

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katariina Sõmmer

**INTERNETIPÕHISE MAJUTUSTEENUSE
BRONEERIMISSÜSTEEMIGA
LÄTI TURULE SISENEMINE HOTELWEB OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava: juhtimine ja turundus, peeriala: ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15 517 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katariina Sõmmer

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 176891TATM

Üliõpilase e-posti aadress: katariina.sommer@gmail.com

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Rahvusvahelistumise olemus.....	8
1.2. Rahvusvahelistumise teooriad	11
1.3. Rahvusvahelistumise motiivid.....	14
1.4. Väliturule sisenemise strateegiad.....	16
1.5. Teenuseettevõtete rahvusvahelistumise strateegia valik	18
1.5.1 Interneti roll teenuseettevõtte rahvusvahelistumises	22
1.5.2. Internetipõhine reisiteenuse ettevõtte	23
1.6. Varasemad uuringud.....	24
2. METOODIKA	27
2.1. Uurimismeetodite tutvustus.....	27
2.2. Andmete kogumine	31
3. INTERNETIPÕHISE MAJUTUSTEENUSE BRONEERIMISÜSTEEMIGA LÄTI TURULE SISENEMINE	32
3.1. Hotelweb OÜ analüüs.....	32
3.1.1. Ettevõtte tutvustus ja hetkeolukord	32
3.1.2. Ettevõtte väliskeskond ja sisekeskkond.....	35
3.1.3. Strateegilised faktorid ja soovituslikud strateegiad.....	37
3.1.4. Ettevõtte valmisolek rahvusvahelistumiseks	39
3.2. Läti Vabariigi makrokeskkonna analüüs	40
3.2.1. Poliitiline keskkond	40
3.2.2. Majanduslik keskkond.....	41
3.2.3. Sotsiaalne keskkond	44
3.2.4. Tehnoloogiline keskkond	46
3.2.5. Õiguslik keskkond	47
3.2.6. Ökoloogiline keskkond.....	49
3.3. Mikrokeskkonna analüüs.....	49
3.4. Järeldused ja ettepanekud	57

KOKKUVÕTE	62
SUMMARY	65
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	68
LISAD	76
Lisa 1. Väliskeskkonna analüüsi kokkuvõte.....	76
Lisa 2. Sisekeskkonna analüüsi kokkuvõte	77
Lisa 3. Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte.....	78
Lisa 4. TOWS maatriks	79

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö keskendub rahvusvahelistumisele ja välisturule sisenemise uurimisele internetipõhise majutusteenuse broneerimissüsteemi Hotelliveeb (Hotelweb OÜ) näitel. Ettevõtte soov on oma tegevust laiendada Läti Vabariiki, kuid probleemiks on, et ettevõttel puudub välisturule sisenemise kogemus ning laialdasemad teadmised Läti turust. Seetõttu on töö eesmärgiks analüüsida nii ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemiseks kui ka Läti ärikeskkonda, et otsustada, kas ja millisel viisil saaks Hotelweb OÜ edukalt Läti turule siseneda. Töö keskseks uurimisküsimuseks on: kuidas internetipõhise reisisiteenusega edukalt Läti turule siseneda majutusteenust vahendava broneerimissüsteemi näitel?

Töö teoreetilise raamistiku loomiseks käsitletakse rahvusvahelistumise olemust, teooriaid, motiive, viise ning seda peaaesjalikult just teenuseettevõtte perspektiivist, sealhulgas tuuakse välja internetipõhise teenuseettevõtte rahvusvahelistumisega seotud erisused ja varasemad uuringud.

Töö teine ehk empiiriline osa keskendub Hotelliveebi pakutava teenuse Läti turule sisenemise valmisoleku hindamisele. Selleks viiakse läbi ettevõtte strateegiline audit ning Läti mikro- ja makrokeskkonna analüüs.

Peamised järeldused ja hinnangud on, et nii Läti mikro- kui makrokeskkond on internetipõhise majutusteenuse broneerimissüsteemiga sisenemise jaoks soosiv ja Hotelweb OÜ-l on olemas peamised vajalikud tugevused sihtturul tegutsemiseks. Internetipõhise reisisiteenuseettevõtte rahvusvahelistumiseks on sobilikud kombineeritud mudelid, välisturul edukaks opereerimiseks on soovitatav sihtriiki sisesenda kõrge kontrolliga viisi läbi, tähtsal kohal on usaldusväärsed partnerlussuhted ning sügavamad teadmised sihtturust.

Võtmesõnad: välisturule sisenemine, teenuseettevõtte rahvusvahelistumine, Läti, PESTLE-analüüs

SISSEJUHATUS

Rahvusvahelisel kaubandusel ei ole kunagi varem olnud nii laialdast ja üheaegset mõju riikidele, ettevõtetele ja üksikisikutele kui praegu. Maailma kaubavahetus on aastatel 2005–2017 kasvanud 49%, 9 triljonilt 17,8 triljonile USA dollarile, maailma teenusekaubandus on sama aja jooksul suurenenud 58%, 2,1 triljonilt 5 triljonile USA dollarile. (Latest trends...2018, 28, Key statistics...2017, 5).

Internet ja e-kaubandus mõjutavad üha enam rahvusvahelist äritegevust. Viimast Euroopa e-kaubanduse uuringu kohaselt on e-kaubanduse keskmine kasv umbes 10% aastas. Euroopas on keskmiselt 81% tarbijatest internetiühendus. Järjest enam sooritatakse oste Internetist, kaasa arvatud reisiteenuseid. Tänu Internetile on ettevõtetal järjest enam võimalik oma tooteid ja teenuseid pakkuda mitte ainult koduturul, aga ka välisriikidesse. (European Ecommerce...2017)

Hotelweb OÜ (Hotelliveeb) on Eesti ettevõtte, mille põhitooteks on internetipõhine majutusteenuse broneerimissüsteem ehk digiplatvorm, läbi mille on võimalik reaajas broneerida Eesti ja Läti hotellide turismipakette ehk erinevatest turismiteenustest koosnevat kogumit. Pakette turustatakse hetkel ainult Eesti klientidele, peamiselt siseturistidele. Ettevõtte alustas oma tegevust 2009. aastal ning on saavutanud populaarsuse Eesti klientide seas.

Hotelliveebi eesmärgiks on oma tegevuse laiendamine välisturgudele ning esimeseks potentsiaalseks sihtturuks on Läti Vabariik. Probleemiks on, et ettevõttel puudub varasem rahvusvahelisel turul opereerimise kogemus, samuti puudub laialdasem teadmine Läti turust. Seega tuleneb teemavalik ettevõtte praktilisest vajadusest ning töö eesmärgiks on analüüsida nii ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemiseks kui ka Läti ärikeskkonda, et otsustada, kas ja millisel viisil saaks Hotelweb OÜ edukalt Läti turule siseneda. Töö keskseks uurimisküsimuseks on: kuidas internetipõhise reisiteenusega edukalt Läti turule siseneda majutusteenust vahendava broneerimissüsteemi näitel?

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks ja töö eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- rahvusvahelistumise ja internetipõhise teenuseettevõtte väliturule sisenemisega seonduvate teoreetiliste allikate läbitöötamine;
- uurimismeetodite tutvustamine;
- Hotelweb OÜ strateegilise auditi läbiviimine ja väliturule sisenemise valmisoleku hindamine;
- Läti makro- ja mikrokeskkonna analüüs;
- järelduste ja ettepanekute tegemine lähtuvalt uuringutulemustest.

Töö teoreetilise tagapõhja loomiseks kasutati mitmeid eri allikmaterjale, mis käsitlesid rahvusvahelistumise olemust, teooriaid, motiive, strateegiad ja teenuseettevõtte väliturule sisenemist. Empiirilise uuringu ehk Hotelweb OÜ strateegilise auditi ja Läti turu ärikeskkonna uuringu läbiviimiseks kasutati teisesid andmeid.

Materjali kasutati erinevatest teemakohastest raamatutest, mille autoritest väärivad enim tähelepanu S. Tamer Cavusgil, Gary Knight ja John Riesenberger, ning usaldusväärsetest internetiallikatest, millest tähtsamad olid Läti Statistikaameti andmebaas, raportid ja ülevaated; samuti Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon (OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*) ja Euroopa Liidu (EL) raportid. Uuringute läbiviimiseks oli abi uurimismeetodeid käsitlevate allikatega tutvumisest.

Töö koosneb kolmest peatükist ja neljast lisast. Esimeses peatükis keskendutakse rahvusvahelistumise teoreetiliste aluste uurimisele. Teine peatükk tutvustab uuringumeetodeid ja andmete kogumise meetodeid. Kolmandas peatükis teostatakse Hotelweb OÜ strateegiline audit, Läti Vabariigi makro- ja mikrokeskkonna analüüs ning tehakse uuringutulemustele tuginedes järeldused ja ettepanekud. Lisadena on Hotelweb OÜ strateegilise auditi lisamaterjalid.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Algis Perensit ja Hotelweb OÜ tegevjuhti Viljo Naari.

1. RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva magistr töö keskseks teemaks on teenuseettevõtte rahvusvahelistumine ja välisturule sisenemine. Varasemalt on palju uuritud ettevõtete sisenemist rahvusvahelisele turule, eristamata kas ettevõtte pakub tooteid või teenuseid. Kuna teenustel on rahvusvahelises äris üha suurem roll, siis on järjest enam tähelepanu hakatud pöörama teenuseettevõtete rahvusvahelistumise uurimisele. Kitsamas teenuseäri perspektiivis on üha suurem roll internetipõhistel teenustel – tehnoloogiliste arenduste ja üldise elujärje paranemise tõttu on Internet globaalselt üha enam kättesaadav ja internetikasutajate arv on kiirel tõusuteel. Interneti kasutamine nii peamise kui ka toetava müügikanalina, nii kodumaal kui välisriikides, on ettevõtete jaoks ühest küljest üha populaarsem, teisalt vältimatu samm konkurentsipüsümiseks.

1.1. Rahvusvahelistumise olemus

Rahvusvaheline äri viitab üle riigipiiride toimuvale ettevõtete vahelisele kaubandus- ja investeerimistegevustele. Ettevõtted toodavad ja turustavad ning viivad läbi muid väärtust lisavaid tegevusi rahvusvahelisel skaalal. Otsitakse välisriigi kliente ja osaletakse koostöösuhetes välisriigi äripartneritega. (Cavusgil *et al.* 2013, 2) Rahvusvahelistumine on protsess, mille käigus ettevõtte liigub ainult oma siseturul tegutsemisest rahvusvahelistele turgudele (Griffith *et al.* 2003, 186).

Rahvusvahelistumine on toimunud mitmete eri trendide tõttu, millest Cavusgil jt (2013; 12–13) peavad märkimisväärseks viite põhjust:

- 1) Rahvusvaheliste kaubandus- ja investeerimisbarjäärade vähenemine – näiteks autode, tööstusmasinate ja paljude muude toodete tollimaksud on mitmetes riikides vähenenud peaaegu nullini, mis soodustab kaupade ja teenuste vabamat rahvusvahelist liikumist;
- 2) Turgude liberaliseerimine ja vabade turgude teke – sündmused nagu näiteks Nõukogude Liidu lagunemine, Berliini müüri langemine ja reformid Hiina majanduses on integreerinud endised käsumajandusega riigid globaalsesse majandusse;

- 3) Industrialiseerimine, majanduslik areng ja moderniseerimine – kiirelt arenevad Aasia, Lääne-Ameerika ja Ida-Euroopa majandused toodavad ja ekspordivad järjest enam keerukaid, kõrgekvaliteedilisi ja konkurentsivõimelisi tooteid. Majanduslik areng tõstab arenevate turgude elatustaset.
- 4) Maailma finantsturgude integreerumine – kapitali kaasamine, laenamine, tarnijatele maksmine, klientide maksete saamine ja välisvaluutatehingutes osalemine on rahvusvaheliselt aktiivsetel ettevõtetel võimalik just tänu finantsturgude integreerumisele.
- 5) Tehnoloogia areng – uued infotehnoloogilised võimalused, kommunikatsioonid, tootmis- ja transpordivõimalused on rahvusvahelise äri teinud võimalikuks väga erinevatele ettevõtetele.

Ajalooliselt on rahvusvaheline kaubandus olnud seotud materiaalsete toodetega. Tänapäeval on ka teenustel (immateriaalsetel toodetel) äärmiselt oluline roll rahvusvahelises äris. Teenuseäri moodustab rahvusvahelisest kaubandusest umbes veerandi ning viimastel aastatel on rahvusvaheline teenusteäri kasvanud kiiremini kui toodete äri. (Cavusgil *et al.* 2013, 7)

Javalgi ja White'i (2002, 565) kohaselt on justnimelt rahvusvahelise teenuste turu kasvu peamiseks liikuma panevateks jõududeks järgmised tendentsid, muutused ja uuendused:

- Maailma Kaubandusorganisatsiooni (WTO) asutamine ja WTO keskendumine rahvusvahelistuvatele teenustele on kasvanud.
- Majanduspoliitilised- ja kaubandusühendused loovad suuremaid turge.
- Valitsuste hoiakud kaubanduse ja välismaiste otseinvesteeringute suhtes on muutunud, seetõttu on nii arenenud kui ka arenevates riikides teenindussektor kasvutrendis.
- Teenusepakkujate usaldus rahvusvahelisel tasandil on kasvanud tänu arvukatele intellektuaalomandikaitse ja autoriõiguste, patentide ja kaubamärkide kaitsemeetmetele.
- Tarbijate demograafilised muutused, nagu näiteks kasvav jõukus, rohkem aega vaba aja veetmiseks, paremad haridusvõimalused ja rohkem tööjõus osalevaid naisi, tekitavad suuremat nõudlust erinevate teenuste järele.
- Uuendused seoses infotehnoloogia ja transpordiga võimaldavad lihtsamat, kiiremat ja ökonoomsemat viisi andmete, inimeste ja teenuste teisaldamiseks.

Ka Rammal ja Rose (2014, 1) kinnitavad, et teenusesektori rahvusvaheliseks muutumise üheks käivitajaks on üha kasvav tendents osutada teenuseid infotehnoloogial põhinevate virtuaalsete

platvormide kaudu. Uued tehnoloogiad on muutnud äritegevuse viisi, tänu Internetile on tooteid võimalik nii osta kui müüa üle kogu maailma (Czinkota, Ronkainen 2013, 8). Traditsioonilised teenused moodustavad rahvusvahelisest teenusekaubandusest umbes poole, kuid eriti jõudsalt kasvab Interneti kaudu pakutavate teenuste osakaal (OECD Factbook 2016, 70).

Rahvusvahelised ettevõtted opereerivad keskkonnas, mida iseloomustavad unikaalsed majanduslikud tingimused, rahvusvaheline kultuur, õiguslikud ja poliitilised süsteemid. Seetõttu peavad rahvusvahelistuvad ettevõtted igapäevaselt tegelema nelja peamise riskiga: kultuuririsk, maarisk (ka poliitiline risk), valuutarisk (ka finantsrisk) ja äririsk. (Cavusgil *et al.* 2013, 7)

Kultuuririsk tuleneb eelkõige erinevustes sellistes aspektides nagu keel, elustiil, mõttelaad, tavad, religioon. Väärtused on kultuuri kauapüsiv osa ning need mõjutavad mõttelaadi, töötajate tööstiili ja tarbijate ostuharjumusi. Eripäradega kohandumine ning suhtlemine on abistavaks teguriks kultuuririski vähendamisel. (*Ibid.*)

Maarisk (nimetatakse ka poliitiliseks riskiks) viitab välisriigi poliitilise, õigusliku ja majandusliku keskkonna arengust tingitud võimalikele negatiivsetele mõjudele ettevõtte tegevusele ja kasumlikkusele. Näiteks välisfirmade suhtes ebasoodne õigussüsteem, bürokraatia, korrupsioon ja kaubandusbarjäärid. (*Ibid.*)

Valuutarisk (ka finantsrisk) viitab valuutakursside ebasoodsate kõikumiste riskile. Valuutarisk tekib kui rahvusvahelisi tehinguid teostatakse rohkem kui ühes valuutas. (*Ibid.*)

Äririsk tähendab ettevõtte potentsiaalset kaotust või ebaõnnestumist halvasti läbimõeldud või teostatud äristrateegiatest, -taktikast või -protseduuridest. Ettevõtte juhid võivad teha kehvaid valikuid sellistes valdkondades nagu äripartnerite valik, turule sisenemise ajastus, hinnakujundus, tootomaduste loomine ja turundus. Kuigi sellised äpardumisi esineb ka kodumaises äris, on tagajärjed välismaal kallimad. (*Ibid.*)

Need riskid on kõikjal, ettevõtte ei saa neid vältida, kuid neid on võimalik ette näha ja nendega toime tulla. Kui ettevõtte soovib olla rahvusvaheliselt edukas, siis on vajalik ärikeskkonna pidev hindamine, uuringute teostamine ning proaktiivsete meetmete tarvitamine, et vähendada riskidest tulenevat mõju. (*Ibid.*)

Infotehnoloogia arenemise ja Interneti laialdase kasutuselevõtu tõttu räägitakse ka nn e-riskidest, millega peavad silmitsi seisma e-teenuseid müüvad ettevõtted. Pezderka ja Sinkovics (2011, 419) toovad välja need e-riskid, mis on eriti omased e-kaubandusega tegelevatele ettevõtetele.

Rahvusvahelistumise e-riskideks on muuhulgas (*Ibid.*):

- Identiteedirisk – ettevõtte võib sattuda identiteedivarguse ohvriks.
- Identifitseerimise risk – on seotud äripartneri või kliendi identifitseerimisega.
- Privaatsusrisk – on seotud informatsiooni turvalisusega, konfidentsiaalne info ja andmed võivad sattuda varguse ohvriks.
- Veebilehe turvalisuse risk – veebilehte võivad tabada häkkerite rünnakud, viirused.
- Füüsilise turvalisuse risk – äritegevus võib katkeda riistvara probleemide tõttu, võimalik on ka andmete kadumine ettevõtte serveri füüsilise hävimise tõttu.

Rahvusvahelistumine on olnud areneva ja globaliseeruva maailma tulem. Ettevõtted pakuvad oma tooteid ja teenuseid järjest enam ülemaailmselt, mistõttu puututakse kokku unikaalsete riskidega ning domineerivad riskid olenevad pakutava toote või teenuse olemusest. Rahvusvahelistuva ettevõtte riskide vähendamiseks tuleb õppida tundma keskkonda, kus ettevõtte opereerib ning võtta tarvitusele vastavad proaktiivsed meetmed, et ettevõtte rahvusvahelist tegevust saadaks edu.

1.2. Rahvusvahelistumise teooriad

Aastakümneid on teadlased pakkunud välja teooriaid ja majanduslikku põhjendust sellele, miks leiab aset rahvusvaheline kaubandus ja investeerimine. Käesoleva töö kontekstis keskendub töö autor nendele teooriatele, mis uurivad miks ja kuidas ettevõtted rahvusvahelistuvad, kitsamalt nendele teooriatele, mida on teadustöodes kõige enam seostatud teenuseettevõtte või internetipõhise ettevõtte rahvusvahelisele turule sisenemisega.

Ettevõttetasandi teooriad uurivad, kuidas ettevõtted saavad luua ja säilitada suurepärasest organisatsioonilist suutlikkust ning neis teooriates adresseeritakse kaks suurt küsimust: „Miks ja kuidas ettevõtted rahvusvahelistuvad?“ ja „Kuidas saavad rahvusvahelistuvad ettevõtted saavutada ja säilitada konkurentsieelise? (Cavusgil *et al.* 2013, 26)

Ettevõtte rahvusvahelistumise teooriate hulgas üks enim esile toodud mudelitest on **Uppsala mudel**. Uppsala teooria loodi eelnevate rahvusvahelistumist uurinud tööde ja nelja välisturgudele sisenenud Rootsi tööstusettevõtte juhtumiuuringute põhjal kirjeldamaks, kuidas ettevõtted välisriikidesse laienevad. Selle mudeli järgi toimub rahvusvahelistumine etappide kaupa pika aja vältel. (Johanson ja Vahlne 1977, 23–24). Tüüpiliselt alustavad ettevõtted välisturgudel tegutsemist ilma suurema analüüsi ja planeerimiseta ning alustavad ekspordiga, kõige lihtsama rahvusvahelistumise vormiga, ja ajapikku, kui on kogutud piisavalt teadmisi välisturgude kohta, tehakse juba välismaiseid otseinvesteeringuid, mis on kõige komplekssem rahvusvahelistumise vorm. (Cavusgil *et al.* 2013, 34, Johanson ja Vahlne 1977, 23–24).

Uppsala mudel põhineb ettevõtte käitumuslikul teorial ja ettevõtte kasvul. Mudel väidab, et ettevõtte valib nii sihtturu kui ka sisenemisviisi vastavalt sellele, milline on senine kogemus. Kui välisturul on vaja langetada otsus, siis põhinetakse varasemalt tehtud otsustele, kogemustele. Uppsala mudeli järgi on rahvusvahelistumine ebakindlust vähendav pikaajaline protsess, mis algab koduriigile psüühiliselt ja geograafiliselt lähedalasuvest riikidest. Psüühilist kaugust hinnatakse läbi selliste faktorite, nagu haridustase, riigikeel, äripraktikad, tööstuslik areng. Mudelis vaadeldakse välisturule sisenemist, mis algab juhuslike eksporditellimustega, järgneb regulaarne eksport, kohalike müügipunktide loomine ja seejärel täielikult sihtriigis tootmise/teeninduse alustamine. (Johanson, Vahlne 1977, 23–25)

Järkjärguline rahvusvahelistumine tuleneb sageli juhtide ebakindlusest ja ebamugavusest, sest neil puudub teave välisturgude kohta ja piiriüleste tehingute kogemus (Cavusgil *et al.* 2013, 34). Uuringutes on välja toodud, et kui näiteks teenuseettevõtted sisenevad turgudele, millel on koduturu suhtes kõrge institutsionaalne, geograafiline ja kultuuriline kaugus, ohustab see osutatavate teenuste kvaliteeti (Rugman, Verbeke 2008, 399).

Järkjärgulisele teorialle on vastanduvaks teooriaks sünnilt globaalse ettevõtte teooria (*born global theory*), mille järgi ettevõtted alustavad oma rahvusvahelist laienemist kohe pärast ettevõtte loomist (Oviatt, McDougall 1994, 60). Kuigi ajalooliselt on mitmed rahvusvahelised ettevõtted arenenud suurtest kodumaistest ettevõtetest, siis Oviatt ja McDougalli teooria (1994, 45–46) kohaselt on hiljutised tehnoloogilised uuendused ja rahvusvahelise ärikogemusega inimeste arv loonud rahvusvahelistele ettevõtetele uued võimalused: isegi piiratud ressursidega uued ettevõtted võivad rahvusvahelisel areenil edukalt konkureerida. Teooria väidab, et rahvusvaheliste

uute ettevõtmiste edu sõltub sellest, kas ettevõttes on rahvusvaheline nägemus ja keskendumine rahvusvahelise müügi kasvatamisele algusest peale ning innovatiivne toode või teenus, mida turustatakse tugeva võrgustiku kaudu (*Ibid.*, 47). Kuna muutuv rahvusvaheline keskkond on lihtsustanud ja lühendanud ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi, sealhulgas võib varem kirjeldatud etappidest nõ „üle hüpata“, siis sünnilt globaalse ettevõtte teooria kohaselt peetakse järkjärgulist rahvusvahelistumise protsessi sobimatuks (*Ibid.*, 52).

Võrgustikuteooria väidab, et ettevõtte areng rahvusvahelisel turul ei sõltu ainult ettevõtte konkurentsieeliste kombinatsioonist, vaid ka võrgustikest ja strateegilistest liitudest. Koostöös tarnijate, alltöövõtjate, partnerite, klientide ja paljude teiste turuosalistega peetakse kõiki ettevõtteid ühe või mitme äri võrgustiku osaks (Johanson, Mattsson 1988, viidatud Johanson, Vahlne 2009, 1415). Need äri võrgustikud omavad võtmerolli ettevõtete rahvusvahelistumisprotsessis, edendades nii turule laienemist kui ka arendustegevust (Johanson, Vahlne 2009, 1415). Äri võrgustikke tajutakse tihti „sildadena“ välisturgudele, mis võimaldab palju kiiremat rahvusvahelistumist võrgu partnerite kogemuste ja ressursside kaudu (Mitgwe 2006, 15).

Võrgustikuteooria kohaselt on ettevõtte rahvusvahelistumisprotsess palju komplekssem ja vähem struktureeritud, kui väidab seda Uppsala mudel. Äritegevuse põhialus on koostöö, eriti teenuseäris. Võrgustik võimaldab ettevõtetel luua sellise suhtlusvõrgustiku, mis hõlbustab vastastikuseid täiendavaid tegevusi ning loob sünergia ühise eesmärgi saavutamiseks. (O'Farrell *et al.* 1998, 35)

2009. aastal uuendatud Uppsala mudel tähtsustabki võrgustikuteooria valguses ettevõtete, klientide ja tarnijate vastastikuse sõltuvuste mõju nii konkreetse geograafilise turu valikule kui ka sisenemisviisile (Johanson, Vahlne 2009, 1423). Uuendatud mudelis tuuakse välja aspekt, et rahvusvahelistumise alustamisel on ettevõttel sihtriigis piiratud suhtlusvõrgustik, mistõttu algselt tuntakse ennast kõrvaliselt, välja jäetuna (*Ibid.*, 1415). Sõltuvalt ettevõtte aktiivsusest uute suhetes loomisel kas kasvatatakse suhtlusvõrgustikku ja seeläbi võimalusi, või vastupidi, kaotatakse võimalusi ja suhtlusvõrgustikesse seotust (*Ibid.*).

