

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Joonas Püvi

**JUHTKONNA TEADMISTE JA KOGEMUSTE
ROLL ETTEVÕTTE RAHVUSVAHELISTUMISEL
AKTSIASELTSI SALVEST NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: vanemteadur Priit Vahter

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016. a

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Rahvusvahelistumise protsessi teoreetiline käsitlus.....	8
1.1. Rahvusvahelistumise definitsioon ning seda soodustavad ja takistavad tegurid ...	8
1.2. Teadmuse mõiste ja olemus	15
1.3. Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtete traditsiooniliste rahvusvahelistumise teooriates.....	19
1.4. Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtete kiire rahvusvahelistumise mudelites	27
2. Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll AS-i Salvest rahvusvahelistumisel	34
2.1. Analüüsi meetodika ja ülevaade AS-ist Salvest.....	34
2.2. AS-i Salvest viimase kümnendi rahvusvahelistumise protsessi analüüs	40
2.3. AS-i Salvest juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel ning võrdlus teoreetiliste seisukohtadega.....	50
Kokkuvõte	60
Viidatud allikad.....	64
Lisad.....	72
Lisa 1. Küsimustik AS-i Salvest juhtide intervjuerimiseks vastavustabelina	72
Lisa 2. Küsimustik AS-i Salvest omaniku intervjuerimiseks.....	74
Summary	75

SISSEJUHATUS

Tänapäeva globaliseerivas maailmas on aina rohkem riike omavahel majanduslikult, sotsiaalselt, kultuuriliselt ja poliitiliselt seotud ning see on avanud ettevõtetele uksed laiendada oma äritegevust rahvusvahelisel turul. Rahvusvahelistumise kasvule on kaasa aidanud turgude avanemine, mis on seotud riikide poliitiliste muutustega, ja tehnoloogia areng, mis hõlbustab riikidevahelist suhtlust ning pakub vajalikku informatsiooni äritegevuse alustamiseks välisturul. Ettevõtete kasumlik kasv on vajalik riigi üldisele majandusarengule ja organisatsiooni enda heaolule, mis aga kitsal koduturul, eriti väikeste majanduste puhul, ei pruugi alati võimalik olla ning lahendust sellele pakubki rohkemate võimalustega välisturg. Eesti tootmisettevõtetele tuleb tihedas konkurentsises ellujäämiseks, tootmismahude suurendamiseks ja selle kaudu efektiivsuse parandamiseks tihti peale välisturule siseneda ning seal kasvada. Geograafilisest vaatenurgast on Eestil rahvusvahelistumiseks head tingimused, sest Skandinaavia maad, mis on atraktiivseks sihtturuks eelkõige oma kõrge elatustaseme poolest, asetsevad Eestile lähedal.

Eesti väliskaubanduse mahud on viimastel aastatel kasvanud, kuid Eesti ettevõtete probleemiks on keskendumine vähestele sihtturgudele, millest tulenevalt sõltutakse liigselt sihtturgudel toimuvatest tendentsidest. Riskide hajutamiseks oleks organisatsioonidel tarvis siseneda ka geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugematesse riikidesse. Eesti ühiskonna arengu jaoks kerkib esile oluline küsimus: „Mida on tarvis, et suurendada ettevõtete rahvusvahelistumist?“. (Eesti majandus... 2015) Rahvusvahelistumise taseme tõus erinevates tööstusharudes on kasvatanud huvi antud valdkonna uurimise vastu, et mõista, mis tegurid aitavad ettevõtetele edukalt ja kiirelt rahvusvahelistuda (Casillas *et al.* 2009: 311; Knight, Cavusgil 2004: 125; Bell *et al.* 2001: 174). Käesolevas bakalaureuse-töös keskendutakse kitsamalt juhtkonna teadmistele ja kogemustele, millel on uurimistöö autori arvates oluline roll uurimisobjekti, AS-i Salvest edukal rahvusvahelistumisel, ning

valitud fookusega loodetakse pakkuda võimalikke vastuseid ka Eesti ühiskonna jaoks olulisele küsimusele.

Salvest sobib antud teema uurimisobjektiks, sest perioodil 2015–2016 on pika ajaloo ettevõtte rahvusvahelistumine märgatavalt hoogustunud. Salvesti edukat eksporditegevust tunnustati ka 22. aprillil 2016 toimunud 10. Toiduainetööstuse aastakonverentsil, kus ettevõtte nimetati 2015. aasta suurima ekspordimüügi osakaalu kasvuga toiduainetööstusettevõtteks Eestis (Leidt 2016). Ligikaudu pooleteist aastaga (perioodil 2013. a august – 2015. a märts), toimus ettevõttes osaline juhtkonna vahetus, ettevõttega liitusid uued strateegilisest vaatenurgast olulised juhid, alustades organisatsiooni tegevjuhiga ning lõpetades ekspordi-, tooterühma-, turundus- ja müügijuhiga. Mainitud osakondade juhid mängivad ettevõtte rahvusvahelistumise osas tähtsat rolli ja sellest tingituna on käesoleva bakalaureusetöö fookuseks uuenenud juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, milline on olnud AS-i Salvest uuenenud juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud alljärgnevad uurimisülesanded:

- määratleda ettevõtte rahvusvahelistumise definitsioon;
- võrrelda erinevaid rahvusvahelistumise mudeleid ja seostada neid AS-i Salvest tegevustega;
- selgitada varasema teoreetilise ja empiirilise teaduskirjanduse põhjal välja juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel;
- anda ülevaadet AS-ist Salvest ja ettevõtte senisest rahvusvahelisest tegevusest;
- viia läbi intervjuud AS-i Salvest juhtidega, et tuvastada, milline on olnud võtmeisikute teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel;
- võrrelda AS-i Salvest juhtumiuuringu tulemusi ettevõtete rahvusvahelistumise alaste teoreetiliste seisukohtadega.

Püstitatud eesmärgist ja uurimisülesannetest lähtudes on käesolev bakalaureusetöö jaotatud kaheks osaks: teoreetiliseks ja empiiriliseks. Töö teoreetilises osas lähtutakse suuremalt jaolt rahvusvahelistumise valdkonna teaduskirjandusest, mis pärineb erine-

vatest teadusartiklitest ja kogumikest. Bakalaureusetöö uurimismetoodikaks on juhtumiuuring, mis on rahvusvahelises kirjanduses antud teema uurimiseks enim levinum meetod (Welch *et al.* 2011: 740; Piekkari *et al.* 2008: 1; Yin 1994: 29). Empiirilise osa analüüsiks vajalikud andmed koguti Salvesti võtmeisikute seas läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus, organisatsiooni majandusaasta aruannetest ja mitteametlikest ettevõttepoolsetest dokumentidest.

Töö esimeses, teoreetilises osas tutvustatakse kõigepealt tuntud autorite definitsioone uurimistöö keskse mõiste „rahvusvahelistumine“ kohta. Lisaks käsitletakse esimeses alapeatükis tegureid, mis ajendavad ettevõtet rahvusvahelistuma ja mis takistavad organisatsioonil edukalt rahvusvahelistuda. Teoreetilise osa teine alapeatükk on pühendatud traditsioonilistele rahvusvahelistumise teooriatele, Uppsala ja innovatsioonipõhisele mudelile. Esmalt tutvustatakse Johanson, Vahlne (1977; 1990; 2009) ja Johanson, Wiedersheim-Pauli (1975) poolt välja töötatud järkjärgulist rahvusvahelistumise mudelit, mis tähtsustab teadmiste ja kogemuste astmelist omandamist eesmärgiga suurendada seotust rahvusvaheliste turgudega (Andersen 1993: 212). Seejärel antakse ülevaade innovatsioonipõhisest mudelist, mida, sarnaselt Uppsala mudeliga, võib käsitleda kui käitumisel põhinevat mudelit, mille puhul rahvusvahelistumine toimub ettevõtte kogemusliku teadmuse puudumise tõttu astmeliselt ning peale juhtide teadmuse on tähtsal kohal ka juhtkonna motiveeritus ja suhtumine rahvusvahelistumisse (Bilkey, Tesar 1977: 93; Cavusgil 1980; Reid 1981: 105).

Bakalaureusetöö autor toob esimese peatüki teises pooles välja klassikute Penrose (1959) ja Polanyi (1966) poolt välja pakutud teadmuse erinevad liigitused ning teadmiste ja kogemuste rolli ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis. Käesolevas uurimistöös defineeritakse teadmised kui „õigustatud tõene uskumus“ (Nonaka 1994: 15). Lisaks jagatakse teadmus käesoleva töö kontekstis kaheks, objektiivseks ja kogemuslikuks teadmuseks, millest esimest on võimalik omandada ainult õppimise kaudu ja mida on võimalik edasi anda kirjalikul kujul (Penrose 1995: 11). Kogemuslik teadmus seevastu hõlmab käesoleva töö kontekstis kõiki teadmisi, mida ettevõtte omandab, tegutsedes välisurul, ja mis toob endaga kaasa võime otsida, analüüsida ja tegutseda vastavalt rahvusvahelistele nõuetele neil turgudel (Blomstermo *et al.* 2004: 356). Teadmiste omandamise puhul keskendutakse Cohen ja Levinthali (1989; 1990) absorbeerimisvõime

ning Barney (1991; 2001) ressursipõhise vaate kirjeldamisele. Vastukaaluks traditsioonilistele rahvusvahelistumise mudelitele tutvustatakse 'globaalseks sündinud' ja 'uuesti globaalseks sündinud' mudeleid, mis käsitlevad juhtkonna teadmiste ja kogemuste rolli ettevõtte kiire rahvusvahelistumise protsessis. (Blomstermo *et al.* 2004: 358; Knight, Cavusgil 2004: 124; Madsen, Servais 1997: 565).

Töö teises, empiirilises osas tuuakse kõigepealt välja uurimistöö analüüsi metoodika iseloomustus, misjärel antakse ülevaade AS-ist Salvest ja ettevõtte senisest tegevusest rahvusvahelisel turul. Seejärel analüüsitakse ettevõtte viimase kümnendi finants-tulemuste muutusi ning tuuakse välja tegurid, mis on motiveerinud Salvestit pöörama varasemast rohkem tähelepanu rahvusvahelistumisele. Kolmandas, ehk viimases alapeatükis tuuakse välja organisatsiooni võtmeisikutega läbi viidud intervjuude olulisemad tulemused, mille põhjal analüüsitakse, milline on olnud Salvestiga liitunud uute juhtide teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel, ning võrreldakse saadud tulemusi uurimistöö esimeses peatükis välja toodud teoreetiliste seisukohtadega.

Bakalaureusetöö autori eriline tänu kuulub uurimistöö juhendajale, Tartu Ülikooli majandusteaduskonna vanemteadurile Priit Vahterile. Lisaks avaldatakse tänusooovid AS-i Salvest esindajatele, kes andsid oma panuse empiirilise osa valmimisele, osaledes intervjuudes.

Märksõnad: rahvusvahelistumine, objektiivne teadmus, kogemuslik teadmus

1. RAHVUSVAHELISTUMISE PROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Rahvusvahelistumise definitsioon ning seda soodustavad ja takistavad tegurid

Ettevõtete rahvusvahelistumine on aktuaalseks teemaks olnud juba 20. sajandil. Uuringud organisatsioonide rahvusvahelistumise kohta hakkasid märgatavat populaarsust koguma juba 1960–70ndatel aastatel (Mathews, Zander 2007: 387; Vernon 1966: 190; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 305; Johanson, Vahlne 1977: 23). Senimaani pole aga rahvusvahelistumise termin selgelt ja üheselt defineeritud ning seega vajab antud mõiste kõigepealt täpsemat selgitust. Rahvusvahelistumist võib defineerida järgmiselt: „Rahvusvahelistumine on ettevõtte rahvusvaheliste toimingutega seotuse suurendamise protsess“ (Welch, Luostarinen 1988: 36). Tihtipeale kasutatakse rahvusvahelistumise terminit vaid kodumaalt väljapoole suunatud äritegevusega seotud toimingute, ekspordimise või välisinvesteeringute iseloomustamiseks, kuid Welch, Luostarineni definitsioon hõlmab endas ka sissepoole suunatud tegevusi, näiteks importimist (Karlsen *et al.* 2003: 386). Kuigi sisse- ja väljapoole suunatud rahvusvahelised tegevused on omavahel aina enam globaliseerumas maailmas rohkem seotud ekspordimist ja importimist soodustavate tegurite tõttu, keskendutakse käesoleva bakalaureusetöö fookusest lähtuvalt kitsamalt vaid väljapoole suunatud tegevustele, täpsemalt ekspordimisele. (Welch, Luostarinen 1988: 37; Johanson, Vahlne 2009: 1423)

Paljud rahvusvahelise äritegevusega seotud uuringud defineerivad rahvusvahelistumist kui protsessi, mille tulemusena suurendab ettevõtte järk-järgult oma rahvusvahelist seotust (Johanson, Vahlne 1977: 23). Johanson ja Vahlne 1977. aasta uurimus, milles esitati eelnev definitsioon, on üks enim viidatud rahvusvahelistumisega seotud uuringuid ning antud rahvusvahelistumise määratlus on leidnud oma koha paljudes teistes uurimustes ja artiklites. Välja toodud definitsiooni puhul on tähtsal kohal järkjärguline protsess, mis tähendab, et ettevõtte rahvusvahelistumisel alustatakse üldjuhul lihtsamate toimingutega,

mille puhul seotus välisturuga pole suur, ning seejärel liigutakse järjest rohkem ressursimahukamate tegevuste suunas. Johanson ja Vahlne varasem traditsiooniline vaade on tänapäeval muutumas vähem tähtsamaks, sest aina enam luuakse ettevõtteid, mis alustavad rahvusvahelistumisega vahetult pärast organisatsiooni loomist (Johanson, Vahlne 2009: 1420; Knight, Cavusgil 2004: 124; Madsen, Servais 1997: 565). Kuna antud definitsiooni põhjal eeldatakse, et rahvusvahelistumine on lineaarne järjestikune protsess seotuse kasvatamiseks, siis sellega jäetakse välja olukorrad, mil ettevõtted vähendavad oma rahvusvahelist seotust. See võib tõenäolisemalt juhtuda siis, kui välisturul tegutsemine ei ole ettevõtte jaoks enam kasumlik, kui ettevõttevälised tegurid kohustavad või kui välisturult väljumise ja uuesti sisenemisega seotud kulud on madalad. Lisaks võivad organisatsioonid järgida ka n-ö võnkuvat trajektoori, mis kujutab endast rahvusvahelise seotuse järjestikust vähendamist ja suurendamist vastavalt ettevõtte vajadustele (Mathews 2006: 16; Vissak, Francioni 2013: 960). Järgnevalt on välja toodud veel mõningad rahvusvahelistumise definitsioonid.

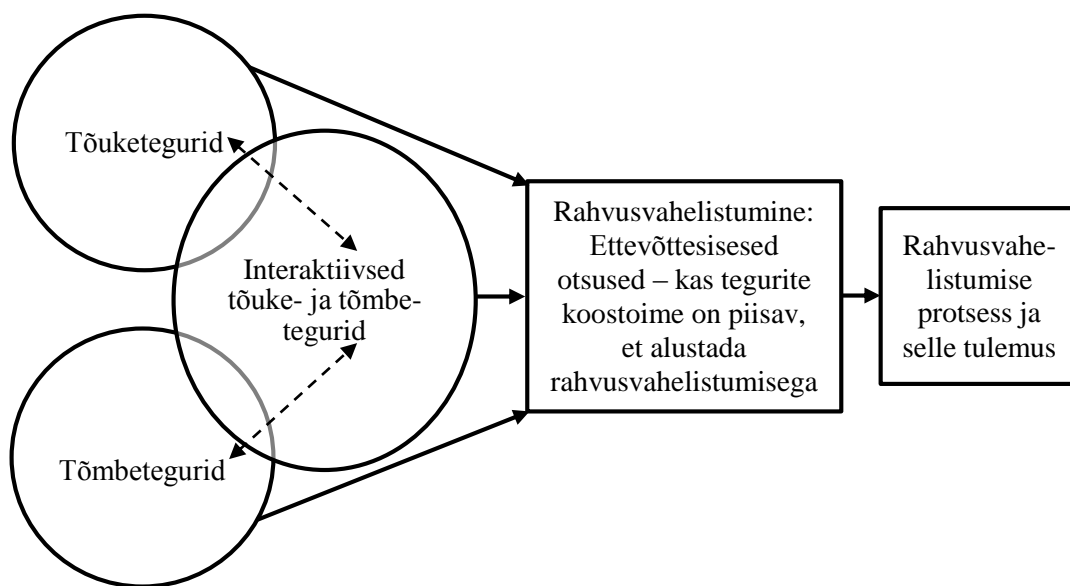
Gereffi (1999: 41) viitab oma uurimuses rahvusvahelistumisele kui laialdase geograafilise levikuga majanduslikule tegevusele üle riikide ja rahvaste piiride. Kuna juba 17. sajandil alustasid erinevad koloniaalimpeeriumid tooraine tarnimist ja toorainest töödeldud kauba eksportimist üle maailma, siis antud definitsiooni korral ei ole rahvusvahelistumise puhul tegu uue ilminguga. Rahvusvahelistumise kõrval on termin „globaliseerumine“ uuem mõiste. Globaliseerumise puhul on tegu ülemaailmse majandusliku integratsiooniga, mis ühendab erinevate rahvaste majandused üheks suureks rahvusvaheliseks majanduseks. Globaliseerumise peamisteks põhjusteks on laienev vabakaubandus ja migratsioon. (Daly 1999: 31)

Rahvusvahelistumine on defineeritud kui protsess, mille käigus kohandatakse ettevõtte strateegia, struktuur ja ressursid vastavalt rahvusvahelisele keskkonnale (Calof, Beamish 1995: 116). Antud määratluses ei ole eelnevalt välja toodud definitsioonidega võrreldes rahvusvahelisel seotusel kindlat suunda – suurenemine või vähenemine – välja toodud. Olenevalt välisturu keskkonnast, ettevõtte võimalustest ja suundadest, suurendavad või vähendavad ettevõtted oma rahvusvahelist seotust. Rahvusvahelistumise protsessi võib käsitleda nii edasi suunatud rahvusvahelistumisena (ingl *forward internationalization*), mille puhul minnakse lihtsamatest välisturuga seotud tegevustest üle keerulisematele, kui

ka tagasipööratud rahvusvahelistumisenä (ingl *backward internationalization*). Viimase puhul pöörduakse otsestelt välisinvesteeringutelt tagasi vähem ressursimahukate rahvusvaheliste tegevuste juurde. (Johanson, Vahlne 1977: 24) (Calof, Beamish 1995: 116) Nii Calof ja Beamish kui ka eelnevalt välja toodud rahvusvahelistumise definitsioonid seletavad rahvusvahelistumise olemust üldiselt, sest vastasel juhul piirataks mõiste laia olemust ja tähendust.

Traditsioonilised rahvusvahelistumise teooriad seletavad rahvusvahelistumise protsessi, kuid jätaavad tähelepanuta välisurule sisenemise (Andersen 1993: 216). Söltuvalt rahvusvahelistumise ajendist on välisurule sisenemise protsessi võimalik iseloomustada kahel moel. Esiteks võivad rahvusvahelistumise ajendiks olla tõuketegurid (ingl *push factors/forces*) ehk ettevöttesisesed tegurid, mis on organisatsioonile iseloomulikud ja mis loovad ettevõttele võimalusi edukaks rahvusvahelistumiseks. Tõuketeguriteks võivad olla nii innovatiivsed tooted, teenused ja protsessid, millele on välisurul nõudlus, kui ka juhtkonna teadmused, kogemus ja juhtide rahvusvaheline visioon. Teiseks võivad rahvusvahelistumise ajendiks olla tõmbetegurid (ingl *pull factors/forces*) ehk ettevõttevälised tegurid. Tõmbeteguriteks võivad olla nii suurem ja rohkem võimalusi pakkuv välisurug, väiksemad poliitilised barjäärid kui ka riikidevahelised suhted. (Etemad 2004: 6–8; Cassiman, Golovko 2011: 56)

Eelnevat silmas pidades võib rahvusvahelistumist defineerida kui protsessi, mille käigus ettevöte integreerub üha enam rahvusvaheliste tegevustega. Termin „integreeruma“ sisaldab endas nii tõuke- kui ka tõmbetegurite mõju ja annab sellega mõlemat mõistet hõlmava sõnastuse. (Mathews, Zander 2007: 395) Joonisel 1. tuuakse välja, kuidas tõuke- ja tõmbeteguritest kombineeritud interaktiivsed tegurid mõjutavad ettevötte otsust välisurule siseneda. Ettevötte otsust alustada rahvusvahelistumisega mõjutavad seega nii tõmbe- kui ka tõuketegurid ja oluline on see, kas tegurite koosmõju on piisav selleks, et alustada rahvusvahelistumisega või mitte.



Joonis 1. Tõuke- ja tõmbetegurite koostoime ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis
Allikas: (Etemad 2004: 11; Mathews, Zander 2007: 395).

Vastupidiselt tõmbe- ja tõuketeguritele eksisteerib mitmeid tegureid, mis raskendavad ettevõttel rahvusvaheliste tegevustega alustamist. Kuna antud bakalaureusetöö kontekstis keskendutakse rahvusvahelistumise puhul enamasti ekspordimisele ja välisinvesteeringute kaudu sihtturule sisenemine on käesoleva töö fookusest väljas, siis rahvusvahelistumist takistavate tegurite puhul pööratakse tähelepanu nimelt ekspordimist takistavatele teguritele. Ekspordimist omakorda on võimalik jagada kaudseks ja otseseks. Salvesti juhtumi puhul keskendutakse otsesele ekspordile, mis tähendab otsest müüki ettevõtte ja välismaa turustaja vahel. Kaudne ekspord, millega Salvest hõivatud ei ole, tähendab välisurul oma kauba müümist kodumaise vahendaja kaudu. (Peng, York 2001: 329)

Ekspordimist takistavad tegurid võib jagada sisemisteks ja välisteks barjäärideks. Sisemised barjäärid on omased ettevõttele ja on tavaliselt seotud organisatsiooni ressursidega, nii inim- kui ka finantsressursiga. Välistes barjäärid seevastu tulenevad nii kodu- kui ka välisurule keskkonnast. (Leonidou 1995:33) Välistes barjäärid on tingitud makromajanduslikest, sotsiaalsetest, kultuurilistest ja poliitilistest teguritest, mis mõjutavad juhtide suhtumist ekspordimisse ja ekspordi tulemuslikkust (Aaby, Slater 1989: 7). Sisemised barjäärid on välistega võrreldes ettevõtte jaoks kergemini ületatavad, sest neid on võimalik kontrollida ja juhtida organisatsiooni poolt. (Leonidou 1995: 33)

Vastupidiselt sisemistele barjääridele on väliskeskkonnas avalduvaid tegureid võimalik ettevõtte juhtidel mõjutada vaid vähesel määral või üldsegi mitte (Aaby, Slater 1989: 7). Alljärgnevasse tabelisse 1 on koondatud erinevate autorite poolt välja toodud tegurid, mis takistavad ettevõtte eksporditegevust.

Tabel 1. Ekspordimist takistavad tegurid

Ekspordimist takistavad tegurid	
Sisemised tegurid	Puudus ettevõtlikkusest keskenduda rohkem ekspordimisele (motivatsioon)
	Puudus ekspordimise kogemustest
	Juhtkonna ajapuudus ekspordimisega tegelemiseks
	Teadmatus välismaal tegutsemise võimalustest
	Sobimatu või väljaõpetamata personal
	Finantsressursside puudus
	Puudus välismaistest kontaktidest
	Riskikartlikkus
	Tootmismahu puudumine ekspordimiseks
	Toote liiga kõrge hind sihtturu jaoks
	Usaldusväärse edasimüüja puudumine
Välised tegurid	Keelebarjäär
	Kultuurilised erinevused (v.a keel)
	Valuutakursi muutus
	Tundmatud välisriigi regulatsioonid ja bürokraatia
	Logistilised probleemid (v.a kõrged kulud)
	Kõrged transpordi/kindlustuse kulud
	Välisriigi valitsuse piirangud
	Kodumaa valitsuse nõrgad toetused
	Välisturu konkurents
	Poliitiline ebastabiilsus välisturul

Allikas: Leonidou (2004: 283); Leonidou (1995: 32); Aaby, Slater (1989); Kneller, Pisu (2011: 900); Paunović, Prebežac (2010: 61).

