

4. VÕRGUSTIKUD ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISES

T. Vissak

Sissejuhatus

Ettevõtete rahvusvahelistumist¹ on uuritud juba üle 40 aasta. Selle aja jooksul on selle teema kohta esile kerkinud erinevaid arusaamu. Mõned neist kirjeldavad rahvusvahelistumist kui astmelist protsessi, teised rõhutavad võrgustikusuhete², otseste välisinvesteeringute³, juhtkonna ettevõtliku tegevuse⁴ või muude tegurite tähtsust.

¹ Rahvusvahelistumine on “välistegevuses osalemise kasvu protsess.” (Welch, Luostarinen, 1988: 36).

² Võrgustik on lihtsustatult öeldes ettevõtete või teiste subjektide omavahel ühendatud suhete kogum (Forsgren, Johanson, 1992: 5).

³ Otsesed välisinvesteeringud (OVI) on reeglina pikaajalised investeeringud, millega välisinvestor omandab vähemalt 10% teise riigi ettevõttest ja mille abil ta saab selle juhtimist mõjutada (OECD, 1999: 7–8).

⁴ Ettevõtliku tegevuse ehk ettevõtlikkuse (*entrepreneurial behavior*) all mõistetakse innovaatilist, aktiivselt firma eesmärkide saavutamisele ja konkurentidest paremaks saamisele suunatud, riskivõtvat, iseseisvat ja (heas mõttes) agressiivset käitumist (Lumpkin, Dess, 1996: 136).

Hoolimata käsitluste paljususest pole siiani loodud ühtset teooriat, mis selgitaks otseste välisinvesteeringute, võrgustike ja rahvusvahelistumise seoseid. Ükski uurimissuund ei suuda käsitleda kogu (välisosalusega) ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi ega seda mõjutavaid tegureid. Järelikult tuleks nende paremaks mõistmiseks hõlmata mitut käsitlusviisi.

Ettevõtete rahvusvahelistumist mõjutavate tegurite uurimise vajadus on eriti suur Eestis, kus on kaubandusbilansi defitsiit suhteliselt kõrge. Väikesest rahvaarvust tingitud siseturu piiratus tingib selle, et isegi väikesed firmad ei saa piirduda ainult koduturuga. Samas napib neil ressursse, teadmisi ja sidemeid välismaiste ostjatega. Ka suurematel ja vanematel ettevõtetel pole olnud kerge välisurule minna: pärast NSV Liidu lagunemist katkesid paljud senised kontaktid Eestist väljaspool asuvate partneritega ning mitmed pidid leidma välismaalt uusi ostjaid ja tarnijaid. Järelikult on Eestis nii vanemad kui ka uuemad firmad vajanud rahvusvahelistumisel abi väljastpoolt.

Otseste välisinvesteeringute sissevoolu suurendamist võib pidada üheks Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise kiirendamise võimaluseks. Välisinvesteeringute ligimeelitamisel on Eesti teiste üleminekumaadega võrreldes olnud suhteliselt edukas. Kahjuks pole seni pööratud eriti tähelepanu sellele, kuidas välisinvestorite võrgustikes osalemine mõjutab välisosalusega firmade rahvusvahelistumist ning millist mõju avaldab sellele ettevõtete esialgne olukord ning juhtide tegevus. Kuna Eesti puidusektoris on väga oluline osa ka välisinvestoritel, siis on otstarbekas anda teoreetiline ülevaade võrgustike kasutamisest rahvusvahelistumisel.

Käeoleva peatüki eesmärgiks on näidata, et võrgustikud ja nende liikmete eripära⁵ mõjutavad välisosalusega ettevõtete rahvusvahe-

⁵ Viimase all peetakse selles töös eelkõige silmas firmade ja nende välisomanike eripära: näiteks nende rahvusvahelistumist enne välisinvesteeringu saamist (sealhulgas eelmisi võrgustiksuhteid) ning juhtkonna tegevust.

listumist. Selleks uuritakse algul kaheksat teoreetilist käsitlust⁶ – Uppsala (ehk U-), innovatsioonil põhineva rahvusvahelistumise (ehk I-) ja Soome mudelit, rahvusvahelisena sündinud ettevõtete alast kirjandust, võrgustikukäsitlust, rahvusvahelistumise võrgustikukäsitlust, multinatsioonaalsete võrgustike käsitlust ja rahvusvahelise ettevõtluse suuna autorite töid. Seejärel tuuakse kaks näidet puidutööstusettevõtete rahvusvahelistumisest (mõningaid teisi firmasid tutvustatakse käesoleva kogumiku järgmistes peatükkides). Lõpuks luuakse raamistik mõistmaks, kuidas välisosalusega ettevõtete rahvusvahelistumine sõltub nende firmade ja välisomanike eripärast ning võrgustikusuhetest.⁷

