

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Juhtimise ja turunduse instituut  
Turunduse õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 114

Marge Seppo

**SUHTEVÕRGUSTIKE ROLL EESTI  
KEEMIATÖÖSTUSETTEVÕTETE  
RAHVUSVAHELISTUMISEL**

Juhendaja: vanemteadur Ele Reiljan

Tartu 2005

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna nõukogu koosolekul 8. juunil 2005. aastal kell 13.00 Narva mnt. 4 auditooriumis B201.

Ametlikud oponendid:       Tiiu Ohvril, MSc (maj), EPMÜ  
                                          Kadri Ukrainski, MA (maj), Tartu Ülikool

Majandusteaduskonna  
nõukogu sekretär:       dots. Kaia Philips, PhD (maj)

## SISUKORD

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sissejuhatus .....                                                                                              | 4   |
| 1. Suhteõrgustikud ja nende roll ettevõtete rahvusvahelistumisel .....                                          | 7   |
| 1.1. Suhteõrgustike olemus, osalistevahelised suhted, kujunemine ja dünaamika                                   | 7   |
| 1.2. Suhteõrgustike roll ettevõtete rahvusvahelistumisel .....                                                  | 25  |
| 2. Eesti keemiatööstusettevõtete suhteõrgustike roll keemiatööstusettevõtete<br>sisenemisel välisurgudele ..... | 47  |
| 2.1. Eesti keemiatööstuse olukorra analüüs, uurimishüpoteesid ja ettevõtete<br>tutvustus .....                  | 47  |
| 2.2. Suhteõrgustike rolli analüüs Eesti keemiatööstusettevõtete<br>rahvusvahelistumisel .....                   | 64  |
| Kokkuvõte .....                                                                                                 | 94  |
| Viidatud allikad .....                                                                                          | 100 |
| Lisad .....                                                                                                     | 108 |
| Lisa 1. Keemiatööstuse ja sellega seotud tööstusharude toodete ekspordi peamised<br>sihtriigid 1995–2001 .....  | 108 |
| Lisa 2. Intervjuu plaan .....                                                                                   | 109 |
| Summary .....                                                                                                   | 111 |

## SISSEJUHATUS

Keskkond, milles ettevõtted tegutsevad, on konkurentsitihe nii kodumaal kui ka välisriikides. Seetõttu on ettevõtetel üha tugevam surve toota kvaliteetseid, innovaatilisi ja tarbijaid rahuldavaid tooteid ning teenuseid. Nende pakkumiseks vajatakse usaldusväärseid partnereid, kes aitaksid tarbijate vajadusi ja soove rahuldada. Kuna Eesti on väike ja tarbijate hulk ning ostuvõime paljudel juhtudel suhteliselt piiratud, siis on Eesti ettevõtete jaoks välisturgude otsimine väga aktuaalne. Ettevõtte kasvades ja arenedes püütakse leida uusi turgusid teistest riikidest. Ettevõtete rahvusvahelistumisel on usaldusväärsed partnerid aga eriti olulised selleks, et maksimeerida ettevõtte edu ning vältida ebaõnnestumist.

Ettevõtte suhtevõrgustik ja selle kaudu erinevatele ressurssidele ligipääs on eriti oluline väiksemate ettevõtete jaoks, kellel endal tihti napib teadmisi, kogemusi või muid ressursse välisturule sisenemiseks. Sellistel puhkudel saavad edule kaasa aidata just suhtevõrgustikud, täpsemalt selle liikmed. Kuna Eestis on väga palju keskmise suurusega ning väikeettevõtteid, siis on suhtevõrgustike uurimine olulise tähtsusega, et leida häid võimalusi ettevõtete edukamaks rahvusvahelistumiseks.

Ettevõtetelt, kes juba tegutsevad välisturgudel, on kasulik uurida nende kogemusi ning leida valdkonnad, kus tasuks teha partneritega koostööd ja kus mitte. Samamoodi saab firmade kogemustest tuua välja, kas ja kuidas suhtevõrgustikud on nii positiivselt kui negatiivselt mõjutanud nende ettevõtete rahvusvahelistumist.

Suhtevõrgustike ja ettevõtete rahvusvahelistumise seose välja selgitamiseks sobib hästi Eesti keemiatööstus, mida Eestis on senini vähe uuritud. Eesti keemiatööstusettevõtted on juba üsna laialdaselt liikunud välisturgudele, mistõttu on nende näitel hea analüüsida suhtevõrgustike rolli ettevõtete rahvusvahelistumisel. Antud magistritöös kasutatakse suhtevõrgustiku rolli analüüsimisel ettevõtete rahvusvahelistumisel senistes empiirilistes uuringutes suhteliselt vähe kasutatust leidnud juhtumianalüüsi, mis on

hinnatud parimaks suhteõrgustiku uurimise metoodikaks ning mis võimaldab püstitatud probleemi sügavuti analüüsida.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja suhteõrgustike roll Eesti väikese ja keskmise suurusega keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel. Rahvusvahelistumise all käsitletakse antud juhul nõ. väljapoole suunatud rahvusvahelistumist ehk ettevõtte suundumist välisturgudele. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks tuleb täita järgmised ülesanded:

- selgitada suhteõrgustike olemust, anda ülevaade erinevatest suhetest suhteõrgustiku osaliste vahel ning selgitada suhteõrgustiku üldist kujunemist ja dünaamikat;
- uurida suhteõrgustiku osaliste rolli ettevõtete sisenemisel välisturule ja seal tegutsemisel;
- tuua välja suhteõrgustikest tulenevad positiivsed ja negatiivsed küljed ettevõtete rahvusvahelistumisel;
- analüüsida Eesti keemiatööstuse olukorda ning selle seotust rahvusvahelise tegevuse ja välisturgudega;
- püstitada hüpoteesid suhteõrgustike rolli määratlemiseks Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel;
- analüüsida esitatud hüpoteeside põhjal uurimuses osalevate Eesti keemiatööstusettevõtete näitel suhteõrgustike rolli välisturgudele sisenemisel ja seal tegutsemisel.

Lähtuvalt töö eesmärgist ja uurimisülesannetest käsitletakse magistritöö esimeses osas suhteõrgustike olemust, osalistevahelisi suhteid ning suhteõrgustike kujunemist ja dünaamikat. Töö esimeses osas analüüsitakse ka erinevatest teooriatest ja käsitlustest lähtuvalt suhteõrgustiku rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel ning suhteõrgustikust tulenevaid positiivseid ja negatiivseid aspekte välisturule suunduva ettevõtte jaoks.

Rahvusvahelistumise erinevatest mudelitest on lisaks suhteõrgustiku käsitlusele võetud lähema vaatluse alla Uppsala rahvusvahelistumise mudel ning Luostarineni ja Hellmanni kolmefaasiline rahvusvahelistumise mudel. Uppsala mudeli ja suhteõrgustiku käsitluse puhul võrreldakse omavahelisi sarnasusi ja erinevusi.

Luostarineni ja Hellmanni mudeli puhul käsitletakse aga suhteörgustiku ja selles sisalduvate suhete erinevat olemust erinevate rahvusvahelistumise viiside ja faaside puhul. Suhteörgustiku rolli hindamisel ettevõtete rahvusvahelistumisel on lähtunud Johanson ja Mattsoni ettevõtete liigitusest. Nimetatud käsitluses eristatakse ettevõtteid sõltuvalt nende enda ja nende kodumaise suhteörgustiku rahvusvahelistumise tasemest.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse Eesti keemiatööstust ja selle rahvusvahelist tegevust. Eesti keemiatööstuse olukorrast ja rahvusvahelisest tegevusest ülevaadet andvaid näitajaid võrreldakse Eesti töötleva tööstuse vastavate näitajatega. Kõigepealt tehakse üldiseid järeldusi suhteörgustiku rolli kohta Eesti keemiatööstuse rahvusvahelistumisel. Täpsema rolli määratlemisel püstitatakse aga hüpoteesid ja uuritakse konkreetseid Eesti keemiatööstusettevõtteid juhtumianalüüsi kasutades. Magistritöö viimases alapeatükis toimub konkreetsete ettevõtete põhjal hüpoteeside analüüs ning järelduste tegemine suhteörgustike rolli kohta ettevõtete rahvusvahelistumisel.

Magistritöö teises osas kasutatakse keemiatööstuse üldises analüüsis Eesti agregeeritud töötleva tööstuse andmebaasi, mis sisaldab keskmiselt 75 keemiatööstusettevõtte agregeeritud andmeid nende tegevuse kohta aastatel 1995–2002. Suhteörgustiku rolli määratlemiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel kasutatava juhtumianalüüsi teostamiseks viiakse autori poolt läbi aga uuring Eesti keemiatööstusettevõtetes. Juhtumianalüüsi puhul on soovituslikuks juhtumite arvuks neli kuni kümme. Sellest lähtuvalt viidi 2005. aasta märtsis ja aprillis läbi intervjuud seitsme Eesti keemiatööstusettevõtte esindajatega. Mõningate ettevõtete poolt soovitud informatsiooni konfidentsiaalsuse tõttu on suhteörgustiku rolli analüüsimisel keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel nimetatud ettevõtteid kui ettevõtted A, B, C, D, E, F, G. Üks ettevõtte ei olnud aga nõus oma nime üldse avaldama ja seetõttu on ta märgitud terve töö ulatuses kui Ettevõtte E. Autor tänab uurimuses osalemise eest ettevõtteid AS Elasträ Kattematerjali, OÜ Krimelte, AS Mayeri Industries, AS Orto, AS Univa, AS Vivacolor, Ettevõtet E ja nende firmade esindajaid.

# **1. SUHTEVÕRGUSTIKUD JA NENDE ROLL ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL**

## **1.1. Suhtevõrgustike olemus, osalistevahelised suhted, kujunemine ja dünaamika**

Ühelgi ettevõttel ei ole endal piisavalt ressursse, et ise täita kõiki klientide nõudmisi. Ettevõtte sõltub nende nõudmiste täitmisel oma tarnijate, edasimüüjate, teiste klientide ja vahel ka konkurentide oskustest, tegevusest, ressurssidest ja kavatsustest. (Håkansson, Ford 2002: 137) Organisatsioonid ja nendevahelised suhted moodustavad struktuure, mida võib nimetada suhtevõrgustikeks. Kõige lihtsamalt võib suhtevõrgustiku (*network*) mõistet selgitada kui kahe või rohkema ettevõtte seotust pikaajaliste suhetega (Thorelli 1986: 443). Johanson ja Mattsson täpsustavad antud selgitust ja defineerivad suhtevõrgustikku kui ettevõtte pikaajalisi ärisuhteid tema klientide, edasimüüjate, tarnijate, konkurentide ja riigiasutustega – suhtevõrgustiku liikmetega (Chetty, Campbell-Hunt 2003: 7).

Cook ja Emerson rõhutavad ettevõtetevahelist vahetustegevust ja defineerivad suhtevõrgustikku kui omavahel seotud vahetustegevust sisaldavate suhete kogumit. Törnroos ja Nieminen toovad veelgi täpsemalt välja, et suhtevõrgustikku iseloomustavad investeeringud ettevõtetevahelistesse suhetesse ja tehnilised, majanduslikud ning sotsiaalsed seosed nende ettevõtete vahel. (Törnroos, Nieminen 1999: 7) Suhtevõrgustikke on defineeritud ka kui ettevõtete või spetsialistide üksuste kogumit, mida koordineerib käsuahela asemel turumehhanism (Arias 1995: 52). Suhtevõrgustikku võivad lisaks organisatsioonidele kuuluda ka üksikisikud (Håkansson, Johanson 1994: 153). Seega võib suhtevõrgustikku käsitleda kui organisatsioonide ja inimeste kogumit, kus omavaheliste suhete ja seoste kaudu vahetatakse informatsiooni ja ressursse.

Siinkohal on oluline tuua välja ka suhteõrgustiku ja suhteturunduse erinevus. Suhteturunduse peamiseks uurimisprobleemiks on ettevõtte klientide ja laiemas käsitluses ka teiste partnerite kasumlikkus konkreetse firma jaoks. Näiteks uuritakse, kuidas suurendada kliendirahulolu või partneri lojaalsust. Suhteõrgustiku käsitlus vaatab aga ettevõtet ja tema suhteid partneritega kui turustruktuure. Suhteid ettevõtete vahel vaadeldakse ja analüüsitakse nii nagu nad on, mitte nii nagu nad peaksid olema. (Mattsson 1997: 39, 45)

Suhteõrgustike puhul vaadeldakse partneritena ka ettevõtteid, kellega otseselt majanduslikku vahetustegevust ei toimu, nt. konkurendid, riigiasutused. Lisaks on suhteõrgustiku käsitlus kasutatav ka makrotasemel, kus suhteõrgustikke vaadeldakse ja analüüsitakse laiaulatuslikumalt ning üldsuse huve silmas pidades. Sellisel juhul ei lähtuta ühest konkreetsest ettevõttest, vaid suhteõrgustik piiritletakse laiemaid kriteeriume kasutades (nt. konkreetse piirkonnas tegutsevate ettevõtete suhteõrgustik või konkreetse tegevusharu suhteõrgustik). Suhteõrgustiku analüüsist tulenevat infot on võimalik kasutada nii konkreetsetel ettevõtetel kui ka näiteks riiklikul tasemel (kuidas riik saaks vajadusel soodustada ettevõtete arengut).

Suhteõrgustiku käsitluses on oluline koht selle osalistel, tegevustel ja ressurssidel. Suhteõrgustiku **osalised** (*actors*) kontrollivad tegevust ja/või ressursse suhteõrgustikus. Osalejad võivad olla inividid, inividide grupid, ettevõtete osad, ettevõtted ja ettevõtete grupid. (Håkansson, Johanson 1994: 153) Suhteõrgustiku osalised võivad olla näiteks ettevõtte, tema hankefirmad ja kliendid, aga kindlasti ka konkurendid (Halme, Fadeeva 2000: 97).

Suhteõrgustiku liikmetel on viis iseloomustavat tunnust. Esiteks nad teostavad ja kontrollivad tegevust suhteõrgustikus. Nad määravad, missuguseid tegevusi teostada, kuidas seda teha ja missuguseid ressursse selleks kasutada. Teiseks, läbi vahetusprotsessi arendavad osalised üksteisega suhteid. Iga osaleja on suhteõrgustikku kinnistatud nõrgemate või tugevamate suhetega, mis annavad osalejale juurdepääsu teise osaleja ressurssidele. Kolmandaks, osalejate tegevuse aluseks on kontroll ressursside üle. Selline kontroll võib olla otsene või kaudne. Otsene kontroll põhineb omandisuhetel. Kaudne kontroll põhineb suhetel teiste osalejatega. Neljandaks, osalejad on eesmärgile orienteeritud. Hoolimata konkreetse osaleja eesmärkidest, on

suhtevõrgustikus osalejate üldiseks eesmärgiks suurendada kontrolli suhtevõrgustiku üle. Kontroll suhtevõrgustiku üle on saavutatav ressursside ja/või tegevuse kontrolli kaudu. Soov saavutada kontroll suhtevõrgustiku üle tuleneb eeldusest, et siis on võimalik täita ka teised ettevõtte eesmärgid. (Håkansson, Johanson 1994: 153–154; Johnsen, Johnsen 1999: 303–304) Samas tuleks siiski vältida võimalust, et kogu kontroll enda kätte koondatakse, sest sellisel juhul muutubki see ettevõtte kogu suhtevõrgustiku innovatsiooni ja uute teadmiste allikaks (Håkansson, Ford 2002: 138). Viiendaks, osalejatel on erinevad teadmised tegevusest, ressurssidest ja teistest suhtevõrgustiku osalistest. Need teadmised kogunevad ja arenevad peamiselt läbi tegevuse suhtevõrgustikus. (Håkansson, Johanson 1994: 154)

Suhtevõrgustikus osalejate vahel võib eristada erinevaid **seoseid** (*links*): tehnilised, planeerimisalased, teadmisi ja informatsiooni sisaldavad, sotsiaalsed, majanduslikud ja õiguslikud seosed. Selliste seoste näiteks on toote ja protsessi kohandamine, logistika koordineerimine, informatsioon partneri kohta, spetsiaalsed krediitingimused, pikaajalised lepingud. (Johanson, Mattsson 1987: 172)

Kui üks või mitu osalist kombineerivad, arendavad, vahetavad või loovad ressursse kasutades selleks teisi olemasolevaid ressursse, leiavad suhtevõrgustikus aset **tegevused** (*activities*). Kõik **ressursid** (*resources*) suhtevõrgustikus on osaliste kontrollitavad, kas siis ühe või mitme organisatsiooni poolt. Ressursse võib iseloomustada esiteks osaliste järgi, kes ressursi kontrollivad. Kaudselt võivad ressursid olla kontrollitavad nende osaliste poolt, kellel on suhted osalisega, kes otseselt antud ressursi kontrollivad. Mida vähem kättesaadav on ressurss, seda olulisem on kontroll selle üle ning seda enam püütakse selle üle kontrolli saavutada. Ressursse iseloomustab ka nende kasutamine tegevustes. Ressursse võib kasutada standardiseeritult ja unikaalselt, mis näitab, kuidas antud ressursi kasutab üks osaline võrreldes teiste osaliste kasutamiseviisidega. Kolmas ressursse iseloomustav aspekt on nende mitmekülgsus, mis viitab ressursi võimalikule kasutamisele teistes tegevustes või suhetes. (Håkansson, Johanson 1994: 155–157)

Suhtevõrgustikus on oluline osa veel **investeeringutel** (*investments*) omavahelistesse suhetesse ning **kohandamistel** (*adaptations*). Investeeringud on protsessid, milles ressurssidega luuakse varasid või väärtusi, mida saab tulevikus kasutada. Sellised investeeringud võivad olla näiteks seadmete muretsemine, mis on vajalikud kindla

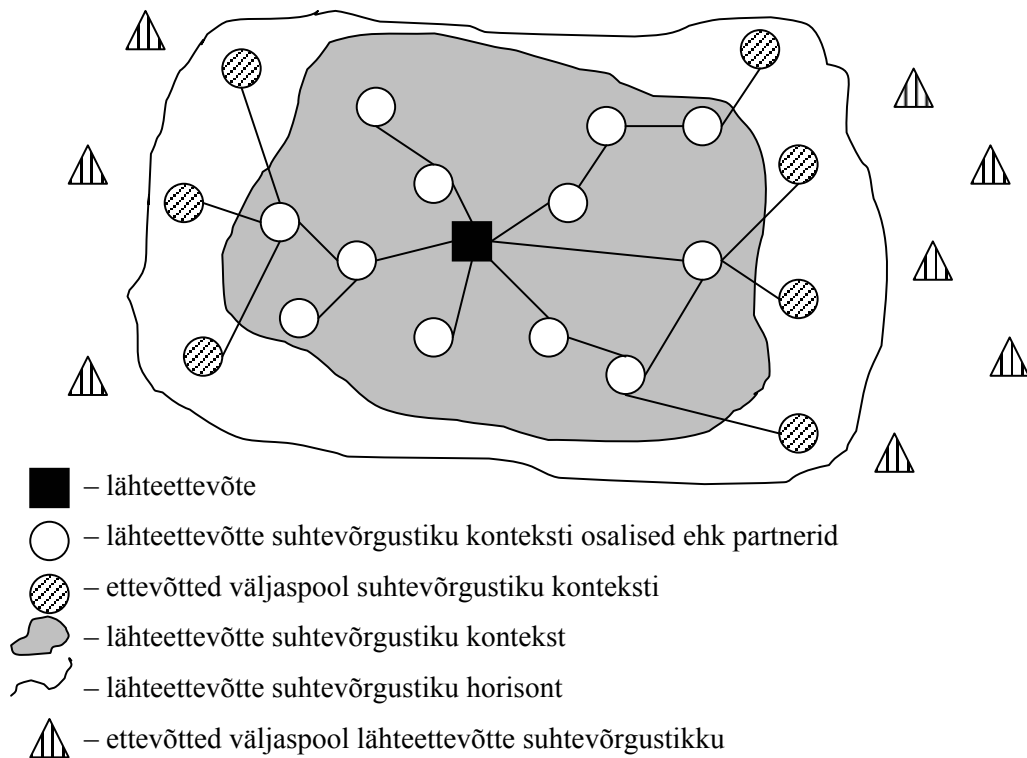
kliendi teenindamiseks. Seda nimetatakse ka tugevaks või suureks investeeringuks. Tihti on investeeringuteks aga inimeste aeg. Need nn pehmed või nõrgad investeeringud võivad olla näiteks partneri kohta tehniliste, administratiivsete või logistiliste teadmiste omandamine, kuid see võib olla ka aeg, mis on kulutatud heade suhete loomisele. Suhtesse peamiste klientide või hankijatega tehakse üldjuhul tihedamini ja suuremaid investeeringuid. Kohandamine on pidev protsess, mille tulemusena muudetakse müüdavat või ostetavat toodet või teenust, tootmisprotsessi või administratiivseid protseduure partnerile sobivamaks. Antud kohandused on investeeringud konkreetsetesse suhtesse partneriga. (Easton 2000: 110–111) Paljud kohandamised pannakse paika ametlikult lepingus, kuid neid tehakse ka mitteametlikult (Ford *et al.* 2000: 28).

Kogu maailma ettevõtteid võib käsitleda ühe ülisuure ja keerulise suhtevõrgustikuna, sest kõik ettevõtted on mingil moel üksteisega otseselt või kaudselt seotud. Selleks, et suhtevõrgustikku oleks võimalik analüüsida, tuleb suhtevõrgustik piiritleda vastavalt oma uurimuse eesmärgile lähtudes kas siis konkreetsest tegevusharust, geograafilisest asukohast või ühest konkreetsest ettevõttest. Just viimane neist on leitud olevat üks paremaid võimalusi suhtevõrgustike uurimiseks. (Easton 2000: 112–114; Tikkanen 1998: 113)

Iga ettevõtte on otsestes suhtes teatud arvu klientide ja tarnijatega, kes omakorda on otsestes suhtes teiste organisatsioonidega. Seega on nõ lähteetevõtte kaudselt seotud üsna paljude firmadega, kuid kõik see pole ühele ettevõttele nähtav. Kogu turu suhtevõrgustikku ei saa iseenesest piiritleda, kuid võimalik on määratleda **horisont**, peale mida ettevõtte ei oma enam teadmisi suhtevõrgustiku osalejate ja nendevaheliste suhete kohta. Antud horisont on konkreetse osaleja suhtevõrgustiku horisont. Igal teisel osalejal suhtevõrgustikus on oma horisont, mis üldjuhul mõningal määral erineb teiste omast. Ettevõtte horisondi sees on teatud arv ettevõtteid, mis on firma jaoks olulised ning keda võib nimetada **partneriteks** (*counterparts*). Partnerid moodustavad suhtevõrgustiku **konteksti** (vt. joonis 1). (Johanson, Johanson 1999: 50–51)

Partnerid võivad olla ettevõtte suhtevõrgustiku kontekstis oma seotuse tõttu ettevõtte äritegevusega, aga nad võivad olla seal ka seetõttu, et neid käsitletakse kui olulisi informatsiooniallikaid või oma seotuse tõttu huvipakkuvate turgudega. Kuigi enamik osalejaid suhtevõrgustiku kontekstis on äriettevõtted, võivad seal olla ka poliitilised

organisatsioonid, valitsusasutused ja muud taolised organisatsioonid, kes on ettevõtte äritegevuse jaoks olulised. (Johanson, Johanson 1999: 52)



**Joonis 1.** Lähteettevõtte suhte võrgustiku komponendid (autori joonis Johanson, Johanson 1999: 51 põhjal).

Suhte võrgustik koosneb sõlmedest või **positsioonidest** (*positions*), kus asuvad erinevad suhte võrgustiku osalised ja seostest, mis tulenevad vastastikusest sõltuvusest positsioonide vahel. Positsioon on koht, kus asub võim luua ja/või mõjutada suhte võrgustikke. Ettevõtte positsioon mingis suhte võrgustikus sõltub vähemalt kolmest peamisest tegurist: ettevõtte tegevusvaldkond, ettevõtte positsioon teistes suhte võrgustikes ja ettevõtte võim teiste osaliste suhtes antud suhte võrgustikus. (Thorelli 1986: 446)

Mattsson defineerib positsiooni kui rolli, mis ettevõttel on teiste organisatsioonide jaoks, kellega ettevõtte on otseselt või kaudselt seotud. See tähendab, et teised suhte võrgustiku osalised eeldavad ettevõttelt käitumist, mis oleks kooskõlas tema positsiooniga seotud normidega. (Easton 2000: 115) Johanson ja Mattssoni käsitluses

on ettevõtte positsioon nii selle ettevõtte enda kui ka teiste organisatsioonide suhteõrgustikus tegutsemise tulemus ning määrab ettevõtte jaoks arenguvõimalused ja piirangud antud suhteõrgustikus (Johanson, Mattsson 1988: 472). Suhteõrgustikus olev positsioon määrab selle, missugused ressursid on talle kättesaadavad (Meyer, Skak 2002: 181).

Thorelli väidab, et ettevõtte positsioneerimine suhteõrgustikus on sama oluline kui oma toote positsioneerimine turul. Ettevõttel on suhteõrgustikus seda tugevam positsioon, mida olulisem ta on ehk kui oluline on ta selle suhteõrgustiku toimimise jaoks. Kuigi seda olulisust on raske hinnata, on üheks tähtsaks näitajaks kindlasti ostetava ja müüdava toodangu maht. (Jaklič 1998: 363, 365)

Suhteõrgustiku protsessides on olulisel kohal võimu ja huvide jaotus ettevõtete vahel. Mõningatel ettevõtetel on rohkem võimu kui teistel. Võimu jaotusest sõltub, mismoodi suhteõrgustik toimib ja areneb. Suhteõrgustik, kus võim on üsna ühtlaselt jaotunud, pakub arenguks palju võimalusi. Samas võib aga üksiku domineeriva ettevõtte eesmärgiks suhteõrgustikus olla eelkõige oma võimu säilitamine. (Easton 2000: 117)

**Võimu** (*power*) all võib mõista võimalust mõjutada teiste osaliste otsuseid ja tegevust (Thorelli 1986: 444). Üldiselt tuleneb võim suhteõrgustikus ressursside omamisest, mida partnerid väärtuslikuks peavad ja vajavad ning alternatiivsete ressursside allikate kontrollist. Ettevõtted kohanduvad oma ärisuhetes olenevalt sellest, kui sõltuvad nad üksteise ressurssidest on. (Hallén *et al.* 1994: 140; Ibarra 1993: 476) Osalistevaheline võimu jaotus sõltub ka näiteks tootmis- või müügimahtudest. Mida rohkem sõltub ettevõtte sissetulek partneri toodangust ja tegevusest, seda suurem on nende omavahelistes suhetes võim ettevõtte üle sellel partneril. (Kulmala *et al.* 2002: 35)

Võimu ja mõjutamise kõrval on oluline ka **usaldus** (*trust*), mis on vajalik koostöö jätkamiseks ka tulevikus. Usaldus põhineb reputatsioonil ning veelgi enam varasemal tegevusel. See põhineb ka isiklikel sõprussidemetel ja sotsiaalsetel sidemetel, mis tekivad igapäevases läbikäimises. (Thorelli 1986: 444, 447) Usaldus suureneb omavahelise suhtlemise käigus. Korduv isiklik suhtlemine hoiab ära partneri soovi käituda oportunistlikult ja lühiajalist kasu silmas pidades. Ettevõtetevaheline usaldus

sõltub rohkem edukast vahetustegevusest minevikus kui ainult firma üldisest mainest. (Johnsen, Johnsen 1999: 304)

Lisaks suhtevõrgustikus olulist rolli mängivatele teguritele, tuleks siinkohal käsitleda ka suhtevõrgustike üldist kujunemist. Suhtevõrgustiku välja kujunemise eelduseks on, et selle kaudu kättesaadavaks saavad ressursid on kasulikud kõigile osapooltele (Soeters 1993: 643). Suhtevõrgustike kujunemise uurimisel on püütud leida põhjusi, mis mõjutavad suhtevõrgustike tekkimist. Suhtevõrgustike kujunemist on selgitatud kolmel erineval tasemel (Ebers 2001: 6):

- 1) liikmete tasemel,
- 2) liikmetevaheliste eelnevate suhete tasemel,
- 3) institutsionaalsel tasemel.

Liikmete tasemel on vaadeldud peamiselt osaliste motivatsiooni loomaks suhtevõrgustikku. Liikmetevaheliste eelnevate suhete ja institutsionaalsel tasemel on peatähelepanu pööratud aga keskkonnatingimuste identifitseerimisele, mis soodustavad või piiravad ettevõtetevahelise koostöö teket. (Ebers 2001: 6)

Loomaks suhtevõrgustikku moodustavaid suhteid, võivad **motiivid** olla väga erinevad. Üldiselt võib motiivid jagada aga kaheks: 1) suurendada kasumit, 2) vähendada kulusid. Ühelt poolt loodetakse läbi koostöö suurendada oma tulusid. Teisalt on võimalik hoida kokku kulusid viies ühiselt läbi näiteks uurimusi, tehes ühisturundust või tootes üheskoos. Glaister ja Buckley on Suurbritannia ettevõtete uurimise alusel toonud välja olulisimad tegurid, mis on sealseid firmasid motiveerinud moodustama suhtevõrgustikke: tehnoloogiline areng, turuvõim, turu areng, suured projektid. Samuti leiti olevat olulised partneri suurus ning partneri geograafiline asukoht. (Ebers 2001: 6–7) Suhete loomise motiiviks võib olla näiteks ka äritegevuse rahvusvahelistumine. Uutele turgudele siirdudes vajatakse rohkem ressursse nii teabe kui toodete näol, mida on võimalik suhtevõrgustikust saada. (Jaklič 1998: 362)

Lisaks motiividele, on suhtevõrgustike kujunemisel väga oluline roll sotsiaalsel ja majanduslikul keskkonnal, kus ettevõtte tegutseb. Uurimused liikmetevaheliste eelnevate suhete tasemel on püüdnud selgitada, kuidas **eelnevad suhted** inimeste, gruppide ja organisatsioonide vahel kiirendavad ja toetavad ametlikumaid suhteid suhtevõrgustike

tekkeks. Perekondlikud ja sõprussidemed, ühine liikmeksolek ühingutes, klubides, parteides tekitavad sotsiaalsed sidemed, mis omakorda toetavad suhtevõrgustike teket just nende inimeste ja ettevõtetega. (Ebers 2001: 9) Näiteks uurides ettevõtteid Venemaal, Eestis, Poolas ja Ungaris leiti, et nimetatud riikides on suhtevõrgustike kujunemisel väga oluline roll inimestevahelistel isiklikel suhetel (Nieminen 1999: 35).

Uurimused institutsionaalsel tasemel on püüdnud selgitada, kuidas kindlad **poliitilised, õiguslikud, kultuurilised, tööstusharu ja regionaalsed tingimused** mõjuvad suhtevõrgustike kujunemisele. Uurides näiteks Jaapanit ja teisi Ida-Aasia riike on suhtevõrgustikke toetavate teguritena välja toodud riigi roll tööstuse arendamisel, finantseerimis-, maksu- ja valitsussüsteem ning kultuurilised normid antud ühiskondades. Regionaalsel tasemel soodustavad suhtevõrgustike kujunemist sellised asutused nagu näiteks kaubanduskojad, ametiühingud, teaduspargid, ülikoolid ja koolituskeskused. Need asutused pakuvad tihti ka olulisi ressursse, näiteks kapitali, ligipääsu jaotuskanalitele, potentsiaalseid kliente. (Ebers 2001: 8–9)

Riik saab soodustada suhtevõrgustike teket vastavate ühingute või asutuste loomisega, mis ühendaksid näiteks konkreetse tegevusharu ettevõtteid ning soodustaksid nendevahelist teabevahetust ja koostööd. Selliste ühingute tegevus seisnebki peamiselt suhete loomiseks ja arendamiseks vajaliku keskkonna loomises (ametlikud ja mitteametlikud kohtumised, messid jne.). (Welch *et al.* 1998: 72) Erinevate tegevusvaldkondade ühendusi, organisatsioone ja ka näiteks ajutisi töögrupe võib nimetada suhtevõrgustiku katalüsaatoriteks, mis võivad oluliselt mõjutada suhtevõrgustiku kujunemist. Suhtevõrgustiku katalüsaatori all mõeldakse neutraalset osapoolt, mis viib kokku üksteisele kasu tuua võivad ettevõtted ning kiirendab sel moel oluliselt toimiva ja usaldusväärse suhte kujunemist. (Chetty, Patterson 2002: 74)

Suhtevõrgustike kujunemisel võib välja tuua erinevad **faasid**, mida erinevad autorid on nimetanud ja selgitanud mitmeti. Põhiliselt eristatakse kolme sisult üsna sarnast faasi. Larson toob välja suhtevõrgustiku eelse faasi (*pre-networking stage*), kus planeeritakse eeltingimused suhete rajamiseks. Oma uurimuses on ta järeldanud, et näiteks eelnevad suhted ja firma reputatsioon on olulised eeltingimused, mis peavad olema täidetud enne, kui partnerid hakkavad kaaluma suhete loomist. Suhtevõrgustiku eelsele ajale järgneb faas, kus luuakse tingimused suhete rajamiseks ning kolmandas faasis toimub suhete

tugevnemine. (Larson 1992: 83) Gray nimetab esimese faasina probleemipüstitusfaasi (*problem-setting phase*), kus potentsiaalsed partnerid identifitseerivad teineteist ja uurivad võimalikke ühiseid huvisid. Järgneb suunaseadmisfaas (*direction-setting phase*), kus potentsiaalsed partnerid väljendavad selgelt oma väärtusi ning neil hakkab tekkima tunne ühisest eesmärgist. Pärast suunaseadmisfaasi tuleb struktureeriv faas (*structuring phase*), kus partnerid loovad ja arendavad struktuure, mis toetaksid nende koosteguvust. Sarnaselt Larsonile ja Grayle eristavad ka Snow ja Thomas kolme astet – loomis-, arendamis- ja testimisfaasi. (Ebers 2001: 13) Kõikide nende käsitluste puhul jõutakse alles viimases faasis nii kaugele, et võib rääkida partneritevahelisest usaldusest ning tegevuse ja strateegiate integratsioonist (Fairhead, O’Sullivan 1997: 307).

Seejuures on oluline märkida, et nii Larson kui Gray toovad täpsemalt välja suhtevõrgustiku aluseks olevate diaadidevahelise suhete loomise ja kujunemise erinevad faasid, kuid Snow ja Thomas märgivad üldisemalt ära kogu suhtevõrgustiku kujunemise etapid (vt. tabel 1). Samuti ei saa erinevate autorite poolt välja toodud kujunemise faase lugeda täielikult kattuvateks. Näiteks Larsoni esimene faas pigem eelneb Gray ning Snow ja Thomase poolt kirjeldatud esimestele faasidele.

**Tabel 1.** Suhtevõrgustiku kujunemise faasid erinevate autorite käsitluses<sup>1</sup>

| Larson                                        | Gray                  | Snow ja Thomas |
|-----------------------------------------------|-----------------------|----------------|
| Suhtevõrgustiku eelne faas                    |                       |                |
| Suhete rajamiseks vajalike tingimuste loomine | Probleemipüstitusfaas | Loomisfaas     |
|                                               | Suunaseadmisfaas      | Arendamisfaas  |
| Suhete tugevnemine                            | Struktureeriv faas    | Testimisfaas   |

Allikas: autori koostatud Larson 1992: 83 ja Ebers 2001: 13 põhjal.

Enne suhtevõrgustiku kujundamist tuleb selgelt näha partneriga suhete loomisest saadavaid võimalikke kasusid ning mitte lootma jääda ainult oma tugevusele (Ebers, Grandori 2001: 280). Üldiselt on täheldatud, et suhtevõrgustikust saavad kõige rohkem kasu ettevõtted, mis tegutsevad pidevalt ja kiiresti muutuvate nõudmistega turul (Echeverri-Carroll *et al.* 1998: 727).

<sup>1</sup> Erinevate autorite poolt välja toodud kujunemise faasid pole omavahel kattuvad.

Suhtevõrgustikud võivad olla **tugevad** või **nõrgad** sõltuvalt positsioonide- või liikmetevaheliste vastastikuste suhete kvantiteedist (arvust), kvaliteedist (intensiivsusest) ja tüübist (osapoolte põhitegevuse lähedus) (Thorelli 1986: 444–445). Mida tugevamalt on ettevõtete ressursid omavahel seotud, mida lähedasemad on ettevõtete positsioonid vahetustegevuses või mida rohkem on partnerid teinud kohandusi teineteisega suhtlemiseks, seda tugevamalt on suhtevõrgustik struktureeritud ning osalised omavahel seotud. Kui partnerite omavaheline sõltuvus on suur ja sotsiaalsed suhted ettevõtete vahel tugevad, on partnerid omavahel tihedalt seotud erinevate sidemetega, mis moodustavad kõrged sisenemisbarjäärid suhtevõrgustikku sisenejate jaoks. Siseneja jaoks on väga oluline teada ja arvestada olemasoleva suhtevõrgustiku struktuuri, mis ei pruugi aga võrgustikuvälise ettevõtte jaoks eriti nähtav olla. (Seyed-Mohamed, Bolte 1994: 216–217)

Mida suurem on osaliste vastastikune sõltuvus, seda selgem on **suhtevõrgustiku struktuur** ja seda olulisem on ta üksikute ettevõtete käitumise määrajana. Üks võimalus iseloomustada suhtevõrgustiku struktuuri, on tööjaotus suhtevõrgustikus osalejate vahel. Selle eest, et muuta ressursid lõpptarbijate poolt tarbitavateks toodeteks ja teenusteks, vastutavad suhtevõrgustiku osalised, kes kõik täidavad selle jaoks mingisuguseid ülesandeid ning annavad oma tegevusega panuse toote või teenuse valmimisse. (Easton 2000: 112–114) Samuti omandavad suhtevõrgustikus kõik ettevõtted mingi kindla rolli ja positsiooni. Mõned ettevõtted võtavad endale suhtevõrgustiku arendamises juhtiva rolli, teistel on rohkem spetsialiseerunud rollid nagu uute ideede allikas või mõne konkreetse sisendi pakkuja. (Wilkinson, Young 2002: 125)

Suhtevõrgustikus osalevate organisatsioonide suurusest lähtuvalt eristatakse **sümmeetrilisi** ja **asümmeetrilisi** suhtevõrgustikke. Sümmeetrilised suhtevõrgustikud koosnevad suuruselt sarnastest ettevõtetest ning asümmeetrilised suhteliselt erineva suurusega ettevõtetest. (Echeverri-Carroll *et al.* 1998: 721) Üldjuhul on suuremal ettevõttel ka rohkem ressursse, mistõttu asümmeetrilistes suhtevõrgustikes võib oluliseks probleemiks kujuneda suuremate partnerite võimalikust tugevamast positsioonist tulenev võim väiksemate partnerite üle.