Rahvusvahelise ettevõtluse teooria kujutab endast „kompromissi“ Uppsala mudeli ja võrgustikuteooria vahel (Mitgwe 2006, 16). Rahvusvaheline ettevõtluse teooria kohaselt on nii üksikisiku kui ka kindla ettevõtte käitumine välisturule sisenemise aluseks (*Ibid.*). Seega keskendub rahvusvahelise ettevõtluse teooria ettevõtjate rollile ja väärtustele, mida sageli

nimetatakse ettevõtete rahvusvahelistumisprotsessi kõige olulisemateks muutujateks (Reuwer *et al.* 2013, 5). Rahvusvahelise ettevõtluse teooria kohaselt on ettevõtja enda anded ja võrgustik rahvusvahelistumise protsessi jaoks kriitilise tähtsusega (Wentrup 2016, 567).

Rahvusvahelise ettevõtluse teooria puhul on organisatsioon valmis oma äritegevust ja toodet osaliselt muutma lihtsalt sellepärast, et ta näeb huvitavaid võimalusi teises riigis. Rahvusvahelise ettevõtluse teooria võtab erinevaid vorme, mis määravad rahvusvahelistumise protsessi ulatuse. Võib juhtuda, et ettevõttel on ülemaailmsed ambitsioonid ja seetõttu püütakse lühikese aja jooksul võimalikult paljudele turgudele siseneda; samuti võib juhtuda ka see, et ettevõtja avastab lihtsalt huvipakkuva äri võimaluse naaberriigist ning on valmis võimalusest kinni haarama ilma suurte investeeringuteta. (Reuwer *et al.* 2013, 6)

Kõikidele nendele teooriatele on omistatud teenuseettevõtte rahvusvahelistumist uurides oluline roll. Kuna rahvusvaheline ettevõtlusmaailm on väga eripalgeline, siis ei ole rahvusvahelistumise kirjeldamiseks ühte ja ainuõiget teooriat. Pigem on enamike ettevõtete rahvusvahelistumise põhjenduse leidmisel abiks erinevate teooriate ja lähenemiste kombineerimine, kuna üks kindel teooria ei pruugi täielikult leida vastuseid küsimustele, miks ja kuidas konkreetne ettevõtte rahvusvahelistus või võiks rahvusvahelistuda.

1.3. Rahvusvahelistumise motiivid

Nii nagu ettevõtte igapäevaotsuseid mõjutavad mitmed eri faktorid, siis sama kehtib ka rahvusvahelistumise otsuse kohta – on mitmeid stiimuleid, mis suunavad ettevõtet välisriikidele sisenema. (Czinkota, Ronkainen 2013, 282)

Daniels jt (2013, 59) toovad välja üldiselt kolm peamist stiimulit, miks ettevõtted rahvusvaheliselt tegutsevad. Nendeks on: müükide suurendamine, ressursside omandamine, riski vähendamine.

Cavusgil jt (2013, 10–11) toovad välja järgmised üheksa spetsiifilist rahvusvahelistumise põhjust:

- 1) kasvuvõimaluste avastamine läbi turgude mitmekesistamise;
- 2) suuremad marginaalid ja kasumid;
- 3) toodete, teenuste ja ärimetodite kohta uute teadmiste saamine;
- 4) välisriiki kolinud võtmeklientide parem teenindamine;

- 5) tarneallikatele lähemal olemine, globaalse hankimise eeliste ärakasutamine või tootehankimise paindlikkus;
- 6) juurdepääs madalama hinnaga või parema väärtusega tootmisteguritele;
- 7) mastaabisääst hankimisel, tootmisel, turustamisel ja teadus- ja arendustegevuses;
- 8) rahvusvaheliste konkurentidega toimetulemiseks või koduturu konkurendi kasvu tõkestamine;
- 9) potentsiaalselt tasuvasse välispartnerisse investeerimine.

Dicken (2003, viidatud Van Tulder 2015, 42) nimetab rahvusvahelistumise motiiviks „globaalse kasumi“ teenimise. Ta toob välja et äriettevõtetel võivad olla erinevad ootused, nagu näiteks turuosa suurendamine, turuliidriks saamine või lihtsalt ettevõtte suurendamine, kuid pikemas perspektiivis ei ole ükski neist tähtsam kui kasumi taotlemine ise.

Czinkota ja Ronkainen (2013, 282–283) toovad välja, et rahvusvahelistumise motiivid jagunevad reageerimisel põhinevateks (ennetavateks) ja proaktiivseteks. Proaktiivsed ettevõtted muutuvad rahvusvaheliseks, sest nad ise tahavad, samas kui reageerimisel põhinevad ettevõtted muutuvad rahvusvaheliseks, sest nad on sunnitud seda tegema. (*Ibid.*)

Lommelen ja Matthyssens (2005, 99, 101) on uurinud reageerimisel põhinevaid ja proaktiivseid motiive teenuseettevõtte rahvusvahelistumise korral. Teenuseettevõtte reageerimisel põhinevateks rahvusvahelistumise motiivideks on näiteks (*Ibid.*, 99): klientidele järgnemine, varasematele juhuslikele müügipäringutele järgnemine, konkurentsipurve; nii ametlikes kui mitteametlikes võrgustikes tegutsevad konkurendid ja partnerid suunavad teenuseettevõtteid rahvusvaheliseks laienemiseks (seda eriti turismiettevõtete puhul); väike ja küllastunud koduturg; riiklikud ja kaubandusorganisatsioonide ekspordi edendamise programmid; lähedalasuv atraktiivne turg.

Teenuseettevõtte proaktiivsed rahvusvahelistumise motiivid on (*Ibid.*, 101): juhtkonna initsiatiiv; ametlikesse ja mitteametlikesse võrgustikesse kuulumine ja seeläbi välisturgude võimaluste avastamine; unikaalne toode/teenus, tehnoloogiline eelis; mastaabisääst.

Teenuseettevõtte reageerimisel põhinevaid ja proaktiivseid motiive arvesse võttes võib järeldada, et internetipõhise teenuseettevõtte puhul, kes pakub väljaarendatud platvormi, võiks rahvusvahelistumise motiiviks olla tehnoloogiline eelis, aga ka klientidele ja varasematele

juhuslikele müügipäringutele järgnemine, kuna Internet on loomult globaalne ja tänu sellele on platvorm enamjaolt ülemaailmselt kättesaadav.

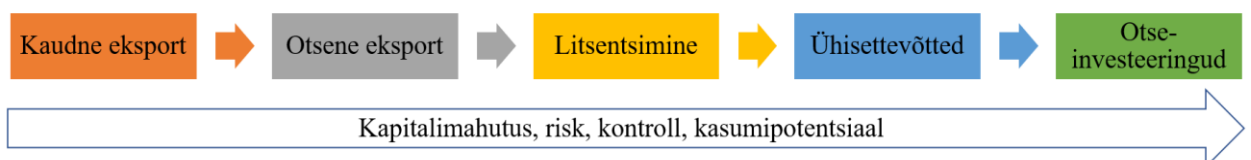
1.4. Välisturule sisenemise strateegiad

Lisaks välisturu valikule on välisturule sisenemise viis on üks tähtsamaid otsuseid, mille rahvusvahelistuv ettevõtte peab vastu võtma (Laufs, Schwens 2014, 1109). Teadlased määratlevad rahvusvahelistumise viisi struktuurilise kokkuleppena, mis võimaldab ettevõttel äritegevust välisturul oma ressursside ja turustrateegiaga läbi viia (Root 1987, 5 viidatud Shen *et al.* 2017, 430). Sisenemisstrateegia on ka määratletud kui ettevõtte välisturule sisenemiseks sobiv äristruktuur, läbi mille saab välist tegevust tõhusalt juhtida. (Laufs, Schwens 2014).

Shen *et al.* (2017, 430–431) toob oma rahvusvahelistumise viiside kohta uurivas töös välja peamised põhjused, miks õige rahvusvahelistumise viisi valik tähtis otsus on:

- 1) Palju erinevaid aspekte, mida kaaluda – sisenemisviisi valikut mõjutavad mitmed erinevad välised (nii välisriigi/ asukohamaa keskkond) kui ka sisemised tegurid.
- 2) Otsusel on olulised tagajärjed – õige sisenemisviis ei too kaasa mitte ainult tüürettevõtete suuremat tulemuslikkust, vaid ka emattevõtte eesmärgi saavutamist. Mõju ettevõtte tulemustele on pikaajaline ja algse valiku muutmine on nii ajaliselt kui rahaliselt kulukas.

Välisturule sisenemiseks on Kelleri ja Kotleri (2016, 248) sõnul viis strateegiat, milleks on: kaudne eksport, otsene eksport, litsentsimine, ühissetevõtte loomine ja otseinvesteeringud. Loetletud sisenemisviisid erinevad üksteisest kapitalivajaduse, riski, kontrolli ja kasumipotentsiaali poolest. Kui ettevõtte kapitalivajadus suureneb, siis suureneb ka risk, kontroll ja kasumipotentsiaal (vt joonis 1). (*Ibid.*)



Joonis 1. Välisturule sisenemise viisid

Allikas: Kotler, Keller (2016, 248)

Kaudne eksport on kõige väiksema kapitalivajadusega sisenemisviis. Kaudse ekspordi puhul tehakse koostööd läbi sõltumatu vahendaja, kes siis vastavalt ettevõtte tooteid välisturule müüb või vahendab. Vahendajateks võivad olla nii kaubandusettevõtted kui ka ekspordiagendid. Kaudse ekspordi eelisteks on väike investeeringu vajadus, kuna ei ole vajadust arendada ekspordiosakonda või välisriigi müügiüksust; samuti väike risk, kuna vahendajatel on kogu oskusteave. (Keller ja Kotler 2016, 249)

Ettevõtted võivad ka ise oma ekspordi korraldada, sellisel juhul on tegemist otsese ekspordiga. Kapitalimahutus ja risk on mõnevõrra suuremad, kuid samamoodi on ka potentsiaalne kasum. (*Ibid.*)

Otsene eksport toimub järgnevatel viisidel (*Ibid.*):

- ekspordiosakond asukohariigis;
- välismaine müügiüksus või tütarettevõtte;
- asukohariigi ekspordi-müügiesindajad, kes tegutsevad eri riikides;
- välismaal tegutsevad turustajad või agendid.

Lihtne viis uutele turgudele sisenemiseks on litsentsimine, mille puhul välismaa äriühing kasutab tasu eest ettevõtte tootmisprotsessi, kaubamärki, patenti, ärisaladust või muud väärtuslikku teavet/toodet. Litsentsiandja saab väikese riskiga siseneda välisriiki, omandades tootmisteadmised või tuntud toote või kaubamärgi. Sel viisil saab ettevõtte turule siseneda madala riskiga, kuid puudusteks on madal kontroll, madalam kasumipotentsiaal ja oht, et litsentsisaaja saab tulevasteks konkurendiks. Litsentsimise viisid on: juhtimisleping, lepinguline tootmine, frantsiis. (*Ibid.*)

Ühisettevõtte puhul loovad kohalik ja välismaine investor uue ettevõtte, kus jagatakse omandiõigust ja kontrolli. Ühisettevõtte võib olla vajalik poliitilistel või majanduslikel põhjustel. Näiteks võivad välisettevõtjal puududa rahalised, füüsilised või juhtimisressursid, mis võimaldaksid ettevõtet üksi asutada. Sellisel juhul on kindlasti vajalik hea partnerlussuhe. (*Ibid.*, 250)

Suurima riski, kuid omakorda ka suurima kasumipotentsiaaliga sisenemisviis on otseinvesteering. Välismaine ettevõtte võib omandada osaliselt või täielikult kohaliku ettevõtte või luua omaenda tootmisettevõtte või teenindusasutuse. Kui turg on piisavalt suur, siis pakuvad otseinvesteeringud

selgeid eeliseid: näiteks tugevdab ettevõtte uues riigis oma mainet läbi uute töökohtade loomise; samuti on paremad suhted klientide ja kohalike turustajatega, mis läbi on oma tooteid/teenuseid võimalik paremini ka kohandada. Ka säilitab ettevõtte oma investeeringute üle täieliku kontrolli ning suudab arendada tootmis- ja turunduspoliitikat, mis täidab oma pikaajalisi rahvusvahelisi eesmärke. Otseinvesteeringute peamiseks miinuseks on suur riskantsus. (*Ibid.*)

Lisaks nendele viiele sisenemisviisile on veebi areng võimaldanud uut moodi välisturule sisenemise strateegiat. Ettevõtted saavad Internetti kasutada võimsa teabe- ja müügikanalina (*Ibid.*, 39). Internetti saab tõhusalt kasutada, et meelitada uusi välismaiseid kliente, toetada olemasolevaid välismaal elavaid kliente, leida partnereid ja luua ülemaailmset kaubamärgi tustust; ka kohandavad edukad ettevõtted oma veebisaiti, et pakkuda riigipõhist sisu ja teenuseid kõige potentsiaalsematele rahvusvahelistele turgudele kohalikus keeles; paljude riikide ekspordiedendamise tegevustel on ka veebisaidid, mis võimaldavad ettevõtetel oma kodulehele linkida (*Ibid.*, 249). Internet on muutunud ka viisiks, kuidas ettevõtted saavad turu-uuringuid tõhusalt läbi viia ja pakkuda klientidele võimalust osta tooteid välismaalt. (*Ibid.*, 39)

1.5. Teenuseettevõtete rahvusvahelistumise strateegia valik

Teenuseettevõtete suureneva rahvusvahelistumise tõttu on õige sisenemisviisi valik muutunud äärmiselt vajalikuks uurimisteenuseks. Selles alapeatükis tuuakse välja teenuseettevõtete rahvusvahelistumist uurinud autorite seisukohad strateegia valiku kohta olenevalt teenuse olemusest, liigitusest ja pakutavast väärtusest.

Hoolimata teenusesektori tähtsusest on teenuste rahvusvahelistumise uurimine üsna hiljutine teema. Kaks aastakümnet tagasi oli tavapärane väita, et teenuseettevõtete rahvusvahelistumise spetsiifilisi teooriaid ei olnud vaja, sest olemasolevad rahvusvahelistumise teooriad oleksid teenuseettevõtete jaoks otseselt kohaldatavad või neid saaks kasutada suhteliselt lihtsate muudatustega. Hiljem jõudsid mitmed teadlased järeldusele, et teenuseettevõtete rahvusvahelistumise mustrid erinevad tootmisettevõtete omadest ning jälgida tuleb teistsugust rahvusvahelistumise protsessi. (Javalgi, Martin 2007, 392; Pla-Barber, Sánchez 2006, 229)

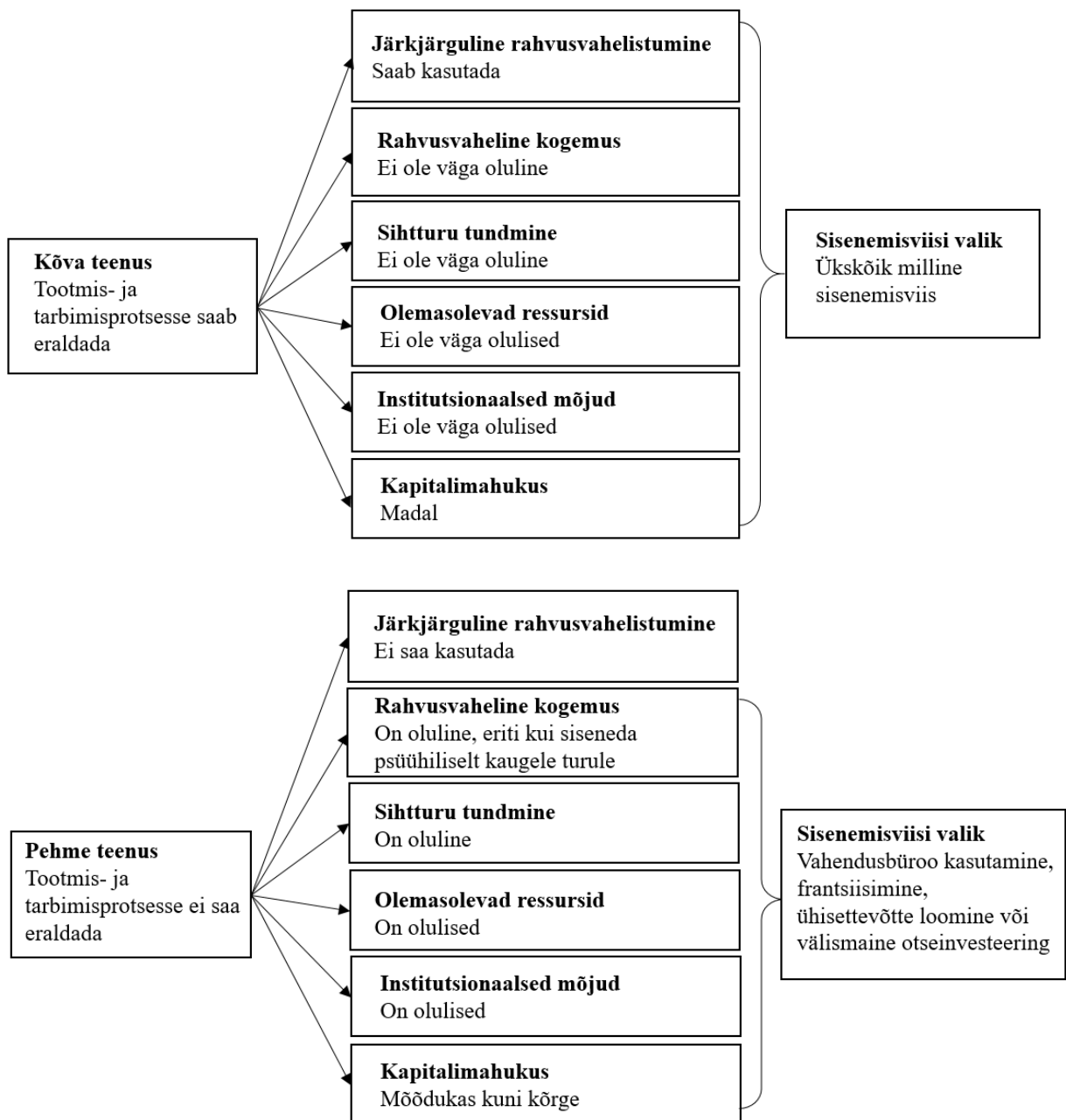
Erramilli (1990, 57) keskendus just teenuseettevõtte väliturule sisenemise viiside uurimisele ja väitis, et olemas on oluline erinevus – teenuse omadused, nagu immateriaalsus, heterogeensus, riknev iseloom, tootmise ja tarbimise samaaegsus, mängivad olulist rolli sisenemisviisi valikul.

Vastavalt Menzies ja Orr (2013, 293) kirjanduse ülevaatele mõjutavad teenuste rahvusvahelistumist neli tegurit: teenuse laad, ressursikohustused, rahvusvaheline kogemus ja kapitalimahukus. Erramilli (1990, 57) toob välja, et teenused jagatakse laadilt: pehmed teenused ja kõvad teenused ning olenevalt pakutava teenuse laadist tuleb valida sobilik sisenemisviis.

Pehme teenuste puhul toimub tootmine ja tarbimine toimub suhteliselt üheaegselt, mistõttu teenuse osad ei ole omavahel lahutatavad. Pehme teenuste puhul on indiviid otsene kasutaja, mistõttu on tähtis, et ettevõtte oleks turul füüsiliselt kohal. Restoranide, hotellide ja lennufirmade puhul on tegemist pehme teenuse pakkumisega. Pehme teenuste lahutamatus muudab järkjärgulise rahvusvahelistumise võimatuks. Pehme teenuste korral toimub rahvusvahelistumine enamasti läbi lepingulise viisi, nagu litsentsimine ja frantsiis või ka välismaiste otseinvesteeringute kaudu. (Erramilli, 1990, 54)

Kõvad teenused on teenused, mida indiviid otseselt ei kasuta, kuid on olemas selleks, et toetada pehmeid teenuseid või äriefunktsioone nagu automatiseerimine. Kõvad teenused on näiteks tarkvaraarendus, inseneriteadus, arhitektuur, mõningaid õigusteenuid. (Erramilli, 1990, 57–58) Kõvade teenuste puhul on tootmis- ja tarbimisprotsessid rohkem eraldiseisvamad, muutes need kergemini eksporditavaks; kõva teenust pakuvad ettevõtted on võimelised rahvusvahelistuva samamoodi nagu tootmisettevõtted (Erramilli 1990, 59) ehk nende rahvusvahelistumist on võimalik kirjeldada järkjärguliste teooriate abil (Menzies, Orr 2013, 292).

Olenevalt teenuse laadist (kõva vs pehme teenus) on Menzies ja Orr (2013, 303, 304) välja toonud rahvusvahelistumise protsessi karakteristikud ehk: mil määral on rakendatav järkjärguline rahvusvahelistumise protsess; kui tähtsad on aspektid nagu rahvusvaheline kogemus, teadmised turust ja rahvusvahelistumisest, kui palju on vaja ressursse, millised on institutsionaalsed mõjud, milline on kapitalimahukus. Rahvusvahelistumise protsess ja strateegia valik olenevalt teenuse liigist on välja toodud joonisel 2.



Joonis 2. Rahvusvahelistumise protsess ja strateegia valik olenevalt teenuse liigist
(Allikas: Menzies ja Orr 2013, 303, 304)

Jooniselt nähtub, et näiteks kõva teenuse puhul, mille alla kuuluvad muuhulgas pehmete teenuste toetamist pakkuvad ettevõtted, näiteks reisiteenuse pakkumist toetav internetipõhine platvorm, saab rahvusvahelistuda järkjärguliselt. Nii rahvusvahelisuse kogemus, sihtturu tundmine, olemasoleva ressursid kui ka institutsionaalsed mõjud ei ole väga olulised ning kapitalimahukus on madal ning sisenemisviisideks sobiks ükskõik milline sisenemisviis.

Jensen ja Petersen (2014, 559) leidsid, et sisenemisviisi valik olenevalt kas tegemist on kõva või pehme teenusega on liialt üldine lähenemine ning pakkusid välja sisenemisviisi valiku olenevalt teenuse liigitusest, mis põhineb kliendile pakutavast väärtusest. Teenuste liigitamine vastavalt loodavast väärtusest on C. B Stabelli ja Ø. D Fjeldstadi poolt välja töötatud konstruktsioon, mida Jensen ja Petersen (2014, 557) omalpoolt laiendavad, tehes ettepaneku, et teenuseettevõtete rahvusvahelistumine peab põhinema ettevõtete olemuse põhjalikul mõistmisel.

Teenuste liigitus kliendile pakutava väärtuse järgi (Jensen, Petersen 2014, 561–562):

- 1) Analüütilised/ professionaalsed teenused – kliendi probleemide tuvastamine, täpsustamine ja lahendamine, mida pakuvad advokaadibürood, raamatupidamisettevõtted, konsultandid.
- 2) Abistavad teenused – kliendi füüsiliste vajaduste rahuldamine (nt majutus, toit, hügieen, turvalisus), kliendi vara ja asjadega seotud hooldusteenus ja remont.
- 3) Meelelahutus – kliendi jaoks stimuleeriva ja/või lõõgastavate kogemuste pakkumine.
- 4) Logistikateenused – eelkõige kauba, aga ka inimeste, andmete ja raha turvaline ja õigeaegne vedu ja ladustamine.
- 5) Võrguteenused – pakutakse juurdepääsu ühiste sotsiaalsete ja/või majanduslike huvidega inimeste või ettevõtete juurde, nagu näiteks finantssektor (pangad, pensionifondid, hüpoteeklaenufirmad, kindlustusseltsid), värbamisbürood, reisibürood, maaklerfirmad.

Tabel 1. Rahvusvahelistumise strateegia, kiirus ja institutsionaalsed barjäärid olenevalt teenuse liigitusest

Teenuse liigitus	Rahvusvahelistumise institutsionaalsed barjäärid	Rahvusvahelistumise kiirus	Peamine rahvusvahelistumise strateegia
analüütiline/ professionaalne teenus	üldised nõuded omanikele sihtriigis tegutsemiseks	aeglane	täiesti uue ettevõtte loomine
abistav teenus	üldised nõuded omanikele sihtriigis tegutsemiseks	aeglane kuni mõõdukas	frantsiis
meelelahutus	tegevusluba, tsensuur	aeglane/kiire	projektimüük, -eksport; digitaliseeritud teenuste litsentsimine/ eksport
logistikateenus	tegevusluba	mõõdukas kuni kiire	strateegiline liit
võrguteenus	tegevusluba	kiire	otseinvesteering omandandamise teel

Allikas: Jensen ja Petersen 2014, 569.