4.1. Rahvusvahelistumise ja võrgustike teooriad

Rahvusvahelistumise teooriatest on **Uppsala** (ehk U-) **mudel** kindlasti üks tuntumaid. Selle mudeli põhiteesid on järgmised (Johanson, Vahlne, 1977, 1990; Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

- Rahvusvahelistumine on tavaliselt aeglane, pikk ja järkjärguline protsess. Selle protsessi käivitajaks ja mõjutajaks on teadmised, kuidas mingis konkreetse välisriigis äri ajada. Nad vähendavad ka riski ja ebakindlust.
- Teadmiste puudus välisturgude ja turuvõimaluste kohta võib rahvusvahelistumist oluliselt aeglustada. Samas saab neid peamiselt välisturgudel tegutsedes. Nende hankimine ja kasutamine on järkjärguline.

⁶ Mõningaid käsitlusi (näiteks rahvusvahelisena sündinud ettevõteteid ja rahvusvahelise ettevõtluse suunda, U- ja I-mudeleid või siis võrgustikukäsitlust ja rahvusvahelistumise võrgustikukäsitlust) on mõnikord vaadeldud koos. Käesolevas peatükis hoitakse neid siiski lahus, kuna nende põhijäreldused on erinevad ja ka autorite ring kattub vaid osaliselt.

⁷ Saadud tulemustest ja uuritud teooriatest annab põhjalikuma ülevaate autori doktoritöö (vt Vissak, 2003).

- Ülaltoodu põhjal võib järeldada, et igas riigis suurendab firma oma tegevust järk-järgult, sõltuvalt kogemuste hankimise kiirusest.
- Teadmiste puuduse ja riski ning ebakindluse vähendamise vajaduse tõttu alustavad ettevõtted oma rahvusvahelistumist lähiturgudele või sarnastesse riikidesse eksportimisest.

Nende oletuste tõttu võib eeldada, et firmad sisenevad järk-järgult kaugematele turgudele (Johanson, Vahlne, 1990) ning läbivad oma rahvusvahelistumisel mitu etappi, alustades koduturul tegutsemisest, jätkates kaudse ja otsese ekspordiga ning müügiüksuse loomisega välismaal ja lõpetades tootmisüksustega (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

Uppsala mudelil on ka mõned erandid. Suured ettevõtted või need, kellel on piisavalt ressursse, võivad rahvusvahelistuda kiiremini. Stabiilsetes turutingimustes võib teadmisi hankida ka ilma kogemusteta. Kui firmal on juba piisavalt mõnel turul tegutsemise kogemusi, võib ta neid kasutada ka sellega sarnastele turgudele sisenemisel (Johanson, Vahlne, 1990).

Innovatsioonil põhineva rahvusvahelistumise (ehk I-) **mudelitest** selgub, et lisaks teadmistele mõjutavad seda protsessi paljud muudki tegurid. Näiteks on väidetud, et firma eksporditegevus võib alguse saada innovaatori – riskivõtva ja ettevõtte kasvust huvitatud isiku – initsiatiivist (Simmonds, Smith, 1968). Lisaks sellele saab I-mudelite põhjal järeldada, et välisosaluslega firmade rahvusvahelistumist võivad mõjutada teised tegurid kui kodumaise kapitaliga firmade oma. Näiteks võib tütarettevõtteid eksportima suunata peakorter ning ta võib nende firmade toodangut ka oma võrgustiku kaudu müüa (Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978).

Erinevad I-mudelid pakuvad välja erineva arvu rahvusvahelistumise astmeid. Need võib kokku võtta kolme etapina (Leonidou, Katsikeas, 1996).

- Esimesse gruppi kuuluvad firmad, mis müüvad ainult koduturul ja eksportimisest ei huvitu, need, mis juba huvituvad,

kuid veel ei ekspordi, ja need, mis kunagi eksportisid, kuid on sellest hiljem loobunud.

- Teises faasis asuvad ettevõtted juba ekspordivad vähesel määral, täites näiteks juhuslikke tellimusi. Mõned arendavad oma eksporttegevust aja jooksul edasi, teised võivad välis-turgudelt tagasi tõmbuda.
- Viimasesse gruppi kuuluvad firmad ekspordivad regulaarselt. Saavutanud piisava kogemuse, võivad nad ka hakata kasutama muid turule sisenemise meetodeid (nt välismaale investeerida).