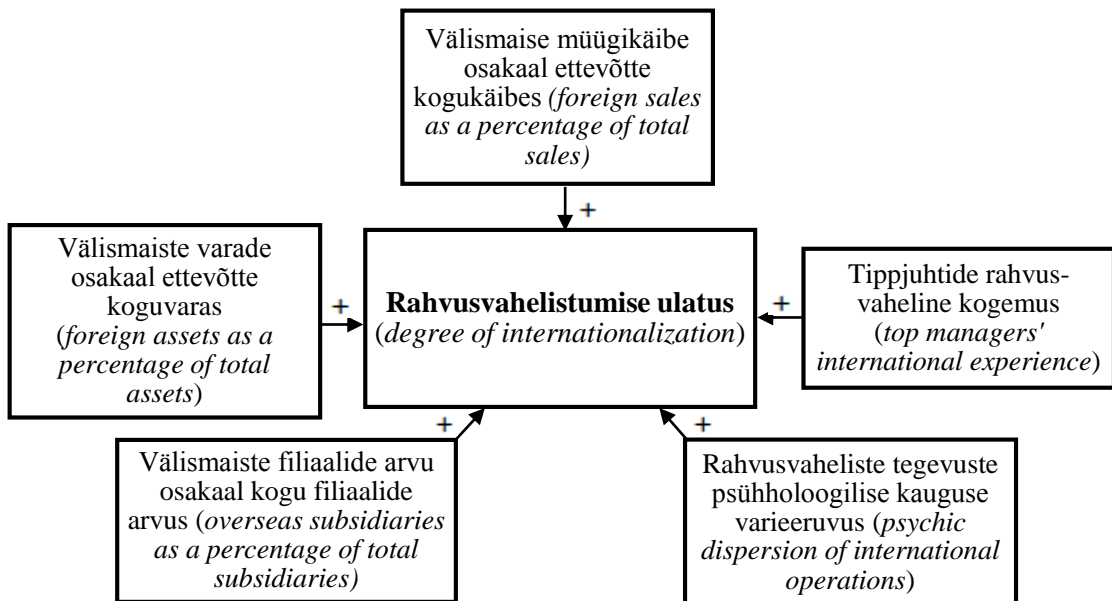
Samas on ka paljud ekspordimist takistavad välised tegurid ületatavad, nagu näiteks võõrkeel, välisriigi regulatsioonid, logistilised probleemid jms. Nende probleemidega tegelemise vajaduse tõenäosus väheneb, mida enam on ettevõttel omandatud kogemus eksporditurult (Kneller, Pisu 2011: 925). Kneller ja Pisu (2011) töid oma uuringus välja, et välispartneriga kontakti loomist ja välisturule sisenemisega seotud kulusid peetakse ühtedeks olulisemateks rahvusvahelistumise barjäärideks. Teisalt peetakse tähtsaks juhtkonna kompetentsi: kui ettevõtte juhtkonnal puudub rahvusvaheline kogemus, pole seotud visiooni ega ekspordimisega seotud eesmärged, ekspordimist toetavat hoiakut ega julgust võtta riske, siis organisatsioonist ei saa üldjuhul edukat rahvusvahelistajat (Aaby, Slater 1989: 21; Leonidou 2004: 284).

Algajad juhid uutes ettevõtetes on küll eksperdid oma toodete ja teenuste osas, kuid neil puuduvad tihti vajalikud rahvusvahelised kogemused ning eksportimist takistavad tegurid mõjutavad enam väiksemate kogemustega organisatsioone kui rohkete välisturu kogemustega ettevõtteid (Leonidou 1995: 32; 2004: 284). Üksüheselt ei ole võimalik välja tuua, millised tegurid on kõige olulisemateks eksportimist takistavateks teguriteks, sest erineva suurusega organisatsioonid eri geograafilistes paikades ja tööstusharudes tunnevad eksportimist takistavate tegurite poolt piiranguid erimoodi (Leonidou 2004: 296).

Selleks, et võrrelda nii erinevate ettevõtete rahvusvahelistumise ulatust kui ka ettevõtte sisest välisurgudel tegutsemise muutust ajas, on tarvis kindlaid mõõdikuid. Kuidas mõõta ja võrrelda ettevõtte rahvusvahelistumise ulatust (ingl *degree of internationalization*)? Rahvusvahelistumise ulatuse fikseerimine on võimalik erinevatel viisidel ja paljud uurijad on toetunud vähestruktureeritud või struktureerimata viisidele, püüdes määrata rahvusvahelistumise ulatust, uurides ettevõtte struktuuri ja tegevuste suhteid strateegiliste, turuliste ja organisatsiooniliste muutustega rahvusvahelise laienemise tagajärjel (Johanson, Vahlne 1977; Forsgren 1989; Welch, Luostarinen 1988). Antud meetmete abil määratud mõõdikud ei ole usaldusväärsed ja nende korrektne tõlgendamine on keeruline. Suurettevõtete ja korporatsioonide rahvusvahelistumise ulatuse mõõtmisel kasutatakse mitmest kriteeriumist koosnevat rahvusvahelistumise ulatuse mõõdikut. Sullivan (1994) koostas oma uuringus 74 tööstusettevõtte rahvusvahelistumise ulatuse määramiseks valemi, millesse kaasati viis muutujat (vt joonis 2). Käesoleva töö empiirilises osas käsitletava Salvesti viimase kümne aasta rahvusvahelistumise ulatuse võrdlemiseks kasutatakse alapeatükis 2.2. alljärgneval joonisel välja toodud viiest muutujast kahte, millele tehakse vajalikud muudatused.

Rahvusvahelistumise ulatuse kirjeldamiseks käesoleva bakalaureusetöö kontekstis on võimalik kasutada kahte muutujat: välismaist müügikäibe osakaalu ettevõtte kogukäibes ja tippjuhtide rahvusvahelist kogemust. Suurkorporatsioonide puhul, millel asuvad välismaal tütarettevõtted, on rahvusvahelistumise ulatuse kirjeldamiseks võimalik välja tuua lisaks eelnevale kahele muutujale välismaiste varade osakaalu ettevõtte koguvaras ja välismaiste filiaalide arvu osakaalu ettevõtte kogu filiaalide arvus. Rahvusvaheliste tegevuste psühholoogilise kauguse varieeruvuse väljatoomiseks peab ettevõtte olema samuti rahvusvaheline korporatsioon, sest psühholoogilise kauguse määramiseks tuleb

hinnata tütarettevõtete või välismaiste osakondade geograafilist dispersiooni. (Sullivan 1994: 331–332)



Joonis 2. Suurkorporatsioonide rahvusvahelistumise ulatuse määramise mõõdik
Allikas: (Sullivan 1994: 335), autori koostatud.

Psühholoogiline kaugus on defineeritud kui erinevate tegurite summa, mis takistavad informatsiooni liikumist koduturult välisurule ja vastupidi. Teguriteks on erinevused keeles, hariduses, kultuuris ja tööstusarengus. (Johanson, Vahlne 1977: 24) Tippjuhtide rahvusvahelise kogemuse puhul tuuakse suurkorporatsioone uurides välja juhtkonna rahvusvahelise kogemuse (aastates) osakaal juhtkonna kogu töökogemuses (aastates) (Sullivan 1994: 332). Väiksemate ettevõtete juhtide rahvusvahelise kogemuse mõõtmiseks on juhtide arvu vähesuse tõttu võimalik kasutada kvalitatiivseid uurimismeetodeid, mis võimaldavad koguda rohkem sisukat informatsiooni. Enim kasutatav mõõdik, millega võrreldakse ühe ettevõtte rahvusvahelistumise ulatust teisega on ettevõtte ekspordikäibe osakaal kogukäibes (Aaby, Slater 1989: 16). Kuigi antud meetod on laialdaselt kasutatav eelkõige oma lihtsuse poolest, annab leitud osakaal vähest informatsiooni tegelikult toimunud tegevuste kohta (Welch, Luostarinen 1988: 38).

Käesoleva bakalaureusetöö puhul vaadeldakse rahvusvahelistumist kui tõmbe- ja tõuke- tegurite koosmõjul toimuvat protsessi, mille käigus ettevõtte suurendab oma rahvusvahelist seotust. Antud töö kontekstis keskendutakse rahvusvahelistumise mõiste puhul

eksportimisele, sest välisinvesteeringute kaudu sihtturule sisenemine on käesoleva töö fookusest väljas. Eksportimist ja sellega alustamist takistavaid tegureid on nii ettevõttesiseseid kui ka -väliseid ning kuigi üldjuhul on sisemised barjäärid võrreldes välistega kergemini ületatavad, sest neid on võimalik kontrollida ja juhtida organisatsiooni poolt, mõjuvad erinevatele ettevõtetele rahvusvahelistumist takistavad tegurid omamoodi.

1.2. Teadmuse mõiste ja olemus

Eelmises alapeatükis toodi välja rahvusvahelistumise erinevad definitsioonid. Rahvusvahelistumine toimub erinevate tõuke- ja tõmbetegurite koosmõjul ning tõuketeguriteks võivad olla ka juhtkonna rahvusvahelised teadmised ja kogemused (Etemad 2004: 7). Nii nagu ei ole rahvusvahelistumise mõiste üheselt ja selgelt defineeritud, ei leidu ka teadmiste kohta ühtset selgitust. Üheks võimalikuks viisiks on defineerida teadmisi kui „õigustatud tõest uskumust“ (Nonaka 1994: 15). Davenport, Prusak (1998: 4) defineerisid teadmuse kui segu kogemustest, väärtustest, kontekstipõhisest informatsioonist ja oskusest hinnata ning ühendada uut informatsiooni ja kogemusi olemasolevaga.

Teadmust võib liigitada mitmeti. Rahvusvahelistumise kontekstis on üheks võimaluseks liigitada teadmus üldisteks ja turuspetsiifilisteks teadmisteks. Üldised teadmised puudutavad rahvusvahelistumise kontekstis näiteks turundusmeetodite ja ühte segmenti kuuluvate tarbijate üldiste iseloomujoonte tundmist, mis ei olene nende geograafilisest asukohast, vaid tööstusharust või sarnastest tootmisprotsessidest. Turuspetsiifilise teadmuse alla kuuluvad teadmised kindla turu kohta: selle ärikeskkonna erisused, keel, kultuur, seadused, turustruktuur ja tarbijaskonna iseloomujooned. (Johanson, Vahlne 1977: 28; 1990: 12) Selleks, et väliturul edukalt tegutseda on tarvis mõlemat, nii üldist kui ka turuspetsiifilist teadmust, kuid rahvusvahelistumise puhul on loetud olulisemaks nimelt viimast, turuspetsiifilist teadmust, mida on tihtipeale võimalik omandada ainult kogemuste kaudu (Andersen 1993: 211; Johanson, Vahlne 2009: 1415).

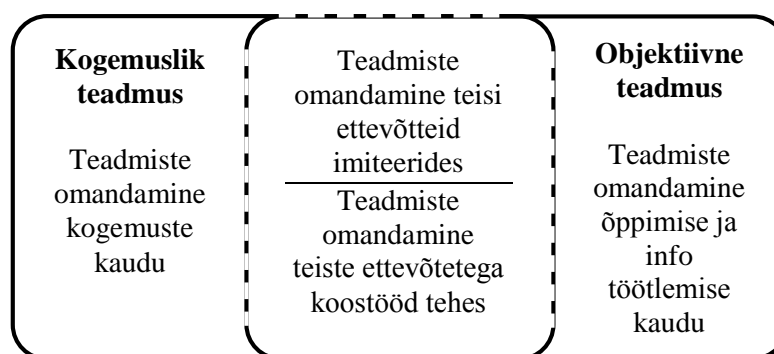
Ettevõttel on kasutada eri tüüpi ressursse: kaubamärgid, ettevõttesisesed teadmised tehnoloogiast, ärikontaktid, masinad, kapital, oskuslik tööjõud jne (Wernerfeldt 1984: 172). Inimressurss hõlmab ettevõtte seisukohast lähtuvalt endas personali teadmisi, kogemusi, suhtlussidemeid ja võimet mõista, kuidas käituda erinevat tüüpi situatsioonides (Barney

1991: 101). Mida paremad on teadmised sihtturu kohta, seda väärtuslikumad on ressursid ja seda tugevam on seotus selle turuga. Kui ettevõtte on valinud välisturu, kus tegutseda hakata, siis mida enam on ettevõtte omandanud turuspetsiifilisi teadmisi antud turu kohta, seda väiksemaks muutub turu psühholoogiline kaugus ja seda lihtsam on ettevõttel antud turul tegutseda. (Andersen 1993: 211; 221) Eelnev kehtib just kogemuste kohta, mida tavaliselt seostatakse kindlate turutingimustega ja mida ei ole võimalik üksüheselt üle kanda ühelt indiviidilt või turult teisele. (Johanson, Vahlne 1977: 28)

Lisaks eelnevale teadmuse liigitamisele jagas Polanyi (1966: 4) teadmuse järgmiselt: vaikiv teadmus (ingl *tacit knowledge*) ja sõnaselge teadmus (ingl *explicit knowledge*). Teadmus, mida on võimalik väljendada vaid sõnade ja numbritega, esindab indiviidi kogu võimaliku teadmiste hulga jäämäe tippu. Sõnaselget teadmust on võimalik edastada süstematiseeritud keeles, samal ajal kui vaikival teadmusel on personaalne pool, mis teeb keeruliseks selle täieliku edasiandmise. Vaikiv teadmus on tugevas ühenduses teadmuse omandaja tegevuste, kogemuste ja üldjuhul kindla kontekstiga. (Nonaka 1994: 16) „Teadmus on intuiitivne ja seega raskesti arusaadav või teisalt sõnades väljendatav“ (Davenport, Prusak 1998: 4). Kui vaikivat teadmust on võimalik omada vaid iseendal, siis sõnaselge teadmus peab tuginema samuti vaikival arusaamisel. Seega, kogu teadmus on tegelikkuses kas vaikiv või vaikivale teadmusele tuginev ja täielikult sõnaselget teadmust ei ole olemas. (Polanyi 1966: 7)

Käesoleva bakalaureusetöö kontekstis on kasulik liigitada teadmus selle järgi, kuidas teadmised on omandatud. Penrose'i (1995: 10) järgi esineb kahte tüüpi teadmisi: objektiivne ja kogemuslik teadmus. Objektiivse teadmuse hulka kuuluvad teadmised millegi kohta, mis ei kuulu kindlale indiviidile või inimeste grupile, näiteks teadmised hindade või erinevate maitsete kohta. Objektiivne teadmus on omandatav õppimise kaudu ja antud teadmisi on võimalik edasi anda ka kirjalikul kujul. (Penrose 1995: 11) Kogemuslikku teadmust on võimalik omandada samuti õppimise kaudu, kuid õppimine toimub vaid personaalsete kogemuste põhjal. Rahvusvahelistumise protsessi kontekstis võib kogemusliku teadmuse defineerida järgmiselt: „Kogemuslik teadmus hõlmab kõiki teadmisi, mida indiviid omandab, tegutsedes välisturul ja toob endaga kaasa võime otsida, analüüsida ja tegutseda vastavalt rahvusvahelistele nõuetele neil turgudel.“ (Blomstermo *et al.* 2004: 356). Kogemusi ei ole võimalik täielikult edasi anda ja neid ei ole võimalik

indiviidilt ära võtta. Paljud kogemused on tihtipeale nii tihedalt mingi kindla situatsiooniga seotud, et suurest osast omandatud kogemustest on kasu vaid kindlas kontekstis. (Penrose 1995: 11) Kuigi kogemust ei ole võimalik täielikult edasi anda, siis on võimalik, et ettevõtte õpib ja saab kogemusi edukaks rahvusvahelistumiseks, imiteerides mõnda teist organisatsiooni ning selle tegevusi, või omandab teadmisi, tehes koostööd teiste indiviidide või ettevõtetega (Forsgren 2002: 261). Kogemuslike teadmiste tähtsusele on hakatud rohkem tähelepanu pöörama kui varem, mida kinnitab ka Johanson ja Vahlne 2009. aasta traditsioonilise U-mudeli edasiarendus. Penrose'i (1959) ja Forsgreni (2002) põhjal toob bakalaureusetöö autor joonisel 3 välja teadmuse erinevad liigid.



Joonis 3. Teadmuse erinevad liigid

Allikas: (Penrose 1959) ja (Forsgren 2002) põhjal, autori koostatud.

Teadmiste omandamine teiste ettevõtetega koostööd tehes või imiteerides teisi organisatsioone on ettevõttevälise teadmuse kaasamine, mis erineb õppimisest tegemise kaudu (ingl *learning-by-doing*), ehk protsessist, mille jooksul ettevõtte saab kogenumaks ja seeläbi tulemuslikumaks oma tegemistes (Cohen, Levinthal 1989: 570). Siinkohal tuleb kasutusse termin 'absorbeerimisvõime', mida mõistetakse organisatsiooni võimena tunda ära uue ettevõttevälise informatsiooni väärtust, omastada antud teavet ja kasutada seda ärilistel eesmärkidel (Zahra, George 2002: 185; Cohen, Levinthal 1990: 128). Selleks, et ära tunda, omastada ja kasutada välist informatsiooni, on indiviidil tarvis eelnevaid teadmisi (ingl *prior knowledge*). Tegu on nii kõige elementaarsemate teadmistega, nagu näiteks ühise keele tundmine, kui ka teadmistega hiljutistest tehnoloogilistest arengutest. (Cohen, Levinthal 1990: 128) Teadmised tehnoloogilistest arengutest on tähtsad eelkõige

sellepärast, et välise teadmiste omandamine on olulisel kohal ettevõtte innovatsiooniprotsessis. Enamik organisatsiooni innovatiivsest tegevusest tuleb väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul ettevõttevälisest allikatest, mitte ise uusi tehnoloogiaid arendades. Lisaks on paljud empiirilised uuringud välja toonud olulise positiivse seose ettevõtte absorbeerimisvõime ja tooteinnovatsiooni vahel (Zahra, George 2002: 185).

Cohen, Levinthali (1989; 1990) mudeli järgi on ettevõtte absorbeerimisvõime teadus- ja arendustegevuse (TA) kõrvalsaaduseks, sest ettevõtte, mis tegeleb ise TA-ga, kasutab suurema tõenäosusega saadud välist informatsiooni tootearendustegevusel või muudel ärilistel eesmärkidel (Cohen, Levinthal 1989: 593; 1990: 129). Käesolevas töös keskendutakse TA puhul nimelt arendustegevusele, täpsemalt tootearendusele. Arendustegevuse all mõeldakse uute toodete, süsteemide, protsesside või materjalide valmistamise kasutusele võtmist või parendamist uuringute ja kogemuste kaudu omandatud teadmiste rakendamise käigus (Teadus- ja arendustegevuse... 2004). Ettevõtte absorbeerimisvõime on otseselt seotud selle liikmete individuaalsete absorbeerimisvõimetega ja kuna tegu on kumulatiivse nähtusega, siis on tähtis pidev panustamine organisatsiooni TA-sse (Cohen, Levinthal 1990: 131).

Mida raskem on ettevõttel välist informatsiooni omandada, seda rohkem tuleb organisatsioonil investeerida TA-sse, tänu millele on võimalik saavutada vajalik teadmusetase. Kui ettevõttel on võimalik omandada informatsiooni konkurentidelt või teistelt ettevõtetelt, siis ei tule endal tegeleda otsese leiutamise, kuid selleks, et saadud teadmisi ärilisel eesmärgil kasutada, on vaja TA-ga siiski tegeleda. (Cohen, Levinthal 1990: 142) Loomulikult ei tohi siinkohal unustada, et investeerimine TA-sse iseenesest arendab ettevõtte tootearendustegevust (Cohen, Levinthal 1989: 569). Zahra, George (2002: 199) tõid välja, et lisaks TA edendamisele iseloomustab ettevõtte absorbeerimisvõimet patentide arv, uute tooteideede arv, lansseeringute arv ja uuringuprojektide arv.

Ettevõtte innovatiivne tegevus on mõjutatud seega kahest peamisest allikast: ettevõtte enda TA-st ja teiste ettevõtete uuenduslike toodete imiteerimisest, millele loob aluse absorbeerimisvõime. Knight, Cavusgil (2004: 127) tõid oma uurimuses välja, et ettevõtted, mille organisatsiooni kultuur soosib innovatiivset tegevust ja mis on rahvusvahelistumisest huvitatud, rahvusvahelistuvad kiiremini kui ettevõtted, mille organisatsiooni

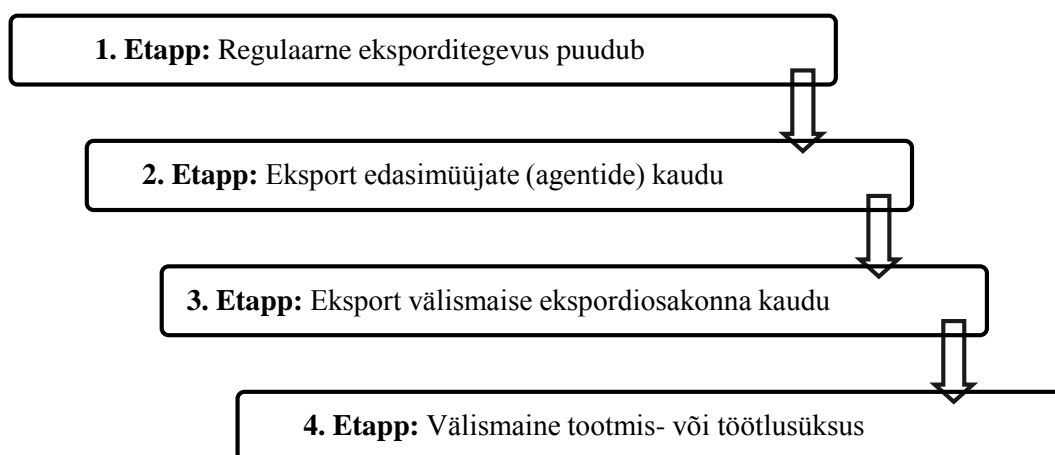
kultuur ei soosi innovatiivset tegevust. Ettevõtetest, mida iseloomustab kiire rahvusvahelistumine tuleb juttu alapeatükis 1.4.

1.3. Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtete traditsiooniliste rahvusvahelistumise teooriates

Järgnevalt käsitletakse ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi kahe enim tuntud traditsioonilise mudeli abil: Uppsala rahvusvahelistumise mudel (U-mudel), mis on välja töötatud Johanson, Vahlne (1977) ja Johanson, Wiedersheim-Pauli (1975) poolt ning innovatsioonipõhine rahvusvahelistumise mudel (I-mudel). I-mudeli arendamisele on oma panuse andnud käesolevas töös käsitletavatest autoritest Bilkey, Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982), Reid (1981) ja Lim *et al.* (1991). Mõlemad traditsioonilised mudelid on käesoleva bakalaureusetöö fookusest lähtuvalt olulisel kohal, sest nii Uppsala kui ka innovatsioonipõhine mudel tõstavad esile juhtide teadmiste ja kogemuste rolli ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis. Uppsala ja innovatsioonipõhise mudeli abil kirjeldatakse järkjärgulist teadmiste ja kogemuste omandamist rahvusvaheliste turgude kohta ning kasutamist selleks, et suurendada seotust rahvusvaheliste turgudega (Gankema *et al.* 2000: 16; Andersen 1993: 212; Reid 1981: 105). Empiirilises osas käsitletav AS Salvest on pikka aega tegelenud koduturul ja vähesel määral, kuid konstantselt, ka välisurgudel, mis tähendab, et ettevõtte rahvusvahelistumise protsess oli jäänud ühte etappi pidama.

UPPSALA RAHVUSVAHELISTUMISE MUDEL

Ettevõtte järkjärgulise rahvusvahelistumise protsessi kirjeldamisel lähtutakse enim Johanson ja Vahlne (1977) ning Johanson ja Wiedersheim-Pauli (1975) uurimistöödest rahvusvahelistumise U-mudeli kohta. Mainitud autorite tööd on tõenäoliselt andnud inspiratsiooni ka I-mudeli arengule. (Andersen 1993: 210) U-mudeli põhjal eeldatakse, et teadmiste ja kogemuste puudumine välisurgude kohta on üheks olulisemaks takistavaks teguriks ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis. Lisaks eeldatakse, et vajalikud teadmised omandatakse ainult välisurgudel tegutsedes. (Johanson, Vahlne 1977: 23) Johanson ja Wiedersheim-Pauli (1975: 307) järgi eristatakse ettevõtte rahvusvahelistumise seotuse taseme määramisel nelja erinevat etappi (vt. joonis 4).



Joonis 4. Ettevõtte rahvusvahelistumise etapid U-mudeli järgi

Allikas: (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307; Johanson, Vahlne 1977: 24).

Esimeses etapis olles ei ole ettevõttel ühtegi välisuruga seotud kohustust ja organisatsiooni ressursid pole ühegi välisurul tegutseva ettevõttega seotud. Lisaks puudub ettevõttel regulaarne kanal info vahendamiseks välisurult või välisurule ning ettevõtte tegutseb ainult koduturul. Teises etapis on organisatsioonil välisuruga seotud kanal, mille kaudu saadakse regulaarset informatsiooni müüki mõjutavatest teguritest. Antud etapis toimub müük edasimüüjate kaudu, mis tähendab, et organisatsioonil on juba suurem seotus välisuruga. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307) U-mudeli põhjal klassifitseerub rahvusvahelistumise protsessi alla ka esimese ja teise etapi vahepealne osa: juhtkonnapoolne otsus alustada ekspordimisega ning ekspordikanalite ja -partnerite leidmine (Johanson, Vahlne 1977: 23). U-mudel aga ei seleta, miks ja kuidas ettevõtte ühest rahvusvahelistumise etapist teise liigub (Andersen 1993: 228). Kolmandas etapis on ettevõttel välisuruga kontrollitud infokanal (välismaine ekspordiosakond), mis annab organisatsioonile võime juhtida vajaminevat informatsiooni hulka ja liiki. Eksport toimub välismaise ekspordiosakonna kaudu, mis muudab ettevõtte seotuse välisuruga suuremaks, kui oli seda eelmises etapis. Neljandas etapis on ettevõttel veelgi suurem rahvusvaheline seotus, mis väljendub aina rohkemate ressursside, nii inim- kui ka finantsressursside kasutamises. Neljandas etapis tegutseval ettevõttel asub välismaal eraldi-seisev tootmis- või töötlusüksus. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307)

Eeldust, et organisatsiooni rahvusvahelistumise tase areneb edasi järk-järgult etappidena, toetasid algselt nelja Rootsi ettevõtte juhtumiuuringud. Tegelikult ei eeldata, et

rahvusvahelistumise protsess käib järjest alati nelja etappi pidi. Esiteks, kõik turud ei ole piisavalt suured rohkem ressursse nõudvate etappide jaoks. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307) Teiseks, ettevõtted, kellel on varasemaid rahvusvahelisi kogemusi, võivad osa etappe üldsegi vahele jätta. Tänapäeva ettevõtete käitumine on paljuski muutunud, võrreldes 1977. aastaga. Paljud ettevõtted jätavad rahvusvahelistumise etappe vahele ja alustavad välisturul tegutsemisega kohe pärast organisatsiooni loomist. (Johanson, Vahlne 2009: 1420; Knight, Cavusgil 2004: 125; Bell *et al.* 2001: 174) Kiiresti rahvusvahelistumisest tuleb täpsemalt juttu järgmises alapeatükis 1.3.

