka nende tegevuste toetamiseks vajalikke struktuure ja protsesse. Paljud uuringud kinnitavad, et immateriaalsed ressursid mõjutavad positiivselt varajast ja kiiret rahvusvahelistumist (Fernhaber, McDougall-Covin 2009: 278), mistõttu leiab käesoleva töö autor, et väiksed ettevõtted saavad väga edukalt ilma ülisuurte investeeringuteta rahvusvahelistuda, kui neil on ressursid olemas.

Üldiselt ei ole „born global“ tüüpi ettevõtete tegevussektor kindlalt määratletud, kuigi kirjanduses keskendutakse rohkem kõrgtehnoloogilistele ettevõtetele. Seda põhjustab

eelkõige see, et tehnoloogilised ettevõtted on olemuselt rahvusvahelisemad kui teised ning on juba loomise hetkest välisurgudele suunatud. Samuti võimaldab kõrgtehnoloogiline ja niši sektor toodet turul testida kiiremini. Piiratud nõudlus kõrgtehnoloogilise toote vastu ühes regioonis sunnib ettevõtet ruttu laienema (Cannone et al 2012: 7, Bouncken et al 2015: 251).

Mõne uuringu kohaselt leiab „born global“ tüüpi ettevõtteid ka traditsioonilisest tööstus- ja teenidussektorist. Vastupidiselt kõrgtehnoloogilistele ettevõtetele sisenevad traditsioonilise sektori ettevõtted välisurgudele mitte ainult strateegiliste võimaluste pärast, vaid pigem rohkem just turgude asukoha tõttu ning eelistavad koduturule lähedal asuvaid turge. Erinevalt kõrgtehnoloogilistest ettevõtetest, kes eelistavad sisenemismeetodina ekspordimist, valivad traditsionaalse tegevussektori ettevõtted teisi meetodeid, näiteks tütarettevõtete loomise. Samuti on tööstus- ja teenidussektori ettevõtete välisurgudele sisenemise üheks põhjuseks võimalus, et nende toode/teenus on koduturul lihtsasti kopeeritav (Eurofound 2012).

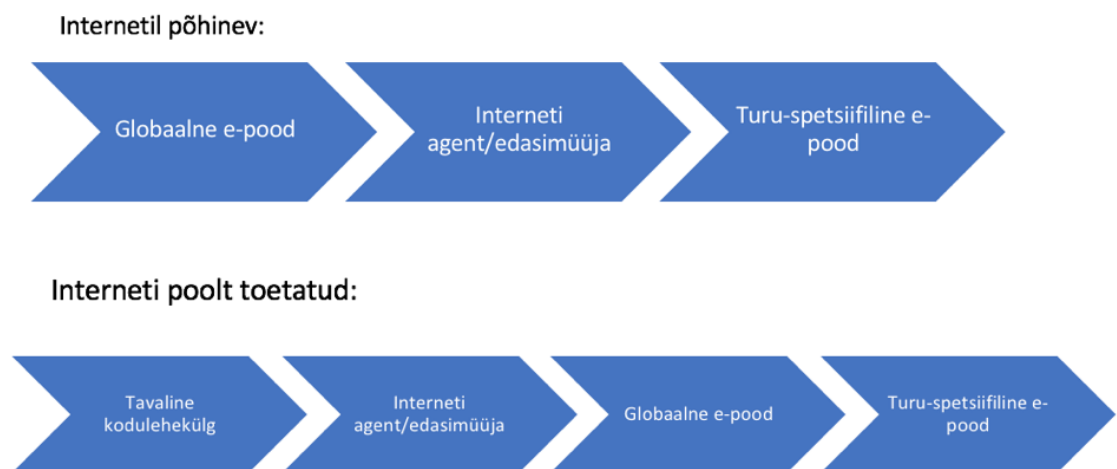
Tehnoloogia kiire areng võimaldab ka väiksematel, piiratud võimalustega ettevõtetel muutuda rahvusvaheliseks. Tegevused, mille õnnestumiseks oli enne vaja sadu töötajaid, tehakse nüüd ära mõne hiireklikiga. Suur interneti kasutajate arv muudab välisurgudele sisenemise lihtsamaks, kuna e-poe olemasolul ei ole vaja füüsiliselt ise sihtriigis viibida, kui sisenemismeetodiks on valitud ainult ekspordimine.

„Born global“ tüüpi ettevõtted kasutavad pidevalt oma töös internetil põhinevaid teenuseid, näiteks Skype, Google Talk'i, FedExi või Amazoni ja seda nii suhtlemiseks, toodete/teenuste levitamiseks, turundamiseks ja teadmuse juhtimiseks (Shneor 2012: 163). Käesoleva töö autori arvates on ka Facebook Messenger töövahend, mille kaudu saab inimestega kiirelt kontakteeruda ja see on kasutusel väga paljudes riikides üle maailma.

Shneor jagab interneti kasutamise erinevuse alusel „born global“ tüüpi ettevõtted kaheks. Ühed on **internetil põhinevad ettevõtted**, mille ainsaks teeninduskanaliks on internet ja teised **on interneti poolt toetatud** ettevõtted, mis kasutavad interneti platvormi samuti teeninduskanalina, kuid lisaks teistele teeninduskanali vormidele (Shneor 2012: 163). Vahet tehakse ka sellel, kas ettevõttel on lihtsalt veebileht, kus on üldine info ja kontaktid

või lisaks sellele ka veebipood, kust on võimalus toodet/teenust tellida ja selle eest internetis maksta. Veel eristatakse ettevõtteid veebilehe ülesehituse alusel: kas veebileht on globaalselt orienteeritud kõikidele klientidele üle maailma sama ja ühes keeles (üldiselt inglise keeles) või on igale välisturule loodud eraldi veebileht vastava keele ja sisuga (Shneor 2012: 164).

Alloleval Joonisel 3 on kujutatud rahvusvaheliste ettevõtete müük interneti kasutades. Jooniselt selgub, et internetil baseeruvad ettevõtted kasutavad loomise hetkest toodete/teenuste müügiks ainult globaalset e-poodi, mille järgselt hakatakse kasutama ka ainult internetis tegutsevaid agente/edasimüüjaid ja seejärel turu-spetsiifilisi e-poode, mis on mõeldud konkreetsetele välisturgudele. Interneti poolt toetatud ettevõtted seevastu alustavad informatiivse koduleheküljega, arenedes hakatakse kasutama ka interneti agente ja edasimüüjaid ning see järel tekib globaalne e-pood ja lõpuks erinevad e-poed vastavatele sihtturgudele.



**Joonis 3.** Erinevate ettevõtete interneti kasutamine teeninduskanalina. (Autori koostatud allikas: Shneor 2012)

Käesoleva töö autor leiab, et ettevõttel, kellel puudub kodulehekülg, on väga raske jõuda kiiresti võimalikult paljude klientideni. Igal väiksemalgi ettevõttel Eestis on kodulehekülg, kust klient saab ülevaate toote/teenuseportfellist ja vajadusel ettevõtte kontaktandmed. Koduleht annab kliendile võimaluse ettevõtte ja pakutavate

toodete/teenustega tutvuda ilma muude kohustusteta ning ettevõttele võimaluse siseneda välisurgudele ilma suuremaid investeeringuid tegemata.

Sõltumata tegevusalast on „born global“ tüüpi ettevõtted suure innovatsiooni võimekusega ja/või võimelised innovaatsiliselt kliente teenindama (Dlugoborskyte, Petraite, Samiee 2013: 7). Samas ei selgu kirjandust uurides, kas ettevõtted on innovaatsilised juba enne rahvusvahelisele turule minemist või saavutatakse see alles pärast.

Mitmeid „born global“ tüüpi ettevõtte definitsioone ja näitajaid võib üle kanda ka „**born-again global**“ või nn **hilise alustaja** tüüpi ettevõttele. Sellised ettevõtted on välja kujunenud ja keskendunud loomise hetkest ainult koduturule ilma suurema motivatsioonita rahvusvahelistuda, kuid hakkavad mingil kriitilisel põhjusel järsku, kiiresti ja pühendunult sisenema välisurgudele (Bell et al 2001: 179). Seda definitsiooni toetab ka uuema aja autor Schueffel, kes defineerib „born-again global“ ettevõtet, kui koduturule orienteeritud ettevõtte, mis tänu strateegilisele muutusele hakkab keskenduma globaalsetele turgudele (Schueffel et al 2014: 2). Seega on kaks kindlat näitajat, mis on iseloomulikud ainult „born-again global“ tüüpi ettevõtetele: ettevõtte on algselt loodud ainult koduturule ja peale mingit intsidenti muudetakse oma strateegiat ja hakatakse keskenduma ka välisurgudele.

Sarnaselt „born global“ tüüpi ettevõttele rahvusvahelistuvad „born-again global“ tüüpi ettevõtted väga kiiresti, suurem edu saavutatakse juba kaks kuni viis aastat pärast esimest kokkupuudet välisurgudega ja rahvusvaheliste tehingute osakaal moodustab selleks hetkeks 20-50% kogu tehingutest (Bell et al 2001: 180). Põhjuseid, miks selline ettevõtte lõpuks rahvusvahelistub on erinevaid ja need on Belli ja Vissaku alusel ära toodud alljärgnevas tabelis (Bell et al 2001; Vissak 2016). Põhjusteks võivad olla nii ettevõtte ülevõtmine või omandamine, muudatused juhtkonnas, kodumaiste klientide rahvusvahelistumine, ootamatud eksporditellimused jne või kombinatsioon eelnevatest (Vissak loenguslaidid 2015).

**Tabel 4.** „Born-again global“ ettevõtete rahvusvahelistumise põhjused

Põhjus	Põhjuse olemus detailsemalt
Omaniku vahetus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eesmärgiline juhtimine</li><li>• Ülevõtmine teise ettevõtte poolt</li><li>• Juhi käest ostmine</li></ul>
Vara omandamine	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahvusvaheliste sidemetega ettevõtte ost</li><li>• Levitamisõigused</li><li>• Investeeringud tehnoloogiasse</li></ul>
Kliendile järgnevus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kodumaise kliendi rahvusvahelistumine</li><li>• Välismaise kliendi sisenemine koduturule</li></ul>

Allikas: Autori koostatud Belli et al 2001 alusel.

Ettevõtte ostmisel ning omanike ja/või juhtkonna väljavahetamisel tulevad „born-again global“ ettevõtetes juhtpositsioonile otsuseid vastu võtma inimesed, kellel on suuremad rahvusvahelisemad eesmärgid. Uued omanikud või tegevjuhid, kellel on rahvusvaheline kogemus, tahavad ära kasutada rahvusvahelise turu võimalusi ja ei karda võtta riske, nii selgub ka Schueffeli ja teiste läbi viidud uuringust (Schueffel et al 2014: 427). Ettevõtte ülevõtmisel on emaettevõttel suur mõju uute tütarettvõtete üle ning üldjuhul muudetakse nende strateegia rahvusvahelistumise suunas.

Samuti kaasnevad ettevõtte ülevõtmisega lisafinantseeringud, parem majandamine, rahvusvahelise turu tundmine ja juurdepääs olemasolevatele kanalitele ja võrgustikele (Bell et al 2001: 181). Käesoleva töö autori arvates loob emaettevõtte uuele tütarettvõttele lisandväärtust oma kogemuste ja teadmistega välisurgudest, mistõttu varem ainult koduturul tegutsenud ettevõtte rahvusvahelistumine on loomulik. Protsess toimub samuti ka sel juhul, kui ülevõtmine on vastupidine ehk koduturul tegutsev ettevõtte võtab üle juba rahvusvahelise ettevõtte, mis tegutseb välisurgudel. See julgustab ettevõtteid ka oma tooteid nendel turgudel turustama (Belli et al 2001: 182).

„Born-again global“ tüüpi ettevõtte võib tekkida ka juhul, kui peab investeerima uutesse tehnoloogiatesse, mis tähendab, et investeringute kiireks ära tasumiseks tuleb siseneda välisurgudele, et saada rohkem kasumit. Kõige levinum „born-again global“ tüüpi ettevõtte tekkimise põhjus on klientide lahkumine koduturul välisurgudele, mis tähendab seda, et ettevõtte järgneb neile sinna, et kliendibaasi hoida ja suurendada (Bell et al 184).

Kuigi „born-again global“ tüüpi ettevõtted on erinevate väliste põhjuste poolt nõ sunnitud rahvusvaheliseks hakkama, motiveerivad neid ka pehmemad ehk ettevõttesisesed põhjused, millel on samuti üsna suur mõju. Nendeks on näiteks riskide hajutamine, ettevõtlik mõtlemine, ametialane kogemus ja uudishimu, mis ajendab neid välisurgudele vaatama (Schueffel et al 2014: 427). Käesoleva töö autori arvates peab iga ettevõtte olema pidevas arengus ja seetõttu ennast koduturul piisavalt kaua mugavalt tundes, on aeg hakata sisenema välisurgudele. Uued väljakutsed motiveerivad ka juhtkonda ja töötajaid, mis omakorda tagab ettevõtte edukuse.

Schueffeli uuringu kohaselt võivad ka suuremad ja juba välja kujunenud ettevõtted saada „born-again global“ tüüpi ettevõtteks, kui ollakse samuti innovaatilised, proaktiivsed ja riske mitte pelgavad. Hoolimata oma välja kujunenud struktuurist, strateegiast ja kultuurist kohanetakse uue keskkonnaga kiirelt (Schueffel et al 2014: 429). Edukas suurettevõtte otsib samuti pidevalt võimalusi innovaatisemaks muutumiseks. Teaduslikud allikad üldjuhul käsitlevad ainult väikse või keskmise suurusega ettevõtteid, kuid käesoleva töö autor toob töö empiirilises osas näitena samuti suurettevõtte.