Soome mudeli autorid nõustuvad eespool toodud mudelite väidete-ga, et rahvusvahelistumine algab lähiturgudest ja lihtsamatest turu teenindamise viisidest (Luostarinen, 1979). Samas võib ette-võtte olla mingi kategooria – näiteks turu teenindamise viiside või erinevate tootetüüpide arvu – järgi rahvusvahelisem kui mõne teise põhjal (Luostarinen, Welch, 1997). Lisaks võib firma mõne turu teenindamise viisi vahele jätta (Chetty, 1999), mõnelt turult tagasi tõmbuda ja hiljem sinna taas siseneda (Luostarinen, 1994). Selle mudeli autorid väidavad, et ettevõtte väljapoole suunatud rahvusvahelistumine (nt eksport ja investeeringud välismaale) võivad olulisel määral sõltuda sissepoole suunatud rahvusvahe-listumisest – näiteks impordist ja saadud välisinvesteeringutest (Korhonen, 1999).

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid käsitlevates uurimustes väidetakse, et mõned firmad võivad kiiresti rahvusvahelistuda isegi siis, kui nad on väikesed ja neil napib ressursse, turu-kogemusi ja kui nad tegutsevad väga muutlikes turutingimustes (Oviatt, McDougall, 1994). Sellistel ettevõtetel on tavaliselt eks-portimisest huvitatud juhid, suure lisandväärtusega tooted ja tugev klientidele orienteeritus (McKinsey & Co, 1993). Mõni kriitiline sündmus, näiteks firma ülevõtmine või olulise kliendi rahvus-vahelistumine, võib selle protsessi käivitada või seda oluliselt mõjutada (Bell *et al.*, 2001). Samas ei pea sellised ettevõtted ilm-tingimata välismaale investeerima: järelikult ei lõpeta nad oma

rahvusvahelistumist Uppsala mudeli mõistes (Crick, 1995). Selle asemel võivad nad näiteks luua tugevaid partnerlussuhteid välismaa firmadega (Oviatt, McDougall, 1994).

Võrgustikukäsitlusest selgub, et ettevõtetel on tavaliselt pidevad partnerlussuhted vaid väheste arvu firmadega, mis nende tegevust oluliselt mõjutavad (Håkansson, 1982). Et ettevõtted on üksteisega seotud, sõltub firma tegevus ka tema partneri partnerite tegevusest (Gadde, Håkansson, 2001). Võrgustikusuhete abil saavad nad ligipääsu oma partnerite ressursidele ja võivad suurendada oma võimet uusi tooteid välja töötada (Håkansson, Snehota, 2000). Lisaks sellele võivad ettevõtted saada uusi tehnoloogiaid, õiguse kasutada oma partneri kaubamärki, ligipääsu turustuskanalitele, vajalikke oskusi, teadmisi ja kontakte (Adarkar *et al.*, 2001). Väikefirmasid takistab tugevate suhete puudumine eriti suurel määral, kuna neil võib näiteks nappida ressursse, et üksi edukalt eksportida (Malecki, Poehling, 1999).

Rahvusvahelistumise võrgustikukäsitluses väidetakse, et võrgustiku liikmeks saamine võib ettevõtte rahvusvahelistumist oluliselt kiirendada (Hertz, 1996), sest ta pääseb näiteks ligi oma partnerite turukogemustele (Eriksson *et al.*, 1998) ja võib sõlmida sidemeid nende partneritega (Johanson, Mattson, 1988). Selle tulemusena võib ta siseneda kohe alguses kaugematele turgudele või kasutada keerulisemaid sisenemismeetodeid (Björkman, Eklund, 1996). Seega on firma rahvusvahelistumise protsess võrgustikuga ühinemise tõttu pigem hüppeline kui järkjärguline (Hertz, 1996). Samas pole võrgustikusuhetel ainult positiivne mõju: on ka andmeid, et mõnikord võivad partnerlussuhted rahvusvahelistumist soodustamise asemel hoopis takistada (Ford, 1998).

Multinatsioonaalsete võrgustike käsitlustes tunnistatakse samuti võrgustike olulisust (Bartlett, Ghoshal, 1986). Ka multinatsioonaalne ettevõtte ise on üks võrgustiku vorm, kus tütarfirmadel on pikaajalised suhted nii organisatsiooni sees kui väljaspool asuvate partneritega (Birkinshaw, 1997). Sealjuures on emafirma võrgus-

tikus erinevatel tütaretevõtetal erinev roll (Bartlett, Ghoshal, 1986). Mõned neist võivad saavutada suurema autonoomia ja lisandväärtuse kui teised. Tulemus sõltub nii omanikfirma kui filiaali eripärast ja strateegiatest, sealhulgas ematettevõtte poolt tütarfirmale antud ülesandest (Birkinshaw, Hood, 1998). Aktiivse tegutsemise abil võib ettevõtte saavutada korporatsioonis kesksema rolli ja suurema integreerituse (Andersson *et al.*, 1999).