Olenevalt teenuse liigitusest on tabelis 1 välja toodud peamine rahvusvahelistumise strateegia, rahvusvahelistumise kiirus ja ka peamised institutsionaalsed barjäärid. Sageli saab ettevõtte teenust liigitada mitmesse kategooriasse, nagu näiteks on pangateenus nii võrguteenus kui ka analüütiline/ professionaalne teenus. Seega ei ole liigitus täiesti üks ühele kohaldatav. (Jensen ja Petersen 2014, 570).

Tabelist nr 1 nähtub, et võrguteenuse puhul, mille alla kuuluvad ka reisibürood, on rahvusvahelistumine üsna kiire ning välisriiki sisenetakse enamajaoalt otseinvesteeringuga omandamise teel. Samas kuulub internetipõhine majutusteenus vahendav broneerimissüsteem mitmesse kategooriasse, kuna lisaks võrguteenusele on tegemist osaliselt ka professionaalse teenusega, kuna eesmärgiks on kliendi elu lihtsustamine juba olemasolevate reisipakkumiste koondamise ja klienditoega konsulteerimise võimaluse pakkumise läbi. Seega võib öelda, et internetipõhise broneerimissüsteemi peamiseks rahvusvahelistumise strateegiaks võib lisaks omandamisele olla ka täiesti uue ettevõtte loomine.

1.5.1 Interneti roll teenuseettevõtte rahvusvahelistumises

Praegune „digitaalne revolutsioon“ on toonud kaasa digitaalsete seadmete, näiteks arvutite ja sidevahendite kulude märkimisväärne vähenemise ja mõjuvõimu kiire kasvu, tehnoloogiate areng on oluliselt vähendanud tootjate ja tarbijate vahelist füüsilist ja tehnilist kaugust (Etemad-Sajadi 2015, 79). Seega on teenuseettevõtete rahvusvaheline areng justkui kohustuseks, mis tuleneb muutustest globaalses majanduskeskkonnas ja turgude globaliseerumise tendentsist (*Ibid.*). Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, kes soovivad saada globaalseteks ettevõtjateks, peaksid keskenduma digitaalsete teenuste ekspordile (*Ibid.*, 89). Tänu Internetile on teenuste sektor üks kõige kiiremini kasvavatest rahvusvahelise äri valdkondadest (Cavusgil *et al.* 2013, 184).

Etemad *et al.* (2010, 319) tutvustasid terminit „internetiseerimine“ (*internetization*), et viidata internetipõhiste tehnoloogiate ja protsesside üha suuremale kasutuselevõtule, mis omakorda on üha enam rahvusvahelistumise lülisambaks, eriti innovaatilistes väiksemates ettevõtetes.

Interneti levik on loonud võimaluse ka täielikult internetipõhiste ettevõtete tekkimiseks. Hazarbassanova (2016, 350) defineerib internetipõhise ettevõtte järgmiselt: „kasumiorganisatsioon, mis juhib oma tegevust ainult internetipõhise platvormi kaudu, nii et kui ettevõtte keskserverid on välja lülitatud, katkeb ettevõtte äritegevus“.

Etamad-Sajadi (2015, 81–82) uuris, kuidas mõjutab internetipõhisus teenusefirmade rahvusvahelistumist. Kui teenus on digitaalne, siis on seda elektrooniliselt lihtsam edastada ning see mõjutab rahvusvahelistumise viisi. Ka Javalgi *et al.* (2004, 560) tõid välja, et Internet võimaldab müüa mitmesuguseid teenuseid kõikjal maailmas ja paljud sisenemise tõkked on vähenenud. Elektrooniline kaubandus kasvab ja internetiteenuste osutamine on kasumlik tänu kohesele tehingule ühest riigist teise, seda piiravad harva valitsuse tõkked ja tavaliselt on tegemist väga madalate kuludega (Eika, Reistadbakk, 1998, viidatud Etamad-Sajadi 2015, 82). Internet vähendab aega, mis kulub kaupade või teenuste turule viimiseks, loob uusi turustuskanaleid ja kõrvaldab füüsilise vahemaa tähtsuse ettevõtte ja kliendi vahel (*Ibid.*). Mõned tooted, mis on tavapäraselt tarnitud kui kaubad, on nüüd digitaalselt edastatavas vormis (Javalgi *et al.* 2004, 561).

Brouthers *et al.* (2018, 217–218) toovad välja, et on palju uuritud, kuidas Internet ja teised arvutipõhised tehnoloogiad mõjutavad rahvusvahelistumise strateegiat. Nii näiteks on jõutud järeldusele, et Internet hõlbustab rahvusvahelistumist, kuna aitab välisurgude kohta kergemini ja paremat infot hankida; samuti aitab Internet vähendada kulutusi, kuna kliente saab teenindada asukohast olenemata. (*Ibid.*)

Internetipõhine ettevõtte on lai mõiste ning hõlmab endas ka lihtsalt üksikuid tooteid või teenuseid müüvaid ettevõtteid. Brouthers jt (2018, 219) uurisid oma töös kitsamat internetipõhise ettevõtte segmenti ehk selliseid e-äri ettevõtteid (*iBusiness firms*) ja nende rahvusvahelistumist, mille põhitooteks on digiplatvorm. Nad defineerivad e-äri ettevõtte kui ettevõtte, mis kasutab Interneti ja teisi arvutipõhiseid tehnoloogiad sellise internetipõhise platvormi pakkumiseks, mis ühendab omavahel üksikud kasutajad ja ettevõtted. Järgmise alapeatüki sissejuhatuseks olgu täpsustatud, et selliste ettevõtete hulka kuuluvad ka internetipõhise reisisiteenuse pakkujad, mis ühendavad omavahel reisija nõudluse ja reisisiteenuseettevõtete pakkumise.

1.5.2. Internetipõhine reisisiteenuse ettevõtte

Eesti turismiseaduse kohaselt on reisisiteenuseks majutus, reisijavedu, auto, muu mootorsõiduki või mootorratta üürimine või muu eraldiseisev turismiteenus, näiteks pileti müük kontserdile, spordiüritusele, ekskursioonile või teemaparki. (Uus turismiseadus 2019)

On väga mitmeid erinevaid internetipõhise reisisiteenuse pakkujaid. Kõik suured lennufirmad müüvad Internetis lennupileteid, aga lisaks on veel ka puhkusepakettide müüjad, rongipiletite

broneerimisportaalid, autorendifirmad, hotellid, kommertsportaalid (nt *cnn.com/travel*) ja ringreise pakuvad ettevõtted. Ka suured reisijuhte kirjastavad ettevõtted nagu näiteks *lonelyplanet.com* pakuvad suurel hulgas reisimisega seotud infot ning samal ajal müüvad ka erinevaid reisiteenuseid. Internetipõhised reisiteenusefirmad pakuvad palju enam kui traditsioonilised reisibürood – näiteks reisinipid, hinna jälgimissüsteemid (tasuta e-maili teavitust madala hinna korral), eksperthinnangud. (Turban *et al.* 2015, 114–115)

Internetipõhised reisiteenuseettevõtted saavad teenida tulu nii komisjonitasust, reklaamitasust kui ka liikmemaksust. Internetipõhiste reisiteenuse pakujate konkurents on tihe, kuna tegutseb tuhandeid reisimisega seotud veebilehti. Kasumimarginaal on enamjaolt madal, samuti muudavad kliendilojaalsus ja hinnavahe püsijäämise järjest raskemaks. Seetõttu on väga heade hindade pakkumine ning lojaalsusprogrammide olemasolu muutumas hädavajalikuks. (*Ibid.*)

Internetipõhiste reisiteenuseettevõtete tegutsemist mõjutavad kolm olulist suundumust. Esiteks soovitakse ennast eristada pakkudes suurepärasest klienditeenindusest. Teiseks pakutakse lihtsaid otsinguvõimalusi (nt parima hinna leidmiseks). Kolmandaks kasutavad *online*-reisiteenusepakujad üha enam sotsiaalmeediat, et pakkuda materjali nii praegustele kui ka tulevastele reisijatele. (*Ibid.*)

1.6. Varasemad uuringud

Le ja Rothlauf (2008, 2) uurisid nelja rahvusvahelist internetiettevõtet, nende rahvusvahelistumise viise ning seost teooriatega. Nad määratlevad internetiettevõtte kui täielikult internetist sõltuva ettevõtte (*Ibid.*). Üheks nende poolt analüüsitavaks ettevõtteks oli Expedia, mis on internetipõhine reisibüroo ehk reisiteenust pakuv ettevõtte, mis alustas tegevust juba 1996. aastal (*Ibid.*, 6).

Juhtumiuuringutest selgus, et internetipõhise teenuseettevõtte rahvusvahelistumisel on olulised järgmised aspektid: partnerlussuhted ja füüsiline kohalolek (*Ibid.*, 12). Uuringu kohaselt võivad partnerlussuhted märkimisväärselt hõlbustada turule sisenemist, pakkudes vajalikku kogemust, võrgustikke, rahalisi vahendeid, infot turu kohta, ka aitasid partnerid saada üle ebakindlusest. Samuti võivad esmase rahvusvahelistumise seisukohast olla olulised müügiarendusega seotud partnerlussuhted, sest ettevõtted saavad oma partnerite populaarsusest kasu. Uuritud ettevõtted tegid koostööd ainult tuntud internetifirmadega, kes pakkusid paremaid võimalusi võrgumõjude

kasutamiseks. Need partnerlused loodi ettevõtte enda tooteid ja teenuseid täiendavate ettevõtetega, nii et mõlemad ettevõtted täiustasid üksteise tegevust. (*Ibid.*, 12–13) Partnerlussuhted on olulisel kohal võrgustikuteoorias.

Juhtumiuuringutest järeldus ka, et edukaks turule sisenemiseks ei olnud piisav lihtsalt kohaliku veebilehe loomine, mistõttu kõik neli ettevõtet kasutasid välisturgudele sisenemiseks välismaised otseinvesteeringuid. Teine füüsilise kohaloleku tõukejõud oli turu spetsiifiliste omaduste järgimine, kuna seda peetakse oluliseks rahvusvahelise edu saavutamiseks. (*Ibid.*) Turu teadmiste ja kogemuste roll on omistatud oluline roll ka Uppsala mudelis. Juhtumiuuringutest järeldub, et nii võrgustike ja partnerluste kasutamine kui ka välisturgudel oma ettevõtte asutamine ja seeläbi teadmiste saamine on internetiettevõtte, sh internetipõhise reisisiteenuse ettevõtte puhul olulised.

Hazarbassanova (2016, 349) uuris, kuidas mõjutab internetipõhiste ettevõtete rahvusvahelistumist see, milline on ettevõtte loodav väärtust. Ta tõi oma uuringus välja, et nii nagu traditsioonilised ettevõtted erinevad rahvusvahelistumise poolest, nii erinevad ka internetipõhised ettevõtted ning rahvusvahelistumise protsessi selgitamiseks on vaja lähemalt uurida, millist väärtust ettevõtte loob. Täpsemalt uuriti kolme erineva väärtuse loomise lähenemisega internetiettevõtet, millest konkreetselt üks ettevõtte pakkus digiplatvormi, mille eesmärk oli vahendaja roll ehk ühendada omavahel ostjad ja müüjad. (*Ibid.*, 358)

Võrguteenuse äri näitena toodi suur Jaapani internetiettevõtte, mis asutati 1997. aastal ning ettevõtte pakub oma platvormil erinevaid teenuseid, muuhulgas osaletakse e-raamatuäris, panganduses ja ka reisisiteenuseäris (Hazarbassanova 2016, 357). Tegemist on digiplatvormiga, mille toimimiseks on vaja ühelt poolt palju häid müüjad ja teisalt palju maksevõimelisi kliente (*Ibid.*, 364). Ettevõtte sisenes rahvusvahelistele turgudele läbi omandamise, ühisettevõtete ja läbi investeeringu loodavasse ettevõttesse (*Ibid.*, 359). Tütarettevõtte loomine nullist oli ettevõtte juhi arvates lihtsam kui omandatava äriühinguga tegelemine, kuna tütarettevõtet on lihtsam globaalse strateegiaga ühtlustada päritud organisatsioonikultuuri puudumise tõttu (*Ibid.*).

Ettevõtte tõi rahvusvahelistumise kontekstis välja suhtlemise tähtsuse, kuna emaettevõtte ja tütarettevõtted olid erineva kultuuritaustaga. Kultuurilistest erinevustest tulenevate arusaamatuste lahendamiseks tehti mitmeid virtuaalseid koosolekuid ja juurutati keerulised aruandlussüsteemid.

Lisaks lähetati Jaapani töötajad välismaa tütarettevõtetesse, et nad toimiksid ühendajatena kohaliku ja välisriigi ettevõtte vahel, ning et integratsioon ja suhtlemine toimiks paremini. (*Ibid.*, 359)

Ettevõtte jaoks oli riski vähendamiseks tähtis siseneda uutele turgudele läbi kõrge kontrolliga viiside; samuti mängis suurt rolli ettevõtte omaniku mõju. Ettevõtte eelistuseks oli liikuda geograafiliselt lähedalasuvatele turgudele, psüühiline lähedus ei märkinud sealjuures rolli, mistõttu ei saa antud ettevõtte rahvusvahelistumisprotsessi siduda Uppsala mudeliga (*Ibid.*, 363), küll aga on tähtis võrgustike roll ning ettevõtte omaniku enda ambitsioon.

Foscht *et al.* (2006, 556, 570) uurisid kahte internetipõhise müügiga tegelevat väikeettevõtet ning nende rahvusvahelistumisprotsessi vastandades Uppsala mudeli ja sünnilt globaalse ettevõtte teooria. Uuringutulemuste järgi ei piisa internetipõhiste ettevõtete rahvusvahelise arengu analüüsimiseks ühest teoreetilisest lähenemisviisist. Kogemusele ja õppimisele keskenduvad mudelid (nagu Uppsala mudel) ei selgita internetipõhiste müügiettevõtete rahvusvahelistumisprotsesside arengut, kuna internet on oma olemuselt ülemaailmne ja võimaldab internetipõhistel ettevõtetel hüppata üle teatud etappidest. Autorite järeldus on, et kombineeritud mudelid sobivad internetiettevõtete rahvusvahelistumise kirjeldamiseks kõige paremini. (*Ibid.*)

Varasemate uuringute kokkuvõtteks saab öelda, et internetipõhise reisiteenuse ettevõtte rahvusvahelistumise eduks on partnerlussuhted, füüsiline kohalolek sihtturul ja seetõttu ka sügavamad teadmised turust. Riski vähendamiseks on eelistatud rahvusvahelistumine läbi kõrge kontrolliga viisi ehk uue ettevõtte loomine välisriigis. Sobilikud rahvusvahelistumise mudelid on pigem kombineeritud mudelid – Uppsala mudel võib olla sobilik, kuid mitte täielikult, kuna interneti ülemaailmse olemuse tõttu ei pruugi järkjärguline rahvusvahelistumine olla õige strateegia, kindlasti kirjeldab internetipõhise reisiteenuse ettevõtte rahvusvahelistumist kõige paremini just võrgustikuteooria.

2. METOODIKA

Enne välisturule sisenemist on vajalik teha korralik eeltöö. Rahvusvahelistumise uuringud ja ettevõtjate kogemused näitavad, et need, kellel on selge siht ja teinud selgeks oma ettevõtte tugevused ja nõrkused, saadab edu (Elenurm *et al.* 2015, 12). Väikeettevõtte rahvusvahelistumise puhul on edu võtmeks valmisolek mõista välisriigi eripära ning oskus oma toodet/teenust paindlikult kohandada (*Ibid.*, 14).

Magistritöö fookuses on internetipõhise majutusteenuse broneerimissüsteemi pakkuva Hotelweb OÜ Läti turule sisenemise uurimine selliselt, et teha kindlaks kas ja kuidas saaks ettevõtte edukalt turule siseneda. Töö eesmärgi täitmiseks teostatakse ettevõtte strateegiline audit. Läti Vabariigi ärikeskkonna analüüsimeetoditena kasutatakse PESTLE-analüüsi ning Porteri viie konkurentsijõu analüüsi. Järgnevates alapeatükkides tutvustatakse uurimis- ja andmete kogumise meetodeid.

2.1. Uurimismeetodite tutvustus

Kvalitatiivseks uurimisstrateegiaks on juhtumiuuring, mis on juhtumisolukorra kirjeldus. Juhtumiuuring hõlmab andmete kogumist erinevates allikatest, nagu näiteks suulised aruanded, finantsaruanded, eelarve- ja tegevusaruanded, turu- ja konkurentsiaruanded. Juhtumiuuringut kasutatakse objekti, indiviidi, grupi, organisatsiooni, kultuuri, juhtumi või olukorra uurimiseks. Juhtumiuuring toetub uurimise lõimivale võimele, s.o võimel uurida objekti mitmemõõtmeliselt ja teha seejärel terviklik tõlgendus. (Ghauri, Grønhaug 2004, 180–181)

Juhtumiuuring sobib, kui fookuses on reaalse elu kontekstis jooksev nähtus ning tuleb vastata miks- ja kuidas-küsimustele (Yin 2004, viidatud Ghauri, Grønhaug 2004, 181). Samuti on meetod sobilik üksikorganisatsiooni uurimiseks. Juhtumiuuring on enamjaolt seletava, avastusliku või kirjeldava olemusega. (*Ibid.*, 181–182)

Ettevõtte makrokeskkonna uurimiseks kasutatakse PESTLE-analüüsi ja mikrokeskkonna analüüsiks Porteri viie konkurentsijõu analüüsi. Nende kahe analüüsimeetodi kooskasutamine aitab anda parema pildi sellest keskkonnast, kus ettevõtte tegutseb; lihtsalt ühe meetodi kasutamine ei pruugi olla piisav ning võib piirata teadmust uuritavast keskkonnast. (Cadle *et al.* 2010, 2)

PESTLE-analüüs annab raamistiku organisatsiooni makrokeskkonna uurimiseks ja analüüsimiseks. Raamistikus määratletakse muutuste allikate tuvastamiseks kuus põhivaldkonda, milleks on: poliitiline, majanduslik, sotsiaal-kultuuriline, tehnoloogiline, õiguslik ja keskkondlik. PESTLE-analüüsi teostades on tähtis välja tuua eelkõige need faktorid, mis võivad ettevõtet ja tema tegevust mõjutada. (Cadle *et al.* 2010, 3) Nende valdkondade analüüsimine, nendega kohanemine ja ka ärakasutamine on ettevõtte strateegilise juhtimise protsessi lahutamatu osa (Leimann *et al.* 2003, 113). Analüüsi eesmärgiks on saada teada, millist mõju võivad ettevõtte tegevusele avaldada muutused väliskeskkonnas nii lühi- kui ka pikaajalises perspektiivis (Elenurm *et al.* 2015, 113). Analüüsitava info on enamasti minevikku kajastav, kuid oluline on sellest ka tulevikku kajastava osa leidmine ja sellest järelduste tegemine (Leimann *et al.* 2003, 113).

Poliitiliste tegurite näited võivad olla valitsuse ja seeläbi riigipoliitika võimalik muutus. Organisatsioonide, nagu näiteks ELi arenemine ja globaalse kaubanduse kasv on palju mõjutanud poliitilise tegevuse ulatust (Cadle *et al.* 2010, 3). Olulised on nii maailmapoliitilised muutused, muutused õigusaktides, regulatsioonides. Jälgitavateks põhinäitajateks on maksuseadused, konkurentsi ja väliskaubanduse reguleerimine, töösuhete reguleerimisega seonduv, poliitiline stabiilsus, rahvusvahelised lepingud ja suhted, valimised. (Leimann *et al.* 2003, 109, 112)

Majanduslike tegurite näited võivad olla majanduskasvu tase ja turu kindluse ja usaldusega seotud näitajad (Cadle *et al.* 2010, 4). Jälgitakse majanduskasvu, sissetulekute, keskmise palga ja tööpuuduse muutumist, intressimäärasid, inflatsiooni, elanike sääste ja laenukoormust. (Leimann *et al.* 2003, 109–110, 112). Sotsiaal-kultuuriline aspekt sisaldab kultuuri, keelt, religiooni, sündivust, elanikkonna vanuselist ja rahvuslikku struktuuri; jälgida tuleks ka migratsiooni, elanikkonna haridustaset, eetilisi tõekspidamisi ja elustiilimuutusi. (Leimann *et al.* 2003, 110, 112; Elenurm *et al.* 2015, 113). Faktoreid analüüsides tuleb lähtuda potentsiaalsetest klientidest ning arvesse tuleb võtta nende käitumist ning tarbimisharjumusi (Cadle *et al.* 2010, 4).

Tehnoloogiliste faktorite puhul vaadatakse nii infotehnoloogia arengut kui ka konkreetse valdkonna või turuga seotud tehnoloogilisi arendusi (Cadle *et al.* 2010, 5), samuti uurimis- ja

arendustööde kulusid ja taset (Leimann *et al.* 2003, 112). Õigusliku faktorite puhul vaadatakse ettevõtte tegevust mõjutavaid seadusi (Cadle *et al.* 2010, 4). Keskkondlikud/ökoloogilised faktorid on seotud loodusliku keskkonnaga seotud teemadega, nagu kliima, ja nn roheprobleemidega, nagu näiteks keskkonna saastatus (Cadle *et al.* 2010, 5; Elenurm *et al.* 2015, 114).

Thomas L. Wheelen'i ja J. David Hunger'i väljatöötatud strateegiline audit on tehnika, mille abil saab ettevõtte ellu viia strateegilisi otsustusprotsesse. Strateegilises auditis esitatakse kontrollnimekiri valdkondadest või küsimustest, mis võimaldab analüüsida erinevaid ettevõtte funktsioone ja tegevusi ning on seeläbi kasulik ettevõtte probleemide kindlakstegemiseks ning organisatsiooniliste tugevuste ja nõrkuste esiletõstmiseks. Strateegiline audit ei ole kõikehõlmav nimekiri, kuid see sisaldab paljusid kriitilisi küsimusi, mis on vajalikud ettevõtte üksikasjalikuks strateegiliseks analüüsiks. (Wheelen, Hunger 2013, 28–29)

Strateegiline audit algab hetkeolukorra hindamisega, jätkub keskkonna skaneerimise, strateegiliste faktorite analüüsi, strateegia alternatiivide ja soovituslike strateegiate koostamise ja rakendamise ning lõpeb hindamisega ja kontrollimisega (*Ibid.*). Hetkeolukorra raames tuuakse välja tulemuslikkus, ettevõtte strateegiline seisukoht ehk missioon, visioon, aga ka eesmärgid ja poliitikad ning antakse ülevaade ettevõtte juhatusest ja nõukogust. (*Ibid.*, 34–35)

Keskkonna skaneerimiseks koostatakse eraldi sisekeskkonna analüüs, mis keskendub ettevõtte sisemistele tugevustele (*strengths* ehk S) ja nõrkustele (*weaknesses* ehk W), ja väliskeskkonna analüüs, mis keskendub välistele võimalustele (*opportunities* ehk O) ja ohtudele (*threats* ehk T). Sisekeskkonna puhul analüüsitakse ettevõtte struktuuri, organisatsiooni kultuuri, ressursse, rahalisi vahendeid, arendustegevust ja personaliga seotut. Väliskeskkonna puhul analüüsitakse eraldi sotsiaalset ja töö keskkonda. (*Ibid.*, 35–39) Strateegiliste faktorite analüüsi puhul tuuakse välja kõige kaalukamad sise- ja väliskeskkonnafaktorid ja vaadatakse üle senine missioon ja eesmärgid (*Ibid.*, 40).

Alternatiivide ja soovituslike strateegiate puhul vaadatakse, millised on ettevõtte jaoks kättesaadavad alternatiivsed strateegiad, millised on poolt- ja vastuargumendid, strateegiana kaalutakse kasvu, stabiilsust ja kärpimist. Soovitusliku strateegia puhul tuleb muuhulgas arvestada sellega, kas see strateegia lahendab nii pikaajalisi kui ka lühiajalisi probleeme. (*Ibid.*, 40–41) Alternatiivsete strateegiate väljatöötamist on abiks TOWS maatriks, mis illustreerib, kuidas

konkreetsse ettevõtte välised võimalused ja ohud saab sobitada selle ettevõtte sisemiste tugevustega ja nõrkustega, et saavutada neli võimalikku strateegilist alternatiivi (*Ibid.*, 182).