Osa teaduslikke allikaid nimetab „born-again global“ tüüpi ettevõtet ka **hiliseks alustajaks** (*late starter*), mõisted on enamasti sama sisuga, kuid definitsioonid ja näitajad võivad erinevate autorite puhul varieeruda. Mõistet kasutasid esimestena Johanson ja Mattsson 1988. aastal, kui jagasid ettevõtted rahvusvahelistumise alusel neljaks (Johanson, Mattsson 1988: 296-303):

- **Varajane alustaja** on ettevõtte, millel on vähe suhteid välisurgudega ja enda koduturul on väike võimalus nende tekkimiseks, kuna enamik partneritest/klientidest/konkurentidest/tarnijatest tegutsevad samuti ainult koduturul. Seetõttu palgatakse agendid, kes on juba välisurgudel kogenud, kuna

nii minimeeritakse investeeringuid, maandatakse riske ja kasutatakse ära juba turul tegutsevate ettevõtete positsioone. Varajaste alustajate rahvusvahelistumine algab üldjuhul lähiturgudel.

- **Üksik rahvusvaheline** on ettevõte, mis on kõrgelt rahvusvahelistunud, kuid nende turu keskkond on koduturule suunatud. Ettevõttel on kogemused rahvusvaheliste turgudega, samuti on omandatud teadmised ja vahendid erineva kultuurilise taustaga riikides tegutsemiseks, mistõttu on ebaõnnestumine vähem tõenäoline. Üksiku rahvusvahelise ettevõtte eeliseks on ka suuremad ressursid, mistõttu on lihtsam siseneda uutele turgudele, kuna investeeringuid ei ole nii piiratud. Võrreldes varajase alustajaga sisenetakse ka kaugemal asuvatele välisturgudele, kuna turgude kultuuriline sarnasus ei ole tänu ettevõtte rahvusvahelisele kogemusele ja ressurssidele enam nii oluline. Üksikud rahvusvahelistujad on tavaliselt konkurentide seas esimesed, kes sisenevad välisturgudele.
- **Hiline alustaja** on ettevõte, mis on juba rahvusvahelisel turul, kuna kõik tema tarnijad, kliendid ja konkurendid on kõik rahvusvahelised, mistõttu on ettevõttel palju kaudseid suhteid välisturgudega. Ettevõtte nõu tõmmatakse rahvusvahelisele turule klientide, tarnijate või suurte projektide korral ka täiendavate tarnijate poolt. Koduturul tehtud investeeringuid kasutatakse ära välisturgudele sisenemisel. Hiline alustaja ei sisene rahvusvahelisele turule samm-sammult ja lähiturgudel, vaid võib korraga siseneda mitmele geograafiliselt kaugemal asuvale turule korraga, kuna tänu rahvusvahelistele suhetele on välisturgudele sisenemise võimalusi mitmeid. Hilised alustajad asutavad rahvusvahelisele turule sisenedes müügiesindused võimalikult vara. Hilise alustaja puuduseks on konkurentide tegutsemine välisturgudel, mistõttu on usaldusväärsete partnerite leidmine raskem, kuna parimad on juba teiste ettevõtetega seotud. Varajase alustajaga võrreldes peab hiline alustaja kiiremini kohanema klientide nõudmistele ja nende spetsiifilisi vajadusi täitma.
- **Rahvusvaheline teiste seas** on ettevõte, mille turu keskkond ja ettevõtte ise on juba rahvusvahelistunud. Edasine rahvusvahelistumine tähendab marginaalseid muudatusi turgude laienemisel ja hõivamisel ning erinevatel turgudel tehtavad protsessid on omavahel tihedalt seotud ja vastastikusel sõltuvuses. Ühes riigis

läbiviidavad toimingud võimaldavad suurendada tootmist ja müüki teises riigis. Seetõttu asutatakse võimalikult kiiresti ka müügiesindused, kuna rahvusvahelised teadmised on suured ning vajadus koordineerida tegevusi erinevatel turgudel on pidev.

Allolevas Tabelis 5 on käesoleva töö autor eelnevalt nimetatud nelja tüüpi ettevõtteid võrrelnud. Konkreetseid järeldusi ettevõtete rahvusvahelistumise edukuse kohta ei ole võimalik nende mudelite alusel teha, kuna arvesse tuleb võtta veel väga mitmeid aspekte, kuid teooriate ja tabeli kohaselt võib eeldada, et suurema edu saavutavad hiline alustaja ja rahvusvaheline teiste seas. Sellist tüüpi ettevõtetel on kõrge rahvusvaheliste suhete aste ning suur geograafilise turu ulatus, millest järeldub, et neil on rohkem kliente ja suurem käive. Rahvusvaheliste suhete ehk ettevõtte rahvusvahelise võrgustiku peamine ülesanne on võimaldada kontakte, keda ettevõtte saab kasutada, kui selleks vajadus tekib, näiteks uutele turgudele sisenedes (Coviello 2006: 372). Võrgustiku võimekus sõltub sellest, mis määranäidatav suudetakse selliseid funktsioone täita (Cavusgil, Freeman 2007: 7) ehk kui palju on ettevõttel sellest kasu.

**Tabel 5.** Erinevat tüüpi ettevõtete rahvusvahelistumise võrdlus

	Varane alustaja	Üksik rahvusvaheline	Hiline alustaja	Rahvusvaheline teiste seas
Rahvusvahelistumise aste	Madal	Kõrge	Madal	Kõrge
Rahvusvahelised suhted	Vähe	Keskmiselt	Palju	Palju
Esialgne välisurule sisenemise meetod	Agent	Müügiesindus	Müügiesindus	Müügiesindus
Välisurgude geograafiline asukoht	Lähedal	Kaugel	Kaugel	Mõlemad

Allikas: Autori koostatud Johanson, Mattssoni 1988 alusel.

Ka teised autorid on leidnud, et **hilise alustaja** puhul on tegemist ettevõttega, kellel ei ole suurt huvi rahvusvahelistumise vastu, kuid tema koduturg ja suhteõrgustik on väga rahvusvaheline. Ettevõttel on nõrk seos välisurgudega, vähe rahvusvahelist kogemust ja mõned üksikud otsesed rahvusvahelised suhted (Hadley, Wilson 2003: 702). Erinevalt „born-again global“ teooriatest võib hiline alustaja otsustada rahvusvahelistuda ilma suurema kriitilise põhjusega. Ettevõtte võib imiteerida teisi enda suhteõrgustikku kuuluvaid ettevõtteid, kes on rahvusvahelisele turule juba läinud või kohe minemas. Nendeks võivad olla nii tarnijad, kliendid kui ka konkurendid. Selle kaudu saadakse kaudselt välisurgudele sisenemiseks vajalikku informatsiooni (Hadley, Wilson 2003; Bonaccorsi 1992). Käesoleva töö autori arvates toimivad ettevõtted nii käitudes intelligentselt, kuna omandavad kogemust teiste ettevõtete jälgimise/vaatlemise kaudu ning sisenetakse alles siis välisurule, kui ollakse kindlad, et see õnnestub.

Hollenseni arvates aga tekivad hilise alustaja tüüpi ettevõtted siis, kui rahvusvaheliselt kogenematu ettevõtte tõmmatakse koduturul välja klientide või klientidele vajalike teiste tarnijate poolt (Hollensen 2007: 73). See iseloomustab eriti suuri projekte, mille teised põhilised tarnijad tegutsevad välisurul. Ettevõtte võib kasutada enda koduturul olevaid ressursse rahvusvahelistumiseks ja välisurg, kuhu sisenetakse, võib asuda koduturust geograafiliselt palju kaugemal. See tähendab, et rahvusvahelistumise esimene samm on suur, mistõttu kogu protsess toimub sellest alates kiiremini (Johanson, Mattsson 1988: 309). Käesoleva töö autori arvates ja teooriaid läbi töötades toimub pärast esimese sammu astumist välisurgudele ka „born-again global“ tüüpi ettevõtete puhul rahvusvahelistumine kiiresti, kuid erinevusena võib välja tuua, et hilise alustaja puhul on väga oluline ka koduturu rahvusvaheline olek.

Hilise alustaja puhul võib olla keeruline saavutada välisurgudel kindel positsioon, kuna turu parimad tarnijad ja edasimüüjad on sealsete konkurentidega tihedad sidemed sõlminud (Hollensen 2007: 73). Seetõttu peaksid hilised alustajad võimalikult kiiresti looma sealseid müügiesindused, mille kaudu on lihtsam klientidele läheneda, kuna viibitakse ise füüsiliselt kohal. Moensi uuringu järgi ei ole hilised alustajad välisurgudel kohe nii edukad kui „born global“ tüüpi ettevõtted, kes on välisurgudele sisenenud alustamisest kahe aasta jooksul. Hiliste alustajate ekspordimahud on väiksemad, sest neil läheb kauem aega, et välisurgudel kohaneda. Uuringust järeldub, et ettevõtted, kes

hakkasid varem eksportima tegutsevad nii geograafiliselt kui ka tunnetuslikult kaugematel turgudel ja on arvuliselt hõivanud rohkem turge kui hilised alustajad (Moens, Servais 2002: 61, 64).

„Born global“, „Born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtted on omavahel väga sarnased, kuid siiski märkimisväärsete erinevustega. Töö empiirilises osas valitud ettevõtte on väga keerulise rahvusvahelistumise ajaloo ja käesoleva töö autor soovib analüüsi käigus sellele ülevaate anda ning leida, milline teooria iseloomustab ettevõtet kõige rohkem.

## 2. RAHVUSVAHELISTUMINE MAGNETIC MRO AS NÄITEL

### 2.1 Metoodika ja valitud ettevõtete tutvustus

Järgnevas töös on vaatluse all ettevõtte, mille rahvusvahelistumist autor uuris kasutades uurimisstrateegiana kvalitatiivset lähenemist. Meetodina oli kasutusel juhtumi analüüs (*case study*), mis põhines süvaintervjuude läbi viimisel. Juhtumi analüüsi võib defineerida Yinil alusel kui empiirilist uurimust, mis uurib kaasaegset nähtust sellele omases keskkonnas ning on kohane, kui nähtuse ja konteksti vaheline seotus pole selge (Yin 1984). Stake eristab aga juhtumi analüüsi 3 eriliiki (Stake 1995: 3-4):

- Sisemine (olemuslik)- analüüsitakse nähtust enda huvides
- Instrumentaalne- valitakse väike rühm uuritavaid, et analüüsida teatud käitumismustreid
- Kollektiivne- kogutakse andmeid mitmetest erinevatest allikatest

Käesoleva töö autor on kasutanud sisemist juhtumi analüüsi, kuna uuriti ühte ettevõtet uurija enda huvidest lähtuvalt.

Juhtumi analüüsi kasutades ei saa küll tulemusi statistiliselt üldistada, mida peetakse selle meetodi puuduseks (Tellis 1997: 4), kuid on võimalik uurida kas juhtumi tulemused toetavad teooriat või mitte. Töö autor soovis minna temaga rohkem süvitsi ning valis metodoloogiks juhtumianalüüsi järgmistel põhjustel:

- Juhtumi analüüsi metodoloogia on paindlik ning võimaldab teha kiireid muutusi
- Juhtumi analüüs võimaldab omandada detailset ja põhjalikku informatsiooni ettevõttest (Eriksson, Kovalainen 2008: 3)
- Juhtumi analüüs aitab selgitada reaalse olukordade keerukust
- Juhtumi analüüsis kasutatakse lahtisi küsimusi, sh miks ja kuidas, mis võimaldavad ettevõttest rohkem teada saada

Intervjuu viidi läbi märtsi keskpaigas ning kestis ajaliselt ligikaudu tunni. Intervjueeritavateks oli Magnetic MRO AS'i tegevjuht Risto Mäeots. Samuti on kasutatud ettevõtete kodulehekülgi, majandusaasta aruandeid ja Eesti meedias avaldatud artikleid antud ettevõtte kohta. Intervjuu oli poolstruktureeritud ehk intervjuu kava ja küsimused olid enne paika pandud, kuid intervjuu jooksul nende järjekord ja tähtsus muutusid. Intervjuu koosnes 22 küsimusest, mis on ära toodud Lisas 1. Samuti on ära toodud läbi viidud intervjuu transkriptsioon Lisas 2. Töö autor leiab, et intervjuu läbiviimise negatiivseks pooleks oli informatsiooni hulk, mis on küll oluline, kuid seos teooriaga puudub ning seetõttu ei ole otstarbekas seda kasutada.

Ettevõtte on valitud töö eesmärgist lähtuvalt: uurida rahvusvahelisel turul pikemalt tegutsenud edukat ettevõtet. Autori valitavaks ettevõtteks on Magnetic MRO AS, mis loodi aastal 2002.

**Magnetic MRO** kasvas välja Estonian Airi lennukihoolduse osakonnast, mis loodi aastal 1995 ning ettevõtte tegeleb lennukite remondi- ja hooldusteenuste pakkumisega, samuti pakutakse eraldi lennukihoolduse oskusteabe müüki ja lennukite kiirhooldust välismaa lennujaamades. Ettevõtte loodi aastal 2002 ning tegutses nime all Maersk Air Maintenance Estonia AS. Esimesteks klientideks olid AS Estonian Air ja Taani ettevõtte Maersk Air (majandusaasta aruanne 2002). 2010 aastani kuulus ettevõtte nii Estonian Airile, kui ka Scandinavian Airlinesile (SAS). 2010 aastal ostis ettevõtte ära Balti riikide juhtiv era- ja riskikapitalide ettevõtte BaltCap. Esimesed neli tegevusaastat oli ettevõtte kahjumis, väljaarvatud aastal 2005, kui saavutati majandusaasta kasum tänu tegevuse suurematele mahtudele ja välistöötajate osakaalu vähenemisele (ettevõtte majandusaasta aruanded 2002-2006).

