

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Marek Joost

**EESTI EHISETTEVÕTETE
RAHVUSVAHELISTUMINE AS MERKO EHITUS,
NORDECON AS JA KOGER PROJEKTIJUHTIMISE OÜ
NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1 RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	10
1.1 Rahvusvahelistumise mõiste ja olemus	10
1.2 Uppsala-, Soome- ja I-mudeli rahvusvahelistumise käsitlused.....	17
1.3 Mittelineaarsed rahvusvahelistumise protsessid.....	27
2 EHISETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE EMPIIRILINE KÄSITLUS	36
2.1 Metoodika ja valitud ettevõtete iseloomustus	36
2.2 Ehitusettevõtete rahvusvahelistumise analüüs	46
2.3 Ettevõtete tegevuste seosed rahvusvahelistumise teooriaga.....	57
KOKKUVÕTE.....	67
VIIDATUD ALLIKAD	71
Lisa 1. AS Merko Ehitus välituruga seotud tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	81
Lisa 2. Läti turuga seotud AS Merko Ehitus tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	82
Lisa 3. Leedu turuga seotud AS Merko Ehitus tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	82
Lisa 4. AS Merko Ehitus sihturgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis, müügitulu tuhandetes Eurodes ja osakaal %-des	83
Lisa 5. AS Merko Ehitus kontserni kasumiaruanne läbi aastate, tuhandetes Eurodes	84
Lisa 6. AS Merko Ehitus kontserni segmentide müügitulu ja ärikasum läbi aastate, tuhandetes Eurodes.....	84
Lisa 7. Nordecon AS välituruga seotud tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	85

Lisa 8. Ukraina turuga seotud Nordecon AS tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	86
Lisa 9. Läti turuga seotud AS Nordecon tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	86
Lisa 10. Nordecon AS sihtturgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis, müügitulu tuhandetes Eurodes ja osakaal %-des	87
Lisa 11. Nordecon AS kontserni kasumiaruanne läbi aastate, tuhandetes Eurodes ...	88
Lisa 12. Nordecon AS kontserni segmentide müügitulu ja ärikasum läbi aastate, tuhandetes Eurodes.....	88
Lisa 13. Koger Projektijuhtimise OÜ välisturuga seotud tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des	89
Lisa 14. Koger Projektijuhtimise OÜ välisturgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis, müügitulu tuhandetes Eurodes ja osakaal %-des	90
Lisa 15. Koger Projektijuhtimise OÜ kasumiaruanne läbi aastate, tuhandetes Eurodes.....	91
Lisa 16. Koger Projektijuhtimise OÜ kontserni segmentide müügitulu läbi aastate, tuhandetes Eurodes.....	91
Lisa 17. Kontsernide segmendipõhine müügitulu võrdluses, müügitulu tuhandetes Eurodes.....	92
SUMMARY	94

SISSEJUHATUS

Juba mitmeid aastaid on Eesti majanduses kõneainet andnud kinnisvara ja ehitus. Viimastel aastatel on nendest räägitud, kui kriisis olevates majandusharudest, samas on räägitud palju üldisest Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise vajadusest. Käesolevas töös käsitleb autor neid kahte vaadet omavahel.

Et paremini mõista töös käsitlevat, peab autor oluliseks anda ülevaade makromajandusest kui taustsüsteemist. Alates 2002. aastast hakkas Eestis majandus jõudsamalt kasvama. Kuni 2005. aastani oli SKP kasv 7-10% aastas ning 2006. aasta I kvartalis kulmineerus see 10,11%-nl. 2007. aasta algusest hakkas kasv aeglustuma ning 2008. aasta alguseks oli see juba negatiivne. Negatiivne majanduskasv kulmineerus 2009. aasta II kvartalis -14,1%-ga. Tänapäevaks on kasv taas positiivne, mis 2012. aastal lõpus oli 3,0%. Majanduskasvu on mõõdetud sisemajanduse kogutoodangu järgi turuhindades. (Real GDP growth rate 2013)

Toodud arvulistest näitajatest järeldub, et Eesti majandus läbis kasvukõvera tipu 2006. aastal ning -languse 2009. aastal. Praeguseks hetkeks on Eesti majanduskasv stabiliseerumas ning viimaste Eesti Panga, Eesti Vabariigi Rahandusministeeriumi ja kommertsbankade poolt avaldatud majandusanalüüside põhjal võib öelda, et lähiaastatel on SKP kas Eestis stabiliseerumas ning majanduskasv jäämas 3-6% vahele. Samas ei saa mainimata jätta, et eurosooni võlakriis ei ole veel lahendust leidnud ja tänase päeva seisuga võib see ka Eesti majanduskasvu pidurdama hakata. (Rahapoliitika ... 2012)

Majanduskasvu aeglustumine tõi kaasa muuhulgas ka ehitusmahtude kasvu vähenemise ja majandussurutise ajal tekkinud ehitusjõudlusel puudus rakendus. Majanduslanguse tulemusena toimus ehitussektori ettevõtete seas korrigeerimine, mille käigus lõpetasid mitmed ettevõtted tegevuse, toimus ülevõtmisi ja ühinemisi.

Käesoleva magistritöö kirjutamise hetkel on suhe Eesti ehitussektori ettevõtete ja ehitusmahtude vahel stabiliseerunud, seda nii ettevõtete vähenemise kui ka ehitusmahtude kasvamise tõttu. Viimaste andmete põhjal võib öelda, et kerge nõudlus veab pakkumist, kuid arendusprojektide osas ollakse veel ettevaatlikud.

Autori hinnangul on ehitussektor sisenenud taas kasvustaadiumisse kuid pikemas perspektiivis saab kasv olema sujuvam kui seda oli aastatel 2005-2007. Kuna Eesti majandus on suuresti sõltuvuses globaalse majanduse käekäigust ja eeskätt Euroopa Liidus toimuvatest arengutest, siis Eesti ehitussektori areng omakorda on sõltuvuses Eesti majanduse üldise käekäiguga. On üldteada fakt, et ehitussektori areng liigub nihkega üldise majanduse järel.

Lisaks Eesti turul tegutsemisele on mitmed Eesti ettevõtted, sh. ehitusettevõtted, laiendanud oma tegevusi ka välisriikidesse. Kuna majanduslangus puudutas enamus maailma riikide majandusi, siis ei jäänud ka ettevõtete rahvusvaheline tegevus majanduskriisi mõjuta. Paljud ettevõtted vähendasid oma osalusi välisettevõtetes või peatasid tegevuse sihtturul või sihtturgudel. Tänapäevaks on arenevad turud, sh Eesti, teinud läbi kiire taastumise viimasest majandussurutisest ning nõudlus turgudel on kasvamas. Autori arvates on oluline ära mainida, et globaalmajandus ei ole veel täielikult sügavast kriisist väljunud ning turgudel on tunda ebakindlust (Rahapoliitika ... 2012). Seega ei ole võimalik 100%- väita, et uus kasvutsüklil on kohe ees ootamas.

Aastal 2011-2012 olid Eesti ettevõtted taas valikute ees, kas suurendada oma osalusi nii kodu- kui ka rahvusvahelistel turgudel, vallutada uusi turge või siseneda enne tegutsetud turgudele uuesti. Ei ole välistatud ka vastupidised valikusuunad eelnimetatud üldisest ebakindlusest maailmamajanduse suhtes.

Uurimustöö teema aktuaalsust tõestavad kaks peamist asjaolu:

- Eesti ettevõtte rahvusvahelistumisi on tänapäevaks uurinud mitmed uurijad, nagu näiteks Andi Kasak, Ele Reiljan ja Tiia Vissak, kuid eraldiseisvaid uurimusi ehitusettevõtet kontekstis on autori hinnangul suhteliselt vähe avaldatud.

- Autorile teadaolevalt ei ole varem rahvusvahelistumise vaates uurimuslikult omavahel võrreldud Eesti kapitalil põhinevat kolme suurimat ehitusettevõtet, kelle ärimudeliks on peatöövõtu meetod.
- töö teemat võib pidada uudseks, kuna uuritakse nii rahvusvahelistumist (*internationalization*), rahvusvahelistelt turult taandumist (*de-internationalization*) kui ka uuesti rahvusvahelistumist (*re-internationalization*), mis kokkuvõtvalt vaatlleb rahvusvahelise seotuse protsessi, mis ei ole alati ainult ajas kasvav.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada mil määral AS-i Merko Ehitus, Nordecon AS (endine AS Eesti Ehitus) ja Koger Projektijuhtimise OÜ (endise nimega AS Koger & Partnerid) rahvusvahelistumine on kooskõlas rahvusvahelistumise teoreetilise käsitlusega.

Seatud eesmärgini jõudmiseks analüüsitakse valitud ettevõtete seniseid rahvusvahelisi tegevusi ja võrreldakse neid teoreetilises kirjanduses tooduga. Seejärel hinnatakse kuidas antud valikud on mõjutanud ettevõtte arengut tervikuna. Eesmärgini jõudmiseks on püstitatud järgmised **ülesanded**:

- Selgitada rahvusvahelistumise kirjanduse põhjal rahvusvahelistumise protsessi olemust
- Uurida lineaarset ja mittelineaarset rahvusvahelistumist mõjutavaid tegureid
- Selgitada töö metoodikat
- Analüüsida intervjuude ja avaliku info põhjal AS-i Merko Ehitus, Nordecon AS-i ja Koger Projektijuhtimise OÜ rahvusvahelistumist ja seda mõjutavaid tegureid
- Välja selgitada kuidas on ettevõtete rahvusvahelistumiste protsessid kooskõlas rahvusvahelistumiste teooriatega.

Uurimustöö käigus uuritakse kolme eelpool nimetatud Eesti ehitusettevõtet, kes oma käibe suuruse osas kuulusid kuni 2012. aastani valdkonna viie suurema hulka. Kõik kolm nimetatud ettevõtet tegutsevad ehituse peatöövõtu ja projektijuhtimise valdkonnas. Koger ja Projektijuhtimise OÜ on uurimistöö kirjutamise hetkeks pankrotis, kuid autori

hinnangul on ettevõtte tegevus analüüsimist väärt ja annab hea võrdlusmomendi teiste uurimisobjektidega.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist:

1. Rahvusvahelistumise teoreetiline käsitlus
2. Eesti ehitusettevõtete rahvusvahelistumise empiiriline käsitlus

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetikute poolt loodud erinevatest rahvusvahelistumise käsitlustest ja koolkondadest. Üldiselt võib öelda, et maailmas hakati ettevõtete rahvusvahelistumist laiaulatuslikumalt eraldi uurima alles 1960. aastatel, ajal, mil hakkasid järsult kasvama rahvusvaheline kaubandus ja otseinvesteeringud välismaale. Alates sellest ajast on paljud uurijad analüüsinud erinevaid faktoreid, mis on mõjutanud rahvusvahelistumise protsessi ja mustrit, ohte ja võimalusi, rahvusvahelistumise mõju emafirmale ja investeeringute sihtriigile ning palju muid probleeme, mis on seotud firma tegevustega rahvusvahelistumisel.

Uurimustöö esimeses peatükis võrreldakse erinevaid teooriad omavahel ja leitakse seoseid. Kuna antud magistritöö eesmärk ei ole käsitleda kõikvõimalike rahvusvahelistumise teooriaid, siis on autor siinkohal teinud valiku ja käsitlenud ainult tuntumaid rahvusvahelistumise nn alusteooriaid, mille põhjal oleks hea hinnata Eesti ehitusettevõtete tegevust:

- Uppsala koolkond (U-mudel)
- Soome koolkond (POM mudel)
- Innovatsioonile rajatud rahvusvahelistumine (I-mudel)

Teistest teooriatest antakse vajadusel vaid lühike ülevaade või mainitakse nende olemasolu. Lisaks tuntud käsitlustele, antakse peatüki teises osas ülevaade ka vähem uuritud, kuid viimasel ajal aktuaalsemaks muutunud rahvusvahelistumise teooriatest.

- Rahvusvahelistumine läbi projektide (*project business mode of internationalization*)
- Mittelineaarne rahvusvahelistumine (*non-linear internationalization*)
- Hilise rahvusvahelistumise alustajad (*late starters*)

Esimesest peatükist antakse oluline sisend uurimustöö teise peatüki empiirilisele käsitlesele. Empiirilises osa kirjeldatakse esmalt uurimise metoodikat ja valimit ning antakse ülevaade ettevõtete peamistest rahvusvahelistumise sammudest ja plaanidest. Töö metoodikaks on autor valinud juhtumi analüüsi (*case study*) ning uurimiseks valitud ettevõtteid analüüsitakse peamiselt avaliku info põhjal, millele on autori poolt antud lisaväärtust ettevõtete juhtivtöötajate intervjuudega.

Empiirilise osa teises alampeatükis tehakse lähtuvat töö metoodikast ja valimist ettevõtete analüüs. Informatsiooni allikateks on ettevõtete majandusaasta aruanded ja intervjuud ettevõtte tippjuhtkonnaga. Ettevõtete informatsioon hangitakse ettevõtete enda kodulehtedelt, Äriregistri teabesüsteemist ja Tallinna Börsilt. Kuna autor on ise töötanud Koger Projektijuhtimise OÜ-s, siis võimaldatakse talle kergemat ligipääsu informatsioonile. Parema ülevaate saamiseks grupeeritakse aruannetes toodud info ja esitatakse tabelite ja joonistena.

Empiirilise osa kolmandas alampeatükis sünteesitakse teoreetilistest käsitlustest antud sisendit ettevõtete analüüsiga. Selle uurimistöö osas jõutakse töö eesmärgini, mille tulemusena antakse soovitusi Eesti ehitusettevõtte rahvusvahelistumisel.

1 RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1 Rahvusvahelistumise mõiste ja olemus

Kirjandusest leiab peaaesjalikult sõna “rahvusvahelistumine” (*internationalization*) alt, enamasti selliseid käsitlusi, mis kirjeldavad tegevusi ja strateegiaid, milles ettevõtted on suunatud **kasvule või positiivsele arengule** rahvusvahelise äritegevuses käigus. Seda kinnitab ka asjaolu, et rahvusvahelistumiseks on Eestis loodud ka eraldi riiklikud finantstoetuse instrumendid, mille eesmärk on suunata ettevõtteid enamasti just teenuste või toodete ekspordile (Laienemine välisurgudele 2013).

Mitmed uurijad on läbi viimaste aastakümnete defineerinud rahvusvahelistumist mitmeti ja seda oma enda spetsiifilistest vaatenurgast. Aastal 1977 uskusid Johanson ja Vahlne, et rahvusvahelistumine toimub mitmete üksteisi täiendavate rahvusvahelistumisotsuste jada tulemusel (Johanson, Vahlne 1977: 23). See tähendab, et korraga ei võeta suurt riski ja rahvusvahelise turu osaluse kasvatamisel õpitakse igast eelnevast sammust, enne kui tehakse järgmine sihtturule ligemale/sügavamale minemise otsus. Kui võtta arvesse, et Johanson ja Vahlne on tänaseni ühed tuntumad valdkonna uuringute teerajajad, siis tänaseks päevaks, ligi 40 aastat hiljem, on valdkonna uuringute maht mitmekesistunud. Uurijad Welch ja Luostarinen on samuti öelnud, et rahvusvaheline ettevõtetus on protsess ettevõttes, mis suurendab selle osalust rahvusvahelises tegevuses (Welch, Luostarinen (1988: 36). Nemad aga ei ole niivõrd oluliseks pidanud läbi kogemuste kogunemise rahvusvahelise äriiga seotuse suurendamist. Nende definitsioon on pigem üldisem ning sobilik alusteooriaks Johanson ja Vahlne vaatele sammhaaval edasiliikumisele. Aastaid hiljem on Oviatt ja McDougall defineerinud rahvusvahelist ettevõtet juba detailsemalt: kombinatsioon innovatiivsest, proaktiivsest ja riskialtist käitumisest, mis ületab koduriigi piire, et luua

organisatsioonile lisaväärtust (Oviatt, McDougall 2000: 903; 2005: 539). Teised on aga on defineerinud rahvusvahelistumist, kui tegevust mille käigus ettevõtte kohandab oma protsesse (strateegia, struktuur, vahendid jne) rahvusvahelises keskkonnas (Calof, Beamish 1995: 116; Turcan 2011: 1). Nagu eeltoodust näha, on rahvusvahelist ettevõtlust, kui äriprotsessi, võimalik vaadelda väga erinevatest seisukohtadest, mistõttu annab seda ka väga mitmeti defineerida. Samuti ei pruugi erinevad teooriad üksteist välistada. Pigem näeb autor võimalust erinevate teooriate ja koolkondade üksteise täiendamise võimalust. Tänapäeva kiiresti muutuv ja volatiivne majanduskeskkond on kindlasti ka üks põhjuseid, miks erinevad vaatenurgad ja lähenemised rahvusvahelistumise protsessile (rahvusvahelistumine) on tekkinud.

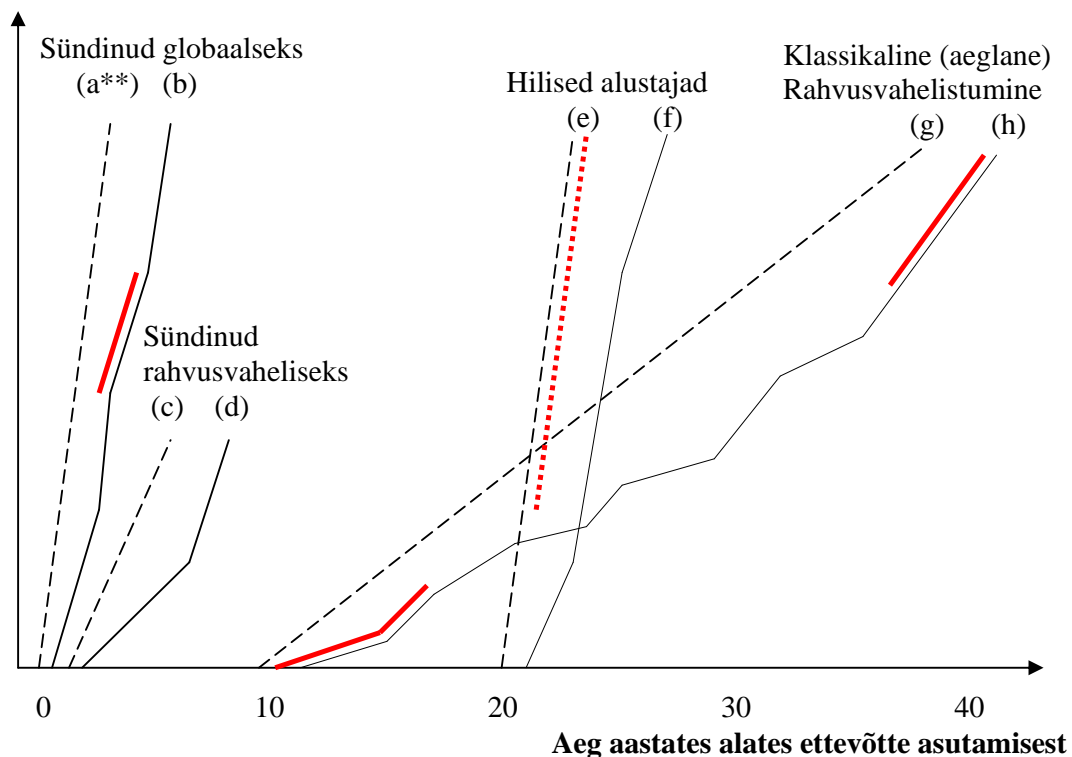
Ühed kõige esimesed, kes põhjalikumalt rahvusvahelistumise teooriaid käsitlesid olid Rootsis Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) ning Johanson ja Vahlne (1977), keda nimetatakse ka Uppsala koolkonnaks. Nendega võrdselt tegutses ka Soomes valdkonna uuringute üks teerajajatest, Luostarinen (1979), keda on klassifitseeritud ka kui Soome koolkonnaks kui ka POM mudeli autoriks. Enamasti on uuringuid rohkemal või vähemal määral seotud mõne rahvusvahelistumise koolkonnaga, kuid viimasel ajal ka enam rahvusvahelise ettevõtlusega (Bell et al 2003; Johanson, Vahlne 2006; Jones, Covelio 2005; Westhead et al 2001; Welch, Welch 2009: 567). Vaatamata sellele, et rahvusvahelistumise protsesse on juba peaaegu pool sajandit aktiivselt uuritud, on veel uurimata märkimisväärselt ulatuslik lai osa sellest (Westhead *et al* 2001; Axinn, Matthyssens 2002; Vissak 2010: 560; Welch, Paavilainen-Mäntymäki 2013). Tõenäoliselt on ka rahvusvaheliste protsesside ja teooriate evolutsioon etapiline ja seotud praktikas toimivate arengusuundadega. Seda kinnitab ka asjaolu, et 1990-ndatel hakkasid mitmed teoreetikud uurima selliseid ettevõtteid, kes ei laiendanud oma äri piiri taha samm-sammult (Johanson, Vahlne 1977: 23), vaid jätsid vahele mitmed selleks ajaks teooriates kajastatud rahvusvahelistumise sammud. Ka uurija Oesterle on toonud välja, et vaatamata laiaulatuslikule uuringute mahule, ei kata senised teooriad kogu rahvusvahelistumise protsessi tegelikkust, kes sealjuures just ajadimensiooni puudumist varasematest teooriates esile on toonud (Oesterle 1997: 125).

Kuna üldiselt valitseb rahvusvahelistumise teooriate vallas kaks suunda, kus peamine uuringute maht keskendub nn valdkonna uuringute teerajajatele (U-mudel, I-mudel ja POM ehk Soome mudel) ning uuemad ja suhteliselt vähem käsitletud suunad, mis ühtlasi kritiseerivad vanemaid teooriaid (samas sageli ka neid täiendades) kui liiga ühekülgsed ning sealjuures tõestades, nn hüpped on rahvusvahelistumise loomulik osa (Bell *et al* 2004: 27; Hadjikhani *et al* 2013: 1). Käesolevas peatükis käsitleb autor neid kahte peamist suunda eraldi alampeatükkides. Autor ei pretendeeri siinkohal absoluutsele klassifikatsioonile ja teooriate valiku ainuvõimalikule seostamisele käesoleva magistritöö teemaga, vaid teeb jaotuse käesoleva uurimustöö aktuaalsust ja mahtu silmas pidades.

Rahvusvahelistumise teooriate teerajajate alla on autor arvanud kõik need teooriad, mis on orienteeritud oma loomult **kasvu uurimisele ja selgitamisele**. Illustratiivne joonis kasvavatest rahvusvahelistumise protsessidest on toodud joonisel 1. Nimetatud joonisel illustreerivad sirged jooned (a), (c), (e) ja (g) ideaalset lineaarset rahvusvahelistumise kasvu protsessi (mida päris elus reaalselt peaaegu ei eksisteeri) ning jooned (b), (d), (f) ja (h) kirjeldavad rohkem realistlikult peaaegu lineaarselt rahvusvahelistumise kasvu protsessi. Rahvusvahelistumise seotust on võimalik mõõta erinevate indikaatorite abil: ekspordi osalus, välisturgude arv, füüsiline ja geograafiline kaugus koduturust, sihtturul tegutsevate üksuste arvud ja suurused (näiteks käive, töötajate arv, ettevõtete osalus jne) (Welch, Luostarinen 1988). Viimaseid vaatleb autor ka järgnevas alampeatükis 1.2.

Kuna ehituse peatöövõtt ja ehitus üldiselt on oma loomul projektipõhine ettevõtlusvorm, siis võib kõiki nimetatud tegevuse viise (vt. joonisel 3) rakendada projektipõhiselt. Projektipõhise rahvusvahelistumise osas on maailmas veel suhteliselt vähe uuringuid tehtud. Eriti selles osas, mis puudutab ehitusettevõtete projektipõhist rahvusvahelistumist. Owusu, Sandhu ja Kock on uurinud projektipõhist rahvusvahelistumist, kui eraldi rahvusvahelistumise viisi. Projektipõhist äri on defineeritud eraldi rahvusvahelistumise viisina, kus vastavalt tellija vajadustele arendatakse, välja kogu äri toote müügi ja tehniliste lahenduste protsessid. Isegi siis, kui müüjal ja ostjal on pikaajaline projektipõhise äri taust, on iga projekt ajutine, unikaalne, keerukas ja suurt rahalist vastutust nõudev. (Owusu *et al* 2007)

Rahvusvaheline seotus*



Joonis 1. Mõned näited lineaarsetest rahvusvahelistujatest, kus punased jooned tähistavad projektidega seotud tegevuse osa kogu rahvusvahelises tegevuses (Vissak 2010: 561) (autori täiendatud).

Tavaliselt on projektipõhine äri lahendatud kolmel võimalikul viisil: a) „süsteemi tarne“, b) „võtmed kätte“ või c) „võtmed kätte +“. (Owusu *et al* 2007) Ehitusettevõtlus on loomult projektipõhine äri, kuid ei saa välistada ka muid kombinatsioone, kus näiteks toodetakse tehases moodulmaju. Viimane aga ei haaku käesolevas magistritöös vaadeldavate ehituse peatöövõtu või -projektijuhtimise ärimudelitega.

Käesoleva uurimustöö konteksti sisu silmas pidades on autor täiendanud joonisel 1 esitletud kasvule orienteeritud rahvusvahelistumist projektipõhise rahvusvahelistumise viisiga. Joonisel on see periood rahvusvahelistumise protsessist märgitud paralleeljoonega. Joonis ei erista, kas antud ajaperioodil on olnud tegemist vaid projektipõhise tegevusega või on paralleelselt jätkunud ka muud rahvusvahelistumise

viisid. Antud joonisel tähendab projektipõhine rahvusvahelistumine perioodi, kus suurendatakse rahvusvahelist seotust ainult või lisaks projektipõhiste lepingutega. Rahvusvahelist seotust on võimalik mõõta erinevate näitajate järgi (rahvusvahelistumise dimensioonid, mida autor käsitleb lähemalt Soome mudeli (Welch, Luostarinen 1988) juures alampeatükis 1.2.). Olgu öeldud, et lisaks projektipõhisele rahvusvahelistumise viisile on defineeritud veel mitmeid muid viise, milles autor annab samuti detailsema ülevaate peatükis 1.2. Käesolevas töös piirdub autor vaid teoreetilises plaanis erinevate rahvusvahelistumise viiside kombineerimise võimalikkuse äramainimisega. Samas leiab autor, et erinevate rahvusvahelistumise viiside omavaheliste kombinatsioonide (Benito *et al* 2011) suhte muutust ja seotust väliskeskkonnaga ehitusettevõtete valdkonnas võib olla huvitav uurida mõnes tulevases uurimustöös.

On teada, et Eesti ehitusettevõtted on rahvusvahelistunud nii projektipõhiselt kui ka loonud kohapeal püsivaid teenuseid pakkuvaid ettevõtteid. Erinevate rahvusvahelistumise viiside ja nende tähtsuse muutumise kohta ajas (Roolaht 2002; Young *et al* 1989) annab autor ülevaate peatükis 1.2. joonisel 3. See on ka üks põhjuseid, miks autor on teooriate käsitlemise valikus uurijate seas vähem kajastust leidnud projektipõhist rahvusvahelistumist käsitlenud (Owusu *et al* 2007). Kuna projektipõhises rahvusvahelistumise vallas ei ole palju artikleid kirjutatud, ei anna see head võimalust samaväärselt teiste teooriatega seda teemat käsitleda.

Hilisteks alustajateks (vt. joonis 1) nimetatakse neid ettevõtteid, kes on oma koduturule kauemaks pidama jäänud ja kelle koduturu konkurendid, kliendid, varustajad ja vahendajad on juba laialt rahvusvahelistunud (Reid, Freeman 2006). Tihtipeale just need koduturu suhted annavadki selle käimalükkava jõu ettevõttele rahvusvahelistumiseks ning nad alustavad rahvusvahelistumist kiiremini kui traditsioonilised aeglased rahvusvahelistujad (Bodur, Madsen 1993: 31). Autori arvamusel põhjustavad kiiret rahvusvahelistumist kirjeldatud koduturu partneritelt kaudne õppimine ja oma finantsvõimekuse saavutamine. Seega põhjused, miks ettevõtted ei alustanud rahvusvahelistumist, võivad olla mitmesugused. Neil puudub piisav finantsvõimekus, sest rahvusvahelistumine eeldab üldjuhul alguses suuremaid kulusi ja riski võtmist. Samuti võivad puudu olla veel mitmed muud eeldused, et

sihtturul edu saavutada. Ehitusettevõtete puhul, kes soovivad ehitushangetel osaleda, võivad selleks olla ka piisavate referentsprojektide olemasolu puudused ja piiratud ligipääs ressurssidele, mis omakorda muudavad nad konkurentsivõimetuteks.

Rahvusvahelised ettevõtlusvormid (rahvusvahelistumise viisid) on peaaesjalikult eksport ja/või import, olgu selleks siis teenused või tooted. Mitmed uurijad (Crick 2002; Fletcher 2001; Welch, Luostarinen 1988; Welch, Welch 2009) on aga täheldanud, et üldine valdkonna uuringute fookus on ülekaalukalt suunatud enamasti rahvusvahelistumisele kui oma kodumaalt **väljapoole** (eksport) suunatud protsessidele. Teisalt on uurijate seas kontrastiks aga palju vähem käsitletud leidnud nõ **sissepoole** (import) suunatud protsessis ning nende seosed väljapoole suunatud protsessidega (Benito, Welch 1997; Holmund *et al* 2007; Calof, Beamish 1995; Korhonen *et al* 1996; Korhonen 1999; Pauwels, Matthyssens 1999; Welch, Welch 2009). Crick on välja toonud, et ekspordi lõpetamine või ainult sissepoole suunatud rahvusvahelistumine (import) ei pruugi alati tähendada rahvusvahelistumise läbikukkumist, vaid ettevõtte rahvusvahelistumise suunamuutusega, mille põhjused võivad olla erinevad (Crick 2002: 66). On üldteada, et samaaegselt nii sissepoole kui ka väljapoole suunatud rahvusvahelistumine toimub kaubanduse äris. Ehituse projektijuhtimise äris võib esineda ka selline rahvusvahelistumise mudel, kus imporditakse teatud ehitusala teavet või tehnoloogiat ning võidakse, kuid ei pruugita, eksportida seda omakorda välismaistele tellijatele kui ühe vajaliku osana kogu projektist. Tihtipeale ei pruugi äri olla seotud füüsiliselt isegi üldse sihtriigiga, kuna tänapäeva maailmas eksisteerib ka virtuaalne maailm. Kuna virtuaalne ehitusprojekti juhtimise äri ei ole aga tänapäeval veel ennast piisvalt tõestanud, siis seda rahvusvahelise äri meetodit autor siinkohal lähemalt ei käsitle.