Et saavutada suhtevõrgustikus stabiilne ja tugev positsioon, on ettevõtte jaoks oluline koordineerida oma **vertikaalseid** ja **horisontaalseid suhteid**. Koostöösuhteid

vertikaalselt seotud ettevõtete vahel, s.o. ostjad ja müüjad, on kergem mõista, kuna need põhinevad tegevuse ja ressursside jaotusel pakkumisahelas. Horisontaalsed suhted, mis on konkurentide vahel, on tihti aga mitteametlikumad ja mitte nii selgelt nähtavad. Ühelt poolt on varasemates uurimustes leitud, et oma positsiooni parandamine konkurentide seas mõjub negatiivselt ettevõtte vertikaalsele positsioonile. Samas võib aga horisontaalne koostöö suurendada mõjuvõimu läbirääkimistel oma nõ. vertikaalsete partneritega. (Elg, Johansson 2001: 96; Bengtsson, Kock 1999: 178)

Vertikaalsete suhete iseloom võib olla väga erinev. Mõningaid ostja-pakkuja suhteid iseloomustavad laiaulatuslikud kontaktid, mis hõlmavad paljusid äritegevuse osasid. Esineda võib tugev integratsioon ja ettevõtted võivad üheskoos arendada tooteid, protsesse või lähenemisviise uutele klientidele. Suhted võivad olla aga ka palju kitsamad ja hõlmata vaid limiteeritud kontakte hõlmates vaid standartiseeritud tooteid, teenuseid või tööviise. Mõned ostjad ja pakkujad töötavad tihedalt koos ja teavad hästi partneri nõudeid, suhtumist ja väärtusi, teistel võivad aga suhted olla palju kaugemad. Ettevõtte võib tunda, et mõningad suhted hankijatega on tuleviku jaoks olulise tähtsusega, seega on ta sõltuv nendest hankijatest ja pühendunud tulevikusuhetele nendega. Sellisel juhul kulutatakse rohkem ressursse antud suhetele, samas kui teised suhted võivad olla aga kergesti asendatavad suhetega alternatiivsete hankijatega. (Ford *et al.* 2000: 129–130)

Easton, Burrell, Rothschild ja Shearman väidavad, et konkurentidevahelised suhted erinevad sõltuvalt ettevõtete tegevusmotiividest ja sellest kui intensiivselt konkurendid omavahel läbi käivad ning et sellest konkurentidevahelisest distantist sõltub suhte tüüp. Caves ja Porter toovad välja, et konkurents strateegilise grupi sees on vähem intensiivne kui strateegiliste gruppide vahel. Nad väidavad, et konkurendid ühes strateegilises grupis püüavad hoiduda rivaalitsemisest, sest sellesse gruppi kuuluvad ettevõtted näevad selgemini vastastikust sõltuvust. Porter arvab, et rivaalitsemine suureneb ettevõtetevahelise strateegilise distantssi suurenedes. Vastupidiselt Porteri arvamusele väidavad Kwoka ja Ravenscraft, et rivaalitsemine võib olla väga intensiivne isegi siis, kui ettevõtted on oma olemuselt väga sarnased. Nende uurimused näitavad, et mõistmist vastastikuse sõltuvuse kohta ühe strateegilise grupi liikmete vahel on väga keeruline saavutada ja säilitada. Samuti leidsid nad, et intensiivne rivaalitsemine toimub tihti

ühesuuruste ettevõtete vahel, hoolimata sellest, et nende liikmed kuuluvad samasse strateegilisse gruppi. (Bengtsson, Kock 1999: 179–180)

Ettevõtetevahelisel **distantil** võib eristada nelja aspekti: sotsiaalne, kultuuriline, tehnoloogiline ja ajaline distant. Sotsiaalne distant näitab, kuivõrd tuttavad on kahe organisatsiooni inimesed üksteise põhimõtetega ja tööviisiga ning nõustuvad sellega. Kultuuriline distant näitab, kuivõrd erinevad on sõltuvalt päritolust kahe organisatsiooni normid ja väärtused. Kui ettevõtted ei tunne üksteist hästi, siis võib kultuuriline distant väljenduda rahvuselistes stereotüüpides. Tehnoloogiline distant väljendub kahe organisatsiooni toote ja tootmistehnoloogia erinevuses ning nendevahelises sobivuses. Ajaline distant on aeg, mis jääb läbirääkimise ja kauba kohaletoimetamise või kauba eest maksmise vahele. Mida suurem antud distant on, seda nõrgem on side nende ettevõtete vahel. (Ford *et al.* 2000: 30)

Ettevõtete vahel võib eristada **lähedasi** (*close*) ja **kaugemaid** (*loose*) suhteid. Lähedased suhted hõlmavad endas investeeringuid. Kaugemate suhete puhul ei toimu pakutavate toodete ja teenuste kohandamist ja isiklikum läbikäimine on minimaalne. Kaugemate suhete puhul ei ole võimalik saavutada lähedastest suhetest tulenevaid eeliseid (parem toode, informatsioon turu kohta jne.), kuid nende puhul eksisteerivad samuti mõningad eelised. Nad nõuavad vaid piiratud sekkumist ja seetõttu ka väiksemaid juhtimis- ja administratiivkulusid. Suheldes pakkujatega vaid ametlikult, lepingute kaudu ja minimeerides kohandusi ning investeeringuid omavahelistesse suhetesse, saab ostja vähendada hankija vahetamise kulusid, mis avaldab survet tarnijale tegemaks soodsamaid pakkumisi. (Ford *et al.* 2000: 135–136)

Ettevõtete omavahelise suhte ja suhtlemise iseloomustamisel on kasutatud ka tantsimise metafoori. See vihjab sellele, et suhted partnerite vahel võivad olla väga erinevad. Lisaks sellele, et suhted võivad olla lähedasemad või kaugemad, võivad suhted ja suhtlemine olla kiirem või aeglasem, lihtsam või keerulisem, ühte või rohkemaid partnereid nõudvam. (Wilkinson *et al.* 1998: 495)

Ettevõtetevaheliste suhete iseloomustamisel kasutatakse tihti ka sellist omadust nagu suhete **tugevus**. Tugevuse mõiste on väga lai ja hõlmab endas mitmeid tegureid ja dimensioone. Samuti ei pruugi need tegurid muutuda samas suunas. Üldiselt võib

tugevust hinnata aga suhte pikaajalisuse, ressursside vahetamise intensiivsuse ja omavahelise suhtlemise tiheduse järgi. (Bengtsson *et al.* 2000: 324)

Ajalisest aspektist lähtudes võib suhted suhtevõrgustikus jaotada **pikaajalisteks** ja **lühiajalisteks**. Suhtevõrgustiku defineerimisel rõhutatakse üldjuhul just ettevõtetevahelisi pikaajalisi suhteid ning keskendutakse nende analüüsimisele. Samas on oluline aga teadvustada ja analüüsida ka ettevõtte lühiajalisi suhteid teiste firmadega. Pikaajaline suhe võimaldab ettevõttel põhjalikult oma partnerit tundma õppida ning aja jooksul tekkinud usaldusvääruse baasil teha rohkem koostööd erinevates valdkondades (nt. teadmiste vahetamine tootmistehnoloogia või turgude kohta, ühine toodete arendamine jmt.). Lühiajalised suhted suhtevõrgustikus sisaldavad endas peamiselt informatsiooni vahetust partnerite vahel ning võimaldavad ettevõtetel teineteist jälgida ja õppida üksteise vigadest ning edust. (Lorenzen 2001–2002: 15)

Nii vertikaalsed kui horisontaalsed suhted võivad sisaldada konkurentsi/konflikti ja koostöö/harmonia elemente, kuid üks või teine neist võib olla ülekaalus. Suhtevõrgustikus olevad suhted põhinevad üldjuhul usaldusel ja vastastikusel mõistmisel, mistõttu võiks öelda, et need suhted on harmoonilised. Samas peavad osalised aga mingil määral võistleva, muidu ei ole suhtevõrgustik efektiivne. (Bengtsson, Kock 1999: 180) Suhted partneritega on omavahel konkureerivad, sest tavaliselt on rohkem kui üks firma, mis võib sarnast toodet või teenust pakkuda (Gemünden, Ritter 1997: 296). Konkurentsi on defineeritud kui ettevõtete pidevat püüet kujundada, säilitada ja suurendada oma konkurentsieelist teiste firmade ees (Araujo, Mouzas 1997: 145).

Teisalt aga peavad ettevõtted tegema koostööd (osalised peavad looma sidemeid), et luua pikaajalisi suhteid. Osalised õpivad üksteist läbi nende sidemete tundma ja saavad nii viisi teada, milleks nende partner võimeline on. Vastastikust mõistmist ja harmooniat võib leida ka konkurentidevahelistes suhetes, kellel tegelikult puudub sageli ühine huvi suhtlemiseks või koostöö tegemiseks. (Bengtsson, Kock 1999: 180) Konkurentidevaheline koostöö on vajalik näiteks juhtudel, mil sisenetakse välisturule, kus nõudlus on suurem kui üks ettevõtte suudab täita (Wilkinson *et al.* 2000: 293). Koostöö kohta on aga ka väidetud, et ettevõtted püüavad teiste organisatsioonidega koostööd tehes suurendada oma võimu ja konkurentsieelist (Jaklič 1998: 361–362).

Vastavalt koostöö ja konkurentsi intensiivsusele, võib eristada nelja ettevõtetevaheliste suhete liiki (Wilkinson, Young 2000: 84–89):

- 1) vähene koostöö ja nõrk konkurents,
- 2) vähene koostöö ja tugev konkurents,
- 3) tihe koostöö ja tugev konkurents,
- 4) tihe koostöö ja nõrk konkurents.

Horisontaalsed suhted võib jaotada nelja kategooriasse olenevalt suhte iseloomust ja sisust: koeksisteerimine (*coexistence*), koostöö (*cooperation*), konkurents (*competition*) ja koostöö-konkurents (*co-opetition*). Uurimuste tulemused on näidanud, et ettevõtte võib olla erinevates horisontaalsetes suhetes samaaegselt. Veelgi enam, ettevõtte suhe kindla konkurendiga võib aja jooksul muutuda, kuna tingimused ning keskkond, milles nad tegutsevad, on tavaliselt väga dünaamilised. (Bengtsson, Kock 1999: 178–181)

Koeksisteerimise puhul ei sisalda suhtlemine mingisugust majanduslikku vahetust, äärmisel juhul vaid ametlikku informatsiooni vahetust ja sotsiaalset suhtlemist. Võib öelda, et sidemeid omavahel praktiliselt ei ole. Koostöö puhul on omavaheline suhtlemine ja vahetustegevus tihe ning võib endas sisaldada äritegevust, informatsiooni vahetust ja sotsiaalset suhtlemist. Kuigi konkurendid teevad koostööd, ei tähenda see, et nad omavahel ei konkureeri. Nad võivad kahelda isegi teineteise usaldusväärsuses. Antud suhtel võib olla nii ametlik kui ka mitteametlik iseloom. Konkurentsi puhul võib rääkida pigem suhtest, mida iseloomustab ettevõtete omavaheline tegevuse jälgimine ning vajadusel reageerimine konkurendi tegevusele. Tekib tegevus-reaktsioon mudel – kui üks konkurentidest juurutab uue toote, teeb seda kohe ka teine. Koostöö-konkurentsi puhul toimub nii konkureerimine kui ka koostöö ühel ja samal ajal. Näiteks võivad konkurentide arendusosakonnad teha koostööd, samas kui turundusosakonnad konkureerivad omavahel. (Bengtsson, Kock 1999: 178–182)

Suhteid iseloomustavad väga erinevad tegurid. Eelnevalt käsitlust leidnud erinevad suhtevõrgustiku aspektid on välja toodud tabelis 2.

Suhtevõrgustikus on oluline koht ettevõtetevahelistel suhetel ning suhtlemisel. Samas on aga oluline jälgida ka ümbritsevat keskkonda ning ettevõtte enda olukorda, et õigel

ajal näha ohu märke, mis viitavad suhete muutumisele koormavaks ning ettevõttele kahjulikuks. Näiteks jätkavad pakkujad tihti intensiivset tegelemist klientidega, kuigi nende ettevõtte tõmbub oma tegevuses tagasi või käib suhetesse investeerimine üle jõu. Ka ostjad jätkavad tihti samade hankijate kasutamist, hoolimata üha suurenevast ebasobivusest. Selline tegevus võib olla tingitud näiteks lojaalsusest partneri vastu, inertsist või lihtsalt asjaolust, et ei olda teadlikud paremate pakkujate olemasolust. (Ford *et al.* 2000: 13) Samuti võib hoolimata partneri ebasobivusest lukustumine tema külge olla tingitud konkreetselt selle partneri jaoks sisse viidud tootmisprotsessi või toote olemasolust. See tähendab, et partneri vahetamine tooks ettevõttele kaasa suuremaid kulusid. (Echeverri-Carroll *et al.* 1998: 725)

**Tabel 2.** Suhtevõrgustikus olevate suhete liigitamise erinevad võimalused

| Suhete suund     | Suhete iseloom                                                                                                                                                                                                             | Suhete kestvus                                                                           | Suhete distants                                                                                                                                                         |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • vertikaalsed   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vähene koostöö ja nõrk konkurents</li> <li>• vähene koostöö ja tugev konkurents</li> <li>• tihe koostöö ja tugev konkurents</li> <li>• tihe koostöö ja nõrk konkurents</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lühiajalised</li> <li>• pikaajalised</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lähedased</li> <li>• kauged</li> </ul>                                                                                         |
| • horisontaalsed | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kooseksisteerimine</li> <li>• koostöö</li> <li>• konkurents</li> <li>• koostöö-konkurents</li> </ul>                                                                              |                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sotsiaalne distants</li> <li>• kultuuriline distants</li> <li>• tehnoloogiline distants</li> <li>• ajaline distants</li> </ul> |

Allikas: autori koostatud.

Aja ja teiste ressursside piiratuse tõttu on piiratud ka suhete arv, mida ettevõtte saab luua. Sellest tulenevalt on ettevõtte lukustatud olemasolevatesse ärisuhetesse, mis omakorda välistab uute ja kasulikumate suhete loomise. (Chetty, Campbell-Hunt 2003: 8) Vältimaks ohtu liigselt ühe partneri külge lukustuda, tuleks aeg-ajalt teadlikult otsida olemasolevatele partneritele alternatiive (Welch, Welch 1996: 22). Periooditi on oluline hinnata partneri panust ja olulisust ettevõtte tegevuses, selleks et ei kulutataks liigselt ressursse ebaoluliseks muutunud suhete hoidmisele. Samuti oleks kasulik eraldi välja tuua ettevõtte eesmärkide saavutamiseks kriitilise tähtsusega ja igapäevase tegevuse jaoks olulised partnerid, sest muidu võivad nad jääda teiste vähemtähtsate suhete varju ning ei saa ettevõtte poolt piisava tähelepanu osaliseks. (Bamford, Ernst 2000: 31)

Suhte väärtust on võimalik hinnata aga ainult siis, kui on teada alternatiivid (Gemünden, Ritter 1997: 296).

Diaadide ehk kahe ettevõtte vaheliste suhete analüüs on suhtevõrgustikus oluline, sest antud suhted on üks oluline osa suhtevõrgustike kujundamisel. Ettevõtetevaheliste suhete analüüs aitab mõista suhtevõrgustiku hetkeolukorda ning ka võimalikku muutust tulevikus.

Organisatsioonide tegevust võib vaadelda kui kumulatiivset protsessi – pidevalt rajatakse, säilitatakse, arendatakse ja katkestatakse suhteid, selleks et saada rahuldavaid majanduslikke tulemusi ja saavutada suhtevõrgustikus positsioon, mis kindlustaks ettevõtte pikaajalise kestvuse ja arengu. Läbi tegevuse suhtevõrgustikus arendab organisatsioon suhteid, mis kindlustavad talle juurdepääsu olulistele ressurssidele ning oma toodete või teenuste müügi. (Johanson, Mattsson 1987: 172)

Suhtevõrgustikud võivad olla nii **stabiilsed** kui ka **muutuvad**. Äritehingud leiavad ettevõtete vahel aset vastavalt väljakujunenud suhetele. On aga loomulik, et aeg-ajalt luuakse uusi suhteid ning katkestatakse ka vanu. Olemasolevad suhted muutuvad pidevalt läbi organisatsioonidevahelise suhtlemise ning tehingute. Näiteks tuleb uuel turul kohanemiseks luua uusi suhteid, mille käigus võidakse katkestada mõned vanad suhted või lisatakse need lihtsalt olemasolevatele. (Johanson, Mattsson 1987: 171–172)

Konkurentsi tingimustes juhib turgu nn nähtamatu käsi. Kasutades analoogilist metafoori võib öelda, et suhtevõrgustik on ümbritsetud nähtamatu seinaga, mille paksus ja kõrgus varieeruvad. Sellel seinal on strateegilised aknad, mis võimaldavad juurdepääsu teistele suhtevõrgustikele ja võivad olla "lahti tõmmatud" väljasolijate poolt, kes soovivad ühineda suhtevõrgustikuga. Suhtevõrgustikku ümbritsevad piirid on üsna paindlikud, reageerides keskkonna muutustele, mida põhjustavad näiteks poliitilised muutused, elustiili või tehnoloogia muutus, aga ka muutused teistes suhtevõrgustikes. (Thorelli 1986: 449)

Sisenedes suhtevõrgustikku on uuel liikmel esimeseks raskuseks positsioneerida end olemasolevate suhtevõrgustiku liikmete seas. Selles etapis on olulised tegevusvaldkond ja võim. Olemasolevatel liikmetel võib osutada vajalikuks end seoses uue tulijaga

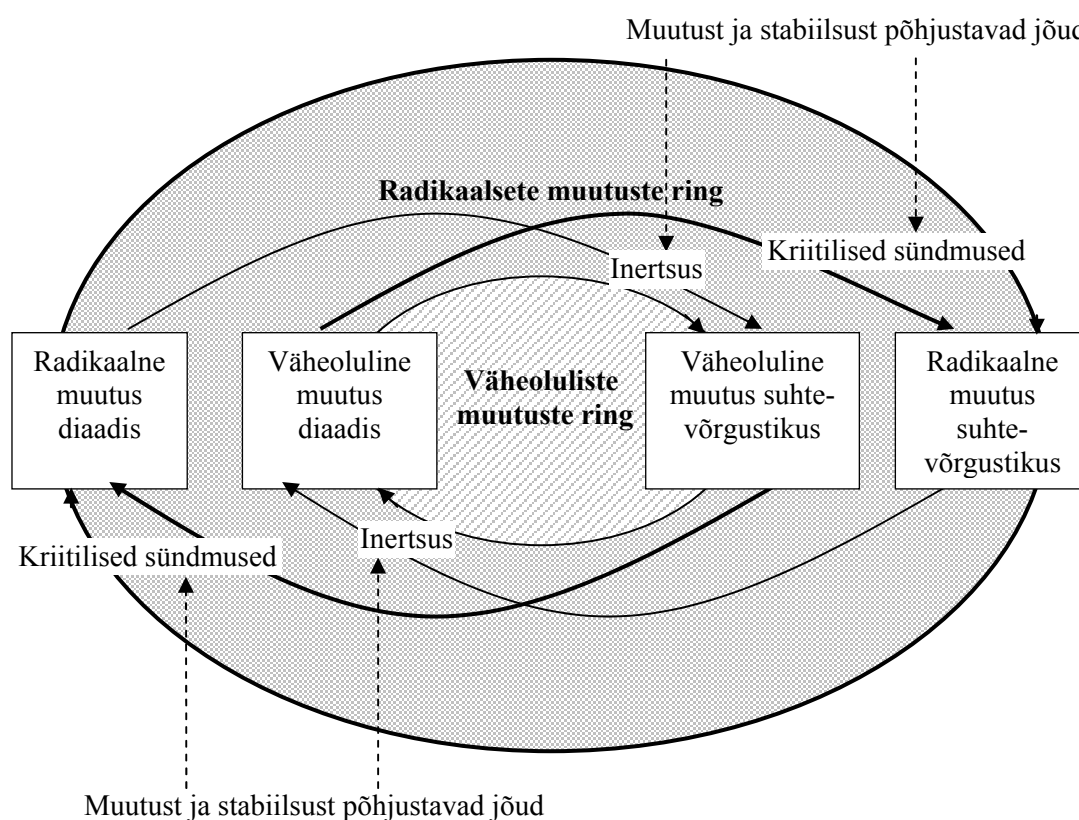
ümber positsioneerida. Nii sisemiste kui väliste muutuste tõttu võib ümberpositsioneerimist vaadelda kui pidevat protsessi. (Thorelli 1986: 449)

Suhteõrgustikes esineb nii pidevaid, evolutsioonilisi kui ka radikaalseid muutusi. Muutusi suhteõrgustikus on üldiselt vaadeldud kui evolutsioonilist protsessi. Väikseid muutusi, mida on peaaegu võimatu märgata, kuid mis üheskoos mõjutavad suhteõrgustiku arengut, on väga palju. Selliseid muutusi nimetatakse evolutsiooniliseks, kuna need vaid arendavad olemasolevat struktuuri erinevatel viisidel. (Håkansson, Henders 2001: 147) Üha enam on aga jõutud ka järeldusele, et suhteõrgustikes esineb ka revolutsioonilisi muutusi. Stabiilsel perioodil säilivad osalistevahelised suhted, kuid nende olemus ja sisu võivad muutuda. Ettevõtte peamised valikud (nt. kellega ta on otsustanud end siduda) jäävad põhimõtteliselt samaks. Revolutsioonilisel perioodil muutuvad aga ka need põhistruktuurid. (Havila, Salmi 2000: 107) Tekkivad uued suhted võivad olla olulisteks õppimise ja arengu allikateks ja seeläbi esitavad väljakutse rutiinile ja vanadele mõtlemisviisidele (Wilkinson, Young 2002: 125).

Muutus saab alati alguse diaadi tasandil. Muutus võib esineda vaid ühe suhte siseselt või võib levida ka teistesse suhetesse ning nii saada suhteõrgustiku tasemel olevaks muutuseks. Muutus võib olla **väheoluline** (*incremental*) või **radikaalne** (*radical*). Väheoluline diaadiline muutus tähendab seda, et kahe ettevõtte vahelise suhte olemus muutub. Radikaalsest muutusest võib rääkida aga juhul, kui kahe osalise suhe katkeb või luuakse uus suhe. Samamoodi võivad suhteõrgustiku tasemel toimuvad muutused olla väheolulised, hõlmates vaid muutusi suhete olemuses, või siis olla radikaalsed. (Havila, Salmi 2000: 108)

Muutust suhteõrgustikus võib põhjustada näiteks ettevõtte soov muuta oma toodet, teenust või tarnetingimusi. Selleks aga, et ettevõtte soovitud muutuse saaks ellu viia, peavad sellega olema nõus ka tema partnerid. (Håkansson, Ford 2002: 135) Suhteõrgustiku muutuste põhjustajateks on näiteks ka nõ. uus tegevus. Uue tegevuse all on antud juhul mõeldud uute ressursside kaasamist olemasoleva toote või teenuse parandamiseks või oma tegevuse efektiivsemaks muutmist, millega kaasneb ka partneritevahelise seose muutumine. (Chen 2003: 1109)

Kaks olulist muutuste mõjutajat on **inertsus** ja **kriitilised sündmused**. Inertsus väljendab püüdu säilitada suhtevõrgustiku struktuuri ning hoiab suhtevõrgustiku stabiilse. Sellele vastupidiselt põhjustavad kriitilised sündmused radikaalseid muutusi ja seoste katkemist. (Havila, Salmi 2000: 108) Inertsuse ja kriitiliste sündmuste mõju ning radikaalsete ja järk-järguliste muutuste omavahelised seosed on toodud joonisel 2.



**Joonis 2.** Diaadis ja suhtevõrgustikus toimuvate muutuste seos ning inertsuse ja kriitiliste sündmuste mõju muutuste olemusele<sup>2</sup> (Havila, Salmi 2000: 108).

Väheoluliste muutuste ring hõlmab endas mõtet, et väiksemad muutused diaadis põhjustavad üldjuhul vaid väheolulisi muutusi suhtevõrgustikus ja vastupidi. Väiksemate muutuste puhul säilib stabiilsusperiood. Radikaalsete muutuste ring näitab aga seda, et radikaalne muutus diaadis viib tõenäoliselt radikaalse muutuseni ümbritsevas suhtevõrgustikus ja vastupidi. Mõningatel juhtudel toimuvad aga radikaalsed muutused ühes diaadis, kuid suhtevõrgustik jääb põhimõtteliselt samaks.

<sup>2</sup> Peenemate joontega on märgitud diaadi ja suhtevõrgustiku muutuste vahelised seosed, millele avaldab mõju inertsus ning paksemate joontega on märgitud seosed, millele avaldavad mõju kriitilised sündmused.

Näiteks kui klient otsustab lõpetada tellimise ühelt suurelt hulgimüüjalt ning pöördub teise poole, põhjustab ühe suhte katkemine vaid väikeseid muutusi teistes suhetes. Teine võimalus on, et väike muutus diaadis viib radikaalse muutuseni suhtevõrgustikus. See juhtub juhul, kui iseenesest väikest muutust peavad teised osalised väga oluliseks ning seetõttu reageerivad sellele tugevalt. (Havila, Salmi 2000: 109)

Vajadus radikaalse muutuse järele võib olla kujunenud aja jooksul, mil on kogunenud erinevad konfliktid või ebameeldivused, mis on loonud pingeid. Radikaalse muutuse impulsiks on kriitiline sündmus, mis paneb ettevõtte tegutsema. (Havila, Salmi 2000: 110)

Ettevõtetevaheliste horisontaalsete suhete muutuste puhul tuuakse välja mõningad erinevused vertikaalsete suhete muutumisest. Muutused konkurentidevahelistes suhetes sõltuvad pigem ettevõtete positsioonist konkurentide seas mitte niivõrd omavahelise suhtlemissoovi muutumisest. Koostöö ühe ettevõttega on selgitatav pigem teise ettevõttega konkureerimisega. (Bengtsson, Kock 1999: 189–190)

Ettevõtte jaoks on oluline teadvustada oma olemasolevaid seoseid suhtevõrgustiku osalistega, suhtevõrgustiku struktuuri ja oma positsiooni selles. Suhtevõrgustikku ja tema arengut pole kunagi võimalik täielikult kontrollida, mis ei tohiks olla aga ka ettevõtte eesmärgiks. Küll saab firma aga läbi oma positsiooni ja suhete mõjutada suhtevõrgustiku kujunemist ja arengut. Samuti on oluliseks olemasoleva olukorra teadvustamine, et näha suhtevõrgustikust tulenevaid positiivseid ja negatiivseid aspekte ning võimalikke suhtevõrgustiku muutusi ja arengut.

## **1.2. Suhtevõrgustike roll ettevõtete rahvusvahelistumisel**

Rahvusvahelistumisel suundub ettevõtte suuremal või vähemal määral tundmatusse ärikeskkonda. Selleks, et oma ebakindlust ja riske vähendada, on firma jaoks oluline uue turu kohta informatsiooni saamine, milles mängivad olulist rolli suhtevõrgustikud. Samuti võib rahvusvahelistumiseks olla vajalik suuremate ressursside olemasolu kui otseselt ettevõttel endal kasutada on. Ka sellisel juhul vajab ettevõtte partnereid, kelle abiga suurendada eduka rahvusvahelistumise tõenäosust. Samas tuleb arvestada aga ka võimalike negatiivsete külgedega, mis välisurule sisenemisel suhtevõrgustikust

tuleneda võivad. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse, missugune roll on suhtevõrgustikul ettevõtte rahvusvahelistumisel ning missugused on suhtevõrgustiku võimalikud positiivsed ja negatiivsed aspektid ettevõtte jaoks välisturule sisenemisel ja seal tegutsemisel.

Rahvusvahelistumine on antud magistritöös defineeritud kui ettevõtte laienemine väljaspoole oma koduriiki. Seejuures võib firma oma toodangut eksportida või kasutada mõnda muud rahvusvahelistumise meetodit (nt. litsentsimine, frantsiisilepingud, rahvusvaheline allhange, ühissettevõtte, otsene välisinvesteering jmt.). (Jaklič 1998: 359)

Olenevalt rahvusvahelistumise meetodist ja konkreetsest situatsioonist võtab suundumine välisturule vähemal või rohkemal määral aega. Kiire rahvusvahelistumise puhul on kasutatud terminit koheselt rahvusvahelised (*instant internationals*) ettevõtted. Selline nimetus iseloomustab firmasid, kes suunduvad oma tegevusega välisturule väga kiiresti (nt. oma esimese tegevusaasta jooksul). McAuley uurimusest käsitöoga tegelevate mikroettevõtete seas Šotimaal selgus, et just läbi suhtevõrgustike on kas siis planeeritult või planeerimatult toimunud väga kiire firmade rahvusvahelistumine. (McAuley 1999: 70, 80) Uurimustes on leitud, et välisturule sisenemisel on väiksemate ettevõtete puhul suhtevõrgustiku roll eriti oluline ning seda just nende turgude puhul, kus puuduvad rahvusvahelistumist toetavad organisatsioonid, ühendused või riiklik poliitika (Chen, Chen 1998: 457–458).

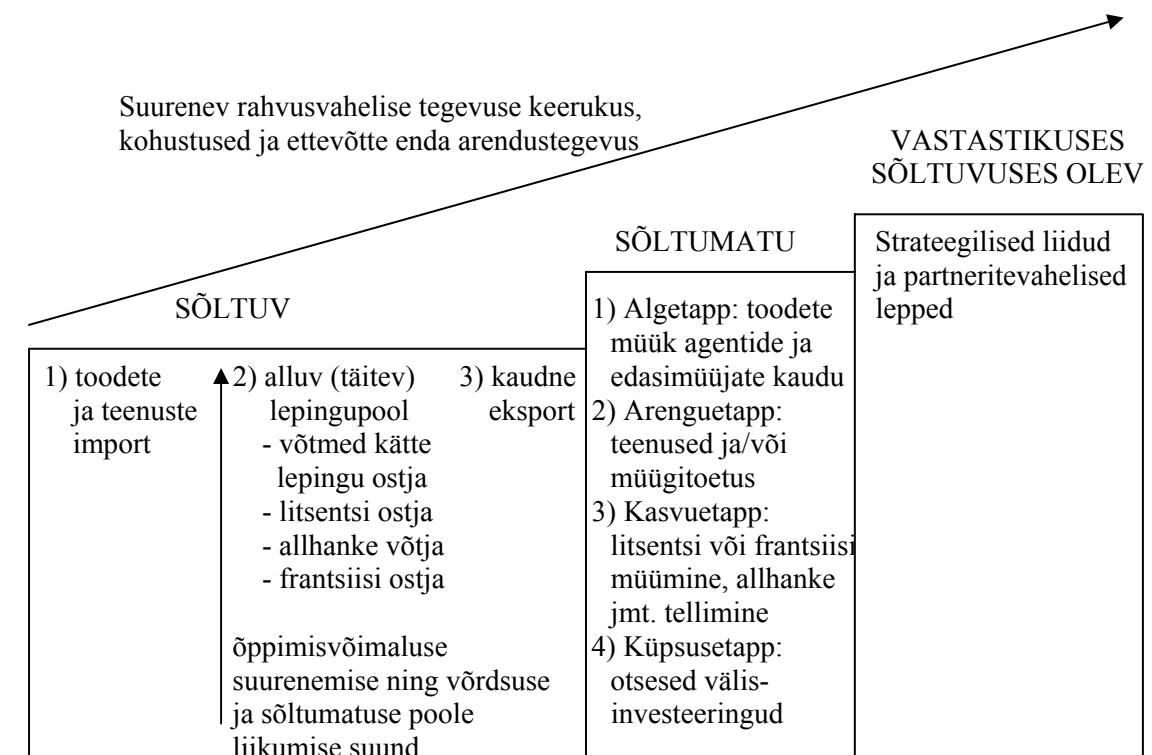
Suhtevõrgustikel on oluline roll teabe vahendamisel ja edastamisel nii rahvusvahelise tegevuse kohta üldiselt kui ka konkreetse riigi või piirkonna kohta. Rahvusvahelistumise protsessi käigus hangivad ettevõtted suhtevõrgustike kaudu vajalikku teavet näiteks oma tarnijatelt, klientidelt ja edasimüüjatelt pühendades nendele suhetele aega ja ressursse ning vahetades informatsiooni. Benito ja Welch väidavad ka, et rahvusvahelistumisel on peamiseks dünaamilisteks jõududeks õppimine ja vastavad muutused. Firmad loodavad oma suhtevõrgustikele, et õppida tundma uusi turge ning viise, kuidas ületada institutsionaalseid ja kultuurilisi barjääre selleks, et nendel uutel turgudel oma äritegevust alustada. Mida rohkem partnerid omavahel suhtlevad, seda rohkem saadakse ka rahvusvahelistumiseks vajalikku informatsiooni. (Chetty, Campbell-Hunt 2003: 8)

Üheks tuntuimaks rahvusvahelistumise mudeliks on nn. **Uppsala rahvusvahelistumise mudel**. Nimetatud mudel põhineb ideel, et ettevõtte läbib rahvusvahelistumise protsessis erinevad etapid, muutes kogemuste kasvades ja teadmiste laienedes välisurul oma tegevust järjest aktiivsemaks ning välisuruga seotud ressursse ja investeeringuid suuremaks. Nii võidakse sobivate tingimuste ja vajaduse olemasolul jõuda ekspordist tootmisüksuse asutamiseni konkreetsel välisurul. (Forsgren, Johanson 1994: 10–12) Samuti eeldatakse, et rahvusvahelistumist alustatakse koduturule sarnastele välisurgudele sisenemisest – sarnane kultuur, keel, poliitiline süsteem jne. Sellisel juhul on rahvusvahelistumine ettevõtte jaoks vähem riskantne ning teadmiste kogunedes siirduatakse ka juba kaugematele turgudele. (Coviello, Munro 1997: 363)

Etapiviisilise rahvusvahelistumise mudeli probleemidena on välja toodud, et tegelikkuses liiguvad ettevõtted neis etappides nii edasi kui ka tagasi, firmad sisenevad ja lahkuvad välisurgudest ning mõningatel juhtudel jäetakse etappe üldse vahele (McAuley 1999: 69). Samuti on antud lähenemise kriitiliseks eduteguriks ettevõtte isikliku kogemuse olulisus ja ettevõtte kasvav seotus konkreetse välisuruga (Forsgren, Johanson 1994: 13). Nii Uppsala mudeli kui suhteõrgustiku käsitluse ühiseks jooneks on õppimise ja teadmiste kogumise olulisus. Suhteõrgustiku käsitluse eeliseks Uppsala mudeli ees on aga ettevõtte ja turu karakteristikutega arvestamine, millele viimane eriti tähelepanu ei pööra. (Johanson, Mattsson 1988: 483)

Luostarinen ja Hellman toovad välja **kolmefaasilise rahvusvahelistumise mudeli** (*3-Phase Internationalization Model*). Antud mudelis eeldatakse, et ettevõtte rahvusvahelistumine algab tavaliselt sissepoole suunatud rahvusvahelistumise protsessiga, mis tähendab, et kõigepealt imporditakse vajalikud tooted, teenused, süsteemid ja teadmised. Kogu selle tegevuse eesmärgiks on luua välisurgudel tegutsevate firmadega kontakte, et saada rahvusvahelistumisega seotud informatsiooni, teadmisi ja oskusi. Sellele järgneb väljapoole suunatud rahvusvahelistumine, mil suundutakse oma tegevusega rahvusvahelisele turule. Ja viimasena toimub nõ. kooperatiivne rahvusvahelistumine, mis tähendab strateegiliste liitude, koostöö või muude kokkulepete loomist teiste organisatsioonidega välisurul. (Jaklič 1998: 366) Kõikides nendes erinevates faasides on suhteõrgustiku roll ettevõtte jaoks erinev. Samuti on nendes erinevates faasides ettevõtte positsioon suhteõrgustikus erinev.

Vastavalt ettevõtte positsioonile ja rollile suhtevõrgustikus võib välja tuua kolm rahvusvahelistumise faasi: sõltuv, sõltumatu ja vastastikus sõltuvuses olev rahvusvahelistumine (vt. joonis 3). Ettevõtted ei pruugi aga rahvusvahelistumist alustada esimesest faasist, vaid võivad teha seda nii teisest kui isegi kolmandast faasist alustades. (Jaklič 1998: 367)



**Joonis 3.** Kolmefaasiline rahvusvahelistumise protsess ja sõltuvalt sellest ettevõtte positsioon suhtevõrgustikus (Jaklič 1998: 367).