Michael Porteri viie konkurentsijõu analüüs uurib ettevõtte mikrokeskkonda ehk ärivaldkonda või tööstusharu, kus organisatsioon tegutseb, määratleb valdkonnas olevad konkurentsivõimed ja selgitab välja konkreetse ettevõtte koha selles. Porter jagas võimalikud konkurentsijõu allikad viide kategooriasse: konkurendid, uued potentsiaalsed sisenejad, asenduskaubad, ostjad ja tarnijad. Analüüsi eesmärgiks on teada saada, milline peaks olema konkreetse ettevõtte positsioon uuritavas tööstusharus, kus ettevõtte suudaks ennast konkurentsijõudude eest kaitsta või neid mõjutada. Mida väiksemad on konkurentsijõud, seda atraktiivsem tegevusharu on. (Porter 2004, 3–4, 6)

Tööstusharu konkurente analüüsid tuleb hinnata seda, kui suur on konkurents, milline on konkreetse konkurendi positsioon tööstusharus, samuti seda, kas tööstusharus on mitmeid konkurente, kes omavad suurt võimu (Cadle *et al.* 2010, 7). Uued sisenejad võtavad ära turuosa ja seetõttu võib väheneda ettevõtte kasumlikkus (Porter 2004, 7). Uute potentsiaalsete turule sisenejate puhul tuleb hinnata, kas ilmneb turule tuleku tõkkeid, näiteks vajadus suure kapitalimahutuse ja asjatundlikkuse järele ja seda, kui suur on uute sisenejate tõenäosus. (Cadle *et al.* 2010, 7)

Kõik tööstusharu ettevõtted konkureerivad laias tähenduses asendustooted tootvate tööstusharudega. Asendustoodete pakkujad piiravad tööstusharu võimalikku tulu. Asendustoodete identifitseerimise puhul on kindlaks teha need tooted või teenused, mis täidavad kliendi jaoks sama funktsiooni (Porter 2004, 23). Ostjad on seda mõjuvõimsamad, mida kergem on neil tarnijat vahetada ja mida standardsem on pakutav toode (Porter 2004, 26). Seetõttu tuleb ostjate ehk tarbijate puhul hinnata nende valikuvõimaluste suurust ja seda, kas neil on võimalik tarnijaid kergesti vahetada (Cadle *et al.* 2010, 7). Tarnijate puhul tuleb hinnata nende arvukust ning seda, kas valitseb olukord, kus ettevõtte saab ise tarnijaid valida või vastupidi, kas tarnija on sellises positsioonis, et saab ise valida edasimüüjad (Cadle *et al.* 2010, 7). Mida vähem on tarnijaid ja mida tähtsam on tarnija roll ettevõtte toimimise jaoks, seda suurem on nende mõjuvõim (Porter 2004, 27).

Nimetatud uuringute läbiviimiseks on vajalik usaldusväärsete andmete kogumine. Järgmises alapeatükis on välja toodud andmete kogumise viisid.

2.2. Andmete kogumine

Juhtumiuuringu läbiviimiseks kogutakse vajaminevad andmed teisestest andmetest. Teiseste andmete eeliseks on see, et teatud uurimuste puhul pakuvad nad ammendavat informatsiooni, mistõttu ei ole vaja koguda esmaseid andmeid (Ghauri, Grønhaug 2004, 89).

Teisestel andmetel on eri tüüpe – on olemas sisemised allikad ja välised allikad. Sisemised allikad, millele on võimalik ligi saada ettevõttes töötades sisaldavad infot klientide, tarnijate, turundusplaanide ja -meetmete kohta. Väliste allikate alla kuuluvad avaldatud ajakirjaartiklid, raamatud, aastaaruanded, erinevad statistilised, akadeemilised ja kommertsorganisatsioonide andmed (*Ibid.*, 91).

Valitsusasutused koguvad regulaarselt informatsiooni ühiskonna eri aspektide kohta – rahvaloenduse andmed annavad informatsiooni potentsiaalsete klientide ja segmentide kohta, statistikaametid koguvad infot ettevõtete, nende suuruste, turuosa, impordi-ekspordi kohta (*Ibid.*, 88). Töötades teiseste andmetega tuleb aga olla ettevaatlik, kuna andmed on sageli kogutud teistsuguste eesmärkidega uuringute jaoks, mistõttu tuleb jälgida andmete sobilikkust ning tõlgendamist (*Ibid.*, 90).

Käesoleva töö raames on nii strateegilise auditi, PESTLE-analüüsi kui ka Porteri viie konkurentsijõu analüüsi jaoks võimalik saada info teiseste andmete kogumise ja analüüsimise põhjal. Tänu Internetile on vajalikud andmed kättesaadavad ja võimalik on analüüsida kõige viimatisemat infot. Ettevõtte strateegilise auditi läbiviimiseks kasutatakse erinevaid ettevõtte poolt võimaldatud sisedokumente ning majandusaasta aruandeid, mis aitavad ettevõtet ning selle ärimudelit paremini mõista, analüüsi läbiviimist toetab autori kogemus ja saadud teadmised uuritavas ettevõttes töötamisel. Läti turu ärikeskkonna hindamiseks ehk PESTLE-analüüsi ja Porteri viie konkurentsijõu analüüsi teostamiseks kogutakse andmed erinevatest Internetiallikatest, sh organisatsioonide veebilehtedelt, raportitest ja aruannetest, analüüsides, statistikaandmebaasidest. Suurel hulgal statistilisi, võrreldavaid ja ülevaatlikke andmed avaldavad perioodiliselt Läti Statistikaamet ja ministeeriumid, OECD ja EL institutsioonid.

3. INTERNETIPÕHISE MAJUTUSTEENUSE BRONEERIMISÜSTEEMIGA LÄTI TURULE SISENEMINE

Kolmandas alapeatükis teostatakse kolm uuringut. Hotelweb OÜ strateegiline audit kaardistab ettevõtte hetkeolukorra, peamised tugevused, nõrkused, ohud, võimalused, et seeläbi hinnata ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemiseks. Potentsiaalse sihturu ehk Läti Vabariigi ärikesskonna analüüsimiseks viiakse läbi PESTLE-analüüs ja Porteri viie konkurentsijõu analüüs. Peatüki lõpetavad järeldused ja ettepanekud.

3.1. Hotelweb OÜ analüüs

3.1.1. Ettevõtte tutvustus ja hetkeolukord

Hotelweb OÜ (Hotelliveeb) on Eesti ettevõtte, mille põhitooteks on internetipõhine majutusteenuse broneerimissüsteem ehk digiplatvorm, läbi mille on võimalik reaalajas broneerida Eesti ja Läti hotellide turismipakette ehk erinevatest turismiteenustest koosnevat kogumit. Hotelliveeb alustas oma tegevust 2009. aastal ning on saavutanud populaarsuse Eesti klientide seas.

Pakette saab klient osta läbi broneerimissüsteemi aadressilt www.hotelliveeb.ee. Pakettide komponentideks on hotellide ja teiste teenusepakkujate teenused. Pakette turustatakse hetkel ainult Eesti klientidele, peamiselt siseturistidele. Unikaalseks kompetentsiks ja konkurentsieeliseks peab Hotelliveeb enda välja töötatud broneerimissüsteemi infrastruktuuri, mille kaudu kliendid valivad ja ostavad turismipaketi. Lisaks pakettidele on Hotelliveebi tooteks kinkekaart, mis annab kliendile võimaluse valida endale sobivaim pakett. Hotelliveebi registreerunud kasutajatel on võimalus koguda broneeringute pealt preemiapunkte. (Sisedokument 2012)

Pakkumises on 1–3-öised romantika-, pere-, spaa- ja lõõgastus, komanderingu-, kontserdi- ja teatripaketid, lisaks sündmuste ja tähtpäevadega seotud paketid. Pakettide väljatöötamisel on arvestatud klientide emotsionaalseid vajadusi ehk klient lähtub ostuvaliku tegemisel eesmärgist ja

emotsioonist. Paketi põhikomponentideks on majutus ja toitlustusteenus (hommikusöök). Paketi lisakomponentideks on: protseduurid, vee- ja saunakeskuse kasutamine, õhtusöök, kultuuriteenused, ööklubipääsmed, temaatilised lisavahendid. (*Ibid.*)

Paketid on komplekteeritud koostöös partneritega ja koostatud pikaajalisele kogemusele tuginedes, klientide ostukäitumise ja tarbimiseelistuste analüüsist lähtuvalt. Pakette ei koostata individuaalkorras. Hinnad kujunevad vastavalt erinevate teenusepakujate poolt määratud hindadest. Hotelliveebi kaudu müüdavad paketid suurendavad oluliselt hotellide läbimüüki – seetõttu on pakettide hinnad tavahindadest palju soodsamad, kui hakata eraldi komponentidest vastavat valikut koostama. Pakettide sisu ja hindade koostamiseks viiakse läbi pidevaid läbirääkimisi. (*Ibid.*)

Hotelliveebi süsteemiga on liitunud üle 200 hotelli ja muu majutusasutuse, millest 6 asuvad Lätis ja ülejäänud Eestis. Läti hotellidest on süsteemiga liitunud järgmised hotellid: Jurmala Spa hotell, Baltic Beach Hotel & SPA, Gallery Park Riga Hotell, Hestia Hotel Jugend, Tallink Hotel Riga, Dikli Palace Hotel.

Majutusasutuse jaoks on süsteemiga liitumine tasuta, puuduvad püsikulud, kogu arvestus on komisjonipõhine. Andmete sisestamine Hotelliveebi andmebaasi ning hilisem haldamine toimub hotelli enda poolt, eesmärgiga tagada andmete lisamise operatiivsus ning ajakohane informatsioon. (Lühitutvustus ja võimalused 2019)

Hotelliveebi süsteem on ainult eestikeelne. Klienditeenidus töötab iga päev kell 9:00–19:00. Pakutavateks makselahendusteks on: tasumine hotellis kohapeal, broneeringu garanteerimine pangakaardiga (sobilikeks kaarditüüpideks on Visa ja Mastercard), tasumine Eesti e-panga kaudu, tasumine LHV järelmaksuga, tasumine Hotelliveebi kinkekaardiga (Makseviisid 2019). Pangakaardi informatsioon saadetakse hotellile kasutades turvalist *Secure Socket Layer* (SSL) tehnoloogiat (ABI/KKK 2019).

Hotelliveeb turundab pakkumisi e-maili teel, erinevatel banneritel, Hotelliveebis blogis ja Facebookis, kus on 2019. aasta mai seisuga 75 000 jälgijat. Ettevõttes on tööl viis inimest – tegevjuht, juhatuse liige, müügi- ja turundusjuht, kaks müügiassistenti.

2018. aasta **tulemuslikkus** (Hotelweb OÜ majandusaastaruanne 2017; Hotelweb OÜ majandusaastaruanne 2018; Sisedokument 2019):

- 2018. aasta ärikasum 278 000 eurot (2017. a 220 589 eurot, 2016. a 166 158 eurot)
- Varade maht seisuga 31.12.2018 on 744 634 eurot (2017. a 797 425 eurot, 2016. a 552 885 eurot)
- Omakapitali maht 2018. aastal 311 571 eurot (2017. a 411 252 eurot, 2016. a 245 420 eurot)
- Omakapitali osatähtsus 2018. aastal 41,8% (2017. a 51,57%, 2016. a 44,39%)
- Ettevõtte käive on kasvav, kuid seoses raamatupidamisliku arvestuse muutusega ei ole 2016.–2018. aasta andmed omavahel võrreldavad. Aastaruandes välja toodud 2018. aasta müügitulu on 558 937 eurot (2017. a 590 029, 2016. a 812 517 eurot).
- Broneeringute arvu kasv 2018. aastal võrreldes 2017. aastaga 10% 2017. aastal võrreldes 2016. aastaga 19%.

Strateegiline seisukoht

Ettevõtte missiooni sõnastus on järgnev: „Hotelliveebi missiooniks on pakkuda Eesti hotellidele ja neid külastavatele turistidele tõhusalt toimivat, turvalist ja kaasaegset broneerimissüsteemi, mis pakub kliendile ammendavat ja objektiivset ülevaadet Eesti hotellipakettidest ja hotellide pakutavatest lisateenustest. Veebikeskkond pakub reaajas hotellipakettide broneerimise võimalust, mis toetab majutusettevõtjaid turismiteenuste turundamisel ning informatsiooni edastamisel lõpptarbijani.“ (OÜ Hotelweb strateegiline plaan 2009)

Ettevõtte visioon: „Meie visiooniks on jõuda populaarseimaks broneerimissüsteemiks, mille vahendusel teostatakse enamus individuaalkliendi broneeringutest Eesti hotellidesse. Pikemajalisemaks visiooniks on sama süsteemiga laieneda naaberriikidesse, milleks tõlgitakse süsteem inglise keelde ja naaberriikide keeltesse ning turundatakse veebi vahendusel naaberriikides (esmaslt Baltikumis ja Skandinaavias).“ (OÜ Hotelweb strateegiline plaan 2009)

Vastavalt strateegilisele plaanile on „visiooni saavutamise oluliseks eelduseks on järjepidev ning süstematiseeritud koostöö hotellidega, mis tagab süsteemi efektiivsuse ja jätkusuutliku arengu. Adekvaatsete ja konkurentsivõimeliste pakumiste edastamisega tagame pideva huvi süsteemi kaudu broneeringute tegemiseks, mis omakorda tagab süsteemi populaarsuse reisiostu otsuste tegemisel.“ (OÜ Hotelweb strateegiline plaan 2009)

Eesmärgid

2019. aasta kirjalikult sõnastatud eesmärkideks on teenuste täiendamine ja turupositsiooni säilitamine (Hotelweb OÜ majandusaasta aruanne 2018). Samuti on eesmärkideks pakkuda järjepidevalt atraktiivseid sooduspakkumisi, kõrge kvaliteediga teenindust, hoida olemasolevaid ja võita uusi kliente läbi süsteemi kasutusmugavuse ja kvaliteedi parandamise.

Poliitikad

Ettevõtte põhiväärtusteks on: kliendisõbralikkus, turvalisus ja usaldusväärsus. Kliendisõbralikkus väljendub süsteemi kasutamise lihtsuses ning abivalmis ja sõbralikus klienditeeninduses. Turvalise keskkonna loomine välistab kliendi andmete kasutamise kliendi poolt mittesooitud reklaami saatmiseks, sh kasutatakse vajalikke meetmeid, et kaitsta veebisaidil kogutud isikuandmete terviklikkust, täpsust ja privaatsust. Klientide jaoks tagatakse usaldusväärsus läbi partnerite ja nende poolt pakutavate pakkumiste kontrollimise. (OÜ Hotelweb strateegiline plaan 2009)

Juhatus

Ettevõtte juhatus on kaheliikmeline, juhatuse liikmed on Viljo Naar ja Veiko Mahlakas.

3.1.2. Ettevõtte väliskeskkond ja sisekeskkond

Ettevõtte väliskeskkonna analüüsis on kajastatud sotsiaalse ja töö keskkonna faktorid, mis ettevõtte tegevust võivad mõjutada (O – võimalus, T – oht). Ettevõtte sisekeskkonna puhul hinnatakse ettevõtte struktuuri, organisatsiooni kultuuri, ressursse, rahalisi vahendeid, arendustegevust ja personali tugevusi ja nõrkusi (S – tugevus, W – nõrkus).

Sotsiaalne keskkond

- Lühireiside ja siseturismi populaarsemaks muutumine (O) toetaks Hotelliveebi pakutava teenuse populaarsemaks muutumist.
- Reisiseteenuste, sh majutusteenuse Internetist broneerimise kasv (O) toetaks positiivselt ettevõtte müügitulu.
- Majandusolukorra halvenemine (T) tooks kaasa broneeringute languse, kuna meelelahutuslikest teenustest hakatakse loobuma ka soodsate pakkumiste korral.
- Turu kasvu aeglustumine (T).
- Tegevuskulude tõus (T).

- Ebasoodsad seadusmuudatused (T), mis mõjutavad ettevõtte tegevust otseselt või kaudselt, näiteks majutusteenuse käibemaksu tõus.

Töö keskkond

- Uute partnerite liitumine süsteemiga (O) muudab portaali klientide jaoks atraktiivsemaks, kuna on rohkem erinevaid pakkumisi, nii sihtkoha- kui ka hinnapõhiselt.
- Klientide seas populaarsemaks muutumine (O) suurendab Hotelliveebi tulusust, samuti suurendab see potentsiaalsete partnerite huvi süsteemiga liitumise vastu.
- Konkurentide arendustegevuse aeglustumine muudab Hotelliveebi pakutava teenuse konkurentsivõimelisemaks (O).
- Uue sarnase majutusteenuse vahendamise platvormi sisenemine turule (T).
- Majutustevõtete süsteemiga liitumise huvi aeglustumine (T).
- Klientide reisiharjumuste muutumine (T).

Ettevõtte struktuur

- Ettevõtte tegevust juhib kaheliikmeline juhatuse, kellel on pikaajaline kogemus nii sektoripõhiselt kui ka ettevõtluses (S), juhtkond on professionaalne (S).
- Kuna tegemist on mikroettevõttega, siis on struktuur lihtne, toimimine arusaadav ja otsustusprotsessid kiiremad (S).

Organisatsiooni kultuur

- Ettevõtte igapäevatoos lähtutakse sellest, et säilitada väljakujunenud häid suhteid nii klientide kui ka partneritega (S).

Ressursid

- Ettevõtte enda väljatöötatud broneerimissüsteemi infrastruktuur (S).
- Hotelliveeb on Eesti siseturistide seas üsna hästi tuntud kaubamärk (S), kuna tegutsenud on juba 9 aastat.
- Hea ja usaldusväärne maine (S), süsteemiga on liitunud peaaegu kõik suuremad Eesti hotellid, lisaks väiksemad majutustevõtted, nt hostelid ja puhkemajad (S).
- Sõltumine välisest IT-lahenduse pakkujast (W), mis muudab arendustööde tegemise keerukamaks ja aeganõudvamaks.

- Juba omatakse mõningasi kontakte ja partnereid Läti turul (S), kuid puudub reaalne kogemus ettevõtte opereerimisest välisturul (W).
- Kuna juba vahendatakse 6 hotelli pakkumisi Lätis, siis on suurenenud ka klientide ootused antud sihtturul pakkumiste broneerimiseks, kuid partnereid Läti turul on siiski vähe (W).

Rahalised vahendid

- Finantsseis on väga hea (S).
- Tegevuskulud on madalad (S).

Arendustegevus

- Ettevõtte põhiärile lisaks lisaärisid või suundi tekkinud ei ole, kuid keskendutakse siiski iga-aastaselt tootearendusele ja kasutajamugavuse suurendamisele (S).
- Hotelliveebi süsteemi paindlikkus ei vasta täielikult klientide ja partnerite ootustele (W), ootused on järjest suurenevad.
- Puudub võimalus liidestada Hotelliveebi süsteemi hotelli enda süsteemiga (W).
- Arendustegevuse eest vastutab väline IT lahenduse pakkuja (W).
- Ainult eestikeelne süsteem (W), mis ei võimalda välisriikide hotellide liitumist süsteemiga selliselt, et hotellil oleks ise täiel määral võimalik süsteemi hallata.
- Puudub võimalus maksta broneeringute eest krediitkaardiga, mis ei võimalda broneeringuid teha nendel välisriigis elavatel potentsiaalsetel klientidel, kes soovivad tasuda koheselt, kuid kellel puudub Eesti e-pank (W).

Personal

- Töötajad on pühendunud ja motiveeritud (S).
- Personali vähene vene keele oskus (W).

Väliskeskkonna analüüsi kokkuvõtte on ära toodud lisas 1 ja sisekeskkonna analüüsi kokkuvõtte lisas 2.

3.1.3. Strateegilised faktorid ja soovituslikud strateegiad

Eelmises alapeatükis teostatud ettevõtte sise- ja väliskeskkonna analüüsist selgust, et ettevõtte tegevust mõjutavad peamised strateegilised faktorid on järgmised:

Tugevused:

- S1 – ettevõtte omanike pikaajaline kogemus nii sektoripõhiselt kui ka ettevõtluses
- S2 – enda väljatöötatud broneerimissüsteemi infrastruktuur

Nõrkused:

- W1 – süsteem ei ole nii paindlik kui kliendid ja partnerid seda sooviksid
- W3 – sõltumine välisest IT-lahenduse pakkujast

Võimalused:

- O1 – lühireiside ja ööbimisega siseturismi populaarsemaks muutumine
- O2 – uute partnerite liitumine süsteemiga

Ohud:

- T1 – majandusolukorra halvenemine
- T2 – majutusettevõtet süsteemiga koostöö tegemise ja liitumise huvi aeglustumine

Tähtsamate faktorite väljatoomine on eelduseks strateegia alternatiivide väljatöötamiseks. Tähtsamate strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte on lisan 3.

Olemasoleva missiooni ja eesmärkide ülevaatamine

Kuigi ettevõtte missioon on sõnastatud ettevõtte alustamisel, siis on see ka praegusel hetkel relevantne ja annab arusaadavalt edasi ettevõtte toimimise eesmärgi ja vajalikkuse nii klientide kui ka partnerite jaoks. Ettevõtte visioon võiks olla sõnastatud järgnevalt: „olla populaarseim ja eelistatav majutusteenuse broneerimissüsteem, mille vahendusel teostatakse enamus individuaalkliendi broneeringutest Eesti, Läti ja Leedu hotellidesse.“

Strateegia alternatiivid

Ettevõtte väliste võimaluste ja ohtude ning sisemiste tugevuste ja nõrkuste sobitamisel saavutati neli võimalikku strateegilist alternatiivi. TOWS maatriks mis on ära toodud lisan 4. Strateegia alternatiividena on välja toodud kasvu-, pausi- ja kärpimisstrateegia.

Kasv – horisontaalne kasv ehk ettevõtte tegevuse laiendamine Läti turule.

Poolt: Väliskeskkonna võimaluste ja sisekeskkonna tugevuste kombinatsioon on kasvustrateegiat toetav. Võimalus ettevõtte kasumi kasvatamiseks. Ettevõtte tugevused, nagu omanike kompetents, hea finantsseis ja maine võimaldavad edukalt tegevust laiendada Läti ehk riiki, kus juba omatakse võrgustikku partnerhotellide näol. Laienemine on võimalik läbi süsteemi

konkurentsivõimelisemaks muutmise ehk läbi parendamise ja paindlikumaks muutmise, et tegemist ei oleks ainult eestikeelse süsteemiga ning süsteemiga saaksid liituda uued võimalikud välispartnerid.

Vastu: Puudub välisturgudel opereerimise kogemus, mistõttu tuleb teha korralik eeltöö, mis nõuab ajaliselt palju ressursi. Samuti ei ole olemasolev süsteem laienemise jaoks piisavalt paindlik ning parendamine nõuab suurel hulgal finantse, eriti kui kaaluda võimalust omada süsteemi üle rohkem kontrolli kui praegu, mil sõltutakse välisest IT-lahenduse pakkujast.

Paus/ ettevaatlik edasiliikumine ehk ettevõtte süsteemipuuduste parandamine, kuid jätkamine ainult Eesti turul.

Vastu: Ettevõttel on olemas väga suured võimekused ja potentsiaal, mistõttu on äriiselt mõistlik seda ära kasutada ning laiendada tegevust ka välisturule.

Kärpimine ehk ettevõtte senise tegevuse tagasitõmbamine.

Vastu: Ei ole mõistlik, kuna ettevõtte kasvab iga-aastaselt, ettevõtte töökorraldus on toimiv ja ei ole vaja kuskilt kärpida ega tegevust lõpetada.

Kuna paus/ ettevaatlik edasiliikumine ja kärpimisstrateegiale ei leidunud pooltargumente, siis soovituslik strateegia on kasvustrateegia ehk kasutades ettevõtte sisemisi tugevusi, nagu omanike pikaajaline kogemus nii ettevõtluses kui ka sektoripõhiselt, hea finantsseis ja head maine, sisenetakse Läti turule, kus on juba olemas osaline võrgustik partnerhotellide näol.

3.1.4. Ettevõtte valmisolek rahvusvahelistumiseks

Strateegiline audit aitas analüüsida erinevaid Hotelliveebi funktsioone ja tegevusi, teha kindlaks probleemid ning tuua esile organisatsioonilised tugevused ja nõrkused. Analüüsi tulemusena selgus, et ettevõttel on väga palju tugevusi, mis on eeldusteks välisturul edukaks opereerimiseks. Peamisteks tugevusteks on omanike pikaajaline kogemus, Hotelliveebi küllaltki pikk tegutsemisaeg ja selle ajal jooksul saavutatud hea maine ning stabiilne broneeringute ja kasumi kasv, mis loob kindluse, et ettevõtte on võimeline edukalt toimima ka välisturul. Kuna peamised ettevõtte nõrkused on seotud ettevõtte enda poolt loodud broneerimissüsteemi arendustegevusega, kuid mitte ettevõtte finants- ega personalipoolega, siis võib väita, et välisturule sisenemise võimaluse realiseerimiseks on vaja arendada süsteemi selliselt, et tekiks täielik võimekus välisturul edukalt toimida. Vajalikeks võimekusteks on paindlik süsteem, mis arvestab partnerite ja klientide

suurenenud vajadustega, nagu süsteemi liidestamise võimalus, maksemeetodite valiku laiendamine, keelelised valikud.

Nõrkuseks on ka ettevõtte varasema rahvusvahelisel turul tegutsemise kogemuse puudumine, kuid arvestades ettevõtte tugevusi, ei saa sellest nõrkusest heituda. Sellegipoolest tuleb arvestada teatud aspektidega, millega ettevõtte ei ole varem kokku puutunud. Seetõttu, tegemaks lõplikud järeldused Hotelweb OÜ strateegilise auditi põhjal väljapakutud strateegiale seoses laienemisega Läti Vabariiki teostatakse järgnevates alapeatükkides Läti ärikeskkonna analüüs.

3.2. Läti Vabariigi makrokeskkonna analüüs

Läti Vabariigi makrokeskkonna analüüsis tuuakse välja riigi poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed, õiguslikud ja keskkondlikud faktorid, mis aitavad aimu saada riigi olukorrast ja analüüsida võimalikke mõjusid ettevõtte tegevuse jaoks.