Kuigi suur osa rahvusvahelise äri teoreetilisest käsitlest on keskendunud aeglasele, sammhaaval kasvule või ühekorraga globaliseerumise protsessidele, mille trendi võib kirjeldada suhteliselt lineaarsena, ei tähenda see seda, et teistsugused rahvusvahelistumise protsesse/mustreid ei oleks olemas. Eriti ilmikas on fakt, et selliseid firmasid, kes oleks praktikas mitte kõrvalkaldunud uurijate poolt kirjeldatud valdavalt kasvule suunatud protsessidest, eksisteerib ülekaalukalt vähe (Vissak, 2010:

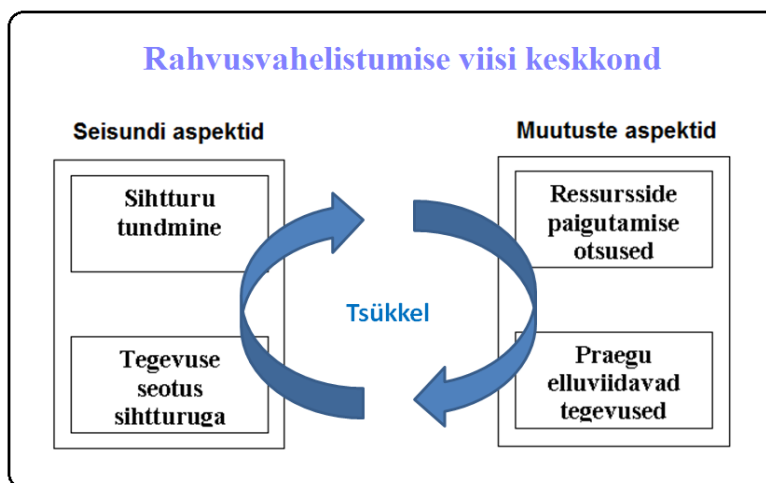
564). Siit saab aga järeldada, et valdkonna uuringute enamlevinud käsitlused (detailsema ülevaate peatükis 1.2.) rahvusvahelistumises ei vasta aga alati reaalsele kaasajal toimuvale äritegevusele.

Autori kui ka mitmete uurijate (Crick 2002; Fletcher 2001; Welch, Luostarinen 1988; Welch, Welch 2009) arvates on selline valdavalt väljapoole (ekspordile) suunatud ja suhteliselt lineaarselt kasvava (vt. joonis 1) rahvusvahelise tegevuse osakaalu käsitlemine uurijate poolt pigem ühekülgne või esmane lähenemine rahvusvahelistumise teooriatele. Lineaarse rahvusvahelistumise, olgu see siis kas sisse- (import) kui väljapoole (eksport) suunatud, lähenemise juures ei ole arvestatud rahvusvahelise tegevuse osakaalu vähendamisega (*de-internationalization*) (Welch, Luostarinen 1988; Benito, Welch 1997; Pauwels, Matthyssens 1997) sh kursimuutustega (eksport või import) või tsüklitega, mida võivad põhjustada rahvusvahelised institutsioonid ja riikide valitsused, kes peaksid ideaalis tagama stabiilse ja ettearvatava ärikeskkonna (Hadjikhani *et al* 2013: 2). Seda võib põhjendada muuhulgas ka asjaoluga, et rahvusvahelistumist hakati eraldi teemana põhjalikumalt käsitleda alles 1960-datel, mil alustati ettevõtete uuringuid välisurgude suunas liikumisel. Isegi sellised teooriad, mis käsitlevad rahvusvahelistumise protsesse lineaarsetena, on omal ajal ennast õigustanud kui valdkonna uuringute teerajajad. Tänapäeval on tarvis neid esialgseid teooriaid täiendada, mida on näiteks ühed esimestest tuntumatest valdkonna uurijatest ja alustõdede rajajatest, nagu Johanson ja Vahlne ka ise välja toonud (Johanson, Vahlne 2009).

Käesoleva magistr töö raames keskendub autor just rahvusvahelisele turule sisenemise ja taandumisega seotud aspektidele, millest täpsem ülevaade on alampeatükis 1.3. Enim huvi pakub just rahvusvahelisest ärist taandumine, uuesti sisenemine ja selle jada vaatlemine (*serial non-linear internationalization*) (Vissak, Francioni 2013), kuna see on leidnud suhteliselt vähem teoreetilist kajastust valdkonna uuringutes. Teadaolevalt on erialases kirjanduses esmakordselt välisurgudelt taandumist käsitlenud Luostarinen 1979. aastal oma doktoritöös. Järgnevas kahes alampeatükis vaatleb autor juba konkreetseid rahvusvahelistumise koolkondi ja teooriaid, mille põhjal luua käesoleva magistr töö eesmärgi saavutamiseks teoreetiline alus.

1.2 Uppsala-, Soome- ja I-mudeli rahvusvahelistumise käsitlused

Põhjamaades hakati laiaulatuslikumalt rahvusvahelistumise protsesse uurima 1970 aastate alguses. Ligi pool sajandit on märkimisväärselt palju uurimustöid selles vallas tehtud. Ühed esimestest, kes põhjalikumalt rahvusvahelistumise teooriaid käsitlesid, olid Rootsist Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) ning Johanson ja Vahlne (1977). Nende teooriaid hakatigi nimetama **Uppsala koolkonnaks** (*U-model*). Uppsala rahvusvahelistumise idee baseerub eeldusel, et ettevõtte rahvusvahelistumine toimub etapiviisiliselt oma välisturuosa suurendades, kogemusi kogudes, sooviga pikaajaliselt kasumit kasvatada ning liigseid riske vältida (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977). Nimetatud eeldustele baseerudes pakkusid nad välja universaalse dünaamilise rahvusvahelistumise mudeli (vt. joonis 2). U-mudeli järgi on olemas seisundi aspektid teatud ajahetkel ning muutuste aspektid. Autor on lisanud uurijate mudelile rahvusvahelistumise viisi keskkonna, mille järgi sihtturu osakaalu kasvatatakse. Praktikas läbivad ettevõtted rahvusvahelistumise käigus tõenäoliselt mitmeid tsükleid, mille mõju avaldub ettevõtte tulemustes ja on mõõdetav. Autori eeldusel on tsükli läbimise kestvuse ja kordade arvu ning taustsüsteemi vahel seos. Käesolevas magistritöös autor eraldi seda seost ei uuri, kuid ei välista seda ühe võimaliku uurimisteema valikuna tulevikus.

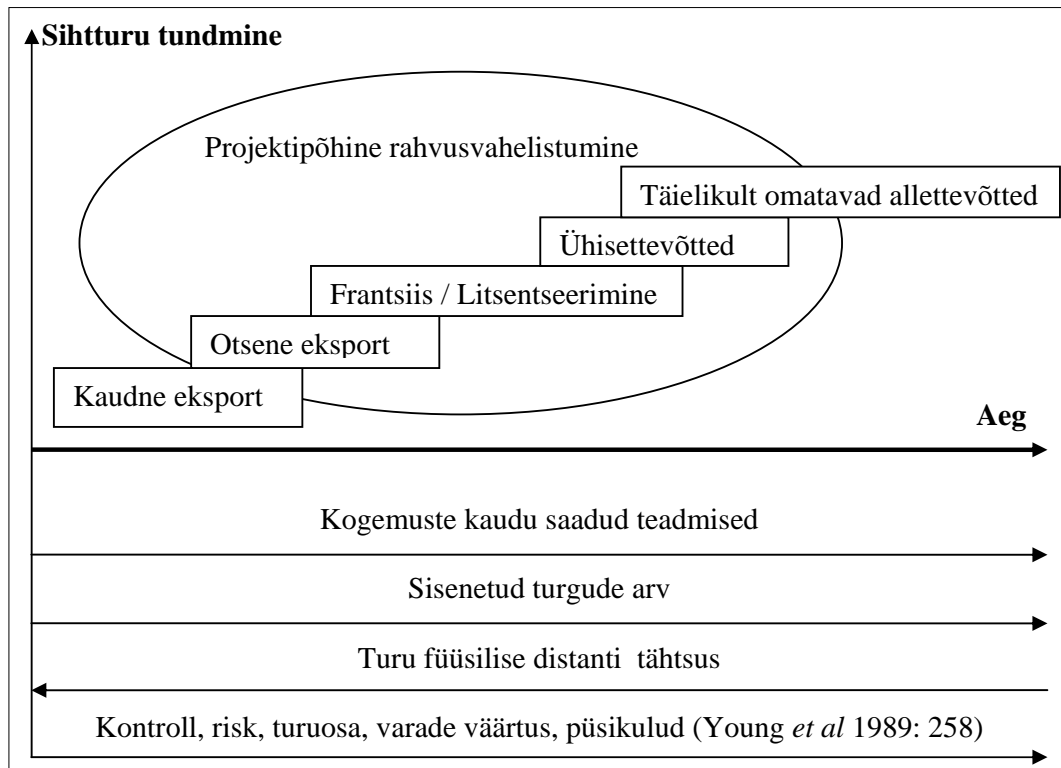


Joonis 2. Ettevõtte rahvusvahelistumise põhimehhanism – seisundi- ja muutusaspektid (Johanson, Vahlne 1977) (autori täiendatud keskkonna ja tsükli mõistega).

Antud mudel on aastakümnete jooksul kujunenud üheks põhitalaks rahvusvahelistumiste teooriate hulgas. Näiteks Andersen on öelnud, et U-mudeli idee baseerub sellel, et suurenenud turu teadmine viib omakorda suurenenud turu osaluseni ja vastupidi (Andersen 1993: 216). Autor juhib siin tähelepanu sõnapaarile „ja vastupidi“, mida Johanson ja Vahlne ise eraldi oma mudeli loomisel välja ei toonud. Rahvusvaheliselt turult taandumine (*de-internationalization*) (Welch, Luostarinen 1988; Benito, Welch 1997; Pauwels, Matthyssens 1999) leiab lähemat käsitlust käesolevas magistritöös eraldi alampeatükis 1.3.

Erinevad uurijad on defineerinud rahvusvahelistumise viise erinevalt. Rahvusvahelistumise viisid (*mode*) on institutsionaalsed korraldused, mis lubavad ettevõttel kasutada nende tooteid või teenuseid vastaval maal (Calof, Beamish 1995: 116). Root on defineerinud rahvusvahelistumise viisi, kui institutsionaalset korraldust, mis teeb võimalikuks siseneda välisturule kas siis ettevõtte toodetel, tehnoloogial, inimeste oskustel, juhtimisorganil või teistel ressurssidel (Root 1977). Kõigi nimetatud uurijate definitsioonid on üldiselt sarnased. Edasi vaatleb autor kuidas enamlevinud rahvusvahelistumise viisid mõjutavad erinevaid rahvusvahelistumise dimensioone.

Joonisel 3 on esile toonud, et väga tähtis roll ühest välistegevuse etapist teise jõudmiseks on selle käsitluse kohaselt erinevatel välisturgudel viibimisega hangitud kogemuslikul teadmisel (*experiental knowledge*), mille kasvades sotsiaalkultuurilise distantsi roll sisenemismeetodi valiku määrajana väheneb (algselt eelistatakse suurema distantsiga riikides vähem kulutusi nõudvaid ja seega väiksema riskiga meetodeid, nagu eksport ja litsentsimine) (Roolaht 2002: 23). Lisaks on uurijad Young, Hamille, Wheeler ja Davies rahvusvahelistele turgudele sisenemise meetodite võrdluses välja toonud tegurid, mille osatähtsus kasvab suurema turuga seotuse juures (Young *et al* 1989: 258). Tõenäoliselt kasvab kogemuste kaudu saadud teadmiste ja sisenetud turgude arvu kasvuga ka ettevõtte rahvusvahelise müügitulu osakaal kogu ettevõtte müügitulu, kuigi ei see ei pruugi alati reegel olla, sest alati võib koduturu kasv olla suurem.



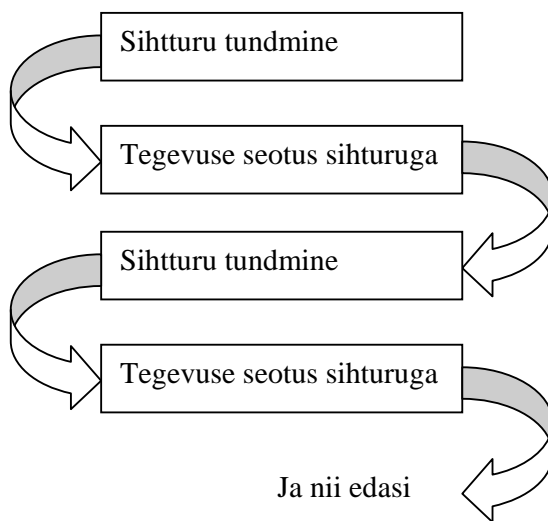
Joonis 3. Järkjärgulise asutamise jada (allikas: autori joonis Roolaht 2002: 23 põhjal koos täiendustega Young *et al* 1989: 258)

Tänaseks on U-mudel välja kujunenud ettevõtte rahvusvahelistumise teooriate hulgas üks tuntumaid, mille omadusi ja eeldusi on aja jooksul hakatud eraldi vaatlema ja uurima. Mitmed valdkonna uurimustööd toovad tihtipeale võrdluseks just U-mudelit, mille pealt liigutakse edasi mõnes spetsiifilises suunas. Taolisi suundi tekib aja jooksul pidevalt juurde, mille mootoriks on rahvusvahelise äri protsesside mitmekesisustumine ajas.

Uurijad Frynas ja Mellahi on välja pakkunud omapoolse nägemuse U-mudelist, mille kohaselt on ettevõtte rahvusvahelistumine selliste tegevuste loogiliste sammude jada, mis baseeruvad selle ettevõtte välisturul tegutsemisel saadud kogemuste järkjärgulisel kogumisel ja kasutamisel (Frynas, Mellahi 2011: 158). Ega siin originaaldefiniitsiooniga sisulist vahet ei olegi, va. mudeli graafiline kirjeldus joonisel 4.

U-mudeli ülevaate kokkuvõtteks on Pauwels, Patterson, Ruyter ja Wetzels võtnud kokku 4 lihtsalt eeldust, millel U-mudel baseerub (Pauwels *et al* 2003: 6):

- Ettevõtte maksimeerib plaanitavat tulu suunates oma ressursid välisurgudele, kus see on vähem riskantne (Anderson 1993);
- Riske maandatakse ainult läbi sihtturu hea tundmise;
- Sihtturu hea tundmine on saavutatud läbi kogemustest õppimise (Johanson, Vahlne 1977)
- Kogemustest õppimine on tõhusa protsessi eelduseks.



Joonis 4. Uppsala mudel (allikas: Frynas, Mellahi 2011: 158)

Innovatsioonil põhinev rahvusvahelistumise mudel arvestab iga rahvusvahelistumise sammu kui innovatsiooni. Vaadeldes rahvusvahelistumist protsessi kontekstis, siis nii Uppsala rahvusvahelistumise mudel (U-mudel) kui ka innovatsioonil põhinev rahvusvahelistumine (I-mudel), baseeruvad mõlemad ettevõtte osalemisel välisurul (Gankema *et al* 2008: 17). Kui U-mudel baseerub oma rõhuasetusega rohkem õppimise teorial ja esindab dünaamilist mudelit, siis I-mudel aga asetab rõhu sammhaaval rahvusvahelistumisele.

Juba 1993. aastal tõi Andersen esile asjaolu, et U-mudel ei kajasta üldse algseid tingimusi, st mudel ei selgita miks või kuidas protsess algab, samuti etappide või tingimuste järjestikkust ei ole arutatud. Kui U-mudelil on selliseid puudusi, nagu näiteks

puuduvad selgitused protsessi algusest või selle mehhanismi olemusest, kus turu teadmine mõjutab turuosalust, siis I-mudeli puhul on selgem arusaam rahvusvahelistumise protsessi eelduste jadast või ajaraamidest (*time order*) (Andersen 1993: 216-217). I-mudel võtab samuti arvesse, et väliturule laienemine on kasvav protsess ja sõltuvuses kogemuslikust õppimisest. Kuid I-mudeli juures on veel palju muid väliseid aspekte arvesse võetud nagu poliitika, teised ettevõtted, konkurents, riigiasutused, ettevõtte juhtkond jne.

Tabelis 1 on näidatud algselt Andersen'i poolt koostatud erinevate uurijate poolt koostatud rahvusvahelistumist kirjeldavad I-mudelid, mis kõik kirjeldavad sarnast sammude jada baseerudes õppimisel ja innovatsiooniga kohanemise etappidel. Teisisõnu on rahvusvahelistumise otsus firma jaoks innovatsioon. (Andersen 1993: 212; Morgan, Katsikeas 1997: 72) Kõrgem etapi tase näitab kogenumat seotust välituruga kui madalamad etapi tasemed (Andersen 1993: 217). Mõlemad, nii U- kui ka I-mudeli süsteemid, kinnitavad põhimõtet, et ettevõtte rahvusvahelistumisele on suuresti omistatud kaks põhilist elementi: käsitletavate **teadmiste kogus**, eriti kogemuslikud teadmised ning rahvusvahelistumise **otsuste ebakindlus**. Vaatamata laiale tuntusele ja üldisele tunnustatusele on mõlemad mudelid (I- ja U-mudel) oma teoreetiliste aluste ja üldistamise osas kriitika alla sattunud (Morgan, Katsikeas 1997: 74). Tabel 1 vasakul ääres on käesoleva töö autor lisanud välituruga seotuse telje, mis võib näidata liikumissuunda nii ühes kui teises suunas, sõltuvalt sellest, kas ettevõtte ekspordihuvi ja -osakaal kasvab või kahaneb.

Eeldusel, et innovatsioonil põhineva rahvusvahelistumise määra mõõdupuuks on üldjuhul ekspordimüügitulu osakaal kogu müügitulust, siis üldjuhul see välituruga seotuse telg ei ole ajas lineaarne, nii nagu U-mudeli järgi võiks eeldada. Tabeli 1 keskel on autor eraldanud tabelis väljatoodud mudelite esimese ja viimase etapid kui välituruga seotuse osakaalu ekstreemumid. See eraldab ekstreemumid ülemineku seisundi etappidest. Sama tabeli vasakule äärde on autor teooria ülevaate täiendamiseks lisanud 10 aastat hiljem avaldatud I-mudeli kirjelduse Rao ja Naidu (Rao, Naidu 1992), kes on kirjeldanud I-mudelit vaid 4 etapilisena, mis on vähem kui teised (5-6 etappi) (Morgan, Katsikeas 1997:74).

Tabel 1. Ülevaade innovatsiooniga seotud rahvusvahelistumise mudelistest

Välisturuga seotuse tase	Bilkey ja Tesar (1977)	Czinkota (1982)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Rao ja Naidu (1992)
Mitteseotus	I etapp Juhtkond ei ole huvitatud ekspordist	I etapp Täielikult mittehuvitatud ettevõtte	I etapp Koduturule suunatus: Ettevõtte tegutseb ainult koduturul	I etapp Ekspordist ollakse teadlik: Võimaluste probleemid on märgatud, vaja on otsustada	I etapp Mitte eksportija. Ettevõtetel ei ekspordi, ei ole ka tulevikus huvi seda teha.
	II etapp: Juhtkond on valmis küsimata tellimusi täitma, kuid ei tee pingutusi, et uurida lähemalt ekspordi tasuvust III etapp: Juhtkond uurib aktiivselt ekspordi tasuvuse võimalusi IV etapp: Ettevõtte ekspordib kogemuste põhjal mõnele psühholoogilisel kaugusel olevale sihtturule. V etapp: Ettevõtte on kogemustega eksporditöör	II etapp Osaliselt huvitatud ettevõtte III etapp Võimalusi uuriv ettevõtte IV etapp Katsetav ettevõtte V etapp Kogenud väike eksporditöör	II etapp Ekspordi eelne etapp: Ettevõtte otsib infot ja hindab tasuvust alustamiseks eksportimiseks III etapp Katsetuslik seotus: Ettevõtte hakkab esialgu piiratud koguses eksportima mõnele psühholoogiliselt lähedal asuvale maale IV etapp Aktiivne seotus: Ettevõtte ekspordib enam uutesse maadesse - otseeksport – suureneb müügi maht	II etapp Kavatsus eksportida: Motivatsioon, suhtumine, usk aja ootused ekspordi osas III etapp Ekspordi proov: Isiklik kogemus piiratud ekspordist IV etapp Ekspordi hindamine: Ekspordist huvitumise tulemused	II etapp Ekspordi plaanija. Ettevõtte ei ekspordi, aga uuriks hea meelega tulevikuvõimalusi. III etapp Aegajalt eksportija. Ettevõtte ekspordib aga teeb seda ebaregulaarselt.
Täielik seotus	VI etapp Juhtkond uurib ekspordi tasuvust teistes psühholoogiliselt veel kaugemal olevatesse maadesse	VI etapp Kogenud suur eksporditöör	V etapp Pühendunud seotus: Juhtkond tegeleb pidevalt piiratud ressursside ümberjagamisega kodus- ja välisturu vahel	V etapp Ekspordi aktsepteerimine: Ekspordi kohandamine / ekspordist väljumine	IV etapp Regulaarne eksportija. Ettevõtte ekspordid pidevalt.

Allikas: (Andersen 1993: 213); autori täiendatud tabeli vasaku ja parema veeruga.

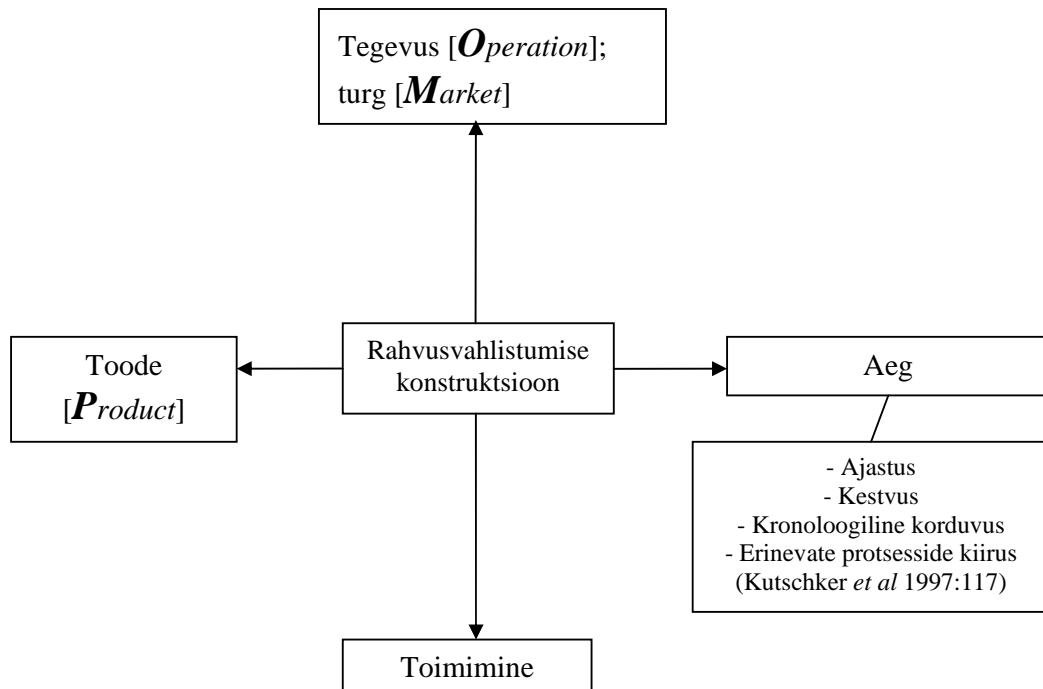
Vaatamata sellele, et tabel ei anna ülevaadet veel kõigi uurijate I-mudelitest, on autori täiendatud tabel täiuslikum ülevaate andmisega erinevate uurijate poolt.

Nagu ka hiljem käesolevas magistritöös mitmel pool mainitakse, on nii U- kui ka I-mudel, mida peetakse nõ. kasvule suunatud teooriateks, saanud ka viimasel ajal suurema kriitika osaks just oma üldistusele ja peamiselt ainult kasvule suunatud käsitluse tõttu (Anderson 1993; Morgan, Katsikeas 1997; Oesterle 1997; Axinn, Matthyssen 2002; Welch, Paavilainen-Mäntymäki 2013; Bell *et al* 2004; Hadjikhani *et al* 2013). Lisaks ühekülgsel kasvu käsitlusele on ka muid kriitika alla sattunud külgi. Näiteks Malaisia ehitusettevõtete rahvusvahelistumist uurinud on nn kasvule suunatud teooriate puuduseks toonud suhtevõrgustiku mõju (*network approach*) arvestamata jätmise, kuna ükski rahvusvahelistumine ei toimu üksinda (Abdul-Aziz *et al* 2008: 58). Viimast aga autor eraldi käesoleva magistritöö raames ei käsitle.

Rahvusvahelistumise dimensioonide mitmekesisus ja muutuvad keskkonnatingimused seavad ettevõtted mitmete asjaolude ette, mille tähtsus omakorda ajas võib muutuda. Nn **Soome POM mudeli** (Welch, Luostarinen 1988: 39) kohaselt on väljatoodud rahvusvahelistumise dimensioonid, mis avavad ettevõtete erinevate funktsioonide avaldumise rahvusvahelises kontekstis:

- P - Toode (*product*): Mida? Toote tüüp;
- O - Tegevus (*operation*): Kuidas? Tegevuse viis;
- M - Turg (*market*): Kus? Sisenetud turud.

Welch ja Luostarinen on välja toonud kuus rahvusvahelistumise dimensiooni: tegevus, turg, inimkapital, finantseerimine, toimimine ja toode/teenus (Welch, Luostarinen 1988: 39). Lisaks neile põhilistele dimensioonidele on hiljem aja jooksul juurde lisandunud näiteks kultuur, tehnoloogia, tööstus ja muud koduturu eripärad. Käesoleva magistritöö kontekstis on oluline kiiresti muutuvate tehnoloogiliste ning majandus- ja sotsiaalingimuste tõttu arvestada aja dimensiooniga (Kutschker, Bäurle 1997; Oesterle 1997; Ruzzier *et al* 2007). Autor on teinud valiku ja käsitleb neid viide peamist dimensiooni – turg, tegevus, toode, aeg ja toimimine - mis haakuvad enim käesoleva magistritöö raames ehitusettevõtlusega (vt. joonis 5).



Joonis 5. Mitmemõõtmeline rahvusvahelistumise konstruktsioon (Allikas: Ruzzier *et al* 2007: 174 koos täiendustega Kutschker, Bäurle 1997: 117)

Turudimensiooni seisukohalt on oluline *ärilise distantsi kontseptsioon* (Korhonen 1999: 39), mis hõlmab sihtriigi turu geograafilist, kultuurilist ja majanduslikku distantsi (erinevust) koduturust. Väga selgelt tuleb ettevõtete hulgast välja tendents, kus eriti varajases rahvusvahelistumise staadiumis püütakse siseneda välisturgudele, mis asuvad geograafiliselt ja kultuuriliselt ligemal, paistavad lihtsamad ja on vähem kulukad katsetamiseks (Welch, Luostarinen 1988: 40). Ärilise distantsi mõttes on loogiline turule sisenemise järjekord järgmine:

- (1) väga lähedastele (sarnastele) turgudele;
- (2) lähedastele turgudele;
- (3) keskmise distantsiga turgudele;
- (4) väga kaugetele turgudele.

Sihtturgude läheduse eeldus, ükskõik mis aspektist lähtuvalt, ei saa kehtida kõikide alustavate ettevõtte puhul, kuna näiteks rahvusvaheliseks sündinud (*Born in Global*) on kohe tegevuse alguses mõeldud globaalsele turule ning enamasti ei ole vahet kus ettevõtte asub. Sageli on sellised ettevõtte infotehnoloogia valdkonnast, kellede puhul

näiteks füüsiline distant ei oma nii suurt tähtsust kui see võiks omada ehitusettevõtte või füüsilise toote pakkujate puhul.

Ettevõtete rahvusvahelise **tegevuse dimensioon** sõltub eelkõige välisturule sisenemise meetodist. Seega tegevuse dimensioon määrab kas ettevõtte (1) impordib, (2) otse ekspordib, (3) ekspordib vahendajate, (4) otseinvesteeringute, (5) partneritega otseinvesteeringute, (6) toote või teenuse litsentseerimise, (7) lepingute, (8) frantsiisi või (9) mõne muu rahvusvahelise tegevuse kaudu (Ruzzier *et al* 2007: 172). Aja jooksul on ilmnenud, et ettevõtted, kes rahvusvahelistuvad, tihtipeale muudavad oma tegevuse meetodit, millega nad sihtturul tegutsevad. On välja kujunenud tüüpiline rahvusvahelistumise muster, kus algul eksporditakse läbi agendi, seejärel luuakse oma müügiüksus ning lõpuks ka tootmisüksus. (Welch, Luostarinen 1988: 38) Ehitusettevõtted kasutavad välisturule sisenemiseks üldjuhul kas partneritega otseinvesteeringuid kinnisvara ärisse või siis projektijuhtimist lepingute kaudu. Harvem võib täheldada ka importi, kus ettevõtte impordid mingeid ressursse (töäjõud, spetsiifilised seadmeid, teadmised mõne keeruka ehituskonstruksiooni ettevalmistuseks või ka elluviimiseks). Importi saab rahvusvahelistumise kontekstis üldiselt vaadelda kahe nurga alt: a) ettevõtte siseneb välisturule, kus ta omakorda impordib või siis b) asub koduturul ja impordib koduturule.