Kogu selle protsessi käigus suureneb pidevalt ka rahvusvahelise tegevuse keerukus, kasvavad ettevõtte kulud ning järjest olulisemaks muutub ka ettevõtte toodete ja teenuste pidev edasi arendamine. Joonisel 3 on esimeses faasis täitva lepingupoole juures noolega ära märgitud ettevõtte teadmiste ja oskuste kasvamise suund konkreetsetl välja toodud tegevuste puhul. Siinkohal on aga lähtutud eelkõige oma positsiooni tugevdamise võimaluse suurenemist. Näiteks frantsiisi ostmise puhul saab ettevõtte küll uusi teadmisi, kuid samas on õppimisvõimalusi oma positsiooni tugevdamiseks ja parandamiseks suhtevõrgustikus vähe (nt. lepingust tulenevad piirangud). Samas kui võtmed kätte kokkuleppe (*turnkey contract*) puhul saab ettevõtte pigem nõ. vana

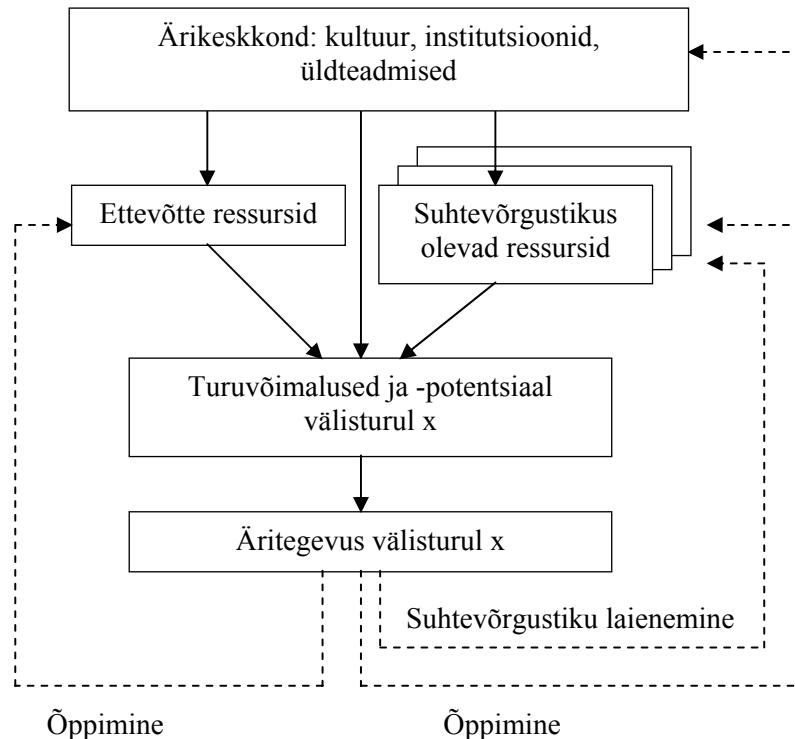
oskusteavet, on firmal siiski piisavalt vabadust ja võimalusi parandada oma positsiooni suhtevõrgustikus. (Jaklič 1998: 368)

Ettevõtte rahvusvahelistumisel suureneb suhtevõrgustiku erinevate osaliste vahel suhete arv ja ka suhtlemisintensiivsus või tugevus (Rialp, Rialp 2001: 67). Rahvusvahelistumisel loob ja säilitab ettevõtte suhteid välisriikides olevate partneritega. Ettevõtte rahvusvahelistumist võib **suhtevõrgustiku käsitleluses** vaadelda kui **protsessi**, mille käigus püütakse: 1) rajada suhteid partneritega riikides, mis on ettevõtte jaoks uued ja luua positsioone uutes suhtevõrgustikes; 2) edasi arendada olemasolevat positsiooni ja suurendada ressurside seotust suhtevõrgustikes, kus ollakse juba osaline; 3) seostada erinevates suhtevõrgustikes olevaid positsioone. Otsused uuele turule sisenemiseks või seotuse ja investeringute suurendamiseks mingil turul nõuavad arusaamist olemasolevast suhtevõrgustiku struktuurist ja ettevõtte ümberpositsioneerimist suhtevõrgustikus. (Meyer, Skak 2002: 181; Chetty, Holm 2000: 80)

Ettevõtete jaoks on oluline teadmiste ja ressurside kogumine, mis võimaldaks arendada edukamat rahvusvahelist tegevust. Vajalikud ressursid ja teadmised tulevad nii ettevõttelt endalt kui ka ettevõtte suhtevõrgustiku liikmetelt. Joonisel 4 on ära toodud rahvusvahelistumise protsess, arvestades oluliste teguritena suhtevõrgustiku mõju ja õppimist välisturu kohta.

Jooniselt on näha, et kõigepealt on rahvusvahelistumise puhul oluline keskkond, milles ettevõtte tegutseb. Ettevõtet ja tema tegevust mõjutab väga palju oma maa kultuur, seal kehtivad üldised tavad ja ka riiklikud toetused. Seejärel tuleb hinnata nii ettevõtte enda kui ka olemasoleva suhtevõrgustiku kaudu ligipääsetavate ressurside olemasolu. Sellisteks ressursideks on näiteks informatsioon, teadmised ja oskused rahvusvahelise tegevuse või konkreetsel välisturul tegutsemise kohta. Seejärel antakse hinnang turuvõimalustele konkreetsel välisturul. Pärast eelnevat analüüsi, on ettevõttel võimalik võtta vastu otsus edasise tegevuse kohta valitud välisturul. Pärast tegevuse alustamist välisturul hakkab toimuma õppimisprotsess nii ettevõttes kui ka suhtevõrgustikus. Läbi oma tegevuse saadakse kogemusi ning informatsiooni, mida ettevõttel on võimalik kasutada hilisemal analüüsil, kui hinnatakse uuesti tegevuse sobivust ja võimalikku muutust antud välisturul. Seoses tegevusega välisturul laieneb ka ettevõtte

suhtevõrgustik, partnerite arv ning seega suurenevad ettevõtte jaoks suhtevõrgustikus olevad ressursid. (Meyer, Skak 2002: 180–181)



**Joonis 4.** Välisurule suundumise protsess ning suhtevõrgustiku ja õppimise roll selles (Meyer, Skak 2002: 181).

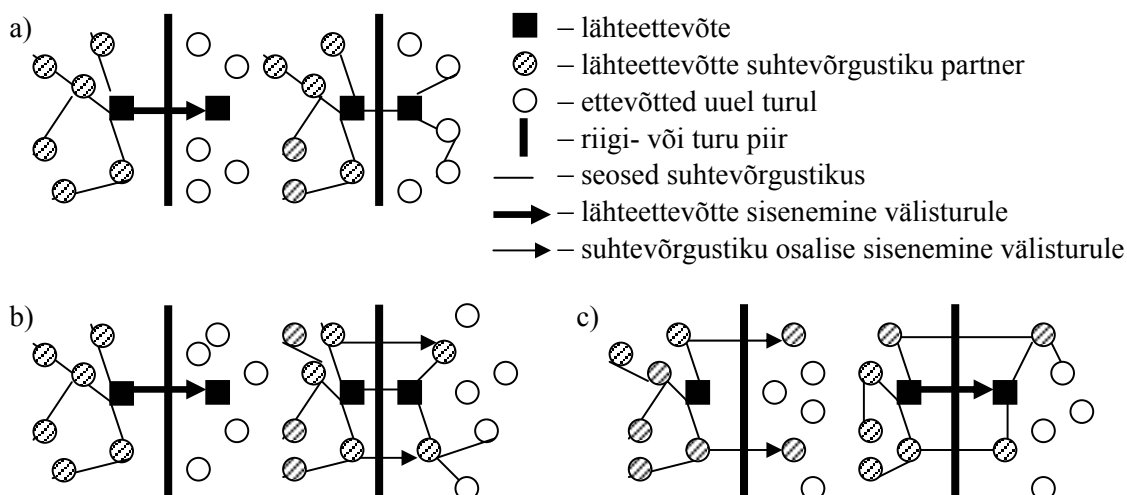
Suhtevõrgustike käsitleluses ei eristata ning ei võrrelda niivõrd välisurugu koduturuga keeleliste, kultuuriliste, tööstuse struktuuri jmt. poolest selleks, et analüüsida rahvuslikke erinevusi, vaid vaadeldakse ettevõtte jaoks olulisi suhteid äripartneritega. Näiteks tähendavad investeeringud välisurule investeeringuid konkreetsetesse suhetesse klientide, tarnijate ja konkurentidega teistes riikides. Samamoodi on otsesed välisinvesteeringud investeeringud, mis on vajalikud loomaks, kaitsmaks ning arendamiseks oma positsiooni konkreetsetes rahvusvahelises suhtevõrgustikus. Kui ettevõte ei ole juba osaline konkreetsetel turul tegutsemiseks vajalikus suhtevõrgustikus ja on nn. uustulnuk, siis on tema jaoks oluline luua positsioon olemasolevas suhtevõrgustikus, mis on aga sealsete olemasolevate pikaajaliste, stabiilsete partneritevaheliste suhete tõttu esialgu üsna raske. Sellise käsitleluse kohaselt ei ole turule sisenemine niivõrd sisenemiseks sobiva meetodi valimine, vaid pidev protsess, mis hõlmab suhtevõrgustiku olemusest arusaamist, oma tegevuse õiget ajastamist erinevate suhete puhul ja partnerite

tegevusele reageerimist. (Forsgren, Johanson 1994: 13–14) Rahvusvahelistumist võib vaadelda kui ettevõtte valitud strateegiat, mis põhineb firma oskuste, ressursside ja võimaluste analüüsil. Seejuures püüab ettevõtte pigem kohandada oma organisatoorset vormi ja turusuhteid iga turu unikaalsete tegurite ja iseloomuga kui järgida konkreetset rahvusvahelistumise strateegiat. (Johnsen, Johnsen 1999: 300)

Rahvusvahelistumine võib suhtevõrgustiku kaudu olla nii tahtlik kui juhuslik. Esimesel juhul loob ettevõtte teadlikult suhteid mingis kindlas regioonis või kindlal tegevusalal tegutseva ettevõttega, selleks et hiljem antud turule siseneda. Rahvusvahelistumine võib toimuda aga ka nõ. juhuslikult, mil ettevõtte suhted välispartneriga on muutunud sedavõrd tugevaks ja intensiivseks, et ettevõttel on võimalik olemasolevate teadmiste ja suhete baasil konkreetsele turule siseneda. (Welch, Welch 1996: 19–21) Seetõttu on ettevõtte jaoks oluline rajada ja säilitada nii kodumaiseid kui välismaiseid suhtevõrgustikke. Pidevalt tuleb jälgida suhtevõrgustikke, kus ollakse juba osaleja, et märgata varakult muutusi ja võimalusi uute kontaktide loomiseks, mis võivad viia uute ärivõimalusteni. (Meyer, Skak 2002: 187)

Välisturule minnes on üheks võimaluseks **siseneda ise välisturule** ning alustada suhtevõrgustiku kujundamist. Sellisel juhul loob ettevõtte suhteid antud turul tegutsevate firmadega, mis võimaldab paremini tutvuda uue keskkonnaga, seal kohaneda ning saada vajalikku informatsiooni teiste turul tegutsejate kohta (vt. joonis 5a). (Johanson, Johanson 1999: 68)

Teine võimalus on **siseneda välisturule** koduturul **olemasoleva suhtevõrgustiku raames**, mis on esimesest kindlam variant. Sisenedes teistesse riikidesse on ettevõttel tihti suhted ettevõtetega, klientidega või tarnijatega, kellel on tegevuskogemusi antud riigis või nad on selle riigiga olnud muul moel seotud. (Johanson, Johanson 1999: 68–69) Sisenedes välisturule olemasoleva suhtevõrgustiku raames, võib eristada kahte varianti: 1) olla ise initsiaatoriks ja tõmmata välisturule kaasa oma partnerid (vt. joonis 5b) või 2) siseneda uuele turule oma partneri initsiatiivil ehk olla kaasa tõmmatud (vt. joonis 5c). Selleks partneriks aga, keda ettevõtte võib välisturule tõmmata või kelle poolt olla ise välisturule tõmmatud, võib olla ka välisturul asuv olemasoleva suhtevõrgustiku liige.



**Joonis 5.** Välisurule sisenemise võimalused luues uue suhtevõrgustiku või olemasoleva suhtevõrgustiku raames (Johanson, Johanson 1999: 67–68; autori koostatud).

Ettevõtte edu uuel välisurul seostatakse firma suhetega juba hõivatud turgudel (nii kodu- kui välisurudel) ning mitte niivõrd uue turu iseloomu, analüüsi ja sisenemisstrateegiaga. Seetõttu on oluline arendada olemasolevaid suhteid, sest nende kaudu võivad suhete intensiivistumise loomuliku jätkuna avaneda võimalused ka rahvusvahelistumiseks. Samuti on suhted olemasolevate partneritega olulised uue turu või turgude teenindamiseks. (Johnsen, Johnsen 1999: 304)

**Johanson ja Mattssoni käsitles** eristatakse ettevõtte ja tema kodumaise suhtevõrgustiku rahvusvahelistumist. Ettevõtteid saab eristada nende enda rahvusvahelistumise taseme järgi ning selle alusel, kui palju ja mil määral tegutsevad rahvusvaheliselt tema kodumaises suhtevõrgustikus olevad partnerid. (Wilkinson *et al.* 2000: 289) Ettevõtte rahvusvahelistumise puhul loob ja kujundab ettevõtte oma positsiooni välismaistes suhtevõrgustikes, see tähendab, et tal on vähemal või rohkemal määral välismaiseid partnereid. Suhtevõrgustiku rahvusvahelistumise tase näitab aga seda, kui palju on teistel kodumaise suhtevõrgustiku liikmetel seoseid välismaiste ettevõtetega. (Johanson, Mattsson 1988: 474) Sellest lähtuvalt saab välja tuua neli erinevat situatsiooni, milles ettevõtte võib olla (vt. tabel 3).

Varase alustaja (*early starter*) puhul on ettevõttel endal väga vähe ja ebaolulisi suhteid välismaal asuvate ettevõtetega. Sama kehtib ka teiste kodumaise suhtevõrgustiku

liikmete kohta. Sellises situatsioonis on ettevõtte vähe informatsiooni ja teadmisi välisurgude kohta ning ta ei saa loota ka kodumaistele partneritele selle informatsiooni saamiseks. Sellisel juhul on sobivaimaks strateegiaks valida kõigepealt sisenemiseks lähedalasuvad välisriigid ning kasutada oma toodete müümiseks sealseid edasimüüjaid. Nii ei ole ettevõtte investeeringud suured, risk on firma jaoks väiksem ja samas on võimalik hankida turu kohta rohkem informatsiooni. Rahvusvahelistumisel on ettevõtte siinkohal sobiv lähtuda Uppsala rahvusvahelistumise mudelist, kus rahvusvahelistumine toimub etapiviisiliselt muutudes kogemuste kasvades suuremaid investeeringuid ja ressursse nõudvaks. (Johanson, Mattsson 1988: 476–477; Chetty, Holm 2000: 80)

**Tabel 3.** Rahvusvahelistumine sõltuvalt ettevõtte ja tema kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest

|                                    |       | Suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tase |                            |
|------------------------------------|-------|-----------------------------------------|----------------------------|
|                                    |       | Madal                                   | Kõrge                      |
| Ettevõtte rahvusvahelistumise tase | Madal | Varane alustaja                         | Hiline alustaja            |
|                                    | Kõrge | Üksik rahvusvaheline                    | Rahvusvaheline teiste seas |

Allikas: Johanson, Mattsson 1988: 475.

Rahvusvahelistumise protsessis mängib rolli ettevõtte positsioon kodumaises suhteõrgustikus, sest just positsioonist sõltub, kuidas firmal õnnestub koguda välisurule sisenemiseks vajalikke ressursse (Chen, Chen 1998: 448). Samuti tuleb arvestada, et varane alustaja on suhteõrgustikus esimene, kes suundub oma tegevusega välisurule. Kuna aga partneritel puuduvad kogemused välisurgudega, võivad nad olla ettevõtte edukal rahvusvahelistumisel takistuseks. Seetõttu on oluline innustada neid aktsepteerima võimalikke muutusi ja tegema ettevõtte rahvusvahelistumise jaoks vajalikke kohandusi (toodetes, teenustes, kauplemistingimustes, toodangumahus jmt.). (Wilkinson *et al.* 2000: 293)

Kui ettevõtte tegevus muutub rahvusvaheliseks, on uueks situatsiooniks üksik rahvusvaheline (*lonely international*). Sellisel juhul on ettevõtte teadmisi välisurule kohta läbi olemasolevate suhete välismaiste ettevõtetega. Situatsioonis üksik rahvusvaheline on ettevõtte kodumaises suhteõrgustikus ainuke, kes on kõrge rahvusvahelistumise tasemega ja kellel on välismaiste partneritega tugevad seosed.

(Wilkinson *et al.* 2000: 289) Kuna ettevõtte on teadmisi ning ka parem ligipääs erinevatele ressurssidele, on ta ka teiste firmade jaoks ligitõmbavam partner nii informatsiooniallikana kui ka võimalusena pääseda ligi soovitatavatele ressurssidele. Sellises situatsioonis olevale ettevõttele on sobivad turule sisenemiseks ja tegevuse laiendamiseks rohkem ressursse ja investeeringuid nõudvad meetodid. (Johanson, Mattsson 1988: 477–478)

Situatsioonis hiline alustaja (*late starter*) on ettevõtte ise madala rahvusvahelistumise tasemega, kuid kodumaise suhtevõrgustiku liikmed on suhtes välismaiste firmadega. Juhul, kui ettevõtte kodumaise suhtevõrgustiku liikmed on rahvusvahelised, on ka täiesti kodumaine ettevõtte kaudselt seotud välismaiste suhtevõrgustikega. Sellisel juhul võivad seosed koduturul olla initsiatiiviks välisturule sisenemiseks. Kuna ettevõtte olemasolevad partnerid on vähemal või rohkemal määral juba välisturgudega seotud, võivad partnerid hilise alustaja välisturule tõmmata ning nii võib ettevõtte kohe alguses suunduda kaugematele turgudele. (Johanson, Mattsson 1988: 478–479; Chetty, Holm 2000: 81)

Rahvusvaheline teiste seas (*international among others*) situatsioonis on nii ettevõtte kui kodumaine suhtevõrgustik otseselt seotud välisturgudel asuvate ettevõtetega. Ettevõtte jaoks, mis on rahvusvaheline teiste seas, on väga oluline oma tegevuse koordineerimine erinevatel turgudel. Läbi oma positsiooni, kus ettevõtte on otsene või kaudne seos paljude välismaiste firmadega, on ettevõtte võimalik pääseda ligi erinevatele ressurssidele. Ettevõtte jaoks, mis on rahvusvaheline teiste seas, on üheks suuremaks eeliseks teadmised ja informatsioon erinevatest turgudest. Nii on paremad võimalused juba varakult märgata turul toimuvaid muutusi ning neile oma kogemuste põhjal edukamalt reageerida. Oma kogemuste ja informatsiooni olemasolu tõttu sobib nii uutele turgudele sisenemisel kui rahvusvahelise tegevuse laiendamisel investeerimine välisturule. Uppsala mudeli kasutamine ei ole antud situatsioonis kindlasti kõige sobivam rahvusvahelistumise mudel. (Johanson, Mattsson 1988: 480; Chetty, Holm 2000: 81)

Siinkohal oleks sobilik võtta kokku eelpool ära toodud erinevad rahvusvahelistumise võimalused ning vaadelda neid koos Johansoni ja Mattssoni ettevõtete liigitusega, mis lähtub ettevõtte ja tema kodumaise suhtevõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest.

Tabelis 4 on toodud väliturule sisenemiseks kasutatav nn. Uppsala mudel, Luostarineni ja Hellmani kolmefaasiline rahvusvahelistumise mudel ning suhteõrgustiku käsitlus ettevõtte väliturule suundumisel. Plussidega on tabelis ära märgitud vastava ettevõtte tüübi jaoks kõige sobivamad väliturule suundumise viisid ning miinusega kõige ebasobivamad. Märki puudumine näitab seda, et antud juhul ei saa nii selgelt otsustada konkreetse meetodi või mudeli sobivuse või ebasobivuse üle ning olenevalt olukorrast on neid siis kas kasulik ja soovitatav kasutada või mitte. Varase alustaja ja üksiku rahvusvahelise puhul on viimased ruudud mõlemal juhul märgistatud halliga, kuna nendel ettevõtetel puuduvad partnerid, kes oleksid väliturgude või rahvusvahelise tegevusega seotud ja seetõttu pole ka võimalik ettevõtetel antud juhtudel olla partnerite poolt kaasa tõmmatud.

**Tabel 4.** Sobivaimad ja ebasobivaimad võimalused väliturule sisenemiseks sõltuvalt Johansoni ja Mattssoni neljast ettevõtte tüübist

|                            | Uppsala mudel | Kolmefaasiline rahvusvahelistumine |            |                          | Suhteõrgustike käsitlus     |                                     |                                          |
|----------------------------|---------------|------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
|                            |               | Sõltuv                             | Sõltu-matu | Vastastikuses sõltuvuses | Uue suhte-õrgustiku loomine | Siseneda ja tõmmata partnerid kaasa | Olla ise partnerite poolt kaasa tõmmatud |
| Varane alustaja            | +             | +                                  | –          | –                        |                             | +                                   |                                          |
| Üksik rahvusvaheline       |               |                                    | +          | –                        | +                           | +                                   |                                          |
| Hiline alustaja            |               | –                                  | +          | –                        |                             |                                     | +                                        |
| Rahvusvaheline teiste seas | –             | –                                  |            | +                        | +                           | +                                   | +                                        |

Allikas: autori koostatud.

Varase alustaja puhul on väliturule sisenemisel väga sobiv kasutada Uppsala mudelis toodud seisukohti ja kolmefaasilise rahvusvahelistumise mudeli puhul alustada esimesest, sõltuvast positsioonist ning vastavatest tegevustest. Kuna varajasel alustajal praktiliselt puuduvad kontaktid välismaiste firmadega, kes võiksid vajalikku teavet ja ressursse anda ning tal endal puuduvad rahvusvahelise tegevuse kogemused, siis kõige ebasobivam on alustada rahvusvahelistumist sõltumatust või vastastikuses sõltuvuses olevast rahvusvahelistumisest. Suhteõrgustike käsitluse puhul mängib olulist rolli ka

juhuslikkus ning ettevõttele nö. ootamatult avanevad võimalused. Kuna ettevõttel puuduvad sidemed välisfirmadega, siis on raske ilma kogemuste ja kontaktideta hakata ise uut suhteõrgustikku looma ja samuti ei saa ettevõtte olla oma suhteõrgustiku liikmete poolt uuele turule tõmmatud, sest ka suhteõrgustik on madala rahvusvahelistumise tasemega.

Üksikul rahvusvahelisel on seosed välismaiste ettevõtetega ning vajalikke teadmisi ja ressursse seeläbi rohkem. Seetõttu on tema jaoks kõige sobilikum alustada välisturule sisenemist kolmefaasilise rahvusvahelistumise mudeli teisest faasist – sõltumatult positsioonilt. Tema jaoks sobivad nii sisenemine välisturule ja seal uue suhteõrgustiku loomine kui ka olemasoleva suhteõrgustiku kaasamine.

Hilise alustaja puhul on tegu olukorraga, kus ettevõttel endal on teadmisi ja kogemusi vähe, kuid samas on rahvusvaheliste kogemustega tema kodumaine suhteõrgustik. Seetõttu oleks kolmefaasilise rahvusvahelistumise mudeli puhul sobilikum alustada välisturule sisenemist sõltumatult positsioonilt, kus kogemuste puudust korvaks partnerite toetus ning suhteõrgustiku käsitlese puhul on tõenäolisem partneritepoolne ettevõtte tõmbamine välisturule. Nii üksiku rahvusvahelise kui hilise alustaja puhul sõltub Uppsala mudeli kasutatavus konkreetsest turust, kuhu soovitakse siseneda, ning partneritelt tuleneva teabe olemasolust ja toetusest sellel turul.

Rahvusvahelisel teiste seas on kõige laiem valikuvõimalus, sest nii firmal endal kui tema suhteõrgustikul on suured teadmised ja kogemused rahvusvahelisest tegevusest. Sellisele ettevõttele sobivadki välisturule sisenemiseks kõik siinkohal äratoodud rahvusvahelistumise võimalused, välja arvatud Uppsala mudel ja kolmefaasilise rahvusvahelistumise mudeli esimene faas, mis pole ettevõtte jaoks parimad lahendused.

Sobiva rahvusvahelistumise strateegia valikul lähtub ettevõtte kõigepealt kindlasti oma majanduslikust olukorrast, vajalike ressursside olemasolust ja soovitatavast eesmärgist. Samuti võetakse arvesse nii koduturul kui ka sihtturul olevat keskkonda, kuid seda peamiselt riigi ja üldise majandusolukorra, kultuuriliste, poliitiliste jmt. erinevuste hindamise näol. Lisaks sellele mängivad aga väga olulist rolli nii ettevõtte olemasolevad partnerid kui teised turul tegutsevad firmad.

Edukaks välisturule sisenemiseks on väga oluline sihtriigi valik. Eeldatakse, et mida suuremad on riikide erinevused, seda raskem on teineteist mõista ning seega ka äritegevust arendada. Suhtevõrgustiku mudel rõhutab aga erinevuste olemasolu olulisust pigem ettevõtete tasandil. Mida rohkem ja suuremad on erinevused kahe omavahel suhtleva ettevõtte vahel, seda raskem on omavahelist koostööd arendada. Seega on olulisemad erinevused konkreetse suhte tasandil, mitte niivõrd üldised riikidevahelised erinevused. (Forsgren, Johanson 1994: 13)

Otseste välisinvesteeringute puhul on uurimused näidanud, et ettevõtted siirduvad siiski kodumaale lähemal asuvasse välisriikidesse. Seda eelkõige seetõttu, et saada vajadusel toetust kodumaisest suhtevõrgustikust. Kui suhtevõrgustikust on kogutud uusi ressursse, suundutakse järk-järgult kaugematele turgudele, mis on ettevõtte jaoks riskantsemad. Suundumine koheselt kaugematele välisturgudele nõuab otseste välisinvesteeringute puhul erakordselt tugevat suhtevõrgustiku toetust. (Chen 2003: 1127–1128)

Suhtevõrgustiku käsitluses on otseste välisinvesteeringute puhul sihtriigi valik mitte ainult investori enda, vaid investori ja tema olulisemate partnerite vaheline otsus. Soovitav sihtkoht on tihti kas juba olemasoleva suhtevõrgustiku ressursside poolest rikas või lähedal ressursirohkele suhtevõrgustikule, millega on lihtne sidemeid luua. See tähendab, et sisenetakse turule, kus juba asub ettevõtte jaoks oluline partner (kelle valduses on ka firma jaoks väärtuslikud ressursid) või siis mõni organisatsioon, kellel on kas otseselt endal või tema suhtevõrgustiku kaudu ligipääs vajalikele ressurssidele. (Chen 2003: 1109, 1117) Sellisteks ressurssideks võivad olla maavarad, tööjõud, kapital, tehnoloogia, aga ka turuvõimalused jmt. (Chen, Chen 1998: 448).

Välisturule sisenemisel võib ettevõtte puutuda kokku väljakujunenud väga tugevalt seotud suhtevõrgustikuga, mis on aastate jooksul seal tegutsevatest ettevõtetest moodustunud ning koosneb kindlatest positsioonidest ja nendevahelistest tihedatest seostest ning kuhu uuel tulijal on väga raske siseneda. Aja jooksul on tehtud investeeringuid omavahelistesse suhetesse ning partnerite vahel on välja kujunenud usaldus ja lojaalsus. Iga osaline on vähem või rohkem kohandunud oma partneritega ning oma tegevusega pigem tugevdatakse kui nõrgendatakse partneri positsiooni. Seejuures on aga oluline, et olemasolevad positsioonid ja tegevus oleksid sobivad ning kasulikud kõikidele osalistele. Kui see nii on, siis on suhtevõrgustik stabiilne ning uuel

ettevõttel on väga raske sellesse siseneda. (Kinch 1994: 206–207; Seyed-Mohamed, Bolte 1994: 229)

Tegelikkuses on aga tihti nii, et tugevalt struktureeritud suhtevõrgustiku ja suhete puhul esineb ka osalisi, kes pole olemasoleva olukorraga ning situatsiooniga selles suhtevõrgustikus rahul. Need osalised, kes soovivad mõningates situatsioonides mingisugust erinevat lahendust, on sellisel juhul avatud ka uute tulijate poolt pakutud alternatiividele. Nii on võimalik uuel turule sisenejal luua positsioon ka tugevas suhtevõrgustikus. (Kinch 1994: 207) Ettevõtte jaoks on aga selliste seoste ja ka selliste nõrkade kohtade nägemine väljaspool oma suhtevõrgustikku väga raske. Seda enam, et rahvusvahelistumisel on üldjuhul tegu välismaal asuvate ja tegutsevate ettevõtetega, mille kohta juba geograafilise distantsti tõttu on informatsiooni vähem. Samuti võib raskendavaks teguriks olla ka näiteks suur kultuuriline distantss erinevate maade ettevõtete vahel.

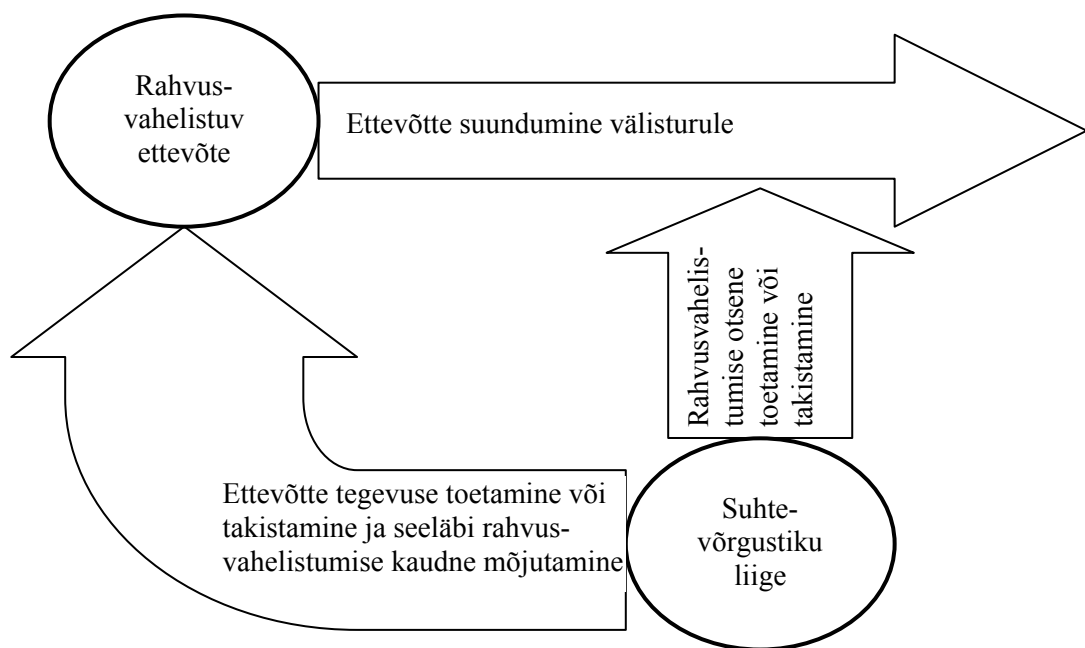
Üheks tugeva struktuuriga suhtevõrgustikku sisenemise võimaluseks on võtta üle olemasoleva osaleja positsioon. Sellisel juhul jäävad positsioonid põhimõtteliselt samaks, ainult osalejad muutuvad. (Seyed-Mohamed, Bolte 1994: 229) Samas on sisenemine nõrgalt struktureeritud suhtevõrgustikku küll esialgu lihtsam, kuid selle võrra on raskem identifitseerida turul olevaid olulisi ettevõtteid ning rahvusvahelistumise protsess võib seetõttu olla pikem (Blankenburg 2001: 383).

Uutel turgudel on kriitilisteks eduteguriteks ülevaate saamine sealsetest ettevõtetest ja suhtevõrgustikust, uute suhete loomine ning seelses suhtevõrgustikus positsiooni saavutamine. Mida rohkem on ettevõttel vajalikke teadmisi, seda riskantsemaid ja ressursimahukamaid rahvusvahelistumise võimalusi on tal võimalik ka kasutada.

Nii nagu suhtevõrgustikud on suureks abiks rahvusvahelistumisel, **toetab rahvusvahelistumine ka suhtevõrgustikku**. Näiteks on otsesed välisinvesteeringud üheks võimaluseks säilitada ja muuta oluliste suhtevõrgustike osalistega suhet tugevamaks. Sellest käsitlusest lähtuvalt vaadeldakse otseseid välisinvesteeringuid investorite püüdena luua sidemeid välismaiste suhtevõrgustikega siirdudes ise välisriiki. Kuigi selline kohalolek ei ole sageli otseselt vajalik, pakub see oluliste partneritega suhete intensiivsemaks ja efektiivsemaks muutumise näol palju eeliseid. Geograafilise

läheduse tõttu paraneb näiteks informatsiooni vahetus partnerite vahel ja tihedama suhtlemise tõttu suureneb ka omavaheline usaldus. (Chen 2003: 1107) Samuti suureneb rahvusvahelistumisel olemasoleva suhtevõrgustiku ressursside hulk uute loodavate suhete kaudu. Uurimustes on leitud, et ettevõtted, kellel on eksportimisega vähe kogemusi, pidasid rahvusvahelistumise puhul võimalikust majanduslikust kasust olulisemaks uute kontaktide leidmist välisturult (Johnsen, Johnsen 1999: 301).

Rahvusvahelistumisel tuleb arvestada nii suhtevõrgustikest tulenevate **positiivsete** kui ka **negatiivsete efektidega**. Ühelt poolt võivad suhtevõrgustikus olevad partnerid soodustada ja toetada ettevõtte rahvusvahelistumist, teiselt poolt seda aga ka kas siis tahtlikult või tahtmatult takistada. Toetus või takistamine võivad omakorda avaldada välisurgudele suundumisele nii otsest kui ka kaudset mõju (vt. joonis 6).



**Joonis 6.** Ettevõtte rahvusvahelistumise otsene ja kaudne toetamine või takistamine suhtevõrgustiku liikme poolt (autori koostatud).

Otsene mõju avaldub konkreetselt rahvusvahelistumise toetamises või takistamises. Kaudselt mõjutab suhtevõrgustik rahvusvahelistumist aga ettevõtte üldise tegevuse toetamises või takistamises. Näiteks suhtevõrgustikust tulenevate võimalike üldiste positiivsete aspektidena võib välja tuua kulude vähenemise, paindlikkuse suurenemise, nappidele ressurssidele ligipääsu jmt., mis muudavad firma konkurentsivõimelisemaks

ja edukamaks ning nii on ettevõttel võimalik ka edukamalt siseneda ja tegutseda välisurul (Ebers 2001: 6; Arias 1995: 54; Gadde, Håkansson 1994: 30). Käesolevas magistritöös vaadeldakse aga lähemalt just suhteõrgustikust tulenevat otsest mõju rahvusvahelistumisele.

Nagu juba eelpool sai välja toodud, on üheks olulisemaks positiivseks teguriks suhteõrgustikust saadav informatsioon ja seda nii kodumaiste kui välismaiste partnerite puhul. Ettevõte võib kasutada suhteõrgustikust saadavat informatsiooni nii selleks, et parandada oma tootmisprotsessi, kui ka ligipääsu saamiseks rahvusvahelistele turgudele (Echeverri-Carroll et al. 1998: 724). Uurimused on näidanud, et väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete puhul on sõltuvus suhteõrgustikust rahvusvahelistumisel üsna tugev. Ettevõtted teevad otsuseid turule sisenemiseks kas enda või oma partnerite teadmiste põhjal. Kuna väikeettevõttel endal võib vajalikust informatsioonist, teadmistest ja kogemustest rahvusvahelistumisel tihti puudu tulla, siis mängivad olulist rolli ka partnerite vastavad ressursid. (Meyer, Skak 2002: 186)

Suhteõrgustikus olevad partnerid pakuvad ligipääsu välisuru jaotuskanalitele ning võimalust vähendada turule sisenemise kulusid, riske ja aega (Coviello, Munro 1995: 57). Suhteõrgustike kaudu on ettevõttel võimalik pääseda ligi rahvusvahelistumiseks vajalikele ressurssidele. Sellisteks ressurssideks võivad olla näiteks tehnilised või müügiialased teadmised, mis on vajalikud mingile konkreetsele turule sisenemiseks. Samuti on võimalik suhteõrgustike abil vähendada rahvusvahelistumisega seotud transaktsioonikulusid läbi parema informatsiooni liikumise turgude, konkurentide, toodete ja uute tehnoloogiate kohta suhteõrgustiku osaliste vahel. (Raines et al. 2001: 967) Vajaliku informatsiooni saamine on üks olulisem positiivne külg suhteõrgustiku kaudu rahvusvahelistumisel, sest just teadmiste vähesus on sageli uutele turgudele sisenemisel oluliseks piiranguks.