Rahvusvahelised tegevused nõuavad nii objektiivseid kui ka kogemuslikke teadmisi. Turuspetsiifilisi teadmisi kogutakse peamiselt ainult kogemuste kaudu kindlal turul ja sellel samal turul kasutamiseks, kuid tihti on võimalik kanda kogutud teadmisi üle ühelt riigilt teisele, st kasutada tehniliselt sarnaseid tegevusi erinevates ärikeskkondades. (Johanson, Vahlne 1977: 28) Teadmisi keelte ja kultuuride kohta pole võimalik ühelt riigilt teisele alati üle kanda, mis on ka üheks oluliseks rahvusvahelistumist takistavaks teguriks (Johanson, Vahlne 1977: 26). Seetõttu alustatakse traditsioonilise U-mudeli järgi välisurgudel tegutsemist üldjuhul psühholoogiliselt lähemates riikides (Johanson, Wiedersheim-Pauli 1975: 320). Tänapäeva globaliseerivas maailmas ei oma riikide psühholoogiline kaugus enam nii suurt rolli kui varem ja ettevõtte võib tänu omandatud teadmistele alustada oma rahvusvahelistumise protsessi suuremate probleemideta ka psühholoogiliselt kauges riigis. See siiski ei tähenda, et antud teema mängiks ebaolulist rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel. (Madsen, Servais 1997: 564) (Johanson, Vahlne 2009: 1421)

Kuna 1977. aasta U-mudel ei seleta, miks ja kuidas rahvusvahelistumise protsess alguse saab, siis ei pöörata antud mudelis tähelepanu juhtkonna rahvusvaheliste kogemuste tähtsusele (Anderson 1993: 216). Traditsioonilises U-mudelis eeldatakse, et vajalik rahvusvaheline kogemus omandatakse aegamööda käimasolevatest tegemistest. Johanson ja Vahlne (2009: 1416) mudelis pööratakse aga tähelepanu juhtkonna rahvusvahelisele kogemusele ja selle käigus saadud suhtlussidemetele, mis muudavad uuele välisturule sisenemise ettevõtte jaoks lihtsamaks. U-mudel eeldab, et uuele rahvusvahelisele turule sisenetakse järk-järgult kogemusi omandades, kuid sel on kolm erandit. Esiteks, kui ettevõttel on palju finantsressursse, siis välisturule suunatud

investeeringute tegemisel on risk üldjuhul madalam kui väheste ressurssidega ettevõttel. Seega, suured või rohkete finantsressurssidega organisatsioonid teevad suuremaid rahvusvahelistumise samme kui väikesed ettevõtted. Teiseks, kui sihtturu seisundid on stabiilsed ja homogeenised, siis on vajalikud teadmised turgude kohta omandatavad ka teistel viisidel kui kogemuste kaudu. Kolmandaks, kui ettevõttel on omandatud arvestatav kogemus kindlalt sihtturult, siis sellisel juhul on suurem võimalus üldistada saadud teadmisi kultuuriliselt sarnastele turgudele. (Johanson, Vahlne 1990: 12)

Kokkuvõtlikult kirjeldab U-mudel rahvusvahelistumise protsessi, mille käigus järkjärgult omandatakse, integreeritakse ja kasutatakse rahvusvahelisi teadmisi ja kogemusi selleks, et suurendada edukalt seotust rahvusvaheliste turgudega (Gankema *et al.* 2000: 16). U-mudeli põhitunnused on järgmised:

- ettevõtted omandavad kogemust esmalt koduturul, seejärel liigutakse edasi rahvusvahelistele turgudele;
- ettevõtted alustavad oma rahvusvahelisi toiminguid riikides, mis on neile psühholoogiliselt lähemal ning seejärel liiguvad järkjärgult kultuuriliselt ja geograafiliselt kaugematesse riikidesse;
- ettevõtted alustavad oma rahvusvahelisi toiminguid lihtsamate tegevustega, näiteks ekspordimisega vahendajate kaudu, ja liiguvad seejärel järkjärgult rohkem ressursse nõudvate tegevuste suunas.

INNOVATSIOONIPÕHINE RAHVUSVAHELISTUMISE MUDEL

Mõlemas, nii U- kui ka I-mudelis on fookus ettevõtte rahvusvahelise seotuse järkjärgulisel kasvatamisel (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306; Gankema *et al.* 2000: 16). Käesoleva bakalaureusetöö fookusest lähtuvalt on nende kahe mudeli oluliseks erinevuseks rahvusvahelistel turgudel ettevõtte arengut soosivad tegurid. Kui U-mudel keskendub teadmiste ja kogemuste järkjärgulisele omandamisele, siis I-mudeli puhul on lisaks juhtkonna teadmistele ja kogemustele tähtsad ka juhtide motiveeritus ja suhtumine ekspordimisse (Reid 1981: 105). Kui U-mudeli puhul ettevõtte suurusele tähelepanu ei pööratud, siis I-mudel on seostatav peamiselt väikese ja keskmise suurusega ettevõtetega. (Andersen 1993: 221) Tabelis 2 on välja toodud tuntumad mudelid, mis seletavad rahvusvahelistumise protsessi innovatsioonipõhisest vaatenurgast. Mudelid keskenduvad

rahvusvahelistumise protsessis kindlaks määratud etappide läbimisele, mille puhul rahvusvahelistel turgudel tegutsema asumist võib ettevõtte seisukohalt vaadelda kui innovatsiooni. (Andersen 1993: 212).

Alljärgnevas tabelis 2 toodud mudelid omavad mitmeid ühiseid tunnuseid, kuid erinevad nii etappide arvu kui ka sisu poolest. Eksporditegevusega alustamine on tabelis 2 toodud mudelitel erinev: Bilkey, Tesar (1977) ja Czinkota (1982) mudelite kohaselt ei ole ettevõtte 1. etapis ekspordist huvitatud ning 2. etapis ollakse nõus eksporditegevusega alustama pikalt mõtlemata või ollakse osaliselt huvitatud eksportimisest. On usutav, et ekspordiga alustamiseks peavad eksisteerima seega tõuketegurid (Andersen 1993: 212). Vastupidiselt eelmisele kahele mudelile, on Cavusgil (1980), Reid (1981) ja Lim *et al.* (1991) mudelites ettevõtte eksportimisest huvitatud juba varasemas staadiumis. Nende mudelite puhul on asjakohasemaks seletuseks ühest etapist teise liikumisel tõmbetegurite mõju rahvusvahelistumise protsessile. (Andersen 1993: 212)

Bilkey, Tesar (1977: 95) kirjeldavad eksportimise arengut olenevalt sellest, kui psühholoogiliselt kaugetesse riikidesse ettevõtte ekspordib. Antud mudel koosneb kuuest rahvusvahelistumise arengu etapist, kus esimeses etapis pole ettevõttel mingisugust huvi eksportimise vastu ja viimases etapis uurib organisatsioon eksporditegevuse tasuvust psühholoogiliselt kaugemates riikides. Cavusgil (1980) pakkus omakorda välja viiest etapist koosneva süsteemi, milles iseloomustati ettevõtte tegevusi järgmiselt: koduturul tegutsemine, ekspordieelne seotus, kogemuslik seotus, aktiivne seotus eksporditegevuses ja pühendunud seotus. Antud rahvusvahelistumise arengutee aluseks on juhtkonna edukad otsused välisturul. Lisaks on empiiriliste uuringute põhjal välja toodud, et ettevõtte ja juhtkonnaga seotud teguritel (nt motiveeritus, suhtumine eksportimisse, visioon) on oluline mõju liikumaks ühest rahvusvahelistumise etapist teise (Brennan, Garvey 2009: 122). Cavusgili (1980) rahvusvahelistumise I-mudeli erinevaid etappe on võimalik võrrelda suhtarvuga ekspordikäibe osakaal kogukäibes, mis näitab ettevõtte rahvusvaheliste turgudega seotuse ulatust. Ekspordikäibe-kogukäibe (E/K) suhtarvud on tabelis 2 toodud välja paksus kirjas (**boldis**).

Tabel 2. Innovatsioonipõhise rahvusvahelistumise mudelid

Bilkey, Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)	Lim <i>et al.</i> (1991)
I etapp Juhtkond ei ole huvitatud ekspordimisest	I etapp Koduturul tegutsemine: Ettevõtte tegutseb ainult koduturul. E/K 0	I etapp Ekspordist täielikult mittehuvitatud ettevõtte	I etapp Ekspordivõimalustest ollakse teadlik: Ilmunud on probleemid seoses võimalustega, vajatakse juhtkonnapoolset aktiivsust	I etapp Teadlikkus: Ekspordivõimalustest ollakse teadlik. Informatsiooni otsimine ekspordivõimaluste leidmiseks
II etapp Juhtkond on valmis täitma tellimusi pikalt mõtlemata, kui ei uurita eksporditegevuse tasuvust	II etapp Ekspordieelne etapp: Ettevõtte tegeleb informatsiooni otsimisega ja hindab eksporditegevuse võimaluse tasuvust. E/K ~0	II etapp Ekspordist osaliselt huvitatud ettevõtte	II etapp Ekspordikavatus: Motiveeritus, suhtumine, uskumused, ootused, eeldused eksporditegevuse suhtes	II etapp Huvitatus: Ekspordivõimalustest ollakse huvitatud
III etapp Juhtkond uurib aktiivselt võimaliku eksporditegevuse tasuvust	III etapp Kogemuslik seotus: Ettevõtte hakkab piiratud koguses ekspordima psühholoogiliselt lähedasse riiki. E/K 0–9%	III etapp Ekspordivõimalusi uuriv ettevõtte	III etapp Eksporditegevuse katsetamine: Isiklik kogemus, mis on saadud piiratud eksporditegevusest	III etapp Kavatus: Eksporditegevusega tehakse algust
IV etapp Ettevõtte ekspordib kogemuste põhjal psühholoogiliselt (kas geograafiliselt või kultuuriliselt) lähedasse riiki	IV etapp Aktiivne seotus: Ettevõtte hakkab ekspordima uutesse riikidesse – alustatakse otsese ekspordiga. E/K 10–39%	IV etapp Ekspordivõimalusi katsetav ettevõtte	IV etapp Eksporditegevuse hindamine: Tulemused ekspordiga tegelemisest	
V etapp Ettevõtte on kogenud eksporditöör	V etapp Pühendunud seotus: Juhtkond võtab pidevalt vastu otsuseid, kuidas jaotada piiratud ressursse kodu- ja välisuru vahel. E/K ≥ 40%	V etapp Ekspordikogemustega väike eksporditöör	V etapp Eksporditegevuse aktsepteerimine: Eksporditegevusega jätkamine / eksporditegevuse lõpetamine	IV etapp Omaksvõtt: Eksporditegevuse intensiivsus kasvab, ettevõtte staatus on suunatud ekspordile
VI etapp Juhtkond uurib eksporditegevuse tasuvust psühholoogiliselt kaugemates riikides		VI etapp Ekspordikogemustega suur eksporditöör		

Allikas: (Andersen 1993: 213; Bilkey, Tesar 1977; Cavusgil 1980; Czinkota 1982; Reid 1981; Lim *et al.* 1991); autori täiendus parempoolse tulba põhjal (Wickramasekera, Oczkowski 2006: 52).

Czinkota (1982) mudeli põhjal jagunevad ettevõtted rahvusvahelise seotuse põhjal kuude gruppi, millest esimesse kuuluvad ekspordist täielikult mittehuvitatud ja vaid koduturuga seotud organisatsioonid ning viimasesse ekspordikogemustega suured eksportöörid. Eri etappides paiknevad ettevõtted erinevad nende organisatsiooniliste ja juhtimislike omaduste poolest. (Morgan, Katsikeas 1997: 73) See omakorda tähtsustab juhtkonna motiveeritust ja suhtumist ekspordimisse. Reid (1981: 109) jõudis järeldusele, et enim mõjutavad sihtriigi ja turule sisenemise meetodi valikut juhtkonna teadmised ja suhtumine ekspordimisse. Siinkohal ei tasu unustada, et edukaks eksporditegevuseks on tarvis vabasisid ressursse, mida suunata rahvusvahelisele turule. Lim *et al.* (1981) arendas edasi Reidi (1981) tehtud tööd ja tõi viie etapi asemel välja neli rahvusvahelistumise etappi: eksporditeadlikkus, ekspordist huvitatus, ekspordikavatsus ja eksporditegevuse omaksvõtt (Morgan, Katsikeas 1997: 73). Lim *et al.* (1981) mudeli I ja II etapi vahel on suhteliselt õhuke piir, sest kui ettevõtte juba otsib informatsiooni ekspordivõimaluste leidmiseks, siis on organisatsioon ka ekspordimisest huvitatud. Seetõttu on suhteliselt tõenäoline, et ettevõtte võib ka antud mudeli puhul etappe vahele jätta.

Mõlemat traditsioonilist rahvusvahelistumise mudelit, nii U-mudelit kui ka I-mudelit võib vaadata kui käitumisel põhinevat mudelit ja rahvusvahelistumise protsessi järkjärgulise mustri võib neile omistada kahel põhjusel (Andersen 1993: 212):

- rahvusvahelistumisega alustamise otsuse vastuvõtmisega kaasnev teadmatust;
- ettevõtte juhtide teadmiste puudus, eriti kogemusliku teadmuse puudumine.

Kuna enne rahvusvahelistumist ei saa ettevõtte olla kindel, kuidas eksporditegevusega alustamine organisatsiooni tulemusi mõjutab, siis pööratakse tähelepanu järkjärgulisele rahvusvahelistumise protsessile (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 305; Johanson, Vahlne 1977: 23). Esimestes etappides on rahvusvaheliste turgudega seotus veel väike või peaaegu olematu ja seega ei ole vajadusel eksporditegevuse lõpetamine väga ressursimahukas. Mida etapp edasi, seda suuremaks muutub seotus rahvusvaheliste turgudega ja seda raskem on eksporditegevusest loobuda ilma, et kaasneks suuri kulutusi või muutusi ettevõtte käekäigus.

Igas mudelis esineb piiranguid ja kitsendusi, seda ka U- ja I-mudeli puhul. Traditsiooniline U-mudel on lihtne ja kergesti mõistetav, kuid liialt deterministlik, sest see väidab, et

ettevõtte rahvusvahelistumise protsess hõlmab nelja rahvusvahelistumise etappi (vt joonis 4 lk 20), jättes kõrvale võimaluse, et organisatsioon jätab mõne etapi neist neljast vahele. Lisaks ei seleta Johanson, Vahlne (1977) U-mudel, miks peavad ettevõtted eksportimise etapist edasi liikuma rahvusvahelise müügi ja välismaiste tootmisüksuste etappi (Vissak 2003: 22). Kuigi juhtkonna rahvusvahelistel teadmistel ja kogemustel ning sellega kaasnenud suhtlussidemetel on tugev mõju ettevõtte rahvusvahelistumisega alustamisel, siis U-mudel ei seleta, kuidas rahvusvahelistumise protsess üldse alguse saab (Johanson, Vahlne 2009: 1416). Lisaks ei pea ettevõtted rahvusvahelistumist alustama psühholoogiliselt lähemal asuvatest riikidest, sest piisavalt rohkete teadmiste ja kogemuste abil suudetakse alustada edukat rahvusvahelistumist ka kaugemal asuvatest riikidest. U-mudel aga alatähtsustab kohest juhtkonna rolli rahvusvahelistumisel ja väidab, et kogemuste omandamine on pikk ja keeruline protsess. (Vissak 2003: 22)

Sarnaselt U-mudelile on I-mudelgi liialt deterministlik ja staatiline, andes vaid osalise seletuse eksporditegevuse arengu protsessile: kirjeldatakse vaid tööstusettevõtete rahvusvahelistumist ning ei pöörata tähelepanu individuaalsetele strateegilistele otsustele ja ettevõttel kasutada olevatele ressurssidele. Lisaks ei seleta I-mudel ettevõtte liikumist ühest etapist teise ning keskendub peamiselt eksportimisele, jättes kõrvale teised rahvusvahelistumise võimalused (Andersen 1993: 228; Vissak 2003: 22). Nii U- kui ka I-mudeli puhul käsitletakse eksportimist kui üksikut tegevust, mitte osana ettevõtte üldisest tegevusportfellist koos erinevate organisatsiooni vajadustega, investeeringute ja kasvumustritega (ingl *growth patterns*) (Leonidou, Katsikeas 1996: 525).

Traditsiooniliste mudelite järkjärguline protsess on ettevõtte seisukohalt tähtis teadmiste ja kogemuste omandamisel, sest esimestes etappides ei pruugi organisatsioonil olla rahvusvahelist kogemust ja seetõttu on riskantne alustada järsult eksportimisega. Astmelise rahvusvahelistumisega saavutatakse vajalikud teadmised ja kogemused, mis on ettevõtte jaoks väärtuslikud ressursid olemaks edukas eksportöör. Tänapäeva üha enam globaliseerivas maailmas pööratakse aga rohkem tähelepanu juhtkonna varasemale välisest tegutsemise kogemusele, tänu millele on võimalik jätta osa traditsiooniliste rahvusvahelistumise mudelite jaoks olulisi etappe vahele.

1.4. Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtete kiire rahvusvahelistumise mudelites

Eelnevalt käsitletud rahvusvahelistumise traditsiooniliste mudelite puhul omandati vajalikud teadmised ja kogemused järk-järgult rahvusvahelistudes. Selleks, et kiirelt rahvusvahelistuda, on olulisel kohal juhtkonna varasemad teadmised ja rahvusvahelistumise kogemus (Blomstermo *et al.* 2004: 358; Knight, Cavusgil 2004: 124; Madsen, Servais 1997: 565). Oluliseks peetakse siinkohal just kogemuslikku teadmist, mis vastupidiselt objektiivsele teadmusele aitab luua ka praktiliselt teostatavaid võimalusi ja tajuda, millise tulemuse üks või teine plaanis olev tegevus toob. (Johanson, Vahlne. 1977: 28) Rahvusvahelistumise protsessis ei ole kogemuslik teadmus nii kergelt omandatav kui seda on objektiivne teadmus (Eriksson *et al.* 1997: 6). Kodumaiste tegevuste puhul saab suuresti toetuda elementaarsele elukogemustele, kuid välismaiste tegevuste puhul ei ole puhtalt lehelst alustades sellist elementaarset kogemust, vaid see tuleb omandada järk-järgult (Johanson, Vahlne 1977: 28).

Kui ettevõtte või selle juhid on tegutsenud mitmetel erinevatel rahvusvahelistel turgudel, siis on välisturgudel tõenäoliselt omandatud küllalt teadmisi sellest, kuidas alustada ja laiendada tegevust antud turul (Blomstermo *et al.* 2004: 369). Saadud teadmised on ettevõtte rahvusvahelistumise seisukohast olulise tähtsusega, sest seesuguseid teadmisi on enamasti võimalik omandada ainult kogemuste kaudu. Organisatsiooni teadmus on ettevõtte üks olulisemaid strateegilisi varasid, mis on tuletatud mitme indiviidi individuaalsest panusest ja mis on koosseisvana suurem kui osade summa kokku; tekib sünergia. (Knight, Cavusgil 2004: 126)

Kui ettevõtte ressursid, antud juhul inimressurss, on väärtuslikud, siis võivad need organisatsioonile anda konkurentsieelise. Ressursid on väärtuslikud, kui nad võimaldavad ettevõttel kavandada või ellu viia strateegiaid, mis parandavad organisatsiooni tulemuslikkust. (Barney 1991: 106) Ettevõttel on konkurentsieelis milleski, kui organisatsioonil on väärtust lisav strateegia, mida praegused või potentsiaalsed konkurendid samaaegselt ei kasuta (*Ibid.*: 102). Konkurentsieelise mudeli oluliseks osaks on ettevõtte juhtkond, kes peab suutma mõista ja väärtustada ettevõttele omaseid väärtuslikke ressursse. Vastasel juhul on vähetõenäoline, et ettevõtte suudab saavutada

jätksuutliku konkurentsieelise. Ettevõttel on jätkusuutlik konkurentsieelis, kui organisatsioonil on väärtust lisav strateegia, mida praegused või potentsiaalsed konkurendid samaaegselt ei kasuta ja kui konkurendid ei ole suutelised jäljendama kasutatavast strateegiast saadud kasusid. (Barney 1991: 102) Ettevõttel võib olla olemas konkurentsieelis, kuid selleks, et seda märgata ja kasutada tulemuslikkuse parandamiseks läheb tarvis professionaalset juhtkonda. (Barney *et al.* 2001: 632)

Ettevõtte juhtkond, nende teadmiste ja kogemustega, on üks väärtuslikumaid, unikaalsemaid ja raskesti imiteeritavaid ettevõtte ressursse (Peng 2001: 812). Rahvusvahelistumise valdkonna uurimustes on välja toodud, et juhtkonna piiriüleised kogemused moodustavad ettevõtte vaikiva teadmuse, mida on raske jäljendada. Lisaks on juhtkonna teadmiste ja kogemuste rolli tähtsuse tõus ressursipõhise vaate puhul seadnud kahtluse alla traditsioonilise järkjärgulise rahvusvahelistumise. (Barney *et al.* 2001: 629–630; Peng 2001: 815) Uued ja väikesed ettevõtted, mida asuvad juhtima märkimisväärse rahvusvahelise kogemustega juhid, alustavad edukat rahvusvahelistumist üldjuhul juba organisatsiooni algfaasis.

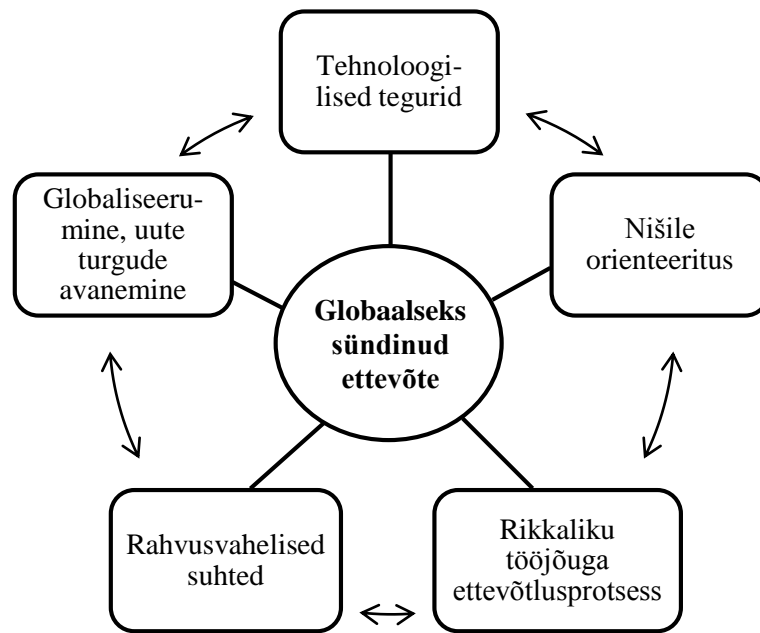
Ressursipõhise vaate valdkonna uurimused on välja toonud, et kohalikud ettevõtted on aina enam huvitatud välismaa organisatsioonidega liitude moodustamisest. Partnerid võivad omavahel pakkuda tooteid, jaotuskanaleid, tootmisvõimalusi, teadmisi jms. Liitu kuuluvatel ettevõtetel on sarnased eesmärgid ja sellega loodetakse saavutada eeliseid kodumaiste konkurentide ees. Rahvusvaheliste liitude moodustamine rõhutab võrgustiku (ingl *network*) olulisust, mida võib alustavate ettevõtete puhul käsitleda olulise immateriaalse varana. (Barney *et al.* 2001: 630) Juhtkonna varasem rahvusvahelistumise kogemus mängib siinkohal olulist rolli, sest juhtide suhtlusvõrgustikud annavad ettevõttele otsese ühenduse potentsiaalsete äripartneritega. (Blomstermo *et al.* 2004: 369; Johanson, Vahlne 2009: 1416) Kuna alustavad ettevõtted on üldsusele tundmatud ja ei pruugi näida usaldusväärseks, siis on juhtide suhtlussidemetel oluline roll ettevõtte rahvusvahelistumisel. Ettevõtte teadmised, mida omandatakse koostööpartneritelt, võivad olla üheks olulisemaks konkurentsieeliseks edukal rahvusvahelistumisel. (Peng 2001: 812) Lisaks välisturule võib välismaa partneritelt saadud teadmisi kasutada edukalt ka koduturul konkurentsieeliseks (Peng 2001: 816). Partnerite vahelisest koostööst võib tekkida ka uut teadmist, mis luuakse vastastikusest toimest ostja kasutaja teadmiste (ingl

user knowledge) ja müüja tootmise teadmiste (ingl *producer knowledge*) vahel (Johanson, Vahlne 2009: 1416).

