

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Sten Aan

**INSENERITEENUSTEGA ROOTSI TURULE SISENEMINE
ELEKTRILEVI OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM, peaeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Rünno Lumiste, PhD

Tallinn 2018

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 15 653 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sten Aan

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 170308TAF

Üliõpilase e-posti aadress: aansten@gmail.com

Juhendaja: Rünno Lumiste, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOOREETILISED ALUSED JA VARASEMAD UURINGUD.....	10
1.1. Rahvusvahelise äri taustsüsteem.....	10
1.1.1. Rahvusvaheline äri tänapäeval.....	10
1.1.2. Rahvusvahelise äri eripärad	12
1.2. Rahvusvahelise äri teoreetiline raamistik.....	14
1.2.1. Rahvusvahelise äri alusteooriad.....	14
1.2.2. Välisurule sisenemise teooriad	15
1.2.3. Välisurule sisenemise viisid	18
1.2.4. Välisriigis edu mõjutavad tegurid.....	20
1.3. Teenused rahvusvahelises äris.....	23
1.3.1. Teenuste eripärad.....	23
1.3.2. Varasemad uuringud.....	25
2. METOODIKA	28
2.1. Uurimismeetodid.....	28
2.2. Andmete kogumise meetodid.....	32
3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED.....	34
3.1. Elektrilevi OÜ analüüs.....	34
3.1.1. Organisatsiooni ülevaade.....	34
3.1.2. Automaatikateenused	36
3.1.3. Ettevõtte välis- ja sisekeskkond.....	39
3.1.4. Strateegilised faktorid ja soovituslikud strateegiad.....	41
3.1.5. Valmisolek välisurule sisenemiseks.....	43
3.2. Rootsi ärikeskkond	44

3.2.1. Poliitilised ja majanduslikud faktorid	44
3.2.2. Sotsiaalsed faktorid	47
3.2.3. Tehnoloogilised faktorid	50
3.2.4. Õiguslikud ja keskkonna faktorid	51
3.3. Rootsi automaatikateenuste turg	53
3.4. Rootsi turule sisenemine	56
3.4.1. Porteri viie konkurentsijõu analüüs	56
3.4.2. Inseneriteenustega Rootsi turule sisenemise edutegurid	59
KOKKUVÕTE	62
SUMMARY	64
KASUTATUD KIRJANDUS	67
LISAD	733
Lisa 1. Elektrilevi analüüsi tabelid	744
Lisa 2. Rootsi elektrivõrgus tegutsevad ettevõtted	788

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas edukalt siseneda Rootsi turule inseneriteenustega, mille analüüs viidi läbi Elektrilevi OÜ pakutavate automaatikateenuste näitel.

Magistritöö teoreetiline osa käsitleb erinevaid välisturule sisenemise teooriaid. Teenustega välisturgudele sisenemine erineb toodetega sisenemisest, seega tuginedes varasematele uuringutele ja analüüsidele võrreldi erinevaid teooriaid, mis teenustega välisturule sisenemise käsitlemiseks sobiksid. Tulemusena käsitleb magistritöö teenustele rakendatavat Uppsala mudelit.

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viidi läbi Elektrilevi OÜ strateegiline audit hindamaks ettevõtte valmisolekut välisturule sisenemiseks ja pakutava teenuse konkurentsivõimelisust. Rootsi turu analüüsiks viidi läbi PESTLE-analüüs ärikeskkonna hindamiseks, tehti automaatikateenuste turu analüüs erialase kirjanduse ja teadusartiklite baasil ning kasutati Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi uuringu küsitluste tulemusi Eesti eksportööride kogemuse arvestamiseks. Selle põhjal tehti Porteri viie konkurentsijõu analüüs Rootsi turule sisenemise edutegurite leidmiseks.

Uuringu tulemusena selgus, et turule sisenemise ajastus ning kultuuri eripärade arvestamine on olulised edutegurid Rootsi turule inseneriteenustega sisenemisel. Turul tegutsemiseks on vajalik pikaajaline vaade, oluline on jagada partnerite väärusi, osutada pakutavat teenust kvaliteetselt ja järgida töökorralduse nõudeid ning tavasid. Otstarbekas on järgida Uppsala mudelit, kuna piiratud ressursside tõttu on keeruline säilitada partneri haldamisel oodatav kvaliteet ja talletada õppetunde, mida turule sisenemine organisatsioonile annab. Analüüsi tulemusena selgunud edutegurite põhjal saab väita, et inseneriteenustega Rootsi turule sisenedes on mõistlik järgida Uppsala mudelit.

Märksõnad: teenuste eksport, inseneriteenused, Rootsi, rahvusvahelistumine, Uppsala mudel

SISSEJUHATUS

Erinevalt tavapärasest äritegevusest on rahvusvahelises äris sageli palju olulisemaks faktoriks edu saavutamisel sihtriigi olustik ja eripära, mistõttu ei saa äritegevuse laiendamisel välisriikidesse keskenduda ainult ärilisele aspektile. Rahvusvahelist äri võib võrrelda nn kastist välja mõtlemisega, kus oma riigis tegutsedes ümbritseb ettevõtet kindel majanduskeskkond, poliitiline situatsioon, ühtlane loodus- ja kultuuriline keskkond. Selleks, et aga rahvusvaheliselt äri teha, tuleb vaadata kastist välja, kus selgub, et sarnaseid kaste on vähemalt 195 ning mõnes neist edu saavutamiseks tuleb kasti sisu analüüsida ja vastavalt sellele ettevõtte tegevust kohandada.

Eduka Eesti majanduse aluseks on lisandväärtuse loomine ning see eeldab kõrgema lisandväärtusega toodete ja teenuste arendamist ja pakkumist väljaspoole Eestit. Vabariigi President Kersti Kaljulaid on seda korduvalt rõhutanud: “On oluline, et me suudaksime konkurentsivõimeliselt luua maailmaturu jaoks üha suurema lisandunud väärtusega toodangut. Korraldada selle müüki teistel turgudel kehtivaid kombeid ja tavasid arvestades.” (Vabariigi president ..., 2016). Samuti on majandus- ja taristuminister Kadri Simson välja toonud, et teenuste piiriülese osutamise elavdamisel on positiivne mõju majandusele tervikuna, kuna see toetab ettevõtete loomist ja laienemist, töökohtade teket, annab tarbijatele rohkem valikuvõimalusi ja tähendab neile soodsamaid hindu (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2017). Seetõttu on oluline leida võimalusi Eestis olevate teadmiste ja kogemuste teadlikuks ja süsteemseks pakumiseks välisriikidesse kasvatades seeläbi riigi majandust ning mainet kogu maailmas.

Magistritöö analüüsitava ettevõtte on Elektrilevi OÜ, mis on Eesti Energia kontserni kuuluv monopoolses seisus võrguettevõtte, mille enam kui 800 töötaja hulgas on üle 50 alajaamade automaatikainseneri. Suurem osa Elektrilevi elektrivõrgu automaatikasüsteemid, mille ülesanne on automaatselt tagada elektrivõrgu katkematu töökindlus, on nende inseneride poolt arendatud ja töös hoitud üle 50 aasta, tänu millele on Elektrilevil pikaajaline ja ka maailma arvestuses kõrgeimal tasemel kogemus erinevate automaatikasüsteemidega. See annab võimaluse

olemasolevaid kõrge lisandväärtusega teenuseid ka välisriikidesse pakkuda genereerides nii põhitegevuse kõrvale lisaäri kui ka tuua rahvusvahelist ärivaistu ja kogemust, et muuta põhitegevus efektiivsemaks, teha paremaid otsuseid ja edendada organisatsiooni õppimist.

Varasemalt puuduvad nii konkreetselt Eesti ettevõtete Rootsi turule sisenemise analüüs kui ka insenertehniliste teenuste rahvusvahelistumise analüüs, mida saaks rakendada energeetika valdkonnas ning saaks antud magistritöö uurimisküsimuse lahendamiseks kasutada. Kuigi paljud ettevõtted Eestis on oma äritegevust ka Rootsi laiendanud ja varasemalt on lõputöodes uurinud turgude valikuid ja ka konkreetsetele turgudele sisenemist, siis inseneriteenuseid ja Rootsi turgu sellest vaatest süvitsi käsitletud ei ole. Kuna tegemist on kõrge lisandväärtusega, keeruliste ja suuri kogemusi vajavate teenustega, siis ei pakuta selliseid teenused Eestist rahvusvahelisele turule suurtes mahtudes, samuti on spetsialistide vähesuse tõttu turu laiendamine piiratud. Teema teeb eriti huvitavaks asjaolu, et kõrge lisandväärtusega teenused, mis on ka kõrgelt tasustatud, on Põhjamaades enamasti eelistatult kohalike ettevõtete pakkuda. Seega loob antud töö väärtust edaspidiseks nii Rootsi turule sisenemisel kui ka selle alusel käsitluste laiendamisel kõrge lisandväärtusega teenustega arenenud riiki sisenemiseks. Rootsi turu analüüsi vajadus on välja toodud ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tellitud aruandes, kus teenindussektoris eksportivad ettevõtted näevad järgmise sihtturuna eelkõige Rootsit (Ernst & Young Baltic, 2015).

Magistritöö keskne uurimisküsimus on:

- Kuidas edukalt siseneda Rootsi turule inseneriteenustega automaatikateenuste näitel?

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks lahendatakse järgmised uurimisülesanded:

- inseneriteenuste ekspordiks sobivate ekspordimeetodite kaardistus ja analüüs,
- Elektrilevi OÜ välisturule sisenemise valmisoleku ning pakutava teenuse konkurentsivõimelisuse analüüs,
- Rootsi ärikeskkonna analüüs,
- Rootsi automaatikateenuste turu analüüs.

Töö eesmärk on seega anda ülevaade Rootsi turust ning tuua välja parim viis edu saavutamiseks energeetika valdkonnas inseneriteenust pakkudes. Töö tulemusena selgub parim ekspordistrateegia automaatikateenustega Rootsi turule sisenemiseks ehk milline on parim meetod turule sisenemiseks ja pikaajalise edu saavutamiseks. Töö käigus tehtav Rootsi turu ja

teenuste ekspordi analüüs panustab selle valdkonna edasisse praktikasse andes piisava baasi teistele Eesti ettevõtetele inseneriteenustega Rootsi turule sisenemiseks. Uurimismeetodiks on valitud juhtumiuuring, vastus uurimisküsimusele leitakse läbi põhjaliku turuanalüüsi, et välja selgitada parim meetod antud turule sisenemiseks, ning empiirilise analüüsi inseneriteenuste ekspordi kohta, et leida parim praktika sarnaste teenuste ekspordiks. Empiirilise uuringu jaoks kogutakse andmeid internetiandmebaasidest, erinevate ettevõtete ja organisatsioonide poolt koostatud aruannetest, teadusartiklitest ning teenuste ekspordi kogemustega ettevõtete intervjuudest. Teoreetiline osa baseerub olulisel määral majandusteadlaste rahvusvahelistumise raamatutel, mida on kõrvutatud uuemate teadusartiklitega. Rootsi ärikeskkonna analüüsiks kasutatakse PESTLE-analüüsi koos konkurentsijõudude identifitseerimisega keskendudes elektrivaldkonnale ning Hofstede kultuuridimensioonide teooriat. Ettevõtte analüüsiks kasutatakse strateegilist auditit.

Magistritöö on jaotatud kolme peatükki. Esimene peatükk keskendub rahvusvahelise äri teoreetilistele alustele ja varasematele uuringutele. Peatükis seletatakse lahti rahvusvahelise äri põhimõtted, miks äritegemine on muutunud rahvusvaheliseks, miks rahvusvaheline vaade äritegemisel on muutunud paratamatult oluliseks ning mis võimalusi loob rahvusvaheline ärikeskkond. Samuti tuuakse välja rahvusvahelise äri eripärad võrreldes tavalise siseriikliku äritegevusega. Tehakse ülevaade teoreetilistest käsitlustest, mis on kujundanud rahvusvahelise äritegevuse raamistiku tänapäeval. Detailsemalt käsitletakse teooriaid, mis on aluseks välisurule sisenemiseks, tuuakse välja välisurule sisenemise erinevad viisid ning erisused, mis kaasnevad toodete asemel teenustega rahvusvahelistumisel.

Teine peatükk käsitleb empiirilise uuringu meetodikat. Peatükis käsitletakse magistritöö uurimisobjektide kohta andmete kogumise ja analüüsimise meetodeid ning selgitatakse, miks uurimisküsimusele vastuse leidmiseks on valitud kombineeritud meetod. Peamiseks uurimismeetodiks on valitud juhtumiuuring, mis seisneb kahe olulise faktori analüüsis – sihturu ja ettevõtte analüüsis. Peatükis on selgitatud uurimismeetodite valikut, tuuakse välja Rootsi turu kohta kasutatavad andmete kogumise ja analüüsi meetodika ning põhjendus, miks kasutatakse koos sekundaarandmetel põhinevat PESTLE-analüüsi koos Porteri konkurentsijõudude meetodiga, mida täiendatakse Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringu küsitluste tulemustega. Samuti käsitletakse meetodeid Elektrilevi OÜ analüüsimiseks ning on välja toodud, miks on valitud uurimismeetodiks strateegiline audit.

Töö kolmandas peatükis viiakse läbi ettevõtte ja sihtturu analüüs, mille põhjal tehakse järeldused magistritöö uurimisküsimusele vastamiseks. Strateegilise auditi abil tuuakse välja hinnang Elektrilevi OÜ valmisolekule Rootsi turule sisenemiseks ning selle edukale elluviimisele. PESTLE-analüüsiga kirjeldatakse Rootsi üldist ärikeskkonda ning seda täiendatakse rootslaste kultuuri paremaks mõistmiseks eelkõige sotsiaalsetest faktoritest lähtuvalt Hofstede kultuuridimensioonide abil. Tulemuste põhjal määratakse turule esinevad konkurentsijõud Porteri viie konkurentsijõu meetodiga. Ettevõtte ja sihtturu analüüsi põhjal tuuakse energeetika valdkonna näitel välja parim viis edu saavutamiseks inseneriteenuseid Rootsi turule pakkudes. Analüüsi tulemusena selgub parim ekspordistrateegia automaatikateenustega Rootsi turule sisenemiseks ehk milline on parim meetod turule sisenemiseks ja pikaajalise edu saavutamiseks Rootsi turul.

1. TEOOREETILISED ALUSED JA VARASEMAD UURINGUD

Tegeledes kitsas ja keerulises valdkonnas on paratamatu, et edu saavutamiseks ja äripotentsiaali realiseerimiseks tuleb oma tooteid ja teenuseid koduturul väljapoole pakkuda. See tähendab väliturule sisenemist, kus olulisimaks edufaktoriks ei pruugi enam olla hea toode või teenus, mis löi koduturul piisava konkurentsieelise, vaid hoopis sihtriigi makrokeskkonna iseärasused, mis edu saavutamise takistuseks võivad saada. Seetõttu on vajalik väliturgudele sisenemine detailselt läbi mõelda ning otsused teha põhjaliku analüüsi alusel.

Selles peatükis käsitletakse rahvusvahelist äri juhtimisteooriate ja varasemate uuringute baasil. Kõigepealt tehakse ülevaade juhtimisteooriatest, mis käsitlevad väliturgudele sisenemist ja kitsamalt teenuste ekspordit, et aru saada väliturule sisenemise põhimõtetest ning eduteguritest. Keskendudes teenuste ekspordile kõrvutatakse varasemaid teoreetilisi käsitlusi ning valitakse üks teooria, millele baseerub edasine analüüs. Teoreetilised lähenemised ja varasemad uuringud annavad aluse Elektrilevi OÜ näitel analüüsile inseneriteenuste ekspordist ning leiavad vastused magistritöö uurimisküsimusele.

1.1. Rahvusvahelise äri taustsüsteem

1.1.1. Rahvusvaheline äri tänapäeval

Äritegevuse rahvusvaheline mõõde ei ole tänapäeval enam midagi ebatavalist või erilist. Pigem saab väita, et ühe riigi piires äritegevus on jäämas tahaplaanile, kus ainult toote või teenuse omadusest lähtuv äritegevus, nagu juuksuriteenused, värsked toiduained ja muud sarnased tooted, säilib lokaalsel tasandil. Kõikide kaupade pakkujad, mida ei ole vaja kiiresti kohapeal tarbida või kasutada, on võtnud suuna ka vähemalt lähiriikidesse oma toodangut pakkuda. Seda trendi on toetanud ka majandusekeskkonna areng, kus vabakaubanduslepetega ei ole enam erinevates regioonides riikidepõhiseid piiranguid kaupade liikumiseks. Liikmesriikide vaheline vabakaubandus oli üks Euroopa Liidu asutamispõhimõtetest ning samuti on Euroopa Liit

pühendunud maailmakaubanduse liberaliseerimisele (European Commission, 2016). Selle suuna jätkuva süvenemise kinnituseks on ka kavandatud Atlandi-ülene kaubandus- ja investeerimispartnerlus ehk TTIP, mis on kaubanduslepe Euroopa Liidu ja USA vahel. Leppe eesmärkideks on edendada kaubavahetust ja mõlema osapoole majanduskasvu. TTIP keskne ühine eesmärk on pakkuda suuremat avatust ja läbipaistvust, vähendada tarbetuid kulusid ja haldusalaseid viivitusi ning edendada õigusnormide ulatuslikumat ühtlustamist, saavutades samal ajal tervisekaitse, ohutuse ja keskkonnakaitse sellise taseme, mida kumbki lepinguosaline peab asjakohaseks ning muude õiguspäraste õiguslike eesmärkidega kooskõlas olevaks. (European Commission, 2015) Ehk kogu maailm liigub rahvusvahelise äritegevuse suunal, mis toob kaasa nii uusi võimalusi äritegevuseks kui ka paratamatu vajaduse kohaneda uute tingimustega.

Kui paar aastakümnet tagasi oli rahvusvaheline äri peamiselt suurte rahvusvaheliste ettevõtete valdkond, siis 21. sajandil konkureerivad enamik ettevõtteid, nii väikesed kui suured, teiste riikide ettevõtetega ning on sageli peamiseks või ainukeseks võimaluseks oma toodet või teenust pakkuda. Isegi tooted, mida valmistatakse koduriigis, on enamasti koostatud komponentidest, mis on toodetud rahvusvaheliste ja tuntud ettevõtete poolt ning riikide majandused ja nende areng sõltub aina enam ekspordist. (Albaum & Duerr, 2008) Viimasel kahekümnel aastal aina enam olulisemaks saanud rahvusvahelised turud on olnud tingitud paljudest, üksteisest sõltumatutest teguritest (*Ibid.*):

- järjepidevalt alanevad barjäärid investeerimiseks ja kaubanduseks riikide vahel läbi mitmepoolsete kokkulepete ja suurenevate regionaalsete integratsioonide;
- täiustused transpordi ja logistika valdkonnas on ekspordimise ja importimise kulusid vähendanud;
- innovatsioon ja tehnoloogia areng on kaasa toonud toodete ja teenuste arendamise, mis on rahvusvaheliselt huvipakkuvad või saavutavad konkurentsieelise just rahvusvahelisel turul;
- suured edasimineked kommunikatsioonis ja e-kaubanduse esiletulek on andnud võimaluse erinevaid turge omavahel ühendada ja laiendada;
- ettevõtted erinevates riikides on enam seotud ja muutunud üksteisest sõltuvaks materjalide, komponentide ja operatsioonide osas;
- kapitaliturud on tänu regulatsiooni nõrgenemisele ja üleriiklikele ühendustele muutunud rahvusvahelisemaks;

- üleliigsed tootmisvõimsused paljude riikide tööstustes, mis on tingitud efektiivsuse tõusmisest, mastaabisäästu saavutamise soovist, tipuvõimsuste katmise vajadusest või muudest põhjustest, on kaasa toonud surve rohkem panustada rahvusvahelisse turundusse ja eksportimisse;
- maailma kaubandus on laienenud kiiremini kui maailma sisemajanduse kogutoodang (SKT), mis on veelgi olulisemaks muutnud rahvusvahelised turud.

