

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Maiko Kiis

**EESTI TOOTMISETTEVÕTETE
EKSPORDIPROTSESSIDE JA -PROBLEEMIDE
ANALÜÜS PRANTSUSMAA SUUNAL NING
JUHTIMISETTEPANEKUTE TEGEMINE
VÄIKETOOTMISETTEVÕTTELE**

Magistritöö

Juhendaja: turunduse assistent Tanel Mehine

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Rahvusvahelistumise teoreetilised alused, meetodid ja ekspordiprobleemid	7
1.1 Rahvusvahelistumise motiivid, eeltegevused ja meetodid.....	7
1.2 Rahvusvahelistumisega seotud sisenemisbarjäärid ja Eesti ettevõtete eksporditakistuste ülevaade.....	19
1.3 Ülevaade varasematest uuringutest	28
2. Tootmisettevõtete ekspordiprotsesside ja -probleemide seoste analüüs Prantsusmaa turul	34
2.1 Metodoloogia, ettevõtete ülevaade ja PUFC tutvustus	34
2.2 Eesti ja Prantsusmaa kultuurilised ja ärilised diferentsid.....	40
2.3 Ettevõtete eksporditegevuste ja probleemide ülevaade ja seoste analüüs.....	48
2.4 Tulemused, järeldused ja juhtimisettepanekud PUFC-le	59
Kokkuvõte	64
Viidatud allikad.....	67
Summary	76

SISSEJUHATUS

Tänu globaliseerumisele, muutuvatele majanduslikele olukordadele, liberaliseerimisele, integratsioonile ning globaalsele konkurentsile on eksportimine olnud viimaste dekaadide juures üks kiiremini kasvavaid ja huvipakkuvamaid majandustegevusi (Chugan 2015). Eesti Statistikaameti andmetel eksportis Eesti 2010 aastal kaupasad 8,7 miljardi euro eest. 2018 aastaks oli ekspordimaht kasvanud 14,4 miljardini (Kaupade eksport, import... 2020). Väikeriikide, nagu Eesti, jaoks on ekspordile orienteeritus üks majanduse tugitalasid ning püsiva ja pikaajalise majanduskasvu saavutamise jaoks on võtmetähtsusega ettevõtete ja riigi vaheline koostöö (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 5). Peamised eksporditüübid Eesti jaoks on puittooted, elektritooted, transporditooted, kemikaalid ning põllumajandus ja toit (Tänav 2018: 6).

Väikeettevõtete jaoks on eksportimine kõige populaarsem, kiirem ja lihtsam viis muutuda rahvusvaheliseks, kuna võrreldes teiste meetoditega nõuab see väiksemaid ressursse, pakub suuremat paindlikkust ning hõlmab endas vähem äririske (Leonidou 2007: 736). Eksport on oluline, kuna makrotasandil kiirendab see riikide arengut, aitab luua uusi töökohti ning tõsta elatustaset. Mikrotasandil muudab eksportimine ettevõtteid kasumlikumaks ja konkurentsivõimelisemaks. (Chugan 2015) Täiendavalt aitab see kaasa uute tehnoloogiate arendamisele ja ülevõtmisele, loob linke majandustegevuste vahel ning on üheks välisvahetuse allikaks. Peale ettevõtte finantspositsiooni parandamisele rikastab eksporditegevus juhtkonna oskusi ning võimaldab tootmisvõimsust optimaalsemalt rakendada. (Leonidou 2007: 736)

Töö eesmärk on Prantsusmaale eksportivate Eesti tootmisettevõtete ekspordiprotsesside ja -probleemide seoste analüüsi põhjal luua juhtimisettepanekud PowerUp Fuel Cells OÜle (PUFC) rahvusvahelistumisega kaasnevate riskide maandamiseks. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse Eesti tootmisettevõtete Prantsusmaa turule eksportimise kogemusi, sh ettetulnud takistusi ja kitsendusi ning rahvusvahelistumise eeltegevusi.

Sisuanalüüsi baasil koostatakse juhtimissetpanekud PUFCl, mis on oma esimese toote arenduse lõppfaasis olev ettevõtte ning plaanib käesoleval aastal laiendada müügitgevust Prantsusmaale. Motivatsioon töö tegemiseks ja ettepanekute koostamiseks tuleneb autori seotusest antud tootmisettevõttega. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud viis uurimisülesannet:

- a) anda ülevaade rahvusvahelistumise ajenditest üldiselt ning analüüsida Eesti ettevõtete Prantsusmaale laienemise stiimuleid;
- b) selgitada välja ekspordieelsete tegevuste ja uuringute maht Eesti tootmisettevõtetes;
- c) võrrelda Eesti ja Prantsusmaa kultuuriruumi ja äritavasid CAGE raamistiku abil;
- d) välja selgitada, missuguste ekspordiprobleemidega on ettevõtted Prantsusmaa turul silmitsi seisnud;
- e) analüüsida otse- ja kaudset müüki ning selgitada välja Eesti tootmisettevõtete müügimeetodi eelistused.

Lähiaastatel on uuritud üksikettevõtete sisenemist eksporditurgudele või ühele spetsiifilisele turule (Volõnskaja 2019; Klettenberg 2018; Mork 2016; Püvi 2016; Kooser 2016). Riigipiire ületavat kaubandust Prantsusmaa kontekstis ei ole Eestis põhjalikult varem uuritud, vaid on keskendunud üldistele ekspordiprobleemidele (Kaarna *et al.* 2015, Tänav 2018). Prantsusmaa turule laienemist on sügavamalt uurinud Soome ettevõtete näitel Kontinen (2011). Rahvusvahelistumiseks valmisolekut on analüüsinud ning stiimuleid eksportimisega alustamiseks Leonidou (1988). Põhjalikumalt on uuritud ekspordieelseid tegevusi (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978; Olson, Gough 2001) ja välisturule sisenemise meetodeid (Pan, Tse 2000; Hessels 2007; Balabanis 2001; Acs, Terjesen 2007; Blomstermo *et al.* 2006). Oluline on teada, missuguste sisenemisbarjääridega tuleb välisturule sisenemisel silmitsi siesta (Porter 1985; Tremblay, Tremblay 2012; Baumol, Willig 1981). Tootmisettevõtted valivad eksportimiseks enamasti otsese või kaudse meetodi vahel, kusjuures vahendajaid kasutavad rohkem tootmisettevõtted ja väikeettevõtted (Peng, York 2001; Kuester *et al.* 1999).

Käesoleva uurimuse teoreetiline väärtus seisneb Eesti väiketootmisettevõtete ekspordisuunaliste äripraktikate analüüsis ja seoste kirjeldamises

ekspordiprobleemidega. Analüüsi on kaasatud rahvusvahelistumise eeltegevuste ja uuringute teostamise maht, otsemüügi ja kaudse müügi võrdlus ning lühi- ja pikaajalise ekspordikogemusega ettevõtete kogetavad takistused ning nendevahelised seosed.

Töö esimene osa annab ülevaate välisurgudele sisenemise teoreetilistest alustest, Uppsala mudelist, rahvusvahelistumise stiimulitest ja eeltegevustest ning turubarjääridest ja probleemidest. Lisaks antakse ülevaade välisurule sisenemise meetoditest. Töö empiirilises peatükis võrreldakse Eesti ja Prantsusmaa kultuurilisi ja ärilisi diferentse CAGE raamistiku abil ning antakse ülevaade uuringus osalenud 10st tootmisettevõttest ja intervjuude analüüsist. Empiirilises osas selgitatakse välja tootmisettevõtete ekspordiprotsessid, -probleemid ning leitakse seoseid ärimudeli, eeltegevuste ja eksporditakistuste vahel. Täiendavalt on antud peatükist leitavad juhtimisettepanekud PUFC-le Prantsusmaale laienemisega kaasnevate riskide maandamiseks.

Märksõnad: eksport, ärimudel, tootmisettevõte, CAGE, rahvusvahelistumine.

Teaduseriala kood CERCS S180.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILISED ALUSED, MEETODID JA EKSPORDIPROBLEEMID

1.1 Rahvusvahelistumise motiivid, eeltegevused ja meetodid

Kaubavahetuse peamine printsiip on, et kaubad erinevad väärtuse ja hinna poolest, mis võimaldab nende vahetamise või müügi (On The Principles... 1817: 9). On loomulik, et vabakaubanduse käigus spetsialiseeruvad riigid nende kaupade tootmisele, mis on kasumlikud ja mille tootmisel esineb teatav eelis teiste riikide ees (*Ibid.* 1817: 89-90). Et nende kaupade tootmisest saada maksimaalselt kasumit, eksporditakse kaupasid teistesse riikidesse. Niisiis esineb kaubavahetuses kaks faktorit: nõudlus ja pakkumine. Rahvusvaheline kaubandus eeldab riigipiire ületavaid tehinguid (Seyoum 2009: 7).

Enne uuele turule sisenemist analüüsitakse üldjuhul esmalt toote ekspordipotentsiaali (Seyoum 2009: 69), misjärel sooritatakse eeltegevused ja uuringud, sealhulgas turu-uuringute läbiviimine, jaotuskanalite valimine, logistiliste probleemide lahendamine, hinnastamis- ja turundusstrateegia loomine, legaalsete ja juriidiliste aspektide analüüs, dokumentatsioon ja palju muud. Eeltegevuste alusel pannakse paika rahvusvahelistumise strateegia. Tagamaks efektiivsed ja tulemuslikud tegevused, peavad ettevõtted ekspordiprotsessidele pühendumata ning see peab olema kooskõlas tugeva juhtkonna ja motiveeritud personaliga. (Chugan 2015) Rahvusvahelistumine on kahtlemata multidimensionaalne protsess, mille rõhk paikneb manageerimisel ja finantsvahenditel.

Tegevust alustades on enamik ettevõtteid fokusseeritud koduturule. Suur hulk ettevõtteid ei suunagi oma tegevust välisurule, kuna toode ei ole sobilik välisurude jaoks, ettevõtte asukoht ei sobi ekspordimisega tegelemiseks või neid rahuldab koduturul tegutsemine. (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 54) Kui aga toode on koduturul osutunud edukaks, on tõenäoline, et see osutub edukaks ka välisurul (Seyoum 2009: 69). Fang Wu ja kaaslased järeldasid oma uurimuse põhjal, et koduturul tegutsemise kompetentsus on positiivses

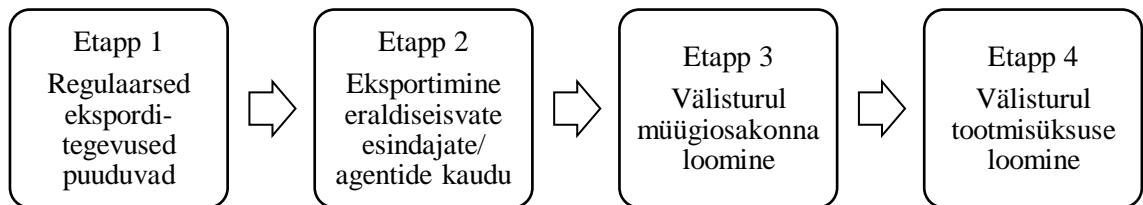
korrelatsioonis konkurentsivõimelisusega väliturul (Wu *et al.* 2007: 285-286). Sui *et al.* leidsid, et globaalselt sündinud ettevõtetel on märkimisväärselt kõrgem teadlikkus välisurgudest ning tugev esialgne sooritus (Sui *et al.* 2013: 57).

Koduturule fokuseeritud ettevõtte võib Wiedersheim-Paul *et al.* (1978: 54) sõnul laiendada tegevust välisurgudele kahel põhjusel: a) ettevõttesse ilmub uus otsustaja või vana otsustaja muudab käitumist või b) väliste tegurite mõjul. Otsustaja all on mõeldud juhtkonda või ettevõtte juhti, kes langetab strateegilisi otsuseid. Käitumise muutus võib olla tingitud varasematest kogemustest või uutest positiivsetest kogemustest, kuid ka potentsiaalse kliendi või uue turu leidmine võib muutusteks motiveerida. Uue otsustaja tulemisega ettevõttesse toimuvad alati muudatused ning see võib kaasa tuua ekspordile orienteerituse. Väliseks mõjuriteks võib olla uue informatsiooni omandamine, mis suurendab valmisolekut ekspordimiseks. Ekspordimist soodustavad tegurid on: (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 51-53; Lasserre 2003: 12–17)

- poliitilised, mille alla saab liigitada kaubanduse ja investeeringute liberaliseerimise;
- tehnoloogilised faktorid, mis soodustavad ekspordimist on kaupade ja info kiire liikumine, kuid ka mastaabisääst;
- sotsiaalsete faktoritena võib välja tuua kasutajate vajaduste konvergenksi ehk vajaduste sarnasused;
- konkurents võib olla ekspordimise ajendiks, kui kohalikud konkurendid sisenevad välisurgudele või kui tugevad rahvusvahelised brändid tungivad kodumaisele turule.

Uppsala mudel on üks esimesi ettevõtete rahvusvahelistumist selgitav mudel. Johanson ja Vahlne (1977: 24) leidsid, et ettevõtted sisenevad rahvusvahelistele turgudele inkrementaalselt. Rahvusvahelistumine on mitmete järkjärguliste otsuste tagajärg (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306). Niisuguse käitumisviisi eesmärk on suurte investeeringute tegemise vältimine väliturul tootmisüksuse avamise näol ja riskitaseme madalal hoidmine. Ettevõtted kindlustavad esmalt turupositsiooni koduturul ning alustavad seejärel laienemist kultuurilist, administratiivselt, geograafiliselt ja majanduslikult sarnastesse riikidesse. (Johanson, Vahlne 1977: 24) Mida kaugemal on

sihtriik füüsiliselt, seda enam tundub ettevõtte olema eksportimiseks valmis. On oluline erinevus kas Eesti ettevõtte hakkab tooteid eksportima Soome või Prantsusmaale, kuna esimene juhtum on praktiliselt võrreldav koduturu tegevuse laiendamisega. (Welch, Luostarinen 1988: 36-41) Välisoperatsioonide arengut kirjeldatakse nelja etapi kaudu:

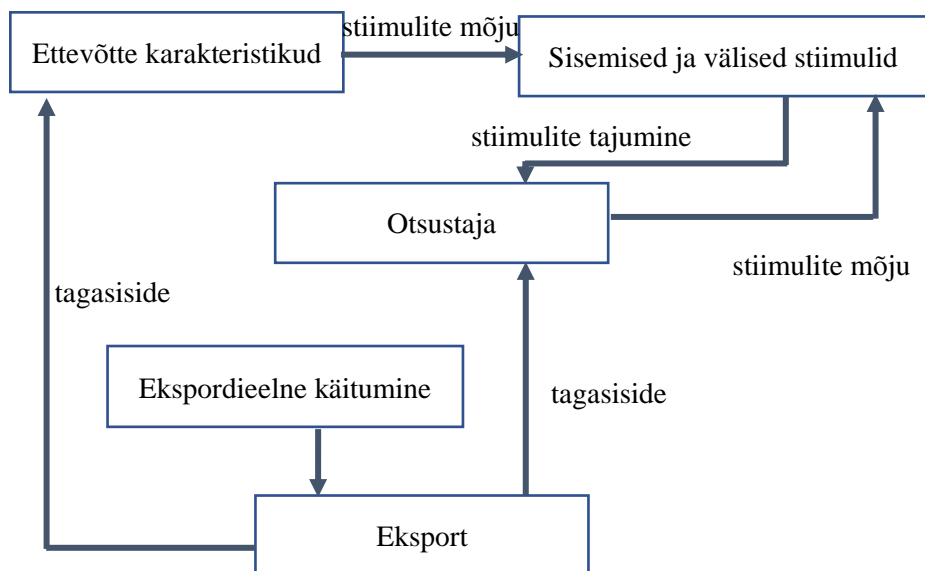


Joonis 1. Järkjärguline rahvusvahelistumine Uppsala mudeli baasil (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307, autori kohandused).

Protsessi käigus kogutakse teadmisi ning valmistatakse kaugemate riikide turgudele sisenemiseks. (Johanson, Vahlne 1977: 24) Olles kinnitanud oma positsiooni koduturul ning otsides võimalusi laienemiseks, kasutavad ettevõtted kulude kokkuhoiu mõttes müügiesindajaid. Kolmanda sammuna luuakse väliturul müügimeeskond ning teatud juhtudel ka tootmisüksus. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306-307) Omavahel on tihedalt seotud turule pühendumine ja teadmised turu kohta, mis omakorda mõjutavad praeguseid tegevusi ja pühendumisotsuseid (Johanson, Vahlne 1977: 26-27). Eeldusel, et ettevõtte on teadlik omandatavast unikaalsest varast või teadmistest, eksisteerib suurem tõenäosus välisurgudele laienemiseks, et maksimeerida ainulaadsusest saadavat kasumlikkust enne konkurentsieelise kaotamist. Järgmisesse etappi liikumiseks on võimalik üleliigse võimekuse ja ressursside ekspluateerimine. Kui võimekust on üle, on loomulik, et ettevõtte üritab seda rakendada. (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 51-53)

Uppsala mudeli kontseptsioon on kergesti arusaadav, mille peamine printsiip hõlmab ebakindluse vältimist. Mudeli vastuseisuks on tõstatatud asjaolu, et see ei selgita kiiremini välisurule sisenevate ettevõtete protsesse. Suur hulk ettevõtetest rahvusvahelistub märgatavalt kiiremini, kui traditsiooniline mudel seda ette näeb ning kõiki etappe ei pruugita läbida. Ettevõtted kalduvad teisi ettevõtteid matkima ning laienemise kiirendamiseks omandatakse välisettevõtteid. (Forsgren 2000: 19-20)

Wiedersheim-Paul *et al.* (1978:47-51) koostatud skeem selgitab ettevõtet mõjutavaid mõjureid regulaarsete eksporditegevuste eelselt. Otsused on mõjutatud kolme faktori poolt: a) otsustajast, b) ettevõtte asukohast ja keskkonnast ning c) ettevõttest endast ning faktoritevahelisest lõimingust.



Joonis 2. Ekspordieelseid tegevusi mõjutavad tegurid (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 48, autori kohandused).

Otsustajal võib olla varasem kogemus, kontaktid ja teadmine turuvõimalustest, mis võivad tema otsuseid ja tegevusi mõjutada. Ettevõtte asukoht ja keskkond mõjutavad füüsiliste toodete transpordikuluseid, informatsiooni liikumist ja personaalset kontakti. Ettevõtte stiimul(id) ekspordimisega tegelemiseks on liikumapanev jõud ekspordiprotsessi algatamisel ning on neli peamist faktorit, mis võivad ettevõtte käitumist mõjutada: a) ettevõtte eesmärgid, b) toote kompleksus ja tootmisliini standardiseerimine, c) ettevõtte ajalugu ning d) varasem laienemine muudesse regioonidesse. (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 47-51)

Leonidou on välja toonud 21 võimalikku stiimulit ekspordimisega alustamiseks ning jaganud need omakorda proaktiivseteks ja reaktiivseteks vastavalt sellele, kas ettevõtte alustab eksporditegevust proaktiivselt või reageerides (turu) muutustele

(Leonidou 1998: 45). Välistest teguritest peetakse juhuslikke tellimusi kõige tähtsamaks stiimuliks ekspordiga alustamiseks. Turuvõimalused on tugeva mõjuga faktorid ekspordi alustamiseks, kuid nagu paljude teiste teguritega, neist üksi ei piisa ekspordiga alustamiseks. Sellisel juhul peab mõjureid olema rohkem. Valitsuse poolt üles seatud meetmed võivad omada tugevat mõju, olenevalt pakutavast väärtusest. (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 51-53)

Tabel 1. Stiimulid eksportimisega tegelemiseks.

Sisemised mõjurid	Proaktiivne	Mastaabisääst
		Juhtkonna poolne huvi
		Unikaalsed tooted
		Erilise konkurentsieelise omamine
		Kasumlikkuse potentsiaal
		Ettevõtte kasvuesmärkide täitmine
	Reaktiivne	Kaupade hooajalisuse tasakaalustamine
		Tootmisvõimsuse realiseerimine
		Koduturu müügitulemuste langus
		Koduturu riskide vähendamine
Välised mõjurid	Proaktiivne	Väliste agentide/organisatsioonide poolne julgustus
		Atraktiivsete turuvõimaluste leidmine
		Eksklusiivne informatsioon välisturu kohta
		Valitsuse poolne abi või stiimul
		Messidelt leitud kontaktid
	Reaktiivne	Koduturu konkurentide initsiatiiv
		Koduturu konkurentide surve
		Soodne vahetuskurss
		Koduturu küllastus või puudujääk
		Tellimused välismaalt müümata jäänud kaupadele
Muud stiimulid		

Allikas: (autori koostatud Leonidou 1998 põhjal).

Wiedersheim-Paul *et al.* (1978: 51-53) on jaganud faktorid, mis mõjutavad ettevõtte otsust kaaluda eksportimist ühe strateegiana, sisemisteks ja välimisteks teguriteks:

Sisemised tegurid:

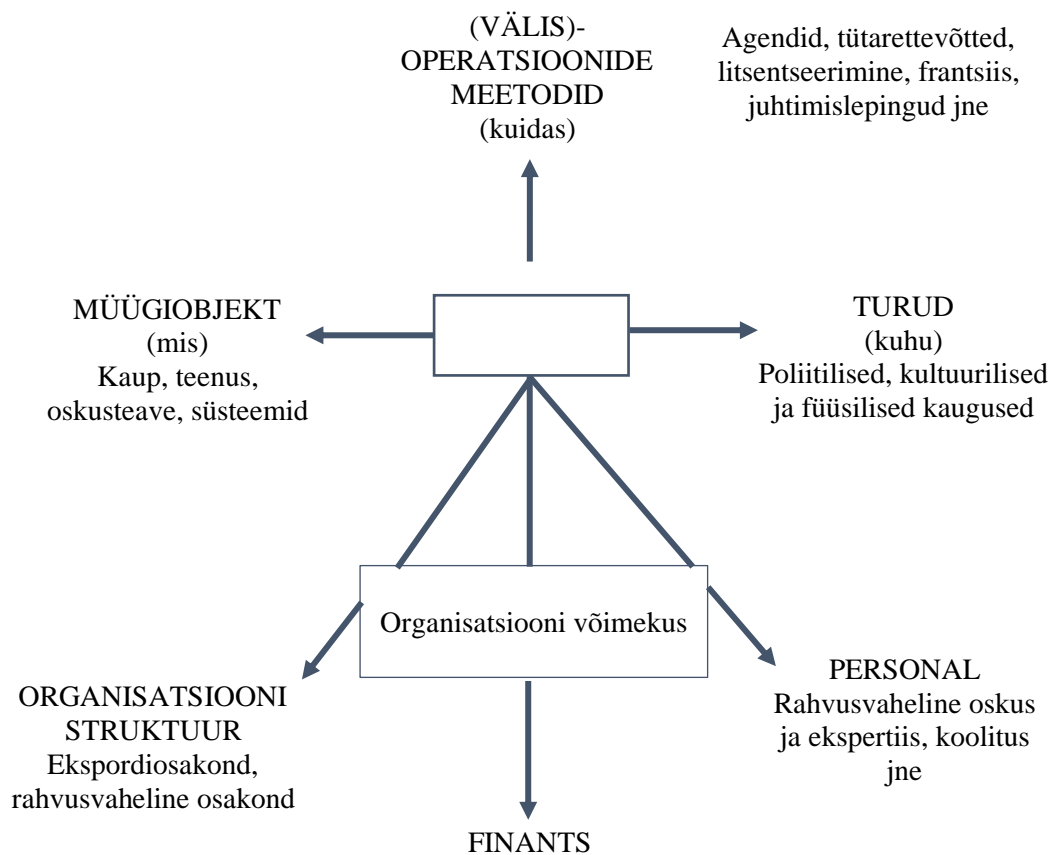
- unikaalsus;
- üleliigne võimekus ja/või ressursid juhtkonnas, turunduses, tootmises ja finantsvaldkonnas.

Välimised tegurid:

- juhuslikud tellimused välisklientidelt;
- turuvõimalused;
- konkurents;
- valitsusepoolsed ekspordi toetavad meetmed.

Welchi ja Luostarineni raamistiku kohaselt sõltub rahvusvahelistumine kuuest dimensioonist ja nende arengust. Välisoperatsioonide jaoks on ettevõtetel kuus võimalust: a) otse eksport, b) agentide kasutamine, c) tütarettevõtte loomine, d) litsentsilepingud, e) frantsiis, f) tootmise välismaale viimine. Nimekirja võib veel lisada ka ülevõtmised, ühinemised ja ühissetevõtte loomise. Mida rohkem on ettevõtte rahvusvahelistumisele pühendunud, seda enam tahetakse müügiobjektide portfelli mitmekesistada. (Welch, Luostarinen 1988: 36-41) Sihtturu valimine on seotud poliitiliste, finantsiliste, kultuuriliste ja füüsiliste kaugustega konkreetsest sihtriigist, mida saab kirjeldada Pankaj Ghemawati loodud CAGE-raamistiku abil. Geograafiline või füüsiline kaugus mõjutab näiteks kommunikatsiooni ja transpordikuluseid, kultuuriline dimensioon aga kirjeldab tarbijate tarbimiseelistusi ja -harjumusi. (Ghemawat 2001: 3) Selleks, et ettevõtte tegevuse laienemine välisturule oleks edukas, on otstarbekas arvestada eelmainitud nelja kaugusega.