Suhteõrgustike abil on ettevõtetel võimalik rahvusvahelistumisel vähendada nii finants- kui tururiske (Coviello, Munro 1997: 377). Mida usaldusväärsemad, parema majandusliku olukorraga on partnerid, kellega ettevõttel on tugevad seosed, seda väiksemad on rahvusvahelistuva ettevõtte jaoks riskid. Partnerite vahel olevate tugevate sidemete puhul muutuvad ettevõtted aga samas tundlikumaks teineteise probleemide suhtes. Muututakse haavatavamaks näiteks partneri finants- või logistikaprobleemide

suhtes. (Häcki, Lighton 2001: 39) Uuele turule sisenemisel võivad väga ohtlikuks kujuneda olulise partneri majanduslikud raskused, mis takistavad sellel firmal oma kohustuste täitmist ning selle tagajärjel häirivad ka tema partnerite tööd. Seetõttu on oluline jälgida ka partnerite majanduslikku olukorda ja üldist käekäiku, et probleemide korral oleks võimalik vähendada partneri probleemide kahjulikku mõju ettevõttele.

Olemasolev suhtevõrgustik võib aidata kaasa kiirele ja edukale rahvusvahelistumisele. Suhtevõrgustiku partner võib pakkuda erinevatel välisturgudel arenguvõimalusi nii otseselt kui kaudselt. (Coviello, Munro 1997: 366) Otseselt aitab partner rahvusvahelistumisele kaasa olles näiteks ise välisturul kliendiks ja toetades nii ettevõtte sisenemist sellele turule oma toodete või teenustega. Kaudne toetus võib väljenduda partneri hea maine ülekandumises rahvusvahelistuvale ettevõttele. Kui ettevõtte on hea mainega firma tarnijaks või kliendiks, siis võib seda teades uutel võimalikel partneritel olla suurem usaldus rahvusvahelistuva ettevõtte vastu ning sellise firmaga hakatakse kergemini suhtlema. (Elg, Johansson 2001: 98)

Elg ja Johansson toovad välja võimalikud positiivsed mõjud ja võimalused ettevõtte jaoks, kui ettevõtte teeb koostööd väljaspool koduturgu tegutseva konkureeriva firmaga. Välja on toodud võimalused ja mõjud nii rahvusvahelisel turul kui koduturul ning eristatud on mõju ettevõtte horisontaalsele ja vertikaalsele suhete tasandile (vt. tabel 5). Rahvusvahelised võimalused näitavad, mil moel soodustab välismaise konkurendiga suhete arendamine otseselt ettevõtte rahvusvahelistumist. Tugevam positsioon koduturul võib mõjutada aga ettevõtte rahvusvahelistumist kaudselt. Selliseks kaudseks mõjuks võib olla näiteks ressursside suurenemine ja seega ettevõtte rahvusvahelise tegevuse arendamise võimaluste suurenemine. Samuti suhete tugevnemine ja paremaks muutumine koduturul olevate partneritega, kes toetavad firma tegevust välisturul.

Kõige olulisemaks positiivseks küljeks rahvusvahelistel turgudel loetakse ka konkurentidega koostöö puhul võimalust kasutada oma tegevuses konkurendilt saadavat informatsiooni ja teadmisi. Oluline on leida võimalusi saavutamaks omavahelise koostöö käigus efektiivsuse kasvu. Kuna ettevõtte saab juurde uut informatsiooni ja teadmisi, siis tekib tal koduturul uusi konkurentsieeliseid. Tehes välismaiste partneritega koostööd, vahetades oma teadmisi ja kogemusi, võidakse ka kokku leppida, et ei siseneta teineteise koduturule. Sellise leppega tugevdatakse sisenemisbarjääre

kodumaisel turul. Välismaist partnerit võidakse aga hoopis aidata oma koduturule sisenemisel ja seda just sellisel juhul, kui kliendid on erinevatest turusegmentidest. Eriti soodne on see ettevõttele sellisel juhul, kui välismaise partneri sisenemine nõrgestab koduturul olevate konkurentide positsiooni. Võttes oma tootevalikusse aga ka partneri tooteid, võib ettevõtte suurendada oma turuosa ja nii tugevdada oma konkurentsipositsiooni koduturul. (Elg, Johansson 2001: 97–99)

**Tabel 5.** Tugevatest suhetest välismaise konkurendiga tulenevad positiivsed mõjud ja võimalused ettevõttele nii horisontaalsel kui vertikaalsel suhete tasandil

|                                        | <b>Rahvusvahelised võimalused</b>                                        | <b>Positsioon koduturul</b>                                   |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Mõju horisontaalsetele suhetele</b> | Partneri teadmiste kasutatavus rahvusvahelistumisel ja võimalik sünergia | Parem konkurentsipositsioon koduturul                         |
| <b>Mõju vertikaalsetele suhetele</b>   | Atraktiivsem uute partnerite jaoks                                       | Olemasolevate suhete tugevnemine ja suurem kontroll nende üle |

Allikas: Elg, Johansson 2001: 97.

Vertikaalsete suhete puhul võib ettevõtte tänu partneri usaldusväärsusele ja heale mainele muutuda ise teiste firmade jaoks soovitamaks koostööpartneriks. Samuti võib suhe välismaise partneriga suurendada ettevõtte mõjuvõimu läbirääkimistel nii uute potentsiaalsete kui olemasolevate vertikaalsete partneritega ja seda nii välis- kui ka koduturul. Oma välismaise partneri ressurssidele pääsevad mingis ulatuses ligi ka ettevõtte koduturul olevad partnerid. Seetõttu muutub firma oma partnerite jaoks raskemini asendatavaks. Samas, kui ettevõtte loob suhteid uute vertikaalsete partneritega, muutub ta ise olemasolevatest kodumaistest partneritest vähem sõltuvaks. Sellest tulenevalt tugevneb ettevõtte positsioon koduturul ka vertikaalsete suhete tasandil. (Elg, Johansson 2001: 98–99) Sõltuvalt omavaheliste suhete iseloomust, võib rahvusvaheliselt tegutsevate partnerite olemasolu suhtevõrgustikus olla ettevõttele oluliseks rahvusvahelistumise potentsiaaliks (Wilkinson *et al.* 2000: 282).

Kui vaadelda suhtevõrgustiku struktuurist lähtuvalt positiivseid ja negatiivseid mõjusid ettevõtte rahvusvahelistumisele, siis on uurimused Euroopas, USA-s ja Jaapanis leidnud positiivse korrelatsiooni sümmeetriliste suhtevõrgustike ja nende edu vahel rahvusvahelistel turgudel. Asümmeetriliste suhtevõrgustike puhul loetakse väikefirmade

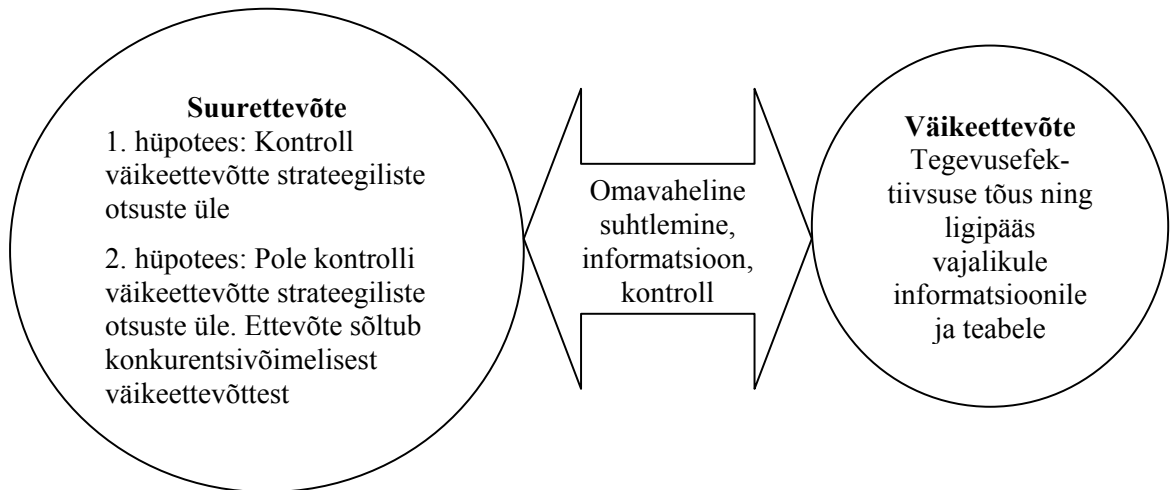
jaoks positiivse mõjuga olevateks suurfirmade kui oluliste partnerite nõudmisi, nagu näiteks kulude vähendamine, tehnilise taseme tõstmine, tootmise efektiivsemaks muutmine või toodete arendamine. Selliste nõudmiste täitmine võimaldab väikefirmal oma tooteid rohkem müüa, muutuda konkurentsivõimelisemaks ning nii siseneda edukalt oma toodetega ka välisturgudele. (Echeverri-Carroll *et al.* 1998: 721, 726)

Asümmeetrilise suhtevõrgustiku mõjust väikeettevõtte eksporditegevusele on aga kaks erinevat hüpoteesi. Esimese hüpoteesi kohaselt on asümmeetrilistel suhtevõrgustikel kaks vastupidist efekti väikeettevõtte ekspordile. Positiivne efekt väljendub vajaliku informatsiooni ja teabe saamises suurettevõtte käest, mis muudab väikefirma konkurentsivõimelisemaks ja ka võimekamaks välisturule sisenemisel. Kuna aga ka suurettevõtte pääseb väikeettevõtte informatsioonini, siis selle hüpoteesi kohaselt kasutab ta seda teavet kontrollimaks väikefirma strateegilisi otsuseid (sh. otsus eksportida), mis ongi asümmeetrilise suhtevõrgustiku negatiivseks efektiks. Sellist kontrolli võimaldab saavutada näiteks see, kui suurem osa väikefirma toodangust läheb ühele suurettevõttele. (Echeverri-Carroll *et al.* 1998: 726)

Teise hüpoteesi kohaselt saab väikeettevõtte oma suurelt partnerilt vajalikku informatsiooni ning säilitab seejuures oma strateegiliste otsuste sõltumatuse suurfirmast. Seega on selle hüpoteesi järgi asümmeetrilistel suhtevõrgustikel hoopis kaks positiivset efekti väikeettevõtte ekspordile. Antud hüpotees leidis Echeverri-Carrolli, Hunnicutti ja Hanseni uurimuses tõestust, kus leiti et väikefirmad saavad asümmeetrilistes suhtevõrgustikes ligipääsu suurfirma omanduses olevale teabele ning ei kaota samas kontrolli oma otsuste üle. Leiti, et partnerid muutuvad vastastikku sõltuvateks, sest ka suurfirma sõltub konkurentsivõimelisest väikeettevõttest, kes on võimeline tootma odavamalt kõrgema kvaliteediga tooteid kasutades suhtevõrgustikust saadud informatsiooni (vt. joonis 7). (Echeverri-Carroll *et al.* 1998: 726, 731)

Kontrolli kaotamise võimalus ei tulene aga ainuüksi ettevõtte väiksusest. Kui rahvusvahelistuval ettevõttel, mis siseneb uuele turule, on selle turu kohta vähe teadmisi, siis kaldutakse andma näiteks kontrolli sealsete klientidega suhtlemisel üle oma sealsele partnerile. See aga nõrgendab ettevõtte positsiooni sealses suhtevõrgustikus, seda eriti juhul kui kaotatakse ülevaade turul toimuvast. Ettevõtte jaoks on oluline luua ja säilitada ülevaade sealsest turust ja suhtevõrgustikust, et mitte

jääda oma partnerist liigselt sõltuvusse. (Coviello, Munro 1995: 59–60) Kontakti säilitamiseks välisturuga võib ettevõtte näiteks luua ise järelteenindust pakkuvad osakonnad ning nii suhelda välisturu klientidega otse.



**Joonis 7.** Asümmeetrilises suhtevõrgustikus oleva suur- ja väikeettevõtte omavaheline suhe ning sellest suhtest tulenev potentsiaalne mõju ettevõtetele (autori koostatud).

Suhtevõrgustikus oleval partneril võib olla ka liigne kontroll selle üle, missugusele turule sisenetakse ning missugust rahvusvahelistumise meetodit kasutatakse (Chetty, Holm 2000: 90). Selline kontroll võib osutuda probleemiks, kui rahvusvahelistuva ettevõtte ja tema partneri nägemus edaspidisest rahvusvahelisest tegevusest ei lange kokku.

Mõningatel juhtudel ei pruugi välismaine partner olla huvitatud ettevõtte rahvusvahelistumisest ning püüab seda otseselt takistada. Seda saab teha ettevõtte, millega rahvusvahelistuja on tugevalt seotud ning sõltuv. Sellisel juhul võib partner kehtestada piiranguid, mis seisnevad näiteks tootmistehnoloogiat, tootmismahu või hinnapoliitikat kontrollivates lepingutes. (Raines *et al.* 2001: 968) Eriti suur oht sellisesse olukorda sattuda on ettevõtetal, mis teevad rahvusvahelistele firmadele allhankeid.

**Olenevalt ettevõtte positsioonist** ja võimust suhtevõrgustikus on ka **suhtevõrgustiku roll rahvusvahelistumisel** ettevõtte jaoks erinev. Positsiooni tugevus võib tuleneda organisatsiooni suurusest ja lähtuvalt sellest ka tema toodete, teenuste suuremast

osakaalust partnerite vahetustegevuses ja partnerite jaoks oluliste ressursside omamisest. Tihti ongi suhteliselt väikese võimu ja nõrga positsiooniga suhtevõrgustikus ettevõtted, kes on teistest suhtevõrgustiku liikmetest väiksemad. Suhtevõrgustiku toetus rahvusvahelistumisele oleneb ka sealsete liikmete teadmistest ja kogemustest välisturgudel. Samuti on oluline, kas tegu on kodumaal või välismaal asuvate suhtevõrgustiku liikmetega. Kõiki neid aspekte arvesse võttes on tabelis 6 toodud suhtevõrgustiku roll ettevõtte rahvusvahelistumisele sõltuvalt ettevõtte positsioonist ja kõikide osapoolte rahvusvahelistumise tasemest.

**Tabel 6.** Kodumaise ja välismaise suhtevõrgustiku roll ettevõtte rahvusvahelistumisel sõltuvalt suhtevõrgustikus olevast positsioonist ja kodumaise suhtevõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest

|                                                         |       | Kodumaiste suhtevõrgustiku liikmete rahvusvahelistumise tase                              |                                                                                                        | Välismaised suhtevõrgustiku liikmed                                                       |
|---------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |       | Madal                                                                                     | Kõrge                                                                                                  |                                                                                           |
| Tugeva positsiooniga ettevõtte rahvusvahelistumise tase | Madal | Suhtevõrgustiku liikmete poolt ettevõtte oluline toetamine välisturu nõudmiste täitmiseks | Teave välisturu kohta, võimalus saada tõmmatud välisurule, ettevõtte toetamine välisurul tegutsemiseks | <i>Rahvusvahelistumist toetavad partnerid tõenäoliselt puuduvad</i>                       |
|                                                         | Kõrge | Suhtevõrgustiku liikmete poolt ettevõtte toetamine välisturu nõudmiste täitmiseks         | Teabe ja ressursside vahetus                                                                           | Teave välisturu kohta ja ettevõtte sealse tegevuse toetus                                 |
| Nõrga positsiooniga ettevõtte rahvusvahelistumise tase  | Madal | Rahvusvahelistumise võimalus ettevõtte jaoks väike                                        | Vähene teave rahvusvahelise tegevuse kohta                                                             | <i>Rahvusvahelistumist toetavad partnerid tõenäoliselt puuduvad</i>                       |
|                                                         | Kõrge | Suhtevõrgustiku liikmete poolt ettevõtte oluline toetamine välisturu nõudmiste täitmiseks | Võimalik teabe vahetus ja ettevõtte toetamine välisturu nõudmiste täitmiseks                           | Teave välisturu kohta, ettevõtte sealse tegevuse oluline toetus turu nõudmiste täitmiseks |

Allikas: autori koostatud.

Tugeva ja nõrga positsiooniga ettevõtteid eristab üldjoontes see, et tugeva positsiooni puhul tuleb suhtevõrgustikust rohkem informatsiooni välisurgude kohta, kuna ettevõtte

on partnerite jaoks olulisem ja huvi suhtlemiseks on vastastikune. Tugeva positsiooniga ettevõtte ei ole välisurul niivõrd sõltuv oma partnerite toetusest, sest tugeval positsioonil on üldjuhul suuremad ettevõtted, kellel on rohkem ressursse.

Ettevõtte rahvusvahelistumisel mängivad rolli nii koduturul kui välisurul asuvad suhteõrgustiku liikmed. Kui kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tase on madal, siis on suhteõrgustiku roll pigem ettevõtte tegevuse toetamises kui viimane välisurule suundub. Kui kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tase on aga kõrge, siis saab rahvusvahelistuv ettevõtte lisaks oma tegevuse toetusele suhteõrgustiku kaudu ka informatsiooni välisuru kohta.

Välismaised suhteõrgustiku liikmed annavad olulist informatsiooni välisurgude kohta, võimaldavad ettevõttel saada rahvusvahelise tegevuse kogemusi ning toetavad jätkuvalt ettevõtet tema tegevuses rahvusvahelisel turul. Kui ettevõtte on aga madala rahvusvahelistumise tasemega, siis tal kas puuduvad üldse välismaal asuvad suhteõrgustiku liikmed või on nendega vaid ebaolulised ja nõrgad seosed.

Kui lähtuda sellest, et suurettevõtte on tugevama positsioonil ja väikeettevõtte nõrgal positsioonil, siis on nende oluliseks erinevuseks olemasolevate ja kättesaadavate ressursside hulk, mis on vastavalt suurem ja väiksem. Seetõttu võib arvata, et väikeettevõtte on rahvusvahelistumisel suhteõrgustikust rohkem sõltuv.

Kokkuvõttes võib öelda, et ettevõtte jaoks on oluline mitte keskenduda firmasisestele rahvusvahelistumise takistustele, vaid otsida selleks võimalusi ja ressursse suhteõrgustikust. Tuleb mõista, et kuigi ettevõtte võimed on piiratud, on võimalik läbi koostöö partneritega oma võimalusi suurendada. (Chetty, Holm 2000: 90) Seetõttu tuleks ettevõttel hoolimata sellest, missugust rahvusvahelistumise mudelit ja meetodeid kasutatakse, pöörata tähelepanu oma suhteõrgustiku partneritele ja nendega suhtlemisele. Seejuures on oluline olla teadlik nii suhteõrgustikus peituvatest võimalustest kui ka ohtudest.

## **2. EESTI KEEMIATÖÖSTUSETTEVÕTETE SUHTEVÕRGUSTIKE ROLL KEEMIATÖÖSTUSETTEVÕTETE SISENEMISEL VÄLISTURGUDELE**

### **2.1. Eesti keemiatööstuse olukorra analüüs, uurimishüpoteesid ja ettevõtete tutvustus**

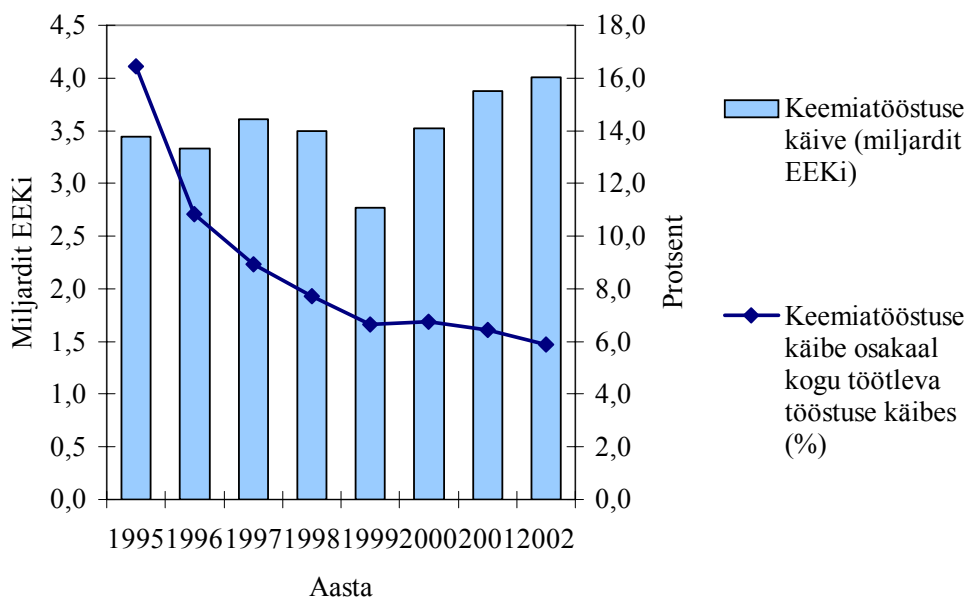
Magistritöö empiirilises osas vaadeldakse lähemalt Eesti keemiatööstusettevõtteid, mis on senini uurimustes suhteliselt vähe kajastust leidnud. Eesti keemiatööstus on pikkade traditsioonidega tootmisala – põlevkivi töötlemine, väetiste tootmine, tarbekeemia-, plast- ja kummitoodete, värvide valmistamine jmt. on aastaid Eestis toimunud (Möldre 2004: 7). Ida-Virumaal baseeruv keemiatööstus on suures osas kontsentreeritud põlevkivi termilisele töötlemisele, mille tulemusena saadakse põlevkiviõli ja õlikoksi ning kõrvalproduktidena põlevkiviõli fenooli ja teisi kemikaale. Suurim põlevkivi töötleja Eestis on Viru Keemia Grupp AS. (Keemiatööstusest 2005)

Eesti pikaajalistest tarbekeemia ja kosmeetika tootmise kogemustest annavad tunnistust Eestis laialdaselt tuntud Flora ja Orto kodukeemia- ja kosmeetikatooted. Ka uuem Mayeri Industries AS-i poolt toodetav Mayeri kodukeemia sari on tarbijate seas suurt tunnustust leidnud. Samuti on tugev ehituskeemiasektor, mille alla käivad näiteks värvide, lakkide ja polüuretaanvahtude tootmine. Suurimad värvide ja lakkide tootjad on Vivacolor AS, Eskaro AS ja ES Sadolin AS. Erinevaid segusid, mis kuuluvad ehituskeemia valdkonda, toodab Elastra Kattematerjali AS. Polüuretaanvahtusid toodavad Krimelte OÜ ja Henkel Makroflex AS. (Keemiatööstusest 2005) Elastse polüuretaanvahu ehk porolooni tootja Eestis on Univa AS.

Eesti keemiatööstuse arengut on kindlasti soodustanud Eesti geograafiliselt soodne asend transiiditeedel. Pärast Eesti taasiseseisvumist tabas keemiatööstust, nii nagu kogu Eesti majandust küll langus, kuid praeguseks püsima jäänud ettevõtted on suutnud end õigel ajal ja vajadusele vastavalt ümber orienteeruda ja saavutada turul tugeva positsiooni. (Möldre 2004: 7) Nii on olenemata suurtest muutustest keemiatööstuse struktuuris 1990-ndatel, mis väljendus eelkõige tootmismahude vähenemises ja mõningate keemiatööstuse sektorite kadumises (lõpetatud on fosforvæetiste, benseeni, tolueeni ning vähenenud ravimite tootmine), viimastel aastatel Eesti keemiatööstus säilitanud tootmise stabiilsuse (Keemiatööstusest 2005).

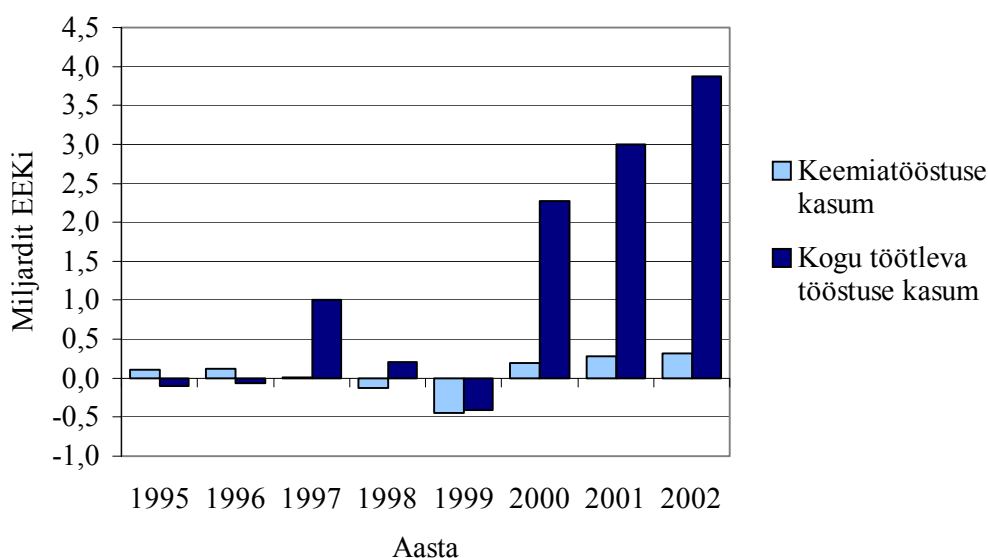
Eesti keemiatööstuse üldise olukorra analüüsiks kasutatakse Eesti Statistikaameti poolt esitatud Eesti töötleva tööstuse ettevõtete agregeeritud andmeid aastate 1995–2002 kohta. Lisaks sellele kasutatakse ekspordimahu ja peamiste sihtriikide leidmisel ka Eesti Statistikaameti koduleheküljel avaldatud väliskaubanduse andmebaase.

Eesti keemiatööstuse käive on küll alates 1999. aastast pidevalt kasvanud, kuid mitte sarnase kiirusega kui kogu töötleva tööstuse käive. Seetõttu on käibe osakaal kogu töötleva tööstuse käibes üldiselt pidevalt langenud. (vt. joonis 8). 2002. aastal ulatus keemiatööstuse käive veidi üle nelja miljardi krooni (Eesti töötleva ... 2005).



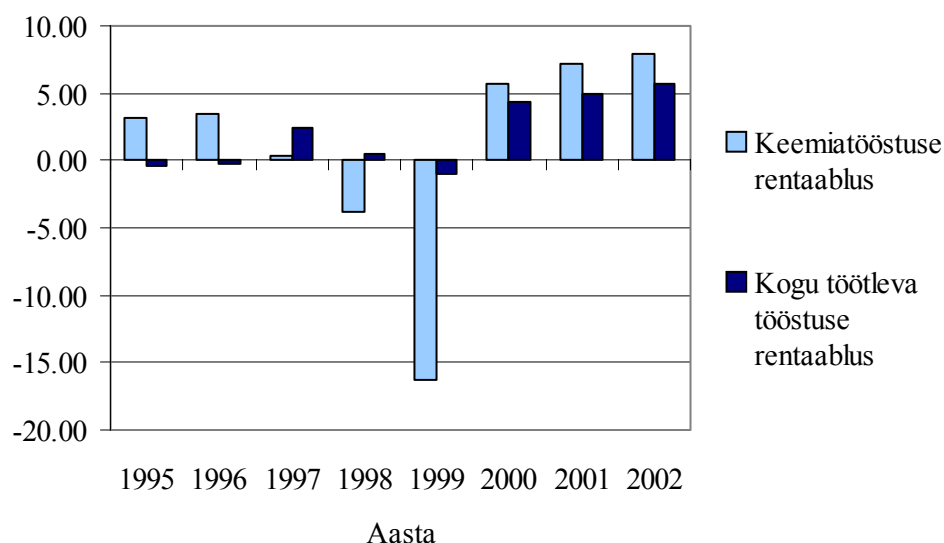
**Joonis 8.** Keemiatööstuse käive ja käibe osakaal kogu töötleva tööstuse käibes aastatel 1995–2002 (Eesti töötleva ... 2005; autori arvutused).

Vaadates nii keemiatööstuse kui kogu töötleva tööstuse kasumit, on näha, et aastatel 1998 ja 1999 tegutses keemiatööstus kahjumiga, kuid alates 2000. aastast on kasum pidevalt tõusnud (vt. joonis 9). 2002. aastal oli kasum keemiatööstuses 317,3 miljonit krooni, samas kui kogu töötleva tööstuse kasum oli 3,9 miljardit krooni (Eesti töötleva ... 2005).



**Joonis 9.** Keemiatööstuse ja kogu töötleva tööstuse puhaskasum aastatel 1995–2002 (Eesti töötleva ... 2005).

Joonisel 10 on ära toodud nii keemiatööstuse kui töötleva tööstuse rentaablus ehk puhaskasumi osakaal käibes. Tabelist ja joonistelt on näha, et kuigi nii käibe- kui kasuminumbrid jäävad keemiatööstuse puhul võrreldes kogu töötleva tööstusega suhteliselt väikeseks, siis rentaablus on keemiatööstuses suurem. Nii käive kui kasum langes Eesti keemiatööstuses järsult 1998. ja 1999. aastal. Käive langes 1999. aastal võrreldes 1997. aastaga umbes 8,5 miljonit krooni. Samamoodi oli keemiatööstuse kasum 1997. aasta 10,8 miljonist kroonist langenud 1999. aastal 451 miljoni suuruseks kahjumiks. (Eesti töötleva ... 2005) Nende näitajate langus kajastub väga selgelt ja tugevalt keemiatööstuse rentaabluse näitajates. Joonisel 9 on näha, et aastatel 1998 ja 1999, olid rentaabluse näitajad vastavalt –3,8 ja –16,3. Selliste järsult langenud ja negatiivsete näitajate põhjus võib selguda, kui vaadata, milliste turgudega Eesti keemiatööstusettevõtted olid ja on ka jätkuvalt seotud.



**Joonis 10.** Keemiatööstuse ja kogu töötleva tööstuse rentaablus aastatel 1995–2002 (%) (Eesti töötleva ... 2005; autori arvutused).

Aastatel 1995–1998 olid peamisteks ekspordi sihtriikideks Eesti keemiatööstuse jaoks Läti, Venemaa ja Leedu (vt. lisa 1). Alates 1999. aastast vähenes eksport Venemaale ning järgnevatel aastatel on see olnud suhteliselt kõikuv, kuid näiteks Läti on olnud jätkuvalt olulisuselt esimesel või teisel kohal Eesti keemiatööstuse ekspordi sihtriigina. Ka Leedu on olnud enamikel aastatel kolme olulisema sihtriigi hulgas.

Tabelis 7 on ära toodud peamised ekspordi sihtriigid aastatel 2002–2004. Välja toodud osakaalud näitavad seda osa keemiatööstuse koguekspordist, mis konkreetsetesse riiki on läinud. Tabelist 7 on näha, et 2004. aastal eksportisid Eesti keemiatööstusettevõtted kõige rohkem oma toodangut Lähti, Venemaale ja Leetu.

Eesti keemiatööstusettevõtted on kogu aeg olnud tugevalt seotud Venemaa turuga. See on olnud ja on jätkuvalt nii ettevõtete toodete turustamise oluline sihtriik kui ka regioon, kust on tulnud ja tuleb keemiatööstusettevõtete jaoks tooraine. Samuti võib arvata, et teised kaks olulisemat ekspordi sihtriiki – Läti ja Leedu – on omakorda Venemaa majandusega tugevalt seotud. Seetõttu võib arvata, et 1998. aastal Venemaal toimunud suur majanduskriis mõjutas väga tugevalt nii otseselt kui kaudselt Eesti keemiatööstuses tegutsevaid ettevõtteid. Aastatel 1998 ja 1999 on ettevõtete rentaabluse langus näha ka

kogu töötleva tööstuse puhul, kuid seal pole antud näitajate muutus olnud niivõrd tugev kui keemiatööstuses.

**Tabel 7.** Eesti keemiatööstuse ekspordi osakaal peamistesse sihtriikidesse 2002.–2004. aastal (%)

| 2002                 |      | 2003                 |      | 2004                 |      |
|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|
| Läti                 | 19,7 | Venemaa              | 21,6 | Läti                 | 24,1 |
| Sihtriik määramata   | 14,9 | Läti                 | 18,5 | Venemaa              | 16,0 |
| Leedu                | 8,5  | Ameerika Ühendriigid | 9,5  | Leedu                | 8,6  |
| Ameerika Ühendriigid | 7,9  | Prantsusmaa          | 6,6  | Ameerika Ühendriigid | 5,8  |
| Venemaa              | 7,8  | Leedu                | 6,6  | Ukraina              | 5,2  |
| Suurbritannia        | 6,0  | Suurbritannia        | 5,6  | Soome                | 5,0  |
| Soome                | 5,8  | Soome                | 4,8  | Rootsi               | 4,2  |
| Rootsi               | 4,8  | Rootsi               | 4,6  | Prantsusmaa          | 4,1  |
| Saksamaa             | 3,3  | Ukraina              | 4,0  | Suurbritannia        | 4,0  |
| Ukraina              | 2,7  | Saksamaa             | 2,7  | Holland              | 3,9  |

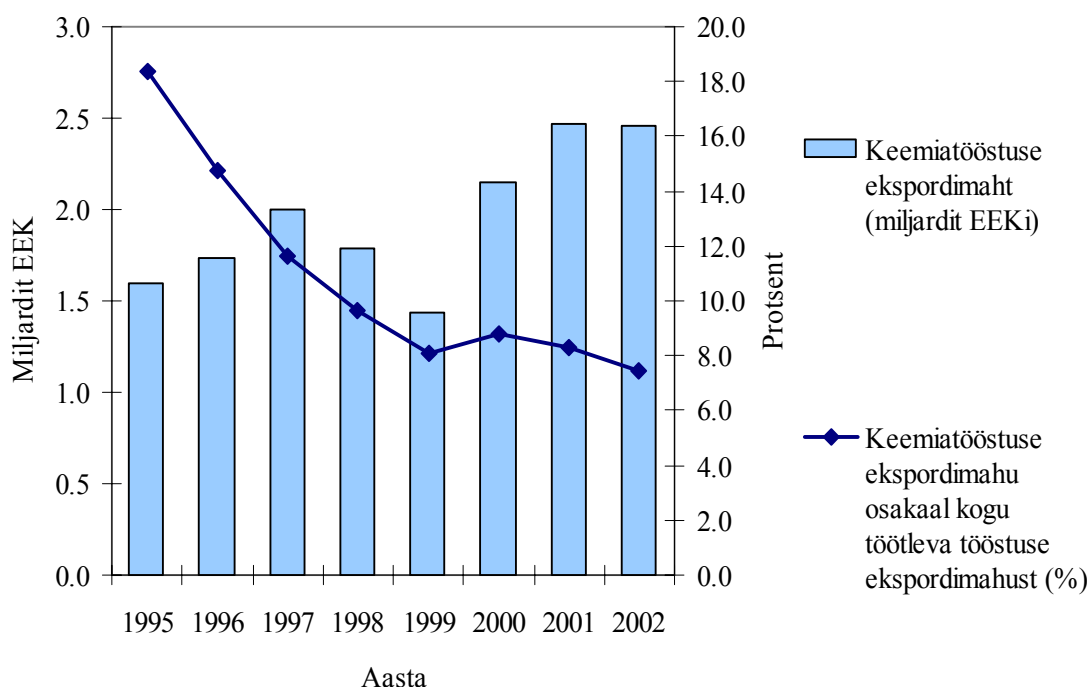
Allikas: Põhieksport ja –import partnerriikidega ... 2005; Kaupade väljavedu ... riigi järgi 2005; autori arvutused.

Ka ekspordinäitajates kajastub langus aastatel 1998 ja 1999 (vt. joonis 11). Jooniselt on näha, et kuni 1998. aastani on ekspordimaht keemiatööstuses pidevalt tõusnud, kuid siis kahel järgneval aastal langenud. Alates 2000. aastast on märgata jällegi ekspordimahu suurenemist. 2002. aastal ulatus keemiatööstuse ekspordimaht 2,5 miljardi kroonini (Eesti töötleva ... 2005).

Eesti Statistikaameti koduleheküljel avaldatud andmete alusel on keemiatööstuse ja sellega seotud tööstusharude toodete eksport aastatel 2003 ja 2004 jätkuvalt suurenenud. 2003. aastal oli nimetatud toodete eksport 3,2 miljardit krooni ja 2004. aastal 3,5 miljardit krooni (Põhieksport ja –import HS kaubagrupi ... 2005; Kaupade väljavedu ... kaubagrupi järgi 2005). Seega on ka järgnevatel aastatel jätkunud keemiatööstuse ekspordimahu suurenemine.

Kuigi keemiatööstuse ekspordimaht moodustab suhteliselt väikese osa kogu töötleva tööstuse ekspordimahust, on keemiatööstuses ekspordi osakaal käibes suurem kui sama

näitaja kogu töötlevas tööstuses. 2002. aastal oli keemiatööstuse ekspordi osakaal käibes 61,5%, samas kui kogu töötleva tööstuse puhul moodustas ekspordi osakaal käibest 48,8% (Eesti töötleva ... 2005; autori arvutused).