2014 aastal juhtkond muutus ja tehti ettevõttele rebranding ning nimeks sai Magnetic MRO AS, mille eesmärgiks oli muutuda regionaalsest ettevõttest globaalseks (Magnetic MRO: 2018). Samal aastal siseneti umbes 40 riiki ja 2015 aastal järgmisesse 20 riiki. Samuti loodi 2015 aastal juba müügi- ja inseneriosakond Londonisse, Suurbritannias (Magnetic MRO: 2018). Aastal 2017 sai ettevõtte ka Eesti aasta ettevõtte ja aasta ekspordööri tiitli. Alates sellest aastast kuulub ettevõtte 100% välisinvestorist Aasia ettevõttele Hangxin. Hetkel on ettevõttes üle maailma kokku 440 töötajat ja käive oli 2017

aasta auditi andmeil 96 miljonit eurot. Autor on koostanud Magnetic MRO kohta iseloomustava tabeli 6, et luua ettevõttest üldpilt.

**Tabel 6.** Magnetic MRO

MAGNETIC MRO	
Ettevõtte liik	Aktsiaselts
Tegevusala	Õhusõidukite remont ja hooldus
Algusaasta	2002
Töötajate arv	440
Aeg, mis kulus, et saada regionaalseks ettevõtteks	Vähem kui aasta
Aeg, mis kulus, et saada globaalseks ettevõtteks	12 aastat
Käive 2017 aastal	96 miljonit eurot
Kontorite hulk välisriikides	5
Hõivatud turgude arv	~63

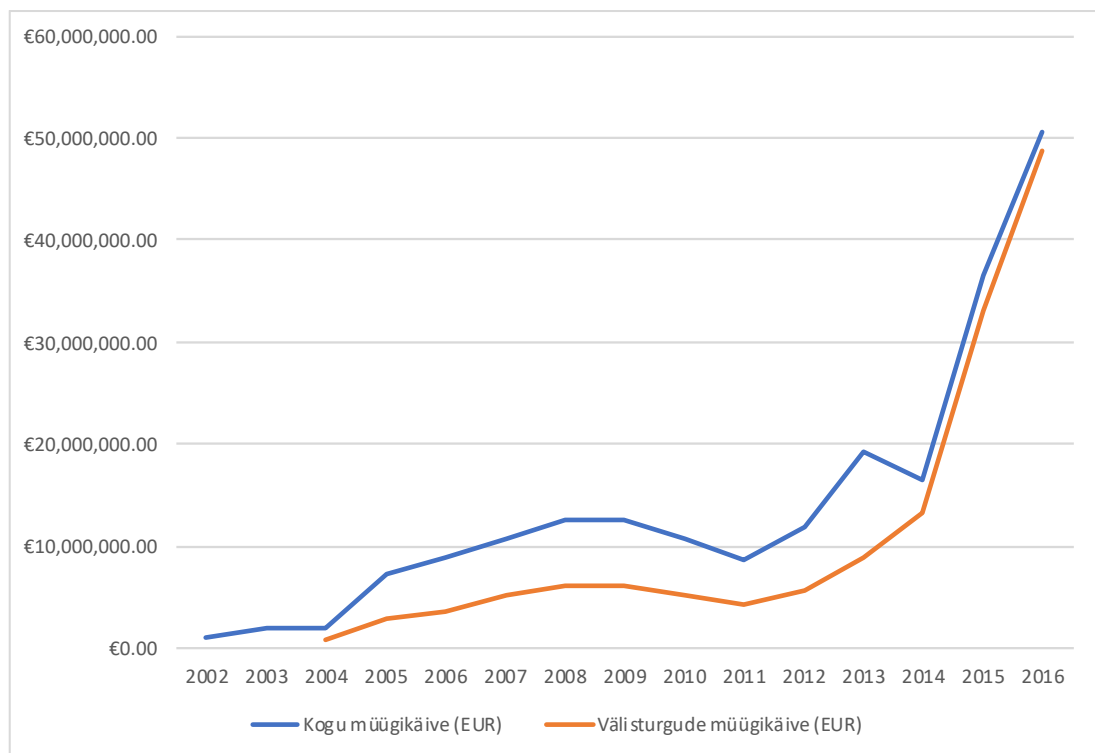
Allikas: Autori koostatud ettevõtete kodulehekülgede, läbi viidud intervjuu ja majandusaasta aruannete alusel

## 2.2 Magnetic MRO rahvusvahelistumine

**Magnetic MRO** kasvas välja ettevõttest, mis oli algselt Eesti turule suunatud ehk Eesti tolleaegse lennufirma Estonian Airi lennukite hoolduseks. Vajadus minna rahvusvahelisele turule tekkis ettevõttel 7 aastat pärast loomist ehk aastal 2002 kui omanikud vahetusid ja selgus, et ressursi oli tehasel rohkem, kui kohalik turg võimaldas.

Uue loodud ettevõtte nimeks sai Maersk Air Maintenance Estonia AS. Esimesena siseneti Skandinaavia turgudele ehk Soome, Rootsi ja Taani sest omanikuks oli SAS (Scandinavian Airlines). Kuigi ettevõtte oli välisriikides juba suuremal või vähemal määral esindatud, toimus aastal 2014 strateegias suur kannapööre, millega tekitati täiesti uus teenusteportfell, mis võimaldas rohkematesse riikidesse siseneda. Samal aastal siseneti juba 40-sse uute riiki ja aasta hiljem lisandus veel 20. Välisurgude müügitulu on ettevõtte käibest 97% ja Eesti turg ehk Nordica lennufirma 3%.

Käesoleva töö autor on Magentic MRO rahvusvahelistumise kaardistanud järgnevate tabelitega, kasutades ettevõtte kodulehekülge, majandusaasta aruandeid, intervjuud tegevjuhiga ja meedia väljaandeid.

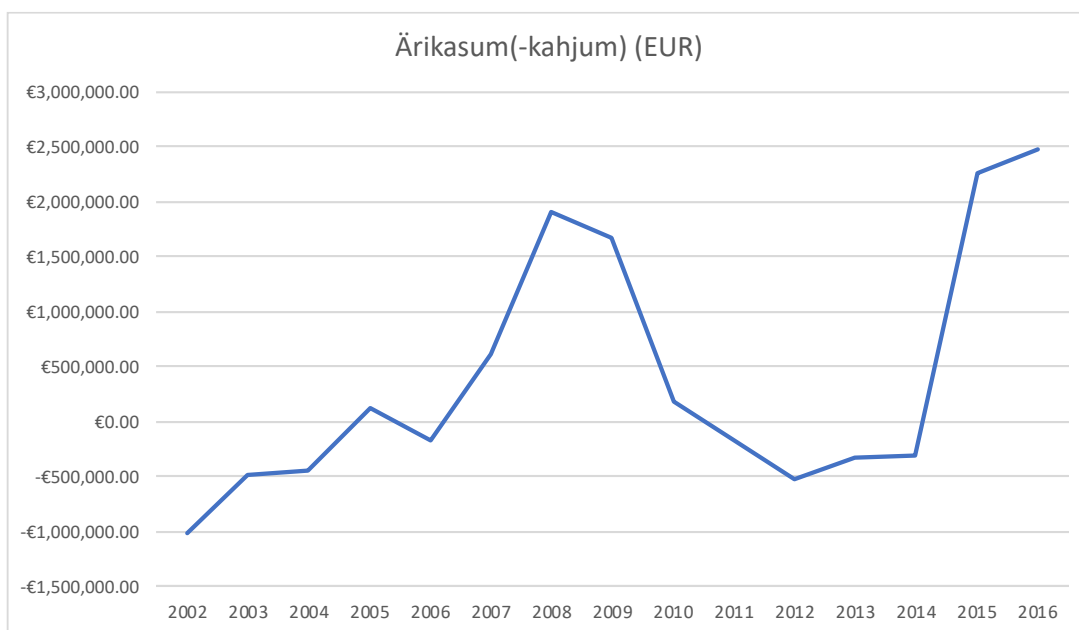


**Joonis 4.** Magnetic MRO kogu ja välisurgude müügi käive aastate lõikes (autori koostatud)

Majandusaasta aruannetest ei selgunud, kui suure osa moodustab välisurgude müügi käive esimese kahe tegutsemisaasta jooksul. Kogu müügi käibe ja välisurgude müügi käive on välja toodud Joonisel 4, millelt saab välja lugeda, et välisurgudel teenitav tulu moodustab praeguseks hetkeks ettevõtte kogu müügi käibest enam kui 90%. Aastatel

2004-2013 jäi välisurgude müügitulu hulk kogu müügikäibest 48-50% vahemikku. Strateegiliste muudatused aastal 2014 mõjutavad välisurgude müügikäivet marginaalselt ning see moodustab praeguseks hetkeks 97% kogu müügitulust. Koduturul teenitav müügitulu saavutatakse ainult Nordica lennukite hooldusega. Käesoleva töö autor julgub prognoosida, et tulevikus väheneb koduturul saavutava müügitulu osakaal veelgi, kuna Magnetic MRO on pidevas laienemises. Seda kinnitab ka tegevjuhi Risto Mäeotsa intervjuu Äripäevale. Ettevõtte plaanib hakata pakkuma kohapealset liinihooldust erinevatel välisurgudel, see tähendab, et Eestis saadetakse meeskond vastavatesse lennujaamadesse ning kohapealseid angaare ei pea rentima (Puusild 2018). Aastal 2015 müügikäive kahekordistus võrreldes eelneva aastaga ning aastal 2016 suurenes see veelgi 38% võrra. Välisurgude müügikäive suurenes mõlemal aastal 47%.

Ettevõtet saab iseloomustada ka ärikasumi(-kahjumi) alusel, mis näitab ettevõtte põhitegevuse tulemit. Alloleval Joonisel 5 on välja toodud Magnetic MRO ärikasum(-kahjum) tegutsemisaja jooksul.



**Joonis 5.** Magnetic MRO ärikasum(-kahjum) aastate lõikes (autori koostatud)

Jooniselt 4 selgub, et Magnetic MRO oli ettevõtte algusaastatel kahjumis, kuna asutamiskulud olid suured, tegevusaktiivsus madal ja vajadus välisööjõu järgi suur. Aastal 2005 saavutati esmakordselt kasum, mis tulenes äritegevuse suurematest

mahtudest ja tööjõukulude optimeerimisest. Järgenvad paar aastat olid ettevõttele edukad, kuna saavutati suurem ärikasum tänu üldisele turuhinna tõusule ja tööde mahu kasvatamisele. Aastal 2010 hakkas kasum vähenema tingituna üldisest majanduslangusest, mis põhjustas lennuliikluse nõudluse vähenemise. Ettevõtte oli kahjumis kuni 2014 aastani, mis toimus juhtkonnavahetus ja strateegia muutmine. Alates 2015 aastast on ettevõtte olnud kasumis, selle põhjuseks oli uute äriüksuste struktureerimine, tooteportfelli laiendamine ja uued ärivõimalused rahvusvahelisel turul (ettevõtte majandusaasta aruanded 2002-2016).

Magnetic MRO on asutamisehetkest aastal 2002 sisenenud välisurgudele, alguses tehti seda aeglaselt ja sihtriikideks olid valitud omanikest lähtuvalt. Ettevõtte suurenedes hakati haarama rohkem turge ja 2014 aastal toimus rahvusvahelistumine ülikiirelt ning praeguseks tegutsetakse üle 60-s erinevas riigis. Allolevas Tabelis 7 on antud ülevaade välisurgudele sisenemisest ning ettevõttele olulistest rahvusvahelistumist puudutavatest otsustest ja tegevustest ning välisurgudest.

**Tabel 7.** Magnetic MRO rahvusvahelistumine

Aasta	Tegevus	Välisurud, kuhu siseneti
2002	-Loodi Maersk Air Maintenance	Taani
2003	-Ettevõtte omanikuks sai Scandinavian Airlines (SAS)	Soome, Rootsi
2004		
2005		
2006		Inglismaa, Belgia, Leedu, Austria, Läti
2007		Saksamaa
2008		Venemaa, Holland

2009		USA
2010	-Ettevõtte uueks omanikuks BaltCap	
2011		Poola, Itaalia
2012		
2013	-Avati uus (arvult teine) lennuangaar.  -Suurenes töömahu ja klientide hulk	
2014	-Juhtkond vahetus ja toimus rebränding  -Ettevõtte uus nimi Magnetic MRO AS  -Liinihooldust hakati pakkuma välisurgudel  -Innovaatilised ideed toote/teenuseportfelli laiendamiseks	Kokku tegutsetakse 40 välisurul
2015	-Loodi müügiesindus Inglismaale	-Lisandus veel 20 välisurgu,
2016	-Tütarettevõtte Inglismaal  -EngineStands24 projekt  -Kuehne-Nageliga partnerlus	Nigeeria, Ukraina, Türgi, Türkmenistan,
2017	-Aasta ettevõtte ja aasta eksportööri tiitel	Bermuda, Aserbaidžaan
2018	-Uueks omanikuks Hiina ettevõtte Hangxin	-Plaan siseneda Aasia turgudele

Allikas: Autori koostatud ettevõtte majandusaasta aruannete, tegevjuhi intervjuu ja kodulehekülje põhjal

Hetkel tehakse tehinguid umbes 63 erineva riigiga, kus kontorid koha peal ei ole. Ost-müük-vahetus toimub elektroonilise andmebaasi alusel, kuhu lennundusfirmad panevad oma otsimiskuulutuse ülesse, millele ettevõtte reageerib. Kontorid asuvad viies riigis: Ameerika Ühendriikides, Inglismaal, Serbias, Leedus ja peakontor Eestis. Lähiajal avatakse ka tänu uuele omanikule kontorid Aasias. Inglismaal Catwicki lennujaama läheduses ja Eestis Tallinna lennujaamas on ettevõttel angaarid ja toimub ka tootmine. Ülejäänud kolmes riigis on ainult müügiesindajad ja partnerid. Töötajaid kokku on 440, kellest 55 inimest töötab Inglismaal, nendes 80% on inglased. Londoni kontorisse on saadetud ka inimesi Eestist, et ettevõttesisest töökultuuri ülal hoida.