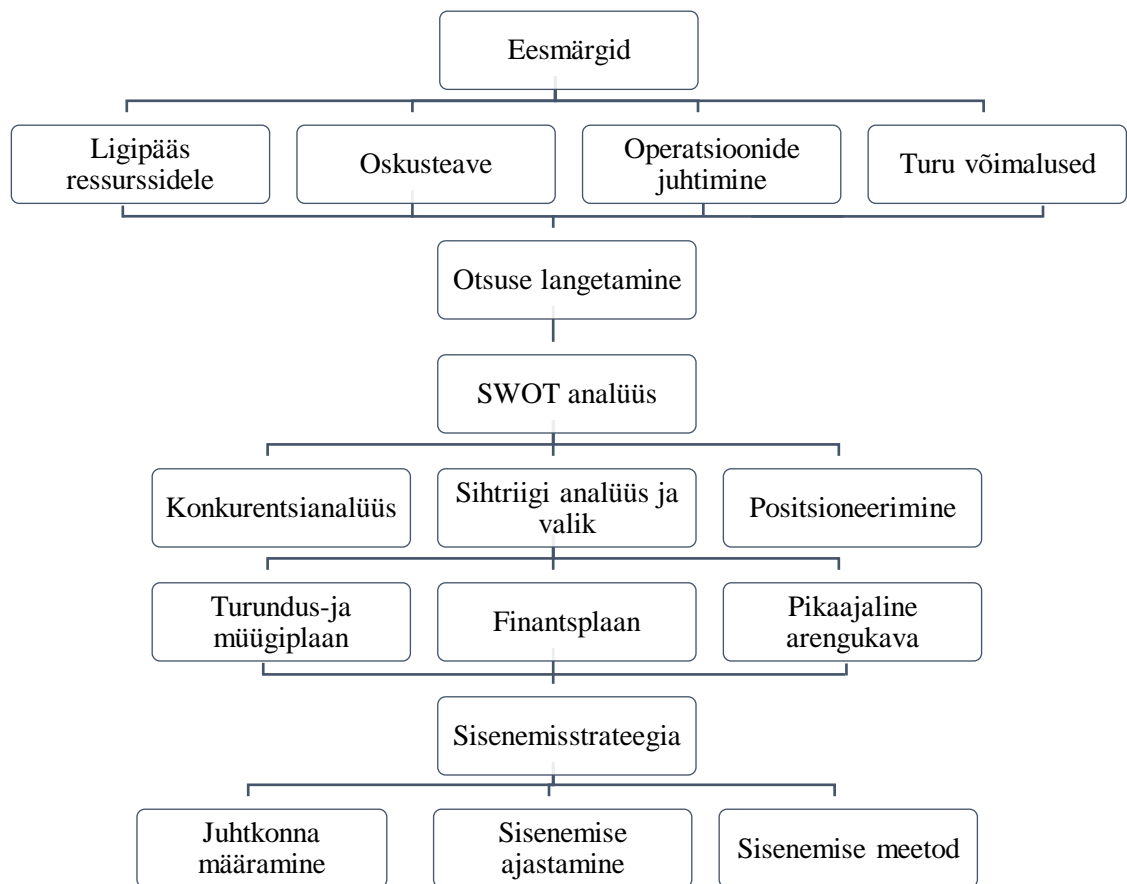
Välisoperatsioonide meetodid, müügiobjekt ja turud keskenduvad välisturul tegutsemise komponentidele. Järgmised kolm dimensiooni kirjeldavad ettevõtte sisemisi aspekte. Personali dimensioon on karakteriseeritud protsessi kaasatud töötajate oskuste poolest, sh pühendumus, kogemus ja treening. Finantsdimensioon kirjeldab, missuguses mahu on ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi finantsvahendeid kaasanud ning mida suuremas mahu rahvusvahelistutakse, seda enam vajatakse rahalisi ressursse. (Welch, Luostarinen 1988 1988: 41-43) Ligipääs kõiksugu looduslike ja inimkapitaliga seotud ressurssidele ning oskusteabe, informatsiooni ja kompetentsi omandamine on konkurentsieelise tagamise eelduseks ning regionaalseid või globaalseid juhtimiskeskuseid luuaks riikidesse, millel on soodne asukoht ja tugev infrastruktuur. (Lasserre 2003: 187-189)



Joonis 3. Rahvusvahelistumise dimensioonid (Welch, Luostarinen 1988: 38, autori kohandused).

Välisurule sisenemisel läbitavaid tegevusi kirjeldab alljärgnev joonis 4. Esmalt tuleb kooskõlastada kolm tahku: sisenemise eesmärgid, ajastamine ja meetod. Välisriigid pakuvad kasvuvõimalusi, mis on olemuselt kõige populaarsem välisurgudele sisenemise stiimul. (Lasserre 2003: 187-189) Kui ettevõtte on enda jaoks selgeks teinud, mis on uuele turule sisenemise eesmärk või eesmärgid ning valinud sisenemise aja, tuleb analüüsida ettevõtte siseseid tugevusi ja nõrkusi ning väliseid ohte ja võimalusi. Seejärel tuleb valida kriteeriumitele vastav sihtriik ning hinnata turu potentsiaali ja analüüsida esmaseid müügi- ja kasumiprognose, et selgitada välja turu kasumlikkus. Järgmise sammuna viiakse läbi viia konkurentsianalüüs, kasutaja vajaduste analüüs, tasuvusanalüüs ning analüüsitakse muid regulatiivseid ja juriidilisi piiranguid. (Hollensen 2011: 8)

Siinkohal on oluline eristada süstemaatilise (*causation*) ja katsetamise (*effectuation*) lähenemiste vahel. Süstemaatilise lähenemise puhul teostavad ettevõtted ratsionaalset planeerimist ning otsused baseeruvad projektsioonidel (*ex ante*) (Sarasvathy 2001: 260), seevastu katsetamise puhul eelnevat planeerimist ei toimu, keskendutakse võimalike efektide valimisele, mida etteantud vahenditega on võimalik saavutada. Strateegiad tekivad *ex post*. (Sarasvathy 2001: 245). Tänapäevani ei ole selge, milline lähenemine tagab suurema tõenäosusega ettevõtte jätkusuutlikkuse. Kuigi kirjandus kaldub eelistama süstemaatilist lähenemist, näib empiirilisi tõendeid. (Lennips 2016: 2) 382 ettevõtte analüüsimisel selgus, et eesmärgile sihitud ehk süstemaatiline lähenemine annab napilt paremaid tulemusi kui vahenditele suunatud ehk katsetamisel põhinev lähenemine (*Ibid.* 2016: 39).

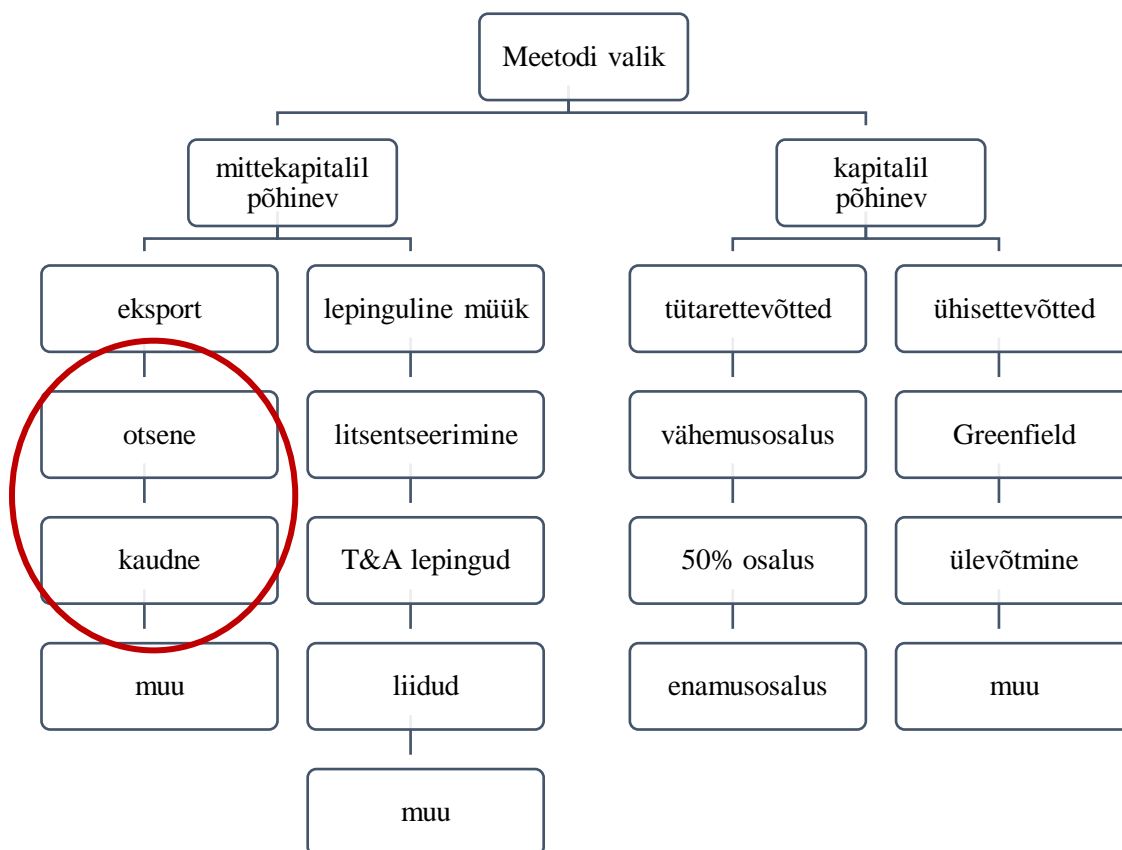


Joonis 4. Välisurule sisenemise planeerimine ja eeltegevused (autori koostatud Lasserre 2003, Seyoum 2009 ja Hollensen 2011 põhjal).

Inimloomusele on omane katsetamine ning ettevõtluses on see dünaamilisem ja paindlikum lähenemine. See võimaldab kiiret kohaldumist muutustega ja ettenägematustega, seejuures keskendudes teguritele, mida saab kontrollida ning pöörates vähe rõhku tuleviku prognoosimisele. (Sarasvathy 2001: 250-251) Süstemaatilist lähenemist eelistavad ettevõtted valivad järgmises etapis välisurule sisenemise strateegia (Hollensen 2011: 8) ning koostavad turundus- ja müügiplaani, pikaajalise arengukava ning finantsplaani (Seyoum 2009: 79). Uuele turule sisenemiseks tuleb valida võimalikult soodne aeg, et tagada konkurentsieelis. Turule ei tohi siseneda liiga vara ega liiga hilja (Lasserre 2003: 187-189) ning vajadusel määrata välisüksustele juhtkond (Seyoum 2009: 79).

Strateegia olemasolul tuleb valida turule sisenemise meetod. Laiemas plaanis jagunevad meetodid kaheks: mittekapitalil põhinev ning kapitalil põhinev Kapitalil põhinevate meetodite puhul tuleb hinnata riske, investeringu tasuvust, asukohta ja muid tegureid. Mainitud meetodid jagunevad omakorda mitmeastmeliseks hierarhiaks, mis kirjeldavad võimalikud sisenemismeetodid spetsiifilisemalt. (Pan, Tse 2000: 537-539) Tootmisettevõtted valivad enamasti kahe suuna vahel: otsene vs kaudne eksport (Peng, York 2001: 329), millele antud töös keskendutakse. Otsese ekspordi puhul müüb ettevõtte otse kliendile ning sealjuures vajatakse organisatsiooni enamasti ekspordiga tegelevat osakonda. Kaudse ekspordi puhul müüakse kaupa vahendajate kaudu, kelleks võivad olla agendid või teised organisatsioonid. (Hollensen 2011: 335)

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted eelistavad enamasti otsest strateegiat (Hessels 2007: 6). Vahendajatel on rahvusvahelises kaubanduses oluline roll, viies kokku individuaale ja organisatsioone, mis muidu ei kohtuks. Vahendajad on justkui ühenduslüli nende vahel. Vahendajaid on mitmesuguseid, sealhulgas ekspedeerijad, tollimaaklerid, kaubandusettevõtted, tootja esindaja ning tootja edasimüüja. (Peng, York 2001: 328-329) Rahvusvahelise kaubanduse edu tänapäeval on suuresti mõjutatud tugevatest partnerlussuhetest (Knight, Cavusgil 1996: 22).



Joonis 5. Turule sisenemise meetodid (Pan, Tse 2000: 538; Peng, York 2001: 329), autori kohandused).

Eksportimisega seotud kulud võib Peng'i ja York'i põhjal jagada kolmeks: a) otsimiskulud, b) läbirääkimiskulud ning c) monitoorimise ja täideviimisega seotud kulud. Vahendaja kasutamise eesmärk on neid kulusid minimeerida (Peng, York 2001: 332) ning nende kasutamine on eelistatud kõrgete püsikulude korral või kui sihtturg on väike ning tootlikkuse tase peab olema kõrge, et olla kasumlik (Johannsen 2014: 1). Eksportijad võivad vahendaja kasutamisel eelkõige kõrgete sisenemiskulude, läbirääkimiskulude ja lepingukulude hoidumisest, kuna nende eest kannab hoolt vahendaja piisavate teadmistega sihtturu kohta ning tugeva kontaktibaasiga (Peng, York 2001: 331). George Balabanis on reastanud hulga teenuseid (alljärgnev tabel 2), mida vahendajad võivad pakkuda.

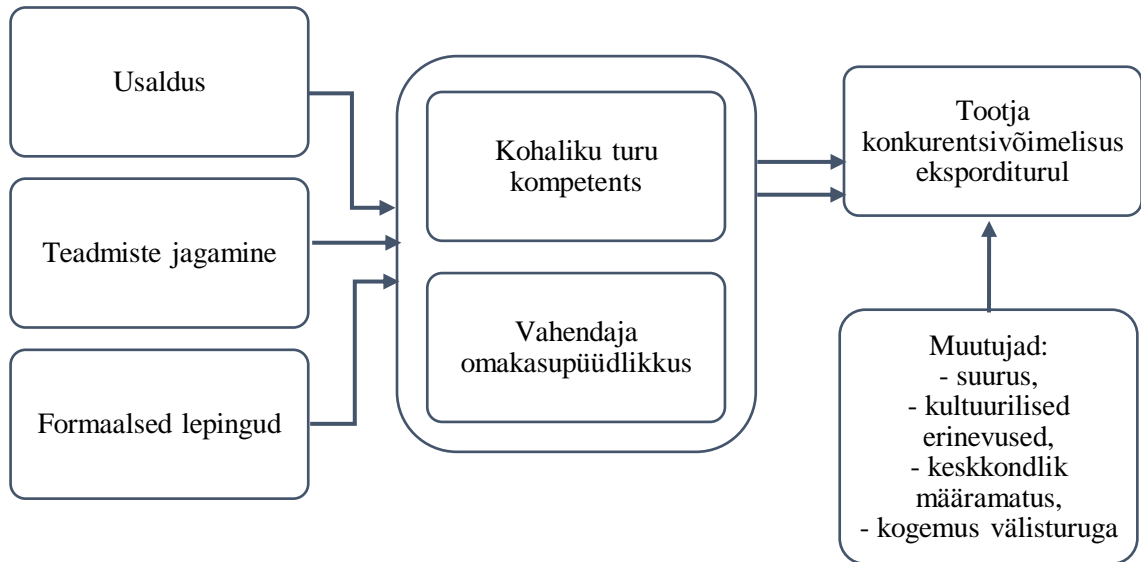
Tabel 2. Vahendajate pakutavad teenused ettevõtetele.

Teenus	Kirjeldus
(Rahvusvahelised) turu-uuringud	Kõiksugu turu-uuringud <i>ad-hoc</i> küsitluste ja välisurgude külastamiseni
Tooteuuringud ja disain	Suurtel vahendajatel on võimekus pakkuda ideid uute toodete loomiseks või olemasolevate kohandamiseks
Turundusstrateegiate loomine	Vahendajad on kogenud ja hästi informeeritud ning seetõttu suudavad osaleda turundus- ja turule sisenemise strateegiate loomises
Reklaam ja promotsioon	Eeltöö ja teostus toote edustuseks
Välisvahendajate valimine	Vahendajatel on suur võrgustik, kellele tootja tooteid jagada
Edasimüüjate personali koolitamine	Vahendajad hoolitsevad personali koolitamise eest
Hooldus	Mõnikord aitavad vahendajad toote installeerimise või hooldusega
Tootja eest läbirääkimine	Kaubandustõkete ja -barjääride korral aitavad vahendajad tootjat läbirääkimistes
Dokumentatsioon	Vahendajad aitavad hoolitseda litsentside, deklaratsioonide, arvete ja muude dokumentide korrashoiu eest
Kulud, kindlustus ja logistika hinnapakumised	Vahendajad aitavad otsida ja planeerida koostöö soodsate teenusepakkujatega
Pakkimine ja markeerimine	Vahendajad võivad osaliselt või täielikult hoolitseda kaupade pakkimise eest
Laomajandus	Mõnikord võivad vahendajad võtta vastutuse ladustamise eest
Kaubavedu	Vahendajad aitavad korraldada ja koordineerida kaubavedu
Kvaliteedikontroll	Vahendajad teostavad kvaliteedikontrolli, et mitte seada ohtu endi mainet ning vähendada ebavajalike kulude tekkimise riski
Finantseerimine ja krediit	Vahendajad võivad rahastada välismaiste tellimuste täitmist ja võtta vastutust maksetähtaja ületanud tellimuste eest

Allikas: (autori koostatud Balabanis 2001 põhjal).

Väikestel ettevõtetel puudub tihtilugu piisav ülevaade välisurgudest ning välisklientidega seotud kuludest nagu näiteks lepingutega seotud kulud. Välisklientide usalduse võitmine on pikaajaline protsess ja see võib väikestele ettevõtetele üle jõu käia. (Peng, York 2001: 331) Kultuurilised ja füüsilised kaugused tootmisettevõtete ja vahendajate vahel raskendab tootjal välisuru kohta informatsiooni ja kompetentsi omandamist ning omakorda suurendab võimalus vahendaja oportunismiks (Wu *et al.* 2007: 286). Sellest hoolimata pakuvad vahendajad ettevõtetele piiratud ressursside juures hulganisti teenuseid, mida ettevõtte enda võimekus või ressursside piiratus ei võimaldaks sooritada. Fang Wu ja kaaslaste (2007: 285-286) sõnul tarvitseb eksportimisega alustaval

tootmisettevõttel maandada edasimüüja omakasupüüdlikkus. Agentide töötasu baseerub enamasti komisjonitasul, samas suuremat motivatsiooni pakub kokkulepitud kasumimarginaalil põhinev kompensatsioon (Balabanis 2001: 87).



Joonis 6. Tootja konkurentsivõimelisuse saavutamise mudel eksporditurudel (Wu *et al.* 2007, autori kohandused).

Usaldusväärsusel on tugev mõju kompetentsile ning mida rohkem organisatsioonid üksteist usaldavad, seda väiksem on võimalus oportunistiks. Kohaliku turu kompetentsi all on mõeldud turu võimaluste ära tundmist ja võimaluste ära kasutamist. Teadmiste jagamine suurendab tootja ehk eksportija pädevust, samaaegselt suureneb ka oht oportunistiks. Sarnane tendents esineb kirjalike lepingute ja juhistega – kompetents kasvab, kuid omakasupüüdlikkust need ei vähenda. (Wu *et al.* 2007: 285-286)

Acs ja Terjesen leiavad, et vahendajate kasutamine tekitab lisakulusid tehingukulude ning kasumiotsingute (*rent-seeking*) näol (Acs, Terjesen 2007: 9-10). Viimane neist tähendab, et iseenda kasumit püütakse maksimeerida minimaalse töömahuga (Tullock 1967) ning esimene neist, et tehingute käigus kogutakse ja analüüsitakse informatsiooni ning võetakse vastu otsuseid, mida käsitletakse tehingukuludena. Tehingukulud mõjutavad tehingu toimumise tõenäosust ning kui tehtavad kulutused ületavad kasu, tehingut ei

toimu. (Coase 1960) Jensen ja kaaslased leiavad, et vahendajate kasutamise vastu räägib ka agenditeooria, mille kohaselt eksportijad soovivad vahendajate kasutamise abil maksimeerida tegevuste tulemuslikkust, kuid vahendajad ise soovivad minimaalse pingutusega maksimeerida oma töötasu. Peale selle võivad vahendajad oma teadmisi ja oskusi valesti esitada. Informatsioonisümmeetria vähendamiseks tuleb kas üles seada jälgimis- ja kontrollisüsteem või pakkuda agentidele stiimuleid, mis minimeerivad taolised riskid. Seesuguseid kulusid kutsutakse agendikuludeks. (Jensen 1976: 308) Täiendavalt võivad ettevõtted vahendajate kasutamise tõttu kaotada osaliselt kontrolli ning kaob võimalus otsekontaktiks lõpptarbijatega (Blomstermo *et al.* 2006: 212-214).

Kui ettevõtte toodangul esineb ekspordipotentsiaal ning ettevõtjal eksisteerib mõjuv põhjus rahvusvahelistumiseks, on võimalik teha algust välisoperatsioonidega. Kindlaks tuleb määrata müügiobjekt, sihtturud, müügimeetodid ning laienemiseks vajaminevad ressursid, sealhulgas tööjõud ja rahalised vahendid. Oluline on hinnata riikide vahelisi kaugusi ja läbida ekspordieelsed tegevused ja protsessid, mille abil on turule sisenemine kiirem ja vähemproblemaatiline. Tootmisettevõtted kasutavad enamasti mittekapitalil põhinevat otsest või kaudset meetodit uuele turule sisenemisel. Kaudse meetodi kasuks räägivad mitmed teenused, mida vahendajad suudavad pakkuda. Silmas tuleb aga pidada, et sellisel juhul võib kaduda osaliselt kontroll ning võivad omakorda tekkida teistsugused probleemid.

1.2 Rahvusvahelistumisega seotud sisenemisbarjäärid ja Eesti ettevõtete eksporditakistuste ülevaade

Välisurule sisenemine on aeganõudev protsess, mis nõuab kogemuslikku manageerimist ja finantsvahendeid. Ettevõtluses kaasneb tihti riske ja määramatust, seda eriti rahvusvahelistumise protsessis. Oluline on sihtturge analüüsida ja leida võimalused riskide maandamiseks. Tõenäoliselt puutuvad ettevõtted kokku sisenemisbarjääridega ja valmis tuleb olla konkurentide vastutegevuseks. Peatükk selgitab eksportimisel esinevaid barjääre ning annab ülevaate varasemalt koostatud uuringutest Eesti ettevõtete näitel, mis selgitavad kodumaiste ettevõtete peamisi takistusi rahvusvahelistumisel.

Iga eduka turule sisenemise korral ebaõnnestub neli (Horn *et al.* 2005). Lähtuvalt ettevõtete ekspordikogemusest, suurusest ning kapitalistruktuurist esinevad neil erinevad probleemid (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7). Uuele turule sisenemine on ajamahuks ja keeruline protsess, millega kaasnevad ohud ja takistused. Ühtedeks neist on turule sisenemise barjäärid, mille hulka kuuluvad alljärgnevalt loetletud aspektid. OECD kohaselt on turubarjäärid niisugused faktorid, mis takistavad uute ettevõtete loomist või turule sisenemist isegi siis, kui turul domineerivad firmad teenivad liigsuuri kasumeid (Khemani, Shapiro 1993: 13). Esineda võib kolme liiki barjääre: loomulikud, legaalsed ning strateegilised (Tremblay, Tremblay 2012: 146).

Tabel 3. Sisenemisbarjääride liigitus.

Loomulikud	Legaalsed	Strateegilised
mastaabisääst	patendid	unikaalsed tooted või tootefunktsioonid
vahetuskulud	valitsusepoolne poliitika ja regulatsioonid	brändi identiteet
kapitalivajadus		jaotusvõrgustik
õppimiskurv		absoluutne kulueelis
ligipääs vajalikele sisenditele		madalate kuludega tootedisain
pöördumatud kulud		konkurentide poolne vastutegevus

Allikas: (Porter 1985, Tremblay, Tremblay 2012, autori kohandused).

Loomulikud barjäärid on sellised, mis tekivad baasnõudluse ja tehtud kulude põhjal (Tremblay, Tremblay 2012: 146). Siia hulka kuuluvad kapitalivajadus ja pöördumatud kulud. Pöördumatud kulud on niisugused kulud, mis on vajalikud näiteks tootmise üles seadmiseks ning mida ei saa enam tagasi võtta (Baumol, Willig 1981: 406). Mastaabisääst tähendab, et tootmismahu suurenedes on iga järgneva toote tootmise keskmine kulu madalam (Muthuseshan 2014: 2) ning juba turul eksisteerivatel suurtel firmadel on mastaabisäästu eelis turule sisenevate firmade ees. Nagu selgus Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide (2010: 7) uuringust, on Eesti tootmisettevõtete jaoks mastaabisääst väiksuse tõttu kättesaamatu. Kliendid kannavad vahetuskulusid, kui nad otsustavad hakata kasutama asenduskaupasid ehk teise tootja kaupu, millel on teistsugused

spetsifikatsioonid ja mida peab kasutama õppima. Vahetuskulude alla liigituvad kõikvõimalikud kulud, mis on seotud uute toodete otsimise, hindamise, testimise, töötajate väljaõppe, lisavarustuse ostmisega ning muude sarnaste kulutustega. (Avgeropoulos, Sammut-Bonnici 2015)

Legaalseteks barjäärideks nimetatakse tõkkeid, mis tekivad valitsusepoolsete piirangute tõttu, sealhulgas näiteks valitsusepoolne poliitika (sh nii sise- kui välispoliitika suund), regulatsioonid või intellektuaalse omandi kaitse (Tremblay, Tremblay 2012: 146). Sertifikaatide ja standardite kõrgete nõuete täitmine on üheks eelduseks konkurentsieelise loomisel, mis on aga bürokraatlik ja kulukas tegevus (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 32).