Alustavaid ettevõtteid, kes sisenevad kohe organisatsiooni algusest välisturule, nimetatakse globaalseks sündinud ettevõteteks (ingl *born-global*). Uuringud globaalseks sündinud ettevõtete kohta on seadnud kahtluse alla järkjärgulise kogemuste omandamise tähtsuse rahvusvahelistumise protsessis. (Knight, Cavusgil 2004: 124–125) Globaalseks sündinud ettevõtted alustavad rahvusvaheliste toimingutega vara, millega eristatakse teistest organisatsioonidest, sest nende koduturul omandatud kogemused enne rahvusvahelistumist on piiratud. Globaalseks sündinud ettevõtted järgivad teistsugust rahvusvahelistumise protsessi kui ettevõtted, kellel on koduturul omandatud rohkelt kogemusi enne rahvusvahelistumist. (Blomstermo *et al.* 2004: 358) Traditsiooniliste rahvusvahelistumise mudelite järgi toimub ettevõtte rahvusvahelistumise protsess aeglaselt ja järkjärgult, mille põhjuseks võivad olla kas vähesed teadmised turgudest või kõrge riskikartus. Empiirilised uurimused on näidanud, et aina vähem ettevõtteid järgivad n-ö traditsioonilist rada rahvusvahelistumise protsessis ja selle asemel sisenetakse rahvusvahelisele turule organisatsiooni algusest saadik. (Madsen, Servais 1997: 562)

Kõik ettevõtted ei alusta oma ärilise tegevuse juurutamisega koduturul enne seda, kui asutakse tegutsema välisturul. Siinkohal kerkib üles küsimus: „Miks tekivad globaalseks sündinud ettevõtted?“ Joonisel 5 on välja toodud mitte-järkjärgulise rahvusvahelistumise protsessi, globaalseks sündinud ettevõtte tekkimiseks olulised tegurid. Globaalseks sündinud ettevõtete esilekerkimisele on aidanud kaasa viit tähtsat tegurit (Osarenkhoe 2008: 6; Knight, Cavusgil 2004: 124; Madsen, Servais 1997: 565):

- uued turutingimused – kasvatavad nõudlust kindlale tootegrupile;
- rahvusvahelised suhted – loob kiireid rahvusvahelistumise võimalusi;
- tehnoloogilised uuendused – parandavad ja kiirendavad protsesse tootmise, kommunikatsiooni või transpordi valdkonnas;
- rikkaliku tööjõuga ettevõtlusprotsess – ekspordile suunitletud ja motiveeritud juhtkond või omanikud;
- nišile orienteeritus – väikesele turusegmenidile keskendumine nõuab mastaapset lähenemist.



Joonis 5. Globaalseks sündinud ettevõtete tekkimiseks vajalikud olulisemad tegurid
Allikas: (Osarenkhoe 2008: 6; Knight, Cavusgil 2004: 124; Madsen, Servais 1997: 565).

Kuigi kõik välja toodud viis tegurit on omavahel vastastikususes seoses, siis lähtuvalt bakalaureusetöö fookusest, keskendutakse antud uurimuses kitsamalt rikkaliku tööjõu olulisusele ja osaliselt ka tehnoloogilistele teguritele, mis on ajenditeks ettevõtte tootearendusprotsessile. Viimane on tihedalt seotud nii ettevõtte TA-ga kui ka absorbeerimisvõimega, millest oli juttu alapeatükis 1.2. Erinevad juhtumiuuringud on kinnitanud, et globaalseks sündinud ettevõtted on innovatiivsed ettevõtted ja sellega üritatakse teistest organisatsioonidest erineda (Knight, Cavusgil 2004: 131). Tootearendus avab rahvusvahelise nõudluse korral ettevõttele uued turud, millel tegutseda ja aitab seeläbi olla edukam rahvusvahelistuja (*Ibid.*: 135). Innovatiivsed tooted käituvad seega ettevõtte kiirel rahvusvahelistumisel olulise tõuketegurina (Etemad 2004: 7; Cassiman, Golovko 2011: 56).

Inimressursi suutlikkuse tõus rahvusvahelistumise valdkonnas on tingitud asjaolust, et aina rohkem inimesi on erinevatel viisidel omandamas välismaist kogemust. Juba Madsen, Servais (1997: 565) uuringus põhjendati inimressursi suutlikkuse kasvu ühelt poolt sellega, et erinevate programmide kaudu õpib Euroopa Liidu erinevates kõrgkoolides igal aastal ligi 50 000 vahetusõpilast. Tänapäevase näitena on paslik tuua *Institute of International Educationi* iga-aastase pressiteadaande Open Doors 2015

tulemused, mille järgi oli Ameerika Ühendriikides 2014/15. õppeaastal kokku 974 926 välisüliõpilast, mis ületas varasemat õppeaastat 88 874 õpilase võrra. Kasv on olnud viimaste aastate jooksul pidev. Taoline mobiilsus rahvaste, keelte ja kultuuride vahel loob rohkem potentsiaalseid töötajaid, kellel ei teki keelelisi barjääre ning kellel on arusaamine võõrastest kultuuridest. Suurenenud mobiilsuse ja hariduse rahvusvahelistumise tõttu on turud muutunud homogensemaks, mis tähendab, et tarbimiseelistused on erinevate riikide vahel muutumas ühetaolisemaks. (Madsen, Servais 1997: 566) See omakorda muudab riikidevahelisi psühholoogilisi kauguseid väiksemaks.

Globaalseks sündinud ettevõtted on üldjuhul väikesed äriettevõtted, mis alustavad rahvusvahelistumisega kohe organisatsiooni loomisest või peagi pärast ettevõtte loomist (Blomstermo *et al.* 2004: 358; Knight, Cavusgil 2004: 124). Lisaks globaalseks sündinud ettevõtetele hakati 21. sajandi alguses märkama üht teist fenomeni. Esile hakkasid tõusma uuesti globaalseks sündinud ettevõtted (ingl *born-again global*). Tüüpiliselt on tegu ettevõttega, mis on varem pikka aega tegutsenud koduturul, kuid mis on järsku hakanud rohkem tähelepanu pöörama rahvusvahelistumisele. (Bell *et al.* 2001: 174; Jantunen *et al.* 2008: 162) Toimunud muudatused on üldjuhul tingitud kas lisandunud inim- või finantsressurssidest. Paljudel juhtudel on toimunud vahetus ettevõtte omanike või juhtide seas või ettevõtte ülevõtmine rahvusvaheliste sidemetega organisatsiooni poolt (Bell *et al.* 2003: 339).

Bell *et al.* (2001: 174) juhtumiuuringute eesmärgiks oli välja selgitada peamised tegurid, mis julgustavad uuesti globaalseks sündinud ettevõtteid nii ulatuslikult muutma oma strateegiat ja turufookust. Belli poolt läbi viidud 16 juhtumiuuringu tulemustest selgus, et peamiseks teguriks, miks hakati järsult rahvusvahelistel turgudel tegutsema, oli omanduse ja/või juhtkonna vahetus. Mainitud uuringu tulemustest osutus, et juhtkonna vahetuse tulemusena said ettevõtet juhtima rohkem rahvusvahelisele turule orienteeritud juhid, kellel olid rahvusvahelised teadmised ja kogemused omandatud eelmises töökohas. Kui ettevõtte juhtkond ei näe rahvusvahelistumise võimalusi, kuid tulevane omanik (omanduse vahetuse korral) näeb, siis võib organisatsiooni strateegiline suund muutuda väga lühikese aja jooksul ja ettevõttest saab uuesti globaalseks sündinud ettevõtte. (*Ibid.*: 185) Siinkohal tasub välja tuua, et uuesti globaalseks sündinud tööstusettevõtted kasvavad välja pigem traditsioonilistest kui kõrgtehnoloogilistest tööstussektoritest (Bell

et al. 2003: 351). Jantunen et al. (2008: 167) uuringu põhjal ei olnud globaalseks sündinud ja uuesti globaalseks sündinud ettevõtete rahvusvahelistumise ajendite erinevus märgatav. Mõlema ettevõtte tüübi puhul peeti oluliseks juhtkonna rahvusvahelisi kogemusi. Tabelis 3 tuuakse kokkuvõtlik tabel traditsioonilist rahvusvahelistumise protsessi järgivate, globaalseks sündinud ja uuesti globaalseks sündinud ettevõtete rahvusvahelistumise protsesside erinevustest.

Tabel 3. Erinevate rahvusvahelistumise mudelite võrdlus

Mudel Tunnus	Traditsioonilised ettevõtted	Globaalseks sündinud ettevõtted	Uuesti globaalseks sündinud ettevõtted
Aeg (kodu- või välisurul teadmiste omandamine)	Tegutsevad enne rahvusvahelistumist koduturul	Alustavad rahvusvahelistumist ettevõtte algusest	Tegutsevad enne rahvusvahelistumist pikalt koduturul
Aeg (rahvusvahelistumise kiirus)	Järk-järgult suurendatakse rahvusvahelist seotust	Saavutatakse kõrge rahvusvahelistumise tase lühikese ajaga	Saavutatakse kõrge rahvusvahelistumise tase lühikese ajaga
Ulatus	Kindlale kitsale turule keskendumine rahvusvahelistumise alguses	Mitmele välisurule sisenemine ettevõtte algusest	Mitmele välisurule sisenemine alates esimestest rahvusvahelistest tegevustest
Mastaap	Aeglane, evolutsiooniline arengutee	Kiire rahvusvahelistumine, kõrge ekspordikäibe osakaal kogukäibes	Kiire rahvusvahelistumine, suhteliselt kõrge ekspordikäibe osakaal kogukäibes
Teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel	Enne rahvusvahelisele turule sisenemist saadakse kogemus koduturult. Piiriülene kogemus saadakse järk-järgult rahvusvahelistudes	Koduturul tegutsemise kogemus on piiratud. Rahvusvaheline kogemus tuuakse juhtide poolt ettevõttesse	Enne rahvusvahelisele turule sisenemist saadakse kogemus koduturult. Rahvusvaheline kogemus tuuakse üldjuhul uute juhtide poolt ettevõttesse

Allikas: (Falize, Coeurderoy 2012: 6; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307; Johanson, Vahlne 1977: 24; Andersen 1993: 213; Knight, Cavusgil 2004: 125; Bell et al. 2001: 174).

Siiski, kogemuslike teadmiste rolli ja selle kasulikkust rahvusvahelistumise protsessis on keeruline mõõta. Kasulikkust võib defineerida kui „informatsioonis märgatud potentsiaali, mida on võimalik kasutada“ (Menon, Varadarajan 1992: 66). Tähtis on uurida, millist infot teadmiste omajad (ingl *knowledge managers*) vajaliku informatsioonina tajuvad, sest kasulikkuse tajumine motiveerib juhtkonda rahvusvahelistuma. Juhtkonna taju informatsiooni ja kogemuste kasulikkuse kohta mõjutab suure tõenäosusega ka lõplikku tulemust või tulemuslikkust ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis, kuigi see

taju ei pruugi olla alati õige ja mõjutada organisatsiooni tulemuslikkust. (Blomstermo *et al.* 2004: 356)

Seega ei ole üksüheselt võimalik välja tuua, milline on teadmiste roll rahvusvahelistumise protsessis. Kui ettevõtte järgib järk-järgult rahvusvahelistumise protsessi, siis ei pruugi kogemuslikud teadmised nii suurt rolli mängida, sest vajalik kogemus omandatakse protsessi käigus. Kui soovitakse kiirelt ja laia mastaabiga rahvusvahelistele turgudele tegutsema minna, nagu globaalseks sündinud või uuesti globaalseks sündinud ettevõtete puhul, siis on juhtkonna rahvusvahelistel turgudel omandatud teadmised ja kogemused vajalikud.

2. JUHTKONNA TEADMISTE JA KOGEMUSTE ROLL AS-i SALVEST RAHVUSVAHELISTUMISEL

2.1. Analüüsi meetoodika ja ülevaade AS-ist Salvest

Käesoleva bakalaureusetöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis tuuakse välja uurimistöö analüüsi meetoodika iseloomustus ja antakse ülevaade AS-ist Salvest, selle ajaloost ja ettevõtte rahvusvahelistumisega seotud eesmärkidest. Teises alapeatükis analüüsitakse ettevõtte viimase kümnendi finantstulemusi ja tuuakse välja organisatsiooni tugevused ning põhjused, mis ajendavad Salvestit pöörama varasemast rohkem tähelepanu rahvusvahelistele tegevustele. Kolmandas alapeatükis tutvustatakse organisatsiooni võtmeisikutega läbiviidud intervjuude põhjal, milline on olnud Salvestiga liitunud uute juhtide teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel ning võrreldakse saadud tulemusi uurimistöö esimeses peatükis välja toodud teoreetiliste seisukohtadega.

Antud bakalaureusetöö uurimismetoodikaks on juhtumiuuring. Juhtumiuuringud ja teised kvalitatiivsed lähenemised on rahvusvahelistumise valdkonna uurimiseks otstarbekad lähenemisviisid (Welch *et al.* 2011: 740). Perioodil 1995–2005 oli rahvusvahelistumise valdkonnas ilmunud 135 uuringu alusel tehtud kokkuvõtte põhjal antud valdkonnas enim kasutatavaks kvalitatiivseks uurimismetoodikaks juhtumiuuring (Piekkari *et al.* 2008: 1). Yin (1994: 29) järgi sobib juhtumiuuring seletamiseks küsimusi „kuidas“ ja „miks“, mis annavad autorile võimaluse olemasolevaid teoreetilisi seisukohti ja uusi empiirilisi avastusi omavahel kombineerida. Juhtumiuuringuid on kahte tüüpi: intensiivne ja eksteniivne juhtumiuuring. Intensiivse juhtumiuuringu eesmärgiks on mõista ühte kindlat juhtumit, käesoleval juhul Salvesti juhtumit, pakkudes terviklikku kirjeldust antud kaasuse kohta. Eksteniivse juhtumiuuringu eesmärgiks on erinevate juhtumiuuringute põhjal teoreetiliste üldistuste tegemine. (Eriksson, Kovalainen 2008: 121–122) Käesoleva bakalaureusetöö puhul on selle liigituse järgi tegu intensiivse juhtumiuuringuga, mis

tähendab, et antud uurimuse eesmärgiks ei ole luua sellist teadmust, mida oleks võimalik üldistada teistele kaasustele. Uurimistöö eesmärgiks on välja tuua ja mõista, milline on olnud ettevõtte juhtkonna ja juhtide teadmiste ning kogemuste roll rahvusvahelistumisel spetsiaalselt välja valitud unikaalse juhtumi AS-i Salvest puhul.

Rahvusvahelistumisega seotud juhtumiuuringute puhul on peamiseks andmete kogumise meetodiks ettevõtte võtmeisikutega läbiviidavad intervjuud. Mida rohkem juhtumeid uurimus sisaldab, seda vähem on intervjueeritavaid ettevõtte kohta ja vastupidi, kuid intervjueeritavate arv oleneb ka ettevõtte suurusest (Piekkari *et al.* 2008: 15). Karlsen *et al.* (2003), Liu, Li (2002) ja Zou, Ghauri (2010) rahvusvahelistumise protsessidega seotud uuringutes keskenduti empiirilise analüüsi käigus kvalitatiivse informatsiooni tõlgendamisele, mis koguti poolstruktureeritud intervjuude läbiviimise käigus – tegu oli esmaste andmetega. Nendest kolmest uurimusest keskendus Karlsen *et al.* (2003) kitsamalt teadmuse rollile ettevõtte rahvusvahelistumisel. Teised andmed koguti ettevõtete ametlikest aruannetest ja muudest avalikest dokumentidest. Zou, Ghauri (2010) uuringu puhul oli tegu kolme juhtumi uurimisega ja Karlsen *et al.* (2003) ning Liu, Li (2002) puhul üksiku juhtumi uurimisega. Kõigi eelnevalt välja toodud kolme uuringu puhul keskenduti intervjuudest kogutud kvalitatiivsele informatsioonile ja antud uurimuste meetodit on võimalik rakendada ka Salvesti intensiivse juhtumiuuringu puhul.

Selleks, et välja tuua Salvesti juhtumi eripära ja unikaalsust on andmete kogumiseks vajalik kasutada antud kaasusele sobivaid meetodeid. Esmased andmed uurimuse läbiviimiseks koguti, intervjueerides Salvesti võtmeisikuid. Intervjueerimiseks kasutati poolstruktureeritud küsimustikku, sest antud meetod sobib, mõistmaks küsitletavate ettekujutusi ja arvamusi keeruliste ja delikaatsete küsimuste korral, mille vastused vajavad mõnikord täpsustamist (Eriksson, Kovalainen 2008: 82). Valitud andmekogumismeetod sobib uuringute jaoks, mis on avastuslikud ja induktiivset tüüpi, ning seda käesolev uuring ka on. Lisaks aitab poolstruktureeritud intervjuu luua küsitletavate arvamustest või käitumistest täpse ja mõistetava ülevaate. Selleks loovad eelduse lahtised küsimused, mille puhul on intervjueeritavad võimelised vastama just nii nagu nad ise mõtleavad, sest vastamisel ei tule piirduda intervjueri poolt etteantud alternatiividega. (Ghauri, Grønhaug 2004: 112–113) Saadud informatsiooni analüüsitakse ja võrreldakse

vastajate vahel kvalitatiivsel viisil selleks, et välja selgitada, milline on olnud juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel.

Teisesed andmed saadakse Salvesti raamatupidamise aastaaruannetest ja mitteametlikest dokumentidest, mille põhjal on kvantitatiivselt võimalik analüüsida ettevõtte rahvusvahelistumise ulatuse muutust viimase kümne aasta jooksul. Kuna 2015. aasta aruandeid ei ole avalikult veel esitatud, aga uurimistöö seisukohalt on tegu vajalike andmetega, siis anti bakalaureusetöö autorile ettevõttepoolne luba kasutada mööduva aasta esialgseid tulemusi. Selleks, et käesolevat juhtumit võimalikult täpselt kirjeldada, tuleb samaaegselt kasutada nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset informatsiooni – seda nimetatakse komplementaarsuseks (Eriksson, Kovalainen 2008: 127). Kasutatav meetod ja andmete kogumisviis on Salvesti juhtumiuuringu puhul asjakohased, sest valitud meetod vastab varasematele samas valdkonnas läbi viidud uurimustele ja teoreetilistele seisukohtadele.

Analüüsi läbiviimiseks koguti vajalikud kvantitatiivsed andmed ettevõtte raamatupidamise aastaaruannetest ja mitteametlikest ettevõttepoolsetest dokumentidest. Kvalitatiivsed andmed hangiti poolstruktureeritud intervjuude käigus ettevõtte võtmeisikutega. Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks teostati järgmised tegevused:

- intervjuu Salvesti tooterühmajuhiga (10.03.2016);
- intervjuu Salvesti ekspordijuhiga (14.03.2016);
- intervjuu Salvesti tegevjuhiga (15.03.2016);
- intervjuu Salvesti omanikuga (04.05.2016);
- raamatupidamise aastaaruannete ja mitteametlike dokumentide analüüs.

Intervjueeritavad valiti välja nende aktiivsuse ja oluliste tööülesannete tõttu ettevõtte rahvusvahelistes tegevustes. Kuna juhtide teadmiste ja kogemuste rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel oluks ebatõhus kaardistada vaid enesevaatluse rollis – juhtidel võib olla kalduvus oma rolli üle hinnata – siis viidi lisaks läbi intervjuu Salvesti omanikuga, Veljo Ipitsaga, kes on tihedalt seotud olnud nii varasema kui ka uuenenud juhtkonna tegemistega. Intervjuude keskmiseks pikkuseks oli ligikaudu 23 minutit ning küsitlused lindistati diktofoniga ja transkribeeriti enne analüüsi läbiviimist. Andmete usaldusväärsuses töö autor ei kahtle, sest intervjuu küsimused ei olnud nii delikaatsed, et vastajad poleks saanud intervjueerijale ausat vastust anda, ning töö konfidentsiaalsust ettevõtte poolt ei nõutud. Juhtide intervjueerimiseks koostatud poolstruktureeritud küsimustik

koosnes 16 avatud küsimusest (vt lisa 1), millest osale lisati juurde abistavaid küsimusi intervjuerija suunamiseks juhaks, kui intervjueritav ei kõnele vastust andes intervjuerija arvates ja/või teoreetilisest vaatenurgast lähtuvalt olulisest teemast. Ettevõtte omaniku intervjuerimiseks koostati samuti poolstruktureeritud küsimustik, mis koosnes seitsmest küsimusest (vt lisa 2).

Läbi viidud intervjuude küsimustikud põhinesid käesoleva töö teoreetilisel osal ja kõikide juhtide jaoks kehtis üks ja sama küsimustik. Lisaks intervjuu küsimustikule on lisa 1 välja toodud küsimuste seosed uurimistöö esimeses peatükis välja toodud teoreetiliste seisukohtadega (vastavustabel). Intervjuu küsimused Salvesti omanikule olid enamasti sarnased juhtide seas läbi viidud intervjuude küsimustega, kuid osa küsimuste eemaldamise ja esitatud lisaküsimuse tõttu lisati antud intervjuu üldstruktuur küsimuste kujul ka bakalaureusetöö lissasse (vt lisa 2). Andmete kogumisega bakalaureusetöö autoril probleeme ei tekkinud, sest kõik intervjueritavad, keda oli plaanis küsitleda, olid nõus küsimustele vastama ning ettevõtte majandusaasta aruanded olid töö autorile vabalt kättesaadavad. 2015. aasta esialgsete tulemuste kasutamiseks ja analüüsimiseks anti uurimistöö autorile luba kasutada Salvestis kasutatavat ärianalüüsi tarkvara *QlikView*.

Valitud meetodeid kasutades loodetakse saada vastus empiirilise analüüsi peamisele uurimisküsimusele: „Milline on juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel?“. Vaadeldes kitsamalt antud uurimisprobleemi ja toetudes teoreetilistele seisukohtadele, leitakse vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

- Milline on juhtkonna objektiivse teadmuse roll ettevõtte rahvusvahelistumisel?
- Milline on juhtkonna kogemusliku teadmuse roll ettevõtte rahvusvahelistumisel?
- Milline on ettevõtte absorbeerimisvõime ja mil määral kogub Salvest ettevõttevälist teadmust uudsete toodete arendamiseks?

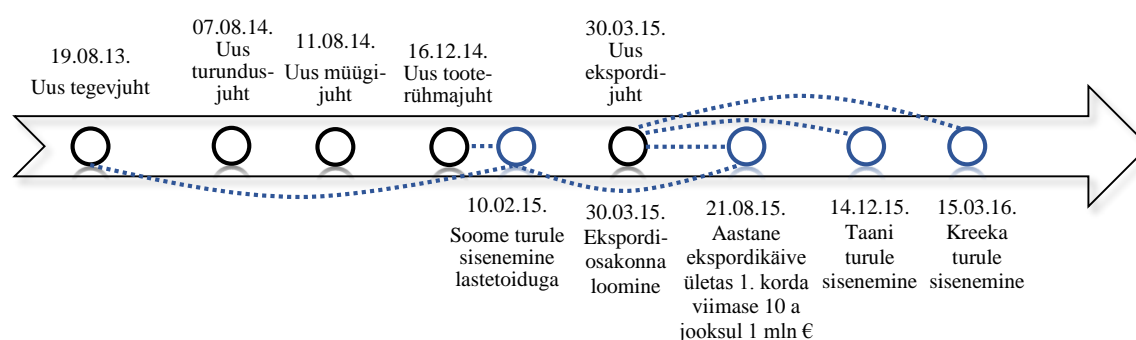
Salvesti juhtumini olulisuse väljatoomiseks rahvusvahelistumise valdkonnas antakse ettevõttest järgnevalt lühike ülevaade. Salvesti ajalugu ulatub 1940ndate aastate lõppu, mil täpsemalt 1946. aastal loodi Tartus ettevõtte nimega Tartu Puu- ja Aedviljatehas. Viie aasta pärast muudeti organisatsiooni nime ja ettevõttest sai Tartu Konservitehas, ehk praeguse AS-i Salvest eelkäija. Juba NSV Liidu perioodil oli Tartu Konservitehas edukas ettevõtte ja sel ajal moodustas suure osa organisatsiooni müügikogusest müük Nõukogude

Liidus. Nõukogude Liidu lääneregioonile toodeti edukalt erinevaid lastetoite, mille tootmist alustati ettevõttes 1966. aastal. (Salvesti ajalugu 2016) Tänu edukale müügile teistesse Nõukogude Liidu liikmesriikidesse suutis ettevõtte arendada oma taristut ja seadmeparki juba sel ajaperioodil kõrgele tasemele, kuid NSV Liidu lagunemise järel muutus organisatsiooni jaoks olukord kehvemaks. Venemaa eksporditurg kadus ja koduturul tugevnes konkurents oluliselt. Palju hakati importima Lääne konserveeritud toite ning erinevates tootegruppides läks konkurents tihedaks. Kodumaised konkurendid said väliskapitali toel võimaluse kiirendatud korras arenguks, eeskätt Rootsi kapitalil põhinev Põltsamaa Felix AS, mis on Salvesti peamiseks konkurendiks tänaseni. Lisaks oli tol ajal Felixi konkurentsieeliseks välismaalt tulnud turundusliku *know-how* omanine ja kasutamine. (Ipits 2016)

AS Salvest paikneb Tartu linnas ja ettevõtte kasutada on 108 297 m² suurune maa-ala, millest 32 000 m² moodustavad erinevad ehitised: büroo- ja tootmishoone, logistikaladu ning muud abirajatised. Eelnev näitab ettevõtte mastaapi ja kasvupotentsiaali, sest laiendamise soovi või vajaduse korral on piisavalt maad, mida kasutada. Ettevõtte pakub tööd 150–160 inimesele, kellest paljud on ettevõttes töötanud 20–30 aastat. (Salvesti ajalugu 2016) Salvesti tootesortimenti kuulub lai valik erinevaid valmistoidu tootesarju, alustades suppide ja salatitega ning lõpetades imikutoitude ja suurtarbijatele mõeldud toodetega. Salvesti tootevalikus on praegu 9 erinevat tootekategooriat ligemale 180 erineva tootega. (Tooted 2016)

Intervjueeritavate vastustest selgus, et ettevõtte üheks peamiseks eesmärgiks on tagada toodangu võimalikult hea kvaliteet ja seeläbi kasvatada tarbijate usaldust, mis tagab püsivalt kõrge turuosa. Kasutades ära ettevõttesiseseid tugevusi, välisurgude olukorda ning välisurgudel varasemalt omandatud teadmused ja kogemusi, on Salvest otsustanud aktiivselt laiendada oma tegevust. Ettevõttel on plaanis müügikäibe kasvatamine Läti, Leedu, Saksamaa, Soome, Taani ja Kreeka turgudel ning sisenemine uutele, ka psühholoogiliselt kaugematele turgudele (Leidt 2016). Käesoleva uurimistöö eesmärgist lähtuvalt tuuakse alljärgneval joonisel 6 välja ajatelg, kus on kujutatud ettevõttega liitunud uute juhtide tööle asumise ajad ja olulisemad muutused rahvusvahelistumises. Jooniselt on näha, et alates 19. augustist 2013 liitus ligi pooleteise aasta jooksul ettevõttega viis uut juhti, kes mängivad organisatsiooni edukuse seisukohalt strateegiliselt olulist rolli.