Uuele turule sisenemiseks palgatakse kohalik müügimees või agendid, kellele makstakse mingi periood (tavaliselt aasta alguses) tasu, et oleks lihtsam ettevõtjatele läheneda. Perioodi lõppedes otsustatakse, kas sihtturul jätkatakse agentidega, asendatakse need enda ettevõtte müügimeestega või lõpetatakse turul üldse tegevus, kuna see pole piisavalt kasumlik.

Üldiselt eelistab ettevõtte palgata kohalikult turult müügimehed, kuna oluline on tunda vastava turu klienti ja kultuuri ja kombeid ning toodet on nii lihtsam müüa. Magnetic MRO peab sihtturu kultuuri tundmist väga oluliseks enda ettevõtte müügistrateegias, kuna valesti käitudes võib kiirelt toimuda turult taandumine ja ebaedu, samuti ei saa õppida uut turgu piisavalt hästi tundma, kui ei tea riigi kombeid ja tavasid.

Samuti on olulised poliitilised tegurid ja peab väga pingsalt jälgima, mis riikidega koostööd tehakse, kuna lennukeid kasutatakse ka sõjatööstuses. Mõned riigid, kellega koostööd tehakse, on poliitiliste sanktsioonide all, näiteks Iraan ja Venemaa. Iraan on ka üks väheseid riike, kust ettevõtte on sunnitud turult taanduma, vähemalt mõneks ajaks. Donald Trumpi võimuletulekuga Ameerika Ühendriikides hakati Iraanile uuesti sanktsioone peale panema, mistõttu ettevõtte tegi otsuse, et võtavad sellel turul hoogu maha. Magnetic MRO pakub lennukihooldust USA's toodetud lennukitele nagu Boeingud ning ei soovi sellisest suurest turuosast ilma jääda, mistõttu on oluline Ameerika Ühendriikidega konflikti mitte minna. Samas on siiski kindel plaan sinna uuesti

siseneda, kui sanktsioonide osas tehakse järeleandmisi, sest turuna on Iraan nõ ebamugav, kuna seal on palju aspekte, mida peab arvesse võtma.

Ebamugavatel turgudel on ka konkurente tunduvalt vähem. Mugavatel turgudel on alati konkurents suurem. Magnetic MRO peab ennast väga riskitolerantseks ettevõtteks, kuna tegutseb ka eksootilistel ja teistele ettevõtetele ebameeldivatel turgudel. Näiteks Aafrikas on neil palju kliente Nigeerias, mis muidu on ettevõtluseks keeruline riik, kuna seal on palju sõjalisi, poliitilisi ja rahalisi probleeme. Sinna saadetakse isegi müügimehi Eestist koha peale, et olla võimalikult paindliku ja kiire teenindusega. Ettevõttele meeldib minna avastamata turgudele, kuhu konkurendid ei lähe, kuna seal on riske palju, aga samas on ka võimalusi rohkem.

Ettevõtte hindab konkurentsi välisturgudel väga tihedaks, on suuri ja palju võimsamaid ettevõtteid, aga konkurentsieelistena tuuakse välja paindlikkus, kiirus, vähem bürokraatiat ja keskpärasuse mitte talumine, samuti lähenetakse kliendile personaalselt. Risto Mäeots: *„Me pingutame palju, töötame 24/7 ja kõik töötajad on fanaatikud ja selle tööstusharu armastajad, et võib-olla isegi julgeks võrrelda mõne sellise start-upi kultuuriga, kuigi me ei ole start-up.“* Ettevõtte võrdlus start-up-i mentaliteediga, annab aimu organisatsioonisisest käitumisest. Pikalt turul olles on kindel kvaliteet klientidele meelde jäänud ja ettevõtet soovitatakse edasi ka teistele. Risto Mäeots: *„Ja muidugi jätsin ka rääkimata, et palju on ka seda ikkagi, et kvaliteet räägib ka, et me oleme pikalt turul olnud juba ja hästi paljud kliendid soovitavad meid järgmistele klientidele, et seda on hästi palju.“*

Magnetic MRO on pidanud oma toodet vastavalt sihtturule kohandama. Aafrika turul paljude toodetega üldse ei oldagi, kuna need ei adapteeru sealse turuga ja see oleks liiga riskantne. Tooteportfell pannakse paika turu vajadusest lähtuvalt. Samuti kasutatakse erinevates riikides sinna sobilike iseloomujoontega müügiinimesi. Aafrika, Aasia, Usa, Venemaa- need riigid nõuavad kõik erineva taustaga müügimehi.

Töölise palkamisel lähtutakse sellest, kuhu turule ta võiks sobituda, võetakse arvesse tema keeleoskusi ja kultuuri tundmist, oluline on ka varasem kogemus vastavalt turul. Tehakse ka tööliste ümberkoolitamisi, kuid on jõutud järelduseni, et mõni inimene ikka

mõnele turule ei sobitu. Keevalist, teravmeelset Slaavi verd inimest ei ole mõtet Aasiasse läbirääkimistele saata.

Ettevõtte turundus on suunatud 95% rahvusvahelistele turgudele. Esinetakse rahvusvahelistel konverentsidel, ettevõtte juhtkonna liikmetel on kohustus kirjutada artikleid. Välismaal teatakse ettevõttest rohkem kui Eestis. Siin sai laiemat tuntuks tänu 2017 aasta ettevõtte ja aasta eksportööri tiitlile. Risto Mäeots: „*Ja me tegime seda teadlikult kandideerisime Aasta Ettevõtteks, et just seda employer brandingut luua, et töötajaid meelitada.*“ Eesti turule tehakse ainult töötajate palkamiseks mõeldud turundust ning see tõstis tööturul ettevõtte väärtust töötajate silmis.

Magnetic MRO-1 on kolmepealine turundusüksus, kelle ainus ülesanne on ettevõtte teha nähtavaks välisturgudel. Enne uutele turgudele, näiteks Aasia ja Aafrika, sisenemist ei viida läbi turu-uuringuid ega turutestimisi, sõlmitakse partneritega kokkulepped ja saadetakse koha peale müügiinimesi. Risto Mäeots: „*Küsitlusi ei tee, et meie arust ikkagi oma silm on kuningas. Me saadame oma kõige kõvemad müügimehed koha peale, tavaliselt 1-2 inimest.*“ Euroopat peetakse nõ koduturuks ja siin ennast eriti reklaamima ei pea, kuna ollakse lennunduses üpris tuntud. Kõige olulisemaks peab ettevõtte müüki. Müügiinimesed peavad toodet hästi tundma ja selle kõrval ka inimpsühholoogiat. Kõige edukamad ettevõttes töötavad müügiinimesed ei olegi üldse enne lennundusega seotud olnud, aga müümisoskus on väga professionaalne.

Aasia on üle pika aja täiesti uur turg, kuhu sisenetakse. Magnetic MRO jaoks on Aasia veel katmata turg, kuid väga atraktiivne, kuna Aasia ja eriti Hiina on lennunduse tööstusharus nr 1 piirkond. Kõige edukamaks turuks on hetkel veel Euroopa, kuid seda ainult põhjusel, et siin on nii pikalt tegutsenud. Kõige suuremate võimalustega turud on Ameerika Ühendriigid ja Aasia. Kaugematel turgudel võtab rohkem aega, et edu saavutada.

Ettevõttele kuulub ka tütarettevõtte EngineStands24. See on online-platvorm, mille kaudu saab klientidele rentida üle maailma lennukite mootorihälli, millega mootorit transportida. Teenuse turule toomiseks oli vaja transpordipartnerit ja selleks sai Saksamaa logistikafirma Kuhne-Nagel, kuna neil oli kõige rohkem mootorihoiubaase. EngineStands24 on hetkel maailmas üks esimesi, kes sellist teenust pakub. Seni on

tegutsetud 2,5 aastat ning kasumit hakati teenima selle aasta jaanuaris. Vahepealne aeg kulus ettevõtte tutvustamisele, laiendamisele ja sinna tehti palju investeringuid. Hetkel kuulub EngineStands24 veel Magnetic MRO-le, kuid pikemas perspektiivis vaadatakse, kas tasub teha sellest eraldiseisev ettevõte.

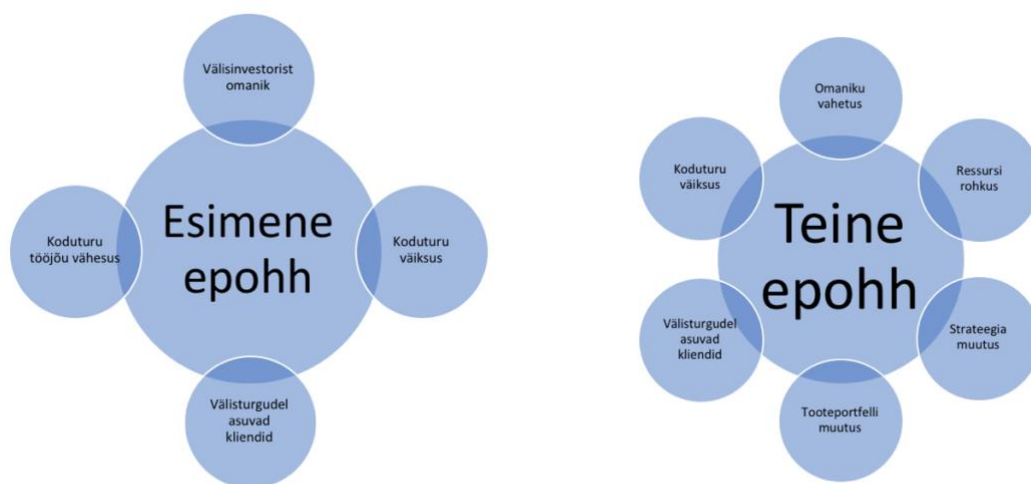
Magnetic MRO peab eduka rahvusvahelistumise põhjuseks innovaativsus ja uute lahenduste leidmist isegi sellisel tööstuslikul alal nagu lennundus. Ettevõtte mentaliteet on nagu start-upil olles ise juba edukas ja üle maailma tuntud. Risto Mäeots: *„Ja see iseloomustabki kogu meie äri, me teeme 3D-printimist ja püüame leida igasugu innovaativseid lahendusi, kuna konkurente on palju, siis see ongi nagu selline nõ kirss tordil, millega me võidame”*

Ettevõtte kannab endas start-up ideoloogiat ja töötajad on valmis ettevõttesse maksimaalselt panustama. Tegevjuht Risto Mäeots peavad oluliseks müüki ja eriti just inimesi, kes sellega tegelevad. Samuti on oluline oma ettevõtet kui ka toodet reklaamida võimalikult palju: sotsiaalmeedias, tavalises meedias, messidel jne. Intervjuudest võis välja lugeda, et edu võti ei peitu mitte ainult tegevustes vaid ka inimestes.

Magnetic MRO rahvusvahelistumine on olnud pikk ja keeruline protsess ning käesoleva magistr töö järgmises alapeatükis püüab autor leida seoseid töö esimeses peatükis käsitletud teooriatega.

## **2.3 Magnetic MRO rahvusvahelistumise analüüs**

Käesoleva töö autor vaatab Magnetic MRO rahvusvahelistumist kahe epohhina, kuna teooriate alusel võib teha järelduse, et ettevõtte sisenes välisturgudele nõ kaks korda ja kahes erinevas ajajärgus. Esmane ehk aeglasem rahvusvahelistumine toimus loomisehetkest alates aastal 2002 ning teine ehk kiire rahvusvahelistumine toimus aastal 2014 seoses juhtkonna vahetuse ja strateegia muutustega. Esimene epohh kestis ajaliselt 2010 aastani pärast mida toimus ettevõtte edus tagasilangus. Teine epohh algas 2014 aastal ning kestab praeguse hetkeni. Kutschkeri alusel on epohhide ajaline kestvus kolmes-neljast aastast kuni 15 aastani. Joonisel 5 on autor välja toonud mõlema epohhi ettevõtte rahvusvahelistumise põhjused.