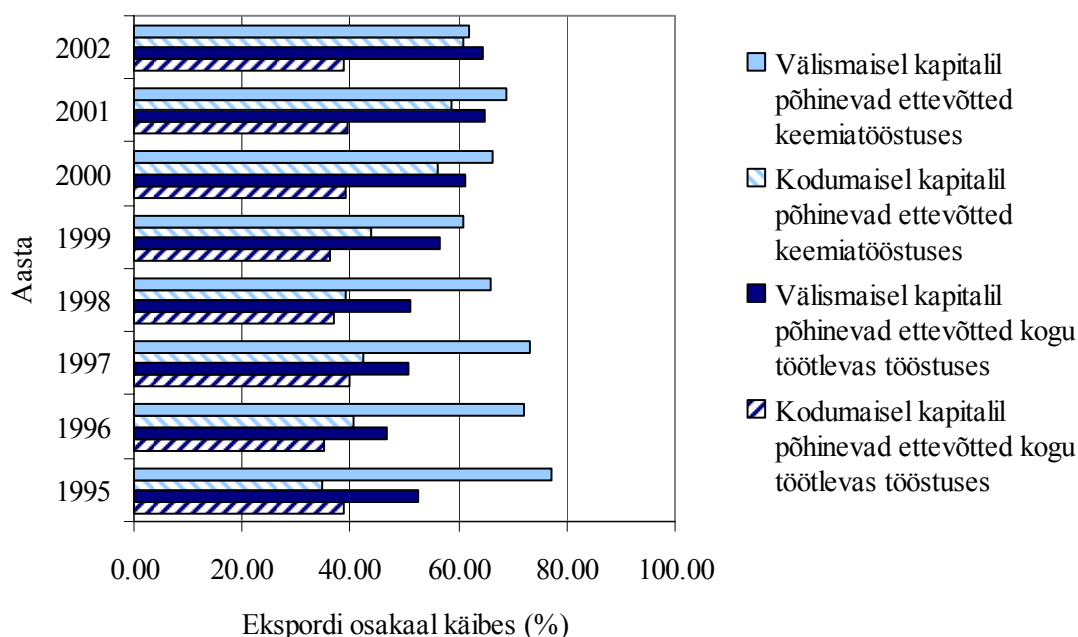


**Joonis 11.** Keemiatööstuse ekspordimaht ja keemiatööstuse ekspordimahu osakaal kogu töötleva tööstuse ekspordimahus aastatel 1995–2002 (Eesti töötleva ... 2005; autori arvutused).

Joonisel 12 on toodud välja keemiatööstuse ja töötleva tööstuse ekspordi osakaal käibes lähtuvalt ettevõtete kapitali päritolust. Jooniselt on näha, et nii keemiatööstuses kui kogu tööstuses on ekspordi osakaal käibes suurem välisosalusega ettevõtete puhul. Seejuures on välismaisel kapitalil põhinevate keemiatööstusettevõtete vastav näitaja olnud kuni 2002. aastani alati esikohal. Kui kodumaisel kapitalil põhineval töötleva tööstuse ettevõtetel on ekspordi osakaal käibest jäänud nende aastate lõikes enam-vähem samaks, siis kodumaisel kapitalil põhinevate keemiatööstusettevõtete puhul on vastav näitaja pidevalt tõustes jõudnud 2000. aastal järele välisosalusega ettevõtete vastavatele näitajatele.

Ettevõtete käibe ja ekspordimahu langus 1998. ja 1999. aastal antud näitajas väga tugevalt ei kajastu, kuna nimetatud aastatel langes nii ettevõtete eksport kui käive. Küll

on aga näha, et välismaisel kapitalil põhinevate keemiatööstusettevõtete puhul on langus teistega võrreldes olnud suurem. Selle põhjus võib peituda asjaolus, et keemiatööstuse tugevale seotusele Venemaa turuga lisandub veel ettevõtete välisomanike suurem huvi arendada oma tegevust Venemaal just Eesti kaudu.

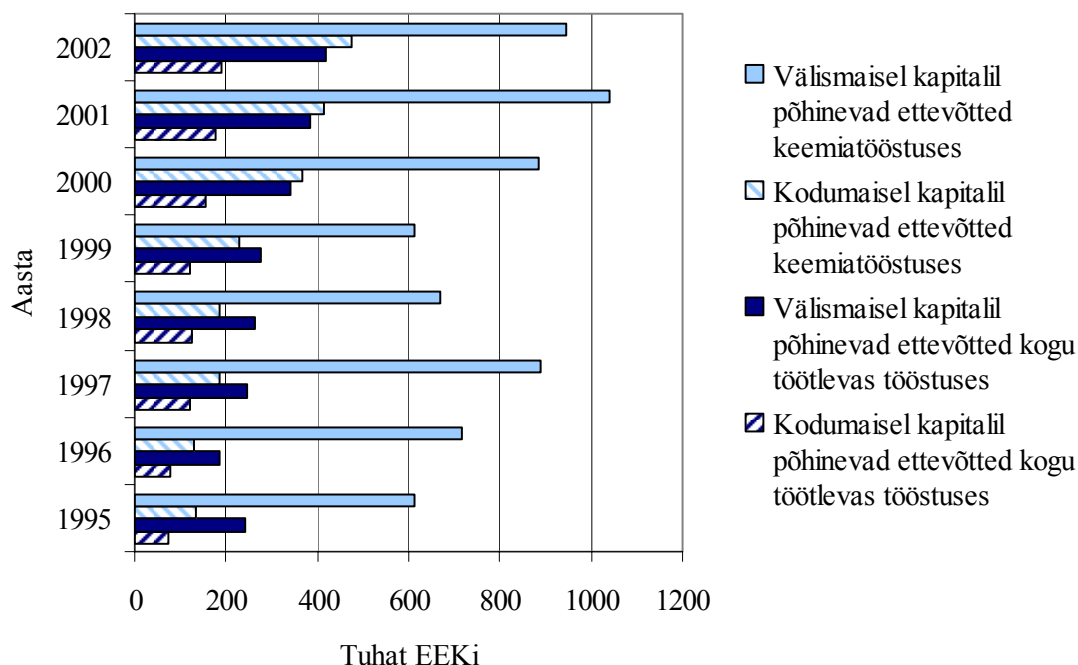


**Joonis 12.** Keemiatööstuse ja kogu töötleva tööstuse ekspordimahu osakaal käibes (%) lähtuvalt ettevõtte kapitali päritolust aastatel 1995–2002 (Eesti töötleva ... 2005; autori arvutused).

Ekspordi suurt osakaalu keemiatööstusettevõtetes väljendab ka eksport töötaja kohta, kus keemiatööstuse kõrged näitajad tulevad veelgi rohkem esile (vt. joonis 13). Välismaise osalusega ettevõtetes on ekspordimaht töötaja kohta keemiatööstuses olnud kogu aeg vähemalt kaks korda suurem kui välismaise osalusega töötlevas tööstuses kokku. Alates 2000. aastast on aga ka kodumaisel kapitalil põhinevatel keemiatööstusettevõtetel antud näitaja suurem välisosalusega ettevõtete vastavast näitajast kogu töötlevas tööstuses.

Keemiatööstusettevõtete suurust kajastab tabel 8. Tabelis on välja toodud keemiatööstusettevõtete arv Eestis aastatel 2000–2002 sõltuvalt töötajate arvust ettevõttes. Selgub, et ettevõtteid, kus töötajate arv on alla 50 on 2000. aastal 78%, 2001. aastal 76% ja 2002. aastal 80% kogu keemiatööstusettevõtete arvust vastaval aastal

(Ettevõtete tööhõive ... 2005; autori arvutused). See tähendab, et enamik keemiatööstusettevõtetest Eestis on väikeettevõtted. Seejuures kõige rohkem on ettevõtteid, kus töötajaid on alla kümne.



**Joonis 13.** Keemiatööstuse ja kogu töötleva tööstuse eksport töötaja kohta lähtuvalt ettevõtte kapitali päritolust aastatel 1995–2002 (Eesti töötleva ... 2005; autori arvutused).

**Tabel 8.** Eesti keemiatööstusettevõtete arv sõltuvalt töötajate arvust ettevõttes

| Aasta<br>Töötajate arv | 2000 | 2001 | 2002 |
|------------------------|------|------|------|
| 1-9                    | 46   | 34   | 42   |
| 10-19                  | 9    | 12   | 17   |
| 20-49                  | 9    | 11   | 8    |
| 50-99                  | 9    | 9    | 8    |
| 100-249                | 5    | 5    | 5    |
| 250 ja enam            | 4    | 4    | 4    |
| Kokku                  | 82   | 75   | 84   |

Allikas: Ettevõtete tööhõive ... 2005.

Kokkuvõttes võib Eesti keemiatööstuse kohta teha järgmised järeldused:

- keemiatööstuse käive alates 1999. aastast on igal aastal kasvanud, kuid osakaal Eesti kogu töötleva tööstuse käibest on siiski pidevalt langenud ulatudes 2002. aastal 5,9 protsendini;
- keemiatööstuse käive, kasum ja rentaablus langesid oluliselt Venemaa majanduskriisi tõttu 1998. ja 1999. aastal, mis näitab tööstusharu tihedat seost Venemaa turuga;
- ekspordi olulisuse näitajateks keemiatööstusettevõtete jaoks on ekspordimahu osakaal käibes ja eksport töötaja kohta, mis mõlemad on keemiatööstuse puhul suuremad kui kogu töötleva tööstuse vastavad näitajad;
- peamised Eesti keemiatööstuse toodete ekspordi sihtriigid on Läti, Venemaa ja Leedu;
- enamikus Eesti keemiatööstusettevõtetes on töötajaid vähem kui 50.

Eesti keemiatööstusettevõtteid ühendab Eesti Keemiatööstuse Liit, mis loodi 1991. aasta sügisel. Selle loomise esialgseks eesmärgiks oli keemiatööstusettevõtete ühisel jõul lahendada taasiseseisvumise ja krooni käibelevõtmisega üleskerkinud probleeme. Praeguseks on peamisteks tegevussuundadeks seatud oma liikmete huvide esindamine valitsusasutustes, osalemine seadusloomes, välissuhete edendamine, teabevahetus, koostöö organiseerimine teiste riikide analoogiliste liitude ja kaubandus-tööstuskodadega, koostööpartnerite otsimine, ühistegevus ja koolituste läbiviimine. (Ülevaade 2005)

Eesti Keemiatööstuse Liit võib keemiatööstusettevõtete seas täita suhtevõrgustiku katalüsaatori rolli. See tähendab, et Eesti Keemiatööstuse Liit võib oluliselt mõjutada suhtevõrgustiku kujunemist. Neutraalse osapoolena saaks liit viia kokku üksteisele kasu tuua võivad ettevõtted ning kiirendada sel moel partneritevaheliste suhete kujunemist.

Eelnevast analüüsist on näha, et keemiatööstusettevõtete jaoks on oma toodete eksport väga aktuaalne ja oluline. Samuti võimaldab välisturgudega suurt seotust hinnata 1998. ja 1999. aastal keemiatööstuse tegevusnäitajate reaktsioon Venemaal toimunud majanduskriisile. Suhtevõrgustike varasemates uuringutes Ida-Euroopa turgudel on

selgunud, et selles piirkonnas on suhtevõrgustikel ettevõtte tegevuses väga suur roll (Nieminen 1999: 35).

Suhtevõrgustiku rolli määratlemisel Eesti keemiatööstusettevõtete puhul on püstitatud kaheksa hüpoteesi. Hüpoteesid on välja töötatud lähtudes magistritöö esimeses osas toodud teoreetilisest käsitlest suhtevõrgustike ja nende rolli kohta ettevõtete rahvusvahelistumisel ning konkreetsest Eesti keemiatööstusettevõtete olukorrast.

Informatsiooni välisturgude kohta on võimalik saada erinevatest allikatest. Üheks oluliseks informatsiooni ja teadmiste allikaks on ettevõtte jaoks tema tarnija, klient või muu koostööpartner, kellega toimub tihe suhtlemine ja teabevahetus. Läbi suhtlemise partneritega on võimalik saada kogemus konkreetse turu toimimisest ja seal tegutsemisest ning saadakse ka informatsiooni antud turu kohta. Seejuures võib sellise teabe omandamine toimuda nii suhtlemisel otseselt konkreetse riigis asuva kui antud turuga tihedalt seotud oleva partneriga. Sellest lähtuvalt on esimeseks hüpoteesiks:

**Hüpotees 1:** Peamine informatsiooniallikas välisturu ja sealse tegevuse kohta on olemasolev suhtevõrgustiku partner.

Tiheda suhtlemise tulemusena saavad ettevõtted ühelt poolt informatsiooni läbi suhtevõrgustikus oleva välismaise partneri sealse turu kohta. Teisalt loodetakse saada tänu tugevatele ettevõtetevahelistele seostele sellistelt partneritelt vajalikku tuge ka konkreetsele turule sisenemisel ja seal tegutsemisel. Sellest tulenevalt kujuneb järgmine hüpotees:

**Hüpotees 2:** Ettevõtte lähtub välisturu valimisel oma olemasoleva suhtevõrgustiku partneri asukohast.

Kolmanda hüpoteesi puhul on arvestatud juba eelnevalt välja toodud tegureid ning püstitatud hüpoteese. Nendest lähtuvalt toimub välisturule sisenemine tõenäoliselt olemasoleva suhtevõrgustiku raames. See tähendab, et ettevõtte siseneb välisturule kas nõ. tõmbamise teel olemasolevate suhtevõrgustiku liikmete poolt või kui rahvusvahelistumise initsiaatoriks ongi ettevõtte ise, siis esialgu võtab ta välisturule sisenedes sinna kaasa ka olemasolevad partnerid, keda firma saab usaldada ning loota nende toetusele uuel turul. Teiseks võimaluseks oleks kujundada välisturule sisenedes

seal uus suhteõrgustik. Kuna rahvusvahelistumisel on olulised ka võimalikult väikesed kulud ja risk, siis võib siiski arvata, et ettevõtted suunduvad välisurule pigem olemasoleva suhteõrgustiku raames. Järgmiseks hüpoteesiks on seetõttu:

**Hüpotees 3:** Eesti keemiatööstusettevõtted sisenevad välisurule olemasoleva suhteõrgustiku raames.

Ettevõtte rahvusvahelistumine on seotud kulude ja riskiga. Enne välisurule suundumist arvestatakse nii endal olemasolevate kui suhteõrgustiku kaudu ligipääsetavate ressursside ning nende piisavusega rahvusvahelistumiseks. Vaatamata sellele, et rahvusvahelistumine võib vahel toimuda ka väga kiiresti ja juhuslikult avanevaid võimalusi kasutades, peaks välisurule suundumine olema ettevõtete jaoks pigem siiski pikem ja planeeritud protsess. Sellest lähtuvalt on järgmiseks hüpoteesiks:

**Hüpotees 4:** Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumine on pikalt ja põhjalikult planeeritud protsess.

Suhteõrgustiku roll on rahvusvahelistumisel ettevõtte jaoks eeldatavasti väga suur. Seetõttu võib arvata, et ettevõtted on seda enda jaoks ka teadvustanud ja lähtuvad ka oma suhteõrgustiku kujundamisel võimalusest selle abil välisurule siseneda või välisuru kohta informatsiooni koguda. Sellest lähtuvalt on neljandaks hüpoteesiks:

**Hüpotees 5:** Eesti keemiatööstusettevõtted kujundavad ja arendavad teadlikult oma suhteõrgustikke välisuru kohta info kogumiseks ja sinna sisenemiseks.

Nagu eelpool sai juba välja toodud, võib Eesti keemiatööstusettevõtete puhul suhteõrgustiku katalüsaatori roll olla Eesti Keemiatööstuse Liidul. Kuna tegemist on konkreetse tegevusharu jaoks loodud ühinguga, võib arvata, et nimetatud liit jagab oma liikmetele nii välisurule suundumiseks ja seal tegutsemiseks vajalikku teavet kui viib omavahel kokku ka teineteisele võimalikku kasu toovaid firmasid. Suhteõrgustiku katalüsaatorina vähendab Eesti Keemiatööstuse Liit aega, mis kulub ettevõtetele teineteise tundma õppimiseks ja usalduse tekkimiseks, kiirendades nii tulemuslikku ühistegevust.

**Hüpotees 6:** Eesti Keemiatööstuse Liidu liikmed saavad ettevõtte rahvusvahelistumiseks liidult otsest toetust.

Eesti väiksusest tuleneb see, et Eesti ettevõtted on maailma mastaabis suhteliselt väikesed. Kui väljastpoolt tulevad tellimused või nõudlus on suuremad kui ühe ettevõtte tootmisvõimsus või –valmidus, siis oleks otstarbekas teha rahvusvahelistumisel konkurentidega koostööd. Samuti ei pruugi väikeettevõtetel endal olla piisavalt ressursse välisturule sisenemiseks. Seda probleemi aitaks samuti osaliselt lahendada konkurentidevaheline koostöö. See koostöö võib kujutada endast näiteks ühist arendustegevust või müügitoetust konkreetsel välisturul. Konkurentide puhul võib aga koostöö alla liigitada kindlasti ka omavahelise informatsiooni vahetamise. Sellest tulenevalt kujuneb Eesti keemiatööstuse puhul järgmine hüpotees:

**Hüpotees 7:** Eesti keemiatööstusettevõtted teevad välisturule sisenemiseks konkurentidega koostööd.

Eesti ettevõtete puhul võib olulist rolli mängida nende väiksus võrreldes oma partneritega. Suure ja mõjuka partneri puhul võib juhtuda, et otsustamisõigus antakse partnerile, kes määrab, mil määral ja millises suunas rahvusvahelistumine toimub. Partneri suur mõjuvõim tuleneb eelkõige just partnerfirma suurusel ning väikeettevõtte liigsest ebakindlusest ja kogemuste puudusest. Kuna antud uurimuses on samuti tegu väikeste ja vähesel määral ka keskmise suurusega ettevõtetega, siis võib arvata, et ettevõtted on suhtevõrgustikus pigem järgival positsioonil. Hoolimata partnerite võimalikust domineerimisest omavahelistes suhetes, võib siiski arvata, et nad ei piira ega mõjuta negatiivselt Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumist. Sellest lähtuvalt tuleb ka viimane hüpotees:

**Hüpotees 8:** Ettevõtete suhtevõrgustikus domineerivamal positsioonil olevad liikmed ei ole keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel tekitanud probleeme või piiranguid.

Kuna keemiatööstuse eelneval analüüsil saadud tulemused on väga üldised, siis võetakse Eesti keemiatööstusettevõtete suhtevõrgustike rolli uurimiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel lähema vaatluse alla seitse Eesti keemiatööstusettevõtet. Easton on pidanud juhtumianalüüsi (*case research*) kõige sobivamaks suhtevõrgustiku uurimise

meetodiks, sest see võimaldab selgelt uurida põhjuslikke ja vastastikuseid seoseid ning suhtevõrgustiku dünaamilisust. Easton leiab, et juhtumianalüüsi eesmärgiks peaks olema tegelikkuse mõistmine ja selgitamine analüüsides ja kirjeldades konkreetse situatsiooni tekkimise põhjuseid. (Johnsen, Johnsen 1999: 305)

Eelnevas keemiatööstuse analüüsis selgus, et enamik keemiatööstusettevõtteid on väikeettevõtted, kus töötajaid on vähem kui 50. Kuna ka suhtevõrgustiku rolli nii ettevõtte üldises tegevuses kui ka välisturgudele suundumisel loetakse olulisemaks just väikeettevõtete jaoks, siis tehti antud magistritöös ettevõtete valik väikese ja keskmise suurusega keemiatööstusettevõtete seast. Uuritavate ettevõtete arvu määramisel lähtuti Eisenhardti seisukohast, et sobivaim analüüsitavate ettevõtete hulk jääb nelja ja kümne vahele. Kui uuritavaid ettevõtteid on vähem kui neli, siis on raske teha paikapidavaid üldistusi ja järeldusi. Samas, kui uurimisaluseid ettevõtteid on üle kümne, siis muutub suure andmete hulga tõttu analüüs ja järelduste tegemine väga keeruliseks. (Eisenhardt 1989: 545) Sellest lähtuvalt valiti Eesti Keemiatööstuse Liidu koduleheküljelt välja üheksa ettevõtet, kellega võeti telefoni teel ühendust. Uurimuses oli nendest üheksast nõus osalema seitse ettevõtet: Elastra Kattematerjali AS, Krimelte OÜ, Mayeri Industries AS, Orto AS, Univa AS, Vivacolor AS ja Ettevõtte E.

Eelnevalt esitatud hüpoteeside paikapidavust kontrollitakse välja valitud ettevõtetes läbiviidud intervjuudega. Ettevõtete uurimiseks töötati välja intervjuu plaan, mis oli läbiviidavate intervjuude aluseks (vt. lisa 2). Enne intervjuude toimumist saadeti osalejatele antud intervjuu plaan ka eelnevaks tutvumiseks. Intervjuud ettevõtete esindajatega viidi läbi 2005. aasta märtsis ja aprillis. Intervjuud viidi läbi AS Elastra Kattematerjali juhatuse esimehe Lauri Leitorpiga (17.03.05), OÜ Krimelte ekspordijuhi Urmo Lampiga (31.03.05), AS Mayeri Industries juhatuse liikme Tanel Martiniga (14.03.05), AS Orto müügi- ja marketingidirektori Aare Puuriga (26.04.05) ja AS Orto arendusdirektori Aare Ignatiga (26.04.05), AS Univa juhatuse liikme Margit Tuuliga (23.03.05), AS Vivacolor idamüügi direktori Mauno Nurmiga (30.03.05) ning Ettevõtte E tegevdirektoriga (17.03.05). Intervjuu kestis kõikides ettevõtetes keskmiselt 1,5 tundi.

Lisaks intervjuudele kogus autor taustinformatsiooni konkreetsete ettevõtete kohta ka teisestest allikatest nagu ajaleht Äripäev ja ettevõtete kodulehekülgedelt internetis. Neist viimaste põhjal on koostatud ka järgnev ettevõtete tutvustus.

**Elastra Kattematerjali AS** on asutatud 14. veebruaril 1994. aastal ja tegeleb ehituskeemia tootmis- ja hulgimüügiga. Elastra aktiivne tootmistegevus on kestnud alates 1995. aasta kevadest. Algselt ühe toote valmistamisega tegelenud firma tootevalikus on üle 20 erineva ehituskeemiatootet. Firma on keskendunud põhiliselt spetsiifiliste, vee baasil ehitusotstarbeliste segude nagu mastiksid, dispersioonid ja impregneerimisvahendid tootmisele. Nende toodete turg on küll väiksem kui näiteks värvide turg, kuid tänu väiksemale nõudlusele ja uudsusele ka väiksema konkurentsiga. (Firmast – Elastra 2005)

Elastra Kattematerjali AS tooted jõuavad lõpptarbijani otse või läbi vahendajate. Kuna ehitustoodete puhul ei ole tegemist lõpp-produktidega, vaid ühe komponendiga sellest, kasutatakse tooteid koos muude ehitusmaterjalide või vahenditega ja need moodustavad ühe osa varjatud konstruktsioonist või lõppviimistlusest. (Firmast – Elastra 2005)

**Krimelte OÜ** toodab vuugihirmeetikuid ja ehitusvahetusid. Firma tegutseb alates 1994. aastast ja oma tootmistegevust alustas 1998. aastal. (Tere tulemast ... 2005) Ettevõtte poolt toodetavaid polüuretaanvahetusid kasutatakse uste ja akende paigaldamiseks, torude isoleerimiseks ja kinnitamiseks, avauste ja tühimike täitmiseks, seinapaneelide, katusekivide fikseerimiseks ning soojusisolatsiooniks (Tasub teada 2005). Äripäeva poolt koostatavas ehitusmaterjalitootjate TOP-is oli Krimelte 2003. aastal esimesel kohal. Ettevõtte peab oluliseks investeerida tootearendusse ning laiendada sellega olemasolevat tootevalikut. Olulisel kohal on ka uute välisturgude leidmine oma toodetele. (Tamm 2004: 24)

**Mayeri Industries AS** toodab peamiselt erinevaid pesemis- ja puhastusvahendeid ning autokeemia ja –kosmeetika vahendeid (Rozental 2004: 8). 2002. aasta augustis tuli ettevõtte turule pesupulbrite ja puhastusvahendite sarjaga Mayer, mis on kujunenud ettevõtte põhibrändiks. Ettevõtte pärineb AS-ist Tartu Flora ning alates 2003. aastast kannab praegust nime Mayeri Industries AS. (Rozental 2005: 4; Traks 2003)

**Orto AS** alustas oma tegevust 1932. aastal, mil alustati tarbekeemia, kodukeemia, tööstuskeemia ja parfümeeria tootmist. Praegu toodab ettevõtte looduskosmeetikat ja inimsõbralikku kodukeemiat. Kui 1982. aastaks oli ettevõtte töötajate arv kasvanud 750 töötajani, siis praeguseks on seoses kunagiste turgude äralangemise ja konkurentsiga

tihenemisega saanud suurettevõttest väikeettevõtte. Aastast 2001 on Orto turuosa pakutavates kaubagruppides pidevalt kasvanud. Uue tehnoloogia, tootearenduse ja tõhustatud turunduskommunikatsiooni tulemusena on Orto tõusnud kosmeetika turul näohooldusvahendite osas turuliidrite hulka. Ettevõtte toodangusse kuulub kosmeetikasari Puhas Loodus, päevitussari Solar, sääsetõrjesari Plix ja kodukeemiasari Puhas Kodu. Orto käibest moodustab 70% kosmeetikatoodete müük. (Ajalugu 2005; Kaasaeg 2005) Ettevõtte on liitunud keskkonnaalgatuse programmiga Hoolime ja Vastutame (Meybaum 2003: 13).

**Univa AS** asutati 1991. aastal. Ettevõtte põhitoodanguks on elastne vahtpolüuretaan. 1998. aasta veebruaris toimus ettevõtte tehases tulekahju, mille tagajärjel seisis sealne tootmine praktiliselt terve aasta. Tootmine viidi selleks ajaks küll teise kohta, kuid samal ajal tekkis ettevõttele mitu konkurenti, kelle tootmismahud kahandasid varasemat ettevõtte suurt turuosa. (Univa käivitas ... 1998: 5)

Lisaks elastsele vahtpolüuretaanile on ettevõtte alustatud poroloonmadratsite ja katemadratsite tootmist. Samuti imporditakse ja müüakse Eestis ka erinevaid kunstkiudkangaid ja abimaterjale nii pehme mööbli- kui tekstiilitööstusele. 2004. aasta kevadel liitus Univa ülemaailmse keskkonnaalgatuse programmiga Hoolime ja Vastutame, mille kohaselt tuleb jätkuvalt parendada kõiki töötervishoiu, tööohutuse ja keskkonnavalajad saavutusi oma ettevõttes (Firmast – Univa 2005; Tooted 2005)

**Vivacolor AS** toodab vesialuselisi ja silikaatvärve. Silikaatvärvid lisandusid ettevõtte toodangusse käesoleval aastal. 2005. aasta toodangust moodustab 20% silikaatvärv, ülejäänud on vesialuselised värvid. Tallinna tehases valmivad silikaatvärvid kaubamärkide Vivacolor, Jotun, Beckers, Alcro ja Tikkurila all. Enamik silikaatvärvist läheb ekspordiks. (Tähismaa 2005: 3)

Vivacolor AS on esimene värvitehas Baltikumis ja esimene tootmisettevõtte Eestis, kellele väljastati 1994. aastal kvaliteedistandardi ISO 9002 sertifikaat, mis 2003.a. asendus ISO 9001 sertifikaadiga. 1998. aastal omistati ettevõttele ka keskkonnasertifikaat ISO 14001. Keskkonnasäästlikkuse põhimõtteid oluliseks pidades liitus Vivacolor 2003. aastal esimese värvifirma Eesti Keemiatööstuse Liidu ja

Keskkonnaministeeriumi vahelise vabatahtliku programmiga Hoolime ja Vastutame. (AS Vivacolor 2005)

**Ettevõtte E** tegeleb keemiatoodete tootmise ja müügiga. Täpsemalt pole seoses ettevõttepoolse konfidentsiaalsuse nõudega võimalik välja tuua missuguse ettevõtte ja toodetega tegemist on.

Nagu eelpool välja toodi, valiti suhtevõrgustiku rolli uurimiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel analüüsitavad ettevõtted väikese ja keskmise suurusega ettevõtete seast. Uuritavast seitsmest keemiatööstusettevõttest kahes on töötajaid rohkem kui 50: Krimeltes, kus on umbes 100 töötajat (Lamp 2005) ja Vivacoloris, kus on töötajaid 65 (Nurm 2005). Mayeri Industries on töötajaid 50 (Martin 2005), Univas 46 (Tuul 2005) ja Ortos umbes 30 (Ignat 2005). Ettevõttes Elastra Kattematerjali on töötajaid kuus (Leitorp 2005).

Seoses konfidentsiaalsuse nõudega mõningate ettevõtete poolt, märgitakse edaspidisel analüüsil ka teised ettevõtted lisaks Ettevõttele E suvalises järjekorras kui ettevõtted A, B, C, D, F, G. Lähtuvalt sellest märgistusest, antakse veel enne suhtevõrgustiku rolli selgitamist keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel, ülevaade konkreetsete ettevõtete seotusest välisturgudega (vt. tabel 9). Tabelis 9 on välja toodud iga ettevõtte kohta ekspordi osakaal käibes, välisriigid, kuhu eksport toimub ja välisriigid, kus asuvad ettevõtete tooraine tarnijad. Lisaks on uuritavate keemiatööstusettevõtete välisturgudega seotuse iseloomustamiseks toodud välja väliskapitali olemasolu ja suurus ettevõtetes.

Tabelist on näha, et kõik ettevõtted peale Ettevõtte D ekspordivad oma toodangut Lätti. Samuti on populaarsemateks ekspordi sihtriikideks Leedu ja Soome. Seoseid rahvusvaheliste turgudega on ettevõtetel nii ekspordi kui tooraine tarnimise kaudu. Ettevõtetel B ja D on ekspordi sihtriike ainukesena rohkem kui kolm, kuid teistel ettevõtetel on rohkem seoseid välisturgudega tooraine hankimise poole pealt. Vaid Ettevõttel E on nii ekspordi sihtriike kui välisriigis asuvaid tooraine tarnijaid kaks. Samas kuulub aga Ettevõtte E välismaisesse kontserni, kuhu kuuluvad erinevad ettevõtted üle maailma. Kõikide välisosalusega ettevõtete puhul kuulub välisosalus

mõnele välismaisele kontsernile. Ettevõtted D ja E kuuluvad 100% välismaa kontserni, Ettevõtte A puhul on väliskapitali osa 50%.

**Tabel 9.** Uurimuses osalenud ettevõtete ekspordi osakaal käibes, välisriigid kuhu eksporditakse ja kust tuuakse toorainet ning väliskapitali osaluse suurus 2005.a.

| Ettevõtte                                      | A                                                                                                               | B                                                                                                                                      | C                                   | D                                                                        | E                      | F                                                                              | G                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekspordi osakaal käibes (%)                    | 20                                                                                                              | 95                                                                                                                                     | 20                                  | 20                                                                       | 10                     | 50                                                                             | 10                                                                                                                 |
| Ekspordi sihtriigid                            | Läti<br>Soome<br>Rootsi                                                                                         | Venemaa<br>Läti<br>Leedu<br>Skandi-<br>naavia<br>Ukraina<br>Rumeenia<br>Kasahstan<br>Moldova<br>Hispaania<br>Kreeka<br>Jaapan<br>Türgi | Läti<br>Leedu<br>Vene-<br>maa       | Venemaa<br>Ukraina<br>Valgevene<br>Moldaavia<br>Soome<br>Rootsi<br>Taani | Läti<br>Leedu          | Läti<br>Leedu<br>Soome                                                         | Läti<br>Soome                                                                                                      |
| Toor-<br>materjali<br>lähteriigid<br>välismaal | Soome<br>Rootsi<br>Šveits<br>Ungari<br>Poola<br>Hispaania<br>Saksamaa<br>Holland<br>Itaalia<br>Prantsus-<br>maa | Lääne-<br>Euroopa                                                                                                                      | Põhja-<br>maad<br>Lääne-<br>Euroopa | Põhja-<br>maad<br>Kesk-<br>Euroopa                                       | Soome<br>Saksa-<br>maa | Vene-<br>maa<br>Ukraina<br>Saksa-<br>maa<br>Taani<br>Itaalia<br>Inglis-<br>maa | Läti<br>Soome<br>Rootsi<br>Prantsus-<br>maa<br>Saksamaa<br>Itaalia<br>Hispaania<br>USA<br>Poola<br>Tšehhi<br>Türgi |
| Välis-<br>kapitali<br>osa<br>ettevõttes        | 50%                                                                                                             | —                                                                                                                                      | —                                   | 100%                                                                     | 100%                   | —                                                                              | —                                                                                                                  |

Allikas: autori koostatud.

Kui vaadata ettevõtete ekspordi osakaalu käibes, erinevaid välisturgusid, millega seotud ollakse ning ettevõtete välismaisesse kontserni kuulumist, siis võib ettevõtete rahvusvahelistumise tasemest teha järgmised järeldused. Ettevõtted B, D ja F on kõrge rahvusvahelistumise tasemega, sest need ettevõtted kas ekspordivad rohkem, omavad

rohkem partnereid erinevatel turgudel või on läbi emettevõtte rahvusvaheliste turgudega tihedamalt seotud. Ettevõtted C, E ja G on aga pigem madala rahvusvahelistumise tasemega. Kuigi Ettevõtte E kuulub samuti rahvusvahelisse kontserni ja on seeläbi seotud välismaiste ettevõtete ja turgudega, siis on ettevõttel endal siiski üsna väike ekspordi osakaal käibes ja väike ekspordi sihtriikide ning välismaiste tooraine tarnijate hulk. Ettevõttel G on küll suur hulk tooraine tarnijaid välisriikidest, kuid samas on ettevõtte enda ekspordi osakaal käibes tagasihoidlik ja samuti on ekspordi sihtriikide arv ja ka välispartnerite hulk selles valdkonnas väike.

Praeguseni on analüüsitud töö empiirilises osas nii Eesti keemiatööstuse üldist olukorda kui antud ülevaade ka konkreetsetest uurimuses osalevatest keemiatööstusettevõtetest ja nende rahvusvahelisest tegevusest. Järgnevalt on võimalik edasi minna täpsema suhteõrgustiku rolli analüüsimise juurde keemiatööstusettevõtte rahvusvahelistumisel.

## **2.2. Suhteõrgustike rolli analüüs Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel**

Suhteõrgustike rolli analüüsimiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel kasutatakse välja valitud ettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuudest saadud teavet. Käesolevas alapeatükis keskendutakse alapeatükis 2.1 välja toodud hüpoteeside kehtivuse kontrollimisele ning järelduste tegemisele.

Kõigepealt saab öelda, et suhteõrgustiku üleüldist rolli ettevõtte tegevuses peavad uurimuses osalenud firmad väga oluliseks. Nähakse partnerettevõtete ja omavaheliste suhete olulist mõju ettevõtte tegevusele ning edukale toimimisele. Omavahelised suhted suhteõrgustiku liikmetega on üldiselt tihedad ja suhteõrgustiku liikmetena nähakse eelkõige tooraine tarnijaid, kliente ja konkurente. Kui esimese kahega on ettevõtetel valdavalt koostööd sisaldav suhe, siis konkurentide puhul sisaldavad suhted nii koostöö, konkureerimise kui ka kooseksisteerimise elemente. Koostöö esineb konkurentidega mõningal juhul vaid informatsiooni vahetuse ja ka tooraine hankimisega seondult.

Ettevõtete suhteõrgustiku horisondi määramisel võib välja tuua mõningase eripära välisosalusega ettevõtete puhul. Nimelt on välisosalusega ettevõtete puhul suhteõrgustiku horisont selles suhtes laiem, et nähakse selgeid seoseid ka oma

emaettevõtte ja tema partnerite vahel. Samuti kuuluvad selliste ettevõtete puhul üldiselt suhtevõrgustiku konteksti samasse kontserni kuuluvad konkureerivad ettevõtted teistes riikides.

Nagu juba eelnevalt sai välja toodud, on keemiatööstusettevõtted üsna tugevalt seotud Venemaaga. Intervjueeritavad tõid välja, et nii Venemaaga kui ka üleüldse Ida-Euroopa turgudel on suhtevõrgustikud ja nendes sisene suhtlemine veelgi olulisema tähtsusega kui mujal regioonides. Samuti märgiti, et seal on ettevõtete vahelised suhted pigem isiklikku laadi.

*Ja kui arvestada nüüd näiteks idaturgusid, me mõtleme selle all nii Venemaad, Valgevenet, Ukrainat jt., seal on see isiklik kontakt ja pidev suhtlemine üks kõige põhilisemaid. Selle baasil asi rajanebki. Leping on küll tore asi, see peab olema, aga kui ikka inimesed omavahel läbi ei saa, siis ei toimu seal ka midagi.*

#### **Ettevõtte D esindaja**

Järgnevalt käsitletakse aga juba täpsemalt eelmises alapeatükis püstitatud hüpoteese. Hüpoteeside paikapidavust analüüsitakse eelmises alapeatükis välja toodud seitsme keemiatööstusettevõtte põhjal.

**H1: Peamine informatsiooniallikas välisturu ja sealse tegevuse kohta on olemasolev suhtevõrgustiku partner.**

**Ettevõtte A** puhul oli ettevõtte tegevuse algusaastatel kindlasti väga oluliseks informatsiooni allikaks välismaise omaniku seotus ja teadmised tema koduturust, kuhu siis ka Ettevõtte A hakkas aktiivselt oma tootangut turustama. Ettevõtte peab oma suhtevõrgustiku liikmeid väga oluliseks informatsiooniallikaks välisturgude kohta. Samuti kasutatakse avalikku ja laialdasemalt kättesaadavat informatsiooni, mida on võimalik saada näiteks interneti vahendusel.

