

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Marit Möller

**OTSUSTAMISLOOGIKAD EESTI ETTEVÕTETE
RAHVUSVAHELISTUMISEL: PÕHJUSED JA TAGAJÄRJED**

Magistritöö

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse vanemteadur Tiia Vissak

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 ja otsustusloogikate alased käsitlused	8
1.1 Rahvusvahelistumise olemus	8
1.2 Rahvusvahelistumise põhjused ja takistused	15
1.3 Kahe peamise otsustusloogika olemus	21
1.4 Otsustamisloogikate kasutamine ettevõtete rahvusvahelistumisel	26
2. Eesti ettevõtetel baseeruv uuring otsustusloogikate kasutamise kohta rahvusvahelistumisel	31
2.1 Metoodika ja valimi kirjeldus	31
2.2 Ettevõtete suhtumine olemasolevatesse vahenditesse, partnerlusse ja maksimaalsesse kahjusse	34
2.3 Ettevõtete suhtumine ettenägematusesse, kontrollimisse ja võimaluste märkamisse ...	41
2.4 Ettevõtete suhtumine planeerimisloogikasse ja teostamisloogikasse	46
Kokkuvõte	59
Viidatud allikad	62
Lisad	74
Lisa 1 - Pereettevõtlus rahvusvahelises kontekstis	74
Lisa 2 - Rahvusvahelistumise definitsioonid	75
Lisa 3 – TLi ja PLi kirjeldused	76
Lisa 4 - Kirjanduses kasutatud väited ettevõtete uurimiseks	83
Lisa 5 - Sarasvathy näide TLi ja PLi erinevustest	90
Lisa 6 - Otsustusloogikate kasutamine empiiriliste uuringute põhjal	91
Lisa 7 - Ettevõtete suhtumine COVID-19 viirusesse ja sellega kaasnevasse ettenägematusesse	92
SUMMARY	96

SISSEJUHATUS

Rahvusvahelistumine on ettevõtete jaoks oluline mitmetel põhjustel (Harms & Schiele, 2012), ühest küljest tehakse seda tuluteenimise eesmärgil (Singh et al., 2010), teisalt soovist ettevõtet kasvatada (Paul et al., 2017). Ettevõtted lähevad välisturule ka klientide leidmiseks (Kyläheiko et al., 2011), aga ka selleks et luua tulevikuks töökohti ja suurendada kasumit (Pukall & Calabrò, 2014). Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise puhul võib kehtida põhjus, et koduturg on juba kitsaks jäänud ja vaja oleks laieneda (Kyläheiko et al., 2011; Éltető, 2019).

Rahvusvahelisele turule minekuks leiab kirjandusest kaks peamist mudelit – Uppsala mudel (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) ja Born global - ülikiire rahvusvahelistumisega ettevõtted (Andersson & Florén, 2008). Kirjanduse andmetel on peamisteks rahvusvahelistumise otsustamisloogikateks kaks erineva põhimõttega meetodit – effectuation ehk teostamispõhine loogika (magistritöös edaspidi **TL**) ja causation ehk planeerimisloogika (magistritöös edaspidi **PL**) (Sarasvathy, 2001), mida antud magistritöö raames põhjalikumalt uuritakse. TL on loogika, „mille puhul hinnatakse esmalt olemasolevaid vahendeid ja keskendutakse võimalike tulemuste valimisele, mida antud vahendikomplektiga luua saaks“ (Sarasvathy, 2001, p. 245). PLi defineeritakse selliselt, et „esmalt valib ettevõtte kindla tulemuse, mida ta soovib saavutada ning valib selleks vajalikud vahendid“ (Sarasvathy, 2001, p. 245).

Uurides esmalt rahvusvahelistumise loogikate teaduspõhiseid tagamaid ning seda, kuidas minnakse rahvusvahelisele turule (Chetty et al., 2015) ja kõrvutades saadud tulemusi Eesti ettevõtete kogemustega, saame järeldada, mis teadmiste või olukordade baasil on Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise otsustusloogikad üles ehitatud.

Uurimisteema on vajalik, kuna ettevõtete rahvusvahelistumise otsustusloogikaid pole varasemalt piisavalt põhjalikult uuritud (Werhahn et al., 2015; Chandler et al., 2011; Singh et al., 2010; Matalamäki, 2017; Magnani & Zucchella, 2019; Smolka et al., 2018). Samuti pole veel ettevõtete otsustusloogikate kasutamine piisavalt selge (An et al., 2019).

Rahvusvahelistumist ja TLi loogikat on küll uuritud, kuid puuduvad ühemõttelised tõendid (Gil-Barragan et al., 2020). TLi kohta käivate teadmiste olemasolu on ettevõtete võimekuse arendamisel ülioluline aspekt (Dash & Ranjan, 2019). Mainitakse ka asjaolu, et varasemate uuringute andmed pole olnud eriti pikaajalised ja seega pole tekkinud tõendeid loogikate kasutamise muustritest ja nende dünaamikast (An et al., 2019).

Pole veel täiesti selge kumba loogikat kasutatakse ettevõtete poolt rahvusvaheliste võimaluste märkamiseks (Prashantham et al., 2019). Tuuakse ka välja, et tulevikus tehtavad uuringud peaks välja selgitama TLi ja PLi optimaalse kooskasutamise rahvusvahelistumise kontekstis (Prashantham et al., 2019). Rõhutatakse asjaolu, et empiirilisi uuringuid peaks tegema paljudes erinevates riikides, et teooriat oleks võimalik laiendada, kuna eri piirkondade ettevõtete taustad ja loogikad on erinevad (Karami et al., 2019). Kirjandusest selgub, et ettevõtteid on küll uuritud nende suuruse ja arenguetapi põhisedelt, aga uuringutes pole olnud kajastatud tööstusharud ega nende eripärad (An et al., 2019). Samuti on info puudulik, et kuidas ettevõtte siseselt loogikate kasutamine ajas muutub ja mis seda põhjustab (McKelvie et al., 2019).

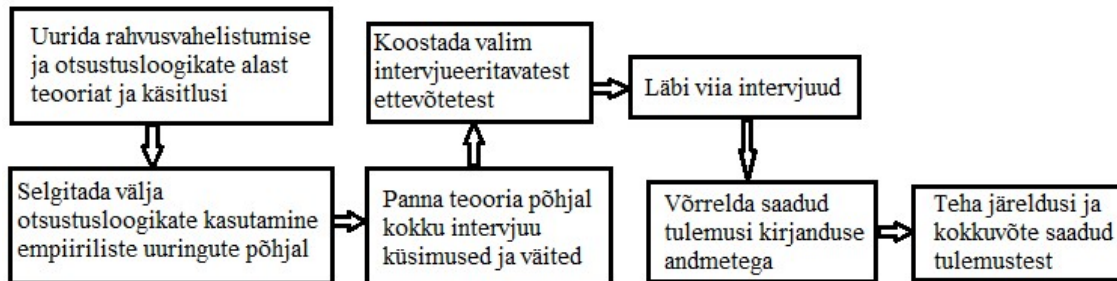
Kirjandusest selgub, et eksisteerib lünk ettevõtete motivaatorite kohta, mis mõjutavad neid erinevaid otsustusloogikaid valima (Prashantham et al., 2019). Rõhutatakse, et ettevõtted kasutavad vaheldumisi mõlemaid otsustusloogikaid, aga siiani pole päris kindel, milline on olnud see sündmus, mis ajendas seda vahetama ning samuti ei tooda välja, mis on vahetuse tulemus olnud firma jaoks (Nummela et al., 2014). Peetakse oluliseks luua teoreetiline taust, et ettevõtted saaksid seda kasutades üle olla eksportimisega seotud barjääridest (Paul et al., 2017). Teooria arendamine aitaks luua uusi ressursse ja võimalusi, mis suurendaks ettevõtete ekspordi tulemusi ja muudaks need püsivaks ning stabiilseks (Paul et al., 2017).

Antud magistr töö uurimiseesmärgiks on välja selgitada, milliseid otsustusloogikaid kasutasid rahvusvahelisele turule suundumisel erinevad Eesti tootmisettevõtted. Uurimisülesannete järjekord on välja toodud ka joonisel 1.

Magistr töö kirjutamise ülesanneteks oli:

1. Uurida rahvusvahelistumise alaseid käsitlusi
2. Anda ülevaade rahvusvahelistumise otsustusloogikate teoreetilisest taustast ja olemusest
3. Selgitada kirjanduse baasil tehtud rahvusvahelistumise empiirilisi uuringuid
4. Viia läbi Eesti ettevõtete seas intervjuu vormis küsitlus ja saadud andmeid töödelda ning tuua välja seoseid

5. Võrrelda saadud intervjuu tulemusi teaduslike empiiriliste uuringute tulemustega
6. Teha järeldusi, tuua välja sarnasused ja erinevused ning põhjendada miks võisid tulemused tulla sellised nagu parajasti saadi
7. Teha kokkuvõtte teoreetiliste ja empiiriliste tulemuste kokkulangevusest.



Joonis 1. Magistritöö ülesannete läbiviimise järjekord

Antud töö jaguneb kaheks – teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Teoreetilise osa esimene ja teine alapunkt avavad rahvusvahelistumise olemuse ja põhjused välisturule suundumiseks. Teoreetilise osa kolmas alapunkt keskendub otsustusloogikate teoreetilise tausta uurimisele ning kahe peamise otsustusloogika erinevuste väljatoomisele. Samuti tuuakse selles välja kahe peamise otsustusloogika põhilised kasutusvaldkonnad ja põhjendatakse, miks on üks või teine ettevõtte jaoks teatud ajahetkel parem, või mis ajendab ettevõtet neid valima. Teoreetilise osa neljas alapunkt avab kirjanduse põhjal tehtud empiiriliste uuringute tulemused ja võrdleb neid omavahel.

Magistritöö esimese osa põhjal on töö autor kokku pannud kirjanduse andmete ja teooria najal intervjuu küsimustiku, mille raames on läbi viidud intervjuud nelja Eesti ettevõttega. Magistritöö teise osa esimene alapunkt on valimi ja uurimismetoodika kirjeldus. Töö teise osa teine, kolmas ja neljas alapunkt keskenduvad autori poolt läbi viidud empiirilisele uuringule ja selle sünteesile ning saadud tulemuste kõrvutamisele sama töö esimese osa teoreetiliste andmetega. Saadud tulemusi võrreldakse kirjanduses välja toodud uuringute tulemustega ja analüüsitakse, mis oli sarnast ning erinevat ja mis võis antud tulemusi põhjustada.

Ettevõtted, mida antud magistritöö raames uuritakse on kõik keskmise suurusega tootmisettevõtted, mis on asutatud 1990-ndatel aastatel ja millede kogemuste pagasi pikkus on seega võrreldav. Ettevõtete tegevusalad on erinevad, nende seas on toiduainetööstus (AS Nõo Lihetööstus) puidutööstus (AS Barrus), metallitööstus (AS Respo Haagised) ja trükitööstus (AS

Kroonpress). Antud ettevõtted on valitud nende kogemuste pikkuse, ettevõtte suuruse ja käibe ning kasumi suuruse põhjal. Kaks ettevõtet on pereettevõtted, kus omanik on ettevõtte käekäiguga tugevalt seotud. Teises kahes ettevõttes on tegevjuht palgaline töötaja ning omanikud firma igapäevast elu ei mõjuta ja jooksvaid otsuseid ei tee. Pere ettevõtted on valitud põhjusel, kuna kirjanduse andmetel on nendes firmades otsustusloogikad pisut teistsugused, nende kohta on lühike teooria välja toodud magistritöö lisas 1.

Antud magistritööl on ka piirang, mis puudutab seda, et ülikiireid rahvusvahelistujaid pole uuringusse kaasatud, samuti kirjeldab antud töö ainult eksporti ning ei uuri põhjalikumalt teisi rahvusvahelistumise viise. Intervjuud ettevõtetega on tehtud kolmel juhul ettevõtte tegevjuhiga ja ühel juhul ettevõtte asutajaga, kes tänasel päeval enam tegevjuhi rollis pole.

Märksõnad: teostamispõhine loogika, planeerimisloogika, rahvusvahelistumine, otsustusloogikad, välisurule sisenemise strateegia, Eesti ettevõtted.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine; S186 Rahvusvaheline kaubandus

1. Rahvusvahelistumise ja otsustusloogikate alased käsitlused

1.1 Rahvusvahelistumise olemus

Antud alapunkt seletab lahti rahvusvahelistumise olemuse, tuues välja rahvusvahelistumise definitsiooni ja seletades lahti rahvusvahelistumise eeldused ja äriõrgustike vajaduse, mille abil võivad ettevõtetele avaneda uued võimalused. Samuti avab antud alapunkt rahvusvahelistumise mudelid, milleks on Uppsala mudel ja ülikiire rahvusvahelistumise ettevõtted.

Rahvusvahelistumist on tõlgendatud kui ettevõtlusvõimaluste tunnustamine ja kasutamine, mis viib uuele turule sisenemiseni (Chandra et al., 2009; Cuero Acosta et al., 2017; Karami & Tang, 2019; Andersson, 2011) või siis protsessi, mille käigus antud ettevõtte alustab tegevust oma päritoluriigist väljaspool (Costa et al., 2018; Knight & Liesch, 2016), aga ka „ettevõtte välisuru teenindusstrateegia“ (Anwar et al., 2018, p. 258). Veel rahvusvahelistumise definitsioone on välja toodud antud magistritöö lisas 2.

Rahvusvahelistumine ei juhtu iseenesest, juhid peavad teadlikult astuma erinevaid samme selleks, et viia ettevõtte koduturult rahvusvahelisse konteksti (Liesch et al., 2011). Karami (2019) rõhutab, et ainult ühe sihtturu kogemus ei tähenda ettevõttele automaatselt edukat sisenemist igasse välisriiki. Pukall ja Calabrò (2014) märgivad, et tarded peavad olema stabiilsed, sest rahvusvaheliseks ei saa veel pidada ettevõtet, kes on sooritanud vaid ühekordse tehingu oma kodumaalt välja.

Rahvusvahelistumiseks on erinevaid viise: eksportimine, litsentsimine, frantsiis, liitude moodustamine, ühissettevõtted, otsesed välisinvesteeringud (Bonfim et al., 2018; Westhead, 2008; Costa et al., 2018; Singh et al., 2010; Pongelli et al., 2016) ja tütarettevõtted (Mitter & Hiebl, 2017). Eksportimine on kõige lihtsam ja enamlevinud viis rahvusvahelisele turule minekuks ja see vajab ka kõige vähem informatsiooni (Bonfim et al., 2018) ning lisaks on kõige

väiksema riskiga (Mitter & Hiebl, 2017), kuid näiteks võrreldes otsese välisinvesteeringutega pole eksportimine nii kasumlik (Costa et al., 2018). Eksport jaguneb otseseks ja kaudseks ekspordiks, kus esimesel juhul saadetakse kaup otse kliendile, teisel juhul kasutatakse vahendajat või agenti (Andersson & Florén, 2008). Välismaiste otseinvesteeringute, ühisettevõtete ja tütarettevõtete puhul on ressursivajadus ja risk suurem, kuid ka potentsiaalne teenitav tulu on suurem, kuna ettevõttel on olukorra üle parem kontroll (Mitter & Hiebl, 2017). Peab lisama, et ettevõtetel on rahvusvahelistumise protsess erinev nii tööstusharu, tootetüübi ja -keerukuse, strateegiate kui ka rahvusvahelistumise prioriteetsuse tõttu (Costa et al., 2018).

Rahvusvahelistumise eelduseks on ettevõtte soov luua majanduslikku väärtust ja hõivata uusi turge ning selle jaoks peab hindama ettevõtlusvõimalusi ja aega, mille jooksul protsess teoks saab (Chandra, 2017). Võrdselt on olulised nii ettevõttes töötavate isikute individuaalne pädevus rahvusvaheliste võimaluste märkamiseks ja ära kasutamiseks kui ka ettevõttel peab olema finantsiline võimekus nende võimaluste teostamiseks (Reuber et al., 2018). Paljuski mõjutab rahvusvahelistumist ka firma enda suhtumine sellesse protsessi, seega võib tähendada, et tegelik rahvusvahelistumine on ettevõtte suhtumise ja reaalse tegevuste tulemus (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Rahvusvahelistumist on kirjeldatud ka kui kõige riskantsemat ja innovaativsemat käitumist, mis ületab riigipiiri selleks, et ettevõttele tulu tuua (Galkina & Chetty, 2015; Crick & Crick, 2014; Bonfim et al., 2018). Riskimine on rahvusvahelistumisel vajalik, kuid Reuber et al. (2018) öelnud, et seda peaks vaatlema eraldi, samas ettevõtte juhtide innovaativsus ja proaktiivsus peaksid toimima koosmõjus, et maksimaalselt kasutada rahvusvahelisel tasemel ettevõtte võimalusi (Frishammar & Andersson, 2009, p. 61). Riskantsus tuleneb suuresti ettenägematusest, investeeringutest, aga ka kultuurilisest või füüsilisest kaugusest (Galkina & Chetty, 2015). Riskides on küll oht kaotada oma investeeritud summa, kuid see annab ka võimaluse õppimiseks ja informatsiooni hankimiseks turgude kohta, mis omakorda vähendab tulevikus samu riske (Fiedler et al., 2017).

Ebakindlus on loomulik nähtus, mis käib rahvusvahelistumise protsessiga kaasas (Magnani & Zucchella, 2019). Üheks ebakindluse vähendamise võimaluseks on turu kohta informatsiooni hankimine (Fuerst & Zettinig, 2015; Liesch et al., 2011). Informatsiooni hankimisel saab ettevõttele selgeks kui riskantne antud olukord on ja sellest tulenevalt saab vastu võtta otsuseid kuidas edasi planeerida (Magnani & Zucchella, 2019). Schweizer et al. (2010, p. 343) lisab, et „rahvusvahelistumine on enamasti ettevõtte pikaajalise töö tulemus saavutada endale parem positsioon või ettevõtte juhtide ettevõtlustoimingute saavutus“. Pikaajaline ja paljusid ressursse

nõudev on ka usaldusliku suhte loomine potentsiaalsete klientide või koostööpartneritega, kuid edukaks toimimiseks on usalduslikke suhteid ettevõtetele vaja, sest need võivad omada strateegilist tähtsust ja tuua kaasa uusi ärivõimalusi (Johanson & Vahlne, 2011).

Võimalust on defineeritud kui „viisi kasumi teenimiseks, uuenduste tegemiseks või olukorra parandamiseks,, (Chandra et al., 2009, p. 37), aga ka kui „riikidevaheliste ressursside ja turgude kombinatsiooni“ (Knight & Liesch, 2016, p. 97). Võimaluse märkamiseks on kaks varianti – selle identifitseerimine läbi eesmärgipärase ja süsteemse otsinguprotsessi, nagu näiteks strateegilise planeerimise kaudu, või vastupidiselt eelmisele arvatakse, et teadlikult ei saa võimalust otsida, see leitakse tänu eelteadmistele, võrgustikele ja suhetele (Chandra et al., 2009). Erinevad ettevõtjad tõlgendavad olukordi erinevalt ja võivad näha võimalusi seal, kus teised neid ei näe (Andersson, 2011). Schweizer et al. (2010) viidanud ka asjaolule, et võimalusi ei otsita tühja koha pealt, need on reeglina seotud siiski ettevõtte tegevusalaga ja nõuavad firmas töötavate indiviidide varasemaid kogemusi oma tegevusvallas. Järjest enam inimesi on kas õppinud või töötanud mingi hetke oma elust välismaal ja seega leidub kogemustega töötajaid järjest enam (Murmman et al., 2015). Rahvusvaheliste kogemustega inimkapital mõjub rahvusvahelistumisele positiivselt (Morais & Ferreira, 2020). Siiski on leitud, et tõenäosus võimaluste ilmnemiseks suureneb sellega, kui ettevõtte ümber asuv võrgustik kasvab (Fiedler et al., 2017).

Rahvusvahelisele uuele turule sisenemine võib võtta palju ressursse ja sellega seoses võib fookus minna koduturult ja teistelt juba eksisteerivatelt turgudelt mujale ning see olukord võib olla ka kogunud juhtidele ebamugav (Bonfim et al., 2018). Eriti raskeks võib selline olukord kujuneda keskmistele ja väikestele ettevõtetele, kus niigi nappide ressursside valesi kasutamine võib püsijäämisele või kasvule saatuslikuks saada (Bonfim et al., 2018). Mõned väidavad, et suurem osa väikestest ja keskmistest ettevõtetest ei saagi välismaal edu saavutada just ressursside või juhtide kogemuste puuduste tõttu (Anwar et al., 2018). Teisalt leitakse, et „tänapäeval ei aita ettevõttel rahvusvahelisel turul edu tuua mitte niivõrd firma finantsvarade suurus, füüsilised varad või infrastruktuur, vaid pigem see kui dünaamiline ettevõtte suudab ja tahab olla, sest võtmeteguriks on organisatsiooni valmisolek muuta oma hoiakuid, protsesse ja ressursse“ (Mudalige et al., 2019, p. 48).

Innovaatiliseks olemine on uuringute kohaselt rahvusvahelistumisel suureks plussiks, sest innovatsiooni tegemine viitab mugavustsoonist väljaastumisele, aga rahvusvaheline turg oma olemuselt on mugavusest väga kaugel (Frishammar & Andersson, 2009). Lisaks on innovaatus ettevõttele ka konkurentsi eeliseks (Costa et al., 2018), kuid tuuakse välja, et

rahvusvaheline turg ka soosib innovatsiooni teket, sest ettevõtted saavad välisturult uusi ideid ja teadmisi (Costa et al., 2018). Vastupidiselt sellele on aga ka leitud, et innovaatilisus ja uudsed tooted ei pruugi alati tähendada ekspordi edu (Magnani & Zucchella, 2019).

Arvatakse, et proaktiivsed ettevõtted on võrreldes teistega pigem liidrid kui järgijad, kuna näevad paremini kasulikke võimalusi ning haaravad nendest kiiremini kinni (Frishammar & Andersson, 2009). Uuringutulemused on näidanud, et suured ettevõtted on suurema tõenäosusega proaktiivsed ja väiksemad reeglina reaktiivsed (Westhead, 2008). Proaktiivsed ettevõtted tegutsevad turumuudatusele ennetavalt, reaktiivsed reageerivad juba turul toimunud muudatustele (Francioni et al., 2013). Reaktiivsed ettevõtted ei planeeri oma tegevust ette, ei määratle selgelt eesmärke ega järgi kindlaid otsustusreegleid (Child & Hsieh, 2014). Teisalt on ka leitud, et väikesed ja keskmised ettevõtted on just võimaluste otsimise seisukohast proaktiivsemad (Karami & Tang, 2019). Lisaks on oluline ka ettevõtte juhi riskivalmidus, uuendusmeelsus ja proaktiivsus (Karami & Tang, 2019).

Uppsala mudeli järgi on rahvusvahelistumine see, kui ettevõtte kasvab järk-järgult alustades väikse psüühilise kaugusega riikidest ja suurendab oma osalust välisturul pigem ettevaatlikult (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Chetty et al., 2015; Chandra et al., 2009; Sakarya et al., 2007; Anwar et al., 2018; Costa et al., 2018; Kalinic & Forza, 2012; Galkina & Chetty, 2015; Thai & Chong, 2013). Sarnase lähenemise kohta on Westhead (2008), Fletcher & Prashantham (2011) öelnud, et see on *learning-by-doing*. Sisenemiseks sobilikud turud valitakse väiksemate sisenemiskulude ja madalama riskitaseme järgi (Vahlne & Johanson, 2013). Ettevõtte järk-järgulised sisenemised välisriikidesse annavad pidevalt vastu uut informatsiooni, mida saab kasutada järgnevatel rahvusvahelistumise etappidel, seega sõltub firma välisturgudele sisenemise käitumine tema enda ajaloost (Johanson & Kao, 2015).

Põhjus, miks ettevõtte on suure psüühilise kaugusega välisturule laienemisega tagasihoidlik tuleneb sellest, et firma tahab vältida ettenägematust, koguda teadmisi ja ressursse (Oliveira et al., 2018; Bonfim et al., 2018; Sakarya et al., 2007; Kalinic & Forza, 2012), seda eriti juhul, kui ka füüsiline distant ettevõtte koduriigi ja väljavalitud välisturu vahel on pigem suur (Reuber et al., 2018; Andersson et al., 2014). Füüsilise distant si pikkus mõjutab reeglina ka transpordi hinda (Larimo & Huuhka, 2013). Maailmas on pidevalt toimumas erinevaid muudatusi nii poliitilises kui majanduslikus keskkonnas, mis mõjutavad rahvusvahelistumise edukust (Papadopoulos & Martín Martín, 2011). Uppsala mudeli kohta on öeldud, et see põhineb turuteadmiste, pühendumuse ja suhete loomise koostoimel (Chandra et al., 2009) ning väga

oluline selle mudeli puhul ongi just eksperimentaalsete teadmiste kogumine ja töö käigus õppimine (Andersson & Florén, 2008).

Psüühilise kauguse all mõeldakse kultuuri, keele, hariduse ja poliitika suuri erinevusi võrreldes oma kodumaaga (Costa et al., 2018). Kultuurilise riski kohta on Oliveira et al. (2018) öelnud, et liiga suur erinevus võib takistada ettevõtte ja välisriigi vahelist teabe liikumist või mõjutada õppimist ja mõistmist kahe osapoole vahel, seetõttu eelistatakse esimesel võimalusel neid riike, mida mõistetakse paremini ja mille kultuuriline erinevus on väiksem (Johanson & Vahlne, 1990). Euroopa riikide kohta on öeldud, et väiksemate riikide ettevõtted laienevad kiiresti, kuna neil pole omavahel psüühilise kaugusega probleeme (Mudalige et al., 2019). Õppimisprotsess on eriti oluline just väikestele ettevõtetele, et nad rahvusvaheliselt kasvada saaks (Fletcher & Prashantham, 2011), lisaks aitab õppimine ka välise turu piiratud teadmistest aru saada (Mudalige et al., 2019; Knight & Liesch, 2016). On tõestatud, et mida rohkem saab ettevõtte konkreetse turu kohta kogemuslike teadmisi, seda rohkem hakatakse sellesse turgu investeerima (Andersson & Florén, 2008). Olgugi, et algselt oli Uppsala mudel arendatud suurte ettevõtete baasil on leitud, et seda saab kasutada ka väikeste ning keskmiste ettevõtete uurimisel (Paul et al., 2017).

Uppsala mudeli kohaselt jaguneb ettevõtte tegevus välisturu arendamisel nelja etappi (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Oliveira et al., 2018):

1. Ei toimu regulaarset eksporti; 2. Eksport läbi sõltumatu esindaja; 3. Tütarettevõtte loomine välisriiki; 4. Tootmine välisriigis

Uppsala mudel on ajaga edasi arenenud, kui algses versioonis oli tähtsaimal kohal ettevõtte pühendumine turgudele, siis nüüd rõhutatakse pühendumist äri võrgustikele, võrreldes algse kontseptsiooniga peetakse nüüd olulisemaks ka mitme osapoole vahelist teadmiste ja suhete arendamist ning raskuseks peetakse erinevalt turule sisenemisest just võrgustikesse sisenemist (Johanson & Vahlne, 2011; Child & Hsieh, 2014). Ettevõtte, mis on alustanud Uppsala mudelit kasutades ja saanud rahvusvaheliste turgude kohta piisavalt infot, hakkab suurema tõenäosusega kasutama ka edasiarenenumaid rahvusvahelistumise viise nagu näiteks võrgustikud ja ühisettevõtted (Bonfim et al., 2018; Westhead, 2008).

Võrgustikud on omavahel ühendatud ettevõtted, kus rahvusvahelistumine võib tekkida ette planeerimata protsessina, kuna võrgustike sees võivad esile kerkida uued võimalused ja algatused, mis muidu oleksid jäänud olemata (Chandra et al., 2009) ning millele võrgustikest väljaspool asuvad ettevõtted ligi ei pääse (Vahlne & Johanson, 2013). Nende seas on näiteks

erinevad lepingulised suhtevormid, mille abil võib ettevõtte mõjutada tulevikku, säästa kapitali ning hoida ebamäärasuse taset madalal (Vahlne & Johanson, 2013). Võrgustike eeliseks on näiteks toodete, teenuste ja teabe omavaheline vahetamine (Vahlne & Johanson, 2013). Teisalt tuuakse ka välja, et olles ennast võrgustikuga sidunud, et ole ettevõtte oma otsustes enam nii vaba, ning peab arvestama ka teistega (Vahlne & Johanson, 2013).

Hiljutised arengud nõustamisteenuste, infotehnoloogia ja suurte rahvusvaheliste kogemustega inimressursside hulgas on aidanud psüühilist kaugust ettevõtete jaoks vähendada (Sakarya et al., 2007). Sellega seoses on Malhotra et al. (2009) leidnud, et geograafiline kaugus ja kultuurilised erinevused ei mõjuta sihtriigi valikut, vaid pigem on ettevõtete jaoks oluline sihtriigi potentsiaal. Sihtriigi valikul on oluline ka riskide ja võimalike tulude vaheline suhe (Malhotra et al., 2009). Samuti on leitud, et kultuurilised erinevused mõjutavad pahatihti ka indiviidide taju psüühilise kauguse suuremana nägemises (Malhotra et al., 2009).

Öeldakse, et rahvusvahelistumise otsus iseenesest on võtmetähtsusega samm ettevõtte tuleviku jaoks (Anwar et al., 2018). Leitakse ka, et õige sihtriigi valik on väga oluline tulevikus saavutatava edu jaoks, kuna see omab ettevõtte jaoks pikaajalist mõju (Sakarya et al., 2007; Malhotra et al., 2009; Musso & Francioni, 2014; Francioni et al., 2013). Rahvusvahelise turu valikul peetakse oluliseks nii intuiitvseid kui analüütilisi otsuseid (Reuber et al., 2018), aga ka geograafilist kaugust ja juhi varasemaid kogemusi (Morais & Ferreira, 2020). Sihtriiki sisenemisel on oluline arvestada ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia, olemasolevate ressursside ja kliendisuhetega (Costa et al., 2018). Sisenemisstrateegia valik on ettevõtte jaoks sama oluline kui sihtriigi valik (Francioni et al., 2013; Pongelli et al., 2016). Erinevad strateegiad hõlmavad erinevaid eesmärke, poliitikat ja ressursse, mis suunavad ettevõtte tegevust teatud perioodil, et tagada oodatav kasv (Costa et al., 2018). Märgitakse ka ära, et uue turu valik peaks toimuma enne turundusstrateegia loomist, mitte vastupidi (Papadopoulos & Martín Martín, 2011).

Uuringud on näidanud, et just puudulik informatsioon sihtriikide analüüsimiseks on olnud põhjuseks, miks ettevõtted rahvusvahelistumist ei algata või ei arenda (Liesch et al., 2011). Ühes uuringus on leitud, et väikesed ja keskmised ettevõtted enamasti ei tee sihtriigile turuanalüüsi (Thai & Chong, 2013). Arvatakse, et olemasolev info hulk väljavalitud sihtriigi kohta on oluline aspekt sisenemise strateegia valikul ja kokkupanekul (Sakarya et al., 2007), aga samas võib ressursside vähesus piirata mõnede strateegiate kasutamist (Westhead, 2008).

Uppsala mudelit on kritiseeritud, kuna see ei sobitu enam täielikult tänapäeva ettevõtete (Andersson & Florén, 2008). Uuringud on näidanud paljude väiksemate ettevõtete esile tõusu ja konkurentsivõimet peaaegu nende asutamise algusest (Andersson & Florén, 2008). Ülikiire rahvusvahelistumise ettevõtted rahvusvahelistuvad kiiremini (Nummela et al., 2014) võrreldes traditsioonilise Uppsala mudeli järgi välisurule suunduvate ettevõtete, samuti pole neil selleks nii palju ressursse vaja (Knight & Liesch, 2016). Need ettevõtted on jõulised ja väga ettevõtlikud, kes esitavad Uppsala mudelile väljakutse (Mort et al., 2012). Ülikiire rahvusvahelistumise ettevõtted lähevad välisurule kas oma asutamisest alates või asutamise esimese aasta jooksul (Andersson, 2011), või vähemalt kiiremini kui kolme aasta jooksul (Knight & Liesch, 2016), üritades kohe algusest peale saavutada rahvusvahelisel turul konkurentsieelist (Mort et al., 2012; Pawęta, 2016).

Ülikiire rahvusvahelistumise ettevõtete levikule on kaasa aidanud üleilmastumine, interneti ja muude kommunikatsioonivahendite areng, mis on vähendanud rahvusvahelistumisega seotud kulusid ja seega võimaldanud ka ressursivaesemate ettevõtete välisurudele suundumist (Knight & Liesch, 2016). Ülikiired rahvusvahelistujad on reeglina väiksemad firmad (Knight & Liesch, 2016; Mort et al., 2012), mille juhid peavad olema globaalse mõtteviisiga (Mort et al., 2012). Nende firmade ärimudel on tavaliselt tihedalt seotud koostöö ja partneritega (Nummela et al., 2014).