**Joonis 6.** Magnetic MRO rahvusvahelistumise põhjused, autori poolt koostatud. Allikad: Bell et al 2001; Dunning 2000, Kutschker 1997, läbi viidud intervjuu, majandusaasta aruanded

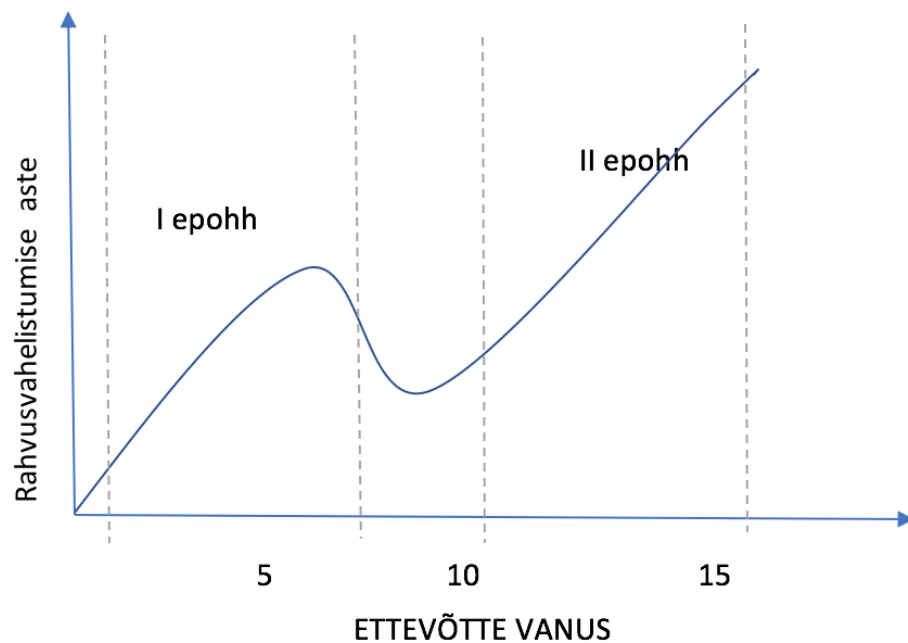
Ülalolevalt jooniselt on näha, et Magnetic MRO-l oli rahvusvahelistumiseks väga palju põhjuseid, seda eriti teisel korral, mistõttu toimus see otsuse vastuvõtmise hetkest väga kiiresti. Ettevõtte esimese epohhi rahvusvahelistumine on omane „born global“ tüüpi ettevõtetele, kuna välisurgudele siseneti kohe pärast asutamist (Kropp et al 2006: 510) ning välisurgudel tehtavate tehingute osakaal jääb 25-75% vahele (Chetty, Campbell-Hunt 2004), Magnetic MRO puhul moodustas välisuru hulk kogu müügitulust algusaastatel keskmiselt 49%. Ettevõtte ei olnud siis veel küll üle maailma tuntud ja alustas rahvusvahelistumist lähiturudelt nagu Taani, Soome ja Rootsi. See on samuti üheks indikaatoriks, et tegemist on „born global“ ettevõttega või mõne allika alusel „born-regional“ ettevõttega (Kuivalainen et al 2007: 254). Magnetic MRO sisenes lähedal asuvatele turgudele põhjusel, et ettevõtte üheks omanikus oli 2002 aastal Taani ettevõtte Maersk Airlines ja 2003 aastal Rootsi ettevõtte Scandinavian Airlines System ning nendes riikides oli tugivõrgustik olemas.

Ettevõtte rahvusvahelistumise teist epohhi iseloomustab käesoleva töö autori arvates enim „born-again global“ mõiste, kuna rahvusvahelistumine toimus kindlal kriitilisel

põhjused (Bell et al 2001: 179), milleks oli ettevõtte omaniku vahetus, mis toimus 2014 aastal ja millega tehti strateegias kannapööre ja loodi uus tooteportfell välisurgudele sisenemiseks. Ettevõtte strateegia muutus on detailsemalt lahti seletatuna Tabeli 3 alusel kriitilise põhjuse olemus. Epohhi teooria alusel toimub samuti üleminek ühest etapist teise kindlal põhjusel, milleks on enamasti juhtkonnas tehtavad muudatused ning 2014 aastal, mil teine epohh algas, toimus Magnetic MRO juhtkonna vahetus.

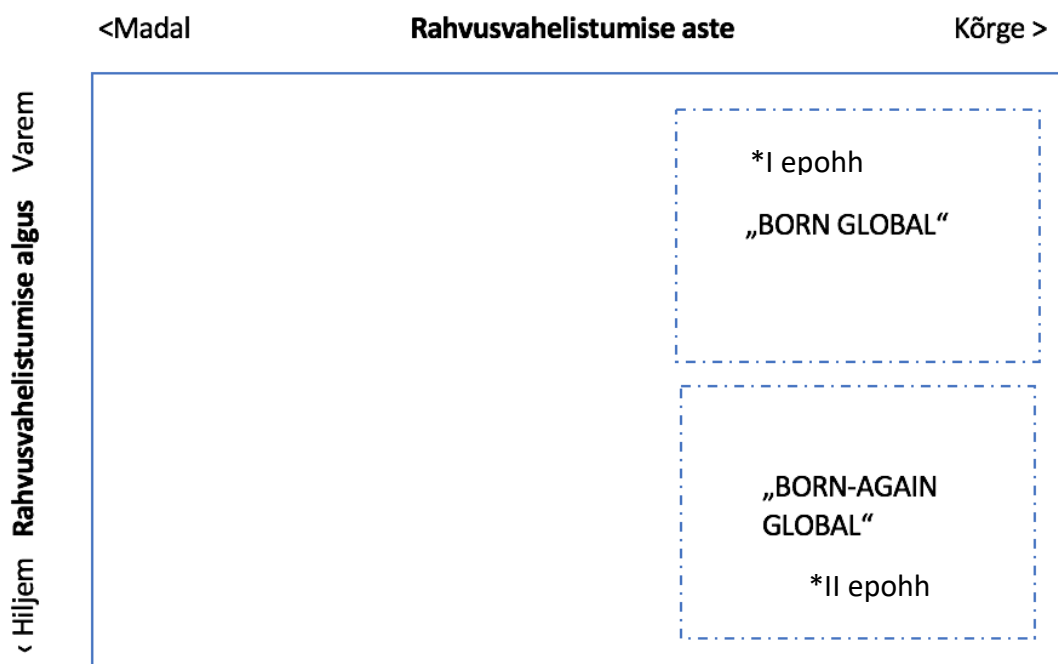
Samuti on seos koduturu väiksuse ja klientide, kes asuvad välisurgudel, vahel, kuna lennukite hooldus ja remont on väga spetsiifiline tööstusharu ning Eesti kliendid moodustavad ettevõtte kogu klientidest ainult 3%. Teises epohhis siseneti välisurgudele samuti kiiresti ning kahe aastaga hõivati ligikaudu 60 uut turgu, mille hulgas olid ka turud, kust vahepeal oldi taandunud. Nende turgude hulgas oli nii geograafiliselt lähedal kui ka kaugemal asuvaid turge, see tähendab, et ettevõtte sisenes mitmele turule korraga ning Kuivalainen alusel on tegemist tõeliselt globaalse ettevõttega.

Magnetic MRO rahvusvahelistumist on autor kujutanud Joonisel 7. Ettevõtete algusaastatel oli rahvusvahelistumise aste kõrge, siis tekkis tagasilangus ja alates 2014 aastast see jälle tõuseb. Tagasilangus, mis ilmnes 7-8 aastat pärast loomist, oli tingitud üldisest majanduslangusest ning lennuliikluse nõudluse vähenemisest. Käesoleva töö autori arvates on Jooniselt 7 hästi näha, kuidas saab eristada Magnetic MRO rahvusvahelistumise kahte epohhi, millest esimene on „born global“ ja teine „born-again global“ mudeli järgi toimiv.



**Joonis 7.** Magnetic MRO rahvusvahelistumine kahes etapis. Autori koostatud Vissaku 2010 alusel.

Alloleval Joonisel 8 on kujutatud uuritava ettevõtte rahvusvahelistumise eri epohhe graafikul, mille x-teljel on rahvusvahelistumise algus ja y-teljel rahvusvahelistumise aste. Joonis 8 on joonis 7 teisel kujul, et luua ettevõtte rahvusvahelistumise protsessist parem visuaal. Nii „born global“ kui ka „born-again global“ tüüpi ettevõtted on kõrge rahvusvahelistumise astega, aga „born global“ siseneb välisurgudele varem ja „born-again global“ hiljem. Autor on uuritava ettevõtete epohhide asukohad graafikul ära märkinud.



**Joonis 8.** Rahvusvahelistumise kahe etapi graafik, autori koostatud, allikas: Shepard, McNaughton 2012; Bell 2001

Magnetic MRO on oma mentaliteedilt nagu start-up ettevõtte. Ta reageerib kiiresti turumuutustele, on paindlik ja innovaatiline ja riske mitte pelgav, mis on sellise tööstusharu puhul ebatavaline. Seega Schueffeli alusel on Magnetic MRO „born-again global“ tüüpi ettevõtte, kuna kohaneb erinevate keskkondadega kiirelt (Schueffel et al 2014: 429), kuid käesoleva töö autori arvates võib eelnev iseloomustus kehtida ka „born global“ ettevõtete kohta.

Johanson ja Mattsson jagasid ettevõtteid rahvusvahelistumise alusel neljaks: varajane alustaja, üksik rahvusvaheline, hiline alustaja ja rahvusvaheline teiste seas. Magnetic MRO kuulub käesoleva töö autori arvates esimeses etapis varajase alustaja ja teises etapis hilise alustaja hulka. Varajane alustajal ei ole algul suhteid välisurgudega, kuna kõik kliendid, partnerid ja tarnijad tegutsevad ainult koduturul. Magnetic MRO-l oli esimesel tegutsemisaastal kaks klienti: Estonian Air ja Air Maersk, mis küll oli Taani ettevõtte, kuid kuulusid sel hetkel Magnetic MRO omanike hulka (tollane ettevõtte nimi Air Maersk). Seega võib Taanit pidada samuti mingil määral ettevõtte koduturuks. 2003 aastal omanik vahetus, mistõttu siseneti Rootsi ja Soome turgudele. Uue omaniku

Scandinavian Airlinesi koduturgude positsioone oli mugav ära kasutada. Varajasele alustajale omaselt siseneti geograafiliselt ja tunnetuslikult lähedalasuvatele turgudele.

Ettevõtte rahvusvahelistumise teises epohhis vastab Magnetic MRO hilise alustaja tunnustele. Kliendid, tarnijad ja konkurendid on juba rahvusvahelisel turul, kuna ettevõttel on kliente üle Euroopa, seda nii liinihoolduses kui ka baashoolduses. Hiline alustaja siseneb mitmele väliturule korraga, mis võivad asuda koduturust kaugel. Magnetic MRO sisenes 2016 aastal nii Nigeeria kui Ukraina turule. Hilised alustajad kohanevad kiiremini klientide nõudmistega. Magnetic MRO-l on klientidega personaalsed ja lähedased suhted, mistõttu leitakse probleemidele kiirelt lahendused. Suhtlus on vahetu ja bürokraatiat konkurentidega võrreldes vähem. Samuti püütakse pidevalt leida innovaatiliste lahenduste näol teisi konkurentsieeliseid. Magnetic MRO kuulub hiliste alustajate hulka, kuna ettevõtte koduturg ja suhtevõrgustik on väga rahvusvahelised (Hadley, Wilson 2003: 702).

Globaaselt rahvusvaheliste ettevõtete juhid peavad olema innovaatilised ja muutustele avatud seda nii „born global“ kui ka „born-again global“ tüüpi ettevõtete puhul. Magnetic MRO praegu tegevjuht Risto Mäeots on sellel positsioonil olnud kaks aastat, kuid ettevõttes töötanud juba 2007 aastast alates. Tal on bakalaureusekraad Lennuakadeemiast ja magistrikraad Tallinna Tehnikaülikoolist. Ta on teadlik ettevõttesisestest ja-välistest protsessidest ning oskab neid juhtida. Ta eesmärgiks on ettevõtte muuta võimalikult innovatiivseks, et tekitada teiste seas konkurentsieelis. Tegevjuht suhtleb isiklikul tasandil oluliste klientidega ja käib messidel ettevõtet tutvustamas. Cavusgili ja Freemani alusel on Risto Mäeotsal globaalse ettevõtte juhi tunnused.

Cavusgil ja Freeman (2007) jagasid oma uuringus ettevõtted rahvusvahelistumisele pühendumuse alusel neljaks: vastaja, oportunist, eksperimentalist ja strateeg. Magnetic MRO on käesoleva töö autori arvatus kombinatsioon viimasest kahest. Tabeli 1 ja empiirilise osa teise alapeatüki alusel on autor välja toonud eksperimentalistile ja strateegile omased tunnused ja neid analüüsinud.

### **Eksperimentalistile** omased tunnused:

- Nõus pikaajaliselt rahvusvahelistuma. Ettevõtte üheks eesmärgiks on hõivata uusi välisturge, kuna Eesti turg on lennundusega tegelevatele ettevõttele liiga väike ning koduturu müügitulu moodustab vaid 3% kogu müügitulust.
- Vajadusel rahvusvahelistelt turgudelt taandumine, et säilitada olulisi kontakte. Ettevõtte oli sisenemas Iraani turule, kuid seoses Donald Trumpi võimuletulekuga pandi Iraan poliitiliste sanktsioonide alla. Magnetic MRO otsustas turult väljuda, et säilitada USA-ga häid kontakte, kuna tegemist on ühe suurima lennukite tootjaga ning ettevõtte ei soovi nii suurest turuosast ilma jääda.
- Ühissettevõtted partneritega. Saksamaa ettevõtte Kuehne+Nageliga loodi lennukite mootorite rendi-ja transporditeenust pakkuv ettevõtte. Tegemist on logistika firmaga, kellel on esindusi üle Euroopa.
- Kliendid võimaldavad uusi kontakte. Ettevõtte tegevjuhi Risto Mäeotsa sõnul on pikalt turul olles kindel kvaliteet klientidele meelde jäänud ning ettevõtet soovitatakse edasi ka teistele.
- Järgnevus suurtele globaalsetele klientidele ja tarnijatele. Magnetic MRO pakub liinihooldust juba 6 erinevas riigis, kus töötavad tehnikud koha peal. Vajadus on tingitud suurest lennuliinide hulgast ning kui mõni klient avab uue hooajalise liini, siis liigub Magnetic MRO sellega kaasa (Puusild 2018).

### **Strateegile** omased tunnused:

- Innovaatiline ja riskehaarav. Ettevõtte otsib kogu aeg uusi innovaatilisi lahendusi, sest konkurente on palju. Näiteks hakati tütarettevõttega Mac Interiors tegelema lennuhoolduses vajaminevate väikeste elementide 3D-printimisega (Magnetic MRO 2018).
- Kiire ja eesmärgipärane rahvusvahelistuja. Rahvusvahelistumise teisel etapil haarati uusi turge väga kiirelt, ühel aastal 40 ja teisel 20.
- Pingutab, et kohaneda suure hulga välisturgude klientidega. Oma tegutsemisaastate jooksul on ettevõtte loonud Tallinna lennujaama juurde kaks angaari, et töömaht oleks võimalikult suur. Liinihooldusteenust pakutakse nõ

liikuva tiimiga, kes vajadusel läheb kohale erinevatesse lennujaamadesse üle Euroopa.