Kaks kõige sagedamini kasutatud ekspordi **toimimise** (*performance*) kriteeriumit on ekspordi tugevus (välisturu müügitulu osakaal kogu ettevõtte müügitulust) ja ekspordi müügi kasv (Ruzzier *et al* 2007: 166). Autor juhib tähelepanu, et need kaks kriteeriumit võivad samaaegselt ka vastupidist trendi näidata kui näiteks koduturul müügitulu kasvab kiiremine kui välisturu müügitulu. Rahvusvahelistumise (eksport või import) toimimine on üks oluline väljund kujundamiseks rahvusvahelistumise konstruksiooni (vt. joonis 5), kuna see väljendab rahvusvahelistumise skaalal mõõdetavana. Seetõttu toimimine on üks selgemini mõõdetavaid ja aktsepteeritavaid rahvusvahelistumist mõõtev meetod. (*Ibid.*: 166) Tõenäoliselt on lisaks müügi osakaalule võimalik toimimist mõõta ka veel välisturu müügikäibe pealt teenitud kasumi osakaalu võrreldes kodu- või mõne teise välisturu kasumi osakaaluga. Käesoleva magistritöö empiirilises osas käsitleb autor peamiselt välisturu müügitulu osakaalu toimimise mõõtmiseks.

Juhul kui ettevõtte suurendab oma rahvusvahelist osalust, siis enamasti tuleb tal ka sellele turule mõeldud **toodet** või teenust kohandada turule vastavaks (Luostarinen 1988: 40). Autor peab siin oluliseks ära mainida just peatöövõtu ehitusettevõtjuse konteksti teenuse ja toote erinevused:

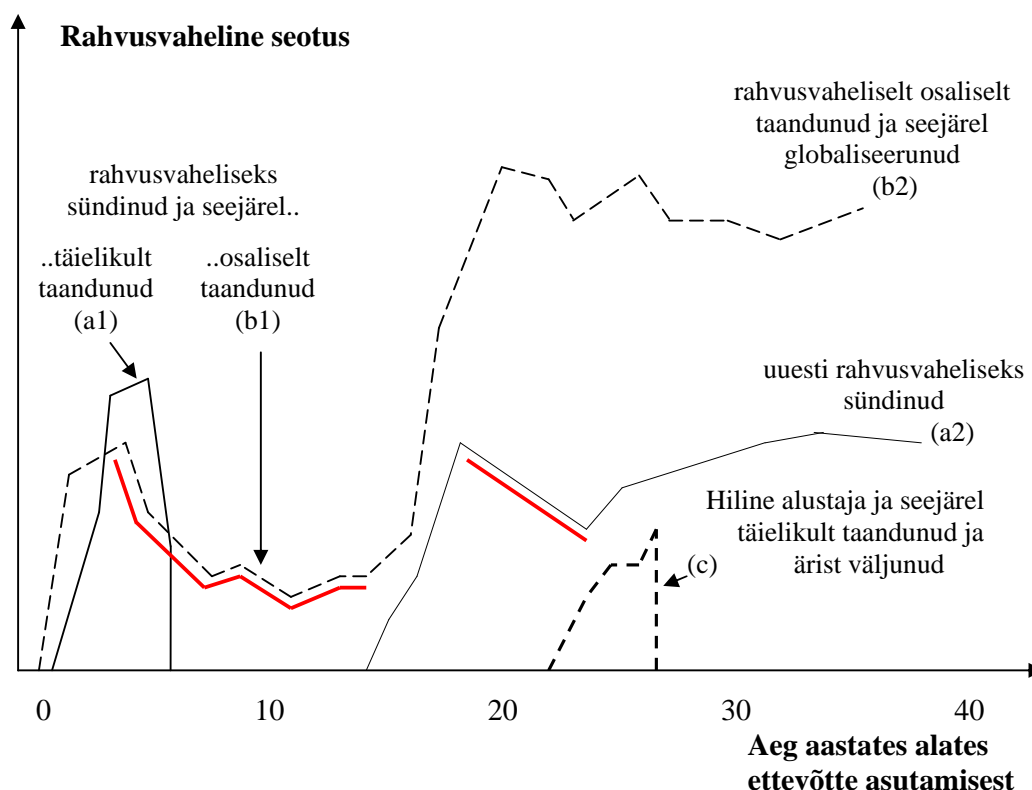
- Teenused on rohkemal või vähemal määral meeltele tabamatud, kuna neil ei ole alati füüsilisi omadusi;
- Teenused on rohkem protsessid ja tegevused kui asjad;
- Teenuseid toodetakse ja samas ka kohe tarbitakse (vähemalt osaliselt) samaaegselt (*inseparability*) ning neid on võimatu ladustada (*perishability*);
- Tarbija osaleb teenuse tootmisel ühel või teisel moel (Ruzzier *et al* 2007: 165).

Üldjuhul ehituse peatöövõtt ongi kas projekti- või ehitusjuhtimise teenus. Üks ehitusprojekt võib sisaldada nii projektijuhtimist, ehitusjuhtimist kui ka füüsilist konstruktsiooni ehitamist ehitusplatsil. Üldjuhul mahub see kõik ehituse töövõtja ja tellija vahelisse peatöövõtulepingusse. Viimases ongi tellija huvi anda kogu vastutus ühele töövõtjale, kellel on suutlikkus ja kogemus tellimuse edukalt täide viia.

Ajadimensiooni peetakse väga oluliseks, kuna see toob esile ettevõtte järkjärgulise rahvusvahelistumise ja rahvusvahelistumise alguse strateegilise otsuse vahel, kas siseneda või taanduda vastaval sihtturul (*Ibid.*: 166). Tihtipeale ei ole võimalik ettevõtte varasemas tegevuses tuvastada täpselt millal tehti plaani rahvusvahelistumiseks ja millal see otsus vastu võeti. On olukordi, kus ilma väliturule sisenemise strateegiata tekib võimalus, millest haaratakse kinni. Selline tegevus võib olla ühekordne või hoopis viia edasisele piiritagusele laienemisele. Lisaks on ajadimensioonil veel teisi tahke, mis võimaldavad arvesse võtta a) ajastust, b) kestvust, c) kronoloogilist korduvust ja d) erinevate rahvusvahelistumise protsesside kiirust (Kutschker, Bäurle 1997: 117). Rahvusvahelistumise kiirust mõjutavad mitmed välised tegurid, nagu keskkonna mõjurid, tegevusharu tingimused ning ettevõtjate enda omadused teha ratsionaalseid otsuseid. Kuna kiirust peetakse sageli just rahvusvahelistumise toimimise eeliseks (Oviatt, McDougall 2005: 541), siis on oluline, et ettevõtja oskaks lahendada kõiki neid kiirust mõjutavaid tegureid ja jõuda paremale arusaamisele, kuidas rahvusvahelisi võimalusi avastada ning hinnata ja ellu viia kiireimal võimalikul viisil.

1.3 Mittelineaarsed rahvusvahelistumise protsessid

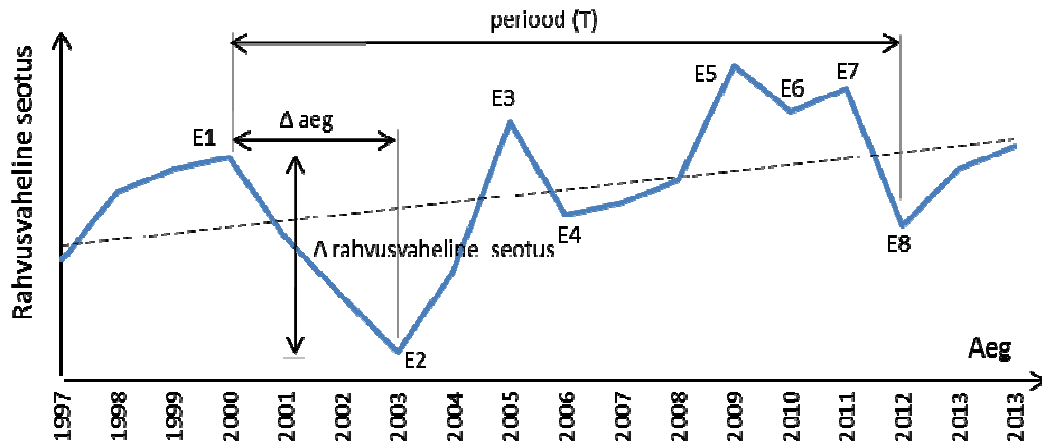
Käesolevas alampeatükis käsitleb autor peaausjalikult neid rahvusvahelistumise teooriaid, mis kirjeldavad rahvusvahelistumise protsesside kulgemist arvestades sealjuures nii „hüpete“ kui „kukkumistega“ (Kutschker, Baurle 1997). Peamisteks sammudeks loeb autor siinkohal rahvusvaheliselt turult taandumist (*de-internationalization*) ja uuesti sisenemist (*re-internationalization*), omakorda võivad esineda kas täielike või osalistena. Kui peaausjalikult ainult kasvule suunatud (Javalgi *et al* 2011: 378) mudelid (U- ja I-mudel) otseselt taandumisi ei käsitlenud, siis joonisel 6 on autor kirjeldanud kahte võimalikku stsenaariumi, mis toovad esile nii rahvusvahelisele turule sisenemise, rahvusvaheliselt turult täieliku ja osalise taandumise kui ka uuesti rahvusvahelistumise sh. rahvusvahelistumise osaluse märkimisväärse suurendamise ehk globaliseerumise. Lisaks eelnimetatutele on joonisele lisatud periood, mil ettevõtte tegutses projektipõhiselt (selgitust vt. joonis 1 juures).



Joonis 6. Näited mittelineaarsetest rahvusvahelistujatest (autori koostatud Vissak 2010: 561 põhjal).

Absoluutset linearsust ettevõtete rahvusvahelistumisel võib öelda, et reaalsuses peaaegu ei eksisteeri. Samas eksisteerib praktikas olukordi, kus mõne ettevõtte rahvusvahelistumise protsessid on rohkem lineaarsed kui teise omad. Seetõttu soovib autor seda linearsuse tugevust ka kuidagi numbriliselt väljendada, et oleks võimalik praktikas seda kasutada.

Lisaks illustreerivale graafilisele muutuste väljendusele (vt .joonis 6), toob autor kasutusele linearsuse indeksi I_L , mis kirjeldab valitud perioodil ettevõtte suhtelist linearsuse tugevust või selle puudumist. Indeksi leidmiseks vaadeldakse rahvusvahelise seotuse (toimimine vt. joonis 5) muutusi vaadeldaval perioodil T (vt. joonis 7). Sellisel vaatlusel tekivad rahvusvahelise seotuse seisundi ekstreemumid $E1$ - E_n . Ajas T saab väita, et kui tugev on protsessi stabiilsusest (linearsusest) kõrvale kaldumine ehk linearsuse indeks $[I_L = |1 - \sum \Delta_{toimimine} / T|$ kus $T = \sum \Delta_{aeg}$]. Absoluutse linearsuse korral on indeksi väärtus üks (1). Kui linearsuses esineb kõrvalekaldeid, siis tuuakse indeksi väärtus välja miinusemärgiga.



Joonis 7. Linearsuse indeksi leidmise parameetrid (autori koostatud).

Näiteks joonisel nr 7 toodu põhjal võib väita, et linearsuse indeks $I_L = |1 - (7600 / 12 / 100)| = 5,3$, mille arvutamiseks on kasutatud tabelis 2 olevaid andmeid. Autor kasutab antud meetodit ka töö empiirilises osas, et anda valitud ettevõtete rahvusvahelistumise protsessile mõõdetavad hinnad.

Tabel 2. Näide lineaarsuse indeksi I_L arvutamiseks (autori koostatud).

Rahvusvahelise seotuse ekstreemumi...				
Aasta	...jrk number (E)	...väärtus (Y_e)	...ajavahe (Δ_{aeg})	...absoluutväärtuse vahe ($\Delta_{rahv.seotus}$)
2000	1	900	2003-2000=3	900-(-800)=1700
2003	2	- 800	2005-2003=2	(-800)-1200=2000
2005	3	1 200	2006-2005=1	1200-400=800
2006	4	400	2009-2006=3	1700-400=1300
2009	5	1 700	2010-2009=1	1700-1300=400
2010	6	1 300	2011-2010=1	1500-1300=200
2011	7	1 500	2012-2011=1	1500-300=1200
2012	8	300	$T=\sum\Delta_{aeg}=12$	$\sum\Delta_{rahv.seotus} = 7600$
Lineaarsuse indeks $I_L=$				$ -5,3 = 5,3$

Allikas: Autori koostatud.

Välisurgudelt taandumise (osaliselt või täielikult) kontseptsiooni tutvustasid esimestena Welch ja Luostarinen, kes ütlevad, et kui ettevõtte on juba korra rahvusvahelistumisega alustanud, siis selle protsessi jätkumine ei ole ilmingimata möödapääsmatu (Welch, Luostarinen 1988: 37). Viimane kinnitab ka autori nägemust asjaolust, et äriprotsesside lineaarsed ja vaid ühesuunalised (kasvule ja ekspordile orienteeritud) teooriad on ühekülgsed ja idealistlikud ning sobivad valdkonna uuringute esimesteks sammudeks. Benito ja Welch on öelnud, et välisurgudelt taandumiste uurimise väiksema populaarsuse põhjus uurijate seas on arvatavasti pealtnäha negatiivsed ja mittesooitud seosed nende protsessidega (Benito, Welch 1997: 8). Samas võib sihtriigist taandumine, lõplikult või ajutiselt väljumine olla just mõne ettevõtte strateegiline valik. Seda kinnitab ka Pauwels ja Matthyssens definitsioon ekspordi lõpetamisest, kui ettevõtte strateegilisest otsusest eemaldada oma portfelist konkreetne toode/turg kombinatsioon. Vastupidiselt sunnitud turult taandumisele saab strateegilisel taandumisel olla nii sisemine kui väline põhjus ja see ei pea alati olema seotud reaktiivse strateegia või läbikukkumisega (Pauwels, Matthyssens 1999: 10). Nii nagu mitmed uurijad on tähele pannud (Crick 2002; Fletcher 2001; Welch, Luostarinen 1988; Welch, Welch 2009), et valdav osa uuringutest on keskendunud väljapoole suunatud rahvusvahelistumisele, siis täiendab autor Pauwels'i ja Matthyssens'i

definiitsiooni (ekspordi osas) ka sissepoole suunatud rahvusvahelistumise (impordi) suunaga. Praktikas on ettevõtted tihtipeale enne nn. päris eksportimist seda katsetamas ja proovimas, mida on nimetatud ka esialgseks ekspordiks (*initial exports*). Seal on ka läbikukkumise risk kõige suurem, kuna puuduvad piisavad kogemused ja pühendumus. (Welch, Wiedershem-Paul 1980) Üldjoontes võib välisurult taandumist pidada vabatahtlikuks või sunnitud tegevuseks, mille käigus vähendatakse ettevõtte seotust või mõju käimasolevale piiritagusele tegevusele. Äärmuslikel juhtudel võib ettevõtte ka kogu oma tegevuse konkreetsel välisurult lõpetada, mida võib nimetada täielikuks välisurult taandumiseks. Enamasti mõeldakse välisurult taandumise all siiski osalist taandumist millel võib olla erinevaid vorme:

- tegevuste vähendamine mis iganes kujul konkreetsel turul või täielik väljumine antud turult; [autori märkus: Turcan tüübid I-II-III (2011)]
- muudetakse oma tegevust selliselt, mis toob kaasa väiksema seotuse antud välisuruga; [autori märkus: Turcan tüübid II (2011)]
- müüakse maha või suletakse välisuru müügi, teeninduse või tootmisüksused; [autori märkus: Turcan tüübid I-II-III (2011)]
- vähendatakse välisuruga seotud ettevõtte osalust. [autori märkus: Turcan II (2011)] (Benito, Welch 1997: 9) (autori märkused leiavad selgitust järgmises alalõigus).

Benito ja Welch välisurult taandumise kirjelduse jätkuks sobib välja tuua Turcan'i osalise ja täieliku rahvusvaheliselt turult taandumise tüpologia kirjeldus (vt. joonis 8). Autor on eelmises alalõigus täiendanud Benito ja Welch taandumise vormide kirjeldust joonisel 8 toodud tüüpidega.

I Täielik sihtturult taandumine, kuid ärilise tegevuse jätkamine	II Osaline taandumine sihtturult
IV Täielik välisurult taandumine, millele järgneb koheselt ka valdkonna ärilise tegevuse lõppemine	III Osaline taandumine sihtturult, millele järgneb koheselt ärilise valdkonna tegevuse lõpetamine (autori lisatud)

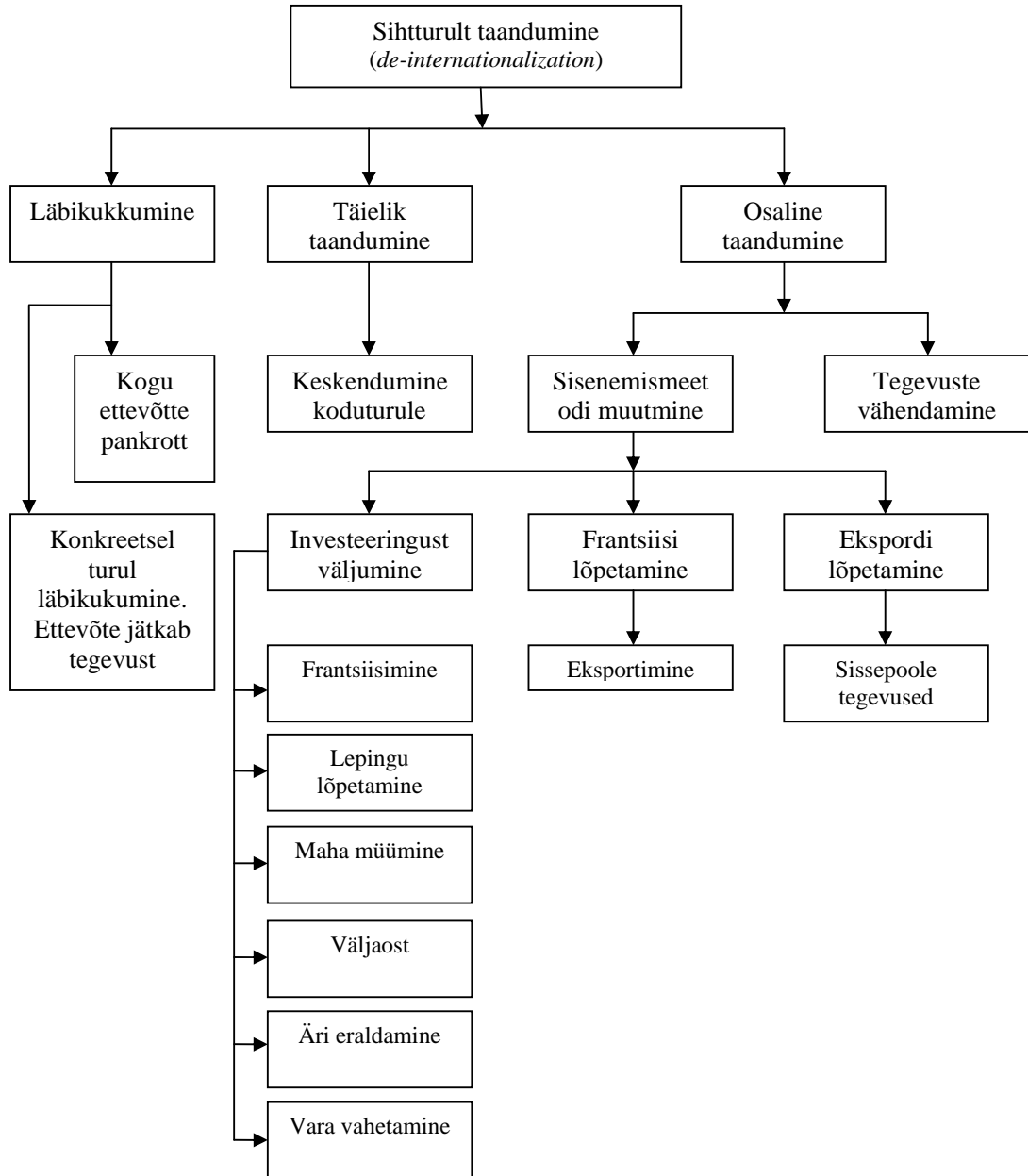
Joonis 8. Sihtturult taandumise tüpologia (Turcan 2011: 3) (autori poolt III tüüp).

Joonisel 8 esindab I positsioon täielikku sihtturult taandumist, kus ettevõtted, kes asuvad sellel positsioonil, tõmbuvad välisturult tagasi kogu oma tegevuse ja pühenduvad täielikult oma koduturule. Need ettevõtted, kes positsioneeruvad IV kastis, lõpetavad samuti tegevuse välisturult, kuid koheselt lõpetavad ka oma valdkonna äritegevuse koduturul. Viimane on juba näide äärmuslikust välisturult taandumisest. II kastis positsioneeruvad ettevõtted jätkasid rahvusvahelist äri, kuid taandusid osaliselt välisturult. III positsioonis ei saa keegi olla, sest kui ettevõtte on täielikult ärist väljunud, siis positsioneerub ta äärmusliku turult taandumise alla. Kui äriiline tegevus aga ei ole täielikult lõpetatud, siis positsioneerub ettevõtte juba osalise taandumise alla. (Turcan 2011: 3) Turcan'i III tüüp võiks autori hinnangul olla osaline taandumine sihtturult, millele järgneb koheselt ärilise valdkonna tegevuse lõpetamine. Selline tüüp võib esineda ainult juhul, kui ettevõtte läheb pankrotti ajal, mil tegevused välisturul on käimas.

Root'i rahvusvahelistumise viisi definitsioonis on vaid sisenemise vorm ja puudub väljumine. (Root 1977: 5) Joonisel 9 on kirjeldatud rahvusvaheliselt turult taandumise tüpoloogia põhjal seda, kuidas turult taandumine saab kujuneda kas osaliseks või täielikuks taandumiseks välisturult. Antud joonisel puudub uuesti rahvusvahelistumine (*re-internationalization*). Autor leiab, et uuesti rahvusvahelistumist saab vaadata lisaks kahes aspektis: a) konkreetsele välisturule naasmine ja b) üldine välisturu osakaalu suurendamine, mis võib olla mõne teise välisturu arvelt.

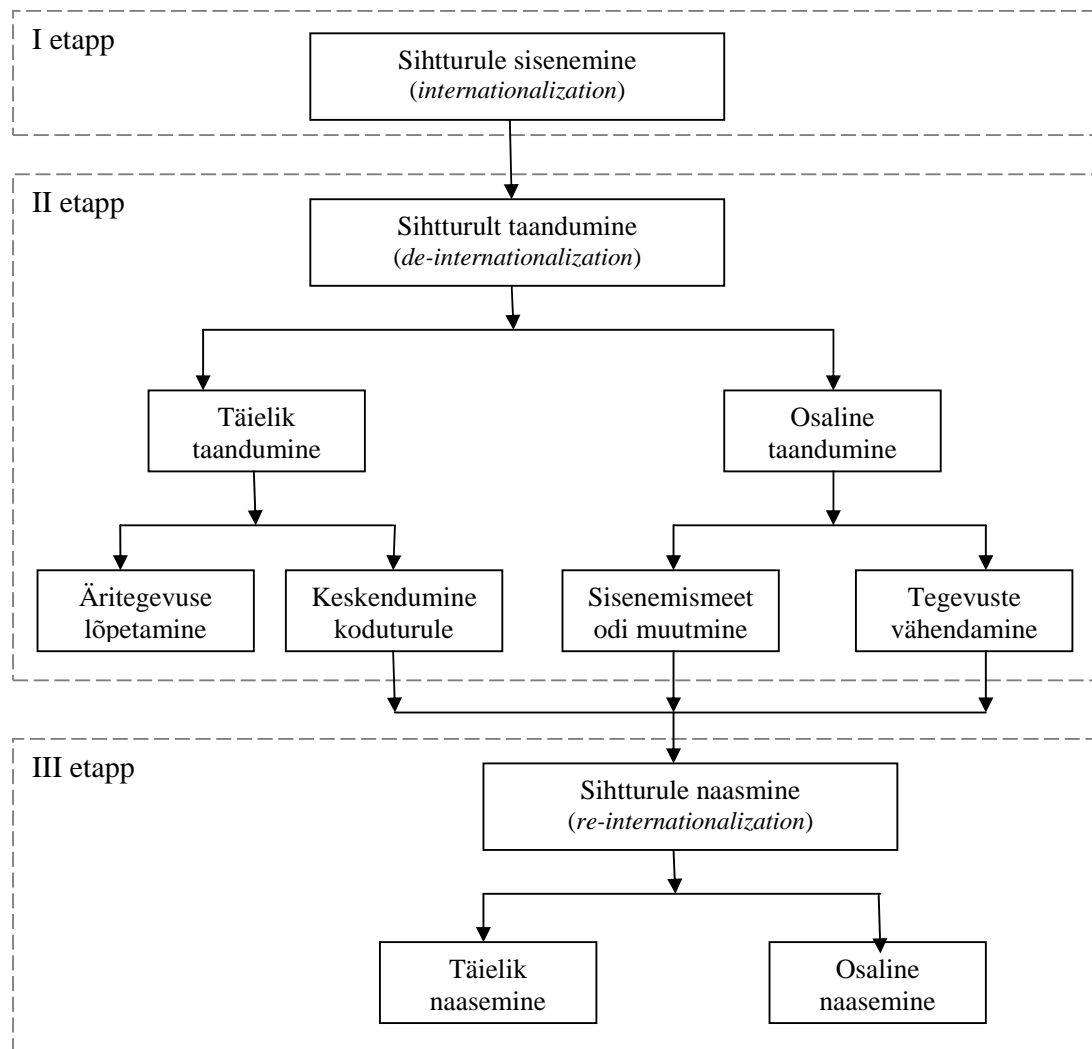
Autor on täiendanud Turcan'i taandumise viisi (vt. joonis 9) läbikukkumise osas osalise või täieliku läbikukkumisega. Täienduse aluseks on võetud Turcan'i enda 2011. aastal loodud tüpoloogia (vt. joonis 8). Teadaolevalt on mõistet **uuesti rahvusvahelistumine** (*re-internationalisation*) esimest korda teadusuuringutes käsitlenud Luostarinen oma doktoritöös 1979. aastal. Nende definitsioon uuesti rahvusvahelistumisest on kui protsess, millele peab olema eelnenud kunagi varem konkreetset välisturult taandumise protsess (Luostarinen 1979; Turcan 2011). Kui rahvusvahelist sihtturult taandumist on mõned eelpool uurimustöös nimetatud uurijad käsitlenud, siis uuesti rahvusvahelisele sihtturule sisenemise kohta on uurimustöid palju vähem avalikustatud. Seda on

täheldanud ka Welch ja Welch , et uuesti sisenemise valdkonna osas on piiratud hulk uurimustöid läbi viidud (Welch, Welch 2009: 569).



Joonis 9. Sihtturult taandumise viisid (Turcan 2006: 4) (autori täiendatud läbikukkumise osas).

Tervikpildi loomiseks on autor Turcan'i sihtturult taandumise viiside (vt. joonis 9) juurde lisanud joonisel 10 ka algse välisturule sisenemise (I etapp) ja uuesti sisenemise (III etapp) etapid. Selline mitmeetapiline rahvusvahelistumise (*serial nonlinear internationalization*) nägemus leiab kinnitust ka mittelineaarsete/mitteregulaarsete rahvusvahelistumise käsitlustes (Bell *et al* 2004: 27; Welch, Welch 2009; Hadjikhani, *et al* 2013; Vissak 2010; Vissak *et al* 2012; Vissak, Francioni 2013, poolt. Tabelis 3 välja toodud ka käesolevas uurimustöös kajastatud alusteooriate puuduse.



Joonis 10. Rahvusvahelistumise tüpologia kolm etappi (autori koostatud Turcan 2011 ja Luostarinen 1979 põhjal).

Teoorias on siiski vähe käsitlust leidnud, kuid viimasel ajal üha enam, rahvusvahelistumiste etappide jada (*serial nonlinear internationalization*), kus ettevõtte läbib mitmeid kordi sihtturule sisenemist, väljumist või taandumist (Vissak, Francioni 2013: 2). Joonisel 10 toodut võib vaadelda kui ühe jada tsüklit, mille III-le etapil võib taas järgneda taandumine (osaline või täielik) (Turcan 2011) .

Lisaks tabelis 3 toodud nn klassikaliste teooriate (nt Cavusgil 1980; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977) puudustele leiab autor, et tänapäeva kiiresti muutuvates maailma majandustingimustes kasutatakse üha enam ka projektipõhist rahvusvahelistumist (Owusu *et al* 2007), mille kaudu on äri fookus suunatud konkreetsetele tegevusele/lepingutele, millede vahel võivad olla pausid. See puudutab ka ehitusettevõtteid, kes oma ärivaldkonna loomult tegutsevad projektipõhiselt.

Tabel 3. Klassikaliste teooriate puudused

U-mudel	I-mudel
<ul style="list-style-type: none"> • Ületähtsustatud sihturu tundmise vajadus • Ei sisalda kõiki (hübriid) sisenemise viise • Ei kajasta „üle hüppamisi“ vaheetappidest ega rahvusvahelises äris osalemise vähendamist (taandumine) ega seejärel uuesti suurendamist • Rahvusvahelistumise alguse ignoreerimine • Vähem sobilik teenustel kirjeldamiseks 	<ul style="list-style-type: none"> • Kirjeldab ainult osaliselt ekspordi arengu protsessi • Ignoreeritakse teatud tööstusharusid ja ettevõtte tüüpe. • Peamiselt keskendutakse ekspordile • Ei selgita või ennusta ettevõtte liikumist ühest etapist teise • Loomult enamasti staatiline ja ettemääratud • Ei jäta strateegilisi võimalusi üksikisikutele
<ul style="list-style-type: none"> • Ei toeta projektipõhist rahvusvahelistumist (autori lisatud) • Ignoreeritakse sotsiaalset mõju ja suhtevõrgustikku (Abdul-Aziz <i>et al</i> 2008:58) 	

Allikas: (Vissak 2003); autori täiendatud.