Rahvusvahelise ettevõtluse suuna autorid väidavad samuti, et rahvusvahelistumisel on võrgustikud väga tähtsad: nende kaudu pääsevad firmad ligi vajalikele ressurssidele, oskustele ja turuvõimalustele. Ettevõtlik käitumine suurendab rahvusvahelist edu veelgi (Zahra *et al.*, 2001). Lisaks sellele võib see suurendada tütaretevõtte lisandväärtust ja prestiiži ning firma juhtkonna oskusi ja usaldusväärsust ematettevõtte silmis. See võib viia suurema otsustusvabaduseni (Birkinshaw, 1993), mis omakorda annab juhtkonnale impulsi pingutada oma firmale veelgi olulisema positsiooni ja suurema läbirääkimisjõu saamiseks kogu korporatsioonis (Zahra *et al.*, 2000). Juhtkonna roll on firma rahvusvahelistumisel väga oluline: nemad otsustavad, kas minna välisurule või mitte. Mõnikord võib nende tegevus ka seda protsessi takistada: näiteks ei pruugi nad soodsaid võimalusi ära tunda (Chetty *et al.*, 2000).

4.2. Kaks näidet puidusektori firmade rahvusvahelistumisest

Alljärgnevalt tutvustatakse kahe puidusektori ettevõtte rahvusvahelistumist. Esimene näide põhineb IKEA koduleheküljel ja Lexis-nexis andmebaasil ja illustreerib firma rahvusvahelistumise käiku. Näide 2 põhineb Eesti ajakirjandusel ja illustreerib otseste välisinvesteeringute mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele.

1. **IKEA** asutajaks oli 1943. aastal Ingvar Kamprad, kes oli sel ajal 17-aastane. Algul tegeles see firma sulepeade, rahakottide, kellade, pildiraamide, sukkade ja paljude muude kaupade müü-

giga. 1945. aastal andis omanik välja kataloogi. 1948. aastal lisandus kaupade nimistusse ka mööbel, mida toodeti lähiümbruskonna vabrikutes. Et mööbli vastu oli suur huvi, ilmus 1951. aastal spetsiaalne mööblikataloog. Et see osutus väga edukaks, otsustas Kamprad kõigi muude kaupade müügist loobuda ning keskenduda odavale mööblile. 1953. aastal avas ta esimese näitusesaali, kus ostjad said kaubaga tutvuda, kuid mitte kohapealt osta. See osutus oluliseks konkurentsieeliseks ja aitas vältida hinnasõda madalal kvaliteedilise mööbli müüjatega. IKEA põhikreedoks said funktsionaalsus, kvaliteet ja madalad hinnad. 1955. aastal hakkas firma ka ise mööblit disainima. Kui üks töötaja otsustas laualt jalad ära võtta, et see sõiduautosse mahuks, tekkis ettevõttel idee pakkida ka muu mööbel osade kaupa. 1956. aastal mindigi sellele süsteemile üle. See alandas hindu ja transpordikulusid. 1958. aastal avas firma esimese kaupluse, mis 6700 ruutmeetriga oli sel ajal Skandinaavia suurim. Firmaga liitus sajas töötaja. 1963. aastal avati esimene kauplus väljaspool Rootsit: Oslo lähedal Norras. 1965. aastal avati Stockholmis 45 800-ruutmeetrine kauplus. 1969. aastal avati kauplus Taanis ja 1973. aastal Šveitsis. Järgmisel aastal mindi ka Saksamaale, millest praeguseks on saanud firma suurim turg. Peatselt siseneti Austraalia (1975), Kanada (1976), Austria (1977), Hollandi (1979) ja Prantsusmaa (1981) turule. 1983. aastal oli ettevõttel juba 6000 töötajat. 1984. aastal läks firma Belgiasse ja veel aasta hiljem USAsse. Peagi järgnesid ka Suurbritannia (1987), Itaalia (1989), Ungari ja Poola (mõlemad 1990, kusjuures Poola tootjatega olid ettevõttel lepingud juba 1950. aastatest). 1991. aastal sisenes firma ka Tšehhi ja Araabia Ühendemiraatide turule. 1993. aastaks kasvas IKEA kaupluste arv 114 ja riikide arv 25ni. 1996. aastal järgnes Hispaania ja veel kaks aastat hiljem Hiina. 1999. aastaks oli kaupluste arv kasvanud 150ni, riikide arv 29ni ning töötajate arv 53 000ni. Aasta hiljem läks IKEA ka Venemaale ning 2003. aastal Malaisiasse, kus avati Aasia suurim kauplus. Kokku on tal erinevaid tooteid 12 000, kuid kõigis kauplustes on põhivalik, sortiment sõltub ka kaupluse suuruselt. IKEA tellib oma tooted enam kui 2000 ettevõttest ja 55