Rahvusvahelistumine vajab ka kogemuslike teadmisi ning nende kohta on Johanson & Vahlne (1990), Fuerst & Zettinig (2015), Thai & Chong (2013) Mudalige et al. (2019), Karami & Tang (2019) öelnud, et neid saab koguda vaid tegutsemise käigus, teoreetilist teadmist saab küll ka õpetada, aga arvatakse, et rahvusvahelistumiseks on vaja eelnevat isiklikku kogemust, mis annab ettevõtjale arusaama turu võimalustest ja probleemidest, samuti vähendavad need teadmised ettenägematust. Kogemuslikeks teadmisteks peetakse teadmisi klientide, konkurentide; institutsioonide, seaduste ning ettevõtte võimekuse ja ressursside kohta välisurul (Chandra et al., 2009). Turuvõimaluste märkamise ja enda kasuks pööramise taga peab olema pikk kogemuste pagas ja hea informeeritus ning et selle tagab pidev õppimise protsess (Hayton et al., 2011; Chandra et al., 2009; Fletcher & Prashantham, 2011).

Rahvusvahelistumine on kogemusena kasulik, kuna annab võimaluse õppimiseks ja uute teadmiste omandamiseks (Pangarkar, 2008; Costa et al., 2018; Anwar et al., 2018; Fletcher & Prashantham, 2011; Mudalige et al., 2019; Bauweraerts et al., 2019). Firma juhatuse liikmete isiklikud kogemused rahvusvahelistumisega mõjutavad ettevõtte rahvusvahelistumist

positiivselt (Bonfim et al., 2018; Liesch et al., 2011; Fletcher & Prashantham, 2011; Fuerst & Zettinig, 2015; Andersson & Florén, 2008).

Varasema kogemuse olemasolu loob tingimused edasiseks kiiremaks informatsiooni talletamiseks ning hõlbustab ettevõtetel uues keskkonnas kohanemist (Kalinic & Forza, 2012; Liesch et al., 2011). Rahvusvahelistumise olemus sõltub paljuski ka tööstusharu olemusest või keskkonnast, milles ettevõtte tegutseb (Andersson et al., 2014), sest harust tulenevad omapärad võivad mõjutada võimalikke strateegiaid ja need omakorda ettevõtte edukust rahvusvahelisel turul (Papadopoulos & Martín Martín, 2011).

Kogemus võib omada ka negatiivset mõju, sest olukorrad on erinevad ja vahel tõlgendatakse neid valesti ning ühe negatiivse kogemuse tõttu võidakse mõni tegelikult hea võimalus kasutamata jätta (Liesch et al., 2011), kuna kardetakse eelneva halva juhtumi kordumist. Varasem kogemus on reeglina seotud konkreetse kontekstiga ja sisaldab teadmisi, mida ei saa tingimata uues olukorras ära kasutada, seega arvatakse et kogemustega ettevõtetel ei pruugi kogenematute ees tegelikult eelist olla (Figueira-de-Lemos & Hadjikhani, 2014). Mõned ettevõtted ei oska kogemustest õppida, välisurul tuleb pidevalt ette takistusi ning vahel ei loobuta konkreetsest turust isegi olukorras kui see oleks tegelikkuses vajalik, põhjuseks võivad olla näiteks suured sisenemise kulud, mida üritatakse iga hinna eest tagasi teenida (Westhead, 2008).

Antud alapunktist selgus, et rahvusvahelistumine on riskiga ettevõtmine, mis võetakse teadlikult ette, kasutades võrgustikke ja sealt tekkivaid võimalusi. Rahvusvahelistumiseks on erinevaid viise ja kaks põhilist mudelit, mille hulgast ettevõtted valivad vastavalt oma olemusele ja võimalustele endale sobiva. Rahvusvahelistumine on hea võimalus uute kogemuste hankimiseks ja õppimiseks ning uute ideede saamiseks innovaatiliseks olemisel.

1.2 Rahvusvahelistumise põhjused ja takistused

Järgnev alapunkt selgitab rahvusvahelistumise põhjuseid ja seda, miks ettevõtted välisurudele suunduvad. Põhjused on erinevad, aga kõik on kokkuvõttes seotud ettevõttele positiivse tulemuse teenimisega. Lisaks võtab antud alapunkt kokku ka rahvusvahelisel turul esinevad takistused ning asjaolud, miks teinekord on välisurule suundumine keeruline.

Rahvusvahelistumise eelduseks peetakse olukorda, kus koduriigi turg on juba oma toodetega täidetud ning uusi turge vajatakse arengute ja võimaluste saamiseks (Reuber et al., 2018). Rahvusvahelistumise teiseks eelduseks on antud võimaluse märkamine uuel turul ja sellest kinni haaramine (Chandra et al., 2009; Liesch et al., 2011). Reuber et al. (2018) on ka leidnud, et otsustusloogikad, mida ettevõtjad rahvusvahelistumisel ja võimaluste hindamisel kasutavad, muutuvad uusi kogemusi saades järjest keerukamaks ja põhjalikumaks. Üheks eelduseks rahvusvahelistumisele peetakse ka ettevõtte kodulehe olemasolu (Morais & Ferreira, 2020).

Ettevõtted lähevad rahvusvahelisele turule tuluteenimise eesmärgil (Singh et al., 2010), on ka tõestatud et välisturgudele eksportimine omab positiivset mõju ettevõtte kasvule (Paul et al., 2017; Bauweraerts et al., 2019). Kaupade turustamine oma kodumaast kaugemal avardab ettevõtte kasvuvõimalusi, annab tööd ka tulevikuks ja suurendab kasumit (Pukall & Calabrò, 2014; Reuber et al., 2018; Andersson et al., 2014; Bonfim et al., 2018; Anwar et al., 2018; Singh et al., 2010; Mudalige et al., 2019) ning muudab ettevõtte ka konkurentsivõimelisemaks (Mudalige et al., 2019; Knight & Liesch, 2016). Teisalt on Singh et al. (2010) leidnud, et rahvusvahelisele turule minek võib küll ettevõtet kasvatada, kuid see ei tähenda alati ka kasumi suurenemist. Vastupidiselt viimasele väitele on uuritud, et mõned väiksemad firmad on suutnud küll oma oskusteabe muuta ärieduks, aga et see pole kaasa toonud märkimisväärset ettevõtte kasvu (Paul et al., 2017).

Ettevõtte kasvamise võimaluseks on uute klientide hankimine ning kui oma koduturg on väike, siis on rahvusvaheline turg loogiline samm (Kyläheiko et al., 2011; Murmann et al., 2015; Knight & Liesch, 2016). Rahvusvahelistumine on ka omaette kasvustrateegia, mis võimaldab saada uusi turge ja kasutada radikaalseid innovatsioone (Evers & Andersson, 2019).

Väikeste riikide firmad valivad välisturuks pigem oma kodumaast suurema turu ja rahvusvahelistuvad kiiremini võrreldes suurte riikide ettevõtetega (Murmann et al., 2015). Teisest küljest võib ka nii olla, et ettevõtte ekspordib vaid siis, kui koduturu nõudlus mingil põhjusel väheneb ja koduturu nõudluse taastudes eksportimine lõpetatakse (Westhead, 2008). Välisturult otsivad võimalusi eriti need ettevõtted, kelle toodangusse kuuluvad spetsiifilised nišitooted, mille jaoks oma kohalikul väiksel turul ei pruugi eriti palju kliente olla (Kyläheiko et al., 2011).

Teine põhjus välisturu kasutamiseks on ettevõtte kitsas toodete sortiment, kui uute toodete arendamist ja innovatsiooni soovitakse vältida või edasi lükata, või kui juba on tehtud suur kulutus teadus- ja arendustegevuse peale, siis on võimalik turu laiendamiseks selle

investeeringu pealt teenida kauem ning sama toodet pikemaajalisemalt turustada (Pangarkar, 2008). Ettevõtete motivatsioon välisurgete vallutada võib olla ka standardtoodete suuremamahuline müük, nimelt tahavad nad sama toodet müüa võimalikult paljudesse riikidesse, et tootmiskulud oleksid madalad (Murmman et al., 2015; Knight & Liesch, 2016). Turg võib tootest küllastuda või väsida ning siis on variant leida uus välisurg, mille jaoks toode on uus ja jätkata olemasolevate toodete müüki sinna (Kyläheiko et al., 2011). Põhjus rahvusvahelistumiseks võib tekkida ka sellest kui koduturu klient läheb välisurule ja ettevõte järgneb talle samasse riiki (Child & Hsieh, 2014).

Välisurule minekut soodustab ühest küljest ka tihenev konkurents koduturul (Malhotra et al., 2009). Tähele peaks panema, et väiksematel või keskmise suurusega ettevõtetel võib välisurul raske olla, sest neil pole nii suurt kauplemise jõudu nagu kohalikel suuritel ettevõtetel, et hinna või muude aspektidega konkureerida (Bonfim et al., 2018; Musso & Francioni, 2014). Ettevõtted haaravad välisurgu ka selleks, et vältida oma toote lekkimist välisuru konkurentidele, kes ise võiksid hakata sarnast toodet tootma ja tulla hoopis nende koduturule neile endile konkurendiks (Murmman et al., 2015). Ettevõttel on konkurentsiti tõttu hädavajalik määratleda oma konkreetne turusegment ning positsioon, et kokku panna vastav ja toimiv turundusstrateegia, et konkurentsiti keskel ellu jääda (Papadopoulos & Martín Martín, 2011; Sakarya et al., 2007).

Rahvusvahelistumine on lihtsustunud tänu madalamatele kaubandustõketele, transpordi arengule ning kergemale suhtlusele välismaailmaga (Frishammar & Andersson, 2009; Malhotra et al., 2009; Costa et al., 2018; Murmman et al., 2015; Andersson & Florén, 2008). Transpordi kulud on samuti odavamaks läinud (Costa et al., 2018; Murmman et al., 2015). Mida suurem on rahvusvahelistumise tase, seda tootlikum on ettevõtte ning see omakorda aitab välisinvesteeringuid ettevõttesse saada (Costa et al., 2018).

Eksportimiseks on väidetavalt neli erinevat stiimulit, mille Westhead (2008, p. 439) on lahti kirjutanud järgmiselt:

1. „Ennetavad sisemised stiimulid – ettevõtte sisemise keskkonnaga või sisemiste pädevustega seotud probleemid“
2. „Proaktiivsed välised stiimulid – ettevõtte käitub agressiivselt ja otsib ise välisurult võimalusi“
3. „Reaktiivsed sisemised stiimulid – ettevõtte otsib välisuru võimalusi vastuseks sisemistele tingimustele või sündmustele“

4. „Reaktiivsed välised stiimulid – ettevõttel on passiivne hoiak eksporditegevuses saadud negatiivsete kogemuste tõttu“.

Selline rahvusvahelistumine, kus kasutatakse partnereid või võrgustikku, võib ettevõttele anda ka lisa kompetentsi ning edendada uusi oskusi (Lavie & Miller, 2008; Reuber et al., 2018; Johanson & Vahlne, 2011) ning samas ka vähendada ebakindlust (Schweizer, 2013). Võrgustikud on ka rahvusvahelistumist soodustavad ühendused (Fuerst & Zettinig, 2015; Karami & Tang, 2019; Schweizer, 2013; Francioni et al., 2013; Prashanthamet al., 2019; Morais & Ferreira, 2020) ja sama olulised nagu ettevõtte eksperimentaalsed kogemused (Mudalige et al., 2019). Arvatakse ka, et mitte kõik ettevõtted ei peaks võrgustikega liituma, näiteks spetsiaalseid nišitooteid tootvatel ettevõtetel soovitatakse just pigem liikuda psüühiliselt kaugetesse sihtriikidesse ilma võrgustike abita, kuna leitakse, et olemasolevad võrgustikud enamasti ei sobi neile väga teadmiste mahuka äriiseloому tõttu (Schweizer, 2013). Partnerite kasutamisel võib ettevõtte võita pikaajalise koostöö, võimaluse teisele ettevõttele oma litsentse müüa või luua koos turunõudlust ja pärast kasumeid jagada (Murmman et al., 2015).

Võrgustike olulisuse puhul rõhutatakse just sellest saadava informatsiooni hulka, mida eelkõige väiksed ja keskmise suurusega ettevõtted vajavad, et uue turu kohta teadmisi saada (Torkkeli et al., 2012; Liesch et al., 2011; Fuerst & Zettinig, 2015; Child & Hsieh, 2014; Knight & Liesch, 2016). Väiksemad ettevõtted on huvitatud võrgustikest saadavatest ressursidest ja võimalustest (Murmman et al., 2015; Gil-Barragan et al., 2020; Fuerst & Zettinig, 2015; Karami & Tang, 2019; Karami et al., 2019; Prashantham et al., 2019; Crick & Crick, 2016). Võrgustikest saadav info aitab ettevõtetel ka välisturu riskidest üle saada (Karami & Tang, 2019), vähendades välisturuga seonduvat ebakindlust (Gil-Barragan et al., 2020).

Enamasti on võrgustike kaudu liikuv informatsioon subjektiivne (Liesch et al., 2011), kuid ettevõtted hindavad informatsiooni õigsust läbi selle kui tugevad ja usaldusväärsed on nende suhted võrgustiku ettevõtetega (Gil-Barragan et al., 2020; Thai & Chong, 2013). Teisalt on Torkkeli et al. (2012) välja toonud, et just väiksed ja keskmised ettevõtted kipuvad olema ise informatsiooni jagamises kinnised, sest võivad karta oma konkurentsieelise pärast. Lisaks võrgustikest saadavale teabele kasutavad ettevõtted ka oma isiklike personaalsete kontaktide informatsiooni, kuna see on usaldusväärsem (Child & Hsieh, 2014). Teine probleem väikeste ja keskmiste ettevõtete rahvusvahelistumisel seoses võrgustikega võib olla see, et võrgustik hoopis piirab neid ja probleemid tekivad selle sees (Torkkeli et al., 2012).

Ettevõtte juhil võib olla ka oma isiklik ambitsioon või põhimõte, et minna välisturule ja seal läbi lüüa ning selletõttu suunduvad teinekord ettevõtted järjest uuematesse ja seni proovimata riikidesse (Sarasvathy et al., 2014; Bonfim et al., 2018; Anwar et al., 2018). Kui ettevõttel on tõsine huvi rahvusvahelise turu vastu, siis probleemide ja takistuste esile kerkimisel ei kohandata niivõrd enam fikseeritud või süstematiseeritud planeerimist, vaid pigem lähtutakse oma kogemustest, visioonist ja võimetest (Dash & Ranjan, 2019). Ettevõtja võib olla otsustanud, et ta tahab minna välisturule, kuid vahel unustatakse võimalused või keskkond, milles ettevõtte asub ning juht huvitub rohkem enda ja oma firma proovile panekust kui reaalsest tulemusest, mis välisturule minnes ilmnedu võib (O’Cass & Weerawardena, 2009). Riskialdis käitumine võib olla seotud laialdaselt levinud arvamusega, et turuosa suurus määrab ära firma edukuse ning selle alusel võrreldakse ettevõtteid (O’Cass & Weerawardena, 2009).

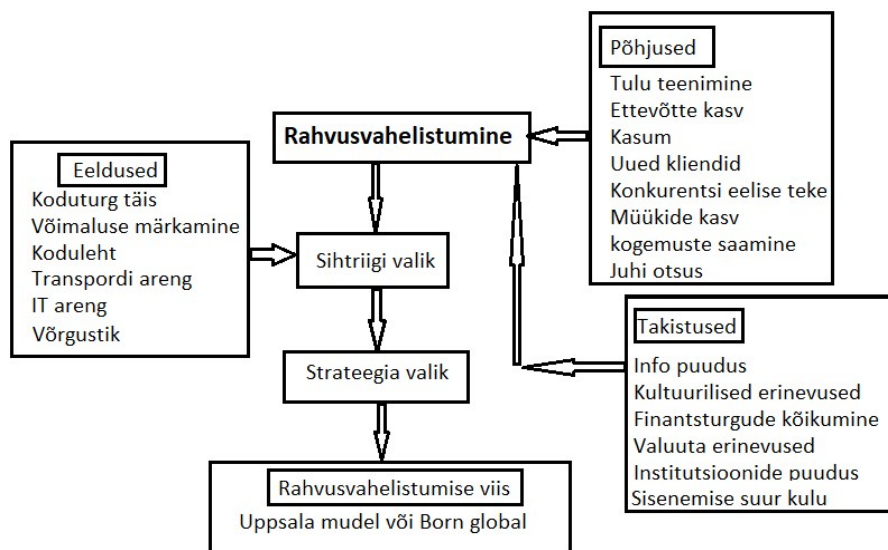
Juhi isikuomadused võivad rahvusvahelistumisele kaasa aidata ka juhul kui juht on avatud suhtumisega uutele kogemustele ja pigem ekstravert (Anwar et al., 2018). Teine uuring on leidnud, et kui juhil on rahvusvahelistumiseks olemas eeldused ja huvi, siis varem või hiljem suundub ettevõtte välisturule, isegi probleemide esile kerkimisel (Sarasvathy et al., 2014). Need ettevõtted, kes on uutele turgudele orienteeritud, reageerivad keskkonnale kiiremini ja näevad globaliseerumises kasulikke võimalusi, fokuseerivad oma müüke just välisurgudele (Frishammar & Andersson, 2009).

Ettevõttele võib olla kasulik minna rahvusvahelisele turule pigem varasemas arengufaasis, sest küpsemas faasis võib olla ettevõtte struktuur ja võrgustikud juba väljakujunenud ja rahvusvaheline areng võib selletõttu olla pärsitud (Andersson et al., 2014). Teisest küljest võib olla ettevõttel varasemas arengufaasis probleeme väheste kogemustega, kuid rahvusvahelised võimalused võivad nõuda kiiret otsustamist ebaselgetes oludes ning ettevõttel võivad olla kasutusel ehk mitte nii täiuslikud otsustamise mudelid (Papadopoulos & Martín Martín, 2011).

„Rahvusvahelistumisega kaasnevad ka erinevad riskid nagu finantsturgude kõikumine, tehnoloogiline innovatsioon, klientide eelistuste muutumine, uute turusegmentide kasv, kultuurilised erinevused ja demograafiliste näitajate muutused“ (Cuero Acosta et al., 2017, p. 10). Lisaks nendele riskidele on Dash & Ranjan (2019, pp. 102–103) välja toonud ka „välisturu riski, mis puudutab valuuta erinevust; teadmatust väliriigi turu ja institutsioonide kohta; füüsilist kaugust; diskrimineerimist teiste välisriigi ettevõtete ja tarbijate poolt; oma koduriigiga erinevate regulatsioonide olemasolu“. Rahvusvahelistumisele mõjub negatiivselt ka regulatiivsete institutsioonide puudumine või nõrk seaduste struktuur, mis tekitab korruptsiooni (Gil-Barragan et al., 2020; Johanson & Kao, 2015).

Rahvusvahelistumist võib raskendada ka informatsiooni puudus, eriti mis puudutab kohalike klientide eelistusi ja nõudlust ning mõjutab ekspordi stabiilsust (Johanson & Kao, 2015). Samuti võib ebapiisava infohulga tõttu ettevõtte alahinnata oma ressursside hulka, mitte pöörata tähelepanu turu iseärasustele või valesti prognoosida turupotentsiaali (Johanson & Kao, 2015). Teinekord on kasu sihtriigi kohalikest ettevõtetest, kes aitavad turule siseneda ja suurendavad firma ellujäämise võimalusi (Dash & Ranjan, 2019; Kalinic et al., 2014).

Ühe takistava tegurina on välja toodud ka põhjus, et ettevõtte on uus ja väike (Kahiya, 2017; Karami & Tang, 2019). Nii mõnelegi ettevõttele saab otsustavaks teguriks liiga kõrge välisurule sisenemise kulu, mida ei suudeta katta (Schweizer, 2013). Rõhutatakse ka võimalikku probleemi intellektuaalomandi õigustega (Singh et al., 2010), või puuduliku varasema kogemuse ja väheste ressurssidega (Karami & Tang, 2019). Ettevõtete jaoks negatiivse tegurina on Lavie ja Miller (2008) välja toonud võimaluse, et erinevatele partneritele või riikidele oma kaupa müües võib tekkida vajadus oma toodet vastavalt nõudmistele kohandada, mis võib ettevõttele juurde tuua märkimisväärse teadus- ja arendusega seotud lisakulusi. Rahvusvahelistumise olemus ning selle eeldused, põhjused ja takistused tegurid on esitatud alljärgneval joonisel 2.



Joonis 2. Rahvusvahelistumise eeldused, põhjused ja takistavad tegurid. Allikas: autori poolt koostatud järgmiste artiklite põhjal: Sakarya et al., (2007); Malhotra et al., (2009); Musso & Francioni, (2014); Francioni et al., (2013); Anwar et al., (2018); Galkina & Chetty, (2015); Crick & Crick, (2014); Bonfim et al., (2018); Kalinic & Forza, (2012); Liesch et al., (2011); Chandra et al., (2009); Frishammar & Andersson, (2009); Westhead, (2008)

Rahvusvahelistumise põhjused võivad olla ettevõtete jaoks erinevad, kuid kokkuvõttes on need seotud ettevõtte kasvu, tulu suurendamise, konkurentsi eelise tekitamise, uute klientide leidmise, müügi suurendamise või muude ettevõtte jaoks kasu toovate asjaoludega. Tänapäevane IT ja transpordi areng on rahvusvahelistumisele tugevast kaasa aidanud ja seda lihtsustanud. Rahvusvahelisel turul toimetades võivad ette tulla takistused, mis suurendavad riski, kuid õigesti planeerides ja vastavat abi kaasates saab takistusi ületada.

1.3 Kahe peamise otsustusloogika olemus

TLi ja PLi võrdlused

Alljärgnev alapunkt keskendub TLi ja PLi omavaheliste erinevuste väljatoomisele. Selgitatakse punkte, mille suhtes need kaks on omavahel vastandlikud. Tuuakse välja, et ettevõtted kasutavad kahte loogikat tihtipeale koos ning antud alapunktist selguvad põhjused miks seda tehakse. Peamisteks rahvusvahelistumise otsustusloogikateks peetakse TLi ja PLi, mis on üksteise suhtes vastandlikud (Chandra, 2017) ja peaksid erinevates aspektides ära katma ettevõtete võimalikud otsuste tegemise variatsioonid. Eraldi on kummagi loogika kohta iseloomustusi välja toodud ka antud magistritöö lisis 3. Antud loogikate erinevused tulevad välja ettevõtja suhtumisest nelja põhimõttesse, milleks on:

1. vahendid ja kontroll; 2. ettenägematus; 3. konkurents või liitude moodustamine;
4. maksimaalne taskukohane kahju.

Vahendite ja kontrolli puhul eristub TL selletõttu, et ettenägematut olukorda üritatakse kontrollida, samas kui PLi puhul pigem püütakse ettenägematut tulevikku ette ennustada. Ettenägematuse erinevuseks on asjaolu, et TLi puhul kasutatakse olemasolevat olukorda parimal viisil ära, kuid PL on pigem olemasoleva teadmuse maksimaalse ennetav ära kasutamine selleks, et vältida ettenägematu olukorra tekkimist. TLi kasutajad on pigem meelesstatud moodustama teiste ettevõtetega strateegilisi liite, samas kui PLi puhul eelistatakse teha konkurentsi analüüsi, et ise võtta turust maksimum. Erinevus esineb ka maksimaalse taskukohase tulu seisukohast, nimelt kui TLi kasutajad arvutavad uute rahvusvaheliste projektide kohta pigem maksimaalse võimaliku kahju, mida ettevõtte on võimeline kannatama ilma, et tekiks pankrot, siis PLi puhul arvestatakse ainult maksimaalse võimaliku tulu ja kasumiga (Sarasvathy, 2001; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Kalinic et al., 2014; Chandler et al., 2011; Werhahn et al., 2015; Reymen et al., 2017; Chandra, 2017; Gil-Barragan et al., 2020;

Crick & Crick, 2015; Karami et al., 2019; Child & Hsieh, 2014). Kahe otsustusloogika peamised erinevused on välja toodud tabelis 1, milles esitatakse TLi ja PLi erinevused viie loogikaid puudutva elemendi suhtes. Tabelis 2 on esitatud kirjanduses välja toodud kahe otsustusloogika peamised kasutuskohad ning olukorrad.

Erinevad uurijad on analüüsinud PLi ja TLi erinevusi ja lisanud, et oluline on mõista, et kumbki nendest loogikatest pole teisest parem, tähtis on kasutada vastavat otsustusloogikat õiges olukorras (Schweizer et al., 2010; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016). Ettevõtte ei pea valima endale ühte loogikat, vaid olenevalt olukorrast saab ta kasutada üht või teist (Smolka et al., 2018). Sobiva otsustusloogika valimisel on oluline ka kuidas ettevõtte riski ja muudatustesse suhtub, sellest olenevalt valitakse PL või TL (Soroma et al., 2019).

Ettevõtte võib oma otsuste tegemisel mõlemat loogikat ka kokku kombineerida (Reymen et al., 2017; Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014; McKelvie et al., 2019), enamasti selliselt, et algstaadiumis kasutatakse suuremal määral TLi ja järgmistes rahvusvahelistumise faasides muutub domineerivaks loogikaks PL (Gil-Barragan et al., 2020; Evers & Andersson, 2019). Antud järjestust põhjendatakse ühest küljest asjaoluga, et TLi kasutatakse ärivõimaluste väljaselgitamisel ja valimisel, kuid ettevõtte kasvu ajal lülitatakse PLi peale ümber (Hauser et al., 2019; Nummela et al., 2014). Teinekord võib ka nii olla, et ettevõtte tahab järgida PLi, kui avastab mingil hetkel, et tal pole kasutada sellises mahus ressursse nagu algselt loodetud ning sellisel juhul hakkab ettevõtte kasutama hoopis TLi põhimõtteid (Reymen et al., 2017). Pole ka välistatud, et PLi kasutatakse üldiste struktuuride ja tegevuskavade loomisel, aga TLi uute võimaluste kasutamiseks (Smolka et al., 2018).

Galkina ja Chetty (2015) on leidnud, et paljudel juhtudel on rahvusvahelistumise protsessis väga palju ebaselgust ja ettevõtted kaotavad protsessi käigus oma PLile iseloomuliku strateegilise orientatsiooni ning kuna paljuski sõltutakse teistest osapooltest, siis on olukorda keeruline täielikult ette ennustada ja selletõttu hakkavad ettevõtjad jällegi pigem TLi poole kalduma. Ka Crick ja Crick (2014) leiavad, et selline olukord, kus algne PLi välisturule sisenemise loogika asendub jooksvalt TLiga, on täiesti reaalne, sest rahvusvahelistumise käigus hakkavad ettevõtted mõtlema ka oma tutvuste kasulikkuse peale ning mingil määral arvestatakse ka ebaõnnestumise ja võimaliku maksimaalse kahjuga. Juhid on erinevad ja näevad ka võimalusi erineva nurga alt ning vahel tehakse ebakindlates oludes kompromiss ja minnakse taskukohase kaotuse valiku teed ka siis kui muidu ollakse rohkem PLi pooldaja (Crick & Crick, 2015). Igal juhul on ettevõttele kasulik, kui mõlema loogika kasutamise oskused on olemas, et vastavalt situatsioonile teha parimaid valikuid (Smolka et al., 2018).

Tabel 1. TLi ja PLi põhiline vahe viie erineva elemendi võrdluses

Põhimõte	TL	PL
Vahendid ja kontroll	Ettenägematu olukorra kontrollimine ; juht käitub vastavalt turu võimalustele, sõlmitakse eel-lepinguid. Ettevõtja küsimus: Mida ma oskan teha? Mida ma tean? Keda ma tean?“, Kasutatakse raskesti ette ennustatavates olukordades	Ettenägematu tuleviku ennustamine ; juht seab omale ise eesmärgi. Kasutatakse ette ennustatavates olukordades
Ettenägematus	Ettenägematute olukordade ära kasutamine ja enda kasuks pööramine ; juht lahendab probleeme. Ebameeldiva info saamisel orienteeritakse ennast ja ettevõtet ümber.	Olemasoleva teadmuse kasutamine selleks, et ettenägematut olukorda vältida
Konkurents või liit	Strateegilised liidud ; juht soovib teha koostööd. Need liidud, mis jagavad samu riske ja kasumeid, on kõige jätkusuutlikumad.	Konkureeriva suuna võtmine . Konkurentsi- ja ärianalüüsi teostamine; juht valib teiste suhtes võistleva suuna, otsitakse ressursipõhiseid partnereid
Maksimaalne taskukohane kahju	Maksimaalne taskukohane kahju ; Kahjule orienteerimine suurendab protsessi efektiivsust. Projektide valikul arvestatakse kas ebaõnnestumise korral elab ettevõtte saadud kahju üle.	Maksimaalne võimalik tulu ; juht eeldab et ta teenib olukorrast kasu. Olemasolevatest valikutest valitakse projekt, mis on kõige kasumlikum.
Juhi roll	Juht kujundab tuleviku , protsessid on isikutest sõltuvad.	Tulevik on mineviku jätk ja seega ette ennustatav, juht ise pole nii oluline

Autori koostatud järgmiste artiklite põhjal: Dash & Ranjan (2019); Ciszewska-Mlinaric et al. (2016); Harms & Schiele (2012); Parida et al. (2016); Sarasvathy et al. (2014); Sarasvathy (2001); Read et al. (2009); Chandler et al. (2011); Werhahn et al. (2015); Hayton et al. (2011); Cai et al. (2017); Chandra (2017); Gil-Barragan et al. (2020); Karami et al. (2019); Pawęta, (2016); Hauser et al. (2019)

Tabel 2. TLi ja PLi kasutamine kirjanduses välja toodud erinevates olukordades

Meetod	Mis olukorras kasutatakse?	Kes on seda uurinud?
TL	Enamasti valitav meetod, eriti ettenägematus ja keerulises olukorras. Ettevõtja ei lase ennast tagasilöökidest häirida, näeb võimalusi. Seda eelistavad kogunud ettevõtjad. Ettevõtja ei ole kindel kas partner on usaldusväärne. Ettevõtja saab toetuda oma „sisetundele“ ja panustada vaid nii suure osa kui ta on nõus kaotama. Eesmärgid tekivad protsessi käigus. Ebaõnnestumise korral ei ole ettevõtte püsijäämine kaalul. Kui ettevõtja näeb välisturule sisenemiseks head ootamatut võimalust. Pereettevõtted kasutavad seda rohkem. TLi suurenedes suureneb ka ootus tulule, mitte enam võimalikult kahjule. Ettevõtjad on pigem positiivselt meelestatud.	Dash & Ranjan (2019); Harms & Schiele (2012); Parida et al. (2016); Ciszewska-Mlinaric et al. (2016); Galkina & Chetty (2015); Schweizer et al. (2010); Kalinic et al. (2014); Vissak et al. (2020); Sarasvathy et al. (2014); Hayton et al. (2011); Chetty et al. (2015)
PL	Kui on võimalik kasutada etteennustamist. Valitakse pigem eksport-tüüpi sisenemiseks. Eesmärgid on kindlalt paika pandud, otsitakse maksimaalset kasu ja investeeritakse suuri summasid. Rahvusvahelisele turule minnakse kiiresti ja korruga. Kogenematud noored juhid kasutavad seda, kuna neil puudub varasem kogemus ja nad saavad juhtimisõpikutest näpunäiteid.	Kalinic et al. (2014); Harms & Schiele (2012); Chetty et al. (2015); Ciszewska-Mlinaric et al. (2016)

Allikad: autori poolt koostatud veerus „Kes on seda uurinud?“ esitatud allikate põhjal

TLi kasutamine pigem kiirendab rahvusvahelistumist, samas PL suurendab rahvusvahelistumist (Gil-Barragan et al., 2020), seega tahavad ettevõtted maksimeerida nii lühiajalist edu ja selleks sisenetakse TLiga, kui ka pikaajalist edu, mille jaoks rahvusvahelistutakse PLiga (Evers & Andersson, 2019). Teisalt on ka väidetud, et TLi puhul on rahvusvahelisele turule sisenemine küll kiirem, aga pühendumine väiksem ning PLi puhul on välisturule sisenemine aeglasem, aga selle võrra on antud loogikat kasutavad ettevõtted rahvusvaheliselt pühendunud (Prashantham et al., 2019). TL suurendab ka sisenemiskiirust rahvusvahelisele turule, kuid PL pigem aeglustab seda protsessi (Ahoba-Sam & Charles, 2019). TL aitab luua uusi turge madalate kuludega, kuid PL võimaldaks saavutada nendel turgudel stabiilsuse ja juhtpositsiooni (Karami et al., 2019). Kui välisriigiga, kuhu ettevõtte soovib siseneda on suur füüsiline kaugus, siis on järeldatud, et see suurendab PLi kasutamist, kui aga ettevõttel on olemas ka varasem rahvusvahelistumise kogemus, siis kasutatakse rohkem TLi (Harms & Schiele, 2012).

Ettevõtted, kes kasutavad PLi, õpivad välisriikide koha kiiremini, võrreldes nendega, kes kasutavad TLi ja õpivad järk-järgult vastavalt turu olukorrale (Chetty et al., 2015). Põhjalikum turu uuring nõuab rohkem ressursse ja alati pole ettevõttel võimalik nii palju kulutada (Papadopoulos & Martín Martín, 2011; Sakarya et al., 2007). Vastupidiselt sellele on Karami ja Tang (2019) leidnud, et TLi kasutajad on kiiremad õppijad, kuna nad õpivad kõigilt, eriti konkurentidelt ja seega saavad nad oma kogemusi kasutada konkurentsieelise loomiseks. Aga Chetty (2015) on ka lisanud, et tegelikult nende uuringust ei selgunud kumma loogika kasutajad on reaalses turusituatsioonis olnud edukamad. Sellegipoolest on leitud, et TLi kasutajad on oma tegevustulemusel olnud paremad (Karami et al., 2019).