- Pidevalt loob uusi suhteid olulistel turgudel ja regioonides. Ettevõtte uueks omanikuks on Hiina investor, mistõttu on järgmiseks sisenemise piirkonnaks valitud Aasia, mis on seni veel ettevõttel katmata. Uue omaniku kaudu on vajalikud sidemed ja kontaktid olemas.
- Keskendub uuringutele ja arendamisele. Aastal 2016 tehti koostööleping Tallinna Tehnikaülikooli innovatsiooni- ja ettevõtluskeskuse Mektoryga (Magnetic MRO: 2018).
- Arendab suhtlusvõrgustikke, et siseneda kiirelt füüsiliselt kaugel asuvatele turgudele.
- Luuakse sidemed strateegiliste liitude kaudu, et säilitada kontakte. Ettevõttel on partnerlussuhted väga paljude ettevõtetega üle maailma.

„Born global“ ja „born-again global“ ettevõtetel peab olema Shneori alusel kodulehekülg, mis on kas internetil põhinev või interneti poolt toetatud. Magnetic MRO kodulehekülg on interneti poolt toetatud, kuna müük toimub läbi teiste teeninduskanalite mitte läbi e-poe ning koduleheküljel on informatiivne väärtus. Ettevõtte kodulehekülg on orienteeritud üle maailma kõikidele üheselt, kuna on ainult inglise keeles.

Käesoleva töö autori arvates toetas empiiriline analüüs teatud määral teooriat ning saab järeldada, et Magnetic MRO näol on tegemist „born global“ ja „born again global“ tüüpi ettevõtete kombinatsiooniga.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtete rahvusvahelistumine on keeruline protsess ja seda on uuritud juba aastakümneid, mistõttu on teoreetilisi käsitusi väga mitmeid. Käesolevas magistritöös valis autor töö teoreetilises osas rahvusvahelistumise mudelid ja teooriad, mis enim iseloomustavad töö empiirilises osas uuritavat ettevõtet. Töö teoreetiline osa on jagatud kaheks: esimene osa uurib rahvusvahelistumise olemust, motiive ja pühendumuse astet ning teine osa keskendub „born-global“, „born-again global“ ja hilise alustaja tüüpi ettevõtete mudelitele.

Ettevõtetel on rahvusvahelistumiseks mitmeid motiive, mis on aja jooksul muutunud, kuid peamiseks on turu suurendamine ja ressursside otsimine. Enam ei ole nii oluline geograafilise ja tunnetusliku turu kaugus, vaid uued välisturu võimalused ning suhted partnerite, klientide ja tarnijatega. Ettevõtte rahvusvahelistumise soovi on võimalik vaadelda läbi pühendumuse aste, mille alusel jagunevad ettevõtted neljaks: vastaja, oportunist, eksperimentalist ja strateeg. Viimased kaks on võetud töös lähema vaatluse alla, kuna nende rahvusvahelistumise aste on suurem kui teistel. Strateeg ja eksperimentalist rahvusvahelistuvad kiiresti, neil on suur rahvusvaheline võrgustik ja palju kontakte välisturgudel, samuti on ettevõtted innovaatilised ja paindlikud.

Ettevõtte rahvusvahelistumine võib toimuda epohhidena ehk erinevate ajajärgudena, epohhid koosnevad episoodidest ja evolutsioonist. Epohhid võivad kesta kuni 15 aastat ning need mõjutavad kogu ettevõtet. Ühest etapist teise üleminek toimub mingi kriitilise põhjuse tagajärjel, milleks on enamasti muutused juhtkonnas.

Teoreetilise osa teises alapeatükis käsitles autor „born global“, „born-again global“ ja hilise alustaja teoreetilisi mudeleid. „Born global“ ettevõtted lähevad rahvusvahelisele turule kohe pärast asutamist ning võivad hõivata mitmeid välisturge korruga. „Born global“ tüüpi ettevõtete defineerimise aluseks on kolm faktorit: aeg, mis kulub rahvusvahelisele turule jõudmiseks, rahvusvaheliste tehingute osakaal kogu müügitulust

ja hõivatud välisturgude arv. „Born-again global“ tüüpi ettevõtte on enne rahvusvahelistumist tegutsenud ainult koduturul, kuid mingil kriitilisel põhjusel hakatakse kiirelt sisenema välisturgudele. Kriitiliste põhjustena on levinuimad strateegia muutmine ja juhtkonna vahetus.

Rahvusvahelisele turule sisenev ettevõtte võib olla ka hiline alustaja. Selline ettevõtte on juba rahvusvahelisel turul, kuna kõik partnerid, kliendid ja konkurendid on rahvusvahelised, seetõttu on olemas välisturgudele sisenemiseks vajalik võrgustik. Hiline alustaja võib korruga siseneda mitmele geograafiliselt kaugemal asuvale turule korruga ja kohanema kiirelt klientide nõudmistega.

Töö empiirilises osas rakendas autor eelkirjeldatud teoreetilisi mudeleid ja raamistikku rahvusvahelistumise uurimiseks ettevõttele Magnetic MRO. Antud ettevõtte tegeleb lennukite remondi- ja hooldusteenuse pakkumisega ning tegutseb hetkel umbes 63 välisturul. Antud ettevõtte sai valitud olemuselt rahvusvahelise tegevusala ja välisturgudel tegutsemise edukuse pärast.

Tööst selgus, et Magnetic MRO rahvusvahelistumine toimus kahes epohhis, millest esimene on iseloomulik „born global“ ja teine, „born-again global“ tüüpi ettevõtetele. I epohh kestis ettevõtte algusest 2002 aastani 2010 ning teine algas aastal 2014 ja kestab siiani. Esimene epohh toimus „born global“ mudeli järgi, kuna rahvusvaheliste turgudele siseneti kiiresti ning välisturgudel tehtav tehingute hulk moodustas 49% kogu tehingutest. Teine ehk „born-again global“ tüüpi epohh toimus 2014 aastal, mil ettevõtte juhtkond vahetus ja toimus strateegia muutus, mis viis uue tooteportfelli loomiseni. Järgneval kahel aastal toimus rahvusvahelistumine ülikiire tempoga ja siseneti või taassiseneti kokku 60-le turule.

Magnetic MRO rahvusvahelistumise pühendumuse aste on kõrge ja ettevõtte on kombinatsioon eksperimentalistist ja strateegist. Eksperimentalistile iseloomulikeks joonteks saab pidada kontaktide säilitamiseks vajadusel rahvusvahelistelt turgudelt taandumist, välisturgude kliendid, kes võimaldavad uusi kontakte, ühisettevõtteid partneritega ja klientidele järgnevus välisturgudele. Strateegile iseloomulikeks joonteks saab pidada: innovaatsilisust ja riskitaluvust, uute suhete loomine olulistel turgudel, sidemed strateegiliste liitude kaudu ja keskendumine uuringutele ja arendamisele.

Autori arvates põhines ettevõtte teoreetilistel mudelitel, kuid mitte 100% täpsusega. Tunnusjooni on mitmetelt erinevatelt teoreetilistelt mudelitelt ja pigem on tegemist erinevate liigituste kombinatsioonina, kuid sellest tulenevate ettevõtte välisurgudel edukas. Autori arvates, ei jälgi ettevõtte rahvusvahelistumise teooriad, vaid tegutseb võttes arvesse majanduse ja tegevusala hetkeseisu ja välisurgude avatust.

Edaspidistes uuringutes võiksid teadlased pühenduda rahvusvahelistumise eppohhide sügavamale uurimisele, kuna töö käigus selgus, et kirjandust selle teema kohta leidub vähe.

## VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Andersson, S., Wictor, I.**, Innovative Internationalization in New Firms: Born Globals: The Swedish Case- *Journal of International Business Studies* 2003, Vol. 1, No. 3, pp. 249-276
- 2) **Barkema, H., Vermeulen, F.**, Pace, Rhythm and Scope. Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporate- *Strategic Management Journal* 2002, Vol. 23, No. 7, pp 637-653
- 3) **Bell, J.**, The Internationalization of Small Computer Software firms. A Further Challenge to „Stage“ Theories- *European Journal of Marketing* 1995, Vol. 29, No. 8, pp. 60-75
- 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
- 5) **Björkman, I.**, Foreign direct investments: an organisational learning perspective- *The Finnish Journal of Business Economics* 1990, Vol. 4, pp. 271-794
- 6) **Bonaccorsi, A.**, On the relationship between firm size and export intensity - *Journal of International Business Studies* 1992, Vol. 23, No. 4, pp. 605-635.
- 7) **Bouncken, R., B., Muench, M., Kraus, S.**, Born Globals: Investigating The Influence of Their Business Models on Rapid Internationalization- *International Business and Economics Journal* 2015, Vol. 14, No.2, pp 247-255
- 8) **Buckley, P., J.**, Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises- *The Theoretical Background. Small Business Economics* 1989, Vol. 1, No. 2, pp. 89-100
- 9) **Cannone, G., Costantino G., Pisoni, A., Onetti, A.**, Drivers of international development for born global companies founded by Italian entrepreneurs -*Working Papers* 2012/1, *Universita' dell'Insubria, Facolta' di Economia, Varese, Italy*, 2012 [[http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2012\\_01.pdf](http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2012_01.pdf)] (10.04.2018)
- 10) **Cavusgil, S., T., Freeman, S.**, Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization- *Journal of International Marketing* 2007, Vol. 15, No. 4, pp. 1-40
- 11) **Cavusgil, S., T., Knight, G.** The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory- *Advances in International Marketing* 1996, Vol. 8, pp. 11-26

- 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) **Chen, H., Huang, Y.,** The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises - *Small Business Economics* 2004, Vol. 22, pp. 365–377
- 15) **Chetty, S., Campbell-Hunt, C.,** A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach - *Journal of International Marketing* 2014, Vol. 12, No. 1, pp. 57-81.
- 16) Company. Magnetic MRO AS, [<http://magneticmro.com/company/about-us/history/>]. 25.03.2018
- 17) **Coviello, N., E.,** The Network Dynamics of International New Ventures- *Journa of International Business Studies* 2006, Vol. 6, No. 4, pp. 361-386
- 18) **Dlugoborskyte, V., Petraite, M.** Systemic Factors for the Formation of a Born Global R&D Intensive Firm- *Social Science* 2013, Vol. 80, No. 2, pp . 7-16
- 19) **Dunning, J., H.,** Multinational Enterprises and The Global Economy- *Addison Wesley kirjastus*
- 20) **Dunning, J., H.,** The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity- *International Business Review* 2000, Vol. 9, No. 2, pp. 163-190
- 21) **Eckert, S., Mayrhofer, U.,** Identifying and Explaining Epochs of Internationalization: A Case Study- *European Management Review* 2005, Vol. 2, pp 212-223
- 22) **Eriksson, P., Kovalainen, A.,** Case Study Research 2008 [<http://methods.sagepub.com/base/download/BookChapter/qualitative-methods-in-business-research/d66.xml>] (12.04.2018)
- 23) Eurofound, Born global: The potential of job creation in newly established International businesses. Publications Office of the European Union, Luxembourg [[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1265en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1265en.pdf)] (10.04.2018)

- 24) **Evans, J., Bridson, K.**, Explaining retail offer adaptation through psychic distance. - *International Journal of Retail & Distribution Management* 2005, Vol. 33, No. 1 pp. 69-78.
- 25) **Fernhaber, S., A., McDougall-Covin, P., P.**, Venture capitalists as catalysts to new venture internationalization: the impact of their knowledge and reputation resources- *Entrepreneurship Theory and Practice* 2009, Vol. 33, No. 1, pp. 277-295
- 26) **Fletcher, R.**, A Holistic Approach to Internationalization- *International Business Review* 2001, Vol. 10, No. 1, pp 25-49
- 27) **Francis, J., Collins-Dodd, C.**, The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises- *Journal of International Marketing* 2000, Vol. 8, No. 3, pp. 84-103
- 28) **Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B.**, (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization- *Journal of International Marketing* 2006, Vol. 14, No. 3, pp. 33–63
- 29) **Hadley, R., Wilson, H.**, The network model of internationalisation and experiential knowledge - *International Business Review* 2003, Vol. 12, pp. 697-717.
- 30) **Hallen, L.**, Infrastructural Networks in International Business- *Managing Networks in International Business* 1992, pp 77-81
- 31) **Hollensen, S.**, Global Marketing: a decision-oriented approach. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited 2014
- 32) **Jiang, R., J., Beamish, P., W., Makino, S.**, Time Compression Diseconomies in Foreign Expansion- *Journal of World Business* 2014, Vol. 49, No.1, pp 114-121
- 33) **Johanson, M., Kalinic, I.**, Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm- *Management International Review* 2016, Vol. 56, pp. 827-847
- 34) **Johanson, J., Mattsson, L.-G.**, Internationalisation in Industrial Systems- A Network Approach- *Strategies in Global Competition, Croom-Helm* 1988, pp. 287-214
- 35) **Johanson, J., Vahlne, J.E.**, The Mechanism of Internationalization- *International Marketing Review* 1990, Vol. 7, No. 4, pp. 11-26
- 36) **Karagozoglu, N., Lindell, M.**, Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study- *Journal Of Small Business Management* 1998, Vol. 36, No. 1, pp. 44-59.