3.2.1. Poliitiline keskkond

Läti on demokraatlik vabariik, mis kuulub alates 2004. aastast Euroopa Liitu (alates 2014. on kasutusel euro), Schengeni ala liige ollakse alates 2007. aastast, WTO liige alates 1996. aastast ja OECD liige alates 2016. aastast. Samuti kuulutakse Põhja-Atlandi Lepingu Organisatsiooni (NATO – *North Atlantic Treaty Organisation*) (Macroeconomic and...2019)

Kuna Eesti ja Läti kuuluvad mõlemad Euroopa Liitu, siis on nendevahelised majandus- ja kaubandusküsimused reguleeritud Euroopa Liidu õigustikuga. Samuti on kahe riigi vahel sõlmitud kõik peamised majanduslepingud, sh investeringute soodustamise ja vastastikuse kaitse leping, topeltmaksustamise vältimise ning maksudest hoidumise tõkestamise leping (Eesti ja Läti...2018).

2019. aastal sündis uus valitsuskoalitsioon, mida võib Läti Rahvusringhäälingu LSM sõnutsi pidada iseloomult paremsentristlikuks. (Läti uus valitsus...2019). Valitsusprogrammi järgi jääb Läti aktiivseks liikmeks rahvusvahelistes organisatsioonides, eesmärk on teha tööd, et parandada ELi välis- ja julgeolekupoliitikat, tagada NATO vägede pikaajalise kohalolu Lätis. Plaan on Läti muuta kõige majandus- ja ettevõtlussõbralikumaks Balti riigiks, toetatakse Läti äri meeste plaani siseneda areneva majandusega riikidesse, pakkudes toetusi eksportimiseks ja investeerimiseks.

Valitsus toetab uute EL vabakaubanduslepete sõlmimist; soovitakse tihendada sidemeid teiste Balti riikide ja Põhjamaadega. (Kond 2019)

Korruptsiooni indeks on 58 (Corruption perception...2018) ehk korruptsioon on Lätis tegutsevatele ettevõtetele probleemiks, paraku aga ei ole korruptsioonivastased meetmed tõhusalt rakendatud. Ka kohtusüsteemi peetakse ebatõhusaks ja korruptiivseks, umbes kaks viiest ettevõttest tajub Läti kohtute sõltumatust halvana (Latvia Corruption report...2018). Ka Eesti eksportöörid on Läti kui sihturu takistuseks toonud välja korruptsiooni (Eesti eksportööride...2015, 37).

Ease of Doing Business skoor ehk äriaga tegelemise lihtsuse skoor on Lätis 79,59, asudes 19. kohal 190-st riigist, millest järeldub, et äritegevust on Lätis üsnagi lihtne teha. Eesti positsioon on sarnane, asudes 16. kohal skooriga 80,5. (Latvia Economy Profile, 2019)

3.2.2. Majanduslik keskkond

Läti majandus on stabiilses kasvutrendis, aastatel 2011–2018 on sisemajanduse koguprodukt (SKP) kasvanud keskmiselt 3,6% aastas, 2017–2018. a majanduskasv kiirenes, SKP kasvas 4,6%-lt 4,8%-le. 2018. aasta seisuga on Läti SKP 29,5 miljardit eurot, mis on 15 285 eurot inimese kohta. Majandustegevusele aitasid kaasa paranenud olukord tööturul, vähenenud töötus, palkade suurenemine, ELi struktuurifondidest toetuste saamine. Võrreldes 2017. aastaga suurenes 2018. aastal eratarbimine 4,5%, mis on suurim kasv alates 2014. aastast. (Macroeconomic review...2019)

Eksport kasvas 2018. aastal 1,8%. Teenuste eksport kasvas 2,7%, peamiselt tänu turismi- ja infotehnoloogiasektorile (Macroeconomic review...2019). Peamised eksporditüübid on puit ja puidutooted, teravili, masinad ja seadmed, transporditeenused, finantsteenused, reisiteenused, IT-teenused. Peamised imporditüübid aga masinad ja seadmed, toiduained, kütused, kemikaalid, sõidukid, tekstiilid, transporditeenused, reisiteenused. Olulisimad kaubanduspartnerid on Leedu, Eesti, Venemaa, Saksamaa, Rootsi, Ühendkuningriik, Poola, Taani, Holland, USA, Norra, Soome. (Business Guide 2019, 6)

Alates 2011. aastast on täheldatud väikest jooksevkonto puudujääki. 2018. aastal ulatus jooksevkonto puudujääk 283 miljoni euroni (1% SKPst). Lähiaastatel eeldatakse investeerimisvoogude jätkuvat kasvu. (Macroeconomic review...2019)

Majandusvabaduse indeks, mis aitab prognoosida vaba turumajanduse reeglite toimimist, on Läti puhul 70,4. Läti asub 180-st riigist 35. kohal ehk Läti kuulub peamiselt vaba majandusega riikide hulka. Eesti asub samas tabelis 15. kohal. Võrreldes 2018. aastaga langes Läti indeks 3,2 punkti, mis on Euroopas üks suurimaid langusi (rohkem oli vaid Montenegrol). Languse põhjuseks on institutsionaalsete reformide puudumine ja riigiettevõtete levimus, mis takistab tulusama erasektori teket. Eelmiste valitsuste fiskaal- ja rahapoliitika on küll taganud konkurentsivõime ja majanduse kasvu, kuid paraku on soodustasid ka väljarännet ja varimajanduse suurenemist, mis on hinnanguliselt umbes 25% SKPst. (Miller *et al.* 2019, 264)

Läti valitsussektori võlatase on võrreldes teiste Euroopa Liidu liikmesriikidega madal, olles 2017. aastal 40,1% SKPst (Business Guide 2019, 19) ja 2018. aastal 35,9% SKPst (In 2018 general...2019). Aastal 2018 oli keskmine inflatsioonimäär 2,5%. Tarbijahindade taset mõjutas oluliselt teenuste hinnatõus. Prognooside kohaselt peaks 2019. aastal keskmine aastane inflatsioon olema pisut kõrgem kui 2018. aastal. Kasvu mõjutavad peamiselt maksude tõus, suurenenud majandusaktiivsus ja palkade tõus. Samas sõltub inflatsioon endiselt suure osas maailma toidu- ja naftahindade kõikumisest. (Macroeconomic review...2019)

Pärast ülemaailmset finantskriisi aastatel 2008–2009 on Läti rahalised näitajad järk-järgult stabiliseerunud – laenuportfelli kvaliteet on paranenud ning pangandussektor tegutseb kasumlikult. Krediidiasutuste kapitali tugevdamiseks on astunud olulisi samme. Kuigi residentide hoiused kasvavad jätkuvalt, on laenamine üsna tagasihoidlik. Samuti on ettevõtjad ettevaatlikud uute krediidikohustuste võtmiseks. (Macroeconomic review...2019)

Sissetulekute ebavõrdsus on oluliselt kõrgem kui ELi keskmine. 2018. aastal oli 20% rikkamate Läti elanike sissetulek 6,8 korda kõrgem kui 20% kõige vaesemate elanike sissetulek (Country report...2019, 10). Teabe- ja konsultatsiooniettevõtte Kantar Emor üleballtilise finantshoiakute uuringu kohaselt on Lätis ühe elaniku kohta laenukohustusi 3600 eurot (Eestis 7500 eurot). Läti elanikest peavad säästmist oluliseks 71% inimestest (Eestis 90%). Läti elanikud võtavad eestlastega võrreldes 3,5 korda kiirraene (22% vs 6%). (Viendik Eesti...2018)

Lätlased on keskmiselt raha kõrvale pannud (nt aktsiatesse, pensionifondidesse) 15 800 eurot inimese kohta (Eestis 21 800 eurot inimese kohta), millest järeldub, et lätlased ei ole rahaasjades

nii heal järjel kui eestlased, sissetulekud ei ole sellisel tasemel, mis võimaldaks rohkem säästa. (Viidendik Eesti...2018).

Majandusaktiivsuse suurenemine mõjutab positiivselt tööturu olukorda. 2018. aasta seisuga on 15–74-aasta vanustest inimestest tööga hõivatud 909 000 inimest ehk 65,4% tööealisest elanikkonnast. Töötuse määr on 7,4%, mis on viimase kümnendi madalaim; 2019. aasta töötuse määraks prognoositakse 6,8%. Töötuse määr on aga regiooniti väga erinev, madalaim töötuse määr on Riia piirkonnas. (Macroeconomic review...2019)

Palgad on viimase nelja aasta jooksul kasvanud keskmiselt 5% aastas, keskmine brutokuupalk on 2018. aasta seisuga 1004 eurot, miinimumpalk 430 eurot kuus. (Macroeconomic review...2019) Palgad Riia piirkonnas on Läti keskmisest umbes 10% kõrgemad, kuid teistes piirkondades on need 15–30% keskmisest madalamad, kõige madalam Latgales (Läti idapiirkonnas). Kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide palgatasemed on kogu riigis sarnased (Business Guide 2019, 28). Eeldatakse, et tööturul jätkub tugev nõudluspoolne surve ning see kajastub tööhõive taseme väikeses kasvus. Samal ajal mõjutavad tööturgu jätkuvalt negatiivsed demograafilised suundumused ja tööturu piirkondlikud erinevused. (Macroeconomic review...2019)

Reisiteenuse pakkumist mõjutab otseselt turismisektori, täpsemalt majutussektori areng ning tendentsid. 2018. aastal kasvas Läti majutus- ja toitlustussektor 5,1% (Macroeconomic review of Latvia 2019, 57). Turismi peetakse üheks Läti majandusarengu peamiseks liikumapanevaks jõuks, turismisektori osatähtsus moodustab Läti SKPst 4,1% (Regional survey...2017).

Turistide arv Lätis on kasvutrendis. 2018. aastal peatus Läti majutusettevõtetes 2,81 miljonit turisti, mis on 9% rohkem kui 2017. aastal. Veedetud ööde arv kasvas 8,4%, ulatudes 5,37 miljonini. Peatumise keskmine pikkus oli 1,9 ööd. (Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG020). Võrdluseks, 2018. aastal peatus Eestis 3,59 miljonit turisti, peatuti 6,63 miljonit ööd, keskmine peatumise pikkus 1,85 ööd (Eesti turism 2018, 1). Välisuriste peatus Lätis 2018. aastal 1,92 miljonit, see on 8,2% rohkem kui 2017. aastal. Veedetud ööde arv kasvas 9,8%, ulatudes 3,41 miljonini (Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG020).

2019. aastal on majandusareng suuresti mõjutatud väliskeskkonnast tulenevast ebakindlusest – kaubandussõdade mõju globaalsele majandusele, Brexiti tulem, teiste EL riikide aeglasem majanduskasv jne. Investeeringute kasv tugineb 2019. aastal jätkuvalt ELi struktuurifondide

projektidele; investeringute edasine kasv siiski veidi väheneb, sest ettevõtjad on ettevaatlikud väliskeskonna suureneva ebakindluse ja ettevaatliku pangalaenupoliitika kontekstis. Eratarbimise kasvu soodustavad tööturu paranemine, stabiilne tööhõive ja kasvav palk. (Macroeconomic review...2019)

3.2.3. Sotsiaalne keskkond

Lätis elab kokku 1 930 000 inimest. Alates 1990. aastast on populatsioon vähenenud 738 000 inimese võrra. Väljarände põhjustena on välja toodud Läti madalad palgad ja rahalised raskused, samuti rahulolematuse elukvaliteediga. Läti Majandusministeerium eeldab, et püsiv majanduskasv ning kvaliteetsete ja hästi tasustatud töökohtade kasv peaks muutma 2023. aastaks rändesaldo positiivseks. (Country report...2019, 27) Sündimusindeks on 1,7, mis on Euroopa keskmisest (1,6) küll kõrgem, kuid põlvkondade normaalseks vahetumiseks on ihaldatud sündimuseks 2,1–2,2 (Latvia 2018 Statistics, 9).

68% inimesest elavad linnades, 48% kogu rahvastikust elab Riia piirkonnas (Latvia 2018 Statistics 2018, 53). Rahvuste lõikes elab 2016. aasta andmete põhjal Lätis lätlast 61,8%, venelasi 25,6%, valgevenelasi 3,4%, ukrainlasi 2,3%, poolakaid 2,1%, leedukaid 1,2%, teisi rahvusi 2,8% (Regional survey...2017).

Läti riigikeeleks on läti keel. Lätlastel on võrreldes teiste Euroopa riikidega väga hea võõrkeele oskus. 95% Läti elanikest valdab vähemalt ühte võõrkeelt ja 54% valdab vähemalt kahte võõrkeelt ja 13% vähemalt kolme võõrkeelt. 44% räägib igapäevaselt, kas tööl või eraelus, võõrkeeles. Enamik täisealistest räägib inglise keelt (60%), vene keelt (59%) aga ka saksa keelt (18%) Muud populaarsed keeled Lätis on leedu, poola ja prantsuse keel. (Business Guide Latvia 2019, 27)

Läti elanikkond on vananev. 0–15-aastased moodustavad 15,6% elanikkonnast, 15–64-aastased 62,2% ja 65-aastased ja vanemad 22,2% elanikkonnast. Alates 2010. aastast on tööealise elanikkonna hulk vähenenud 12,4%, seda on mõjutanud migratsioon. (Latvia 2018 Statistics 2018, 53) Kvalifitseeritud tööjõu väljaränne on riigile väljakutse. Aastatel 2009–2016 moodustas kõrgharidusega inimeste väljavool 40% väljarändest, mis vastab 17,4%-le Läti kõrgharidusega tööealisest elanikkonnast. Väljarändest tingitud kvalifitseeritud tööjõu vähesel määral puudujääki peetakse Läti konkurentsivõime ja majanduskasvu pikaajaliseks väljakutseks. (Country report...2019, 27)

Lätlaste haridustase on suhteliselt kõrge, keskmine haridusaastate arv on 15,2 aastat ja kirjaoskuse tase üle 99% kõikide soo- ja vanuserühmade lõikes (Country report...2019, 13). Haridust nähakse kui heade töökohtade tagamise ja elatise teenimise võimalust. Õigus tasuta haridusele on tagatud seadusega alg- ja keskharidusele. Lätis on palju erasektori kõrgkooli, mis pakuvad mitmekesiseid õppekavasid (Latvian business culture...2019).

Humanitaar- ja sotsiaalteaduste õppimine on kõige populaarsem, järjest suureneb huvi tehnoloogia- ja inseneriteaduste vastu. Üldiselt alustab enamik Läti noori oma karjääri õppimise ajal, seega on paljud noored kvalifitseeritud spetsialistid juba tööturul aktiivsed. Need inimesed on enesekindlad, omavad head suhtlemisoskust ja on tehnoloogiliselt vilunud. Noorte jaoks on kõige olulisemad motivaatorid ettevõttega liitumiseks: õppe- ja karjäärivõimalused, huvitav töö sisu ja töökeskkond, kaasaegsed tehnoloogiad, võimalus osaleda rahvusvahelistes projektides, ettevõtte hea maine tööandjana. (Business Guide 2019, 30–31).

Internetti kasutab regulaarselt (vähemalt kord nädalas) 2018. aasta seisuga 81,2% elanikkonnast, mis on 18,7 protsendipunkti rohkem kui 2010. aastal. Aasta jooksul on näitaja kasvanud 2,7 protsendipunkti. Kõige rohkem internetikasutajaid võib täheldada vanuserühmades 16–24 eluaastat ja 25–34 eluaastat. Mõlemas vanuserühmas kasutab internetti vähemalt kord nädalas 98,6% elanikkonnast. Kõige vähem internetikasutajaid on 65–74-aastaste vanuserühmas (40,1%). (98% of households...2018)

Üha enam lätlasti kasutavad internetipanku ja e-valitsuse teenused, kuid poolel elanikkonnast ei ole üldse või on madalad digitaalsed oskused. Internetist sooritab oste 55% Läti internetikasutajatest. Võrdluseks, Eestis 65% internetikasutajatest (Country Report Estonia, 2018), EL-is sooritab keskmiselt 68% elanikkonnast oste Internetist. (Country Report Latvia, 2018)

Iseloomult on lätlased otsekohesed, usaldusväärsed, punktuaalsed ning nad ootavad sama oma äripartnerilt. Äritegevuse arendamiseks on parimaks viisiks näost-näku suhtlus, külastused ja telefonikõned on olulised, et tekiks omavaheline usaldus ja pikaajaline ärisuhe. Ärikohtumiste verbaalne suhtlustiil on lihtne ja otsene. Ärikeelena kasutatakse peamiselt inglise keelt ja vene keelt, viimast kasutavad rohkem keskealised elanikud. (Latvian business culture 2019) *MakesYouLocal* Baltikumi juhi Donatas Gudeli sõnul on lätlased avatud meelega ning otsivad pidevalt uusi brände ja välismaised ettevõtteid (Eesti e-kaupmehed...2016). Eesti eksportöörid on

nimetanud Läti ärikultuuri ja äritavasid võõramateks kui näiteks Soomes (Eesti eksportööride...2015, 37).

OECD *Better Life Index*'i (2019) kohaselt on lätlaste üldine eluga rahulolek 5,9 (skaalal 0–10), oma eluga ollakse vähem rahul kui teiste OECD riikide elanikud, OECD keskmine on 6,5.

3.2.4. Tehnoloogiline keskkond

Kulutused teadus- ja arendustegevusele Lätis on olnud pikka aega madalad. Üks Euroopa 2020 strateegia peamistest eesmärkidest sätestab, et teadus- ja arendustegevusse tuleks investeerida 3% ELi SKPst. Läti on seadnud riiklikuks teadus- ja arendustegevuse eesmärgiks 1,5% kuni 2020. aastani ja 3% kuni 2030. aastani. 2015. aastaga võrreldes on Läti teadus- ja arendustegevuse kulutused vähenenud 0,18 protsendipunkti võrra, moodustades 0,44% SKPst. Võrdluseks, Eesti teadus- ja arendustegevuse kulud moodustasid 1,28% SKP-st, ELis keskmiselt 2,03% SKPst. (Latvia statistics in brief 2018, 50)

Digital Economy and Society Index (DESI) on indikaator, mis väljendab EL-i liikmesriikide digitaliseerimisega seotud progressi. Läti asub indikaatorite võrdluses 28-st liikmesriigist 19. kohal. Võrdluseks – Eesti asub 9. kohal (Country Report Estonia, 2018). Kuigi kaks viimast aastat ei ole Läti positsioon pingereas paranenud, siis on siiski olnud edasimineku nii internetiühenduse kui ka digitaalsete avalike teenuste laiema pakkumise tõttu. (Country Report Latvia 2018)

World Broadband Speed League andmete põhjal on Lätis maailma riikidega võrreldes 13. kõige kiirem internetiühendus (28,6 mb/s), mis on mõnevõrra kiirem kui Eestis ja Leedus. (Developed infrastructure 2019)

Kuigi Läti ettevõtted on teinud edusamme digitaalsete tehnoloogiate integreerimisel, siis sellegipoolest ollakse ülejäänud ELi riikidest maas. Elektroonilist müügikanalit kasutavate väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) osakaal vaikselt kasvab ja on 10,6%, kuid jäädes siiski alla ELi keskmisele näitajale (17%). On veel ruumi edasisteks parandusteks, kuna piiriüleselt müüvad oma kaupu ja teenuseid suhteliselt vähe ettevõtteid (4,7%). (Country Report Latvia 2018) Võrdluseks, Eestis kasutavad 15,4% VKE-dest elektroonilisi müügikanaleid ja 8,3% müüvad kaupu ja teenuseid piiriüleselt (Country Report Estonia 2018).

Kõikidel Lätis opereerivatel pankadel on internetipanga portaal, 9 panka on väljaarendanud ka mobiilsed internetipangad. (Business Guide 2019, 40)

3.2.5. Õiguslik keskkond

Seaduse kohaselt on teiste riikide investoritel samad õigused ja kohustused kui kohalikel investoritel. Iga välisinvestor võib olla ettevõtte asutaja ja omanik. Välisinvestoritele ja ka üksikisikutele võib anda tähtajalisi elamislube. Lätil on kõik samad intellektuaalomandi õigused ja kaitsenõuded, mida kohaldatakse mis tahes muu ELi liikmesriigi suhtes. (Macroeconomic and...2019)

Äriühingute asutamise, registreerimise ja juhtimisega seotud ja äriregistri tegevust reguleerib äriseadustik (*Komerclikums*), mis sarnaneb põhimõtetelt Eesti äriseadustikule. Ettevõtlusvormideks on füüsilisest isikust ettevõtja (IK), osaühing (SIA), aktsiaselts (AS), täisühing (PS), usaldusühing (KS). Välismaalaste seas on kõige populaarsemaks ettevõtlusvormiks osaühing (SIA), mille nõutav minimaalne osakapital on 2800 eurot. Võimalik on asutada ka osaühing, mille osakapital on väiksem kui 2800 eurot. Asutajaks võib olla üks või mitu Läti või välismaist füüsilist või juriidilist isikut. SIA juhtorganid on osanike üldkoosolek ja juhatus, osaühingul võib olla ka nõukogu. Kapitali saab maksta nii sularahas kui ka kinnisvaramaksena. Tavaliselt tuleb aktsiakapitali maksmiseks avada ajutine pangakonto. Enne registreerimisdokumentide esitamist peab maksma vähemalt 50% märgitud aktsiakapitalist. (Ärikeskkond...2015)

Kõik ettevõtted peavad olema registreeritud Läti Vabariigi Äriregistrisse (*Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs*). Ettevõtete õigusliku staatuse saavutamiseks peab Läti Äriregistrile esitama asutamislepingu, põhikirja ja juriidilise aadressi kinnituse koos registreerimist tõendavate maksetega. Osaühingu (SIA) registreerimismaks on 143 eurot, ametlikus ajalehes *Latvijas Vēstnesis* avaldatava teate eest tuleb tasuda 27 eurot. Ettevõtete register kohustub taotluse läbi vaatama ja registreerima kolme päeva jooksul. (Business forms...2019) Eesti ettevõtjad peavad asjaajamist Lätis bürookraatlikumaks kui Eestis, Eesti Välisministeerium soovib asjaajamiste hõlbustamiseks võtta ühendust Eesti Kaubanduskojaga Lätis (EKL). (Ärikeskkond...2015)

2018. aastal jõustus ulatuslik maksureform. Äriühingute tulumaksumäär on 20% ja maksustamise põhimõte on sisuliselt sama nagu Eestis, maksumäär on 20/80. Äriühingu tulumaks tuleb

deklareerida ja tasuda maksustamisperioodile järgneva kuu 20. kuupäevaks. Ettevõtte tulumaksu tasumise kohustus tekib dividendide väljakuulutamisel. (Zernask *et al.* 2017, 89–90)

Füüsilise isiku tulumaks on alates 2018. aastast astmeline. Alates 01.01.2019 on tulumaksumäärad järgnevad: 20% 20 004-eurosele aastasele sissetulekule, 23% 20 005 kuni 62 800-eurosele aastasele sissetulekule ja 31,4% rohkem kui 62 800-eurose sissetuleku puhul. Sotsiaalmaksumäär on 35,09%, millest tööandja poolt tasutav määr on 24,09% ja töötaja poolt tasutav määr 11%. (Tax system in Latvia 2018)

Ettevõtted, mille käive 12 kuu jooksul on vähemalt 40 000 eurot, peavad registreeruma käibemaksukohuslastena. Käibemaksumäär on 21%. Alandatud käibemaksumääradeks on 0% ja 12%, viimase alla kuulub ka majutusteenus. (Value added tax...2017)

Tähtis on välja tuua ka töötajate värbamise ja töösuhete reguleerimisega seotud faktoreid. Töösuheteid reguleerib Tööõigus, kus on võetud mitmeid aspekte ELi tööõiguse ja sotsiaalpoliitika direktiividest, näiteks võrdse kohtlemise, kollektiivse koondamise, tööaja ja puhkepauside kohta. Tööõiguse täitmise järelevalvet teostavad Riiklik Tööinspeksioon ning tööandjate ja ametiühingute esindajad. (Business Guide 2019, 19)

Välisettevõtted kasutavad kõige sagedamini värbamisfirmade teenuseid. Tööpakkumise loomisel tuleb arvesse võtta Tööõiguse nõudeid: on ebaseaduslik diskrimineerida vanuse, soo, etnilise päritolu jne alusel ning tööandja või värbamisfirma nimi ja kontaktandmed tuleb selgelt märkida. Tööhõiveamet (NVA – *Nodarbinātības valsts aģentūras*) litsentsib Lätis värbamisfirmade tegevust. Litsentseeritud ettevõtete nimekiri avaldatakse NVA veebilehel: www.nva.lv. Ligikaudu kümme professionaalset värbamisfirmat Lätis pakuvad kvaliteetset värbamisteenuseid, millest enamik on osa rahvusvahelistest võrgustikest. Värbamisprotsessi kestus on keskmiselt 4–6 nädalat. (Business guide 2019, 31).