PL näeb ette, et tulevik on mineviku jätk, aga TLi puhul nii ei arvata, kuna leitakse, et tulevik on pigem ettenägematu (Karami et al., 2019). Vastupidiselt PLile, kus kasutatakse olemasolevat teadmist, on TLi puhul oluline asjaolu, et uuritakse ja arendatakse just uusi ideid (Ahoba-Sam & Charles, 2019).

PLi puhul on ettevõttel eelnevalt paika pandud kindel siht ja selleks on olemas vajalik hulk ressursse, kuid TLi puhul on algselt olemas vaid mingi hulk ressursse, mida koostöös partneritega liitude moodustamisel üritatakse suurendada ning koos luuakse uued eesmärgid (Galkina & Chetty, 2015; Chetty et al., 2015; Evers et al., 2012; Chetty et al., 2015; Werhahn et al., 2015; Child & Hsieh, 2014) ja võimalused (Andersson, 2011). Leidub arvukalt tõendeid selle kohta, et ilmnevate võimaluste ära kasutamine mõjub rahvusvahelistumisele positiivselt ning sellisel juhul ei pöörata enam strateegiale nii palju tähelepanu (Morais & Ferreira, 2020).

TLi kasutajad loovad sidemeid nende osapooltega, kes on valmis toetama ja kellega on lihtne suhet luua, kuid PLi kasutajate puhul on võrgusuhete loomine teadlik tegevus oma etteantud eesmärgi saavutamiseks ja kindlate ressursside saamiseks (Prashantham et al., 2019; Ahobasam & Charles, 2019). Pärast sihtriigi väljavalimist on tähtsusetel teisel kohal välismaiste strateegiliste partnerite otsimine, kes aitaksid oma teadmistega kohalikku tarbijaskonda ja konkurente paremani mõista ning see viitab TLi kasutamisele (Galkina & Chetty, 2015). Võttes arvesse kirjanduse allikaid, siis autor järeldab, et pärast sihtriigi väljavalimist strateegiliste partnerite teadlik otsimine viitab mingil määral ka etteplaneerimisele ja strateegia loomisele, mis räägib pigem PLi kasutamise poolt.

PLi puhul alustab ettevõtte reeglina erinevate alternatiivsete variante uurimisega, millest lõpuks valitakse välja üks eesmärk, kuid TLi puhul soovitatakse juhul leppida asjaoluga, et erinevatel variantidel võivad kõigil olla erinevad lõpptulemused (Crick & Crick, 2016; Andersson, 2011). PLi kasutajad on pigem eesmärgile orienteeritud ja tuginevad olemasolevale teabele, kuid TLi pooldajad rõhuvad improvisatsioonile, situatsioonide ära kasutamisele ja turu loomisele ning nad tuginevad ettearvamatule kontrollistrateegiale (Magnani & Zucchella, 2019).

Noorte ettevõtete kohta on Cai et al. (2017) kirjutatud, et nad kasutavad enamasti TLi, sest nad saavad loota vaid piiratud olemasolevatele vahenditele ja nende parimale ära kasutamisele kasumisse jõudmiseks, samuti on Nummela et al. (2014) leidnud, et noored ettevõtted lähtuvad otsuste tegemisel enamasti intuitsioonist, mitte niivõrd süstemaatilisest planeerimisest. Vastukaaluks sellele on Harms ja Schiele (2012) noorte ja väheste kogemustega juhtide kohta uurinud seda, et nad pigem lähtuvad juhtimisõpikute soovitustest ja valivad PLi isegi siis, kui nad kogevad raskusi ja piiranguid, kuid oma väheste kogemuste juures nad enamasti ei julge teha TLi põhjal otsuseid.

Vanematel firmadel, kes on turul kaua tegutsenud, on enamasti olemas põhjalik kogemuste pagas ja nende puhul võiks eeldada TLi kasutamist (Nummela et al., 2014), kuid Harms ja Schiele (2012) on leidnud, et vanematel ja pikemate traditsioonidega ettevõtetel võib olla ajaga tekkinud formaalsuste kogum, mis nõuab siiski just PLi kasutamist ning põhjalikuma eeltöö tegemist. Ettevõtte kasutab enamasti TLi, kui hakkab kindla kliendisegmendi jaoks väärtuspakkumist koostama (Reymen et al., 2017). Kontrollimise seisukohalt on Chandler et al. (2011) öelnud PLi kohta pigem erinevalt teistest sama teema uurijatest nii, et selle kasutajad tahavad tulevikku ette ennustada just nimelt selleks, et seda paremini kontrollida saaks. Võttes arvesse kirjanduse andmeid, siis peetakse kontrollimist pigem TLit iseloomustavaks

elemendiks (Sarasvathy, 2001; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Kalinic et al., 2014; Chandler et al., 2011; Werhahn et al., 2015; Reymen et al., 2017; Chandra, 2017).

Chandler et al. (2011, p. 376) määratlenud kahe loogika erinevused selliselt, et PLi puhul „valmista ette põhjalik äri- ja turundusplaan“ ning TLi korral „hakka lihtsalt peale“. Sellest tulenevalt on TLi kasutades ettevõtte rahalist käekäiku raskem jälgida, kuna konkreetseid plaane pole ja juhtimisarvestust on keerulisem pidada, samas kui PLi puhul on kindlad ja detailsed plaanid tehtud ning finantside liikumist on võimalik täpsemalt jälgida (Mitter & Hiebl, 2017). Kirjanduse andmetel on PL rohkem sobilik suurtele ja vanematele ettevõtetele ja TL pigem väiksematele ja noorematele firmadele (An et al., 2019).

Kokkuvõttes on mõlemal otsustusloogikal omad plussid ja üks pole teisest parem. Siiski leiab kirjanduse põhjal olukordi, kus oleks mõistlikum eelistada üht loogikat teisele. Ettevõtted valivad otsustusloogikad siiski vastavalt oma võimalustele, kogemustele ja oskustele, rakendades neid ettevõtte jaoks parimate tulemuste saavutamiseks.

1.4 Otsustamisloogikate kasutamine ettevõtete rahvusvahelistumisel

Rahvusvahelistumine ainult TLi kasutades

Järgnev alapunkt kirjeldab erinevate kirjanduse andmete põhjal läbi viidud empiiriliste uuringute tulemusi ja avab tagamaid, et kumba otsustusloogikat on uuritud ettevõtted erinevates rahvusvahelistumise etappides kasutanud.

Crick ja Crick (2014) on uurinud UK ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi loogikaid ja üks luubi all olnud ettevõtte on öelnud, et tal polnud piisavalt raha eeluuringute teostamiseks kõigis nendes riikides kuhu nad oleksid soovinud siseneda. Jutud nende tootest levisid ise ja ei läinud kaua kui ka nendest riikidest, mille kohta nad uuringuid teha ei olnud jõudnud, hakkas tellimusi tulema. Sarnane olukord esines ka Galkina ja Chetty (2015) tehtud uuringus ettevõttega F3, kes ise ei plaaninud väliturule minna, kuid kliendid leidsid neid ise ja seetõttu suunduti rahvusvahelisele turule. Antud näited kirjeldavad ette planeerimata rahvusvahelistumist, mis viitab TLi kasutamisele. Tulemus on esitatud tabelis 3.

Järgnevad olukorrad kirjeldavad sellist rahvusvahelistumist, kus ettevõtted kasutasid oma olemasolevaid kontakte või võrgustikke uutele turgudele sisenemiseks, mis näitab tugevat TLi

kasutamist. Galkina ja Chetty (2015, pp. 659–664) on uurinud ettevõtteid F1 ja F2, kes pole kunagi teinud konkreetseid plaane ega strateegiat välisturule minekuks ning pole korraldanud ka turu uuringuid. Nad on välisturule jõudnud ainult selletõttu, et nad on teadnud õigeid inimesi, kelle poole pöörduda ja kes on neil kokku viinud sobivate koostöö partneritega. Ettevõtte juhid põhjendavad seda sellega, et planeerimisel ei pruugi mõtet olla, sest turu olukord võib muutuda kiiremini kui planeerida suudetakse.

Chetty et al. (2015, p. 1448) on uurinud Uus-Meremaa ettevõtteid ja nende seas kasutati samuti ära olemasolevaid toimivaid koostöövorme, endisi töötajaid kontaktidena või moodustati liitusid teiste ettevõtetega. Tutvuste efektiivset kasutamist on oma uuringus täheldanud ka Crick & Crick (2014, p. 434). Evers & O’Gorman (2011, pp. 565–566) on uurinud ettevõtet B ning tema puhul oli samuti tegemist TLi elementide rakendamisega, kuid erinevalt varasematest näidetest on siinkohal seda tehtud võimaluse märkamiseks ja sellest kinni haaramiseks. Lisaks sarnaselt ülalpool toodud näidetele kasutas ettevõtte B oma varasemat kontakti, mille tõttu saadi reaalne leping. Rahvusvahelistumise loogikad on näha ka tabelis 3. Kokkuvõtteks on erineva tausta ja tegevusalaga ettevõtted saanud siseneda rahvusvahelisele turule ka ainult ühe otsustusloogika kasutamisel.

Rahvusvahelistumine ainult PLi kasutades

Alljärgnev näide räägib ainult PLi kasutamisest ja pole antud juhul tegemist edulooga. Ainult PLi on kasutanud Walmart, mis hakkas laienema Saksamaale. Ettevõttel oli olemas varasem rahvusvahelistumise kogemus ja firma arvas, et sellest piisab. Walmart laienes Saksamaale tuginedes oma varasemale kogemusele üle maailma, kuid ta ei teadnud, et Saksamaa turg erineb teistest märkimisväärselt (Yoder et al., 2016). Ettevõtte rakendas välisturule minnes osaliselt PLi, tuginedes vaid turu etteennustamisele, kuid mis kahjuks ei õnnestunud. Ehk oleks ettevõtet aidanud TLi lisamine, näiteks vastavalt turu olukorrale muudatuste sisseviimisega, või oleks ettevõtte pääsenud suurtest ümbertegemistest ja liigsetest kulutustest, kui ta oleks kohe alguses rakendanud ka teist PLi elementi – turu uuringut? Tulemus on esitatud tabelis 3.

Rahvusvahelistumine kahe loogika koos kasutamisel

Järgnevad empiirilised uuringud tõestavad, et ettevõtted kasutavad kahte otsustusloogikat koos või vaheldumisi. Kirjanduse andmetel esineb märkimisväärselt rohkem näited sellistest ettevõtetest, kes on kasutanud rahvusvahelistumisel mõlemaid loogikaid koos, rakendades erinevates etappides ühte või teist otsustusloogikat.

Tabel 3. Otsustusloogikate kasutamine erinevate kirjanduses uuritud ettevõtete poolt. 1. – esimene otsustusloogika, 2. – teine otsustusloogika, 3. – kolmas otsustusloogika

Uuritav ettevõtte	1.	2.	3.	Kommentaar	Kes on uurinud?
F1, F2, Ettevõtte B, Uus-Meremaa ettevõtted, UK ettevõtte	TL			Ettevõtte läks väliturule ainult täna oma kontaktidele. Uus-Meremaa ettevõtted kasutasid TLi nii riigi valikul kui ka sisenemisel. UK ettevõtetel oli tegemist ette planeerimata rahvusvahelistumisega	Galkina ja Chetty (2015); Evers & O’Gorman (2011); Chetty et al. (2015), Crick ja Crick (2014)
F3	TL			Klient tõmbas ettevõtte väliturule	Galkina ja Chetty (2015)
Walmart	PL			Kasutas ainult varasema kogemuse teadmust. Töötas sihipäraselt kindlale turule sisenemise eesmärgil.	Yoder et al. (2016),
F4, F6, Campo, Ettevõtte A, Itaalia ettevõtted	TL	PL		Esimene rahvusvahelistumine Campo, F4 ja F6 ettevõtetel toimus läbi kontaktisiku. Ettevõtte A puhul oli TLi näiteks ettevõtte omandamine, PLi kasutamist näitab hilisema äritegevuse strateegilisem planeerimine või oma varasema teadmuse ära kasutamine. Itaalia ettevõtete näitel oli esmalt sisenemise TLi läbi, hilisem tegevus viitas PLile	Galkina ja Chetty (2015); Vissak et al. (2020); Evers & O’Gorman (2011); Kalinic et al. (2014)
F5, F7, Target, Ettevõtte ABC, Ettevõtte CBA	PL	TL		Alguses planeeris (F5, F7) ettevõtte kontaktide saamist ette, väliturule jõuti tegelikult siiski klientide kaudu. Targeti puhul tehti turu uuring ja hiljem üritati vastavalt olukorrale ärimudelit muuta. ABC ja CBA puhul tehti esmalt tööd kindlasse riiki sisenemiseks, kuid hiljem kasutati olemasolevaid ressursse	Galkina ja Chetty (2015); Yoder et al. (2016)
Audioteka, Ettevõtte C	TL	PL	TL ja PL	Esmalt oli Audiotekal strateegiline partner, Ettevõttel C võimalusest kinni haaramine (TL). Hiljem lisandus mõlemale ettevõttele planeerimine (PL), kolmandas faasis oli uutele turgudele sisenemine Ettevõttele C PLi teel, kuid kasutades ka partnerit (TL). Audioteka kolmas faas oli esmalt TL (turgudele sisenemine), kuid samas ka PL (analüütilise juhi valimine).	Ciszewska-Mlinaric et al. (2016)

Allikas: autori poolt koostatud veerus „Kes on uurinud?“ esitatud allikate põhja

Seda, et ettevõtte võib kasutada kahte otsustusloogikat erinevatel tingimustel koos, on leidnud ka Chetty et al. (2015) ja Kalinic et al. (2014). Ettevõtte võib vastavalt turu olukorrale katsetada vaheldumisi nii PLi kui TLi, veendumaks kumb erinevates situatsioonides paremini toimib (Kalinic et al., 2014; Crick & Crick, 2014), või kasutada mõlema loogika elemente koos (Crick & Crick, 2014). Ühel juhul leidsid uuringutes selliseid firmasid, kes välisurule leidmiseks ja sinna sisenemiseks on kasutanud TLi, kuid hiljem vahetanud oma strateegia PLi vastu, või siis vastupidi. Samuti leidsid ettevõtteid kes vahetavad loogikaid tihedamaltki.

Üheks selliseks ettevõtteks on Vissak et al. (2020) uuritud Itaalia orgaanilise toidukauba müügiga tegelev ettevõtte Campo, mille algne välisurule minek oli TLi põhine, kuna panustati peamiselt võrgustiku loomisele. Hiljem alustati strateegilisema lähenemisega, mis viitas PLi kasutamisele. Galkina ja Chetty (2015) uuritud ettevõtte F6 rahvusvahelistus ka tänu kontaktidele, aga kui nad Venemaal juba kanda olid kinnitanud, siis hakkasid nad oma tegevust rohkem ette planeerima. Seega antud näite puhul oli sarnaselt Campoga esmane otsustusloogika TL, kuid ettevõtte laienemise järgselt hakati pigem kasutama PLi meetodit. Galkina ja Chetty (2015) on uurinud ka ettevõtet F4, mille Venemaale minek ei olnud strateegiliselt planeeritud, see juhtus ühe kolmanda isiku kaudu, kes oskas vene keelt. Seega esmane välisriiki sisenemise loogika oli TL nagu eelmiste mainitud ettevõtete puhul, kuna kasutati olemasolevat kontakti. Teisalt pani ettevõtte F4 pärast sihtriiki sisenemist kokku strateegilise nimekirja võimalikest Venemaa klientidest ja edasimüüjatest, kellega sooviti koostööd teha. See viimane punkt näitab, et F4 rahvusvahelistumise TL asendus PLiga. Seega Campo, F4 ja F6 on kõik selles suhtes sarnase käitumisega. Otsustusloogika on esitatud tabelis 3.

Evers ja O’Gorman (2011) on uurinud ettevõtet A, mille puhul on samamoodi algselt kasutatud TLi, kuna juht nägi võimalust pankrotis ettevõtte omandamises, kuid samas kasutas ära oma teadmist logistika ja tootmise vallas, mis viitab PLi kasutamisele. Ettevõtte C puhul oli samuti tegemist kahe otsustusloogikaga. Ettevõtte C juht nägi küll võimalust, mille ajendil ta ettevõtte moodustas ja välisurule sisenes, kuid ettevõtte edasine käekäik oli rohkem planeeritud, mis viitab PLi rakendamisele samamoodi nagu toimiti Campos ja ettevõtetes F4 ja F6. Hilisem teine Prantsuse turule sisenemine viitab planeerimise poole pealt küll PLile, kuid partneri abi kasutamine jälle TLi olemasolule. Otsustusloogikate kasutamine on esitatud tabelis 3.

Sarnane näide mitmel korral oma loogikate vahetamisest juhtus Poola ettevõttega Audioteka. Audioteka arengu kolme faasi (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016) loogikad on esitatud allpool tabelis 3, millest selgub, et ettevõtte on kasutanud mitut loogikat segamini, nimelt esimeses faasis TLi, teises PLi, kolmandas uuesti TLi. Samal ajal oli lisandunud ka PLi element, kuna

valiti uus analüütiline juht. Lisaks on ettevõtte palganud endale teatud oskustega inimesi, kes aitaksid rahvusvahelistumisel oma spetsiifiliste teadmiseega.

Natuke erinev näide oli Itaalia ettevõtete sisenemine välisturgudele, mida on uurinud Kalinic et al. (2014) kes leidis, et esimesele välisturule mindi pigem TLi kasutades, kuid järgnevate turgude valikul oldi vägagi PLi poolt. Kahjuks ei ole märgitud põhjust, miks ettevõtted oma loogikat vahetasid. Sarnaselt Audioteka uurimusele, on ka Kalinic et al. (2014) empiirilise uuringu tulemustest nähtuv, et ettevõtted kasutavad kohalikku keelt oskavate inimeste palkamist uuele turule kergemaks sisenemiseks. Loogikad on esitatud tabelis 3.

Teisalt on ettevõtteid, kelle esmane valik on olnud PL. Soome ettevõtete uurimisel on leitud, et uue rahvusvahelise turu otsinguil kasutatakse rohkem PLi (Chetty et al., 2015). Seda põhjustas asjaolu, et enamasti oli ettevõtte juhtidel juba enne rahvusvahelistumist plaan siseneda kindlatele turgudele. Galkina ja Chetty (2015) on uurinud ettevõtet F5, mis planeeris minna Venemaa turule, kuid soovitud kontaktisik tuli juhuslikult ise nende ettevõttesse ja koostöö algas hoopiski sellest. Seega F5 puhul oli ettevõtte rahvusvahelistumise plaan algselt üles ehitatud PLile, mis jooksvalt muutus TLiks. Sarnane olukord oli ettevõttega F7, kus sarnaselt planeeriti ette uute kontaktide saamist, kuid tegelikkuses leidsid kliendid neid ise. Loogika on tabelis 3.

Veel üheks näiteks on ettevõtte ABC, kes teadis varakult, et peab jõudma UK turule, sest selle kaudu on tal võimalik leida uusi kontakte, mis aitab tal kaugemale laieneda (Chetty et al., 2015). Ettevõtte CBA soovis laieneda Itaaliasse, kus on vastav turg nende tootele (Chetty et al., 2015). Mõlema näite puhul kehtib rahvusvahelistumise esimeses etapis PL ja on pisut sarnane ettevõtetega F5 ja F7, kuid jääb arusaam, et Chetty (2015) uuringus oli ettevõtete algne PLi kasutamine tugevam. Samas on Chetty (2015) leidnud ka seda, et nende ettevõtete puhul esines aegajalt ka TLi ilminguid. Soome ettevõtete näite puhul oli huvitav ka asjaolu, et rahvusvahelise turu valikul lähtuti küll PList, ent reaalse teise sisenemise sammude põhjal võib öelda, et rohkem esines TLi (Chetty et al., 2015). Tulemus on tabelis 3.

Aeg ajalt esineb rahvusvahelistumisega ka negatiivseid näiteid. Yoder (2016) on uurinud USA päritolu kaubandusega tegelevat ettevõtet Target, kes tahtis laieneda Kanadasse, kuid kes tegi väliturule minnes järjest valesid otsuseid ja pidi lõpuks on äri sulgema. Algselt kasutati põhjalikku PLi, millele hiljem liideti TL, et äri päästa, kuid siiski see ei õnnestunud (Yoder et al., 2016). Tulemus on esitatud tabelis 3.

2. Eesti ettevõtetele baseeruv uuring otsustusloogikate kasutamise kohta rahvusvahelistumisel

2.1 Metoodika ja valimi kirjeldus

Kirjandusest saadud informatsiooni baasil on magistritöö autor kokku pannud erinevatest väidetest ja täpsustustest koosneva küsimustiku (Kalinic et al. 2014; Chandler et al. 2011; Werhahn et al. 2015; Hayton et al. 2011; Cai et al. 2017; Sorama 2019; Vissak et al. 2020; Harms & Schiele 2012), mille põhjal viis läbi struktureeritud intervjuud (Myers & Newman, 2007), et selgitada välja kumba otsustusloogikat ettevõtte on kasutanud ja miks (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Ettevõtetele esitatud väiteid on kasutatud ka kirjanduses läbi viidud empiirilistes uuringutes ning selle tõttu valis magistritöö autor oma uuringusse samad väited, et oleks võimalik tulemusi kirjanduses saaduga võrrelda. Kasutatud väited on kokku pandud erinevatest artiklitest, mis on eraldi esitatud magistritöö lisa 4.

Selleks, et intervjuueeritavad saaksid väidetest ühtmoodi aru, selgitas autor neid intervjuu käigus üle. Intervjuu oli kahepoolne vestlus, ning aeg ajalt tekkis intervjuueeritavate vastustest autorile arusaam, et väidet on valesti mõistetud ning selgitas õiget konteksti üle. Enim tekitasid küsimusi väited, mis olid seotud partnerlusega, et näiteks keda mõeldakse väliste organisatsioonide all ja kas konkurendid liigituvad nende alla. Kirjanduses soovitatakse, et olemasoleva teooria kasutamist peaks empiiriliste uuringute tegemise käigus võimalikult hiliste etappideni lükkama, et see ei tekitaks eelarvamusi ega piiraks järelduste tegemist (Andersen & Kragh, 2010).

Antud töös on tegemist kvalitatiivse uuringuga, mis sisaldab ka kvantitatiivse uuringu meetodit (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), milleks antud töös kasutatakse esitatud väidete vastuste kodeerimist numbrilisele kujule (Thomas et al., 2008). Kvalitatiivne uuring on hea, kuna võimaldab põhjalikult uurida piiratud arvu juhtumeid, sellega saab läbi viia juhtumite vahelisi võrdlusi ja uurida dünaamilisi protsesse, kuid samas võib tulemuste üldistamine olla keeruline

(Johnson & Onwuegbuzie, 2004). On tavaline, et kvalitatiivse uuringu käigus saadakse ka kvantitatiivseid andmeid (Bryman, 2006). Juhtumiuuringus on soovituslik mõlemaid andmeid kasutada, sest kvantitatiivsed andmed ei lase uurijal end kvalitatiivsetest andmetest tekkinud muljel kõrvale juhtida (Eisenhardt, 1989). Rakendusuuringutes on kvalitatiivse meetodi üheks võimaluseks küsida erievatelt vastajatelt samu küsimusi ja saadud vastuseid omavahel võrrelda, või üksteisega täiendada (Palinkas et al., 2015). Autor teeb sisuanalüüsi tehtud intervjuudest saadud vastustele ning see hõlmab andmete tõlgendamist (Elo & Kyngäs, 2008). Sisuanalüüs on oluline, et andmeid struktureeritult ja süstemaatiliselt esitada (Tong et al., 2007) ning sisuanalüüsis analüüsitakse nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid andmeid (Bryman, 2006).

Ettevõtetele esitatud väited puudutasid TLi ja PLi kohta käivaid elemente nagu olemasolevad vahendid ja nende kasutamine, partnerlus ja sellesse suhtumine, võimalik maksimaalne kahju, ettenägematud olukorrad, kontrollimine ja võimaluse märkamine. Samuti on ettevõtetele eraldi esitatud väiteid nende analüüsipõhisuse ja otsuste teostamise kohta. Lisaks on autor uurinud ka avatud küsimuste kaudu ettevõtete tausta kohta, erinevate olukordade lahendamisi ja näiteid, mis puudutasid sihtriigi valikuid või sinna sisenemist. Väidetele vastamine oli Likerti skaalal vahelikus 1-4, kusjuures neljapunktilist skaalat soovitatakse kuna see on kergesti ja üheselt mõistetav ning sellele vastamine nõuab intervjuueeritavalt vähem pingutust (Beglar & Nemoto, 2014). Antud magistritöös kasutatud Likerti skaala 1 tähendab, et vastaja **pole väitega nõus**; 2 sümboliseerib, et vastaja **pigem pole väitega nõus**; 3 näitab, et vastaja **pigem on väitega nõus**; 4 osutab sellele, et vastaja **on väitega täiesti nõus**. Ühest küljest võib neljapunktiline skaala tuua uuringusse piirangu, sest vastajaid on mõjutatud valima kas nõustuvat või mittenõustuvat poolt, kuna vastuse variantidest puudus valik „ei tea“ või „ei oska öelda“, samas teisest küljest minimeerib antud skaala ebamääraste vastuste arvu, mis võiksid raskendada hilisemat analüüsi.

Valimi suuruse puhul öeldakse, et see peab olema piisavalt suur küllastavate vastuste tekkimiseks, mis nii laiendaks kui ahendaks vaatevälja (Palinkas et al., 2015). Kui võrdleva juhtumiuuringu valimi suurus on viis või väiksem, siis ei tohi olla tegemist juhusliku valimiga, kuna see ei anna üldistatavaid tulemusi (Seawright & Gerring, 2008; Eisenhardt, 1989). Kvalitatiivse uuringu läbiviimisel soovitatakse kasutada ühest küljest valimi maksimaalset variatsiooni või teisest küljest homogeenet ja sarnast valimit (Palinkas et al., 2015; Seawright & Gerring, 2008). Parimal juhul kasutatakse kaht valimit ja kui nende tulemused tulevad sarnased, siis see tõendab tulemuste õigsust ja üldistatavust (Palinkas et al., 2015).

Mitmekesine juhtumimeetod nõuab juhtumite komplekti, milleks on vähemalt kaks uuritavat juhtumit (Seawright & Gerring, 2008) ning valimisse võetud objektid peaksid esindama

alarühma tüüpilisi liikmeid (Seawright & Gerring, 2008). Öeldakse ka seda, et kui andmete kogumine intervjuu raames on ajalise surve all, siis on mõistlik koguda andmeid lisaks ka teistest allikatest, et nende õigsuses kindlam olla (Myers & Newman, 2007). Eisenhardt (1989) on leidnud, et neli uuritavat objekti erinevatest sektoritest annavad uuringus hea ülevaate, kuna kajastavad ka keskkonna muudatusi.

Intervjuud on läbi viidud ettevõtete juhtidega, kellel oli vastuste andmiseks piisavalt kogemusi ja praktikat (Starbuck & Mezias, 1996). Magistritöö autor saatis kõigile intervjuueeritavatele küsimused ette, et nad saaksid vajadusel eelnevalt vastuseid mõelda. Kõik intervjuud toimusid näost-näku kohtumise teel (Myers & Newman, 2007). Intervjuud viidi läbi veebruaris 2020 aastal. Intervjuud on kirjanduses käsitletud ka draama etendusena, kus on lava, rekvisiidid ja näitlejad ning esinemise kvaliteet mõjutab saadavate andmete kvaliteeti (Myers & Newman, 2007). Ettevõtte B tegevjuhil olid intervjuu jaoks kõik küsimused eelnevalt läbi töötatud ja vastused valmis kirjutatud, seega intervjuu läks kõige kiiremini, võttes aega ainult 45 minutit. Teised intervjuueeritavad nõustusid intervjuud ka salvestama, ettevõtte B juht seda ei soovinud. Andmed intervjuueeritavate ja intervjuude toimumiste kohta on esitatud tabelis 4.

Uuritavateks ettevõteteks on tootmisettevõtted, kelle käive, töötajate arv ja kasum on võrreldavad. EASi kirjelduse (1) põhjal kuulub keskmise suurusega ettevõtte alla firma, mille töötajate arv on vahemikus 50 kuni 250 ja mille aastane käive jääb vahelikkude 10 miljonit kuni 50 miljonit eurot. Valimisse võetud ettevõtted, intervjuueeritavad ning intervjuude toimumise kestvused on välja toodud tabelis 4. Andmed antud magistritööd puudutava valimi kohta on esitatud tabelis 5. Antud uuritud ettevõtetest AS Barruse käive on 570 tuhande euroga selle piiri küll ületanud, aga samas töötajate arv jääb siiski alla 250. Kõik ettevõtted esindavad erinevat tööstusharu. Kirjandusest leiab, et soovitatakse uurida erinevaid tööstusharusid, kuna sama tööstuse sees võivad tulemused olla haru eripärade tõttu sarnased ja seetõttu pole õige tulemusi üldistada kogu tööstustele (Hauser et al., 2019).

Tabel 4. Intervjuueeritud ettevõtete nimed, intervjuueeritava amet ja intervjuu kestvus.

Ettevõtte	Intervjuueeritav	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestvus
AS Barrus (ettevõtte A)	Tegevjuht	6.02.2020 ettevõttes (23.03.2020 läbi Skype)	1 tund ja 23 minutit; (21 minutit)
AS Nõo Lihetööstus (ettevõtte B)	Tegevjuht	7.02.2020 ettevõttes	45 minutit
AS Kroonpress (ettevõtte C)	Tegevjuht	21.02.2020 ettevõttes (30.03.2020 telefoni teel)	56 minutit (18 minutit)
AS Respo Haagised (ettevõtte D)	Asutaja	27.02.2020 ettevõttes (30.03.2020 telefoni teel)	1 tund ja 7 minutit (15 minutit)

Allikad: koostatud autori poolt intervjuude läbiviimise tulemustest

Tabel 5. Valimisse valitud ettevõtete andmed.

Ettevõtte nimi	Tegevusvaldkond	Rahvusvahelised turud	Asutamise aasta	Töötajate arv (2018)	Käive (eur) (2018)	Kasum (eur) (2018)
Ettevõtte A	Spoonid ja puitplaatide tootmine	Soome, Taani, Norra, Inglismaa, Hispaania, Poola, Rootsi	1994	249	50 570 707	3 343 232
Ettevõtte B	Liha- ja linnuliha-toodete tootmine	Soome, Läti, Leedu	1992	157	31 418 000	1 919 000
Ettevõtte C	Muu trükkimine	Soome, Rootsi, Norra, Taani, Holland, Läti, Leedu, UK, USA	1990	242	41 152 642	1 129 061
Ettevõtte D	Haagiste ja poolhaagiste tootmine	Soome, Läti, Norra, Rootsi, Leedu, Saksamaa, Bulgaaria, Venemaa, Ukraina	1990	124	15 617 358	2 200 833

Allikas: autori poolt koostatud ettevõtete äriregistri andmete (2), (3), (4), (5) ja ettevõtete kodulehtede (6), (7), (8), (9) põhjal

Intervjuude tulemused

Intervjuude raames vastasid ettevõtted erinevatele väidetele, mille seoseid otsustusloogikatega järgnev osa analüüsib. Järgneva analüüsi raames selgitatakse välja, kumba otsustusloogikat ettevõtted on erinevates olukordades kasutanud ja töötatakse välja põhjused, mis võisid olla ajendiks. Väited on jagatud eraldi kategooriatesse, mis puudutavad kahe otsustusloogika võrdlevaid elemente nagu ettevõtete suhtumine olemasolevatesse vahenditesse, partnerlusse, maksimaalsesse kahjusse ja ettenägematusesse, samuti kontrollimisse ja võimaluse märkamisse.

2.2 Ettevõtete suhtumine olemasolevatesse vahenditesse, partnerlusse ja maksimaalsesse kahjusse

Ettevõtete suhtumine olemasolevatesse vahenditesse

Alljärgnevas alapunktis on analüüsitud ettevõtete vastuseid seoses neile olemasolevate vahenditega ning selgitatud välja otsustusloogikate kasutamine firmade lõikes.

Otsustusloogikate hindamise üks erinevus seisnes selles, kuidas ettevõtted hindavad ja kasutavad neile olemasolevaid vahendeid. TLi puhul „hinnatakse olemasolevaid vahendeid ja keskendutakse võimalike eesmärkide valimisele selleks, et neile vahenditele maksimaalselt parimat rakendust leida“, samas kui PLi puhul „valitakse kindel eesmärk ja selle saavutamiseks otsitakse vajalikke vahendeid, kasutades samas ära olemasolevat teadmust“ (Sarasvathy, 2001,

p. 245). Olemasolevate vahendite seos rahvusvahelistumisega on oluline ja vahel ka määrav, kuna väliturule minek võib olla küllaltki ressursimahukas (Reymen et al., 2017).