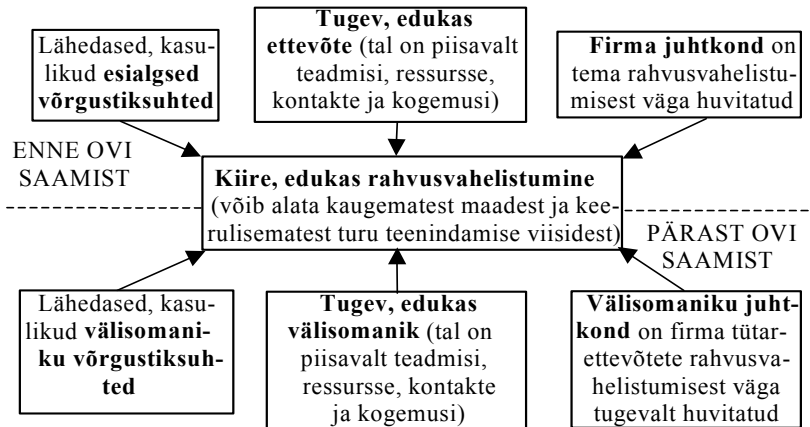
riigist. Tema kataloogi trükiarvuks on 118 miljonit, seda levitatakse 32 riigis. Enamik kauplusi töötab frantsiisi põhimõttel. 2002. aastal oli IKEA käive 12 miljardit eurot (1954. a vaid umbes 1 mln eurot). Seejuures on firma käive kasvanud pidevalt tema asutamisest peale (välja arvatud 1997. aastal). 77% käibest tuli 2002. aastal erinevatest riikidest, 19% Põhja-Ameerikast ning ülejäänud Aasiast. Suurimad turud olid Saksamaa 20, Suurbritannia 13, USA 12, Prantsusmaa 9 ja Rootsi 8%ga. Tooteid osteti peamiselt Hiinast (15%), Rootsist (12%), Poolast (10%), Saksamaalt (6%) ning Itaaliast (6%). Kokku oli töötajaid 75 500, neist 57 500 jaekaubanduses. 2002. aastal käis IKEA kauplustes 286 miljonit inimest.

2. **Britannic Eesti** asutati 1998. aastal. Firma tegeles puidutöötlemisega ja talle kuulus kolm saeveskit. Ettevõtte ainuomanikuks oli Suurbritannia firma Britannic Group. Britannic Eestil oli algusest peale probleeme käibevahenditega. Mitmed varustajad kurtsid, et nad ei saanud toodangu eest õigel ajal raha kätte, isegi kui summad olid väikesed. Britannic Eesti süüdistas oma ostjaid välismaal (ta müüs kogu oma toodangu Eestist välja). 2000. aastal emaettevõtte pankrotistus. Neil ei õnnestunud oma tegevust Eestis jätkata. Firma kahe saeveski uueks omanikuks sai Stator Trade, mis kuulus Briti ja USA investeerimisfondidele ja mõnele erainvestorile. 2001. juulis sai ettevõtte uueks nimeks Scanforest. 2004. aasta veebruaris esitas firma pankrotiavalduse. Ta ei suutnud kasumit teenida ja uutelt omanikelt vajalikke käibevahendeid hankida. Ettevõtte sattus krooniliste võlgnike nimekirja ja paljud tarnijad keeldusid talle oma toodangut ilma pangagarantiita müümast. 2003. aasta detsembris suleti firma saeveskid ja 220 töötajat kaotas töö.

4.3. Teoreetilised järeldused

Eespool toodud teooriate ja kahe näite põhjal võime eristada kahte kardinaalselt erinevat rahvusvahelistumise protsessi ja nelja erinevat rahvusvahelistumise teed⁸, mis sõltuvad firma ning tema välisomaniku eripäradest ja võrgustikuhettest.