Läti tööõigus on töötaja poole kaldu, vaidluse või ebaselguse korral otsustatakse töötaja kasuks. Tööleping peab olema kirjalikus vormis ja läti keeles. Tasuvormideks on kuupalk, tükitasu ja ajatasu. Normtööaeg on 40 tundi nädalas, 8 tundi päevas, esmaspäevast reedeni. (Salumets 2018)

Kuna Läti kuulub Euroopa Liitu, siis tuleb jälgida samu ELi e-kaubanduse õigusakte, milleks on e-kaubanduse direktiiv, teenuste direktiiv, tarbija õiguste direktiiv. Ettevõtte, mis puutub kokku isikuandmete töötlemise ja haldamisega peab järgima ühteainsat andmekaitse seadust, milleks on isikuandmete kaitse üldmäärus ehk GDPR (*General Data Protection Regulation*) (GDPR...2018).

3.2.6. Ökoloogiline keskkond

Environmental Performance Index, mis hindab 180 riigi keskkonnategevuse tulemuslikkust, on Läti paigutanud 37. kohale. Veevarud, keskkonna tervis, bioloogiline mitmekesisus, õhu kvaliteet on määratletud tugevustena, nõrkustena aga metsade, põllumajanduse ja kliima- ja energiateemadega seonduv. (Latvia Environmental...2019)

Läti on üks Euroopa bioloogilisemalt kõige mitmekesisemaid riike ja palju pannakse rõhku looduskaitsele. Riik on hõredalt asustatud, 50% oma territooriumist on kaetud metsadega. Üldiselt on Läti keskkonna seisundit võimalik hinnata heaks, puudub reaalne oht õhu ja vee kvaliteedile, maa destruktsioonile. (Latvia Country Briefing...2017)

Bioloogilise mitmekesisuse poolest on Läti populaarne loodusturistid seas. Läti turismiarenduse uuring (*Regional survey...2017*) toob välja, et Läti eeliseks on muuhulgas mõõdukas kliima, siseveekogude rohkus, metsad, sood, maastikud, looduslikud mälestised ja objektid. Erikaitsealad ja NATURA 2000 alad hõlmavad 17% maa-aladest ja 15% merepiirkonnast (*Ibid.*).

Riik on turistide seas kõige külastatavam just suvel, eriti populaarsed on mereäärsed piirkonnas. Rannajoont on üle 500 kilomeetri. Oma rikkaliku looduse tõttu on Jūrmala kuurortlinn eriti populaarne; veel suurepäraseid randu võib leida Liepājas, Ventspilsis ja mujal Läänemere rannikul. (Business Guide 2019, 51–52)

3.3. Mikrokeskkonna analüüs

Mikrokeskkonna analüüsis tuuakse välja keskkonna tähtsamate mõjurite karakteristikud, et selgitada välja konkurentsijõudude tugevus Läti internetipõhiste majutusteenuse broneerimissüsteemide pakkumise turul lühiajaliste sisereiside segmendis. Eesmärgiks on

selgitada välja Hotelweb OÜ asukoht konkreetsetes tööstusharus, leidmaks võimalused, kuidas ennast konkurentsijõudude eest kaitsta.

Konkurentide mõju

Otsesed Hotelliveeb.ee konkurendid Läti turul on: *hohotpack.com*, *gospa.lv* ja *gribuatpusties.lv*, kelle tooteks sarnaselt Hotelliveebile on internetipõhine majutusteenuse broneerimissüsteem, läbi mille on võimalik otsida, võrrelda ja broneerida spaa-, lõõgastus-, pere-, romantika jms pakette.

Hohotpack.com on loodud 2015. aastal. Süsteem reklaamib end kui Läti esimest hotellide eripakkumistele orienteeritud *online*-broneerimissüsteemi. Süsteemiga on veebilehe andmetel liitunud 101 hotelli üle Baltikumi, kuid 2019. aasta maikuu seisuga on aktiivseid pakkumisi kokku 33 hotellil, millest 5 asuvad Lätis, 20 Eestis ja 8 Leedus. Pakkumised jagunevad spaa-, romantika-pere- ja puhkusepakettideks, lisaks on võimalik broneerida ainult naistele mõeldud pakette ja veepargikülastust sisaldavaid pakette. Lisatootena on võimalik soetada kinkekaart konkreetsele pakstile või soovitud summale, kinkekaardi ost ja realiseerimine käib e-maili teel. Kinkekaardi realiseerimisega ei ole täpsustatud. (Hot Hotel Packages 2019)

Otsingusüsteem on sarnane Hotelliveebi süsteemiga – valida saab asukoha, paketi kategooria, alguskuupäeva, täiskasvanute ja laste arvu. Kuvatud tulemust saab sorteerida hotelli tärnide arvu järgi. Broneerimine on võimalik reaalajas ning broneeringu eest tuleb koheselt tasuda. Valikus on maksmine pangakaardiga, sobilikud kaarditüübid on: American Express, Visa, Visa Electron, Mastercard, Maestro. Broneeringute tühistamine ja muutmine etteantud tähtaegade piirides on tasuta. (*Ibid.*)

Hohotpack.com koduleht on neljas keeles: läti, leedu, vene ja inglise keeles. Klienditeenindus töötab esmaspäevast reedeni kell 10:00–18:00. Ettevõtte turundab ennast Facebookis, kus on 22 000 jälgijat, sooduspakkumisi postitatakse 2 korda nädalas.

Gospa.lv on orienteerunud spaahotellide eripakkumistele. Süsteemiga on liitunud 7 Läti, 12 Eesti ja 8 Leedu hotelli. Lehekülge opereerib 2008. aastal loodud Läti reisibüroo Vanilla Travel. Kokku on lehel 2019. aasta mai seisuga 120 pakkumist, mis on jaotatud järgmiselt: pere-, gurmee-, romantika-, lõõgastus-, ilu-, tervisepaketid. Eraldi paketid on tulevastele emadele ja meestele. Pakkumiste leidmiseks tuleb esmalt valida soovitud kategooria, seejärel saab pakkumisi

kategoriseerida hinna, kategooria ja ööde arvu järgi. Eelnevalt ei ole võimalik valida alguskuupäeva ega ööbijate arvu. (Gospa 2019)

Lehel broneerimine ei ole reaalajas, vaid broneeringuga tegeletakse 1 tööpäeva jooksul. Muudatuse tegemine on tasuline (15 eurot), broneeringu tühistamine hiljem kui 3 päeva enne saabumist on samuti tasuline (15 eurot), juhul kui broneeringu eest on juba tasutud, siis tühistades hiljem kui 3 päeva enne saabumist raha ei tagastata. Täpsem makseviiside loetelu puudub. (*Ibid.*)

Sarnaselt Hotelliveebile on võimalik soetada *gospa.lv* elektrooniline kinkekaart väärtuses 50–1000 eurot ja kehtivusega kuni 6 kuud (*Ibid.*). *Gospa.lv* leht on ainult läti keeles. Klienditeenindus töötab esmaspäevast reedeni kell 9:00–18:00. Ettevõtte Facebooki lehel on 8000 jälgijat. Sooduspakkumisi postitatakse 1-3 korda nädalas.

Gribuatpusties.lv lehte opereerib Leedu ettevõtte UAB NoriuNoriuNoriu. Platvorm vahendab Eesti, Läti ja Leedu hotellide pakkumisi ning tegutsetakse nii Eestis, Lätis kui ka Leedus, iga riigi klientide jaoks on loodud eraldi riigikeeles leht, Eestis *tahanpuhata.ee* ja Leedus *noriunoriunoriu.lt*. Kokku on süsteemiga liitunud 43 Leedu, 15 Läti ja 11 Eesti hotelli. (Gribu Atpusties 2019)

Veebisait reklaamib end kui „ühte suurimat hotelli- ja puhkuse teenuste e-poodi Baltimaades, kust leiab hoolikalt valitud puhkusepakkumisi parima hinnaga.“ Pakkumisi on võimalik otsida asukoha, hinna, ööbimise pikkuse, kehtivuse ja inimeste arvu järgi. Lehe erisuseks on, et pakutakse ka ilma ööbimiseta pakkumisi – veepargipileteid ja päevaspaa pakette. Pakkumiste broneerimine ei toimu reaalajas, vaid soovitud pakkumisele tuleb soetada vautšer, mille alusel on vajalik ühendust võtta otse teenusepakkujaga ja broneering ära vormistada. (*Ibid.*)

Sarnaselt Hotelliveebile on võimalik soetada kinkekaart väärtuses 15–450 eurot, kehtivusaeg on 3 kuud. Kinkekaarti saab kasutada vaid ühe korra, kui kinkekaardile jääb jääk, siis seda ei tagastata. Klienditeenindus töötab esmaspäevast reedeni 9:00–18:00. 30 000 jälgijaga Facebooki lehele postitatakse sooduspakkumisi 2–3 korda päevas. (*Ibid.*)

Leedu äriregistri andmetel on ettevõtte loodud 2012. aasta detsembris, täpsem juriidiliste isikute kohta käiv üksikasjalikum teave on tasuline.

Paraku ei ole võimalik teada saada konkurentide komisjonitasu suurust või täpset broneeringu arvu, samuti on Läti e-äriregistri kasutamine tasuline ning käibenumbrite vaatamine on võimalik vaid Läti kodanikul, vajalik on päringueelne identifitseerimine läbi Läti e-panga.

Konkurentsimeetmed on kindlasti arvestatavad. Kõrvutades eelnimetatud portaalide poolt pakutava, siis vähemalt Eesti turul on Hotelliveeb kindlasti edukam nii tegutsemise pikkuse, partnerhotellide, jälgijate hulga poolest. Konkurentidest on parim võrgustik *Gribuatpusties.lv* lehel, mis opereerib korraga nii Eestis, Lätis kui Leedus.

Ostjate mõju

Hotelliveebi peamiseks uuteks potentsiaalseteks tarbijateks Läti turul on kõik Läti elanikud, peamiselt vanuses 18–54 aastat. Saamaks aimu täpsemalt Läti potentsiaalsete tarbijate mõjuvõimsust, tuleb hinnata Läti turistide hulga suurust, eraldi siseturistide hulga suurust, siseturistide majutus- ja sihtkohaeelistusi, Internetist ostmise harjumuspärasid ja trende ööbimisega sisereiside kontekstis.

Siseturiste peatus Läti majutusettevõtetes 2018. aastal Läti kokku 884 411 mis on 11% rohkem kui 2017. aastal, veedetud ööde arv kasvas 5,3%, ulatudes 1,62 miljoni ööni (Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG020). Läti elanikud teevad päevareise 3 korda rohkem kui ööbimisega reise (During the previous year...2018), mis võib viidata sellele, et majutusest ei olda huvitatud ja päevareis on plaanipärane, teisalt, arvestades lätlaste hinnatundlikkust, on võimalus, et lihtsalt ei leita sobiva hinnaga ja emotsionaalselt köitvat pakkumist.

Keskmine siseturisti reisi pikkus on 2,4 päeva. Renditavates majutuskohtades ööbitakse keskmiselt 2,9 päeva – hotellides 1,8 päeva, hostelites 7,3 päeva ja puhkekeskustes/matkamajades 2,7 päeva. (Tourism in Latvia 2018, 40)

Lätlaste kulutused Läti-sisesele reisimisele on alates 2014. aastast kasvanud 15,9%. Keskmiselt kulutatakse Läti-sisesele puhkusreisile 45,2 eurot/inimese kohta (Riias majutujatel on see 59,2 eurot/ inimese kohta), kusjuures majutusele kulutatakse 23,2% kogu väljaminekust, suurimaks väljaminekuks on „muud väljaminekud“ ja transport. Reisi ajal kulutatakse kõige vähem raha väljas söömisele-joomisele. (Tourism in Latvia 2018, 42)

Läti siseturistide populaarsemad sihtkohad on 2018. aasta andmete põhjal Riia, kuhu jäi ööbima 26,3% kogu siseturistidest, Jūrmala (9,2%), Liepāja (7,4%), Daugavpils (4,2%), Ventspils (2,7%), Rēzekne (1,6%), Jelgava (1,1%) ja Valmiera (1%) (Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG020).

2017. aastal tegid lätlased kõige enam ööbimisega reise välisriikidest Eestisse (173 000 reisi), Leetu (154 000) ja Saksamaale (148 000) (Tourism in Latvia 2018, 46). Eesti kui eelistatuim sihtriik on väga positiivne asjaolu Hotelliveebi Läti laienemise plaani arvestades.

Peamised põhjused, miks lätlased ei reisi on: finantsilised põhjused (34,6%), tervislikud põhjused/vähene võimalus liikuda (20,3%), motivatsiooni puudus (19,9%) ja vaba aja puudumine töö/koolikohustuste tõttu (12,3%). (Tourism in Latvia 2018, 33)

Ööbimisega reisijatest 17,2% broneeris tasulise majutuse. Sellest 11,1% broneeriti reisikorraldajate või reisibüroode abiga, 66,1% broneeriti otse teenusepakkujalt. 41,2% broneeringutest tehti läbi Interneti automaatsete broneerimissüsteemide. (During the previous year...2018)

Nagu selgus ka makrokeskkonna uuringust, siis Internetist sooritab oste 55% Läti internetikasutajatest, mis on madalam kui Eestis (65%) ja EL-is tervikuna (68%). Sellest järeldub, et ka reisisteenuste ja majutusteenuse broneerimine internetist on lätlaste seas pisut vähem populaarsem, kuid sellegipoolest piisavalt heal tasemel ning viimaste aastate võrdluses tõusuteel.

Internetioste teevad keskmiselt 47% naistest ja 44% meestest, vanuselises lõikes 25–34-aastased (74%) ja 16–24-aastased (65%). Internetist ostude sooritamine on kasvamas vanemate inimeste seas. Keskmiselt kulutatakse internetiostudele alla 50 euro kuus, 4% elanikkonnast kulutab internetiostudele rohkem kui 500 eurot kuus. (Latvia statistics in brief 2018, 53)

Arvestades, et Hotelliveebi vahendatav toode on peamiselt soodsa hinnaga reisipakett, mida on võimalik osta võrdlemist võimaldaval platvormil, siis on positiivne, et lätlasti motiveerivad Internetist ostma just soodsamad hinnad (79,9%), internetipoodide ööpäevaringne avatus (71,4%) ja see, et pakkumisi on võimalik lihtsasti võrrelda (68,9%). Internetiostude puhul on peamisteks negatiivseteks teguriteks liialt vähene informatsioon toote/teenuse või makseviiside valiku kohta või lihtsalt ei leita sobivat toodet/teenust (Factors that affect...2018).

Läti turule sisenedes tuleb vaadata majutusteenuste tarbijaid ka laiemalt, kuna potentsiaalsed tarbijad on ka kõik Lätit külastavad välituristid. Enamik välituristidest olid 2018. aastal pärit Venemaalt, Saksamaalt, Leedust, Eestist, Soomest ja Ühendkuningriikidest, Kõigist väliskülastajatest moodustasid naaberriikide turistid 23,4% (Venemaa 9,2% Leedu 6,8%, Eesti 6% ja Valgevene 1,4%). (Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG040). Välituristid ööbisid peamiselt Riias (77,1% kogu välituristidest), Jūrmalas (8,7%), Liepājas (3,5%), Daugavpilsis (2,3%) ja Ventspilsis (1,7%). (Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG020)

Eesti Statistikaameti andmetel on Läti Eesti majutusettevõtete kolmas suurem partnerriik ning Läti turistide arv on suurenenud mitu aastat järjest. Lätist saabus 2017. aastal 7% majutusteenuseid kasutanud välituristidest ehk 161 000 turisti – 14% rohkem kui 2016. aastal. Nii Lätist saabunud turistide kui ka nende ööbimiste arv (244 000) jõudis seitsmendat aastat järjest uue rekordini. Lätist saabunud turistidele on Eestis atraktiivseid tooteid mugavas sõidukauguses. (Laurmaa 2018)

Paraku on lätlaste kulutused kõikidest Eestit külastavatest turistidest kõige väiksemad. Välisreise teevad eelkõige nooremad ja keskealised inimesed, vanematel pole reeglina selleks erilist harjumust ega vabu vahendeid. Lätlased on Eestit külastavate sihtturgude hulgas kõige suuremad perereisijad. Kuna Lätist tullakse autoga ja sihtsuunad on vabad, siis saab nende kohta öelda, et nad on kõige vähem Tallinna-kesksed turistid. (Värsked andmed...2017).

Internetist ostlemisel on lätlaste eelistatumad maksemeetodid: tasumine deebet- või krediitkaardiga, mida eelistab 43% ostjatest, mobiilimakse (39%), virtuaalne rahakott ehk *e-wallet*, nagu näiteks *PayPal* või *Skrill* (14%) ja tasumine e-panga kaudu (1%) (European ecommerce...2018).

Tarnijate mõju

Tarnijateks on internetipõhise majutusteenuse vahendaja jaoks hotellid ja muud majutusasutused, kes saavad läbi Hotelliveebi võimaluse müüa hotellitube ja -teenuseid potentsiaalsete tarbijatele. Hindamaks tarnijate mõjuvõimu, tuleb kindlaks teha majutusasutuste hulk ja täitumus ehk nõudluse ja pakkumise pool, läbi mille on võimalik hinnata kui suurel hulgal on majutusasutused suutnud seniste ressurssidega külastajaid hotellidesse meelitada.

Majutusasutuste arv on Lätis tõusuteel – kui 2016. aastal oli kokku 607 majutusasutust, siis 2018. aastal juba 831 majutusasutust. Lätis on kokku 318 hotelli, motelli või spaahotelli, 493 külalistemaja, turismitalu, noortehotelit, 20 telkimis- või haagissuvila platsi (vt tabel 2).

Hotelliveeb teeb peamiselt koostööd hotellide ja spaahotellidega, mistõttu tuleb täpsemalt vaadata selle segmendi andmeid. Lätis on kokku 229 hotelli ja spaahotelli, millest 105 on ilma klassifikatsioonita. Klassifikatsiooniga hotellidest (124) on enamik 3-tärni hotellid (57), 4-tärni hotelle on kokku 48 ja 5-tärni hotelle 14. Riias asub 41,7% kõikidest Läti hotellidest (Allikas: Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG030).

Tabel 2. Läti hotellide ja muude majutusasutuste arv ja tubade arv aastatel 2016–2018

		2016	2017	2018
Majutusasutuste arv	kokku	607	809	831
	hotellid jms majutusasutused	316	322	318
	puhkemajad jms majutusasutused	275	470	493
	telkimis- ja haagissuvilate platsid	16	17	20
Tubade arv	kokku	15 862	17 017	17 501
	hotellid jms majutusasutused	12 425	12 417	12 543
	puhkemajad jms majutusasutused	3250	4411	4700
	telkimis- ja haagissuvilate platsid	187	189	258

(Allikas: Central Statistical Bureau of Latvia, tabel TUG010)

Tabelis 3 on illustratiivselt esitatud info Läti hotellide tubade ja voodikohtade täitumuse kohta kuude lõikes. Läti hotellide keskmine tubade täitumus on 46%, Riias on see kõrgem, ulatudes 56,3%-ni. Lätis tervikuna on hotellide väljakutseks tugev hooajalisus – novembrist märtsini on tubade täitumus keskel läbi 35%, suvekuudel on keskmiseks täitumuseks 63%. Kuna Riia on nii sise- kui välituristide poolt enim külastatavam piirkond, siis on Riia hotellide aastaringne keskmine täitumus kõrgem kui Lätis tervikuna, kuid samamoodi kogetakse hooajalisust, eriti jaanuarist märtsini, kui hotellitubade keskmine täitumus on 40%. Võrdluseks, 2017. aastal oli Eestis tervikuna hotellide täitumus samamoodi 46%, Tallinnas 66%; voodikohtade täitumus Eestis keskmiselt 37%, Tallinnas 54% (Eesti Statistika, tabel TU110).

Tabel 3. Läti hotellide täituvuse määrad 2017. aastal

	Tubade täitumus %		Voodikohtade täitumus %	
	Läti	Riia	Läti	Riia
2017	46,0	56,3	40,7	51,4
jaanuar	32,3	39,4	27,7	35,0
veebruar	33,2	40,7	28,3	35,8
märts	33,9	42,4	28,9	37,2
aprill	44,6	57,4	39,0	52,0
mai	50,5	63,3	43,2	56,2
juuni	57,9	70,3	51,9	64,3
juuli	65,4	74,1	61,0	70,3
august	62,0	70,4	57,0	66,4
september	52,4	66,7	45,9	60,3
oktoober	43,6	54,9	37,9	49,4
november	37,2	46,5	32,8	43,1
detsember	39,4	49,8	35,0	46,2

(Allikas: Tourism in Latvia 2018, 14)

City Costs Barometer 2019 andmetel on Riia Euroopa pealinnadest üks soodsamaid reisisihtkohti. 2 ööd nädalavahetusel 3-tärni hotellis maksab 78 eurot, Tallinnas keskmiselt 111 eurot, Leedus 82 eurot (*City Costs...2019*).

Uute sisenejate võimalik mõju

Kuna Internet on oma olemuselt ülemaailmne, siis on internetipõhisele reisiteenuste turule võimalik siseneda samuti ülemaailmselt. Läti puhul on tegemist vaba turuga ja nõudlus reisiteenuste järgi kasvab.

Poliitüuringute keskus Praxis avaldas 2016. aastal e-ekspordi uuringu, mille raames uuriti muuhulgas seda, millised on olnud e-poe keskkonnaga välisturule sisenejate takistused. Välja toodud välisteks faktoriteks on (Rozeik *et al.* 2016, 66–67): e-poe keskkonna tõlkimine sihtriigi keelde on kulukas, eraldi toodi välja, et Lätis on oluline omada vastavates keeles ostlemiskeskonda, mis tähendab, et kindlasti ei piisa inglise keelest; kaubamärgi tuntuse ja usaldusvääruse probleem. Lisaks on autori hinnangul konkreetselt Internetipõhise reisiteenuse pakkumise turule sisenemiseks on vajalik suuremahuline süsteemiarendus ja koostöövõrgustiku arendamine, mis võtab nii ajalist kui ka rahalist ressursi. On olemas võimalus uutele sisenejatele, mis võtaksid ära turuosa, kuid muus osas on uute sisenejate mõju raske hinnata, kuna see sõltub uue siseneja täpsest profiilist.

Asenduskaupade mõju

Asenduskaupade analüüsimisel tuleb arvestada, et platvorm on suunatud eelkõige lühiajaliste sisereiside pakkumisele, samuti on oluline, et pakettide väljatöötamisel on arvestatud klientide emotsionaalseid vajadusi. Sellest määratlusest lähtuvalt saab asenduskaupadena välja tuua pakettides sisalduvad lisateenused, nagu näiteks spaakeskuse või restorani külastus, kuid need ei ole ettevõtte tegevust oluliselt mõjutavateks faktoriteks. Majutusteenuse pakkumist arvestades on eelkõige mõjutajateks reisisiteenuste vahendusportaal booking.com aga ka hotels.com. Ühe mõjuna tuleb arvestada jagamismajanduse arengut, mis mõjutab ka Läti majutusteenuste turgu, nimelt 10% Läti sise- ja välituristidest kasutavad Airbnb teenust (OECD Country profiles...2018).

Michael Porteri viie konkurentsijõu analüüsi tulemusel selgus, et konkurentsijõud on kõige tugevamad konkurentide seas – on kolm sarnase teenuse pakkujat, kuid nende populaarsus, võimekus ja süsteemi paindlikkus ei ole märkimisväärselt tasemel. Ostjad eelistavad jätkuvalt Lätis ja Eestis reisimist ja internetist reisisiteenuste broneerimist, mis on positiivne, kuid negatiivseks mõjuriks on ööbimisega sisereiside vähene populaarsus võrreldes päevareiside populaarsusega. Hinnatundlikkus on ühest küljest negatiivne faktor, teisalt, arvestades Hotelliveebi vahendatavat toodet, sooduspaketti, on see võimalus Läti tarbijale sobiliku hinnaga toodet pakkuda. Tarnijaid on palju ning neilt tulenev mõju ei mõjuta negatiivselt Hotelliveebi tegevust, pigem järeldub, et madala täitumuse tõttu on vajalik Hotelliveebi-sarnaste portaalidega koostöö, et ka madalperioodil hotellitube täita. Uute sisenejate ja asenduskaupade mõju ei ole suure mõjuga, kuid kindlasti tuleb arvestada, et erinevad reisisiteenuste broneerimisportaalid arenevad pidevalt ning võtavad teatavat turuosa ka Hotelliveebi arvelt, sh kasvab jagamismajanduse arenedes alternatiivsete broneerimissüsteemide nagu Airbnb populaarsus.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Selles peatükis teeb autor teoreetilisele raamistikule ja uuringu tulemustele tuginedes järeldused ja ettepanekud Hotelweb OÜ Läti turule sisenemise kohta. Samuti annab autor hinnangu magistritöö eesmärgi ja uurimisülesannete täitmise kohta.

9 aastat tagasi tegevust alustanud Hotelweb OÜ (Hotelliveeb) eesmärgiks on ettevõtte äritegevuse laiendamine Läti Vabariiki, tegemist oleks ettevõtte jaoks esmakordse laienemisega välisriiki. Hotelliveeb on e-äri ettevõtte, mille põhitooteks on digiplatvorm, täpsemalt majutusteenuse

broneerimissüsteem, mis ühendab omavahel majutusteenuse pakkujad ja majutuse otsijad. Teoreetilisest osast selgust, et justnimelt teenusteturu liikumapanevaks jõuks on olnud muuhulgas infotehnoloogilised uuendused ning tarbijate kasvav jõukus ja rohkem aega vaba aja veetmiseks. Säärased muutused on teinud võimalikuks ka käesoleva töö raames uuritava ettevõtte tegevuse.