Kolmandaks liigiks on strateegilised tõkked, mille puhul on tegemist endogeensete ehk ettevõtete siseste tõketega. Selliste tegevuste eesmärk on otseselt tõkestada konkurentide turule tulemist (Ibid. 2012: 146). Ettevõtted võivad luua unikaalseid tooteid või tootefunktsioone, mida on teistel keeruline järgi teha ning mis annab konkreetsele ettevõttele konkurentsieelise. David Aaker on defineerinud brändi identiteeti kui ainulaadsete assotsiatsioonide komplekti, mida tarbija kujutleb brändile mõeldes (Aaker 1996: 68). Brändi identiteet on tänapäeval üks olulisim turunduse strateegia ning aluseks tugevale konkurentsieelisele. Kulueelise saavutanud ettevõtte suudavad toota madalamate omakuludega ning saavutada kõrgemat marginaali. Kulueelise võib saavutada mastaabisäästu, õppimise, tootmistehnikate ja tootmismahu optimeerimise, tootedisaini, madalate sisendihindade ning efektiivsuse abil. (Cost Advantage 2007: 224–227) Uute toodete turule sisenedes on loomulik, et konkurendid üritavad teha vastutegevust ning oma positsiooni tugevdada või konkurendi positsiooni ohustada. Näiteks võivad turul tegutsejaid omakorda turule tuua uue toote, olemasolevate toodete hinda muuta, agressiivset promotsioonistrateegiat kasutada või kasutada erinevaid turundusinstrumente. (Kuester *et al.* 1999: 90-92)

Paljud ettevõtted eelistavad kaudset eksportimist otsesele, kuna otsese eksportimisega kaasnevad kõrged barjäärid ja kulud. Mõnikord võib esineda olukordi, kus vahendaja ei suuda tegutseda eksportijat rahuldavalt, mistõttu võib eksportija sõlmida koostöölepingu uue vahendajaga, loobuda vahendajate kasutamisest ja teha otsest eksporti või loobuda eksportimisest täielikult. Vahendajate vahetamine võib olla kulukas ning sellises

olukorras esineb määramatust uue vahendaja efektiivsuse osas. (Peng, York 2001: 331) Ettevõtte taandumine eksporditegevusest võib toimuda negatiivsete kogemuste tõttu. Tihti alustatakse eksportimist juhuslike tellimuste tõttu ning leitakse ennatlikult, et eksportimine peaks olema üks äristrateegia osadest. Hilisema edu puudumisel selgub, et turule kiirustati ning eksportimine on liiga riskantne. Mõnikord kasutatakse ekspordistrateegiat ajutiselt koduturu operatsioonide toetamiseks. (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 54-55) Eesti ettevõtete põhjal loodud uuringu käigus on leitud, et 69% ettevõtetest kas vähendasid või lõpetasid eksportimise täielikult vähemalt ühe riigi suunal ning 58% ei tegelenud eksportimisega kauem kui üks aasta (Vissak, Masso 2015: 659).

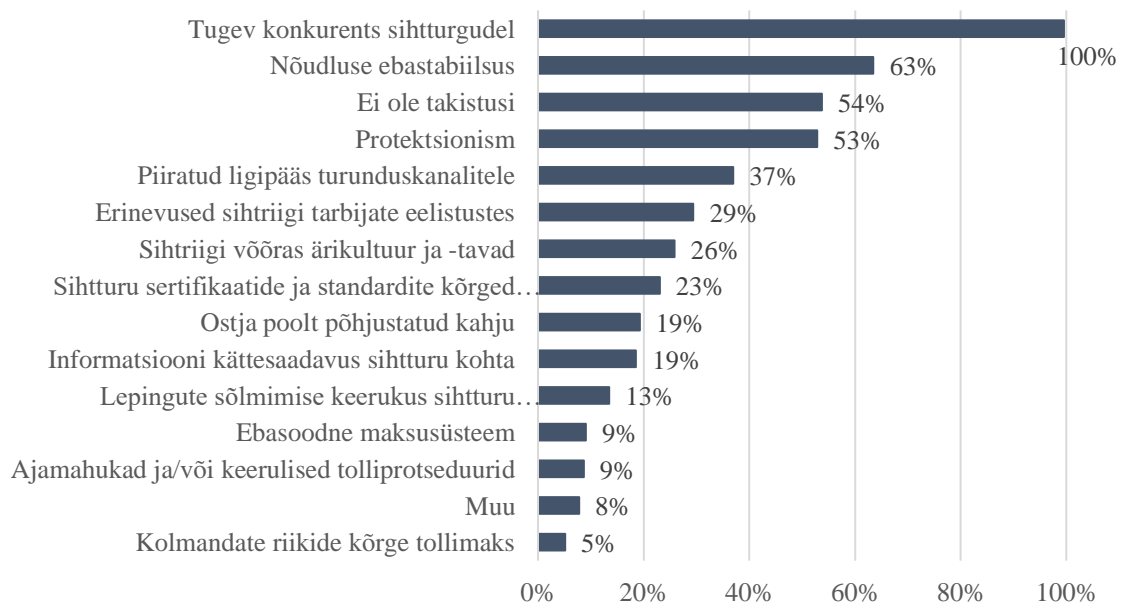
Philip D. Olson ja Newell Gough analüüsisid 50 Idaho osariigis paikneva väikeettevõtte ekspordikäitumist. Oma uurimuses leidsid nad, et 44 ettevõtet ei omanud kirjalikku tegevusplaani. Kolmel ettevõttel oli olemas kirjalik plaan seatud eesmärkide, strateegiate ja ressursivajadustega ning kolm ettevõtet oli olemas täiemahuline plaan, kuhu kuulusid veel lisaks kontrollimehhanismid ja ettevõtteväliste faktorite analüüs. Üks ettevõtte kasutas strateegiate loomisel aktiivselt ekspordinõuniku abi, 17 kasutasid nõunikke mingil määral ning 33 ei kasutanud välist abi. Tulemused näitasid, et formaalne ekspordi planeerimine tõstab ekspordi intensiivsust. (Olson, Gough 2001: 31-36) Ebapiisavat eeltööd ja vähest pühendumist välisturule sisenemisel võib pidada peamiseks probleemide algeks või ebaõnnestumise põhjuseks. Sellest hoolimata eelistavad ettevõtted katsetuslikku lähenemist välisturgudele süstemaatilise üle.

Eesti ettevõtted loovad küll kõrgekvaliteetseid, kuid võrdlemisi madala lisandväärtusega tooteid ja teenuseid võrreldes teiste Euroopa Liidu riikidega (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) ning nõudlus Eestist tulnud kvaliteetsete toodete vastu on olnud kasvavas trendis (Tänav 2018: 1). Edukad on enamjaolt ettevõtted, mida väliskonkurendid ei soovi valmistada. Neid tooteid iseloomustab käsitöö mahukus ja tellimuste väiksus. Tihtipeale esinevad taoliste toodete puhul kõrged sisenemisbarjäärid. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) Peale madala lisandväärtuse esineb mikrotasandil veel mitmeid puudujääke, mis takistavad tugevat ja konkurentsivõimelist eksporditegevust.

Eesti puhul on tegemist väikese avatud majandusega, millega kaasnevad oma eripärad. Riigikantselei tellitud uuringust selgub, et Eesti ettevõtteid ei soosi riigi väiksus ja

asukoht. Toormaterjalid on kallid, tootmisvõimsus on väike ning logistikakulud on kõrged. Transpordikulud on kõrged toodete vähesuse ja vaheladude puudumise tõttu. Mastaabisäästu on keeruline saavutada (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) ja kuigi riiklikul tasandil on reinvesteeringute soositud maksuvabastusega (Tulumaksuseadus 2010), on investeeringute tegemine seadmetesse keeruline (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7).

Väikesed ettevõtted on tihti peale paindlikumad ja vähesema automatiseerituse tasemega (*Ibid.* 2010: 7). Statistikaameti andmetel oli Eestis 2019 aastal vähem kui 10 töötajaga ettevõtete osakaal kogu ettevõtete hulgas 94% (Majanduslikult aktiivsed... 2020). Väikeste ettevõtete eelisteks on kiirus, paindlikkus, toodete omadused ja hea kvaliteet (Kaarna *et al.* 2015: 35). On leitud, et töötajate arvu suurenemine vähendab tooteinnovatsiooni läbiviimist (Kljain 2014: 47), mis kajastub väikeettevõtete tunnetatavates konkurentsieelistes: kvaliteet ja toodete omadused. Samal ajal teevad aga 300 edukat eksportööri ehk ligikaudu 1% ettevõtetest ära 20% kogueksportidist (Tänav 2018: 1).



Joonis 7. Olulisemad takistused eksportimisel, millega Eesti ettevõtted on kokku puutunud (% vastanud ettevõtetest). Allikas: (Eesti eksportööride... 2015: 37), autori kohandused.

Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringu käigus küsitleti 452 ettevõtet (n = 452). Suurimaks probleemiks, millega Eesti ettevõtted (450 vastanut) eksportimisel kokku puutuvad, on konkurents. (Eesti eksportööride... 2015: 36) Samasugune resultaat esineb ka Eesti elektroonikatööstusettevõtte baasil koostatud analüüsis (Mork 2016: 52) ning õhusõidukite hooldusega tegelevas ettevõttes Magnetic MRO (Klettenberg 2018: 42). Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuringust tuleneb, et enamasti üritatakse konkureerida hindadega, kuid viimasel ajal on hinnatase väliskonkurentidega üldiselt samal tasemel. Samas on nii mõnedki sisendid Eestis odavamad, sealhulgas näiteks tööjõud. Kui sisendite hinnad tõusevad, on ettevõtted sunnitud hindasid tõstma, mistõttu kaob konkurentsivõime. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) Eksportivad ettevõtted toetuvad seevastu rohkem välismaistele sisenditele (Tänav 2018: 3).

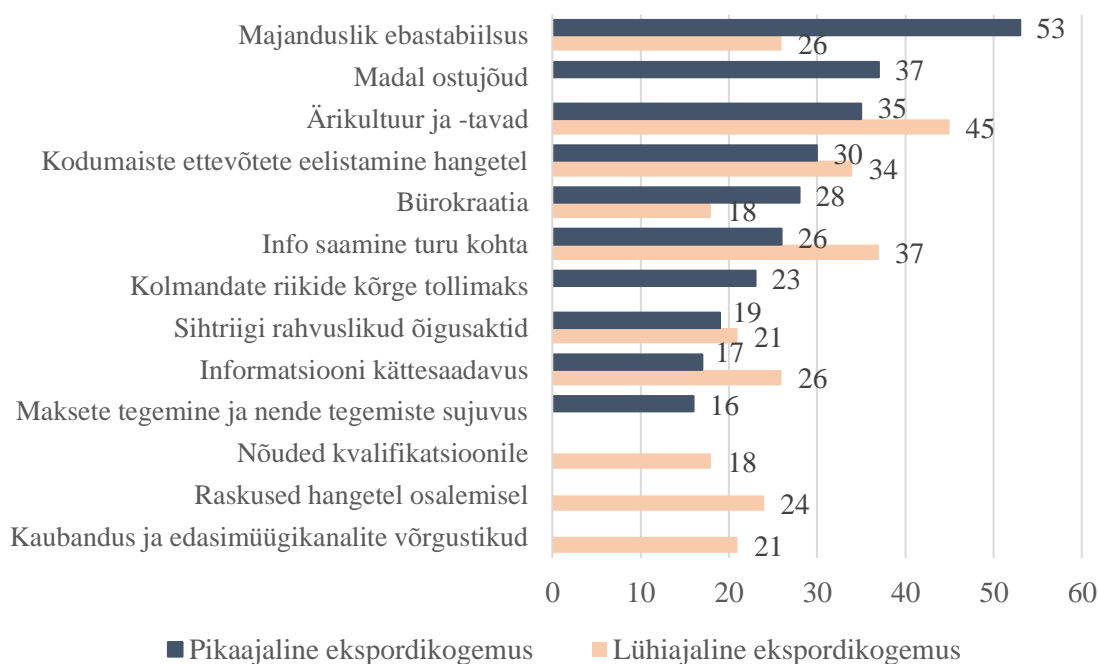
Teine suurem probleem ettevõtjate jaoks on nõudluse ebastabiilsus. Nõudluse ebastabiilsus sõltub mitmetest makro- ja mikrotasandi oludest, sealhulgas näiteks üldisest majanduse olukorrast, töötuse tasemest, palgatasemest, tarbija kindlustundest ning ka kaupade hooajalisusest. Hooajaliste kaupade müümisel on vajalik suurte laovarude olemasolu ning väikestel ettevõtetel võib esineda probleeme käibevahendite vähesusega (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7). Rohkem mõjutab antud probleem allhankijana eksportivaid ettevõtteid (Eesti eksportööride... 2015: 5).

Eesti ettevõtete nõrkusteks on efektiivsus, toodete kõrge omahind, kehvasti või üldsegi kaitsmata intellektuaalomandi õigused, turundusoskuste puudumine, vähene kontaktibaas ning ebapiisav informatsioon sihtturgude kohta. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tellitud uuringust selgub, et ettevõtjad kas ei tea, kuidas turusignaale tuvastada ja testida või puuduvad neil selleks vajalikud ressursid. Turusignaali võib olla toote/teenuse puudumine konkreetsel turul, klientide uued nõudmised, muutus seadusandluses ning muud taolised äri võimalused. (Kaarna *et al.* 2015: 18-34) Parem ligipääs välisturgudele on neil ettevõtetel, mis on kaasanud välisvahendeid ja on osaliselt välisomanduses. Enamasti on selliselt ettevõtetel võrreldes teiste kodumaiste ettevõtetega väiksemad probleemid käibevahendite ja krediidiga. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) Tihtipeale kasutatakse lõpptarbijani jõudmiseks edasimüüjaid, mistõttu ei teki võimalust otsekontaktiks lõppkliendiga ning puudub otsene tagasiside pakutavate toodete ja teenuste osas. See

omakorda takistab turusignaali tuvastamist ning tootearendust ja toodete optimeerimist klientide kasuks. (Kaarna *et al.* 2015: 34)

Tihti tõid ettevõtjad puudustena välja piiratud ligipääsu turunduskanalitele. Täiendavalt leitakse, et ärikultuur ja -tavad on võõrad ja tekitavad probleeme. (Kaarna *et al.* 2015: 36)

Jooniselt 8 selgub, et 37% vastanud ettevõtetest tunnetavad probleemina piiratud ligipääsu turunduskanalitele. Mitmetel tegevusaladel Euroopa Liidus kehtivad riigiti erinevad sertifitseerimisnõuded, mis teeb välisturgudele sisenemise ja seal tegutsemise ressursimahukaks nii ajalises kui finantsilises mõttes (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010:8). Tihti esineb sertifitseerimisprobleeme Saksamaa, Hiina, Jaapani ja Hiina turgudel ning mõnel juhul leiavad ettevõtjad seoseid sertifitseerimisnõuete ja proteksionismi vahel (Kaarna *et al.* 2015: 37).

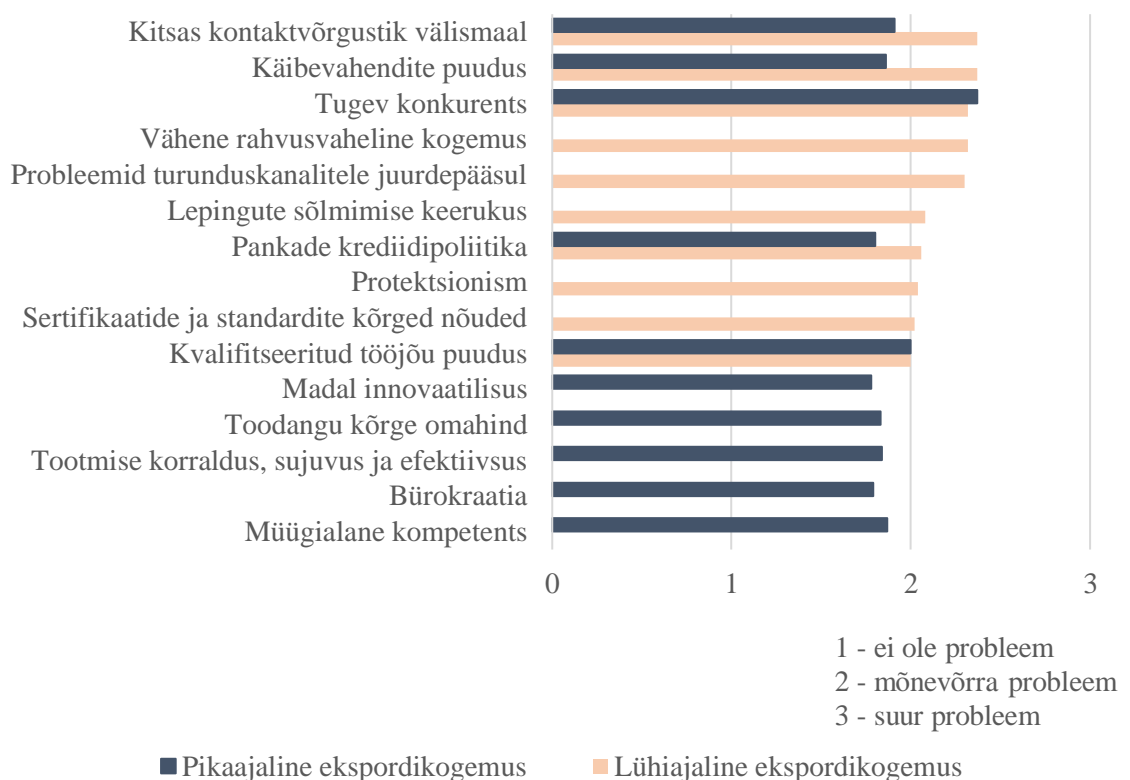


Joonis 8. Takistused, millega Eesti ettevõtted eksportimisel on kokku puutunud (% vastanud ettevõtetest). Allikas: (autori koostatud Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010 põhjal).

Joonis 8 on koostatud Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuringu põhjal, millest ilmneb, et lühiajaliselt eksportimisega tegelenud ettevõtted tunnetavad suurima

puudusena vähesed teadmised sihtriigi ärikultuurist ja -tavadest. Värskest võõral maal tegevust alustanud ettevõtete puhul on loomulik, et puudub igakülgne arusaam kohalikest äripraktikatest ja klientide käitumisest. Täiendavalt hinnatakse keeruliseks info saamist turu kohta ning leitakse, et kodumaisi ettevõtteid eelistatakse rohkem. Vähemoluliste probleemidena nähakse bürokraatiat, nõudeid kvalifikatsioonile, edasimüügiõrgustiku ja sihtriigi rahvusvaheliste õigusaktidega seotud tegureid. Probleemina ei ole tunnetatud või puudub selle kohta vastav info maksete tegemise, tollimaksude ja madala ostujõu kohta.

Pikaajaliselt eksportimisega tegeleval ettevõtjate jaoks on läbivaks probleemiks majanduslik ebastabiilsus. Kesksed takistused on ühtlasi ka madal ostujõud, ärikultuur ja -tavad ning kodumaiste ettevõtete eelistamine hangetel. Enamus probleeme, mis esineb eksportimist värskest alustanud ettevõtete hulgas, on pikema kogemuse baasil vähenenud või elimineeritud. Näiteks ei leia tugeva kogemusega ettevõtteid, et esineks takistusi kvalifikatsiooni, hangetel osalemise või edasimüügikanalite leidmisega.



Joonis 9. Olulisemad probleemid ekspordi arendamisel Eesti ettevõtete seas. Allikas: (autori koostatud Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010 põhjal).

Joonis 9 on autoripoolne kahe joonise integratsioon üheks Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuringu põhjal. Tuleneb, et lühiajalist ekspordikogemust omavate ettevõtete jaoks on üsna suureks probleemiks kitsas kontakvõrgustik välismaal, käibevahendite puudus, tugev konkurents, vähene rahvusvaheline kogemus ning probleemid turunduskanalitele juurdepääsul. Samuti esineb juriidilisi ning pankadega seotud probleeme. Üheks keskseks mureks Eesti ettevõtluskliimas on kvalifitseeritud tööjõu puudus. Peamiselt puudutab viimane aspekt müügispetsialistide ning inseneritehnilisi ametikohti (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 8). Spetsialistide puudujäägi on tekitanud valgekraade äravool tugevama ärikultuuriga riikidesse (Kaarna *et al.* 2015: 35). Osad ettevõtted on spetsialistide puuduse reastanud põhiliseks ekspordi arendamise takistuseks (Eesti eksportöör... 2015: 4). Tooted on madala lisandväärtusega ning ettevõtete marginaal väike, mistõttu on ka liinitöölise palgatase liiga madal ja esineb tööjõupuudus mitte ainult kvalifitseeritud tööjõu osas, vaid ka sinikraade osas. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 8) Kuigi esineb inseneritehniliste spetsialistide puudus, on Kaarna ja kaaslased teinud järelduse, et Eesti insenerid on piisavalt kvalifitseeritud teadus- ja arendustegevuse (T&A) üksuse Eestisse jätmiseks (Kaarna *et al.* 2015: 79).

Eesti eksportöörade konkurentsivõime uuringust selgub, et lisaks eelmainitule takistab ettevõtete eksporditegevuse arendamist tugeva äriidee puudumine, tootearendusega kaasnev kõrge risk, madal reageerimiskiirus nõudluse muutumisele, rahaliste vahendite puudumine ning välisosoluse olemasolu (Eesti eksportöör... 2015: 34-42). Intensiivsete eksportijate korral suureneb tooteinnovatsiooni läbiviimise tõenäosus, eriti juhul, kui tegemist on innovatsioonialase koostööga ettevõtete ja muude asutuste vahel või kui toetust on saadud avalikult sektorilt (Kljain 2014: 47). Takistavaks asjaoluks siinkohal on, et Eestimaised ettevõtted on pelglikud koostöö suhtes nii kodumaiste kui välisettevõtetega (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 8) kui ka ülikoolidega (Kaarna *et al.* 2015: 35), kuna teisi osapooli ei usaldata ning kardetakse, et koostöö viib ülevõtmiseni (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 8). Ettevõtete innovatsiooniuuringu (Community Innovation Survey, CIS) põhjal logit-mudeli abil on leitud, et innovatsioonialane koostöö teiste ettevõtete või asutustega suurendab tooteinnovatsiooni läbiviimise tõenäosust 31% võrra (Kljain 2014: 41-42).

Krediidikindlustuse hinnad on liiga kõrged ning Eesti ettevõtjate hinnangul subsideeritakse väliskonkurentide riigi poolt, mis loob ebaausad konkurentsitingimused (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010:8). Ka Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringust (2015: 5) ilmneb, et proteksionismi on kogunud 53% uuringus osalenutest (n=452). Lisaks sellele, et ettevõtte ise on eksportimisel ebaefektiivsed, on ka erialaliitude suutlikkus neid abistada sektorite lõikes väga erinev (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 8). Väikeettevõtteid ise kuulumist erialaliitusesse oluliseks ei pea, vaid ligi kümnendik uuringus osalenutest ettevõtetest osaleb erialaliitude ja klastrite tegevuses (Eesti eksportööride... 2015: 47). Pudelikaelte leidmiseks ja nende ületamiseks on vajalik tugisorganisatsioonide ja ettevõtete kaasamist innovatsioonipoliitika kujundamisse ning ettevõtete aktiivsemat osalust erialaliituses (Kaarna *et al.* 2015: 26).

Ka mahuka eeltöö korral võib uuele turule sisenemine tekitada komplikatsioone. Eesti ettevõtete puhul on selgunud, et peamiselt esineb takistusi ebastabiilse nõudlusega, tugeva konkurentsiga, proteksionismiga, madala ostujõu ja võõra ärikultuuriga. Osaliselt on see seotud Eestis esineva kvalifitseeritud tööjõu puudusega ja sellest tingitud madala lisandväärtusega toodetega. Eesti ettevõtte loovad küll kõrgkvaliteetseid tooteid, kuid ei tee koostööd ülikoolide ega teiste organisatsioonidega tooteinnovatsiooniks. Tugisorganisatsioone ei nähta vajalikeks ning turusignaale ei suudeta tuvastada või otsustatakse neile mitte reageerida.

1.3 Ülevaade varasematest uuringutest

Varasemalt läbi viidud ekspordimisega seotud uuringud on keskendunud nii makro- kui mikrokeskkonnale, mis on valdavalt keskendunud üldistele ekspordiprobleemidele. Lähiaastatel on uuritud ühe ettevõtte või valdkonna eksporditegevusi, rahvusvahelistumist ühe riigi spetsiifiliselt on analüüsitud vähem. Prantsusmaa kontekstis ei ole Eestis põhjalikke uuringuid saadaval. Järgnev tabel 4 annab ülevaate varasematest uuringutes, nende peamistest järeldustest ning seosest käesoleva tööga.

Leisalu uuris muuhulgas Eesti eksportööride mikroprobleeme, milledeks peeti ettevõtete väiksust, kaubamärkide vähest tuntuks, konkurentsieeliste vähesust, kvalifitseeritud

tööjõu puudust ning partnerite leidmise keerukust. Eesti ettevõtted sisenevad välisurgudele passiivsuse ja juhuslikkuse ning vähese strateegilise planeerimisega. (Leisalu 2001: 35) Lepiku sõnul on sihturgudele laienemiseks kaks strateegiat: a) üksikutele turgudele kontsentreerumine ning b) globaalne turundus ehk laienemine võimalikult paljudele sarnastele turgudele. Laiemas plaanis võib välisurgudele sisenemise meetodid jagada kolmeks: a) kaudne, kasutades vahendajaid; b) otsene, kasutades agente või edasimüüjaid; c) otsene, haru või allüksuse kaudu müümine. Sihtturu tegurid ja spetsiifika mängib olulist rolli sisenemismeetodi valikul ning peamised faktorid, millega tuleb arvestada, on õiguslikud ja regulatiivsed, sotsio-kultuurilised eripärad, poliitilised ja majanduslikud, konkurents, turu suurus ja kasvupotentsiaal, kaugus ning ligipääsetavus. Ekspordistrateegia kujundamiseks on palju võimalusi ning arvestada tuleb nii ettevõttesiseseid kui -väliseid tegureid. (Lepik 2001: 43-45)

Rahvusvahelisel turul tegutsedes on kriitilise tähtsusega konkurentidest eristumine ja väärtuspakkumine kliendile. Edukaks tegutsemiseks tuleb tõsta brändi tuntust ja oma tooteid selgelt positsioneerima. Turupositsioon ja turundustegevused on omavahel tugevalt seotud ning tihedad ärisidemed on ekspordimise edukuse aluseks. Autor on teinud ettevõttele soovitusi rõhuda emotsionaalsetele ja funktsionaalsetele omadustele (sh looduslähedus, kvaliteet, ohutus jmt). (Kooser 2016: 73-76)

26 720 ettevõtte analüüsimisel loodud eduka eksportija profiil on moodustatud kolme kriteeriumi alusel. Esiteks, tegemist peab olema eksportiva ettevõttega Ettevõttes peab töötama vähemalt 10 töötajat ning kolmandaks, lisandväärtus töötaja kohta on vähemalt 40 000 €. (Tänav 2018: 9-10) Antud uuring sisaldab mitmeid olulisi fakte Eesti eksportööride ja trendide osas, mida on käesolevasse töösse integreeritud. Kljain (2014: 51) leidis, et Eesti töötleva tööstuse ettevõtete näol on tegemist peamiselt mikro- ja väikeettevõtetega. Töötleva tööstuse ettevõtted on tugeva suunitlusega ekspordimisele, kusjuures rahvusvahelistumise protsess vastab teoreetilistele mudelitele. Huvitav on näha, et väga suur osa Eesti tööstusettevõtetest on mikroettevõtted (<10 töötajat), mistõttu kaob nende puhul automaatselt eeldus eduka eksportija profiili mahtuda.