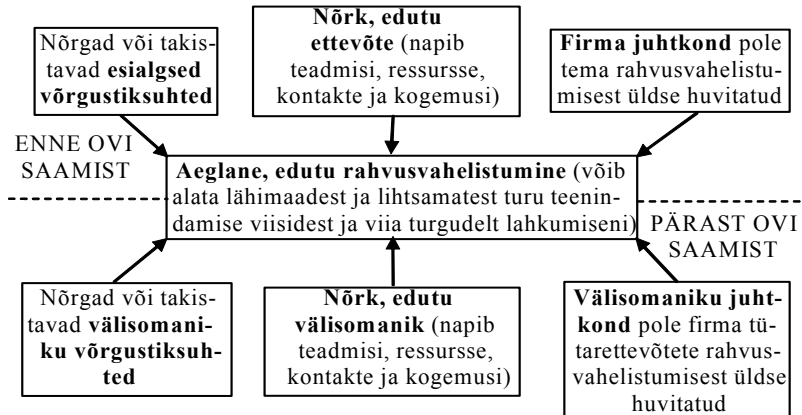
Joonistelt näeme, et ettevõtte rahvusvahelistumine on tõenäoliselt edukas, kui tal on juba enne välisomaniku kaasamist piisavalt teadmisi, ressursse, kogemusi ja kontakte, tal on lähedased ja kasulikud suhted partneritega ning tema juhtkond on rahvusvahelistumisest huvitatud. Tugeva, eduka välisomaniku kaasamine võib seda protsessi veelgi kiirendada, eriti kui tal on lähedasi partnereid ning tema juhtkond toetab tütarfirmade rahvusvahelistumist (vt joonis 4.1).



Joonis 4.1. Kiire, edukas rahvusvahelistumine.

⁸ Loomulikult on olemas ka vahevariandid. Näiteks võib firmal olla tugev välisomanik, kes samas takistab tema ligipääsu mõnele turule või turusegmendile. Samuti on võimalik, et ettevõtte juhtkond on rahvusvahelistumisest huvitatud ka siis, kui firmal napib kogemusi ja ressursse ning ta pole veel jõudnud tugevaid partnereid leida.

Kui ettevõttel enne välisomaniku kaasamist napib teadmisi, ressursse, kogemusi ja kontakte, tal on partneritega nõrgad suhted või teised võrgustiku liikmed teda takistavad ning kui tema juhtkond pole rahvusvahelistumisest huvitatud, on selle firma rahvusvahelistumine aeglane. Nõrga, edutu välisomaniku kaasamine võib seda protsessi veelgi aeglustada, eriti kui tal pole lähedasi partnereid või need teda takistavad ning kui tema juhtkond pole tütarfirmade rahvusvahelistumisest huvitatud. Selle tulemusena võib välisosalusega ettevõtte isegi mõnelt või kõigilt välisturgudelt tagasi tõmbuda (vt joonis 4.2).



Joonis 4.2. Aeglane, edutu rahvusvahelistumine.

Saadud kahe erineva rahvusvahelistumise põhjal võib välja töötada nelja tee kontseptsiooni, mis sisaldab nii firma kui tema omaniku võrgustike ja eripära mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele (vt tabel 4.1). Alljärgnevalt uuritakse seda ka seitsme näidisfirma kontekstis.

Toodud maatriks ei ole vastuolus ühegi eespool uuritud käsitlusega. Nagu varem öeldud, hõlmab ta nii aeglast kui ka kiiret rahvusvahelistumist, võrgustike ja juhtkonna tegevuse positiivset

kui ka negatiivset mõju. Ta ei välista ka liikumist kvadrantide vahel. Osa peatükis uuritud käsitlusi vastab üsna täpselt mõnele ülaltoodud neljast rahvusvahelistumise teest. Näiteks Uppsala mudeli poolt kirjeldatud aeglane rahvusvahelistumine sobib teise kvadranti, samas kui rahvusvahelise sünninud firmade alastes uurimustes toodu vastab kõige rohkem esimesele kvadrantile. Viimasesse sobivad ka U-mudeli erandid.

Tabel 4.1. Neli rahvusvahelistumise teed sõltuvalt firma ja tema välisomaniku eripärast ning võrgustikusuhetest

		Kas firma on tugev ja edukas, kas ta esialgsed võrgustikupartnerid on lähedased ja abivalmid ja kas ta juhid on rahvusvahelistumisest huvitatud?	
		Jah	Ei
Kas välisomanik on tugev ja edukas, kas ta võrgustiku-partnerid on lähedased ja abivalmid ja kas ta juhid on välisosaluselise ettevõtete rahvusvahelistumisest huvitatud?	Jah	I Kiire, edukas rahvusvahelistumine. Firma võib olla välisur-gudel edukas juba enne OVI saamist. Välis-omaniku ja tema võrgus-tiku abi võib seda prot-sessi veelgi kiirendada.	II Kiirenev rahvusvahelistumine. Ettevõtte ei pruugi enne välisomaniku kaasamist välisur-olulist edu olla. Välis-omaniku ja tema võr-gustiku abiga võib see protsess kiirenedada.
	Ei	III Aeglustuv rahvusvahelistumine. Ettevõtte võib olla enne välisomaniku kaasamist rahvusvaheliselt edukas. Samas võivad omaniku ja tema partnerite piiran-gud välisur-gegevust aeg-lustada või viia selle lõpetamiseni.	IV Aeglane, edutu rahvusvahelistumine. Firmal pole enne välis-omaniku kaasamist olu-list välisur-gegevust. Oma-nik ja tema võrgustiku liikmed takistavad teda veelgi enam, viies välisur-gegevuse aeglus-tamise või lõpetami-seni.