Hotelliveeb tegutseb hetkel ainult Eestis ning broneerimissüsteem on suunatud vaid Eesti klientidele. Ettevõtte motiivid rahvusvahelistumiseks on proaktiivsed ehk soov tuleb juhtkonnalt ja soovitakse rohkem kasu saada Läti turust ja avastada rohkem selle turu võimalusi, kus juba omatakse mõningaid partnereid. Samuti on motiivid ka reageerimisel põhinevad, kuna Eesti on koduturuna väikeseks jäänud, lähedal on suurem turg ja rohkem potentsiaalseid kliente.

Ettevõtte peab rahvusvahelistumisel arvestama erinevate riskidega. Hotelliveebi sisenemisel Läti turule ei ole autori hinnangul kultuuririsk väga suur, kuna tegemist on naaberriigiga ja kuulutakse samasse kultuuriruumi. Maariskiga peab ettevõtte enim arvestama. Läti makrokeskkonna uuringust järeldus, et majandusnäitajad paranevad aasta-aastalt, riik on poliitiliselt stabiilne, uus valitsus on selgelt Euroopa-meelne ja orienteeritud Läti ettevõtluskeskkonna arendamisele. Äritegemise lihtsuse skoor on kõrge, kuigi võrreldes Eestiga pisut madalam. Eratarbimine kasvab ja prognoositakse kasvu jätkumist, paranenud on tööturu olukord ja palgad. Turismisektorit peetakse üheks Läti majandusarengu peamiseks liikumapanevaks jõuks, sektor on kasvutrendis, turistide ja nende veedetud ööde arv kasvab. Negatiivseks aspektiks on riigi korrupsioon, millele on tähelepanu pööranud mitmed raportid ja väljaanded. Ka Läti kohtusüsteemi peetakse ebatõhusaks ja korruptiivseks. Asjaajamist Lätis on nimetatud bürokraatlikuks. Lätlased ei ole majanduslikult nii heal järjel kui eestlased. Kuna Eesti ja Läti kuuluvad Euroopa Liitu, siis seetõttu on äritegevus kahe riigi vahel muus osas suurte takistusteta, sealhulgas puudub valuutarisk, kuna Eestis ja Lätis on kasutusel euro, tehinguid tehtaks vaid ühes valuutas.

Äririski realiseerumine on võimalik, kuid autori hinnangul vähetõenäoline, kuna ettevõtte tugevused, eelkõige ettevõtte omanike kogemus nii ettevõtluses kui turismisektoris loovad kindluse, et omanikud on võimelised looma hästi läbimõeldud äristrateegia ning selle edukalt realiseerima. Kuna omanikel puudub kogemus välisturul ettevõtte opereerimisega, siis äririski miinimumi viimiseks tuleb teha korralik eeltöö, väga tähtsal kohal on usaldusväärsete partnerite ja töötajate omamine. Kuigi ettevõtte senise tegevuse jooksul ei ole ükski e-risk realiseerunud, siis

tuleb nende ennetamisele rahvusvahelistumise korral veelgi suuremat tähelepanu pöörata, kuna mida suurem on platvorm, seda suurem on oht sattuda varguse, viiruste või rünnakute ohvriks. Edukat sisenemist soosib asjaolu, et ettevõtte juba omab usaldusväärseid ja häid koostööpartnereid Läti turul. Rahvusvahelistumise teooriate järgi kattub Hotelliveebi rahvusvahelistumise protsess Uppsala mudeliga, mis väidab, et rahvusvahelistumine algab enamasti juhuslikult ja koduriigile lähedalasuvast riigist ning kogemuse ja teadmiste suurenedes soovitakse teha ka välismaiseid otseinvesteeringuid. Kuigi internetipõhiste ettevõtete puhul on peaaegu et reeglilik sünnilt globaalsete ettevõtete teke, siis Hotelliveebi süsteem loodi ja arendati Eesti siseturistidele, mistõttu kiire laienemine ei olnud võimalik. Teisalt, sünnilt globaalse ettevõtte teooria kohaselt on tähtis, et ettevõttel oleks innovatiivne toode, juhtide rahvusvaheline nägemus ja tugev võrgustik – seega ettevõtte edasisi rahvusvahelistumise plaane arvestades oli oluline seda teooriat esile tuua. Kuna Hotelliveebi põhitooteks on digiplatvorm ehk võrgustik, siis on rahvusvahelistumise protsess tugevalt seotud võrgustikuteooriaga – teenusteäris on koostöö eriliselt tähtis, kuna võrgustik võimaldab luua üksteist täiendavaid suhteid ühise eesmärgi saavutamiseks.

Teoreetiliste allikate uurimisest järeldus, et Hotelliveebi internetipõhine platvorm liigitub kõvade teenuste alla, teenuse liigina on tegemist nii võrgu- kui professionaalse teenusena. Selgus, et reisiteenuse pakkumist toetav internetipõhine platvorm saab rahvusvahelistuda järkjärguliselt ning eelnev kogemus ei ole väga oluline, sisenemise strateegiaks võib olla omandamine ja täiesti uue ettevõtte loomine. Selgus, et eduka sisenemise üheks eelduseks on ettevõtte omanike enda ambitsioon ja heade partnerlussuhete omamine, mis aitavad märkimisväärselt hõlbustada turule sisenemist, pakkudes vajalikku kogemust, võrgustikke, infot turu kohta, ka aitavad partnerid saada üle ebakindlusest. Edukaks turule sisenemiseks ei piisa ainult kohaliku veebilehe loomisest – tähtis on füüsiline kohalolek turul ja seetõttu ka sügavamad teadmised turust. Sobilikud rahvusvahelistumise mudelid on pigem kombineeritud mudelid.

Strateegilise analüüsi järelduseks on, et ettevõttel on väga palju selliseid tugevusi, mis on eeldusteks väliseturul edukaks opereerimiseks. Peamisteks tugevusteks on omanike pikaajaline kogemus, algusest lõpuni ise broneerimissüsteemi infrastruktuuri loomine, Hotelliveebi küllaltki pikk tegutsemisaeg, saavutatud hea maine ning stabiilne broneeringute ja kasumi kasv, mis loob kindluse, et ettevõtte on võimeline edukalt toimima ka väliseturul. Kuna peamised ettevõtte nõrkused on seotud ettevõtte enda poolt loodud broneerimissüsteemi paindlikkusega, siis tuleb väliseturule sisenemise võimaluse realiseerimiseks arendada süsteemi selliselt, et tekiks võimekus

väliturul edukalt ja konkurentsivõimeliselt toimida. Klientide ja partnerite suurenenud ootustega tuleb pidevalt arvestada ka koduturul tegutsedes, kuid välisriiki sisenedes tuleb konkurentsivõime tagamiseks lisaks paindlikuma broneerimissüsteemi loomisele (süsteemi liidestamise võimalus, hõlpsam broneerimine ja broneeringute haldamine) arvestada ka muude arendustegevustega, milleks on maksemeetodite laiendamine olenevalt sihtturu vajadusest ning keelelised valikud.

Mikrokeskkonna analüüsi järeldusena saab välja tuua, et üks Läti turule sisenemist takistavaks mõjuks on konkurentsiolukord, kuna samas tööstusharus tegutseb kolm samal põhimõttel tegutsevat majutusteenuse broneerimissüsteemi. Konkurentidest tulenevad mõjud ei ole aga sellisel tasemel, mis välistaks täielikult turule sisenemise – konkurendid ei ole pikalt tegutsenud, igatüüpe võrgustik Balti riikide peale kokku on väiksem kui Hotelliveebil ja konkurentide broneerimistingimused ei ole paindlikumad. Konkurentsivõimega toimetulemise eelduseks on laiahaardelisema võrgustiku loomine ehk rohkem erinevaid partnerhotelle ja seeläbi kliente, paindlikum süsteem ja väga hästi läbimõeldud turundusstrateegia ja klienditeenindus. Ostjatest ja tarnijatest tulenevad mõjud on sisenemist toetavad. Ööbimisega siseturistide arv on kasvutrendis, kulutused reisimisele kasvavad, lätlaste populaarseim ööbimisega välisriik on Eesti ja ka Läti on eestlaste seas populaarne sihtriik, peaaegu pooled tasulist ööbimist kasutavad siseturistid broneerivad ise Internetist majutuse. Läti majutusasutuste arv on tõusuteel, kuid probleemiks on madal täitumus. Koostöö Hotelliveebi platvormiga on majutusasutustele võimaluseks täitumuse tõstmiseks, eriti madalperioodil septembrist aprillini.

Kokkuvõtlik järeldus on, et Läti turg on internetipõhise majutusteenuse broneerimissüsteemiga sisenemist soosiv ja Hotelweb OÜ-l on olemas vajalikud sisemised tugevused. Autori ettepanekuks on ettevõtte sisenemine Läti turule otseinvesteeringu abil ehk luua Lätis ettevõtte ja olla sihtriigis füüsiliselt kohal, mis võimaldab luua edukaid ja usaldusväärseid partnerlussuhteid ning saada sügavamaid teadmisi sihtturust. Peamiste potentsiaalsete partnerite ja töötajate asukohta silmas pidades on parimaks tegutsemise asukohaks Riia linn.

Edukaks sisenemiseks ja konkurentsivõimelisuse tagamiseks tuleb enne sihtriiki sisenemist teha kapitalimahutus süsteemiarendusse. Lisaks tuleks mõelda lahendusele, mille puhul ei sõltutaks nii suurel määral väliselt IT-lahenduse pakkujast – see tagab suurema kontrolli süsteemi arendamise üle ja vähendab seega äririski. Läti sotsiaalsest keskkonnast ja tarbijate vajadustest tulenevalt tuleb süsteemi arendamisel arvestada järgmiste aspektidega – lätlased räägivad peamiselt läti keelt ja

vene keelt, inglise keel on vajalik välituriste silmas pidades; eelistatuim maksemeetod on krediitkaardimakse. Lisaks tuleb tegeleda strateegilises auditis väljatoodud nõrkustega, mis on seotud broneerimissüsteemi paindlikkusega.

Kuna asjaajamist Lätis on nimetatud bürokraatlikuks ning probleemiks on kvalifitseeritud tööjõu nappus, siis on eduka sisenemise huvides soovitatav kasutada ettevõtte asutamisel selliste ettevõtete ja/või organisatsioonide abi, kes aitavad ettevõtte alustamisega seotud toiminguid läbi viia, pakuvad kvaliteetset nõustamisteenust ja aitavad tööjõudu värvata. Üheks võimaluseks on konsulteerida Eesti Kaubanduskojaga Lätis.

Väga heade kohalike töötajate leidmine on võtmetähtsusega, kuna oluline on omada Läti turismiturgu ja kohalikku klienti tundvaid müügi- ja turundustöötajad, olulisel kohal on hea ja usaldusväärne klienditeenindus. Heade töötajate leidmise eelduseks on koostöö litsentseeritud värbamisetevõtete ja konkurentsivõimeline ja motiveeriv töötasu, kaasaegsed töötingimused.

On mõistlik ära kasutada juba tekkinud võrgumõjusid partnerhotellide näol, kes saavad anda rohkem infot turu kohta. Partnerite leidmiseks soovib autor alustada läbirääkimisi esmalt nende majutusasutustega, mis asuvad lätlaste seas kõige populaarsemate sihtkohtades ehk Riias, Jūrmalas, Liepājas, Daugavpilsis, Ventspilsis, Rēzeknes, Jelgavas ja Valmieras. Arvestades, et Läti majutusasutuste madalperiood algab septembrikuus, siis on see parim aeg turule sisenemiseks.

Oluline on märkida, et enne väliturule sisenemist tuleb kaasajastada strateegilist plaani. Juba tehtud turuanalüüsile ja ettevõtte tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste kaardistamisele tuleb välja tuua täpselt broneerimissüsteemi parenduste kirjeldus ja tootearenduse plaan, personali värbamise plaan, käibe ja kulude prognoosid ning läbi mõelda turundusstrateegia Läti suunale.

Kokkuvõtteks saab öelda, et magistritöö eesmärk sai täidetud. Vastatud on püstitatud uurimisküsimusele, teostati ettevõtte strateegiline audit ja Läti turu ärikeskkonna analüüs. Kuna töö teema tulenes praktilisest vajadusest, siis võib töö osutada kasulikuks ka kõikidele teistele internetipõhist reisiteenust pakkuvatele ettevõtetele, kes soovivad Läti turule siseneda. Töö edasiarendusena oleks huvitav lugeda Läti klientide täpsemate harjumuste ja hoiakute kohta internetipõhiste (reisi)teenuste broneerimisel. Arvestades Baltikumi kui tervikurugu, oleks huvitav uurida eraldi ka Leedu ärikeskkonda ja sealseid internetipõhiseid majutusteenuste broneerimissüsteeme mõjutavaid konkurentsijõude.

KOKKUVÕTE

Magistritöö keskendus rahvusvahelistumisele ja välisturule sisenemise uurimisele internetipõhise majutusteenuse broneerimissüsteemi Hotelliveeb (Hotelweb OÜ) näitel. Ettevõtte eesmärgiks on oma tegevuse laiendamine Läti Vabariiki, kuid probleemiks on, et ettevõttel puudub välisturule sisenemise kogemus ning laialdasemad teadmised Läti turust. Seetõttu oli töö eesmärgiks analüüsida nii ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemiseks kui ka Läti mikro- ja makrokeskkonda, et otsustada, kas ja millisel viisil saaks Hotelweb OÜ edukalt Läti turule siseneda. Töö keskseks uurimisküsimuseks oli: kuidas internetipõhise reisiteenusega edukalt Läti turule siseneda majutusteenust vahendava broneerimissüsteemi näitel?

Töö esimene osa keskendus rahvusvahelistumise teoreetiliste aluste uurimisele. Toodi välja trendid, mille tõttu on rahvusvahelistumise aset leidnud, rahvusvahelistumise riskid ja ka e-riskid, millega tuleb tegeleda internetipõhiselt tegutseval ettevõttel. Magistritöö raames olid olulisel kohal rahvusvahelistumise teooriatena Uppsala mudel, sünnilt globaalsete ettevõtete teooria, võrgustikuteooria, rahvusvahelise ettevõtluse teooria. Selgusid ettevõtete rahvusvahelistumise põhjused, toodi välja erinevate sisenemisviiside erisused ja see, milline on sobilik sisenemise strateegia olenevalt pakutava teenuse liigist ja pakutavast väärtusest. Töö raames uuritava ettevõtte tegevusalast lähtuvalt omistati tähtsus internetipõhise teenuseettevõtete rahvusvahelistumisega seotud aspektidele ehk sellele, milline on interneti roll ettevõtte rahvusvahelistumises, millised on erinevad internetipõhised reisiteenuse ettevõtted ning toodi välja varasemate internetipõhiste teenuseettevõtete rahvusvahelistumist käsitletud uuringute tulemused.

Empiirilises osas viidi läbi Hotelweb OÜ strateegiline audit, PESTLE-analüüs, hindamaks Läti Vabariigi makrokeskkonda ja Porteri viie konkurentsijõu analüüs, hindamaks ärivaldkonna mikrokeskkonda. Analüüsides läbiviimiseks kasutati usaldusväärseid teisesid andmeid mitmetest eri allikatest, sealhulgas Läti Statistikaameti andmebaasidest ja ülevaadetest, EL institutsioonide ja OECD raportitest.

Magistritöö olulisimad järeldused ja hinnangud on:

- Hotelweb OÜ-l on olemas sellised vajalikud tugevused, mis on eelduseks välisturule edukaks sisenemiseks. Peamisteks tugevusteks on omanike pikaajaline kogemus, ettevõtte küllaltki pikk tegutsemisaeg, head suhted partneritega, saavutatud hea maine ning stabiilne broneeringute ja kasumi kasv.
- Läti makromajanduslik keskkond on internetipõhise majutusteenuse broneerimissüsteemiga sisenemise jaoks soosiv. Sisenemist soosivad kõrge äritegemise lihtsuse skoor, stabiilne poliitiline keskkond, majanduskasv, turismisektori olulisus ja kasv, palkade suurenemine, internetikasutamise kõrge määr, Internetist ostmise populaarsuse kasv, ELi kuulumine ja euro kasutamine. Negatiivsed tegurid Läti puhul on korrupsioon, asjaajamise bürokraatlikkus, kvalifitseeritud tööjõu puudus.
- Teatud määral takistab Läti turule edukat sisenemist konkurentsiolukord, kuna samas tööstusharus tegutseb kolm samal põhimõttel tegutsevat majutusteenuse broneerimissüsteemi. Konkurentidest tulenevad mõjud ei ole aga sellisel tasemel, mis välistaks täielikult turule sisenemise. Ostjatest ja tarnijatest tulenevad mõjud on sisenemist toetavad, kuna ööbimisega siseturistide arv ja kulutused on kasvutrendis, populaarseim ööbimisega välisriik on Eesti, peaaegu pooled tasulise majutuse broneerinud siseturistid broneerisid selle ise Internetist. Majutusasutuste arv on tõusuteel, kuid nende probleemiks on madal täitumus, mis läbi koostöö Hotelliveebiga on tarnijatele võimaluseks täitumuse tõstmiseks.

Magistritöö raames väljatoodud peamisteks ettepanekuteks on:

- Hotelweb OÜ sisenemine Läti turule otseinvesteeringu abil, see tähendab sihtriigis ettevõtte loomist ja füüsiliselt kohal olemist, mis võimaldab luua edukaid ja usaldusväärseid partnerlussuhteid ning saada sügavamaid teadmisi sihtturust. Peamiste potentsiaalsete partnerite ja töötajate asukohta silmas pidades on parimaks tegutsemise asukohaks Riia linn. Tegevuse alustamiseks on parim aeg september, mil algab hotellide madalhooaeg.
- Enne Hotelweb OÜ välisturule sisenemist tuleb välja mõelda lahendused edukat sisenemist takistavate tegurite parendamiseks, milleks on sisemise nõrkusena väljatoodud broneerimissüsteemi vähene paindlikkus ja sõltumine välisest IT-lahenduse pakkujast.
- Läti sotsiaalsest keskkonnast ja tarbijate vajadustest tulenevalt tuleb süsteemi arendamisel arvestada järgmiste aspektidega – lätlased räägivad peamiselt läti keelt ja vene keelt,

inglise keel tuleb lisada välisturiste silmas pidades, eelistatuid maksemeetod on krediitkaardimakse.

- Kuna asjaajamist Lätis on nimetatud bürookraatlikuks, siis on eduka sisenemise huvides soovitatav kasutada ettevõtte asutamisel selliste ettevõtete ja/või organisatsioonide abi, kes aitavad alustamisega seotud toiminguid läbi viia ja pakuvad kvaliteetset nõustamisteenust.
- Kasutada juba tekkinud võrgumõjusid partnerhotellide näol, kes saavad anda rohkem infot turu kohta. Uute partnerite leidmisel alustada läbirääkimisi esmalt nende majutusasutustega, mis asuvad lätlaste seas kõige populaarsemate sihtkohtades ehk eelkõige Riias, Jūrmalas, Liepājas, Daugavpilsis.
- Kvalifitseeritud tööjõu puudust arvestades tuleb heade müügi- ja turundustöötajate leidmiseks teha koostööd värbamisetevõtetele. On oluline pakkuda konkurentsivõimelist, motiveerivat töötasu ja kaasaegseid töötingimusi.
- Enne välisturule sisenemist tuleb kaasajastada strateegilist plaani. Juba tehtud turuanalüüsile ja ettevõtte tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste kaardistamisele tuleb välja tuua täpselt broneerimissüsteemi parenduste kirjeldus ja tootearenduse plaan, personali värbamise plaan, käibe ja kulude prognoosid ning läbi mõelda turundusstrateegia Läti suunale.

Kokkuvõttena saab öelda, et magistritöö eesmärk sai täidetud ning vastatud on püstitatud uurimisküsimusele, teostati Hotelweb OÜ strateegiline audit ja Läti turu ärikeskkonna analüüs. Kuna töö teema tulenes ettevõtte praktilisest vajadusest, siis võib töö osutada kasulikuks ka kõikidele teistele internetipõhist (reisi)teenust pakkuvatele ettevõtetele, kes soovivad Läti turule siseneda. Töö edasiarendusena oleks huvitav lugeda Läti klientide täpsemate harjumuste ja hoiakute kohta internetipõhiste reisisiteenuste broneerimisel. Arvestades Baltikumi kui tervikturgu, oleks huvitav eraldi uurida ka Leedu ärikeskkonda ja sealseid internetipõhiseid majutusteenuste broneerimissüsteeme mõjutavaid konkurentsijõude.

SUMMARY

ENTERING THE LATVIAN MARKET WITH INTERNET-BASED ACCOMMODATION BOOKING SYSTEM: THE CASE STUDY OF HOTELWEB OÜ

Katariina Sõmmer

The Master's thesis focused on internationalization and foreign market entry. Internet-based accommodation booking system Hotelliveeb would like to expand its operating activities to Latvia, but the problem is lack of previous experience of foreign market entry, also lack of broader knowledge of the Latvian business environment. Therefore, the aim of the thesis was to analyze both the company's readiness to enter the foreign market and the business environment of Latvia in order to decide whether and how the company could successfully enter the Latvian market. The main research question of the thesis was: how to successfully enter the Latvian market with internet-based travel service on the example of accommodation booking system?

The theoretical framework of the thesis focused on the explanation of internationalization, theories, motives, foreign market entry modes and mainly from the perspective of the service company. Also an overview and main conclusions of the previous studies of the internationalization of internet-based service companies were brought out.

The empirical part of the thesis focused on assessing the foreign market entry readiness of the company. Firstly, a company's strategic audit was conducted to evaluate the company's internal strengths and weaknesses, external threats and opportunities, and thereby competitiveness. A comprehensive macro-environmental analysis of Latvia was carried out in order to assess its attractiveness and suitability as a potential target country. Thirdly, Porter's Five Forces framework was used to analyze competitive forces of the industry.

The main conclusions of the Master's thesis are:

- Hotelweb OÜ has the necessary strengths that are a prerequisite for successful foreign market entry. The main strengths are long-term experience of the business owners, good relations with partners, good reputation and stable growth of bookings and profit.
- The macroeconomic environment of Latvia is rather favorable for the entry of internet-based accommodation booking system. Positive factors are that Latvia has a stable political environment, the economy is improving, tourism sector is growing, there is a high rate of Internet users among the population, popularity of online shopping is growing, being part of EU and using euro as a currency. Negative factors of Latvia is the level of corruption, bureaucracy, lack of qualified labor work.
- There are already three accommodation booking systems operating on the same principle in the same industry. However, the forces from the competitors are not as strong to prevent market entry. Forces of buyers and suppliers are supporting the market entry – the number of overnight inbound tourists and their spending is increasing, almost half of the overnight inbound tourists who use accommodation for a fee book their accommodation online, the most popular foreign destination for Latvians is Estonia. The number of accommodation establishments is on the rise, but the problem is their low occupancy rate, whereby cooperation with Hotelliveeb is a way for suppliers to improve their performance.

The main suggestions of the Master's thesis are:

- A company should enter the Latvian market through foreign direct investment by creating a company and therefore be physically present. By doing that, the company will establish a stronger market presence, successful and reliable partnerships and deeper knowledge of the target market.
- Regarding the social environment and consumers of Latvia, the following main aspects have to be taken into account when developing the system to the Latvian market: Latvians mainly speak Latvian and Russian, English is needed for foreign tourists; credit card payment is the most preferred payment method.
- Since Latvia has been described as bureaucratic, it is suggested to use external help from specialized companies or organisations in order to start operations. Also, collaborating with recruitment companies is suggested in order to recruit qualified staff.

- Company's location should be in Riga as most of the partners and skilled workforce are located there. First partners (accommodation establishments) should locate in the most popular tourist destinations, especially in Riga, Jurmala, Liepaja, and Daugavpils.
- The strategic plan must be updated before entering the foreign market. A description of the improvements and the product development plan, staff recruitment plan, revenue and cost forecasts, and a marketing strategy for Latvian market should be done.