Rahvusvaheliste tegevustega on nendest enim seotud tegev-, ekspordi- ja tooterühmajuht, kuid ajateljel on lisaks eelnevatele toodud sisse ka uue müügi- ja turundusjuhi ettevõttesse kaasamine. Müügi- ja turundusjuht mängivad tähtsat rolli eelkõige koduturul toimuva osas, mis on otseselt seotud ka ettevõtte eduka rahvusvahelistumisega. Pika ajalooga ettevõtte puhul on oluline, et koduturul teenitaks piisavalt ressursse selleks, et oleks võimalik üldse alustada jõulisema välisurule sisenemisega.



Joonis 6. Salvestiga liitunud uute juhtide tööle asumise ja olulisemate rahvusvahelistumisega seotud sündmuste ajad ning nendevahelised seosed punktiirjoonena ajateljel
Allikas: autori koostatud intervjuude ja järelduste põhjal.

Üheks olulisemaks pöördepunktiks ettevõtte rahvusvahelistumisel võib pidada sisenemist Soome lastetoitude turule, mille algatajaks oli ettevõtte tegevjuht hr Lauri Betlem (Betlem 2016). 2016. aasta maikuu seisuga moodustab ettevõtte ekspordikäibest suurima osa lastetoidu müük Soome turul. Ettevõttepoolne soov panustada varasemast rohkem ekspordile tõi endaga kaasa vajaduse luua ekspordiosakond, mis alustas tööd 30. märtsil 2015. Varem, enne 2013. aastat, tegeles Salvest samuti ekspordimisega, kuid siis hoolitses rahvusvaheliste tegevuste eest tollane müügiosakond. Hoolimata ettevõtte nõukogu pakkumisest võtta tööle ekspordiosakond, üritati hakkama saada olemasoleva personaliga. See viis olukorrani, kus ei jätkunud piisavalt inimressurssi ega vajalikku rahvusvahelist kogemust, et tegeleda jõudsalt ekspordimisega. (Ipits 2016) Jooniselt on seostena näha, et ekspordikäibe kasv on tingitud Soome lastetoitude turule sisenemisest ning ekspordijuhi tegevuse tulemusel on sisenetud nii Taani kui ka Kreeka turule.

Uuenenud juhtkonna soov kasvada jõudsalt nii kodu- kui ka välisurul tõi endaga kaasa vajaduse vaadata üle ettevõtte visioon. Ettevõtte 2015. aastal uuendatud visioon kõlab järgmiselt: „Oleme oma tarbijate, klientide ja koostööpartnerite poolt eelistatuim –

seeläbi oma valdkonna kiireima kasvu- ning parima kasulikkusega ettevõtte“. (Ettevõttest 2016) Visioonist lähtuvalt on Salvest püstitanud aastaks 2020 kolm otsest ja mõõdetavat eesmärki, mis hõlmavad endas nii ettevõtte kui ka ekspordikäibe suurendamist kindlaks määratud tasemeni ning eksporditurgude käivate võrdsustamist. (Betlem 2016).

Nimetatud eesmärkidega seonduvalt on püstitatud täiendavalt veel kolm eesmärki, mis on otseselt seotud kolme ülaltoodud eesmärgi saavutamise (Betlem 2016):

- Rahvusvahelise konkurentsivõime pidev edasiarendamine tootesortimendi arendamise ja läbimõeldud turundustegevuste teostamise kaudu.
- Parima töökeskkonna tagamine ettevõtte töötajatele.
- Jätkuv tegutsemine koduturu kõige suurema, paindlikuma ja efektiivsema ettevõtte.

Kõigi eelnevalt välja toodud eesmärkide saavutamine eeldab detailselt välja töötatud strateegiat ning juhtkonnapoolset aktiivsust, täpsust ja professionaalsust. Kuigi osa eesmärki on seotud üldiselt Salvestiga või koduturul toimivate tegevustega, siis pööratakse käesoleva bakalaureusetöö puhul tähelepanu just rahvusvaheliste tegevustega seotud eesmärkidele.

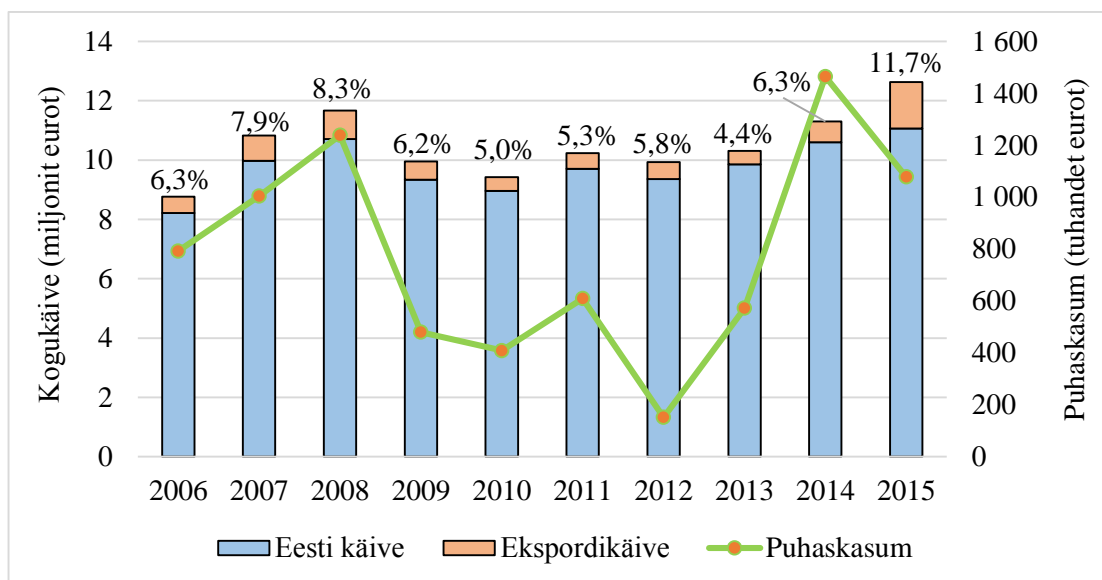
2.2. AS-i Salvest viimase kümnendi rahvusvahelistumise protsessi analüüs

Salvest on rahvusvaheliste tegevustega seotud olnud ettevõtte algusaastatest saadik. Salvesti puhul kuuluvad rahvusvaheliste tegevuste hulka näiteks tooraine ja pakendi tarnimine välisriikidest, valmistoodete import ja enda valmistoodete eksport. Sisse- ja väljapoole suunatud rahvusvahelistumine on tänapäeva globaliseerivas maailmas omavahel aina enam seotud (Welch, Luostarinen 1993: 44). Salvesti üks praegustest rahvusvahelistest äripartneritest on astunud ettevõttega kontakti tänu välismaise pakenditarnija soovitusel, mis on otseseks näiteks sisse- ja väljapoole suunatud rahvusvahelistumise seosest. Ehkki ligi 80% Salvestis kasutatavast toorainest kasvatatakse ettevõttest 100 km raadiuses, on tooraine importimine välispartneritelt oluliseks teguriks ettevõtte rahvusvahelistumisel. Tooraine tarnimine välispartneritelt on osa toorme puhul odavam kui kodumaal, mis annab võimaluse toota rohkem konkurentsivõimelisemate hindadega, hoides samal ajal kvaliteeti ja olla seeläbi atraktiivsem potentsiaalne koostööpartner

välisriikidest pärit klientidele. Käesoleva töö puhul keskendutakse kitsamalt siiski vaid väljapoole suunatud rahvusvahelistumisele, täpsemalt eksportimisele.

Viimase kümne aasta jooksul on Salvesti ekspordi sihtriikideks olnud järgmised riigid: Läti, Leedu, Soome, Saksamaa, Iirimaa, Bulgaaria, Ungari, Ukraina, Venemaa, Holland, Austraalia, Taani ja Kreeka. Viimasel kümnendil on peamisteks ekspordi sihtriikideks olnud Soome, Läti, Leedu ja Saksamaa. Kuigi Salvest on pika ajalooga ettevõtte ja eksportimine kuulus Salvesti tegevustesse juba Nõukogude Liidu ajal, siis hiljutise rahvusvahelistumise hoogustumise puhul keskendutakse ettevõtte viimase kümne aasta tegevustele. Ettevõtte rahvusvahelistumise iseloomustamiseks kasutatakse kahte näitajat jooniselt 2 (vt lk 14): välismaist müügi käibe osakaalu ettevõtte kogukäibes ja tippjuhtide rahvusvahelist kogemust. Salvesti rahvusvahelistumise ulatuse kirjeldamise puhul tasub täpsuse mõttes välismaise müügi käibe osakaal ettevõtte kogukäibes asendada ekspordimüügi osakaaluga kogukäibes, sest välismaise müügi käibe puhul võidakse mõelda käivet, mis on loodud välismaiste tütarettevõtete või osakondade poolt. Juhtide rahvusvaheliste kogemuste väljatoomisel keskendutakse kvalitatiivsele analüüsile, mille jaoks koguti vajalikud andmed poolstruktureeritud intervjuude käigus.

Joonisel 7 on välja toodud Salvesti viimase kümnendi aastased müügi käibed nii kodu- kui ka välisurul ning ettevõtte puhaskasumid, lisaks on protsentides esile tõstetud ekspordikäibe osakaal kogukäibes. Jooniselt on näha, et aastatel 2006–2008 tõusid nii ettevõtte müügi käive kui ka puhaskasum majandustõusu tingimustes jõudsalt: kahe aastaga kasvas müügi käive ligikaudu 2,9 miljonit eurot ehk 33,2% ja puhaskasum ligi 0,45 miljonit ehk 56,2%. Ettevõtte müügi käibe tõusus mängis olulist rolli ka ekspordikäibe tõus, sest kogukäibe kasvust (2,9 miljonist) moodustas ekspordikäibe kasv ligikaudu 14,2%. Pärast majanduskasvu aastaid langes majanduslanguse tingimustes ettevõtte müügi käive aastaga ligikaudu 14,7% ja puhaskasum 61,3%. Järgmisel kuuel aastal, 2009–2014, püsis ettevõtte müügi käive suhteliselt stabiilsena ja majanduslanguse-eelset taset ei saavutatud. Alles 2015. aastal (esialgsel andmetel) tõusis ettevõtte müügi käive kõrgemale, kui oli seda 2008. aastal. Ettevõtte viimase kümne aasta suurim puhaskasum saavutati 2014. aastal. Suur puhaskasum oli tingitud muude äritulude alla kuuluvast PRIA investeringutoetusest, suurusega 640 000 eurot, mille ettevõtte sai viis aastat varem.

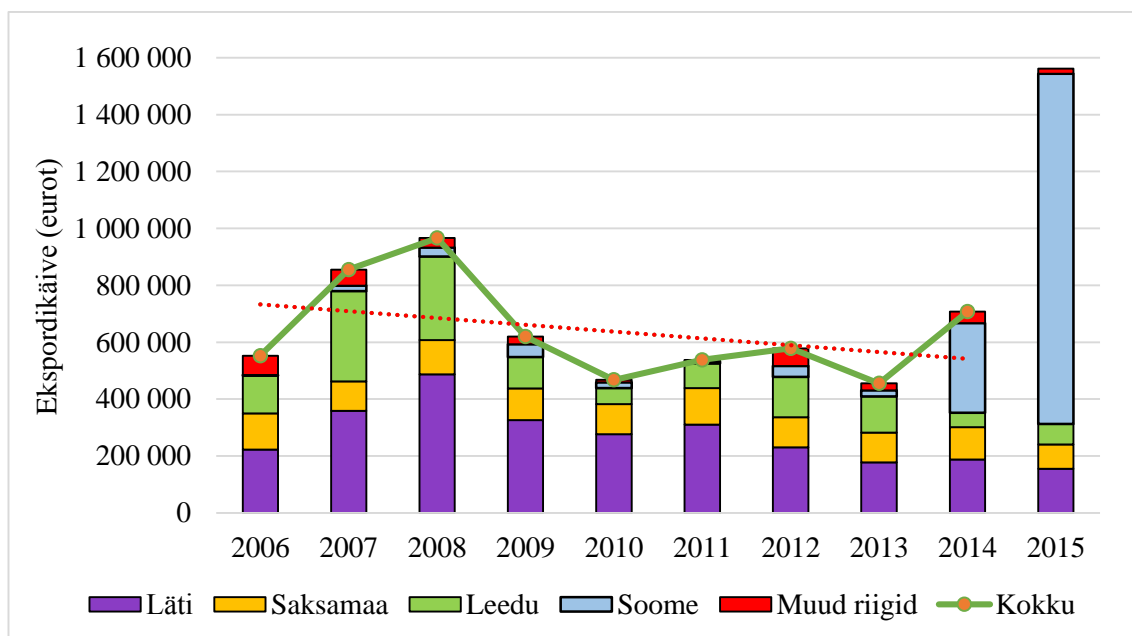


Joonis 7. AS-i Salvest müügikäive, puhaskasum ja ekspordikäibe osakaal protsentides aastatel 2006–2015

Allikas: (AS-i Salvest majandusaasta aruanded).

Kvantitatiivselt on Salvesti puhul võimalik mõõta ekspordimüügi osakaalu kogukäibes, mis möödunud, 2015. aastal oli rekordiline 11,7%. Juhtide rahvusvahelist kogemust on käesoleva üksikjuhtumi puhul mõttekas mõõta kvalitatiivselt ja vastav analüüs viiakse läbi töö järgmises alapeatükis. Ekspordikäibe viimase kümne aasta dünaamika on täpsemalt välja toodud joonisel 8. Sarnaselt ettevõtte kogukäibe langes ka ekspordikäibe majanduslanguse aastatel. 2008. aastal olid Salvesti peamisteks ekspordi sihtriikideks Läti ja Leedu. Kuna neis Balti riikides avaldas majanduslangus tavatarbijatele olulisemalt suuremat mõju kui Eestis (Purfield, Rosenberg 2010: 32), siis sellest tingituna langes ettevõtte ekspordikäibe kahe aastaga ligikaudu 51,6%.

Alates majanduslanguse aastatest on senimaani pea igal aastal Salvesti ekspordikäibe Läti ja Leedu turgudel kahanenud. Ka ekspordikäibe puhul jõuti 2008. aasta tasemest kõrgemale alles 2015. aastal, kui käive tõusis võrreldes 2014. aastaga ligi 120,7%. Lisaks on jooniselt 8 näha, et viimase kümne aasta jooksul on Salvesti ekspordikäibe olnud langevas trendis, eemaldades vaatluse alt n-ö äärmusliku juhtumi, viimase, 2015. aasta ekspordikäibe. Kui lisada vaatluse alla ka 2015. aasta, siis muutuks eelnevalt langev lineaarne trendijoon tõusvaks. Peamine kasv Salvesti ekspordis on tulnud Soome sihtturul tegevuse laiendamisega.



Joonis 8. AS-i Salvest ekspordikäive aastatel 2006–2015 (eurodes)

Allikas: (AS-i Salvest majandusaasta aruanded).

2015. aastal moodustas Salvesti ekspordikäibest ligi 80% Soome turul tegutsemine. Ettevõttel on paika pandud strateegia perioodiks 2014–2020, mis ekspordikäibe ja müügistrateegia poole pealt ei hõlma ainult käibe kasvatamist vaid ka Soome osakaalu vähendamist ekspordikäibes. Vastasel juhul on ettevõtte eksporditegevus liialt seotud ühe turu ja väheste klientidega, mis on organisatsiooni jaoks liialt riskantne. Perioodil 2014–2020 keskendutakse Salvestis rahvusvaheliste tegevuste puhul ekspordikäibe kasvatamisele ehk rahvusvahelistumise U-mudeli järgi (vt joonis 4 lk 20) asutakse teises etapis. Ekspordikäivet on plaanis kasvatada nii oma brändi müümisega kui ka allhanke pakkumisega välisurgudel. (Betlem 2016) Seejärel on ettevõttel plaanis oma brändi ekspansioon välisurgudel, milleks läheb tarvis n-ö välismaist ekspordiosakonda, mis tegeleb spetsiaalselt valitud sihtturul Salvesti toodete turustamise ja turundamisega, ehk U-mudeli järgi liigutakse siis edasi kolmandasse etappi. Salvesti viimase aja rahvusvahelistumist võib iseloomustada rahvusvahelistumise U-mudeli järgi teise etapi siseselt ning etappide vahel liikumine nii kiirelt ei toimu, sest ettevõtte keskendub perioodil 2014–2020 otsesele ekspordimisele. Hr Betlem tõi intervjuus välja järgmise: „Kui me sooviksime veel kiiremini kasvada, siis suure tõenäosusega jookseks ostu- või tootmisosakond või logistikaladu kokku. Meie tootmisettevõttel saab kasv olla lineaarne, sest vastasel juhul tekiks liialt palju probleeme erinevates etappides.“

Intervjuu vastustest selgus, et lähiaastatel on ettevõttel plaanis taaselustada Salvesti kohalolu Läti ja Leedu turgudel ning kasvatada müügikäivet ka muudes valitud sihtriikides. 2015. aasta lõpus ja 2016. aasta alguses siseneti esmakordselt Taani ja Kreeka lastetoitude turule ning 2016. aastal on plaanis siseneda lastetoitude turule ka Poolas, Tšehhis, Ghanas ja Hollandi ettevõtte kaudu Venemaal. Kuigi Venemaa kehtestas 7. augustil 2014 sanktsioonid Euroopa Liidu, USA, Norra, Kanada ja Austraalia toidukaupadele, on tehtud erandeid osa kategooriatele, sh lastetoidu kategooriale (The Russian... 2014: 3). Viimase aja kiire rahvusvahelistumise käigus keskendub Salvest nimelt lastetoidu eksportimisele. Kontakte ja potentsiaalseid kliente teistest riikidest on veelgi, kellega käib aktiivne suhtlus, mis võib edasi viia eduka koostööni. Lisaks eelnevalt välja toodud riikidele suheldakse 2016. aasta esimese kvartali seisuga olemasolevate kontaktidega selle nimel, et siseneda järgmistele sihtturgudele: Norra, Inglismaa, Ukraina, Hong Kong, Hiina, Kanada, Kuveit, Vietnam ja Ghana. (Leidt 2016)

Johanson, Vahlne (1977: 24) järgi sisenevad ettevõtted uutele turgudele olenevalt riikidevahelisest psühholoogilisest kaugusest, alustades lähimast. Salvesti näitel ongi ettevõtte alustanud eksporditegevusega kultuuriliselt ja ka geograafiliselt lähedal asuvates riikides, kuid aina enam globaliseeruvast maailmast jääb ka psühholoogiliselt kauges riikides sisenemisbarjääre aina vähemaks. Lisaks võib psühholoogiliselt kaugesse riikidesse sisenemine ettevõttele lihtsamaks muutuda tänu juhtkonna rahvusvahelistele kogemustele ja kogemuste käigus saadud kontaktidele (Johanson, Vahlne 2009: 1416). Pärast Kreeka turule sisenemist soovitas Kreeka turustaja Salvestit ka oma äripartnerile Küprosel, mis muudab ettevõtte jaoks Küprose turule sisenemise tänu laienuvad suhtlusvõrgustikule lihtsamaks (Leidt 2016).

Rahvusvahelistumise I-mudeli järgi on Salvesti viimase aja rahvusvahelistumist võimalik kõige paremini iseloomustada Cavusgılı (1980) mudeli järgi (vt tabel 2 lk 24). Pikalt asetses ettevõtte III etapis (kogemuslik seotus), mille järgi ekspordib organisatsioon piiratud kogustes psühholoogiliselt lähedastesse riikidesse. Antud mudeli järgi peab III etapis organisatsiooni ekspordi osakaal kogukäibes moodustama 0–9%, nagu oli ka Salvestil perioodil 2006–2014 (vt joonis 7 lk 42). Pärast osalist juhtkonna vahetust on hakatud rahvusvahelistele tegevustele rohkem tähelepanu pöörama ja selle tulemusel saavutati

2015. aastal (esialgsete tulemuste põhjal) ettevõtte viimase kümne aasta suurim ekspordikäive, mis moodustas 11,7% kogukäibest. Cavusgili (1980) mudeli järgi on Salvest liikunud III etapist IV etappi (aktiivne seotus), mille järgi hakkab ettevõtte eksportima uutesse riikidesse, kasutades otsest eksportimist. Ainuke erinevus on selles, et Salvest eksportis juba III etapis otse välisturule, kasutamata selleks kodumaist vahendajat. IV etapis peab organisatsiooni ekspordi osakaal kogukäibes moodustama 10–39%, mis Salvesti poolt ka täideti. Kui vaadata eraldi tuubis (ingl *pouch*) lastetoidu kategooriat, mis on ettevõtte peamiseks ekspordikategooriaks, siis on võimalik vaadata liikumist esimesest viienda etapini, sest tuubitoidu turustamisega alustati 2014. aastal kõigepealt koduturul ja 2015. aastal moodustas ekspordikäive antud kategoorias ligi 70% kategooria kogukäibest. Viimasel ajal on Salvest hakanud rohkem tähelepanu pöörama rahvusvahelistumisele ja sellega seoses kerkib esile küsimus: „Mis motiveerib Salvestit sisenema rahvusvahelistele turgudele?“.

Läbi viidud intervjuude vastuste põhjal saab väita, et peamised tegurid, mis motiveerivad Salvestit sisenema rahvusvahelistele turgudele, on koduturu piiratus ja kasumi kasvatamine. Salvesti puhul kaasneb välisturgudele sisenemisega kasumi kasvatamine, sest rahvusvaheliste projektide vastuvõtmisel on kasumlikkus üheks peamiseks tingimuseks. Ettevõtte juhi vastus väljatoodud küsimusele oli järgmine: „*Motiveerib see, et Eesti turult ei saa vajalikku kasvu. Kui tahetakse pikas perspektiivis kasvada ja edukas olla, siis ainuke variant ongi eksportida. Traditsiooniliste gruppide müügist Eestis, mis meie tooteportfellis on, tuleb 80–90% kasumist. Ükski nendest turgudest täna enam ei kasva ja kui me samamoodi jätkame, siis me jõuame varsti nulli välja.*“ (Betlem 2016) Salvesti omanik tõi intervjuus välja, et ettevõttel ei ole vaja motivatsiooni otsida, sest välisturgudel kasvamine on ettevõtte eluspüsümise eeltingimuseks (Ipits 2016).

Kui ettevõtte eesmärgiks on hoida koduturul stabiilset turuosa ja tootmismahтусid mitte suurendada, siis eksportimise vajadust ka ei teki. Salvesti juhtkond ja juhid eesotsas tegevjuhiga on välja töötanud ettevõtte strateegia perioodiks 2015–2020, mis hõlmab nii kodu- kui ka välisturu tegevusi ja mille peamiseks eesmärgiks on kasumlik kasv. Üheks oluliseks kasumliku kasvu eelduseks on tootmise mahtude suurendamine, mille tagajärjel muutuvad toodete omahinnad madalamaks, mis omakorda muudab pakutavad tooted atraktiivsemaks potentsiaalsetele klientidele ja partneritele nii kodu- kui ka välisturul.

Tooterühmajuhi pr Voika kommentaar antud teemal oli järgmine: „*Eesti turg on paraku väike ja kui me ei ole suured turuliidrid, siis antud mahud ei ole piisavalt suured efektiivseks tootmiseks. Kui me tahame toota efektiivsemalt ja suuremalt, siis peab selleks olema suurem maht – eksport annab selleks võimaluse. Väga oluline on leida kodu- ja eksporditurude mahtude tasakaal. Kui on tegu piisavalt sarnaste turgudega, et me saame teha samasid tooteid ja ühildada tootmises kodu- ja eksporditurude tooteid, siis on võimalik leida sünergia.*“ (Voika 2016) Läbiviidud intervjuude põhjal saab väita, et Salvesti rahvusvahelistumise ajendite osas mängivad olulist rolli tõmbetegurid, mis avalduvad ettevõtte jaoks väliskeskkonnas (Etemad 2004: 6). Kui koduturg oleks piisavalt suur, et ettevõtte arenguks vajalik kasv saada koduturult, siis välisurule sisenemise vajadust ei pruugiks tekkida.