- 37) **Kinght, G.**, Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm, doktoritöö, Michigan State University 1997, pp.1
- 38) **Knight, G., Madsen, T., K., Servais, P.**, An inquiry into born-global firms in Europe and the USA.- *International Marketing Review* 2004, Vol. 21, No. 6, pp. 645-665
- 39) **Kropp, F., L., Shoham, A.**, Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review* 2006, Vol. 23, No. 5, pp 504-523
- 40) **Kuemmerle, W.** (2002). Home Base and Knowledge Management in International Ventures. *Journal of Business Venturing*, 17:2, 99-122.
- 41) **Kuivalainen, O., Sundqvist, S. and Servais, P.** (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42:3, 253-267
- 42) **Kutschker, M., Bäurle, I., Schmid, S.**, International Evolution, International Episode and International Epochs- Implications for Managing Internationalization- *Management International Review* 1997, Vol. 2, pp 101-124
- 43) **Link, W.**, Erfolgspotential für die Internationalisierung. Gedankliche Vorbereitung- Empirische Relevanz- *Methodik* 1997
- 44) **Macherpa, S.** Born global companies as market driven organisations. An empirical analysis, doktoritöö 2010-2011  
[\[https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/27829/36300/Phd\\_unimib\\_724887.pdf\]](https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/27829/36300/Phd_unimib_724887.pdf)  
 (10.04.2018)
- 45) **Madsen, T., K., Servais, P.**, The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?- *International Business Review* 1997, Vol. 6, No. 6, pp. 561-583
- 46) Magnetic MRO majandusaasta aruanded aastatel 2002-2016, autori poolt riiklikust inforegistrist ostetud
- 47) **Mainela, T.**, Types and Functions of Social Relationships in the Organizing of an International Joint Venture- *Industrial Marketing Management* 2007, Vol. 37, No. 1, pp 87-98.
- 48) **Moen, Ø., Servais, P.**, Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises- *Journal of International Marketing* 2002, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72

- 49) **Naudé, W. and Rossouw, S.**, Early international entrepreneurship in China: Extent and determinants - *Journal of International Entrepreneurship* 2010, Vol. 8, No. 1, pp. 87-111
- 50) **Oviatt, Benjamin M. and McDougall, Patricia Phillips** Toward a theory of international new ventures- *Journal of International Business Studies* 2005, Vol. 36, pp. 29–41.
- 51) **Puusild, H.**, Intervjuu: Magnetic MRO vallutab maailma – *Äripäev* 02.03.2018
- 52) **Rennie, M., W.**, Global Competitiveness: Born Global- *The McKinsey Quarterly* 1993, Vol. 4, pp. 45-52
- 53) **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
- 54) **Schueffel, P., Amann, R., B., W.**, Behavioral patterns in born-again global firms- *The Multinational Business Review* 2014, Vol. 22, No. 4, pp. 418 - 441
- 55) **Sharma, D., D., Blomstermo, A.**, The internationalization process of born globals: A network view- *International Business Review* 2003, Vol. 12, No. 6, pp. 739-753.
- 56) **Sheppard, M., McNaughton, R.**, Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns  
[[https://www.researchgate.net/publication/282369443\\_Born\\_global\\_and\\_born-again\\_global\\_firms\\_A\\_comparison\\_of\\_internationalization\\_patterns](https://www.researchgate.net/publication/282369443_Born_global_and_born-again_global_firms_A_comparison_of_internationalization_patterns)] (11.04.2018)
- 57) **Shneor, R.**, Born global firms internet and new forms of internationalization- *Handbook of research on born globals* 2012, pp. 161–184
- 58) **Stake, R., E.**, The Art of Case Study Research 1995
- 59) **Surugin, M.-R., Surugin, C.**, International Trade, Globalisation and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework- *Procedia Economics and Finance* 2015, Vol. 32, pp. 131-138
- 60) **Tan, Q., Sousa, C.,M.,P.**, International marketing standardization- *Management international review* 2013, Vol. 53, No. 5, pp.711-739.
- 61) **Tellis, W.**, Intoduction to Case Study- *The Qualitive Report* 1997, Vol. 3, No. 2, pp. 1-14 [<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>] (21.05.2018)
- 62) **Vissak, T.**, Ettevõtte rahvusvahelistumine: võimalused ja väljakutsed. Tartu ülikooli loenguslaidid 2016

63) **Yin, R., K.**, Case Study Research: Design and Methods- Beverly Hills, Calif, kirjastus  
Sage 1984

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Ettevõttest natuke (ajalugu jne), kellele kuulub?
2. Kas ettevõtte loodi kohe rahvusvahelisele turule suunatuna, miks? Mitu aastat pärast ettevõtte loomist läksite esimesele rahvusvahelisele turule?
3. Miks otsustas ettevõtte minna rahvusvahelisele turule?
4. Millistele turgudele otsustasite siseneda esimestenasena, millal see toimus ja miks? (ohutu valik, sarnane Eestile, turu tundmine, tooraine lähedus jne)
5. Mitmel välisturul ettevõtte tegutseb ja mis ajaperioodil sinna jõuti? (Hea oleks informatsioon saada aastate ja riikide lõikes)
6. Kuidas toimus välisturule minek? Kas algul olid sõltumatud esindajad, kes Teie toodet müüsid ja alles seejärel lõite sinna tütarettevõtte/tootmisüksuse/müügiesinduse vms? Tooge mõned näited riikide kaupa. Milline neist toimib kõige edukamalt?
7. Millist meetodit kasutate välisturgudele sisenemisel kõige rohkem: otsene eksport, litsenseerimine, liitude loomine, ülevõtmine, tütarettevõtete loomine? Miks just see valik?
8. Millisena näete Teie ettevõtte rahvusvahelistumise mudelit?
9. Millised tegurid mängivad Teie ettevõtte rahvusvahelistumisel suurt rolli? (poliitilised, sotsiaalsed, kultuurilised, finantsilised, võrgustikud, partnerid jne)
10. Kui palju töötajaid on ettevõttes? Kui palju töötajaid (eestlasi) tegeleb välisturgudega/välisturgudel? (umbes)
11. Kui suur on välisturu müügitulu osakaal kogu müügitulust?
12. Kui palju on tütarettevõtteid/müügiesinduse jne välisturgudel kokku? Kui palju inimesi seal umbes töötab? (sh ka sihtriigist palgatud töötajad)
13. Kuidas hindate konkurentsi välisturgudel?
14. Kas Teie ettevõtte on mõnel rahvusvaheliselt turult taandunud? Kui jah, siis millistelt turgudelt, miks ja millal?
15. Kas mõnele turule on tagasi pöördutud? Miks, millal?
16. Kas välisturgude seadusandlus on tekitanud probleeme? Kuidas olete need lahendanud? Kas on mõnest välisturust sel põhjusel loobutud?

17. Kas olete toodet kohandanud, et see sobiks sihtturule paremini? Kui jah, siis kuidas ja millisel turul?
18. Kuidas turundate ennast välisturgudel?
19. Kas olete kasutanud EL/EAS toetusmeetmeid välisturule sisenemiseks? (nt eksporditoetus jne)
20. Kui suuri investeeringuid vajab uuele turule sisenemine?
21. Kas enne uuele turule sisenemist olete läbi viinud turutestimist (toote/teenuse reaalselt testimist) või turu-uuringuid (küsitlusi)? Kui jah, siis kus riigis, miks ja mis olid tulemused?
22. Millist turgu peate kõige atraktiivsemaks, edukamaks, miks?

## **Lisa 2. Intervjuu Magnetic MRO tegevjuhi Risto Mäeotsaga**

13.märts 2018; kestvus 50 minutit Skype kaudu

Tere, võime rääkida, ma võtan oma peaklapid ka. Nii aga alustame, lugesin läbi selle küsimustiku, päris kõike ei jõudnud vaadata, aga vast saame hakkama.

**Ma salvestan meie vestluse, et lihtsalt teadmiseks. Aga ettevõttest, seal kodulehel on hästi palju infot tegelikult olemas, ma saan sealt enamuse infot. Aga kellele ettevõtte kuulub siis hetkel?**

Ta kuulub Hiina investoritele (nimi???) Kui sa kodulehele lähed, siis seal on uudis ka selle kohta. News all: „Continuing to grow with the new investor

**Okei selge, ma siis hakkan nüüd nende õigete küsimustega peale, et kas see ettevõtte loodi kohe rahvusvahelisele turule suunatuna?**

Ei loodud

**Et kõigepealt oli ikkagi koduturule jah?**

Jaa, koduturule Estonian Airi lennukite hoolduseks.

**Okei, ja mitu aastat pärast ettevõtte loomist mindi esimesele rahvusvahelisele turule ja miks?**

Umbes 7 aastat hiljem, kuna ressursi oli tehasel rohkem, kui kohalik turg võimaldas ja siis mindi välja, et see oli siis mingi 2002 aastal umbes. 1995 hakkas pihta ja siis 2002 hakkas välja vaatama.

**Okei, ja millistele turgudele siseneti esimestena?**

Skandinaavia

**Kas sellepärast, et see on sarnane Eestile või on mingid muud põhjused?**

Omanik oli sel ajal Skandinaaviast SAS- Scandinavian Airways.

### **Mitmel väliturul ettevõtte hetkel tegutseb umbes?**

Kontorid on meil ...ee... Eestis on kontor, Leedus on kontor ja Inglismaal, Serbias on kontor, Ameerika Ühendriikides on, praegu viies riigis. Omanik on Aasiast ja siis läbi omaniku vabanes ka mitu kontorit seal, mida me saame kasutada, aga tehinguid teeme siis umbes 63 erineva riigiga.

### **Aga kas mul oleks võimalik saada seda informatsiooni, et mis aastal kuhu turule siseneti või on see liiga spetsiifiline informatsioon juba?**

Ütleme nii, et 2014 aastal me sisenesime umbes 40-sse riiki ja ülejäänud 20 tulid siis 2015. Meil oli strateegias suur kannapööre, me olime välisriikides varem natuke suuremal või vähemal määral, aga muutsime strateegiat ja tekitasime täiesti uue teenusteportfelli ja see võimaldas meil rohkem riike nõ haarata.

### **Kuidas siis esmalt toimus väliturule minek, kas algul olid esindajad, kes teie toodet/teenust pakkusid või tegite kohe sinna tootmisüksuse või tütarettevõtte?**

Ee..need 63 riiki, kellega me koostööd teeme, lihtsalt selgitan siis, teeme me peamiselt varuosade ost-müük-vahetus, et seal me kohapeal üldse ei ole. Meil on elektroonilised süsteemid, kus on võimalik siis jälgida. Lennundus- ja lennufirmad panevad oma otsimiskuulutuse sinna üles ja me saame siis reageerida. Seal süsteemis, online süsteemi kaudu me neile ligi pääsime. Need 5 kohta, kus me koha peal oleme, kus meil kontor asub, 2 on sellist tõsist kohta, kus on tootmine, teised on lihtsalt kontorid. Tallinnas on meil angaarid ja Inglismaal Catwicki lennujaama juures on ka, kus me siis toodame (55 inimest). Aga muidu kontorid on lihtsalt kontorid, kus on müügiesindajad. Ja kuidas me siseneme, on jah puhtalt kohaliku turu müügi mehe palkamine või siis läbi agentide. Agentidele maksad tasu, kasvõi mingi periood tavaliselt aasta alguses, aitavad meil uksi avada ja siis me vaatame kas me jätkame selle agendiga, paneme omad inimesed või siis lõpetame ära. Tavaliselt on jah kohalikud inimesed, et eestlased üldiselt uksi ei ava meile. Või no avavad ka, aga mitte nii edukalt kui kohalikud.

### **Aga siit ongi edasi küsimus, et kas kultuurilised tegurid on olulised ettevõtte rahvusvahelistumisel, Teie ettevõtte just?**

Jaa, väga-väga olulised.

**Aga kas on mingeid poliitilisi tegureid, mis on seganud mingites riikides turule sisenemist? Või ei ole seadusandlusega olnud mingeid probleeme?**

Ikka on seadusandlusega ka, jaa. Tolliseadused on erinevad ja sanktsioonidega. Mõned riigid on sanktsioonide all, kellega me koostööd teeme. Iraaniga peame ettevaatlikud olema, Venemaaga peame ettevaatlikud olema. Lennukeid kasutatakse ka sõjatööstuses ja seetõttu peame alati jälgima, kellega me koostööd teeme. Aga kultuurilisi erinevusi on ka kindlasti ja see on väga suur tegur. Ei saa väga palju turgu sombata, kui sa ei tea kombeid ja tavasid, võib käituda valesti.

**Ma lugesin, et kokku on üle 300 töötaja siis selles Eesti ettevõttes, aga kui palju eestlasi tegeleb teil konkreetsetel välisurgudega või siis on ise seal koha peal tööl?**

Kokku on meil 440 töötajat ja 55 on nendest Inglismaal. 80% sellest 55st on inglased ja peamiselt. Peakontorisse on saadetud ikka eestlasi ka.

**Kui suur on välisuru müügituli osakaal kogu müügitulust?**

No ütleme 2017 auditi andmeil oli meil käive 96 miljonit eurot ja sellest umbes 99,..%, ei natuke vähem umbes 97% moodustavad välisurud ja siis 3% Eesti turg ehk siis Nordica.

**Ja kuidas te hindate konkurentsi nendel välisurgudel?**

Konkurents on väga tihe, millega me võidame on ikkagi paindlikkus, kiirus ja me ei tolereeri keskpärasust, inglise keeles hea sõna *mediocrity*. Me pingutame palju, töötame 24/7 ja kõik töötajad on fanaatikud ja selle tööstusharu armastajad, et võib-olla isegi julgeks võrrelda mõne sellise start-upi kultuuriga, kuigi me ei ole start-up, kus näiteks inimesed armastavad Apple't, inimesed armastavad töötada Skypes. Meil sama asi, lennundus, palju reisimist. Headel töötajatel on head hüved, paketid ja kõik on sellised 24/7 inimesed ehk käivad erinevad ajavahed pidevalt, erinevad kultuurid ja naudivad seda kõike, et selles ongi see ilu ega siin muud ei ole. On suuri konkurente, on palju-palju võimsamaid konkurente meist, aga jah me ikka oleme hästi paindlikud, vähe bürokraatiat, kiired. Suurtes ettevõtetes on tihti see bürokraatia probleem.