Tabelis 3 on sihilikult käsitlemata jäetud hilised alustajad (*late starters*), kuna see valdkond on uurijate seas vähem populaarne olnud ning seetõttu puudub ka arvestatav kirjanduslik ülevaade selle kohta.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks, milleks on tarvis välja selgitada, mil määral uuritavate objektide rahvusvahelistumine on kooskõlas rahvusvahelistumise teoreetilise käsitlusega, koondab autor uurijate teoreetilised käsitlused järgnevalt:

- Sündinud globaalseks
- Sündinud rahvusvaheliseks
- Klassikaline (aeglane) rahvusvahelistumine
- Hilised alustajad
- I-model (samm haaval ekspordile ligemale)
- U-mudel (samm haaval läbi kogemuste ja teadmiste kogunemise)
- Sihtturult taandujad
- Endisele sihtturule uuesti sisenejad

Nimetatud teoreetiliste käsitluste tunnusjoonte leidmiseks uuritavate ettevõtete juures kirjeldab autor käesoleva magistritöö 2. osas (empiiriline osa) esmalt uurimismetoodikat ja valimit, seejärel analüüsib uurimisobjektide äritegevust ja rahvusvahelistumist ning töö viimases alampeatükis leiab seosed analüüsitulemuste ja teoreetilise osa vahel.

2 EHITUSETTEVÖTETE RAHVUSVAHELISTUMISE EMPIIRILINE KÄSITLUS

2.1 Metoodika ja valitud ettevõtete iseloomustus

Käesoleva uurimustöö meetodiks on autor valinud juhtumi analüüsi (*case study*), mis oma olemuselt esitab küsimused „kuidas“ ja „miks“. (Yin 1994: 1). Nimetatud meetodit on varem Eestis ettevõtete uurimisel kasutanud Reiljan (2002), Roolaht (2002) ja Vissak (2003). Juhtumi analüüsi kasutatakse tihti just siis, kui on vaja detailsemalt aru saada uurimisobjektist. Tavaliselt kasutatakse seda meetodit selleks, et tuua välja mõni uus teooria või lükata ümber mõni olemasolev. (Vissak 2003: 13)

Valitud uurimismeetodi raames saab siinkohal välja tuua järgmised meetodilised sammud:

- Valida välja teema jaoks sobivad uurimisobjektid. Uuritavad ettevõtted peavad olema sarnased oma toimimise poolest, et neid saaks rahvusvahelistumise kontekstis võrrelda;
- Tuua välja uurijate poolt varem püstitatud seisukohti ja mudeleid ning peajasjalikult selliseid, mis uurimisobjektidega haakuvad. Pakkuda välja seoseid erinevate ilmingute vahel;
- Tuua välja seosed kogutud info põhjal ja teha järelduste põhjal ettepanekud.

Üks juhtumianalüüsi põhiomadustest on see, et uurimustöö alguses ei alustata kohe teoreetilise materjali studeerimist. Selleks, et teada saada millised teooriad haakuvad enim uuritavate juhtumiste valguses, tuleb enne aimu saada kogutud materjalidest ja sealt kooruvast sisust. (Gillham 2000: 2) Käesoleval ajal on kõige rohkem meediakajastust leidnud elamuehitus. Samas on ehitussektor tunduvalt laiem mõiste, mille alla kuuluvad lisaks eluhoonetele ka mitteiluhooned ja rajatised. Eluhoonete all

peetakse silmas kortermajade, ridamajade ning eramute ehitamist ja renoveerimist. Mitteeluhoonetena mõistetakse kõiki muid hooneid, alates haiglatest, õppeasutustest, büroodest kuni tootmishooneteni välja. Rajatiste alla koondub ehitustegevus, mida otseselt ei seostata hoone ehitamisega – insenertehnilised tööd nagu teede-, sadamate-, reoveepuhastite, trasside ehitus jne. Autor on pidanud vajalikuks defineerida ehituse valdkonnas tegutsevate ettevõtete enamlevinud ärimudelid Eestis (vt tabel 4). Defineerimise aluseks on võetud intervjuud ehitusettevõtete juhtidega.

Tabel 4. Ehituse valdkonna ärimudel Eestis

Ehituse valdkonna ärimudel Eestis			
ehituse otsetöövõtt (omajõududega)		ehituse peatöövõtt (alltöövõtjatega)	
Vastavalt tegelikele kuludele ja kokkulepitud marginaalile (avatud arve)	Koguhinna leping, kus riskid on töövõtjal (<i>lump sum</i>)	Projektijuhtimise leping, kus riske jagatakse kokkuleppel (avatud arve)	Koguhinna leping, kus riskid on peatöövõtjal (<i>lump sum</i>)

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Uurimustöös valib autor välja need Eestis tegutsevad ehitusettevõtted kes vastavad kõigile uurimustöökäsi vajalikele tingimustele (vt tabel 5). Autorile töö kirjutamise hetkel teada olnud kaheksast suuremast Eestis ehitusettevõttest kvalifitseerus juhtumi analüüsiks vaid kolm ettevõtet. Kvalifikatsiooni peamiseks takistuseks sai eeldus, et ettevõtte on Eesti kapitalil põhinev ja Eestis asutatud ning, et see oleks reaalselt rahvusvahelistunud vähemalt nii palju aastaid, et minimaalselt kolm ettevõtet jääks valimisse.

Esmalt kaardistatakse ära iga kvalifitseerunud ettevõtte senine rahvusvahelistumisega seotud tegevus. Seejärel võrreldakse ettevõtete rahvusvahelistumisega seotud protsesse töös käsitletud teooriaga. Töös kasutatakse avalikes kanalites leiduvat informatsiooni. Kõige rohkem infot ettevõtete tegevuse kohta hankis autor majandusaasta aruannetest ja ettevõtete kodulehtedelt. Nordecon AS (endine Eesti Ehitus AS, edaspidi lühend Nordecon) ja AS Merko Ehitus (edaspidi Merko) aruanded oli võimalik saada Tallinna Börsi kodulehelt <http://www.nasdaqomxbaltic.com>. Kuna autor töötas aastatel 2008-2009 Koger Projektijuhtimise AS-s (edaspidi lühend Koger), siis oli tal majandusaasta

aruannetele ligipääs otse ettevõttest olemas. Täiendavaks infoallikateks on autor kasutanud Eesti ajalehe meedias kajastatud informatsiooni. Magistritööle lisaväärtuse andmiseks viib autor läbi intervjuud ka uurimisobjektideks olevate ettevõtete juhtkonnaliikmetega.

Tabel 5. Uurimisobjektide valik

Eesti ehitusettevõtted	Uurimustöö kriteeriumid			
	Enaettevõtte on asutatud Eestis	Tegutsenud vähemalt 2001-2011 aastal	Ehituse peatöövõttu ärimudel	Rahvusvahelistunud
Skanska EMV	-	X	X	X
Nordecon AS	X	X	X	X
AS YIT Ehitus	-	X	X	X
Koger Projektijuhtimise OÜ	X	X	X	X
AS EVIKO	X	X	X	-
Facio Ehituse OÜ	X	X	X	-
AS Merko Ehitus	X	X	X	X
AS Ehitusfirma Rand ja Tuulberg	X	X	X	-

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtte senist rahvusvaheline tegevust vaatleb autor hangitud informatsiooni põhjal kahes peamises vaates:

- kontserni vaade vastaval ajaperioodil
- välisturu vaade vastaval ajaperioodil

Segmendi analüüsimiseks on autor valinud kaks peamist ehituse segmenti:

- Hooned
- Rajatised

Merko ja Nordecon on Tallinna Börsil noteeritud ettevõtted, mis tähendab, et nad ei tohi börsiväliselt anda välja infot, mis võiks anda ettevõtte tuleviku plaanide kohta eelisinfort teiste investorite suhtes. Börsiettevõtted peavad jälgima investorite suhtes võrdse kohtlemise printsiipi. Intervjuudeks õnnestus saada nõusolek Merko juhatuse liikmega Andres Agukas, Kogerist ettevalmistusosakonna juhatajaga Vahur Kets ning ettevõtte juhiga (aastatel 2007-2010) Andres Pärloja. Tabelis 6 on koondatud info intervjuueeritavate kohta. Edasi annab autor kronoloogilise ülevaate kolme valitud ettevõtte kohta alates asutamisest, eesmärgist, peamistest sammudest ja eesmärkidest. Ülevaate eesmärk on ettevõtete kohta tunnetuse tekitamine ja sisendi andmine järgmise alapeatüki jaoks, kus autor analüüsib lähemalt ettevõtete tegevusi.

Tabel 6. Intervjuud (autori koostatud)

Intervjuueeritav	Andres Agukas	Andres Pärloja	Vahur Kets
Ettevõtte	AS Merko Ehitus	Koger Projektijuhtimise OÜ (2007-2010)	Koger Projektijuhtimise OÜ
Amet	juhatuse liige	Juhataja	Ettevalmistusosakonna juhataja
Intervjuu tüüp	küsimused saadetud e-mailiga enne kohtumist. Kohtumise tekst üleskirjutatud	küsimused saadetud e-mailiga enne kohtumist. Kohtumise tekst üleskirjutatud	küsimused saadetud e-mailiga enne kohtumist. Kohtumise tekst üleskirjutatud
Intervjuu kestvus	1 tund	1 tund	1 tund
Küsimuse tüübid	avatud	avatud	avatud

Allikas: autori koostatud.

AS MERKO EHITUS: on 1990. aastal alguse saanud ettevõtte, mis tegutseb Eestis, Lätis ja Leedus ning mille aktsiad on noteeritud Tallinna börsil alates 1997. aastast. Merko tegutseb valdusettevõttena, mille kontserni kuuluvad Eestis, Lätis ja Leedus ehitusalaseid terviklahendusi pakkuvad ehitus- ja kinnisvaraarenduse ettevõtted (AS Merko Ehitus 2012: 4). Edasi vaatab autor ettevõtte tähtsamaid rahvusvahelistumise samme, seisukohti ja plaane, mis pärinevad peamiselt majandusaasta aruannetest, intervjuudest ja muudest avalikest allikatest.

1998. a.: Merko plaanis oluliselt suurendada oma turuosa **insener-tehnilise** ehituse sektoris ning rohkem tähelepanu pöörata ehitustegevuse laiendamisele Läti ja Leedu Vabariiki. Ehitustegevust arendati tihedas seoses kinnisvaraarendusega. (AS Merko Ehitus 1998) Läti turule mineku põhjuseks oli Gustaf AS ostmine, kellel oli juba olemas tütarettevõtte SIA Rigus. Leedu turule minek oli loogiline jätk, kuna on küllaltki sarnane koduturu ja Lätiga. (Agukas 2012)

2004. a.: Merko pidas oma koduturuks Baltikumi, kus teeniti 99% kontserni 2004. aasta tuludest. Välismüügi vähenemise peapõhjuseks (vt lisa 4) oli element- ja moodulmaju tootva tütarettevõtte OÜ Matek osaluse võõrandamine 2003. aasta juulis ning UAB Merko Statyba tagasihoidlik müügitegevus 2004. aastal. (AS Merko Ehitus 2004) Tagasihoidliku tulemuse põhjuseks oli UAB Merko Statyba tegevuste peamine osakaal ehitusjuhtimise teenuse pakkumisel. Ainult teenuse pakkumisega ei suudetud kohalikest ettevõtetest paremad olla. Kasumlikkuse toovad välisturul aga peamiselt enda kinnisvaraarendused, mis Leedu turul sellel ajal puudusid. (Agukas 2012) Strateegilise suunana jätkas Merko tegevuse laiendamist Lätis ja Leedus, kus soovis läbi kontserni tütarettevõtete SIA Merks ja UAB Merko Statyba jõuda suurimate ehitusettevõtete hulka. Usuti, et järgnevatel aastatel kasvab sealsete ettevõtete osatähtsus kontserni lõpptulemis 20 protsendilt 50 protsendini. Eesmärk oli kasvada koos turuga, säilitades seejuures ettevõtte kasumlikkust. (AS Merko Ehitus 2004)

2006. a.: Kiire majanduskasvu aastatel 2005-2007, mil tööjõu voolavus oli suur, kasutati lisaks ehituse töövõtule ka rohkem teenuste allhanget: „Riskide maandamiseks oleme tõhustanud rahvusvahelist koostööd, vajaliku kompetentsi puudumisel ostame teadmised või töö sisse teistest Balti riikidest. Tihti kasutame projekteerimistöode teostamisel Soome ja Rootsi kolleegide teenuseid.“ (AS Merko Ehitus 2005: 5). Viimane viitab ka teoreetikute poolt vähem käsitletud leidnud sissepoole suunatud rahvusvahelistumise viisiga ning selle seostega väljapoole suunatud rahvusvahelistumisel (Benito, Welch 1997; Holmund *et al* 2007; Calof, Beamish 1995; Korhonen *et al* 1996; Pauwels, Matthyssens 1999; Welch, Welch 2009).

2007. a.: Aasta 2006-2008 osutus Merkole väga kasumlikuks, kus kõige hoogsamini kasvas Läti turg. Ehitusturu arengut määras paljuski piiramatu raha pakkumine ning

tugev sisetarbimine. Sektoris valitses hea nõudlus ja Balti ehitusturg tervikuna kasvas aastaga 35,7%. Leedus ja Eestis toimus juba elamuturu stabiliseerumine. 2006. aasta müügituludest teeniti Eestis 63,3%, Lätis 23,9% ja Leedus 12,8%, mis oli selleks ajaks suurim müügitulu kontserni ajaloos. (AS Merko Ehitus 2006: 9, 10).

2010. a.: Merko seadis endale järgmised strateegilised eesmärgid:

- Olla juhtiv ehitusfirma oma koduturul - Balti riikides.
- Lisaks koduturule peeti perspektiivseteks turgudeks Ukrainat, eeskätt Kiievit ning Peterburi linna Venemaal
- Väljaspool ülalloetletud turge ehitatakse/arendatakse ainult kas tellijale, kellega on olemas eelnev koostöökogemus või siis sarnast objekti, mida oldi varasemalt edukalt ehitatud/arendatud.
- Kogu kontserni käibest moodustaks 2015. aastal Eestis tehtud käive ca 35%, Lätis tehtud käive ca 30%, Leedus tehtud käive ca 25% ning muudel turgudel tehtud käive ca 10%. Ligilähedaselt samades proportsioonides peaks jagunema kontsernis toodetud kasum.

Eesmärkide saavutamiseks otsiti võimalusi edukalt tegutsenud ettevõtete osaluste omandamiseks, seda eriti Leedus ja Lätis. (AS Merko Ehitus 2010: 4)

2012. a.: Suuri muudatusi Merko äritegevuses ei toimunud. Merko asutas 100% osalusega Soome tütarettevõtte Merko Finland OY, mille eesmärgiks on juriidilise platvormi loomine tegevuseks väljaspool Balti riike, sealhulgas Vene turul (AS Merko Ehitus 2011:3). Kuna Merko peamised turud on olnud Läti ja Leedu, siis on töö lisas olemas ka eraldi ettevõtete omandisuhted mõlemas sihtriigis. Osa andmeid ei olnud töö kirjutamise hetkel avalikult kättesaadavad ja börsil tegutseva ettevõttega ei saanud Merko ka andmeid börsiväliselt avalikustada. Seetõttu on lisade 1-4 tabelites vastava tütarettevõtte juurde küsimärk märgitud.

NORDECON AS: 1989. aastal asutatud ehitusettevõtte **Nordecon AS** oli 2012. aastaks kasvanud Eesti üheks suurimaks ehituskontserniks ning on tõsiseltvõetav partner kõigis ehitusturu valdkondades. (Ettevõtte 2012) Alates 2006. aasta 18. maist on Nordecon aktsiad noteeritud Tallinna Börsil. Autoril on ettevõtte kohta põhilised majandusandmed

alates aastast 2002. Varasemal perioodil ei ole ettevõtte rahvusvahelistunud ja seega ei pidanud autor vajalikuks varasemat ajalugu praegu uurimustöö raames lähemalt uurida.

2005. a.: Nordecon ei näinud ette laienemist välisurgudele, püüti keskenduda oma Ukraina tegevuse tõhustamisele ja kaasnevate riskide vähendamisele. Viimaseks andsid optimismi ka positiivsed arengud Ukraina 2004. aasta poliitilisel maastikul seoses presidendivalimistega. (AS Eesti Ehitus 2004: 6) Aastal 2005 oli ehituskontsern oma tegevuses keskendunud hoonete ja rajatiste ehitamisele nii **projektijuhtimise** kui ka **peatöövõtumeetodil** Eestis ja Ukrainas. (AS Eesti Ehitus 2005: 3) Aastal 2008 moodustas kontserni väljaspool Eestit teenitud müügitulu 20% kogu müügitulust, samal perioodil aasta varem oli see ligikaudu 12% (AS Nordecon International 2008: 15). Edaspidi keskenduti igal kontserni sihtturul – Eestis, Lätis, Leedus ja Ukrainas – eraldi **hoonete** ja **rajatiste** ehituse valdkonnale. Samuti kujundati kontserni liikmete struktuuri paremini põhitegevusele vastavaks ning võeti kasutusele ühtne kaubamärk Nordecon. (AS Nordecon International 2008: 4)

2008. a.: Nordecon seadis eesmärgiks aastatel 2009-2010 tugevdada oma positsioone koduturul ning luua eeldused jõuliseks kasvuks valitud välisurgudel aastatel 2011-2013. Aastaks 2013 võttis Nordecon eesmärgiks realiseerida aastatel 2009-2010 loodud potentsiaal ning kasvada kiiremini Põhja- ja Baltimaade börsidel noteeritud ehituskontsernidest.

- Võeti eesmärgiks olla müügitulu osas turuliidrid nii **rajatiste** kui ka **hoonete** valdkonnas Eestis ning aastal 2013 teenida ca 50% tuludest välisurgudest;
- Lätis ja Leedus oli plaan hakata tegutsema nii **hoonete** kui **rajatiste** valdkonnas eraldi tütarettevõtete kaudu;
- Plaaniti võimalusel siseneda ka **rajatiste** ehituse turule Ukrainas ning valmidust sisenemiseks Valgevene ehitusturule, kui selleks on piisavalt argumente. (AS Nordecon International 2008: 7)

Kontserni juhtkond äraootavale seisukohale seoses Läti ja Leedu ehitusurgude arengutega järgnevatel aastatel, kuna sarnaselt Eestile sattus nendes riikides raskustesse majandus tervikuna, mille mõju avaldus ka ehitussektoris. Kontsern kavatses lähiajal jätkata oma tegevust orgaanilise kasvu nimel Läti ja Leedu turul väliskeskonna

muutustest tulenevaid asjaolusid arvesse võttes. Seniste tegevusmahtude kasvatamine Lätis ja Leedus oli reaalne vaid läbi täiendavate, hoolikalt valitud, investeeringute. (AS Nordecon International 2008: 29)

2009. a.: Nordeconi väljaspool Eestit teenitud müügitulu moodustas 2009. aastal ligikaudu 15% kogu müügitulust. Samal perioodil, aasta varem, oli see ligikaudu 20%. Välisurgude tegevuse osakaal vähenes eelkõige Ukraina turu arvelt. Kõigil kontserni tegevusturgudel jätkus 2009. aastal nõudluse järsk vähenemine. (AS Nordecon International 2009: 16)

2010. a.: Nordeconi välisuru müügitulu moodustas ligikaudu 6% kogu müügitulust, mis oli taanduvas trendis võrreldes eelnevate aastatega. Suurim ühekordne mõju välisurgude osakaalu vähenemisele tulenes kontserni otsusest loobuda ajutiselt äritegevusest Lätis. Kontserni müügitulu osakaal Ukrainas ja Leedus jäi samadesse suurusjärgudesse võrreldes eelneva aastaga. 2010. aastal on uute geograafiliste turgudena lisandunud Valgevene ja Soome, kuid nende osakaalud olid, ja eeldatavasti pidanuks ka jääma, lähitulevikus suhteliselt väikesteks. (AS Nordecon 2010: 61)

2012. a.: Nordeconi äritegevuses ei toimunud Eestis ega välismaal olulisi muudatusi võrreldes sellele eelnenud aastaga (AS Nordecon 2011: 5; 2012: 5). Aastate 2010-2013 strateegilise tegevuskava juhtmotiiviks oli „Reageerida paindlikult ja kiiresti turu muutustele ning siseneda edukalt järgmisesse majanduskasvu perioodi.“ (AS Nordecon 2011: 4) Arengustrateegia kohaselt pidi kontsern aastaks 2013 olema esindatud kõigil oma neljal põhiturul nii **hoonete** kui ka **rajatiste** segmendis. Igas riigis plaaniti ühte **hoonete** ja ühte **rajatiste** ehitamisele keskendunud ettevõtet või alamkontserni, kelle tegevuse fookus oleks eelkõige keskendumine määratud põhitegevusele. Sealhulgas plaaniti täis- või enamusosalusi kõigis nimetatud ettevõtetes kuuluma otse Kontserni emaettevõttele AS Nordecon International. Kirjeldatud korporatiivne struktuur valiti silmas pidades asjaolusid, et ehitusäri on oma loomult pigem lokaalne teenus, kus suudavad edukad olla eelkõige kohalikes oludes piisavalt paindlikud ja konkreetsele ärile fokuseeritud ettevõtted. (AS Nordecon International 2008: 7)

KOGER PROJEKTIJUHTIMISE OÜ: Ettevõtte alustas tegevust 1999. aasta märtsis. Asutamise eesmärgiks oli tuua Eesti riigi konkurentsivõimelisele ehitusturule tänapäevane ja professionaalne, kuid väikeste üldkulude tõttu efektiivselt tegutsev ehitusfirma. (AS Koger & Partnerid 1999: 5) Firma põhitegevuseks oli ehituse **projektijuhtimine** ja **peatöövõtt** nii **hoonete** kui **rajatiste** ehituse valdkonnas. Läbi oma tütar- ja sidusettevõtete oldi tegev teedehituses, keskkonnaehituses ning projekteerimise ja arhitektuuriteenuse pakkumises. Lisaks põhitegevusele oldi aktiivsed ka **kinnisvaraarenduses** ning kinnisvara investeringute valdkonnas. (Tegevusulatus 2012)

2000. a.: Suurem osa ettevõtte ehitustegevusest toimus Eesti Vabariigis. Erandiks oli vaid koostöö AS-iga Skanska Ehituse valminud EXPO 2000 näitusepaviljon Hannoveris ning OÜ-ga Eesti Ehitus valmiv Eesti Vabariik (EV) saatkonna hoone Berliinis Saksamaal. (AS Koger & Partnerid 2000: 5) Berliinis tegutsemine ei olnud strateegiline samm rahvusvahelistumise suunas, vaid EV saatkonna ehituseks korraldas Eesti riik vastava riigihanke, kuna saatkonnas kehtivad Eesti Vabariigi seadused. Hankel said osaleda kõik Eesti ehitusettevõtted. (Kets 2012)

2002. a.: Aastatel 2003-2004 oli Kogeril plaanis alustada ehitus- ja arendustegevust väljaspool Eesti Vabariiki ning toimusid ka läbirääkimised kortermajade rajamiseks Lätis, Leedus ja Valgevenes (Koger & Partnerid 2002: 4). Läti ja Leedu turule mineku ajendiks oli plaan laieneda. Esmalt plaaniti siseneda Läti turule, kuna see on ligemal ja toimib sarnaselt Eestile (sotsiaalkultuuriline sarnasus).

2004. a.: Vaatamata käibe kasvule 2004. aastal, ei saavutatud kasumi kasvu, mille põhjuseks oli sisenemine uuele turule Läti Vabariiki ja teedehituse vallas tegutsemise alustamine. 2004. aasta oluliseks sündmuseks võis pidada Eesti Vabariigi Alalise Esinduse hoone rekonstrueerimist Euroopa Liidu juures asukohaga Brüsselis. (Koger & Partnerid 2004: 3) EV Alalise Esinduse hoone rekonstrueerimine ei olnud strateegiline samm Belgia turule sisenemiseks, vaid sarnaselt Berliinis ehitatud saatkonna hoonele võideti see töö Eesti riigihankel. Tööd sooviti kindlasti teha, kuna sellel oli hea referents järgnevatel riigihanget osalemiseks. (Kets 2012) 2005. aastal oli ettevõttel plaanis

jätkata ehitus- ja arendustegevust nii Eestis kui ka väljaspool Eesti Vabariiki ning läbi tütarfirma oldi juba alustatud kortermajade rajamist Lätis (Koger & Partnerid 2004: 4).

2005. a.: Kogeri põhitähelepanu oli suunatud 2006. aastal kortermajade ehitamisele Eesti, Lätis ja Bulgaarias (Koger & Partnerid 2005: 3).

2006. a.: Koger plaanis 2007. aastal jätkata põhitegevusega ning kasvatada ehitustegevuse mahtusid Eestis ning tüdarettevõtete kaudu ka Lätis ja Bulgaarias, kus oluliseks eesmärgiks oli ettevõtte jaoks grupiväliste tellijate osakaalu kasvatamine (Koger & Partnerid 2006: 3). Lätis oli Bulgaariaga mõnevõrra kergem riske maandada läbi selle, et vajadusel saadeti sinna Eesti ehitusbrigaad appi. Läti ja Bulgaaria olid mõlemad väga kõrge korruptiivse astmega, mistõttu tuli arvestada lisaks ehituskuludega ka korruptiivsete kuludega. (Pärloja 2012)

2008. a.: Koger asutas Leedus Koger ECO UAB eesmärgiga hakata pakkuma peatöövõtu teenust rajatiste segmendis (Pärloja 2012). Samal aastal valmis EV Välisministeeriumi tellimusel Eesti Vabariigi saatkond Thbilisis (Valminud tööd 2012). Hoone ei saanud paraku lõplikult viimistletud, sest Gruusia asus sõtta Venemaaga (Kets 2012). Kuna Eesti ja lähiturgude ehitusektoris oli 2008. aastal majanduslikult väga keerulised ajad, siis otsustati uurida paremaid võimalusi kaugemal. Otsustati teha mõned proovipakkumised NATO ehitushangetele Ida-Euroopa riikides ja ka Afganistanis. NATO suunaliste projektidega tegelemiseks asus ettevõttesse eraldi ametisse käesoleva uurimustöö autor. Ühtegi NATO ehituse peatöövõtu hanget kaugematel välisturgudel ei õnnestunud võita, sest pakkumise hinnad ei olnud konkurentsivõimeline. Näiteks Afganistanis oli sotsiaalkultuurilise distants liiga suur (Roolaht 2002: 23), mis sai määravaks sisenemismeetodi läbikukkumisel. Seda on kinnitanud ka intervjuu käigus Kogeri osakonnajuhataja Kets (2012), et võõral maal ehitushankel osalemiseks peab olema mõni eelis kohalike ettevõtjate ees või võrdväärne lähtepositsioon.

2009. a.: Koger otsis võimalusi suunduda uutele naaberturgudel. Alates 2010. aasta algusest oldi osaletud Soome riigihangetel ja kevadeks oldi osutunud kolmel hankel parima pakkumise tegijaks. Esimesed lepingud kirjutati alla 2010. a. mais ja Soome

turul alustati ehitustegevusega juba sama aasta juunis (Koger & Partnerid 2009: 5) Soome turule mineku ajendiks oli kohalik tuttav, kellel oli infot Soome riigihangete kohta ja teadmised ehituse ühikhindadest. Kohalikke ühikhindu arvestades tundusid marginaalid paremad kui raskes majandussurutises olevas Eestis. (Kets 2012) Teise alternatiivina otsiti võimalusi ehituslepingute sõlmimiseks Venemaal, kus projekteerimisel oli 10 ha elamukvartal ning ehitustegevusega loodeti alustada septembris 2010 (Koger & Partnerid 2009: 5). Keskkonnaehituse äri oli jätkuvalt fookuses ka 2010. majandusaastal nii Eestis kui Lätis. Lätis asuvad kinnisvaraobjektid Aplo ja Odor jäid edasi ootama paremaid aegu. (Koger & Partnerid 2009: 5)

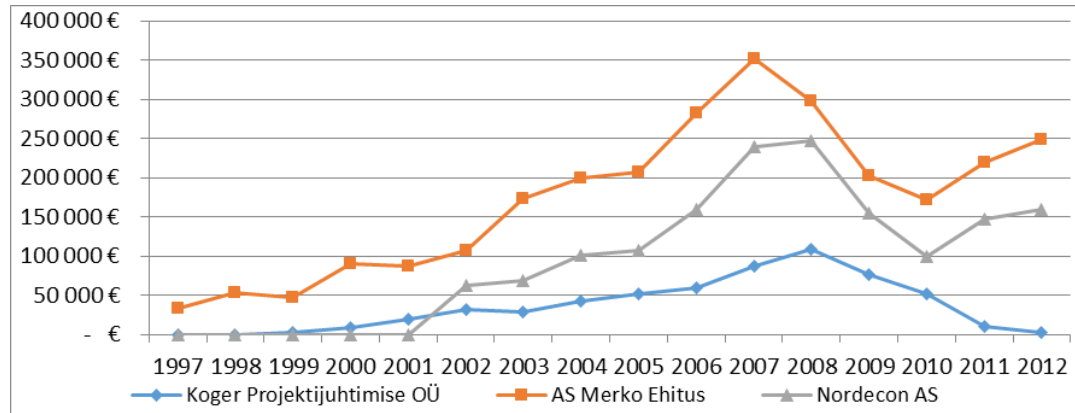
2011-2013. a: Koger esitas 07.04.2011 esitas saneerimisavalduse, mis rahuldati 5 kuud hiljem septembris (Koger Projektijuhtimise OÜ 2010: 5; Kohus siiski algatas... 2011). 2011. aasta oli ettevõtte juhi Andres Koger sõnul majanduskriisi negatiivne mõju ehitussektorile oodatust suurem ning täielikult Eesti kapitalil põhineva ettevõtte ei olnud neil olnud rahvusvahelistele ettevõtetele iseloomulikku puhvit pikaajaliste kahjumite rahastamiseks (Sarapik 2011). Saneerimise eesmärgiks oli muuhulgas säilitada ettevõtte aastate jooksul kogunenud referentsid. Viimased on tänastes Eesti riigihangete keskkonnas olulisemad hankel osalemise kriteeriumiteks. Saneerimise pikkus on kolm aastat ja selle aja jooksul loodetakse kõik võlad tarnijatele tasuda (Kets 2012). 30. mail 2013. a. avaldati Koger Projektijuhtimise OÜ pankroti väljakuulutamise teade (Harju Maakohus... 2013).