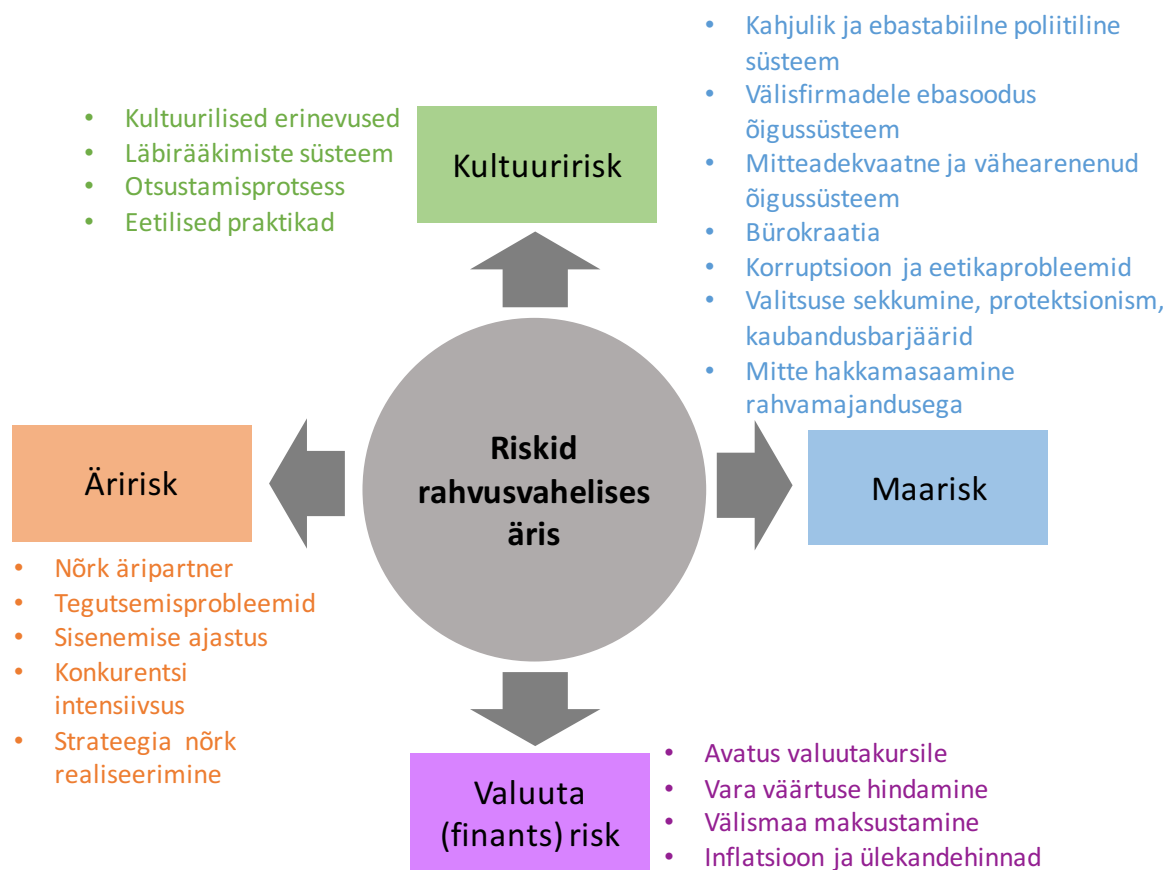
Võimalusi rahvusvaheliseks äriks ja selles edu saavutamiseks on rohkem kui kunagi varem ning samuti surve rahvusvaheliselt tegutseda on aina kasvav. Kuigi põhjuseid äritegevusega välisriiki laienemiseks on mitmeid, võib välja tuua mõned põhilised ajendid (Cavusgil, Knight, Riesenberger, & Rammal, 2014):

- äri kasvatamine läbi turu laiendamise;
- kõrgem kasumimarginaal ja suurem kasum;
- toodete, teenuste ja ärimudelite uute ideede ammutamine;
- välisriiki liikunud võtmeklientide parem teenindamine;
- tarnijale lähemal olemine, globaalsest hankimisest tulenev kasu ja paindlikkus;
- madalama kuluga või kõrgema väärtusega tootmine;
- mastaabisääst hankimisel, tootmisel, turundusel ja teadus- ja arendustegevustes;
- rahvusvaheliste konkurentidega toime tulemiseks, konkurendi kasvu takistamine;
- potentsiaalselt kasumlikku välispartnerisse investeerimine.

Võrdluseks, 1960. aastal oli riikidevahelise kaubanduse maht umbes 100 miljardit dollarit aastas, täna on see umbes 13 triljonit dollarit aastas (*Ibid.*). Aru saamaks, kuidas välisturgudel edu saavutada ning tänapäeval valitsevaid võimalusi ära kasutada, tuleb kõigepealt mõista rahvusvahelise äri aluseid.

1.1.2. Rahvusvahelise äri eripärad

Võrreldes siseriikliku äritegevusega erineb rahvusvaheline äritegevus eelkõige kaasnevate riskide poolest, mida koduturul ei esine. Neli põhilist riski on kultuuri-, maa-, valuuta- ja äririsk. Kõik riskid võivad igal ajahetkel esineda, mistõttu on vajalik tegeleda pidevalt riskijuhtimisega (*Ibid.*)



Joonis 1.1. Riskid rahvusvahelises äris

Allikas: (Cavusgil et al., 2014)

Kultuuririsk tuleneb keelelistest, elustiili, hoiakute, tavade ja religiooni erinevusest ning esineb, kui kultuurist tulenevast arusaamatusest tingituna seatakse kahtluse alla mõni vastaspoole väärtushoiak. Erinevale kultuurile omased väärtushoiakud kanduvad edasi põlvest-põlve ning võivad oluliselt mõjutada töötajate tööstiili ja klientide ostuharjumusi. Inimeste väärtustesse on aknaks keel, kus keelebarjäärid võivad takistada kommunikatsiooni ja kaasa tuua arusaamatusi, sobimatuid äristrateegiaid ja ebaefektiivseid kliendisuhteid. (*Ibid.*)

Maarisk iseloomustab potentsiaalseid poliitilise, õiguslikke ja majanduslikke riske, mis võivad mõjutada ettevõtte tegevust välisriigis, kuni selleni välja, et sihtriigi valitsus sekkub ettevõtte äritegevusse. Välisriik võib piirata turule ligipääsu, seada bürokratlikke protseduure äritehingutele või piirata ettevõtete tulude väljaviimist antud riigist. Samuti võib mõju avaldada organiseeritud kuritegevus ning kohalikud konkurendid. (Meldrum, 2000)

Valuuta ehk finantsrisk tuleneb ebasoodsast valuuta vahetuskursside kõikumisest, kui äritegevus toimub välisriigis, kus on kasutusel erinev valuuta. Ehk kui eksporditakse mingi toote komponente teise valuutaga riiki ning eksportiva riigi valuuta vahetuskurss imortiva riigi valuuta suhtes järsult tõuseb, toob see kaasa toote lõpphinna olulise kallinemise. Samuti võib hinnale mõju avaldada inflatsioon või sihtriigi üldise majandusliku olukorra muutumine. (Cavusgil et al., 2014)

Äririsk on ettevõtte potentsiaalne kaotus või läbikukkumine tulenevalt halvasti arendatud või ellu viidud äristrateegiast, taktikast või protseduuridest. Juhid võivad teha valesid otsuseid äripartneri valikul, turule sisenemise ajastamisel, hinnastamisel, toote omaduste valikul või turundustegevustes. Kuigi sarnaseid vigu võib teha ka koduturul, siis välisturul toovad need tavaliselt rohkem kahju tulenevalt regulatsioonidest, mis kaitsevad kohalikke ettevõtteid. Turundades halva kvaliteediga või kahjulikke tooteid, tarbijate ootustele mitte vastates või suutmatus pakkuda piisaval tasemel klienditeenindust võib ettevõtte mainet jäädavalt kahjustada ja kaasa tuua tulude langust. Äririsk on sageli mõjutatud valuutariskist, kuna kõikuvad vahetuskursid võivad mõjutada erinevaid äritehinguid. (*Ibid.*)

1.2. Rahvusvahelise äri teoreetiline raamistik

1.2.1. Rahvusvahelise äri alusteooriad

Rahvusvahelise äri teoreetiline käsitlus ulatub 16. sajandisse, mil valitses merkantelism. Sel ajal toimusid tehingud kullaga, kus ekspordides said riigid kulda, importides andsid seda riigist välja. Sellest lähtuvalt kehtis põhimõte, et eksport on hea ja import halb, kuna kulla varude suurus oli edukuse määrajaks. Merkantelism aga vähendab saadaolevate toodete valikut ning propageerib teiste riikide kulul enda tulemuste parandamist. 1776. aastal tuli Adam Smith välja absoluutse eelise põhimõttega, milles väitis, et vabakaubandus on kasulik. See põhines ideel, et iga riik saab madalama kuluga tarbida rohkem, tootes peamiselt neid tooteid, kus tal on absoluutne eelis või kus ta suudab toota väikesemate ressurssidega kui teised riigid. Kui riik ei impordi, siis raisatakse ressursse tegevustele, mis ei ole efektiivsed ning toob kokkuvõttes riigile kahju. 1817. aastal jõudis David Ricardo järeldusele, et oluline ei ole tootmise absoluutne kulu, vaid suhteline tootmise efektiivsus kahe riigi vahel. Sellest lähtuvalt sõnastas ta suhtelise eelise printsiibi, mis

väidab, et kahele riigile on kasulik ilma barjäärideta kaubelda, kuni üks neist on suhteliselt efektiivsem teisele riigile vajaliku toote või teenuse valmistamisel. (Cavusgil et al., 2014)

Mainitud teooriad on väga lihtsalt ja puuduliku käsitlusega ning ei arvesta paljude oluliste faktoritega. Tootmistegurite proportsioonide teooria 1920. aastatest tõi lisaks efektiivsusest tulenevatele erinevustele ka tootmistegurite koguse, mis määrab rahvusvahelise äritegevuse paiknemist - mingi teguri rohkus toob kaasa tükikulu eelise. (*Ibid.*) 1966. aastal esitas Raymond Vernon toote elutsükli teooria, mis ütleb, et iga toodet ja selle tootmisprotsessi läbib kolm evolutsioonilist etappi: juurutamine, küpsus ja standardiseerimine. Teooria järgi juurutatakse uus toode kõigepealt arenenud majandusega riigis, kus toode on sageli ajutiselt monopoolses seisus. Kui toode saavutab küpsusfaasi, algab masstootmine ning tootmine viiakse üle teistesse arenenud majandusega riikidesse. Kui sealne tootmine muutub rutiinseks ja standardseks, viiakse tootmine üle madalama arenguga riikidesse, kus tootmissisendid on odavamad. Vernoni toote elutsükli teooria illustreerib, et riikide eelised on dünaamilised ning ei kesta jäädavalt. (Vernon, 1966)

1990. aastal esitas Michael Porter käsitluse, kus riigi konkurentsieelise määrab kollektiivselt selle riigi ettevõtete konkurentsieelised, mis saavad aluse innovatsioonist. Konkurentsieeliste analüüsiks pakkus Porter välja nn rombi mudeli, mille järgi on nii riigi kui ettevõtte tasandil konkurentsieelise määrajateks (Porter, 1990):

- ettevõtte strateegia, struktuur, konkurents;
- teguritingimused nagu teadmised, tööjõud, kapital, maavarad;
- nõudlustingimused;
- seotud ja tugiharud nagu tarnijad, konkurendid, tugiteenuseid pakkuvad ettevõtted.

Süsteemselt neid tegureid arendades on vaatamata ettevõtte algstaadiumist võimalik edu saavutada. (*Ibid.*) Porteri käsitlus oli esimene mitmetasandiline teooria, mis realistlikult ühendas ettevõtted, tööstusharud ja riigid, kus eelnevad teooriad arvestasid vaid ühe või kahe tasandiga. Samas ei ole Porteri teooriat kõikehõlmavalt testitud ning mõnede kriitikute arvates on rombi mudel liiga koduriigi keskne. (Meyer & Peng, 2016)

1.2.2. Välisturule sisenemise teooriad

Rahvusvahelistumise protsessi mudel ehk Uppsala mudel, mis põhineb käitumuslikul teoorial, töötati välja 1970. aastatel empiiriliste uuringute põhjal ning kirjeldab, kuidas ettevõtted

laienevad välisriiki. Selle mudeli kohaselt toimub rahvusvahelistumine järk-järguliste sammudega pika perioodi vältel, kus ilma sisuka analüüsita ja planeerimiseta alustatakse eksportimisega, mis on kõige lihtsam välisturule sisenemise vorm, ning kogemuse saamisel ja välisturu kohta info kogumisel progresseerutakse otseinvesteeringuni, mis on kõige keerulisem vorm. Selline lähenemine toob sageli kaasa aga juhtides ebakindlust, kuidas edasi liikuda, kuna puudub piisav informatsioon välisturu ja piiriüleste äritehingute kohta. Vajalikku infot ja kogemust on võimalik saavutada ainult läbi kogemuste, mis annab raamistiku võimaluste ära tundmiseks ja kasutamiseks. (Johanson & Vahlne, 1977)

Johanson ja Wiedersheim on esitanud neli etappi, mis iseloomustavad rahvusvahelistumise erinevaid staadiumeid, kus iga järgnev etapp toob kaasa ettevõtte suurema sidumise välisriigiga ning on keerulisemalt teostatav (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975):

1. mitteregulaarne eksporttegevus,
2. eksport sõltumatute esindajate kaudu,
3. müügiesinduste asutamine,
4. tootmisüksuse rajamine.

Samas on välja toodud, et kuigi reeglina minnakse välisturule sammhaaval, siis on kolm erandit. Esiteks, kui tegemist on suure ettevõttega või kellel on palju ressursse. Teiseks, kui turu tingimused on stabiilsed ja homogeenised, on võimalik vajalikku turuinfot saada ka ilma kogemusega. Kolmandaks, kui ettevõttel on arvestatav kogemus sarnaste tingimustega turgudel, mille põhjal on võimalik kogemust üldistada. (Johanson & Vahlne, 1990) Hilisemalt on Johanson ja Vahlne Uppsala mudeli täiendanud suhete võrgustiku elemendiga, kus suhete võrgustik mängib olulist rolli informatsiooni vahendamises ja organisatsiooni õppimises aidates vähendada ressurside puudujääke. Aja jooksul ühes võrgustikus olevad ettevõtted toetavad teineteise rahvusvahelistumist, kuna ühiselt kasvab teadmine ja kogemus kõigil võrgustikus olevatel ettevõtetel. (Johanson & Vahlne, 2009)

Uppsala mudelit on ka kritiseeritud. Üheks välja toodud põhjuseks on, et mudel on liiga deterministlik ning tehingukulud on ülekaalukamad kui protsessimudel kirjeldamiseks mitmekesisust ja variatsioone rahvusvahelistumise käitumises (Johanson & Vahlne, 1990; Reid, 1983). Samuti on välja toodud, et mudel keskendub rahvusvahelistumise algstaadiumitele, mil informatsioon turu kohta on piirav faktor, kuid kui ettevõtte on juba mitmel välisturul, ei ole see enam määrava tähtsusega. Lisaks, turgude integratsioon on olnud nii suur, et sihtriigi turu

kogemus ei ole enam piirav ning maailm on muutunud nii palju homogensemaks, et psüühiline kaugus on vähenenud. (Johanson & Vahlne, 1990)

Teine teoreetiline lähenemine rahvusvahelistumise kirjeldamiseks on OLI mudel, mis on rahvusvahelistumise teooria edasiarendus Dunningi poolt 1979. aastal. OLI mudel põhineb arusaamal, et välisturule sisenemine koosneb kolmest faktorist, milleks on omand, asukoht ja internaliseerimine ehk vastused küsimustele miks, kuhu ja kuidas. Omandieelised, mille alla kuuluvad omandiõigused ja immateriaalsetel varadel põhinevad eelised, väljendavad ettevõtte tugevusi võrreldes sihtriigi konkurentidega. Konkurentsieelise annavad seega teadmised, oskused, võimekused, ärisuhted ja muud varad. Omandieeliste puhul saab paralleeli tõmmata monopoolse eelise teooriaga, mis väidab, et eelise annavad ettevõtte omanduses olevad võimekused, nagu tehnoloogia või bränd, mis on olemas või kättesaadavad vähestele teistele ettevõtetele. Asukohaerialis sõltub sihtriigi majanduslikest, poliitilistest ja sotsiaalsetest teguritest. Olulised on nii maavarad, tööjõud, õiguslik olukord kui ka psüühiline vahemaa (erinev keel, kultuur, tavad jms). Internaliseerimise eelis väljendab tehingu- ja juhtimiskulude eelist ise välisriigis tegutsedes, selle asemel, et eksportida või kasutada vahendajat, kuna need toovad kaasa ebakindlust, otsingukuluseid ja oportunistlikku käitumist. (Dunning, 1988) OLI mudelit on kritiseeritud, kuna omandieelis on tuletatav internaliseerimise eelisest, mistõttu oleks väärtus käsitleda neid kahte eraldi faktorina. Samuti on omandi- ja asukohaerialis lahutamatu ning sõltuvad paratamatult teineteisest, mis tähendab, et need on ühiselt määratletavad. (Rugman, Verbeke, & Nguyen, 2011)

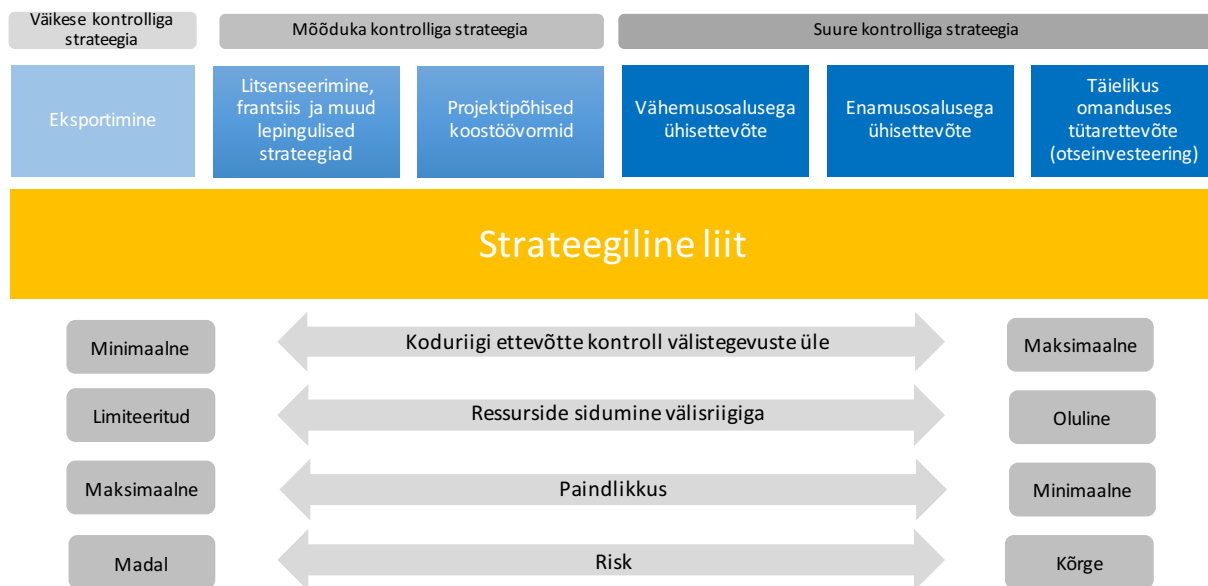
Võrreldes Uppsala mudelit ja OLI mudelit, siis OLI mudel püüab seletada rahvusvahelise tootmise ulatust, vormi ja asukohta, samas kui Uppsala mudeli eesmärk on seletada ettevõtte turule sisenemise viisi ja asukoha valikut. OLI mudeli järgi valitakse sihtriigiks koht, kus oma konkurentsieeliseid saab rakendada, samas Uppsala mudel ennustab, et kõigepealt valitakse psüühiliselt lähedal asuv sihtriik ning alles hiljem kogemuse kasvades sisenetakse kaugematesse riikidesse. Samuti erineb sisenemisviisi otsus, kus OLI mudeli järgi optimeeritakse otsus ratsionaalselt, kuid Uppsala mudeli järgi optimeerimist ei toimu, vaid keskmes on ebakindluse vältimine, mille muutumisest tulenevalt muudetakse välisriigis tegutsemise viisi valikut, mida OLI mudeliga kirjeldada ei saa. (Johanson & Vahlne, 1990)

Alates 1990. aastatest on muutunud aina tavalisemaks, et vaatamata ressursside nappusele, mis iseloomustab enamikke uusi ettevõtteid, lähevad nn rahvusvaheliseks sündinud ettevõtted

rahvusvahelisele turule juba ettevõtte algstaadiumis. See eeldab aga ettevõtte töötajatelt isiklikku kogemust rahvusvahelises äris. Sageli tehakse koostööd välisinvestoritega, kes annavad võimaluse õppida, võrgustikku kasvatada ja kuvandit luua. Samuti on võimalik õppida eelkäijate vigadest või neid imiteerida, et ettevõtte algaasis kiirelt välisurule siseneda või palgata sihtriigist töötajaid. (Meyer & Peng, 2016)

1.2.3. Välisurule sisenemise viisid

Rahvusvahelise edu üheks oluliseks komponendiks on sihtriiki sisenemise meetodi valik, kuna see määrab, mil määral kontrollib ja on kaasatud ettevõtte tegevustesse välisriigis. Välisriigi turule sisenemiseks on erinevaid võimalusi, need võib jaotada kolme kategooriasse: eksportimine, lepingulised ärisuhted ja kapitalil või omandil põhinev rahvusvaheline äritegevus (Cavusgil et al., 2014). Kõigi sisenemismeetodite aluseks on aga kontaktide loomine potentsiaalsete partneritega. Selleks on tulenevalt pakutava teenuse eripärast erinevaid viise, kuid erialastel messidel osalemine või sihtturgu tundva konsultandi kasutamine on lihtsad ja levinud viisid kergelt kontaktide saamiseks. Lisaks saab kasutada oma riigi tugisorganisatsioonide nagu Ettevõtluse Sihtasutuse või sihtriigi välisettevõtete tugisorganisatsioonide nagu Business Sweden abi kontaktide leidmiseks ja turul tegutsemiseks.