Soovitava kasvu ja arengu olulisteks eeldusteks on sobiva strateegia olemasolu, eesmärkide seadmine ja nende saavutamise nimel töötamine. Põhjus, miks Salvest enne uue tegevjuhi ametisse astumist nii suurt tähelepanu rahvusvahelistele tegevustele ei pööranud kui viimasel ajal, selgitatakse välja järgnevalt. Jooniselt 8 (vt lk 43) on näha, et 2008. aastal, majanduskasvu tingimustes, saavutati ligi miljoni euro suurune ekspordikäive ja hiljem, majanduslanguse ajal, üritati vastavalt oludele hoida võimalikult stabiilset käivet. Kui kasvule suunatud strateegia puudub, siis suure tõenäosusega jääbki ettevõtte olemasolevale tasemele või isegi langeb konkurentide kasvava aktiivsuse tõttu. Intervjuu vastustest selgus, et varasem organisatsiooni kultuur ja strateegia ei soosinud kiiret rahvusvahelistumist. Salvestil puudus kasvule suunatud strateegia ja rahvusvahelistele tegevustele ei pühendatud nii palju aega kui varem, mida kinnitab ka asjaolu, et varem puudus ettevõttel ekspordiosakond, mis tegeleks konkreetset vaid ekspordisuunaliste ülesannetega. Ettevõtte juhi hr Betlemi konkreetne järeldus antud teemal oli: „*Neil oli stabiilne periood, mil üritati säilitada seda, mis neil oli. Varem ei olnud kasvustrateegiat, vaid pigem säilitamise strateegia.*“ (Betlem 2016)

Salvesti strateegiline suund ja turufookus on lühikese ajaga oluliselt muutunud. Ettevõttes on hakatud rohkem tähelepanu pöörama rahvusvahelistumisele, mida kinnitab ainuüksi ekspordikäibe kiire kasv. Bell *et al.* (2001: 174) selgitas oma uurimuses välja, et peamiseks teguriks, mis paneb ettevõtet nii ulatuslikult oma tegevuskava muutma, on juhtkonna või omanduse vahetus, mis Salvesti puhul on relevantseks mõjuriks. Tabelis 1 (vt lk 12)

on välja toodud varasemate uurimuste põhjal peamised rahvusvahelistumist takistavad tegurid. Aaby' ja Slateri (1989: 21) põhjal võib kõige olulisemaks välisurgudele sisene mise barjääriks olla juhtkonna kompetents, sest kui ettevõtte juhid ei toeta eksportimist piisavalt või neil puudub rahvusvahelistumist soodustav visioon, siis organisatsioonist ei saa edukat rahvusvahelistajat. Juhtkonna teadmuse, kogemuste ja aktiivsusega seotud takistavad tegurid on ettevõttesisesed barjäärid, mis, võrreldes väliste teguritega, on kergemini ületatavad (Leonidou 1995: 32). Salvesti puhul toimus antud barjääride ületamine osalise juhtkonna vahetusega, pärast mida on ettevõtte eesotsas rohkem rahvusvahelistele tegevustele keskendunud juhid.

Strateegiline juhtimine on oluline, kuid kvaliteetse toodanguta ja konkurentsieelisteta on raske suurt edu saavutada. 2015. aasta seisuga on Salvesti peamiseks eksporditüübiks lastetoit, mis moodustab ligi 76% ekspordikäibest. Lastetoidu puhul on tegu tundliku kategooriaga, sest vanemad tahavad lastele pakkuda vaid kvaliteetset toodangut ja seega usaldatakse tihti peale vaid tuntud kaubamärke. Üle Euroopa on aina populaarsemaks muutumas ökoloogiline ja lisatud aineteta tervislikum lastetoit ning klaaspurgis toit on asendumas tuubitoiduga. (Baby food and... 2015) Selles osas on Salvestil määrava tähtsusega konkurentsieelised:

- Eesti turuliider tuubis lastetoidu kategoorias;
- Pikk lastetoidu tootmise kogemus, alates 1966. aastast;
- 100% ökoloogiline ja lisatud aineteta tervislik lastetoit.

Salvesti tooterühmajuht peab olulisemateks eduteguriteks ettevõtte rahvusvahelistumisel uudset pakendilahendust tuubitoidu näol, paindlikke tootmislahendusi, mis võimaldavad toota nii väikeseid kui ka suuri koguseid, ja usaldusväarsust, mida kinnitavad ettevõtte suurus, ajalugu ja tuntus. Nendest teguritest pidas pr Voika kõige olulisemaks ettevõtte usaldusväarsust, mis on uute kontaktide loomisel esmatähtis.

Kogemus koduturult on oluliseks eeliseks ettevõtte rahvusvahelistumisel nii U-, I-, kui ka uuesti globaalseks sündinud mudelite puhul (Johanson, Vahlne 1977; Cavusgil 1980; Bell *et al.* 2001). Katri Voika: „*See, et meil endal on koduturul kogemus olemas, on hästi oluline. Me oleme professionaalsed, me oleme kiired, me tunneme turgu.*“ (Voika 2016) Koduturu strateegia olemasolu on suureks plussiks eksporditegevusele, sest kui on olemas teadmised koduturu kohta, siis on lihtsam siseneda psühholoogiliselt lähedal

asuvatele turgudele. See annab potentsiaalsetele klientidele kindluse, et ettevõtte teab, mida tuleb antud turu jaoks toota (mis retseptid, tooted), ja lisaks näitab see, et organisatsioon töötab valitud kategooria tootmise, turustamise ja turundamisega iga-päevaselt. See kõik on otseselt seotud ettevõtte usaldusväärsusega, sest kui koduturul ollakse üks tuntumaid ettevõtteid oma valdkonnas, siis on võimalik seda turunduslikult kasutada uute kontaktide loomisel. (Voika 2016)

Konkurentsieelistest on tähtsal kohal ka tootmise paindlikkus, st et suudetakse toota kliendi vajadustest lähtuvaid koguseid, mis on alustavale ettevõttele alltöövõtu pakkumisel oluline. Alltöövõtu pakkumisel mängivad ettevõtte teadmus ja kogemused pakutavate toodete tootmisel suurt rolli, sest kõigepealt pakutakse kliendile oma tooteid, mis edu korral äratavad potentsiaalses partneris huvi, ning seejärel laskutakse detailidesse ja vajadusel alustatakse uute toodete arendamisega. Johanson ja Vahlne (2009: 1416) töid oma uurimuses välja, et koostööst ettevõtte ja partneri vahel võib tekkida uus teadmus, mis on loodud vastastikusest toimest ostja ja müüja eri tüüpi teadmiste vahel. Loodud teadmus, mis on tihti tootearendusalane, võib olla üheks olulisemaks konkurentsieeliseks rahvusvahelistumisel. Sarnaselt tooterühmajuhile pidas ka ekspordijuht hr Leidt viimase aja rahvusvahelistumise hoogustumisel üheks oluliseks ettevõtte eduteguriks tootearendust, nimelt uue lastetoidu liini soetamist ja tuubis lastetoidu tootmist (Leidt 2016).

Tooteinnovatsiooni rolli määratlemisel ettevõtte rahvusvahelistumisel kerkib esile kausaalsuse probleem, mille tõi välja Salvesti tegevjuht. Kui ettevõttel ei oleks turgu, kuhu innovatiivseid tooteid müüa, siis ei tegeletaks nii intensiivselt ka tootearendusega. Suure tõenäosusega ei oleks Salvest investeerinud uudsesse lastetoidu liini, kui tuubi-toitude vastu poleks koduturul nõudlust olnud. See tähendab, et siamaani ei ole Salvest täiesti uut toodet või turgu loonud, mis on antud suurusega organisatsioonil küllaltki raske, kuid see ei välista tooteinnovatsiooni olulist rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel. Vernoni (1966: 197) uuringu järgi alustab ettevõtte tootearendust, kui märgatakse nõudlust koduturul kindlale tootele või tootegrupile, Salvesti näite puhul laste tuubitoidule. Kui nõudlus antud tootegrupile tõuseb ka välisturgudel, siis alustatakse valitud toodete eksportimist.

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks on koduturu uued suundumused ajendiks ettevõtte tooteinnovatsiooni edendamisele, mis omakorda pakub kaasaegsema tootesortimendi näol rohkem võimalusi edukalt rahvusvahelistuda. Innovatiivsed tooted on ettevõtte rahvusvahelistumise seisukohast tõuketeguriks, mille tõi oma uurimuses välja ka Etemad (2004: 6) (Cassiman, Golovko 2011: 56). Kuna lisaks tõmbetegurile rohkem võimalusi pakkuva välisturu näol, on oluline roll ka tõuketeguritel, siis mõjutavad ettevõtte lõplikku otsust rahvusvahelistuda tõmbe- ja tõuketeguritest kombineeritud interaktiivsed tegurid (Mathews, Zander 2007: 395). Salvesti omanik hr Ipits tõi intervjuu käigus välja, et ettevõtte tootesortiment tundus varem olevat atraktiivne just endistes Nõukogude Liidu riikides, kus tooted, eriti just lõunatoidud, olid tarbijatele tuttavad. Venemaa ja Ukraina turule on üritatud küll siseneda, kuid Venemaa poliitiliste ohtude ja Ukraina madala elatustaseme tõttu on tänases situatsioonis raske antud turgudel konkureerida. (Ipits 2016) Mõlemad rahvusvahelistumist takistavad tegurid on välja toodud ka rahvusvaheliste autorite poolt tabelis 1 (vt lk 12). Salvestil on tulnud oma tootesortimenti kaasajastada, et oleks tooteid, millega oleks võimalik siseneda ka teistele turgudele. Aktiivne tootearendus lastetoidu sortimendis on tekitanud paljudes välismaa ettevõtetes huvi Salvesti vastu.

Hr Betlemi on seisukohal, et tooteinnovatsiooni roll rahvusvahelistumisel on käsikäes juhtkonna tegevusega, kellele tuleb määrata turgude suundumused ja vastavalt sellele uusi tooteid arendada. Kui organisatsiooni töötajad on aktiivsed antud valdkonnas, usuvad endasse ja tegutsevad võimalikult professionaalselt, siis suudetakse kiiresti muutuvast maailmas tugineda toidutrendidele, pakkuda enim nõutavaid tooteid ja olla seeläbi kasvav ettevõtte. Hr Ipits tõi intervjuus välja, et Salvesti rahvusvahelistumisel omab igal juhul ühte peamist võtmerolli, lisaks oskusele turul läbi lüüa, tootearendus. „*Müüa saab seda, mida sihtturg vastu võtab ja selleks on vaja turgu tunda ja tema vajadusi teada.*“ (Ipits 2016) Käesolevas alapeatükis toodi välja, et rahvusvahelistumise I-mudeli puhul on kõige paremini võimalik Salvesti juhtumit kirjeldada Cavusgili (1980) mudeli põhjal. Selleks, et liikuda edasi järgmisse etappi on oluline roll ettevõtte juhtide motiveeritusel, visioonil ja suhtumisel eksportimisse. Kui juhtkonnal on varasem rahvusvahelistumise kogemus ja vajalikud teadmised turul edukaks toimetamiseks, on etappidevaheline liikumine kiirendatud. Kui aga vajalik rahvusvahelistumise kogemus juhtidel puudub, siis omandatakse rahvusvahelistumise U-mudeli järgi vajalik rahvusvaheline kogemus järk-järgult

käimasolevatest tegemistest, kuid see on aeganõudev protsess. Järgnevas alapeatükis tulebki täpsemalt juttu juhtkonna teadmiste ja kogemuste rollist ettevõtte rahvusvahelistumisel.

2.3. AS-i Salvest juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel ning võrdlus teoreetiliste seisukohtadega

Salvesti tegev-, ekspordi-, ja tooterühmajuhiga läbi viidud intervjuudest selgus, millised on antud isikute rahvusvahelised teadmised ja kogemused ning mil määral on need mõjutanud ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi. Lisaks mainitud juhtide enesevaatlusele jagas oma kommentaare antud teema kohta ka ettevõtte omanik, kes on kõrvaltvaatajana, olles samal ajal firmas toimuvate tegevustega tihedalt seotud, näinud nii praeguste kui ka endiste juhtide tegevusi.

Teadmust, nii objektiivset kui ka kogemuslikku, on võimalik arvestada kui inimressurssi ja mida rohkem on teadmised vajaliku valdkonnaga otseselt seotud ja mida rohkem neid on, seda väärtuslikumad need ressursid ettevõtte jaoks on (Johanson, Vahlne 1977: 28; Andersen 1993: 211). Madsen, Servais (1997: 565) uurimuses põhjendati inimressursi suutlikkuse kasvu rahvusvahelistumise valdkonnas tänapäeval sellega, et aina enam inimesi omandavad erinevatel viisidel kogemusi välismaalt, sh paljud välisüliõpilased. Seekaudu tekib tööturule rohkem töötajaid, kellel tekib vähem keelelisi barjääre ja kes mõistavad paremini võõraid kultuure. Kõik kolm intervjuueeritavat juhti on lisaks praegusele tööalasele rahvusvahelisele seotusele omandanud erinevaid kogemusi välismaalt.

Salvesti tegevjuht hr Betlem omandas sotsiaalteaduse bakalaureuse kraadi Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas ning turundusalase magistri kraadi Hollandi kõrgkoolis Vrije Universiteit Amsterdam. Hr Betlem hindab Hollandis omandatud teadmisi ja kogemust väga oluliseks, eriti just ettevõtte strateegilise juhtimise poole pealt. Veelgi enam andis Amsterdams õppimine Salvesti tegevjuhile kogemuse pingel all töötamise vallas, sest samal ajal üheaastases magistriprogrammis õppides töötas hr Betlem Valios turundusspetsialistina. Omandatud kogemused andsid oskuse keskenduda ainult olulisele ja lükata ülejäänud, vähemtähtsa, kõrvale. (Betlem 2016) Salvesti ekspordijuht, hr Leidt, on käinud eriprogrammide kaudu õppimas inglise ja saksa keelt vastavalt Cambridge'is ja

Münchenis. Ekspordijuhil sõnade järgi andis neis linnades elamine ja õppimine parema arusaama erinevate rahvaste kultuuridest, maitsetest ja käitumisest, mis on parandanud oskust tulla ärimaailmas toime rahvusvaheliste tegevuste ja suhtlustega. (Leidt 2016) Pr Voika omakorda on omandanud olulise müügioskuse kogemuse USA-s, müües raamatuid programmi *Southwestern Advantage* kaudu. Tooterühmajuht lõi välja, et selles programmis osalemine andis kindlasti keelilise kogemuse, kuid tähtsamaks peab ta saadud müügikogemust. „Müügioskus on kõikides valdkondades üheks aluseks, ka rahvusvahelistes tegevustes. Me müüme uusi tooteid, oma kogemusi ja teadmisi.“ (Voika 2016)

Johanson, Vahlne (1977) järgi võib teadmuse liigitada kaheks: üldine teadmus ja turuspetsiifiline teadmus. Nendest viimast on tihti võimalik omandada ainult kogemuste kaudu (Andersen 1993: 211; Johanson, Vahlne 2009: 1415). Kõik intervjuueeritavad peavad oluliseks teadmiste omandamist kindla sihtturu tarbijate, konkurentide, seadusandluse jms kohta enne antud sihtturul tegutsema asumist. Salvestis kogutakse vajalikku informatsiooni sihtturu kohta peamiselt koostööpartnerite kaudu, kes teavad ja tunnevad valitud sihtturgu. Kui ettevõtte alustas möödunud, 2015. aastal suhtlust Kreeka praeguse äripartneriga, siis oli antud sihtturg organisatsiooni jaoks psühholoogiliselt küllalt kaugel. Mida rohkem on Salvest tänu olemasolevale äripartnerile omandanud teadmisi antud turu tarbijatest ja maitse-eelistustest, seda väiksemaks on muutunud ka turu psühholoogiline kaugus ning seda lihtsam on antud turul edaspidi tegutseda. (Leidt 2016) Andersen (1993: 221) lõi oma rahvusvahelistumise protsessi analüüsis samuti eelneva aspekti välja. Johanson, Vahlne (2009: 1416) töid lisaks välja, et partneritevahelisest koostööst ja erinevatest teadmistest võib tekkida uut teadmist, mis on olulisel kohal tootearendusprotsessis. Sellise teadmuse tekkimisel loodi 2016. aasta alguses väliseturul partnerettevõttele täiesti uus lastetoidu sari, mis on antud turul suurt populaarsust kogumas (Leidt 2016).

Peale koostööpartnerite jooksva suhtluse, on turgude erisuste ja suundumuste, uute toodete ning konkurentide tegevuste kohta informatsiooni hankimisel Salvesti jaoks üheks oluliseks infokanaliks rahvusvaheliste toidumesside külastamine, kus ettevõtted jagavad enda kogemusi ja teadmisi erinevate toodete ja turgude kohta (Voika 2016). Seega on Salvesti jaoks väga tähtsal kohal teadmiste omandamine nii teisi ettevõtteid

imiteerides kui ka teiste ettevõtetega koostööd tehes. Antud teadmised liigitab käesoleva töö autor objektiivse ja kogemusliku teadmuse piiri peale, sest tegu on teadmistega, mis omandatakse objektiivsel teel teiste ettevõtete kogemuste põhjal (Cohen, Levinthal 1989: 570). Tootearendust tehakse Salvestis strateegiliselt, selleks otsitakse nii kodu- kui ka välisturult uusi mõtteid, kuhu suunas areneda. Salvesti arendustegevus lähtub otseselt sellest, kuhu suunas turud arenevad, mis tähendab, et turgude tundmaõppimine on ettevõtte jaoks olulisel kohal ning uurimine peab olema pidev, sest vastasel juhul jäädakse ilma potentsiaalsest turuosa kasvust. (Voika 2016)

Salvesti puhul on tegu piisavalt väikese ettevõttega, et tegeleda algupäraste eksperimentaalsete või teoreetiliste uuringutega uute teadmiste loomiseks ja kasutamiseks, ehk alusuuringutega (Teadus- ja arendustegevuse... 2004). Seega on ettevõtte jaoks välise teadmuse omandamine olulise tähtsusega, sest enamik organisatsiooni innovatiivsest tegevusest tuleb ettevõttevälistest allikatest. Selleks, et olla edukas ja uuenduslik ettevõtte nii kodu- kui ka välisturul, peab ettevõttel olema suur absorbeerimisvõime, mis on otseselt seotud organisatsiooni liikmete individuaalsete absorbeerimisvõimetega (Cohen, Levinthal 1990: 131). Cohen, Levinthali (1989: 593; 1990: 129) järgi on ettevõtte üldine absorbeerimisvõime seotud organisatsiooni TA-ga, millele Salvesti puhul pööratakse suurt tähelepanu, viimase aja näitel just lastetoidu sortimendi arendamisel. Põhjalikult on uuritud lastetoidu turgude suundumusi ja tootearendustegevuses on tehtud koostööd tunnustatud lastearstidega ning olulist rolli ettevõtte arendustegevuses mängib ka pikaajaline lastetoidu tootmise kogemus, alates 1966. aastast. (Voika 2016)

Alusuuringutega edukalt tegelemine annab ettevõttele küll esimesena tegutseja eelise, kuid, olles uute suundumustega välisturgudel ja tehnoloogia muutustega pidevalt kursis ning laenates teiste saavutusi, on võimalik esimese tegutseja eelist kasutada mõnel teisel turul, kus uue tehnoloogiaga valmistatud tooteid veel saada ei ole (Cohen, Levinthal 1989: 593). Eelneva iseloomustamiseks: Salvest siseneb 2016. aastal Ghana lastetoidu turule 2015. aasta lõpus tootegrupi uuenduse läbinud lastetoidu sortimendiga. Lisaks on võetud eesmärgiks alustada Poola turul ökoloogilise lastetoidu müümist, mis Euro- monitori 2015. aasta andmete põhjal pole turul veel suurt populaarsust kogunud. (Baby food in Poland 2015)

Vastupidiselt eelnevalt välja toodud teadmuse liigile, ei oma objektiivne teadmus nii suurt rolli ettevõtte edukal rahvusvahelistumisel. Objektiivne teadmus sihtturgude kohta, mida omandatakse näiteks sihtturu seminaridel osaledes või ajalehti ja kirju läbi töötades, on küll oluline teadmiste baasi loomiseks, kuid nagu ka Johanson ja Vahlne (1977: 28) oma töös välja tõid, ei pruugi antud teadmuse liik praktiliselt teostatavaid võimalusi luua ja tajuda. (Leidt 2016) Salvest ei ole siiaamaani sisenenud ühelegi uuele sihtturule spetsiaalselt sellepärast, et seal on väga head tingimused valitud toidukategooriatele, ehk ettevõtte ei ole senini tegutsenud järgmise näite põhjal. *“Kui Aserbaidžaani lastetoitude turg on kõige potentsiaalsem turg sisenemiseks seepärast, et seal on sündimuse üldkordaja ja hinnatase lastetoidul väga kõrge ning olulisi sisenemisbarjääre ei eksisteeri, siis oleks mõttekas antud turule siseneda.”* (Betlem 2016). Hr Leidti konkreetne järeldus antud teema kohta oli järgmine: *„Objektiivne teadmus ei taga seda, et valitud sihtturult koostööpartneri saad. Kõige tähtsam on saada kontakt ja alustada suhtlusega.“* Salvest on oma praegused partnerid leidnud enamasti toidumessidelt, kuid leidub ka kontakte, kes on ettevõttega koostööd

Kogemuslik teadmus seevastu on omandatav ainult personaalse kogemuse kaudu (Penrose 1995: 11). 2015. aasta seisuga moodustas Salvesti ekspordikäibest konkurentsi-tult suurima osa müük Soome turule. Soome turu tundmine on tulnud ettevõttesse enamasti hr Betlemi kaudu ja lisaks on Salvesti praegune suurim ekspordipartner saanud partneriks tänu tegevjuhi varasematele suhtlussidemetele. Juhtkonna varasem rahvusvahelistumise kogemus mängib siinkohal eriti olulist rolli, sest tegevjuhi suhtlusvõrgustik andis ettevõttele otsese ühenduse praeguse ühe olulisema äripartneriga (Blomstermo *et al.* 2004: 369; Johanson, Vahlne 2009: 1416; Barney *et al.* 2001: 630). Salvesti tegevjuhil on kogemus Soomes töötamisega, sest hr Betlem asus pärast kooli lõpetamist tööle turunduse praktikandina Valios, töökohaga Soomes. Kui Valio ostis ära Võru Juustutehase, saadeti hr Betlem tööle Võrru, kus suuremad lansseeringud ja turundusplaanid tuli kooskõlastada Soome kontserni turundusosakonnaga. Nii turundusdirektorina kui ka hiljem müügidirektorina oli praegusel Salvesti tegevjuhil suhtlemist Läti-Leedu turundusagentuuridega, -juhtidega ja otseste klientidega. Hr Betlemi sõnade järgi on kogu rahvusvaheline kogemus aidanud tegutseda praegustel sihtturgudel, sest tänu omandatud teadmistele ja kogemustele tuntakse sihtturge ning seetõttu on eelarvamusi ja hirmu

vähem (Betlem 2016). Traditsiooniliste rahvusvahelistumise mudelite järgi toimub ettevõtte rahvusvahelistumine aeglaselt, sest puuduvad vajalikud teadmised turgude kohta (teadmatus) ja ei julgeta suuri riske võtta (Madsen, Servais 1997: 562). Sellest küljest lähtuvalt ei oleks võimalik Salvestit traditsiooniliste rahvusvahelistumise mudelite alla klassifitseerida.

Kui intervjuerimise käigus paluti tegevjuhil nimetada peamisi edutegureid, mis on olnud ettevõtte viimase aja rahvusvahelistumise hoogustumise ajendiks, tõi hr Betlem välja töötajate eneseusu, professionaalse tegutsemise ja aktiivsuse, mis kuuluvad osaliselt vaikiva teadmuse alla (Betlem 2016; Nonaka 1994: 16). Salvesti omaniku arvates on edu pandiks olnud see, et aktiivselt on võetud käsile uute turgude vallutamine, milles nähakse perspektiivi, ja selleks on ettevõttesse kaasatud lisainimressurssi ekspordiosakonna näol, mis aktiivselt uutele turgudele sisenemisega ka tegeleb (Ipits 2016). Rahvusvahelistumiseks vajalike teadmiste ja kogemuste osas on Salvesti juhtumi puhul oluliseks see, et viimase paari-kolme aasta jooksul ettevõttega liitunud tegev-, ekspordi-, müügi-, turundus-, ja tooterühmajuht on kõik varem töötanud toiduainetööstusettevõtetes, mis on tegelenud rahvusvaheliste tegevustega. Ükski intervjueritav ei osanud varasemate tööalaste kogemuste puhul välja tuua midagi sellist, mida ei ole saanud Salvesti puhul kasutada. Ekspordijuht tõi antud teema puhul välja, et kui kogemustest on võimalik teadmisi saada ja antud teadmisi mõnel teisel kujul kasutada, siis on võimalik seda kogemust ikkagi kasutada - ehk mingisugusel moel on kõiki kogemusi võimalik kasutada (Leidt 2016).