2.2 Ehitusettevõtete rahvusvahelistumise analüüs

Käesolevas alampeatükis analüüsib autor kolme uuritavat ettevõtet avaliku ja ettevõtete juhtide intervjuude käigus kogutud info põhjal. Analüüsi tulemuste seosed teoreetilise osaga tuuakse välja viimases alampeatükis 2.3., mis täidab ühtlasti ka magistr töö eesmärgi. Enne rahvusvahelistumise näitajate analüüsimist vaatleb autor esmalt ettevõtete üldiseid parameetreid, et tekitada taust ettevõtete mastaabist ja üldisest käekäigust.

Kõigil kolmel uurimustöös võrreldaval ettevõttel on kontserni kogu müügikäive kujunenud sarnases trendis (vt. joonis 11). Jooniselt võib siiski välja tuua, et kui Merko

müügikäive oli kukkunud 2008. aasta lõpuks juba ca 16%, siis konkurentide müügikäive oli veel tõusujoones. Müügitulu oli Kogeril vastavalt 25% ja Nordeconi 3% kõrgem võrreldes aastataguse sama perioodiga.



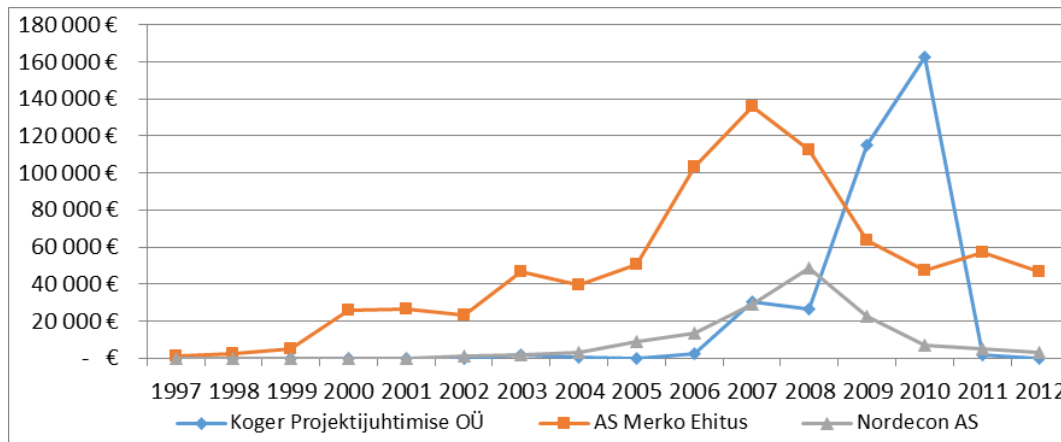
Joonis 11. Kontsernide müügikäive tuhandetes eurodes läbi aastate (autori koostatud).

Siit võib eeldada, et Merko otsustas teistest varem kahjumlikud projektid lõpetada ja uutel hangetel mitte alapakkumusi töö võitmiseks teha. Merkol oli olemas ka piisav rahaline puhver, et jääda ootele, kuniks turg näitab stabiliseerumise märke (Agukas 2012). Oluline on siinjuures arvestada, et Koger oli Merkost ja Nordeconist kontserni kogu müügitulu poolest ca 2-3 korda väiksem.

Joonisel 13 tuleb välja kuidas nii Nordecon kui ka Merko on mõlemad oma rahvusvahelise müügi osakaalu järsult vähendanud 2008-2009 aastal. Samas Koger on samal perioodil vastupidiselt suurema osa oma müügitulust teeninud välisurult. Viimase taga peitub aga asjaolu, et Lätis lõpetati suuremas mahus keskkonnaehituslike objekte ja müügitulu langes kokku aastale 2009-2010 (Kets 2012).

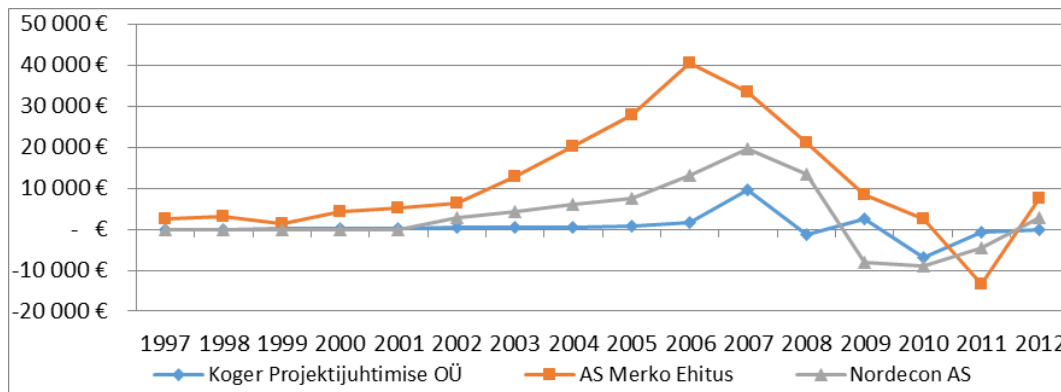
Merko eristub kiirema reageerimisega turutingimuste muutusele nii kontsernis tervikuna kui ka väliturul kokku (vt. joonisel 11 ja 12), kus negatiivsete turutingimuste ilmnemisel ei jäänud ootama strateegia ümbervaatamisega, vaid tehti kiired otsused aktiivsust vähendada (Agukas 2012). Arvestades Merko likviidsust, oli see suhteliselt kergesti rakendatav taktikaline käik. Kui võtta arvesse eeldus, et Merko lõpetas turu languse alguses kohe kahjumlikes projektides osalemise, siis seda eeldust kontrollib autor kolme

uuritava ettevõtte ärikasumi võrdluses joonisel 13. Merko ärikasum näitas vähenemise märke juba 2007. aastal vastupidiselt konkurentidele, kelle kasum oli veel kasvutrendis.



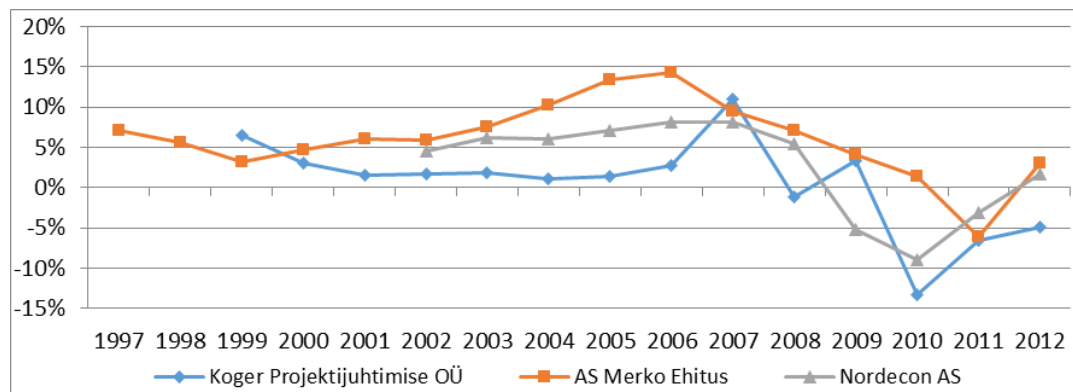
Joonis 12. Kontsernide välisurgude müügikäive tuhandetes eurodes läbi aastate (autori koostatud).

Aastal 2011 suutsid Nordecon ja Koger juba kahjumi vähenemist näidata. Joonise 12 ja 13 põhjal võib järeldada, et Merko on olnud ettevaatlikum kui teised. Koger ja Nordecon on olnud riskialtimad ja püüdnud keerulistes turutingimustes riskides siiski kasumit teenida, mis on neil ka lühiajaliselt õnnestunud, kuid turutingimuste oodatust suurema languse tõttu on nad kiiresti kahjumisse jäänud. Ei saa siiski täielikult vältida asjaolu, et lühiajalise õnnestumise taga võib olla ka varasemate pikaajaliste projektide müügitulu laekumine.



Joonis 13. Kontsernide ärikasum tuhandetes eurodes läbi aastate (autori koostatud).

Ärikasum näitab ära küll ettevõtte raha hulga, kuid parema kogu kontserni ärilise toimimise ülevaate annab ärikasumi suhe müügitulusse ehk kasumimarginaal (vt. joonis 14). Kasumimarginaali võrdluses tuleb Merko, võrreldes teisega, esile kasvuaegadel suurema kasumimarginaaliga ja selle kasvamise kiirusega ning kahanemise aegadel väiksema kahjumiga. Selle üks põhjustest võib olla eelpool mainitud riskantsetest projektidest hoidumine ja suurem vaba raha hulk kontsernil.

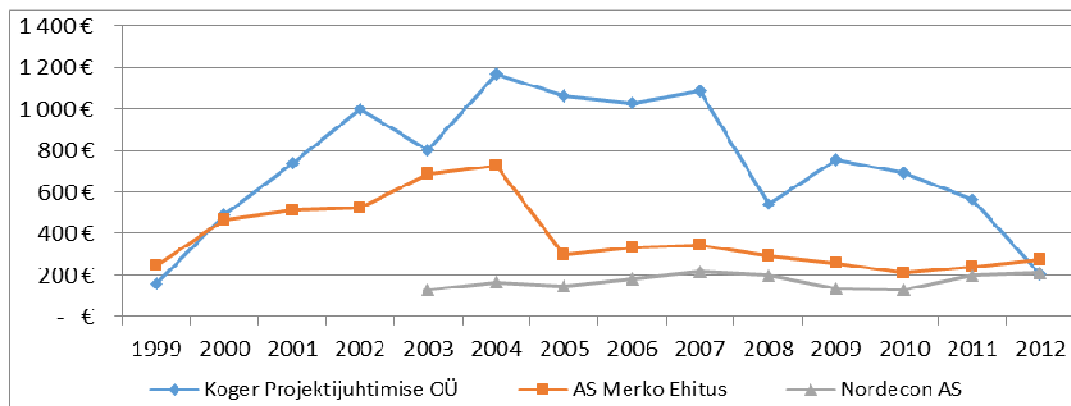


Joonis 14. Kontsernide kasumimarginaal (ärikasum/müügitulu) läbi aastate (autori koostatud).

Kasumimarginaalide võrdlus annab selgituse Kogeri kahjumlikule tegevusele 2010. aastal, mis oli ka üheks peamiseks põhjuseks, miks Koger 2011. aastal saneerimise avalduse Harju Maakohtusse sisse andis (Sarapik 2011). Vaatamata Kogeri püüdele Soomes riigihangete konkursil võidetud projekte edukalt ellu viia, jäi turuteadmistest väheks, mis omakorda tõi kaasa ka läbikukkumise Soome turul. Takistuseks sai kohalike enda “turu kaitse“ ja kogemuste puudumine. Samuti oli finantsvõimekus ematetvõttel juba väga madalaks jäänud. Hangiti korraga kolm projekti, mis tagasi vaadates osutusid kogemusteta uuele turule sisenemiseks liiga suureks riskiks. (Kets 2012).

Ettevõtete üldise efektiivsuse mõõtmiseks on olemasolevate andmete põhjal võimalus vaadata milline on olnud kontserni müügitulu ühe töötaja kohta. Joonisel 15 eristub selgelt Koger suurem müügitulu ühe töötaja kohta, mis kinnitab ettevõtte plaani olla väikeste püsikuludega efektiivne ettevõtte (AS Koger & Partnerid 1999: 5). Üks põhjustest võib olla suurem alltöövõtu osakaal võrreldes teistega, mis on olnud ka

ettevõtte ärimudeliks. 2008. aastal olid Koger ja Nordecon töötajaid veel juurde värbamas, samal ajal kui Merko oli juba 6% võrra oma töötajate arvu vähendanud võrreldes eelmise aasta sama perioodiga. Seda kinnitavad ka autori tähelepanekud jooniste 12, 13, 14 juures ja Merko strateegia, et Merko otsustas varem kahjumlikest projektidest eemale hoida. 2010. aasta oli Koger kontserni jaoks müügitulu (vt. joonis 12) ja töötajate arvu poolest rekordaasta (vt. lisa 18) - 200 töötajat. Kontserni kasumimarginaalid näitasid aga samal perioodil 4%-st miinust (vt. joonis14). Arvestades seda, välisturu müügitulu osakaal oli 2010. aastal 82% (vt. tabel 7), siis siit võib välja lugeda, et suure osa kahjumist toodi tõenäoliselt välismaalt, või siis vähem tõenäoliselt, et koduturul oli kahjum nii sügav, et varjutas välisturul teenitud kasumi,



Joonis 15. Kontserni müügitulu töötaja kohta tuhandetes eurodes (autori koostatud).

Edasi analüüsib autor ettevõtteid enam rahvusvahelistumise vaates. Tabelis 7 kirjeldab autor uuritavate ettevõtete tegevusi ja nende rahvusvahelistumise ulatust aastatel 1997-2012 (1997-st aastast on autorile kättesaadavad esimesed andmed Merko välisturu müügitulu kohta). Autor on analüüsinud ettevõtete rahvusvahelist välisturu müügitulu osakaalu (Ruzzier *et al* 2007: 166) ja selle muutumise kiirust (Kutschker, Bäurle 1997: 117). Välisturgude müügitulu kõrgeimad tasemed olid Merkol kahel perioodil, aastal 2001 ja 2007. Nordeconil ja Kogeril eristub seevastu samal vaadeldaval perioodil vaid üks välisturu müügitulu osakaalu tippaasta, mille põhjuseks võib lugeda seda, et nad ei tegutsenud veel välisturgudel enne 2002. aastat. Välisturgude müügitulu osakaalu muutuse juures eristub Nordecon, kes kõige hiljem rahvusvahelistus, pideva suhteliselt stabiilse kasvuga kuni 2008. aastani, mil globaalmajandus tervikuna järsu tagasipöörde

tegi. Koger, kes tekitas alles 2003. aastal oma esimesed välisturu müügitulud, näitas seevastu juba taandumist 2004. ja 2005. aastal. Põhjuseks olid ebaregulaarne ja juhuslike ehitusobjektide hankimine välisriikides. Seda perioodi võib nimetada ekspordi katsetuste perioodiks (Welch, Wiedershem-Paul 1980).

Tabel 7. Ettevõtete müügitulu osakaal aastatel 1997-2012. a., osakaal ja muutus %-des

Aasta	Koduturu osakaal			Välisriikide osakaal kokku			Välisriikide osakaalu muutus		
	Merko	Nordecon	Koger	Merko	Nordecon	Koger	Merko	Nordecon	Koger
1997	97	-	-	3	-	-	-	-	-
1998	95	-	-	5	-	-	44	-	-
1999	89	-	-	11	-	-	153	-	-
2000	72	-	-	28	-	-	148	-	-
2001	70	-	-	30	-	-	7	-	-
2002	78	98	-	22	2	-	-28	-	-
2003	73	97	94	27	3	6	23	40	-
2004	80	97	99	20	3	1	-26	14	-80
2005	76	92	100	24	8	0	23	180	-80
2006	63	91	96	37	9	4	50	1	1360
2007	61	88	72	39	12	28	5	40	674
2008	62	80	76	38	20	24	-2	63	-14
2009	69	85	32	31	15	68	-17	-26	178
2010	72	93	18	28	7	82	-12	-54	22
2011	74	96	84	26	4	16	-6	-47	-81
2012	81	98	0	19	2	0	-28	-47	-100

Allikas: (Ettevõtete majandusaasta aruanded 1997-2012); autori arvutused.

Merko rahvusvahelistumise kiiruse rekord (välisriikide müügitulu osakaal kasvas 153% võrreldes sellele eelneval aastal) kui ka taandumise (Welch, Luostarinen 1988; Benito, Welch 1997; Turcan 2011) kiiruse (Kutschker, Bäurle 1997:117) rekord tehti tänu Leedu turule aastatel 1999 ja 2009 (vt. lisa 4). Vahepealsetest aastatest võib esile tuua aastat 2003 Läti ja 2006. aastat Läti ja Leedu turu müügitulu kasvatamisel osas. Vaatamata koduturu müügitulu ca 35%-sele kasvule 2012. aastal, on Merko rahvusvahelistumine endiselt alates 2007. aastast saadik igaaastaselt kahanemas. Viimane toetab ka tõekspidamist, et ehitus on pigem koduturukeskne teenus. Põhjuseid võib olla mitmeid: a) välisriikides majandus ei ole piisavalt elavnenud, b) ei julgeta võtta välisriikide riske, c) koduturul, mille turuteadmised on parimad, on piisavalt tööd, et majandussurutises perioodist toibuda.

Uurimustöö raames kogutud andmete põhjal võib öelda, et aasta 2003 oli **Nordeconi** jaoks rahvusvahelistumise aasta. Autoril puudub informatsioon selle kohta, millal

ettevõtte hakkas plaanima rahvusvahelistumist. Nordeconi välisturu müügitulu (Ruzzier *et al* 2007: 166) osakaalu kasvu saab vaadelda 2002. aastast, kus see oli 2% ja 2008. aastaks oli peaaegu lineaarselt kasvanud 19,97%-ni. Aastatel 2008–2012 toimus Nordeconis sarnaselt välisturule sisenemisega sarnase nurga all suhteliselt lineaarselt välisturult taandumine (Welch, Luostarinen 1988; Benito, Welch 1997; Turcan 2011). Peamine ettevõtte välisurg on olnud Ukraina ning vahemikul 2007-2009 ka Läti ja Leedu. Rahvusvahelistumise kiiruse (Kutschker, Bäurle 1997: 117) rekordid tekkisid Nordeconil 2005. aastal tänu Ukraina turule ning taandumise rekord 2010. aastal Läti turul täieliku väljumise näol (vt. lisa 10).

Kogeri rahvusvahelistumise kasvurekordid müügitulu osakaalu (Welch, Luostarinen 1988; Benito, Welch 1997; Turcan 2011) muutuse suurust arvestades jäävad aastatesse 2006 ja 2007. Prantsusmaal tehtud müügitulu (mis moodustas 3% kogu kontserni müügitulust) 2006. aastal võib pidada ajutiseks ja projektipõhiseks (Owusu *et al* 2007) (vt. lisa 14). Ettevõttel ei olnud plaani Prantsusmaa ehitusturule siseneda. Samas tõsiselvetav ja strateegiline rahvusvahelistumise samm tehti 2007. aastal sisenemisega Bulgaaria kinnisvaraarenduse turule (kontsernis oli müügitulu osakaal oli 21%). Seega, kui 2006. aasta oli suhteliset suur hüpe rahvusvahelistumisel, kui välisturu müügitulu osakaalu muutusel, siis 2007. aasta välisturu müügimaht oli see, mida võib pidada sisuliseks hüppeks. 2009. aastal tehti Norras mahukas projektipõhine (*Ibid.*) töö, mida ettevõtte ei pea Norra ehitusturule sisenemiseks. Taandumise kulminatsiooni oli aastal 2011 Läti turult taandumisega, mil ettevõtte oli lisaks veel saneerimisel. Samas moonutab viimast fakti asjaolu, et 2010. aastal lõpetati Lätis korraga palju ehitusobjekte, mistõttu näitas müügitulu võrreldes 2009. aastaga ca 1000%-st kasvu ning see omakorda andis tausta 2011. aasta suurele kahanemisele.

Järgnevalt on analüüsitud ettevõtete välisurgusid aja (Ruzzier *et al* 2007: 166; Kutschker, Bäurle 1997: 117) ja turu distantsi (Welch, Luostarinen 1988) kontekstis. Esmalt on autor kaardistanud ja kõrvutanud ettevõtete ajaloos märkimisväärsemad **rahvusvahelistumise etapid** ajajoonel (vt. tabel 8), ning seejärel **välisurgude geograafilised distantsid** koduturul vaadatune (vt. tabel 9).

Tabel 8. Uurimisobjektide märkimisväärsemad sammud rahvusvahelistumisel ettevõtte ajaloo jooksul

Aasta	Koger Projektijuhtimise OÜ	AS Merko Ehitus	Nordecon AS	
1989			Ettevõtte asutamine	
1990			14 aastat rahvusvahelistumiseni	
1991				
1992		Ettevõtte asutamine		
1993		5 aastat rahvusvahelistumiseni		
1994				
1995				
1996				
1997		Alustati tegevust Läti ja Leedu turul		
1998				
1999	Ettevõtte asutamine	Asutati ettevõtte Venemaale		
2000	5 aastat rahvusvahelistumiseni			
2001				
2002		Loobuti täielikult Venemaa ettevõtte osalusest		
2003		Tugevdati postsiooni peamiselt Läti turul, osaliselt ka Leedus	Siseneti Ukraina turule	
2004		Siseneti Läti turule		
2005			Siseneti Soome turule	
2006	Siseneti Bulgaaria turule			
2007	Siseneti Venemaa turule		Siseneti Läti turule	
2008	Siseneti Leedu turule	Algas Läti ja Leedu turult osaline taandumine		
2009	Väljuti Leedu turult		Väljuti Läti turult	
2010	Väljuti täielikult Bulgaariast ja siseneti Soome turule	Siseneti esimest korda Ukraina turule	Taanduti osaliselt Ukrainast ja siseneti Valgeveneturule	
2011				
2012	Väljuti täielikult kõigilt välisurgudelt	Väljuti täielikult Ukraina turult		
2013	Ettevõtte on pankrotis			

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2003-2012 tegevusaruanded); autori analüüs.

Kogu ettevõtte ajalugu mahub tabelis 8 olevale ajateljele ära vaid Kogeri puhul, kes 2013. aasta kevadel läks pankrotti (Pankrotimenetluse... 2013; Harju maakohus... 2013) ning mida võib lugeda ettevõtte tegevuse lõpetamiseks (vt. joonisel 8 tüüp III) (Turcan 2011).

Samal ajal kui Nordecon ja Merko sisenesid uuele välisurule mitte varem kui 2 aastat peale viimast uut sisenemist, sisens Koger perioodil (2006-2010) igal järgenval aastal uuele välisurule. Viimane on kooskõlas Kogeri eesmärgiga olla kiire paindlik ja väikeste üldkuludega ehitusfirma (AS Koger & Partnerid 1999: 5). Koger ning Merko

on mõlemad sarnaselt esimese mõõdetava rahvusvahelistumise sammu teinud Lätis, viis aastat peale ettevõtte tegevuse alustamist. Nordecon on siin selgelt eristunud kui hiline alustaja.

Edasi analüüsib autor ettevõtete sihtturgude geograafilist kaugust koduturust. Tabelis 9 on autor esmalt kaardistanud kõigi kolme ettevõtte konkreetsed välisturud ja seejärel need kalibreerinud autori poolt loodud skaala, mis on: a) väga lähedane turg (kuni 500 km), b) lähedane turg (500-1000 km), c) keskmise distantiga turg (1000-3000 km) ja d) väga kaugel distantiga turg (üle 3000 km) (Welch ja Luostarinen 1988: 40; Korhonen 1999: 39; Ruzzier *et al* 2007). Olgu öeldud, et autor kasutab kauguse hindamiseks pealinna, mitte riigi keskpunkti, kuna on üldteada fakt, et suurem osa ehitustegevusest käib pealinnades. Merko ja Koger eristuvad selgelt oma välisturgude mitmekesisusega, mis ulatuvad väga lähedastelt kuni keskmise distantiga turgudeni. Nordecon on selgelt keskendunud pigem vähemale arvule turgudele. Kuna aga Nordecon alustas rahvusvahelistumisega suhteliselt hilja, siis tekib küsimus, kas Nordecon ei ole lihtsalt jõudnud veel keskmise distantiga turgudele (nii nagu Merko ja Koger on teinud) või ei ole olnud see plaaniski. Nordeconi lähemal uurimine selgub, et nende strateegias on pikemat aega konkreetsetele turgudele keskendumine ning uute välisturgude hõivamist ei ole planeeritud. Lisaks ei alustanud Nordecon oma rahvusvahelistumist mitte naaberriikidest vaid ühe astme võrra kaugemalt, Ukrainast.

Vaatamata Merko ja Kogeri keskmise distantiga turgudel tegutsemisele, leiab autor nimetatud ettevõttega tehtud intervjuudest, et neil ei ole olnud kunagi plaanis keskmise ega väga kaugel distantiga turgudele minna. Pigem on olnud need juhuslikud projektipõhised tööd (Owusu *et al* 2007) või ekspordi katsetused (Welch, Wiedersheim-Paul 2007). Ainult Merko on ka väga kaugel turgudel ehituse peatöövõtuga tegelenud. Island ei ole olnud küll Merko strateegiline sihtturg, vaid pigem juhuslik võimalus. Ettevõtete majandusaastaruannetest ei ole otseselt võimalik välja lugeda, kas geograafiliseks laienemiseks on kasutatud varasemaid kogemusi välisturgudega. Seega võtab autor aluseks, et kõik kolm ettevõtet on hankinud oma kogemused alles esimeste välisturu müügikäivate tekkimisel.

Tabel 9. Ettevõtete välisurgude kaardistamine

Välisuru distants	Geograafiline (km)	Sihtturg	Merko	Nordecon	Koger
Väga lähedane	200	Läti	x	x	x
	100	Soome	x	x	x
	500	Leedu	x	x	x
Lähedane	1 000	Ukraina	x	x	-
	900	Venemaa	x	-	x
	700	Valgevene	-	x	-
	600	Rootsi	x	-	-
Keskmise distantsiga	1 700	Saksamaa	x	-	-
	1 400	Norra	x	-	x
	2 000	Taani	x	-	-
	1 900	Austria	x	-	-
	3 000	Iirimaa	x	-	-
	2 200	Belgia	x	-	x
	2 200	Bulgaaria	-	-	x
	2 500	Prantsusmaa	-	-	x
Väga kaugel	4 500	Island	x	-	-

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2003-2012 tegevusaruanded); autori arvutused.

Küll aga tuli välja intervjuudest ettevõtete esindajatega, et ehitusäri on oma loomult koduturukeskne. Nii Merko juhatuse liige Andres Agukas, Nordeconi majandusaastaruanded kui ka Kogeri juhid on välja toonud, et ehitusäri on oma loomult pigem lokaalne teenus, kus suudavad edukad olla eelkõige kohalikes oludes piisavalt paindlikud ja konkreetsele ärile fokuseeritud ettevõtted; kontserni jätkusuutlikuks ning koordineeritud tegutsemiseks valitud turgudel on oluline sünergia teket võimaldavate tegevuste koondamine ühtse juhtimise alla (Agukas 2012; AS Nordecon International 2008: 7; 2009: 8; Kets 2012 ja Pärloja 2012). See tähendab, et ühelgi ettevõttel ei ole olnud otsest plaani muutuda rahvusvaheliseks. Rahvusvahelistumine on alguse saanud pigem koduturule sarnaste välisurgude atraktiivsusest ja suhtelisest mahajäämusest. Endiste Nõukoguse Liidu maade hulgas on Eesti majandus olnud üks kiiremini arenevate seas. Eestis omandatud ehitusjuhtimise kogemus andis olulise lisaväärtuse välisurul konkureerides. Üks oluline eelis on olnud Eestis varem kasutusel võetud peatöövõtu teenus ehk ehituse projektijuhtimine.

Ehituse peatöövõtu teenust pakkuvad ettevõtted lähevad üldjuhul välisturule samadel eeldustel nagu paljud teised äriettevõtted lootes suuremat tulu teenida (Anderson 1993). Kindlasti ei rahvusvahelistunud vähemalt sarnased Eesti ehitusettevõtted seetõttu, et ainult geograafilist haaret laiendada. (Kets 2012) Kogeri juhi Pärloja sõnul siseneti välisturule vaid tingimustel, kui sihtriigis oli olemas keegi partner, kes tundis kohalikku keskkonda ja kes oskas teha kohalikul turul toiminguid, mis ei olnud otseselt põhitegevuse (ehitamine) seotud. (Pärloja 2012)

Kogeri osakonnajuhi Kets sõnul oli pankrotiavalduse sisseandmine (Pankrotimenetluse... 2013) paratamatu samm, kuna saneerimises ettevõttega on järgnevad tõrked tegutsemisel ehituse peatöövõtjana:

- Riigihangetel üksi ei saa osaleda, kuna krediidasutused ei väljasta nõutavaid garantiisid. Tellija neid nõuab. Ainus võimalus ühispakkumistes osaleda;
- Suured eratellijad pigem kardavad saneerimises olevat ettevõtet ja ei paku lepinguid;
- Finantside kaasamine (enda osalused/raha laenamine/krediidilepingud jms) on praktiliselt välistatud, mis omakorda piirab igasuguseid arenguvõimalusi. Siit ka probleem oma arenduste tegemisel. (Kets 2013)

Ühest küljest antakse saneerimisega võimalus ettevõtte keerulisest seisust välja tuua, mitte kohe pankrotti lasta, aga teisest otsast piiratakse kõikvõimalikult tema tegutsemise võimalusi. Nii pankade enda poolt kui ka riigi ja teiste partnerite poolt. Arvestades Kogeri suhtelist väiksust võrreldes Nordeconi ja Merkoga ning seda, et saneerimises oleva ettevõtte finantsvõimalused on piiratu, on ettevõtte rahvusvahelistumine mõnevõrra keerulisem kui finantseerimisvõimeliste ettevõtete puhul.

Ettevõtte ei ole pidanud autorile kättesaadavate andmed põhjal eraldi turgude lõikes ehitussegmendi ja personali aruandlust. See jätab tööst välja võimaluse uurida ettevõtte otsuseid valida **tegevussegmente** sihtturgudel või kuidas on **tööjõu resurssi** (Welch, Luostarinen 1988) erinevatel turgudel suunatud. Käesoleva uurimustöö jaoks oleks kahtlemata väga hea, kui selline segmendipõhine välisturgude aruandlus oleks olemas.

Magistritöö peamiseks analüüsimaterjali allikaks on olnud ettevõtete majandusaastaruanded. Suhteliselt mahukate finantsandmete andmete kogumid, mida autor on kasutanud analüüsimiseks, on lisatud käesoleva magistritöö lisadesse 1-18 (välisturuga seotud tüarettevõtete osaluste muutused läbi aastate; sihtturgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis; kontserni kasumiaruanne, kontserni segmentide müügitulu ja ärikasum; kontserni segmentide müügitulu ja kontserni töötajate arvud).