*Justnimelt tarnijad, kliendid, konkurendid /.../ Me ei ole siiamaani vist ühegi turu kohta ametlikku turu-uuringut teinud. Küll oleme me püüdnud võtta juppi siit ja teise sealt, sest päris palju on praegu olnud ka üleval igasuguseid andmeid riikide kaupa, mingeid trende. Oleme neid kokku püüdnud saada*

*interneti baasil. Aga siamaani ei ole me küll ühtegi uuringut teinud. /.../ Mis teinekord võib-olla oma miinus on see, et ta on ühe mätta otsast. Selletõttu on kasu, kui me saame kõrvale mingisuguse üldistavama info. /.../ Aga eelkõige muidugi kliendid räägivad kõige rohkem, et mida ja kuidas läheb, kas on rahadega raskusi, et raha ei liigu jmt.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

Informatsiooni välisturgude kohta saadakse ka tooraine tarnijate käest. Seda aga peamiselt konkreetse riigi majandusliku olukorra kohta. Vähemal määral saadakse informatsiooni ka sellest, kui palju toorainet mõnele turule on müüdud või müüakse. Selle alusel on võimalik kaudselt hinnata ka konkurentide tegevust.

*Tarnijad ei tea seda turgu nii palju. Küll on see, et jutu käigus saame me nendelt teada, kuidas näiteks neil endalgi läheb müük teise riiki, kas nad näevad, et seal on majandusseis hea või muud sellist infot küll. /.../ Aga turu kohta mingit informatsiooni ikka saab. Me ei lepi kokku enam väga pikaajaliselt hindu ja see eeldab nüüd päris sagedast suhtlemist /.../ Ning see tähendab, et praktiliselt ikka iga kuu vähemalt toimuvad telefonikõned või kokkusaamised või midagi sellist. Ja sellega seoses ikka jutustame ka millestki muust. Sealt saame informatsiooni, mis võimaldab seda antud turgu teistmoodi hinnata.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

**Ettevõtte B** peab eelkõige oluliseks just informatsiooni mitte niivõrd erinevate välisturgude kui klientide kohta. Kuna toodangust üsna palju müüakse allhankena, siis ei peeta põhjalikku turu tundmist väga oluliseks. Vähemalt mitte nii oluliseks kui juhul, mil välisturule suundutaks oma kaubamärgiga. Sellest tulenevalt otsitakse erinevaid kanaleid pidi pigem infot potentsiaalsete klientide kohta. Küll aga kasutatakse välisturu kohta vajaliku informatsiooni saamiseks eelkõige olemasoleva suhtevõrgustiku liikmeid.

*Või kui uuele turule tahame siseneda, siis meil ei ole tihtilugu piisavalt palju informatsiooni. Siis me kasutame kõiksugused võimalused ära. Uurime oma tutvusringkonnast, partnerite käest, et võimalikult palju informatsiooni saada*

*konkreetsse turu kohta. Need partnerid, kes on juba seal turul olnud, kes tunnevad seda turgu. Kui meil see võimalus on, siis loomulikult. /.../ Ma ei saa öelda, et see igal pool nii on. Iga turg on niivõrd erinev ja informatsiooni saamine on tihtilugu ka selline õnne küsimus, et kas sa saad selle turu kohta midagi, on üldse küsitav. /.../ Me ei ole aktiivselt kasutanud ausalt öeldes turu-uuringut kui sellist. Uue firma puhul oleme kasutanud läbi Kredexi tehtavat firma uuringut või taustuuringut.*

### **Ettevõtte B esindaja**

Intervjuust **Ettevõttega C** tuleb välja, et paljudel juhtudel on juba tooraine tarnijatel ka esindused Eestis olemas, mis tähendab, et otse suhtlemine välismaal asuva partneriga pole vajalik. Seetõttu on seotus välisturuga selles valdkonnas ka väiksemaks jäänud ning võimalus saada rahvusvahelise tegevuse kogemust ning ka informatsiooni vastava turu kohta väiksem. Tooraine tarnijatele tuleb aga pigem tootmiseks vajalikku oskusteavet. Tarnija käest saadud informatsioon välisturgude kohta on üldine ja suhteliselt väike.

*Vestluse käigus oleme küll puudutanud ka oma tarnijatega erinevaid turge. Kahtlemata neil on oma kogemus mingist turust olemas ja sealt võib teatud informatsiooni saada. Muidugi üldisemat laadi, sellepärast et meie kliendid on erinevad. /.../ Pigem oleme hankijaga arutanud mingisuguseid majanduslikke ja poliitilisi situatsioone mingites regioonides ja võimalusi näiteks.*

### **Ettevõtte C esindaja**

Ettevõtte suhtleb ka konkurentidega, kuid välisturu kohta informatsiooni sellest ei tule. Samas peab ettevõtte oluliseks ka sellise suhtlemise käigus saadavat teavet.

*See suhtlemine on väga üldisel tasemel, niiöelda lõunasöögilauas, kus räägitakse mingisuguseid lugusid turgudest. Võib-olla rohkem võib saada infot näiteks tarnijate kohta. Tarnijad on nagunii olemas, hoolimata sellest, kui palju meid siin on. Müügituru kohta väga infot ei saa. Kuigi teisest küljest võib öelda jälle, et iga info on kasulik. Kui sa räägid ka lõunalauas sellist ümber nurga*

*juttu, saad sa ikka ju mingit aimu või mingit informatsiooni, mida muidu ei oleks. Selles mõttes on suhtlemine ükskõik kellega väga huvitav.*

### **Ettevõtte C esindaja**

Samuti peab Ettevõtte C ohtlikuks seda, et partnerilt tulev informatsioon pole objektiivne ning ei anna tegelikust olukorrast õiget pilti. Olulisimaks informatsiooniallikaks välisturu kohta peab ettevõtte aga siiski turu-uuringuid. Klientidelt, tarnijatelt ja konkurentidelt saadav informatsioon on teisejärgulisem.

**Ettevõtte D** nimetab informatsiooni allikatena ära nii turu-uuringud, kliendid, tarnijad kui ka konkurendid. Küll on erinevatest allikatest tulev informatsiooni hulk erinev. Kõige olulisemateks informatsiooni allikateks on ettevõtte sõnul kliendid ja partnerid konkreetsetest välisriikidest.

*Mida rohkem suhelda, seda rohkem on võimalus saada ka head informatsiooni. /.../ Kui palju kuskilt, aga me oleme ostnud turu-uuringuid, mida on tehtud Venemaal ja Ukrainas. Alati ei saa öelda, et nad kõige paremad ja kõige vettpidavamad on, aga vähemalt mingigi üldpildi annavad. Kõigi teiste kaudu, mis loetletud sai, tuleb ka. Igalt poolt tuleb mingit informatsiooni. /.../ Kuigipalju on tulnud ka tooraine tarnijatelt. Nemad tarnivad ka Venemaa tehastele näiteks ja nende inimesed on kogu aeg koha peal olemas. Nemad näevad seda pilti natuke teise nurga alt. Nii et on ka sealt tulnud informatsiooni.*

### **Ettevõtte D esindaja**

**Ettevõtte E** toob välja, et palju kasulikku informatsiooni tuleb läbi teiste kontserni kuuluvate ettevõtete, kes tegutsevad teistel turgudel. Samuti on välisturgude kohta tulnud informatsiooni ettevõtte klientidelt ja ka kohalikelt ametiasutustelt. Ettevõtte E puhul võib siinkohal ka huvitava välisturgude ehk täpsemalt seal asuvate klientide kohta käiva informatsiooni allikana välja tuua hoopis tegevusharuvälised ettevõtted, kellega on Ettevõttel E ühised kliendid. Nimelt käivad mõningad ettevõtted oma klientide teenindamiseks ka Ettevõttega E konsulteerimas ja nii saab ettevõtte informatsiooni potentsiaalsete klientide kohta.

Tarnijatelt informatsiooni välisturgude kohta ei tule ning ettevõtte ise pole sellist võimalikku teabeallikat ka kunagi kasutanud. Samuti ei ole ettevõttel konkurentidega selliseid suhteid, kus vahetataks informatsiooni mõne välisturu kohta. Ettevõtte tegevuse algusaastatel püüti saada informatsiooni välisturgudel tehtavate turu-uuringute kaudu. Nüüd pole seda võimalust enam kasutatud ja informatsioon turu kohta tuleb teistest allikatest. Väga palju vajalikku informatsiooni on Ettevõtte E sõnul võimalik tänapäeval saada ka internetist.

**Ettevõtte F** jaoks on peamiseks informatsiooniallikaks uute välisturgude kohta turu-uuringud. Ettevõtte toob olulise teabe allikana uue välisturu kohta välja ka eelneva rahvusvahelise tegevuse kogemuse mõnel nt. kultuuriliselt sarnasel turul. Kui turu-uuringud annavad informatsiooni peamiselt uue välisturu kohta, kuhu alles plaanitakse siseneda, siis olemasolevate välisturgude kohta käivat teavet saab palju ka ettevõtte edasimüüjatelt konkreetsel turul.

*Kindlasti on olulised turu-uuringud, mis tulevad turu-uuringufirmadelt. /.../ Ja informatsiooni tuleb ka oma koostööpartneritelt ehk siis meie edasimüüjatelt. /.../ Läti turul tuleb arvestada näiteks meie distribuutori või uue partneri soovitusi toodete osas ja turundustegevuses, sest nemad tunnevad oma turgu ning oma inimesi palju paremini.*

#### **Ettevõtte F esindaja**

**Ettevõtte G** saab informatsiooni välisturgude kohta nii oma suhtevõrgustiku liikmetelt kui ka korraldades turu-uuringuid. Välisturgude kohta saadakse informatsiooni suhtevõrgustiku liikmetest eelkõige oma klientide käest ja seda nii kodumaiste klientide, kellel on seosed välisturgudega kui ka välisturul asuvate klientide käest. Ettevõtte G toob välja, et olulist informatsiooni konkreetse välisturu ja sealsete nõuete kohta saab lisaks sellele aga ka just uuest suhtevõrgustikust, mis luuakse sellele turule sisenemiseks.

*Läti edasimüüjaga on olnud mitmeid asjalikke arutelusid, mis aitavad selgeks saada, kuidas see Läti asi tegelikult käib. Millisel ketil on millised turupositsioonid ja kui sinna siseneda, siis milliste muude müügikulude ja väljapanekute ja selliste kuludega tuleb arvestada. Samuti kuidas need*

*kaubandusketid tegutsevad, kuidas otsuseid langetavad. /.../ Sageli need muud asjad, mis tuleb korda ajada, võivadki selle potentsiaalse kliendi juures alles selguda. Esimene signaal uutest või vajalikest nõuetest tulebki klientide käest sageli.*

### **Ettevõtte G esindaja**

Kokkuvõttes võib öelda, et antud hüpoteesi toetasid täielikult Ettevõtte A, Ettevõtte B, Ettevõtte D, Ettevõtte E ja Ettevõtte G juhtumid. Nimetatud ettevõtted nimetasid kõige olulisemate informatsiooniallikatena just ettevõtte suhtevõrgustiku liikmeid. Ka Ettevõtte C ja Ettevõtte F said oma suhtevõrgustiku liikmetelt mingil määral informatsiooni välisturgude kohta, kuid nad ei pidanud oma partnereid peamisteks teabe allikateks ning seadsid esikohale pigem turu-uuringud.

Nagu eelnevast analüüsist selgus, tuleb kõige rohkem informatsiooni just ettevõtte klientidelt konkreetsel turul. Üldisemat informatsiooni näiteks riigi majandusolukorra kohta saab aga ka tooraine tarnijatelt ja mõningatel juhtudel ka konkurentidelt. Selle põhjuseks on tihtipeale asjaolu, et klientidega toimub tavaliselt kõige tihedam suhtlemine. Kõige vähem suhtlemist toimub konkurentidega, kellega kohtumised on pigem juhuslikku laadi.

### **H2: Ettevõtte lähtub välisturu valimisel oma olemasoleva suhtevõrgustiku partneri asukohast.**

**Ettevõtte A** tegevuse alguses siseneti riiki, kust oli pärit üks ettevõtte omanikest. Seejuures mängisid olulist rolli omaniku head teadmised selle turu kohta, mis võimaldasid ettevõtte kiiremat sisenemist ja oma tegevuse arendamist antud turul. Tooraine tarnijad ei ole välisturgude valiku ja seal tegevuse alustamisega aga ettevõtte sõnul kuidagi seotud olnud. Välisturgude valikul on üldjuhul lähtutud pigem teistest kriteeriumitest kui suhtevõrgustike liikmete asukoht välisriikides.

**Ettevõtte B** puhul seost ettevõtte suhtevõrgustiku liikmete asukoha ja sihtturgude vahel üldiselt pole. Ainuke suhtevõrgustikust tulenev võimalik sisenemine välisturgudele on juhtudel, kui ettevõtte kliendiks saab mõni suur kontsern, kellel on palju tütarettevõtteid üle maailma. Sellest tulenevalt läheb ka Ettevõtte B oma toodanguga nende turgudele.

**Ettevõtte C** puhul on ekspordi sihtriigi valikul lähtunud eelkõige just turu geograafilisest lähedusest. Ettevõtte jaoks on tundunud kõige kergem ja parem müüa just lähedalasuvatele turgudele.

**Ettevõtte D** alustas oma toodete müüki Soome põhjusel, et seal asub ettevõtte emafirma. Teiste sihtturgude valiku üle on aga otsustanud eelkõige ettevõtte omanikfirma ja seetõttu ei saa muudel juhtudel välisturgude valikut otseselt seostada suhtevõrgustiku partnerite asukohaga.

Sarnane olukord on **Ettevõtte E** puhul, kus ekspordi sihtriikide valik on tehtud omanikfirma poolt ning see pole vähemalgi määral olnud seotud ettevõtte suhtevõrgustiku partnerite asukohaga. Ettevõtte E pole aga erinevalt Ettevõtte D sisenenud ka sellesse välisriiki, kus asub ettevõtte emafirma.

**Ettevõtte F** ei võta ekspordi sihtriigi valikul suhtevõrgustiku partnerite asukohta ega nende võimalikku olemasolu konkreetsel turul üldse arvesse.

*Turgude valikut, kus tegutseda, kodumaine suhtevõrgustik ei mõjuta. See on teistsugune otsus. Sisenemiseks Läti turule ei piisa sellest, kui ma tean näiteks konkureerivaid ettevõtteid, kust saan infot, et kas seal on kerge või raske. Ma arvan, et ei mõjuta. See on ikka teistmoodi tegevus turu-uuringute ja selliste asjadega. Ta ei ole nii, et keegi kuskilt annab mingi info, et hirmus lihtne on näiteks Lätis tegutseda. Kui hakkasime Lätis tegutsema, siis tegime ikka turu-uuringud, siis otsustasime, kas saame sinna minna. /../ Et näiteks meil on Venemaal tarnija, et siis läbi tema saame mingit julgust? Ei, seda kindlasti mitte.*

#### **Ettevõtte F esindaja**

**Ettevõtte G** pole samuti ekspordi sihtriikide valikul lähtunud olemasoleva suhtevõrgustiku partneri asukohast. Küll on olnud abi oma tegevuse laiendamisel näiteks Läti turul kodumaal asuvast kliendist, kellel on seosed oma kontserni kaudu ka Läti turuga. Sellisel viisil on kodumaise suhtevõrgustiku kaudu olnud võimalik arendada oma rahvusvahelist tegevust, kuid seda siis juba olemasoleval sihtturul.

Kokkuvõttes võib öelda, et antud hüpoteesi kinnitas vaid Ettevõtte B, kelle puhul toimub mõningatel juhtudel rahvusvahelistumine läbi kliendiks oleva kontserni emaettevõtte. Sellistel juhtudel siseneb ettevõtte välisturule, kus asuvad selle kontserni liikmed. Ettevõtete A ja D puhul on küll sisenetud turgudele, kus tegutseb ka nende suhteõrgustiku partner, kuid selleks suhteõrgustiku liikmeks on olnud ettevõtte välismaine omanik. Muudel juhtudel pole välisturgude valikul suhteõrgustiku liikmete asukohast lähtutud.

Ettevõtte C, Ettevõtte E, Ettevõtte F ja Ettevõtte G puhul ei mõjuta aga ekspordi sihtriigi valikut olemasoleva suhteõrgustiku liikmete asukoht. Seega ei saa öelda, et hüpotees nende ettevõtete puhul kehtiks.

Ettevõtetel, kes sisenesisid suhteõrgustiku partneri asukohaks olevasse riiki, olid selleks partneriks kas omanik või klient. Nii omanikfirmade kui klientidega on ettevõtetel üldiselt suhtlemine tihedam. Nagu eelmise hüpoteesi puhul juba välja tuli, tuleb partneritelt, kellega tihedamini suheldakse, ka rohkem informatsiooni välisturu kohta. Mida rohkem on informatsiooni välisturu kohta, seda kindlamini tunneb end ettevõtte ka sellele turule sisenemisel.

### **H3: Eesti keemiatööstusettevõtted sisenevad välisturule olemasoleva suhteõrgustiku raames.**

**Ettevõtte A** on enamikele välisturgudele sisenenud enda initsiatiivil. Välja arvatud Rootsi, mille puhul tuli initsiatiiv sealtpoolt, ettevõtte juhi isikliku kontakti kaudu varasemast ajast. Rootsi puhul võib seega rääkida välisturule sisenemisest olemasoleva suhteõrgustiku raames, mille puhul ettevõtte nõ. tõmmati välisturule suhteõrgustiku välismaal asuva partneri poolt. Samuti on Soome toimunud sisenemine olemasoleva suhteõrgustiku raames. Läti turule sisenedes loodi sinna aga uus suhteõrgustik.

**Ettevõtte B** loob uuele välisturule sisenedes üldjuhul seal ka uue suhteõrgustiku. Seda eriti nende välisturgude puhul, kuhu soovitakse enda initsiatiivil siseneda. Olemasoleva suhteõrgustiku raames toimub sisenemine välisriiki juba eelmise hüpoteesi analüüsis välja toodud juhul, kui ettevõtte kliendiks saab rahvusvaheline kontsern, kelle kaudu siirduakse turgudele, kus asuvad selle kontserni tütarettevõtted. Skandinaavia turu

puhul on aga suurt rolli mänginud üks ettevõtet tundev inimene Taanis, kellel on palju kontakte Skandinaavia turul ning kelle kaudu on ettevõtte oma tegevust nendel turgudel ka arendada saanud.

**Ettevõtte C** puhul on välisturule sisenemine toimunud alati ettevõtte enda initsiatiivil. Leedu turu puhul toimus aga esialgne turule sisenemine just läbi olemasoleva suhtevõrgustiku.

*Algusaastatel tõepoolest ekspordikanali Leetu avas selline juba olnud suhe. Õigemini alustajate ringist välja kasvanud suhe. Siis tõepoolest juba olemasolev suhe lõi selle turu. Muu on ikka jälle vastupidi olnud. On ise üritatud kõigepealt luua mingit suhet.*

#### **Ettevõtte C esindaja**

Hoolimata sellest, et **Ettevõtte D** lähtub sihtriikide valikul emaettevõtte eelistustest, tuli idaturgudele sisenemiseks initsiatiiv konkreetsel ajahetkel ettevõtte enda käest. Venemaa turule siseneti aga olemasoleva suhtevõrgustiku raames, tõmmates endaga kaasa ka teisel turul tegutsenud kliendi.

*Lõpp-kokkuvõttes oli ikka niimoodi, et inimesed, kes olid meie toodetega enne tegelenud Lätis, nende üks firma oli nõus minema Venemaale ja alustama siis tööd seal. Nii et ikkagi läbi kontaktide tulid need paremad saavutused seal Venemaal. Inimesed, kes tegelesid varem Lätis meie toodete müügiga, siirdusid Venemaale /.../ Ja see andis ka meie jaoks teatud kindlustunde, et seal olid inimesed, keda me juba enne teadsime. Palju kergem oli niimoodi tööd teha, usaldus oli juba olemas. Võimalus teha Venemaal vale valik on väga kerge.*

#### **Ettevõtte D esindaja**

Põhjamaadesse sisenemisel on väga suurt rolli mänginud emaettevõtte ja ka tema kontaktid. Põhjamaadesse sisenes Ettevõtte D aga väljastpoolt tulnud initsiatiivil, mis tuli nii emaettevõtte kui klientide poolt.

**Ettevõtte E** puhul on mingil määral sarnane olukord eelneva ettevõttega – välisturgude valik on omanikfirma poolt määratud. Kuigi ettevõtte on välisturule sisenedes püüdnud

luua uue suhtevõrgustiku, siis on mingil määral siiski mänginud rolli ka olemasolev ettevõtte suhtevõrgustik. Nimelt valiti ühel välisturul olevaks partneriks ettevõtte, mida tundis Ettevõtte E emafirma. Antud juhtumi puhul on huvitav eelkõige see, et rolli mängisid mitte ettevõtte ja välisturul oleva partneri eelnevad seosed, vaid seosed olemasoleva partneri ja tema suhtevõrgustikus osaleja vahel.

*Valik langes meie puhul temale tänu sellele, et ta on juba aastaid tegelenud ka meie emaettevõtte teiste toodete müümisega välisturul. /.../ Me saime informatsiooni, et see partner on aastate jooksul üles näidanud usaldusväärsust ja korrektsust oma toimetamistes.*

### **Ettevõtte E esindaja**

**Ettevõtte F** on välisturgudele sisenemisel loonud alati uue suhtevõrgustiku. Täpselt sama kehtib ka **Ettevõtte G** puhul, kes samuti on rahvusvahelistumisel loonud konkreetsetes riigis uue suhtevõrgustiku.

Kokkuvõttes võib öelda, et hüpoteesi ei toetanud kindlasti Ettevõtte F ja Ettevõtte G. Teiste ettevõtete puhul ei ole võimalik üheselt öelda, kas välisturgudele sisenetakse pigem olemasoleva suhtevõrgustiku raames või luuakse seal uus suhtevõrgustik. Ettevõtted A, B, C, D ja E on rahvusvahelistumisel kasutanud mõlemat varianti. Nendest viiest ettevõttest võiks eraldi välja tuua vaid Ettevõtte A ja Ettevõtte D, mis on aktiivsemalt kasutanud võimalust siseneda välisturule olemasoleva suhtevõrgustiku raames.

Uuritud keemiatööstusettevõtted loovad välisturule sisenedes seal tihti uue suhtevõrgustiku, mis eelkõige tähendab seda, et sealt turult otsitakse endale uued kliendid. Olemasoleva suhtevõrgustiku raames toimub rahvusvahelistumine pigem ettevõtte partneri eestvedamisel. Erandina võib siinkohal välja tuua Ettevõtte D, kes oli ise oma partneri tõmbajaks välisturule.

**H4: Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumine on pikalt ja põhjalikult planeeritud protsess.**

**Ettevõtte A** peab rahvusvahelistumist pikaajaliselt planeerituks. Samas peab ta aga oluliseks teguriks ka juhuslikkust.

*Ma arvan, et ta on selles mõttes pikaajaline protsess, et ta on tõesti planeeritud. Aga ma ei välista selles suhtes juhuslikkust, et ikka üks või teine kontakt võib olla hästi määrav. /.../ Selles mõttes alati isiklik kontakt pigem panustab välisturule sisenemisele. Sa võid ju planeerida, aga kui sa ei leia õigeid inimesi, siis võib ikkagi raske olla. Tõenäoliselt on välisturule sisenemine sellisel juhul ka ressursimahukam, nii ajalises kui rahalises mõttes. Selles mõttes see juhus mängib ka ikka suurt rolli.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

**Ettevõtte B** puhul on päris palju huvi ettevõtte toodete vastu just klientide enda poolt ning sellisel juhul võidakse siseneda välisturule, kuhu ettevõttel endal muidu polnud üldse plaaniski siseneda. Samas ei vii aga kõik väljastpoolt tulevad päringud edasise omavahelise koostööni. Rahvusvahelistumine on aga iseenesest siiski pigem pikalt planeeritud tegevus. Nendel turgudel, mis on võetud ettevõtte enda huviorbiiti, on ka ettevõtte tegevusintensiivsus suurem. Samuti ollakse siis ise turule sisenemise initsiaatoriks.

**Ettevõtte C** esindaja peab rahvusvahelistumist samuti pigem pikalt planeeritud protsessiks, seda eriti ettevõtte juhtkonnas. Samas on ettevõtte pikaajalise planeerimise juures kasutanud ka kiiret ja spontaanset tegutsemist. Kuna viimane andis väga positiivseid tulemusi, siis ei välistata, et sellist lähenemist veel ka mõne teise turu puhul kasutatakse.

*Minu kui ettevõtte juhi tasandil on ta loomulikult pikalt planeeritud. /.../ Oleme ka täiesti sellise spontaanse asja teinud, et läheme, räägime inimestega, valime kellegi välja, teeme ära. See on üsna spontaanne lähenemine, aga ma ei saa selle versiooni suhtes midagi halba öelda, see toimis väga hästi. Selline ebatraditsiooniline lähenemine selles suhtes, et me läheme valime inimese välja ilma mingit pikemat eeltööd tegemata. Kui sellisel juhul asi toimima hakkab, siis*

*on kõik ju väga hästi. Kõik kulud, ajakulu on väga väike. Ja ma arvan, et me proovime seda rakendada veel kuskil.*

### **Ettevõtte C esindaja**

**Ettevõtte D** puhul oli idaturgudele suundumine pikaajaline ja planeeritud protsess. Põhjamaadesse siseneti aga partnerite poolt tõmbamise tagajärjel ja kasutati ära juhuslikult avanenud võimalust.

Välisturule sisenemine **Ettevõtte E** poolt oli aga kindlasti pigem planeeritud kui juhuslikkusel põhinev tegevus. Siin mängib olulist rolli ka see, et rahvusvahelise tegevuse otsus on tulnud emafirmast ja Ettevõtte E ülesanne on olnud planeerida, missugune meetod oleks välja valitud sihtturgudele sisenemiseks ja seal tegutsemiseks kõige sobivam.

**Ettevõtte F** puhul on initsiatiiv uutele turgudele suundumiseks tulnud nii ettevõtte enda poolt kui ka välisturul oleva suhteõrgustikuvälise ettevõtte poolt. Viimati mainitud viisil on oma toodangut müüdnud ka riikidesse, kuhu muidu ettevõtte poolt aktiivset eksporditegevust ei toimu. Üldiselt on aga ettevõtte rahvusvahelistumine olnud kogu aeg pikalt ja põhjalikult planeeritud tegevus. Täpselt samamoodi on ka **Ettevõtte G** rahvusvahelistumine planeeritud ja sihipärane tegevus.

Kokkuvõttes võib öelda, et kõik ettevõtted üldiselt planeerivad põhjalikult oma rahvusvahelistumist. Hüpoteesi toetasid kõik ettevõtted. Ettevõtted peavad rahvusvahelistumist oluliseks ning ettevõtte arengus vajalikuks. Konkreetsele välisturule sisenemine võib aga mõningatel juhtudel toimuda ka nõ. ootamatult avanevat võimalust ära kasutades. Tavaliselt on selleks võimaluseks välisturult tulev huvi ettevõtte toodete vastu. Siin võib olulist rolli mängida piisava informatsiooni puudumine välisturu kohta, mis ei anna ettevõttele piisavat kindlust sellele turule enda initsiatiivil siseneda. Samuti võib probleemiks olla sobiva partneri leidmine antud turul.

**H5: Eesti keemiatööstusettevõtted kujundavad ja arendavad teadlikult oma suhteõrgustikke välisturu kohta info kogumiseks ja sinna sisenemiseks.**

Välisturule sisenemiseks on **Ettevõtte A** loonud suhteid uuel turul olevate klientidega. Välisturu kohta informatsiooni saamiseks pole ettevõtte spetsiaalselt teiste firmadega suhteid loonud. Pigem kasutatakse olemasolevaid suhteid ning võimalikke informatsiooniallikaid.

*Me kasutame neid võimalusi, mis meile kätte tulevad sellesama suhtlemise kaudu ja me kasutame loomulikult seda informatsiooni, mis tuleb tarnija või siis ka kliendi kaudu, näiteks kliendikülastuste ja suhtlemise käigus jmt.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

**Ettevõtte B** puhul ei ole samuti suhte loomisel ja arendamisel peamiseks eesmärgiks saada oma partnerilt informatsiooni välisturu kohta. Välisturule sisenemiseks luuakse aga spetsiaalselt selleks suhted konkreetset turul olevate firmadega, eelkõige tulevaste klientidega.

Läti turule sisenemiseks otsis **Ettevõtte C** sealt ettevõtet, kes nende tooteid sellel turul müüks. Siinkohal võiks välja tuua tavapärasest veidi erineva lähenemise, mida ettevõtte turule sisenemiseks kasutas. Pikaajalisemate uuringute ja eeltöö asemel mindi ise Läti ja külastati kliendina potentsiaalseid edasimüüjaid. Valides nii välja sobivaima, võeti ettevõttega ühendust ja pakuti koostöö tegemise võimalust. Kuigi konkreetne suhe edasi ei arenenud, saadi väljavalitu käest ühe teise ettevõtte kontaktandmed, kellega alustati ka koostööd. Nii nagu eelmise ettevõtte puhulgi, luuakse välisturule sisenemiseks vajalikud suhted vaid uute potentsiaalsete klientidega. Muude võimalike partneritega sellel eesmärgil suhteid ei looda ega arendata.

**Ettevõtte D** puhul võib siinkohal välja tuua juba eelmise hüpoteesi juures käsitletud Venemaale sisenemise näite, kus selleks, et siseneda välisturule, arendati suhteid olemasolevate partneritega. Välisturule sisenemiseks kujundatakse ja arendatakse suhteid nii uute kui ka olemasolevate suhtevõrgustiku liikmetega. Välisturu kohta informatsiooni saamiseks pole spetsiaalselt uusi suhteid loodud. Küll aga toimub konkurentidega omavaheline suhtlemine, mille käigus vahetatakse mõningal määral informatsiooni ka välisturgude kohta. Seetõttu võib öelda, et informatsiooni saamiseks, sh. välisturu kohta, arendatakse olemasolevaid suhteid konkurentidega.

**Ettevõtte E** pole välisturu kohta informatsiooni kogumiseks teadlikult oma suhtevõrgustikku kujundanud ega arendanud. Sisenedes uuele turule on ettevõtte aga arendanud ja kujundanud nii olemasolevat kui uut suhtevõrgustikku.

**Ettevõtte F** pole samuti oma suhtevõrgustiku kujundamisel lähtunud soovist saada informatsiooni välisturu kohta. Küll on teadlikult kujundatud uut suhtevõrgustikku välisturule sisenemisel. Siinkohal võiks välja tuua aga ka ühe tavapärasest erineva juhtumi. Nimelt selleks, et siseneda Skandinaavia turule, lõi ettevõtte suhted sealse teadusasutusega, mis kontrollib toote vastavust keskkonna nõuetele ning mille kaudu saab vastava märgistuse oma tootele keskkonnasõbralikkuse kohta. Ilma selle märgistusega oleks oma toodet Skandinaavias väga raske müüa.

**Ettevõtte G** arendab ja kujundab samuti teadlikult oma suhtevõrgustikku välisturule sisenemisel. Ettevõtte G puhul võib aga välja tuua, et suhete loomisel on tihti eesmärgiks ka informatsiooni kogumine välisturu kohta. Informatsiooni kogumiseks kujundatakse suhteid nii potentsiaalsete klientidega välisturul, kuhu soovitakse siseneda või ka näiteks Eesti Väliskaubanduse Liiduga, mis on aidanud koguda informatsiooni välisturu kohta. Seda kuidas uue välisturu kohta informatsiooni saadakse, iseloomustab hästi järgnev Ettevõtte G esindaja tsitaat.

*Mingite allikate põhjal selekteerid mingisuguse seltskonna firmasid konkreetsel turul välja, kes tunduvad nagu endale atraktiivsed, huvipakkuvad ja usaldusväärsed. Helistad sinna, kirjutad inimestele ja katsud nendega kokku saada. Ja üks soovitab ühte ja teine ütleb teist ja nii see mosaiik kokku pannakse.*

#### **Ettevõtte G esindaja**

Kokkuvõttes võib öelda, et täielikult toetasid hüpoteesi Ettevõtte D ja G. Ettevõtted A, B, C, E ja F kinnitasid hüpoteesi viis vaid osaliselt. Juhtumite analüüsimisel selgus, et Ettevõtte D ja Ettevõtte G arendavad ja kujundavad teadlikult oma suhtevõrgustikku nii välisturu kohta informatsiooni kogumiseks kui sinna sisenemiseks. Ülejäänud ettevõtted ei arenda ega kujunda teadlikult oma suhtevõrgustikke konkreetse välisturu kohta

informatsiooni kogumiseks, küll aga kujundatakse oma suhtevõrgustikke spetsiaalselt väliturule sisenemiseks.

Väliturule kohta informatsiooni kogumiseks on Ettevõtte D arendanud olemasolevaid suhteid konkurentidega ja Ettevõtte G potentsiaalsete klientide ning Eesti Väliskaubanduse Liiduga. Suhtevõrgustiku kujundamine väliturule sisenemiseks kujutab endast enamikel juhtudel suhete loomist sellel turul olevate uute klientidega. Vaid Ettevõtte D arendas väliturule sisenemiseks suhet olemasoleva partneriga. Samuti on erandiks Ettevõtte F, mis on lisaks suhetele uute klientidega loonud spetsiaalselt väliturule sisenemiseks suhteid teadusasutusega.

#### **H6: Eesti Keemiatööstuse Liidu liikmed saavad ettevõtte rahvusvahelistumiseks liidult otsest toetust.**

**Ettevõtte A** jaoks Eesti Keemiatööstuse Liidul firma rahvusvahelistumisele otsest mõju pole olnud. Küll hinnatakse liidu tegevust seoses keemiatööstust puudutava seadusandlusega Eestis ning nähakse selle kaudset mõju ettevõtte rahvusvahelisele tegevusele.

*Me võib-olla pole ka oodanud seda, et Keemiatööstuse Liidult rahvusvahelistumiseks midagi saada. Paljud asjad olid meil juba varasemal ajal paigas ja toimisid. Aga ma arvan, mida me nagu saame ja mida me hakkame üha rohkem ilmselt koostöös nendega ja siis teiste liidu liikmetega saama, on seesama Euroopa Liidu seaduste ja bürokraatiaga seonduv ning kogu see pool.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

Eesti Keemiatööstuse Liidu liikmetega seoses ei saa samuti välja tuua, et nendega on tugevamad suhted kui väljaspool liitu olevate partnerettevõtetega. Keemiatööstuse Liitu kuuluvate partneritega suheldaksegi pigem vaid liidu tegevuse raames ning ettevõtte igapäevategevusse nad ei puutu.

**Ettevõtte B** ei too samuti välja mingisugust otsest seost Eesti Keemiatööstuse Liidu ja oma ettevõtte rahvusvahelistumise vahel. Küll aga tajutakse liidu tegevuse kaudset mõju firma tegevusele välisurgudel. Informatsiooni välisurgude kohta pole ettevõtte sealt aga

saanud ning samuti ei saa välja tuua liidu liikmete ja teiste partnerettevõtete suhete erinevust.

**Ettevõtte C** ei näe ettevõtte rahvusvahelistumisel Eesti Keemiatööstuse Liidul olevat mingisugust otsest mõju. Pigem on liidu mõju ettevõtte tegevusele kodumaal. Samas on ettevõtte kindel, et kui sealt oleks vaja mingisugust informatsiooni välisturu kohta või abi mingi probleemi lahendamisel, siis oldaks valmis aitama. Praeguseni pole aga ettevõttel sellist vajadust tekkinud. Keemiatööstuse Liidu teiste liikmetega on Ettevõttel C ainult isiklikku laadi suhted ning ametialaselt koostööd ei toimu.

*Vähemalt meie tasemel on suhted väga isiklikud. See on jälle teoreetiline võimalus, et kui kellelgi on midagi puudu, siis ta saaks küll seda, ma usun, läbi Keemiatööstuse Liidu ajada. Ma usun, et see uks on lahti.*

#### **Ettevõtte C esindaja**

Sarnaselt eelmistele ettevõtetele pole ka **Ettevõtte D** sõnul Eesti Keemiatööstuse Liit nende rahvusvahelistumist mõjutanud. Täpselt samamoodi ei näe Keemiatööstuse Liidu mõju oma rahvusvahelistumisele ka **Ettevõtte E**. Küll toovad nad välja liidu väga positiivse üldise mõju Eesti keemiatööstusele, mis on seotud vajaliku seadusandluse loomise ja tutvustamisega Eestis.

Ka **Ettevõtte F** sõnul pole Eesti Keemiatööstuse Liit nende rahvusvahelistumisele mõju avaldanud. Sarnaselt teistega toob ettevõtte välja liidu tegevuse üldisema olulisuse. Välja ei saa ka tuua erinevust ettevõtte suhetes Eesti Keemiatööstuse Liidu ja sellest väljaspool olevate firmadega.

*Meie ettevõtte puhul aga otsust, et läheme ühele või teisele turule, ei ole see mõjutanud. Liidul on tubli lobitöö just koduturul, kus on väga tähtsad Euroopa Liidu poolt tulevad normide ja direktiivide rakendamine ja kohandamine ning vajadus Eesti keemiafirmade eest valitsuse tasandil seista.*

#### **Ettevõtte F esindaja**

**Ettevõtte G** seisukoht on sarnane eelmiste ettevõtetega. Eesti Keemiatööstuse Liidul nähakse olevat olulist rolli Eesti keemiatööstuse üldises arengus, seoses eelkõige

keemiatööstusettevõtteid puudutava seadusandluse mõjutamisega. Erinevalt teistest uuritud ettevõtetest toob aga Ettevõtte G välja võimaluse Eesti Keemiatööstuse Liidu kaudu olla teiste rahvusvaheliste organisatsioonide liikmed. Samas aga tunnistatakse, et kuulumine nendesse välismaistesse organisatsioonidesse ei aita näiteks ettevõttel leida uusi turgusid. Sealt saadakse vaid üldist ettevõtte tegevuse toetust.