Ettevõtted B ja C olid vastuste andmisel konkreetsemad ja enamikel juhtudel nõustusid väidetega, et võrgustike ja individuaalsete vahendite parim kasutamine on neile väga oluline. Selline arvamus viitab TLi kasutamisele, millega nõustuvad ka Harms ja Schiele (2012). Samuti kinnitasid nad, et katsetavad neile olemasolevate vahenditega, mis kuulub TLi alla (Cai et al., 2017), aga ka kohandavad vastavalt vahenditele oma tegevust, mille kohta Dash ja Ranjan (2019) ütlevad samuti, et see viitab TLile. C tegevjuhi kommentaar olemasolevate vahendite kasutamise kohta: „*Ettevõtlus on maksimaalse tulemuse saavutamise olemasolevate vahendite piires*“. Väide, et jätkatakse algatustega, milleks on olemas isiklik pädevus, viitab pigem PLile, kuna see tähendab, et konkreetsete ja spetsiifiliste teadmiste abil välditakse ettenägematu olukorra tekkimist (Sarasvathy, 2001; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Kalinic et al., 2014; Chandler et al., 2011).

A ja D olid rohkem kahtlevad ja mõtlesid vastuste andmisel pikemalt. Võrgustike kasutamisega on ka nemad nõus, mis viitab TLile (Dash & Ranjan, 2019). Võrgustike kasutamine on rahvusvahelistumisel oluline, kuna nende kaudu võivad ettevõtted saada uusi kasulikke võimalusi (Chandra et al., 2009). Samas A ja D ütlesid, et nad pigem ei pidanud kohandama oma tegevust vastavalt vahenditele, mis viitab PLi olemasolule (Cai et al., 2017). D ütles, et nemad ei katseta vahenditega ja kindlasti ei ole nad katsetamisesse loominguliselt suhtunud. Ettevõtte D juhi kommentaar: „*Me ei vali selliseid tehnoloogiaid, milles me ei ole veendunud. Me teeme ikka ettevalmistusi ja kui midagi otsustame, siis teeme ka ära*“. Antud juhul on see vastupidine käitumine võrreldes TLi teooriaga (Dash & Ranjan, 2019), seega on tegemist PLiga.

Kokkuvõttes on B ja C viiel juhul kuuest ja ettevõtte A neljal juhul kuuest kasutanud TLi ehk nemad kalduvad olemasolevaid vahendeid puudutavates küsimustes TLi poole. D on kõigest kahel juhul kuuest olnud TLi kasutaja ning seega pigem kaldunud PLi poole.

Täpsustuseks küsis autor ettevõtete käest, kas nad on oma olemasolevate vahenditega rahul. A jaoks on pigem vahenditest ja tootmisvõimekusest puudu, B on oma vahenditega rahul, C ei ole rahul, kuna neil on masinapark vananenud ja nad ei saa seadmeid välja vahetada ning D pigem on rahul. Ettevõtete vastused väidete kohta on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Ettevõtete vastused olemasolevaid vahendeid puudutavatele väidetele. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid

Nr	Väide, mis puudutab olemasolevaid vahendeid	A	B	C	D
1	Kasutame võrgustikke parimal moel ära	3/TL	3/TL	3/TL	4/TL
2	Jätkame neid algatusi milleks meil isiklikult on asjakohane pädevus	2/TL	4/PL	4/PL	3/PL
2	Katsetame meile olemasolevate vahenditega	3/TL	4/TL	4/TL	2/PL
4	Me ühendame erinevad individuaalsed vahendid (teadmised, võrgustikud, kompetentsid), et kasutada neid ettevõtte jaoks tõhusalt	2/PL	4/TL	4/TL	4/TL
5	Katsetame loovalt ettevõtte vahenditega, et luua uusi võimalusi	3/TL	4/TL	3/TL	1/PL
6	Me kohandame oma tegevust vastavalt meile olemasolevatele vahenditele	2/PL	4/TL	4/TL	2/PL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Ettevõtete suhtumine partnerlusse

Alljärgnev alapunkt analüüsib firmade suhtumist partnerlusse ning selgitab välja ettevõtete otsustuloogikate kasutamise koostöö ja partnerite suhtes. Partnerite kasutamine rahvusvahelistumisel on oluline, sest nende kaudu võib ettevõtte saada lisa kompetentsi ning edendada uusi oskusi (Lavie & Miller, 2008; Reuber et al., 2018; Johanson & Vahlne, 2011). Partnerlusse suhtumisel eristuvad C ja D sellepolest, et nad on oma vastustes kindlameelsemad, kuna vastasid osadele väidetele ka täiesti eitavalt. C ei arenda partneritega koos uusi tooteid oma sektorist tulenevatel põhjustel, kuna tegemist on trükiettevõttega, siis toodavad nad trükiseid neile saadetud failide alusel ning partnerid ei saa seda olukorda mõjutada. Samuti leidis C tegevjuht, et nad ei saa partneritega luua üksteisele uusi võimalusi ega uut tulevikku. Antud kolmele punktile eitava vastuse andmine ei viita autori arvates automaatselt PLile, kuna ettevõtte ei ole otseselt rohkem konkurentidele keskendunud kui partnerite kaasamise (Ahoba-Sam & Charles, 2019), pigem on selline tulemus tekkinud ettevõtte sektori eripärade tõttu. Seevastu partneritesse suhtumise ploki kümnest väitest seitsemega on C nõus olnud. Seega on C partneritesse suhtumisel pigem TLi kasutaja, kuna teeb koostööd teiste ettevõtetega, on nõus partneritega suheldes aega panustama ja kinnitab, et partnerid on olnud neile toodete turule toomisel võtmetähtsusega. McKelvie et al. (2019) kinnitab, et partnerlussuhete loomine tõestab TLi kasutamist.

D on öelnud, et nemad ei vähenda partnerlussuhete loomisega riske ning tajuvad uusi turule tulevaid ettevõtteid pigem konkurentidena. Antud juhul seostab autor nende kahe vastusega PLi olemasolu, sest partnerettevõtetega koostöö tegemine on kirjanduse andmetel TLi oluline aspekt riskide vähendamisel (McKelvie et al., 2019), antud juhul on tegemist vastupidise olukorraga ja seega osaliselt PLi kasutamisega. Samuti viitab konkureeriv suhtumine uutesse ettevõtetesse PLile (Ahoba-Sam & Charles, 2019). Ettevõtte D on teistele kaheksale väitele

vastanud nõustuvalt või pigem nõustuvalt, seega suuremas plaanis on tegemist siiski TLi kasutamise, kuna teiste ettevõtete arendatakse koos uusi tooteid (Evers & Andersson, 2019), tehakse partneritega koostööd (An et al., 2019) ning luuakse koos uut tulevikku (Ahoba-Sam & Charles, 2019), mille kõigi puhul on kirjandusest leitav seos TLiga.

A pole pigem nõustunud väidetega, et koostöö teiste ettevõtete vähendaks riske ning suurendaks ettevõtte võimekust, samuti ütles A tegevjuht, et konkurentidega koostööd ei tehta. Koostöö teiste ettevõtete riskide ja ebakindluse vähendamisel on kirjanduse andmetel TLi osa (Prashantham et al., 2019), samas asjaolu et A ei ole koostöös partneritega oma riske vähendanud võib olla põhjendatud ka sellega, et A toimetab riskantsel turul, või ta lihtsalt ei tunneta, et partnerid aitaks piisavalt riski vähendada. Antud juhul ei pea autor seda TLile vastupidiseks faktoriks. TLi puhul öeldakse, et mittekonkurentidega koostöö kasvatab ettevõtte rahvusvahelist pühendumust, kuid konkurentidega koostöö võib kirjanduse andmetel seda pigem kahjustada (Prashantham et al., 2019). Seega viitab A konkurentidest eemale hoidmine pigem ikka TLi kasutamisele. A on seitsme partnerluse kohta käiva väitega olnud kas nõus või pigem nõus, seega pigem on tema puhul tegemist TLiga (Pawęta, 2016).

B on üheksa väitega olnud pigem nõus või täiesti nõus, seega on ettevõtte parteritesse suhtumisel tugev TLi kasutaja (Pawęta, 2016). Ka perefirmasid kirjeldav kirjandus ütleb, et nad hindavad usalduslikke suhteid ja isiklikke kontakte (Cesinger et al., 2016).

Kõik küsitletud ettevõtted peavad oluliseks, et partneritega suheldes jaguneksid kasumid ja riskid õiglaselt, mis viitab TLile, kuna ka kirjandusest on leitav, et TLi kasutajad eeldavad, et vastutus jaguneks sidusrühmade vahel õiglaselt (McKelvie et al., 2019). Kõik intervjueritavad rõhutasid, et partnereid ei saa ära kasutada ja et pikaajalise koostöö jaoks peab käituma õigesti. C juhi kommentaar: „*Tahaks ikka endale rohkem, aga peab aru saama, et pikaajalise koostöö nimel ei saa teist osapoolt tüsata. Vastastikune huvi peab säilima ja teist ei saa nurka suruda*“.

Samuti on kõigile tähtis valida omale partnereid, kes on huvitatud koostööst ja nõus pühendumata, mis samuti on osa TList (Ahoba-Sam & Charles, 2019). Kolm ettevõtet soovivad partneritega uut tuleviku luua, mille puhul on ka kirjandusest leitav, et tuleviku koos loomine partneritega näitab TLi kasutamist (Ahoba-Sam & Charles, 2019). Samuti uuritud kolm ettevõtet loovad partneritega koos uusi tooteid, mis on osa TList (Evers & Andersson, 2019). Kokkuvõttes on partneritesse suhtumine kõigil uuritud ettevõtetel olnud suuremal määral TLi põhine. Ettevõtete vastused on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Ettevõtete vastused partneritesse suhtumise väidetele. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid:

Nr	Väide suhtumisest partnerlusse	A	B	C	D
7	Me mitte ainult ei tee teistega koostööd, vaid arendame koos ka uusi tooteid	4/TL	4/TL	1/PL	3/TL
8	Oleme huvitatud tegemast koostööd ettevõtetega, kes on huvitatud vastutuse võtmisest ja kes on ühiselt nõus looma uusi võimalusi	3/TL	4/TL	1/PL	4/TL
9	Kasutame partneritega suheldes oma olemasolevaid vahendeid (teadmisi, võrgustikke ja pädevusi)	3/TL	4/TL	3/TL	4/TL
10	Proovime vähendada riske tehes koostööd teiste turul toimetavate ettevõtetega	2/PL	4/TL	4/TL	1/PL
11	Eesmärk on tagada, et partnerlussuhetes jaguneksid kasumid ja riskid õiglaselt	3/TL	4/TL	3/TL	4/TL
12	Pöördume potentsiaalsete partnerite poole varakult, et koos ühiselt tulevikku luua	3/TL	3/TL	2/PL	4/TL
13	Oleme nõus astuma ärisuhtesse kus partnerid on algusest peale nõus pühendumata (näiteks investeerima aega)	4/TL	4/TL	4/TL	4/TL
14	Tajume turule tulevaid uusi ettevõtteid potentsiaalsete partneritena	2/PL	3/TL	4/TL	1/PL
15	Tegime tihedalt koostööd väliste organisatsioonidega, et suurendada oma ettevõtte võimekust	2/PL	2/PL	4/TL	3/TL
16	Meie koostöö partneritega ja teiste ettevõtetega on olnud võtmetähtsusega meie võimekusele toote/teenuse turule toomisel	4/TL	3/TL	4/TL	4/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Ettevõtete suhtumine maksimaalsesse kahjusse

Järgnev alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete suhtumist maksimaalsesse kahjusse ja sellega seotud otsustusloogikate kasutamist ettevõtete lõikes. Maksimaalse taskukohase kahjuga arvestamine vähendab rahvusvahelistumisel ebakindlust, kuna ettevõtte ei pea muretsema pankroti pärast, sest riskid on kindlaksmääratud limiidiga piiratud (Vahlne & Johanson, 2013), kirjanduses on ka välja toodud, et välisurule minek on kõige riskantsem käitumine, mis ületab riigipiiri selleks, et ettevõttele tulu tuua (Galkina & Chetty, 2015; Crick & Crick, 2014; Bonfim et al., 2018). Ettevõtte C on oma vastused andnud ainult äärmuslike numbritega, ta on kõigi väidete täiesti nõus, välja arvatud punktiga, milles küsiti investeerimise kohta juhul kui see ei kahjusta ettevõtet. C juht kommenteeris seda selliselt: „Investeering võib alati kahjustada ettevõtet. Ei ole sellist investeeringut, mille kaotamine ei kahjustaks ettevõtet, näiteks isegi kui printer ei tööta, siis see on ettevõtte jaoks kahju“. Seitsmel juhul kaheksast on C järginud maksimaalse kaotuse põhimõtet, mille kohta kirjandusest leiab, et keskendudes taskukohasele kaotusele, mis on määratletud olemasolevate vahenditena, mida ettevõtte on valmis kaotama, piiravad nad oma ebaõnnestumise riski ja see näitab TLi kasutamist (Smolka et al., 2018). Kuna ettevõtte C on kõik vastused andnud maksimaalse nõusolekuga, siis eksisteerib antud juhul tugev TLi kasutamise seos.

D on olnud kõigi kaheksa väitega kas pigem nõus või täiesti nõus, seega viitab see samuti tugevale TLi kasutamisele. Seda tõestab ka kirjandus, sest Smolka et al. (2018) andmetel on TLi kasutajad piiranud oma võimalikud kahjud taskukohase tasemeni, et mitte kahjustada ettevõtet. Mis puutub investeeritava summa teoreetilisse kaotamisse, on D asutaja andnud järgmise kommentaari: „*Kui oleme investeringus kindlad, siis me seda aspekti ei kaalu, aga kui on riskantne, siis oleme konservatiivsed*“, seega võib järeldada, et TLi taga on siiski mingil määral ka PLi kasutatud, sest investeringus saab kindel olla näiteks vastavate uuringute või analüüside läbiviimisel, mis viitab PLile (Andersson, 2011). Kirjanduses on samuti välja toodud, et TLi kasutajad võtavad arvesse halvimat stsenaariumi ja selle juures tekkivat maksimaalse kahju printsiipi (Chandler et al., 2011), mida antud juhul järgib ka D. Seega saab järeldada, et D on oma taskukohase kaotuse seisukohast järginud TLi.

B pole olnud nõus väidetega nr. 17 ja nr. 21, mis puudutavad ainult selliste summade investeerimist, mida ettevõtte oleks võimeline kaotama. Need punktid kuuluvad PLi alla, sest PLi puhul valitakse alati kõige kasulikum projekt, mille edus ollakse kindel, seega investeeritakse korraga suuremaid summasid, mis võivad ületada ettevõtte taskukohase kahju võimekuse (Harms & Schiele, 2012). Teisalt leiab kirjandusest, et need investeringud, mis võiksid ettevõttele tuua suurema kahju kui suudetakse lubada, lükatakse tavapäraselt TLi puhul tagasi, samas öeldakse ka seda, et täiendavaid ressursse lisatakse vaid juhul kui varasemad tulemused on seda õigustanud (Chandler et al., 2011). Seega võib nende kahe väite puhul mingil määral olla siiski tegemist ka TLiga.

Ülejäänud punktidega on B olnud pigem nõus või täiesti nõus, seega kuuel juhul kaheksast kasutab ettevõtte kindlalt TLi, mida kinnitab ka Karami et al. (2019), kes ütleb, et olemasolevate vahendite ja taskukohase kaotuse mõisted on omavahel läbi põimunud, sest TLi alusel haldavad ettevõtted oma vahendeid taskukohase kaotuse loogika kohaselt, piirates liigseid riske ja muutes vahendeid väärtuslikemateks ressursideks. B tegevjuht on antud teemaplokki kommenteerinud selliselt: „*Ettevõtte peab ikka kasumlikuks ja püsima jääma*“. Antud kommentaari taga võib märgata ka asjaolu, et tegemist on perefirmaga ja ka kirjanduses on mainitud, et pereettevõtete üheks oluliseks eesmärgiks on selle püsijäämine, et tulu tuleks ka järgnevatele põlvkondadele, seega riskid ei saa olla ebamõistlikud (Pongelli et al., 2016; Bauweraerts et al., 2019; Cesinger et al., 2016). Kokkuvõttes saab öelda, et B on tugevalt kaldunud TLi suunas.

A on öelnud väite nr. 18 kohta, et: „*Võtame ikka juurde ka ettevõtte väliseid võimekusi, näiteks finantsilisi või ka kindla kompetentsiga inimesi*“. Kirjandusest leiab ka asjaolu, et vahel ei lähtu

ettevõtja TLi puhul ainult taskukohasest kahjust, vaid nende otsuseid mõjutab ka riskitaju (Sarasvathy et al., 2014), seega A väliste meetmete kasutamine võib viidata suuremale riskivõtmisele. Ettevõtte A pole olnud nõus väidetega nr. 19 ja nr. 21, mis käivad investeeritava summa kaotamisel ettevõtte kahjustamise kohta. Siinkohal arvab autor, et tegemist on PLi alusel investeerimis kindel olemises, kus julgetakse rohkem riskida, sest ollakse kindel investeeringu tasuvuses (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016). Samas on A viie väitega kaheksast olnud nõus või pigem nõus, seega pigem on A järginud taskukohase kahju printsiibis TLi, kuid mitte nii tugevalt kui teised ettevõtted.

Kõik uuritavad ettevõtted olid nõus väidetega nr. 20 ja nr. 22-24, millega nad kinnitavad, et nad kindlasti ei sea ohtu ettevõtte stabiilsust, ei tee ebamõistlikke investeerimisi, peavad halvimat stsenaariumi heaks riskijuhtimise vahendiks ja on investeerimisel ettevaatlikud. Ka see viitab TLile (Chetty et al., 2015).

Ettevõtete käest küsiti täpsustavalt ka nende taskukohaste investeerimiste suurust, mille puhul A hindas selleks summaks 300 000 eurot, B 200 000 eurot, C keeldus vastamast ja D 1 miljon eurot. Huvitav on asjaolu, et antud vastuste põhjal on D jätnud kõige konservatiivsema mulje, samas nende taskukohane summa on kõige suurem. Ettevõtete vastused on toodud tabelis 8.

Tabel 8. Ettevõtete vastused maksimaalse kahju kohta käivatele väidetele. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid:

Nr	Väited maksimaalse kahju kohta	A	B	C	D
17	Juhtkond peab oluliseks investeerida ainult selliseid summasid, mida ettevõtte on võimeline kaotama	3/TL	2/PL	4/TL	3/TL
18	Me kasutame ainult neid meetmeid, mille jaoks ettevõtte suudab tagada vajaliku võimekuse (aeg, raha, kompetentsid)	2/PL	3/TL	4/TL	4/TL
19	Me investeerime ainult juhul, kui investeerimise kaotamine ei kahjusta ettevõtet	2/PL	4/TL	1/PL	3/TL
20	Me ei ole nõus tegema kasumlike investeerimiste juhul, kui need seavad ohtu ettevõtte stabiilsuse	4/TL	4/TL	4/TL	4/TL
21	Me investeerime ainult siis kui saame endale lubada terve investeeritava summa kaotamist	1/PL	1/PL	4/TL	3/TL
22	Me jätame oma plaanid koheselt pooleli kui näeme, et vaja on teha veel lisanduvaid investeerimisi, kuid need pole enam ettevõtte jaoks õigustatud	4/TL	3/TL	4/TL	3/TL
23	Me peame halvimat stsenaariumi parimaks riskijuhtimise vahendiks kõigi oma otsuste tegemisel	3/TL	4/TL	4/TL	3/TL
24	Me oleme investeerimisel ettevaatlikud, et me ei kaotaks oma algse ideega rohkem kui ettevõtte kannataks kaotada	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

2.3 Ettevõtete suhtumine ettenägematusesse, kontrollimisse ja võimaluste märkamisse

Ettevõtete suhtumine ettenägematusesse

Järgnev alapunkt uurib ettevõtete vastuseid seoses ettenägematute olukordadega ning selgitab välja nende otsuste tegemise loogika ebamäärastes situatsioonides. Ettenägematus on otseselt seotud rahvusvahelise turuga, kuna rahvusvahelistumise protsess on riskantne (Galkina & Chetty, 2015).

Ainult A pole väidetega nr. 25 ja nr. 34 pigem nõus olnud, need puudutasid kõikide võimaluste kasutamist ettevõtluse arendamiseks ja uute võimaluste avanedes ettevõtte arendamist. A tegevjuht on öelnud nii: „*Meil on pikaajaline plaan paigas, kui need uued võimalused seda mõjutavad, siis me neid ei kaalu*“. Ühest küljest on TLi kohta öeldud, et seda kasutatakse võimaluste leidmiseks ja arendamiseks (Sarasvathy, 2001; Chetty et al., 2015), kuid kirjanduses pole öeldud, et see tähendab absoluutselt kõikide turult leitavate võimaluste kasutamist. Kirjanduses on ka mainitud, et TLi kasutajad otsivad vaid neid võimalusi, mis neile huvi pakuvad (Ahoba-Sam & Charles, 2019) Teisalt võib siit näha PLi, kus kasutatakse vaid neid võimalusi, mis on kõige kasumlikumad (Matalamäki, 2017). Samas võib ettevõttel juba käsil olla mitmeid projekte ja uute jaoks pole enam ressursse. A on olnud nõus vastavalt vajadusele oma eesmärgi muutma ja väldib arenguid, mis võiksid piirata tema paindlikkust, need vastused viitavad kirjanduse andmetel TLi kasutamisele (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017).

Ka tagasilööke kasutab A uute võimalustena ning selle kohta on kommentaar järgmine: „*Ühe kliendiga oli väga pikk läbikukkumiste periood, kuid me tegime alati tootele vastavad parandused ja proovisime uuesti. Lõppkokkuvõttes oli see edukas*“. Tagasilööke kasutamine uute võimalustena on ka kirjanduses liigitatud TLi alla (Schweizer et al., 2010). Isegi kui arvestada nende kahe mitte nõustunud väite vastusteks PL, on ettevõtte A vastanud kaheksal juhul kümnest, et ta on väidetega kas pigem nõus või täiesti nõus. Seega on ettevõtte pigem kaldunud TLi suunas.

B, C ja D on kõigi väidetega olnud pigem nõus või täiesti nõus, seega on nende suhtumine ettenägematusesse TLi põhine. Kõige rohkem olid ettevõtted nõus oma eesmärgi muutma või kohandama kui uus info seda nõuab või soosib, seega firmad on vastavalt turusituatsioonile paindlikud, mida kinnitab ka kirjandus, et antud juhul on tegemist TLiga (Prashantham et al., 2019; Dash & Ranjan, 2019). Kolm ettevõtet olid täiesti nõus väidetega, et kasutavad ettenägematuid ressursse maksimaalselt hästi, mis iseloomustab TLi ka kirjanduses (Werhahn

et al., 2015) ning, et uut teavet hinnatakse ressursina, mis samuti liigitub TLi alla, kuna TLis hinnatakse ressursidena igasuguseid võimalikke vahendeid (Karami et al., 2019). D on olnud väitega nr. 32 pigem nõus, et plaane tehakse väikeste sammude kaupa paindlikkuse alles jäämiseks, kuid vahemärkusena tõi firma asutaja välja: „*Tihtipeale mitmekülgsus ja paindlikkus ei võrdu efektiivsusega. Pigem peaks võimalusel paindlikkust piirama*“. Sarnase kommentaari on andnud ka C tegevjuht, kes on ka olnud väitega nr. 32 nõus, aga ta on ka öelnud et: „*Paindlikkus tähendab seda, et sul on ressursse üle*“. Seega paindlikkus on küll ettevõtetele oluline, kuid mõõndakse, et see pole alati ettevõtetele majanduslikult kõige kasulikum. Ettevõtete vastused on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Ettevõtete vastused ettenägematuse kohta käivatele väidetele. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid

Nr	Väited ettenägematuse kohta	A	B	C	D
25	Me kasutame kõiki võimalusi ettevõtluse arendamiseks	2/PL	4/TL	3/TL	4/TL
26	Me peame „üllatusi“ uuteks võimalusteks	3/TL	4/TL	3/TL	3/TL
27	Me oleme nõus oma ettevõtte eesmäärke muutma või kohandama kui uus info seda nõuab/soosib	4/TL	4/TL	4/TL	4/TL
28	Me kasutame ettenägematuid ressursse nii hästi kui võimalik	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL
29	Me proovime vältida arenguid, mis võiksid piirata meie ettevõtte paindlikkust ja mitmekülgsust	4/TL	4/TL	3/TL	3/TL
30	Me suhtume uude teabesse kui ressursi	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL
31	Me proovime alati ettevõtte strateegiasse integreerida uued leiud (uuringutulemused, suundumused jne)	3/TL	3/TL	3/TL	4/TL
32	Me pigem teeme plaane väikeste sammude kaupa, et paindlikus alles jääks	3/TL	4/TL	4/TL	3/TL
33	Me kasutame tagasilööke uute võimalustena	4/TL	3/TL	4/TL	3/TL
34	Me laseme ettevõttel areneda, kui näeme avanemas uutel võimalustel	2/PL	4/TL	3/TL	4/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Ettevõtete suhtumine kontrollimisse

Alljärgnev alapunkt kirjeldab ettevõtete otsustusloogikate kasutamist seoses kontrollimisega ning selgitab välja loogikate kasutamise firmade lõikes.

Neljast ettevõttest on ainukesena B olnud kõigi väidetega pigem nõus või täiesti nõus ja öelnud: „*Tahame olla innovaatiline ettevõtte ja turule oma uuenduslike toodetega esimesena välja tulla*“. Kirjanduse andmetel on kontrollimine üheks TLi osaks (Schweizer et al., 2010; Werhahn et al., 2015; Reymen et al., 2017; Karami et al., 2019).

Kirjandusest leiab kinnitust, et need väited puudutvad TLi, sest on öeldud, et keskkond ei mõjuta ettevõtet, vaid õige tegutsemise puhul on võimalik kõik takistused ületada (Andersson, 2011), seega kui ettevõtte tahab kujundada keskkonda, milles ta tegutseb, siis kirjanduse baasil

on see TL. Samuti on kirjanduses välja toodud, et ettevõtted keskenduvad tulevastele sündmustele, et oma tulevikku kontrollida (Chetty et al., 2015), mis näitab, et soov luua tulevikuturge viitab samuti TLile.

Väide, et ettevõtted tahavad saada turuliidriks uute tehnoloogiate või protseduuride väljatöötamisel käib samuti TLi alla, sest TLi seostatakse kõrge innovatsiooni tasemega ettevõtetega (Evers & Andersson, 2019; McKelvie et al., 2019). Keskkonna kujundamine koos teiste ettevõtetega näitab võrgusuhete loomist, mis on TLi üheks osaks (Fiedler et al., 2017). Uute võimaluste otsimine võib autori arvates ühest küljest kirjeldada küll TLi, kuna kirjanduses on öeldud, et TL on eelkõige suunatud võimaluste märkamiseks ja arendamiseks (Fiedler et al., 2017), kuid teisalt võib see mingil määral olla PL, sest kui ettevõtte teadlikult panustab võimaluse otsimisse, siis võib see endast kujutada strateegilist tegevust, mis on osa PList (Prashantham et al., 2019). Kaubamärkide ja toodete turule toomine enne konkurente võib olla seotud TLiga, kuna selle puhul on võimaluste märkamise ja tegutsemise kiirust rõhutatud ka kirjanduses (Mudalige et al., 2019). Samas selleks, et teada kui kaugel konkurendid oma uute toodetega on, peaks ettevõtte sellega kursis olema, mis viitaks natuke siiski ka PLile, kuna tehakse konkurentsi analüüsi või kaardistatakse konkurente (Smolka et al., 2018), teisalt võib ettevõtte selle info kätte saada ka võrgustike kaudu, mis jällegi näitab TLi olemasolu (Johanson, Vahlne, 1990; Werhahn et al., 2015; Torkkeli et al., 2012; Murmann et al., 2015; Andersson, 2011; Fiedler et al., 2017). Kuid ka kirjanduses on leitud, et TLi ja PLi kasutamine võib ettevõttel toimuda paralleelselt (Reymen et al., 2017; Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014; McKelvie et al., 2019).

C on olnud nõus või pigem nõus kõigi väidetega peale väite nr. 35, et ta tahab mõjutada olemasolevaid trende. Antud juhul on tegemist ettevõtte eripäraga ning see otseselt ei tähenda PLi kasutamist. C juht on andnud ka kommentaari: „*Me oleme business to business ettevõtte. Trende mõjutab ikka jaeturule mõeldud ettevõtte. Meie oleme töötajad ja teeme seda mida klient ette ütleb, me ei saa trende mõjutada*“. D on olnud kõigi teiste väidetega nõus, välja arvatud väide nr. 40, mille kohta on esitatud järgmine kommentaar: „*Kui tahame olla turuliidrid, siis tahame ikka teistest ees ja paremad olla, mitte ei tee teistega midagi koos*“. See viitab kirjanduse andmetel PLi kasutamisele, kuna on öeldud, et PLi puhul on ettevõtted pigem konkureerivad ja tahavad võtta ise turust maksimumi (Sarasvathy, 2001).

A pole pigem olnud nõus väidetega nr 36 ja nr. 39, et ta tahaks kujundada keskkonda ja et ta tahaks seda teha koos teistega. Ettevõtte tegevjuhi poolne kommentaar on järgmine: „*Sa saad küll valida keskkonnad kus sa tegutsed, aga pigem vist peab ikka olemasolevat keskkonda*

jälgima ja sellega leppima, mitte vastupidi...//... keskkonna kujunduse alast koostööd partneritega ei tee“. Antud juhul viitavad need mõlemad vastused PLile, kuna kirjandusest leiab, et koostöö teistega vastab TLile (Matalamäki, 2017), antud juhul on vastus vastupidine. Samuti asjaolu, et ettevõtte aktsepteerib antud keskkonda, viitab kirjanduse põhjal PLile, kuna seda kasutatakse stabiilsemates keskkondades (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Matalamäki, 2017) ning antud ettevõttel ilmselt pole piisava stabiilsuse olemasolu tõttu vaja midagi muuta. Kokkuvõttes võib järeldada, et ettevõtted kalduvad kontrollimise aspektist ikkagi TLi poole. Kõige tugevamad kontrollijad on B ja C. Ettevõtete vastused on esitatud tabelis 10.

Tabel 10. Ettevõtete vastused kontrollimist puudutavate väidete kohta. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid

Nr	Väited kontrollimise kohta	A	B	C	D
35	Me tahame mõjutada olemasolevaid trende	3/TL	4/TL	1/PL	4/TL
36	Me tahame kujundada keskkonda, milles tegutseme	2/PL	4/TL	4/TL	4/TL
37	Me tahame saada turuliidriks uute protseduuride ja tehnoloogiate väljatöötamisel või uute toodete turule toomisel	4/TL	4/TL	3/TL	4/TL
38	Me tahame luua tulevikuturge	4/TL	3/TL	4/TL	4/TL
39	Me proovime oma keskkonda kujundada koos teistega (ettevõtete, partnerite, tarnijatega)	2/PL	4/TL	4/TL	3/TL
40	Me otsime alati uusi võimalusi, olenemata sellest kas neid saab praegustesse olemasolevatesse tööprotsessidesse integreerida või mitte	2/PL	4/TL	4/TL	2/PL
41	Me proovime tooteid ja kaubamärke turule tuua enne kui meie konkurendid seda teevad	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Ettevõtete suhtumine võimaluse märkamisse

Järgnev alapunkt analüüsib ettevõtete otsustusloogikate kasutamist seoses võimaluste märkamisega ning selgitab välja firmade lõikes loogikate kasutamise sagedused. Rahvusvahelise võimaluse märkamine on ettevõtete jaoks oluline, kuna sellest võib sõltuda firma tuluteenimise suurenemine (Chandra et al., 2009).

Võimaluse märkamise puhul pole enam ükski ettevõtte vastanud ainult nõustuvaid või ka pigem nõustuvaid vastuseid. A eristub sellega, et on oma vastustes kahtlev ja kindlat nõusolekut ega ka mittenõusolekut ei anna. A ja C ei olnud pigem nõus ja üldse nõus väidetega nr. 42 ja nr. 43, vaid ütlesid et neile tuli võimaluse märkamine kergelt ja lühikese ajaga. C tegevjuht kommenteeris väidet nr. 44 selliselt: „*jah, umbes minutiga*“. Antud väidete ploki esimese kolme väite põhjal saab öelda, et A ja C on võimaluse märkamise seisukohast olnud TLi kasutajad. Kirjanduses on öeldud, et võimaluse märkamine tekib TLi puhul ootamatult ja selle kasutamine kiiresti (Evers & O’Gorman, 2011, Schweizer et al., 2010; Hayton et al., 2011;

Cuero Acosta et al., 2017; Frishammar & Andersson, 2009; Mudalige et al., 2019; Knight & Liesch, 2016).