2.3 Ettevõtete tegevuste seosed rahvusvahelistumise teooriaga

Kui 2.2. alampeatükis analüüsis autor peaausjalikult kontsernide äritegevust nii kodu kui välisturul ja seda omavahelises seoses, siis käesolevas alampeatükis leiab autor konkreetsemalt seoseid käesoleva uurimustöö esimeses peatükis käsitletud teoreetiliste seisukohtadega. Autor hindab uuritavate ettevõtete rahvusvahelistumise dimensioone (Ruzzier 2007), rahvusvahelistumise lineaarsust (Axinn, Matthyssen 2002; Vissak 2003, 2010, 2013), rahvusvaheliselt turult taandumist (Welch, Luostarinen 1988; Pauwels, Matthyssens 1997; Turcan 2006) ja uuesti sisenemist (Luostarinen 1979, Welch, Welch 2009) ning toob välja nende paikapidavuse teooriaga. Samuti leiab autor I-mudeli, U-mudeli ja Soome POM mudelite tunnusjooni uuritavate ettevõtete tegevuses. Uurimustöö esitamise ajaks on üks ettevõtetest esitanud küll pankrotiavalduse, kuid autori hinnangul on see hea võimalus leida ka selle seoseid rahvusvahelistumisega.

Tabelis 10 on kaardistatud ettevõtete **tegevuse dimensioonid** (Welch, Luostarinen 1988: 39; Ruzzier *et al* 2007). Kõik kolm uuritavat ettevõtet on ehituse peatöövõtu meetodil tegutsevad. Kindlalt võib välistada frantsiisi ja litsentseerimise tegevused, kuna on teada, et ehituse peatöövõtu korras selliseid meetodeid ei eksisteeri, mida toetab ka intervjueeritavate seisukoht, et ehitusäri on pigem koduturukeskne. Ekspordiga seotud tegevused võivad kattuda lepingute tegevusega. Näiteks on võimalik tõlgendada lepingut, mille raames eksporditakse peatöövõtu projektijuhtimise teenust kui teenuse eksport. Viimase on autor otsustanud klassifitseerinud lepingute tegevuse alla. Tegevuse dimensioonides ettevõtted esmapilgul üksteisest ei erine, mis näitab, et ehitusäri tehakse sarnastel alustel.

Tabel 10. Ettevõtte rahvusvahelistumise tegevuse dimensioonid

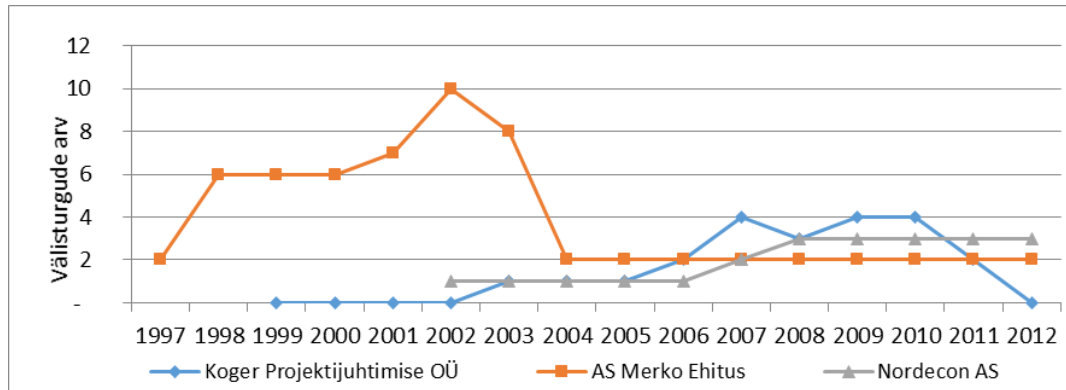
Turule sisenemise viisid		Koger	Merko	Nordecon
Lepinguline turule sisenemie	Juhtimislepingud	-	-	-
	Projektipõhine	X	X	X
	Rahvusvahelised allhanked	X	X	X
	Frantsiis / litsenseerimine	-	-	-
	Võtmed kätte	X	X	X
Investeeringute kaudu turule sisenemine	Ühisettevõtted	X	X	X
	Segaettevõtted	-	-	-
	Täisomandis oleva ettevõtted	X	X	X
Ekspordi kaudu turule sisenemine	Kaudne eksport (läbi vahendajate)	-	-	-
	Otsene eksport	-	-	-
	Vahetu eksport	-	-	-

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2003-2012 tegevusaruanded); autori arvutused.

Uurimustöö jaoks kättesaadud informatsiooni hulgast annab ettevõtete finantsnäitajatest välja tuua mitmeid dimensioone, mille põhjal on võimalik anda hinnanguid millised rahvusvahelistujad on ettevõtted olnud.

Turudimensiooni (Welch, Luostarinen 1988; Ruzzier *et al* 2007) on võimalik vaadelda nii turgude arvu järgi, kus omati üksusi, kui ka turgude arvu järgi kus tekkis käive. Kuna uuritavatel ettevõtetel oli sageli välisturul tütarettevõtteid, milles tegevust ei olnud veel alustatud või oli peatatud, siis peab autor olulisemaks vaadata turudimensiooni müügitulu tekkimise koha järgi (vt. tabel 9). Sageli tehti ka töid välismaal, ilma, et seal oleks olnud tütarettevõtet. Joonisel 16 on toodud välisturgude arvu muutumine ajas, mis toob esile turudimensiooni dünaamika.

Merko juhatuse liikme Agukase (2012) sõnul on ehituse peatöövõtu teenust pakkuv ettevõtte üldjuhul oma loomult küllaltki koduturukeskne. Näitena tõi ta välja, et mõni aasta tagasi maailmas suuruselt neljas rahvusvahelist ehitusteenust pakkuvad peatöövõtu ettevõtted, kelle koduturu müügi käibe osakaal ulatub vaatamata rahvusvahelisele haardele 65%-ni.

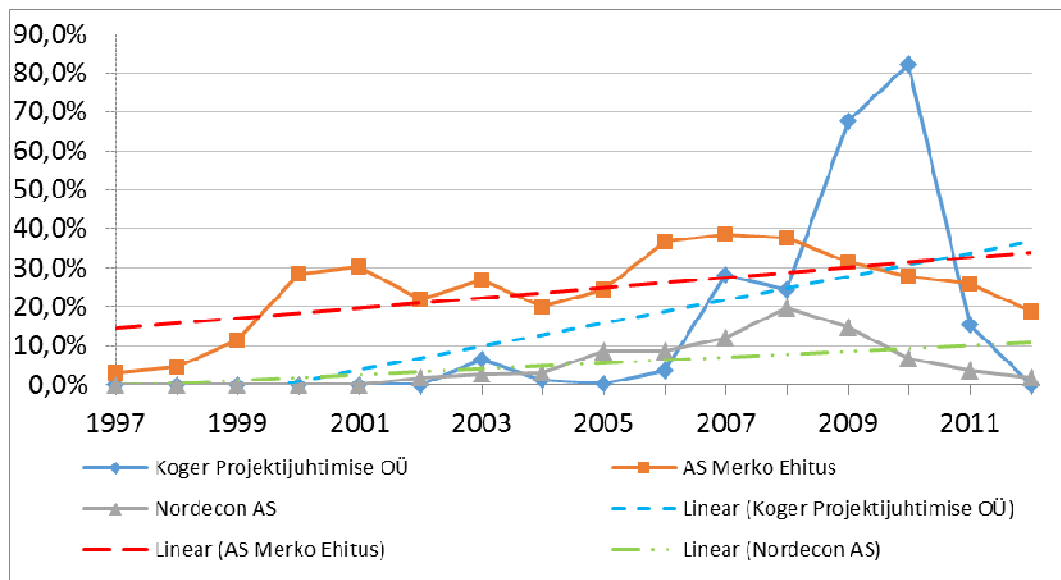


Joonis 16. Kontsernide välisturgude arv müügikäibe tekkimise asukoha järgi (autori koostatud).

AS Merko Ehituse eesmärk olla võrdne kõigis Balti riikides ja saavutada seeläbi teatud majanduslik ja organisatsiooniline võimendus, ei ole aastaks 2012 vilja kandnud. Kui vaadata Rootsi rahvusvahelist ehitusettevõtet Skanska, siis nende juhatus koosneb mitte ainult Rootsi, vaid erinevate riikide kodanikest. See tagab ka parema rahvusvahelistumise otsuse juhatuse tasemel, kuna sihturu kodanikul on paremad oma turu teadmised. Selleks, et üks Eesti ehitusettevõtte saaks globaalseks ehitusettevõtteks, peaks olema üks kahest eeldusest: (1) palju raha või (2) väga spetsiifiline. Paraku ei ole võimalik Eesti ehitussektoris teenida nii palju raha, et minna globaalseks ehitajaks. (Agukas 2012)

Toimimise dimensiooni mõõtmiseks kasutab autor välisturu müügitulu osakaalu suurust kontserni kogukäibest. See annab lisaks välisturgude müügitulu suuruse hindamisele esimese suhtelise indikaatori, mille alusel on võimalik öelda, kuidas rahvusvahelistumine on toimunud (Welch ja Luostarinen 1988: 39; Ruzzier *et al* 2007). Joonisel 17 on võrreldud kõigi kolme ettevõtte välisturu müügitulu osakaalu kogu kontserni müügitulust. Kõigile kolmele toimimise graafikule on lisatud ka keskmist näitav lineaarne joon. See trendijoon näitab suhtelist tõrunurka ja annab aluse mõõta hinnata protsessi lineaarsust. Merko on toiminud võrreldes teiste uurimisobjektidega kõige stabiilsemalt, suutes hoida tasakaalus kodu- ja välisturgude müügikäivet. Merko puhul on võimalik rääkida perioodil 1997-2012 suhteliselt lineaarsest rahvusvahelise ettevõtluse toimimise kasvust. Nordeconi puhul võiks suhteliselt lineaarne rahvusvahelistumine kõne alla tulla perioodil 2001-2008. Arvestades

majandustingimuste üldist olulist halvenemist, on ettevõtete tegevus välisurul samuti taandumise märke näidanud.



Joonis 17. Kontsernide välisurude müügitulu osakaalud perioodil 1997-2012 (rahvusvahelistumise toimimine) läbi aastate (autori koostatud).

Koger puhul vaadeldaval ajaperioodil ühtlast toimimise kasvu tuvastada ei saa. Seda kinnitab ka ettevõtte eesmärk olla tänapäevane ja professionaalne, kuid väikeste üldkulude tõttu efektiivselt tegutsev ehitusfirma (AS Koger & Partnerid 1999: 5). Aastal 2009, kui Nordecon ja Merko olid üldise maailmamajanduse käekäigu järsu halvenemise tõttu oma rahvusvahelist toimimist vähendamas, toimus Kogeril järsk tasakaalu muutus. Selleks oli kaks põhjust: 1) Läti turu mitmete projektide lepingutasude laekumine ühe korraga ja 2) Soome turule sisenemine. Seega ei saa seda hüpet (Kutschker, Bäurle 1997; Bell *et al* 2004: 27; Hadjikhani *et al* 2013: 1) võtta kui erakordset tugevate rahvusvahelistumise sammu. Pigem oli tegemist äritegevuse turbulentsiga.

Toote dimensiooni (Welch ja Luostarinen 1988: 39; Ruzzier *et al* 2007) mõõtmisel on autor kasutanud uuritavate ettevõtete rahvusvahelisel turul kasutatavaid ehituse otse- ja peatöövõtu teenuseid ning kõrvalteenuseid ja tooteid, millest on esindatud insenertehnilised konsultatsioonid ja ehitusmaterjalide tootmine (vt tabel 11). Ehituse

otsetöövõttu oma jõududega on kasutanud vaid Merko ja Nordecon, kes välisuru projektides on kasutatud ka enda tööjõudu. Koger on kasutanud ainult alltöövõttu lähtuvalt oma eesmärgist olla väikeste püsikuludega. Tabelis 11 on autorile teadmata, kas välisurgudel on sõlmitud ehituse otsetöövõtu lepinguid, kus tellijaga arveldatakse vastavalt tegelikele kuludele ja kokkulepitud marginaalile. Kuna ehitusettevõtete tooted on üsna sarnased, siis uuritavate ettevõtete rahvusvahelise toote dimensioonides suuri erinevusi ei ole. Toote dimensiooni põhjalikumaks analüüsiks oleks tarvis ettevõtete projektide lepingud kaardistada, et mõista täpsemalt millisel ajahetkel, millises sihtriigis on millist toodet/teenust müüdud või ostetud. Selline analüüs oleks kindlasti uurimist väärt mõnes järgnevas uurimustöös. Iseasi, kui palju informatsiooni on ettevõtted võimelised avaldama.

Tabel 11. Ettevõtte rahvusvahelistumise toote dimensioonid

Toode/Teenus		Merko	Nordecon	Koger
Ehituse otsetöövõtt (omajõududega)	Vastavalt tegelikele kuludele ja kokkulepitud marginaalile	?	?	?
	Koguhinna leping, kus riskid on töövõtjal	x	x	-
Ehituse peatöövõtt (alltöövõtjatega)	Projektijuhtimise leping, kus riske jagatakse kokkuleppel	x	x	x
	Koguhinna leping, kus riskid on peatöövõtjal	x	x	x
Inseneritehnilised konsultatsioonid sh projekteerimine		x	x	x
Ehitusmaterjalide tootmine		-	-	-
Tooteid/Teenuseid kokku:		4	4	3

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2003-2012 tegevusaruanded); autori arvutused.

Ajadimensiooni (Welch ja Luostarinen 1988: 39; Ruzzier *et al* 2007) on võimalik käsitleda a) ajastuse, b) kestvuse, c) kronoloogilise korduvuse ja erinevate rahvusvahelistumise protsesside kiiruse aspektis (Kutschker ja Bäurle 1997:117). Lähtuvalt käesolevast magistritöö mahust ja analüüsi käigus kogutud infost, teeb autor siinkohal kitsenduse ja vaatleb ajadimensiooni vaid rahvusvaheliselt turult taandumise vaates. Kõik kolm vaadeldavat uurimisobjekti on osaliselt või täielikult rahvusvaheliselt turult taandunud aastatel 2006-2012. Tabelis 12 on autor võrrelnud

ettevõtete rahvusvahelistumisest taandumise (*de-internationalization*) kiirust (Oviatt, McDougall 2005) (vt. peatükk 1.3).

Tabel 12. Rahvusvaheliselt turult taandumise kiirus - kontsernide välisurgude müügitulu osakaalu muutused kokku 2006.-2012. a., muutus %-des

Ettevõtte	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Taandumise kiirus (0-1)
Koger	3,65	28,23	24,36	67,60	82,34	15,54	0,00	0,41
Merko	36,70	38,56	37,83	31,43	27,72	26,04	18,86	0,11
Nordecon	8,62	12,06	19,69	14,66	6,74	3,56	1,88	0,05

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2004-2011 tegevusaruanded); autori arvutused.

Autor on tabelis 12 välja toonud kõigi kolme kontserni ettevõtte kõige suurema ja kõige väiksema välisuru müügitulu osakaalu aastatel 2006-2012. Kiiruse indeks näitab, et kõige kiirem rahvusvaheliselt turult taanduja on Koger. See fakt kinnitab ettevõtte soovi olla paindlik ja omada suhteliselt väikseid üldkulusid, et erinevatel turgudel vaid projektipõhiseid töid teha (AS Koger & Partnerid 1999: 5). Nii Nordecon kui Merko on üksteisele sarnaselt stabiilsemad ja inertsemad ettevõtted, kelle taandumise kiirus on jäänud kordades väiksemale taseme kui Kogeril. Merko suutis ainukesena kuni 2010. aasta lõpuni vältida negatiivset marginaali. Põhjuseid võib olla mitmeid millest autor ei ole teadlik, kuid olemasolevate andmete põhjal võib öelda, et likviidsus andis Merkole suure eelise pausi pidada ja rasked ajad üle elada. Nordecon on olnud kõige aeglasem rahvusvahelise müügitulu osakaalu muutja. Arvestades sealjuures kontserni müügitulu terviklikult langust (vt. joonis 12), annab põhjust järeldada, et välisurult taanduti järkjärguliselt.

Kasutades sihturult taandumise tüpoloogiat (Turcan 2011: 3), klassifitseerib autor vaadeldavad ettevõtted vastavalt järgmiselt:

- Tüüp II - Osaline taandumine sihturult: **Merko ja Nordecon**
- Tüüp III - Täielik välisurult taandumine, millele järgneb koheselt ka valdkonna ärilise tegevuse lõppemine (autori poolt lisatud tüüp): **Koger**

Käesoleva töö üks fookustest muuhulgas on rahvusvahelistumise lineaarsuse tuvastamine ja hindamine uurimisobjektide põhjal. Autor on võtnud kasutusele lineaarsuse indeksi (vt. peatükk 1.3), kus täielik lineaarsus vastab väärtusele null ning

kõik muud positiivsed väärtused kirjeldavad juba lineaarsusest kõrvalekallet. Mida kõrgem on indeksi väärtusarv, seda suurem on mittelineaarsus. Tabelis 13 veerus 3 on näidatud rahvusvahelistumise lineaarsuse indeksi kõigi kolme ettevõtte kohta.

Tabel 13. Ettevõtete rahvusvahelistumise lineaarsuse indeks aastatel 2003-2012

Ettevõtte	Ekstreemumite arv kokku	Ekstreemumite absoluutne mõju summa	Rahvusvahelistumise lineaarsuse indeks (veerg 2 / veerg 1)
Koger Projektijuhtimise OÜ	5	1747%	3,49
AS Merko Ehitus	4	67%	0,17
AS Nordecon	2	125%	0,62

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2003-2012 tegevusaruanded); autori arvutused.

Tabel 13 täiendab joonist 17 ja kinnitab Merko lineaarsemat rahvusvahelistumise toimimise kasvu kui seda näitavad teised kaks ettevõtet. Samas on tema toimimise kasvutrendi nurk vaadeldaval perioodil keskmine võrreldes Nordeconi ja Kogeriga. Kogeri toimimise kasvutrend on kõige suurema nurga all, mis näitab suurt organisatsiooni paindlikkust teha kiireid muudatusi. Nordeconi puhul on kasvutrend kõige väiksema nurga all, mis võib olla põhjustatud vähestest välisurgude arvust, hilisest rahvusvahelistumisest ja alates 2008. aastast suhteliselt kiire järkjärgulise taandumise tõttu.

Järgmisena koondab autor magistritöös analüüsitud tulemused ja vaatab mil määral on ettevõtete tegevused kooskõlas rahvusvahelistumise teooriaga. Teoreetiliste tunnusjoonte analüüs kinnitab asjaolu, et kõik kolm ettevõtet on klassikalised sammhaaval rahvusvahelistujad, kes esmalt tegutsevad koduturul ja mõne aja möödudes alustavad aeglast rahvusvahelistumist. Sellist lähenemist kirjeldavad nii U-mudel (Johanson, Vahlne 1977) kui ka I-mudelid (Andersen 1993: 213). Tabelis 12 on ettevõtete kalibreerimise aluseks võetud rahvusvahelistumise algus (aeg millal tekkis esimene välisuru müügikäive võrreldes ettevõtte tegevus üldise alustamisega tegevusvaldkonnas) ja kiirus (kui kiiresti võeti turul maksimaalne positsioon võrreldes sellele eelneva aastaga).

Tabelis 12 toodu järgi võiks arvata, et kõigi kolme puhul on tegemist U- või I-mudeli järgi rahvusvahelistumisega. Selle paikapidavuse jaoks uurib autor nimetatud teooriate tunnusoonte olemasolu. U-mudeli puhul rõhuasetust kogemuste kaudu õppimisel ning I-mudeli puhul sammhaaval uuenduste käigus teadlikumale rahvusvahelistumisele lähenemine.

Tabel 14. Ettevõtete kalibreerimine teooriate tunnusoonte põhjal

Rahvusvahelistumine teoreetiliste käsitluste põhjal		Merko	Nordecon	Koger
Tegevuse dimensioon	Teenuste/toodete arv	4	6	2
Aja dimensioon	Aeg ettevõtte loomise ja esimeste teadaolevate rahvusvaheliste tehingute vahel	7	14	5
Turudimensioon	Turgude arv (2003-2012)	2-8	1-3	1-4
Toimimise dimensioon	Välisuru müügitulu osakaal (2003-2012)	29%	8%	23%
	Välisuru müügitulu osakaalu muutumise lineaarsuse indeks (2003-2012)	0,17	0,62	3,49
Sihtturult taandumise tüübid	Taandumise kiirus (2007-2012)	11%	5%	41%
	Sihtturult täielik taandumine (müügitulu tekkimise järgi)	Venemaa	Läti Leedu	Kõik turud
	Sihtturult osaline taandumine	Leedu	Ukraina	Bulgaaria
	Täielik välisurult taandumine, millele järgneb koheselt ka valdkonna ärilise tegevuse lõppemine	-	-	-
Sihtturule naasemine	Täielik sihtturule naasemine	-	-	-
	Osaline sihtturule naasemine	-	-	-
		▼	▼	▼
Rahvusvahelistumise mudelid ja käsitlused	I-model (samm haaval)	x	x	x
	U-mudel (õppimine ja kogemuste kogumine)	x	x	x
	Sündinud globaalseks	-	-	-
	Sündinud rahvusvaheliseks	-	-	-
	Klassikaline (aeglane) rahvusvahelistumine	x	x	x
	Hilised alustajad	-	x	-

Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 2003-2012 tegevusaruanded); autori arvutused.

U-mudelit uurinud Pauwels, Patterson, Ruyter ja Wetzels on välja toonud U-mudeli neli eeldust, millest üks väidab, et „Ettevõtte maksimeerib plaanitavat tulu suunates oma ressursid välisturgudele, kus see on vähem riskantne (Pauwels *et al* 2003: 6). Arvestades Kogeri osakonnajuhataja Kets'i ja endise ettevõtte juhi Pärloja intervjuu käigus kogutud infot, läks Koger 2009. aastal Soome turule esmapilgul tunduvat kerget tulu teenima. Soome turule sisenemise läbikukkumise põhjused olid ebapiisav analüüs, turuteadmiste puudumine ja mitme suhteliselt suure projekti korraga töössevõtmine. (Kets 2012; Pärloja 2013) Merko puhul, vastupidiselt Nordeconile, tuleb esile U-mudeli sotsiaalkultuurilise distantsi roll sisenemismeetodi valiku määramisel, mida kinnitab välisturule sisenemise järjekord: 1) Läti, 2) Venemaa, 3) Leedu ja 4) Ukraina. Nordeconi sisenenes esimesena Ukraina turule jättes vahele mitmed geograafiliselt lähemad turud. Samas ei saa väita, et ühelgi kolmest ettevõttel ei oleks U-mudeli tunnusjooni, mida kinnitavad sammhaaval sügavamale turule sisenemine läbi kogemuste hankimise aspekti. Kogemuste kasvades on Merko ja Koger kasvatanud välisturu müügi käibe osa läbi uute turgude hõivamise ja turule sügavamale minekuga. Nordecon samal ajal on piirdunud Ukraina turuga kasvatades seal oma välisturu müügitulu osakaalu.

Innovatsioonil põhinevate rahvusvahelistumist kirjeldavate mudelite tunnusjooni võib uuritavatel ettevõtetel leida autori täiendatud Anderson (1993:213) I-mudelite võrdlusest (vt tabel 1). Kuna Ehitus on loomult koduturukeskne (Agukas 2012; AS Nordecon International 2008: 7), siis peatöövõtu ja projektijuhtimise meetodil tegutsev Eesti ehitusettevõtte ei plaani üldjuhul rahvusvahelistumist lihtsalt uute turgude hõivamise eesmärgil (Kets 2012) nii nagu seda näiteks mõni tootmis- või IT ettevõtte võiks teha. Gavususgil (1980) mudeli I etapp kirjeldab kõige ligemalt Eesti ehitusettevõtete algust, kus ettevõtte on asutatud Eesti turu tegutsemiseks ja välisturule minekule ei mõeldaks. Rao ja Naidu (1992) mudel eristub teistest autori teoreetilises osas kirjeldatud I-mudelitest oma III etapi (Aegajalt eksportija. Ettevõtte ekspordib aga teeb seda ebaregulaarselt) poolest. Nii Merko kui Koger on näidanud just rahvusvahelistumise algusaastatel aegajalt ja ilma kindla sihtturuta ekspordimist. Nordeconi tegevust kirjeldab enim just Gavususgil (1980) mudel, kuna seal puudub vaheetapina ebaregulaarne ekspordimine. Võib öelda, et päris üheselt ei saa ühtegi

teoreetilises osa kirjeldatud mudelit ühelegi uuritavale ettevõttele omistada. Pigem on tegemist ühe või teise uurija poolt koostatud mudeli erinevate etappide seguga.

Vaadates Eesti ehitusettevõtteid, siis kehtib siin sarnane ärilise distantsi kontseptsioon, sest enamik on alustanud oma rahvusvahelistumist just lähiturgudel – Läti, Leedu, Valgevene ja pisut kaugemal ka Bulgaaria ja Ukraina. Üldiselt on loomulik, et rahvusvahelise tegevuse alustamisel, nagu see enamasti Eesti ettevõtete puhul on, eelistavad ettevõtted pigem tegutseda koduturule sarnases kultuurilises, poliitilises ja majanduslikus keskkonnas, mis aitab sarnasusest tulenevalt kahandada tegevusriske.

Kolme uuritud ettevõtte põhjal saab väita, et ei ole olnud selgelt ühtset joont turu valikul. Aastatel 2002-2007 oli geograafiline jaotus enam vähem selline, et Merko on Ukrainas, Koger & Partnerid Bulgaarias ning Nordecon Valgevenes. Hiljem on kõik juba esindatud ka Läti ja Leedu turul. Ka Reiljan (2002: 33) on järeldanud, et Eesti firmad ei jälgi väga selget ühest sihtturu mustrit oma rahvusvahelistumises. Tema sõnul on siiski märgata Läti ja Leedu turu ülekaalu sihtturuna.

Peatöövõtu ärimudelil Eesti ehitusettevõtete rahvusvahelistumise kogemuse põhjal toob autor välja soovitused:

- Enne rahvusvahelistumist peavad olema emaaettevõttes asja korras. Kindlasti ei soovita välisturule siseneda, et seal emaaettevõtte kahjusid tasa teenida;
- Välisturule minnes peab emaaettevõtte juhtkond hoidma ennast väga hästi vähemalt algusaastatel teemaga kursis;
- Korraga siseneda vaid ühte välisriiki;
- Emaettevõttel peab olema 2-3 aasta välisüksuse ülalpidamise ressursid. Just nii kaua võtab minimaalselt aega turu tundma õppimine;
- Välisturu juhtkonnas peaks koosnema kodu- ja sihtturu rahvusest liikmetest;
- Välisturu meeskonnas oleks ideaalne kui töötaks alguses paralleelselt koduturu ja sihtturu projektijuht. Seda selleks, et hoida igapäevane töö kontrolli all;

Väljatoodud soovitustele lisab kaalu asjaolu, et need on koostatud intervjuude käigus praktikute käesti kogutud info põhjal.

KOKKUVÕTE

Autor on valinud töö teoreetilises osas käsitlemiseks tuntumad rahvusvahelistumise teooriad, mis uuritavate objektidega tegevusega haakuvad. Teoreetiline käsitlus on jagatud omakorda kaheks: 1) Uppsala-, Soome- ja I-mudelid, mis keskenduvad kasvule ning mille kohta on suhteliselt palju uurimusi tehtud, 2) vähem uuritud käsitlused, mis käsitlevad rahvusvaheliselt turult taandumist, uuesti sisenemist ja nende protsesside jada (*serial non-linear internationalization*).

U-mudeli peamiseks rõhuasetuseks on rahvusvahelise osakaalu suurendamine läbi kogemuste kogumise. Välja on toodud ka teooria puudused, mida autor empiirilise osas järeldest teiste teooriatega täiendab. I-mudeli osas on rõhuasetus etapiviisilisuse peal ning kannab ideed, et rahvusvahelistumine on ettevõtte jaoks innovatsioon. Eraldi teooria teemana on käsitletud rahvusvahelistumise dimensioonide käsitlemist, millest on esile toodud Soome POM mudel. Lisaks mitmete teiste mitmemõõtmeliste konstruktsioonide seast on autor teinud valiku konstruktsiooni osas, kus avalduvad sellised ettevõtte peamised rahvusvahelistumise vormid, nagu (1) tegevus ja turg, (2) aeg/kiirus, (3) toimimine ja (4) toode. Enim käsitlust antud uurimustöös on leidnud toimimise dimensioon. Suhteliselt piiratud kirjanduse tõttu on autor hiliste alustajate (*late starters*) ja projektipõhise rahvusvahelistumise teoreetilist käsitlust vaadelnud üldisemalt, kuid rõhutanud just projektipõhise rahvusvahelistumise tähtsust ehitusettevõtete kontekstis.

Üldjuhul on I- ja U-mudelite teooriad on olnud liiga ühekülgised, piiratud ja väldivad sümbioose. Viimane on ka põhjus, miks siiski veel kirjanduses vähest kajastust leidnud mittelineaarse rahvusvahelistumise valdkond on töö üks tähelepanuväärsemaid teoreetilise käsitlusi. Käesolev uurimustöö on üles ehitatud juhtumi analüüsi (*case study*) meetodil, et kaardistada ettevõtete tegevused ja sündmused ja vaadata nende

juhtumite põhjal tehtud analüüsi tulemuste vastavust või mittevastavust teoreetiliste mudelitele.

AS Merko Ehitus on kõige suurema müügi käibe ja pikema rahvusvahelistumise kogemusega Eesti ettevõtte börsiettevõtte, kes alustas rahvusvahelistumist juba 1997. aastal Läti turule. Merko on rahvusvahelistunud klassikalisel viisil U-mudeli järgi kuni aastani 2008, mida kinnitab tema rahvusvahelise käibe osakaalu peaaegu lineaarne aeglane kasv ca 30% 13 aasta jooksul. 2008. aastal alanud majanduskriisi alguses suutis Merko, hoiduda suurematest kahjumlikes projektide ja jäi pigem ootele. 2008. aasta algas Merko jaoks rahvusvaheliselt turult ka osaline taandumine, mille käigus mitmed arendusprojektid jäid ootele nii Lätis kui Leedus. Merko vältis rohkem riske võrreldes Kogeri ja Nordeconiga ning väljus varem. Lisaks aitas ettevõtte hea likviidsus ja otsus kiiresti rahvusvaheliselt (sh koduturult) turult taanduda vältida suuremaid võimalikke kahjumeid võrreldes Nordeconi ja Kogeriiga.