Joonis 1.2. Välisurule sisenemise strateegiate liigitus

Allikas: Autori koostatud (Cavusgil et al., 2014; Meyer & Peng, 2016) põhjal

Eksportimine on strateegia, kus tooted või teenused toodetakse ühes riigis, enamasti tootja koduriigis, ning müüakse need klientidele teistes riikides. Eksportidjuhtimine toimub enamasti koduriigis. (Cavusgil et al., 2014) Eksportimine on kõige levinum äritegevuse viis rahusvahelisel turul, kuna see on minimaalse riskiga, ei nõua enda olulist sidumist ja ressursilist kohustuste võtmist, pakub suurt paindlikkust ja annab võimaluse otse väliskliendiga kontaktis olla. Eksport jaguneb omakord otseseks ekspordiks, kus tootja müüb ise otse väliskliendile ning kaudseks ekspordiks, kus müük toimub läbi vahendaja. (Meyer & Peng, 2016)

Otsene eksport võib toimuda lisaks otse lõppkliendile müümise ka maaletooja (hulgi- või jaefirma) kaudu, kus maaletooja ostab tootjalt kauba ning müüb selle ise edasi kohalikus keskkonnas, mida ta hästi tunneb ja mille turunduskanalid on välja töötatud. Oht on aga see, kui maaletooja jagab infot turu kohta selektiivselt või hakkab oma brändi all toodet müüma. Lisaks maaletoojale on võimalus kasutada välismaist agentti või müügiesindajat. Agent ei osta tootjalt kaupu, vaid saab müügi pealt vahendustasu ning ta ei müü konkurentide tooteid. (*Ibid.*)

Kaudse ekspordi puhul võib vahendajaks olla kodumaine ettevõtte, kes toob kokku müüjad ja ostjad, kelleni tootja ise ei pruugi jõuda. Vahendaja kasutamise eeliseks on tootjale see, et tootjal ei ole vaja ise ekspordi korraldada ehk jäävad ära võõra kultuuriga kommunikatsioon, rahvusvaheline arveldus ja muud tegevused ning tootja saab keskenduda oma põhitegevusele. Samas aga annab tootja vahendajale kontrolli turu ja klientide üle ning tootja ei õpi sihtturgu tundma. (*Ibid.*)

Lepingulisi ärisuhteid on erinevaid, näiteks litsenseerimine või frantsiis, kus ettevõtte laseb välisriigi ettevõttel kasutada enda intellektuaalset omandit, mille eest küsib litsentsitasu või muud kompensatsiooni. Eelduseks on tugev ärimudel, ettevõtte ise ei pea investeringuid tegema, kuna see jääb partneri kohustuseks, kui ta soovib litsentsi omada või frantsiisi kuuluda. Riskiks on tootmine ja turundus, mis jääb partnerile ja võib kaasa tuua mainekahju või vajaduse võõras riigis kohtusse minna. Hotellinduses kasutatakse ka juhtimislepingsid, kus operaator ei võta kinnisvarariski. Lisaks on veel projektipõhised koostöövormid, mida kasutatakse sageli ehituses, kus on selgelt defineeritud projekti skoop ning projekti valmimisel antakse kliendile üle täielikult valmis objekt, näiteks maja või alajaam. Samuti allhanke vormid, kus valmistatakse üks kindel osa tervest projektist. (*Ibid.*)

Kapitalil või omandil põhinev rahvusvaheline äritegevus on tavaliselt otseinvesteering välisriiki või kapitalil põhinev koostöövorm nagu näiteks ühissetevõtte. Erinevalt ekspordist on see ettevõtte jaoks siduv meetod, kuna välisriigis kindlustatakse mingi omand või vara, mistõttu on see ka suurema riskiga meetod. Samuti defineeritakse selle järgi rahvusvahelist ettevõtet. Mida enam ettevõtted kasutavad mittemateriaalseid varasid rahvusvahelises äris, seda olulisem on vältida informatsiooni asümeetriat, mis on üheks peamiseks põhjuseks, miks ettevõtted investeerivad välisriiki. Samuti on ainuke võimalus üldtuntud informatsiooni ja kogemusi saada läbi otsekontakti. Võimalusi sisenemiseks läbi kapitali on erinevaid. Täielikult omanduses tütarettevõtte annab täieliku kontrolli ettevõtte tegevuse üle ning seda on võimalik teha läbi turul tegutseva ettevõtte omandamise või uue ettevõtte loomisega, mis annab võimaluse kujundada kõik vastavalt enda soovidele, kuid võtab kauem aega ja erinevalt teise ettevõtte omandamisest jätab konkurendi turule. Ettevõtte omandamisel võib aga tekkida poliitiline või olemasolevate töötajate vastasseis ning tuleb tegeleda muudatuste juhtimisega. Kui täieliku omandi omamine ei ole primaarne, siis on võimalik teha ühissetevõtte mõne kohaliku partneriga, kus vastavalt omandisuhtele on jagatud kulud, riskid ja kasum, koheselt saadakse ligipääs turuinfole ning võib olla poliitiliselt vastuvõetavam. Samas on konfliktide oht, palju läbiräägitavaid küsimusi, väike paindlikkus ja palju bürokraatiat. Sageli kasutatakse ühissetevõtteid arenevatesse riikidesse sisenemisel. (Meyer & Peng, 2016) Teenustega välisturule sisenedes on võimalus kas alaliselt välisriiki siseneda või ajutiselt tööjõudu sinna tööle saata, kui seda teenust on vaja osutada kohapeal. Kui teenuse saab valmis teha koduriigis ning siis välisriiki saata, ei ole vajalik füüsiliselt välisriiki minna. (Cavusgil et al., 2014)

Kõiki sisenemismeetodeid võib hõlmata strateegiline liit, kus kaks eraldi ettevõtet on sõlminud kokkuleppe ühiste huvide edendamise osas. (Meyer & Peng, 2016)

1.2.4. Välisriigis edu mõjutavad tegurid

Äritegevus käib alati teatud reeglite järgi. Reeglite kogumid, mis koondavad formaalseid ja mitteformaalseid ärireegleid, nimetatakse institutsioonideks, mis erinevad riigiti oluliselt ning mille sügavuti tundmine määrab edu konkreetses riigis. Institutsionaalne teooria ütleb, et ettevõtte edu või läbikukkumine sõltub nendest reeglitest. Ühelt poolt ametlikud reeglid, nagu kohustus kohelda oma riigi ettevõtteid ja välissetevõtteid ühetaoliselt, ning teiselt poolt mitteametlikud reeglid, nagu kultuur, normid ja väärtused, mängivad olulist rolli edu saavutamisel. (*Ibid.*) Institutsionaalne teooria lähtub sellest, et aja jooksul muutuvad ühes

valdkonnas tegutsevad ettevõtted homogeenseks (DiMaggio & Powell, 1983). Institutsioone, mis tingivad ettevõtete sarnaseks muutumise, võib klassifitseerida kolme sambaga, mis on toodud Tabel 1.1. *Institutsioonide mõõtmel* (Meyer & Peng, 2016), milleks on regulatiivne sammas (formaalsed reeglid ja seadused), normatiivne sammas (sotsiaalsed väärtused, normid, uskumused) ja kognitiivne sammas (sageli alateaduslikud iseenesest mõistetavad eeldused sellest, kuidas maailm töötab ja mis inimeste ja ettevõtete käitumist suunab) (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1987).

Tabel 1.1. Institutsioonide mõõtmel (Meyer & Peng, 2016)

Formaalsuse aste	Näited	Toetavad alused (sambad)
Formaalsed institutsioonid	<ul style="list-style-type: none"> • Seadused • Regulatsioonid • Reeglid 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulatiivne (sunniviisiline)
Mitteformaalsed institutsioonid	<ul style="list-style-type: none"> • Käitumisnormid • Kultuurieripärad • Etnilised eripärad 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatiivne • Kognitiivne

Idee, et sotsiaalne kontekst mõjutab majanduslikku käitumist, ulatub 18. sajandisse, kus Saksamaa ja Austria koolid õpetasid, et majandusprotsess erinevates riikides on kirjeldatav ainult läbi riigi ajaloo. 20. sajandi alguses uuris sotsioloog Max Weber, kuidas religioon mõjutab majandustegevust ning hiljem on majandusteadlane Walter Eucken püüdnud edasi viia ideed, et riigi roll on määrata reeglid ja seadusandlus, mis tagab turu toimimise suurte häireteta. Nobeli majanduspreemia võitjad Ronald Coase 1930. ja Oliver Williamson 1970. aastatel arendasid välja tehingukulude kontseptsiooni, mis väidab, et turu kasutamisega kaasnevad kulud, mille vähendamiseks luuakse ettevõtteid. Tehinguga seotud kulud aga on tingitud suurel määral institutsioonidest, kes turgu valitsevad. Hiljem on Douglas North erinevaid vaateid integreerinud ning rõhutanud, et formaalsed ja mitteformaalsed institutsioonid täiendavad teineteist ja on sageli lahutamatud. (Meyer & Peng, 2016) Esmase indikatsiooni saamiseks kultuuride erinevuse kohta ja erinevate kultuuride mõistmiseks on Geert Hofstede loonud lihtsustatud kultuuridimensioonide raamistikku, kus on välja toonud, et kultuurid erinevad kuues dimensioonis (*Ibid.*):

1. võimudistants – mil määral ühiskond peab normaalseks võimu ebavõrdset jaotust;
2. määramatuse vältimine – mil määral ebaselgeid situatsioone käsitletakse ohuna;

3. maskuliinsus – mil määral ühiskonnas domineerivad traditsioonilised mehelikud väärtused;
4. individualism – enda ja tuumperekonna huvide olulisemaks pidamine laiema kogukonna ja ühiskonna huvidest;
5. pikaajaline suunitlus – tulevikku või minevikku suunatud mõtlemine;
6. elu nautimine – elu nautimine või ranged sotsiaalsed normid.

Institutsioonide peamine roll on ebakindluse vähendamine läbi inimeste ja ettevõtete otsuste mõjutamise andes mõista, milline käitumine on õigustatud ja aktsepteeritav ning milline mitte. Ebakindluse vähendamine on oluline mitmel tasandil. Poliitiline ebakindlus, nagu sundvõõrandamise oht, võib muuta pikaajalise planeerimise kasutuks. Majanduslik ebakindlus, nagu volatiilne valuuta kurss või kõrge inflatsioon, muudab keeruliseks investeringute tootluse prognoosimise ning käitumuslik ebakindlus, nagu kartus, et partner ei täida omapoolseid lepingukohustusi, võib kaasa tuua majanduslikku kahju. Sellest tulenevalt muudab ebakindlus inimeste tahtmist ja valmisolekut end pikaajaliselt siduda või võtta pikaajalisi kohustusi. Kahtlus, et teised võivad käituda oportunistlikult, paneb ettevõtteid rohkem ettevaatusabinõusid kasutama. Institutsioonid vähendavad neid kartusi ja ohte luues usaldust ja karistades ebaausaid. Ilma stabiilsete institutsioonideta võivad äritegemise kulud kujuneda väga kõrgeks kuni sinnamaani, et äritegevust ei toimugi. Samas ei ole institutsioonid staatilised, vaid arenevad ajas. (Meyer & Peng, 2016)

Lähtudes äritegevuse mõjutajate analüüsimisel keskkonna asemel ettevõttest, keskendub ressursipõhine vaade ettevõtte ressurssidele kui edu saavutamise alusele. „Ettevõtte ressursid sisaldavad kõiki ettevõtte poolt kontrollitavaid varasid, võimekusi, organisatoorseid protsesse, atribuute, informatsiooni, teadmisi jne., mis lubavad ettevõttel kavandada ja ellu viia strateegiaid parandamiseks efektiivsust ja tootlikkust” (Barney, 1991). Ressursse saab vaadelda kolmes kategoorias (*Ibid.*):

- füüsilised ressursid, nagu tehnoloogia, seadmed, asukoht, juurdepääs maavaradele;
- inimressursid, nagu väljaõpe, kogemus, intelligentsus, suhted jm;
- organisatsioonilised ressursid, nagu aruandluse struktuur, formaalne ja mitteformaalne planeerimine, kontrollisüsteem.

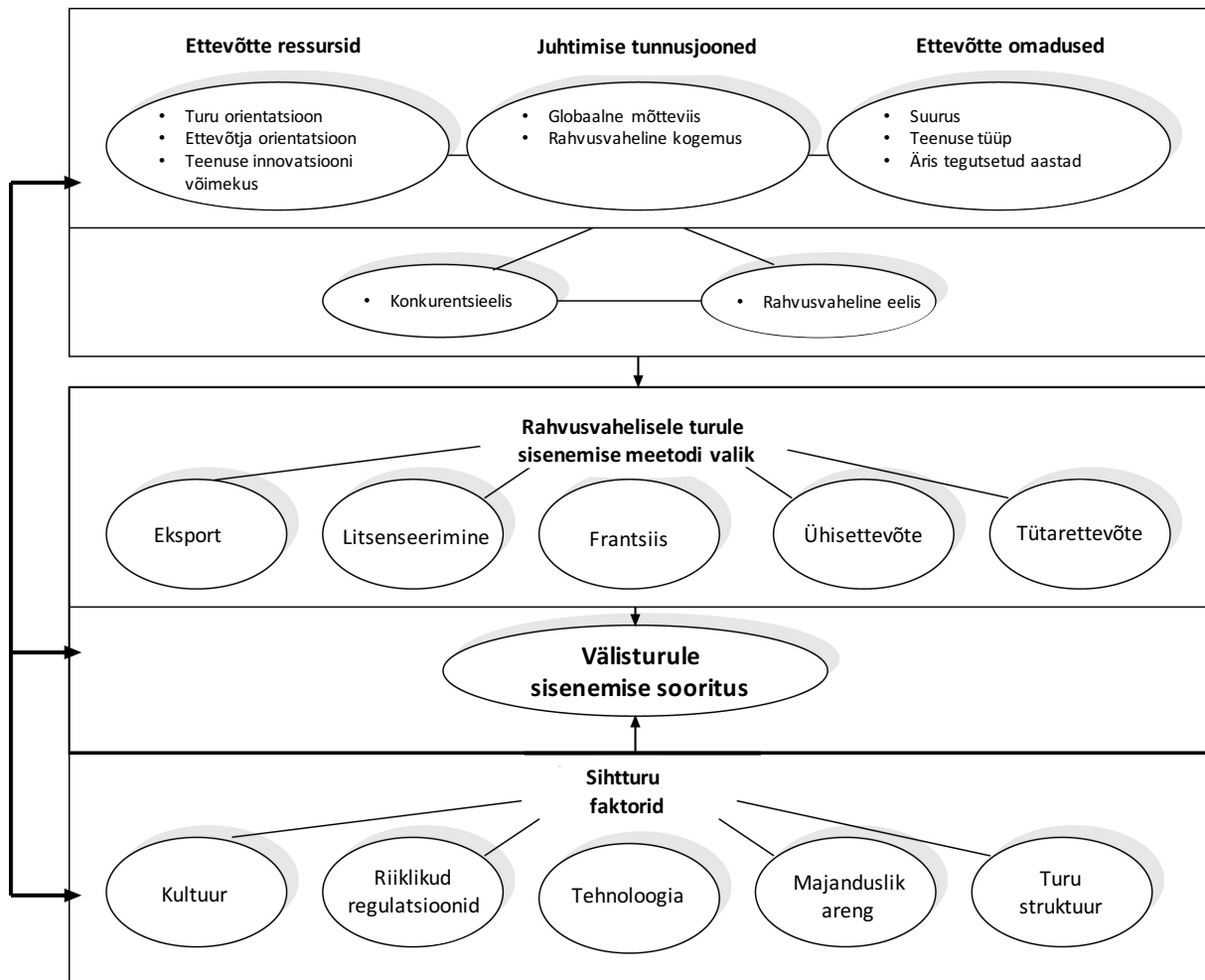
Püsiva konkurentsieelise annavad ettevõttele aga ressursid, mis on väärtuslikud, harva esinevad, mittekopeeritavad ja asendamatud (ing. k. *VRIN* – *valuable, rare, inimitable, nonsubstitutable*). (*Ibid.*) Uuringud on näidanud, et ressursipõhine vaade on sobiv alus välisriiki sisenemise strateegia valiku kirjeldamiseks ja alternatiivide võrdlemiseks (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Kui ressursipõhist lähenemist on kritiseeritud kui liiga staatilist käsitlust, siis dünaamiliste võimekuste kontseptsioon toob välja vajaduse VRIN ressurssidega ja võimekustega pidevalt keskkonna muutustega kaasas käia, et konkurentsieelised säilitada. (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010)

1.3. Teenused rahvusvahelises äris

1.3.1. Teenuste eripärad

Teenused on immateriaalne kaup, millel ei ole esemelist vormi ning mis enamasti omavad järelturgu. Inseneriteenused antud lõputöö mõistes on kõrgeid tehnilisi teadmisi eeldavad tegevused, mis nõuavad tehnilist haridust, kogemust ja väljaõpet. Inseneriteenuste alla kategoriseeruvad muuhulgas projekteerimine, planeerimine, konsultatsioon, tehniliste lahenduste seadistamine ja konfigureerimine, tööde järelvalve ja vastuvõtt. Tüüpilised rahvusvaheliselt pakutavad teenused lisaks inseneriteenustele on raamatupidamine, reklaam, turu-uuring, konsultatsioon, õigusabi, infotehnoloogia teenused. Ettevõtted teenuste valdkonnas on viimase kolmekümne aastaga kiirelt rahvusvahelises äris tegutsema hakanud, mõned lihtsalt oma klientidega kaasa läinud, teised teadlikult laienenud ning seda on oluliselt toetanud interneti areng. Kuigi toodete rahvusvaheline kaubandus on siiani oluliselt suurem kui teenuste kaubandus, moodustavad teenused umbes ühe neljandiku kogu rahvusvahelisest kaubandusest ning on viimastel aastatel kasvanud kiiremini kui toodete kaubandus. Väiksem maht on põhjustatud sellest, et teenuseid on keerulisem välisriiki pakkuda ning esinevad ka suuremad barjäärid välisriikidesse sisenemiseks. Mahu poolest on kõige suuremad rahvusvahelised teenused pangandus ja finantsteenused, ehitus ja projekteerimine, haridus, kirjastus, meelelahutus, infoteenused, professionaalsed äriteenused, transport, reisimine ja turism (Cavusgil et al., 2014)



Joonis 1.3. Teenuste rahvusvahelistumise raamistik

Allikas: (R. G. Javalgi & Martin, 2007)

Teenuste eksporti saab mingil määral käsitleda ka eelmises alapeatükis toodud teoreetilise käsitluse abil, kuid kuna teenused ei ole materiaalsed, siis esineb nende puhul nüansse, mida peab arvesse võtma. Teenustega välisurule sisenemisel esineb kolm unikaalset katsumust. Esiteks, professionaalne kvalifikatsioon, mis annab ettevõttele õiguse pakkuda oma teenuseid, näiteks pädevustunnistus, tegevusluba, sertifikaatsioon või akrediteering, ei ole välisriigis enamasti aktsepteeritud ja tunnustatud. Seetõttu on vajalik vastav õigus sihtriigis uuesti hankida. Teiseks, välisriigis pikemat aega viibiv töötaja peab tavaliselt hankima tööloa või –viisa. Kolmandaks, professionaalsed teenused nõuavad sageli intensiivset suhtlemist ja tegelemist kohalike inimestega, mistõttu on vajalik hea keeleoskus ja kultuuri tundmine. (Cavusgil et al., 2014) Eelis teadmispõhiste teenustega välisriiki sisenedes on madal kapitalikulu, kuna teenuse tootjaks on inimesed ning puudub logistika planeerimise vajadus ja kulud (Erramilli & Rao,

1993). Joonisel 1.3 on kujutatud Javalgi ja Martini on teenuste rahvusvahelistumise raamistikku koondanud ettevõtte ja sihtturu faktorid, mis mõjutavad väliturule sisenemise sooritust.

1.3.2. Varasemad uuringud

Turule sisenemiseks kasutatakse teenuste pakkumisel enamasti segu otseinvesteeringutest ja lepinguliste suhete strateegiatest. Suurematel või fookuses olevatel välisriikidel tehakse enamasti investeering ning väiksematel turgudel asutakse lepingulisse suhtesse kohaliku agendi, müügiesindaja või ettevõttega, kes tegutseb sellel alal. Väikese rahvusvahelise kogemusega ettevõtted eelistavad sageli kaasata välispartnerit, kes tunneb sihtturgu ja oma kogemust. (Cavusgil et al., 2014) Sellest lähtuvalt peaks järk-järguline Uppsala mudel turule sisenemiseks ka teenuste puhul kehtima. Erinevad uuringud on eristanud kahte tüüpi teenuseid: kõvad teenused, mida on võimalik valmistada koduriigis ja siis sihtriiki saata, ning pehmed teenused, mida tuleb valmistada sihtriigis kohapeal. Kõvade teenuste puhul, mille alla kategoriseeruvad ka inseneriteenused, saab kasutada sama lähenemist, mis toodete puhul, kuid pehmete teenuste puhul erineb otsustamine oluliselt ning viimased valivad enamasti suurema kontrolliga sisenemisviisi. (Blomstermo, Deo Sharma, & Sallis, 2006; R. (Raj) G. Javalgi, Griffith, & Steven White, 2003) Lisaks on välja toodud, et teenuste pakkujate sisenemismeetodi valik sõltub rohkem inimeste ebakindlustest, samas kui toodete pakkujad on eelkõige mõjutatud keskkonna ebakindlusest (Brouthers & Brouthers, 2003).