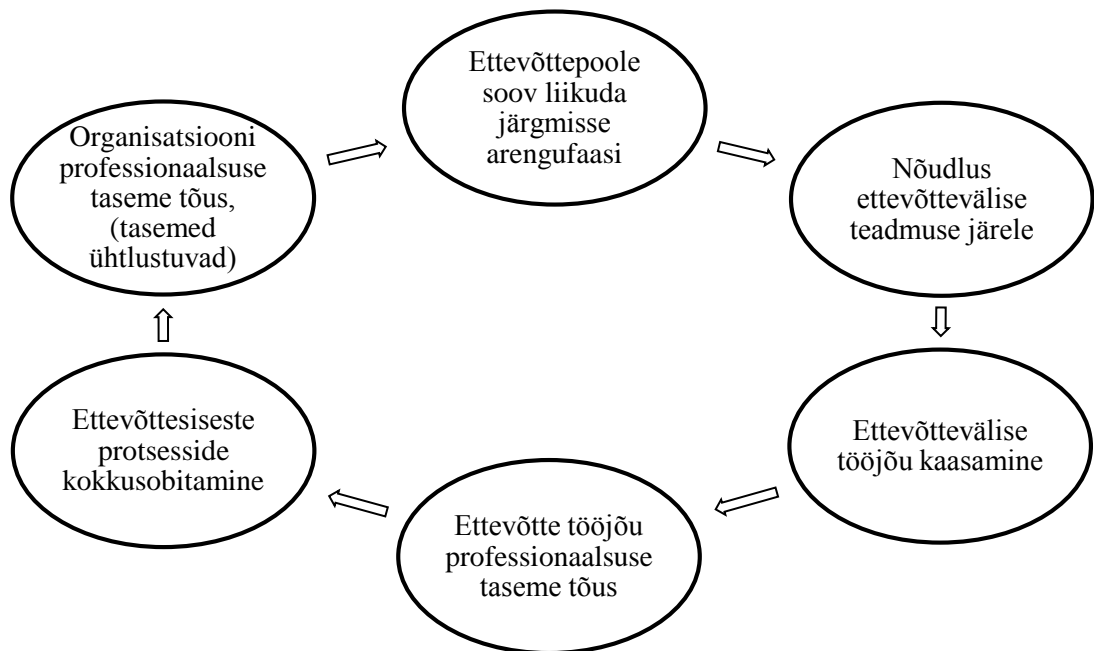
Tooterühmajuht pr Voika töötas varem Põltsamaa Felix AS-is, kus tema tööülesanded olid seotud nii koduturuga kui ka Orkla gruppi kuuluvate ettevõtete projektidega: erinevate Skandinaavia, Baltikumi ja teiste riikide projektidega. Enne ekspordiosakonna olemasolu Salvestis lasus tooterühmajuhil küllalt palju rahvusvahelistumisega seotud ülesandeid. Tooterühmajuhi enda sõnul on Felixist omandatud kogemus sihtturu teadmiste ja klientidega suhtlemise osas aidanud küllalt palju toime tulla vajalike rahvusvaheliste ülesannetega Salvestis. (Voika 2016) Ekspordijuhi varasem rahvusvahelistumise kogemus pärineb aegadest, mil hr Leidt töötas Nordic Digital AS-is ja Kraft Foodsis (nüüdne Mondelez). Nordic Digitalis omandatud kogemus – Panasonic Energy

Euroopa peakontoriga suhtlemine, Baltikumi ja Soome klientidega kohtumine, läbi-rääkimiste pidamine ja organiseerimine – on mänginud olulist rolli Läti ja Soome turu tundmaõppimisel. Viimast ennekõike Läti turu puhul, sest Salvesti praegused suured kliendid antud sihtturul on peamiselt samad, mis tähtsustab rahvusvaheliste kogemuste ja võrgustiku tähtsust. (Leidt 2016)

Intervjuude läbiviimise käigus selgus, et kõikidel küsitletutel on kogemus nii Soome kui ka Baltikumi turgudel tegutsemisega, eesotsas Lätiga. Kuigi Läti on Eestile psühholoogiliselt suhteliselt lähedal asuv riik, esineb kahe riigi vahel selliseid erinevusi, nt tegevusalane kihistumine ja geograafiline jaotus, mis võivad mõjutada harjumusi toidukultuuris (Aasland, Fløtten 2001: 1024–1025). Pr Voika tõi küsitluse käigus välja, et lastetoitude turg, millega tooterühmajuht on tihedalt seotud, on Eesti ja Läti puhul väga erinev. Antud turuspetsiifilised teadmised on ettevõtte jaoks väga olulised: mida teistel turgudel tehakse, kuidas seal mõeldakse, millised on turumahud, millised tooted turul eksisteerivad, milliseid tooteid enim ostetakse, kuhu suunas turg liigub jms. Pr Voika: „*Turgude tundmisel on kogemus hästi oluline, eriti turunduse jaoks.*“ (Voika 2016) Kuna ettevõttel on piisavalt turuspetsiifilisi teadmisi antud turu kohta, siis muutub Läti lastetoitude turu psühholoogiline kaugus organisatsiooni jaoks aina väiksemaks. Kui intervjuueeritavatel on suuremad kogemused välisturgude osas Läti ja Soomega, siis on võimalik sarnaste tingimustega turgudel tegutsedes saadud teadmisi üldistatult kasutada ka valitud sihtturul, mis tähendab, et kogemused on osaliselt üldised ja ülekantavad riigiti (Johanson, Vahlne 1990: 12).

Kõrvutades objektiivset ja kogemuslikku teadmust, siis teooria ja varasemate uuringute põhjal tähtsustatakse ettevõtte rahvusvahelistumise kontekstis rohkem kogemuslikku teadmust, sest kogemust ei ole võimalik täielikult edasi anda ja see võib olla ettevõtte üheks peamiseks jätkusuutlikuks konkurentsieeliseks (Johanson, Vahlne 2009; Andersen 1993; Barney 1991). Siiski, üksüheselt ei ole võimalik kahte teadmuse liiki võrrelda. Nii ekspordijuhil kui ka Salvesti omaniku arvates tasub pöörata tähelepanu mõlemale teadmuse liigile, sest objektiivne teadmus on vajalik selleks, et indiviidil oleks üldse mingisugune baas, millele toetuda. Erandina leidub alati ka indiviide, kes on puhtalt oma kogemustega omandanud vajalikud teadmised, kuid see nõuab üldjuhul pikka perioodi. (Leidt 2016; Ipits 2016)

Hr Betlem tõi intervjuu käigus välja, et teadmuse roll oleneb kindlasti ka organisatsiooni arenguetapist (Betlem 2016). Joonisel 9 on välja toodud küsitluste vastuste ja uurimistöö autori järelduste põhjal organisatsiooni ja töötajate professionaalsuse tasemete ühtlustamise protsess juhul, kui ettevõttesse kaasatakse ettevõttevälist teadmust. Salvesti endised juhid, kes oma hariduse, eelneva ettevalmistuse ja kogemuste põhjal andsid endast parima, ei pruukinud ettevõttele olla enam see, mida ettevõtte antud situatsioonis vajas (Iipits 2016). Ettevõttevälise teadmuse kaasamise vajadus tekib, kui ettevõtte soovib liikuda oma tegevusega järgmise arengufaasi, st strateegiliselt muuta ja üldjuhul laiendada oma tegevust. Organisatsiooni ja töötajate professionaalsuse tasemed ei kasva aga üheskoos. Kui organisatsiooni kaasata ettevõttevälist töötajad, tuua rohkete kogemustega ja professionaalsed inimesed ettevõttesse, siis organisatsiooni töötajate professionaalsuse tase kasvab. Samal ajal ettevõtte professionaalsuse tase nii kiiresti ei kasva, sest ettevõtte siseste protsesside kokkusobitamine võtab aega. Praegusel ajal jõutakse Salvestiga faasi, kus protsessid hakkavad kokku sobituma, mille järel jõutakse järgmise faasi ja siis tekib taas nõudlus uue ettevõttevälise teadmuse – teistsuguste kogemuste, teadmiste ja omadustega inimeste järele. (Betlem 2016)



Joonis 9. Ettevõttevälise teadmuse kaasamine organisatsiooni ühe arengufaasi sees
Allikas: autori koostatud intervjuude ja autori järelduste põhjal.

Kui 2013. aasta augustis liitus Salvestiga uus tegevjuht hr Lauri Betlem, oli tema sihiks liikuda ettevõttega järgmisse arengufaasi – kasvatada nii kodu- kui ka välisturu müügi- käivet, -kogust ja kasumit tasemeni, milleni organisatsioon varem küündinud ei olnud. Järgnevalt tekkis nõudlus professionaalse tööjõu järele ja suhteliselt lühikese aja jooksul värvati Salvestisse uus müügi-, turundus-, tooterühma-, ja ekspordijuht. Praegu toimub Salvestis ettevõttesiseste protsesside kokkusobitamine, ehk tööjõu professionaalsuse tase on kõrgem kui organisatsiooni oma. See on ka üheks peamiseks rahvusvahelistumist takistavaks teguriks praegusel perioodil. Hr Betlemi kommentaar antud teemal oli järgmine: „*Ma arvan, et kui me võtaksime ekspordiosakonda kaks müügijuhti juurde, siis me suudaksime palju kiiremini kasvada kui praegu.*“ (Betlem 2016) Samas, nagu eelmises alapeatükis sai välja toodud, saab Salvesti puhul ettevõtte kasv olla lineaarne, sest vastasel juhul ei toimiks ettevõttesisesed protsessid korralikult. Tuleb teha tööd selle nimel, et organisatsiooni ja tööjõu professionaalsuse tasemed ühtlustuksid ning seejärel on võimalik liikuda edasi järgmisse arengufaasi.

Selleks, et jõuda üleüldse uude arengufaasi ja laiendada oma tegevust, on vaja kõigepealt ettevõttepoolset soovi sellega algust teha ning initsiatiiv ja pealehakkamine peab tulema juhtkonnalt. Tänapäeval on traditsioonilist rahvusvahelistumise protsessi jälgivate ettevõtete kõrval esile kerkinud globaalseks sündinud organisatsioonid (Madsen, Servais 1997: 562; Knight, Cavusgil 2004: 125). Globaalseks sündinud ettevõtete tekkimise üheks oluliseks eelduseks on rikkaliku tööjõuga ettevõtlusprotsess (Osarenkhoe 2008: 6). Kuna Salvest ei kuulu oma 70-aastase ajaloo tõttu globaalseks sündinud organisatsioonide hulka, on sobiv ettevõtte klassifitseerida uuesti globaalseks sündinud ettevõtteks. Belli uuesti globaalseks sündinud ettevõtete uuringust selgus, et peamiseks teguriks, miks hakkasid pika ajalooa ettevõtted järsult rohkem rahvusvahelistumisele keskenduma, oli omanduse ja/või juhtkonna vahetus ning antud järeldus kehtib täielikult ka Salvesti juhtumi puhul (Bell *et al.* 2001: 174; 185). Kuigi Salvesti juhtumit oleks võimalik võrrelda ka U- ja I-mudelitega nagu peatükis 2.2., on kõige sobivam ettevõtte siiski klassifitseerida uuesti globaalseks sündinud ettevõtteks, sest pika ajalooa ettevõtte on järsku, pärast juhtkonna vahetust, hakanud rohkem tähelepanu pöörama rahvusvahelistumisele. Kiiret rahvusvahelistumist kinnitab ettevõtte suur ekspordikasv ja rahvusvaheliste kontaktide arv, tänu millele on oodata tulevikus veelgi suuremat ekspordikäibe kasvu.

Rahvusvaheliste tegevuste osas on Salvestil seatud kindlad eesmärgid aastaks 2020 ja selleks on välja töötatud detailne strateegia. Plaanide realiseerimiseks vajalike teadmiste ja kogemuste hetkeseisu koha pealt ekspordi- ja tooterühmajuhi arvates takistusi ei ole (Leidt 2016; Voika 2016). Tegevjuht lisas, et ettevõttes on piisavalt ambitsioonikaid, rohkete teadmiste ja kogemustega töötajaid, kuigi teadmiste poole pealt on üldiselt organisatsioonis arengupotentsiaali, sest praegu ollakse ettevõttesiseste protsesside kokkusobitamise etapis (Betlem 2016). Kõigepealt on vajalik saada protsessid omavahel sobituma ja pärast seda on võimalik keskenduda tähtsamale ning suurendada rahvusvahelistumist veelgi. Salvesti rahvusvahelistumise hoogustumise taga seisab seega strateegiliselt mõtlev juhtkond ja juhid, kes on toonud väljastpoolt sisse vajalikke teadmisi ja kogemusi.

Intervjueeritavate vastused küsimusele „Kirjeldage, kui tähtis roll on Salvesti kiirel rahvusvahelistumisel olnud viimase paari aasta jooksul Salvestiga liitunud uutel juhtidel, nende teadmistel ja kogemustel“ olid järgnevad:

- Tooterühmajuht pr Voika: „*Ma arvan, et kriitiliselt tähtis roll. Me ei oleks praegu siin, kus me oleme, kui ei oleks uusi juhte.*“ (Voika 2016)
- Ekspordijuht hr Leidt: „*Väga suur roll, eks see algab kõik tegevjuhist pihta. Tema valib meeskonna ja tema suhtumisest saab kõik alguse – ma arvan, et see ongi põhiline asi, miks need muutused alguse said.*“ (Leidt 2016)
- Tegevjuht hr Betlem: „*Ma arvan, et 99%. Ilma organisatsioonis toimunud muutusteta ei oleks ettevõtte jõudnud siia, kus praegu ollakse.*“ (Betlem 2016)
- Omanik hr Ipits: „*Tähtis roll, uued töötajad on toonud oma nägemused ja kogemused – nad on märksa nooremad, neil on ambitsiooni ja neil on ka soovi ennast tõestada ning see ongi edasiviivaks jõuks.*“ (Ipits 2016)

Teadmusel on kaks peamist liiki: objektiivne ja kogemuslik. Nende kahe piiri peale jäävad lisaks teadmised, mis on omandatavad teisi ettevõtteid imiteerides või nendega koostööd tehes (Penrose 1995: 11; Forsgren 2002: 261; Johanson, Vahlne 1977: 28). Iga teadmuse liik on mänginud ja mängib siiani omaette olulist rolli Salvesti rahvusvahelistumisel. Objektiivne teadmus on oluline üldise teadmiste baasi loomisel ja kiirendab kogemusliku teadmuse omandamist. Teadmised, mis kogutakse teisi ettevõtteid imiteerides või nendega koostööd tehes on olulised eelkõige ettevõtte tootearendusprotsessis, mis

on üheks oluliseks tõuketeguriks Salvesti rahvusvahelistumisel, sest kui pole tooteid, millele on turul nõudlus, siis pole organisatsioonil millegagi välisturule siseneda. Lisaks teiste kogemuste põhjal omandatud teadmiste tuleb ettevõttel endal tegeleda aktiivselt arendustegevusega, sest sellisel juhul on ka organisatsiooni absorbeerimisvõime suurem ja nende kahe teguri tulemusel on Salvesti tootearendustegevus viimasel ajal hoogustunud. Bakalaureusetöö autor usub, et Salvesti juhtumiuuringu puhul on ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis tähtis roll just kogemuslikul teadmisel, sest kahe ja poole aasta jooksul toimunud osalise juhtkonna vahetuse tagajärjel on ettevõtte personal täiustunud juhtidega, kellel on arvestatavad rahvusvahelised teadmised ja kogemused. Lisaks juhtkonna teadmiste ja kogemuste on oluline, et juhid oleksid motiveeritud ning suhtuksid rahvusvahelistumisse positiivselt ja eesmärgipäraselt. Ettevõttega liitunud uute juhtide teadmiste ja kogemuste abil on Salvesti strateegiline suund järsult muutunud, organisatsioonil on oluliselt rohkem rahvusvahelisi kontakte ning pika ajalooga ettevõtte ekspordikäive on suurem kui kunagi varem.

KOKKUVÕTE

21. sajandil on ettevõtete rahvusvahelistumine muutunud järjest aktuaalsemaks teemaks üha tihenevas konkurentsisis. Selleks, et kodumaises konkurentsisis püsima jääda, tuleb ettevõtetel otsida uusi arengusuundi ja üheks potentsiaalseks võimaluseks on sisenemine rahvusvahelistele turgudele või seal oma tegevuse laiendamine. Väiksemate riikide puhul võib koduturg jääda liiga kitsaks, eriti tihedas konkurentsisis, sest tootmisettevõtetel on üldjuhul efektiivsuse suurendamiseks ja seeläbi kasumi kasvatamiseks tarvis rohkem toota. Rahvusvahelistel turgudel edukalt tegutsemine, tänu millele suureneb ettevõtte tootmiskaht, ei paku ettevõttele kasumit ainult välisturu müügi pealt, vaid aitab kulusid jaotada ka koduturu toodete puhul, tänu millele on võimalik pakkuda odavamalt hinda ja saavutada seeläbi konkurentsieelis. Tegureid, mis ajendavad ettevõtet rahvusvahelistuma ja toetavad välisturul edukalt hakkama saamist, on mitmed, kuid käesolevas bakalaureusetöös keskenduti kitsamalt juhtkonna teadmistele ja kogemustele, sest empiirilises osas käsitletud AS Salvest oli antud tegurite uurimiseks autori hinnangul sobiv juhtum.

Käesolevas töös käsitleti esmalt rahvusvahelistumise definitsiooni, mis viitab ettevõtte tõmbe- ja tõuketegurite koosmõjul toimuvale protsessile, mille käigus organisatsioon suurendab oma rahvusvahelist seotust. Eksisteerib erinevaid sisemisi ja väliseid rahvusvahelistumist takistavaid tegureid, mille tõttu ei alustata välisturule sisenemisega, kuid mis oleksid paljudel juhtudel ületatavad. Sellistes olukordades on üheks oluliseks rahvusvahelistumist takistavaks teguriks tihti ettevõtte juhtkond, kel pole kas piisavalt motivatsiooni, teadmisi või kogemusi, alustamiseks välisturule sisenemist või seal oma tegevuse laiendamist. Teadmiste ja kogemuste oluline roll ettevõtte rahvusvahelistumisel toodi esile juba traditsioonilistes rahvusvahelistumise mudelites, U- ja I-mudelid. Mõlemad mudelid tähtsustavad ettevõtte järkjärgulist rahvusvahelistumist, mille käigus saadakse vajalikud teadmised ja kogemused rahvusvahelise seotuse suurendamiseks. Traditsiooniliste U- ja I-mudelid põhjal ei mängi juhtkonna varasemad teadmised ja

kogemused nii suurt rolli, sest vajalikud teadmised kogutakse järk-järgult rahvusvahelistudes. I-mudel tähtsustab lisaks teadmistele ja kogemustele juhtkonna suhtumist eksportimisse (nt ettevõtlikkus, riskivalmidus, enesekindlus jne), tänu millele alustatakse ettevõttes üldse rahvusvaheliste tegevustega, misjärel saadakse isiklik välisurul tegutsemise kogemus.

Vastupidiselt traditsioonilistele mudelitele tähtsustatakse varasemat juhtkonna teadmist ja kogemust oluliselt rohkem globaalseks sündinud ja uuesti globaalseks sündinud ettevõtete puhul. Organisatsioonid, mis klassifitseeruvad antud mõistete alla, saavutavad olulise rahvusvahelistumise taseme suhteliselt lühikese aja jooksul ja neid ettevõtteid iseloomustab üldjuhul teadmisterikka tööjõu olemasolu. Teoreetilises osas välja toodud mudelite põhjal sarnaneb Salvest enim uuesti globaalseks sündinud ettevõttele. Salvest on tegutsenud pikka aega koduturul – vähesel määral ka välisurul – ja pärast juhtkonna uuendamist on ettevõtte rahvusvahelistumine märgatavalt hoogustunud. Ettevõtte ekspordikäibe kasv on tulnud enamasti Soome turu müügi kasvamisest pealt ja selleks, et ettevõtte ei oleks liigselt seotud ühe turuga – mis on probleemiks ka teiste Eesti ettevõtete eksportimise puhul – tegeletakse ettevõttes aktiivselt ka teistele turgudele sisenemisega.

Teadmisterikast tööjõudu võib ettevõtte kontekstis vaadelda kui väärtuslikku ressursi (inimressursi), mis parandab ettevõtte tulemuslikkust ja mis on üheks oluliseks konkurentsieeliseks, sest antud ressursi on raske teistel organisatsioonidel imiteerida. Sarnaselt inimressursile rõhutatakse tänapäeva kirjanduses võrgustiku ja rahvusvaheliste liitude olulisust, mida käsitletakse ettevõttes mittemateriaalse varana. Samuti on Uppsala mudeli edasiarenduses hakatud tähelepanu pöörama rahvusvahelise võrgustiku olulisusele, tänu millele suureneb potentsiaalsete ärikontaktide arv, laienevad ettevõtte teadmised välisurudest ja paraneb organisatsiooni absorbeerimisvõime. Ettevõtte absorbeerimisvõime, mis sõltub liikmete individuaalsetest absorbeerimisvõimetest, on tähtis tooteinnovatsiooni arendamiseks, mis on üheks oluliseks tõuketeguriks ettevõtte rahvusvahelistumisel. Läbiviidud intervjuude põhjal mängivad innovatiivsed tooted olulist rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel, sest need avavad välisuru nõudluse korral uued turul, millel tegutseda. Mida rohkem investeerib ettevõtte teadus- ja arendustegevusse, seda suurem on organisatsiooni absorbeerimisvõime, kuid kuna Salvest on keskmise suurusega ettevõtte, siis tuleb enamik ettevõtte innovatiivsest ettevõttevälistest

allikatest. Sellest hoolimata on ettevõttel vajalik tegeleda TA-ga, sest vastasel juhul ei ole ettevõtteväliste teadmiste omandamine nii tõhus ja õpitut ei ole võimalik kasutada praktikas.

Bakalaureusetöö empiirilises osas analüüsis autor Salvesti viimase kümne aasta välisturul tegutsemise arengut ning seda, kuidas on ettevõtte rahvusvahelistumist mõjutanud organisatsiooniga hiljuti liitunud juhid. Analüüsi läbiviimiseks koostati töö teoreetilise osa põhjal kaks küsimustikku, mille abil viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud enim rahvusvaheliste tegevustega seotud juhtidega ja ettevõtte omanikuga. Lisaks kvalitatiivsele analüüsile viidi läbi ka kvantitatiivne analüüs ettevõtte raamatupidamise aastaaruannete ja ärianalüüsi tarkvara abil. Salvesti viimase aja ekspordikäive on, võrreldes eelmiste aastate keskmisega, kasvanud jõudsalt ja tänu eksporditegevuse prioritseerimisele on oodata tulevastel aastatel veelgi suuremat ekspordikäibe kasvu nii uutel kui ka olemasolevatel välisturgudel.

Salvesti uuenenud juhtkond on viimase paari aastaga, perioodil 2014–2015, välja arendanud kasvule suunatud strateegia aastaks 2020, mille laiemaks eesmärgiks on ettevõtte kasumlik kasv. Eesmärgiks võetud kasvu ei ole võimalik puhtalt koduturu laienemise pealt saada, sest Eesti turg on piiratud ning see on ka üheks peamiseks põhjuseks, miks on ettevõtte viimasel ajal hakanud rohkem tähelepanu pöörama rahvusvahelistumisele. Varasemalt puudus ettevõttel kasvule suunatud strateegia, rahvusvaheliste tegevuste puhul üritati hakkama saada olemasoleva personaliga ning ekspordiosakonda ettevõttes ei eksisteerinud. Ettevõtte struktuuris tehtud muudatused on muutnud eksporditegevust aktiivsemaks, tänu millele on organisatsioonil oluliselt rohkem välismaiseid kontakte ja see omakorda kasvatab Salvesti rahvusvahelist võrgustikku. Uute juhtidega on kaasnenud tööjõu professionaalsuse taseme tõus ning selleks, et kasvaks ka organisatsiooni professionaalsuse tase, on tarvis kõigepealt ettevõttepoolset soovi liikuda järgmisse arengufaasi. Seejärel on vajalik sobitada kokku ettevõttesisesed protsessid.

Salvesti uuenenud juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel on olnud kriitilise tähtsusega. Võrreldes objektiivset ja kogemuslikku teadmust, leiab bakalaureusetöö autor, et suuremat rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel on mänginud juhtide kogemuslik teadmus. Rahvusvahelistumise kontekstis on objektiivse teadmusega võimalik luua ainult teoreetilisi võimalusi välisturule sisenemiseks. Siiski on objektiivne

teadmus oluline ettevõtte absorbeerimisvõime parandamiseks, mis arendab organisatsiooni innovatsiooniprotsessi, mis omakorda tõukab innovatiivsete toodetega ettevõtet rahvusvahelistuma. Salvestiga hiljuti liitunud uute juhtide rahvusvaheline kogemus on aidanud luua kontakte, kellega täna tulemusrikkalt kaubeldakse ja kellega on koostöö kasvamas. Juhid, kellel on suurem rahvusvaheline kogemus, on üldjuhul rohkem motiveeritud ja ekspordile suunatud ning julgevad rohkem riskida, mis loob võimaluse ettevõtte kiireks rahvusvahelistumiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaby N. E., Slater S. F.** Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. – *International Marketing Review*, 1989, Vol. 6, No. 4, pp. 7–26. URL:
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001516>
2. **Aasland, A., Fløtten, T.** Ethnicity and Social Exclusion in Estonia and Latvia. – *Europe-Asia Studies*, 2001, Vol. 53, No. 7, pp. 1023–1049. DOI: 10.1080/09668130120085029
3. **Andersen, O.** On the internationalization process of firms: A critical analysis. – *Journal of International Business Studies*, 1993, Vol. 24, No. 2, pp. 209–231. URL:
<http://www.jstor.org/stable/155219>
4. AS-i Salvest majandusaasta aruanded 2006–2014. a.
5. Baby Food in Poland. Category Briefing. Euromonitor International, 2016.
6. **Barney, J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
7. **Barney, J., Wright, M., Ketchen, D. J. Jr.** The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. – *Journal of Management*, 2001, Vol. 27, No. 6, pp. 625–641.
<http://jom.sagepub.com/content/27/6/625.full.pdf>
8. Baby Food And Formula Sales Will Reach Nearly \$30 Billion Around The World. Nielsen N.V., 2015. [<http://www.nielsen.com/sa/en/press-room/2015/oh-baby-global-baby-food-and-formula-sales-will-reach-nearly-35-billion.html>]. 25.03.2016.
9. **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. DOI: 10.1016/S1075-4253(01)00043-6
10. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D.** Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. – *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, Vol. 1, No. 4, pp. 339–362. URL:

<http://tinyurl.com/hrlvacc>

11. **Betlem, Lauri.** (AS-i Salvest tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 15. märts 2016.
12. **Bilkey, W. J., Tesar, G.** The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. – Journal of International Business Studies, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 93–98. URL:
<http://www.jstor.org/stable/254403>
13. **Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., Sharma, D. D.** The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. – Journal of International Management, 2004, Vol. 10, No. 3, pp. 355–373. DOI: 10.1016/j.intman.2004.05.004
14. **Calof, J., Beamish, P.** Adapting to foreign markets: explaining internationalization. – International Business Review, 1995, Vol. 4, No. 2, pp. 115–131. DOI: 10.1016/0969-5931(95)00001-G
15. **Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., Ramos, E.** An Integrative Model of the Role Of Knowledge in the Internationalization Process. – Journal of World Business, 2009, Vol. 44, No. 3, pp. 311–322. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.08.001
16. **Cassiman, B., Golovko, E.** Innovation and internationalization through exports. – Journal of International Business Studies, 2011, Vol. 42, No. 1, pp. 56–75. URL:
<http://www.jstor.org/stable/25790105>
17. **Cavusgil, S. T.** On the Internationalization Process of Firms. – European Research, 1980, Vol. 8, No. 6, pp. 273–281.
18. **Cohen, W. M., Levinthal, D. A.** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. – Administrative Science Quarterly, 1990, Vol. 35, No. 1, pp. 128–152. URL:
<http://www.jstor.org/stable/2393553>
19. **Cohen, W. M., Levinthal, D. A.** Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. – The Economic Journal, 1989, Vol. 99, No. 397, pp. 569–596. URL:
<http://www.jstor.org/stable/2233763>
20. **Czinkota, M. R.** Export development strategies: US promotion policy. New York: Praeger, 1982, 151 p. DOI: 10.1002/tie.5060240311

21. **Daly, H. E.** Globalization Versus Internationalization – Some Implications. – Ecological Economics, 1999, Vol. 31, No. 1, pp. 31–37.
22. **Davenport, T. H., Prusak, L.** Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press, 1998, pp. 1–15.
23. Eesti Majandus Vajab Uut Hingamist. Teemapaber Majanduse Kasvupotentsiaalid. SA Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2015, 36 lk.
24. **Eriksson, P., Kovalainen, A.** Qualitative Methods in Business Research. London, England: SAGE Publications Ltd, 2008, 302 p.
25. **Etemad, H.** Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. – Canadian Journal of Administrative Sciences, 2004, Vol. 21, No. 1, pp. 1–21. DOI: 10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x
26. Ettevõtteid. AS Salvest. [<http://www.salvest.ee/ettevottest/>]. 13.05.2016.
27. **Falize, M., Coeurderoy, R.** The Network Approach to Rapid Internationalization Among Born-Global and Born-Again Global Firms: The Case of the Global Innovation Network. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2012, 29 p. [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/crecis/documents/2012-11_Marine.pdf]. 03.02.2016.
28. **Forsgren, M.** Managing the Internationalization Process: The Swedish Case. London, United Kingdom: Routledge, 1989, 130 p.
29. **Forsgren, M.** The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. – International Business Review, 2002, Vol. 11, No. 3, pp. 257–277. DOI: 10.1016/S0969-5931(01)00060-9
30. **Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., Zwart, P. S.** The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. – Journal of Small Business Management, 2000, Vol. 38, No. 4, pp. 15–27.
31. **Gereffi, G.** International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. – Journal of International Economics, 1999, Vol. 48, No. 1, pp. 37–70. DOI: 10.1016/S0022-1996(98)00075-0
32. **Ghuri, P. N., Grønhaug, K.** Äriüuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim, 2004, 222 lk.