*Eesti Keemiatööstuse Liidu olulisus meie jaoks on ikkagi suuremal määral lokaalne. Tema eesmärk on olla teatud huvirühma ruupor koostöös seadusandjaga, turu järelvalvega, üldse järelvalvetega jne. Meie jaoks on tema üks ülesanne ka see, et Eesti Keemiatööstuse Liidu kaudu saame meie olla välismaiste või rahvusvaheliste organisatsioonide liikmed. Kuna rahvusvaheliste organisatsioonide liikmemaksud sellisele väikesele firmale on suhteliselt suured, siis nüüd on need maksud rahvusvahelisel tasemel vaadatud ümber riigipõhiselt ja liidupõhiselt. Rahvusvahelise organisatsiooni liige on küll liit, aga tegelikult on siis mingi teatud väike huvigrupp, kes tasub siis nõ. kollektiivselt selle liikmemaksu ja saab siis selle vastava rahvusvahelise organisatsiooni info ja kaudselt siis ka tema liikmeteks. /.../ Uute turgude leidmisele need organisatsioonid, kuhu meie kuulume, kaasa ei aita. Küll nad aitavad aga kaasa sellele, et meil on olemas informatsioon rahvusvahelisest, rohkem siis Euroopa Liidu keemiatööstust ja meie tegevusvaldkonda puudutavast seadusandlikust protsessist.*

### **Ettevõtte G esindaja**

Kokkuvõttes võib öelda, et antud hüpotees ei leidnud kinnitust ühegi ettevõtte puhul. Mingil määral nähakse küll Eesti Keemiatööstuse Liidu kaudset mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele, mis avaldub vajaliku keemiatööstust puudutava seadusandluse välja töötamises osalemises ja nii sobiva tegevuskeskkonna loomises ettevõtetele. Samamoodi ei too ükski ettevõtte välja erinevusi suhetes oma suhtevõrgustike liikmetega sõltuvalt sellest, kas nad kuuluvad Eesti Keemiatööstuse Liitu või mitte. Hüpoteesi püstitamisel arvatud suhtevõrgustiku katalüsaatori roll Eesti Keemiatööstuse Liidul antud juhtumite puhul puudub.

### **H7: Eesti keemiatööstusettevõtted teevad välisturule sisenemiseks konkurentidega koostööd.**

Konkurente on **Ettevõttel A** Eestis neli. Üks osa neist tegelevad vaid sama toodangu vahendamisega. Välisturgudel on Ettevõttel A konkurente veelgi. Kuigi ettevõttel on konkurentidega üsna sõbralikud suhted ja mingites valdkondades tehakse ka koostööd, siis välisturgudele sisenemisel otsest koostööd ei tehta.

*Ma arvan seda, et nende hulgast teatud konkurentidega me oleme võimelised olnud siin koostööd tegema. See tähendab selles mõtteski lihtsalt, et kui meil ei ole toorainet, siis me ostame nendelt ja samas me müüme nendele. /.../ Väliskonkurentidega on olnud näiteks nii, et kui mul on olnud mingisugune probleem ja ma ei oska seda lahendada, siis saan teinekord helistada ja küsida, et kas teil on olnud selline asi ja kuidas te selle lahendasite.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

**Ettevõttel B** on peamisi konkurente seitse, mis paiknevad nii Euroopas kui ka Eestis. Konkurentidega küll suheldakse, aga otseselt mingit koostööd ei tehta, seda enam ettevõtte rahvusvahelistumisel.

*Me ei näe nagu vajadust koostööd teha siinamaani. Nii kriitiline see olukord ei ole, et me peaksime oma jõud ühendama ja koos turgusid otsima. Sellist asja ei ole. /.../ Aga konkurendi käitumisest tulenevat turule sisenemist on küll. Me jälgime, kuidas konkurent tegutseb mingil turul või vähemalt üritame seda teha nii palju kui me informatsiooni saame. Ja kui me leiame, et see meile kasuks tuleb, siis me üritame ka seda võimalust ära kasutada. Ka selliseid momente on olemas, et jälgida konkurendi käitumist. /.../ Näiteks turule sisenemisel jälgida, mida ta teeb, mis vigu ta teeb, nende vigasid ära kasutada oma tarbeks.*

#### **Ettevõtte B esindaja**

Konkurentidega koostöö tegemisel näeb **Ettevõtte C** ainukese võimalusena ettevõtte osalist omandamist mõne suurema firma poolt. Sellisel juhul saab ettevõtte rahvusvahelistuda lihtsamalt ja kiiremini. Praeguseni pole sellist varianti kasutatud.

*Ja seal on üks täiesti reaalne ja võib-olla kõige kiiremini toimiv võimalus minna sinna turule koos kellegi teisega. No näiteks konkurentidega. /.../ Selge on see, et need on seotud teatud mingite muude nüanssidega. /.../ Aga ma arvan, et sellistele väikefirmadele nagu meil, on see üks kõige reaalsem võimalus siseneda uutele turgudele koos kellegi suuremaga, kes on selle töö juba ära teinud.*

#### **Ettevõtte C esindaja**

Suuremaid konkurente on **Ettevõttel D** kolm. Konkurentidega saadakse suhteliselt hästi läbi ja toimub omavaheline infovahetus, mis on ettevõtte rahvusvahelisele tegevusele kaasa aidanud. Omavaheline suhtlemine on konkurentidega siiski pigem isikliku kontakti tasandil.

*See ei ole igapäevane aktiivne suhtlemine, aga see on teatud perioodide tagant loomulikult. /.../ Ütleme selline hea sõbralik läbisaamine. Arvestades seda muidugi, et mõlemad on konkurendid omavahel. Ei unustata seda piiri vahelt, aga suhtleme. /.../ Teatud piirini. Üks kuuleb ühte asja, teine kuuleb teist asja. Kui see ei ole informatsioon, mis võib kahjustada, kui seda edasi anda, vaid vastupidi, võib hoiatada teist, et ma kuulsin seda ja seal on vist olukord niimoodi. See on täiesti normaalne, et sellist asja edasi antakse.*

#### **Ettevõtte D esindaja**

Informatsioon, mida omavahel jagatakse, puudutab ka välisturge. Kuigi informatsiooni vahetus ei ole eriti tugev ja tihe koostöö tegemise vorm, võib seda siiski nimetada omavaheliseks koostööks. Peale informatsioonivahetuse konkurentidega aga rohkem koostööd ei tehta.

**Ettevõtte E** suhtleb oma konkurentidega seoses sellega, et puututakse kokku erinevatel koosolekutel, seminaridel või esitlustel. See suhtlemine on aga pigem isiklikku laadi ja

ametialast informatsiooni vahetust ei toimu. Konkurentidega mingisugust koostööd ei tehta.

*Me aeg-ajalt ikka suhtleme. Meie suhtlemine toimub nii, et me käime Eesti Keemiatööstuse Liidu koosolekutel või kuskil mingil esitlusel või mingil seminaril, kuhu me lihtsalt koos juhtume. Eks me ikka siis teretame, naeratame, räägime ilmast ja kellega millest, aga üldjuhul mitte tööst.*

#### **Ettevõtte E esindaja**

**Ettevõttel F** on palju konkurente nii kodu- kui välismaal. Suhtlemine toimub pigem konkurentide toodete edasimüüjatega ja seda nii Eestis kui ka turgudel, kuhu eksporditakse.

*Me teame üksteist ja mingil tasemel me informatsiooni üksteise vahel ka jagame. Kuna turud on väikesed, omavahel ikka kokku puututakse – vastuvõtud, koolitused jmt. Mingit infot me omavahel ikka jagame, kui sügavalt, see on omaette küsimus.*

#### **Ettevõtte F esindaja**

Otseselt konkurentidega ettevõtte koostööd ei tee. Kindlasti aga jälgitakse konkurentide tegevust välisturgudel, et võimalusel nende kogemustest midagi õppida.

**Ettevõttel G** on samuti konkurente nii kodu- kui välismaalt. Kodumaiste konkurentidega toimub mingil määral suhtlemine ja koostöö seoses Eesti Keemiatööstuse Liidu tööga. Nimelt on selle liikmetest moodustatud töögrupid, kellega regulaarselt mingi aja tagant kokku saadakse ja ühiseid probleeme püütakse lahendada. Selliselt toimub aga vaid üldiste keemiatööstust puudutavate probleemide arutelu.

Ettevõtte G välismaistel konkurentidel on mõningatel ka siin Eestis esindused. Ühe konkurendi esinduse juhataja on aga Ettevõttega G olnud lähemalt seotud ning lisaks ametlikele suhetele on temaga ettevõtte esindajal ka mitteametlikku laadi isiklikud suhted. Seoses sellega suheldakse ka konkreetse konkurendi esindajaga tihedalt ja vahetatakse üldist turuinformatsiooni. Seda aga vaid kohalikul tasandil ja välisturgude koha pealt informatsiooni ei vahetata. Omavahel ei vahetata ka informatsiooni, mis

võiks kahjustada firmade huvisid. Teiste väliskonkurentidega toimub küll mõningane suhtlus, kuid koostööd omavahel ei tehta.

Juhtumite analüüsist selgus, et hüpoteesi seitse toetas vaid Ettevõtte D. Vaid Ettevõtte D teeb konkurentidega koostööd, mis seisneb selles, et konkurentidega vahetatakse mingis ulatuses omavahel informatsiooni välisturgude kohta. Ülejäänud ettevõtted hüpoteesi ei kinnitanud, mis tähendab, et nad ei tee välisturgudega seonduvalt konkurentidega mingisugust koostööd. Konkurentidega küll üldjuhul suheldakse, nii isiklikumal kui ka ametlikumal tasandil, kuid sellest suhtlusest ei saa uuritud keemiatööstusettevõtteid rahvusvahelistumiseks mingit otsest kasu. Suhtes konkurentidega on tihti suhte iseloomust ülekaalus konkureerimine ning ettevõtted ei näe võimalusi, kuidas konkurentidega võiks seaduste piiridesse jäädes koostööd teha. Samuti võib konkurentidega koostöö puudumine välisturule sisenemisel olla tingitud sellest, et välisturule sisenemisel on üldiselt piisanud oma olemasolevatest ressurssidest või on saadud neid teiste suhtevõrgustiku partnerite käest. Ettevõtted arvestavad välisturule sisenemisel eelkõige endal juba olemasolevate ressursside ja nende piisavusega.

**H8: Ettevõtete suhtevõrgustikus domineerivamal positsioonil olevad liikmed ei ole keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel tekitanud probleeme või piiranguid.**

**Ettevõtte A** puhul on suhtevõrgustikus üheks domineerivaks pooleks kindlasti ettevõtte omanikfirma. Positiivse küljena on omanikfirma kaudu saadud oskusteavet ja teadmisi ettevõtte tootmistehnoloogia kohta. Hoolimata domineerivusest ei ole aga mingeid piiranguid välisturgude valikule ja rahvusvahelisele tegevusele seatud.

Ettevõtte hinnangul võib nende positsioon suhtevõrgustikus olla üldjuhul pigem domineeriv. Seda nii tooraine tarnijate kui konkurentide suhtes. Samas võib aga tooraine tarnijate puhul nimetada omavahelist suhet pigem partnerluseks, kus mõlemad osapooled teineteisega arvestavad. Ka konkurentide puhul on aspekte, milles nad Ettevõtte A edukamad on ja seeläbi nõ. domineerivamal positsioonil. Küll lähtub ettevõtte aga oma tegevuses klientidest ja nende soovidest, mis ei tähenda aga, et nad lasevad kõike klientidel dikteerida, sh. liiga odavat toote hinda.

*Küll kui ma mõtlen selle domineerimise peale, siis on olnud küll just nendel viimastel aastatel selliseid kliente, kes on järjest suuremaks ja suuremaks kontserniks muutunud. Ja kes nüüd küll püüavad suruda peale, et ma ostan selle hinnaga ja ainult selle hinnaga.*

#### **Ettevõtte A esindaja**

**Ettevõtte B** ei osanud üldiselt välja tuua, kas ollakse domineerival või järgival positsioonil. See on erinevate osapooltega suhtlemisel erinev. Tooraine tarnijate koha pealt ollakse küll pigem järgival positsioonil, kuna vajaliku tooraine nõudlus on suurem pakutavast kogusest. Samuti on mõned Ettevõtte B kliendid ettevõttest suuremad, nõuavad teistest klientidest rohkem ja domineerivad omavahelises suhtes rohkem.

*Kas meie ettevõtte on domineerival või järgival positsioonil, siis oleneb kellega me suhtleme. Loomulikult, kes on nagu võimsam ja jõulisem partner, nende suhtes tuleb delikaatsem ja aupaklikum olla. Seda enam, kui me tahame neilt midagi rohkem saada. See äri on kord juba selline. Küll on meie firma nii ehk naa alati selline paindlik, et me ei taha kedagi nurka suruda, pigem on see, et võrdselt, et oleme partnerid. Sellist jõulist domineerimist ei ole.*

#### **Ettevõtte B esindaja**

Kui tegu on suurte kontsernilaadsete klientidega, siis ühelt poolt võib nendega koostöö olla rahvusvahelistumisele väga positiivse mõjuga, kuna on palju tütarettevõtteid erinevates riikides, kuhu siis Ettevõtte B toodang samuti jõuab. Kuid samas on ka oht, et kui ebaõnnestutakse, siis on negatiivne mõju ettevõttele samuti väga suur. Võimalik negatiivne külg avaldub antud juhul näiteks halva maine laialdases levikus nii selle kontserni sees kui väljaspool.

**Ettevõtte C** positsiooni suhtevõrgustikus mõjutab näiteks tarnijate poolelt kindlasti see, et kõikide tooraine tarnijate jaoks on olemas alternatiivid ja vajadusel on võimalik tarnijaid vahetada. See tähendab, et tarnijad ei ole väga domineerival positsioonil. Samas on aga kättesaadavad tooraine kogused kõikide ettevõtete jaoks suhteliselt piiratud, mis tekitab omakorda suuremat sõltuvust tarnijatest.

*Kahtlemata suured firmad ja tootjafirmad eelkõige saavad teatud momente peale suruda. Eelkõige mingit hinnataset. See sõltub kõik sellest, et mis on nende jaoks kogus ja mis on meie jaoks kogus. Pahatihti ikkagi need tooraine tootjafirmad on nii suured, et nende jaoks meie kogused ei ole väga tõsiselt võetavad. Kui ikka ei ole, siis neil pole sellest sooja ega külma. /.../ Osad mõjud on negatiivsed, osad on positiivsed. Nagu ma tõin enne välja mingi hinna või koguse, siis kogus võib näiteks mõjuda teinekord negatiivselt. Kui sa pead väga palju ostma, siis tähendab sinu raha jääb sinna alla kinni. Aga näiteks positiivseks näiteks on mingisugused uued ideed või mingid suhte edasiarendused, et kellegi kaudu võib tulla mingi kolmas seos.*

#### **Ettevõtte C esindaja**

**Ettevõtte D** on oma tooraine tarnijate suhtes pigem järgival positsioonil. Ettevõtte toob selle põhjusena välja just oma ettevõtte üldise väiksuse tooraine tarnijatega võrreldes. Peamine domineeriva partneri mõju avaldub tooraine hinna kaudu. Ka Ettevõtte D toob välja probleemina mõningate toorainete piiratuse, millest tuleneb ka tugevam tarnijate positsioon.

*Paljude toorainete puhul on tarnija küll jah domineerival positsioonil. Paljud toorained on haaratud suurte kontsernide kätte, nemad turustavad neid ja alternatiive on väga vähe. On seal võib-olla kahe vahel valida. Sõltub toorainest muidugi.*

#### **Ettevõtte D esindaja**

Lisaks on Ettevõtte D jaoks domineerival positsioonil ettevõtte omanikfirma, kelle käest tulevad suunised ka välisturgudel tegutsemiseks. Seoses sellega on emaettevõtte poolt piiratud ka mõnede turgudele sisenemine. Samuti on piiratud ka tegevus olemasolevatel turgudel, sest tuleb järgida kontserni poliitikat.

*Kuigi oma ettevõtte selle koha pealt vaatab, et võiks hoopis natuke teistmoodi teha, aga kontserni poliitika on selline ja mängitakse nende mängureeglite järgi.*

#### **Ettevõtte D esindaja**

**Ettevõtte E** puhul on samuti suhtevõrgustikus kindlasti domineerival positsioonil tema emaettevõtte, kes seab piirangud ka uutele välisturgudele sisenemiseks. Omamoodi näeb ettevõtte selles ka oma töö lihtsustumist, sest nii ei pea otsima erinevaid võimalusi ja kulutama ressursse uutele välisturgudele sisenemiseks. Samas tuleb ettevõttele aga kontserni kaudu palju vajalikku informatsiooni, teadmisi ja oskusteavet.

Suhetes ettevõtte klientidega hindab Ettevõtte E oma positsiooni pigem domineerivaks, mis tuleneb ettevõtte erinevusest ja eelistest võrreldes konkurentidega. Tarnijate suhtes jäädakse seoses ettevõtte väiksusega aga rohkem järgivale positsioonile. Samas ei ole tarnijate domineeriv mõju niivõrd suur ja tuntav, sest ettevõtte jaoks on iseenesest olemas ka alternatiivsed pakkujad.

*Me oleme küllaltki väikesed ja võib-olla ei ole nii väga tähtsad, väga suure osatähtsusega tarnijate jaoks. /.../ Tarnijatega on niimoodi, et tarnija jaoks oleme meie kliendid. Eks nemad peavad meid ka “moosima” aeg-ajalt. /.../ Meid ei piira ka see, et me peaksime ostma kõige odavamalt.*

#### **Ettevõtte E esindaja**

**Ettevõtte F** hindab oma positsiooni suhtevõrgustikus erinevate osapoolte suhtes erinevaks. Edasimüüjatega võrreldes on ettevõtte domineerival positsioonil. Samas on ettevõtte sõnul üha enam võimu ja tugevamat positsiooni saamas ühinevad jaekauplusteketid.

*Meil on mingisugused tooted, meil on mingisugune hind, meil on mingisugune turundustugi, mis me tootjana oma edasimüüjale anname. Ja põhimõtteliselt on nii, et kui edasimüüja nendel tingimustel ei ole nõus töötama, siis mingisugune läbirääkimise võimalus on, aga üldiselt püüame ikka oma tingimustel tööd teha. Praegu see surve ei ole aga mitte niivõrd edasimüüjapoolne, vaid kontsentreeritud jaeettevõtted avaldavad oma tingimusi. /.../ Nemad dikteerivad väga tugevalt oma tingimusi edasimüüjatele. Ja kui edasimüüjate äriiline huvi hakkab ära kaduma, sest nad peavad kõik, mis nad teenivad, suurele jaeketile ära andma, siis nad muidugi pöörduvad meie poole. /.../ Eks me proovime siis need asjad kahepeale ära siluda nii et kõigil oleks huvitav tööd teha.*

#### **Ettevõtte F esindaja**

Enamik Ettevõtte F konkurente on samuti domineerival positsioonil. Sellised ettevõtted dikteerivad turgudel näiteks hinna ja tooted. Ühelt poolt on selliste suurte konkurentide mõju negatiivne ning piirab ettevõtte tegevust. Positiivse külje pealt võib aga tuua välja konkurentidest hea eristumisvõimaluse ja seda eelkõige oma toodete edustuse poolelt.

Ka tooraine tarnijate seas on ettevõtteid, kes Ettevõtte F jaoks on domineerivamal positsioonil, kuid selliseid partnereid pole eriti palju. Rohkem on selliseid tarnijaid, kellega suhtlemisel on ettevõtte ise domineerival positsioonil.

*Kui näiteks võtta Venemaa tehas, kellel on teatud kindel kvoot või toodangu maht, mida nad võivad aasta jooksul eksportida ja tavaliselt neid tahtjaid on rohkem, kui ta suudab anda, siis ta ütleb lihtsalt, et hind on selline, võta või jäta. Enamuses oleme me ikka kliendi staatuses tooraine ostmisel. Nemad teenindavad ikka meid ja tooraine turul on konkurents täitsa olemas. Euroopa on niivõrd väike koht, et kõik on põhimõtteliselt kõigile teada, kes mingit konkreetset toorainet toodab või segmenti teenindab.*

#### **Ettevõtte F esindaja**

**Ettevõtte G** toob oma positsiooni hindamisel suhtevõrgustikus välja, et kõik sõltub sellest, kui suur huvitatus on ettevõtetel omavahelisest koostööst või kui suur partner ühele või teisele ollakse. Tooraine tarnijate poole peal on ühelt poolt Ettevõtte G nõrgemal positsioonil seoses sellega, et kui tarnetingimused muutuvad ettevõtte jaoks halvemaks, siis pole alati võimalik kohe tooraine tarnijat vahetada, kuna see tooks kaasa väga ulatusliku muudatuse oma tootmises. Kuid seda on siiski ka tehtud. Samas on aga ka tooraineid, mille puhul on lihtsam vajadusel tarnijat vahetada. Nii ühte kui teist liiki tooraine tarnijad pole aga senini Ettevõtte G rahvusvahelistumist kuidagi mõjutanud.

Sarnaselt Ettevõttega F arvab ka Ettevõtte G, et kaubandusketid on võtmas järjest domineerivamat positsiooni ning nende suhtes jääb ettevõtte pigem järgivale positsioonile. Samuti on Ettevõtte G välismaised konkurendid selles mõttes domineerivamal positsioonil, et võrreldes nendega on ettevõtte suhteliselt väike. Eestis on ettevõtte tugevuseks hea turupositsioon. Välisturgudel piiravad aga ettevõtte tegevust ühelt poolt otsesed kliendid ehk edasimüüjad, keda omakorda mõjutavad

domineerivamal positsioonil olevad kaubandusketid. Teiselt poolt mõjutavad kaudselt neid kaubanduskette domineerivamal positsioonil olevad konkurendid, kellele kaubandusketid lojaalsed on.

Kokkuvõttes võib öelda, et kaheksas hüpotees leidis kinnitust Ettevõtte A ja Ettevõtte C puhul. Ettevõtte B puhul teeb ühese hinnangu andmise raskeks see, et domineeriv partner mõjutab küll ettevõtte rahvusvahelist tegevust, kuid see, millises suunas see mõju avaldub, pole kindel. Ettevõtte D, Ettevõtte E, Ettevõtte F ja Ettevõtte G puhul antud hüpotees aga kinnitust ei leidnud. Ettevõttel D ja Ettevõttel E piirab välisostudele suundumist ja rahvusvahelist tegevust domineerival positsioonil olev emaettevõtte. Kõikide välisosalusega ettevõtete puhul on kontserni positiivseks küljeks ettevõtete jaoks vajaliku informatsiooni, teabe ja ressursside saamine, kuid vaid Ettevõtte A puhul ei piira emaettevõtte firma rahvusvahelistumist ja tegevust välisostudel. Selle üheks põhjuseks võib olla asjaolu, et Ettevõtte A puhul on välisosalus vaid 50%. Ettevõttel F piiravad rahvusvahelist tegevust aga domineerival positsioonil olevad konkurendid, kes kaudselt piiravad ka Ettevõtte G rahvusvahelistumist.

Tabelis 10 on esitatud juhtumite analüüsimisel saadud tulemused kõikide hüpoteeside lõikes. Ülevaatlikkuse huvides on tulemused esitatud „+“ ja „-“ märkidega, mille puhul „+“ tähendab, et antud juhtum kinnitas hüpoteesi, „-“ tähendab, et antud juhtum ei kinnitanud hüpoteesi ja „+/-“ tähendab, et antud juhtum kinnitas hüpoteesi osaliselt.

**Tabel 10.** Ettevõtete analüüsimisel saadud tulemused erinevate hüpoteeside lõikes

| Ettevõtte<br>Hüpotees | A   | B   | C   | D   | E   | F   | G |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| H1                    | +   | +   | +/- | +   | +   | +/- | + |
| H2                    | +/- | +   | -   | +/- | -   | -   | - |
| H3                    | +/- | +/- | +/- | +/- | +/- | -   | - |
| H4                    | +   | +   | +   | +   | +   | +   | + |
| H5                    | +/- | +/- | +/- | +   | +/- | +/- | + |
| H6                    | -   | -   | -   | -   | -   | -   | - |
| H7                    | -   | -   | -   | +   | -   | -   | - |
| H8                    | +   | +/- | +   | -   | -   | -   | - |

Allikas: autori koostatud.

Järgnevalt veel mõningad ettevõtete analüüsist tulenevad järeldused konkreetsete uuritud keemiatööstusettevõtete ja nende suhteõrgustike rolli kohta firmade rahvusvahelistumisel. Tabelis 11 on toodud välja konkreetsed ettevõtted arvestades nende positsiooni suhteõrgustikus ja nende rahvusvahelistumise taset ning kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise taset. Samuti on tabelist näha välismaiste suhteõrgustiku liikmete olemasolu ja nende roll ettevõtete rahvusvahelistumisel. Tabeli aluseks on võetud alapeatükis 1.2 esitatud tabel 6, kus on kirjeldatud kodumaise ja välismaise suhteõrgustiku rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel sõltuvalt suhteõrgustikus olevast positsioonist ja kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest.

**Tabel 11.** Analüüsitud ettevõtete jaotus sõltuvalt ettevõtte positsioonist suhteõrgustikus, rahvusvahelistumise tasemest ja kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest

|                                                         |       | Kodumaiste suhteõrgustiku liikmete rahvusvahelistumise tase |                                           | Välismaised suhteõrgustiku liikmed                                  |
|---------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                                                         |       | Madal                                                       | Kõrge                                     |                                                                     |
| Tugeva positsiooniga ettevõtte rahvusvahelistumise tase | Madal | Ettevõtte C<br>Ettevõtte E                                  | Ettevõtte G                               | <i>Rahvusvahelistumist toetavad partnerid tõenäoliselt puuduvad</i> |
|                                                         | Kõrge | Ettevõtte B                                                 | Ettevõtte A<br>Ettevõtte D<br>Ettevõtte F | Teave välisturu kohta ja ettevõtte sealse tegevuse toetus           |

Allikas: autori koostatud.

Positsiooni tugevuse hindamisel on lähtutud eelkõige põhimõttest, et ettevõttel on suhteõrgustikus seda tugevam positsioon, mida rohkem ressursse tal on või mida väärtuslikumad on tema valduses olevad ressursid teiste suhteõrgustiku liikmete jaoks. Lähtuvalt eelnevast analüüsist võib järeldada, et kõik uuritud ettevõtted on suhteõrgustikus pigem tugevamal positsioonil. Eelnevalt sai juba alapeatüki 2.1 lõpus välja toodud uuritavate Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumise tase. Seda jaotust kasutatakse ka siin. Ühest hinnangut ettevõtte kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tasemele on väga raske anda. Seejuures on olulisemaks peetud

nende partnerite rahvusvahelistumise taset, kellega konkreetsel ettevõttel on tugevamad seosed.

Kasutades Johansoni ja Mattssoni ettevõtete liigitust sõltuvalt ettevõtte ja tema kodumaise suhteõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest võib analüüsitud ettevõtted liigitada järgmiselt. Ettevõtte C ja Ettevõtte E on varased alustajad. Ettevõtte G on pigem hiline alustaja. Ettevõtte B on situatsioonis üksik rahvusvaheline ja Ettevõtte A, Ettevõtte D ja Ettevõtte F on rahvusvahelised teiste seas.

Arvestades tabelis 6 määratletud suhteõrgustiku rolle saab öelda, et Ettevõtte C ja Ettevõtte E puhul toimub suhteõrgustiku liikmete poolt ettevõtte oluline toetamine välisturu nõudmiste täitmiseks. Ettevõtte G puhul on suhteõrgustik informatsiooniallikas välisturu kohta ning suhteõrgustiku liikmete poolt toimub ettevõtte toetamine välisturul tegutsemiseks. Lisaks sellele on Ettevõttel G võimalus saada suhteõrgustiku kaudu tõmmatud välisturule. Ettevõtetel C, E ja G puuduvad aga ettevõtete rahvusvahelistumist toetavad partnerid välisturul.

Ettevõtte B puhul on suhteõrgustiku roll liikmetepoolne ettevõtte toetamine välisturu nõudmiste täitmiseks. Ettevõtte A, Ettevõtte D ja Ettevõtte F puhul suhteõrgustiku rolliks peamiselt teabe ja ressursside vahetus. Ettevõtted A, B, D ja F saavad oma välismaistelt suhteõrgustiku liikmetelt teavet välisturu kohta ja toetust välisturul tegutsemiseks.

Kokkuvõttes võib suhteõrgustiku rolli kohta Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel teha järgmised järeldused.

- Ettevõtte suhteõrgustik on oluliseks informatsiooniallikaks välisturgude kohta. Seejuures saadakse rohkem ja detailsemat informatsiooni ettevõtte klientidelt konkreetsel välisturul. Teised suhteõrgustiku liikmed annavad pigem üldisemat teavet välisturu kohta. Samas ei saa aga väita, et suhteõrgustik oleks peamiseks teabe saamise allikaks.
- Ettevõtete sihtturgude valiku ja suhteõrgustiku liikmete asukoha vahel ei ole selget positiivset seost. Kui ettevõtte suundubki samale välisturule, kus asub tema partner, siis sellistel juhtudel on selleks partneriks kas ettevõtte omanikfirma või klient. Tihti on sihtturu valiku tegemisel olulisemad hoopis teised kriteeriumid.

- Ettevõtted sisenevad välisturgudele nii olemasoleva suhtevõrgustiku raames kui ka luues uue suhtevõrgustiku. Uude suhtevõrgustikku kuuluvad seejuures peamiselt konkreetsel välisturul olevad kliendid.
- Rahvusvahelistumine on ettevõtete jaoks pikalt ja põhjalikult planeeritud tegevus.
- Ettevõtted arendavad ja kujundavad välisturule sisenemiseks teadlikult oma suhtevõrgustikku. Ainult välisturu kohta informatsiooni saamiseks kujundatakse suhtevõrgustikku siiski vaid üksikutel juhtudel.
- Eesti Keemiatööstuse Liit ei mõjuta ettevõtete rahvusvahelistumist otseselt. Keemiatööstuse Liidust ei saada välisturule sisenemiseks vajalikku informatsiooni ning samuti pole selle liikmetega ettevõtetel tugevamad seosed kui liidust väljaspool olevate suhtevõrgustiku osalistega.
- Ettevõtted ei tee üldjuhul välisturule sisenemiseks koostööd konkurentidega. Konkurentidega suhtlemine toimub pigem isiklikul tasandil ning seejuures välisturgude kohta informatsiooni üldjuhul ei vahetata.
- Suhtevõrgustikus domineerival positsioonil olevad liikmed pigem takistavad ettevõtte välisturule suundumist ja sealset tegevust. Piirangud tulevad eelkõige emaettevõtte poolt seatud poliitikast ja ka konkurentide aktiivsest tegevusest välisturul.

Pärast ettevõtete analüüsi võib öelda, et suhtevõrgustike roll Eesti väikese ja keskmise suurusega keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel on oluline. Ettevõtete jaoks on oluline suhtevõrgustikust tulev informatsioon välisturgude kohta. Kuigi ettevõtted suunduvad välisturgudele üldjuhul enda initsiatiivil ja tihti luuakse uuel turul ka uus suhtevõrgustik, siis on olemasoleva suhtevõrgustiku toetus seal tegutsemiseks siiski oluline. Ettevõtted küll arendavad ja kujundavad teadlikult oma suhtevõrgustikku välisturule sisenemisel, kuid spetsiaalselt informatsiooni kogumiseks seda üldjuhul ei tehta. Kontsernil, kuhu ettevõtted kuuluvad, on ühelt poolt oluline roll ettevõtte jaoks kasuliku ja vajaliku teabe edastamisel. Teiselt poolt on aga kontsern üldiselt ettevõtete jaoks ka rahvusvahelistumist takistav.

## KOKKUVÕTE

Suhtevõrgustik on organisatsioonide kogum, kus omavaheliste suhete ja seoste kaudu vahetatakse informatsiooni ja ressursse. Suhtevõrgustiku käsitluses on oluline koht selle osalistel, tegevustel ja ressurssidel. Suhtevõrgustiku osalised võivad olla ettevõtte, tema hankefirmad ja kliendid, aga kindlasti ka konkurendid.

Kõikidel suhtevõrgustiku osalistel on oma positsioon, mis määratleb ettevõtte rolli ja olulisuse teiste liikmete suhtes suhtevõrgustikus. Ettevõtte positsioonist suhtevõrgustikus sõltub mingil määral ka see, missugused ressursid on sellele ettevõttele kättesaadavad. Tugev positsioon suhtevõrgustikus tuleb üldjuhul ettevõtte suuremast võimust, mis omakorda tuleneb suhtevõrgustiku liikmete jaoks oluliste ressursside omamisest.

Suhtevõrgustikus võib eristada ettevõtete vahel vertikaalseid ja horisontaalseid suhteid. Nii vertikaalsed kui horisontaalsed suhted sisaldavad erineval hulgal konkurentsi ja koostöö elemente, kuid üks või teine neist võib olla ülekaalus. Mida tugevamad on ettevõtetevahelised seosed suhtevõrgustikus, seda selgem on ka suhtevõrgustiku struktuur. Sõltuvalt suhtevõrgustikus osalevate organisatsioonide suurusest eristatakse sümmeetrilisi ja asümmeetrilisi suhtevõrgustikke. Sümmeetrilised suhtevõrgustikud koosnevad suuruselt sarnastest ettevõtetest ning asümmeetrilised suhteliselt erineva suurusega ettevõtetest.

Suhtevõrgustike kujunemist on selgitatud liikmete, liikmetevaheliste eelnevate suhete ja institutsionaalsel tasemel. Suhtevõrgustike kujunemisel võib eristada peamiselt kolme faasi: loomis-, arendamis- ja testimisfaasi. Organisatsioonide tegevust võib vaadelda kui protsessi, kus pidevalt rajatakse, säilitatakse, arendatakse ja katkestatakse suhteid, selleks et saada rahuldavaid majanduslikke tulemusi ja saavutada suhtevõrgustikus positsioon, mis kindlustaks ettevõtte pikaajalise kestvuse ja arengu. Suhtevõrgustikud võivad olla nii stabiilsed kui ka muutuvad. Suhtevõrgustikes esinevaid muutusi võib

iseloomustada kui väheolulisi või radikaalseid. Kaks olulist muutuste mõjutajat on inertsus ja kriitilised sündmused. Inertsus väljendab püüdu säilitada suhtevõrgustiku struktuuri ning hoiab suhtevõrgustiku stabiilse. Sellele vastupidiselt põhjustavad kriitilised sündmused radikaalseid muutusi ja seoste katkemist.

Üheks tuntuimaks rahvusvahelistumise mudeliks on nn. Uppsala rahvusvahelistumise mudel, mille kohaselt läbib ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis erinevad etapid, muutes kogemuste kasvades ja teadmiste laienedes välisturul oma tegevust järjest aktiivsemaks ning välisturuga seotud ressursse ja investeeringuid suuremaks. Nii Uppsala mudeli kui suhtevõrgustiku käsitluse ühiseks jooneks on õppimise ja teadmiste kogumise olulisus. Suhtevõrgustiku käsitluse eeliseks Uppsala mudeli ees on ettevõtte ja turu karakteristikutega arvestamine, millele viimane eriti tähelepanu ei pööra.

Luostarineni ja Hellmani kolmefaasilise rahvusvahelistumise mudelis eeldatakse, et ettevõtte rahvusvahelistumine algab tavaliselt sissepoole suunatud rahvusvahelistumisega. Sellele järgneb väljapoole suunatud rahvusvahelistumine ja viimasena toimub nõ. kooperatiivne rahvusvahelistumine. Vastavalt ettevõtte positsioonile ja rollile suhtevõrgustikus nimetatud kolmes faasis, võib välja tuua kolm rahvusvahelistumise etappi: sõltuv, sõltumatu ja vastastikuses sõltuvuses olev rahvusvahelistumine. Kogu selle protsessi käigus suureneb pidevalt ka ettevõtte rahvusvahelise tegevuse keerukus.

Ettevõtete jaoks on oluline teadmiste ja ressursside kogumine, mis võimaldaks arendada edukamat rahvusvahelist tegevust. Vajalikud ressursid ja teadmised ettevõtte rahvusvahelistumiseks tulevad nii ettevõttelt endalt kui ka ettevõtte suhtevõrgustiku liikmetelt. Pärast tegevuse alustamist välisturul hakkab toimuma õppimisprotsess nii ettevõttes kui ka suhtevõrgustikus. Seoses oma tegevusega välisturul laieneb ka ettevõtte suhtevõrgustik, partnerite arv ning seega suurenevad ettevõtte jaoks suhtevõrgustikus olevad ressursid.

Suhtevõrgustiku kontekstis on üheks rahvusvahelistumise võimaluseks siseneda välisturule ning alustada seal uue suhtevõrgustiku kujundamist. Ettevõtte võib siseneda välisturule aga ka olemasoleva suhtevõrgustiku raames. Sellisel juhul on üheks võimaluseks siseneda ise välisturule ja tõmmata sellele turule kaasa ka juba

olemasoleva suhtevõrgustiku partnerid. Teiseks võimaluseks on ettevõtte välisurule tõmbamine olemasoleva suhtevõrgustiku liikme või liikmete poolt.

Vastavalt ettevõtte ja tema kodumaise suhtevõrgustiku rahvusvahelistumise tasemest võib eristada nelja erinevat situatsiooni, milles ettevõtte võib olla: varane alustaja, üksik rahvusvaheline, hiline alustaja või rahvusvaheline teiste seas. Olenevalt sellest, missuguses neist situatsioonidest ettevõtte asub, võib välja tuua sobivaimad ja ebasobivaimad rahvusvahelistumise mudelid konkreetse ettevõtte jaoks. Välisurule sisenemise meetodite sobivuse määrab ettevõtte jaoks tema ja tema kodumaise suhtevõrgustiku teadmiste ning kogemuste olemasolu välisurude ja sealse tegevuse kohta.