Autorite seisukohad lähevad lahku selle osas, kas toodete rahvusvahelistumise mudelid on rakendatavad ka teenustele. Eriksson *et al* ja Li on leidnud, et Uppsala meetod on täielikult rakendatav ka teenustele (Lommelen & Matthyssens, 2005), kuid samas on uuringud ka näidanud, et mõnel puhul Uppsala mudel ei ole täielikult kehtiv teenuste sektoris. Engwall ja Wallenstål uurisid Rootsi pankade rahvusvahelistumist ning leidsid, et pangad ei olnud liikunud järk-järguliselt psüühiliselt lähemal olevatest riikidest kaugematesse, vaid sisenesid välisriikidesse, kus teised suured pangad juba tegutsesid. Samas järgis sellegipoolest nende laienemine järk-järgulist protsessi, kus algselt seoti end vähem. (Engwall & Wallenstål, 1988) Tschoegl uuris pankade sisenemist Jaapani ja USA turule ning samuti tehti seda väikeste sammudega järk-järgult (Tschoegl, 1982). Jällegi rootsi tehnilise konsultandi teenuste laienemisel Sharma ja Johanson Uppsala protsessile kinnitust ei leidnud (Sharma & Johanson, 1987). Bell leidis, et psüühiline kaugus ei mõjutanud tarkvaraettevõtte välisriikidele laienemist,

vaid kodumaiste ja välisklientide järgimine, nišiturgude sihtimine ja valdkonnapõhiste erisuste arvestamine avaldas sellele mõju (Bell, 1995). Lisaks on välja toodud oht sisenedes väikese kultuurierinevusega riiki, kus võib tekkida ekslik turvalisuse tunne, mis võib kaasa tuua välisturu alahindamist või probleemidest mööda vaatamist (Blomstermo et al., 2006). Üldine järeldus Uppsala mudelile on, et seda saab kasutada ka teenuste korral, sealhulgas inseneriteenuste korral, kuid mitte kõigi teenuste puhul ning alati ei pruugi kõik Uppsala mudeli kriteeriumid osutada kõige olulisemateks, mis välisturule sisenemise protsessi mõjutavad. (Blomstermo et al., 2006; Carneiro, Rocha, & Silva, 2008; Chung, 2010; Engwall & Wallenstål, 1988; R. (Raj) G. Javalgi et al., 2003; Tschoegl, 1982)

Laanti *et al* on uurinud Põhjamaade telekommunikatsiooni ettevõtete Singtel, Sonera, Telia ja Telstra rahvusvahelistumist ning on välja toonud, et ettevõtted võrgustike sektoris peavad välisturgudele sisenedes arvestama suuremate barjääridega, kuna sihtriigid on sageli suhteliselt suletud proovides kaitsta kohalikke ettevõtteid globaliseerimise mõjude eest. Väiksemate riikide ettevõtted on sageli sunnitud välisriikidesse sisenema koduturu väiksuse tõttu, kuid lisaks sellele peavad nad toime tulema sageli ilma olulise mastaabisäästuta, kuna seda ei ole võimalik kohalikul turul saavutada. Isegi suurimad rahvusvahelised ettevõtted väikestest riikidest on maailma mõistes teisejärgulised, mistõttu on limiteeritud ressursside tõttu vajalik leida alternatiivseid arenemisvõimalusi, mis võivad erineda traditsioonilistest rahvusvahelistumise teooriatest. Näiteks vältis Madalmaade jaemüüja Ahold suurte rahvusvaheliste ettevõtetega otse konkureerimist sisenedes naaberriikide Saksamaa, Prantsusmaa ja Ühendkuningriigi asemel hoopis Hispaaniasse, Skandinaavia riikidesse ja Põhja-Ameerikasse. (Laanti, McDougall, & Baume, 2009)

Laanti *et al* analüüsitud Põhjamaade ettevõtted olid kõik vanad ettevõtted 20. sajandi algusest, mis olid monopolistaatuses ning tegid omavahel erinevatel tasanditel koostööd. Esimeses rahvusvahelistumise faasis 1970. - 1980. aastatel alustasid kõik ettevõtted kõigepealt konsultatsiooniprojektidega ning kuna nende ressursid olid limiteeritud, esines raskusi siseneda suuretele, arenenud ja kõrge konkurentsiga turgudele. Seetõttu sisenesid nad hoopis arenguriikidesse, kus esines suur psüühiline distants, kuid muud faktorid kaalusid selle üle. Konsultatsiooniteenuseid keegi neist varem pakkunud ei olnud ehk nad arendasid oma portfooliot selleks, et sisenemisbarjääri ületada. Esimese faasiga koguti kogemusi nii rahvusvahelises äris kui ka organisatsiooni sees, mis võimaldas laiemalt välisturgudele siseneda. (Laanti et al., 2009)

Teises faasis 1990. aastatel tehti mitmeid investeeringuid, suuremas osas ühisettevõttena kohalike partneritega ning mida suurem haare tekkis, seda rohkem investeeriti ning mitmed strateegilised liidud katkestati. Kolmandas faasis 2000. – 2001. aastal tõmbusid kõik ettevõtted tagasi mitmetest sihtriikidest ning neljandas küpsusfaasis alustati jälle äri kasvatamisega, kuid globaalne strateegia asendus regionaalsega ning kasv toimus naaberriikides. Ettevõtted fokusseerisid turu- ja tootestrategiele ning rahvusvahelistumine jätkus traditsioonilise protsessi järgi. (Laanti et al., 2009)

Kokkuvõtvalt esines telekommunikatsiooni ettevõtete kõrvalekaldeid Uppsala mudelist, kuid sellegipoolest järgiti selle erinevaid tegureid, kuid mitte iga kord prioriteetsena ja samas lineaarses järjestuses. Kuna arvestatavaid rahvusvahelistumise teooriad teenuste osas ei ole loodud ning antud magistritöö fookuses on inseneriteenus, mis kategoriseerub kõvade teenuste alla, mis on põhimõtteliselt sarnaste omadustega nagu tooted, kasutatakse Uppsala mudelit Elektrilevi OÜ näitel automaatikateenustega välisturule sisenemise käsitlemiseks.

2. METOODIKA

Käesolevas peatükis käsitletakse antud magistritöö uurimisobjektide kohta andmete kogumise ja analüüsimise meetodeid ning selgitatakse, miks uurimisküsimusele vastuse leidmiseks on valitud kombineeritud meetod. Peamiseks uurimismeetodiks on valitud juhtumiuuring, mis seisneb kahe olulise faktori analüüsis – sihtturu ja ettevõtte analüüsis. Peatükis on selgitatud uurimismeetodite valikut, tuuakse välja Rootsi turu kohta kasutatavad andmete kogumise ja analüüsi meetodid ning põhjendus, miks kasutatakse sekundaarandmetel põhinevat PESTLE-analüüsi koos Porteri konkurentsijõudude meetodiga, mida täiendatakse veel Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringu küsitluste tulemustega. Samuti käsitletakse meetodeid Elektrilevi OÜ analüüsimiseks ning on välja toodud, miks on valitud uurimismeetodiks strateegiline audit.

2.1. Uurimismeetodid

Magistritöö peamine uurimismeetod Rootsi turule sisenemiseks on juhtumiuuring Elektrilevi OÜ automaatikateenuste näitel. Eesmärk on saada ülevaade turule sisenemisest, mille tulemus on nii teooriasse kui ka praktikasse üle kantav. Faktilist informatsiooni Rootsi turu kohta kogutakse läbi turuanalüüsi ning analüüsi käigus saadud tulemusi üldistatakse inseneriteenustele laiemalt. Kuna kirjandust inseneriteenustega välisriiki sisenemise kohta ning täpsemalt veel Rootsi kohta piisavalt ei esine, kasutatakse lisaks ka kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuu vormis küsitluse tulemusi, mis võimaldab teemat sügavamalt käsitleda (Scandura & Williams, 2000). Selleks kasutatakse Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi (MKM) tellitud ja Ernst & Young Baltic AS teostatud uuringu raames läbi viidud küsitluste tulemusi. Elektrilevi OÜ analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit strateegilise auditi näol, mille läbiviimiseks toimus tegevusuuring ettevõttes.

Juhtumiuuring sobib “kuidas” või “miks” uurimisküsimusega juhtumi uurimiseks, kus uurimuse keskmeks on kompleksne sotsiaalne fenomen, millel on palju muutujaid ja erinevaid allikad, mis on juhtumi vaates olulised. Tegemist võib olla seletava, uuriva või kirjeldava uuringuga ning see

võib olla nii kvalitatiivne, kvantitatiivne kui ka mõlemat. Juhtumiuuringu puhul analüüsitakse ühte või mitut konkreetset juhtumit, mille tarvis kogutakse võimalikult palju fakte ja varasemaid uuringuid, mis on käsitletud sarnaseid juhtumeid. Juhtumiuuringud on levinud äriuuringutes, sageli uuritakse selle raames konkreetseid organisatsioone, nende üksusi, isikuid või ka rahvusi mingites konkreetsetes tingimustes ning püütakse määratleda võimalikult palju tegureid ja faktoreid, mis uuritavat objekti mõjutavad. (Yin, 2003)

Juhtumiuuringuid ja nende tulemusi on kritiseeritud mitmeti (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2003):

- ei ole alust teaduslikuks üldistuseks;
- teoreetiline teadmine on olulisem kui praktiline;
- sobib hüpoteesi seadmiseks, mitte uurimismeetodiks;
- tulemus ei ole erapooletu, kuna eesmärk on kinnitada uurija ettekavatsetud tulemust;
- erinevate juhtumite koondamine ja üldistamine on sageli keeruline;
- meetod ei ole piisavalt põhjalik.

Kriitika on aga Yin ja Flyvbjerg ümber lükanud põhjendustega, et inimsuhete uurimiseks ei ole ennustavaid ja universaalseid teooriaid, mistõttu on konkreetsete, kontekstist sõltuvate teadmiste suurema väärtusega kui asjatu teooriate otsimine. Samuti võib üks juhtum olla teadusliku uurimise keskmeks, mille põhjal on võimalik üldistada ning üks juhtum võib olla hüpoteesi aluseks, kuid ei ole sellega piiratud. Lisaks, juhtumiuuring ei ole rohkem uurijast tingitult eelarvamuslik kui teised meetodid. Pigem püüab see ümber lükata algset seisukohta kui seda kinnitada ning kuigi juhtumite koondamine on sageli keeruline, siis on see tingitud pigem reaalsest uuritavast olukorrast mitte uurimismeetodist ning nende koondamine ei olegi sageli eesmärk. Juhtumiuuringut saab põhjalikumaks ja usaldusväärsemaks muuta erinevate allikate kasutamisel, nagu kirjalikud materjalid, suulised aruanded ja uurimisobjekti vaatlused, ajalise korduvuse lisamisega ning mitmekülgse ja protsessile orienteeritud lähenemise rakendamisega. (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2003)

Üheks paremaks juhtumiuuringuks loetakse Carol Kuhlthau läbi viidud üle viie aasta kestnud uuringut, mida toetasid sisukad intervjuud. Uuring keskendus muutustele, mis toimusid ühe inimese informatsiooni otsimise protsessis, kus uuritav oli karjääri alguses algaja infokasutaja ning viieaastase perioodi jooksul arenes välja spetsialistiks. Kuhlthau juhtumiuuringu tegi märgiliseks see, et ta näitas, kuidas saab ühe inimese kogemusi analüüsides teha järeldusi,

võimaldab vastata küsimusele “miks” ning annab võimaluse edaspidi uute uuringutega tulemusi tõestada või ümber lükata. (Kuhlthau, 1999)

Rootsi turu analüüsi eesmärk on välja selgitada võimalikult informatiivne ärikeskkonna ja selle omapärade ning automaatikateenuste turu kirjeldus, mistõttu viiakse läbi turuanalüüs, mille käigus tehakse kirjeldav ülevaade Rootsi ärikeskkonnast ja automaatikateenuste turust kasutades peamiselt sekundaarandmeid. Analüüsi läbiviimiseks kasutatakse PESTLE-analüüsi üldise Rootsi ärikeskkonna kirjeldamiseks ning seda täiendatakse rootslaste kultuuri paremaks mõistmiseks eelkõige sotsiaalsetest faktoritest lähtuvalt Hofstede kultuuridimensioonide abil. Tulemuste põhjal määratakse turule esinevad konkurentsijõud Porteri viie konkurentsijõu meetodiga.

PESTLE-analüüs on meetod, mis süsteemselt kirjeldab ja hindab väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid. Analüüsimeetodi nimetähed tähendavad (Elenurm, 2015):

- P (ing. k. political) poliitilisi mõjureid, millega peab arvestama sihtturule sisenemisel ja seal tegutsemisel;
- E (ing. k. economic) majanduslikku olukorda ja selle muutumistrende;
- S (ing. k. social) sotsiaalseid ja kultuurilisi tegureid;
- T (ing. k. technological) tehnoloogilist taset;
- L (ing. k. legal) õigusruumi turule siseneja vaatevinklist;
- E (ing. k. environmental) kliimat, looduslikku ja materiaalsel keskkonda.

See teadmine lubab kavandada tegevusi nendele mõjudele reageerimiseks. Rahvusvahelised ettevõtted saavad analüüsida võimaliku ekspordituru seisundit ning teha ettevalmistusi uutele turgudele sisenemiseks. PESTLE-analüüsi tulemuste alusel saab teha järeldusi sihtturgude atraktiivsuse kohta. Samuti saab esialgselt hinnata vajadust toodet sihtturule kohandada, kuigi täpsema hinnangu andmisel tuleb kasuks vahetu suhtlus lõpptarbijate ja äripartneritega valitud sihtturul. PESTLE-analüüsi järelduste rakendamine toote sihtturule kohandamiseks on loov tegevus, mis võib viia ootamatute seoste avastamisele. (*Ibid.*)

Michael Porteri viie konkurentsijõu mudel on analüüsimeetod, mille abil saab määrata ettevõtte tegevusvaldkonna konkurentsiolekorda. Porteri viie konkurentsijõu mudel aitab välja selgitada tegevusvaldkonna olukorra ning analüüsida ettevõtte kohta selles. Mida suuremad on konkurentsijõud, seda väiksemad on ettevõtte võimalused hinna tõstmiseks ja suurema kasumi

teenimiseks. Ideaaljuhul on kõik konkurentsijõud nõrgad. Kui ainult osa konkurentsijõududest on nõrgad, siis võib tegevusharu osutada atraktiivseks tugeva turupositsiooniga ettevõttele, mille strateegia pakub kaitset konkurentsijõudude surve vastu. (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, 2004) Porteri kohaselt mõjutavad ettevõtte tegevust viis jõudu (*Ibid.*):

1. ettevõtete konkureerimist mõjutavad tegurid (konkurentide arv ja suurus, nõudluse muutumine, väljumisbarjäärid jm),
2. sisenemisbarjäärid (mastaabiefekt, oskusteabe kaitstus, ümberlülituskulud jm);
3. asenduskaubad,
4. tarnijate mõjukus,
5. ostjate mõjukus.

Elektrilevi OÜ hindamiseks kasutatav ettevõtte strateegiline audit võimaldab suunatud teemakohaseid kontrollküsimusi esitades organisatsiooni terviklikku analüüsi, mille abil on võimalik välja tuua Elektrilevi OÜ valmisolek Rootsi turule siseneda ning seda edukalt ellu viia. Strateegiline audit annab aluse ettevõtte hetkeolukorra kaardistamiseks, eesmärkide seadmiseks ja rakendamiseks. Analüüsi aluseks on Wheelen ja Hunger poolt loodud meetodika, millega auditeeritakse ettevõtte sisekeskkonda, väliskeskkonda ja strateegilisi eesmärke. Strateegiline audit hõlmab ettevõtte mikrotasandi ressursside analüüsi kaardistades nende tugevused ja nõrkused. Lisaks sisaldab väliskeskkonna võimaluste ja ohtude leidmist, analüüsimist ning ettevõtte visiooni, missiooni, eesmärke, poliitikat, väärtuste kaardistamist ja TOWS-analüüsi. (Wheelen & Hunger, 2012) TOWS-analüüs kaardistab ettevõtte välised ohud ja võimalused ning sisemised nõrkused ja tugevused. Ainuke erinevus SWOT-analüüsiga seisneb selles, et keskendutakse kõigepealt väliskeskkonnale kui sisekeskkonnale, mis peaks kaasa tooma parema aluse sisekeskkonna analüüsiks. (Watkins, 2007) Wahl on välja toonud Eesti ettevõtete näitel, et strateegiline audit on kasulik vahend töötamiseks süsteemselt välja ettevõtte omandi strateegiat, mis kätkeb endas omaniku personaalsete, sotsiaalsete, poliitiliste või majanduslike väärtustega eesmärke ja soove, mida ta ettevõttelt ootab. Läbi selle on võimalik vastavalt omaniku ootustele luua ettevõtte strateegia. (Wahl, 2015)

2.2. Andmete kogumise meetodid

Selgitamaks välja parimat sisenemisviisi Rootsi turule automaatikateenustega, on vajalik eelnevalt mõista Rootsi ärikeskkonna põhimõtteid ja iseärasusi ning automaatikateenuste turgu. Kuna teadaolevalt ei ole ükski automaatikateenuseid pakkuv Eesti ettevõtte Rootsi turule sisenenud, siis ainuke võimalus info kogumiseks on kasutada sekundaarandmeid, mille analüüsimise põhjal teha järeldused edu saavutamiseks antud valdkonnas. Muudes valdkondades on Eesti ettevõtted Rootsi turule sisenenud, mistõttu on võimalik üldise ärikeskkonna mõistmiseks saada infot otse ettevõtetest, kellel on varasem kogemus Rootsi turule sisenemisel. Seetõttu rikastatakse sekundaarandmetel põhinevat info kogumist ka Ernst & Young Baltic AS poolt teostatud uuringus Eesti ettevõtetega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuudega.

Rootsi turu kohta info kogumiseks kasutatakse kvalitatiivset kirjeldavat uuringut, kus peamiseks andmeallikateks on riiki kirjeldavate raportite, teadusartiklite, analüüside ja automaatikateenuste valdkonda kujundavate ettevõtete ja asutuste tegevuspõhimõtete sekundaarandmed, mille koondamisel antakse põhjalik ülevaade Rootsi ärikeskkonnast ja tuuakse välja edutegurid ja faktorid, milleta Rootsi turul edu saavutamine on keeruline. Sekundaarandmetel põhinevad uuringud on aina enam kasutust leidvad, kuna internetist kättesaadava informatsiooni hulk on väga suur ning võimaldab olulisemalt laiahaardelisemaid uuringuid läbi viia. Rootsi ärikeskkonna kohta on internetist leida palju infot, kuid Eesti ettevõtete kogemuste info on puudulik. Seetõttu rikastatakse eestlastest lähtuvalt Rootsi turu kirjeldamist Ernst & Young uuringu küsitlustega, mis aitab mõista teemat just Eesti ettevõtjate vaatenurgast. Uurimisülesannete lahendamiseks viidi Ernst & Young poolt läbi veebiküsitlus perioodil 2012.–2014. kokku rohkem kui 10 000 € eest (tuginedes äriregistri majandusaasta aruannete müügitulu andmetele) eksporditud ettevõtete seas. Veebiküsitlusele saadi 452 täisvastust, kellest 120 ekspordis ka Rootsi, 55 nägid järgmise sihtriigina 1-3 aasta jooksul esimesel kohal Rootsit. Lisaks viidi läbi 60 telefoniintervjuud veebiküsitlusele vastanud ettevõtetega, et täpsustada veebiküsitluse teel kogutud informatsiooni ja jõuda takistuste põhjusteni. EAS-i *sourcing*-teenuse klientide ehk välismaiste ostujuhtidega viidi läbi 12 telefoniintervjuud, et saada ülevaade Eesti ekspordööride mainest välismaiste ettevõtete seas. Uuringu tulemusel sõnastatud järeldusi valideeriti tugiorganisatsioonidega, kellelt koguti ka sisendandmeid Eesti ekspordööride konkurentsivõime tõstmiseks vajalike tegevuste soovitude välja töötamiseks. Uuring viidi läbi perioodil juunist kuni novembrini 2015. aastal. (Ernst & Young Baltic, 2015)

Ettevõtte strateegilise auditi läbiviimiseks kogutakse andmeid eelkõige tegevusuuringuga, mis hõlmab ettevõtte sisedokumentide läbi töötamist, vaatlusi ning intervjuusid ettevõtte töötajatega. Mitmekülgne lähenemine info kogumisele annab võimalusi kõrvutada erinevaid vaateid juhtide vahel, ettevõtte kinnitatud eesmärkide ja strateegia ning selle rakendamise vahel igapäevatoos. Kuna autor töötab uuritavas ettevõttes, on info kogumine toimunud umbes üheaastase perioodi jooksul.

Kasutades kombineeritult erinevaid meetodeid ja andmete kogumise viise on võimalus oluliselt sügavamalt analüüsi läbi viia ning usaldusväärsemaid tulemusi saavutada.