In conclusion, the purpose of the Master's thesis was fulfilled and the research question was answered, the strategic audit of the company and the analysis of the business environment of Latvia were conducted. Since the subject of the thesis arose from the practical need of the company, the thesis may also be useful for all the other companies offering internet-based (travel) services that want to enter the Latvian market. As a further development of the thesis, it would be interesting to read more about the consumption habits and attitudes of Latvian customers when booking online travel services. Considering the Baltic market as a whole, it would be interesting to read about Lithuanian business environment and competitive forces in the industry of internet-based accommodation booking systems.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- 98 % of households with children have access to the internet at home.* (2018). Central Statistical Bureau of Latvia. Kättesaadav: <https://www.csb.gov.lv/en/statistics/statistics-by-theme/science-ict/computers-internet/search-in-theme/2410-internet-usage-habits-latvian>, 4. aprill 2019.
- ABI/KKK.* Hotelliveeb.ee. Kättesaadav: <https://www.hotelliveeb.ee/et/abi-korduma-kippuvad-kusimused>, 22. aprill 2019.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., Rothlauf, F. (2016). Explaining the Internationalization of iBusiness Firms. – *Journal of Internatioanl Business Studies*, Vol. 47, No. 5, 513–534.
- Business Forms and Registration.* Investment and Development Agency of Latvia. Kättesaadav: <http://www.liaa.gov.lv/en/trade/market-entry/business-forms-and-registration>, 05. mai 2019.
- Business Guide 2019.* Investment and Development Agency of Latvia. Kättesaadav: http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/business_guide_2019.pdf, 16. aprill 2019.
- Cadle, J., Turner, P., Paul, D. (2010). *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success.* London: British Computer Society.
- Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J. (2013). *A Framework for International Business.* Boston: Pearson.
- Central Statistical Bureau of Latvia. (2019). TUG010. Hotels and other tourist accommodation establishments. – [Online] <https://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/> (1.mai 2019).
- Central Statistical Bureau of Latvia. (2019). TUG020. Number of visitors and nights spent in hotels and other accommodation establishments by country of residence. – [Online] <https://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/> (1.mai 2019).
- Central Statistical Bureau of Latvia. (2019). TUG030. Characteristics of hotels by category. – [Online] <https://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/> (1.mai 2019).
- Central Statistical Bureau of Latvia. (2019). TUG040. Hotels and other tourist accommodation establishments by statistical region, city and county. – [Online] <https://data1.csb.gov.lv/pxweb/en/> (1.mai 2019).
- City Costs Barometer 2019.* Post Office. Kättesaadav: <https://www.postoffice.co.uk/dam/jcr:6f504867-b5f7-4080-bac9-560196e9ef9f/post-office-travel-money-city-costs-barometer-2019.pdf>, 01. mai 2019.

- Corruption perception index 2018*. Transparency International. Kättesaadav: <https://www.transparency.org/cpi2018>, 4. aprill 2019.
- Country Report Estonia*. Digital Economy and Society Index (DESI). (2018). European Commission. Kättesaadav: http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52221, 14. aprill 2019.
- Country Report Latvia 2019*. (2019). European Commission. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-latvia_en.pdf, 4. aprill 2019.
- Country Report Latvia*. Digital Economy and Society Index (DESI). (2018). European Commission. Kättesaadav: http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52231, 14. aprill 2019.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. (2013). *International Marketing*. 10. trükikordus. Mason (Ohio): Thomson South Western. Kättesaadav: <https://books.google.ee/books?id=B7tOpAV3TzEC&lpg=PP1&dq=isbn%3A113362751X&hl=et&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>, 3. veebruar 2019.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., Sullivan, D. P. (2013). *International business: environments and operations*. 14. trükikordus. Boston: Pearson.
- Developed infrastructure*. Investment and Development Agency of Latvia. Kättesaadav: <http://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/why-latvia/developed-infrastructure>, 11. aprill 2019.
- Dicken, P. (2003). *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 4. trükikordus. London: Sage Publications.
- During the previous year, Latvian residents spent EUR 931 million on trips*. Central Statistical Bureau of Latvia. Kättesaadav: <https://www.csb.gov.lv/en/statistics/statistics-by-theme/transport-tourism/tourism/search-in-theme/2403-trips-resident-travelers-2017>, 3. mai 2019.
- Eesti e-kaupmehed, minge Lätti!* (2016). Kaubandus.ee. Äripäev. Kättesaadav: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2016/03/02/eesti-e-kaupmehed-minge-latti>, 24. aprill 2019.
- Eesti eksportöörade konkurentsivõime uuring*. (2015). Ernst & Young Baltic. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26_-_mkm_eksportooreide_konkurentsivoime_uuringu_lopparuanne.pdf, 11. aprill 2019.
- Eesti ja Läti vahelised majandussuhted*. (2018). Välisministeerium. Kättesaadav: <https://vm.ee/et/3-eesti-ja-lati-vahelised-majandussuhted>, 16. märts 2019.
- Eesti Statistikaamet. (2019). TU110: Majutuskohdade mahutatavus, majutatud ja majutatute ööbimised maakonna.— [E-andmebaas] <http://andmebaas.stat.ee/> (21. aprill 2019).

- Eesti turism 2018*. (2019). Puhka Eestis. Kättesaadav: https://static2.visitestonia.com/docs/3340042_eestiturism2018.pdf, 28. aprill 2019.
- Elenurm, T., Aulik, S., Kalbin, J., Tammemägi, T. (2015). *Jah ekspordile! Eesti firmade kogemused ja ekspertide soovitused.* /Toim. J. Järv, T. Paju, K. Kastehein. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/ekspordi-kasiraamat/>, 12. märts 2019.
- Erramilli, M. K. (1990). Entry Mode Choice in Service Industries. – *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 50–62.
- Etemad, H., Wilkinson, I., Dana, L.P. (2010). Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging Economy. – *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 4, 319–342.
- Etemad-Sajadi, R. (2015). The impact of service tradability on the choice of entry mode: The case of computer-related service firms. – *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 1, 79–93.
- European Ecommerce Report 2018 Edition*. E-commerce Europe. Kättesaadav: <https://kauppa.fi/content/download/118158/1507965/file/European%20Ecommerce%20report%202018.pdf>, 6. veebruar 2019.
- Factors that affect online shopping in Latvia and Lithuania*. (2018). Gemius Global. Kättesaadav: <https://www.gemius.com/e-commerce-news/factors-that-affect-online-shopping-in-latvia-and-lithuania.html>, 30. märts 2019.
- Foscht, T., Svoboda, B., Morschett, D. (2006). Electronic commerce-based internationalisation of small, niche-oriented retailing companies: The case of Blue Tomato and the Snowboard industry. – *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 7, 556–572.
- Ghauri, P., Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Gospa. *Gospa.lv*. Kättesaadav: <https://gospa.lv/>, 29. aprill 2019.
- Gribu Atpusties. *Gribuatpusties.lv*. Kättesaadav: <https://www.gribuatpusties.lv/>, 29. aprill 2019.
- Griffith, D. A. D., Javalgi, R. G., White, S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. – *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 2, 185–201.
- Hazarbassanova, D. B. (2016). The value creation logic and the internationalisation of internet firms. – *Review of International Business and Strategy*, Vol. 26, No. 3, 349–370.
- Hot Hotel Packages. *Hothotpack.com*. Kättesaadav: <https://hothotpack.com/>, 29. aprill 2019.
- Hotelweb OÜ majandusaasta aruanne 2017.
- Hotelweb OÜ majandusaasta aruanne 2018.

- In 2018, general government budget deficit amounted to 295.4 million euros. Central Statistical Bureau of Latvia. Kättesaadav: <https://www.csb.gov.lv/en/statistics/statistics-by-theme/economy/government-finance/search-in-theme/2613-provisional-results-general-government>, 16. aprill 2019.
- Javalgi, R. G., Martin, C. L, Todd, P. R. (2004). The export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers. – *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 7, 560–573.
- Javalgi, R. G., Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. – *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 6, 391–397.
- Javalgi, R. G., White, D.S. (2002). Strategic challenges for the marketing of services internationally. – *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 6, 563–581.
- Jensen, P. D. Ø., Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. – *International Marketing Review*, Vol. 31, No. 6, 557–575.
- Johanson, J., Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in industrial systems – a network approach*. In N. Hood and J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, – *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, 1411–1431.
- Key Statistics And Trends in International Trade 2017. The status of world trade*. UNCTAD. Kättesaadav: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditctab2017d6_en.pdf, 3.veebruar 2019.
- Kond, R. (2019). *ERR Riias: Läti valitsus jätkab välispoliitikas senisel kursil*. Eesti Rahvusringihääling. Kättesaadav: <https://www.err.ee/903931/err-riias-lati-valitsus-jatkab-valispoliitikas-senisel-kursil>, 3. aprill 2019.
- Kotler, P. T., Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*, 15. trükikordus. Boston: Pearson Education.
- Latest trends in world trade 2017–2018*. WTO. Kättesaadav: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018chapter03_e.pdf, 6. veebruar 2019.
- Latvia Corruption Report*. The GAN Business Anti-Corruption Portal. Kättesaadav: <https://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/latvia/>, 4. aprill 2019.

- Latvia country briefing - The European environment state and outlook 2015*. European Environment Agency. Kättesaadav: <https://www.eea.europa.eu/soer-2015/countries/latvia>, 24. aprill 2019.
- Latvia Economy Profile*. Doing Business 2019. A World Bank Group Flagship Report. Kättesaadav: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/l/latvia/LVA.pdf>, 16. aprill 2019.
- Latvia Environmental Performance Index*. EPI. Kättesaadav: <https://epi.envirocenter.yale.edu/sites/default/files/2018-lva.pdf>, 24. aprill 2019.
- Latvia statistics in brief*. (2018). Central Statistical Bureau of Latvia. Kättesaadav: https://www.csb.gov.lv/sites/default/files/publication/2018-05/Nr%2003%20Latvia_Statistics%20in%20Brief%202018%20%2818_00%29%20EN.pdf, 24. aprill 2019.
- Latvia*. OECD Better Life Index 2019. Kättesaadav: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/latvia/>, 4. aprill 2019.
- Latvian business culture*. Passport to Trade 2.0. Kättesaadav: <https://businessculture.org/eastern-europe/latvia/>, 4. aprill 2019.
- Laufs, K., Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. – *International Business Review*, Vol. 23, No. 6, 1109–1126.
- Laurmaa, H. (2018). Möödunud aasta oli turismis rekordiline. – *Eesti Statistika kvartalikirjeldus 2/18*. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/public/artiklid/2018/06/11/majutus.pdf>, 14. aprill 2019.
- Le, K. D., Rothlauf, F. (2008). *Foreign market entry of e-business companies and implications for theories of internationalization*. Johannes Gutenberg-University Mainz, Department of Information Systems and Business Administration.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Lommelen, T., Matthyssens, P. (2005). The internationalization process of service providers: a literature review. – *Research on International Service Marketing: A state of the Art*, 95–117.
- Läti uus valitsus sai erakonna heakskiidu*. (2019). Postimees. Kättesaadav: <https://www.postimees.ee/6506107/lati-uus-valitsus-sai-seimi-heakskiidu>, 18. märts 2019.
- Lühitutvustus ja võimalused*. Hotelliveeb. Kättesaadav: <https://www.hotelliveeb.ee/et/partneritele>, 22. aprill 2019.

- Macroeconomic and Political Stability*. Investment and Development Agency of Latvia. Kättesaadav: <http://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/why-latvia/macroeconomic-and-political-stability>, 13. aprill 2019.
- Macroeconomic Review of Latvia*. (2019). Ministry of Economics of the Republic of Latvia. Central Statistical Bureau of Latvia. Kättesaadav: https://www.em.gov.lv/files/tautsaimniecibas_attistiba/makro/makro_72-1_eng.pdf, 13. aprill 2019.
- Makseviisid*. Hotelliveeb. Kättesaadav: <https://www.hotelliveeb.ee/et/makseviisid>, 22. aprill 2019.
- Menzies, J. L., Orr, S. (2013). The Services Internationalization Process: An Exploratory Investigation of Australian Service Company Internationalization to China. – *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 14, No. 4, 287–311.
- Miller, T., Kim, A. B., Roberts, J. M. (2019). *2019 index of economic freedom. 25th Anniversary Edition*. – The Heritage Foundation. Kättesaadav: https://www.heritage.org/index/pdf/2019/book/index_2019.pdf, 16. aprill 2019.
- Mitgwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. – *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 1, 5–25.
- OECD Country profiles – Latvia*. OECD. Kättesaadav: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33329/attachments/1/translations/en/renditions/native>, 29. aprill 2019.
- OECD Factbook 2015–2016: Economic, environmental and social statistics*. (2016). OECD. Kättesaadav: https://www.oecd-ilibrary.org/oecd-factbook-2015-2016_5jm5cxr8j2jc.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2Ffactbook-2015-en&mimeType=pdf, 3. veebruar 2019.
- O'Farrell, P.N., Wood, P. A., Zheng, J. (1998). Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation. – *Regional Studies*, Vol. 32, No. 1, 31–48.
- Oviatt, B.M., McDougall, P. P. (1994). Towards a theory of international new venture. – *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, 45–64.
- OÜ Hotelweb strateegiline plaan 2009*. (2009). Hotelliveebi sisedokument.
- Pezderka, N., Sinkovics, R.R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. – *International Business Review*, Vol. 20, No. 4, 409–422.
- Pla-Barber, J., Sánchez, E. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. – *International Business Review*, Vol. 15, No. 3, 215–232.

- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rammal, H.G. and Rose, E.L. (2014). New Perspectives on the Internationalization of Service Firms. – *International Marketing Review*, Vol. 31, No. 6, 550–556.
- Regional survey of tourism development in Latvia*. (2017). Ministry of Economics of the Republic of Latvia. Kättesaadav: https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1508254284.pdf, 16. aprill 2019.
- Reuwer, T., Jansen, S., Brinkkemper, S. (2013). Key Factors in the Internationalization Process of SMEs Exporting Business Software as a Service. – *International Journal of Business Information Systems*, Vol. 12, No. 2, 140–162.
- Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Rozeik, H., Tammik, M., Lepisk, S., Pihor, K., Rell, M. (2016). *E-ekspordi edendamise kontseptsioon ja tegevuskava*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/praxis_e-ekspordi_aruanne_loplik_0.pdf, 1. mai 2019.
- Rugman, A., Verbeke, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. – *Management International Review*, Vol. 48, No. 4, 397–411.
- Salumets, A. (2018). *Tasub teada: Läti ja Leedu maksusüsteem ja tööõigus*. Raamatupidaja.ee. Äripäev. Kättesaadav: <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2018/03/15/tasub-teada-lati-ja-leedu-maksususteem-ja-tooõigus>, 24. aprill 2019.
- Shen, Z., Puig, F., Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. – *The International Trade Journal*, Vol. 31, No. 5, 429–456.
- Sisedokument*. (2012). Hotelweb OÜ.
- Sisedokument*. (2019). Hotelweb OÜ.
- Zernask, J., Rosin, E., Tatrik, M., Rego, A., Tereping, M., Oja, M. (2017). *Ettevõtja maksugiid 2018*. /Toim. T. Seinberg. Tallinn: KPMG, Äripäev
- Tax system in Latvia*. Ministry of Finance. Kättesaadav: <http://www.fm.gov.lv/en/s/taxes/>, 16. aprill 2019.
- Tourism in Latvia 2018*. (2018). Central Statistical Bureau of Latvia. Kättesaadav: https://www.csb.gov.lv/sites/default/files/publication/2018-07/Nr_22_Turisms_Latvija_2018_%2818_00%29_LV_EN.pdf, 15. aprill 2019.
- Turban, E., King, D., Lee, J.K., Liang, T.-P., Turban, D.C. (2015). *Electronic Commerce: A managerial and Social Network Perspective*. 8. trükikordus. Springer International Publishing Switzerland.

- GDPR – uued võimalused ja kohustused: mida peab iga ettevõtja teadma ELi isikuandmete kaitse üldmääruse kohta?* (2018). Euroopa Liidu Väljaannete Talitus. Kättesaadav: <https://publications.europa.eu/et/publication-detail/-/publication/44d8441b-5fc5-11e8-ab9c-01aa75ed71a1/language-et>, 27. aprill 2019.
- Uus turismiseadus*. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. Kättesaadav: <https://www.mkm.ee/et/eesmargid-tegevused/turism/uus-turismiseadus#2>, 29. aprill 2019.
- Value Added Tax rates*. State Revenue Service of the Republic of Latvia. Kättesaadav: <https://www.vid.gov.lv/en/value-added-tax-rates>, 16. aprill 2019.
- Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. – *The Multinational Business Review*, Vol. 23, No. 1, 36–56.
- Wentrup, R. (2016). The online–offline balance: internationalization for Swedish online service providers. – *Journal of International Entrepreneurship*, Vol 14, No. 4, 562–594.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2013). *Strategic management and business policy: towards global sustainability*. 13. trükikordus. Boston: Pearson.
- Viiendik Eesti elanikest peab laenamist põhimõtteliselt valeks*. (2018). Kantar Emor. Kättesaadav: <https://www.emor.ee/pressiteated/viiendik-eesti-elanikest-peab-laenamist-pohimotteliselt-valeks/>, 17. aprill 2019.
- Värsked andmed Läti, Rootsi ja Norra turistide eelistuste kohta*. (2017). Puhka Eestis. Kättesaadav: <https://www.puhkaeestis.ee/et/varsked-andmed-lati-rootsi-ja-norra-turistide-eelistuste-kohta>, 2. mai 2019.
- Ärikeskkond*. (2015). Välisministeerium. Kättesaadav: <https://vm.ee/et/4-arikeskkond-2-16>, 16. märts 2019.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

LISAD

Lisa 1. Väliskeskonna analüüsi kokkuvõte

Välised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
võimalused				
O1 Ööbimisega siseturismi kasv	0,11	4	0,44	toetab pakutava teenuse populaarsemaks muutumist
O2 Uute partnerite liitumine süsteemiga	0,11	4	0,44	muudab portaali klientide jaoks atraktiivsemaks; rohkem valikut
O3 Majutusteenuste internetist broneerimise kasv	0,08	4	0,32	võimalus ettevõtte müügitulu kasvuks
O4 Broneerimissüsteemi klientide seas populaarsemaks muutumine	0,08	4	0,32	suurendab Hotelliveebi tulusust, samuti potentsiaalsete partnerite huvi süsteemiga liitumise vastu
O5 Konkurentide arendustegevuse aeglustumine	0,04	3	0,12	võimalus suurendada turuosa
ohud				
T1 Majandusolukorra halvenemine	0,11	4	0,44	toob kaasa broneeringute languse, kuna meelelahutuslikest teenustest hakatakse loobuma ka soodsate pakkumiste korral
T2 Majutusettevõtete süsteemiga koostöö tegemise ja liitumise huvi aeglustumine	0,11	4	0,44	huvi vähenemine vahendusteenuse pakkujate vastu
T3 Uue majutusteenust vahendava portaali sisenemine turule	0,07	3	0,21	oht turuosa vähenemisele ja müügitulu langusele
T4 Turismituru langus Eestis ja Lätis	0,08	3	0,24	turistide, sh siseturistide langus mõjutab otseselt teenuse broneerimist
T5 Klientide reisirajumuste muutus	0,08	2	0,16	klientide huvi vähenemine ööbimisega lühiajaliste puhkereiside vastu
T6 Tegevuskulude tõus	0,04	4	0,16	reklaamikulude või arenduskulude suurenemine
T7 Konkureerivate ettevõtete arendustegevus	0,04	3	0,12	oht turuosa vähenemisele
T8 Ebasoodsad seadusemuudatused	0,05	2	0,1	muudavad ettevõtte tegutsemise keerukamaks
Tulemus	1,00		3,51	

Lisa 2. Sisekeskkonna analüüsi kokkuvõte

Sisemised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
tugevused				
S1 Ettevõtte omanike pikaajaline kogemus	0,1	5	0,5	omanike kogemus nii sektoripõhiselt kui ettevõtluses
S2 Enda väljatöötatud broneerimissüsteemi infrastruktuur	0,11	4	0,44	süsteem on loodud tähtsustades kasutajamugavust ja loogilisust, enda loodud süsteemi on võimalik pidevalt edasi arendada
S3 Head suhted partneritega	0,1	4	0,4	igapäevatöös lähtutakse väljakujunenud heade suhete hoidmisest
S4 Hea maine	0,1	4	0,4	liitunud on Eesti suurimad majutusettevõtted, usaldusväärne nii klientide kui partnerite jaoks
S5 Partnerlussuhete omamine välisturul	0,05	3	0,15	Läti turul partnerite omamine on "sillaks" välisturul laienemise alustamiseks
S6 Madalad tegevuskulud	0,02	4	0,08	internetipõhine äritegevus ei nõua suuri tegevuskulusid
S7 Väga hea finantsseis	0,03	5	0,15	vajaduse ilmnemisel on head võimalused lisakapitali kaasamiseks
S8 Kõrge teeninduskvaliteet	0,01	5	0,05	klientide ja partneriga suhtlus moodustab suure osa igapäevatööst
S9 Lihtne organisatsioonistruktuur	0,01	4	0,04	kiire infovahetus ja otsuste vastuvõtmine
nõrkused				
W1 Süsteemi puudulik paindlikkus	0,12	4	0,48	klientide ja partnerite ootused süsteemi paindlikkusele on järjest suurenevad
W2 Sõltumine välisest IT lahenduse pakkujast	0,12	4	0,48	muudab arendustööde tegemise keerukaks ja aeganõudvaks
W3 Ainult eestikeelne süsteem	0,07	4	0,28	ei võimalda välisriikide hotellide laialdast liitumist, jätab kõrvale muukeelsete potentsiaalsete klientide ootused
W4 Puudub ettevõtte välisturul opereerimise kogemus	0,05	4	0,2	ettevõtte äritegevus on kogu aeg toimunud Eestis
W5 Krediitkaardimakse puudumine	0,03	3	0,09	ei võimalda broneeringuid teha neil välisklientidel, kes soovivad tasuta koheselt, kuid kellel puudub eesti e-pank
W6 Süsteemi liidestamatus	0,05	2	0,1	puudub võimalus liidestada Hotelliveebi süsteemi majutusteenuse enda süsteemiga, tubade seisu tuleb hallata käsitsi
W7 Personali vähene vene keele oskus	0,02	2	0,04	muudab ainult vene keelt kõnelevate klientide teenindamise keerulisemaks
W8 Vähene partnerite hulk Lätis	0,01	3	0,03	Läti hotellide vahendamise tõttu on ilmnenud klientide ootused antud sihtturul rohkemate pakumiste broneerimiseks
Tulemus	1,00		3,87	

Lisa 3. Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte

Tähtsaimad strateegilised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kestus			Kommentaar
				Lühiajaline	Keskmine	Pikaajaline	
S1 Ettevõtte omanike pikaajaline kogemus nii sektoripõhiselt kui ka ettevõtluses	0,1	5	0,5	X			kompetentsi ja kogemust on võimalik koheselt ära kasutada
S2 Ettevõtte enda väljatöötatud broneerimissüsteemi infrastruktuur	0,12	4	0,48	X			võimalik pidevalt vastavalt vajadusele edasi arendada
W1 Süsteem ei ole nii paindlik, kui kliendid ja partnerid seda sooviksid	0,15	4	0,6	X	X		vähene paindlikkus
W2 Sõltumine välisest IT lahenduse pakkujast	0,15	4	0,6	X	X		teeb arendustööde tegemise keerulisemaks ja kulukamaks
O1 Lühireiside ja ööbimisega siseturismi populaarsemaks muutumine	0,12	4	0,48	X	X		võimalus ettevõtte kasumi kasvuks
O2 Uute partnerite liitumine süsteemiga	0,14	4	0,56	X	X		muudab süsteemi atraktiivsemaks
T1 Majandusolukorra halvenemine	0,12	4	0,48			X	oht võrgustiku kadumisele ja seeläbi kasumi langusele
T2 Majutusettevõtete süsteemiga koostöö tegemise ja liitumise huvi aeglustumine	0,1	4	0,4			X	vähendab ettevõtte atraktiivsust
Tulemus	1,00		4,1				

Lisa 4. TOWS maatriks

Sisemised faktorid	Tugevused (S) 1. Ettevõtte omanike pikaajaline kogemus 2. Enda väljatöötatud broneerimissüsteemi infrastruktuur 3. Head suhted partneritega 4. Hea maine ja finantsseis	Nõrkused (W) 1. Süsteemi puudulik paindlikkus 2. Sõltumine välisest IT lahenduse pakkujast 3. Ainult eestikeelne süsteem 4. Puudub ettevõtte välisturul opereerimise kogemus
Välised faktorid		
Võimalused (O) 1. Ööbimisega siseturismi kasv 2. Uute partnerite liitumine süsteemiga 3. Majutusteenuste internetist broneerimise kasv 4. Broneerimissüsteemi klientide seas populaarsemaks muutumine	SO strateegiad Ettevõtte omanike pikaajaline kogemus nii ettevõtluses kui ka sektoripõhiselt, hea finantsseis ja maine ettevõtte loovad võimaluse välisturule sisenemiseks. Enda väljatöötatud broneerimissüsteemist tulenev eelis ja head suhted partneritega võimaldavad muuta broneerimissüsteemi klientide seas populaarsemaks ning internetist majutusteenuse broneerimise kasvades aitab see kasvatada kasumit.	WO strateegia Kasutades head finantsseisu ja ettevõtte omanike pikaajalist kogemust antud sektoris, muudetakse süsteem paindlikumaks ja tõlgitakse muudesse võrkeeltesse muuhulgas selliselt, et ei sõltutaks välisest IT lahenduse pakkujast ning seeläbi kasvab nii partnerite süsteemiga liitumise huvi kui ka broneerimissüsteemi populaarsus klientide hulgas.
Ohud (T) 1. Majandusolukorra halvenemine 2. Majutusettevõtete süsteemiga koostöö tegemise ja liitumise huvi aeglustumine 3. Uue majutusteenust vahendava portaali sisenemine turule 4. Turismituru langus	ST strateegia Kasutades ettevõtte olemasolevaid ressursse tugevdatakse brändi, parandatakse teenuseid ja pakutakse pidevalt häid sooduspakkumisi jätkuvalt ainult koduturul.	WT strateegia Ettevõtte ressursside hoidmine ja arendustegevuse mitte ettevõtmise.