Ülejäänud käsitlustest on abi firmade paigutamisel tabeli ühte või teise ossa. Näiteks see, milline on firma eripära, millised on tema juhid ja võrgustikud, määrab ära, kas tema rahvusvahelistumine on nii enne kui pärast välisinvesteeringu saamist aeglane (kvadrandid II ja IV) või kiire (kvadrandid I ja III). Välisomanike eripära, võrgustikud ja juhtkonna tegevus mõjutavad omakorda seda, kas ettevõtte rahvusvahelistumine vastab pigem tabeli ülemises või alumises pooles toodule.

Uurides varasemate käsitlusviiside puudusi, võime ka järeldada, et vaatamata oma lihtsusele ja suhteliselt piiratud empiirikalde tuginemisele suudab antud maatriks küllaltki olulisel määral eelmistele teooriatele tehtud kriitikat vältida. Ta sisaldab rahvusvahelistumise protsessi kogu mitmekesisuses. Ükski sisenemisiis, dimensioon, firma või riigi tüüp või seda protsessi mõjutav tegur ei ole toodud tabeliga vastuolus. Maatriksiga võib selgitada ka mõne rahvusvahelistumisviisi vahelejätmist, mõnelt turult tagasitõmbumist või sinna uuesti sisenemist. Ka ühest kvadrandidist teise liikumise ja täiendavate tegurite (nt majanduskeskkonna) lisamise võimalus pole välistatud. Lisaks sellele võib selle maatriksi vajaduse korral osadeks lahti võtta, uurides võrgustike, firma olukorra ja juhtkonna tegevuse mõjusid eraldi. Nii võib paremini aru saada, mis põhjustas mingi muutuse ettevõtte rahvusvahelistumises. Toodud raamistiku abil saab anda ka mõningaid soovitusi firmajuhtidele või riigi majanduspoliitika kujundajatele. Ka prognooside tegemine on võimalik.

Kokkuvõte ja soovitused tulevasteks uuringuteks

Välisosalusega firmade rahvusvahelistumine on keeruline protsess, mida mõjutavad paljud tegurid. Käesolevas peatükis käsitleti vaid mõningaid sellega seonduvaid aspekte. Teoreetilist kirjandust uurides selgus, et paljud firmad alustavad rahvusvahelistumist lähiturgudelt ja lihtsamatest turule sisenemise meetoditest. Hiljem sisenevad paljud neist kaugematele turgudele ja kasutavad

keerulisemaid sisenemisviise. Kui välisomanikud ja teised võrgustiku liikmed aitavad neid ettevõtteid vajalike ressursside ja kontaktidega, suudavad nad rahvusvahelistuda suhteliselt kiiresti: siseneda kohe (mitmele) kaugemale turule ja kasutada keerulisemaid sisenemisviise: näiteks otseseid välisinvesteeringuid. Samas ei pruugi omanike ja nende võrgustike mõju alati positiivne olla: mõned ettevõtted võivad rahvusvahelistumise käigus mõnelt turult seetõttu tagasi tõmbuda. Saadud tulemuste põhjal töötati välja rahvusvahelistumise nelja tee kontseptsioon, mis haaras nii aeglast kui kiiret rahvusvahelistumist, turult lahkumist ja sinna tagasipöördumist, omanike ja välisosalusega firmade eripära ning võrgustike positiivset ja negatiivset mõju.

Saadud raamistikku saab teatud määral kasutada Eesti majanduspoliitika kujundamisel. Eestis on siamaani loodetud kaubandusbilansi defitsiiti vähendada muu hulgas just suure otseste välisinvesteeringute sissevoolu abil. Kuigi nende sissevool võib välisosalusega firma rahvusvahelistumisele väga oluliselt kaasa aidata, võib mõnikord välisomaniku tegevus viia ka tütarettevõtte rahvusvahelistumise aeglustumiseni või isegi selle lõppemiseni. Seega ei pruugi valimatu otseste välisinvesteeringute riiki meelitamine kaubandusbilansi tasakaalustamise seisukohast kasulik olla. Pigem võiks Eestis kaaluda lisasoodustuste tegemist ekspordile orienteeritud ja kõrge lisandväärtusega tooteid valmistavatele välisinvestoritele ning aidata kohalikel ettevõtetel leida välismaalt vajalikke koostööpartnereid.