Teisalt B ja D vastused väidete nr. 42 ja nr. 43 kohta erinevad tugevalt teiste ettevõtete vastustest, kuna nemad on olnud täiesti nõus, et võimaluste märkamise taga oli pikk õppimisprotsess ja aja jooksul arenenud protsesside kogum. Samuti ei olnud mõlemad ettevõtted nõus, et võimaluse märkamine käis lühikese aja jooksul. D tegevjuht on võimaluse märkamise kiirust kommenteerinud järgmiselt: „*ei olnud nii, traditsioonilise tootmise puhul ei käi see kiiresti*“. Antud juhul võtavad need kolm väidet kokku, et tegemist on PLiga, sest PLi kasutajad valivad mitme pakutava võimaluse seast parima, mille eeldatav tulukus on kõige suurem (Chandler et al., 2011; Sorama et al., 2019), aga see protsess ei käi kiiresti, vaid vajab analüüsi ja kaalutlemist. Autor järeldab, et tegemist on ka perefirmadele iseloomuliku tunnusega, kuna kirjanduses on leitud, et perefirmadest ei lähe teadmused kaduma, kuna juhtkond ei vahetu, vaid kogu aegade jooksul saadud kogemused ja teadmised jäävad ettevõttesse (Hayton et al., 2011), mis annavad ettevõttele eelise panna kokku teadmiste kogumi ja seda asjakohaselt kasutada.

Väidetega nr. 46 kuni nr. 50 on kõik ettevõtted olnud kas pigem nõus või täiesti nõus, mis näitab TLi kasutamist. Probleemi lahendamiseks toote või teenuse loomine tähendab olukorra ära kasutamist (Werhahn et al., 2015), mille kohta tõestab kirjandus, et see on TL. Innovaatilise toote loomine on ka TLi näide, sest innovatsiooni peetakse TLiga kokku käivaks (Evers & Andersson, 2019; McKelvie et al., 2019). Ettevõtted, kes teadlikult arendavad oma tooteid, võttes arvesse turusituatsiooni ja selle muutuseid, on TLi kasutajad (Matalamäki, 2017).

Teadlik informatsiooni hankimine ressursside leidmiseks ja turuvajaduste täitmiseks tähendab planeeritud ja eesmärgipõhist tegevust, mis on kirjanduse andmetel PLile omane, sest ettevõtte võtab arvesse kõiki võimalikke kättesaadavaid infoallikaid (Hayton et al., 2011; Sorama et al., 2019; Gil-Barragan et al., 2020; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Ettevõtete käest küsiti ka kas erinevate rahvusvaheliste turgude puhul oleksid nende vastused sarnased või erinevad. B ja C ütlesid, et nende vastused on kõigi turgude puhul sarnased. Teisalt A tegevjuht ütles et: „*Rootsi ja Soome on sarnased, aga näiteks Taani on erinev, sest ta on tunduvalt nõudlikum. Hiina ja Hispaania soovivad rohkem standardtooteid, samas näiteks Taani soovib spetsiaalselt neile kohandatud toodet*“ ja sarnaselt sellele kommenteeris ka D asutaja: „*Kesk-Euroopa tahab teistsugust haagist kui näiteks Soome. Turunduses on erinevusi kultuuri tõttu, ühega käitud teise loogika alusel, teisega teistmoodi, aga üldjoontes on ikka sama, Skandinaavia on ka sarnane erinevate riikide lõikes*“.

Magistritöö autor küsis ettevõtete käest ka kuidas nad leidsid oma peamistel turgudel kliendid. Üldiselt oli kõigil uuritud ettevõtetel vastused suhtelised sarnased ning tegevjuhid sõnasid, et peamiselt on ise aktiivselt tegeletud klientide otsimisega. Kliente on leitud messidelt, andmebaasidest ja vahendajate kaudu ning ise nendega algselt ühendust võetud. Erandlikult teistest on D-l olemas ka eraldi ekspordi plaan. Hiljem on küll mõned kliendid lisandunud ka ise, kuid need on osakaalu poolest pigem väiksema tähtsusega. Seega saab järeldada, et klientide leidmiseks on ettevõtted teinud teadlikku tööd ja kasutanud erinevaid võimalusi kliendibaasi laiendamiseks, seega on nad lähenenud pigem PLi alusel.

Kokkuvõttena võib öelda, et võimaluse märkamine on esimene plokk, milles tekib ettevõtete vahel otsustusloogikates erinevusi. A vastused näitavad seitsmel juhul üheksast, et kasutati TLi. Ettevõtte B oli TLi kasutaja vaid neljal juhul üheksast, C hindas oma tegevust TLi poolt kuuel juhul üheksast ja D vaid kolmel juhul üheksast. Seega kaks ettevõtet on eelistanud võimaluse märkamiseks TLi, kuid teiste kahe ettevõtte vastuste puhul domineerib vastupidine ehk PL. Võimaluse märkamise vastused on välja toodud tabelis 11.

Tabel 11. Ettevõtete vastused võimaluste märkamise väidete kohta. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid

Nr	Väited võimaluse märkamise kohta	A	B	C	D
42	Uue turu võimaluse äratundmise taga oli pikk järkjärguline õppimisprotsess	2/TL	4/PL	1/TL	4/PL
43	Antud võimaluse äratundmise tagas aja jooksul arenenud protsesside kogum	2/TL	4/PL	1/TL	4/PL
44	Võimaluse märkamine käis väga lühikese aja jooksul	3/TL	1/PL	4/TL	1/PL
45	Turuvajaduse äratundmise tuli ootamatult	3/TL	3/TL	1/PL	1/PL
46	Me lõime konkreetse probleemi lahendamiseks toote või teenuse	3/TL	3/TL	4/TL	4/TL
47	Lõime innovaatilise toote või teenuse	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL
48	Me teeme tööd toodete arendamise nimel	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL
49	Otsime teadlikult uut infot ressursside hankimiseks ja eraldamiseks	3/PL	4/PL	4/PL	4/PL
50	Otsime uut infot, et mis oleks kasulik turuvajaduste täitmisel	3/PL	4/PL	4/PL	4/PL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

2.4 Ettevõtete suhtumine planeerimisloogikasse ja teostamisloogikasse

Ettevõtete suhtumine planeerimisloogikasse

Antud alapunkt uurib eraldi ka PLi kasutamist erinevates situatsioonides ning siinkohal selgitatakse välja kui suurel määral on firmad olnud analüütilised ning planeeritult ratsionaalse käitumisega. Järgnevas alapunktis selgitatakse välja ettevõtete löikes PLi kasutamine.

D on ainukese uuritud ettevõttena olnud nõus või pigem nõus kõigi antud ploki väidetega ja seega kaldunud PLi poole. Asjaolu, et valitakse võimalus, mis arvutuslikult toob suurimaid kasumeid näitab PLi, seda tõestab ka kirjandus (Andersson, 2011). Ettevõtte asutaja on öelnud: „*Näiteks Hollandis on haagise müüjaid palju ja hinnad on odavad, sinna me isegi ei ürita minna. Soomes on hind kõrgem, seega müüme palju sinna*“. Hetkesituatsiooni analüüsimine, strateegia korrigeerimine ning asjaolu, et igas riigis on omaette kohandatud strateegia on ka PLile omane (Andersson, 2011). Konkurentsi ja klientide analüüsi teostamine on otseselt seotud PLiga (Sarasvathy, 2001) ning äristrateegia arendamine ja planeerimine viitab PLile, kuna PLi alustalaks on põhjaliku analüüsi koostamine ja oma tegevuse planeerimine (Matalamäki, 2017). Kontrolliprotsesside kasutamine näitab, et ettevõtte tahab liikuda kindla tulemuse poole, omades konkreetset visiooni, mille poole püüeldakse ja tahab veenduda selle saavutamises ning see näitab PLi kasutamist, kuna selle üks põhimõtteid on, et esmalt valitakse tulemus, mida soovitakse saavutada ning valitakse vastavalt sellele vahendid (Sarasvathy, 2001).

Turunduse ja tootmise ette planeerimine viitab PLile, sest teooria järgi määratlevad ettevõtted vajalikud ressursid valitud eesmärkide saavutamiseks, tuginedes selleks turundus- ja äriplaanile (Karami et al., 2019), samuti planeerimine isenesest on PLi osa (Matalamäki, 2017). Asjaolu, et lõplik tulemus sarnaneb algse kontseptsiooniga on samuti PLi omadus, sest selle puhul on ettevõttel paika pandud kindel siht, mille poole püüeldakse (Galkina & Chetty, 2015; Chetty et al., 2015; Evers et al., 2012; Chetty et al., 2015; Werhahn et al., 2015; Child & Hsieh, 2014).

Eeldatava ja arvutusliku kasumiga arvestamine on PLi üks põhiline osa (Gil-Barragan et al., 2020; Crick & Crick, 2015; Karami et al., 2019; Child & Hsieh, 2014). Teooria ütleb, et PLi kasutajatel võib olla iga välisturu jaoks arendatud omaette strateegia (Andersson, 2011), mille kohta andis ettevõtte järgmise kommentaari: „*jah on eraldi strateegiad, Soomes oleme turuliidrid, osadele ettevõtetele müüme otse, osadele veel läbi vahendaja. Aga see sõltub regionist. Hõreda asustusega aladel ei tee oma esindusi, tiheda asustusega piirkondades on esindusi rohkem, kuna inimesed ei viitsi kaugemale haagise järgi sõita. Samas Venemaal on oma tüüarettevõtte, sest seal on valmistootete tollimaksud kõrged, aga varuosadele on tollimaksud madalamad ja siis paneme seal ise jupid kokku. Haagisel peab olema ka dokument ja see on riigiti erinevate nõuetega*“.

Turgude tuleviku ette ennustamine on samuti üks PLi põhilisi omadusi (Gil-Barragan et al., 2020), mille kohta ettevõtte on öelnud järgmist: „*Müügiesindajad peavad oma riikide kohta plaani tegema, et kui palju teatud tooteid müüa plaanitakse. Me ei karista kedagi kui ennustus pole õige*“.

D-ga läbiviidud intervjuust selgus, et firmal on pigem palju sisemisi protseduure ja kindlaksmääratud formaalsusi, seega võib tuua paralleeli ka kirjanduses leitud asjaoluga, et ettevõttel on aegade jooksul välja kujunenud protsesside kogum, mis sunnib teda rohkem analüüse teostama ja seega kasutama PLi (Harms & Schiele, 2012). Seega võib järeldada, et D on kasutanud võimaluste kasumlikkuse hindamiseks, konkurentsi ja klientide analüüsiks PLi, samuti planeerivad nad oma tegevust ja ennustavad tulevikku.

C pole üldse olnud nõus väitega nr. 51, et nad valivad need võimalused, mis toovad suurimaid kasumeid. Kuna see on PLile vastupidine, siis järelikult on tegemist TLiga (Sarasvathy, 2001; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016), samas ei saa välistada et, võimaluste valimine on tingitud ettevõtte tegevusharus toimuvate majandusalaste muudatustega ja ettevõtte ei saa enam nii valiv olla kui vanasti. C-l pole iga välisturu jaoks eraldi strateegiat, mis samuti räägib pigem TLi kasutamise kasuks (Andersson, 2011). Teiste punktidega on C nõus olnud, seega kümne väitega kaheteistkümnest on ettevõtte nõus, mis tähendab pigem PLi poole kaldumist.

B pole nelja väitega pigem nõus olnud. Nad samuti ei vali vaid suurimaid kasumeid lubavaid võimalusi ning neil pole iga riigi jaoks eraldi strateegiat, aga lisaks nad ka ei analüüsi eriti sihtriike ja kliente ega tee konkurentsi analüüsi, mis teooria järgi on PLi oluline osa (Matalamäki, 2017; Smolka et al., 2018), seega antud juhul on tegemist pigem vastupidise olukorra ja TLi kasutamisega. B on kasutanud kaheksal juhul kaheteistkümnest PLi, mis tähendab pigem PLi poole suundumist, aga mitte nii tugevalt kui näiteks C.

A on kõige vähemate väidetega antud plokis pigem nõus olnud. A tegevjuht hindas, et neil pigem polnud kindlat visiooni, mis tähendab TLi järgimist ning nad ei lähtunud otsustamisel arvustuslikust kasumist ja ei üritanud ka tulevikku ette ennustada (Sarasvathy, 2001).

Ettevõtte tegevjuht on kommenteerinud: „*Pigem on tunnetuslikult valik käinud. Põhjalikke eeltöid pole teinud. Pigem vaatame jooksvalt ja lähme vooluga kaasa...//...Mis siin ikka ennustada, aga kui siis ainult väga suurte projektide kohta. Me ei kasuta konsultatsiooni firmasid, nagu mõned ettevõtted ja me ei panusta liiga suuri ressursse ennustamise peale*“.

A on vaid viiel juhul kaheteistkümnest kasutanud PLi, seega kaldub pigem TLi suunas. A kasutab rahvusvaheliste otsuste tegemisel pigem TLi ja ei pea vajalikuks oma tegevust analüüsides kontrollida. Ettevõtte tegevjuht mainis intervjuu raames ka asjaolu, et firma on välisturgudega hästi kursis ja otseselt pole vajadust eraldi analüüse teostada, ka tegevjuht isiklikult omab varasemat töökogemust samast sektorist. Vastused väidete kohta on tabelis 12.

Tabel 12. Ettevõtete vastused PLi kohta. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid

Nr	Väited PLi kohta	A	B	C	D
51	Me uurisime ja analüüsisime võimalusi pikemas perspektiivis ja valisime selle mis arvutuslikult võimaldas suurimaid kasumeid.	2/TL	2/TL	1/TL	3/PL
52	Ka praegustel olemasolevatel turgudel analüüsisime hetkesituatsiooni ja teeme vajadusel jooksvalt strateegias korrekture	3/PL	4/PL	4/PL	4/PL
53	Me analüüsisime võimalikke sihtriike ja tegime konkurentsi analüüsi	2/TL	2/TL	4/PL	4/PL
54	Me arendasime ja planeerisime äristrateegiat	3/PL	3/PL	4/PL	4/PL
55	Määrasime kontrolliprotsessid, et veenduda eesmärkide saavutamises	3/PL	3/PL	4/PL	4/PL
56	Meil oli kindel visioon, mille poole me püüdsime	2/TL	4/PL	4/PL	4/PL
57	Planeerisime ette turunduse ja tootmise võimekust	3/PL	3/PL	4/PL	4/PL
58	Lõplik tulemus sarnanes meie algse kontseptsiooniga	3/PL	3/PL	4/PL	3/PL
59	Oma otsuste tegemisel lähtume suures osas eeldatavast ja arvutuslikust kasumist	2/TL	3/PL	4/PL	4/PL
60	Me analüüsisime eraldi ka igat potentsiaalset klienti, et võimalikke riske vähendada	2/TL	2/TL	4/PL	4/PL
61	Meil on arendatud iga välisturu jaoks oma strateegia	2/TL	2/TL	1/TL	4/PL
62	Me üritame iga meie jaoks olulise olemasoleva või uue turu tulevikku ette ennustada	2/TL	3/PL	4/PL	4/PL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Ettevõtete suhtumine teostamisloogikasse

Antud alapunktis on ettevõtete käest küsitud veel eraldi TLi kasutamise kohta ja siinkohal selgitatakse välja kõne all oleva loogika kasutamise sagedus firmade lõikes.

B on võrreldes teiste uuritud ettevõtetega antud plokis kõige enamate vastustega olnud nõus või pigem nõus, mis viitab TLi kasutamisele. Asjaolu, et ettevõtte nõustus väidetega nr. 63 ja nr. 64, millega ta kinnitas, et lõplik tulemus ei sarnanenud algse kontseptsiooniga ja alguses oli võimatu lõpptulemust ette näha, näitavad TLi, kuna ettevõttel polnud olemas kindlat visiooni, mis viitaks PLile ning seega on hetkel kasutatud vastupidist loogikat (Sarasvathy, 2001). B tegevjuht ütles et: „*Läti puhul pigem sarnanes, Soome ja Leeduga oli väga keeruline*“.

B on nõustunud ka sellega, et hindas ressursse mis neil olemas oli ja mõtles erinevate variantide peale kuidas neid kasutada, kirjanduse andmetel on ka see TL (Sarasvathy, 2001). Eksperimenteerimine erinevate ärimudelitega ning paindlikkus ja võimaluste kasutamine on samuti kirjanduse andmetel TLi osad (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017).

B pole pigem teinud eelkokkuleppeid, mis kirjanduse põhjal näitab, et antud küsimuses pole TLi rakendatud (Dash & Ranjan, 2019; Werhahn et al., 2015; Hayton et al., 2011; Cai et al., 2017; Reymen et al., 2017; Gil-Barragan et al., 2020; Karami et al., 2019). Kuid eelkokkulepete mitte tegemine ei näita autori arvates kohe PLi rakendamist, vaid pigem seda, et antud olukorras TLi ei kasutatud. Teisalt asjaolu, et B pole oma otsuste tegemises olnud juhitud maksimaalse

kaotuse printsiibist, viitab küll PLile ka kirjanduse põhjal (Johanson & Kao, 2015), kuna maksimaalse kahju järgi otsuste langetamine on TLi osa (Sarasvathy, 2001).

Ettevõtte B on olnud pigem nõus väidetega, et nende strateegia kujutas endast olemasolevate ressursside parimat ära kasutamist, mis on kirjanduse allikatel TLi osa (Sarasvathy, 2001). Asjaolu, et ettevõtte B toode või teenus on nende arvates pigem sarnane võrreldes algsega, ei räägi TLi kasutamise poolt. Antud juhul viitab autor Sarasvathy (2001) teosele, milles ta toob „Curry in a hurry“ restorani näite ja kirjeldab selle kontseptsiooni täielikku muutust aegade jooksul, mis on hea TLi iseloomustamiseks. Kõne all olev näide on esitatud käesoleva magistritöö lisas 5. Antud juhul on ettevõtte B toode jäänud esialgsega sarnaseks, seega on autori arvates tegemist PLi rakendamisega. Toodet on küll pisut riikide lõikes kohandatud, B tegevjuht on kommenteerinud selliselt: „*Soome turul on omad nõudmised soola sisalduse osas, Leedus on vorstidel klassid ja seega oli vajadus tooteid ümber teha*“.

B proovis mitmeid lähenemisviise, kuniks leidis toimiva ärimudeli, see kirjeldab samuti TLi, sest kirjanduse andmetel on TLi osaks katsetamine (Cai et al., (2017)). B arvab, et on võimatu ette näha mis olukorras nad 5-10 aasta pärast rahvusvahelisel turul on, ka see viitab TLile, kuna selle printsiibi kohaselt on tulevik ettenägematu (Karami et al., 2019).

B on täiesti nõus olnud väitega, et uue turu valik on tugevalt seotud nende olemasolevate ressursside ja võimekusega, mis on samuti TL (Sarasvathy, 2001) ning ettevõtte lisas turgude valiku kohta järgmist: „*Lihatooteid ei saa tarnida füüsiliselt liiga kaugetele juba ainuüksi lühikese säilivusaja pärast*“. Ka eksperimenteerimine erinevate turgude ja välisturu klientidega on TLi osa (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017). Firma tegevjuht on välisturgudega katsetamiste kohta öelnud: „*Proovisime Venemaad, aga ei õnnestunud. Leedus ja Soomes oleme kõrvetada saanud valede inimeste töölevõtmise pärast*“. Fakt, et ettevõtte B järgneb alati uuele võimalusele näitab TLi kasutamist ka kirjanduse andmetel (Ahoba-Sam & Charles, 2019). B ei muretse kui osad eesmärgid jäävad täitmata ja see näitab TLi kasutamist, sest range eesmärgile orienteeritus on PLi üks punkte (Smolka et al., 2018) ning nad ei heitu tagasilöökidest puhul, vaid õpivad nendest (Parida et al., 2016), mis samuti on kirjanduses välja toodud TLina.

B lähtub paljuski intuitsioonist, mis on ka TL (Nummela et al., 2014) ja keskendub rohkem tulevikule kui hetkelistele eesmärkidele, kusjuures eesmärkidele orienteeritust peetakse kirjanduse andmetel PLi osaks, mistõttu B vastus kirjeldab TLi (Galkina & Chetty, 2015). Seega antud ploki vastuste kokkuvõttes võib öelda, et ettevõtte B on kasutanud seitsmeteistkümmel juhul kahekümne ühest TLi ning järelikult kaldub TLi poole.

C on vastanud, et nende tulemus sarnaneb algse kontseptsiooniga ning nad nägid kohe ette kuhu nad oma äriга välja jõuavad, mis on vastupidine TLile, seega on tegemist PLiga (Sarasvathy, 2001). C pole eksperimenteerinud ärimudelitega, vaid leidis kohe õige mudeli, mis kirjanduse andmetel on PLi kasutamine (Sarasvathy, 2001), samuti pole ta eksperimenteerinud erinevate turgude ega välisturu klientidega, mis näitab samuti PLi, sest katsetamine on TLi omadus (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017). Ettevõtte C tegevjuht hindas, et nad pigem alustasid paindlikult, kuid kommenteeris paindlikkuse negatiivset külge järgmiselt: „*Alguses saime olla paindlikumad, sest masina võimsused olid katmata ja ressursse oli rohkem üle. Nüüd kus masinad on täis müüdnud, me ei saa enam nii paindlikud olla. Seega me ei taha olla paindlikud, sest see tähendab et liiga palju on vaba ressursi, mis pole hea. See tähendab, et müüki pole olnud piisavalt*“. Seega C on oma otsustes kümnel juhul kahekümne ühest olnud TLi kasutaja, mis on alla poole juhtudest, seega pigem on C kaldunud PLi poole. Sarnaselt C-le on ka A nõustunud vaid kümne väitega ja seega pigem kaldunud PLi poole.

D on kommenteerinud põhjust, miks nad ei tee klientidega eel-kokkuleppeid järgmiselt: „*See on keeruline, kui otsime uut turgu, siis eelkokkulepet ei viitsi keegi teha, kõik ikka tahavad valmis asja juba saada. Kui sa tahad kasvada, siis pead turu kellegi keest ära võtma ja selleks peab olema selge ja konkreetne pakkumine, sest turg on juba täis*“. Nad pole nõus olnud asjaoluga, et turgu poleks võimalik 5-10 aastat ette ennustada ja ettevõtte asutaja on öelnud järgmist: „*Seda on ikka võimalik ette näha, statistika on olemas haagiste kasutamise kohta. Teame, et tulevad elektriautod ja sõidujagamise teenus ning arvestame sellega. Uuemate elektriautodega võib ka haagiseid vedada ja näiteks Norras on palju elektriautodid*“. Samuti on nad pigem nõus sellega, et järgnevad uutele võimalustele ka siis kui pole varem antud riiki eksportinud: „*Jah, kui klient selle ikka kinni maksab siis me teeme selle ära. Uue kliendi puhul on ettemaks, vana kliendi puhul kasutame krediidikindlustust*“.

D on ka katsetanud erinevate välisturgudega, sealhulgas Aafrika riikide ja Taiga, kuid tunnistab, et loobus nendest turgudest kuna kultuuriline erinevus oli liiga suur, ettevõtte asutaja on lisanud: „*Seal riikides ei tulda selle peale, et võiks haagist kasutada, seal ostetakse omale teine kaubik, mitte ei panda olemasolevale haagist sappa. Aga meie oleme väikesed ja kaugel, et hakata neile juurutama haagise kasulikkust*“. Kokkuvõttes on D oma vastused andnud selliselt, et kaheteistkümnel juhul kahekümne ühest on nad kasutanud TLi ning seega pigem kaldunud TLi poole. Kuigi tulemus näitab pigem seda, et ettevõtte on siiski kahe loogika koos kasutamise pool, kuna 10/21 on suhteliselt keskmine tulemus.

A on antud plokist nõustunud või pigem nõustunud kümne väitega kahekümne ühest, seega on ta samuti küll pigem kaldunud PLi poole, kuid ka sellel juhul on pigem tegemist keskmise tulemusega ja näitab kahe loogika koos kasutamist. Ettevõtete vastused teostamis põhise loogika kasutamise kohta on esitatud tabelis 13.

Tabel 13. Ettevõtete vastused TLi kohta. 1- pole nõus, 2- pigem pole nõus, 2-pigem olen nõus, 4- täiesti nõus. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid

Nr	Väited TLi kohta	A	B	C	D
63	Lõplik tulemus ei sarnanenud eriti meie algse kontseptsiooniga	2/PL	4/TL	1/PL	2/PL
64	Alguses oli peaaegu võimatu ette näha kuhu me oma äriaga välja jõuame	1/PL	4/TL	1/PL	2/PL
65	Hindasime ressursse, mis olid meil olemas ja mõtlesime erinevatele variantidele mida nendega peale hakata	2/PL	3/TL	4/TL	3/TL
66	Me eksperimenteerisime erinevate ärimudelite ja toodetega kuniks leidsime parima	2/PL	4/TL	1/PL	2/PL
67	Me alustasime väga paindlikult ja tahtsime kasutada võimalusi mis meile kätte tulid	2/PL	3/TL	3/TL	1/PL
68	Tegime märkimisväärsel hulgal eel-kokkuleppeid klientide, tarnijate ja teiste organisatsioonidega et vähendada ebakindlust	2/PL	2/PL	1/PL	1/PL
69	Meie otsuste tegemise loogika on paljuski juhitud sellest kui palju me oleksime suutelised kaotama	3/TL	2/PL	1/PL	3/TL
70	Lõime strateegia, mis kasutas meie algseid olemasolevaid ressursse parimal moel ära.	3/TL	3/TL	4/TL	3/TL
71	Me arendasime strateegia, mis kasutaks parimal võimalikul moel ära olemasolevaid ressursse.	3/TL	3/TL	4/TL	4/TL
72	Toode või teenus mida me praegu pakume, on esialgse variandiga sarnane (sama)	2/TL	3/PL	4/PL	4/PL
73	Toode või teenus mida me praegu pakume, on esialgse variandiga võrreldes täiesti muutunud	4/TL	2/PL	1/PL	1/PL
74	Proovisime mitmeid lähenemisviise kuni leidsime toimiva ärimudeli	1/PL	3/TL	1/PL	1/PL
75	On peaaegu võimatu ette näha mis olukorras me 5-10 aasta pärast rahvusvahelisel turul oleme	2/PL	4/TL	4/TL	2/PL
76	Meie uue turu valik on tugevalt seotud meile olemasolevate ressursside ja võimekusega	3/TL	4/TL	4/TL	4/TL
77	Me eksperimenteerisime erinevate turgudega	1/PL	4/TL	1/PL	3/TL
78	Me eksperimenteerime erinevate välisturu klientidega	1/PL	4/TL	1/PL	3/TL
79	Me järgneme alati uutele võimalustele (näiteks uue kliendi tellimuse puhul üritame alati seda täita, isegi kui me pole varem sellesse riiki eksportinud)	3/TL	4/TL	4/TL	3/TL
80	Me ei muretse, kui mõned algsed plaanid või eesmärgid jäävad täitmata, kui samal ajal ettevõttel läheb ikkagi hästi	3/TL	3/TL	4/TL	3/TL
81	Me ei heitu liiga kergesti, tagasilöökide puhul õpime nendest ja liigume edasi	4/TL	4/TL	4/TL	3/TL
82	Otsuste tegemisel lähtume palju intuitsioonist (tunne peab olema õige)	2/PL	4/TL	3/TL	3/TL
83	Meie jaoks on tähtsam orienteeruda tulevikule, kui keskenduda mõnele hetkeliselt olulisele spetsiifilisele eesmärgile	4/TL	4/TL	2/PL	4/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Autor uuris ettevõtete käest lisaks, kas otsustusloogikates on viimastel aegadel midagi ka muutunud ning ettevõtted andsid järgmised vastused:

Ettevõte A: „*Varem oli otsuste tegemisel analüüsi veel vähem, pigem oli see et juht otsustas ja nii tehti, otsuste tegemine oli varem vähemate inimeste käes, nüüd kaasatakse rohkem ka vahejuhte. Otsustamise mehhanism on muutunud, otsustamine on tulnud üksuste lähemale ja kaasatakse rohkem inimesi.*“ Kirjanduse andmetel on TLis reeglina otsustajaid rohkem kui üks (Sarasvathy, 2001), seega ettevõtte on muutnud oma PLi põhist loogikat rohkem TLi põhiseks.

Ettevõte B: „*Otsustamisprotsessid on pikemaks muutunud. Seoses tooraine hinna muudatuste ja kättesaadavusega oleme muutunud ettevaatlikumaks. Suuri riske enam ei võta, et olla jätkusuutlik*“ Antud vastuse põhjal võiks järeldada, et pikem otsustusprotsess võib viidata põhjalikumale analüüsi teostamisele, mis omakorda tähendab suuremal määral PLi kasutamist (Matalamäki, 2017).

Ettevõte C: „*Kuna trükiturg on vähenemas, siis on ka klientide võimekused vähenenud ja seega ka krediidikindlustusi antakse väiksemate summade osas. Peame ise rohkem riske võtma ja sellega seoses põhjalikumalt kõik läbi mõtlema ja analüüsima. On ka teada, et ettevõttele on kõige kahjumlikumad just pikaajalised kliendid, kelle probleemide korral võib ettevõtte kannatada. Usaldus on olemas, et küll ta ikka maksab, aga üksipäev ikka äkki ei maksagi ja siis su ettevõtte kannatab*“. Tegevjuhi vastusest loeb välja analüüsi teostamise vajaduse, mis on kirjanduse andmetele tuginedes PLi kasutamine (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Matalamäki, 2017). Teisalt on vastuses välja toodud usalduse küsimus, mis viitab võrgustikes tekkinud suhete kasutamisele ja seega TLi olemasolule (Johanson, Vahlne, 1990; Werhahn et al., 2015; Torkkeli et al., 2012; Murmann et al., 2015; Andersson, 2011; Fiedler et al., 2017). Kuid intervjuu raames saadud informatsiooni kasutades järeldab autor, et PLi kasutamine antud küsimuses on tugevam kui TL.

Ettevõte D: „*Pigem ei. Üldine strateegia on paigas, ettevõtte peab kasvama ja kasumit tootma. Kui neid asju pole, siis pole ettevõttel mõtet.*“ See tähendab, et ettevõtte on jäänud oma esialgse loogika juurde.

Saadud vastustest on autor eristanud tugevad (väärtused 1 ja 4) ja nõrgad vastused (väärtused 2 ja 3) ning käsitletud neid eraldi. Tabelis 14 on arvesse võetud ainult ettevõtete antud tugevaid vastuseid. Välja on toodud iga ettevõtte poolt antud tugevad vastused nii PLi kui TLi kohta ning tugevate vastuste arv iga loogika elemendi kohta ettevõtete lõikes kokku.

Tabel 14. Tugevad seosed otsustusloogikate kasutamise kokkuvõttes. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid.

Otsustusloogika element	A tugevad vastused loogikate kohta	A tugevate vastuste arv kokku	B tugevad vastused loogikate kohta	B tugevate vastuste arv kokku	C tugevad vastused loogikate kohta	C tugevate vastuste arv kokku	D tugevad vastused loogikate kohta	D tugevate vastuste arv kokku	Väiteid elemendi kohta kokku
Suhtumine olemasolevatesse vahenditesse	-	-	4 TL 1 PL	5	3 TL 1 PL	4	2 TL 1 PL	3	6
Suhtumine partneritesse	3 TL 0 PL	3	6 TL 0 PL	6	5 TL 2 PL	7	6 TL 2 PL	8	10
Suhtumine maksimaalsesse kahjusse	2 TL 1 PL	3	4 TL 1 PL	5	7 TL 1 PL	8	3 TL 0 PL	3	8
Suhtumine ettenägematusesse	3 TL 0 PL	3	8 TL 0 PL	8	5 TL 0 PL	5	6 TL 0 PL	6	10
Suhtumine kontrollimisse	2 TL 0 PL	2	6 TL 0 PL	6	5 TL 1 PL	6	5 TL 0 PL	5	7
Suhtumine võimaluse märkamisse	-	-	2 TL 5 PL	7	6 TL 3 PL	9	3 TL 6 PL	9	9
PL	-	-	0 TL 2 PL	2	2 TL 10 PL	12	0 TL 10 PL	10	12
TL	3 TL 4 PL	7	11 TL 0 PL	11	8 TL 10 PL	18	3 TL 5 PL	8	21
Kokku TL (domineeriv loogika)	13		41		41		28		
Kokku PL	5		9		28		24		
Kokku tugevaid vastuseid		18		50		69		52	83
Domineeriva loogika osakaal kogu tugevatest vastustest	72%		82%		59%		54%		

Allikas: autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal

Leitud on ka domineerivate loogikate osakaal kogu tugevatest vastustest, mis näitab seda, kui suures osas kasutab ettevõtte üht loogikat või kahte kokku kombineerituna.

Tugevate vastuste analüüsimisel selgub, et A-l puuduvad kolme uuritava elemendi suhtes tugevad vastused, seega tema suhtumine olemasolevatesse vahenditesse, võimaluse märkamisse ja analüüsipõhisesse loogikasse on pigem kahe loogika vahepealne või raskesti eristatav. Tugevaid vastuseid on A andnud võrreldes teistega kõige vähem, kuid nendest on näha, et tugevad vastused näitavad pigem TLi kasutamist. Teisalt on A-l siiski ka analüüsipõhise loogika kasutamine olemas, sest TLi kohta käivast seitsmest väitest neljale on firma andnud tugevad PLi kohta käivad vastused. Kokkuvõttes on alust arvata, et A on kaldunud TLi poole, kuid kasutab mingil määral siiski ka PLi. Kogu tugevatest vastustest 72% moodustab TL, seega ettevõtte on kaldunud pigem TLi suunas.

B on üldiselt rohkem TLi kasutaja, kuid võimaluse märkamine on tal tugevalt PLi põhine. Vaadates TLi vastuste osakaalu, siis on see kogu tugevatest vastustest 82%, seega võib arvata, et ettevõtte B on pigem vähene PLi kasutaja.