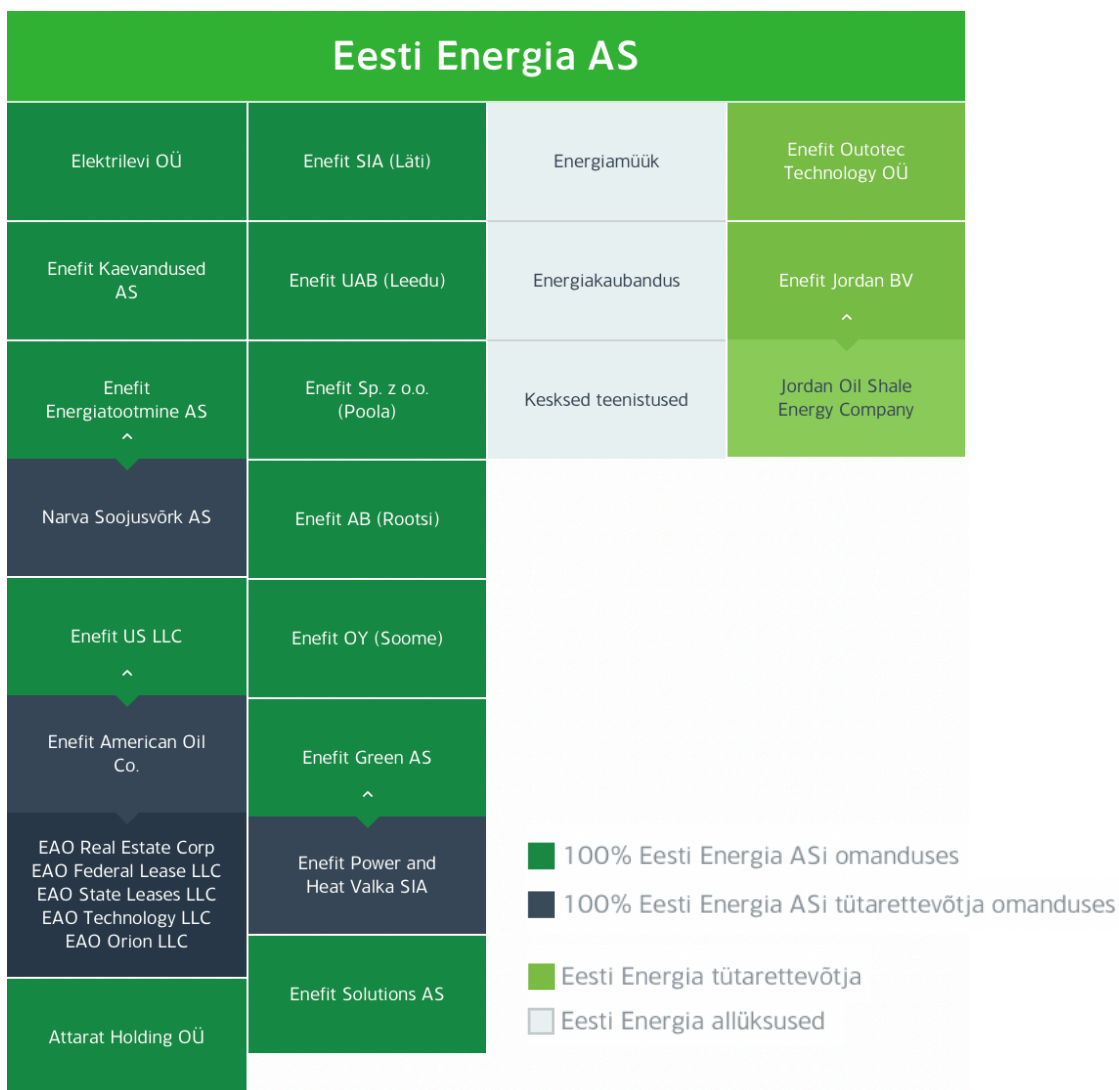
3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Töö kolmandas peatükis viiakse läbi ettevõtte ja sihturu analüüs. Ettevõtte analüüs baseerub strateegilisel auditiil, mille abil tuuakse välja hinnang Elektrilevi OÜ valmisolekuks Rootsi turule sisenemiseks ning selle edukalt ellu viimiseks. Rootsi turu analüüsi läbiviimiseks kasutatakse PESTLE-analüüsi üldise Rootsi ärikeskkonna kirjeldamiseks ning seda täiendatakse rootslaste kultuuri paremaks mõistmiseks eelkõige sotsiaalsetest faktoritest lähtuvalt Hofstede kultuuridimensioonide abil. Tulemuste põhjal määratakse turule esinevad konkurentsijõud Porteri viie konkurentsijõu meetodiga. Ettevõtte ja sihturu analüüsi põhjal tuuakse välja parim viis edu saavutamiseks inseneriteenuseid Rootsi turule pakkudes energeetika valdkonna näitel. Analüüsi tulemusena selgub parim ekspordistrateegia automaatikateenustega Rootsi turule sisenemiseks ehk milline on parim meetod turule sisenemiseks ning millised tegurid tagavad pikaajalise edu Rootsi turul.

3.1. Elektrilevi OÜ analüüs

3.1.1. Organisatsiooni ülevaade

Elektrilevi OÜ on Eesti Vabariigile kuuluva Eesti Energia kontserni kuuluv võrguettevõtja, kelle vastutada on elektri kohale toimetamine enamikesse kodudesse ja ettevõtetesse Eestis. Elektrilevi põhiäri on võrguteenuse osutamine, mis on riiklikult reguleeritud ning ettevõtte on loomulik monopol. Võrguteenuse osutamiseks on ettevõttel pikaajalised kogemused ja teadmised elektrivõrgu planeerimisest, ehitamisest, haldamisest ning klienditeenindusest. Lisaks sellele tegutseb Elektrilevi alates 2015. aastast ka tavalistes konkurentsitingimustes, et olemasolevaid ressursse ja oskusi efektiivsemalt rakendada ning lisatulu teenida. Tavalistes konkurentsitingimustes pakutakse erinevaid energeetikaalaseid teenuseid, näiteks automaatika-, tänavavalgustuse ja elektritööde teenuseid. Kokku on Elektrilevil 475 000 klienti üle Eesti, töötajaid 850. Elektrilevi nõukogu on kolmeliikmeline, milleks on kontserni juhatuse liikmed ja juhatuse esimees, juhatuse liikmed on neljaliikmeline.



Joonis 3.1. Eesti Energia kontserni struktuur

Allikas: (Elektrilevi OÜ, 2016a)

2016. aasta tulemused (Elektrilevi OÜ, 2016c):

- 2016. aasta äritulud kokku olid 260,4 miljonit eurot. Suurenemine võrreldes eelmise aastaga 11,3 miljonit ehk 4,5% (2015. a 249 mln eurot, 2014. a 248 mln eurot).
- Ärikasum kokku oli 63,6 miljonit eurot. Ärikasum kasvas võrdluses eelmise aastaga 4,7 miljonit ehk 8% (2015. a 58,8 mln eurot, 2014. a 50,8 mln eurot).
- Võrguteenuse müügitulu kujunes 6777 GWh, eelmise aastaga võrreldes suurenes müügitulu 3,9% ehk 256 GWh. Müügitulu suurendasid soodne majanduskeskkond, keskmisest jahedamad ilmastikutingimused ning 2016. liigaasta mõju.

- Võrguteenus moodustas 94% kogu ettevõtte ärituludest. Võrguteenuse tulud kasvasid peamiselt tulenevalt suuremast müügitahust (eelmise aastaga võrreldes olid edastusmahud 256 GWh suuremad).
- Varade maht kasvas 997 mln euronit (2015. a 935 mln eurot, 2014. a 887 mln eurot).
- Investeeringud moodustasid kokku 88,8 mln eurot (2015. a 93,9 mln eurot, 2014. a 97,4 mln eurot).
- Laenukapitali tase majandusaasta lõpus oli tasemel 348 miljonit eurot langedes 27,8 miljonit eurot võrreldes 2015. aastaga.
- Omakapitali suhe investeeritud kapitali on 53%.
- Investeeritud kapitali tootlus (ROIC) 8,7%.
- Laenukohustused/ärikasum enne kulumit 3%.

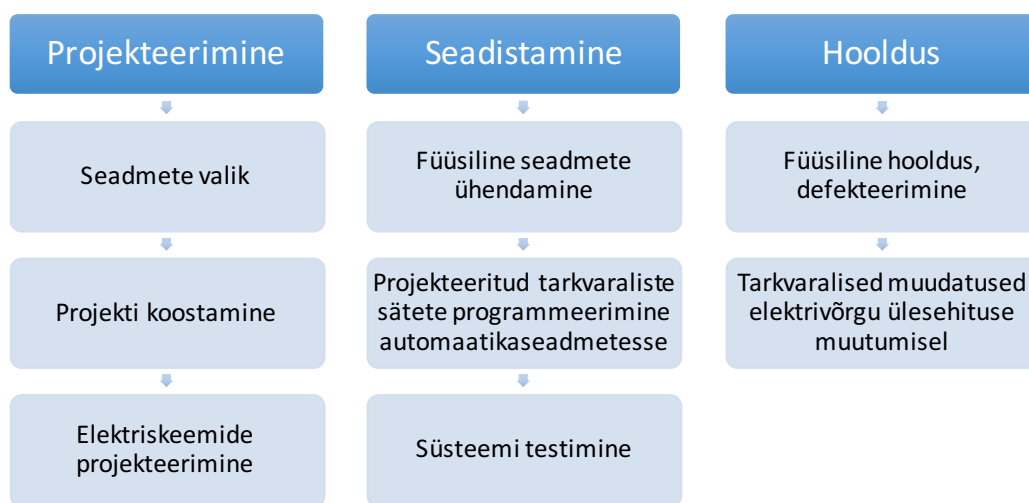
Visioon on ettevõttes loomisel ning peaks 2017. aastal sõnastatud saama, samuti ei ole sõnastatud missiooni. Elektrilevi on seadnud järgmise viie aasta strateegilised eesmärgid erinevate valdkondade lõikes (võrguvara, kliendisuhed, finantsvara, inimesed, infovara). Punktid on arvesse võtnud nii väliskeskkonna kui ka sisekeskkonna mõjusid. Kokkuvõtvalt on Elektrilevi strateegilised eesmärgid sõnastatud: tsentraalselt toodetud elektrienergia jaotamise mudel asendub fookusega väikesemahulisele ja hajutatud elektritootmisele. Kasvavad nõuded võrgu planeerimisele ja haldamisele toovad kaasa suurte infomahtude töötlemise ning talletamise. Uute ülesannetega tuleb toime teadmuspõhine inseneriettevõtte, kes infotehnoloogia ja tavaenergeetika võimalusi ühendades jääb varustuskindluse tagajaks ning kasvab energialahenduste pakkujaks. (Elektrilevi OÜ, 2016a) Valdkondade lõikes võib välja tuua punktid, mis seostuvad lisaäri kasvatamisega, mida toetab automaatikateenuste eksport (*Ibid.*):

- muutume võrguettevõttest energialahenduste pakkujaks (kliendisuhed),
- ärimahu (käibe) kasvatamine (finantsvara),
- põhikompetentside spekter laieneb (inimesed),
- moodustame strateegiliste koostööpartneritega ühtse tarneahela (inimesed).

3.1.2. Automaatikateenused

Elektrilevi eksporditavateks teenusteks on automaatikateenused, mis seisnevad kõrgepinge alajaamade kogu automaatika projekteerimises, seadistamises ehk vastavalt projektile seadmete programmeerimises, et alajaama kaitsed ja lülitid toimiks vastavalt nõuetele, ja seadmete hilisemas hoolduses (vt joonis 3.2). Olemuselt on need suhteliselt sarnased teiste valdkondade

inseneriteenustele (nt tööstustehnika, soojustehnika jt). Kauba füüsilist transporti sihtriiki ei toimu, kogu logistika piirdub seadistamitöödega, kus inseneril on vajalik kohapeal olla, muul juhul tegutsetakse kontoris. Automaatikaseadmed on osa suurtest alajaamadest, millega edastatakse elektrit ning tagatakse katkematu elektrivarustus tarbijatele, kus katkematu elektrivarustuse eest hoolitseb suures osas automaatika. Automaatikaseade on tehniliste protsesside jälgimist, kontrollimist ja juhtimist teostav elektriseade. Automaatika- ehk sekundaarseadmete ülesanne on tagada katkematu ja ohutu elektrienergia ülekanne ning vajadusel automaatselt eraldada võrgust rikkeline element. Automaatikaseadmete korrektne töö väldib seadmete hävinemist, põhjuseeta katkestusi, rikete kordumist, piirab katkestuste kestust ja ulatust ning tagab seadmete pikema eluea ja ohutuse. Tüüpilised automaatikaseadmed on elektromehaanilised ja digireleed, mille ülesanne on automaatselt lüliteid lülitada ning telemehhaanika seadmed nagu RTU-d (*remote terminal unit*), modemid ja switchid. Automaatikaseadmed on omavahel ühendatud ühtsesse süsteemi, mis võimaldab elektrivõrku juhtida, kuid tähendab ka seda, et vigade korral on tagajärjed ulatuslikud. Ühest valesst tegevusest võib vooluta jääda väga suur hulk inimesi või halvemal juhul leida aset plahvatus või põleng. (Tammoja, 2013)



Joonis 3.2. Automaatikateenused

Allikas: autori koostatud

Kuna tegemist on suurte ja keeruliste süsteemidega, mis erinevad ka seadmete tootjate poolest, vajavad need lisaks teoreetilistele teadmistele ka pikka praktilist kogemust. Seetõttu ei ole kõrgepinge automaatikaseadmete teenusepakkujaid turul palju, Eesti ettevõtetest on Elektrilevi kõige laialdasemate teadmiste ja suurima meeskonnaga automaatikateenuste pakkuja. Elektrilevi

automaatikatööde sektori personal on suures osas Tallinna Tehnikaülikooli kõrgharidusega ning töötajate värbamis- ja koolitusprotsess on üsna pikk, mistõttu on töötajate asendamine aeganõudev, kuid mis tagab kvaliteetse tööjõu. See on kindlasti Elektrilevi üheks tugevaks küljeks, kuna erinevate tootjate seadmetega ollakse kursis ning pidevalt laiendatakse oma teadmisi uute tootjate ja uute mudelitega. Seetõttu on personal uute seadmetega kursis ning õpib pidevalt erinevate tootjate seadmeid käsitsema. Automaatikateenused toote elutsükli paiguvad pigem arengu lõpufaasis, kus teenus on valmis, kuid seda veel täiendatakse uute tootjate seadmete tundma õppimisega.

Automaatikateenuste pakkumisel on klientideks peamiselt alajaamu uuendavad võrguettevõtted, kuid ka suured ettevõtted, kelle on oma alajaamad. Võrguettevõtete jaoks on kõige tähtsam töö kvaliteet ja järelteeninduse võimekus. Elektrilevil on automaatikateenuste kogemus üle 50 aasta ehk alates Eestis elektrivõrgu automatiseerimisest, mis tähendab, et oskuste spekter hõlmab nii vanu elektromehhaanilisi kui ka uusi digitaalseid seadmeid. Tänu sellisele pikaajalisele kogemusele suudab Elektrilevi pakkuda maailmas suhteliselt ainulaadset kogemust ühe ettevõtte sees ning kvaliteetset teenust, kuna teenuse osutamise eesmärk on alati olnud parim võimalik tulemus, sest sama meeskond on pidanud hiljem ka süsteeme haldama. Valitud sihtriik Rootsi on logistiliselt heas asukohas, võimaldades vajadusel kahe tööpäevalist reageerimist, mis automaatikateenuste puhul on piisav. Automaatikaseadmete suurtootjate (ABB, Siemens jt) tootja-järelteeninduse hooldusaegade planeerimine on tavaliselt tunduvalt rohkem aega nõudev. (Elektrilevi OÜ, 2016b)

Automaatikateenuste osutamine on projektipõhine, tavaliselt seotud võrguettevõtja alajaama ehitusega või renoveerimisega, mis enamasti kestab üks kuni kaks aastat. Kuna alajaamade ehitamine toimub tavaliselt riigihangetega kogu alajaama ehitamiseks, tuleb hankel osaleda mõne koostööpartneriga, kes teostab teisi töid. See tähendab tööde planeerimise kooskõlastamist ja ühildamist teise osapoolega. Samas on Elektrilevi olnud tellijapõhine ettevõtte mitmeid aastaid kasutades olulises mahus elektrivõrgu töödeks partnerettevõtteid, mis on loonud tugeva aluse ka välispartneritega koostöö loomiseks. Kuna Automaatikatööde sektoris töötab 58 inimest, kes suuremas osas töötavad projektipõhiselt, siis piisavalt ressursi projektide tegemiseks jätkub, kuna Elektrilevi enda investeeringuobjektid on pikalt teada ning võimalus on nende ajakava nihutada. (*Ibid.*) Eesti eksportöörid tõid ka Ernst & Young küsitluses enda olulise konkurentsieelise välja paindlikkust ja tellimuste täitmise kiirust (Ernst & Young Baltic, 2015). Küll aga võib esineda ebastabiilset nõudlust, kus projektid satuvad samale ajale tulenevalt

näiteks elektrivõrkude tegevuspõhimõtetest, kus talvisel perioodil suuri alajaamu remonti ei viida, mis tingib suvisel ajal intensiivsema töökoormuse (Elektrilevi OÜ, 2016b). Ebastabiilne nõudlus oli ka Ernst & Young küsitluses teenuseid eksportivate ettevõtete üheks peamiseks takistuseks sihtturgudel tugeva konkurentsi kõrval (Ernst & Young Baltic, 2015).

Teenindusprotsessi sisendiks on hankija etteantud nõuded automaatikaseadmete ülesehitusele. Osutatavate automaatikateenuste põhilised etapid on esmalt vastavalt hankija nõuetele automaatikaseadmete projekteerimine, sätete (tegurid, mille põhjal automaatikaseadmed töötavad) arvutamine, seejärel seadistamine ja testimine. Projekteerimise ja sätete arvutamise saab teostada ka Eestis, selleks ei ole vaja kohapeale minna, kuna tegevus toimub tarkvara abil ning etteantud info põhjal. Seadistamiseks aga tuleb kohale minna, automaatikaseadmed paika panna ning arvutatud sätteid seadmetele seadistada. Logistiliselt toimub Elektrilevi ametiauto viimine objektile laevaga Tallinn-Stockholm liinil. (Elektrilevi OÜ, 2016b)

Teenuse hind Eestis ei ole soodne, kuna Elektrilevi omab pikaajalist kogemust, seadmeid ja tarkvarade litsentse, mis võimaldavad pakkuda efektiivset ja kvaliteetset tööd. Samuti on Elektrilevil Eesti elektrivõrgu näitel suures mahus referentse. Küll aga esineb kulueelis võrreldes Rootsi ettevõtetega, kuna sealne palgatase on märgatavalt kõrgem (keskmine palk üle kolme korra kõrgem) kui Eestis ning peamine kulukomponent on tööjõu kulu (Eurostat, 2017). Ernst & Young küsitlusest selgus, et sarnane olukord on ka teistel Eesti ettevõtetel, sest ka Eesti eksportöörid peavad põhilisteks konkurentsieelisteks välisurgudel oma toodete või teenuste kvaliteeti (62% vastanutest) (Ernst & Young Baltic, 2015).

3.1.3. Ettevõtte välis- ja sisekeskkond

Kuna Elektrilevi põhiäri on reguleeritud, siis esineb palju tegureid, mis ettevõtte tegevust oluliselt mõjutada võivad. Järgnevalt on toodud sotsiaalse keskkonna faktorid (O – võimalus, T – oht):

- Õigusruumi muutused seoses elektrienergia tootmise ja müümise piiranguga võimaldaks võrguettevõtete tegevust laiendada ning hakata pakkuma elektri tootmist hõlmavaid teenuseid. (O)
- Euroopa Liidu toetusmeetmed annaksid võimaluse kasutada uusi ja kallemaid tehnoloogiaid elektri edastamiseks ning looks jaotusvõrgu ettevõttesse uusi kompetentse, mida saab ka lisaäri kasvatamisel ära kasutada. (O)

- Elektritarbimise suurenemine toob kaasa põhiäri kasvu. (O)
- Monopoolsusest tulenev kehv maine pärsib eelkõige eraklientidele suunatud lisateenuste edukust ning võrguteenuse hinnastamise muutmist, kuna sellega kaasnevad negatiivsed mõjud poliitilisel tasandil. (T)
- Muutused majanduskeskkonnas mõjutavad elektri suurtarbijate tegevust ning ebasoodsate tingimuste tekkimisel võivad need ettevõtted Eestist lahkuda, mis toovad kaasa olulise võrguteenuse mahu vähenemise. (T)
- Poliitilised otsused võivad kaasa tuua võrguteenuse tulukuse vähenemise. (T)
- Alternatiivsete elektritootmistehnoloogiate kiire areng võib kaas tuua võrguteenuse nõudluse vähenemise. (T)
- Regulaatiivse keskkonna muutus võib kaasa tuua olukorra, kus alternatiivsed elektrivarustuslahendused muutuvad soositumaks, mis toob kaasa võrguteenuse vajaduse vähenemise ning võrguteenuse nõudluse vähenemise. (T)
- Riiklikud taastuvenergia toetused võivad kaasa tuua olulisi tehnilisi takistusi ja investeeringuid elektrivõrgu toimimise tagamiseks. (T)

Lisaks sotsiaalse keskkonna faktoritele esinevad töö keskkonna faktorid:

- Taristuteenuste turu hõivamine tänu uutele tehnoloogiatele ja riigi huvidele. (O)
- Laienemine välisriikidesse pakkudes olemasolevat pikaajalist kogemust ja kvaliteetseid teenuseid. (O)
- Alternatiivsete elektrivarustuslahenduste pakkumine, et tasakaalustada vähenevat nõudlust võrguteenusele. (O)
- Koostöö elektriühendustevõtetega annab võimaluse hangetel peatöövõtjana osaleda. (O)
- Välisriikide võrgutevõtetele enda väljatöötatud uute lahenduste pakkumine. (O)
- Surve omanikelt ressursside vähendamiseks pärsib lisaäri kasvatamist. (T)
- Globaalse, tugeva konkurenti sisenemine turule võib kaasa tuua lisaäri vähenemise. (T)

Faktorite analüüsi kokkuvõtteid on toodud Lisa 1 tabel L1.1.