Rahvusvahelistumisel tuleb arvestada nii suhtevõrgustikest tulenevate positiivsete kui ka negatiivsete efektidega. Ühelt poolt võivad suhtevõrgustikus olevad partnerid soodustada ja toetada ettevõtte rahvusvahelistumist, teiselt poolt seda aga ka kas siis tahtlikult või tahtmatult takistada. Positiivsete teguritena võib välja tuua suhtevõrgustikust saadava informatsiooni välisurude kohta. Suhtevõrgustikus olevad partnerid pakuvad ligipääsu jaotuskanalitele välisurul ning võimalust vähendada turule sisenemise kulusid, riske ja aega.

Negatiivsete aspektidena võib välja tuua näiteks suhtevõrgustikus oleva ettevõtte suurema partneri domineerimise ning ettevõtte tegevuse kontrollimisel ka tema rahvusvahelistumise piiramise. Kontroll võidakse loovutada ka oma partnerile, kui ettevõttel endal on vähe teadmisi välisuru kohta. Kontrolli kaotus nõrgendab aga ettevõtte positsiooni suhtevõrgustikus. Domineeriv partner võib kontrollida, kuhu ja kuidas ettevõtte rahvusvahelistuda võiks. Olenevalt ettevõtte positsioonist ja võimust suhtevõrgustikus on suhtevõrgustiku roll rahvusvahelistumisel ettevõtte jaoks erinev.

Eesti keemiatööstuse käive, kasum ja ekspordimaht on võrreldes Eesti töötleva tööstusega suhteliselt väike. Samas näitavad aga ekspordi osakaal käibes ja eksport töötaja kohta, et keemiatööstuses on võrreldes kogu töötleva tööstusega vastavad näitajad kõrgemad. See annab märku ekspordi olulisusest ja suurest osakaalust keemiatööstusettevõtete jaoks.

Vaadates lähemalt Eesti keemiatööstuse ja kogu töötleva tööstuse käivet, kasumit, rentaablust ja ekspordimahtu ning nende muutusi aastatel 1995–2002, on näha, et aastatel 1998 ja 1999 on toimunud suurem langus antud näitajates, mis on tõenäoliselt põhjustatud 1998. aastal toimunud Venemaa majanduskriisist. Eesti keemiatööstus on ajalooliselt olnud kogu aeg väga tugevalt Venemaa turuga seotud ning on seda ka tänapäeval. Ühelt poolt läheb sinna suur osa keemiatööstusettevõtete toodangust, aga teiselt poolt on sealt pärit ka üsna paljud keemiatööstusettevõtete tooraine tarnijad. Lisaks Venemaale eksporditakse keemiatööstuse toodangut peamiselt veel Läti ja Leetu. Olulised ekspordi sihtriigid on veel Ameerika Ühendriigid, Ukraina, Soome, Rootsi, Prantsusmaa ja Suurbritanniasse.

Lisaks sellele, et Eesti keemiatööstust iseloomustab ekspordi olulisus ettevõtete jaoks ja ettevõtete suur seotus Venemaa turuga, on keemiatööstusettevõtete seas suur osakaal väikeettevõtetel. 2002. aastal moodustasid 80% kogu keemiatööstuse ettevõtete arvust ettevõtted, kus töötajaid oli alla 50.

Eesti keemiatööstusettevõtete suhte võrgustike rolli uurimiseks ettevõtete rahvusvahelistumisel uuriti juhtumianalüüsi kasutades seitset Eesti väikese ja keskmise suurusega keemiatööstusettevõtet: Elastrat Kattematerjali AS, Krimelte OÜ, Mayeri Industries AS, Orto AS, Univa AS, Vivacolor AS ja Ettevõtet E. Uurimiseks vajalike andmete saamiseks viidi nimetatud ettevõtete esindajatega 2005. aasta märtsis ja aprillis läbi intervjuud.

Suhte võrgustiku rolli kindlaks tegemiseks Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel, on lähtuvalt teoreetilistest seisukohtadest ja Eesti keemiatööstusettevõtete eripärast püstitatud kaheksa hüpoteesi. Nende hüpoteeside alusel uuriti seitsme Eesti keemiatööstusettevõtte suhte võrgustiku rolli keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel. Analüüsi tulemusena saab teha järgmised järeldused:

- ettevõtte suhte võrgustik on oluliseks informatsiooniallikaks välisturgude kohta;
- sihtturu valikul ei lähtu ettevõtte oma suhte võrgustiku liikme asukohast, vaid peab oluliseks pigem teisi valikukriteeriume;

- ettevõtted sisenevad välisturgudele nii olemasoleva suhtevärgustiku raames kui ka luues uue suhtevärgustiku;
- ettevõtted planeerivad pikalt ja põhjalikult oma suundumist välisturgudele;
- ettevõtted arendavad ja kujundavad teadlikult oma suhtevärgustikku välisturule sisenemiseks, aga tavaliselt mitte välisturu kohta informatsiooni kogumiseks;
- Eesti Keemiatööstuse Liit vaadeldud ettevõtete rahvusvahelistumist otseselt ei mõjuta;
- Eesti keemiatööstusettevõtted ei tee välisturule sisenemiseks koostööd konkurentidega;
- suhtevärgustikus domineerival positsioonil olevad liikmed võivad mõningatel juhtudel piirata ettevõtte välisturule suundumist ja sealset tegevust, kusjuures sellisteks partneriteks on kas ettevõtte emaettevõtte või konkurendid.

Vaatluse alla võetud Eesti keemiatööstusettevõtete analüüsimisel selgus ka, et kõik uuritud ettevõtted on suhtevärgustikus pigem tugeval positsioonil. Ettevõtete rahvusvahelistumise tase oli erinev: neli ettevõtet olid kõrge rahvusvahelistumise tasemega ja kolm pigem madala rahvusvahelistumise tasemega. Sõltuvalt uuritud keemiatööstusettevõtete kodumaise suhtevärgustiku rahvusvahelistumise tasemest on võimalik välja tuua konkreetsete ettevõtete liik Johanson ja Mattssoni käsitluses. Uuritud seitsmest ettevõttest kaks on pigem varased alustajad, kolm rahvusvahelised teiste seas ja nii hiliseid alustajaid kui ka üksikut rahvusvahelist on üks ettevõtte.

Uuritud Eesti keemiatööstusettevõtete kodumaise suhtevärgustiku roll on ettevõtte üldist tegevust toetav. Seda eriti juhul kui kodumaise suhtevärgustiku rahvusvahelistumise tase on madal. Nelja ettevõtte puhul on aga ka kodumaine suhtevärgustik kõrge rahvusvahelistumise tasemega ja nii tuleb siinsetelt partneritelt informatsiooni ka välisturgude kohta. Madala rahvusvahelistumise tasemega ettevõtete puhul võib öelda, et neil puuduvad välismaal asuvad ja rahvusvahelistumist toetavad suhtevärgustiku partnerid. Küll on sellised partnerid olemas aga kõrge rahvusvahelistumise tasemega ettevõtetel, kes saavad nendelt partneritelt olulist informatsiooni välisturgude kohta ja samuti toetust nendel välisturgudel tegutsemiseks.

Uurimusest selgus, et suhtevõrgustikel on oluline roll käsitletud Eesti väikese ja keskmise suurusega keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel. Ettevõtted tajuvad ka ise suhtevõrgustike olulisust oma tegevuses, sh. rahvusvahelistumisel. Seda näitab eelkõige suhtevõrgustike teadlik kujundamine välisturule sisenemiseks. Olulisemaks positiivseks rolliks on välisturgude kohta informatsiooni saamine ja ettevõtte tegevuse toetamine välisturul. Suhtevõrgustiku negatiivse küljena võib avalduda aga domineeriva partneri piirav mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele.

Käesoleva magistritöö tulemusi saab kasutada nii riiklikul, alaliidu kui ka ettevõtete tasemel. Riik ja Eesti Keemiatööstuse Liit saavad uurimistulemusi kasutada oma edasise tegevuse planeerimisel ning nähes, missugustes valdkondades suhtevõrgustike roll on oluline, toetada ettevõtete suhtevõrgustike kujundamist ja edasist arendamist. Konkreetsed ettevõtted saavad õppida uurimuses osalenud ettevõtete kogemustest ning kasutada ise välisturule sisenemisel suhtevõrgustike abi. Uurimuses osalenud ettevõtted teadvustavad paremini oma suhtevõrgustikku ja selle rolli oma rahvusvahelises tegevuses ning saavad seetõttu järgnevatele välisturgudele sisenemisel kasutada teadlikumalt ja efektiivsemalt oma suhtevõrgustiku poolt pakutavaid võimalusi edukamaks rahvusvahelistumiseks.

Edaspidistes uuringutes on oluline analüüsida suhtevõrgustiku rolli ettevõtete rahvusvahelistumisel ka nendes Eesti keemiatööstusettevõtetes, kus töötajaid on rohkem kui 100. Sellisel juhul on võimalik teha üldisemaid järeldusi Eesti keemiatööstusettevõtete suhtevõrgustike ja nende rolli kohta ettevõtete rahvusvahelistumisel. Samuti tuleks Eesti keemiatööstusettevõtete suhtevõrgustike puhul edaspidistes uuringutes analüüsida täpsemalt kontsernisisesete suhtevõrgustike mõju rahvusvahelistumisele ja keemiatööstusettevõtete tegevusele välisturgudel. Suhtevõrgustike edasisel uurimisel oleks huvitav teha kindlaks suhtevõrgustike roll ettevõtete rahvusvahelistumisel ka mõningate teiste tööstusharude puhul, kuna siis tekiks võimalus hinnata suhtevõrgustike rolli erinevust või sarnasust ettevõtete rahvusvahelistumisel erinevates tööstusharudes.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Ajalugu. Orto AS. [[http://www.orto.ee/index.php?lang=est&main\\_id=13](http://www.orto.ee/index.php?lang=est&main_id=13)]. 15.03.2005.
2. **Araujo, L., Mouzas, S.** Competition and Cooperation in Vertical Marketing Systems. – Relationships and Networks in International Markets. Edited by Hans Georg Gemünden, Thomas Ritter, Achim Walter. London: Redwood Books Ltd., 1997, pp. 145–165.
3. **Arias, J.T.G.** Do networks really foster innovation? Suggested ways to extract the maximum innovative potential from interfirm networking. – Management Decision, 1995, Vol. 33, No. 9, pp. 52–56.
4. AS Vivacolor. Vivacolor AS. [[http://www.vivacolor.ee/index.php?lang=est&show=plaintext&main\\_id=283,11](http://www.vivacolor.ee/index.php?lang=est&show=plaintext&main_id=283,11)]. 10.03.2005.
5. **Bamford, J., Ernst, D.** Managing an alliance portfolio. – The McKinsey Quarterly, 2002, No. 3, pp. 29–39.
6. **Bengtsson, A., Elg, U., Johansson, U.** The process of internationalization: how Swedish food retailers perceive their domestic supplier relationships. – The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2000, Vol. 10, No. 4, pp. 321–334.
7. **Bengtsson, M., Kock, S.** Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. – Journal of Business and Industrial Marketing, 1999, Vol. 14, No. 3, pp. 178–191.
8. **Blankenburg, D.** A Network Approach to Foreign Market Entry. – Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. Edited by Kristian Möller, David Wilson. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001, pp. 375–405.

9. **Chen, H., Chen, T.-J.** Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment. – *Journal of International Business Studies*, 1998, Vol. 29, Issue 3, pp. 445–467.
10. **Chen, T.-J.** Network Resources for Internationalization: The Case of Taiwan's Electronics Firms. – *Journal of Management Studies*, 2003, Vol. 40, No. 5, pp. 1107–1130.
11. **Chetty, S., Campbell-Hunt, C.** Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. – *International Small Business Journal*, 2003, Vol. 21, No. 1, pp. 5–27.
12. **Chetty, S., Holm, D.B.** Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. – *International Business Review*, 2000, No. 9, pp. 77–93.
13. **Chetty, S., Patterson, A.** Developing internationalization capability through industry groups: the experience of a telecommunications joint action group. – *Journal of Strategic Marketing*, 2002, Vol. 10, pp. 69–89.
14. **Coviello, N., Munro, H.** Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. – *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 4, pp. 361–386.
15. **Coviello, N.E., Munro, H.J.** Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development. – *European Journal of Marketing*, 1995, Vol. 29, No. 7, pp. 49–61.
16. **Easton, G.** Industrial Networks: A Review. – *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London, 2000, pp. 102–128.
17. **Ebers, M.** Explaining Inter-Organizational Network Formation. – *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford, 2001, pp. 3–40.
18. **Ebers, M., Grandori, A.** The Forms, Costs and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. – *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford, 2001, pp. 265–286.
19. **Echeverri-Carroll, E.L., Hunnicutt, L., Hansen, N.** Do Asymmetric Networks Help or Hinder Small Firms' Ability to Export? – *Regional Studies*, 1998, Vol. 32, No. 8, pp. 721–733.

20. Eesti töötleva tööstuse ettevõtete agregeeritud andmed 1995–2002. Statistikaamet, 2005.
21. **Eisenhardt, K.M.** Building Theories from Case Study Research. – *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
22. **Elg, U., Johansson, U.** International alliances: how they contribute to managing the interorganizational challenges of globalization. – *Journal of Strategic Marketing*, 2001, Vol. 9, pp. 93–110.
23. Ettevõtete tööhõive ja töötunnid tegevusala ja tööga hõivatud isikute arvu järgi 2000–2002. Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/24Toostus/02Toostuse\\_majandusnaitajad/02Aastastatistika/02Aastastatistika.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/24Toostus/02Toostuse_majandusnaitajad/02Aastastatistika/02Aastastatistika.asp)]. 22.04.2005.
24. Ettevõtte E tegevdirektor. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 17. märts 2005.
25. **Fairhead, J., O’Sullivan, D.** Marriages Made in Heaven: The Power of Network Latency. – *Relationships and Networks in International Markets*. Edited by Hans Georg Gemünden, Thomas Ritter, Achim Walter. London: Redwood Books Ltd., 1997, pp. 305–321.
26. Firmast. Elastra Kattematerjali AS. [<http://www.elastra.ee/firmast/>]. 10.03.2005.
27. Firmast. Univa AS. [<http://www.univa.ee/>]. 10.03.2005.
28. **Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D.** Managing Business Relationships. London, 2000, 292 p.
29. **Forsgren, M., Johanson, J.** Managing Internationalization in Business Networks. – *Managing Networks in International Business*. Edited by Mats Forsgren, Jan Johanson. Amsterdam: Gordon and Breach, 1994, pp. 1–16.
30. **Gadde, L.-E., Håkansson, H.** The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. – *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1994, Vol. 1, No. 1, pp. 27–35.
31. **Gemünden, H.G., Ritter, T.** Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence. – *Relationships and Networks in International Markets*. Edited by Hans Georg Gemünden, Thomas Ritter, Achim Walter. London: Redwood Books Ltd., 1997, pp. 294–304.
32. **Håkansson, H., Ford, D.** How should companies interact in business networks? – *Journal of Business Research*, 2002, Vol. 55, pp. 133–139.

33. **Håkansson, H., Henders, B.** Network Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks. – Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. Edited by Kristian Möller, David Wilson. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001, pp. 139–154.
34. **Håkansson, H., Johanson, J.** A Model of Industrial Networks. – Internationalization, Relationships and Networks. Uppsala: Norstedts Tryckeri AB, 1994, pp. 153–158.
35. **Hallén, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N.** Interfirm Adaption in Business Relationships. – Internationalization, Relationships and Networks. Uppsala: Norstedts Tryckeri AB, 1994, pp. 136–149.
36. **Halme, M., Fadeeva, Z.** Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Sustainable Development Networks. – Greener Management International, 2000, Issue 30, pp. 97–112.
37. **Havila, V., Salmi, A.** Spread of change in business networks: an empirical study of mergers and acquisitions in the graphic industry. – Journal of Strategic Marketing, 2000, Vol. 8, pp. 105–119.
38. **Häcki, R., Lighton, J.** The future of the networked company. – The McKinsey Quarterly, 2001, No. 3, pp. 26–39.
39. **Ibarra, H.** Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. – Academy of Management Journal, 1993, Vol. 36, No. 3, pp. 471–501.
40. **Ignat, Aare** (AS Orto arendusdirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 26. aprill 2005.
41. **Jaklič, M.** Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. – Competition & Change, 1998, Vol. 3, pp. 359–385.
42. **Johanson, J., Johanson, M.** Developing Business in Eastern European Networks. – Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikimora Publications, 1999, pp. 46–71.
43. **Johanson, J., Mattsson, L.-G.** Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. – Strategies in Global Competition, 1988, pp. 468–486. The materials of "Research and Theories in International Business" course.

44. **Johanson, J., Mattsson, L.-G.** Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. – International Studies of Management & Organization, 1987, Vol. 17, No. 1, pp. 171–182.
45. **Johnsen, R.E., Johnsen, T.E.** International market development through networks. The case of the Ayrshire knitwear sector. – International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 1999, Vol. 5, No. 6, pp. 297–312.
46. Kaasaeg. Orto AS. [[http://www.orto.ee/index.php?lang=est&main\\_id=15](http://www.orto.ee/index.php?lang=est&main_id=15)]. 15.03.2005.
47. Kaupade väljavedu ja sissevedu HS kaubagrupi ja riigi järgi 2004. Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus\\_alates\\_2004/03Valiskaubandus\\_alates\\_2004.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus_alates_2004/03Valiskaubandus_alates_2004.asp)]. 27.04.2005.
48. Kaupade väljavedu ja sissevedu HS kaubagrupi järgi 2004–2005. Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus\\_alates\\_2004/03Valiskaubandus\\_alates\\_2004.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus_alates_2004/03Valiskaubandus_alates_2004.asp)]. 27.04.2005.
49. Keemiatööstusest. Eesti Keemiatööstuse Liit. [<http://www.keemia.ee/>]. 05.03.2005.
50. **Kinch, N.** Entering A Tightly Structured Network. – Strategic Visions or Network Realities. – Managing Networks in International Business. Edited by Mats Forsgren, Jan Johanson. Amsterdam: Gordon and Breach, 1994, pp. 194–214.
51. **Kulmala, H.I., Paranko, J., Uusi-Rauva, E.** The role of cost management in network relationships. – International Journal of Production Economics, 2002, Vol. 79, No. 1, pp. 33–43.
52. **Lamp, Urmo** (OÜ Krimelte ekspordijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 31. märts 2005.
53. **Larson, A.** Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. – Administrative Science Quarterly, 1992, Vol. 37, pp. 76–104.
54. **Leitorp, Lauri** (AS Elastra Kattematerjali juhatuse esimees). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 17. märts 2005.

55. **Lorenzen, M.** Ties, Trust, and Trade. Elements of a Theory of Coordination in Industrial Clusters. – International Studies of Management & Organization, 2001–2002, Vol. 31, No. 4, pp. 14–34.
56. **Martin, Tanel** (AS Mayeri Industries juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 14. märts 2005.
57. **Mattsson, L.-G.** “Relationship Marketing” in a Network Perspective. – Relationships and Networks in International Markets. Edited by Hans Georg Gemünden, Thomas Ritter, Achim Walter. London: Redwood Books Ltd., 1997, pp. 37–47.
58. **McAuley, A.** Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector. – Journal of International Marketing, 1999, Vol. 7, No. 4, pp. 67–82.
59. **Meybaum, H.** Keemiatööstuse ettevõtted hoolivad ja vastutavad. – Keskkond (Äripäeva lisa), 12. veebruar 2003, lk. 13.
60. **Meyer, K., Skak, A.** Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe. – European Management Journal, 2002, Vol. 20, No. 2, pp. 179–188.
61. **Möldre, T.** Keemiatööstus püüdleb puhta keskkonna poole. – Tööstus (Äripäeva lisa), 11. veebruar 2004, lk. 7.
62. **Nieminen, J.** The Changing Business Context in the Transition Economies. – Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikimora Publications, 1999, pp. 20–45.
63. **Nurm, Mauno** (AS Vivacolor idamüügi direktor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 30. märts 2005.
64. **Puur, Aare** (AS Orto müügi- ja marketingidirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 26. aprill 2005.
65. Põhieksport ja –import HS kaubagrupi järgi 1995–2003. Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/05Valiskaubandus\\_1995-2003/01Pehikaubandus/01Pehikaubandus.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/05Valiskaubandus_1995-2003/01Pehikaubandus/01Pehikaubandus.asp)]. 27.04.2005.
66. Põhieksport ja –import partnerriikidega HS kaubagrupi järgi 1995–2003. Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/05Valiskaubandus\\_1995-2003/01Pehikaubandus/01Pehikaubandus.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valiskaubandus/05Valiskaubandus_1995-2003/01Pehikaubandus/01Pehikaubandus.asp)]. 27.04.2005.

67. **Raines, P., Turok, I., Brown, R.** Growing Global: Foreign Direct Investment and the Internationalization of Local Suppliers in Scotland. – European Planning Studies, 2001, Vol. 9, No. 8, pp. 965–978.
68. **Rialp, A., Rialp, J.** Conceptual Frameworks on SME's Internationalization: Past, Present and Future Trends of Research. – Reassessing the Internationalization of the Firm. Edited by Catherine N. Axinn, Paul Matthyssens. Amsterdam: An Imprint of Elsevier Science, 2001, Vol. 11, pp. 49–78.
69. **Rozental, V.** Pesupulbritootja kolis Tartust Jõgevamaale. – Äripäev, 16. märts 2005, lk. 4.
70. **Rozental, V.** Tartu keemiafirma kolimine Jõgevamaale viibib. – Äripäev, 14. juuli 2004, lk. 8.
71. **Seyed-Mohamed, N., Bolte, M.** Taking a Position in a Structured Business Network. – Managing Networks in International Business. Edited by Mats Forsgren, Jan Johanson. Amsterdam: Gordon and Breach, 1994, pp. 215–231.
72. **Soeters, J.L.** Managing Euregional Networks. – Organization Studies, 1993, Vol. 14, No. 5, pp. 639–656.
73. **Tamm, L.** Krimelte avastab uusi turgusid. – Ehitusmaterjalide TOP (Äripäeva lisa), 15. september 2004, lk. 24.
74. Tasub teada. Krimelte OÜ. [[http://www.krimelte.ee/index.php?x=tasub\\_tead](http://www.krimelte.ee/index.php?x=tasub_tead)]. 10.03.2005.
75. Tere tulemast Krimelte kodulehele. Krimelte OÜ. [<http://www.krimelte.ee/>]. 10.03.2005.
76. **Thorelli, H.B.** Networks: Between Markets and Hierarchies. – Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, pp. 443–458.
77. **Tikkanen, H.** The network approach in analyzing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992–95. – Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13, No. 2, pp. 109–131.
78. Tooted. Univa AS. [[http://www.univa.ee/tooted?page\\_id=33&langnow=est](http://www.univa.ee/tooted?page_id=33&langnow=est)]. 10.03.2005.
79. **Traks, K.** AS Flora võtab omale uue nime. – Äripäeva online uudised, 28. november 2003.

80. **Tuul, Margit** (AS Univa juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 23. märts 2005.
81. **Tähismaa, I.** Vivacolor alustas Tallinnas silikaatvärvide tootmist kogu Tikkurila kontsernil. – Äripäev, 15. veebruar 2005, lk. 3.
82. **Törnroos, J.-Å., Nieminen, J.** Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies. Helsinki: Kikimora Publications, 1999, 320 p.
83. Univa käivitas uue tehase. – Äripäev, 18. detsember 1998, lk. 5.
84. **Welch, D.E., Welch, L.S.** The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. – Journal of International Marketing, 1996, Vol. 4, No. 3, pp. 11–28.
85. **Welch, D.E., Welch, L.S., Young, L.C., Wilkinson, I.F.** The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues. – Journal of International Marketing, 1998, Vol. 6, No. 4, pp. 66–82.
86. **Wilkinson, I., Young, L.** On cooperating firms, relations and networks. – Journal of Business Research, 2002, Vol. 55, pp. 123–132.
87. **Wilkinson, I., Young, L.C., Welch, D., Welch, L.** Dancing to success: export groups as dance parties and the implications for network development. – Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13, No. 6, pp. 492–510.
88. **Wilkinson, I.F., Mattsson, L.-G., Easton, G.** International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. – Journal of World Business, 2000, Vol. 35, No. 3, pp. 275–299.
89. **Wilkinson, I.F., Young, L.C.** Business Dancing – The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. – Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London, 2000, pp. 82–97.
90. Ülevaade. Eesti Keemiatööstuse Liit. [<http://www.keemia.ee/>]. 05.03.2005.



**Keemiatööstuse ja sellega seotud tööstusharude toodete ekspordi peamised sihtriigid 1995–2001 (protsent kogu keemiatööstuse ekspordist)**

| 1995                    |      | 1996                    |      | 1997                    |      | 1998                    |      | 1999                    |      | 2000                    |      | 2001                    |      |
|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|
| Läti                    | 25,1 | Läti                    | 26,6 | Läti                    | 31,6 | Läti                    | 36,4 | Läti                    | 37,8 | Läti                    | 36,5 | Läti                    | 29,2 |
| Venemaa                 | 20,4 | Venemaa                 | 17,7 | Leedu                   | 15,1 | Leedu                   | 13,2 | Leedu                   | 13,1 | Leedu                   | 10,7 | Sihtriik<br>määramata   | 20,1 |
| Leedu                   | 12,7 | Leedu                   | 12,7 | Venemaa                 | 11,9 | Venemaa                 | 7,3  | Ameerika<br>Ühendriigid | 6,5  | Venemaa                 | 6,7  | Leedu                   | 8,7  |
| Ameerika<br>Ühendriigid | 6,5  | Ameerika<br>Ühendriigid | 6,6  | Ukraina                 | 7,7  | Ameerika<br>Ühendriigid | 6,0  | Soome                   | 5,6  | Soome                   | 5,7  | Soome                   | 5,7  |
| Jaapan                  | 5,4  | Suur-<br>britannia      | 6,3  | Ameerika<br>Ühendriigid | 6,9  | Valgevene               | 5,1  | Holland                 | 5,0  | Suur-<br>britannia      | 5,2  | Suur-<br>britannia      | 5,4  |
| Suur-<br>britannia      | 4,5  | Ukraina                 | 5,6  | Poola                   | 4,2  | Ukraina                 | 4,7  | Suur-<br>britannia      | 4,8  | Ameerika<br>Ühendriigid | 4,1  | Rootsi                  | 3,2  |
| Ukraina                 | 3,1  | Jaapan                  | 5    | Holland                 | 3,9  | Soome                   | 4,3  | Venemaa                 | 4,7  | Valgevene               | 3,9  | Venemaa                 | 3,1  |
| Prantsus-<br>maa        | 3,1  | Prantsusmaa             | 3,9  | Suur-<br>britannia      | 3,5  | Holland                 | 3,9  | Valgevene               | 4,0  | Holland                 | 3,4  | Ameerika<br>Ühendriigid | 3,1  |
| Soome                   | 3,0  | Poola                   | 2,7  | Saksamaa                | 2,6  | Suur-<br>britannia      | 2,9  | Rootsi                  | 3,3  | Prantsusmaa             | 3,2  | Belgia                  | 2,8  |
| Belgia                  | 2,9  | Valgevene               | 2,5  | Soome                   | 2,2  | Saksamaa                | 2,7  | Ukraina                 | 2,3  | Belgia                  | 3,1  | Holland                 | 1,9  |

Allikas: Põhieksport ja –import partnerriikidega ... 2005; autori arvutused.

### **Intervjuu plaan**

Marge Seppo magistriröö “Suhtevõrgustike roll Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel” jaoks.

Intervjuu käigus käsitleksin meeleldi alljärgnevalt toodud teemasid:

1. Missugune on suhtevõrgustiku roll ettevõtte jaoks? Kui palju on konkurente ja partnereid nii kodu- kui välismaal? Kui tihe on Teie omavaheline suhtlemine ja koostöö? Kas Teie ettevõtte on suhtevõrgustikus domineerival või järgival positsioonil?
2. Kas ja kui palju mõjutab/on mõjutanud rahvusvahelistumise otsust ja välisturgude valikut kodumaine ja/või välismaine suhtevõrgustik?
3. Mil määral on Teie ettevõtte kodumaised suhtevõrgustiku liikmed seotud rahvusvahelise tegevuse ja välisturgudega?
4. Kelle poolt tuli initsiatiiv välisturule sisenemiseks (enda, kliendi, välismaise hankija, konkurendi vmt.)?
5. Missugune roll on suhtevõrgustikust suhetel Teie ettevõtte sisenemisel välisturule ning rahvusvahelises tegevuses? Kas ja kuidas on mõjutanud Teie ettevõtte rahvusvahelistumisprotsessi mõni suurfirmast (omavahelises suhtes domineerivam) partner? Kui on, siis kas pigem positiivselt või negatiivselt? Milles see mõju seisnes?
6. Missugune on olnud Eesti Keemiatööstuse Liidu mõju Teie ettevõtte rahvusvahelistumisele?
7. Kas ja kuidas toimub Teie ettevõttes teadmiste omandamine ja õppimine suhtevõrgustiku kontekstis ning ressursside jagamine suhtevõrgustiku liikmetega?
8. Missugustel juhtudel olete partneriga suhtlema hakanud eesmärgil saada temalt toetust välisturule sisenemisel (nii informatsiooni kui muude ressursside näol)?
9. Kust saate/olete saanud informatsiooni välisturu kohta (turu-uuringud, ametiasutused, hankijatelt, klientidelt, konkurentidelt vmt.)?
10. Mil määral teete koostööd välisturul olevate suhtevõrgustiku liikmetega?

11. Kas ja kuidas teete koostööd konkurentidega, saamaks ressursse, et olla rahvusvahelises konkurentsias edukas? Kas ja kuidas teete koostööd konkurentidega välisurgudele sisenemisel?
12. Kas ja missugustel juhtudel olete sisenenud välisurule eesmärgiga hoida või parandada suhteid ettevõtte suhteõrgustiku liikmega?
13. Missugused on olnud probleemid või piirangud rahvusvahelistumisel, mis on tulenenud ettevõtte suhteõrgustikust?
14. Kuidas on välisurule sisenemine mõjutanud suhteid suhteõrgustiku liikmetega? Kuidas on mõjutanud suhteid konkreetsetel sellel turul tegutsevate suhteõrgustiku liikmetega?

## **SUMMARY**

### **THE ROLE OF BUSINESS NETWORKS IN THE INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN CHEMICAL ENTERPRISES**

Marge Seppo

Organizations feel great pressure to produce high quality innovative goods that can meet their customers' needs. To satisfy all these requirements possibly better one needs trustworthy partners. Often firms themselves have inadequate know-how and resources to offer better quality goods. However, they can acquire more knowledge and resources by cooperating with other organizations and forming business networks.

For Estonian enterprises, looking for new foreign markets is a very topical aspect of work, as their home market is usually quite limited in regard to both the number of consumers and their purchasing power. Therefore enterprises try to grow and find markets in other countries. The importance of business networks is especially crucial for smaller firms who may lack the resources necessary for internationalization. As there are quite many small and medium-sized enterprises in Estonia, it is extremely important to investigate the role of business networks in entering foreign markets.

The Estonian chemical industry, which until now has not been sufficiently researched, is a good example to illustrate the role played by business networks in a firm's internationalization, because Estonian chemical enterprises have already quite extensively moved to foreign markets. For analyzing the role of networks in internationalization, this master's thesis uses the case study method which, despite having been recognized as the best method for studying business networks, has only infrequently been employed by empirical studies.

The aim of this thesis is to specify the role of business networks in the internationalization, or entry into a foreign market of Estonian small and medium-sized chemical enterprises. For this purpose we need to take the following steps:

- analyze the concept and nature of a network,
- analyze the role of business networks in the internationalization of firms,
- bring out the network's positive and negative influences on the firm's internationalization,
- analyze the Estonian chemical industry and its relationship with international activities and foreign markets,
- set the hypothesis about the role of business networks in the internationalization of Estonian chemical enterprises,
- analyze and specify the role of business networks in Estonian chemical enterprises' entry into foreign markets.

A network is a complex of enterprises, which are linked together through relationships. In the network belong actors who can serve as suppliers, customers and also competitors to each other. They perform operations in the course of which their resources are transformed or transferred. Participants in a network can be firms, their subcontractors, clients, and competitors.

Each participant has a certain position, which determines its role in the network and relevance to the other actors. An enterprise's position in a network determines to some degree also what resources are available to this enterprise. A strong position in the network, as a rule, derives from greater power, which in turn is provided by the possession of the resources that are relevant and necessary for the other network members.

In networks, there are both vertical and horizontal relationships between the members, who share some similarities, but are different in nature. In terms of their cooperative and competitive characteristics, interfirm relationships can be divided into four categories: low cooperation and low competition, low cooperation and high competition, high cooperation and high competition, high cooperation and low competition.

In the formation of networks, there are defined phases which companies must pass through before their relations can be called network bonds. In this process, new relationships are built and old ones broken, the relations and links are changed and this brings about corresponding transformations in the network. The latter can be either evolutionary or radical. Two important concepts reflecting the impact of various changing forces determining network dynamics are inertia and critical events.

A well-known model of internationalization is the so-called Uppsala model, according to which a firm goes through different stages, each of which contributes to its knowledge and experience about foreign markets so that it is gradually expanding its activities and investment in international markets. A common feature of the Uppsala model and the concept of business networks is that they both regard learning and acquisition of knowledge as very important.

There is also the 3-phase model of internationalization, according to which internationalization starts with inward internationalization which is followed by outward internationalization, and lastly by co-operative internationalization. On the basis of the position of a particular firm in a business network, it is possible to distinguish between the following three phases within this model: depending, dependent and interdependent internationalization.

There are two main possibilities for internationalization of firms in the context of business networks. Firstly, an enterprise can enter a foreign market and start developing a new business network there. The second possibility is to enter a foreign market within the existing business network.

Depending on the internationalization level of particular firms and their home market business networks, enterprises can find themselves in four different states: early starter, lonely international, late starter, or international among others. Depending on the state of a firm, different internationalization methods may prove to be either most suitable or most unsuitable.

The network wields many positive, but also negative effects on its actors and their internationalization. One of the advantages is better knowledge of foreign markets. It is

also possible through networks to get access to the resources which the company lacks or cannot use for internationalization. A negative aspect is that the network may include a large dominant firm that controls other enterprises and may limit the firm's internationalization prospects.

The turnover, net profit and amount of export of the Estonian chemical industry are relatively smaller than those of the manufacturing industry. At the same time, its export's share in turnover and export per employee is in some cases higher than in the manufacturing industry. This shows the importance of export to Estonian chemical firms.

If we take a closer look at the indicators of turnover, net profit, net profit margin, and the amount of export, we see that a big fall took place between 1998 and 1999. And the negative indicators are bigger in the chemical than in the manufacturing industry. The reason for this may be the chemical industry's historically strong linkage to the Russian market which suffered a big economic crisis in 1998. This also proves the fact that lots of the chemical industry's export goes to Russia and thus the chemical firms of Estonia are inextricably tied to the Russian market. Additionally, they export large quantities to Latvia and Lithuania.

For studying the role of business networks in the internationalization of Estonian chemical enterprises, interviews were conducted in seven chemical firms: Elastra Kattematerjali AS, Krimelte OÜ, Mayeri Industries AS, Orto AS, Univa AS, Vivacolor AS, and Enterprise E. As some enterprises requested confidentiality, the responding firms were named as Enterprise A, B, C, D, E, F and G in the analysis of the business network's role in these enterprises' internationalization. One firm altogether refused to disclose its name, so it is called Enterprise E throughout the thesis.

Eight hypotheses were put forward about the role of business networks in the internationalization of Estonian chemical enterprises. The main results obtained when studying the firms by case research are as follows:

- a business network is an important resource of information about foreign markets;
- when choosing their target country for export, enterprises usually proceed from other criteria than the position of the partner in the business network;

- Estonian chemical firms enter foreign markets both within the framework of the existing business networks and by developing new ones;
- usually enterprises thoroughly plan their internationalization long ahead ;
- firms develop business networks in order to enter foreign markets rather than merely gather information about them;
- the Estonian Association of Chemical Industries does not directly interfere in the internationalization of firms;
- Estonian chemical firms do not cooperate with their competitors for the sake of entry into foreign markets;
- the dominant partners in the business network, such as a corporation or foreign competitor, may in some cases constrain other firms' internationalization.

All the seven chemical enterprises that were analyzed had strong positions in their networks. Their levels of internationalization varied: four of the seven had a high level, while the other three had a lower level of internationalization. Depending on the internationalisation level of the domestic business network, the above enterprises fall into four types according to Johanson and Mattsson's division: two firms of the seven are early starters, three are internationals among others, one is a late starter, and one firm is a more lonely international.

On the one hand, the role of the domestic business network is to support the firms' activity in foreign markets. This is especially true in cases when the domestic network has a low level of internationalization. If the domestic business network, on the contrary, has a high level of internationalization, then the role of the network is to give information about foreign markets. If the enterprise itself has a low internationalization level, it is most unlikely to have supporting network members abroad. But if it has a high level of internationalization, it most certainly has such network members abroad who can provide it with information about the markets and can support it in probing them.

Research shows that business networks have an important role in the internationalization of Estonian small and medium-sized chemical firms. That the enterprises themselves perceive this to be so, is confirmed by the fact that they

consciously develop business networks with the aim of entering a foreign market. The main positive impact from a business network to a firm entering a foreign market consists in providing support and information about the target market. The negative impact from a business network may be a dominating partner who constrains the firm's internationalization.