Tabel 4. Varasemate empiiriliste uuringute ülevaade ja seos käesoleva tööga.

Autor	Uuringu eesmärk	Peamised järeldused, seos käesoleva tööga
Volõnskaja (2019)	Selgitada Konju Kitsefarm OÜ Saksamaa turule sisenemise tingimused ja võimalused, lisaks tehti ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid.	Laienemise edukuse tingimusteks on mahukas eeltöö turu ja tarbijate osas. Loodud ettepanekud ettevõttele.
Klettenberg (2018)	Selgitada välja Magnetic MRO rahvusvahelistumise protsessi vastavus teoreetilisele käsitlusele.	Ettevõtte läbis <i>born global</i> ning <i>born again global</i> ajastud ning oli kooskõlas teoreetiliste mudelitega
Mork (2016)	Ettevõttele M ja P Nurst AS ekspordibarjääride ületamise meetmete soovitude väljatöötamine.	Ettevõtte laienemisel oli tugev seos koostööpartneri tegevuse laienemisega välisurgudele. Loodud ettepanekud ettevõttele.
Püvi (2016)	Juhtkonna teadmiste ja kogemuste rolli väljaselgitamine AS Salvest rahvusvahelistumise näitel.	Teadmiste ja kogemuste roll on võtmetähtsusega.
Kooser (2016)	Soovitude tegemine Tarmeko LPD OÜ-le turupositsiooni arendamiseks Hiinas.	Rõhudes teatud omadustele, on võimalik konkurentidest eristuda ja turuosa võita.
Tänav (2018)	Eesti ettevõtete ekspordipotentsiaali analüüsimine ja ekspordisuundade tuvastamine.	Koostati edukate eksportijate profiil ning simulatsioonide alusel leiti, et edukate eksportijate lisamine majandusse on olulisem kui lisandväärtuse kasv.
Kaarna <i>et al.</i> (2015)	Soovitude loomine innovatsioonipoliitika tööriistade valikuks, saavutamaks ettevõtete kasvueesmärgid.	Loodud viis soovitud, sh aidata kaasa turusignaalide tuvastamisele ja ettevõtete skaleerimisele.
Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid (2010)	Eksportööride konkurentsieeliste ja probleemide analüüsimine.	Välja on toodud väga konkreetsed eksporditakistused ja konkurentsieelised.
Kontinen (2011)	Juhtimissoovitude tegemine Prantsusmaa turule laienemist planeerivatele ettevõtetele.	Koostatud on 15 juhtimissoovitud.
Kljain (2014)	Eesti töötleva tööstuse ettevõtete ja innovaativsuse seose väljaselgitamine.	Ekspordi intensiivsuse statistiliselt oluline, kuid võrdlemisi nõrk seos tooteinnovatsiooniga.
Lepik (2001)	Uurida ekspordistrateegiate kujundamise erinevaid võimalusi.	Ekspordivõimaluste kujundamise rohkus olenevalt tegutsemisvaldkonnast.
Leisalu (2001)	Välisurule sisenemisel tekkivate probleemide analüüs USA turu näitel.	Konkurentsivõime tagamiseks on vajalik agressiivsem lähenemine ekspordimisele ja kaubamärgi arendamine.

Allikas: (Volõnskaja 2019; Klettenberg 2018; Mork 2016; Püvi 2016; Kooser 2016; Tänav 2018; Kaarna *et al.* 2015; Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010; Kontinen 2011; Kljain 2014; Roolah 2002; Lepik 2001; Leisalu 2001); autori koostatud.

Saksamaa turule sisenemisel on üheks olulisemaks otsuseks sisenemise meetodi valik, mis mõjutab edasiste tegevuste efektiivsust. Väikeettevõtte jaoks on tehtud soovitus implementeerida ühiseksportimise strateegia, millega minimeeritakse tarnekulusid ning mis võimaldab tutvuda turuolukorraga ja hinnata nõudluse taset. Täiendavalt on soovitatud Konju Kitsefarm OÜ-l hinnata Saksamaa eri piirkondi ning tarbijate eelistusi, arvestada kohalike äritavadega ja sooritada nii tegevuste ja nõrkuste kui ka väliskeskkonna analüüs. Partnerite ja klientide leidmiseks on soovitatud osaleda messidel ja näitustel ning luua saksakeelne veebileht. Riskide maandamiseks tuleks analüüsida varem samale turule sisenenud ettevõtete kogemusi ning ekspluateerida saadaolevat abi ja nõustamist kaubandus-tööstuskoja ja ettevõtluse arendamise fondi käest. (Volõnskaja 2019: 41-45)

Elektriseadmeid tootev M ja P Nurst AS tajub tugevate eksporditakistustena tugevat konkurentsi, sotsiaal-kultuurilisi erinevusi, koostööpartnerite leidmise keerukust, kvalifitseeritud tööjõuga seotud probleeme ning ka klientide leidmist ja usaldusväarsuse saavutamist. Olenevalt sihtriigist esinevad erisugused probleemid, kuid eelnevalt mainitud takistused on läbivateks probleemideks. (Mork 2016: 48-52) Autor on teinud rahvusvahelistumise protsesside edendamiseks järgnevad soovitusel: a) ekspordiplaani koostamine; b) samm-sammuline lähenemine; c) laienemine esmalt lähiriikidesse, seejärel kaugematesse; d) madala riskitasemega laienemiskanalite kasutamine; e) olemasolevate võrgustike ära kasutamine; f) ettevõtte juhi isiksuse mõju roll. (Mork 2016: 65)

Salvest AS-i põhjal loodud uuringust selgub, et juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel on võtmetähtsusega. Rahvusvahelise kogemusega juhid on üldjuhul enam rahvusvahelistumisele orienteeritud ning julgevad rohkem riske võtta. (Püvi 2016: 61-63) Magnetic MRO kasutab uutele turgudele sisenemiseks agente, kuna peab oluliseks sihtturu ja kohalike klientide tundmist. Teades klienti, kultuuri ja kombeid, on müügitgevus efektiivsem. Lisaks jälgitakse pingsalt poliitilisi tegureid ja konkurente, kuid ka enda konkurentsieeliseid hinnatakse tugevatena. (Klettenberg 2018: 41-42).

Kaarna ja teiste koostatud põhjalik raport annab soovitusi innovatsioonipoliitika tööriistade valikuks. Olemuselt on tegemist makrotasandile koostatud ettepanekutega, kuid raport ise kajastab olulisi mikrotasandil leiduvaid puudujääke ja probleeme.

Tootmisettevõtlusega ja madala lisandväärtusega seotud probleemid ei ole unikaalsed, kuid riigipoolsed tugitalad ja poliitikad mõjutavad väga otseselt tootmisettevõtete käekäiku. (Kaarna *et al.* 2015: 7) Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide analüüsisist selgub, peamiseks konkurentsieelisteks peetakse kiirust, kvaliteeti ja paindlikkust. Tegemist on osaliselt ettevõtete väiksusest tingitud eelistega – suurettevõtted ei suuda tootmises olla niivõrd paindlikud kui väikeettevõtted. Olenevalt regionaalsest jaotusest on ettevõtetel erinevad konkurentsieelised, kuid mastaabisäästu saavutamine on kohalike ettevõtjate jaoks keeruline. Samuti esineb muresid tootmise kõrge omahinna, nõudluse sesoonsusega, kalli transpordi ja sihtriigi spetsiifikast tulenevate takistustega. (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7-8)

Käesoleva tööga mõnevõrra sarnane on Kontineni (2011: 21-24) koostatud uuring kaheksa Soome väikese ja keskmise suurusega ettevõtte põhjal. Uurimuse käigus analüüsiti vaatlusaluste ettevõtete äripraktikaid Prantsusmaa turul ning pandi kokku 15 juhtimislikku täheldust:

1. suhted ja nende hoidmine Prantsusmaal on märgilise tähtsusega;
2. vahendajate kasutamine on soovituslik, et leida uusi partnereid ja turuga tutvuda;
3. prantsuse keele oskus on oluline, eriti laienemises algusfaasis;
4. oluline on tunda kohalikku kultuuri, eriti, kui tahetakse teiste austust teenida;
5. näost-näku kommunikatsiooni olulisus, soovituslik on rakendada otsemüüki;
6. partnerite ja klientide leidmiseks soovitatakse osaleda kaubanäitustel;
7. Prantsusmaal äri tehes tuleks käituda kohalikele kommetele kohaselt – rahulikult, tehes pause ja sotsialiseerudes, nagu on seelses ühiskonnas kombeks;
8. usalduse võitmine on pikaajaline protsess;
9. kliendid eelistavad personaliseeritud ja erilisi tooteid ning tippklassi teenindust;
10. riigis esineb tugev hierarhia ja võimudistants ning kohalikud töötajad on juhtidele lojaalsed, mis omakorda raskendab ausa tagasiside saamist juhtide osas;
11. ülaltoodu viitab kohalike juhtide palkamise mõistlikkusele;
12. rõhku tuleb panna turu-uuringutele;
13. polükroomne vaade ajale, ebakindluse vältimine ja juhtumitele orienteeritus ühiskonnas võivad tekitada maksete ja aruannete hilinemisi;
14. ühiskondlike eripärade tõttu on prognooside tegemine keeruline;

15. võttes kokku kõik eelneva, on tehtud soovitus advokaadi kasutamiseks.

Erinevad autorid on tootmisettevõtetele rahvusvahelistumiseks teinud erisuguseid soovitusi, mis sõltuvad nii ettevõtte, toote kui ka sihtturu spetsiifikast. Võrdlemisi läbivalt on siiski mainitud ekspordiplaani või mõne muu formaalse dokumendi koostamist, et ettevõtjatel oleks kirjalikud juhised ja suunitlused käepärast. Eriti huvipakkuv on Kontineni (2011) koostatud uuring, kuna uuritavaks riigiks on Prantsusmaa ning võib eeldada, et Eesti ja Soome ettevõtete vahel leidub nii mitmeidki sarnasusi. Varasemalt koostatud uuringud Eesti ettevõtete ekspordikogemuste ja probleemide osas (Kaarna *et al.* 2015, Tänav 2018, Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010) on heaks alustalaks käesolevale tööle.

Varasemalt ei ole analüüsitud Eesti tootmisettevõtete Prantsusmaasuunalisi eksporditõkkeid. Vaatlusaluse uurimuse väärtus seisneb väiketootmisettevõtete ekspordisuunaliste äripraktikate analüüsis ja seoste kirjeldamises eksporditakistustega. Konkreetsemalt on analüüsi kaasatud rahvusvahelistumiseks sooritavate eeltegevuste maht, otsemüügi ja vahendajate kasutamise võrdlus ning lühi- ja pikaajalise ekspordikogemusega ettevõtete kogetavad takistused ning nende vahelised seosed.

2. TOOTMISETTEVÕTETE EKSPORDIPROTSESSIDE JA -PROBLEEMIDE SEOSTE ANALÜÜS PRANTSUSMAA TURUL

2.1 Metodoloogia, ettevõtete ülevaade ja PUFC tutvustus

Magistritöös püsitatud uurimisprobleemide lahendamiseks kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit, mille jaoks vajalikud esmased andmed koguti intervjuude käigus. Intervjuud viidi läbi 10 ettevõttega, kusjuures üks intervjuu toimus näost-näkku ning kaheksa veebi vahendusel. Ühe ettevõttega ei olnud võimalik kohtumist kokku leppida ning nemad soovisid küsimustele vastata kirjalikult. Intervjuude eesmärk oli mõista ettevõtete motiive Prantsusmaale laienemiseks, nende ekspordikogemust, analüüsida ekspordieelseid tegevusi ja strateegia loomist ning saada ülevaade Prantsusmaa turuga seonduvatest probleemidest.

Kvalitatiivne sisuanalüüs on süstemaatiliste vaatluste tegemine uuritavate tekstide sisu baasil. Põhimõtteliselt on tegemist tekstide sisu tähenduste uurimisega ning sisuanalüüsi käigus on võimalik pöörata tähelepanu ka unikaalsetele nähtustele tekstis. Analüüs ei taandu kodeeritud numbritele, vaid on tekstilt sisutihe. (Kalmus, Masso, Linno 2015) Kvalitatiivse sisuanalüüsi üheks suurimaks eeliseks on sisu samm-sammuline analüüsimine (Mayring 2000: 3) ning tegemist on võrdlemisi dünaamilise meetodiga, mis võimaldab uuringu struktuuri ja ülesehitust rekonstrueerida (Maxwell 2008: 216). Täiendavalt võimaldab sisuanalüüs saavutada sügavama arusaama uurimisobjektist (Rahman 2016 :108).

Andmete sünteesi käigus on koostatud analüüs, mis toob välja Eesti ettevõtetega seotud kitsaskohad eksporditegevuses Prantsusmaale ning on koostatud ettepanekud, mis hõlbustab eeskätt PowerUp Fuel Cells OÜ kuid ka teiste sarnastel tingimustel tegutsevate nii väikeste kui keskmise suurusega ettevõtete ekspordimise alustamist vaadeldavas

riiki ning pakub juhtkonnale tuge. Andmete analüüsimiseks on kasutatud juhtumiülese analüüsi tehnikat. Horisontaalse ehk juhtumisülese analüüsi korral vaadeldakse üheaegselt mitut ettevõtet ning intervjuudest kogutakse kokku konkreetse teema kohta käivad andmed. See võimaldab võrrelda mitut juhtumit, leida läbivaid teemasid ning leida mustreid. (Kalmus, Masso, Linno 2015)

Antud töö ja ekspordiprotsesside lihtsustamise ettepanekute koostamise motivatsioon baseerub autori töösidemel Eesti väiketootmisettevõttega PowerUp Fuel Cells OÜ (PUFC). Ettevõtte on loodud aastal 2016 ning on viimased 3,5 aastat arendanud kütuseelemendil baseeruvat ja vesinikul töötavat elektrigeneraatorit. Kuigi kütuseelemendid on kasutust leidnud juba eelmise sajandi keskpaigast saati peamiselt kosmetotööstuses, aga ka mujal, on nende laialdane kasutuselevõtt olnud aeglane. Peamisteks põhjusteks on olnud energiakaod ja vähene efektiivsus, kuid ka piiratud vesiniku või muu vajaliku kütuse kättesaadavus. Viimaste dekaadide jooksul on kütuseelementide arengus toimunud hüpe ning tänu keskkonnaalasele survele on ettevõtted aina enam vaatamas kütuseelementide poole. Vesiniku taristu on kiirelt arenemas ning kütuseelemendid on ligikaudu kaks korda energiaefektiivsemad kui diiselmootoritel töötavad sisepõlemismootorid. Sellest tulenevalt loodi PUFC, et luua kõrgkvaliteetseid ja maailmas unikaalseid kütuseelementidel baseeruvaid tooteid.

PUFC liigitub mikroettevõtteks. Definitsiooni kohaselt kuulub mikroettevõttesse vähem kui 10, väikeettevõttesse vähem kui 50 ning keskmise suurusega ettevõttesse vähem kui 250 töötajat. Lisaks töötajate arvule on väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) defineerimiseks seatud käibepiirang, milleks on mikroettevõtete puhul 2 miljonit eurot, väikeettevõtete puhul 10 miljonit eurot ning keskmise suurusega ettevõtete puhul 50 miljonit eurot. (Commission Recommendation of... 2003) Ettevõtte on veel arendus- ja optimeerimisstaadiumis ning läbib piloottestimist esimeste klientidega. Esimese toote lansseerimine on planeeritud käesoleva aasta kolmandasse kvartalis. Kuigi aktiivset müügitgevust ei toimu, on eelmüük avatud. PUFC saab olema 100% ekspordile orienteeritud, kuna kodumaine turg ei ole ettevõtte jaoks kunagi atraktiivne tundunud. Ka ei ole kodumaisel turul taoliste generaatorite vastu tungivat vajadust, nagu on muudes Euroopa riikides ja Ameerika Ühendriigis.

Põhjaliku turu-uuringu ja kasutaja vajaduste analüüsi põhjal on seatud eesmärgiks siseneda regionaalselt Prantsusmaa, Saksamaa, Skandinaavia, Beneluxi, Ühendkuningriikide ja USA ning hiljem teiste Euroopa ja Aasiamaade turgudele. Kõige suurem turg on PUFC toodete jaoks analüüside põhjal Prantsusmaa, kus paikneb enim potentsiaalseid kliente. Peamisteks konkurentsieelisteks hindab ettevõtte unikaalset tehnoloogiat, toodete omadusi ja kõrget kvaliteeti. Ärimudelina rakendatakse nii erakliendile, ärikliendile kui vahendajate kaudu müümist.

Aktiivse müügitgevuse puudumise tõttu ei saa PUFC-d liigitada globaalseks sündinud (*born global*) liiki ettevõtteks, kuna selle tingimuseks on kolme aasta jooksul minimaalselt 25% suuruse ekspordiosakaalu saavutamise kogukäibest ning kaugetesse riikidesse sisenemine (Kuivalainen *et al.* 2007: 254). Vastavalt Vissaku ja Masso loodud tüpoloogiatele võib teha eelduse, kuid ei saa kindlalt väita, et PUFC liigitub mõõdukate rahvusvahelistujate (*moderate internationalizers*) alamkategoriat kiirem mõõdukas rahvusvahelistuja (*faster moderate internationalizers*) tüüpi alla. Eelduseks on, et ettevõtte rahvusvahelistub 4-6 tegevusaasta jooksul. (Vissak, Masso 2015: 655) Alates eelmüügi alustamisest 2019. aasta detsembris, on ettevõtte sõlminud kolm distributorlepingut toodete edasimüügiks USA-s ja Euroopas.

PUFC on teadmismahukas ettevõtte, mida juhivad 15-aastase erialase kogemusega teadlased ning mis teeb tihedalt koostööd erinevate tugiorganisatsioonidega, ülikoolide ja teadusasutustega nii Eestist kui välismaalt. Ettevõtte on arendustegevuseks kaasanud avalikku rahastust, sh EAS-ist ja Euroopa Innovatsiooninõukogult. PUFC nimel on üks patent, T&A nelja projekti ja toote jaoks on arenduses ning tulemuste patenteerimise protsess on alanud. PUFC on tugeva absorbeerimisvõimega ettevõtte, mida tõestab patentide arv, uute tooteideede arv ja uuringuprojektide arv. Absorbeerimisvõime all mõeldakse ettevõtte võimekust uue ettevõttevälise informatsiooni väärtuse ära tundmist, teabe omandamist ja selle kasutamist ärielistel eesmärkidel (Cohen, Levinthal 1990: 128).

Antud töös vaatluse all olevast kümnest ettevõttest 5 on väikeettevõtted, 3 mikro-, 1 keskmise suurusega ning 1 suur ettevõtte. Vastavalt Tänav (2018: 9-10) seatud eduka eksportija profiili kriteeriumitele, ei sobitu mikroettevõtted sellesse profiili. Uurimuse eesmärk on luua Eesti tootmisettevõtete ekspordikogemuste baasil PUFC-le juhtimisettepanekut Prantsusmaale laienemiseks, mistõttu on vaatluse all sarnased,

füüsilisi tooteid tootvad ettevõtted, kes ühtlasi ka ekspordivad oma toodangut Prantsusmaale. Antud nimistust on välja jäetud puittooteid ja puitmaju tootvad ettevõtted, kuna eesmärgiks oli leida innovaatiliste või unikaalsete toodetega tegelevad ettevõtted. Võttes arvesse määratud kitsendused, on valim n=10 esmase analüüsi jaoks piisav. Leidmaks valimisse sobivad ettevõtted, kohtuti Pariisis Eesti ekspordinäpunikuga Prantsusmaal. Tema käest saadud 321 Prantsusmaa suunal tegutsevast ettevõttest vastas esialgselt kriteeriumitele 106 ettevõtet. Esmase kontakti loomise järel selgus, et 15 ettevõtet ei tegutse Prantsusmaa suunal ning nemad töösse sisendit pakkuda ei suuda. Valimisse jäänud 91st ettevõttest vastas veel 18, kellest kolme kogemus Prantsusmaa turuga on kas liiga väike (üks juhuslik klient) või Prantsusmaa osakaal kogukäibest on marginaalne, mistõttu antud ettevõtted jäeti analüüsist välja. Intervjuuga nõustunud 15st ettevõttest õnnestus intervjuu sooritada 10 ettevõttega.

Tabel 5. Intervjuu küsimuste ja teoorias käsitletud autorite seisukohtade seos.

Teema	Küsimused	Autorid
Sissejuhatus	1. Mitu töötajat teie ettevõttes töötab?	Vissak, Masso 2015; Sui <i>et al.</i> 2013; Kuivalainen <i>et al.</i> 2007
	2. Kui ettevõtte tegevust alustas, kas fookus oli suunatud koduturule või oli teil juba algusest peale globaalsem fookus?	
Ekspordieelsed tegevused ja stiimulid	3. Mis aastal te alustasite Prantsusmaa turule ekspordimist?	Seyoum 2009; Lasserre 2017; Hollensen 2011
	4. Kas on toimunud varasem ebaõnnestunud katse Prantsusmaa turule laienemiseks?	
	5. Mis olid laienemise ajendid?	Leonidou 1998
	6. Kas teil oli olemas strateegiline äriplaan Prantsusmaale laienemiseks?	Seyoum 2009; Lasserre 2017; Hollensen 2011
	7. Kas teostasite osaliselt või täielikult mõne järgnevast analüüsist: <ul style="list-style-type: none"> • sihturu analüüs ja kasvupotentsiaal; • konkurentsianalüüs; • tehnoloogia tasuvusanalüüs; • kasutaja vajaduste analüüs; • positsioneerimine; • regulatsioonide ja juriidiliste piirangute analüüs. 	Olson, Gough 2001; Hollensen 2011; Chugan 2015
	8. Kas ja mil määral kasutasite EASi või mõne teise organisatsiooni, konsultandi või nõuniku abi ekspordimiseks?	
Ekspordiprotsessid	9. Mis on teie tugevaim konkurentsieelis?	Wiedersheim-Paul 1978; Wu <i>et al.</i> 2007
	10. Kas ekspordiprotsess Prantsusmaale erineb kuidagi ekspordimisest teistele turgudele?	

Tabel 5. (jätk).

Müügi- tegevus	11. Kuidas te jõudsite Prantsusmaal oma esimese kliendini/partnerini? 12. Missugune on ettevõtte ärimudel? Kas teete otsemüüki või kasutate vahendajat?	Kontinen 2011; Pan, Tse 2000; Peng, York 2001
Probleemid	13. Missuguste probleemidega olete Prantsusmaa turul kokku puutunud? (skaalal 1-5, kus 1 on väike probleem ja ei mõjuta teie tegevust ning 5 mõjutab tugevalt) <ul style="list-style-type: none"> • proteksionism/kodumaisete pakkujate eelistamine; • tugev konkurents; • nõudluse ebastabiilsus; • piiratud ligipääs turunduskanalitele; • erinevused sihtriigi tarbijate eelistustes; • võõras ärikultuur ja -tavad; • sertifikaatide ja standardite kõrged nõuded; • ostja poolt põhjustatud kahju; • informatsiooni kättesaadavus; • lepingute sõlmimise keerukus; • ebasoodne maksusüsteem; • streigid; • probleemid postiteenusega; • keelebarjäär; • edasimüügikanalite leidmine; • maksete hiline. 	Tänav 2018; Kaarna, Ojamäe <i>et al.</i> 2015; Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010
Kokku- võte	14. Kuidas võtaksite kokku üldise kogemuse Prantsusmaaga?	

Allikas: (autori koostatud).

Intervjuu kava koosnes kuue teemaploki vahel jagatud 14 küsimusest. Tabel 5 kirjeldab küsimuste ja teooria seost. Sissejuhatavad küsimused aitasid välja selgitada, kas ettevõtte on VKE või mitte (äriregistri info ei alati täpne ja asjakohane) ning kas eksportimine oli ettevõtte fookuses juba algusest peale või jõuti selleni hiljem. Teise ploki küsimused aitavad kaardistada Prantsusmaa turule sisenemise ajendid ning eeltegevused. Oluline on välja selgitada, missuguses mahus ning mis tegevusi ja protsesse ettevõtted enne eksportimist läbivad. Kolmanda ploki abil on võimalik välja selgitada ettevõtete konkurentsieelis ning ekspordiprotsesside erinevus või sarnasused erinevate turgude vahel. Järgmistes etappides tuleb välja selgitada välisturul esimese suhteni jõudmine ning selleni viinud tegevused, müügistrateegia ning missuguste probleemidega on ettevõtted silmitsi seisnud. Lisaks üks kokkuvõttev küsimus üldise mulje ja kogemuse osas Prantsusmaal.