C on enim andnud tugevaid vastuseid, seega on alust arvata, et tegemist on uuritavast valikust kõige kindlameelsema firmaga. Kõigi eraldi uuritud loogika elementide osas on ettevõtte C olnud TLi kasutaja, kuid kui uuriti eraldi TL ja PL kasutamist, siis joonistus PLi osas tugev seos välja. Kui vaadata firma TLi vastuste osakaalu kõigist tugevatest vastustest, siis näitab saadud 59% keskmise lähedast tulemust, seega ettevõtte C kasutab pigem kahte loogikat koos.

D-l on domineeriva ja mittedomineeriva loogika kohta antud vastuste vahe väike, millest saab järeldada, et firma kasutab ka kahte loogikat koos. D suhtumine olemasolevatesse vahenditesse, partneritesse, maksimaalsesse kahjusse ja kontrollimisse on TLi põhine, kuid võimaluse märkamine on sarnaselt ettevõttega B tugevalt PLi poole kaldunud. Samuti uurides TLi ja PLi kasutamist on näha PLi sagedast olemasolu. Uuritud neljast ettevõtte on D-l kõige võrdsem TLi ja PLi kasutamise osakaal, seega saab järeldada kahe loogika koos kasutamist.

Eraldi on kokku võetud ka nõrgad vastused, mille kokkuvõtte on esitatud tabelis 15. A on andnud enim nõrku vastuseid ja kaldub nendega pigem TLi poole. Väidetele, mis käisid TLi kohta on saadud võrdne arv mõlema loogika kasutamist iseloomustavaid vastuseid. Seega ka nõrgad vastused kinnitavad, et ettevõtte A kasutab enamuste otsuste tegemisel TLi, kuid mingil määral võtab juurde ka PLi osasid. Nõrkades vastustes on TLi osakaal kokkuvõttes veidi väiksem kui tugevates vastustes, kuid ettevõtte kaldumine TLi poole on siiski näha.

B nõrgad vastused kalduvad samuti TLi poole nagu ka tugevad vastused, kuid üldarvult väiksema osakaaluga kui tugevate vastuste puhul. PLi puudutavate väidete vastused kalduvad PLi suunas nagu ka tugevate puhul. Seega ettevõtte B kasutab samuti suuremas osas TLi, kuid mingil määral juurde ka PLi.

C puhul annavad tema nõrgad vastused aimu domineerivalt TLi kasutamisest, aga nõrku vastuseid on firma andnud väga vähe. Siit võib järeldada, et nendes punktides, milles ei olda niivõrd kindel, tehakse otsus pigem TLi baasil.

D on ka nõrkade vastustega üldjoontes pigem kaldunud TLi poole, kuid suhtumine olemasolevatesse vahenditesse on erinevalt tugevatest vastustest seekord hoopis PLi poolt. Ettevõtte antud tugevad vastused näitavad suuremat kahe loogika koos kasutamist kui tema nõrgad vastused. Ka siinkohal võib järeldada, et nendes punktides, mille otsustes ettevõtte niiväga kindel ei ole, tehakse valik pigem TLile toetudes.

Elementide lõikes TLi ja PLi vastuseid kokku liites, võttes arvesse nii nõrku kui tugevaid vastuseid koos, selgus et kõigi ettevõtete enam kasutatav loogika on TL.

Saadud tulemuste põhjal on autor välja selgitanud põhjused, miks vastavaid loogikaid on kasutatud. Põhjuseid on seostatud nii empiirika kui ka kirjandusega. Ettevõtete otsustusloogikate kasutamise põhjused on välja toodud alljärgnevas tabelis 16, kus leitud põhjused on ühendatud intervjuudest saadud informatsiooniga ning kokku viidud ka kirjandusest leitud seostega. Põhjuste taha on välja toodud loogikad, mida on kasutatud ja ettevõtted, kelle kohta need käivad.

Tabel 15. Nõrgad seosed otsustusloogikate kasutamise kokkuvõttes. A, B, C ja D tähistavad ettevõtteid.

Otsustusloogika element	A nõrgad vastused loogikate kohta	A nõrkade vastuste arv kokku	B nõrgad vastused loogikate kohta	B nõrkade vastuste arv kokku	C nõrgad vastused loogikate kohta	C nõrkade vastuste arv kokku	D nõrgad vastused loogikate kohta	D nõrkade vastuste arv kokku	Väiteid elemendi kohta kokku
Suhtumine olemasolevatesse vahenditesse	4 TL 2 PL	6	1 TL 0 PL	1	2 TL 0 PL	2	0 TL 3 PL	3	6
Suhtumine partneritesse	4 TL 3 PL	7	3 TL 1 PL	4	2 TL 1 PL	3	2 TL 0 PL	2	10
Suhtumine maksimaalsesse kahjusse	3 TL 2 PL	5	2 TL 1 PL	3	-		5 TL 0 PL	5	8
Suhtumine ettenägematusesse	5 TL 2 PL	7	2 TL 0 PL	2	5 TL 0 PL	5	4 TL 0 PL	4	10
Suhtumine kontrollimisse	2 TL 3 PL	5	1 TL 0 PL	1	1 TL 0 PL	1	1 TL 1 PL	2	7
Suhtumine võimaluse märkamisse	7 TL 2 PL	9	2 TL 0 PL	2	-		-		9
PL	7 TL 5 PL	12	4 TL 6 PL	10	-		0 TL 2 PL	2	12
TL	7 TL 7 PL	14	6 TL 4 PL	10	2 TL 1 PL	3	9 TL 4 PL	13	21
Kokku TL (domineeriv loogika)	39		21		12		21		
Kokku PL	26		12		2		10		
Kokku nõrku vastuseid		65		33		14		31	83
Domineeriva loogika osakaal kõikidest nõrkadest vastustest	60%		64%		85%		68%		

Allikas: autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal

Tabel 16. Ettevõtete otsustusloogikate kasutamise põhjused ja nende seos empiirikaga ning kirjandusega. O/L – otsustusloogika; EV – ettevõtte, kelle kohta põhjus kehtib

Autori järeldatud põhjused	Põhjuste seos empiirikaga	Põhjuste seos kirjandusega	Kes on seda uurinud?	O/L	EV
Turu tundmine ja varasemate kogemuste olemasolu	Ettevõtte A tegevjuht on varasema kogemusega; intervjuu käigus ta tunnistas, et juhtkond on ettevõtte turgudega hästi kursis	Kogemuste olemasolul töötatakse välja paremaid skeeme; ootamatute olukordade äratundmine ja kasutamine; varasem kogemus annab reageerimisel kiiruse eelise; kogemustega juhid eelistavad seda	Andersson, (2011); Evers & O’Gorman, (2011), Schweizer et al., (2010); Hayton et al., (2011) ; Cuero Acosta et al., (2017); Frishammar & Andersson, (2009)	TL	A
Paindlikkus	Ettevõtte muudab vajadusel oma eesmärgi; väldib arenguid mis piiravad paindlikkust	Paindlikkus, eksperimenteerimine ja olemasolevate ressursside ümberjagamine vastavalt turumuudatustele	Chandler et al., (2011); Cai et al., (2017)	TL	A, B, C, D
Uuenduslikkus	Tahab saada turuliidriks uute tehnoloogiatega, luua tulevikuturge	Sobib kõrge innovatsiooniga uurimis- või arendustegevusega projektide puhul	Evers & Andersson, (2019); McKelvie et al., (2019)	TL	A, B, C, D
Perefirma	Sama juht, teadmus jääb ettevõttesse; võimaluse märkamine aeglane, partnerlus	Pikk kogemuste pagas ja teadmuse jäämine ettevõttesse; oluline isiklik kontakt ja usaldus	Hayton et al., (2011); Cesinger et al., (2016)	TL	B, D
Ettenägematused sektoris, turu muudatused	Trükiturg langeb; tegevjuhi vastus: analüüsitakse ja ennustatakse rohkem	Sobib kõrgema riskiga ebaselgetes olukordades/ tuleviku etteennustamine	Sorama et al., (2019); Andersson, (2011); Pawęta, (2016). / Gil-Barragan et al., (2020)	TL /PL	C
Ettevõttes kasutuses olev formaalsuste kogum	Intervjuust saadud info, plaanide olemasolu, maksimaalne riikide ja kliendi põhine analüüs	Aja jooksul tekkinud formaalsuste kogum nõuab analüüside koostamist	Harms & Schiele (2012)	PL	D
Ühe loogikaga teise kontrollimine	Mõlema loogika kasutamise osakaalud olid kõrged	Ettevõtte võib oma otsuste tegemisel mõlemat loogikat ka kokku kombineerida	Reymen et al., (2017); Chetty et al., (2015); Kalinic et al., (2014)	TL /PL	C, D

Allikad: autori poolt koostatud veerus „Kes on seda uurinud?“ esitatud allikate ja intervjuude tulemuste põhjal

KOKKUVÕTE

Magistritöö kokkuvõttes on arutletud ettevõtete vastuste tulemustest otsustusloogikate kasutamise üle ja leitud sarnasusi ning erinevusi kirjanduses välja toodud põhjustega.

Kirjanduse andmetel, mis on esitatud antud magistritöö lisas 6, leidub ettevõtete hulgas suuremal määral TLi kasutamist (Dash & Ranjan, 2019; Sarasvathy et al., 2014; Reymen et al., 2017). Ka antud magistritöö raames uuritud artiklites välja toodud uuringutest, mille tulemused on esitatud tabelis 3, kasutas kuus ettevõtet TLi, kuid kõigest üks ettevõtte eelistas rahvusvahelistumisel PLi. Kahte loogikat koos kasutas kaksteist ettevõtet. Seega saab järeldada, et kirjanduses leiduvatest uuringutes osalenud ettevõtetest suurem osa on oma välisurgudega seotud otsused teinud kas TLi või kahe loogika kombinatsiooni tulemusel.

Käesoleva magistritöö käigus uuritud ettevõtete loogikatest on ka nähtav, et TLi on kasutatud sagedamini kui PLi. Ettevõtete vastustest tuleb välja, et nende suhtumine olemasolevatesse vahenditesse, partneritesse, maksimaalsesse kahjusse, ettenägematusesse ja kontrollimisse on kõigil firmadel TLi põhine. Võimaluse märkamise puhul joonistub välja erinevus, kuna kahel ettevõttel on domineerinud antud küsimuses PL.

Kokkuvõtte uuritud firmade tugevate väidete vastustest on esitatud tabelis 14, millest selgub, et kõige tugevam TLi kasutamine on ettevõtetel olnud seoses ettenägematussega. Seda kinnitab ka kirjandus, sest TL on parim just kõrgema riskiga ebaselgetes olukordades, mille kohta andmed puuduvad, olgu tegemist uue turu või uue konkurentsi situatsiooniga (Sorama et al., 2019; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Teisel kohal TLi kasutamise sageduse seisukohalt on suhtumine kontrollimisse, mida samuti kinnitab ka kirjandus, sest TLi kasutajad soovivad ettenägematut tulevikku kontrollida (Schweizer et al., 2010; Werhahn et al., 2015; Reymen et al., 2017; Karami et al., 2019). Tugev TLi põhine suhtumine on ettevõtetel ka maksimaalsesse kahjusse, mis vähendab ebakindlust, kuna ei riskita rohkemaga kui firmale võimalik (Vahlne & Johanson, 2013).

Ettevõtte A on kõige vähem andnud tugevaid vastuseid, millest võib järeldada, et ta pole oma loogikates nii kindel kui teised ettevõtted. Antud tugevad vastused kalduvad küll TLi poole, kuid kasutatud on siiski ka PLi.

B on talle esitatud kaheksakümne kolmest väitest viiekümnele andnud tugevad vastused, seega võib arvata, et saadud tulemused on usaldusväärsed. Firma kaldub oma vastustega pigem TLi poole, kui on selgesti näha, et võimaluse märkamisel on firmas tugevalt esindatud PL.

C on andnud enim tugevaid vastuseid, seega on alust arvata, et ettevõtte on olnud vägagi teadlik oma otsuste langetamise protsessis. Ettevõtte vastused annavad tunnistust, et firmal on suhteliselt suur analüüsipõhise loogika kasutamise osakaal, kuid autor arvab, et see on seotud ka ettevõtte tegevusalast tingitud eripäraga ning languses oleva turusituatsiooniga, mis tõstab konkurentsi ja suurendab vajadust analüüsides tegemiseks (Smolka et al., 2018). Analüüsipõhise loogika kasutamise osa on olnud ettevõttel C pigem kõrge, näidates ratsionaalset ja analüütilist tegevust. Ka ettevõtte tegevjuht on öelnud, et nende loogika on viimastel aastatel muutunud rohkem analüütiliseks seoses muudatustega antud sektoris. Seega C kohta võib öelda, et ta kasutab kahte loogikat koos, veendumaks oma otsuste paikapidavuses.

D on andnud viiskümmend kaks tugevast vastust, seega näitab ka pigem usaldusväärseid tulemusi. D on võimaluse märkamisel kasutanud PLi, seega on alust arvata, et firma teeb rohkem eelnevat analüüsi ja viib läbi turu uuringuid. Arvestades, et ettevõtte toimetab stabiilses rahvusvahelises keskkonnas, milleks on naaberriigid ja Skandinaavia maad, mille kohta on kättesaadav piisavas koguses andmeid, saab ta analüüsida erinevaid potentsiaalseid tulemusi ettevõtte jaoks (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Matalamäki, 2017). Teisalt partneritega koostöö, kontrollimine, suhtumine maksimaalsesse kahjusse ja ettenägematusesse näitab ettevõtte TLi kasutamist. Sellest võib järeldada, et ettevõtte on kasutanud kahte loogikat koos (Reymen et al., 2017; Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014; McKelvie et al., 2019).

Kokkuvõttes saab üldistada, et tootmisettevõtete eelistatud otsustusloogika on TL ehk teostamispõhine loogika ja see on mõjunud ettevõtete käikäigule positiivselt, kuna ettevõtted on tänaseni turul vastu pidanud. Hinnates uuritud ettevõtete rahvusvahelist turgu, siis domineerivad lähiriigid ja Skandinaavia maad, seega turud ei tohiks olla eriti ettenägematud, mis võiks kirjanduse andmetel viidata pigem PLi kasutamisele (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Matalamäki, 2017). Teisalt läheb suuremal määral TLi kasutamine kokku kirjanduses leviva teadmise, et ettevõtted kasutavad seda tihedamalt (Dash & Ranjan, 2019; Sarasvathy et al., 2014; Reymen et al., 2017).

Kõik uuritud ettevõtted on vähemal või rohkemal määral kasutanud ka PLi, seega saab järeldada, et kehtib ka kirjanduses esitatud väide kahe loogika kokku kombineerimise kohta (Reymen et al., 2017; Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014; McKelvie et al., 2019). Kirjanduses on välja toodud, et PLi kasutavad enamasti suuremad ja vanemad ettevõtted (An et al., 2019), antud juhul on uuritud ettevõtted küll keskmise suurusega, kuid kõik on tegutsenud rohkem kui 25 aastat ja seega omavad kogemusi. Teisalt on kirjanduses ka öeldud, et kogenud ettevõtjad eelistavad TLi (Galkina & Chetty, 2015) ning antud juhul on kõigil ettevõtete juhtidel ka piisav kogemuste pagas olemas.

Uuritud ettevõtted tegelevad kõik tootmisega, kuid erinevates tööstusharudes. Uuringutulemustest lähtuvalt saab üldistada, et olenemata haru omapäradest kasutavad ettevõtted suuremal määral oma rahvusvaheliste otsuste tegemisel TLi, kuid sellele lisaks osaliselt ka PLi. Põhjused TLi kui PLi kasutamiseks on ettevõtetel olnud erinevad, kuid kõik uuritud firmad soovivad olla paindlikud ja uuenduslikud ning see ajendab ka kasutama TLi. Kirjanduses on öelnud, et innovaatiliseks olemine on rahvusvahelistumisele pigem kasulik (Frishammar & Andersson, 2009) ning paindlikkus on oluline, et turumuudatustele reageerida ja vajadusel ettevõttes ümberkorraldusi teha (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017), rõhutatakse ka seda, et dünaamiliseks olemine on tänapäeval isegi olulisem kui näiteks suurte finantsvarade omamine (Mudalige et al., 2019). Kõik uuritud ettevõtted on omal alal edukad, seega nende kasutatavad rahvusvahelistumist puudutavad otsustusloogikad ning TLi ja PLi kombinatsioonid toimivad antud firmade jaoks hästi.

Soovitused edasisteks uuringuteks

Tulevikus peaks ettevõtete tegevust ja otsustusloogikate kasutamist uurima pikema aja jooksul. Antud magistritöö raames said läbi viidud vaid ühekordsed intervjuud ning ettevõtteid ei uuritud sügavuti. Samuti sai eelkõige puudutatud vaid ettevõtete viimaste aastate tegevust ning otsustusloogikad pole firmades antud aja jooksul oluliselt muutunud. Lisaks võiks ettevõtteid uurida ka keerulistes olukordades, antud töö raames viis autor COVID-19 eriolukorra ajal läbi väikse lisauuringu, mis andis põhjust uskuda, et majanduse olukorra muudatus võib mõjutada ettevõtete otsustusloogikate kasutamist. Tulemused selle kohta on välja toodud lisas 7. Viies uuringuid läbi pikema perioodi lõikes, õnnestuks ehk märgata ka loogikate vahetamist ja koheselt uurida sündmusi, mis võisid neid muudatusi ajendada. Samuti võiks järgmistesse uuringutesse kaasata ka ülikiire rahvusvahelistumise mudeliga ja teiste sektorite ettevõtteid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Ahoba-Sam, R., & Charles, D. (2019). Building of Academics' Networks—An analysis based on causation and effectuation theory. *Review of Regional Research*, 39(2), 143–161. <https://doi.org/10.1007/s10037-019-00134-2>
2. An, W., Rüling, C. C., Zheng, X., & Zhang, J. (2019). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
3. Andersen, P. H., & Kragh, H. (2010). Sense and sensibility: Two approaches for using existing theory in theory-building qualitative research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 49–55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.02.008>
4. Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627–643. <https://doi.org/10.1108/14626001111155745>
5. Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: Rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5), 390–405. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2014-0040>
6. Andersson, S., & Florén, H. (2008). Exploring managerial behavior in small international firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 31–50. <https://doi.org/10.1108/14626000810850838>
7. Anwar, M., Shah, S. Z. A., & Khan, S. Z. (2018). The role of personality in SMEs internationalization: empirical evidence. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 258–282. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2017-0113>
8. AS Barrus majandusaasta aruanne 2018 (4)

9. AS Nõo Lihatööstus majandusaasta aruanne 2018 (5)
10. AS Kroonpress majandusaasta aruanne 2018 (6)
11. AS Respo Haagised majandusaasta aruanne 2018 (7)
12. Bauweraerts, J., Sciascia, S., Mazzola, P., & Naldi, L. (2019). Family CEO and board service: Turning the tide for export scope in family SMEs. *International Business Review*, 28(5), 101583. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.05.003>
13. Beglar, D., & Nemoto, T. (2014). Developing Likert-scale questionnaires. *JALT2013 Conference Proceedings*, 1–8.
14. Bonfim, L. R. C., Silva, G. R. R., Prado, P. H. M., & Abib, G. (2018). Exploring risk perception and degree of internationalization of Brazilian Small-and-Medium enterprises. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1), 1–23. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170058>
15. Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
16. Cai, L., Guo, R., Fei, Y., & Liu, Z. (2017). effectuation, Exploratory Learning and New Venture Performance: Evidence from China. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 388–403. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12247>
17. Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*, 51(4), 586–599. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.004>
18. Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
19. Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 423–451. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0068-x>
20. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries.

International Marketing Review, 26(1), 30–61.

<https://doi.org/10.1108/02651330910933195>

21. Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9–10), 1436–1459.
<https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630>
22. Child, J., & Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>
23. Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297.
<https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016-Ciszewska-Mlinaric>
24. Costa, A. D., Camboim, G. F., & Zen, A. C. (2018). Internationalization patterns and their effects on company performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 53–63. <https://doi.org/10.12660/joscmv11n1p53-63>
25. Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. *European Business Review*, 26(5), 421–448. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2012-0073>
26. Crick, D., & Crick, J. (2015). The first export order: A marketing innovation revisited. *Journal of Strategic Marketing*, 24(2), 77–89.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.1001870>
27. Crick, D., & Crick, J. (2016). An appreciative inquiry into the first export order. *Qualitative Market Research*, 19(1), 84–100. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2015-0001>
28. Cuero Acosta, Y. A., Adu-Gyamfi, R., Nabi, M. N. U., & Dornberger, U. (2017). Analysing the role of framework conditions influencing international entrepreneurial opportunity identification process. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 9–29. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050301>
29. Dash, R., & Ranjan, K. R. (2019). An Effectual–Causal View of Managerial Decisions in the Internationalization of Indian MNEs. *Journal of International Management*, 25(1),

- 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.09.001>
30. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
31. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
32. Éltető, A. (2019). Export of SMEs after the crisis in three European peripheral regions – A literature review1. *Society and Economy*, 41(1), 3–26. <https://doi.org/10.1556/204.2018.002>
33. Evers, N., & Andersson, S. (2019). Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures – A matter of sequential ambidexterity. *International Business Review*, (November), 101655. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101655>
34. Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46–71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>
35. Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(7–8), 549–574. <https://doi.org/10.1080/08985621003690299>
36. Fiedler, A., Fath, B. P., & Whittaker, D. H. (2017). Overcoming the liability of outsidership in institutional voids: Trust, emerging goals, and learning about opportunities. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(3), 262–284. <https://doi.org/10.1177/0266242616662510>
37. Figueira-de-Lemos, F., & Hadjikhani, A. (2014). Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments. *Journal of World Business*, 49(3), 332–349. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.07.003>
38. Fletcher, M., & Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: Longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 475–501. <https://doi.org/10.1108/14626001111155673>
39. Francioni, B., Musso, F., & Vardiabasis, D. (2013). Key decisions and changes in

- internationalization strategies: The case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 240–259. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.790466>
40. Frishammar, J., & Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57–77. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0031-9>
41. Fuerst, S., & Zettinig, P. (2015). Knowledge creation dynamics within the international new venture. *European Business Review*, 27(2), 182–213. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0036>
42. Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>
43. Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>
44. Gil-Barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., & Mas-Verdú, F. (2020). When do domestic networks cause accelerated internationalization under different decision-making logic?: Evidence from weak institutional environment. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0191>
45. Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
46. Hauser, A., Eggers, F., & Guldenberg, S. (2019). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00152-x>
47. Hayton, J., Chandler, G. N., & DeTienne, D. R. (2011). Entrepreneurial opportunity identification and new firm development processes: A comparison of family and non-family new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 12–31. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038445>
48. <https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf> (1) lingi kuupäev

15.03.2020

49. <https://infopank.ee/ettevote/248231/barrus-as> (6), lingi kuupäev 16.05.2020
50. <https://lihavyrst.ee/meist/ettevotest/> (7), lingi kuupäev 16.05.2020
51. <http://www.kroonpress.eu/?op=body&id=163> (8), lingi kuupäev 16.05.2020
52. <https://www.respo.ee/et/meist> (9), lingi kuupäev 16.05.2020
53. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, pp. 11-24.
54. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0235-0>
55. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). the Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
56. Johanson, M., & Kao, P. (2015). Emerging market entry and institutional change – three Swedish manufacturing firms in China between 1980 and 2010. *Management and Organizational History*, 10(2), 189–208.
<https://doi.org/10.1080/17449359.2015.1029946>
57. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
<https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
58. Kahiya, E. T. (2017). Export barriers as liabilities: near perfect substitutes. *European Business Review*, 29(1), 61–102. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0160>
59. Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>
60. Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). “Expect the unexpected”: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>
61. Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international

- performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
62. Karami, M., Wooliscroft, B., & McNeill, L. (2019). Effectuation and internationalisation: a review and agenda for future research. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00183-4>
63. Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
64. Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508–520. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.004>
65. Larimo, J., & Huuhka, A. (2013). Internationalization of the biggest Finnish and Swedish retailers in the Baltic States and Russia. *Market Entry and Operational Decision Making in East-West Business Relationships*, 9868, 63–92. https://doi.org/10.1300/J097v13n01_04
66. Lavie, D., & Miller, S. R. (2008). Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization Science*, 19(4), 623–646. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0341>
67. Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. *Management International Review*, 51(6), 851–873. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0107-y>
68. Magnani, G., & Zucchella, A. (2019). Coping with uncertainty in the internationalisation strategy: An exploratory study on entrepreneurial firms. *International Marketing Review*, 36(1), 131–163. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2017-0042>
69. Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. C. (2009). Distance factors and target market selection: The moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651–673. <https://doi.org/10.1108/02651330911001332>

70. Matalamäki, M. J. (2017). TL, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 928–949. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0030>
71. McKelvie, A., Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Johansson, A. (2019). The measurement of effectuation: highlighting research tensions and opportunities for the future. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00149-6>
72. Mitter, C., & Hiebl, M. R. W. (2017). The role of management accounting in international entrepreneurship. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(3), 381–409. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2016-0006>
73. Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
74. Mort, G. S., Weerawardena, J., & Liesch, P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, 46(3–4), 542–561. <https://doi.org/10.1108/03090561211202602>
75. Mudalige, D., Ismail, N. A., & Malek, M. A. (2019). Exploring-the-Role-of-Individual-Level-and-Firm-Level-Dynamic-Capabilities-in-SMEs-Internationalization. *Journal-of-International-Entrepreneurship*.pdf. 41–74.
76. Murmann, J. P., Ozdemir, S. Z., & Sardana, D. (2015). The role of home country demand in the internationalization of new ventures. *Research Policy*, 44(6), 1207–1225. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.03.002>
77. Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: Criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301–312. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149>
78. Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
79. Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54(4), 527–550. <https://doi.org/10.1007/s11575-014->

80. O’Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1325–1348. <https://doi.org/10.1108/03090560910989911>
81. Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala Model: A Contingent Theory to Explain the Rise of EMNEs. *Internext*, 13(2), 30. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13230-42>
82. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
83. Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>
84. Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: Perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132–149. <https://doi.org/10.1108/02651331111122632>
85. Parida, V., George, N. M., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). Influence of subjective interpretation, PL, and TL on initial venture sale. *Journal of Business Research*, 69(11), 4815–4819. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.036>
86. Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
87. Pawęta, E. (2016). The effectual approach in born global firms: Current state of research. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(2), 105–115. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040209>
88. Pongelli, C., Caroli, M. G., & Cucculelli, M. (2016). Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business*

- Economics, 47(3), 787–801. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9763-4>
89. Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0266242618796145>
90. Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103–125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
91. Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>
92. Reuber, A. R., Knight, G. A., Liesch, P. W., & Zhou, L. (2018). International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 395–406. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0149-5>
93. Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R and D Management*, 47(4), 595–606. <https://doi.org/10.1111/radm.12249>
94. Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208–238. <https://doi.org/10.1108/02651330710741820>
95. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevit...: Universiteitsbibliotheek Antwerpen. *The Academy of Management Review*, 4/1/2001, Vol. 26, Issue 2, 26(2), 243–263. Retrieved from <http://eds.b.edscohost.com/eds/detail/detail?vid=17&sid=bc4aa7ec-92f3-449f-9a64-4cad8ae78736%40sessionmgr115&hid=119&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVybCx1aWQmbGFuZz1ubCZzaXRIPWVkcylsaXZl#db=edsjsr&AN=edsjsr.259121>
96. Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 71–93. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>

97. Schweizer, R. (2013). SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 80–103.
<https://doi.org/10.1007/s10843-012-0097-2>
98. Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
<https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
99. Seawnght, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
100. Singh, G., Pathak, R. D., & Naz, R. (2010). Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153–182. <https://doi.org/10.1108/17468801011031801>
101. Sorama, K. & Joensuu-Salo, S. 2019. Success dependency on decision-making logic and available information. In: P. Liargovas & A. Kakouris (eds.) *Proceedings of the 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship : ECIE 2019 : volume 1*, 996-1003. Reading: Academic Conferences and Publishing International
102. Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P. M. A. R. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. In *Entrepreneurship: Theory and Practice (Vol. 42)*.
<https://doi.org/10.1111/etap.12266>
103. Starbuck, W. H., & Mezias, J. M. (1996). Opening Pandora's box: Studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 99–117.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<99::AID-JOB743>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<99::AID-JOB743>3.0.CO;2-2)
104. Thai, M. T. T., & Chong, L. C. (2013). Dynamic experimental internationalization: Strategy of SMEs from a transition economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4), 370–399. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0110-4>
105. Thomas, J., and Harden, A., (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*. 55-58
<http://www.biomedcentral.com/1471-2288/8/45>
106. Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting

- qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
107. Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25–49. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0083-0>
108. Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
109. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29(1), 101592. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>
110. Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305–313. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.002>
111. Westhead, P. (2008). International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to exporting experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 431–456. <https://doi.org/10.1108/14626000810892274>
112. Yoder, S., Visich, J. K., & Rustambekov, E. (2016). Lessons learned from international expansion failures and successes. *Business Horizons*, 59(2), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.008>

Lisad

Lisa 1 - Pereettevõtlus rahvusvahelises kontekstis

Teadlased on leidnud, et maailmas on domineerivaks ettevõtlusviisiks pereettevõtlus ja et ka rahvusvahelisel turul mõjutavad pereettevõtted nii töökohtade loomist kui innovatsiooni (Hayton et al., 2011). 85% Euroopa ettevõtetest on pereettevõtted, mis loovad 70% kogu euroopa sisemajanduse kogutoodangust ja kus töötab 60% inimestest (Cesinger et al., 2016).

Arvatakse, et võrdluses pereettevõtete ja mitte pereettevõtete vahel, kipuvad pereettevõtted vastu võtma väiksemaid riske ja mitte tegema spontaanseid otsuseid (Pukall & Calabrò, 2014), kuid on ka leitud, et pereettevõtted kasutavad strateegiaid oskuslikumalt (Hayton et al., 2011). Reeglina kasutavad perefirmitud rahvusvahelistumisel Uppsala mudelit ja rahvusvahelistuvad aeglasemalt (Cesinger et al., 2016). Perefirmade jaoks on oluline isiklik kontakt ja usaldus (Cesinger et al., 2016). Pereettevõtete üheks oluliseks eesmärgiks on ettevõtte pikaajaline püsijäämine ja perekontrolli säilimine (Pongelli et al., 2016; Bauweraerts et al., 2019; Cesinger et al., 2016).

Pereettevõtete puhul on tavaline, et ettevõtte juht ja asutaja töötab firmas kuni ettevõtte pärandamiseni, seega jõuab ta koguda pika aja jooksul nii kogemusi, informatsiooni kui ka läbi viia erinevaid katsetusi, sest erinevalt mittepereettevõttest ei vahetu eeldatavasti ettevõtte juhtkond nii tihti ja teadmused ei lähe ettevõttest seetõttu välja (Hayton et al., 2011). Teisalt tähendab see ka asjaolu, et perefirmade omanikud ja pereliikmed pole enamasti teistes ettevõtetes töötanud ja neil puudub kogemus (Cesinger et al., 2016). Pereettevõtete puhul on tähele pandud ka asjaolu, et otsused võivad teine kord olla subjektiivsed ja perekesksed ning piirduda vaid omaniku isikliku huviga ning mitte alati ei pea tähendama majanduslikku kasu (Pongelli et al., 2016). Perefirmade puhul on enamasti ka nii, et omanik on autoritaarne ja konservatiivne ning ei võta sidusrühi eriti kuulda (Pongelli et al., 2016). Pukall & Calabrò (2014) on leidnud seda, et kui pere omab ettevõttest suurt enamust, siis mõjub see rahvusvahelistumisele pigem negatiivselt ja et perekonna enda juhtimisel on ettevõtte reeglina orienteeritud siiski koduturule. Teisalt hilisemad uurimused väidavad vastupidiselt, et perekonna hallatavatel ettevõtetel on just koduturu orientatsioon madalam ja suurem huvi välisuru vastu (Bauweraerts et al., 2019). Kolmas uuring väidab, et antud teemas puudub üksmeel (Morais & Ferreira, 2020).

Lisa 2 - Rahvusvahelistumise definitsioonid

Rahvusvahelistumise määratluseks on toodud ka võimaluse avastamine, rakendamine ja kasutamine üle riigipiiride väärtuse loomiseks (Karami & Tang, 2019; Karami et al., 2019; Schweizer, 2013). Leiab ka sellise definitsiooni nagu „protsess, mille käigus ettevõtted suurendavad oma teadlikkust rahvusvaheliste tehingute mõjust ning teostavad tehinguid teistes riikides“ (Paul et al., 2017, p. 329).

Rahvusvahelistumiseks võib pidada ka seda, kui ettevõtte hakkab suhtlema mõne teise ettevõttega, kes kuulub välisturu võrgustikku (Schweizer, 2013, p. 81). Rahvusvahelistumist võib vaadelda ka kui õppeprotsessi, mille käigus ettevõtted saavad kogemusi kuidas luua usalduslikke suhteid (Vahlne & Johanson, 2013, p. 195) ja arendada kohustusi, mis on ka välisturu võimaluste märkamise üheks eeltingimuseks (Karami & Tang, 2019, p. 109).