Ülaltoodu põhjal võib anda mõningaid soovitusi ka ettevõtjatele. Näiteks tuleks välispartnerit väga hoolikalt valida ja rahvusvahelistuda soovides ise aktiivselt tegutseda, sealhulgas teha koostööd teiste omanikule kuuluvate firmadega. Välisomaniku võrgustikus passiivseks jäämine ei pruugi (eduka) rahvusvahelistumiseni viia. Ka võrgustikusuhete loomine väljaspool välisomaniku suhte-võrgustikku on kahtlemata ettevõtte jaoks väga oluline. Ta võib näiteks selliste suhete kaudu oma kulusid vähendada, uusi tooteid välja arendada ja käivet suurendada. Samas tuleb arvestada või-

malike negatiivsete mõjudega – välisomanik või muu partner võib hakata firma tegevust piirama, näiteks takistada ligipääsu mõnele turule või turusegmentidele. Lisaks sellele võivad mõne pikaajalise suhte lõpetamisega kaasned olulised kulud, mis on suuremad suhte jooksul saadud tuludest.

Lisaks soovitude andmisele võib väljatöötatud raamistikku teataval määral kasutada ka mõne konkreetse ettevõtte rahvusvahelistumise käigu prognoosimiseks. Firma rahvusvahelistumisest huvitatud tugeva välispartneri või -omaniku kaasamine peaks seda protsessi kiirendama, samas kui ettevõtte või tema omaniku juhtkonna orienteeritus koduturu teenindamisele on kindlasti rahvusvahelistumist pidurdavaks teguriks. Prognoosimine peaks olema veelgi edukam, kui lisada maatriksisse ka firma ja tema välisomaniku majanduskeskkonnas toimunud muutused, nagu nõudluse, palkade, konkurentsitaseme, toorainehindade, maksude ja riigi toetuste kasv või kahanemine ning konkurentide ja koostööpartnerite areng.

Seda teemat võib veel mitmes teises suunas edasi uurida. Näiteks võiks rohkem tähelepanu pöörata otseste välisinvesteeringute sissevooluga kaasnevatele kaudsetele mõjudele – sellele, kas välisosalusega firmade siseriigis asuvad kodumaise kapitaliga partnerettevõtted hakkavad allhankesuhete kaudu rahvusvahelistumiseks vajalikke kontakte ja ressursse hankides ka proovima otse välisurule minna. Siiaamaani pole seda teemat eriti põhjalikult uuritud.

Välisomanike eripära võib samuti osutada oluliseks ettevõtete rahvusvahelistumist mõjutavaks teguriks. Näiteks võivad erinevates tööstusharudes, eri suuruse ja välisuru kogemustega omanikfirmad teha erinevat tüüpi otseseid välisinvesteeringuid. Seega ei pruugi sarnaneda ka neid investeeringuid saanud ettevõtete rahvusvahelistumine.

Ka omanikfirmade juhtide orienteeritust lühiajalistele või pikaajalistele eesmärkidele ning pikaajaliste suhete loomisele või

vältimisele tuleks põhjalikult analüüsida. Välisomaniku ja tütar-ettevõtte vahelised suhted sõltuvad suuresti nende juhtidest ning nende võimest suhteid luua, säilitada ja parandada. Selle aspekti uurimine on eriti tähtis, et uurida välisosalusega firma rolli omanikfirma suhtevõrgustikus.

Peale selle tuleks uurida koduturuga piirduvate ettevõtete juhtkonna tegevust. Mõnel neist firmadest on kõik eeldused välisurul edu saavutada, kuid nad võivad siiski mitte ekspordida või investeerida, sest juhid on selle vastu. Otsesed välisinvesteeringud võivad selliste ettevõtete rahvusvahelistumist erinevalt mõjutada.

Saadud raamistikku võib samuti edasi arendada. Näiteks võib sinna lisada skaala, et hinnata rahvusvahelistumise taset, otsustamisvabadust ja abi omanikfirmalt, või välja töötada reeglid, mille põhjal ettevõtet mingisse kvadranti paigutada.

Lõpuks tuleks rohkem tähelepanu pöörata otseste välisinvesteeringutega kaasnevatele negatiivsetele mõjudele: näiteks võib välisomanik sundida tütar-ettevõtet teenindama teatud turge, piirata teistesse riikidesse pääsu või sealse tegevuse isegi lõpetada. Ka ebaõnnestunud otseseid välisinvesteeringuid ja nende mõju võiks senisest enam uurida: näiteks kuidas mõjutab välisomaniku pankrotistumine tema tütar-ettevõtete rahvusvahelistumist. Ainult siis võime suurema kindlusega soovitada firmajuhtidele, mida mõnes konkreetses olukorras ette võtta, ja öelda, kas ja kuidas sihtmaad võiksid senisest rohkem otseseid välisinvesteeringuid ligi meelitada või kaubandusbilansi defitsiiti vähendada.