Intervjuud transkribeeriti ning nende baasil loodi üldistavad tabelid, mis võimaldasid tulemusi analüüsida. Alljärgnev tabel 6 tutvustab töö käigus intervjueeritud ettevõtteid ning intervjuude kestust. Põhjusel, et tegemist on kohati võrdlemisi tundliku informatsiooniga ettevõtete jaoks, avaldasid mõned ettevõtted soovi nimesid antud töös mitte kajastada. Esines ettevõtteid, mil ei olnud võimalik kõikidele intervjuu küsimustele vastata ettevõtte poliitika kohaselt. Seoses sellega ei ole töös avaldatud mitte ühegi ettevõtte nime, vaid ettevõtted on eristavad tähtede A-J järgi.

Tabel 6. Analüüsi kaasatud ettevõtete ülevaade.

Nimi	Tegevusala	Intervjueeritava ametikoht	Töötajate arv	Meetod	Kestus
Ettevõte A	Kodutekstiili ja tööriivaste tootmine	Tegevjuht	38	E-maili teel	
Ettevõte B	Sporditarvete (sportvibude) tootmine	Tegevjuht	13	Intervjuu	36:40
Ettevõte C	Biotehnoloogia	Juhtiv direktor	16	Intervjuu	33:18
Ettevõte D	Erimasinate (sensorite) tootmine	Müügijuht	14	Intervjuu	45:07
Ettevõte E	Eri lahendusel metallkonstruktsioonide tootmine	Tegevjuht	7	Intervjuu	45:43
Ettevõte F	Laevade ja paatide torustike projekteerimine, koostamine ja installeerimine	Operatsioonide juht	1077	Intervjuu	50:24
Ettevõte G	Mootorrataste lisade tootmine	Tegevjuht	1	Intervjuu	40:58
Ettevõte H	Mootorrataste lisade tootmine	Kaasasutaja	4	Intervjuu	29:38
Ettevõte I	Biotehnoloogia	Äriarendusjuht	25	Intervjuu	31:40
Ettevõte J	Veesporditarvete tootmine	Tegevjuht	220	Intervjuu	25:01

Allikas: (autori koostatud).

Uurimusse kaasatud ettevõtted tegutsevad mitmes eri tegevusvaldkonnas tootmise alal. Kõiki ettevõtteid ühendab innovaatus ja aktiivne eksportturgudel tegutsemine.

Intervjueeritavate näol on tegemist juhtidega, kes on otseselt seotud ekspordiprotsessidega ning enamikel juhtudel olnud seotud Prantsusmaa turu suunal laienemise juhtimise või koordineerimisega.

2.2 Eesti ja Prantsusmaa kultuurilised ja ärilised diferentsid

Käesolev peatükk analüüsib ja võrdleb Prantsusmaa ja Eesti kultuurilisi ja ärilisi aspekte. Analüüs tugineb varasemalt läbi viidud uuringute kvalitatiivsele sisuanalüüsile ning grupeerib erinevaid juhtumeid ja nende esinemise sagedust. Lisaks sisuanalüüsile on analüüsis rakendatud CAGE-raamistikku.

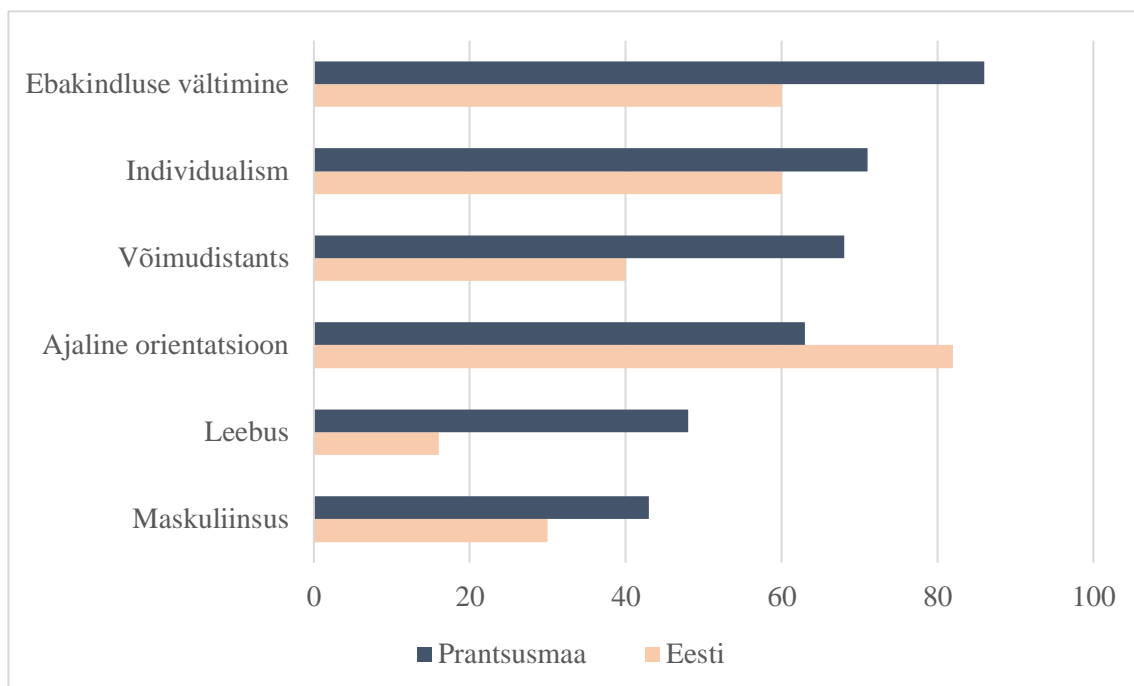
Prantsusmaa on geograafiliselt Euroopa Liidu suurim riik ning riiki iseloomustab tugevalt arenenud majandus ja ettevõtte-sõbralik keskkond (Doing Business in France 2012: 5). Prantsusmaa ärikeskkond on maailmas 20 parima seas (Doing Business in France 2018 2018: 3) ning Maailmapanga poolt avaldatud uuringu kohaselt on äri tegemise lihtsusest tegemist 32 riigiga (Doing Business 2020 2020: 4). Prantsusmaa on väga küps, kuid mitmekesine ja kultuuriliste erinevustega turg (Kontinen 2011).

Eurostati hinnangul elas Prantsusmaal 2019 aasta seisuga 67 miljonit elanikku, mis teeb riigist Saksamaa järel Euroopa Liidu teise suurima turu rahvaarvu poolest (Eurostat 2020) ning tegemist on maailma viienda majandusega (Doing Business in France 2012: 8).

1980 aastal lõi Geert Hofstede kultuuridimensioonide mudeli, milles leidis 4 dimensiooni. Aastate jooksul on ta seda koostöös teiste teadlastega ja psühholoogidega täiendanud ning tänaseks päevaks on mudelisse lisandunud veel kaks mõõdet. Nende abil selgitatakse kultuuridevahelisi erinevusi. (Hofstede 2011: 7)

1. **Ebakindluse vältimine** – hinnatakse ühiskonna tolerantsust ebaselguse osas, pingetaluvust teadmatuses ees ja formaalsete reeglite vajadust.
2. **Individualism vs kollektivism** – näitab ühiskonna integreeritust gruppidesse.
3. **Võimudistants** – sotsiaalse ebavõrdsuse ja hierarhiate aktsepteerimine.
4. **Ajaline orientatsioon** – otsustusprotsessi ajaline horisont.
5. **Leebus, tagasihoidlikkus** – ühiskonna kontroll baasvajaduste ja ihade üle.

6. **Maskuliinsus vs feminiinsus** – väärtuste ja emotsioonide roll naiste ja meeste vahel. (*Ibid.* 2011: 8-16)



Joonis 10. Võrdlev joonis Eesti ja Prantsusmaa kultuuridimensioonide vahel (Hofstede Insights, autori kohandused).

Eestlastele ei meeldi ebakindlus ning nad vajavad reegleid. Inimesi motiveerib raha nimel tegutsemine ning eestlaste jaoks on oluline olla täpne ja kõvasti töötada (What about Estonia? 2019). Skooriga 86 väldivad prantslased eestlastest aga veelgi enam määramatust. Neile ei meeldi üllatused ja enne kohtumisi peab neil olema olemas kogu vajalik informatsioon. Prantslased vajavad struktuuri ja planeerimist ning seaduseid ja regulatsioone, mis aga on eelduseks komplekssete tehnoloogiate loomisel. (What about France? 2019) Antud näitaja suhtes kõrgema tasemega riikides esineb rohkem stressi, ärevust ja neurootilisust (Hofstede 2011: 10).

Prantsusmaa tõlgendab ja järgib EL-i sätestatud regulatsioonide täitmist sagedasti karmimalt ja täpsemini kui teised liikmesriigid (2017 Country Commercial... 2017: 5) ning juhul kui Euroopa Liit ei ole teatud valdkonnas veel seadusandlust ja direktiive määranud, teeb riik seda ise. Kontinen on aga seisukohal, et võrreldes Põhjamaade ja inglise keelt kõnelevate riikidega, on prantslased vähem seadust järgivad

(Kontinen 2011: 2). Uurimusse kaasatud kümnest ettevõttest kuus tõid välja keerukused sertifikaatide ja standardite kõrgete nõuete osas. Ettevõtte I: „Juba lihtsalt see, et sa oled prantslane, on suur eelis. Mõnikord küsitakse sinult sertifikaate, mida välismaised ettevõtted ei saagi omada ega taotleda ilma Prantsusmaal ettevõtte keha omamast. Sellepärast me tegutseme koos kohalike edasimüüjatega, kelle kaudu on asju lihtsam ajada.“

Prantsusmaa on rohkem individualistlik riik kui Eesti. Prantslased kasvavad üles emotsionaalselt iseseisvatena ning neid õpetatakse hoolitsema vaid enda ja oma perekonna eest. Nad ootavad oma tegevuse eest vastutasuks austust. (What about France? 2019) Eestis on kombeks, et indiviidi saavutused ja kohustused tuleb saavutada omal käel. Igaühel lasub isiklik vastutus ning tööalaselt on nad rohkem ülesandele orienteeritud kui suhetele. Eestlased hindavad läbipaistvust ja ausust. (What about Estonia? 2019) Individualistlikes ühiskondades viib reeglitest üleastumine süütundeni (Hofstede 2011: 11).

Suurem erinevus kahe riigi vahel erineb võimudistantsis – Eesti asetub selle mõõtme kohaselt pigem madala võimudistantsiga riigiks, kuid Prantsusmaa asetub kõrge tasemega. See tähendab, et eestlased ei kuuletu ja austa autoriteete puhtalt nende positsioonist, vaid hindavad, kui neil lubatakse vabalt avaldada arvamust ja neid kaasatakse otsustusprotsessidesse (What about Estonia? 2019). Madala võimudistantsiga riikides eeldavad alluvad konsulteerimist, samal ajal kui kõrge võimudistantsiga riikides eeldavad alluvad, et neile öeldakse täpselt, mida teha. Madala näitajaga riikides on korruptsioon pigem harukordne ning skandaalide tõttu on võimalik kaotada töökohti ja positsioone, kuid kõrge näitajaga riikides on korruptsioonihoht kõrge ja skandaale varjatakse. (Hofstede 2011: 9) Prantsusmaal on aktsepteeritav mõningane ebavõrdsus (What about France? 2019) ning sealses kultuuris esineb tugev hierarhia ja sotsiaalsed klassid on kihistunud ning omavahel tugevas konkurentsisis (Geert Hofstede Analysis 2018: 2), mistõttu on üllatav, et sellest rahvusest töötajad tahavad käituda juhtidena ja soovivad osaleda ettevõtte juhtimisprotsessides (Kontinen 2011). On leitud, et võrreldes näiteks Saksamaa või Ühendkuningriikidega, leidub Prantsuse ettevõtetes üks või kaks hierarhilist taset enam. (What about France? 2019) Käesolevasse töösse kaasatud

ettevõtted hierarhia osas probleeme ei tõstatanud, kuid ettevõtte C mainis, et on kuulnud hierarhiaga seotud probleeme.

Ülaltoodud jooniselt 10 selgub, et eestlased on rohkem tulevikule orienteeritud kui prantslased. Eesti puhul on tegemist väga pragmaatilise ühiskonnaga, kus tõde sõltub situatsioonist, kontekstis ja ajast. Rahvas käitub säästlikult, on sihikindel ning tegeleb investeerimisega. (What about Estonia? 2019) Sarnane tendents esineb ka Prantsuse kultuuris (What about France? 2019). Tulevikule orienteeritud ühiskondades adapteeruvad inimesed vastavalt tingimustele, võetakse õppust teiste riikide kogemustest ning edasipüüdlikkus on tähtsad eesmärgid (Hofstede 2011: 15).

Eestlased positioneeruvad väga madalale leebuse dimensiooni osas, mis tähendab, et tegemist on kõrgelt nõudlikku riigiga. Prantsusmaa paigutub keskmisele tasemele. Nõudlikkus toob endaga kaasa küünilisuse ja pessimismi. Vähemoluliseks peetakse puhkeaega ja keskendutakse millegi saavutamisele. (What about Estonia? 2019) Prantslased ei ole nii pingevabad, kui arvatakse ning nad ei naudivad elu vähem, kui võiks eeldada (What about France? 2019). Nõudlikes ühiskondades on inimesed vähem õnnelikud, tajutakse abitust, tehakse vähem sportlikke tegevusi ning töö- ja eraelu ei ole tasakaalus (Hofstede 2011: 16).

Kontineni poolt läbi viidud uuringus analüüsiti kaheksa Soome väikese ja keskmise suurusega tootmisettevõtte kaasuseid. Ettevõtted leidsid, et sotsiaalsed suhted on äärmiselt olulised. Prantsuse partnerid vajavad tähelepanu ning oluline on tühjast-tähjast rääkimine ehk nii-öelda *small-talk*. Erinevalt põhjamaadest ei asu prantslased kohe asja kallale. Kui ärisuhe on loodud, tarvitseb olla partneritega pidevalt ühenduses, kuna regulaarne kommunikatsioon on hea suhte hoidmise aluseks. (Kontinen 2011) Ettevõtte C: „Reeglina pakkudes välja kohtumist silmast-silma tulevad nad väga hästi vastu, isegi kui läbirääkimised on alles väga algusjärgus. Nad on väga otsekohesed ja raha väga välja käia ei taha, kui pole veendunud 100% (kontrollinud fakte, referentse), tahavad saada väga täpselt seda, mille eest on tasunud ja loomulikult veel tasuta pealekauba. Kommunikatsioon e-maili teel võib vahel olla aeglane, sestap telefon on väga-väga hea tööd abistav vahend Prantsusmaal.“

Kuigi ärikoosmuun on võimeline ja harjunud suhtlema inglise keeles (Doing Business in France 2018 2018: 1), on töö autori kogemusel prantslastega suhtlemine olnud raskendatud ja mõnikord ka võimatu keelebarjääri tõttu. Kontineni sõnul on prantsuse turul läbilöömiseks hädavajalik prantsuse keele oskus, kui suhelda otse lõppkliendiga. Kui aga müük käib edasimüüjate kaudu, on suhtluskeeleks enamasti inglise keel. (Kontinen 2011) Seitse ettevõtet tõstatas keelebarjääri kui ühe takistuse.

Prantsusmaa jaemüügi turgu iseloomustab edasimüüjate äärmiselt kõrge kontsentreeritus ning prantsuse päritolu globaalsetel firmadel olla kogu jaotuskanali ja edasimüüjate üle olla äärmiselt tugev kontroll, mis takistab väliskonkurentide sisenemist. Selleks, et jaemüügi turul hakkama saada, tuleb olla innovaatiline ja loov, kuna jaemüügivõrgustike toodete selektsiooniprotsess on rangete nõuetega ning tootevalikusse pääsevad vaid väga head tooted. (2017 Country Commercial... 2017: 5-16) Kuna näost-näku kommunikatsioon on nõnda tähtis, tuleks ettevõtetel rõhuda otsemüügi strateegiale (Kontinen 2011).

Turg võtab uusi ja innovaatilisi tooteid hästi vastu, kuid samal ajal eelistatakse teada-tuntud müüjaid ja varustajaid (2017 Country Commercial... 2017: 6). Prantsuse ettevõtted peavad enda suurimaks konkurentsieeliseks toodete kvaliteeti (European SME Export... 2015: 46), millega tuleb kindlasti konkreetsele turule sisenedes arvestada. Ühtlasi tarvitseb arvestada asjaoluga, et intellektuaalne omand on seal tugevalt kaitstud. (2017 Country Commercial... 2017: 34) Et turul läbi lüüa, tuleb olla valmis suurelt panustama turundusse (*Ibid.* 2017: 5-7) ning partnerite ja ka töötajate leidmisel on määrava tähtsusega messidel osalemine (Kontinen 2011).

Ärietiketi kohaselt kasutatakse kohtumistel eesnimesid ning kuigi ärikultuur on formaalne, ei ole harvad juhused, kui koosolekud kalduvad ettemääratud teemadest kõrvale. Esimeste kohtumiste eesmärk on info vahetamine ja arutelu ning kokkulepete ja otsusteni jõutakse hilisemate koosolekute käigus. Kuigi ärilõunaid peetakse vähem, on need ideaalseks võimaluseks prantslastega ärisuhteid arendada. Prantslastega koosolekuid pidades peab olema valmis argumenteerimiseks ja oma seisukohtade kaitsmiseks. (Doing Business in France 2012: 9) Prantslased naudivad jutule vahele segamist ja argumenteerimist, kuna nende jaoks on see justkui meelelahutuse üks vorme (Geert Hofstede Analysis 2018: 2). Ärikohtumistel ja klientidega suhtlemisel tulevad

kasuks teadmised Prantsusmaa kultuuri ja ajaloo kohta ning lai silmaring võimaldab võita teiste lugupidamise (Kontinen 2011).

Kullerteenused on väga hästi arenenud ning turul tegutsevad tugevad kodumaised ja rahvusvahelised ettevõtted. Suure tõuke arengusse on andnud e-kaubanduse teke ja areng ning prantslased tellivad aastas ligikaudu 400 miljonit pakki. (Doing business in... 2017: 20) Võrdluseks tellivad eestlased aastas ligikaudu 21 miljonit pakki (Väät 2019). Peamiseks maksemeetodiks online ostude puhul on deebetkaart, kuid ka elektrooniline rahakott, vautšerid, virtuaalsed pangakaardid ning muud meetodid, aga prantslased ei ole aktiivsed krediitkaartide kasutajad. Prantslased on ka väga aktiivsed mobiilsete maksete kasutajad ning 2015 aastal oli selle makseliigi osakaal 25% kogu e-kaubanduse müügitulust. (2017 Country Commercial... 2017: 24) Prantsuse kliendid on nõudlikud ja eeldavad kvaliteetset klienditeenindust. Oluline aspekt klienditeenindustes juures on prantsuse keele oskus. (Kontinen 2011) Ettevõtte G ja I hindasid enda ühe konkurentsieelisena kvaliteetset teenindust. Ettevõtte G sõnul on nende valdkonnas tegijaid vähe ning kohalike tarnijate teenindustase kehv. Tema on üks vähestest kui mitte ainus, kes suudab klientidega prantsuse keeles suhelda.

Prantsusmaal domineerib polükrooniline aeg, mis tähendab, et inimesed teevad ühte asja korraga. Kontineni uuringus osalenud kuuel ettevõttel kaheksast esines probleeme punktuaalsusega. Ei hilinevad vaid aruanded, vaid ka maksed. Prantslased on tähtaegadest teadlikud, aga neile peab korduvalt meeldetuletusi saatma. (Kontinen 2011) Väikeettevõtetele võib see tekitada olulisi raskusi käibevahenditega ja likviidsusega. Igapäevaelus on prantslased punktuaalsed (Geert Hofstede Analysis 2018: 2), mistõttu on vastuoluline asjaolu, et aruanded ja maksed hilinevad. Huvitav on tõdeda, et ühe uuringu kohaselt, mille käigus analüüsiti 160 eksportivat Prantsusmaa väikese ja keskmise suurusega ettevõtet, selgus, et suurim eksportimisega kaasnev mure on maksete hilinemine või ära jäämine (European SME Export... 2015: 25). Soovituslik on leida endale advokaat, kuna erimeelsuste puhul võivad tugevad ärisuhted kiiresti kahjustada saada. (Kontinen 2011) Huvitav on, et kuigi prantslased võivad maksete ja aruannetega hilineda, siis ettevõtte A sõnul tuleb kinnitatud tähtaegadest kinni pidada, vastasel juhul on oodata reklamatsioone.

Ghemawat loodud CAGE raamistik võimaldab analüüsida riikidevaheliste kauguste heterogeensust. Raamistiku idee on ära tunda ja prioritseerida neid kaugusi, millega ettevõtted peavad väliturule sisenemisel arvestama. Need kaugused on kultuurilised (*cultural*), administratiivsed (*administrative*), geograafilised (*geographical*) ja majanduslikud (*economical*). (Ghemawat 2001: 2-3)

Kultuurilistest omadustest on üldjuhul kergesti arusaadav näiteks keeleline aspekt, kuid siia kuuluvad kõikvõimalikud kultuuriga seotud omadused, sh sotsiaalsed normid, rass ja religioon. Need omadused määravad ära, kuidas inimesed üksteistega ja ettevõtetega suhtlevad. Ühtlasi on kultuurilistel omadustel suur mõju tarbijakäitumisele ning kultuurilised erinevused võivad kaubandusele omada suurt mõju ja muuhulgas on Ghemawat välja toonud fakti, et ühise keelega riikide vahel toimib kaubandus kolm korda paremini. Administratiivsed kaugused hõlmavad endas finantsregulatsioone, juriidilisi süsteeme, tururegleid ja institutsionaalset infrastruktuuri. Geograafiline kaugus ei peegeldu vaid riikidevahelises kauguses, vaid ka riikide füüsilises suuruses, strateegiliselt oluliste asukohta läheduses riigipiirile, ligipääsus veekogudele ja ookeanile ning topograafias. Samuti hõlmab see endas transpordi infrastruktuuri arengutaset. Majanduslik kaugus on üks olulisim kaugus riikide vahel. Jõukad riigid on aktiivsetes kaubandussuhetes enamasti teiste jõukate riikidega. Majanduslike kauguste arvestamisel vaadeldakse üldjuhul SKPd, kuid ka majandusliku ebavõrdsuse taset ja riigi majanduse suurust. (*Ibid.* 2004: 3-9)

CAGE raamistikust selgub, et kultuuriliselt esineb eestlaste ja prantslaste vahel suuri erinevusi. Lisaks sellele, et mõlemas riigis on rahvuskeeleks erinev keel ning Eesti ei ole religioone riik, esineb rahvuste vahel Hofstede dimensioonide kohaselt tugevaid erisusi. Siinkohal tekib sisse erinevusi Hofstede Insights tehtud analüüsi ning Kaasa *et al.* (2014) tehtud analüüsi vahel. Kui Hofstede Insights andmetel on Eesti madala võimudistantsiga riik, siis teise uuringu kohaselt on Eesti tugeva võimudistantsiga riik ning Prantsusmaa madalamaga. Ebamäärasust taluvad eestlased paremini kui prantslased ning prantslaste näol on tegemist tugevalt feminiinse rahvusega. Ainus korrelatsioon kahe uuringu vahel esineb individualismis – Prantsusmaa on individualistlikum riik kui Eesti.

Tabel 7. CAGE raamistik Eesti versus Prantsusmaa.

CAGE omadused		Eesti	Prantsusmaa	Allikas
Kultuuriline	Ühine keel ¹	0	0	Eesti vabariigi põhiseadus 2017, France's Constitution of... 2008
	Religioon ²	0	1	Vähemalt 15-aastased... 2011, Religious Demography... n.d.
	Võimudistants	0,05	-0,36	Kaasa <i>et al.</i> 2014
	Ebakindluse vältimine	-0,14	-1,27	
	Maskuliinsus	-0,71	-1,40	
	Individualism	-0,88	-0,11	
Administraatiivne	Õigussüsteem ³	1	1	France 2016; Estonia 2017
	Omandiõigus	83,2	85,9	France 2020; Estonia 2020
	Kohtu tõhusus	73,7	71,2	
	Valitsuse terviklikkus	85,9	83,3	
	Töövabadus	57,3	46,1	
	Finantsvabadus	70,0	70,0	
Geo-graafiline	Riigi suurus (m ²)	43 470	547 557	Land Area (sq. km) - Estonia 2019; Land Area (sq. km) – France 2019
	Ühine piir ⁴	0	0	Bada (2019)
	Pealinnade vaheline kaugus (km)	1857	1857	Distance between... n.d.
Majanduslik	SKP <i>per capita</i> (\$)	36 437	46 242	Country statistical profile: Estonia 2020; Country statistical profile: France 2020; Economy profile: France 2020
	SKP (\$)	30 732 000 000	2 778 000 000 000	
	Gini indeks	30,4	31,6	

Allikas: (autori koostatud Eesti Vabariigi põhiseadus 2017; France's Constitution of... 2008; Vähemalt 15-aastased... 2011; Religious Demography n.d.; Kaasa *et al.* 2014; France 2016; Estonia 2017; France 2020; Estonia 2020; Land Area (sq. km) – Estonia 2019; Land Area (sq. km) – France 2019; Bada 2019; Distance between... n.d.; Country statistical profile: Estonia 2020; Country statistical profile: France 2020; Economy profile: France 2020; GINI index... n.d. põhjal).

Administratiivsest vaatenurgast on kahe riigi vahel rohkem sarnasusi, kuid joonistub välja Eesti tugevus kohtusüsteemi tõhususe ja valitsuse terviklikkusest. Omandiõigused on

¹ Riigi tulemus on 1 punkt, kui riigi esimene keel on inglise keel

² Riigi tulemus on 1 punkt, kui riigi peamine usk on ristiusk

³ Riigi tulemus on 1 punkt, kui kehtib tsiviilõigus, ning 0, kui kehtib tavaõigus

⁴ Riigi tulemus on 1 punkt, kui kaks riiki jagavad ühist riigipiiri

Prantsusmaal tugevamini kaitstud, nagu selgus ka eelnevalt. Geograafiliselt ja majanduslikult on kahe riigi mastaabid justkui ekstreemumi vastasotsades. Gini indeksi, millega hinnatakse sissetulekute jaotumise võrdsust, kohaselt on Eestis sissetulekud mõnevõrra võrdsemalt jaotunud (Gini says: measuring... 1993).