Rahvusvaheliseks ettevõtteks loetakse „ettevõtte kes tegutseb välisriigis või tarnib sinna oma toodangut“ (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 306). Rahvusvahelistumist on käsitletud ka kui järjest suurenevat osalemist rahvusvahelistel turgudel (Westhead, 2008, p. 432). Teisalt on leitud, et rahvusvahelistumine on „ebaühtlane evolutsiooni protsess“, millel on oma etapid ja iga järgneva etapiga tekivad uued ülesanded, millega ettevõtte liigub kõrgemale riskitasemele ja vajab veel enam ressursse (Westhead, 2008, p. 436).

Schweizer et al. (2010, p. 343) on rahvusvahelistumist defineerinud sellega, et kui „ettevõtte ületab riigipiiri, siis on ta muutunud rahvusvaheliseks“. Galkina & Chetty (2015, p. 651) on pidanud rahvusvahelistumise olemuseks olukorda, kui ettevõtte suudetakse kinnistada välisturu võrgustikku ja selles võrgustikus saavutatakse kindel ja stabiilne positsioon nii, et ettevõtte võib arvestada pikaajaliste rahavoogudega. Rahvusvahelise ettevõtte võib määratleda kui riigipiiridest väljaspool olevate võimaluste märkaja ja kasutusele võtjana ning seda ennekõike tulevaste toodete või teenuste loomiseks (Pukall & Calabrò, 2014, p. 108; Reuber et al., 2018, p. 396).

Lisa 3 – TLi ja PLi kirjeldused

TLi olemus

Alljärgnev alapunkt seletab lahti, mis otsustusloogika on TL, mis seda kirjeldab ja eristab ning mis olukordades seda peamiselt kasutatakse. Samuti leiab antud alapunktist, miks on ettevõttele kasulik kasutada TLi. Alljärgnev avab ka põhjused miks seostatakse TLi ülikiirete rahvusvahelistujatega ja innovaatiliste ettevõtetega.

„TL on teostamispõhine loogika, mille puhul hinnatakse esmalt olemasolevaid vahendeid ja keskendutakse võimalike tulemuste valimisele, mida antud vahendikomplektiga luua saaks“ (Sarasvathy, 2001, p. 245).

TL sobib kõrgema riskiga ebaselgetes olukordades, mille kohta andmed puuduvad, olgu tegemist uue turu või uue konkurentsi situatsiooniga (Sorama et al., 2019; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Werhahn et al. (2015, p. 308) on öelnud, et ettenägematud olukorrad ei ole ettevõtja jaoks tingimata takistused mida peab ületama, vaid pigem võiks nendesse suhtuda kui ressurssidesse, millest saab ettevõttele oskuslikult kasu tekitada. Esmapilgul negatiivsena tunduv „üllatus“ võib TLi kasutajale tunduda kui võimalus, millest saab tulu teenida (Smolka et al., 2018, p. 7). Keskkond ei mõjuta ettevõtet ning piisavate kogemuste olemasolu korral saab ettevõtte välja töötada erinevaid skeeme ning olukordadest välja tulla (Andersson, 2011). TLi puhul saab käsitleda ressurssidena igasuguseid vahendeid, mis ettevõttel kasutada on, olenemata sellest kas need tagantjäreli osutuvad väärtuslikuks või mitte (Karami et al., 2019).

TL kasutab ära olemasolevaid kontakte, ettevõtja peaks endalt küsima „Keda ma tean?“ ning mõtlema kuidas saaks sellest võimaluste leidmiseks kasu tekitada (Fiedler et al., 2017, p. 266). Samuti eeldab TL uute kontaktide loomist, eriti kui soovitakse siseneda uutesse ja tundmatutesse turgudesse, mille jaoks otsitakse partnereid kes on nõus pühenduma ja pakkuma uusi vahendeid (Fiedler et al., 2017).

Ettevõtja kasutab TLi puhul enda jaoks ära ootamatuid olukordi, kuid selleks peab tal olema piisav varasem kogemus, et sobivaid situatsioone ära tunda ja õigel ajal tegutseda (Evers & O’Gorman, 2011, Schweizer et al., 2010; Hayton et al., 2011; Cuero Acosta et al., 2017; Frishammar & Andersson, 2009; Mudalige et al., 2019; Knight & Liesch, 2016), või siis annab varasema kogemuse olemasolu võimaluse märkamiseks kiiruse eelise võrreldes nendega, kes hakkavad alles olukorda analüüsima ja infot koguma (Mudalige et al., 2019). Empiirilised uuringud tõestavad, et kogemustega juhid kasutavad TLi rohkem kui kogenematud juhid

(Matalamäki, 2017). TLi saab käsitleda ka kui ette planeerimata rahvusvahelistumist (Karami et al., 2019; Knight & Liesch, 2016).

Toimiv äritegevus saab alguse indiviididest ja neil on vaja varasemaid teadmisi turgudest, klientidest ning sellest kuidas erinevatel turgudel hakkama saada (Evers & O’Gorman, 2011; Andersson, 2011). Jooksvalt juurde saadavad kogemused, mis tekivad erinevate katsetuste raames aitavad arendada eesmärke ja tuvastada uusi vahendeid ning leida võimalusi ka tahtmatult, mida poleks osanud varem oodata (Fiedler et al., 2017).

Ettevõtjad ei pruugi oma aega kulutada võimaluste otsimisele, märksa lihtsam on kasutada tutvusi, kuna koostöö on edu saavutamiseks võtmetähtsusega (Kalinic et al., 2014; Cuero Acosta et al., 2017). Koostöö ja võrgustikesse kuulumine on ettevõttele tähtis ning usalduslikud suhted on oluline aspekt ebakindluse vähendamisel (Johanson, Vahlne, 1990; Werhahn et al., 2015; Torkkeli et al., 2012; Murmann et al., 2015; Andersson, 2011; Fiedler et al., 2017). Enne seda, kui usalduslikud suhted tekivad ja tugevnevad, juhitud ettevõtted pigem taskukohase kahju printsiibist (Fiedler et al., 2017).

Arvestades ebaõnnestumise riski, aitab maksimaalse taskukohase kahju kasutamine ja sellega seoses korraga väiksmate investeeringute tegemine ressursidega venitada ja vajadusel sellega ettevõtte ellujäämise tõenäosust suurendada (Cai et al., 2017). Maksimaalse taskukohase kahju kasutamine vähendab ka ebakindlust, kuna ettevõtte ei pea muretsema pankroti pärast, sest riskid on kindlaksmääratud limiidiga piiratud (Vahlne & Johanson, 2013). Maksimaalse võimaliku kahju arvestamise loogikat soovitab Werhahn et al. (2015) kasutada mitte ainult rahvusvahelistumise puhul, vaid ka teiste igapäevaste väiksemate projektide puhul kus vahejuhtidele või töötajatele võimaldatakse teatud summa ulatuses võtta vastu otsuseid, et nad tunneksid ennast ettevõtte tööst osavõtjatena ja oleksid motiveeritumad. Teisalt on ka leitud, et võrreldes ressursidele ja partnerlusele orienteeritusega ja ettenägematuste vähendamisega oli ainult maksimaalne kahju see, mille kasutamine ei leidnud ettevõtete positiivsele tulemuslikkusele teaduslikku tõestust (Smolka et al., 2018).

TLi puhul on oluline teha selliseid otsuseid, mis rahuldaksid kõiki osapooli (Andersson, 2011). Võrgustikesse kuulumine aitab rahvusvahelistumise puhul üle saada ka ettevõtte väiksusega seotud probleemidest (Torkkeli et al., 2012). Chetty et al. (2015) on leidnud, et TLi teooria avab ka ettevõtjate omavahelisi suhteid, kuna ettevõtjad on oma olemustelt optimistliku suhtumisega ja pigem tajuvad maailma positiivselt, ning sedavõrd vähem soovivad võtta ebamõistlikke riske. Võrgustike kasu seisneb ka selles, et ettevõtja kasutab oma isiklike ressursse vähem ja võtab

maksimumi partnerite pakutavatest võimalustest ja ressurssidest (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013). TL kiirendab rahvusvahelistumist mõlemal juhul, nii tugevate kui ka nõrkade võrgusidemete olemasolul (Gil-Barragan et al., 2020).

TLi puhul tuuakse välja, et õpitakse eelkõige kogemustest (Karami et al., 2019; Matalamäki, 2017). Sarnaselt eelmisele väitele on Werhahn et al. (2015) leidnud, et TLi kasutajad viivad oma fookuse vanadelt teadmistelt uutele situatsioonipõhiste teadmiste ja julgustavad oma töötajaid otsustama vastavalt ettevõtte riskitasemele ja vormima ettevõtte uut tulevikku. Kuna riskides saadakse aegajalt ka takukohast kahju, siis õpitakse kiiresti ja saadakse aru, kas valitud suund oli õige (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013).

Ettevõtete jaoks on tähtis ära tunda turul toimuvad muudatused ja vajadused oma toote vastavalt turu nõudlustele kohandamiseks (Matalamäki, 2017), sest TLi iseloomustab paindlikkus ja eksperimenteerimine, eriti olemasolevate ressursside ümberjagamine vastavalt turumuudatustele (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017). Pidev õppimine on vajalik, et osata reageerida keskkonnas toimuvatele muudatustele ja omandada uusi töömeetodeid (Matalamäki, 2017). Keskkonna muudatustele reageerimine ja oma toodete vastavaks muutmine on Matalamäki (2017) arvates oluline aspekt eduka tootarenduse seisukohast.

Viimased kaks punkti võivad aga ettevõtte töötajates stressi tekitada, kuna töötamine ebakindlates või muutlikes oludes ei pruugi alati mugav olla, seega on juhtide ülesanne töötajatele selgitustööd teha ja neid rahustada või motiveerida (Werhahn et al., 2015). Nendel ettevõtetel, kes on tugevad TLi pooldajad, annavad teatud juhtudel ka oma sidusgruppidele võimaluse osta ettevõtte osakuid, et sellega liita neid tugevamalt ettevõtte külge ja seega suurendada usaldust ja vähendada ettenägematust ning ebakindlust (Chetty et al., 2015; Werhahn et al., 2015; Cai et al., 2017).

TL on eelkõige suunatud võimaluste märkamiseks ja arendamiseks (Fiedler et al., 2017). TLi kasutamise kasuks räägib ka asjaolu, et ennustamine ja selle tarbeks põhjaliku eeltöö tegemine võib olla aga vägagi ajamahukas ja selletõttu võib „võimaluse kasutamise aeg“ otsa saada ning antud soodne juhus võibki kasutamata jääda (Harms & Schiele, 2012; Cai et al., 2017). TLi kasutajad ei otsi ka päris juhuslikke võimalusi, vaid neid, mis võiksid neile kasu tuua (Ahobasam & Charles, 2019).

Rahvusvahelisele turule minnes on reeglina ettevõtetel puudu nii ressurssidest kui ka kogemustest, kuid millegagi on vaja kindlustunnet tõsta ning uusi võimalusi luua (Sarasvathy, 2001). Ettevõtetel ei pruugi rahvusvahelistumise algfaasis olla nii palju võimalusi, et korraldada

põhjalikku turu- või konkurentsi uuringut, seda näiteks juhtudel kus andmeid ei eksisteeri (Sarasvathy, 2001). Päril uute turgude puhul võib juhtuda, et olemas on makromajanduslikud ja poliitilised andmed, aga puudub info uue tärgava turu dünaamika, tulevikupotentsiaali ja vastuvõtlikkuse kohta (Sakarya et al., 2007), seega põhjalikku turu uuringut polegi alati võimalik teostada.

TL püüab tulevikku kontrollida, kasutades selleks identiteeti, teadmust ja võrgustikke ega näe ennustamiseks vajadust (Schweizer et al., 2010; Werhahn et al., 2015; Reymen et al., 2017; Karami et al., 2019). Cai et al. (2017) on leidnud, et TLi kasutamine annab ettevõtjale teadmised turul toimuva kohta juba väga lühikese aja jooksul, see kehtib näiteks uute ettevõtete kohta, kellel puuduvad varasemad kogemused. Teisalt kogemustega juhid eelistavad rahvusvahelistumise esimestes etappides kasutada just TLi (Knight & Liesch, 2016).

TLi kasutajad kaitsevad enda tulevikku ja vähendavad ebakindlust sellega, et nad sõlmivad eel-lepinguid selleks, et partnerites teatud ajani kindel olla ja siis otsustada, kuidas kasulikud edasi tegutseda oleks (Dash & Ranjan, 2019; Werhahn et al., 2015; Hayton et al., 2011; Cai et al., 2017; Reymen et al., 2017; Gil-Barragan et al., 2020; Karami et al., 2019).

TLi eelisena on Cai et al. (2017) toonud välja ka strateegiaõppimise võimaluse, kuna ebakindlates oludes saab katsetada erinevaid meetodeid, mida tuleviku jaoks kogemustena talletada ja konkurentsieelisena kasutada. Katsetamiste kasuks on Reymen et al. (2017) leidnud seda, et need ettevõtted kes on alimad oma strateegiatega katsetama, on suurema tõenäosusega turule alles jäänud, võrreldes nende ettevõtetega kes kindlameelselt tahavad ühele algselt valitud strateegiale truuks jääda.

TLi seostatakse ka ülikiiirete rahvusvahelistumise ettevõtetega, sest kiire rahvusvahelistumine viitab suurele ettenägematusle ja kõrgele riskile, mis omakorda soodustab TLi kasutamist (Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Ülikiiirete rahvusvahelistujate võimalused arenevad enamasti väga kiiresti, mis nõuab kohest sekkumist, seega „oota ja vaata“ tüüpi mõtlemine on nende ettevõtete puhul harva valikuvõimaluseks (Nummela et al., 2014, p. 530). TL sobib paremini kõrge innovatsiooniga uurimis- või arendustegevusega projektide puhul (Evers & Andersson, 2019; McKelvie et al., 2019), sest TL kiirendab või leevendab erinevate tegurite mõju ja soodustab ettevõtte püsijäämist kõrgtehnoloogia valdkonnas (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013, p. 1358). TLi kasutaja küsimuseks on „Mida ma saaksin teha olemasolevate vahenditega?“ või et „Mida muud ma saaksin teha nende vahenditega, mis mulle juba kättesaadavad on?“ (Chetty et al., 2015, p. 1438).

TLi on kritiseeritud selle aeglase edenemise ja mitterahuldava testimisvõimaluse pärast (Matalamäki, 2017). Mõni uuring suhtub TLi ka negatiivselt, kuna öeldakse et „selle asemel et lähtuda planeerimisest ja ennustamisest, et ettevõtte võimekust suurendada, keskendutakse pigem kontrollistrateegiatele nagu paindlikkus ja uute toodetega katsetamine“ (Smolka et al., 2018, p. 3). Teisalt on leitud, et investorid, kes investeerisid TLi alusel väga innovaatilistesse projektidesse, kaotasid vähem (Smolka et al., 2018).

TL on kokkuvõttes teostamispõhine loogika, mida iseloomustab katsetamine, paindlikkus ja võrgustike kasutamine. TLis kasutatakse parimal viisil ära olemasolevaid vahendeid ja koostöös partneritega luuakse uusi võimalusi. TLi kasutavad pigem kogemustega juhid, kuid ka ülikiired rahvusvahelistujad ning innovaatilised ettevõtted.

PLi olemus

Järgnev alapunkt avab PLi olemuse, tuues välja selle peamised kasutusvaldkonnad ja põhjused, miks ettevõtted seda eelistavad. Samuti tuuakse siin välja põhjused, miks teatud hetkedel on see loogika ettevõttele kasulik.

PLi defineeritakse selliselt, et esmalt valib ettevõtte kindla tulemuse, mida ta soovib saavutada ning valib selleks vajalikud vahendid (Sarasvathy, 2001, p. 245). PLi alustalaks on põhjaliku ja süsteemse analüüsi koostamine ja oma tegevuse planeerimine (Matalamäki, 2017) seda pidevalt kontrollides (Andersson, 2011). Ettevõtte ärilised kavandamistegevused ja oskuslik planeerimine on positiivses seoses firma kasvu ja müügiga (Smolka et al., 2018; Evers & Andersson, 2019). See sobib paremini kõrgema riskiastmega, aga samas stabiilses keskkonnas, mille kohta on kättesaadav piisavas koguses andmeid, et analüüsida erinevaid potentsiaalseid tulemusi ettevõtte jaoks (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Matalamäki, 2017), valides välja parima (Andersson, 2011).

PL aitab nappe ressursse tõhusamalt juhtida, samuti suudetakse tulevikku ennustades ja planeerides tagasi teenida potentsiaalseid investeeringuid, lisaks sellele ei võta PLi kasutaja rahvusvahelist riski kui ta ei näe käegakatsutavat tulemust (Gil-Barragan et al., 2020). PLi kasutajate jaoks on võimaluse leidmise ja märkamise taga suur hulk süstemaatilist ja eesmärgipärast tööd (Andersson, 2011; Mitter & Hiebl, 2017) ning ettevõtted määratlevad millised ressursid on valitud eesmärkide saavutamiseks vajalikud, tuginedes selleks turundus- ja äriplaanile (Karami et al., 2019). Ettevõtted, kellel on piisaval hulgal ressursse käes, valivad pigem PLi, tehes tulevikku ennustades ja eesmärgi püstitades kindlaimad valikud, et oma

investeeringutest mitte ilma jääda (Gil-Barragan et al., 2020). Reeglina on PLi kasutaval ettevõttel oma iga välisturu jaoks eraldi kohandatud strateegia (Andersson, 2011).

PLi kohta on öeldud, et see on ratsionaalne otsustamisloogika, kus on arvesse võetud kõiki võimalikke kättesaadavaid infoallikaid (Hayton et al., 2011; Sorama et al., 2019; Gil-Barragan et al., 2020; Andersson, 2011; Pawęta, 2016) samuti kuulub see strateegilise juhtimise valdkonnas vanimate teooriate hulka (Matalamäki, 2017). PL ühendab ranget eesmärgile orienteeritust, kasumi maksimeerimist, konkurentsianalüüsi ja üllatuste vältimist (Smolka et al., 2018). Ratsionaalselt saab otsustada erineva põhjalikkusega, alustades kulu ja riski hindamisega ning lõpetades erinevate variantide kaalumise ja samas arvestades kas rahvusvahelistumine on ettevõtte enda varasem otsus või tehakse seda konkurentide eeskujul (Child & Hsieh, 2014). Välisturgudele sisenemisel ratsionaalse loogika kasutamist soovitatakse ka transaktsiooni kulude tõttu, et ettevõtte oleks eelnevalt maksimaalselt kindel, et ta teenib ikka kasumit (Johanson & Kao, 2015).

Erandlikult on leitud, et sobiva olukorra nägemine ja äratundmine viitab PLile (Chandler et al., 2011; Sorama et al., 2019), eelkõige põhjendatakse seda sellega, et PLi kasutajad valivad mitme pakutava võimaluse seast parima, mille eeldatav tulukus on kõige suurem ja õige valiku tegemiseks analüüsitakse erinevaid variante, valides lõpuks kõige parema ning enamasti toob see ka edu (Chandra, 2017).

PL on eelkõige suunatud etteennustamisele (Chetty et al., 2015; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Andersson, 2011), aga ka etteplaneerimisele ja kavandamisele (Knight & Liesch, 2016). PLi puhul eeldab ettevõtja, et turg on vaba ning ettevõtja ülesanne on võtta turust maksimaalne osa (Chetty et al., 2015). Werhahn et al. (2015) on arvanud, et juhid ei peaks arvestama ainult enda kogemustega, vaid nad peaks mõistma, et ettevõttena on neil võimalus kasutada kõikide töötajate teadmused, oskusi ja varasemaid kogemusi, et luua firmale suurem tulevik ja selle raames motiveerida ka töötajaid. Sageli valivad PLi kasutajad pigem traditsioonilisemaid sisenemisstrateegiaid (Knight & Liesch, 2016; Nummela et al., 2014) ning reeglina pole PLi kasutajateks ülikiired rahvusvahelistujad (Knight & Liesch, 2016; Smolka et al., 2018).

On ka leitud, et PL toimib paremini madalama innovatsioonitasemega ettevõtete tulemuste parandamisel (McKelvie et al., 2019), järk-järguliste projektide puhul (Evers & Andersson, 2019), aga ka ettevõtlusest väljumise strateegiate kontekstis (Smolka et al., 2018). Eristuva asjaoluna on ka leitud, et ettevõtte ülevõtmise korral rakendatakse reeglina PLi (Hauser et al., 2019)

PLi esindaja küsib endalt „Mida ma peaksin tegema, et viia ettevõtte rahvusvahelisele turule?“, või et „Milline otsus on kõige väiksema riskiga?“ (Chetty et al., 2015, p. 1438)

Kokkuvõttes on PL analüüsipõhine loogika, mille puhul teostatakse ratsionaalne eeltöö ja tõestatakse kas antud projekt on ettevõttele kasulik, või vastava analüüsi tulemusel valitakse ettevõttele kõige suuremat kasumit lubav projekt. Antud loogikat eelistatakse ette ennustatavates ja stabiilsetes keskkondades ja seda kasutavad pigem traditsioonilised ja rohkemate ressurssidega ettevõtted.

Lisa 4 - Kirjanduses kasutatud väited ettevõtete uurimiseks

Väited kirjandusest (Chandler et al., 2011)

PL kohta käivad väited:

- Me analüüsisime võimalusi pikemas perspektiivis ja valisime need mis võimaldasid suurimaid kasumeid
- Me arendasime strateegia mis kasutaks olemasolevaid ressursse ja võimekusi parimal moel ära
- Me otsisime sihtriike ning viisime läbi põhjalikke konkurentsianalüüse
- Me kohandasime ja planeerisime äristrateegiaid
- Me juurutasime kontrolliprotsessid, et veenduda eesmärkide saavutamises
- Meil oli kindel visioon, mille poole püüdsime
- Me planeerisime toomise ja turunduse võimekusi
- Lõplik toode või teenus sarnanes algse kontseptsiooniga
- Oma otsuste tegemisel lähtume suures osas eeldatavast ja arvutuslikust kasumist

TL kohta käivad väited:

- Lõplik toode või teenus erines algsest kontseptsioonist
- Alguses oli peaaegu võimatu näha kuhu me oma äriга välja jõuame
- Oleme võimaluste arenedes lasknud ettevõtetel areneda
- Hindasime ressursse ja vahendeid mis meil olemas olid ja mõtlesime mida nendega peale hakata
- Katsetasime erinevate toodete või ärimudelitega
- Alustasime väga paindlikult ja tahtsime kasutada ootamatuid võimalusi mis meile kätte tulid
- Sõlmisime märkimisväärsel hulgal eellepinguid tarnijate ja klientidega, et vähendada ebakindlust
- Meie otsuste langetamine on suuresti seotud sellega kui palju oleksime võimelised kaotama

Väited eksperimenteerimise kohta:

- Me katsetasime erinevate lähenemistega kuni leidsime toimiva ärimudeli

Väited maksimaalse kahju kohta:

- Olime ettevaatlikud, et mitte investeerida rohkem kui oleksite võimelised kaotama
- Olime ettevaatlikud, et mitte kaotada oma esialgse ideega rohke kui oleksime selleks võimelised
- Olime ettevaatlikud, et riskimine ei viiks ettevõtet rahalistesse raskustesse

Väited paindlikkuse kohta:

- Kohandasime oma tegevust vastavalt ressurssidele mis meil olemas olid
- Olime paindlikud ja kasutasime võimalusi kui need tekkisid
- Vältisime tegevusi, mis piiraksid meie paindlikkust

Väited eel-kokkuleppete kohta:

- Sõlmisime märkimisväärsel hulgal eellepinguid tarnijate ja klientidega, et vähendada ebakindlust
- Kasutasime eelkokkulepete sõlmimist nii sageli kui võimalik

Väited kirjandusest (Werhahn et al., 2015)

Olemasolevaid vahendeid puudutavad väited:

Peame oluliseks et nii juhtkond kui ka töötajad...

- ... kasutaksid oma isiklike teadmisi ja kogemusi parimal võimalikul viisil
- ... Kasutame ettevõtte arendamiseks parimal võimalikul viisil oma isiklike võrgustikke
- ... Jätkame neid algatusi, mille suhtes meil on motivatsioon ja huvi
- ... Jätkame neid algatusi, milleks meil isiklikult on asjakohane pädevus
- ... Katsetame meie ettevõtte olemasolevate vahenditega, et arendada uusi tooteid, protsesse või teenuseid
- ... ühendame omaenda individuaalsed vahendid (teadmised, võrgud, kompetentsid ja eelistused), et neid võimalikult tõhusalt kasutada
- ... katsetame loovalt ettevõtte olemasolevate vahenditega, et luua uusi võimalusi
- ...arendame uusi tooteid, teenuseid või protsesse, kombineerides oma vahendid ettevõtte olemasolevate vahenditega

Väited partnerlusse suhtumise kohta:

- Me mitte ainult ei tee koostööd teiste turuosalistega, vaid töötame ühiselt välja uusi tooteid
- Teeme koostööd võimalike partneritega, kes on huvitatud kohustustest ja on valmis ühiselt arendama uusi võimalusi
- Kasutame olemasolevaid vahendeid (st teadmisi, võrgustikke, pädevusi jne), et teha koostööd partneritega
- Proovime vähendada ettevõtte riske, tehes koostööd teiste turul osalejatega
- Eesmärk on tagada, et partnerlus-suhetes jaguneksid kasumid ja riskid õiglaselt.
- Pöördume varakult potentsiaalsete partnerite poole, et ühiselt tulevikku luua
- Loome ärisuhteid, kus partnerid on nõus algusest peale pühenduma (nt investeerima aega)
- Tajume turul uusi osalisi potentsiaalsete partneritena

Väited maksimaalse kahju kohta:

- Investeerime ainult siis, kui saame endale lubada investeeringu kaotamist
- Kasutame ainult neid meetmeid, milleks ettevõtte suudab tagada vajaliku võimekuse (st kapital, aeg, kompetents jne)
- Investeerime ainult siis, kui investeeringu kaotamine ei kahjustaks ettevõtet
- Me ei ole nõus tegema kasumlike investeeringuid, kui need seavad ohtu meie ettevõtte stabiilsuse

- Investeeringe ainult siis, kui saame endale lubada kogu investeeringusumma kaotamise
- Peatame plaanid varakult, kui näeme, et vaja teha rohkem investeeringuid (st kapitali, aega, pädevusi jne), kuid need pole enam ettevõtte jaoks õigustatud
- Peame halvimat stsenaariumi oluliseks riskijuhtimise vahendiks kõigi otsuste tegemisel

Väited ettenägematuse kohta:

- Kasutame ära kõiki võimalusi ettevõtte arengu soodustamiseks
- Peame üllatusi uuteks võimalusteks
- Oleme valmis ettevõtte eesmärke muutma / kohandama, kui uus teave seda nõuab
- Kasutame ettenägematu võimalusi võimalikult tõhusalt
- Püüame vältida arenguid, mis võiksid piirata meie ettevõtte paindlikkust ja mitmekülgset
- Suhtume uude teabesse kui ressursi
- Proovime ettevõtte strateegiasse alati integreerida uued leiud (uuringutulemused, suundumused jne)
- Teeme plaane väikeste sammude kaupa, et paindlikkus jääks alles
- Kasutame tagasilööke uute võimalustena

Väited kontrollimise kohta:

- Tahame mõjutada trende
- Tahame kujundada keskkonda, milles me tegutseme
- Tahame saada turuliidriks uute turgude ja tehnoloogiate väljatöötamisel
- Tahame luua tulevikuturge
- Tahame oma keskkonda kujundada koos teistega
- Otsime alati uusi võimalusi, sõltumata sellest, kas neid saab praegustesse tööprotsessidesse integreerida või mitte
- Tahame oma tooteid ja kaubamärke turule tuua enne kui meie konkurendid seda teevad
-

Väited kirjandusest (Hayton et al., 2011)

PLi kohta käivad väited:

- Analüüsisime pikaajalisi võimalusi ja valisime välja need, mis meie arvates võimaldasid parimat tulu.
- Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud eeldatavast kasumist.
- Uurisime ja valisime sihtturge ning tegime põhjalikku konkurentsianalüüsi.
- Planeerisime äristrateegiaid.
- Planeerisime tootmise ja turunduse võimekusi.
- Juurutasime kontrolliprotsesse, et veenduda eesmärkide saavutamises.
- Toode/teenus, mida pakume, on väga sarnane meie algse kontseptsiooniga.
- Meil oli selge nägemus/visioon sellest, kuhu me tahame välja jõuda

TLi kohta käivad väited:

- Hindasime meie käsutuses olevaid ressursse ja mõtlesime välja mida nendega peale hakata
- Katsetasime erinevaid ärimudeleid
- Alguses oli võimatu näha, kus me lõpuks välja jõuame.
- Oleme võimaluste avanedes lasknud ettevõttel areneda
- Alustasime väga paindlikult ja üritasime ära kasutada ootamatuid võimalusi, kui need tekkisid
- Oleme ebakindluse vähendamiseks kasutanud märkimisväärset hulka eellepinguid klientide, tarnijate ja muude organisatsioonidega.
- Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud sellest, kui palju oleksime suutelised kaotama
- Ettevõtte pakutav toode/teenus erineb oluliselt esialgsest
- Oleme välja töötanud strateegia, mis kasutab ressursse ja võimalusi kõige paremini ära

Väited võimaluse märkamise kohta:

- Uue turu võimaluse äratundmise taga oli pikk järkjärguline õppimisprotsess
- Antud võimaluse äratundmise tagas aja jooksul arenenud protsesside kogum
- Võimaluse märkamine käis väga lühikese aja jooksul
- Turuvajaduse äratundmine tuli ootamatult
- Me lõime toote või teenuse konkreetse probleemi lahendamiseks
- Lõime uuendusliku toote või teenuse

Väited kirjandusest (Cai et al., 2017)

Väited TLi kohta:

- Katsetasime erinevate toodete ja / või ärimudelitega
- Toode / teenus, mida nüüd pakume, on oluliselt erinev, kui me algul ette kujutasime
- Proovisime mitmeid erinevaid lähenemisviise, kuni leidsime toimiva ärimudeli

Väited maksimaalse kahju kohta:

- Olime ettevaatlikud, et mitte kasutada rohkem ressursse, kui oleksime võimelised kaotama
- Olime ettevaatlikud, et mitte riskida rohkema rahaga, kui olime nõus oma esialgse idee jaoks kaotama.
- Olime ettevaatlikud, et mitte riskida selliselt, et ettevõtte oleks tõsisest rahalistest raskustest

Väited paindlikkuse kohta:

- Lasime võimaluste avanedes ettevõttel areneda.
- Kohandasime oma tegevust olemasolevate ressurssidega.
- Olime paindlikud ja kasutasime võimalusi, kui need tekkisid.

- Me vältisime tegevussuundi, mis piirasid meie paindlikkust ja kohanemisvõimet

Väited eelkõkkulepete ja partnerluse kohta:

- Kasutasime võimalikult sageli klientide ja tarnijatega eelkõkkuleppeid.
- Ebakindluse vähendamiseks kasutasime märkimisväärsel hulgal eellepinguid klientide, tarnijate ning muude organisatsioonidega
- Meie partnerlus väliste organisatsioonide ja inimestega mängis võtmerolli meie suutlikkuses oma toodet / teenust pakkuda.

Väited kogemusliku õppe kohta:

- Katsetame erinevate ideedega
- Tegeleme teadlikult uute toodete / teenuste arendamisega
- Otsime uut teavet, mis on kasulik uute ressursside hankimiseks ja eraldamiseks.
- Otsime uut teavet, mis on kasulik uute valdkondade uurimiseks.
- Otsime uut teavet, mis on kasulik turu nõudluste rahuldamiseks

Väited kirjandusest (Sorama 2019)

Väited PLi kohta:

- Analüüsisime pikaajalisi võimalusi ja valisime välja, mis meie arvates annaks parimat tulu.
- Oleme ressursside ja võimaluste parimaks ärakasutamiseks välja töötanud strateegia.
- Koostasime ja kavandasime äristrateegiaid.
- Juurutasime rakendasime kontrolliprotsesse, et veenduda eesmärkide saavutamises.
- Uurisime ja valisime sihtturge ning tegime põhjalikku konkurentsianalüüsi.
- Meil oli selge ja järjepidev nägemus/visioon sellest, kuhu tahtsime välja jõuda.
- Planeerisime tootmise ja turunduse võimekusi.

Väited TLi kohta:

- Katsetasime erinevate toodete ja / või ärimudelitega.
- Toode / teenus, mida nüüd pakume, on sisuliselt sama, mis algselt välja mõeldud.
- Toode / teenus, mida nüüd pakume, on oluliselt erinev, kui me algul ette kujutasime.
- Proovisime mitmeid erinevaid lähenemisviise, kuni leidsime toimiva ärimudeli

Väited kirjandusest (Vissak et al., 2020)

Väited PLi kohta:

- Oleme oma ettevõtte ressursside ja võimaluste parimaks ärakasutamiseks välja töötanud üldise rahvusvahelistumise strateegia.