Ettevõtte sisemisi faktoreid on palju, kuna tegemist on suure organisatsiooniga, mida mõjutab ka kontserni tegevus. Ettevõtte struktuur on funktsionaalne, seda on mitmeid kordi muudetud, kuid selle vajalikkus ja loogika ei ole kõigile töötajatele arusaadav. (W) Samuti on muutuste läbiviimine sageli ebaefektiivne ning kommunikatsioon puudulik. (W) Juhtimine on tsentraliseeritud, otsuseid võtab vastu juhatus, mis ei taga operatiivsust. (W) Eesti Energia kontserni organisatsioonikultuuri toetavad kindlad väärtused ja põhimõtted, millest igapäevatoös

lähtutakse. Elektrilevi kasutab Eesti Energia kontserni põhiväärtusi: kliendile kasulik, väärtust kasvatav, keeruline lihtsaks, minust sõltub, ohutus eelkõige. Väärtused on üle organisatsiooni vastu võetud ning neid järgitakse. (S) Soodustatud on organisatsioonisisene areng. (S)

Analüüsidest Elektrilevi ressursse, on turunduse poole pealt Eesti Energia brändituntus hea, Elektrilevi ja Eesti Energia eristamine mitte, pannakse rõhku Elektrilevi eristamisele. Kuna põhiäri on monopoolne, ei vaja see turundamist, seega on võetud eesmärgiks olla ühiskondlikult elektriohutuse eestvedaja. (S) Lisaäri jaoks on kasutatud agressiivset turundust, mis on ka vilja kandnud, andes eelise konkurentide ees. (S) Tooteportfell on elektrivaldkonna kohta lai, pakutakse lisaks võrguteenusele palju teisi teenuseid (S), olemasolev kliendibaas on suur ning info klientide kohta hea. (S) Välisriikidesse sisenemiseks on turunduseelarve väike. (W) Rahaliste vahendite puhul on tulemuslikkuse näitajad head (S), alati on garanteeritud tulukus põhiäris (S), viimased viis aastat on esinenud stabiilne kasumi kasv (S), samuti on laenukoormus väike (S) ning investeerimisvõimekus kõrge tasemel (S). Tootearenduses on rõhk põhiäri olemasoleva ressursi ja teadmiste rakendamiga lisaäri kasvatamine, samuti uute tehnoloogiliste pilootprojektide arendamine. (S) Samas on liialt aeglane lähenemine strateegiliselt olulistele arendustele ja esineb oht jääda tehnoloogia arengust maha. (W) Eestis on olemas tugevad koostööpartnerite võrgustikud. (S) Tööprotsesside vaates on protsessid hästi sissetöötatud, kuid need ei ole paindlikud, mistõttu on muutuste tegemine aeglane. (W) Eestis on olemas üleriigiline teenindusvõrgustik (S), kuid pikkadest protsessidest tingituna esineb sisekommunikatsiooni tõrkeid. (W) Personal on kõrgelt kvalifitseeritud ja on väga tugev tehniline kompetents (S), ollakse valdkonnas atraktiivne tööandja (S). Sageli on aga teadmised koondunud üksikutele töötajatele, järelkasvu tagamine ei ole süsteemne (W) ning puudub müügikompetents, mida süvendab madal valmisolek olemasolevate inimeste poolt ning puudulik motivatsioonisüsteem müügiks (W). Infotehnoloogiliselt toimivad olemasolevad kriitilise tähtsusega süsteemid hästi ning nendesse investeeritakse (T), samas on uute infotehnoloogiliste arenduste võimekus madal. (W) Faktorite analüüsi kokkuvõtteid on toodud Lisa 1 tabel L1.2.

3.1.4. Strateegilised faktorid ja soovituslikud strateegiad

Elektrilevi sisekeskkonna ja väliseskkonna faktorite põhjal saab läbi viia strateegiliste faktorite analüüsi ning TOWS analüüsi, mille tulemused on toodud Lisa 1 tabel L1.3 ja tabel L1.4. Välja saab tuua peamised faktorid: tugevusteks on monopoolne seisund ja ressursid; nõrkusteks on müügikompetents ja aeglane reageerimine; võimalusteks on laienemine välisriikidesse ja

alternatiivsete eektrivarustuslahenduste pakkumine; ohtudeks on surve omanikelt ressursside vähendamiseks ning alternatiivsete elektritootmistehnoloogiate areng.

Kuna visiooni ega missiooni ei ole sõnastatud, siis ei saa neid hinnata. Küll aga toetab strateegias sõnastatud eesmärk ettevõtte arengusuunda ja jaotusvõrgu ettevõtte jätkusuutlikkust, toob välja vajalikud arengud organisatsioonis ning pakutavates teenustes. Oluline on suurendada insenerteadmist ja pakkuda teadmuspõhiseid tooteid ning luua valmisolek põhiäris alternatiivsete lahenduste pakkumiseks, mida saab ka lisaäri kasvatamiseks kasutada. Ettepanek visiooniks ja missiooniks:

- Visioon: Oleme usaldusväärne elektrivaldkonna lahenduste pakkuja kogu maailmas.
- Missioon: Pakkuda kõikidele klientidele kvaliteetset võrguteenust ning elektrivaldkonna teenuseid.

Selle põhjal pakub autor välja kaks alternatiivset strateegiat, mis strateegiliste faktorite analüüsi põhjal ettevõttele sobima peaksid.

Esimene alternatiiv on kasvustrateegia: kasutades laialdasi olemasolevaid ressursse ja kompetentsi kasvatame lisaäri eelkõige välisriikidesse laienedes ja pakkudes ise võrguteenuse alternatiivlahendusi.

Plussid:

- ressursid ja kompetents on olemas, neid rakendades on võimalik kasvatada tulubaasi;
- pakkudes ise võrguteenuse alternatiive on võimalik võita tagasi turgu, mida põhiäris kaotatakse hajaenergeetika levikuga.

Miinused:

- olemasolevate ressursside kasutamine lisaäris toob kaasa uute toodete lansseerimisest ja tööde prioriteetsusest tulenevaid viivitusi põhitegevustes, mis võib kaasa tuua võrguteenuse kvaliteedi languse;
- ametikohtade rollide muutused toovad kaasa vastasseisu töötajates.

Teiseks alternatiiviks on stabiilne strateegia: kasutades laialdasi olemasolevaid ressursse ja kompetentse parandame pidevalt võrguteenuse kvaliteeti kasutades selleks parimaid tehnoloogilisi lahendusi.

Plussid:

- kasutatakse olemasolevaid ressursse võimalikult efektiivselt ning tegeletakse just nende tegevustega, milles on kompetents kõige suurem;
- töötajad saavad pühenduda põhitegevusele;
- kogu ressurss on kasutatud võrguteenuse parandamisele, millest tulenevalt peaks teenuse kvaliteet tõusma.

Miinused

- jäetakse kasutamata konkurentsiturul potentsiaal, kuna ei pakuta klientidele teenuseid, milleks on turul olemas nii kompetents kui ka nõudlus;
- kuna jaotusvõrgu ettevõtte roll elektrivarustuse tagajana on lähiaastatel muutumas, siis toob tulevikus ainult võrguteenuse pakkumine kaasa ettevõtte tulude vähenemise.

Kahe alternatiivi puhul on autori soovitus minna edasi kasvustrateegiaga, kuna iga ettevõtte eesmärk peaks olema jätkusuutlikkus ning ilma lisaärita kaasneb ettevõtte kahanemine.

Edukaks kasvuks on vajalik edukalt organisatsioonis muutusi juhtida, et tagada inimeste kaasatus ja motiveeritus. Samuti on vaja parandada protsesse, et lisaäri tegevused sobituksid efektiivselt põhitegevuse protsessidesse, arendada müügikompetentsi ning luua motivatsioonisüsteem, mis müümist toetab. Lisaks kaardistada ja kasutada maksimaalselt ära olemasolev kompetents ning arendada välja võrguteenuse alternatiivlahendused, et kompenseerida võrguteenuse mahu vähenemist. Teostamise, hinnangu ja kontrolliplaan edukaks elluviimiseks on toodud Lisa 1 tabel L1.5.

3.1.5. Valmisolek välisturule sisenemiseks

Wheelen ja Hungeri strateegilise auditi meetodil läbi viidud Elektrilevi analüüsi põhjal saab välja tuua, et ettevõttel on olemas piisavad eeldused välisturule sisenemiseks. Ettevõttes on olemas ressurss kvaliteetse teenuse osutamiseks ka välisriigis, mis on kõrgetasemeline ning võimaldab laieneda kogu maailma turule, samuti referentsid pika ajaloo ja kogumuste tõestamiseks. Ettevõttes on olemas motiveeritud töötajaid, kes on valmis sama tööd ka välisriigis tegema. Samuti on väga hea finantsiline võimekus projektides osalemiseks. Suure kontserni osana on riigi omandis oleva võrguettevõtte usaldusväärset taust, suur kogemus partneritega koostöö tegemisel Elektrilevi enda võrgus ning strateegiline suund turgu laiendada. Püsiva tegevuse saavutamisel ei ole takistuseks ka eraldi filiaali või ettevõtte loomine sihtriigis, kuna viimasel kümnel aastal on Eesti Energia kontsernis loodud üle kümne erineva tütarfirma, millest mitmed asutatud välisriikides. Samuti on ressursi kasutamise probleeme varasemas praktikas

lahendatud läbi lisapersonali värbamise ja koolitamise juba ennetavalt, mis pikaajalises vaates võimaldab toime tulla suurenenud töökoormusega. Lühiajalist ülekoormust on võimalik maandada Elektrilevi enda tööde nihutamise, kuna seal on tellija organisatsioonisisene ning lisaäri kasvatamine on prioriteetne.

Sellel põhjal on vajalik ettevõttes esinevate piiravate faktoritega tegeleda. Suurim võimalus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on välisurule sisenemine, mis annab võimaluse Elektrilevi suurimate teadmiste ja kogemustega automaatikatöde sektori meeskonda rakendades lisaäri kasvatada. Oluline on tagada lepinguliselt intellektuaalse omandi kaitse ettevõttes ning süsteemselt tegutsedes on vaja inimressursse säilitada või pigem kasvada tööde mahtude suurenemisel, mis aga on ettevõtte nõukogu praeguste suundadega vastuolus. Ehk tuleb teha selgitustööd ettevõtte juhtimisorganites. Oluline sisemine faktor on spetsialistide motiveeritus ja kaasatus, mis vanemate töötajate puhul vajab lisategevusi koolituste ja selgitustöö näol ning motivatsioonipaketi täiustamist. Samuti pidev müügitöö ja partnerlussuhete haldus, mida siiani süsteemselt tehtud ei ole ning peamine kontakt on isikupõhine. Siinkohal tuleks kindlasti kaaluda ekspordijuhi või müügi juhi värbamist sihtriigist, mis on kindlasti kulukam, kuid annab parema kontakti turuga. See on ka üldisem probleem Eestis, kuna Ernst & Young küsitluses toodi müügi- ja turundusalane kompetents ühe peamise konkurentsipuudusena teenuseid ekspordivate ettevõtete seas (Ernst & Young Baltic, 2015).

Kokkuvõtvalt on Elektrilevi OÜ valmis välisurule järk-järguliselt sisenema, kuna peamised eeldused on olemas, agressiivsemaks ja laialdasemaks välisurule sisenemiseks tuleb eelnevalt tegeleda piiravate faktoritega.

3.2. Rootsi ärikeskkond

3.2.1. Poliitilised ja majanduslikud faktorid

Rootsi Kuningriik paikneb Skandinaavia poolsaarel ning on pindala suuruselt neljas riik Euroopas. Riigipiir jookseb ida ja lõuna suunas alates Kjölén mägedest piki Norra piiri. Põhjas on mäed ja palju järvi ning lõunas viljakad alad. Tegemist on seega mitmekülgse maastikuga, kus erinevatele piirkondadele on omased maastikulised eripärad. Rootsis kehtib konstitutsiooniline monarhia, valitseb kuningas Carl XVI Gustaf, parlamendis (Riksdag) on 349

liiget, peaminister on sotsiaaldemokraat ning demokraatia riigis on tugev. Riigis on kolmel tasemel valitsus: riiklik, regionaalne ja kohalik. Nii kohalik kui regionaalne valitsus võib seada erinevaid makse sissetulekule, kuid energeetika valdkond on peamiselt riiklikul tasemel otsustatav. Rootsi on 1995. aastast Euroopa Liidu liige, rahaühik Rootsi kroon, SKT oli 2016. aastal 473,4 mld dollarit kasvades 4,1%, elaniku kohta 47 922 dollarit, inflatsioon jäi 0,7% juurde, SKT elaniku kohta 31 600 dollarit, töötus oli 2011. aastal 7,6% ehk elujärg on hea tasemel (Wikipedia, 2017). Äritegevuse lihtsuse edetabelis on Rootsi 9. kohal, mistõttu bürokraatlikke takistusi turul praktiliselt ei esine, SKT-st moodustab olulise osa tööstus ja põllumajandus (Ease of Doing Business, 2017). Rootsis on kõrged üksikisiku maksud (kõrgeim üksikisiku tulumaks on 57 %, juriidilise isiku tulumaks samas 22%), käibemaksu üldmäär 25%, ettevõtete käibemaks 22%, dividendide tulumaks 30% ja sotsiaalmaks 31,42% ehk tööjõukulud, mis automaatikateenustel on peamine kulukomponent, on ettevõtetele kõrged (IOOffice, 2017). Maksukohustus töötaja eest ettevõttele tekib, kui töötaja on aasta jooksul üle kuue kuu Rootsis tööl. Üksikisiku maksukoormus kokku on 42,7% kogu sissetulekust. Suuri erinevusi rahvusvaheliste maksete teostamise praktikas Eesti ja Rootsi vahel ei ole, üldiselt soovitavad Rootsi pangad Eestisse müümisel nõuda ettemaksu. Võlgade menetlemine kuulub Rootsis peamiselt täitevameti (Kronofogdemyndigheten) pädevusse. Rootsis on väga levinud ka inkassofirmade kasutamine - tavaliselt antakse tasumata arve inkassofirmale üle juba siis kui esimese arve tasumise meeldetuletusele pole reageeritud. (Välisministeerium, 2012)

Valitsuse kulutused moodustavad viimase kolme aasta peale 51,1% SKT-st ning eelarve defitsiit on olnud keskmiselt 1,3%, avalik võlg on 44,1% SKT-st ning Rootsis suur avalik sektor. (Index of Economic Freedom, 2017) Efektiivsed korruptsioonivastased meetmed heidutavad ametnikke altkäemaksu mitte võtma ning hoiavad üleval valitsuse vääriskust ehk lisaks bürokraatlike takistuste esinemisele ei ole ka ebaseaduslikke takistusi turul tegutsemiseks. Rootsi on tuntud healuriigina, inimesed on teadlikud ning haritud. Rootsi on ohutu ning poliitiliselt stabiilne, korruptsioon on väga madal, maailma riikide seas kolmandal kohal (Transparency International 2015. a edetabelis). 2008. aastal töötas Rootsis üle poole miljoni inimese välismaistes ettevõtetes, suurim osakaal oli Ameerika Ühendriikide ettevõtetel. (Salam, 2011)

Rootsi majanduspoliitikat iseloomustavad valitsuse rahanduspoliitika stabiilsus ja laiaulatuslik tulude ümberjaotamise poliitika, mida võimaldavad kõrged maksud ning ohtrad tööturupoliitilised programmid. Vabaturumajandus on avatud rahvusvahelisele kaubandusele ja investeringutele, mida toetab regulatsiooni läbipaistvus ning tõhus ettevõtluse soodustamine.

Maailma riikide konkurentsivõime edetabelis on Rootsi 2016. - 2017. aastal kuuendal kohal. Kaubandus on Rootsi majandusele oluline, eksport ja import kokku moodustavad 86% SKT-st. Rootsi on suhteliselt avatud välisinvesteeringutele, 2016. aastal investeeriti kokku 12,6 mld dollarit, samas mitmed riigi omandis ettevõtted mõjutavad majandust. Pangandussektor on kontsenreeritud, neli suurt panka moodustavad umbes 80% kogu sektori varadest ning need pakuvad kõiki vajalikke teenuseid. (Index of Economic Freedom, 2017). Samuti on majandus viimastel kümnenditel läbi teinud suuri muutusi ja keskendub järjest enam kõrgtehnoloogia sektorile. Teadus- ja arendustegevuse kulutuste poolest on Rootsist kujunenud üks maailma juhtivamaid riike. Olulisemad valdkonnad on masinaehitus ja transpordivahendite tootmine, metsatööstus koos tselluloosi- ja paberitööstusega, metallitööstus, farmaatsiatööstus, toiduainetetööstus ja infotehnoloogia koos telekommunikatsiooniseadmete tootmisega. Rootsi on ekspordisuunitlusega kvalifitseeritud tööjõuga riik, kus inseneriteenuste sektor moodustab 50% väliskaubandusest ja ekspordist. (Wikipedia, 2017). Rootsi on maailma üks juhtivaid tehnoloogiariike. Riik investeerib palju tehnoloogia teadus- ja arendustegevusse ning riigis on tugev infrastruktuurivõrk – maantee, raudtee, lennu- ja laevaühendused. Samuti on peaaegu terves riigis kiire internetiühendus. (Västerbotten Investment Agency, 2017)

Viimastel aastatel on Rootsi majandus 2008. a majanduskriisi tasemest kõrgemal olnud, kasvu on soodustanud kodumaise nõudluse kasv, samuti fiskaalpoliitika toetus. Rootsi pidas majanduskriisis üsna hästi vastu tänu tugevale makromajandusele, fiskaal- ja finantspõhimõtetele ning konkurentsivõimelistele ja diversifitseeritud ärivaldkondadele. Majandus kasvab jõudsalt, tööhõive kasvab, tööjõud kasvab immigrantide najal, samas väheste oskustega noored ja immigrandid on sageli töötud. Rootslaste elukvaliteet on kõrge, samas eluaseme kulud on pidevalt tõusvad ning majapidamiste laenukoormus kõrge (üle 80%). Ebavõrdsus on madal, kuid on tõusva trendiga, naiste tööhõive on kõrge (peaaegu 60%, meestel umbes 75%). Suurimaks katsumuseks on majapidamiste võlakoormus ning eluaseme kõrge hind, millega tuleks riigis tegeleda. (OECD, 2017)

Rootsi ettevõtted on tõestanud, et on võimalik teenida kasumit ära kasutamata töötajaid või keskkonda. Rahvusvahelised uuringud näitavad regulaarselt Rootsi ettevõtteid kui juhtivaid ettevõtete sotsiaalse vastutuse eestseisjaid, tegeledes aktiivselt kliimamuutustega, võrdõiguslikkusega, inimõiguste ja korruptsioonivastase tegevusega ettevõtte igapäevastes tegevustes. Seega on korrektne ja meeldiv töökultuur tavapärane ning sama oodatakse ka partneritelt. Vastupidiselt Lääne-Euroopale on suurem osa Rootsi tööstusest eraomandis,

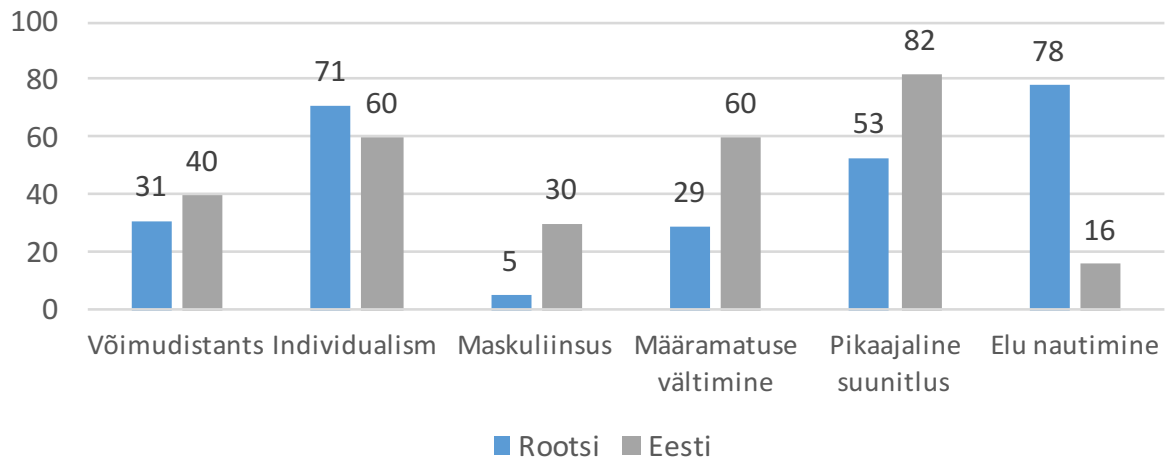
sealhulgas ka energeetika ettevõtted, avalikus omandis ettevõtted on vähese tähtsusega. (Government of the UK, 2017) Ametiühingud, töötajate ühendused ja kollektiivlepingud katavad suurema osa töötajatest Rootsis ning neile vastu on tööandjate ühingud. Niivõrd palju kollektiivlepinguid on saavutatud ilma riiklike mehhanismideta, mis viitab isereguleeritud majandamisele, mis iseloomustab Rootsi tööstusi. (Kjellberg, 2017)

Poliitilised ja majanduslikud faktorid ei tohiks avaldada negatiivset mõju automaatikateenuste pakkumisel Rootsi turul, pigem on olukord stabiilne ja soosiv. Samas tuleb arvestada, et inseneriteenused on Rootsis üks tugevamalt esindatud tegevusharusid, mistõttu võib ettevõtetes kohata suhtumist, kus soovitakse rakendada oma riigi põhikompetentsi ja seeläbi eelistatakse partnerina Rootsi ettevõtteid.