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et kuigi Prantsusmaa ja Eesti kultuuride vahel esineb kohati suuri erinevusi, on nii mitmedki aspektid sarnased. Lisaks on tänu Euroopa Liidu kehtestatud normidele ja regulatsioonidele mitmed protsessid ja tegevused ühtlustatud, mis teeb Eesti ettevõtete jaoks Prantsusmaale ekspordimise lihtsamaks. Prantslastega usaldusväärsete ärisuhete loomine on pikaajaline protsess, mis algab avatud ja tihedast kommunikatsioonist. Äri tuleb teha prantsuse viisil ning silmas tasub pidada, et nad hindavad kõrgekvaliteetseid tooteid ja suurepärase klienditeenindust.

2.3 Ettevõtete eksporditegevuste ja probleemide ülevaade ja seoste analüüs

Vaatluse all olevatest ettevõtetest on kõige kaugem tegelnud Prantsusmaa suunal ekspordimisega ettevõtte A, mis on seda teinud aastast 1995 ning värskeim tegija on ettevõtte E, mis alustas tegevusi 2018 aastal. Pikaajalise ekspordikogemusega (üle viie aasta) on üheksa ettevõtet, kusjuures keskmine ekspordikogemus on 11 aastat ja 10 kuud. Ühelgi ettevõttel ei ole esinenud ebaõnnestunud sisenemiskatset või turult ajutist lahkumist. Ettevõtete asutamisel oli kaheksal ettevõttel fookus koduturult eemale ning mõned esialgu koduturule üldse ei müünudki, vaid see lisandus hiljem. Kaks ettevõtet alustasid müügitgevus suunaga koduturule ning hakkasid teatud aja möödudes rahvusvahelistuma.

Laienemise ajendeid esines neljas kategoorias:

- a) juhuslik kliendi/partneri leidmine – 3 ettevõtet;
- b) prantsuse keele oskus – 2 ettevõtet;
- c) turu võimalused ja potentsiaal – 4 ettevõtet;
- d) partneri soovitus kliendile – 1 ettevõtte.

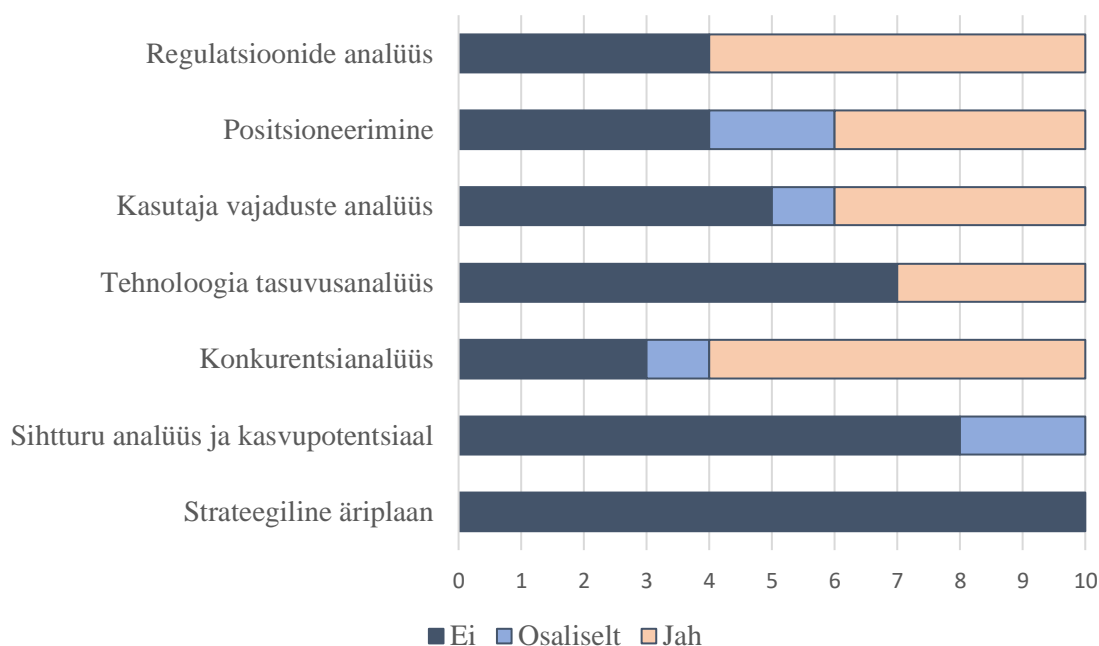
Klient või koostööpartner leiti kas olemasolevate partnerite kaudu või osaledes messidel ja konverentsidel, mis on olemuselt väline proaktiivne tegur rahvusvahelistumiseks (Leonidou 1998: 45; Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 51-53). Kahe ettevõtte puhul eksisteeris töötaja, kes valdas prantsuse keelt, mis võimaldas turgu avada. Mõlemal juhul oli üheks tugitalaks kodulehel prantsuse keelse versiooni loomine. Nelja ettevõtte puhul oli laienemine sihilik, kuna turul nähti kasvupotentsiaali. Ettevõtte F puhul selgus partnerite abiga, et Prantsusmaal eksisteerib palju pikaajalisi projekti ning ettevõtte D keskendus juhtivatele tööstusriikidele, kus nähti edu võimalust. Ettevõtte J alustas tegevust koduturul, misjärel laienes Skandinaaviasse ning peatselt jäi see turg neile väikeseks ning koostati ekspordiplaan mitme Euroopa riigi turule laienemiseks, sealhulgas Prantsusmaa. Mainitud ajendid on küll välised, kuid esimesel kahel juhul on tegemist proaktiivsete ning kolmandal juhul reaktiivse stiimuliga (Leonidou 1998: 45). Ühe ettevõtte puhul soovitas partner neid kliendile, kuna klient ei olnud suuteline leidma niivõrd keeruka töö tegijat. Ettevõtte G: „Ma arvan, et ankrukliendid peab leidma Prantsusmaalt, kes sind soovivad ja teevad suust-suhu (*Word-of-Mouth*) turundust. Olen ka teistel ettevõtjatelt kuulnud, et see on väga-väga tähtis. Kui ma oleksin juba varem selliseid kliente või inimesi leidnud, siis oleks mul käive juba oluliselt suurem.“

Selgus, et ükski ettevõtte ei olnud enne Prantsusmaa turule eksportimist koostanud selleks otstarbeks äriplaani ning vaid neljal juhul rahvusvahelistuti turu potentsiaali ajendil. Kõigest üks ettevõtte tegutses üldise ekspordiplaani ehk süstemaatilise lähenemise alusel, mis on andnud võrdlemisi nõrgad, kuid statistiliselt olulised empiirilised tulemused eksporditulemuste paremuse osas (Lennips 2016: 2). Eelnevast ilmneb, et valdav enamus ettevõtteid eelistab katsetamisel põhinevat lähenemist. Seda strateegiat kirjeldavad järgmised printsiibid: a) ei keskenduta mitte investeringu tasuvuse maksimeerimisele, vaid kaotuste minimeerimisele, sealjuures luues võimalikult palju turuvõimalusi; b) analüüside teostamise asemel eelistatakse strateegiliste liitude formuleerimist; c) ettenägematute olukorda ja tingimuste ärakasutamine; d) keskendutakse prognoosimatu tuleviku kontrollitavatele aspektidele. (Sarasvathy 2001: 252) Vähem kogunud juhid kindlustavad rahvusvahelistumisel edu tagamiseks kahepoolselt kasumlikke ja pikaajalisi suhteid välispartneritega (Knight, Cavusgil 1996: 22). 1077 töötajaga suurettevõtte COO (*chief operating officer*) tõdes: „Ma olen seda [äriplaani] õppinud nii bakalaureuses, magistris kui doktoriõppes. Mina sellesse ei usu ja ei ole seda kunagi kasutanud. Mul on

kindel on arusaam, mida teha ja kuidas teha. Minu jaoks on olulised neli küsimust: 1) mida me müüme, 2) kellele me müüme, 3) mis kanaleid pidi me müüme ning 4) mis on meie konkurentsieelis. Kui konkurentsieelis ei ole piisavalt tugev, ei ole selle toote või ettevõttega üldse mõtet tegeleda.“ Ekspordiplaani abil tegevust laiendanud ettevõtte J nentis, et laienemise hilisemas faasis, kui ekspordistrateegiatesse hakkas tekkima erisusi, otsustati osta Prantsusmaale ettevõtte ja selle kaudu edasi laiendada.

Sarnaselt Olsoni ja Goughi (2001: 31-36) uuringule, ei olnud ka Eesti ettevõtted aktiivsed formaalsete plaanide kasutajad. Nende uuringu tulemused näitasid, et formaalne planeerimine tõstab ekspordi intensiivsust. Kaks ettevõtet analüüsisid sihtturgu ja selle kasvupotentsiaali osaliselt ning ülejäänud ettevõtted seda ei teinud. Tehnoloogia tasuvust uuris kolm ettevõtet ning kasutaja vajadusi viis ettevõtet, kusjuures üks neist osaliselt. Aktiivsemalt sooritati konkurentsianalüüsi, positsioneerimist ja regulatsioonide analüüsi, vastavalt 6+1, 4+2 ning 6 ettevõtet.

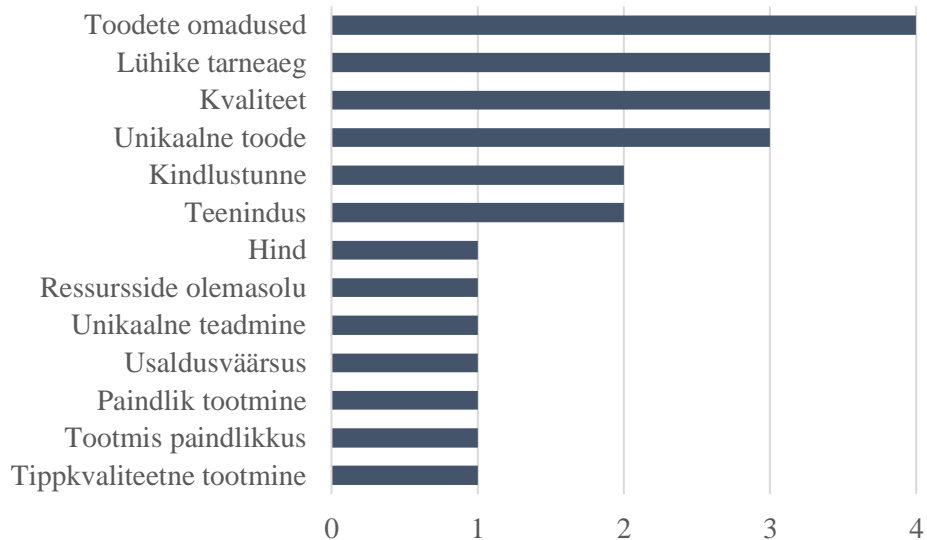
Nii nagu ei pidanud Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringus (2015: 47) osalenud oluliseks tugiorganisatsioonide kasutamise vajalikkust, ei kasutatud ka siinsesse uurimusse kaasatud ettevõtted EAS-i ega muud välist abi ekspordimisega alustamisel. Seda võimalust realiseeris üks ettevõtte ning seejuures tulemusteta. Kaks ettevõtet kasutasid EAS-i abi hilisemates faasides. Ettevõtte G: „Mul oli üks endine kooliõde Prantsusmaal ning tema käest ma küsisin, et kuidas seal pangad ja transport ja muu selline toimib, aga seda oli üsna vähe ja see oli ka kõik.“ Ettevõtte J: „Eialgu mitte. Hiljem, kui tuli nii-öelda teine laine laienemisel, siis küll kasutasime mingi konsultandi abi.“ Ettevõtjate mentaliteedi EAS-i ja muude konsultatsiooni pakkuvate organisatsioonide osas summeerib üsna ilmekalt suurettevõtte F operatsioonide juht: „EAS on tore ja vajalik organisatsioon, aga müügitööd sinu eest keegi tegema ei hakka. EAS pakub tuge, ehk aitab kontakte leida ja üritustel osaleda, aga müüma nemad kellegi eest ei hakka.“



Joonis 11. Ekspordieelsete tegevuste ülevaade (autori koostatud).

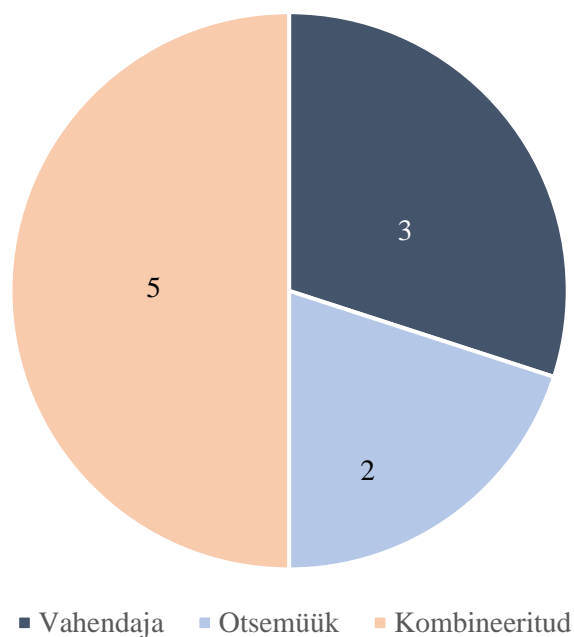
Kolm ettevõtet tajuvad enda konkurentsieelisenä unikaalseid tooteid, mida näiteks ettevõtte B puhul saab tellida isikliku nõustamisteenuse kaudu, mis on teenus, mida ükski konkurent ei paku. Ettevõtte C puhul otseselt teist sellist toodet turul ei eksisteeri ning ettevõtte H toodab ainulaadseid tooteid nišiturule. VKE-d ei suuda suurte rahvusvaheliste ettevõtetega ressursside piiratuse tõttu konkureerida. Ettevõtjad peaksid keskenduma olemasolevatele teadmistele ja spetsialiseerumisele (Knight, Cavusgil 1996: 23), mida käesoleval juhul on mõned ettevõtted rakendanud. Nelja ettevõtte puhul on nende peamiseks konkurentsieeliseks toodete omadused ning kolm intervjuueeritavat tajusid konkurentsieelisenä ka kvaliteeti ja lühikest tarneaega, mis on kooskõlas Kaarna *et al.* (2015: 35) läbiviidud uuringuga. Kahe ettevõtte puhul on nende tugevuseks kindlustunne, mida nad suudavad klientidele pakkuda. Kliendid teavad, et tooted sobivad ja töötavad korrektselt. Kaks ettevõtet suudavad pakkuda kvaliteetset teenindust. Eksportimisel edukuse saavutamiseks on võtmetähtsusega kliendile orienteeritus ja väärtuse pakkumine (Knight, Cavusgil 2001: 23). Ettevõtte G juht andis konkureerivatele Prantsuse ettevõtete teenindustele kehva hinnangu: „Prantslased mõnikord imetlevad, et oi sul on selline teenindus. Sa tegeled meiega, võtad kõned vastu, räägid meiega, kui on midagi valesti läinud. Prantsuse ettevõtete teenindustase on kehv. Ma olen aus ja klientidele see

meeldib.“ Ettevõtte D hindab enda eelisteks toote omadusi, usaldusväärust ja kvaliteeti, kuna nemad ongi ainult ühele konkreetsele tootele keskendunud ning arendavad seda pidevalt. See on kooskõlas Riigikantselei tellitud Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide (2010) uuringuga, milles selgus, et Eesti ettevõtted ekspordivad kõrgekvaliteedilisi tooteid ning eelisteks hinnatakse ka kiirust ja paindlikkust.



Joonis 12. Tajutavad konkurentsieelised (autori koostatud).

Eksporti alustades leidsid ettevõtjad esimese kliendi või koostööpartneri seitsmel eri viisil. Kolmel juhul toimus see olemasolevate partnerite abil. Ettevõtte H töötas partnerite kaudu alltöövõtjana Prantsusmaal ning nii saavutati kontakt kohalike ettevõtetega. Peatselt said nad aru Prantsusmaa äriraamistikust ja aja möödudes hakkasid kliendid neid juba ise leidma. Kahel juhul toimus esimese kliendi leidmine messi või konverentsi kaudu ning ühel juhul toimus see guugeldades, külmade kõnede (*cold-calls*), strateegilise lähenemise, kodulehe ja tegevusala eripära tõttu. Ettevõtte F leidis kaks koostööpartnerit guugeldades ja ettevõtte H võistluste kaudu. Ettevõtte G omanik oskab prantsuse keelt ning tegi kodulehe prantsuse keelseks, olles samal ajal ka aktiivne foorumite kasutaja. Nende kanalite vahendusel tekkisid ka esimesed kliendid. Edu, mida VKE-d eksportimisel saavutavad, on märkimisväärne ning see fenomen annab aimdust, et kõrge lisandväärtusega tootmisettevõtted suudavad endast suuremaid konkurente lüüa (Knight, Cavusgil 1996: 22-23).

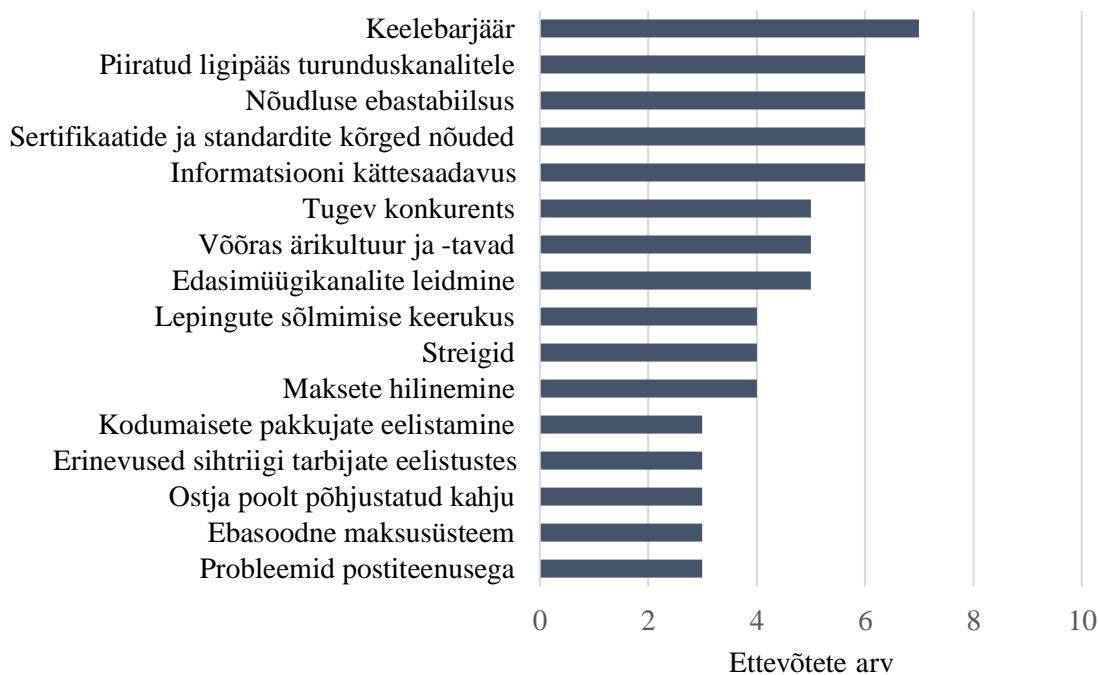


Joonis 13. Ettevõtete ärimudel Prantsusmaa turul (autori koostatud).

Kuigi vahendajate kasutamise tõttu võib kaduda osaliselt kontroll tarneahela üle, kaob võimalus otsekontaktiks lõpptarbijaga (Bolmstermo 2006), suureneb oportunismi oht (Wu *et al.* 2007) ning võivad tekkida lisakulud tehingukulud näol (Acs, Terjesen 2007), siis käesolevas töös analüüsitud ettevõtetest kasutab kaheksa vahendajat. Eksportturgudele müümine on selgelt lihtsam vahendajate abil. Kolm ettevõtet on oma ärimudeli üles ehitanud B2B2C (*business-to-business-to-consumer*) strateegiale ning viis kasutavad nii otsemüüki kui vahendajaid. Ettevõtte J omab oma kontsernis nii tootmisettevõtteid kui distributsiooniga tegelevaid ettevõtteid, kes vahendavad grupi enda toodangut. Ettevõtte D müügijuht: „Ausalt öeldes on minu üldine kogemus Prantsusmaa vahendajatega väga positiivne. Väga efektiivne, hea kommunikatsioon, aus. Ka on lõppklientide teadlikkus keskkonnaalastest probleemidest ülekaalukalt parem kui paljudes Euroopa riikides.“ Hessels (2007: 6) sõnul kasutavad VKE-d enamasti otsemüügistrateegiat, mis ei ole kooskõlas saadud tulemustega.

Kaheksal juhul ekspordiprotsess Prantsusmaale ja teistele eksporditurgudele oluliselt ei erine. Ettevõtte C kasutab Prantsusmaal agenti, kes ainult konkreetse turuga tegelebki. Ettevõtte A: „Erineb sellepolest, et kinnitatud tähtjast tuleb 100% kinni pidada, muidu

järgnevad reklamatsioonid, teiste eksportklientidega on võimalik näiteks tootmise- ja/või materjali tarneprobleemide tõttu mõne päeva võrra kasvõi lähetuskuupäeva nihutada.“



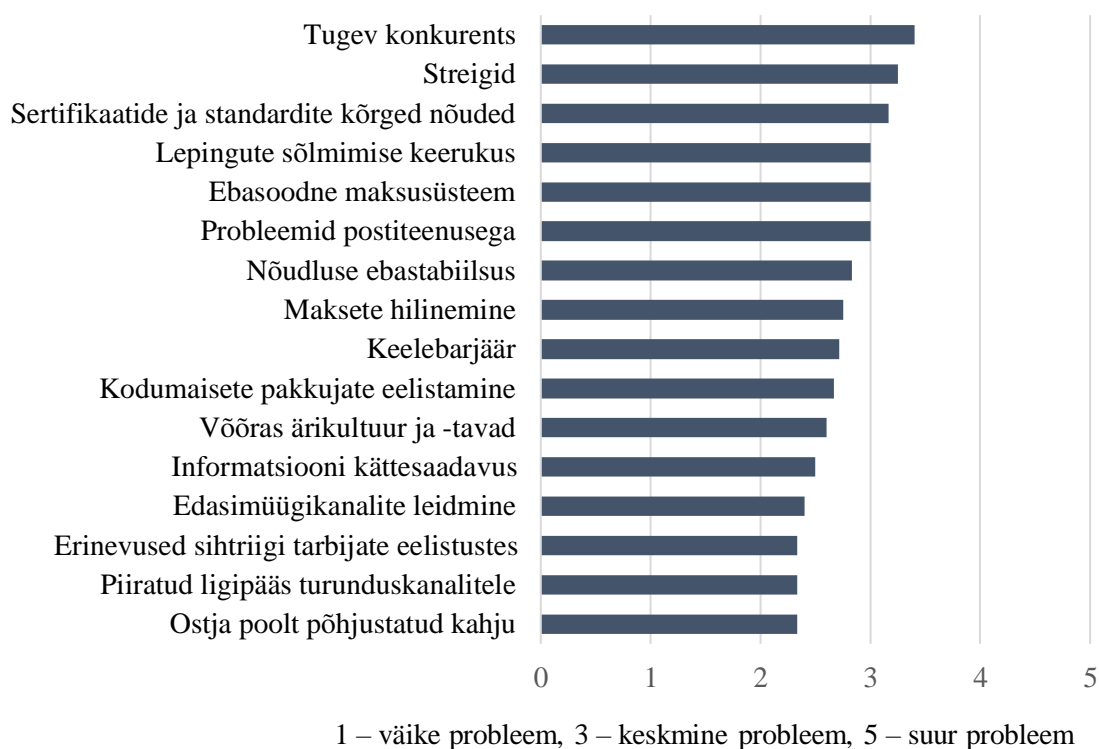
Joonis 14. Takistused, millega ettevõtted on kokku puutunud (autori koostatud).

Seitsmel juhul kümnest on ettevõtjad tõdenud, et keelebarjäär on tekitanud komplikatsioone. Ettevõtte F operatsioonide juht: „Kui me tahtsime milleski kokku leppida hea hinnaga, siis keegi sinuga inglise keeles ei suhelnud. Ainult prantsuse keeles. Inglise keeles suheldes oli hind automaatselt 30-40% kõrgem.“ Lisaks on kuuel juhul esinenud takistusi ligipääsuga turunduskanalitele, nõudluse ebastabiilsusega, sertifikaatide kõrgete nõuetega ja piiratud ligipääsuga informatsioonile. Viiel juhul on tõstatatud muresid konkurentsi, võõra ärikultuuri ja edasimüügikanalite leidmisega. Vähem on esinenud probleeme postiteenusega, kuid ettevõtte B tegevjuht leiab, et probleemid postiteenusega ei ole ebatavalised ka mujal Euroopas ning ettevõtte G tegevjuhi sõnul on La Posti teenindustase äärmiselt madal: „Prantsusmaa suhtes on suurim pudelikael minu jaoks Prantsuse post. See ettevõtte ei funktsioneeris normaalselt, aga ma olen siiani jäänud nendega, kuna mul on nende kaudu lihtne tooteid saata. Tarneajad venivad väga pikaks imelikel põhjustel, ka kuni kaks-kolm nädalat ning siis juba klient pahandab minuga ja süüdistab. Siis ma pean uue paki saatma, see on kulu.“ Lepingute sõlmimise keerukuse kohta on öelnud ettevõtte C juhtiv direktor: „Ma ei

ütteks, et see oleks kuidagi keerulisem kui USAs või mujal, suhteliselt sarnane bürokraatia.“ Ettevõtte D müügijuht sõnab, et nemad kasutavad igas sihtriigis vahendajaid, mistõttu ekspordiprotsess on justkui igas riigis sarnane, kuid samal ajal on igal turul oma karakteristikud ja erisused.