Koger Projektijuhtimise OÜ on võrreldavatest objektidest kõige väiksem Eesti kapitalil põhinev peatöövõtu ja projektijuhtimise firma, asutatud 1999. aastal koduturu eesmärgil. Võrrelduses olevate ettevõtete seas alustas Koger rahvusvahelistumist kõige varem, peatselt peale asutamist. Rahvusvahelistumist hakkas ettevõtte plaanima juba 2002. aastal ja reaalsed tehingud tehti juba 2004. aastal Lätis. 2005. aastal oldi juba üsna kindlad Läti turul jätkamise osas ning saadud kogemuse pealt laiendati oma tegevust atraktiivsele Bulgaaria turule. Teoreetiliselt taustal saab ettevõtet kirjeldada U-mudeli selle osa järgi, kus kõigepealt hangitakse füüsiliselt lähemal asuvas sarnase toimimisega välisriigis rahvusvahelist ettevõtlust. Kogemuste kasvades suurendatakse välisturu osalust. Ettevõtte on heaks näiteks sümbioosis erinevatest teooriatest. Koger võttis kõigist kolmest kontsernist kõige rohkem riske ja sattus seetõttu ka suurematesse raskustesse. Samuti puudus Kogerial suurem likviidsus majandussurutise ajal, mis oleks aidanud ettevõttel võlga paremini ära juhtida.

Eesti kapitalil põhinev 1989. aastal asutatud Nordecon AS on müügitulu poolest suuruselt teine Eesti ehitusettevõtte Merko järel. Võrreldes teiste uurimisobjektidega hakati rahvusvahelistuma suhteliselt hilja. Aastal 2003 sisenesid nad äritegevusega Ukraina ehitusturule. Kaks aastat hiljem soetati Soomes betoonitööde tegemiseks

ettevõtte, mis sihipärase äritegevuseni jõudis alles 2010. aastal. Vahepeal aga laiendati oma tegevust Lätis ja Leedus. Tähelepanu väärib siin asjaolu, et kui teised ettevõtted rahvusvahelistusid naaberriigis Lätis, siis Nordecon otsustas natukene kaugemalt alustada, Ukrainas. Teoreetiliselt vastab Nordecon Uppsala koolkonna õppimise aspektile. Samas alustas rahvusvahelistumist aeglaselt ja alustas suhtelist hilja (14 aastat peale ettevõtte loomist), mille põhjal võiks see klassifitseerida hiliste alustajate (*late starters*) hulka. Ettevõtte positsioneerub (1989-2008) aeglase hilja alustanud peaaegu lineaarse rahvusvahelistujana. Alates 2008. aastast pidi Nordecon oma tegevusi välisturul koomale tõmbama ehk osaliselt taanduma. 2011. aastaks oli Nordecon täielikult väljunud Lätist ja Leedust, kui jäi ootele Ukraina selle turu suure atraktiivsuse tõttu. Ettevõtte õppis projektipõhiselt ka Valgevene turgu, mis toimus sarnastel alustel nagu Ukrainagi. Kokkuvõttes võib öelda, et Nordecon oli hiline ja sammhaaval aeglane rahvusvahelistuja sh rahvusvahelistelt turult taanduja.

Ettevõtete omavahelises võrdlus on kasutatud peamiselt rahvusvahelistumise mõõtmiseks välisturu müügitulu osakaalu kogu kontserni käibest. Analüüsi tulemusena joonistusid välja ettevõtete rahvusvahelistumise profiilid mida autor on seejärel võrrelnud käesolevas magistritöös käsitletud rahvusvahelistumise teooriaga. Uurimustöö tulemus andis kinnitust U-mudeli sellel osale, mis keskendub turu tundmaõppimisele ja kogemuste hankimise kaudu välistegevuse laienemisele, mida autor täiendas lisaks mittelineaarsuse kriteeriumitega väljendades ettevõtete välisturult taandumist osaliselt ja täielikult. Eesti kapitalil põhinevaid peatöövõtu ja projektijuhtimise ehitusettevõtteid, kes on ka rahvusvahelistunud, on Eestis vaid kolm. Valitud teoreetilised seisukohad andsid autori hinnangul hea võrdluse praktikaga. Töö tulemusi saavad kasutada Eesti nii käesoleva töö raames uuritud ehitusettevõtted, tulevikus rahvusvahelistumise plaane tegevad ettevõtted kui ka valdkonna edasised uurijad.

Magistritöö teoreetiline panus ja edasised uurimisvõimalused. Kuna rahvusvaheliste ehitusettevõtete projektipõhise (*project business*) äri kohta on avaldatud suhteliselt vähe artikleid, siis võiks selles vallas rohkem uurimusi teha. See aitaks mõista selle äri olemust ja luua praktilist väärtust ettevõtjatele ja ettevõtlust toetavatele organisatsioonidele (nt Eesti Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus)

Autori poolt töösse toodud linearsuse indeksit võiks mõnes tulevases uurimustöös kasutada suurema valimi puhul rahvusvahelistumise toimimise protsesside hindamisel. Tulemus võib anda võimaluse klassifitseerida ettevõtteid vastavalt nende rahvusvahelistumise stabiilsusele erinevate majanduskeskkondade taustal.

Konkreetselt magistritöö teema jätkuks võiks järgmisena uurida kas Lätis ja Leedus on sarnaseid ettevõtteid, kes on rahvusvahelistunud, ning nende toimimist võrrelda sarnase ärimudeliga Eesti ehitusettevõtetega. Võib eeldada, et Läti ja Leedu peatöövõtu ärimudelid toimivad sarnastel alustel.

Samuti võiks püstitada eeldused Eesti või Baltiriikide kapitalil põhineva ehitusettevõtte globaliseerumiseks. Vaatamata sellele, et ehitusettevõtlust peetakse üldjuhul koduturu keskseks äriks, on olemas globaalseid peatöövõtu ehitusettevõtteid. Eelduste püstitamiseks tuleks uurida mõnede globaalsete või rahvusvaheliste ehitusettevõtte ajalugu ja rahvusvahelistumise otsuseid ja tulemusi. Töö tulemus peaks andma ettekujutuse eelkõige Eesti ehitusettevõtjatele globaliseerumise võimalikkusest või mittevõimalikkusest Eestist. Eesti Vabariigi ekspordisuunalisele poliitikale annaks see kindlasti panuse oma kitsas valdkonnas.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdul-Aziz, A.-R., Wong, S. S., Awil, A.-U.** Formulating a Holistic Model to International Diversification of Construction Companies. – Building Abroad, 2008, Issue October, Montreal, pp. 53-64.
2. **Agukas, Andres.** (AS Merko Ehitus juhatuse liige). AS Merko Ehitus rahvusvahelistumine. M. Joosti üleskirjutus. Tallinn, 18. aprill 2012.
3. **Andersen, O.,** On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysys. – Journal of International Business Studies, 1993, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231. [<http://www.jstor.org/stable/155219>] 08.04.2012.
4. AS Nordecon International majandusaasta aastaaruanne 2008. - NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/ncn/2008_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012
5. AS Nordecon International majandusaasta aastaaruanne 2009. - NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/ncn/2009_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012
6. **Axinn, C. N., & Matthyssens, P.** Limits of internationalization theories in an unlimited world. - International Marketing Review, 2002, Vol. 19, No. 5, pp. 436–449. [<http://dx.doi.org/10.1108/02651330210445275>] 24.04.2012.
7. **Bell, J., Crick, D., Young, S.** Small Firm Internationalization and Business Strategy. - An Exploratory Study of ‘Knowledge-intensive’ and ‘Traditional’ Manufacturing Firms in the UK, 2004, Vol. 22, No. 1, pp. 23-56. [<http://isb.sagepub.com.ezproxy.utlib.ee/content/22/1/23.full.pdf>] 27.04.12.
8. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D.** Towards an integrative model of small firm internationalisation. - Journal of International Entrepreneurship, 2003, Vol. 1, No. 4, pp. 339–362. [<http://link.springer.com.ezproxy.utlib.ee/content/pdf/10.1023%2FA%3A1025629424041.pdf>] 12.12.12.

9. **Benito, G. R. G., Petersen, B., Welch, L. S.** Mode Combinations and International Operations: Theoretical Issues and an Empirical Investigation. – Management International Review, 2011, Vol. 351, pp. 803-820. [http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_29726/1/Benito_MIR_2012.pdf] 07.03.12.
10. **Benito, G. R. G., Welch, L. S.** De-internationalization. – Management International Review, 1997, Vol. 37, No. 2, pp: 7-25.
11. **Bodur, M., Madsen, T. K.** Danish Foreign Direct Investments In Turkey. - European Business Review, 1993, Vol. 93, No. 5; pp. 28-43. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=0955-534X&volume=93&issue=5&articleid=869019&show=pdf>]. 22.03.12.
12. **Calof, J. L., Beamish, P. W.** Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. – International Business Review, 1995, Vol. 4, No. 2, pp. 115-131. [<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science/article/pii/096959319500001G>] 30.01.2013.
13. **Crick, D.** The decision to discontinue exporting: SMEs in two U.K. trade sectors. - Journal of Small Business Management, 2002, Vol. 40, No. 1, pp. 66–77.
14. Eesti Ehitus majandusaasta aruanne 2002. Nordecon AS [<http://www.nordecon.com/content/files/aastaraamat2002.pdf>]. 31.01.2012.
15. Eesti Ehitus majandusaasta aruanne 2003. Nordecon AS. [<http://www.nordecon.com/content/files/Majandusaasta+aruanne+2003.pdf>]. 22.01.2012.
16. Eesti Ehitus majandusaasta aruanne 2004. Nordecon AS. [<http://www.nordecon.com/content/files/Majandusaasta+aruanne+2004.pdf>]. 22.01.2012.
17. Eesti Ehitus majandusaasta aruanne 2005. Nordecon AS. [<http://www.nordecon.com/content/files/Majandusaasta+aruanne+2005.pdf>]. 22.01.2012.
18. Eesti Ehitus majandusaasta aruanne 2006. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/ncn/2006_ar_et_eur.pdf]. 22.01.2012.
19. Eesti Ehitus majandusaasta aruanne 2007. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/ncn/2007_ar_et_eur.pdf]. 22.01.2012.

20. Ettevõtte. AS Nordecon. [<http://www.nordecon.com/root/et/ettevotest/tutvustus>]. 19.04.2012.
21. **Fletcher, R.** A holistic approach to internationalisation. - International Business Review, 2001, Vol. 10, No. 1, pp. 25–49.
http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science?_ob=ImageURL&_cid=271686&_user=9056232&_pii=S096959310000391&_check=y&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=2001-02-28&_docsubtype=fla&_wchp=dGLzVIS-zSkzk&md5=fc05562a2621796b195cd0874be5a495&pid=1-s2.0-S096959310000391-main.pdf] 21.03.2013.
22. **Frynas, J. G., Mellahi, K.** Global Strategic Management (2nd ed.). - Oxford University Press, 2011, 422 p.
23. **Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., Swart, P. S.** The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. - Journal of Small Business Management, 2008, Vol. 38, Issue 4, pp. 15-27. [http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1349283&show=abstract] 05.01.13.
24. **Gillham, B.** Case Study Research Methods. London: Continuum, 2000, 106 p.
25. **Hadjikhani, A., Hadjikhani, I. A., Thilenius, P.** The Internationalization process mode: A proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behavior. – International Business Review, 2013, Vol. ..., No. ..., 134 p. (In Press) [http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science?_ob=ImageURL&_cid=271686&_user=9056232&_pii=S0969593113000528&_check=y&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=2013-04-18&_docsubtype=fla&_wchp=dGLbVlt-zSkzk&md5=d359d639591113a5cdf8e9a78b0155f3&pid=1-s2.0-S0969593113000528-main.pdf] 13.04.13.
26. Harju maakohus kuulutas välja Koger Kinnisvara pankroti. E24 Majandus [<http://www.e24.ee/1254778/harju-maakohus-kuulutas-valja-koger-kinnisvara-pankroti/>] 03.06.2013.

27. **Holmlund, M., Kock, S., Vanyushyn, V.** Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing and exporting. - *International Small Business Journal*, 2007, Vol. 25, No. 5, pp. 459–475. [<http://isb.sagepub.com/content/25/5/459.full.pdf+html>] 18.12.12.
28. **Javalgi, G. R., Deligonul, S., Dixit, A., Cavusgil, T. S.** International Market Reentry: A Review and Reasearch Framework. –*International Business Review*, 2011, Vol. 20, pp. 377-393. [http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science?ob=MiamiImageURL&cid=271686&user=9056232&pii=S0969593110000946&check=y&origin=search&zone=rslt_list_item&coverDate=2011-08-31&docsubtype=fla&wchp=dGLzVIS-zSkWb&md5=dee5f80446f2fa09b6ae1bd0c395ee6d&pid=1-s2.0-S0969593110000946-main.pdf] 10.11.12.
29. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala process model. - *Management International Review*, 2006, Vol. 46, No. 2, pp. 165–178. [<http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11575-006-0043-4.pdf>] 24.01.13.
30. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. - *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32. [<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/pdfplus/254397.pdf>] 17.02.12.
31. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The Internationalization of the Firm: Four Swedish cases. – *Journal of Management Studies*, 1975, Vol. 12, No. 3, pp. 305-322. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/pdf>] 23.11.12.
32. **Jones, M. V., Coviello, N. E.** Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. - *Journal of International Business Studies*, 2005, Vol. 36, No. 3, pp. 284–303. [<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ee/stable/pdfplus/4540482.pdf>] 29.11.11.
33. **Kasak, A.** Eesti ettevõtete internatsionaliseerumine. TÜ Juhtimise ja välismajanduse instituut, 1999, 36 lk. (magistriprojekt)

34. **Kets, Vahur.** (Koger Projektijuhtimise AS ettevalmistuse osakonna juht kuni 2011 mai, Kartell OÜ juhatuse liige). Koger Projektijuhtimise OÜ rahvusvahelistumine. M. Joosti üleskirjutus. Tallinn, 18. aprill 2012.
35. **Korhonen, H.** Inward-Outward Internationalization of Small and Medium Enterprises. - Ph.D. dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, 1999.
36. **Korhonen, H., Luostarinen, R., Welch, L.** Internationalization of SMEs: Inward – Outward Patterns and Government Policy. - Management International Review, 1996, Vol. 36, Issue 4, pp. 315-329. [<http://www.jstor.org/stable/40228369>] 13.11.12.
37. Laienemine välisurgudele, Ettevõtluse arendamise sihtasutus [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriaarendus-ja-uute-klientide-voitmine/vaelisturgudele-laienemine/laienemine-vaelisturgudele>]. 31.05.2013.
38. **Luostarinen, R.** Internationalization of the Firm: An Empirical Study of the Internationalization of the Firms with small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioural Characteristics in Strategic Decision Making. - Ph.D. Dissertation, The Helsinki School of Economics, 1979.
39. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 1998. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/1998_ar_et_eeek.pdf]. 22.01.2012.
40. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 1999. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/1999_ar_et_eeek.pdf]. 22.01.2012.
41. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2000. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2000_ar_et_eeek.pdf]. 22.01.2012.
42. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2001. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2001_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
43. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2002. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2002_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
44. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2003. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2003_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
45. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2004. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2004_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.

46. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2005. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2005_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
47. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2006. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2006_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
48. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2007. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2007_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
49. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2008. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2008_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
50. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2009. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2009_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
51. Merko Ehitus majandusaasta aruanne 2010. – NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/mrk/2010_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012.
52. Merkost. AS Merko Eesti [<http://www.merko.ee/aboutmerko/merko>]. 18.04.2012.
53. **Morgan, E. R., Katsikeas, S. C.** Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. - Management Decision, 1997, Vol. 35, No. 1, pp. 67-78. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=0025-1747&volume=35&issue=1&articleid=864896&show=pdf>] 05.01.13.
54. Nordecon AS auditeerimata majandusaasta aastaaruanne 2011. Nordecon AS. [http://www.nordecon.com/content/files/Nordecon_Aruanne_4Q_2011.pdf]. 20.03.2012.
55. Nordecon AS majandusaasta aastaaruanne 2010. - NASDAQ OMX Tallinn. [http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/ncn/2010_ar_et_uni.pdf]. 22.01.2012
56. **Oesterle, M-J.** Time-Span until internationalization: Foreign Market Entry as a Built-In-Mechanism of Innovations. – Management International Review, 1997, Vol. 37, No. 2, pp. 125-149.
57. **Oviatt, B. M., McDougall, P. P.** Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. - Entrepreneurship Theory and Practice, 2005, Vol. 29, No. 5, pp. 537-554. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x/pdf>] 05.01.13

58. **Oviatt, B. M., McDougall, P. P.** The Internationalization of Entrepreneurship. - Journal of International Business Studies, 2005, Vol. 36, No. 1, pp. 2-8. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x/pdf>] 05.01.13
59. **Owusu, R. A., Sandhu, M., Kock, S.** Project Business: A Distinct Mode of Internationalization. – International Market Review, 2007, Vol. 24, No. 6, pp. 695-714. [<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=0265-1335&volume=24&issue=6&articleid=1636274&show=pdf>] 12.04.13.
60. Pankrotimenetluse teated 23.04.2013. - Ametlikud teadaanded, [<http://www.ametlikudteadaanded.ee>]. 21.05.2013.
61. **Pauwels, P., Matthyssens, P.** A strategy process perspective on export withdrawal. - Journal of International Marketing, 1999, Vol. 7, No. 3, pp. 10–37. [<http://www.jstor.org/stable/25043054>] 30.01.12.
62. **Pauwels, P., Patterson, P. G., Ruyter, Ko de.** The Propensity to Continue Service Internationalization: A Model of Planned Behavior. – University of Maastricht, 2003, 38 p.
63. **Pärloja, Andres.** (AS Koger & Partnerid tegevjuht kuni 2010 märtsini, Ehitusfirma Mitt & Perlebach OÜ juhatuse liige). Koger Projektijuhtimise OÜ rahvusvahelistumine. M. Joosti üleskirjutus. Tallinn, 11. oktoober 2012.
64. Rahapoliitika ja Majandus 2/2012, Eesti Pank [<http://www.eestipank.ee/publikatsioon/rahapoliitika-ja-majandus/2012/rahapoliitika-ja-majandus-22012>] 31.05.2013.
65. **Rao, T. R., Naidu. G. M.** Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable? - Journal of Global marketing, 1992, Vol. 6, Issue 1/2, pp. 147-170.
66. Real GDP growth rate. Euroopa Komisjon, Eurostat [<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>] 22.04.2013.
67. **Reid, I., Freeman, S.** Foreign Market-Entry into Central and Eastern Europe. - Journal of East-West Business. 2006, Vol. 12, No. 2, pp. 109-129.
68. **Reiljan, E.,** Internationalization of Estonian Enterprises: The Market Dimension. - Working Paper Series from Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, 2002, 38 p.
69. **Reiljan, E.,** Välisurgudelt taandumise põhjused: Eesti tööstusettevõtete analüüs. - Ph.D. väitekirj, Tartu Ülikool, 2005.

70. **Roolaht, T.** The Internationalization of Estonian Companies: an Exploratory Study of Relationship Aspects. - Ph.D. dissertation. University of Tartu, 2002.
71. **Root, F.,** Entry Strategies for Foreign Markets: From Domestic to International Business. - New York: Amacon, 1977.
72. **Ruzzier, M., Antonic, B., Hisrich, R. D.** The Internationalization of SMEs: Developing and Testing a Multi-Dimensional Measure on Slovenian Firms. – Entrepreneurship & Regional Development, 2007, Vol 19, pp. 161-183. [<http://dx.doi.org/10.1080/08985620601137646>] 09.12.11.
73. **Sarapik, Rivo.** Võlasilmuses Koger taotleb ehitusfirma saneerimist. Äripäev. [<http://leht.aripaev.ee/?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=31409&paperid=FB080605-D9CA-4760-B4CF-B9E297C4EC3F>] 08. 04.11.
74. Tegevusulatus. AS Koger & Partnerid [<http://www.koger.ee/index.php/enterprise>]. 18.04.2012.
75. **Turcan, R. V.** De-internationalization: A Conceptualization. - Aalborg University working paper seires, 2011, No. 57, 13 p. [http://vbn.aau.dk/files/72090869/De_internationalization_AIB_UK_2011.pdf] 15.11.11.
76. **Welch, L. S., Wiedersheim-Paul, F.** Initial Exports – A Marketing Failure? - Journal of Management Studies, 2007, Vol. 17, No. 3, pp. 333–344. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00407.x/pdf>] 28.02.12
77. **Welch. C. L., Welch, L. S.,** Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. – International Business Review, 2009, Vol. 18, No. 6, pp. 567-577. [http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271686&_user=9056232&_pii=S096959310900095X&_check=y&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=2009-12-31&_docsubtype=fla&_wchp=dGLbVIV-zSkWz&md5=da2945f3ab7853aeaf2b164894915a4c&pid=1-s2.0-S096959310900095X-main.pdf] 06.04.12.
78. **Welch., C., Paavilainen-Mäntymäki, E.** Putting Process (Back) In: Reasearch on the Internationalization Process of the Firm. – International Journal of Management Reviews, 2013, Vol. ..., No. ..., 15 p. (In press) [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12006/pdf>] 13.04.13.

79. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** Internationalization: Evolution of a Concept. – Journal of General Management, 1988, Vol. 14, No. 2, pp. 34-45.
80. **Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D.** The internationalization of new and small firms: A resource-based view. - Journal of Business Venturing, 2001, Vol. 16, No. 4, pp. 333–358. [http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utlib.ee/science?_ob=MiamiImageURL&cid=271663&user=9056232&pii=S0883902699000634&check=y&origin=search&zone=rslt_list_item&coverDate=2001-07-31&docsubtype=fla&wchp=dGLbVBA-zSkWz&md5=3bc0c135e25d455e2bdf9ec908661737&pid=1-s2.0-S0883902699000634-main.pdf] 30.11.11.
81. **Vissak, T.** Nonlinear Internationalization: A Neglected Topic in International Business Research. – The Past, Present and Future of International Business & Management Advances in International Management, 2010, pp. 559-580.
82. **Vissak, T., Francioni, B.** Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. – International Business Review. Elsevier, 2013, 12 p. [<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.010>] 18.04.13.
83. **Vissak, T., Francioni, B., Musso, F.** MVM's Nonlinear Internationalization: A case Study. – Journal of East-West Business, 2012, Vol. 18, pp. 275-300. [<http://dx.doi.org/10.1080/10669868.2012.736081>] 08.04.12.
84. **Yin, K. R.** Case Study Research. Design and Methods, Second edition. Thousand Oaks: Sage, 1994.
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:nIGAJX4D94IJ:www.soberit.hut.fi/~mmantyla/work/research_methods/case_study/case%2520study%2520research.doc+case+study+research+design+and+methods&hl=et&gl=ee&pid=bl&srcid=ADGEESiuZF41LIQXKd4EP6k8vqwHEmcJADactP1CjzVnvbm5fJ4YiMMj7vHYC3B79Ulsau0SGIV-PcMIRIncB9Mw4I9S_n7S-VIhn2JF3WihQ3ATWcC8CncK6c59TjzMVTfWKx_-dTXy&sig=AHIEtbRaSakMM4S9p-1uBwX-1aT5jBGCcw] 21.04.2012.

LISAD

Lisa 1. AS Merko Ehitus välisturuga seotud tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

Sihtturg	Ettevõtte	AS Merko Ehitus osalus tütarettevõttes läbi aastate														
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Läti	SIA Merks	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	SIA Aivari	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SIA Zeltini M	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SIA Rēķi M	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	PS Merks-Terbe Lat	-	-	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	-	-	-	-
	SIA Kipsalas Saules Akmens	-	-	-	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	PS VIA-Merks	-	-	-	50%	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	KS MBC	-	-	-	-	80%	80%	80%	80%	80%	80%	-	-	-	-	-
	SIA Merks Investijas	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	?	?	-	-	-	100%
	SIA Reki M	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	?	?	-	-	-	-
	SIA Aivari	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	?	?	-	-	-	-
	SIA Industrialais Parks	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	?	?	-	-	100%	100%
	SIA Ziemeļzeme	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-
	SIA Elniko	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	?	?	?	?	100%	100%
	SIA SK Viesturdarzs	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	?	?	?	?	100%	100%
	SIA MR Multifunkcionalais Centrs	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-
	SIA Ropaļu Priedes	-	-	-	-	-	-	70%	70%	70%	?	?	?	?	100%	100%
	SIA Zakusala	-	-	-	-	-	-	-	50%	50%	50%	50%	?	50%	50%	50%
	SIA Skanstes Virsotnes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%
	E.L.L. Kinnisvara AS		-											-	-	-
SIA E.L.L. Real Estate	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SIA Rigus	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Leedu	UAB Merko Statyba	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	UAB Upes Centras	-	-	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	
	UAB Balsiu Mokyklos SPV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
	UAB Merko Inžinerija	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
	UAB Merko Bustas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
	UAB MN Projekts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
	UAB Jurininku aikštelē	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
Ukraina	Merko Ukraine LLC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%
Venemaa	ZAO Merkostroi	-	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	OOO Lenko Stroi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%
Soome	Merko Finland OY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%

Allikas: (AS Merko Ehitus majandusaasta aruanded 1998-2012); autori arvutused.

Lisa 2. Lāti turuga seotud AS Merko Ehitus tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

Tütarettevõtted ja nende tütarettevõtted				Lāti turuga seotud tütarettevõtete osalused läbi aastate																			
I	II	III	IV	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012				
AS Merko Ehitus	SIA Merks			?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
			SIA Aivari	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			SIA Zeltini M	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			SIA Rçki M	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			PS Merks-Terbe Lat	-	-	-	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	-	-	-	-	-	
			SIA Kipsalas Saules Akmens	-	-	-	-	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			PS VIA-Merks	-	-	-	-	50%	50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			KS MBC	-	-	-	-	-	-	-	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	-	-	-	-	-	-
			SIA Merks Investijas	SIA Reki M	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	?	?	-	-	-	-	100%
				SIA Aivar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	?	?	-	-	-	-	-
				SIA Industrialais Parks	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	?	?	-	-	-	100%	100%
			SIA Ziemeļzeme	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	
			SIA Elniko	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	?	?	?	?	100%	100%	
			SIA SK Viesturdarzs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	?	?	?	?	100%	100%	
			SIA MR Multifunkcionalais Centrs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	
			SIA Ropaļu Priedes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70%	70%	70%	?	?	?	?	100%	100%	
			SIA Zakusala	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50%	50%	50%	50%	?	50%	50%	50%	
SIA Skanstes Virsotnes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%				
E.L.L. Kinnisvara AS	SIA E.L.L. Real Estate	?	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
AS Gustaf	SIA Rigus	?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Kokku Lāti käive tuhandetes Eurodes:				954	331	2 780	8 284	12 003	6 485	16 837	29 432	35 797	67 467	88 603	57 862	59 181	43 168	41 754	38 305				

Allikas: (AS Merko Ehitus majandusaasta aruanded 1997-2012) ; autori arvutused.

Lisa 3. Leedu turuga seotud AS Merko Ehitus tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

Tütarettevõtted ja nende tütarettevõtted				Leedu turuga seotud tütarettevõtete osalused läbi aastate																		
I	II	III	IV	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
AS Merko Ehitus	UAB Merko Statyba			-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
			UAB Upes Centras	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			UAB Balsiu Mokyklos SPV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%	
			UAB Merko Inžinerija	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%	
			UAB Merko Bustas	UAB MN Projektas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
				UAB Jurininku aikštelė	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?	100%	100%
					-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kokku Leedu käive tuhandetes Eurodes:				104	571	671	14 474	10 868	14 743	27 760	10 281	14 761	36 073	47 217	54 663	4 731	4 489	15 351	8 677			

Allikas: (AS Merko Ehitus majandusaasta aruanded 1997-2012) ; autori arvutused.

Lisa 4. AS Merko Ehitus sihturgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis, müügitulu tuhandetes Eurodes ja osakaal %-des

Sihtturg	AS Merko Ehitus sihturgude müügitulu kokku tuhandetes eurodes															
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	32 592	51 449	41 519	64 954	60 446	83 537	126 622	159 078	156 029	178 589	216 382	184 916	139 404	124 262	162 217	202 149
Läti	954	331	2 780	8 284	12 003	6 485	16 837	29 432	35 797	67 467	88 603	57 862	59 181	43 168	41 754	38 305
Leedu	104	571	671	14 474	10 868	14 743	27 760	10 281	14 761	36 073	47 217	54 663	4 731	4 489	15 351	8 677
Ukraina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venemaa	-	52	273	193	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soome																
Saksamaa	-	1 043	479	1 455	990	775	325	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Norra	-	306	875	524	509	613	498	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taani	-	136	202	1	43	29	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rootsi	-	-	-	754	1 883	266	767	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Austria	-	-	-	-	-	65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Iirimaa	-	-	-	-	11	120	114	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Island	-	-	-	-	-	31	52	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Belgia	-	-	-	-	-	43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muu	-	-	90	145	75	74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kokku	33 649	53 887	46 889	90 785	86 830	106 780	173 051	198 791	206 588	282 129	352 202	297 441	203 316	171 919	219 322	249 131

Sihtturg	AS Merko Ehitus välisurgude müügitulu osakaal kontsernis															
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	97%	95%	89%	72%	70%	78%	73%	80%	76%	63%	61%	62%	69%	72%	74%	81%
Läti	3%	1%	6%	9%	14%	6%	10%	15%	17%	24%	25%	19%	29%	25%	19%	15%
Leedu	0%	1%	1%	16%	13%	14%	16%	5%	7%	13%	13%	18%	2%	3%	7%	3%
Ukraina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Venemaa	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Soome	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Saksamaa	0%	2%	1%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Norra	0%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Taani	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rootsi	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Iirimaa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Island	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Belgia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Muu	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Välisurg kokku	3%	5%	11%	28%	30%	22%	27%	20%	24%	37%	39%	38%	31%	28%	26%	19%

Allikas: (AS Merko Ehitus majandusaasta aruanded 1997-2012) ; autori arvutused.