**Ma lugesin jah teie klientide tagasisidet, et ollakse väga rahul, eriti kuna Teil on selline isiklik lähenemine kõigile klientidele.**

Jaa

**Aga kas ettevõtte on mõnelt rahvusvahelisel turult taandunud, et on turule sisenetud, aga on seal ebaõnnestunud?**

No Iraan on üks selline riik, aga see on rohkem poliitilistel põhjustel, et enne Trumpi hakati sanktsioone eemaldama, aga kui Trump tuli võimule, siis hakati uuesti sanktsioone peale panema ja siis me võtsime otsuse vastu, et võtame hoogu maha. Me ei taha väga USA't pahandada, sest et meie peamine toit on USA toodetud lennukid Boeingud ja kui Boeing peaks meie ettevõttele mingid sanktsioonid peal panema, siis on meil väga jama.

**Aga Iraani plaanite uuesti naaseda kunagi?**

Kui meil on sanktsioonide osas järeleandmisi, siis kindlasti jah. No tegelikult, me seal täna ka ühtteist teeme, aga see on väga selekteeritud, et me ei läheks konflikti sanktsioonidega. Jaa meil on plaan küll minna sinna tagasi, aga see äratulek ei ole põhjustatud mingisugusest lüüasaamisest. Ja meie seda riskitolerantsust aitab mõista võib-olla ka see, et me koostööd Aafrikaga, sellise riigiga nagu Lavoš-Nigeeria, kus on väga palju probleeme, rahalisi ja poliitilisi ja sõjalisi ja väga paljude klientidega sealt teeme koostööd. Hooldame nende lennukid, meil käivad müügiinimesed seal koha peal, paljudel riikidel on üldse a'la keeld sinna lennata, et me ikkagi väga sellistes eksootilistes kohtades katsume ikkagi kohal olla, sest et mugavatel turgudel on ka konkurents suurem. See on selline avastamata turg, kuhu konkurendid ei lähe, siis on ka võimalusi palju rohkem, muidugi riske on ka rohkem.

**Kas te olete oma teenust/toodet kohandanud või muutnud, et see sobiks mingile sihtturule paremini või kohandate pigem müügistrateegiat?**

Ikka oleme, Aafrika turul me näiteks paljude toodetega üldse ei olegi, sest see oleks liiga riskantne ja need ei adapteeru sealse turuga. Tooteportfell on vaja kindlasti paika panna turu vajadusest lähtuvalt. Samuti müügiinimesed, jaa, kindlasti. Aafrika, Aasia, USA-täiesti erinevad, Venemaa- täiesti erineva iseloomuga müügiinimesed. Kindlasti me

lährtume palkamisel juba sellest, et kuidas ta võiks sobituda, alates keele rääkimisest kuni kultuuri tundmiseni ja kas tal on varasem kogemus selles regioonis, et see on väga oluline ja me alati jälgime seda. Oleme muidugi proovinud ka seda ümberkoolitamist, aga see on hästi isikuline, et mõni inimene ei sobi lihtsalt mingile turule. Näiteks hästi teravmeelset, võib-olla otsekohest Slaavi verd inimest pole mõtet Aasiasse läbirääkimistele saata. Selliseid põhimõtteid peame ikka järgima.

### **Kuidas turundate ennast välisurgudel?**

Meie turundus ongi 95% suunatud väljapoole. Me esineme välismaa konverentsidel, meie juhtkonna inimestel on nõ vaikimisi kokkulepe, kes kui palju peab esinema. Meil on kohustus kirjutada artikleid teatud arv nagu jällegi ettevõttesisene kokkulepe. Me käime rahvusvahelistel konverentsidel, välismaal teatakse meist rohkem kui Eestis. Eestis teatakse tänu eelmise aasta Aasta Ettevõtte tiitli saamisele. Nii huvitav kui see ka pole, me tegelikult tegutseme juba 1995 aastast, aga keegi ei tea. Aga see ongi sellepärast, et meie sihtturg pole Eesti. Ja me tegime seda teadlikult kandideerisime Aasta Ettevõtteks, et just seda *employer brandingut* luua, et töötajaid meelitada. Meil oli päris raske, nii paljud küsisid, et kes te olete, aga nüüd pärast seda auhinda on palju lihtsamaks läinud. Eestis me teeme siis nõ ainult *employer brandingut* ja väljapoole teeme siis enda ettevõtte brändi *brandingut* töö saamise mõttes. Meil on kolmepealine turundusüksus, kes töötavadki ainult selle nimel, et olla nähtavad väljaspool ja Eestis.

### **Olete kasutanud EAS/EL toetusmeetmeid välisurule sisenemiseks, milliseid?**

Jaa, oleme, mitte küll välisurule sisenemiseks, aga uute toodete/teenuste lansseerimiseks. Me vist ei kvalifitseerunud igalepoole, sest teatud käibe ja töötajate arvuga enam igalepoole ei kvalifitseeru.

### **Enne uuele turule sisenemist olete läbi viinud turu-uuringuid, küsitlusi või teinud turutestimisi?**

Küsitlusi ei tee, et meie arust ikkagi oma silm on kuningas. Me saadame oma kõige kõvemad müügimehed koha peale, tavaliselt 1-2 inimest. Aafrikasse näiteks saatsime kaks inimest. Aga ütleme, et Euroopa on vaikimisi meie nõ kodu, nii et Euroopas pole meil midagi vaja teha, lihtsalt proovime müüa maksimaalselt, aga Aasias samamoodi. Me

alles plaanime Aasiasse minna, nii et meil esimesed inimesed hakkavad nüüd seal käima. Ma ise lähen järgmine nädal ise, selline poliitiline *high-level* kohtumine ja pärast seda hakkame saatma siis vastavaid üksuseid sinna. Aasia saab olema meil üle pika aja täiesti uus turg, kuhu me siseneme.

### **Aasia on siis hetkel kõige atraktiivsem teie jaoks?**

Ta on veel katmata, ülejäänud kõik on kaetud. Põhimõtteliselt, USA's on meil esindus ja Euroopa on kaetud. Aasia on meil katmata ja rääkides atraktiivsusest, siis tõepoolest meie tööstusallas makroökonomikat jälgides, siis Aasia, eriti Hiina on lennundusallas number üks piirkond.

### **Millist turgu te peate hetkel kõige edukamaks teie portfoolios?**

Kuna me Euroopas oleme pikemalt olnud kui USA-s, siis hetkel oleme siin veel edukamad, kuid ta kindlasti pole kõige suuremate võimalustega. USA ja Aasia on suuremate võimalustega turud. Lihtsalt me oleme pärit Euroopast ja siin me oleme olnud seni. Mitte kodu-kohtades võtab rohkem aega, et tugevaks saada.

Lisaks üleüldises mõttes veel nii palju lihtsalt, et peame kõige olulisemaks müüki ja päeva lõpuks ei ole vahet, kas sa müüd inimesele jäätist rannal või lennukit, et kui inimene on hea jäätisemüüja siis müüb ta ka hästi lennukeid, lihtsalt toode on vaja endale selgeks teha ja inimpsühholoogia. Meie parimad müügitõhusad ongi kusjuures mitte algselt lennundusega seotud olnud. Mõni on traktoreid enne müünud ja nüüd teeb meil suuri tehinguid.

**Teie ettevõtte rahvusvahelistumise mudel on siis selline, lihtsalt räägin üle, et ma õigesti aru sain, et kui te sisenete uuele turule, leiate sealt endale partnerid, teete nendega kokkulepped, saadate enda müügitõhusad sinna ja siis sealt läheb nagu kogu asi käima jah.**

Jah üldiselt niimoodi see käib jah. Ja muidugi jätsin ka rääkimata, et palju on ka seda ikkagi, et kvaliteet räägib ka, et me oleme pikalt turul olnud juba ja hästi paljud kliendid soovivad meid järgmistele klientidele, et seda on hästi palju.

**Ma vaatasin, et te teete koostööd ka Kühne-Nageliga, milles see koostöö seisneb?**

Meil on üks väike osakond või tütarettevõtte nimega EngineStands24. See on hästi innovaatiline selline toode, kus siis saame klientidele üle maailma rentida lennukite mootorihälli, mille peal mootorit saab transportida. See tundub selline väike asi, aga tegelikult üks selline metallist kolakas maksab 25 000 dollarit ja ta on korduvkasutatav muidugi, kestab 10 aastat või rohkem. Meil oligi teenuse turule toomisega vaja transpordipartnerit. Me valisime Kühne-Nageli, kuna nendel on kõige rohkem mootorihoiubaase üle maailma. Me saame siis mugavalt transpordi kui ka vajadusel hoiustamise. Üks mootor maksab seal 2,5 miljonist kuni kallimad mootorid kuni 15 miljonit, nii et vastutus transpordi hetkel on suur. See on huvitav koostööprojekt. Me oleme maailmas ühed esimesed, kes sellist renditeenust pakuvad täna ja ma arvan, et ühed edukamad. See väike osakond võib veel täiesti suureks ettevõtteks kasvada. Hetkel on see 2,5 aastat tegutsenud. Selle aasta jaanuaris hakkasime alles korralikku kasumit teenima, sinnamaale oli selline raha sissepanek, turundamine ja laiendamine ja inimesed käisid konverentsilt konverentsile seda tutvustamas. Idee on nagu Uber lennuduses, see on nagu meie ettevõtte oma start-up praegu. Me täitsime sellise mootorite transpordiga tekkiva ebamugavuse ära, et ei pea nii palju mõtlema ja laenama jne, et kuidas oleks see võimalik. Nüüd asi juba veerebki pallina edasi, alguses nähti palju vaeva ja nüüd juba tulevad tagasi kliendid ja palju soovitatakse. Ta on jah nagu meie spinn-off ettevõtte natuke, et me veel natuke aega hoiame teda, on veel meie enda ettevõtte ja vaatame, kas teeme ta eraldiseisvaks või mitte, aga idee on igatahes innovaatiline.

Ja see iseloomustabki kogu meie äri, me teeme 3D-printimist ja püüame leida igasugu innovaatilisi lahendusi, kuna konkurente on palju, siis see ongi nagu selline nõ kirss tordil, millega me võidame.

# SUMMARY

## INTERNATIONALIZATION: A CASE OF MAGNETIC MRO

Kertu Klettenberg

Estonia is economically, geographically and demographically a very small country and it is difficult for companies to succeed operating only on domestic market. As a result most of the Estonian companies are international, regardless of whether they have reached to foreign markets in a longer or shorter period of time. Due to globalization it is no longer important if the company is geographically distant from other markets since transportation and communication have become extremely fast thanks to the development of information technology. The strategies and input methods are chosen to enter foreign markets are different and it is not determined which one is the most successful.

The topic of internationalization of businesses is important because different countries are economically interdependent on the cross-border movement of products, services, capital and labor and internationalization involves different aspects of the economic life, such as production processes, finances, markets, institutions and much more. The field of activity of the company has no importance to the fact that it needs to go to international markets to achieve greater market share.

The author analysed and studied internationalization of aviation company Magnetic MRO due to the fact that this company has been very successful in the foreign markets in the last previous years.

The goal of this master's thesis is to find out the extent to which the Magnetic MRO process of internationalization meets international theoretical approaches.

In order to achieve the goal, the following tasks are set out in the master thesis:

- Give an overview of the nature and motives of internationalization and of specific types of International commitment of the company.

- Explain the theoretical content of the "born-global", "born-again global", and late-starters business models.
- Explain the chosen research method and give an overview of the selected company
- Investigate the company's internationalization process through in-depth interviews and annual reports
- Analyze the internationalization of Magnetic MRO AS on the basis of selected theoretical models

The theoretical chapter of the paper is based on international scientific literature in the form of articles and specialist books, and the empirical part is based on case study.

The first paragraph provides a theoretical basis for analyzing internationalization processes. Taking into consideration the characteristics of analyzed company author studied the following internationalization theories and models:

- The essence and motives of internationalization
- The commitment of internationalization
- The epochs of internationalization
- „Born global“
- „Born-again global“
- Late starters

In the empirical part of the master thesis, the author applied the theoretical models described above and the framework for the study of internationalization to Magnetic MRO. The company is engaged in the provision of aircraft repair and maintenance services and currently operates in around 63 foreign markets.

The analysis revealed that Magnetic MRO was internationalized in two epochs, the first of which was characterized as "born global" and the second as "born-again global" company. The first epoch lasted from the start of 2002 to 2010, and the second started in 2014 and continues to this day. The first epoch was based on the "born global" model, as international markets were quickly entered, and the number of transactions on foreign markets accounted for 49% of all services. The second or "born-again global"

epoch took place in 2014, when the company's management and the strategy changed, leading to the creation of a new portfolio of products. In the following two years, internationalization took place at a very fast pace and Magntic MRO entered or re-entered to around 60 new markets.

The company's degree of commitment of internationalization is high and the company is a combination of experimentalist and strategist. The characteristic features of experimentalist can be considered:

- if necessary exiting from international markets to preserve contacts
- customers of foreign markets, which allow new contacts
- joint ventures with partners
- following clients to foreign markets

The characteristic features of the strategist can be considered:

- innovation and risk tolerance, the establishment of new relationships in key markets
- links through strategic alliances
- focus on research and development

According to the author, the company was based on theoretical models, but not with 100% accuracy. Characteristics are from a variety of theoretical models and rather are a combination of different classifications. In the author's opinion, the company does not follow internationalization theories unknowingly.

In the future, researchers could devote themselves to a deeper study of the epochs of internationalization as the work revealed that there is little literature on this topic.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kertu Klettenberg (sünnikuupäev: 19.07.1989)

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

### **Ettevõtte rahvusvahelistumine Magnetic MRO AS näitel**

mille juhendaja on vanemteadur 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.

Tartus 24.05.2018