- Analüüsimine igal potentsiaalsel turul pikaajalisi võimalusi ja valime välja turud, mis meie arvates annaksid parimat tulu.
- Oleme välja töötanud iga turu jaoks eraldi rahvusvahelistumise strateegia.
- Meil on selge ja järjepidev nägemus/visioon sellest, mida tahame igal turul saavutada.
- Analüüsimine olukorda ka praegustel turgudel ja teeme vajadusel muudatusi oma strateegias.
- Riskide vähendamiseks analüüsimine igat potentsiaalset klienti.
- Püüame ennustada tulevikku praegustel või tulevastel turgudel.
- Oleme igal turul välja töötanud ja rakendanud kontrolliprotsessid, et veenduda oma eesmärkide saavutamises
- Planeerime tootmise ja turustamise võimekusi
- Meie praegune rahvusvahelistumise strateegia on üsna sarnane meie algse visiooniga
- Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud ennustatavast tulust

Väited TLi kohta:

- Rahvusvahelistumise osas oli võimatu algusest peale ette näha, mida me tulevikus saavutada võiksim.
- Oleme lasnud meie rahvusvahelistumisel areneda, kui sobivad võimalused on tekkinud.
- On peaaegu võimatu ette näha mis olukorras me 5-10 aasta pärast rahvusvahelisel turul oleme
- Meie otsuste tegemine põhineb peamiselt olemasolevatel ressurssidel ja võimalustel
- Katsetame erinevate välisturgudega.
- Katsetame erinevate välisturu klientidega.
- Järgime alati uusi võimalusi: näiteks kui mõni uus klient tellib meilt, proovime tellimuse alati täita ka siis, kui me pole kunagi varem sellele turule eksportinud.
- Me ei muretse, kui me pole mõnda oma esialgset plaani / eesmärki täitnud, samas kui etevõttel läheb ikkagi hästi
- Me ei heitu kergelt: proovime vigadest õppida ja liikuda edasi.
- Uutele rahvusvahelistele turgudele sisenedes alustame väga paindlikult ja proovime ära kasutada ootamatuid võimalusi, kui need tekivad.
- Otsuste tegemisel tugineme suuresti oma intuitsioonile (teeme seda, mis tundub õige).
- Oleme ebakindluse vähendamiseks kasutanud märkimisväärset hulka klientidega sõlmitud eelkõiguleppeid.
- Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud sellest, kui palju oleksime võimelised kaotama
- Meie jaoks on olulisem keskenduda tulevikule kui juba praegu (nt sel aastal) konkreetsete eesmärkide saavutamisele

Väited kirjandusest (Harms & Schiele, 2012)

Väited PLi kohta:

- Oleme ressursside ja võimaluste parimaks ärakasutamiseks välja töötanud strateegia
- Arendasime äristrateegiaid

- Uurisime ja valisime sihtturge ning tegime põhjalikku konkurentsianalüüsi
- Meil oli selge ja järjepidev nägemus/visioon sellest, kuhu tahtsime välja jõuda
- Planeerisime tootmise ja turustamise võimekusi

Väited TLI kohta:

- Katsetasime erinevate toodete ja / või ärimudelitega
- Toode / teenus, mida me nüüd pakume, on põhimõtteliselt sama
- Toode / teenus, mida nüüd pakume, on oluliselt erinev, kui me algul ette kujutasime
- Katsetasime erinevate lähenemistega, kuni leidsime toimiva ärimudeli

Väited taskukohase kaotuse kohta:

- Olime ettevaatlikud, et mitte eraldada rohkem ressursse kui ettevõtte suudaks kannatada
- Olime ettevaatlikud, et mitte riskida rohkem rahaga, kui olime nõus oma esialgse ideega kaotama
- Olime ettevaatlikud, et mitte riskida nii suure summaga, et ettevõtte oleks tõsistes raskustes

Väited paindlikkuse kohta:

- Lasime võimaluste avanedes ettevõttel areneda
- Kohandasime oma tegevust vastavalt ressurssidele, mis meil olemas olid
- Olime paindlikud ja kasutasime võimalusi, kui need tekkisid
- Vältisime tegevussuundi, mis piiraksid meie paindlikkust ja kohanemisvõimet

Väited eellepingute kohta:

- Kasutasime märkimisväärset hulka kokkuleppeid
- Kasutasime klientide ja tarnijatega eellepinguid nii sageli kui võimalik

Avatud küsimused (Kalinic, 2014)

- Milline on juhtide hariduslik ja kogemuslik taust?
- Millistes riikides olete esindatud?
- Kes on ettevõtte kliendid ja kuidas esimene kontakt leiti?
- Millised on ettevõtte tulevikuplaanid rahvusvahelises kontekstis?
- Kas võtsite teadlikult tööle konkreetsete kogemuste või oskustega töötajaid?
- Kuidas käitusite ootamatus olukorras, näide selle kohta?

Lisa 5 - Sarasvathy näide TLi ja PLi erinevustest

Sarasvathy toob oma 2001 aasta artiklis näite, mille põhjal saab paremini TLi ja PLi erinevustest aru. Ta räägib India restorani „Curry in a hurry“ loomisest mõlema meetodi kasutamisel. PLi rakendamisel on tulevasel restoranipidajal vaja teha põhjalik turu-uuring, määratleda oma võimalikud kliendid ja nende soovid/vajadused, panna selle põhjal kokku restorani kujundus, menüü valik ning restorani lahtioleku kellaajad. Samas vastukaaluks TLit kasutades jäetakse ära ressursimahukad eeluuringud ja lähtutakse olemasolevatest vahenditest ning nende maksimaalselt kasutamisest. Piiratud eelarve puhul hakatakse otsima potentsiaalseid partnereid või siis minimaalse kuluga turu-uuringu tulemustele toetudes üritatakse saada investoreid. Samuti toob ta näite koostööst kohalike kontoritega, kuhu võiks pakkuda lõunasöögi viimise teenust. Ja veel mis TLit iseloomustab, on turu muudatustega kaasa minemine, ehk siis kui restoraniäri ei edene, siis miks mitte kaaluda oma kogemuste baasil raamatu kirjutamist, lektori ameti pidamist, inimeste motivaatorina töötamist või „woman in a hurry“ frantsiisi müümist, (Sarasvathy, 2001, pp. 245–247), mis tähendab seda, et esialgne äri kontseptsioon ja toode või teenus on võrreldes lõplikuga osaliselt või täiesti muutunud.

Lisa 6 - Otsustusloogikate kasutamine empiiriliste uuringute põhjal

Dash & Ranjan (2019) on leidnud, et ettevõtted kasutavad üldiselt pigem TLi meetodit ja seda eriti ettenägematuse ning takistuste olukorras. Nad on leidnud, et 264 uuritud olukorra puhul, kus takistusi ei esinenud, kasutasid ettevõtted 1,28 korda rohkem TLi (148 juhul) kui PLi (116 juhul) meetodit. Samas situatsioonides, kus esines takistusi, kasutati isegi 1,76 korda TLi (81 juhul) rohkem kui PLi (46 juhul). Sarasvathy et al. (2014, p. 72) on oma uuringu tulemusena ka järeldanud, et 63% juhtudest valis ettevõtja TLi, sest ta tahab tunda, et ta kontrollib protsessi – „valib ise vahendid, arvutab võimaliku maksimaalse kahju, leiab partnerid ja vähendab ettenägematust, sest ettevõtja tahab tunda, et ta on ise tuleviku loomisele kaasa aidanud, mitte ei lähe lihtsalt olukorraga kaasa“. Harms & Schiele (2012) on järeldanud, et kui välisriigiga, kuhu ettevõtte soovis siseneda, esines suur füüsiline kaugus, siis see suurendas PLi kasutamist. Kui aga ettevõttel oli olemas ka varasem rahvusvahelistumise kogemus, siis kasutati rohkem TLi. Ka Reymen et al. (2017) on leidnud, et domineerivam on TL, mida tema uuritud ettevõtetest kasutas 75% ja ainult 25% eelistas PLi.

Dash ja Ranjan (2019) on leidnud, et need ettevõtted, kes kogevad ebakindlust, raskusi või ettemääramatust on 3,8 korda rohkem orienteeritud partner-ettevõttega koostöö tegemisele kui konkureerimisele ehk siis eelistasid TLi. Need ettevõtted, kes takistusi ei kogenud, olid tunduvalt rohkem PLi lähenemisega - 46 juhul arvestasid ettevõtted potentsiaalse tuluga ja ainult 3 juhul maksimaalse taskukohase.

Lisa 7 - Ettevõtete suhtumine COVID-19 viirusesse ja sellega kaasnevasse ettenägematusesse

Viiruse leviku ajal tegi autor kolme ettevõttega veel lisa intervjuusid, et selgitada välja nende suhtumist ettenägematusesse ajal, mis on ise väga raskesti ettenähtav. Ettevõtted A ja D olid nõus uuesti vastama ka mõningatele väidetele, ettevõtte C kirjeldas oma tegevust viiruse leviku ajal. Kirjanduse andmetel sobib suurema ettenägematuse korral paremini TL, nimelt kõrgema riskiga ebaselgetes olukordades, mille kohta andmed puuduvad, olgu tegemist uue turu või uue konkurentsi situatsiooniga (Sorama et al., 2019; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Kõik uuritud ettevõtted ütlesid, et nad on tihedalt suhelnud oma võrgustikuga, milleks on tarnijad, koostööpartnerid ja kliendid, et saada uut infot turgude ja olukorra muutuste kohta. Kirjanduses on samuti välja toodud, et suureneva ettenägematuse olukorras kasutavad TLi rakendavad ettevõtted võrgustikust saadavat abi, kuna usalduslikud suhted on oluline aspekt ebakindluse vähendamisel (Johanson, Vahlne, 1990; Werhahn et al., 2015; Torkkeli et al., 2012; Murmann et al., 2015; Andersson, 2011; Fiedler et al., 2017). Samuti mainisid kõik ettevõtted, et ei tee ebakindluse tõttu pikki plaane, vaid vaatavad jooksvalt olukorra muutusi ja käituvad vastavalt nendele. Selline loogika läheb kokku TLiga, mis ütleb, et tulevik on ettenägematu (Karami et al., 2019).

Kriisi ajal ei tegele ükski uuritud ettevõtetest uute turgude otsimisega, pigem töötatakse selle nimel, et antud hetkel oleks piisavalt tellimusi. Ettevõtte A tegevjuhi kommentaar oli: „*Lähtume praegu sellest, et saavutaksime stabiilsed rahavood, uute ja tulevikuturgude peale isegi ei mõtle*“. Seega ettevõtted üritavad ettenägematut olukorda kontrolli alla saada, mis näitab TLi kasutamist (Sarasvathy, 2001; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Kalinic et al., 2014; Chandler et al., 2011; Werhahn et al., 2015; Reymen et al., 2017; Chandra, 2017).

Ettevõtte D ütles, et lähtub keerulisel ajal rohkem oma intuitsioonist, mida kinnitab ka kirjandus (Schweizer et al., 2010). Ettevõtete suhtumine paindlikusse on ettenägematus olukorras samuti muutunud, kõik ütlesid, et võtavad vastu tellimused, mis neile tulevad ja enam ei vali endale paremini sobivaid. See kirjeldab ka TLi, kuna ettevõtted on paindlikud ja kohandavad vastavalt turumuudatustele oma eesmärgid (Chandler et al., 2011; Cai et al., 2017).

Küsimuse peale, kas üritate tulevikku ette ennustada, vastasid ettevõtted et see on antud olukorras mõttetu, kuna info muutub igapäevaselt ja ennustamise peale pole mõtet aega kulutada. See räägib samuti TLi kasuks ka kirjanduse andmetel (Galkina & Chetty, 2015).

A on olnud nõus viiruse leviku ajal vastama mõningatele väidetele uuesti ja osaliselt on uute ja vanade vastuste vahel märgata erinevusi. Ettevõtte lähtub ettenägematus olukorras rohkem eeldatavast kasumist kui varem (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016), samuti analüüsitakse kliente rohkem (Matalamäki, 2017) ja välisurgude strateegiaid on korrigeeritud selliselt, et need on riikide lõikes erinevad (Andersson, 2011), antud muudatused tähendavad, et PLi tähtsus on kasvanud. Muudatust on näha ka tulevikuturgude loomise soovis, nimelt ettevõtte tegevjuht on öelnud, et sellele on viiruse leviku ajal paus peale pandud, kuid autor usub, et see ilmselt muutub kui olukord stabiliseerub. Esimeses intervjuus arvas ettevõtte A, et neil polnud vaja uue turu võimaluse äratundmiseks pikka õppimisprotsessi, aga nüüd arvatakse, et on. Ettevõtte tegevjuht kommenteeris järgnevalt: „*Me proovime müüa laos olevaid materjale ka täiesti uutele klientidele, kellel huvi on*“.

Õppimisprotsessi olemasolu näitab nüüd pigem TLi kasutamist (Matalamäki, 2017). Varasema küsitluse ajal arvas A, et peab „üllatusi“ uuteks võimalusteks, kuid ettenägematul ajal on oma vastust muudetud, seega antud juhul on tegu TLi vastandiga ehk PLiga (Smolka et al., 2018). Seega antud vastuste põhjal on A esimesed vastused viidanud kümnel juhul üheksateistkümnest TLile, kuid teisel juhul vaid kuuel korral üheksateistkümnest TLile, mis tähendab et ettenägematuse ajal kaldub firma pigem PLi poole. Antud tulemus pigem ei lähe kirjanduse andmetega kokku, sest autori uuritud artiklitest tuli välja, et ettenägematutes olukordades kasutavad ettevõtted pigem TLi (Sorama et al., 2019; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Werhahn et al. (2015). Teisalt on ettevõtte A tegevjuht küllaltki noor ning kirjanduses on leitud, et nooremad ja vähemate kogemustega juhid lähtuvad juhtimisõpikute soovitustest ja valivad PLi siis, kui nad kogevad raskusi ja piiranguid, kuid oma väheste kogemuste juures nad enamasti ei julge teha TLi põhjal otsuseid (Harms & Schiele, 2012).

A tegevjuht on antud ettevõtet juhtinud üle 5 aasta, seega ei saa ka öelda, et kogemusi liiga vähe oleks. Võttes arvesse ettevõttega A läbi viidud lisaintervjuud seoses COVID-19 viiruse tekitatud ettenägematusega ilmnes, et firma kaldub keerulises ja ettenägematus olukorras analüüsipõhise ehk PLi poole, mis on kirjandusega pigem vastuolus (Sorama et al., 2019; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). Teisalt võib see ettevõtte vaatevinklist olla loogiline käik, sest kui igapäevaselt kasutatakse TLi, mis toimib edukalt tavaolukorras, võib asjaolude muudatus tuua firmale kaasa vajaduse üle vaadata ka kasutusel olev loogika, seega antud juhul arendada seda analüütilisemaks. Ettevõtte esmased ja teisesed vastused on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Ettevõtte A esimese ja teise intervjuu tulemused. Vastus 1 on esimese intervjuu tulemus ja vastus 2 on teise intervjuu tulemus.

Nr	Väited otsustusloogika kohta	Ettevõtte A Vastus 1	Ettevõtte A Vastus 2
1	Oma otsuste tegemisel lähtume eelkõige eeldatavast ja arvutuslikult kasumist	2/TL	4/PL
2	Me analüüsime eraldi igat potentsiaalset klienti, et võimalikke riske vähendada	2/TL	3/PL
3	Meil on arendatud iga välisturu jaoks eraldi strateegia	2/TL	3/PL
4	Teeme märkimisväärsel hulgal eelkõigekullepeid klientide, tarnijate ja teiste organisatsioonidega, et vähendada ebakindlust	2/PL	2/PL
5	Me arendame ja planeerime äristrateegiat	3/PL	4/PL
6	Me tahame kujundada keskkonda, milles tegutseme	2/PL	1/PL
7	Me tahame luua tulevikuturge	4/TL	1/PL
8	Uue turu võimaluse äratundmise taga oli pikk ja järk-järguline õppimisprotsess	2/PL	4/TL
9	Me suhtume uude teabesse kui ressursi	3/TL	4/TL
10	Me teeme plaane väikeste sammude kaupa, et paindlikkus jääks alles	3/TL	4/TL
11	Me peame „üllatusi“ uuteks võimalusteks	3/TL	2/PL
12	On peaaegu võimatu näha kuhu me oma äriaga välja jõuame	1/PL	1/PL
13	Me eksperimenteerime erinevate ärimudelite ja toodetega, kuniks leiame parima	2/PL	1/PL
14	Olemasolevatel turgudel analüüsime hetkesituatsiooni ja teeme vajadusel strateegias korrekture	3/PL	3/PL
15	Meil on kontrolliprotsessid, et veenduda eesmärkide saavutamises	3/PL	3/PL
16	Me tahame mõjutada olemasolevaid trende	3/TL	3/TL
17	Me kasutame kõiki võimalusi ettevõtluse arendamiseks	2/PL	2/PL
18	Oleme nõus ettevõtte eesmärgi muutma kui uus info seda nõuab või soosib	4/TL	4/TL
19	Proovime vältida arenguid, mis piiraksid meie ettevõtte paindlikkust ja mitmekülgust	4/TL	4/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

Ka D on vastanud mõningatele otsustusloogikaid puudutavatele väidetele uuesti, mida autor kõrvutab esimese intervjuu vastustega. Vastused on esitatud tabelis 2 ning nendest selgub, et firma pole ettenägematus olukorras oma loogikates põhimõttelisi muudatusi teinud. Uutest vastustest on märgata väikeseid muudatusi, kuid need on jäänud sama loogika kasutamise piiridesse. Näiteks kui esimeses intervjuus ütles D asutaja, et nad ei ole teinud eelkõigekullepeid, siis seekord ta ütles et nad pigem neid ei tee. Ehk tähendab see seda, et nad on kaalunud teatud võimalustel riskide vähendamise eesmärgil eelkõigekullepeid teha, kuid pole veel otseste tegudeni jõudnud. D asutaja ütles küll, et: „Võimalusel tahaksime riske maandada, aga pole välja mõelnud kuidas seda teha, variant oleks tõsta mõnede klientide ettemakstava summa suurus, või lühendada maksetähtaega, aga saame aru, et need ettevõtted kes on isegi raskustes, pole selleks võimelised, seega sellest ilmselt poleks kasu“.

Sarnaselt A uute vastustega on ka D vähendanud oma vastust tulevikuturgude loomise suhtes. Vastus esindab endiselt küll TLi, kuid mitte enam nii tugevalt kui varasemalt. Seega firma elab rohkem tänases päevas ja mõtleb tuleviku peale pisut vähem. Samuti on ettevõtte uus vastus väitele, et nad kasutavad kõiki võimalusi ettevõtluse arendamiseks pisut muutunud ja pole enam nii tugev kui varasemalt, ehk et tegelikult nad ikka päris kõiki võimalusi ei kasuta. Võimalik, et varasemalt ettevõtte julges rohkem riskida, kirjanduses on ka välja toodud et TLi puhul ei otsita mitte igasuguseid juhuslikke võimalusi, vaid siiski neid millest võiks kasu tekkida (Ahoba-Sam & Charles, 2019). Ettevõtte on varasemate vastuste põhjal kasutanud kahte loogikat koos. Seega võib järeldada, et firma on jooksvalt ka tavaolukorras pidevalt teostanud ühele loogikale kontrolli teise loogika abiga.

Tabel 2. Ettevõtte D esimese ja teise intervjuu tulemused. Vastus 1 on esimese intervjuu tulemus ja vastus 2 on teise intervjuu tulemus

Nr	Väited otsustusloogika kohta	Ettevõtte D Vastus 1	Ettevõtte D Vastus 2
1	Oma otsuste tegemisel lähtume eelkõige eeldatavast ja arvutuslikult kasumist	4/PL	4/PL
2	Me analüüsime eraldi igat potentsiaalset klienti, et võimalikke riske vähendada	4/PL	4/PL
3	Meil on arendatud iga välisturu jaoks eraldi strateegia	4/PL	4/PL
4	Teeme märkimisväärsel hulgal eelkõikuleppeid klientide, tarnijate ja teiste organisatsioonidega, et vähendada ebakindlust	1/PL	2/PL
5	Me arendame ja planeerime äristrateegiat	4/PL	4/PL
6	Me tahame kujundada keskkonda, milles tegutseme	4/TL	4/TL
7	Me tahame luua tulevikuturge	4/TL	3/TL
8	Uue turu võimaluse äratundmise taga oli pikk ja järk-järguline õppimisprotsess	4/PL	4/PL
9	Me suhtume uude teabesse kui ressursi	4/TL	4/TL
10	Me teeme plaane väikeste sammude kaupa, et paindlikkus jääks alles	3/TL	3/TL
11	Me peame „üllatusi“ uuteks võimalusteks	3/TL	3/TL
12	On peaaegu võimatu näha kuhu me oma äriга välja jõuame	2/PL	3/PL
13	Me eksperimenteerime erinevate ärimudelite ja toodetega, kuniks leiame parima	2/PL	2/PL
14	Olemasolevatel turgudel analüüsime hetkesituatsiooni ja teeme vajadusel strateegias korrekture	4/PL	4/PL
15	Meil on kontrolliprotsessid, et veenduda eesmärkide saavutamises	4/PL	3/PL
16	Me tahame mõjutada olemasolevaid trende	4/TL	4/TL
17	Me kasutame kõiki võimalusi ettevõtluse arendamiseks	4/TL	3/TL
18	Oleme nõus ettevõtte eesmärgi muutma kui uus info seda nõuab või soosib	4/TL	4/TL
19	Proovime vältida arenguid, mis piiraksid meie ettevõtte paindlikkust ja mitmekülgust	3/TL	3/TL

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal

SUMMARY

DECISION MAKING LOGICS IN THE INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN COMPANIES: CAUSES AND CONSEQUENCES

Marit Möller

Internationalization is important for many reasons (Harms & Schiele, 2012), on one hand it increases the company revenue (Singh et al., 2010) and grows a business (Paul et al., 2017), on other hand it is done in order to find new customers (Kyläheiko et al., 2011). Estonian companies might want to expand to foreign markets because the domestic market is small (Kyläheiko et al., 2011; Éltető, 2019).

Two mainly used models for internationalization are Uppsala model (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) and Born global (Andersson & Florén, 2008). According to literature the two major decision making logics are effectuation– that focuses on a „set means that are given and finds a way on selecting between possible effects that can be created with that set of means“, and causation – that „takes a particular effect as given and focuses on selecting between means to create that effect“ (Sarasvathy, 2001, p. 245).

This subject is necessary as international decision making logics haven't been researched enough (Werhahn et al., 2015; Chandler et al., 2011; Singh et al., 2010; Matalamäki, 2017; Magnani & Zucchella, 2019; Smolka et al., 2018). E logic has been investigated but there are no certain evidence that it contributes to company success (Dash & Ranjan, 2019).

It is said in literature that previous studies have not been long enough and there are not certain patterns about the usage of logics and their change dynamics (An et al., 2019). It is not clear yet which logic is used for noticing an opportunity (Prashantham et al., 2019). Former studies

have not focused on the industrial sectors of the examinee companies (An et al., 2019). Also it is not certain what motivates the change for a decision making logic inside the company (McKelvie et al., 2019).

The aim for this paper is to find out the decision logics that Estonian companies used when entering the foreign markets.

The tasks of writing this master's thesis were:

1. Examine the approaches to internationalization
2. Give an overview of the theoretical background of decision-making logics of internationalization
3. Explain empirical studies of internationalization based on literature
4. Carry out an interview among Estonian companies and process the obtained data and point out the connections or differences with theory
5. Compare the interview results with the scientific empirical research
6. Draw conclusions, highlight similarities and differences and find out why the results may have been as they were found
7. Summarize the theoretical and empirical results.

This work is divided into two parts – theoretical and empirical. The first and second sub-paragraphs of the first chapter introduce the nature of internationalization and gives out reasons why companies want to enter there. The third sub-paragraph focuses on the study of the theoretical background of decision logics and the differences between the two main logics – effectuation and causation. The fourth sub-paragraph shows the results of empirical studies that were found in the literature.

Based on the first chapter of the master's thesis, the author has compiled an interview questionnaire based on literature data and theory. The second chapter focuses on the empiric research that has been performed among companies and the synthesis of the results. All the companies that were investigated are middle sized production companies in different branches of industry: wood industry, food industry, printing industry and metal industry.

Companies had to give answers to 83 statements using the 4 point Likert scale, where 1 meant that the company strongly disagreed and 4 meant that company strongly agreed with the

statement. Strong answers (1s and 4s) and weak answers (2s and 3s) were analyzed separately to be sure of the results of the answers.

According to the results of this research most of the conclusions were similar to the theory (Dash & Ranjan, 2019; Sarasvathy et al., 2014; Reymen et al, 2017) and Estonian companies use effectuation more often, although all the companies used more or less causation also. The main conclusion is that companies combine both logics together and none of the companies use only one specific logic. It is shown from results that the attitude towards existing resources, partners, maximum loss, contingency and control are based on effectuation for all the examined companies. When an opportunity is noticed, a difference emerges, as two companies have dominated the logic of causation in this matter. This difference is most likely appeared because two examined companies were family businesses and other two were not. According to theory, family businesses have the advantage for keeping the knowhow in the company as the management stays in the company for a long time and it will not change as often as for other companies (Hayton et al., 2011).

Mostly, companies use E in relation to unforeseen circumstances. This is also confirmed by the literature, as E is best in higher risk and uncertain situations for which data are not available, or the market situation is new, or something in the competition has changed (Sorama et al., 2019; Andersson, 2011; Pawęta, 2016). The second strongly used E element among the companies was control, and this is confirmed by the theory, that E users “focus on the controllable aspects of an unpredictable future” (Sarasvathy, 2001, p. 251). The third strongly used element was maximum affordable loss, that reduces the uncertainty for companies as they wont make too big risks in this case (Vahlne & Johanson, 2013).

Company A has given the most weak answers and for that it can be concluded that these results may not be too reliable. The given strong answers show that the company is rather using effectuation, but in some extent also uses causation.

From company B more than half of the responses were strong, and that gives a reason to believe that the results are reliable. Company B is leaned towards effectuation, but it is strongly visible that when recognizing an opportunity, causation is used.

Company C has given the most strong answers and that makes the company rather resolute. Mostly the company is using effectuation, but the answers for investigating effectuation and causation also show the usage of causation, so it is concluded that company C uses both logics together.

During the interview, CEO of company C pointed out that the future is rather unknown for the company because the sector is fading. Company D also told that they don't know where they would be in 5-10 years in foreign market. The CEO told that since the environment started to change and also "shrink", they changes their decision making logics for more causal, as they feel the need to take more risks, as their clients are also in difficulties and may have problems with payment of invoices. But as the environment in their sector is not what it used to be, the insurance companies do not provide enough credits anymore and in that case company C must decide, weather they want to take the risk themselves. According to company C's CEO, they have become more analytic and evaluate more deeply what orders to take in, and which ones not to take.

Company D is also using both logics together and this is showed by the effectuation answers for separate logic elements, and when investigating causation and effectuation, the company gave strong causation answers. It is reasonable to believe that company D is checking one logic with another.

The strong answers for the used decision making logics of the examined companies are written in table 1.

When investigating the weak answers, it also appears that the mainly preferred logic is effectuation. Company A gave the most weak answers, that might mean that actually the decisions are in the middle of two logics or difficult to distinguish afterwards. Companies A, B and D gave weak effectuation answers to a bit more than half of the statements, which means that they are also using causation more or less for making the decisions. Company C was giving the most answers for effectuation in its weak answers list. It most likely means that when company C is not very certain of the decision that is needed to make, the company is rather tending to use effectuation. Weak answers of all the companies are represented in table 2.

In conclusion it can be told that even though the companies all work in different sectors, they prefer effectuation logic. But on the other hand all the companies use causation in some extent. The reasons for using the different logics are concluded from the interviews and brought together with empirics and theory in table 3. It appears that the reasons for the companies are a bit different.

Table 1. Strong connections in the usage of decision making logics. A, B, C and D represent companies. E - effectuation, C - causation

Element of the decision making logic	A Strong answers	A SUM of strong answers	B Strong answers	B SUM of strong answers	C Strong answers	C SUM of strong answers	D Strong answers	D SUM of strong answers
Attitude towards given means	-	-	4 E 1 C	5	3 E 1 C	4	2 E 1 C	3
Attitude towards partners	3 E 0 C	3	6 E 0 C	6	5 E 2 C	7	6 E 2 C	8
Attitude towards maximum loss	2 E 1 C	3	4 E 1 C	5	7 E 1 C	8	3 E 0 C	3
Attitude towards contingencies	3 E 0 C	3	8 E 0 C	8	5 E 0 C	5	6 E 0 C	6
Attitude towards control	2 E 0 C	2	6 E 0 C	6	5 E 1 C	6	5 E 0 C	5
Attitude towards opportunity recognition	-	-	2 E 5 C	7	6 E 3 C	9	3 E 6 C	9
Causation	-	-	0 E 2 C	2	2 E 10 C	12	0 E 10 C	10
Effectuation	3 E 4 C	7	11 E 0 C	11	8 E 10 C	18	3 E 5 C	8
SUM of E (dominant logic)	13		41		41		28	
SUM of C	5		9		28		24	
SUM of strong answers		18		50		69		52
The share of dominant logic in the total strong answers	72%		82%		59%		54%	

Sources: made by the author based on the interviews

Table 2. Weak connections in the usage of decision making logics. A, B, C and D represent companies. E – effectuation, C - causation

Element of the decision making logic	A weak answers	A SUM of weak answers	B weak answers	B SUM of weak answers	C weak answers	C SUM of weak answers	D weak answers	D SUM of weak answers
Attitude towards given means	4 E 2 C	6	1 E 0 C	1	2 E 0 C	2	0 E 3 C	3
Attitude towards partners	4 E 3 C	7	3 E 1 C	4	2 E 1 C	3	2 E 0 C	2
Attitude towards maximum loss	3 E 2 C	5	2 E 1 C	3	-		5 E 0 C	5
Attitude towards contingencies	5 E 2 C	7	2 E 0 C	2	5 E 0 C	5	4 E 0 C	4
Attitude towards control	2 E 3 C	5	1 E 0 C	1	1 E 0 C	1	1 E 1 C	2
Attitude towards opportunity recognition	7 E 2 C	9	2 E 0 C	2	-		-	
Causation	7 E 5 C	12	4 E 6 C	10	-		0 E 2 C	2
Effectuation	7 E 7 C	14	6 E 4 C	10	2 E 1 C	3	9 E 4 C	13
SUM of E (dominant logic)	39		21		12		21	
SUM of C	26		12		2		10	
SUM of weak answers		65		33		14		31
The share of dominant logic in the total strong answers	60%		64%		85%		68%	

Sources: made by the author based on the interviews

Table 3. Relationship between the reasons for empirics and literature. D/L – decision making logic; E-effectuation; CN-causation

Reasons concluded by the author	Relationship of reasons to empirics	Relationship of reasons to theory	Who has examined this	D/L	Company
Knowledge of the market and previous experience	CEO has previous experience, company has knowledge about the market	If experience is available, better schemes will be developed; recognition and use of unexpected situations; past experience gives the advantage of speed; experienced managers prefer this	Andersson, (2011); Evers & O’Gorman, (2011), Schweizer et al., (2010); Hayton et al., (2011); Cuero Acosta et al., (2017); Frishammar & Andersson, (2009)	E	A
Flexibility	Company changes goals if needed, keeps the flexibility	Flexibility, experimentation and reallocation of available resources according to market changes	Chandler et al., (2011); Cai et al., (2017)	E	A, B, C, D
Innovativeness	Wants to be a leader with technologies, future markets	Fits with high innovativeness	Evers & Andersson, (2019); McKelvie et al., (2019)	E	A, B, C, D
Being a family business	The same CEO, partnerships, knowledge stays in company	Long experience, knowledge stays in company, trustful partnerships and personal contacts	Hayton et al., (2011); Cesinger et al., (2016)	E	B, D
Contingencies, changing sector	Printing market decreases/ more analysis is needed to make decisions	Fits with situations with higher risk/ thorough analysis must be done	Sorama et al., (2019); Andersson, (2011); Pawęta, (2016). / Gil-Barragan et al., (2020)	E/CN	C
Set of formalities	Information from the interview, existing plans and analysis	Set of formalities demands a certain analysis and planning	Harms & Schiele (2012)	CN	D
Checking one logic with the other	Company had high scores in both E and CN answers	Company combines two logics together	Reymen et al., 2(017); Chetty et al., (2015); Kalinic et al., (2014); McKelvie et al.,(2019)	E/CN	C, D

Sources: Based on the sources provided by the author in the column "Who has examined it?"

Recommendations for further research

In the future, the activities of companies and the use of decision-making logics should be studied over a longer period. Within the framework of this master's thesis, only one-time interviews were conducted and the companies were not studied in depth. Also, only the activities of companies in recent years were primarily asked for, and the decision-making logics in companies have not changed significantly during this time. By conducting research over a longer period, it would probably be possible to notice a change in logic and to immediately investigate the events that may have influenced the changes. This paper also has a limitation regarding the fact that born global companies are not included in the study, therefore, in the future Born global companies and companies from other sectors could be included into next research. Also, this thesis only describes exports and does not study other ways of internationalization, in the future research other internationalization possibilities could also be investigated.

During the COVID-19 crisis in Estonia and all over the world, some statements were asked again from the companies and it gave a chance for believing that companies may change their logics when the environment changes. This is also something that could be researched more deeply in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marit Möller,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Otsustamisloogikad Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel: põhjused ja tagajärjed“, mille juhendaja on rahvusvahelise ettevõtluse vanemteadur Tiia Vissak, 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.

Marit Möller

25.05.2020