3.2.2. Sotsiaalsed faktorid

Rootsi populatsioon on umbes üheksa miljonit ning 85% nendest elab linnapiirkondades. Rootsi elanikud on peamiselt luterlased, ametlik keel on rootsi keel. Suurem osa rootslastest saab aru ning räägib inglise keelt tänu kaubandussidemetele, televisioonisaadetele, kus pealelugemise asemel kasutatakse subtiitreid ning keelte sarnasusele. 2005. aastal läbi viidud küsitluse tulemused näitasid, et 89% rootslastest suudab rääkida inglise keeles, mis aitab partnerlussuhete loomisele kaasa. Rootsis on üks maailma pikemaid oodatud eluigasid ning iga viies inimene on immigrant või kellel on vähemalt üks vanem välisriigist. Riigis on ulatuslik heaolusüsteem, mis pakub tuge lastele ja lastevanematele, 480 päeva puhkust lastevanematele kuni lapse 8 aastaseks saamiseni. (Countries and their Cultures, 2017) Rootsi elanikud on üldiselt väga täpsed ja korralikud, nad ei suitseta avalikes kohtades. Rootsi juhid on rahvusvahelises äris edukad ning neil on head keeleoskused. Rootslased on lahkuse eest tänulikud ning tänamatus on taunitav, inimesi kõnetatakse eesnimede järgi. Visiitkaartide vahetamine ei ole kohustuslik osa etiketist, kuid tervitades ja lahkudes käe surumisel on silmside hoidmine tavaks. Kohtumised tuleks planeerida mõned nädalad ette ning hea tava on kinnitada see telefonikõnega enne reisi. Kohtumistel on tavaks vaiksed mõttepausid, kus arutatud teemasid läbi mõeldakse. (Salam, 2011) Läbirääkimistel ja otsuste tegemisel tuleks arvestada sisukate ja pikkade aruteludega, mistõttu tulemusele jõudmiseni ja usalduse võitmiseni võib kuluda aega. Teadvustada tuleb, et suulised kokkulepped rootslastega on siduvad. Rootslased väldivad vaidlemist, eriti külalistega. Samuti tuleks vältida liialdamist või üle kiitmist ning tähtaegadest tuleks kinni pidada, vastasel juhul eeldatakse kehva juhtimist. Rootslastele ei meeldi arutada personaalseid teemasid nagu

pere ja sissetulek. Enamasti puhatakse juulis, kuid ka teistel suvekuudel, mistõttu tuleks tegevusi planeerida teistesse kuudesse. (Passport to Trade, 2017)



Joonis 3.3. Hofstede kultuuridimensioonide võrdlus Eesti ja Rootsi vahel

Allikas: (Hofstede, 2017)

Joonisel 3.3 on toodud Hofstede kultuuridimensioonide põhjal Eesti ja Rootsi kultuuride võrdlus. Võimudistants, mis väljendab kultuuri suhtumist indiviidide ebavõrdsusesse, on Rootsis madal (31 punkti 100-st). See tähendab, et rootslaste stiil on olla iseseisev, hierarhia on ainult mugavuse jaoks, on võrdsed õigused, juhid on kättesaadavad ja *coachi* rollis ning juhatus hõlbustab tegevust ja annab volitusi. Seega Rootsis töötades tuleb arvestada, et seal viibivatelt spetsialistidelt eeldatakse, et nad on võimelised otsuseid langetama ja iseseisvalt hakkama saama. Võim on detsentraliseeritud ning juhid toetuvad meeskonnaliikmete kogemustele, töötajad eeldavad, et nendega konsulteeritakse otsuseid. Kontrollimine töötajatele ei meeldi ning suhtumine juhtidesse on mitteformaalne, pööratakse eesnime pidi, suhtlus on otsene ja osavõtlik. Eestis on võimudistants mõne punkti võrra kõrgem, kuid langeva trendiga peale iseseisvumist tänu põlvkondade vahetumisele. (Hofstede, 2017)

Individualism, mis väljendab endale ja lähiperekonnale suunatud ellusuhtumist vastandina lojaalsusel põhinevatesse gruppidesse kuulumisele, on Rootsis kõrge (71 punkti 100-st). See tähendab, et töötaja ja tööandja suhe on lepinguline ja põhineb ühisel kasul, värbamine ja ametikõrgendused on väljateenitud ning juhid juhivad individuaale. Eestis on see natukene madalam, kuid siiski pigem individualistlik. (*Ibid.*)

Maskuliinsuse kõrge punktisumma väljendab kultuuri, mida edendab konkurents, saavutused, edu ning madal punktisumma hoolivat ja elukvaliteeti hindavat suhtumist, kus edukuse määraks on kõrge elukvaliteet. Põhimõtteline erinevus seisneb inimeste motivatsioonis – maskuliinne kultuur tahab olla parim, feminiinne kultuur tahab nautida seda, mida tehakse. Rootsi on feminiinne kultuur (5 punkti 100-st), kus väärtustatakse töö- ja eraelu tasakaalu, efektiivne juht on toetav, kaasav ning püüdleb konsensuse poole. Inimesed väärtustavad võrdsust, solidaarsust ja kvaliteeti tööelus. Konflikte lahendatakse kompromisside ja läbirääkimiste teel, rootslased on tuntud kui pikkade diskussioonide pidajad kuniks lahenduseni jõutakse. Hüved nagu vaba aeg ja paindlikud töötunnid on eelistatud. Kogu kultuur põhineb “lagom” ümber, mis tähendab mitte liiga palju, mitte liiga vähe, mitte liiga silmapaistev ehk kõike mõõdukalt. See tagab, et kõigil on piisavalt ja keegi ei jää ilma ning ühiskonnas on see jõustunud kui “Jante seadus”, mis on fiktiivne, kuid peaks tagama, et kõik on alati omas kohas ja inimesed ei püüa teistest üle olla ega kiidelda. Eestlased vastupidiselt on aga maskuliinsed. (*Ibid.*)

Ebakindluse vältimine, mis väljendab, kuidas kultuuris tullakse toime sellega, et tulevik ei ole teada, on Rootsis madal (29 punkti 100-st). Seega on rootslased pingevabama suhtumisega ning normidest kõrvale kaldumine on rohkem tolereeritud. Arvatakse, et ei peaks olema rohkem reegleid kui vaja ning kui need ei tööta, tuleks neid muuta või üldse maha jätta. Töötajate tööaeg on paindlik, rasket ja tõsist tööd tehakse siis, kui vaja, kuid mitte enda pärast. Täpsus ja punktuaalsus ei tule loomulikult, innovatsiooni ei nähta ohuna. (*Ibid.*)

Pikaajaline suunitlus kirjeldab, kuidas ühiskond säilitab sidet minevikuga tegeledes parajasti oleviku ja tuleviku prioriteetidega. Madalama punktisummaga kultuurid hoiavad traditsioone ning suhtuvad sotsiaalsesse muutustesse kahtlusega, kõrgema punktisummaga aga julgustavad tulevikule mõtlema. Rootsi punktisummaga 53 ei väljenda kindlati eelistust selles osas. (Hofstede, 2017)

Elu nautimine väljendab seda, kuidas inimesed püüavad kontrollida oma kirgi ja impulsse selle põhjal, kuidas neid kasvatati, kõrge punktisumma näitab väikest kontrolli. Rootslased püüavad pigem elu nautida (78 punkti 100-st), realiseerides impulsse ja tahtmisi, et tunda elust rõõmu ja seda nautida. Neil on positiivne ellu suhtumine ning neil on kalduvus olla optimistid. Lisaks panevad nad suuremat rõhku vabale ajale ning kulutavad raha vastavalt soovidele, mis on täielik vastand eestlastele. Eestlased on selles osas vastupidise ellusuhtumisega. (*Ibid.*)

Rootsis töötades tuleb arvestada, et töö- ja puhkeajast tuleb kindlasti kinni pidada ning tehtud töö peab olema korrektne. Eeldatakse, et töötajad on iseseivad ning saavad määratud ülesannetega hakkama. Ajakriitiliste ülesannetega on mõistlik aegasasti tegeleda, kuna kiirustamine ja kõiki võimalusi kasutades tähtajast kinni pidamine roostlastest partneritega võib kujuneda keeruliseks. Üldiselt on tegemist professionaalidega, kellega saab probleeme lahendada läbirääkimiste teel ning ettevõtte struktuuriline hierarhia ei ole fookuses, pigem oodatakse paindlikku lähenemist ja kohanemisvõimet. Läbirääkimistel tuleks olla vaoshoitud ning arvestada mitme kohtumisega enne kokkuleppeni jõudmist.

3.2.3. Tehnoloogilised faktorid

Alates Kuningliku Rootsi Teadusakadeemia asutamisest 1739. aastal on Rootsi aktiivselt edendanud tehnoloogia valdkonda, mida on toetanud raua ja vase maagi olemasolu maavarana. Mitmed ettevõtted, mille rajasid tollased pioneerid, eksisteerivad tänaseni, nagu Ericsson ja AGA. Alfred Nobel, kes leiutas dünamiidi, oli samuti rootslane ning Jonas Wenström, kes oli üks vahelduva voolu pioneeridest ning kes koos Nikola Teslaga oli üks kolmefaasilise elektrisüsteemi loojatest. (Sweden, 2015) Rootsil on väga palju patente ning Rootsis on leiutatud näiteks arvuti hiir ja Celsiuse termomeeter ning Rootsi on aastaid olnud innovaatilisemate riikide edetabeli eesotsas (World Intellectual Property Organization, 2017). Seega on Rootsi tehnoloogiliselt arenenud riik olles loodusteaduste teadustegevuses maailmas esirinnas aastakümneid ning ettevõtetus ja innovatsioon on laialt levinud. Kaardi- ja internetimaksud on levinud ning sularaha enam laialdaselt ei kasutata, isegi lastel on pangakaardid. (Sweden, 2015)

Rootsi valitsus on välja valinud kolm valdkonda, kuhu tehakse strateegilisi investeeringuid: meditsiin ja bioteadus, tehnoloogia ja kliima. Biotehnoloogia on kõrgelt arenenud, mikroelektroonika on kasvav turg, kus rootslased on maailmas esirinnas ränil baseerivate komponentide, kõrgkiirusega ja orgaanilise elektroonika, fotoonika ja süsteemide projekteerimisel. Nii avalikus kui ka erasektoris on hulgaliselt organisatsioone ja ettevõtteid, kes teevad koostööd Rootsi akadeemiliste ühendustega eesmärgiga arendada uusi tooteid, teenuseid ja protsesse, et edendada jätkusuutlikkuse kasvu. (Sweden, 2016b)

Rootsi on ka suures mahus investeerinud alternatiivsete energiaallikate arendamisse alates 1970. aastate alguses esinenud naftakriisist. Rootsi elektrivarustuse tagavad suuremas osas tuuma- ja

hüdroelektrijaamad, mida täiendavad ka umbes 10% ulatuses koostootmisjaamad, mis kasutavad peamiselt biokütuseid, ja 7% ulatuses tuuleelektrijaamad, tänu millele on ka õhusaaste madal. Rootsi elektriturg Nordpool on hästi arenenud, inimestel on võimalik valida erinevate elektri jaemüüjate vahel ja hind kujundatakse üleriigiliselt, hinnapiirkondi on kokku neli alates 2011. aastast. Energeetika valdkond on Rootsis hästi arenunud, näiteks kaugloetavad arvestid võeti seal kasutusele juba üle kümne aasta tagasi ning lähiaastatel alustatakse nende uuendamiseega. Elektrivõrgus kasutatakse parimaid tehnoloogiaid ning suurte korporatsioonide seadmeid, mille töökindlus ja järelteenindus vastab rootslaste ootsustele. (*Ibid.*) Elektrivõrk on tehniliselt sarnane Eesti elektrivõrgule.

Aastaks 2030 on Rootsil eesmärk saavutada autopark, mis on täielikult fossiilkütuste vaba, kuid siiani ei ole see oodatult edenenud. Kuigi on loodud mitu valitsuse programmi, et üleminekut taastuvenergiaallikatel põhinevatele autodele soodustada, sealhulgas ka seadus, mis nõuab igalt tanklalt ühte taastuvenergiaallika kütuse pakkumist ning maksusoodustust energiaefektiivsetele autodele, on ainult 12% autodest fossiilkütuse vabad. Samas elektri- ja hübriidautode arv on tõusev, kus elektril ja biokütustel töötavad hübriidautod paistavad kõige lootustandvamad olema. (Sweden, 2016b)

Tehnoloogiliselt on Rootsi väga arenenud, mistõttu on ootus olla kursis tehnoloogia viimaste arengutega ning oluline on omada oskusi nendega töötamiseks.

3.2.4. Õiguslikud ja keskkonna faktorid

Rootsi juriidiline süsteem koosneb avalikust õigusest ja paljudest ametitest, kelle ülesanne on tagada seaduste järgimine riigis. Kohtud, mis toimivad iseseisvalt, jagunevad kahe paralleelse kohtu vahel – üldkohus kriminaal- ja tsiviiljuhtumite lahendamiseks ning halduskohus haldusküsimuste lahendamiseks. Tsiviil- ja kriminaaljuhtumite viimane aste sarnaselt Eestile on riigikohus. Rootsis on üle Euroopa keskmine väärtegude arv, samas on varguste, auto varguste ja narkootikumide probleemid madalal tasemel. Läbipaistev ja efektiivne regulatiivne raamistik hõlbustab ettevõtlust andes ettevõtjatele võimaluse neid moodustada ja hallata dünaamiliselt ja innovatiivselt. Töötaja mittepalgakulud on kõrged ning töötaja vallandamine on kulukas ja tülikas. Omandiõigused ja lepingute jõustumine ja täideviimine on väga turvaline. Seadusandlik õigus on hästi hallatud, juriidiline süsteem tegutseb iseseisvalt, erapooletult ja järjepidevalt. Esineb vähe hinnakontrolli, riigi põhjapiirkonnad saavad põllumajandustoetusi Euroopa Liidult.

Finantssüsteemi regulatsioon on läbipaistev ja suures osas kooskõlas rahvusvaheliste normidega. Pangandusregulatsioonid ning laenu andmise praktika on mõistlik. (Index of Economic Freedom, 2017)

Rootsi seadusandlus võimaldab kasutada erinevaid võimalusi ettevõtte loomiseks. Vajadus selleks tekib projektide puhul, kus eraldiseisva projekti tegevused Rootsi riigi pinnal kestavad pikemalt kui kuus kuud. Ettevõtluse alustamine on Rootsis lihtsaks tehtud, loodud on eraldi veebikeskkond Verksam, kuhu on koondatud erinevate ametiasutuste ettevõtlusega seotud info. Eesti kodanikel ei ole vaja Rootsis töötamiseks taotleda elamis- ega tööluba. Kolme kuu jooksul tuleb oma elamisõigus aga registreerida Rootsi migratsiooniametis. (Välisministeerium, 2012)

Eesti ja Rootsi äriseadustikud on üsna sarnased, seda ka ettevõtlusvormide osas. Suurim erinevus on osäühingu vormi puudumine Rootsis ning juhtimisorganina ei nähta ette nõukogu. Välisettevõtted, kes soovivad tegeleda ettevõtlusega Rootsis, saavad seda teha kas Rootsis loodava tütarettevõtte või filiaali kaudu. Kaks peamist Rootsis esinevat äriühingu vormi on äriseltsid ja majandusühingud. Kõige lihtsam äriühingu vorm on füüsilisest isikust ettevõtja. Välismaised äriühingud saavad Rootsis registreerida füüsilisest isikust ettevõtja, kui neil on selleks olemas vastutav isik Rootsis, teiste vormidena on olemas täis-, usaldus- ja lihtühing. Lisaks aktsiaseltsile on ka veel võimalus luua filiaale, mida reguleerib Välisettevõtete filiaalide seadus (1992: 160). Välisettevõtte filiaali võib asutada ilma Rootsi riigiametilt nõusolekut taotlemata, filiaal peab olema registreeritud Rootsi Ettevõtete Registriametis, tegutsema eraldi ärinime all, tal peab olema eraldi tegevdirektor ja pangaarve, mida kontrollitakse Rootsis atesteeritud vannutatud audiitori poolt. Välisettevõtte filiaali tegevdirektor peab olema Euroopa Majandusruumis riigi resident. Välisettevõtte filiaal on kohustatud Rootsis teenitud kasumi pealt makse tasuma ning maksumaksjana käsitletakse teda Rootsi maksuameti poolt kui Rootsi aktsiaseltsi. (Välisministeerium, 2014) Rootsi seadus (1992:160) määrab välisriigi ettevõtte tegevused. Iga ettevõtte peab end registreerima Rootsi Ettevõtete Registreerimise Ametis (in. k Swedish Companies Registration Office) ning töötajate lähetusele saatmisel tuleb sellest neid operatiivselt teavitada. (*Ibid.*)

Tuumaelektrijaamade kasutamine on Rootsis aktuaalne teema, mis võib mõjutada oluliselt kogu Rootsi energeetika sektorit. 2015. aastal peatati kõik uute jaamade ehituste plaanid ja tõsteti märgatavalt tuumaenergia maksu, et soodustada üleminekut taastuvenergia allikatel põhinevatele elektritootmistehnoloogiatele. Rootsi suutis saavutada 50% taastuvenergia osa energiabilansis

aastal 2012, mitu aastat enne 2020. aastat, mis oli eesmärgiks ning on sellega Euroopas suurima taastuvenergia osakaaluga riik. Juba 2003. aastal loodi roheline energia sertifikaatsioon, et edendada taastuvenergia kasutamist. See tõi kaasa elektrimüüjatele kohustuse vähemalt mingis osas osta ning elektritootjatele toota taastuvenergiaallikatest toodetud elektrit. Olulist rolli tootmismahude kasvul pannakse tuuleenergiale, mis tähendab uut tuuleparkide rajamist. (Sweden, 2016b)

Rootsi ettevõtetel on pikk ajalugu jätkusuutlikkuse edendamises. Süsihappegaasi emissioonide vähendamine, paberi taaskasutamine, ressursside efektiivne kasutamine, vee kasutamise vähendamine ja looduse hoidmine on iga-aastaselt aina olulisemaks muutunud. 2013. aastal oli Rootsi RobecoSAM Riikide Jätkusuutlikkuse edetabelis esimesel kohal, kus hinnati 59 riiki 17 erineva keskkonna, sotsiaalse ja juhtimise indikaatoriga. Lisaks on riik toetanud ettevõtete keskkonnasäästlikku tegutsemist regulatsioonide ja teadmiste tõstmisega. (Sweden, 2016a)

Rootsis tegutsemine on õiguslikult läbipaistev ja lihtne, esineb palju sarnasusi Eesti õigussüsteemiga, korruptsiooniprobleeme või ebaseadusliku käitumist Rootsi ettevõtetelt ei ole oodata.

3.3. Rootsi automaatikateenuste turg

Uued taastuvenergiaal põhinevad elektritootmisvõimsused on aastaid olnud suures kasvus, ainuüksi 2016. aastal lisandus 161 GW tootmisvõimsust. Võrdluseks Eesti elektri tootmisvõimsus kokku oli samal aastal 2,7 GW (Elering, 2015; REN21, 2017). Viis aastat järjest olid investeringud taastuvenergiasse suuremad kui fossiilenergiasse (REN21, 2017). Tuuleenergia on viimastel aastatel olnud kõige kiiremini kasvanud taastuvenergia maailmas. 2000. aastast on tuuleenergia Rootsis kasvanud 0,5 TWh-lt 11,5 TWh-ni ning tänaseks on püstitatud umbes 3100 tuulikut. Lisaks aina enam ettevõtteid investeerib taastuvenergiasse. Kinnisvaraettevõtte Wallenstam on alates 2006. aastast rajanud taastuvelektrijaamu, et tagada elektrivarustus endale ja klientidele ning alates 2013. aastast on ettevõtte esimene Rootsis, kes on energiabilansiliselt sõltumatu ning toodab kõik endale vajamineva elektri ise taastuvenergiaallikatel põhinevatest elektrijaamadest (66 tuuleparki, kolm hüdroelektrijaama). Mitmed teised ettevõtted on võtnud sarnase suuna. Mööblitootja Ikea on alates 2012. aastast võtnud tootevalikus suuna energiaefektiivsemate toodete pakkumisele ning on võtnud

eesmärgiks kogu ettevõttega saada 2020. aastaks energiasõltumatuks. 2005. aastal alustati Rootsis tööstuse viieaastase energiaefektiivsuse programmiga, kus umbes 180 energiantensiivset tööstusettevõtet said elektri maksusoodustust selle eest, et võtsid kasutusele meetmed energiatarbimise vähendamiseks, sealhulgas taastuvenergia lahenduste kasutamine. Kui programm 2009. aastal lõppes, oli aastaseks tulemuseks umbes 1,45 TWh energiasäästu, mille väärtus on umbes 53,9 mln eurot. Programmi on uuendatud ning nüüdseks hõlmab ettevõtteid, mis moodustavad ühe viiendiku kogu Rootsi energiatarbimisest. (Sweden, 2016b) Lisaks hakkab peagi kehtima Euroopa Liidu Hoonete energiatarbimise direktiiv 2010/31/EL, mis määrab, et liikmesriigid tagavad, et 31. detsembriks 2020 on kõik uued hooned liginullenergiahooned ning pärast 31. detsembrist 2018 on uusehitised, mida kasutavad ja omavad riigiasutused, liginullenergiahooned. Direktiivi järgi nullilähedane või väga väikese nõutava energia kogus hoonetel peaks olulisel määral pärinema taastuvatest energiaallikatest, sealhulgas kohapeal või lähiümbruses taastuvatest energiaallikatest toodetud energiast, mis muudab hajatootmise mastaape kõikjal Euroopas. (“Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2010/31/EL,” 2017)

Rootsi ettevõtteid ja tööstust on kaasatud uute taastuvenergiaal põhinevate tootmisvõimsuste liitmiseks elektrivõrguga ning peagi peavad kõik uued ehitised tänu Euroopa Liidu direktiivile omama taastuvenergiaal põhinevat elektritootmislahendust. Taastuvenergiaal baseeruvate elektrijaamade eripära võrreldes traditsiooniliste fossiilsete kütuste elektrijaamadega on nende paiknemine hajali elektrisüsteemis. See toob kaasa vajaduse lisada elektrivõrku alajaamasid, et elektrijaamades toodetud elektrienergiat elektrivõrku transportida. Kõigi toodud tootmisvõimsuste liitumisel elektrivõrguga on vajalik teha suuri investeeringuid, kuna tuuleenergia on toonud järjepidevalt kaasa vajaduse toime tulla uue toodanguga elektrivõrgus. See tähendab uue elektrivõrgu ehitamist eelkõige automatiseeritud alajaamade näol, samuti ka olemasoleva rekonstrueerimist.