33. **Ipits, Veljo.** (AS-i Salvest omanik). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 4. mai 2016.
34. **Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S.** Strategic Orientations of Born Globals - Do They Really Matter? – *Journal of World Business*, 2008, Vol. 43, No. 2, pp. 158–170. DOI: 10.1016/j.jwb.2007.11.015
35. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. – *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32. URL: <http://www.jstor.org/stable/254397>
36. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Mechanism of Internationalisation. – *International Marketing Review*, 1990, Vol. 7, No. 4, pp. 11–24. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02651339010137414>
37. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. – *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24
38. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. – *Journal of Management Studies*, 1975, Vol. 12, No. 3, pp. 305–322. URL: <http://tinyurl.com/gwvl8j4>
39. **Karlsen, T., Silseth, P. R., Benito, G. R., Welch, L. S.** Knowledge, Internationalization of the Firm, and Inward–Outward Connections. – *Industrial Marketing Management*, 2003, Vol. 32, No. 5, pp. 385–396. DOI: 10.1016/S0019-8501(03)00012-9
40. **Kneller, R., Pisu, M.** Barriers to exporting : what are they and who do they matter to? – *The World Economy*, 2011, Vol. 34, No. 6, pp. 893–930. DOI: 10.1111/j.1467-9701.2011.01357.x
41. **Knight, G. A., Cavusgil, S. T.** Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 2, pp. 124–141. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400071
42. **Leidt, Meelis.** (AS-i Salvest ekspordijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 14. märts 2016.

43. **Leonidou, L. C.** Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. – *Journal of International Marketing*, 1995, Vol. 3, No. 1, pp. 29–43. URL: <http://tinyurl.com/zctj7rj>
44. **Leonidou, L. C.** An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. – *Journal of Small Business Management*, 2004, Vol. 42, No. 3, pp. 279–302. URL: <http://tinyurl.com/zvw4365>
45. **Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S.** The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. – *Journal of International Business Studies*, 1996, Vol. 27, No. 3, pp. 517–551. URL: <http://www.jstor.org/stable/155437>
46. **Lim, J.-S., Sharkey, T. W., Kim, K. I.** An Empirical Test of an Export Adoption Model. – *Management International Review*, 1991, Vol. 31, No. 1, pp. 51–62.
47. **Liu, H., Li, K.** Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study. – *European Management Journal*, 2002, Vol. 20, No. 6, pp. 699–706. DOI: 10.1016/S0263-2373(02)00119-6
48. **Madsen, T. K., Servais, P.** The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? – *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 6, pp. 561–583. URL: <http://tinyurl.com/hu7lv9g>
49. **Mathews, J.** Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. – *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, Vol. 23, No. 1, pp. 5–27. DOI: 10.1007/s10490-006-6113-0
50. **Mathews, J. A., Zander, I.** The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation. – *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol. 38, No. 3, pp. 387–403. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400271
51. **Menon, A., Varadarajan, P. R.** A model of marketing knowledge use within firms. – *Journal of Marketing*, 1992, Vol. 56, No. 4, pp. 53-71. URL: <http://www.jstor.org/stable/1251986>
52. **Morgan, R. E., Katsikeas, C. S.** Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. – *Management Decision*, 1997, Vol. 35, No. 1, pp. 68–78. URL: <http://tinyurl.com/zcmd5ef>

53. **Nonaka, I.** A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. – Organization Science, 1994, Vol. 5, No. 1, pp. 14–37. URL:
<http://www.jstor.org/stable/2635068>
54. **Open Doors 2015.** Institute of International Education. [http://www.iie.org/Who-We-Are/News-and-Events/Press-Center/Press-Releases/2015/2015-11-16-Open-Doors-Data]. 07.02.2016.
55. **Osarenkhoe, A.** A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms. – International Journal of Business Science and Applied Management, 2008, Vol. 3, No. 2, 20 p. URL:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.664.8087&rep=rep1&type=pdf>
56. **Paunović, Z., Prebežac, D.** Internationalization of small and medium-sized enterprises. – Trziste / Market, 2010, Vol. 22, No. 1, pp. 57–76.
<http://hrcak.srce.hr/file/93062>
57. **Peng, M. W.** The Resource-Based View and International Business. – Journal of Management, 2001, Vol. 27, No. 6, pp. 803–829. URL:
<http://jom.sagepub.com/content/27/6/803.full.pdf>
58. **Peng, M. W., York, A. S.** Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. – Journal of International Business Studies, 2001, Vol. 32, No. 2, pp. 327–346. URL:
<http://www.jstor.org/stable/3069563>
59. **Penrose, E. T.** The Theory of the Growth of the Firm. Fourth Edition. Chapter III Expansion Without Merger: The Receding Managerial Limit. Oxford Scholarship Online, 1995, pp. 1–29.
60. **Piekkari, R., Welch, C., Paavilainen, E.** The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. – Organizational Research Methods, 2008, Vol. 12, No. 3, pp. 1–23. URL:
<http://orm.sagepub.com/content/early/2008/06/09/1094428108319905.full.pdf>
61. **Polanyi, M.** The Logic of Tacit Inference. – Philosophy, 1966, Vol. 41, No. 155, pp. 1–18.

62. **Purfield, C., Rosenberg, C.** Adjustment under a currency peg: Estonia, Latvia and Lithuania during the global financial crisis 2008-09. – IMF Working Paper, European Department, 2010, 34 p. URL:
<http://tinyurl.com/jta4ecb>
63. **Reid, S. D.** The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. – Journal of International Business Studies, 1981, Vol. 12, No. 2, pp. 101–112. URL:
<http://www.jstor.org/stable/154672>
64. Salvesti ajalugu. AS Salvest. [<http://www.salvest.ee/ettevottest/salvesti-ajalugu/>]. 13.05.2016.
65. **Sullivan, D. G.** Measuring the degree of internationalization of a firm. – Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No. 2, pp. 325–342. URL:
<http://www.jstor.org/stable/155392>
66. Teadus- ja arendustegevuse korralduse seadus. Vastu võetud Riigikogus 26. märtsil 1997. a – Riigi Teataja I osa, 1997, nr. 30, art. 471. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/834781>]. 08.05.2016.
67. The Russian Embargo: Impact on the Economic and Employment Situation in the EU. European Parliament, 2014, 10 p. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/536291/IPOL_BRI%282014%29536291_EN.pdf]. 20.03.2016.
68. Tooted. AS Salvest. [<http://www.salvest.ee/tooted/>]. 13.05.2016.
69. **Vernon, R.** International Investment and International Trade in the Product Cycle. – The Quarterly Journal of Economics, 1966, Vol. 80, No. 2, pp. 190–207. URL:
<http://www.jstor.org/stable/1880689>
70. **Vissak, T.** The internationalization of foreign-owned enterprises in Estonia: An extended network perspective. Tartu: University of Tartu Press, 2003, 222 p. (doctoral thesis)
71. **Vissak, T., Francioni, B.** Serial Nonlinear Internationalization in Practice: A Case Study. – International Business Review, 2013, Vol. 22, No. 6, pp. 951–962. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.01.010
72. **Voika, Katri.** (AS-i Salvest tooterühmajuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 10. märts 2016.
73. **Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen–Mäntymäki, E.** Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business

- Research. – Journal of International Business Studies, 2011, Vol. 42, No. 5, pp. 740–762. DOI: 10.1057/jibs.2010.55
74. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** Internationalisation: Evolution of a concept. – Journal of General Management, 1988, Vol. 14, No. 2, pp. 36-64.
75. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** Inward-Outward Connections in Internationalization. – Journal of International Marketing, 1993, Vol. 1, No. 1, pp. 44–56. URL: <http://tinyurl.com/jubloqw>
76. **Wernerfeldt, B.** A Resource-Based View of the Firm. – Strategic Management Journal, 1984, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180. URL: <http://www.jstor.org/stable/pdf/2486175.pdf>
77. **Wickramasekera, R., Oczkowski, E.** Stage models re-visited: A measure of the stage of internationalisation of a firm. – Management International Review, 2006, Vol. 46, No. 1, pp. 39–55. URL: <http://tinyurl.com/jqmhb9r>
78. **Yin, R. K.–Z.** Case Study Research: Design and Methods. London: Sage Publications, 1994, 171 p.
79. **Zahra, S. A., George, G.** Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, And Extension. – Academy of Management Review, 2002, Vol. 27, No. 2, pp. 185–203. URL: <http://www.jstor.org/stable/4134351>
80. **Zou, H., Ghauri, P. N.** Internationalizing by Learning: The Case of Chinese High-Tech New Ventures. – International Marketing Review, 2010, Vol. 27, No. 2, pp. 223–244. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/02651331011037539>

LISAD

Lisa 1. Küsimustik AS-i Salvest juhtide intervjuueerimiseks vastavustabelina

Intervjuu küsimused	Vastavus teooriaga
1. Millistes ettevõtetes olete Te enne Salvestisse tööle asumist töötanud?	Sissejuhatav küsimus
2. Millised eelnevalt välja toodud ettevõtted olid/on seotud rahvusvaheliste tegevustega, st eksportimisega või muude piiriüleste suhtluste ja tehingutega? 2.1. Kirjeldage, millised olid Teie tööülesanded antud ettevõtete rahvusvahelistes tegevustes. 2.2. Kirjeldage, kuidas on antud kogemus aidanud toime tulla Salvestis asetleidvate rahvusvaheliste tegevustega. Palun tooge näiteid.	Kogemuslik teadmus (Penrose 1959; Johanson, Vahlne 1977; 1990; 2009; Knight, Cavusgil 2004; Blomstermo <i>et al.</i> 2004; Erikkson <i>et al.</i> 1997)
3. Kas Teil on kogemusi välismaal elamise, õppimise või töötamisega? 3.1. Kirjeldage täpsemalt oma kogemuste olemust. 3.2. Kirjeldage, kuidas on välismaal elamine/õppimine/töötamine mõjutanud oskust tulla ärimaailmas toime rahvusvaheliste tegevustega. Palun tooge näiteid.	Inimressursi suutlikkuse kasv (Madsen, Servais 1997; Open Doors 2015) Kogemuslik teadmus (Penrose 1959; Johanson, Vahlne 1977; 1990; 2009; Knight, Cavusgil 2004; Blomstermo <i>et al.</i> 2004; Erikkson <i>et al.</i> 1997)
4. Mis motiveerib Salvestit sisenema rahvusvahelistele turgudele? <i>Tegurid, mille tähtsust lasta hinnata, kui neid ei mainita:</i> a) koduturu piiratus, b) kasumi kasvatamine, c) riskide hajutamine.	Rahvusvahelistumise ajendid (Etemad 2004; Mathews, Zander 2007; Cassiman, Golovko 2011; Andersen 1993)
5. Mis on olnud Salvesti peamiseks eduteguriteks ettevõtte viimase aja rahvusvahelistumise hoogustumisel? Hoogustumise all mõeldakse ekspordikäibe kiiret kasvu ning rahvusvaheliste kontaktide ja äripartnerite arvu tõusu.	Konkurentsieelised (Barney 1991; Barney <i>et al.</i> 2001; Peng 2001; Blomstermo <i>et al.</i> 2004; Johanson, Vahlne 2009)
6. Mis tegurid takistasid Salvestil varem kiirelt rahvusvahelistuda?	Rahvusvahelistumist takistavad tegurid (Leonidou 1995; 2004; Aaby, Slater 1989; Kneller, Pisu 2011; Paunović, Prebežac 2010)
7. Kirjeldage, kui tähtsat rolli on mänginud tootearendus Salvesti rahvusvahelistumisel. Palun tooge näiteid.	Tooteinnovatsiooni roll ettevõtte rahvusvahelistumisel (Cassiman, Golovko 2011; Knight, Cavusgil 2004; Etemad 2004)

Lisa 1 järg

<p>8. Palun kirjeldage, mil viisil kogutakse Salvestis ettevõttevälist informatsiooni ja turgude uusi suundumusi tootearenduse osas.</p>	<p>Absorbeerimisvõime (Cohen, Levinthal 1989; 1990; Zahra, George 2002)</p>
<p>9. Kirjeldage, kui tähtis roll on Salvesti kiirel rahvusvahelistumisel olnud viimase paari aasta jooksul Salvestiga liitunud uutel juhtidel, nende teadmistel ja kogemustel. 9.1. Milles antud teadmised seisnevad? Kas peate oluliseks rohkem kogemuslikku teadmust või objektiivset teadmust? <i>Siinkohal selgitas bakalaureusetöö autor intervjuueeritavale, mida mõeldakse mõlema teadmuse liigi puhul.</i> 9.2. Mida olete saanud Felixist / Valiost / Nordic Digital AS-ist saadud kogemustest enim Salvesti puhul kasutada? Mida mitte?</p>	<p>Objektiivne ja kogemuslik teadmus (Penrose 1959; Johanson, Vahlne 1977; 1990; 2009; Knight, Cavusgil 2004; Blomstermo <i>et al.</i> 2004; Eriksson <i>et al.</i> 1997; Andersen 1993)</p>
<p>10. Kui oluliseks peate teadmiste omandamist kindla sihtturu tarbijate, konkurentide, seadusandluse jms kohta enne antud sihtturul tegutsema asumist? 10.1. Mil viisil on Salvest tervikuna omandanud teadmisi kindlate sihtturgude tarbijate, konkurentide, seadusandluse jms kohta? Palun tooge näiteid.</p>	<p>Turuspetsiifiline teadmus (Johanson, Vahlne 1977; 1990; 2009; Andersen 1993)</p>
<p>11. Kuidas toimub Salvestis peamiselt uute rahvusvaheliste kontaktide loomine?</p>	<p>Suhtlusvõrgustiku olulisus (Barney 1991; Johanson, Vahlne 2009; Vissak 2003; Peng 2001)</p>
<p>12. Kas Salvesti praeguste rahvusvaheliste kontaktide hulgas on kedagi, kes on saanud partneriks tänu teie varasemale kogemustele või suhtlusvõrgustikule?</p>	<p>Suhtlusvõrgustiku olulisus (Barney 1991; Johanson, Vahlne 2009; Vissak 2003; Peng 2001)</p>
<p>13. Kirjeldage, millised tegurid takistavad Salvesti rahvusvahelistumist praegusel ajal.</p>	<p>Rahvusvahelistumist takistavad tegurid (Leonidou 1995; 2004; Aaby, Slater 1989; Kneller, Pisu 2011; Paunović, Prebežac 2010)</p>
<p>14. Milliseid meetmeid on plaanis rakendada, et ületada eelnevalt välja toodud raskusi?</p>	<p>Sisemised ja välised rahvusvahelistumist takistavad tegurid (Leonidou 1995; Aaby, Slater 1989)</p>
<p>15. Kirjeldage, millised on Salvesti tähtsamad rahvusvahelistumise plaanid lähitulevikuks. Täiendav küsimus: a) Kas on plaanis rajada välismaiseid ekspordiosakondi, kes tegelevad valitud sihtturgudel Salvesti toodete turustamisega?</p>	<p>U-mudel (Johanson, Vahlne 1977; 1990; 2009; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975) I-mudel (Bilkey & Tesar 1977; Cavusgil 1980; Czinkota 1982; Reid 1981; Lim <i>et al.</i> 1991)</p>
<p>16. Palun kirjeldage nende plaanide realiseerimiseks vajalike teadmiste ja kogemuste hetkeseisu Salvesti puhul.</p>	<p>Objektiivne ja kogemuslik teadmus (Penrose 1959; Johanson, Vahlne 1977; 1990; 2009; Knight, Cavusgil 2004; Blomstermo <i>et al.</i> 2004; Eriksson <i>et al.</i> 1997; Andersen 1993)</p>

Lisa 2. Küsimustik AS-i Salvest omaniku intervjuerimiseks

1. Mis motiveerib Salvestit sisenema rahvusvahelistele turgudele?
Tegurid, mille tähtsust lasta hinnata, kui neid ei mainita:
 - a) koduturu piiratus,
 - b) kasumi kasvatamine,
 - c) riskide hajutamine.
2. Mis on olnud Salvesti peamisteks eduteguriteks ettevõtte viimase aja rahvusvahelistumise hoogustumisel? *Hoogustumise all mõeldakse ekspordikäibe kiiret kasvu ning rahvusvaheliste kontaktide ja äripartnerite arvu tõusu.*
3. Mis tegurid takistasid Salvestil varem kiirelt rahvusvahelistuda?
4. Millised on Salvesti konkurentsieelised võrreldes AS Põltsamaa Felixiga praegu ja kuidas on eelised ajas muutunud?
5. Kirjeldage, kui tähtsat rolli on mänginud tootearendus Salvesti rahvusvahelistumisel. Palun tooge näiteid.
6. Kirjeldage, kui tähtis roll on Salvesti kiirel rahvusvahelistumisel olnud viimase paari aasta jooksul Salvestiga liitunud uutel juhtidel, nende teadmistel ja kogemustel.
7. Milles antud teadmised seisnevad? Kui oluliseks peate nii kogemuslikku teadmust kui ka objektiivset teadmust? *Siinkohal selgitas bakalaureusetöö autor intervjueritava-
le, mida mõeldakse mõlema teadmuse liigi puhul.*

SUMMARY

THE ROLE OF MANAGERS' KNOWLEDGE AND EXPERIENCE IN THE FIRM'S INTERNATIONALIZATION PROCESS: THE SALVEST CASE STUDY

Joonas Püvi

In recent years, the internationalization process of companies has attracted a lot of attention in the literature. In today's globalized world, there are more countries that are politically, socially, culturally and economically related to each other than ever before and this has influenced more organizations to start their activities in the international markets. Also, technological improvements have played an important part in acquiring necessary knowledge to start the internationalization process. Increased competition between Estonian manufacturers drive companies to seek new ways for growing their businesses and become more effective. Foreign markets usually offer much more opportunities for expansion in case the domestic market becomes saturated.

In recent years, Estonia's international trade has been growing, but Estonian companies are concentrating too much on trading with neighboring countries. It is necessary to enter more culturally and geographically distant countries to cover the possible risks that might appear when operating in only a few international markets with smaller psychic distance. The growing internationalization and integration between different countries have increased interest in the field of internationalization in order to detect the factors that help companies to successfully internationalize.

Salvest ltd. is suitable as a research subject because from 2015 to 2016 the company's internationalization activity has been significantly increasing. In addition to this, there has recently been a partial change in management as well: new CEO, export manager, product group manager, marketing manager and sales manager have joined the company. All those managers play an important role in Salvest's international process and this is

the reason why the present research focuses on the role of top managers' knowledge and experience on the company's internationalization.

The purpose of present thesis is to find out the role of newly joined managers' knowledge and experience on Salvest Ltd's internationalization. To achieve the purpose, the author has established research objectives as follows:

- to define the internationalization of the firm,
- to compare different internationalization process models and associate them with Salvest's recent activity,
- to find out the role of management's knowledge and experience on the firm's internationalization based on the theoretical and empirical literature,
- to give an overview of Salvest Ltd and company's recent internationalization,
- to carry out interviews with Salvest managers in order to identify the role of management's knowledge and experience on the firm's internationalization,
- to compare case study results with the findings from the theoretical literature.

According to the purpose of the thesis and research objectives the thesis is divided into two parts. In theoretical part of the paper, definitions of internationalization given by international scholars are introduced. The author of the thesis also describes the drivers and the barriers for internationalizing. Additionally, the relevance of the traditional internationalization models, Uppsala Model and The Innovation-Related Model, is discussed. These models emphasize the role of gradual acquisition of knowledge and experience with the aim of successively increasing commitment to foreign markets. In addition to the role of gradual acquisition of experience and knowledge in the internationalization process, the Innovation-Related Model states the importance of managerial behavior.

Furthermore, the essence of experiential knowledge is more discussed and also the company's absorptive capacity and resource-based view of the firm are both introduced in the thesis. Another phenomenon has been observed – in contrast to traditional internationalization models, the born global model shows how companies start their rapid internationalization since or near to their founding. In order to start rapid internationalization there has to be significant prior international experience and knowledge among the

managers. As the subject of present thesis is a company with experience of nearly 70 years then it is not possible to classify Salvest ltd. as a born global but as a 'born-again global' firm. 'Born-again global' firms have operated in their domestic market for a long time, but suddenly started turning more attention to the internationalization process.

In the empirical part of the paper the largest canned food producer in Estonia, Salvest ltd. was studied. In order to reach the purpose of the thesis, a suitable research method had to be chosen. For empirical analysis, the author carried out a simple quantitative analysis to determine the internationalization degree of the company. Company's past ten years' (from 2006 to 2015) changes in total revenue, net income, export revenue and the export-'total revenue' ratio were analyzed. Beside quantitative analysis, two semi-structured questionnaires were composed, which were used to interview firm's CEO, product group manager, export manager and the owner of the company. The outcome of the interviews was analyzed to find out the role of newly joined managers' knowledge and experience on Salvest ltd's internationalization.

In present paper, internationalization was defined as a process influenced by the push and pull factors and in which the company increases its international involvement. Beside push and pull factors there are several internal and external internationalization barriers. One of the main reasons why companies do not start the internationalization process is managerial behavior, which was the case for Salvest ltd. as well before the partial change in management. Before the new CEO there was neither export manager nor export department in the company to increase the international involvement.

After the changes in the organizational structure the international involvement of the company has been growing rapidly. The organization has more international contacts than ever before to cooperate with and the company's last year (2015) export revenue increased by 120.7% compared to the previous year. Export revenue is expected to grow even more in the near future. The revisited Uppsala internationalization process model is emphasizing the role of international networks. International networks help companies to acquire knowledge about different markets and therefore increase the company's absorptive capacity, which is dependent on the individual members' absorptive capacities.

Absorptive capacity is essential to ensure the proper product innovation process because innovative products could be one of the company's push factors. According to the interviewees, product innovation plays an important role in the company's internationalization process because international demand for innovative products helps companies to enter foreign markets. The more the firm invests in research and development, the higher the firm's absorptive capacity is. As Salvest Ltd. is a medium-sized enterprise then the most innovations result more from borrowing rather than invention. Yet it is necessary for a company to invest in research and development, because otherwise it is not possible to put the knowledge acquired from others into practice.

From a strategic point of view it is crucial that the management is dedicated to sustainable growth. Before the partial change in management the growth-oriented strategy was not adapted. With new people came new knowledge and suddenly the employees' degree of professionalism was greater than the degree of professionalism of the company. In order to increase the company's degree of professionalism necessary intra-organizational processes have to be developed first.

When comparing two types of knowledge, objective and experiential, the author finds that experiential knowledge plays a crucial role in the internationalization process of the company. In the context of internationalization with objective knowledge it is possible to create only theoretical opportunities to enter foreign market. Still, objective knowledge is necessary for a company to absorb new knowledge and this helps to develop company's product innovation process and innovative products in turn offer more foreign markets to enter into. Salvest's managers' international experiential knowledge has helped the company to make new contacts and business partners with whom the cooperation is growing today. Managers who have more international business experience are more export-oriented and take more risks which makes rapid internationalization possible.

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

Mina, Joonas Püvi,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel aktsiaseltsi Salvest näitel”, mille juhendaja on Priit Vahter,
 - 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, 24.05.2016