Lisa 5. AS Merko Ehitus kontserni kasumiaruanne läbi aastate, tuhandetes Eurodes

Kasum	Kontserni kasumiaruanne tuhandetes eurodes läbi aastate															
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Müügitulu	33 649	53 887	46 889	90 785	86 830	106 780	173 051	198 791	206 588	282 129	352 202	297 441	203 316	171 919	219 322	249 131
Brutokasum	3 077	4 791	42 799	6 439	8110	10 885	17 802	26 486	31 552	43 895	49 787	48 620	22 116	12 814	- 3 606	17 911
Ärikasum	2 404	3 032	1 490	4 213	5241	6 296	12 945	20 267	27 805	40 448	33 301	20 969	8 440	2 380	- 13 317	7 401
Kasum (kahjum) enne tulumaksu	2 234	2 605	- 2 539	4 445	5816	6 568	12 638	19 696	29 638	40 942	37 755	21 265	7 661	1 770	- 14 035	7 902
Puhaskasum	1 660	2 460	- 2 540	4 256	5594	6 318	11 941	19 057	28 460	37 752	35 784	19 581	7 118	1 060	- 14 156	7 613
Ärikasum/Müügitulu	7,1%	5,6%	3,2%	4,6%	6,0%	5,9%	7,5%	10,2%	13,5%	14,3%	9,5%	7,0%	4,2%	1,4%	-6,1%	3,0%

Allikas: (AS Merko Ehitus majandusaasta aruanded 1997-2012) ; autori arvutused.

Lisa 6. AS Merko Ehitus kontserni segmentide müügitulu ja ärikasum läbi aastate, tuhandetes Eurodes

Segmendid	Kontserni segmentide müügitulu tuhandetes eurodes läbi aastate															
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hooned kokku	-	-	-	-	-	99 539	165 597	189 361	193 549	261 863	319 816	152 465	98 877	65 132	64 748	61 690
<i>Hooned</i>	-	-	-	-	-							152 465	98 877	65 132	64 748	61 690
<i>Üldehitus</i>	-	-	-	-	-	99 539	165 597	189 361	193 549	261 863	319 816	-	-	-	-	-
Rajatised kokku	-	-	-	-	-	7 168	7 454	9 430	13 038	20 266	32 385	74 842	79 068	86 198	134 052	158 445
<i>Rajatised</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44 547	60 077	53 687	90 751	113 293
<i>Teed</i>	-	-	-	-	-	7 168	7 454	9 430	13 038	20 266	32 385	30 295	18 991	32 511	43 301	45 152
Kinnisvaraarendused	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68 787	25 076	19 842	18 907	27 107
Muud segmendid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 347	295	747	1 615	1 889
Segmentide müügitulu kokku:	-	-	-	-	-	106 707	173 051	198 791	206 588	282 129	352 202	297 441	203 316	171 919	219 322	249 131

Segmendid	Kontserni segmentide ärikasum (tulemus) tuhandetes eurodes läbi aastate															
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hooned kokku	-	-	-	-	-	-	12 081	19 009	26 636	38 115	31 170	19 609	15 415	5 919	5 010	5 040
<i>Hooned</i>	-	-	-	-	-	-						19 609	15 415	5 919	5 010	5 040
<i>Üldehitus</i>	-	-	-	-	-	-	12 081	19 009	26 636	38 115	31 170	-	-	-	-	-
Rajatised kokku	-	-	-	-	-	-	865	1 423	1 168	2 333	2 131	2 973	7 283	4 582	- 3 814	10 240
<i>Rajatised</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 734	5 299	5 002	1 922	8 569
<i>Teed</i>	-	-	-	-	-	-	865	1 423	1 168	2 333	2 131	1 239	1 984	- 420	- 5 736	1 671
Kinnisvaraarendused	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14 852	- 1 536	1 860	- 4 906	3 404
Muud segmendid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 588	- 1 490	- 27	- 72	21
Segmentide kasum kokku:	-	-	-	-	-	-	12 945	20 433	27 805	40 448	33 301	36 846	19 671	12 334	- 3 782	18 705

Allikas: (AS Merko Ehitus majandusaasta aruanded 1997-2012) ; autori arvutused.

Lisa 7. Nordecon AS välisuruga seotud tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

Sihtturg	Ettevõte	Nordecon AS välisosaluse protsent läbi aastate									
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ukraina	Ukrainas TOV Instar Property	0%	0%	0%	0%	0%	64%	64%	3%	3%	3%
	Eurocon Ukraine LLC	100%	100%	64%	61%	61%	64%	64%	64%	0%	0%
	Passage Theatralnyi LCC	0%	0%	64%	55%	55%	2%	0%	0%	0%	0%
	Technopolis02 LLC	0%	0%	64%	61%	31%	32%	32%	32%	0%	0%
	V.I.Center LLC	0%	0%	43%	39%	32%	28%	28%	28%	0%	0%
	European House	0%	0%	6%	6%	6%	0%	0%	0%	0%	0%
	Eurocon West LLC	0%	0%	0%	61%	61%	64%	64%	64%	0%	0%
	Bukovina Developments LLC	0%	0%	0%	61%	61%	63%	63%	0%	0%	0%
	Eurobeton LLC	0%	0%	0%	31%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	EA Reng Projekt LLC	0%	0%	0%	31%	31%	33%	0%	0%	0%	0%
	TOV Baltik Development	0%	0%	0%	0%	31%	0%	0%	0%	0%	0%
	TOV MP Ukraine	0%	0%	0%	0%	0%	53%	53%	53%	54%	54%
Soome	Estcon OY	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	52%	52%	52%
Leedu	UAB Nordecon Statyba	0%	0%	0%	0%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Läti	SIA Nordecon Infra	0%	0%	0%	0%	66%	0%	0%	0%	0%	0%
	Vides Tikli SIA	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%
	P/S BKT	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	0%	0%	0%
	SIA Nordecon Infra	0%	0%	0%	0%	0%	56%	56%	0%	0%	0%
	SIA LCB	-	-	-	-	-	-	75%	0%	0%	0%
Valgevene	Eurocon Stroi IOOO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%

Allikas: (AS Nordecon majandusaasta aruanded 2003-2012) ; autori arvutused.

Lisa 8. Ukraina turuga seotud Nordecon AS tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

I	Tütarettevõtted ja nende tütarettevõtted			Ukraina turuga seotud tütarettevõtete osalused läbi aastate											
	II	III	IV	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
AS Eesti Ehitus → AS Nordecon International → Nordecon AS	OÜ Eurocon	OÜ Instar Property		0%	100%	100%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%
			TOV Instar Property Ukraine	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	5%	5%	5%
	OÜ Elekter → OÜ EE Ressursid (alates 2006)	Eurocon Ukraine LLC			0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	OÜ Eurocon	Eurocon Ukraine LLC		0%	65%	100%	100%	96%	96%	100%	100%	100%	0%	0%	
			Passage Theatralnyi LCC	0%	0%	0%	100%	90%	90%	3%	0%	0%	0%		
			Technopolis-2 LLC	0%	0%	0%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	0%	0%	
		V.I.Center LLC		0%	0%	0%	66,67%	52%	52%	44%	44%	44%	0%	0%	
		Eurocon Ukraine LLC	European House		0%	0%	0%	10%	10%	10%	0%	0%	0%	0%	0%
			Eurocon West LLC		0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%
			Bukovina Developments LLC		0%	0%	0%	0%	99%	99%	99%	99%	0%	0%	0%
			Eurobeton LLC		0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
			EA Reng Projekt LLC		0%	0%	0%	0%	51%	51%	51%	0%	0%	0%	0%
			TOV Baltik Development		0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
	TOV MP Ukraine			0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	0%	0%	
	OÜ Eurocon Vara		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	
	Eurocon Ukraine LLC	Eurocon West LLC		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
		TOV Instar Property Ukraine		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	95%	95%
Technopolis-2 LLC			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	
V.I.Center LLC			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	44%	44%	
TOV MP Ukraine			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	
OÜ Mapri Projekt → Nordecon Betoon OÜ	TOV MP Ukraine			0%	0%	0%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	52%	
Kokku Ukraina käive tuhandetes Eurodes:				1 202	1 835	3 080	9 096	13 808	27 802	28 187	4 712	2 384	439	348	

Allikas: (Nordecon AS majandusaasta aruanded 2002-2012) ; autori arvutused.

Lisa 9. Läti turuga seotud AS Nordecon tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

I	Tütarettevõtted ja nende tütarettevõtted				Tütarettevõtete osalused läbi aastate											
	II	III	IV	V	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
AS Eesti Ehitus → AS Nordecon International → Nordecon AS	Aspi AS → AS Nordecon Infra	OÜ Kaurits	SIA Abagars → SIA Nordecon Infra		53%	52,94%	52,94%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	
				Vides Tikli SIA	0%	0%	0%	0%	52%	52%	66%	66%	0%	0%	0%	
				P/S BKT	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	
		SIA Abagars → SIA Nordecon Infra	SIA LCB		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	56%	56%	0%	0%	0%
					-	-	-	-	-	-	-	-	75%	0%	0%	0%
		Kokku sihtturu käive tuhandetes Eurodes:					0	0	0	0	0	?	14 684	17 274	0	0

Allikas: (Nordecon AS majandusaasta aruanded 2002-2012) ; autori arvutused.

Lisa 10. Nordecon As sihtturgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis, müügitulu tuhandetes Eurodes ja osakaal %-des

Sihtturg	AS Nordecon sihtturgude müügitulu kokku tuhandetes eurodes										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	61 746	66 995	98 412	97 921	146 467	211 142	198 590	132 001	92 629	142 684	156 987
Ukraina	1 202	1 835	3 080	9 096	13 808	27 802	28 187	4 712	2 384	439	348
Soome	-	-	-	-	-	-	-	-	1 420	3 511	2 649
Leedu	-	-	-	-	-	1 167	5 821	682	-	-	-
Läti	-	-	-	-	-	-	14 684	17 274	-	-	-
Valgevene	-	-	-	-	-	-	-	-	2 890	1 310	8
Kokku	62 948	68 830	101 492	107 017	160 275	240 111	247 282	154 669	99 323	147 944	159 992

Sihtturg	AS Nordecon välisturgude müügitulu osakaal kontsernis										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	98,1%	97,3%	97,0%	91,5%	91,4%	87,9%	80,3%	85,3%	93,3%	96,4%	98,1%
Ukraina	1,9%	2,7%	3,0%	8,5%	8,6%	11,6%	11,4%	3,0%	2,4%	0,3%	0,2%
Soome	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,4%	2,4%	1,7%
Leedu	0%	0%	0%	0%	0%	0,5%	2,4%	0,4%	0%	0%	0%
Läti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5,9%	11,2%	0%	0%	0%
Valgevene	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,9%	0,9%	0%
Välisturg kokku	1,9%	2,7%	3,0%	8,5%	8,6%	12,1%	19,7%	14,7%	6,7%	3,6%	1,9%

Allikas: (Nordecon AS majandusaasta aruanded 2002-2012) ; autori arvutused.

Lisa 11. Nordecon AS kontserni kasumiaruanne läbi aastate, tuhandetes Eurodes

Kasum	Kontserni kasumiaruanne tuhandetes eurodes läbi aastate										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Müügitulu	62 948	68 830	101 492	107 017	160 025	239 798	247 205	154 594	99 312	147 802	159 608
Brutokasum	5 104	6 977	9 716	11 253	19 591	31 954	22 875	8 711	- 700	194	8 222
Ärikasum	2 828	4 208	6 189	7 531	13 072	19 651	13 324	- 8 100	- 8 975	- 4 630	2 692
Kasum (kahjum) enne tulumaksu	2 499	3 660	5 974	7 231	12 968	19 541	13 587	- 5 230	- 12 771	- 4 678	1 987
Puhaskasum	1 006	1 740	5 057	6 006	12 148	18 520	10 949	- 5 717	- 12 738	- 4 708	1 931
Ärikasum/Müügitulu	4%	6%	6%	7%	8%	8%	5%	-5%	-9%	-3%	2%

Allikas: (Nordecon AS majandusaasta aruanded 2002-2012) ; autori arvutused.

Lisa 12. Nordecon AS kontserni segmentide müügitulu ja ärikasum läbi aastate, tuhandetes Eurodes

Segmendid	Kontserni segmentide müügitulu tuhandetes eurodes läbi aastate										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hooned kokku	40 238	43 274	65 068	62 286	93 095	135 933	136 573	78 303	50 271	70 357	66 922
<i>Hooned EL</i>	-	-	-	-	-	-	108 386	73 597	45 026	68 754	66 830
<i>Hooned UKR</i>	-	-	-	-	-	-	28 187	4 706	-	-	-
<i>Hooned UKR/BLR</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	5 245	1 603	92
Rajatised kokku	22 585	25 280	36 063	51 066	74 158	119 488	108 554	74 739	47 082	72 735	89 184
<i>Rajatised EL</i>	-	-	-	-	-	-	108 554	74 739	47 082	72 735	89 184
<i>Teed</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kinnisvaraarendused	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muud segmendid	126	275	361	- 6 335	- 7 227	- 15 623	2 078	1 159	1 864	2 366	1 811
Segmentide müügitulu kokku:	62 948	68 830	101 492	107 017	160 026	239 798	247 205	154 201	99 217	145 458	157 917

Segmendid	Kontserni segmentide kasum (tulemus) tuhandetes eurodes läbi aastate										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hooned kokku		-	-	8 391	12 866	14 889	18 457	6 365	1 262	- 479	4 668
<i>Hooned EL</i>	-	-	-	-	-	-	16 235	6 320	532	- 318	4 972
<i>Hooned UKR</i>	-	-	-	-	-	-	2 222	45	-	-	-
<i>Hooned UKR/BLR</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	730	- 161	- 304
Rajatised kokku		-	-	3 320	6 725	17 065	4 635	73	- 1 024	2 361	5 758
<i>Rajatised EL</i>	-	-	-	-	-	-	4 635	73	- 1 024	2 361	5 758
<i>Teed</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kinnisvaraarendused	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muud segmendid		-	-	- 458			- 217	- 21	- 520	161	224
Segmentide ärikasum kokku:	-	-	-	11 253	19 591	31 954	22 875	6 417	- 282	2 043	10 650

Allikas: (Nordecon AS majandusaasta aruanded 2002-2012) ; autori arvutused.

Lisa 13. Koger Projektijuhtimise OÜ välisturuga seotud tütarettevõtete osaluste muutused läbi aastate, osalus %-des

Sihtriik	Ettevõte	Koger Projektijuhtimise OÜ välisosaluse protsent läbi aastate									
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Läti	SIA Kogers & Partners	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Vienis SIA	-	-	-	-	100%	-	-	-	-	
	Koger Vide SIA	-	-	-	-	54%	54%	100%	100%	-	
	Aplo Invest SIA	-	-	-	-	75%	75%	100%	100%	-	
	Odor SIA	-	-	-	-	39%	39%	100%	100%	100%	
	Kobe Invest SIA	-	-	-	-	50%	50%	-	-	-	
Bulgaaria	OOD Koger & Partners	-	-	-	55%	75%	75%	85%	-	-	
	Koger Imoti OOD						100%	100%	100%		
Venemaa	Baltinveststroikom OOO	-	-	-	-	49%	49%	49%	49%	49%	
Leedu	Koger Eco UAB	-	-	-	-	-	37%	68%	-	-	
Soome	Koger Rakennus OY	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	

Allikas: (Koger Projektijuhtimise OÜ majandusaasta aruanded 1999-2011) ; autori arvutused.

Lisa 14. Koger Projektijuhtimise OÜ välisurgude müügitulu kokku ja osakaal kontsernis, müügitulu tuhandetes Eurodes ja osakaal %-des

Sihtturg	Koger Projektijuhtimise OÜ sihtturgude müügitulu kokku tuhandetes eurodes													
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	1 883	9 276	19 202	31 959	26 347	42 653	51 014	57 426	77 739	82 194	55 142	34 817	9 115	
Läti	0	0	0	0	0	0	128	126	7 284	21 666	14 577	155 645	1 365	
Belgia (Brüssel)	0	0	0	0	1 799	541	0	0	0	0	0	0	0	
Bulgaaria	0	0	0	0	0	0	0	0	22 321	1 230	783	328	0	
Prantsusmaa	0	0	0	0	0	0	0	2 049	486	0	0	0	0	
Venemaa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Leedu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 123	0	0	
Norra	0	0	0	0	0	0	0	0	486	3 570	95 591	3 045	0	
Soome	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3 315	311	
Kokku	1 883	9 276	19 202	31 959	28 146	43 194	51 142	59 600	108 315	108 660	170 216	197 151	10 791	

Sihtturg	Koger Projektijuhtimise OÜ välisurgude müügitulu osakaal kontsernis													
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eesti	100%	100%	100%	100%	94%	99%	100%	96%	72%	76%	32%	18%	84%	
Läti	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	20%	9%	79%	13%	
Belgia (Brüssel)	0%	0%	0%	0%	6%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Bulgaaria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21%	1%	0%	0%	0%	
Prantsusmaa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	
Venemaa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Leedu	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	
Norra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	56%	2%	0%	
Soome	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	
Välisurg kokku	0%	0%	0%	0%	6%	1%	0%	4%	28%	24%	68%	82%	16%	

Allikas: (Koger Projektijuhtimise OÜ majandusaasta aruanded 1999-2012) ; autori arvutused.

Lisa 15. Koger Projektijuhtimise OÜ kasumiaruanne läbi aastate, tuhandetes Eurodes

Kasum	Kontserni kasumiaruanne tuhandetes eurodes läbi aastate													
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
müügitulu	1 883	9 276	19 202	31 959	28 146	43 194	51 142	59 600	86 935	108 660	76 882	51 453	10 791	3 096
brutokasum	3 682	573	764	1 328	737	1 328	1 407	4 029	13 592	3 847	6 069	- 2 616	- 358	
äri kasum	123	284	297	539	500	438	744	1 657	9 577	- 1 268	2 607	- 6 852	- 712	- 150
Kasum (kahjum) enne tulumaksu	122	268	320	-	350	409	466	1 866	8 980	- 5 744	384	- 8 092	- 11 794	
puhaskasum	103	268	320	381	677	371	415	1 818	8 831	- 5 959	365	- 8 222	- 11 794	
äri kasum/müügitulu	7%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	3%	11%	-1%	3%	-13%	-7%	-5%

Allikas: (Koger Projektijuhtimise OÜ majandusaasta aruanded 1999-2012) ; autori arvutused.

Lisa 16. Koger Projektijuhtimise OÜ kontserni segmentide müügitulu läbi aastate, tuhandetes Eurodes

Segmentid	Kontserni segmentide müügitulu tuhandetes eurodes läbi aastate													
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hooned kokku	-	-	-	-	23 992	37 487	46 816	55 387	38 385	73 728	37 997	9 467	7 486	-
Ehituse peatöövõtu teenus	-	-	-	-	23 992	37 487	46 816	55 387	38 385	73 728	37 997	9 467	7 486	-
Rajatised kokku	-	-	-	-	4 154	4 744	4 058	3 532	6 846	16 695	32 742	39 618	1 342	-
Rajatised EL	-	-	-	-	-	-	-	-	6 846	16 695	32 103	39 618	1 342	-
Teed	-	-	-	-	4 154	4 744	4 058	3 532	-	-	640	-	-	-
Muud segmentid	-	-	-	-	-	-	269	10 631	522	531	406	2 368	1 964	-
Segmentide müügitulu kokku:	-	-	-	-	28 146	42 231	51 142	69 550	86 935	108 660	76 882	51 453	10 791	-

Allikas: (Koger Projektijuhtimise OÜ majandusaasta aruanded 1999-2012) ; autori arvutused.

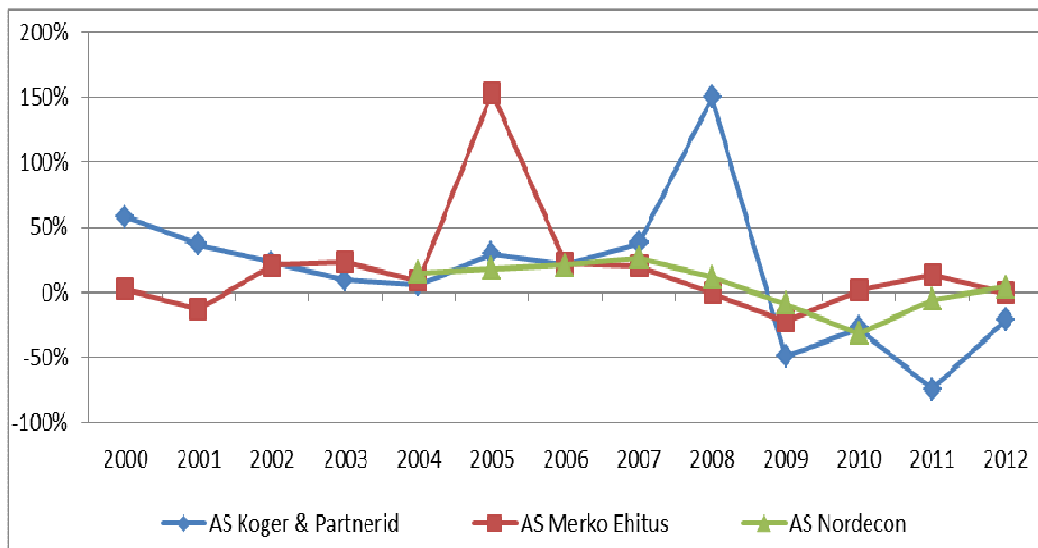
Lisa 17. Kontsernide segmendipõhine müügitulu võrdluses, müügitulu tuhandetes Eurodes

Aasta	Merko Ehitus (tuh. Eur)			Nordecon (tuh. Eur)			Koger Projektijuhtimise (tuh. Eur)		
	Hooned	Rajatised	Kinnisvara-arendused	hooned	rajatised	kinnisvara-arendused	hooned	rajatised	kinnisvara-arendused
2002	99 539	7 168	-	40 238	22 585	-		-	-
2003	165 597	7 454	-	43 274	25 280	-	23 992	4 154	-
2004	189 361	9 430	-	65 068	36 063	-	37 487	4 744	-
2005	193 549	13 038	-	62 286	51 066	-	46 816	4 058	-
2006	261 863	20 266	-	93 095	74 158	-	55 387	3 532	-
2007	319 816	32 385	-	135 933	119 488	-	38 385	6 846	41 183
2008	152 465	74 842	68 787	136 573	108 554	-	73 728	16 695	17 705
2009	98 877	79 068	25 076	78 303	74 739	-	37 997	32 742	5 736
2010	65 132	86 198	19 842	50 271	47 082	-	9 467	39 618	-
2011	64 748	134 052	18 907	70 357	72 735	-	7 486	1 342	-

Allikas: (Kontsernide majandusaasta aruanded 1999-2012) ; autori arvutused.

Lisa 18. Ettevõtete töötajate arvud ja muutus %-des aastatel 1999-2012

Aasta	Töötajate arv		
	Koger Projektijuhtimise OÜ	AS Merko Ehitus	Nordecon AS
1999	12	189	-
2000	19	194	-
2001	26	169	-
2002	32	204	-
2003	35	252	530
2004	37	274	610
2005	48	695	722
2006	58	850	871
2007	80	1 025	1 103
2008	200	1 023	1 232
2009	102	794	1 128
2010	74	809	774
2011	19	920	731
2012	15	915	764



Allikas: (Ettevõtete majandusaastate 1999-2012 tegevusaruanded) ; autori arvutused.

SUMMARY

INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN CONSTRUCTION COMPANIES BASED ON CASE STUDY OF AS MERKO EHITUS, NORDECON AS AND KOGER PROJEKTIJUHTIMISE OÜ

Marek Joost

Growing volatility of global economy has relatively high impact on Estonian economy. By the time of this Master paper was written the importance and need of exporting Estonian companies was national priority in politics. Several funds and institutions were developed for supporting Estonian enterprises to start exporting their products or services to abroad. The topic of the Master paper is novel and actual as internationalized construction companies have not faced such macroeconomic situation before as it was 2008-2011. Besides as known to the author there are very limited studies where internationalization and de-internationalization of Estonian construction companies has been analyzed and published before. Three Estonian construction companies were studied and analyzed – AS Merko Ehitus, Nordecon AS and Koger Projektijuhtimise OÜ.

The goal of this master paper is to find out how the internationalization of AS Merko Ehitus, Nordecon AS and Koger Projektijuhtimise OÜ is in accordance with the internationalization theory. To achieve the goal following tasks are set:

- Study literature of internationalization
- Explain the essence of internationalization process
- Study factors that have influence on linear and nonlinear internationalization
- Explain the methodology of this master paper

- According to the interviews and public information analyze internationalizations of AS Merko Ehitus, AS-i Nordecon and Koger Projektijuhtimise OÜ and its impacting factors
- Explain how internationalization processes of firms accord to the internationalization theory

The author studies historical steps of internationalization related processes made by construction companies and compare their decisions with the theory. Suggestions for future internationalization are given. The analysis follows multiple case study method based on public information, mainly taken from annual reports, some interviews as well. AS Merko Ehitus and Nordecon AS both are annotated at Tallinn Stock Exchange. Therefore not all company related information was available for publication during the interview. Data is grouped and presented in tables and graphs.

In the introduction of the Master paper the Estonian (home market) economic situation which largely depends on global economy was described and the position of the construction sector was determined.

The first part provides a theoretical basis for analyzing internationalization processes. Taking into consideration the economic situation and the range of analyzed companies' author studied the following internationalization theories:

U-model (gradual internationalization driven by gained experiences);

Internationalization dimensions;

I-model (internationalization as innovation);

Finnish POM model;

Late starters;

Nonlinear internationalization (re- and de-internationalization).

In the second paragraph of the Master paper three Estonian-capital-based construction companies are described and studied on their international performance. At first, all three companies have been examined parallel. The author compiled a chronological timeline of internationalization-related decisions made by each company. Analyze contains overall performance of companies, performance of internationalization and relation between them. Author then has drawn conclusions how their

internationalization activities have been according to the internationalization theories. At the end of the second paragraph collected data and results of analyze was compared with the theoretical part of the Master paper.

Subsequently, the internationalization steps were grouped into table thus designing an internationalization profile for each company. The summary of the analyses is as follows:

AS Merko Ehitus has been established in 1990 and first step to international market was in 1997. It expanded to Latvian market by acquiring Estonian construction company AS Gustaf who had by the time already sub company in Latvia. Later on company entered to Lithuania (1998) and Ukraine (2010) via new subsidiaries.

The author has drawn a conclusion that AS Merko Ehitus would classify in internationalization theory by Uppsala model where firm has been internationalizing relatively gradually by gained experiences. Taking into account the company started internationalization 7 years after establishing the company author would qualify AS Merko Ehitus by dimension of foreign sales proportion as slow classical almost linear internationalizer. Merko has acted most modestly compared to others subjects. He did not take big risks when rapid economic down turn began and was willing to step aside and wait what happens in the market. Besides identified U-model author also identified de- and re-internationalization processes in market turmoil (2008-2012) which classifies under serial nonlinear internationalization process in time period 1997-2012.

Koger Projektijuhtimise OÜ has been established in 1999. Although they planned expansion to Latvian construction market in 2002 they achieved it in 2004. They planned expansion to Latvia already in 2002 but preparation took 2 years since real performance. In 2005 they planned to continue in Latvia and enter to attractive Bulgarian real-estate development market. Strategy for entering to Bulgaria was supported with already gained international experiences in Latvia.

The author has classified Koger Projektijuhtimise OÜ by Uppsala models that aspect where firm is internationalizing gradually by gained experiences. Taking into account that the company started internationalization 5 years after establishing the company author would qualify Koger Projektijuhtimise OÜ by dimension of foreign sales

proportion as slow non-linear internationalizer. Koger is good example taking variety of risks to carry at the same time. That behavior caused unsuccessful business at the end.

Nordecon AS has been established in 1989 and first official step to international market was in 2003 Ukraine. In 2007 they expanded to Lithuania and Latvia. Strategic expansion plan to Finland concrete works market was made already in 2005 but first turnover was made in 2010.

In 2008 Nordecon AS start partial de- internationalization and intended to strengthen they position in home market in 2009-2010. That was clear strategic step to strengthen the resources and then re-international to its foreign markets and gain stronger position than competitors.

The author has classified Nordecon AS by Uppsala model where firm is internationalizing gradually by gained experiences. Taking into account that the company started internationalization 14 years after establishing the company author would qualify Nordecon AS (1998-2008) by dimension of foreign sales proportion as slow late starter almost linear classical internationalizer. In 2008 firm enter into partial de-internationalization process forced by global economy recession. Besides identified U-model author also identified de- and re-internationalization processes in market turmoil (2008-2012).

Main conclusion of this study is that Estonian-capital-based construction companies as main contractors are mainly slow gradual internationalizers whose actual home market is Estonia and probably this will remain at least following 10 years like this. The most risk taker in rescission years (2008-2011) was Koger Projektijuhtimise OÜ who instead of Nordecon's home market strengthening plan tried rapid expansion to Finland's market. If they would have succeeded that would have been the success story. Most conservative internationalizer was experienced Merko Ehitus who started internationalizing earlier than competitors and in recession years avoided obvious risks in international and home market.

Considering that construction business in its nature is local market based. To internationalize they need lot of power which ironically is impossible to gain in Estonia. Author has given advice what to remember if one's company plans to internationalize.

By the time this Master paper was written there were no more such internationalized companies as are the objects of this research. Further analyzes should study if there are similar Latvian and Lithuanian construction companies who have been internationalizing and how they have performed. Interesting would be then compare and find reasons of difference in internationalization between construction companies of Baltic countries with similar profile. Would be interesting to study real global construction companies like Skanska and draw assumptions what it takes for Estonian construction Company to go global (resources, strategies, organization etc.). For sustainable research results regarding internationalization of Estonia construction companies' necessary subject for further researches are to learn how foreign international and global companies have been developed and what is principally to the good and bad of this international business model. Result would be beneficial for especially Estonian construction entrepreneurs and should carry the aim of exporting priorities of Estonia.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina , Marek Joost, sündinud, 04.061978

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Eesti ehitusettevõtete rahvusvahelistumine AS Merko Ehitus, Nordecon AS ja Koger Projektijuhtimise AS näitel”, mille juhendaja on Tiia Vissak
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace’i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 29.05.2013