Kui võrrelda saadud tulemusi Eesti eksporditööride konkurentsivõime uuringuga (2015), kus uuriti 452 eksportija ekspordiprobleeme, on mõlemas uuringus üheks läbivaks takistuseks nõudluse ebastabiilsus ja piiratud ligipääs turunduskanalitele. Vähem esineb probleeme maksusüsteemi, lepingute sõlmimisega ja ostja poolt põhjustatu kahjudega. Ettevõtte D müügijuht: “Meie jaoks on Prantsusmaa väga hea turg, kuna inimesed on teadlikud probleemist ja et meie toode seda lahendab. Neil on motivatsioon selle probleemi lahendamiseks. Aga Prantsusmaa on üks neist riikidest, kus sa lihtsalt pead hinda alandama, kui tahad edukas olla.” Mork (2016: 52) leidis, et M ja P Nurst AS peamised ekspordibarjäärid on konkurents, klientide leidmise keerukus, riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus, ekspordi juhtimise kogemuse puudus ning usaldusvääruse saavutamine välisturul. Kahe töö ühisosa seisneb konkurents, klientide ja koostööpartneritega seotud probleemides, andmetele ja informatsioonile ligipääsu keerukuses, nõuete ja standardite täitmises ning ebasoodsas maksusüsteemis.

Kuigi tugeva konkurentsi tõid välja vaid viis ettevõtet, siis selle mõju on kõige tugevam. Globaliseeruv maailmas ja tiheneva konkurentsi tingimustes on tihti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete ainus võimalus nišiturule spetsialiseerumine (Knight, Cavusgil 1996: 21). Tugev konkurents on ka M ja P Nurst AS peamine eksporditakistus (Mork 2016: 52). Samuti tekitavad keskmisest keerulisemaid komplikatsioone streigid ja sertifikaatide ja standardite kõrged nõuded. Probleemaatiline on samuti lepingute sõlmimine, ebasoodne maksusüsteem ning postiteenusega seotud probleemid. Vähemprobleemaatilised takistused on sihtriigi tarbijate eelistustes esinevad erinevused, piiratud ligipääs turunduskanalitele ning ostja poolt põhjustatud kahju. Kuigi antud analüüsis see ei kajastu, siis ettevõtte J tegevjuhi sõnul esineb Prantsusmaal tugev natsionalism ehk tugevalt eelistatakse kodumaiseid tootjaid.



Joonis 15. Probleemide magnituud (autori koostatud).

Ettevõtte G tegevjuht kirjeldab Prantsuse klienti: „Prantsuse klient on kärsitu. Mina olen tema silmis mingi Ida-Eurooplane, keda ta umbusaldab.“ Samas ettevõtte I äriarendusjuhi sõnul ei esine kliendikeskseid probleeme: „Kliendid on nagu keskmised eurooplased, ei oska ühtegi prantsuse-keskset eripära välja tuua.“ Küll aga rõhutab ta administratiivseid ja sertifikaatidega seotud takistusi: „Meile, kes me oleme harjunud otsekoheusega, on administratiivsed barjäärid väga kõrged. Meie jaoks on see suurim probleem. Ja see on väga Prantsuse-keskne, muudes riikides sellega niiväga kokku ei puutu. Juba lihtsalt see, et sa oled prantslane, on suur eelis.“ Ettevõtte A tegevjuht toob veel välja ka igasuguste probleemide ja küsimuste korral väga pika vastuste ja tagasiside ootamise.

Järgnevalt on välja toodud kolme erineva ärimudeli (otsemüük, vahendajad või nende kombinatsioon) ja eksportimisel kokku puutunud probleemide seoste kirjeldav statistika. Andmete saamiseks on vastavat ärimudelit kasutanud ettevõtete probleemid summeeritud. Tabelist 8 selgub, et kõige madalam keskmine esineb kombineeritud ärimudeli kasutamisel. See tähendab, et seda mudelit kasutavatel ettevõtetel esinevad probleemid on keskmiselt väiksema mõjuga kui otsemüüki või ainult vahendajaid

kasutatavatel ettevõtetel. Ainult vahendajaid kasutavate ettevõtete probleemid on kõige sügavamad, kuid antud tulemus võib olla tingitud väikesest valimist. Saadud tulemustesse tuleb suhtuda kriitiliselt ja neid mitte üldistada, kuna valimi maht on piiratud.

Tabel 8. Ärimudeli ja probleemide seoseid kirjeldav statistika.

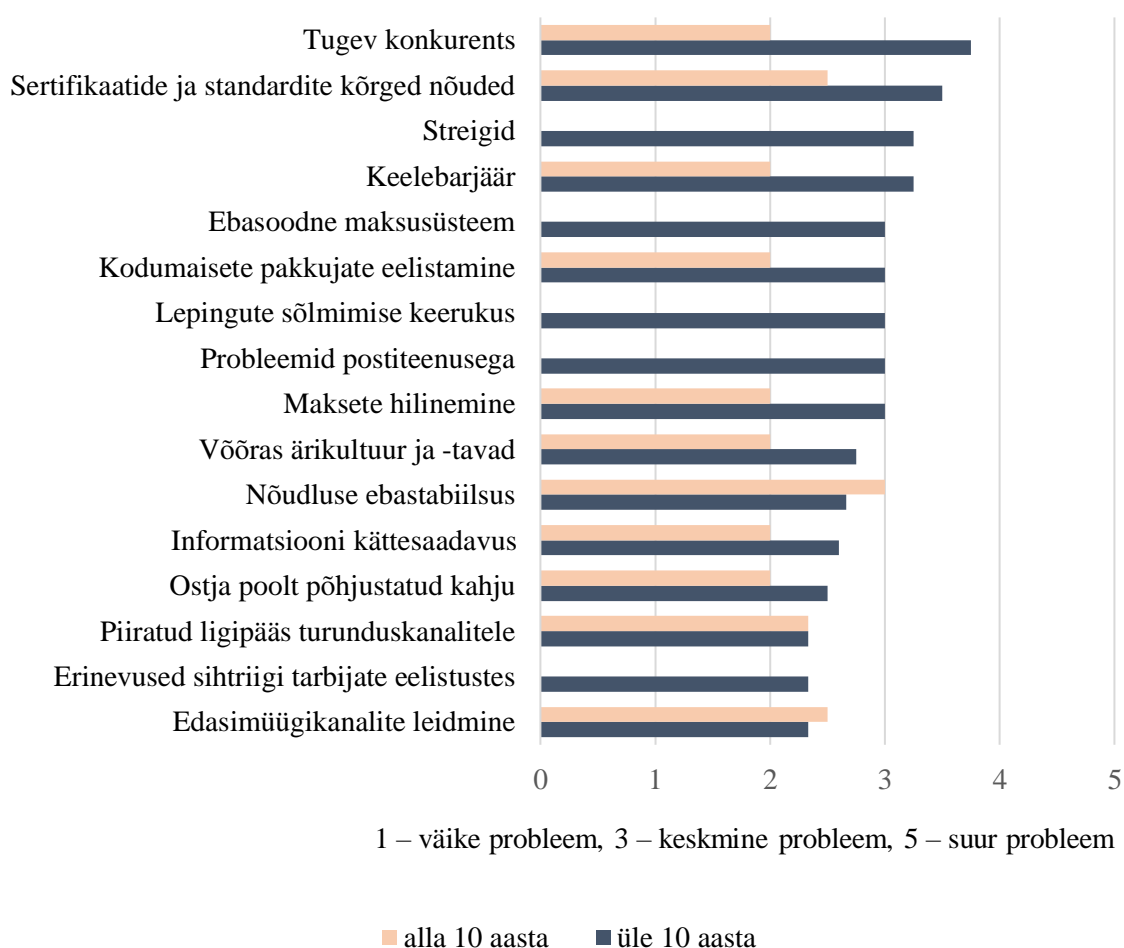
Vahendaja		Otsemüük		Kombineeritud	
Keskmine	2,6	Keskmine	2,2	Keskmine	1,6
Mediaan	2,4	Mediaan	2,2	Mediaan	1,5
Standardhälve	1,2	Standardhälve	0,5	Standardhälve	0,5
Dispersioon	1,5	Dispersioon	0,3	Dispersioon	0,3
Vahemik	2,4	Vahemik	0,7	Vahemik	1,3
Miinumum	1,6	Miinumum	1,9	Miinumum	1,1
Maksimum	4,0	Maksimum	2,6	Maksimum	2,4

Allikas: (autori koostatud).

Andmete ja seoste analüüsi käigus tulenes otsemüügistrateegia ja vahendajate kasutamise eelised. Otsemüüki rakendades ei ole nõudluse ebastabiilsus niivõrd probleemiks, kui ta on vahendajate kaudu tegutsemisel. Samuti ilmnes, et otsese strateegia puhul on informatsioon paremini kättesaadav. Otsemüük tagab vahetu kontakti lõpptarbijaga, mistõttu jõuab ka tagasiside muutumatul kujul ettevõtjani (Kaarna *et al.* 2015: 34). Tulemused näitavad, et vahendajate kasutamisel esineb vähem probleeme ärikultuuri ja äritavadega ning keelebarjääriga, mida toetab ka teooria. Vahendajate kaudu elimineeritakse või vähemalt minimeeritakse keelebarjäär ning sellise strateegia puhul ei ole tarvis ka ärikultuuriga nõndapalju otseselt kokku puutuda (Peng, York 2001: 328-331; Balabanis 2001). Korduvalt on ilmnunud tugeva konkurentsi mõju ettevõtjatele ning seoste analüüs näitab mõningast negatiivset seost otsemüügistrateegia ja konkurentsi osas, mis tähendab, et otsese strateegia puhul võib esineda vähem probleeme konkurentsiga.

Intervjueeritud kümnest ettevõttest kuuel on üle 10-aastane ekspordikogemus. Võrreldes üle 10 aastase ja vähem kui 10 aastase ekspordikogemusega probleemide keskmiseid, selgub, et pikaajalise kogemusega ettevõtetel esineb rohkem ja sügavamaid takistusi.

Neist olulisemad on konkurents, standardite kõrged nõuded, streigid ja keelebarjäär. Vähem tekitavad muresid edasimüügikanalite leidmine, tarbijate eelistuste erinevused ja turunduskanalitele ligipääs. Vähem kui 10 aastase ekspordikogemusega ettevõtete olulisim probleem on nõudluse ebastabiilsus, millele järgnevad edasimüügikanalite leidmine ja sertifikaatide kõrged nõuded. Lisaks esineb komplikatsioone turunduskanalitele juurdepääsuga. Üldse ei tekita probleeme lepingute sõlmimine, streigid, maksusüsteem, tarbijate eelistuste erinevused ja postiteenused. Muud aspektid on võrdselt vähemprobleemsed. Siinkohal on aga oluline välja tuua, et vähem kui 10 aastase ekspordikogemusega ettevõtetest kolm kasutavad kombineeritud müügistrateegiat ning üks kasutab ainult vahendajaid. Seega kasutavad kõik ettevõtted vähemal või rohkemal määral vahendajaid, mis kindlasti mõjutab saadud tulemusi, kuna vahendajaid kas minimeerivad või kaotavad teatud takistused üldse.



Joonis 16. Ekspordikogemuse ja probleemide vahelised seosed (autori koostatud).

Saadud tulemused on mõnevõrra kooskõlas Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuringuga (2010), milles leiti, et pikaajalise ekspordikogemusega ettevõtete suurimad probleemid on tugev konkurents, kvalifitseeritud tööjõu puudus ja kitsas kontaktvõrgustik välismaal. Lühiajalist kogemust omavad ettevõtted pidasid probleemseks vähest kontaktvõrgustikku, käibevahendite puudust, tugevat konkurentsi ja vähest ligipääsu turunduskanalitele.

Küsites ettevõtjatelt üldise kogemuse kohta, selgus turuga rahulolu. Ettevõtte I: „Viimastel aastatel prantslastega suheldes räägivad nad Eesti kohta maksudest ja loodusest. Aga väga positiivses võtmes. Nad näevad Eestit kui tehnoloogia-riiki, mitte endist Nõukogude riiki. Pigem seostatakse meid Põhjamaadega, mitte Ida-Euroopaga. Eesti ettevõtete jaoks on Prantsusmaa üldiselt väga hea turg. Kui sa tahad aga avalikule sektorile midagi müüa, siis soovitan kindlasti kusagilt abi otsida. See on keeruline.“ Ettevõtte D: „Sellel turul on meie jaoks rohkem positiivset kui negatiivset“ ning ettevõtte H: „Prantsusmaaga meenub rohkem ikka rõõme kui muresid, meie jaoks number kaks turg Euroopas ja number kolm maailmas.“ Suurettevõtte F operatsioonide juht sõnas vastuseks probleemidele: „Aga kõigele on omad lahendused. Need on väljakutsed, aga need ei ole reaalsed takistused. See on lihtsalt peavalu.“ Vaatamata eksisteerivatele probleemidele, hinnatakse Prantsusmaa turgu kõrgelt.

2.4 Tulemused, järeldused ja juhtimisettepanekud PUFC-le

Esmalt on analüüsitud kahe riigi vahelisi kaugusi. Võttes aluseks kultuurised kaugused, esineb riikide vahel tugevaid erisusi. Hofstede nelja kultuuridimensiooni võrdluse abil joonistuvad välja erinevused võimudistantsis, ebakindluse vältimises, maskuliinsuses ja individualismis. Eestlased on tugeva võimudistantsiga riik ning ebakindluse vältimine on tugevam. Prantsusmaa on Eestist feminiinsem ja individualistlikum. (Kaasa *et al.* 2014) Administratiivsest küljest on kaugused väiksemad. Ilmneb, et Eesti kohtusüsteem ja valitsus on mõnevõrra terviklikumad. Geograafiliselt paiknevad riigid erinevates ekstreemumites, Prantsusmaa on Eestist üle kümne korra suurema pindalaga. Gini indeksi põhjal on Eesti sissetulekud mõnevõrra võrdsemalt jaotunud (World Bank n.d.; Gini Says: measuring... 1993).

Intervjuude analüüsimise käigus selgus, et kümnest ettevõttest laienes Prantsusmaa turule juhuslikult või pigem juhuslikult kuus ettevõtet ning vaid neljal juhul toimus rahvusvahelistumine strateegiliselt, hinnates turu võimalusi ja potentsiaali. Esimese kliendi või partnerini jõuti erinevalt, sh messide, konverentside, võistluste, guugeldamise ja olemasolevate partnerite kaudu. Kaubanäitused on olulised olnud ka Konju Kitsefarm OÜ-le (Volõnskaja 2019: 41-45), M ja P Nurst AS (Mork 2016: 41) ja AS Salvest (Püvi 2016: 51-53). Vaatluse all olevad tootmisettevõtted ei koostanud ühelgi juhul laienemiseks äriplaani ning vaid ühel juhul tegutseti ekspordiplaani alusel. Kõiki ekspordieelseid tegevusi ettevõtted üldiselt tõsiselt ei võta, kuid väärtuslikumateks peetakse konkurentsianalüüsi, regulatsioonide ja juriidiliste piirangute analüüsi ning positsioneerimist, mida teostas kuus ettevõtet kümnest. Kuigi Sarasvathy (2001: 245-260) eristab süstemaatilist ja katsetuslikku lähenemist välisturgudele, siis töö autori arvates on kõige populaarsem välisturgudele lähenemine nende kahe hübriid. Ettevõtjate hinnangul kõige olulisemad analüüsid ja eeltegevused läbitakse, teised sooritatakse tulevikus või üldsegi mitte.

Mõnevõrra vastuolulisena tundub, et vaid kahel juhul hinnati osaliselt sihtturgu ja selle kasvupotentsiaali ning kaheksal juhul seda ei tehtud üldse. Siinkohal võib siiski tõdeda, et tõenäoliselt ettevõtjad teavad Prantsusmaa kui Euroopa Liidu suurima riigi ja kolmanda suurima majanduse turupotentsiaali, mistõttu ei vaevutu seda sügavamalt analüüsima. Vähem sooritati ka tehnoloogia tasuvusanalüüsi, kuigi valdavalt on tegemist unikaalsete või kõrgekvaliteetsete toodetega. Samale järeldusele jõudis ka Leisalu (2001: 35). Ettevõtjad ei hinda oluliseks EASi või teiste väliste partnerite abi Prantsusmaa turule sisenemiseks ning ekspordistrateegia enamasti Prantsusmaa ja teiste eksportturgude vahel oluliselt ei erine.

Uurimusse kaasatud tootmisettevõtted hindavad enda tugevaimateks konkurentsieelisteks toodete omadusi ja unikaalsust, lühikest tarneaega ja kvaliteeti, aga ka kliendile pakutavat kindlustunnet ja teenindust. Tulemused on kooskõlas Kaarna *et al.* (2015: 7) uuringuga, milles leiti, et konkurentsieelisteks hinnatakse kiirust, kvaliteeti ja paindlikkust.

Populaarne on kombineeritud müügistrateegia ehk nii otsemüügi kui vahendajate rakendamine, mida tehti pooltel juhtudel. Kahel juhul keskenduti ainult otsemüügile ning

kolmel vahendajatele. Peamised takistused, millega kokku ollakse puutunud, on keelebarjäär, piiratud ligipääs turunduskanalitele, nõudluse ebastabiilsus, standardite kõrged nõuded ja informatsiooni kättesaadavus. Kõige enam tegevust mõjutavad probleemid on aga konkurents, streigid, standardite kõrged nõuded ja lepingute sõlmimise keerukus. Vähemprobleemne on nõudluse ebastabiilsus, maksete hilinemine ja keelebarjäär. Varasemad uuringud (Eesti eksportööride... 2015: 37; Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010: 7) on leidnud, et nõudluse ebastabiilsus on tugevaks takistuseks eksportimisel. Ühisosa Kaarna *et al.* (2015: 37) uuringuga esineb standardite ja sertifikaatide kõrgete nõuete osas.

Ilmneb, et kombineeritud müügistrateegia kasutamisel puututakse probleemidega oluliselt vähemal määral kokku või on nende mõju väiksem. Otsemüügi puhul esineb vähem komplikatsioone nõudluse ebastabiilsusega ja informatsiooni kättesaadavusega, kuna tagatud on vahetu ja personaalne side lõpptarbijaga (Kaarna *et al.* 2015: 34). Üheks põhjuseks nõudluse ebastabiilsuse osas võib olla ettevõtja motivatsioon tegeleda agressiivsema müügitegevusega ning personaalne side lõpptarbijaga ja sihtturuga, mis võimaldab informatsioonile ligipääsu. Vahendajate kasutamise korral kaob personaalne side ning tekib oht oportunistiks ja minimaalse panusega võimalikult suure kasumi teenimiseks (Wu *et al.* 2007: 285-286; Acs, Terjesen 2007: 9-10; Blomstermo *et al.* 2006: 212-214). Vahendajate kasutamise poolt räägib keelebarjääri ja võõra ärikultuuriga seotud probleemide vähendamine, mis on kooskõlas teooriaga (Peng, York 2001: 331; Balabanis 2001). Siinkohal tuleb arvestada, et analüüsi on kaasatud väga väike valim, mistõttu tuleb saadud tulemustesse suhtuda kriitiliselt ning neid mitte üldistada. Kui esinevad sarnased tingimused, võivad esineda sarnased tulemused.

PowerUp Fuel Cells OÜ on sarnaste tingimustega ettevõtte nagu käesolevas töös analüüsitud ettevõtted. Selle baasil võib PUFC-le koostada juhtimissetepanekud, et ettevõtte saaks käesoleval aastal alustada edukat eksporditegevust Prantsusmaa turule. Ettepanekute eesmärk on laienemisega kaasnevate riskide maandamine ning need koosnevad kaheksast punktist, mida tootmissettevõtte enne Prantsusmaa turule sisenemist peaks arvestama. Saadud meetmed võivad kohalduda ka teistele sarnaste tingimustega ettevõtetele, kes plaanivad Prantsusmaale eksportimist alustada.

1. Müügi edendamiseks, klientide ja koostööpartnerite leidmiseks võtta osa kaubanäitustest ja messidest. Näituste efektiivsust on demonstreerinud varasemad uuringud (Volõnskaja 2019: 41-45; Mork 2016: 41; Püvi 2016: 51-53, Kontinen 2011) kui ka käesolevasse töösse kaasatud ettevõtted.
2. Kasutada kombineeritud müügistrateegiat, st nii otsemüüki kui vahendajaid. See võimaldab otsemüügi puudujäägid elimineerida, kuid samal ajal realiseerida sealse sotsiaalses ühiskonnas vajaliku vahetu suhtluse ja näost-näku kohtumised. Aktiivne ja regulaarne kliendisuhtlus peaks olema müügistrateegias prioriteetne element. Vahendajate kasutamine, eriti rahvusvahelistumise algstaadiumis, on oluliseks teguriks mitmete eksporditakistuste ületamisel. (Kontinen 2011; Pan, Tse 2000: 537-539; Peng, York 2001: 329-332; Balabanis 2001)
3. Enne turule sisenemist tutvuda põhjalikult Prantsusmaa kultuuri ja ajaloo, lai silmaring on austuse võitmisel oluliseks teguriks. Prantslastele meeldib argumenteerida, põhjalik ettevalmistus ja head teadmised on eeliseks. (Kontinen 2011)
4. Aegsasti tutvuda standardite ja vajaminevate sertifikaatidega. Tegemist on bürokraatliku ja kuluka tegevusega, millesse on mõistlik investeerida pigem varem kui hiljem. Käesolevast tööst selgus, et mainitud tegevus on keskmisest suurem probleem, mida on esinenud kuuel juhul kümnest ja seda ka pikaajalist ekspordikogemust omavatel ettevõtetel.
5. Vaatamata PUFC innovaativsusele ja konkurentsi vähesusele tuleb tegutseda operatiivselt, olla valmis kompromissideks ja kiiresti kohanemiseks turumuutustega (Mork 2016: 61).
6. Turusignaalide leidmiseks ja neile reageerimiseks tuleks neid otsida erinevatest allikatest. Investeerida tuleb suhtevõrgustike loomisse ja arendamisse ning ka ise aktiivselt turuolukorda jälgida (Kaarna *et al.* 2015: 18). Selle nimel on mõistlik koos töötada riiklike tugiorganisatsioonidega (Volõnskaja 2019: 45), ülikoolidega, teadusasutustega ja teiste ettevõtetega, vaatamata vaatlusaluses töös analüüsitud ettevõtete huvi puudumises tugiorganisatsioonide vastu.
7. Väikeettevõtteks olla valmis likviidsusprobleemideks, juhaks kui peaks esinema maksete hilinemisi. Polükroomse vaate tõttu ajale võib maksete ja aruannete

hiline mis tekki da. Käesolevas töös tõstata sid neli ettevõtet sellelaadse probleemi. (Kontinen 2011)

8. Teooria (Hollensen 2011: 8; Lasserre 2003: 187-189; Seyoum 2009: 79) soovita b rahvusvahelistumise eelselt koostada analüüse, turu-uuringuid ning kokku panna äriplaan. Praktikas selgub, et seda teevad võrdlemisi vähesed ettevõtted (Olson, Gough 2001: 31-36). Autor teeb soovitu se järgida hübriidset lähenemist turgudele, mis on kombinatsioon Sarasvathy (2001: 245-260) süstemaatilise st ja katsetuslike st lähenemisest. Kultuuriliste eripärade tõttu on Prantsusmaa turul toimuvat keeruline prognoosida (Kaasa *et al.* 2014; Kontinen 2011), kuid PUFC peaks läbi viima ettevõtte väliskeskkonna analüüsi (Volõnskaja 2019: 44), konkurentsianalüüsi ja positsioneerimise ning kasutaja vajaduste analüüsi.

Tuginedes koostatud juhtimisotsustele on täidatud eeldused edukaks eksporditegevuseks. Siiski ei ole kõik esineda võivad takistused alati ennetatavad ning tuleb valmis olla ootamatusteks. Loodud juhtimisettepanekud võivad sobida ka teistele Eesti tootmissektorit VKE-dele, kuid arvestada tuleb ettevõtte, toodangu, valdkonna ja sihtriigi eripäradega.

Käesolevast tööst selgub, et Eesti ettevõtted laienevad välisurgudele peamiselt väliste stiimulite mõjul. Ekspordieelseid tegevusi väga aktiivselt ei läbita ning turule sisenemiseks kasutatakse mõneti süstemaatilise ja katsetusliku lähenemise kombinatsiooni. Koostööd EAS-i või teiste tugiorganisatsioonide ega nõunikega ei peeta üldjuhul vajalikuks, vähemasti mitte rahvusvahelistumise esimeses faasis. Hilisemates faasides on EAS-iga koostöö olnud pisut tihedam. Tootmisettevõtted kasutavad aktiivselt vahendajate pakutavaid teenuseid, mis loovad paremad eeldused rahvusvahelistumise eduks. Levinud ärimudel on nii vahendajate kui otsemüügi kombineerimine.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö käigus analüüsiti Eesti tootmisettevõtete ekspordiprotsesse ja -probleeme, leidmaks nendevahelisi seoseid. Töö eesmärk oli juhtimisettepanekute koostamine väiketootmisettevõttele PowerUp Fuel Cells OÜ rahvusvahelistumisega kaasnevate riskide maandamiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitati viis uurimisülesannet:

- a) anda ülevaade rahvusvahelistumise ajenditest üldiselt ning analüüsida Eesti ettevõtete Prantsusmaale laienemise stiimuleid;
- b) selgitada välja ekspordieelsete tegevuste ja uuringute maht Eesti tootmisettevõtetes,
- c) võrrelda Eesti ja Prantsusmaa kultuuriruumi ja äritavasid CAGE raamistiku abil;
- d) välja selgitada, missuguste ekspordiprobleemidega on ettevõtted Prantsusmaa turul silmitsi seisnud;
- e) analüüsida otse- ja kaudset müüki ning selgitada välja Eesti tootmisettevõtete müügimeetodi eelistused.

Rahvusvahelistumise ajendeid on mitmeid, nii ettevõttesiseseid kui -väliseid. Näiteks unikaalsete toodete olemasolu, kasumlikkuse potentsiaal, konkurentide surve, koduturu küllastus ja palju muud. Üks esimesi ja populaarsemaid rahvusvahelistumise protsessi kirjeldav mudel on Uppsala mudel, mille kohaselt toimub rahvusvahelistumine järkjärgult. Välisoperatsioonide alustamine nõuab teatud eeltegevuste läbimist, kuid kõikide ettevõtete puhul esineb sealjuures erinevusi. Eristada tuleb Sarasvathy kirjeldatud süstemaatilist ja katsetuslikku lähenemist. Tootmisettevõtted laienevad välisturgudele peamiselt otsemüügi või vahendajate abil, kapitalil põhinevaid strateegiad kasutatakse vähem.

Rahvusvahelistumine on protsess, mille käigus tuleb arvestada turubarjääridega, mis võivad olla nii loomulikud, legaalsed kui strateegilised. Otsese eksportimisega kaasnevad kõrgemad barjäärid, mida vahendajad suudavad elimineerida või minimeerida. Eesti ettevõtted on väikesed, mis tagab paindlikkuse, kiiruse ja kvaliteedi, kuid ei võimalda

saavutada mastaabisäästu ja ka riigi asukoht ei ole strateegiliselt soosiv, tuleb arvestada kõrgete logistiliste kuludega. Eestis esineb spetsialistide puudus nii valgekraede kui sinikraede näol ning ettevõtjad ei hinda koostööd teiste organisatsioonidega oluliseks, mistõttu on tooteinnovatsioon ja turusignaalide tuvastamine nõrk.

Töö käigus intervjueriti 10 Eesti tootmisettevõtet, leidmaks seoseid ekspordipraktikate ja eksporditakistuste vahel. Selgus, et Prantsusmaa turule laienemine toimub enamasti pigem juhuslikult, väliste stiimulite mõjul ning üksikutel juhtudel strateegilise otsusena. Ekspordieelsete tegevuste maht on võrdlemisi väike ning kahe riigi kultuuriruumis ja äritavades esineb mitmeid erinevusi, mis ei ole aga takistuseks välisturule laienemiseks. Hofstede kultuuridimensioonide abil selgus, et Prantslased on nõrgema võimudistantsiga, kuid individualistlikumad ja feminiinsemad kui eestlased. Eestis on ebakindluse vältimine tugev. CAGE raamistiku abil kahte riiki võrreldes ilmnevad geograafilised, kultuurilised ja majanduslikud erisused, kuid administratiivsed sarnasused.

Peamiselt puutuvad tootmisettevõtted kokku keelebarjäärist, turunduskanalitest, nõudluse ebastabiilsusest, standardite kõrgetest nõuetest ja konkurentsist tingitud probleemidega. Valdavalt eelistatakse müügimeetodina nii vahendaja kui otsemüügi kasutamist, mida esines pooltel juhtudel. Kokku kaheksal juhul kümnest kasutasid ettevõtted välisoperatsioonide läbiviimiseks vahendajaid. Kõige vähem eelistatakse otsemüüki, mida esines kahel korral. Varasemalt läbi viidud uuringute kohaselt eelistavad väikese ja keskmise suurusega ettevõtted pigem otsest turule sisenemise meetodit. Peamised probleemid, millega ettevõtted on Prantsusmaa turul silmitsi seisnud, on keelebarjäär, piiratud ligipääs turunduskanalitele, ebastabiilne nõudlus, informatsiooni kättesaadamatus ja sertifikaatide kõrged nõuded. Kõige tugevama mõjuga takistused on konkurents, streigid, standardite kõrged nõuded ja lepingute sõlmimise keerukus. Ka enam kui kümme aastat eksportimisega tegelenud ettevõtete jaoks oli kõige keerulisem murekoht tugev konkurents, millele järgnesid standardite kõrged nõuded, streigid ja keelebarjäär. Vaatamata sellele, et Eesti ettevõtted toodavad tihti kõrgkvaliteetseid tooteid, on konkurents jätkuvalt väga suur probleem.

Seoste analüüsi käigus selgus, et kombineeritud müügistrateegia kasutamisel puututakse probleemidega oluliselt vähemal määral kokku või on nende mõju väiksem. Otsemüügi puhul esineb vähem komplikatsioone nõudluse ebastabiilsusega ja informatsiooni

kättesaadavusega, kuna tagatud on vahetu ja personaalne side lõpptarbijaga. Vahendajate kasutamise korral kaob personaalne side ning tekib oht oportunistiks ja minimaalse panusega võimalikult suure kasumi teenimiseks, kuid nende kasutamise poolt räägib keelebarjääri ja võõra ärikultuuriga seotud probleemide vähendamine. Saadud tulemustesse tasub suhtuda ettevaatusega, kuna valim on väike ja üldistamine ei ole võimalik. Sarnaste tingimuste korral võivad esineda sarnased tulemused.

Teoreetilise ja empiirilise uuringu baasil on kokku pandud kaheksa juhtimisettepanekut PUFCL-le rahvusvahelistumisega kaasnevate riskide maandamiseks:

1. messidel osalemine klientide ja koostööpartnerite leidmiseks;
2. kombineeritud müügistrateegia kasutamine;
3. põhjalik tutvumine sihtturu kultuuri ja ajalooaga;
4. standardite ja sertifikaatidega tutvumine juba varakult enne turule sisenemist;
5. valmisolek kompromissideks ja turumuutusteks;
6. investeerida suhtevõrgustikesse ja teha koostööd teiste organisatsioonidega turusignaalide märkamiseks ja neile reageerimiseks;
7. valmisolek likviidsusprobleemideks, mis võivad tekkida Prantsusmaa eripäradest;
8. sooritada ettevõtte väliskeskkonna analüüs, konkurentsianalüüs, positsioneerimine ja kasutaja vajaduste analüüs.

Töö arendamiseks võib suurendada valimit ning seeläbi tõsta tulemuste usaldusväärsust ja üldistatavust tootmisettevõtetele. Edaspidi vajaks lahendamist vahendajate, otsemüügi ning nii vahendajate kui otsemüügi kasutamise analüüs esinevate probleemidega ning tasuks leida, missuguse strateegia puhul esineb probleeme kõige vähem. Lisaks on võimalik hinnata eeltegevuste ja ekspordi tulemuslikkuse vahelisi seoseid ning hinnata, kas ekspordieelsete tegevuste läbimine minimeerib antud töös käsitletud ekspordiprobleeme. Saadud tulemusi ja järeldusi saab rakendada eelkõige PowerUp Fuel Cells OÜ, aga ka teised Eesti väikeettevõtted, kelle puhul on metodoloogias seatud tingimused täidetud. Ettepanekutele tuginedes esineb võimalus rahvusvahelistumise edukaks sooritamiseks võimalikult kiiresti ning minimaalsete riskidega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D. A.** (1996). *Building strong brands*. [e-raamat].
https://www.academia.edu/34383247/David_A._Aaker_Building_Strong_Brands
2. **Acs, Z. J., Terjesen, S. A.** (2007). Born Local: Two Avenues to Internationalization. *Jena Economic Research Paper*, No. 2007-022, pp. 1-18.
<https://ssrn.com/abstract=1019435>
3. **Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah.** (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech” *Baltic HLT*.
4. **Avgeropoulos, S., Sammut-Bonnici, T.** (2015). *Switching Costs*. Chichester, Inglismaa: John Wiley & Sons, raamatus Cooper, C. L. (2014). *Wiley encyclopedia of management* (3rd ed.). Chichester, Inglismaa: John Wiley & Sons.
10.1002/9781118785317.weom120104
5. **Bada, F.** (2019). *Which Countries Border Estonia?*
<https://www.worldatlas.com/articles/which-countries-border-estonia.html>
6. **Balabanis, G.** (2000). Factors Affecting Export Intermediaries’ Service Offerings: The British Example. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 83-99.
www.jstor.org/stable/155622
7. **Baumol, W. J., Willig, R. D.** (1981). Fixed Costs, Sunk Costs, Entry Barriers, and Sustainability of Monopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 96. 405-31.
doi: 10.2307/1882680
8. **Blomstermo, A., Deo Sharma, D., Sallis, J.** (2006), Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 211-229.
<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/02651330610660092>
9. **Chugan, P, K, Singh, S.** (2015.) Export Commitment and Its Impact on Firm-level Export Performance: Evidence from SMEs Cluster of Ahmedabad, India. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*. Vol. 3, No. 3, pp 90-95. doi: 10.12691/jbe-3-3-1

10. **Coase, R. H.** (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law & Economics*, Vol. 3, pp. 1-44. <https://www.jstor.org/stable/724810>
11. **Cohen, W. M., Levinthal, D. A.** (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp 128-152. doi:10.2307/2393553
12. Comparative Constitutions Project. (2008). *France's Constitution of 1958 with Amendments through 2008*.
https://www.constituteproject.org/constitution/France_2008.pdf?lang=en
13. Eesti Vabariigi põhiseadus 1992. <https://www.riigiteataja.ee/akt/633949>
14. European e-Justice. (2016). *France*. https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-fr-en.do?member=1
15. European e-Justice. (2017). *Estonia*. https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-ee-en.do?member=1
16. European Union Law. (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
17. Eurostat. (2020). *Population (demography, migration and projections)*. <https://ec.europa.eu/68rance6868/web/population-demography-migration-projections/data/database>. 06.03.2020
18. FedEx. (2015). *European SME Export Report – France*.
<http://www.lemoci.com/wp-content/uploads/2015/07/FedEx-Express-European-SME-Export-Report-juillet-2015.pdf>
19. **Forsgren, M.** (2000). Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model.
https://www.researchgate.net/publication/5093428_Some_Critical_Notes_on_Learning_in_the_Uppsala_Internationalization_Process_Model
20. *Geert Hofstede Analysis France*. (n.d.). https://www.agefa.org/wp-content/uploads/2018/11/Hofstede_scores.pdf
21. **Ghemawat, P.** (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*.

22. **Grant, R. M.** (2008). *Contemporary strategy analysis*. [e-raamat].
https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th_Edition/CSAC08.pdf
23. **Hessels, J., Terjesen, S.** (2007). *SME Choice of Direct and Indirect Export Modes: Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives*.
<http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200712.pdf>
24. Hofstede Insights (n.d.). *What about France?* <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/69rance/>. 09.03.2020
25. Hofstede Insights. (n.d.). *What about Estonia?* <https://www.hofstede-insights.com/country/69rance69/>. 09.03.2020
26. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 3-26.
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
27. **Hollensen, S.** (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach* (5th ed.). Harlow, Inglismaa: Pearson Education Limited.
28. **Horn, J. T., Lovallo, D. P., Viguerie, S. P.** (2005). Beating the odds in market entry. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beating-the-odds-in-market-entry>
29. **Jensen, M. C., Meckling, W. H.** (1976). Theory of the firm: Managerial 69rance696969, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, issue 4, pp. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
30. **Johannsen, F., Martinez-Zarzoso, I.** (2014). *Direct Versus Indirect Export Channels: What Determines the Decision?*
<https://www.freit.org/WorkingPapers/Papers/FirmLevelTrade/FREIT699.pdf>
31. **Johanson, J., Vahlne, J-E.** (1977) The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1):23-32.
[10.1057/palgrave.jibs.8490676](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676)
32. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *The journal of management studies*, 305-322.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

33. **Kaarna, K., Ojamäe, K., Lember, K., Welch, E., Fisher, B.** (2015). *Eesti ettevõtete uuendusmeelsus ja innovatsiooni toetamise võimalused*.
https://www.mkm.ee/sites/default/files/inno_24.pdf
34. **Kaasa, A., Vadi, M., Varblane, U.** (2014). Regional Cultural Differences within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys. *Management International Review*, DOI 10.1007/s11575-014-0223-6
35. **Kalmus, V., Masso, A., Linno, M.** (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*.
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
36. **Khemani, R. S., Shapiro, D. M.** (1993). *Glossary of industrial organisation economics and competition law*. [e-raamat].
<http://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf>
37. **Klettenberg, K.** (2018). Ettevõtte rahvusvahelistumine Magnetic MRO AS näitel.
<http://hdl.handle.net/10062/61181>
38. **Kljain, A.** (2014). Ekspordi ja innovatsiooni seosed Eesti töötleva tööstuse ettevõtetes. <http://hdl.handle.net/10062/42422>
39. **Knight, G. A., Cavusgil, S. T.** (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, Vol. 8 pp 11-26.
https://www.researchgate.net/publication/301840778_The_born_global_rm_A_challenge_to_traditional_internationalization_theory
40. **Kontinen, T.** (2011). Succeeding in the French market: recommendations for small businesses. *Journal of Business Strategy*, 32 (1), pp. 15-25.
https://www.academia.edu/1210774/Succeeding_in_the_French_market_recommendations_for_small_businesses
41. **Kooser, M.** (2016). <http://hdl.handle.net/10062/52336>
42. **Kuester, S., Homburg, C., Robertson, T. S.** (1999). Retaliatory Behavior to New Product Entry. *Journal of Marketing*, Vol. 63, no. 4, pp. 90-106.
doi:10.2307/1251976
43. **Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P.** (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, Vol. 42, No 3, pp 253-267.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010>

44. **Lasserre, P.** (2017). *Global Strategic Management* (4th edition). [e-raamat].
https://kupdf.net/download/philippe-lasserre-global-strategic-management_58d03c50dc0d609a39c346e0_pdf
45. Left Business Observer. (1993). *Gini says: measuring income inequality*.
https://www.leftbusinessobserver.com/Gini_supplement.html
46. **Leisalu, A.** (2001). Ekspordimeetodil väliturule sisenemise probleemid Eesti eksportööridel (USA turu näitel).
47. **Lennips, J.** (2016). Effectuation & Causation Approaches and their effect on Business Performance. https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Lennips_MA_BMS-1.pdf
48. **Leonidou, L.** (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*. 14. 43-68.
 10.19030/jabr.v14i2.5714.
49. **Leonidou, L., Katsikeas, C., Palihawadana, D., Spyropoulou, S.** (2007), “An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers”, *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 6, pp. 735-770.
<https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/02651330710832685>
50. **Lepik, E.** (2001). Erinevate ekspordistrateegiate kujundamise võimalused Eesti mööblitööstussektori ettevõtete näitel.
51. Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium. (2015). *Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring*. https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26_-_mkm_eksportooride_konkurentsivoime_uuringu_lopparuanne.pdf
52. Mapcrow. (n.d.). *Distance between Tallinn and Paris*.
http://www.mapcrow.info/Distance_between_Tallinn_EN_and_Paris_FR.html
53. **Maxwell, J. A.** (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. [e-raamat].
https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Interactive_Approach_JA_Maxwell
54. Moore Stephens Europe. (2018). *Doing business in France 2018*.
https://www.moore-global.com/MediaLibsAndFiles/media/MooreStephens/Documents/Doing%20business%20guides/DBI-France-2018_final.pdf?ext=.pdf

55. **Mork, T.** (2016). Ekspordibarjäärid ning nende ületamise võimalused M ja P Nurst AS näitel. <http://hdl.handle.net/10062/52258>.
56. **Muthuseshan, G.** (2014). *Economics for everyone – economies of scale and economies of scope*.
https://www.researchgate.net/publication/304778390_ECONOMICS_FOR_EVERYONE_-_ECONOMIES_OF_SCALE_AND_ECONOMIES_OF_SCOPE
57. OECD. (2020). *Country statistical profile: Estonia 2020*. https://read.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-estonia-2020-1_g2g9eb64-en#page1
58. OECD. (2020). *Country statistical profile: France 2020*. https://read.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-france-2020-1_g2g9e8f4-en#page1
59. **Olson, P., Gough, N.** (2001). Export planning and performance: An organizational culture perspective on small firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4 No. 1, pp. 31-39. <https://doi.org/10.1108/NEJE-04-01-2001-B004>
60. **Pan, Y., Tse, D. K.** (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 535- 554.
<https://www.jstor.org/stable/155660>
61. **Peng, M., York, A.** (2001). Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327-346. www.jstor.org/stable/3069563
62. Pew Research Center. (n.d.). *Religious Demography: Affiliation*.
http://www.globalreligiousfutures.org/countries/72rance#/?affiliations_religion_id=0&affiliations_year=2010®ion_name=All%20Countries&restrictions_year=2016
63. **Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. [e-raamat].
[https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
64. PricewaterhouseCoopers. (2012). *Doing business in France*.
<https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-in-france.pdf>
65. **Püvi, J.** (2016). Juhtkonna teadmiste ja kogemuste roll ettevõtte rahvusvahelistumisel aktsiaseltsi Salvest näitel. <http://hdl.handle.net/10062/52711>.

66. **Rahman, S.** (2017). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*. Vol. 6, No. 1. doi:10.5539/jel.v6n1p102
67. **Ricardo, D.** (1821). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (3rd ed.) [e-raamat]. <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/ricardo/Principles.pdf>
68. Riigikantselei. (2010). *Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid*. https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/TOF/73rance73737373_ekspordiprobleemid_kokkuvote.pdf
69. **Roolaht, T.** (2002). The internationalization of Estonian companies: an exploratory study of relationship aspects. <http://hdl.handle.net/10062/43550>
70. **Sarasvathy, S. D.** (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 243-263. DOI: 10.2307/259121
71. **Seyoum, B.** (2009). *Export-Import Theory, Practices, and Procedures*. [e-raamat]. <http://rafael.glendale.edu/poorna/ib/seyoum%20book.pdf>
72. Statistikaamet. (2011). Vähemalt 15-aastased usu, soo ja elukoha järgi. http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RL0451&ti=V%C4HEMALT+15%2DAASTASED+USU%2C+SOO+JA+ELUKOHA+J%C4RGI%2C+31%2E+DETSEMBER+2011&path=../Database/Rahvaloendus/REL2011/07Rahvastiku_demograafilised_ja_etno_kultuurilised_naitajad/09Usk/&lang=2
73. Statistikaamet. (2020). *Kaupade ekspord, import ja bilanss*. <https://www.stat.ee/stat-kaupade-eksport-import-ja-bilanss>
74. Statistikaamet. (2020). *Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi, aasta*. <https://www.stat.ee/68771>
75. **Sui, S., Yu, Z., Baum, M.** (2013). Resource differences between Born Global and Born Regional firms: Evidence from Canadian Small and Medium-Sized Manufacturers 1997-2004. <http://www.aibse.org/wp-content/uploads/2013/10/71-Article-3-Sui-et-al.pdf>
76. **Tänav, T.** (2018). *Eesti ekspordipotentsiaal*. <https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/09/Eesti-ekspordipotentsiaal-2018.pdf>

77. The Heritage Foundation. (2020). *Estonia*.
<https://www.heritage.org/index/country/74rance74>
78. The Heritage Foundation. (2020). *France*.
<https://www.heritage.org/index/country/74rance>
79. The World Bank. (2019). *Land area (sq. km) – Estonia*.
<https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.TOTL.K2?locations=EE>
80. The World Bank. (2019). *Land area (sq. km) – France, European Union*.
https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.TOTL.K2?locations=FR-EU&name_desc=true
81. The World Bank. (2020). *Economy profile: France*.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/428441574859959223/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies-Economy-Profile-of-France.pdf>
82. The World Bank. (n.d.). *Estonia*. <https://data.worldbank.org/country/74rance74>
83. The World Bank. (n.d.). *France*. <https://data.worldbank.org/country/74rance>
84. The World Bank. (n.d.). *GINI index (World Bank estimate)*.
<https://data.worldbank.org/indicator/si.pov.gini>
85. **Tremblay, V. J, Tremblay, C. H.** (2012). *New Perspectives on Industrial Organization: With Contributions from Behavioral Economics and Game Theory*. [e-raamat].
<https://books.google.ee/books?id=VguQGuIoEskC&lpg=PA194&dq=A%20barrier%20to%20entry%20can%20be%20categorized%20as%20either%20exogenous%20or%20endogenous&pg=PA194#v=onepage&q=barriers&f=false>
86. **Tullock, G.** (1967). The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft. *Western Economic Journal*, 5:3, pp. 224-232.
<http://cameroneconomics.com/tullock%201967.pdf>
87. Tulumaksuseadus 1999. (2010, november 19).
<https://www.riigiteataja.ee/akt/119112010007>
88. United States of America Department of Commerce. (2016). *Doing Business in France: 2017 Country Commercial Guide for U.S. Companies*.
https://2016.export.gov/74rance/static/get_file/CCG%20France%202017%20Final_eg_fr_112136_323011.pdf

89. **Väät, T.** (n.d.). *Eesti e-kaubanduse statistika ja trendid*. <https://e-kaubanduseliit.ee/eesti-e-kaubanduse-statistika/>
90. **Vissak, T., Masso, J.** (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, Vol. 24 No.4. pp 652-664. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.004>
91. **Volõnskaja, J.** (2019). Ettevõtte lainemise võimalused Saksamaa turule Konju Kitsefam OÜ näitel. <http://hdl.handle.net/10062/64731>
92. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, Vol. 14 No.2. pp. 34-55. https://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept
93. **Wiedersheim-Paul, F., Olson, H., Welch, L.** (1978). Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*. 9. 47-58. [10.1057/palgrave.jibs.8490650](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490650).
94. **Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., Roath, A. S.** (2007). Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283-302. www.jstor.org/stable/4540420

SUMMARY

ANALYSIS OF EXPORT PROCESSES AND PROBLEMS OF ESTONIAN MANUFACTURING COMPANIES RELATED TO THE FRENCH MARKET AND DEVELOPMENT OF MANAGERIAL IMPLICATIONS FOR A SMALL MANUFACTURING COMPANY

Maiko Kiis

Exporting has been one of the fastest growing and most interesting economical activities of the last decades. For small open economies like Estonia, exporting is of critical importance to ensure stable and long-term economic growth. The purpose of the paper is to analyze and find connections between export processes and problems that Estonian manufacturing companies have faced while exporting to France and based on the analysis, make managerial implications for PowerUp Fuel Cells OÜ to mitigate risks related to internalization. In order to achieve the goal, the following research tasks have been set:

- a) give an overview of the motivation for internalization in general and analyze Estonian enterprises' stimuli for exporting;
- b) find out the volume of pre-export activities and studies that Estonian manufacturing companies conduct;
- c) compare Estonian and French cultural and business distances using CAGE framework;
- d) find out which export problems enterprises encounter in France;
- e) analyze direct sales and distributor strategies and find out the preferred method for Estonian manufacturing companies.

Previous studies in the field include Volõnskaja 2019, Klettenberg 2018, Mork 2016, Püvi 2016, Kooser 2016 and Kontinen 2011, but none have studied the connections between export activities, methods and problems. The theory comprises factors that push for internalization, export decision making and factors, motivation and goals, export dimensions, pre-export activities, entry methods and distributor benefits and downsides. Additionally, entry barriers have been introduced. The paper follows by researching previous studies (Kaarna *et al.* 2015; Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid 2010; Tänav 2018) to figure out the general export problems that Estonian enterprises have encountered during export activities to France.

The empirical part of this research paper first describes the 10 companies that have been interviewed for this paper and introduces PowerUp Fuel Cells OÜ to the reader. Next, cultural distances between the two countries, including CAGE analysis and Hofstede cultural dimensions have been evaluated. The research is based on 10 expert interviews with Estonian manufacturing firms that fit the set criteria – manufacturing companies producing preferably unique or high-quality products, excluding wood products, that are active on the French market. Qualitative content analysis is used together with correlation analysis to compare and find connections between companies and occurred difficulties. Interview structure was composed of 14 open-ended and closed-ended questions.

The study found that Estonian manufacturing companies conduct limited pre-export activities and studies and the reason for exporting has in most cases been rather accidental. There is also minimal interest in consultation services to boost export activities. Firms have impressive competitive advantages, including unique and high-quality products and short delivery times, but also good service. Competitive advantages are somewhat tied to the smallness of the companies – larger enterprises cannot be as flexible and react to market changes as fast. It is popular to use both, direct sales and distributors to reach clients. In total 8 out of 10 times companies used distributors in one form or another. Previous studies suggest that small companies prefer direct sales, which in this case cannot be confirmed. Companies are the most affected by strong competition, strikes, high requirements of standards and complications with contracts. Due to the nature of the French market, language barrier must be taken into account. The strongest

affect is implied by competition, strikes and high requirements of standards, which even companies with more than 10 years of exporting experience claimed.

Connection analysis suggests that direct sales decreases complications with demand instability and difficulties with obtaining information. Using distributors will reduce language barrier and foreign business culture related issues but increases the risk for opportunism and hinders direct contact with end-users. This in turn loses the benefit of personal and face-to-face contact that is valued in the French society. However, as the sample is small, the results must not be generalized to all Estonian manufacturing companies and must be taken with criticism. In case the conditions are similar, the results may be similar.

Based on the aforementioned, eight managerial implications were compiled for PowerUp Fuel Cells OÜ to reduce the risks related to internalization:

1. attendance at exhibitions and trades shows is suggested to find partners and clients;
2. use of combined sales strategy (direct sales plus distributors);
3. thorough familiarization of French history and culture to gain the respect of partners and customers;
4. timely study of standards and certificates necessary to enter the market;
5. readiness for compromises and market changes;
6. invest into networks and collaborations with other organizations to detect and react to market signals;
7. readiness for liquidity problems as a small company that may occur due to the nature of the French people and businesses;
8. conduct external environment analysis, competitor analysis, positioning and user needs analysis.

Further research shall focus on the differences and correlations of distributor, combined and direct sales strategies with occurred problems. It would be necessary to involve a larger sample to validate the results of this paper.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Maiko Kiis**,

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

EESTI TOOTMISETTEVÕTETE EKSPORDIPROTSESSIDE JA - PROBLEEMIDE ANALÜÜS PRANTSUSMAA SUUNAL NING JUHTIMISETTEPANEKUTE TEGEMINE VÄIKETOOTMISETTEVÕTTELE

mille juhendaja on Tanel Mehine,

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

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

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

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

Maiko Kiis

22.04.2020