Investeeringuid lisanduvate tootmisvõimsustega toime tulemiseks teevad enamasti elektrivõrgu ettevõtteid, mis jaotuvad Rootsis kolmeks: põhivõrk (Svenska Kraftnät) 400-220 kV, regionaalvõrk (10 operaatorit) 40-130 kV ning kohalik võrk (180 operaatorit) <40 kV, kus peamine automaatikateenuste vajadus on põhi- ja regionaalvõrgus, kohalikus võrgus üksikud projektid. Ainuüksi põhivõrgu aastane investeeringuplaan on 500 mln eurot, mis on võrreldes varasemate aastatega, kus keskmiselt investeeriti 40 mln eurot aastas, üle kümne korra suurem. Investeeringuplaan 2013. – 2025. aastal peaaegu 7 mld eurot, umbes 200 suurt

investeeringuprojekti, üle 3000 km uusi liine ja umbes 100 uut või uuendatavat alajaama. (Svenska Kraftnät, 2015) Oluliselt suuremas regionaalvõrgus on investeeringumahud umbes 1 mld eurot aastas. Regionaalvõrgus on suurim ettevõtte Vattenfall AB, kellel on ligi 900 000 klienti ning 2014. aastal investeeris 410 mln eurot (Vattenfall, 2015). Suuremad ettevõtted on veel E.ON, mis plaanib aastaks 2020. investeerida 1,3 mld eurot, Ellevio, kes plaanib 2016. – 2019. investeerida 1,04 mld eurot (E.ON, 2017; Ellevio, 2016). Edasi on väiksemad võrguettevõtted nagu Öresundskraft AB, kes investeeris 2015. aastal 13,7 mln eurot, Göteborg Energi Nät AB (27 mln eurot 2015. aastal), Jämtkraft AB (1,25 mln eurot 2015. aastal), Gävle Energi AB (3 mln eurot 2015. aastal), Krafringen Energi AB (15 mln eurot 2015. aastal) (Gävle Energi AB, 2015; Göteborg Energi Nät AB, 2015; Jämtkraft AB, 2015; Krafringen Energi AB, 2015; Öresundskraft AB, 2015). Rootsi investeerimismahud on suured ning lähiaastatel on oodata ainult kasvu, mis on põhjustatud 2016. aastal jõustunud regulatsioonist, mis kohustab võrguettevõtteid investeeringuid suurendama. Regulatsiooni tagajärjel on oodata investeeringute suurenemist kõikide võrguettevõtete puhul järgmised viis aastat, näiteks Ellevio puhul 100 mln euro võrra 2017. aastal võrreldes 2016. aastaga. (Wallnerström, Grahn, & Johansson, 2017) Investeeringute tegemiseks viiakse läbi riigihankeid täisvalmis uute alajaamade ehitamiseks, kus automaatikatööd on üks osa koguprojektist ning sageli kasutavad peatöövõtjad selleks allhanget. Hanked toimuvad erinevates keskkondades, läbi mille on ettevõtetel võimalik läbida eelkvalifitseerimine, mis võimaldab hangetel osaleda. Hankekeskkondadest kasutatakse põhivõrgu ja suuremate regionaalvõrkude poolt Achilles Utilities Nordics & Central Europe, kuid kasutatakse ka E-avrop ja Visma Tendsign keskkondi.

Rootsi turul tegutsevad mitmed suured ettevõtted, kes osalevad elektrivõrgu ettevõtete investeeringuprojektide hangetel. Ettevõtted ise tegelevad projektijuhtimise ning vahel ka projekteerimisega, kuid muu töö ostetakse enamasti allhankena partnerite käest. Levinud on suurte konsultatsiooniettevõtete tegutsemine erinevates infrastruktuuri valdkondades omades eelkõige ise ressursse inseneriteenuste pakkumiseks ja kaasates väga olulises mahus partnereid, kasutatakse erinevaid partnerlusprogramme ja keskkondi. Kuna projektid on suured ning inseneride arv piiratud, teevad konkurendid omavahel sageli koostööd. Nimekiri suurematest ettevõtetest, kes elektrivõrgu ettevõtete projektide hangetel osalevad on toodud Lisa 2. Rootsis toimub igal aastal mitukümmend rahvusvahelist messi. Energeetikas on suurim mess Elfack, mis toimub üle aasta ning toob kokku Põhjamaade elektrivaldkonna ettevõtted, mis on üks parimaid kohti partnerite leidmiseks ja koostumiste korraldamiseks (Välisministeerium, 2012). Kui regionaalvõrgus tegutseb palju erinevaid ettevõtteid ning nõuded ettevõtetele ei ole turgu

kaitsvad, siis põhivõrgus on nõuded oluliselt kõrgemad ning peatöövõtjatena tegutseb seal vähe ettevõtteid. Professionaalse kvalifikatsiooni tunnistamisel piiranguid ei ole, piisab ohutuskoolituse ESA-14 ja töökohal viibimise ID06 kaardi olemasolust. Kuigi enamasti on ettevõtetel partnerid juba välja kujunenud, siis hüppelistest investeringute tõusust tingituna otsitakse aktiivselt uusi alternatiive mahtudega toime tulemiseks. Samuti on hinnasurve hangete võitmiseks, kuna regulatsioon on ka võrguettevõtted keerulisse olukorda pannud ning investeringuid proovitakse võimalikult kuluefektiivselt ellu viia. Sellegipoolest otsitakse pikaajalisi partnereid, kes suudaks kvaliteetset teenust pakkuda, tuleksid oma ülesannetega toime ja oleksid usaldusväärsed partnerid. (Wallnerström et al., 2017) Kui Ernst & Young küsitluses tõid teenuseid eksportivad ettevõtted välja, et on keskendunud oma teenuste kohandamisele vastavalt sihtturu ootustele, siis seda automatikateenuste osas teha vaja ei ole, kuna teenus on väga selgelt piiritletud.

3.4. Rootsi turule sisenemine

3.4.1. Porteri viie konkurentsijõu analüüs

Hindamaks Elektrilevi OÜ konkurentsiolukorda Rootsi automatikateenuste turul sisukamalt kui ainult numbrilised näitajad, on järgnevat analüüs tehtud Porteri viie konkurentsijõu mudeli abil. Analüüs baseerub Elektrilevi OÜ, Rootsi ärikeskkonna, automatikateenuste turu analüüsil.

Elektrilevi konkureerimist mõjutavad tegurid. Rootsi turul tegutseb mitukümmend automatikateenuseid pakkuvat ettevõtet, kes on enamasti nii konkurendid kui ka potentsiaalsed partnerid. Enamik ettevõtteid on suured peatöövõtjad. Kuna turu hüppeline kasv algas 2016. aastal, siis ei ole Elektrilevile sarnaseid välismaiseid ettevõtteid Rootsi turule veel olulisel määral sisenenud ning peamised konkurendid on Rootsi ettevõtted. See annab varajase siseneja eelise välismaiste ettevõtete ees Rootsi ettevõtetele partneriks olemisel ning suurte töömahtude tõttu on vajadus Elektrilevi pakutavate automatikateenuste vastu suurtugevat. Tuleb arvestada uute konkurentide sisenemisega turu atraktiivsuse tulenevalt, mistõttu on oluline enne seda partneritega head suhted saavutada ja referentse koguda. Enne Rootsis ettevõtte registreerimist püsikulusid ei ole ja väljumisbarjääre ei esine. Allhankijana tegutsemisel on Elektrilevil hea postisioon erinevatel hangetel ka mitme partneriga osalemiseks, mis suurendab võiduvõimalusi, kuid partnerite leidmine ja läbirääkimiste pidamine toob kaasa suurema ajakulu.

Sisenemisbarjäärid. Oskusteave automaatikateenuste pakkumiseks ei ole Rootsis kuidagi kaitstud, küll aga on mitmete võrguettevõtete ehk tellijate nõuded Rootsi keeles, mis võib piirata välismaiste ettevõtete turule sisenemist. Samas ei ole need pidevalt muutuvad ning on võimalik tõlkida. Kindlasti esinevad mingis mahus erandid tehnilistes nõuetes, mis vajavad esimeste projektide puhul lisatööd. Ka projektdokumentatsioon võib olla mõnel projektil koostatud rootsi keeles, kuid kuna tegemist on suures osas elektriskeemidega ning teksti on minimaalselt, ei ole see probleemiks. Kogemuskurvi efekt on olemas, kuid selle mõju esineb ainult esimestel projektidel ja pikemas perspektiivis olulist mõju ei avalda. Suurem efekt võib avalduda, kui võrguettevõtted hakkavad investeerima üht tüüpi alajaamaprojektidesse, kus on võimalik eelmise projekti projekteerimistöid mingil määral uues projektis kasutada. Mastaabiefekti automaatikateenuse puhul ei teki, kuna tegemist on projektipõhiste inseneritöödega. Ümberlülituskulusid partneritel otseselt ei ole, kuid uue partneri usaldusvääruses veendumine tähendab ajakulu ning riski võtmist projekti elluviimisel. Teenuse tehnilist diferentseerimist ei ole võimalik teha, kuna kõik on nõuetega ette määratud (sarnane Eesti nõuetele), kuid töö kvaliteet, hästi toimiv töökorraldus, lahenduste pakkumine ja hea partnerlussuhte hoidmine võimaldab eristuda konkurentidest lisaks oodatavale soodsamale hinnatasemele. Kindlasti on oluline ka ettevõtte sotsiaalne vastutus, kuna partneritelt oodatakse samade väärtuste hindamist, inimeste ja keskkonna väärtustamist. Kuna rootslased eeldavad vastutuse võtmist ja võetud ülesannetega toime tulemist, siis on tähtis professionaalsus ja korrektsus. Usaldusvääruse võitmiseks tuleb teha palju eeltööd ja arvestada mitmete kohtumistega, et partner võtaks riski ja kaaluks üldse esimest koostööprojekti. Kapitalivajadus turule sisenemiseks on tööjõu kulude katmine projekti vältel, kuna projektid võivad olla pikad ning tasustamine võib olla osades või alles projekti lõpus. Turundustakistusi ei esine, kuna partnerite leidmine on otsekontaktide teel. Teenuse hind võrreldes Rootsi ettevõtetega on odavam ja konkurentsivõimeline tulenevalt oluliselt madalamast tööjõu omahinnast. Sellegipoolest võivad teatud juhtudel Rootsi kollektiivlepingud, mille partnerid on sõlminud ametiühingutega, panna piirangud miinimumi inseneride töötasudele, mida ka välisamine ettevõtte peab Rootsis töötavale töötajale tasuma. See võib kaasa tuua vajaduse töötajate palga suurendamiseks, millega tõuseb ka tööjõu omahind.

Asenduskaupasad automaatikateenuste puhul ei esine, kuna igasuguse tsentraalse ja mastaapse elektrivarustuse lahenduse juures on vajalikud automaatikaseadmed. Kui aga hajatootmine laieneb väga suures mahus ning elektrivarustus tulevikus ei ole enam nii tsentraalne, vaid rohkem iga tarbija juures, siis võib osa turgu väheneda, kuna suuri alajaamu ei ole sellises mahus

vaja. Võttes aga arvesse Rootsi ja Euroopa Liidu regulatiivseid trende, siis lähima viie kuni kümne aasta jooksul seda oodata ei ole.

Alajaama projektide seadmete tarnijate mõjukus automaatikateenuste osas on suur, kuna Rootsi turul on aktsepteeritud vaid mõned suuremate tootjate seadmed, kellel on võimalus hindu reguleerida ja läbi selle projektide hindu tõsta ning asenduskaupasid ei ole. Kuid enamik seadmete osas on aktsepteeritud tootjaid vähemalt kaks (peamiselt ABB ja Siemens). Ümberlülituskulusid Elektrileviga koostööd tehes ei ole, kuna mõlema tootja seadmete kogemus on suur, kuid mõnel Elektrilevi konkurendil võivad ümberlülituskulud olla suured, kui ei ole kompetentsi mõlema tootja seadmetega. Projekti kulude osas suurt mõju ei ole, kuna hankeprotsessis küsitakse enne pakkumiste tegemist tarnijatelt hinnapakumised ning hinnad fikseeritakse, mistõttu peale hanke võitmist ei ole tarnijatel võimalik hindu mõjutada.

Ostjate ehk võrguettevõtete mõju alajaamade hangetel on arvestatav, kuid mitte ülemäära suur. Alajaamade hanked moodustavad suure osa võrguettevõtete tegevuskuludest, mis motiveerib neid odavamate tarnete leidmisele. Samas on tehnilised nõuded põhimõttelisel tasandil ette määratud ning puudub võimalus tarnijaid üles osta ja ise vajalik toota, kuna võrguettevõtted on loomuliku monopoli seisus ning peavad säilitama turuneutraalsuse. Samuti ei ole asenduskaupaga võimalust konkureerivale tootele üle minna, kuna neid ei eksisteeri. Küll aga on võimalik kaudselt tarnete kasumlikkust suurendada ainult läbi projektide ajaplaanide lühendamise, mis võimaldab alajaamad kiiremini võrguga liita ja läbi võrguteenuse osutamise tulu teenida. Sellega on võimalik võrguettevõtetel turul tegutsevaid ettevõtteid survestada, mis lisanduva töökoormuse tõttu võib kaasa tuua ressursiprobleeme, kuna töö- ja puhkeaja reeglid on ranged ning nende järgmist kontrollitakse aktiivselt. Rikkumise avastamise korral on trahvid suured (kuni üks mln rootsi krooni) ja kogu projekti kasumlikkus ohus (Swedish Work Environment Authority, 2017).

Porteri viie konkurensijõu kaardistamisel ja hindamisel viie palli süsteemis (võimalik tulemus vahemikus 5 – kõige madalam konkurents ja 25 – kõige kõrgem konkurents) saame tulemuseks 13 (harusisene konkurents – 4; uute sisenejate oht – 4; asenduskaupade oht – 1; tarnijate mõjukus – 2; ostjate mõjukus; 2). Tulemus on skaala keskel, kuid seda võib lugeda heaks tulemuseks, kuna olulisel määral turust on mõjutatud ja Elektrilevi enda võimalikest tegevustest vähem sõltuvad konkurensijõud on Rootsi turul madalad.

3.4.2. Inseneriteenustega Rootsi turule sisenemise edutegurid

Inseneriteenustega Rootsi turule sisenemiseks viidi Elektrilevi OÜ näitel läbi strateegiline analüüs hindamaks ettevõtte valmisolekut välisurule siseneda, PESTLE-analüüs Rootsi ärikeskkonna kohta, uuriti Rootsi automaatikateenuste turgu ning viidi läbi Porteri viie konkurentsijõu analüüs. Kõrvutades tehtud analüüsi teoreetiliste aluste ja varasemate uuringutega saab välja tuua edutegurid Rootsi turule sisenemiseks inseneriteenustega Elektrilevi automaatikateenuste näitel.

Rootsi ärikeskkonnas on institutsionaalse teooria vaates institutsioonid läbipaistvad ja arusaadavad ning eestlastele mõistetavad. Riiklikke, poliitilisi ja õiguslikke takistusi äritegevuseks ei ole, rahvusvahelised ettevõtted saavad turul edukalt tegutseda. Maarisk Rootsis Eesti ettevõtetele on madal. Seega turule sisenemisel ja tegutsemisel arvestatavaid takistusi ei ole ning sisenemismeetodi valikul regulatiivne keskkond olulisi piiranguid ei sea. Sellele vaatamata tuleb finantsriski maandamiseks arvestada Rootsi eduka majanduse ja sellega kaasnevate kõrgete maksudega. Inseneriteenuste puhul on mõistlik esialgu alustada otsese ekspordiga, kus rakenduvad Eesti maksud, mis võimaldab tööjõu omahinda odavamana hoida. Kui tegevus muutub aktiivsemaks ning projekti raames Rootsis kohalolek on vajalik pikemalt kui kuus kuud, on vajadus luua Rootsis vähemalt filiaal ning teha investeering välisurule. Igal juhul on oluline kursis olla ametiühingute kollektiivlepingutega, mis lisaks seadustele reguleerivad töökorraldust ning töö- ja puhkeaega. Ametiühingud kontrollivad aktiivselt korrektset tööde korraldamist ja töötamist, mida igalt Rootsis tegutsevalt ettevõttelt ja selle töötajatelt eeldatakse.

Äririsikide kaardistamiseks ja maandamiseks on turule sisenemisel oluline hinnata turu sobivust, kus oluline on õige ajastuse valimine. Automaatikateenuse turul on Rootsis olnud traditsiooniliselt peamiselt kohalikud ettevõtted, kes on stabiilsete töömahtudega toime tulnud ja ei ole tingimata välispartnerite kaasamist vajanud. Tulenevalt regulatsiooni muutumisest on aga nõudlus mitmekordistunud, mis loob hea pinnase praegu Rootsi turule sisenemiseks. Lisaks on nõudluse kasvu toetamas Euroopa Liidu energiatõhususe direktiiv ja üldine taastuvenergia trend ka teistes valdkondades, nagu kinnisvara ja tööstus, kuhu energeetika on laienemas tänu tehnoloogia arengule ja regulatsioonide toetusele. Rootsi turg on suur, nõudlus lähiaastatel kohalikust pakkumisest palju suurem ning võimalus turuosa võtta on hea. Kui Rootsis oleks pakkumise ja nõudluse tasakaal stabiilselt olemas nagu varasemalt, oleks väga keeruline inseneriteenustel turule pääseda, kuna kohaliku inseneritehnilise teadmise rakendamine on

Rootsis oluline ning võib esineda proteksionismi nagu tõid ka Ernst & Youngi küsitluses välja Eesti eksportöörid. Sellisel juhul ei oleks Rootsi näol tegemist atraktiivse välisuruga automaatikateenuste jaoks.

Turule sisenemisel ja pikaajalisel edu saavutamisel on kriitiliseks eduteguriks partnerid, kus kultuuririsk on olulisel kohal, kuid mida on võimalik antud töös tehtud analüüside põhjal eduakalt maandada. Rootslased on õnnelikud inimesed, kes on tasakaalukad, pädevad ja otsivad pikaajalisi partnereid. Saab väita, et automaatikateenustega, kuid ka teiste inseneriteenuste puhul, mis on enamasti osa suurematest täisvalmis projektidest, lasub pikaajalise edu saavutamine Rootsi turul partnerite usaldusväarsuse võitmisel läbi kompetentsuse tõestamise, õigete väärtushinnangute ja ettevõtte sotsiaalse vastutuse omamise. Müük ja turundus toimub ainult läbi korduvate otsekontaktide sobiva partneri kuvandi loomiseks, kus lisaks ettevõttele tuleb ka Eesti riigi eestkõnelja rolli täita. Kuna rootslased on hea inglise keele oskusega, siis on seda aga võimalik kommunikeerida suuremate raskusteta, kuid tuleb arvestada pika eeltööga ja ajakuluga enne tegeliku koostöö algust. Rootsist konsultandi või valdkonnas tegutseva inimese kaasamisega on võimalik kontaktide saamist kiirendada. Kui juba koostööni jõutakse, siis tuleb valmis olla viimaste tehnoloogiliste lahendustega töötamiseks ja lubatud pakkumist kvaliteetselt ellu viia. Ettevõtte peab arvestama pika kestvusega projektide puhul rahalise võimekusega katta töötajate kulud projekti vältel. Töötajatel tuleb valmis olla iseseisvalt vastutuse võtmiseks, kuna Rootsis on tavaks lame organisatsioonistruktuur, suhtlus käib spetsialistide tasemel, kus on ka vastutus. Võetud vastutustega toime tulles ja oodatud tulemuste toomisel on pikajaline koostöö Rootsi partneritega üsna tõenäoline ehk pikk eeltöö ja usaldusväarsuse võitmine paneb alusel pikaajalisele koostööle Rootsi partneritega. Samuti on mõistlik keskenduda vähesele arvule partneritele, kuna paratamatult on ettevõtte ressursid piiratud. Paljude partneritega korrigeerides on keeruline tagada kvaliteetset partnerite haldust ning edendada organisatsioonis õppimist ja kogemuste talletamist. Samal seisukohal on ka Eesti eksportöörid, Ernst & Young küsitluses tõid ettevõtted välja, et välismaised kontaktvõrgustikud ning tööjõu kvaliteet ja professionaalsus on edutegurid eksportimisel.

Välja toodud edutegurite põhjal on näha, et inseneriteenustega on mõistlik Rootsi turule sisenedes järgida Uppsala mudelit. Järk-järguliste sammudega pika perioodi vältel alustada eksportimisega. Esialgu on tegutsemine projektipõhine, kus turul kohal olek tähendab Rootsis partneri olemasolu, kellega aktiivselt hangetel allhankijana osaletakse ning võidetud projekte ellu viiakse. See ei pea väljenduma füüsilise kohalolekuna, kuna projekteerimist on võimalik

teha ka Eestist, kuigi see piirab võimalike tööde mahtu, kuna seadistamistöödeks on vajalik inseneride kohapeal töötamine. Suhete võrgustik mängib olulist rolli informatsiooni vahendamises, info kogumises välisturu kohta, kogemuse saamises ja organisatsiooni õppimises, mille põhjal on võimalik progresseeruda otseinvesteeringuni, mis võimaldab lisaks lühematele projektidele ka pikki projekte ja jooksvaid raamlepingu-põhiseid hooldustöid pakkuda.

Lähtuvalt välja toodud eduteguritest, on Elektrilevi OÜ-l hea baas Rootsi turule sisenemiseks. Olemas on vajalik ressurss kvaliteetse teenuse osutamiseks, referentsid pika ajaloo ja kogumuste tõestamiseks koos enda tehtud alajaamade igapäevase haldamisega ning pidevalt arendatud oskused lähtuvalt dünaamiliste võimekuste kontseptsioonist. Ettevõttes on olemas motiveeritud töötajaid, kes on valmis välisriigis esimeste projektidega alustama. Samuti on väga hea finantsiline võimekus projektides osalemiseks. Suure kontserni osana ja riigi omandis oleva võrguettevõttena on olemas usaldusväärne tekitav taust, suur kogemus partneritega koostöö tegemisel Elektrilevi enda võrgus ning lisaks strateegiline suund turgu laiendada. Sellest lähtuvalt tuleks Uppsala mudeli järgi Rootsi turule sisenemist alustada otsese ekspordiga, et ettevõtte rajamise ja ajakulu pealt kokku hoida, ning kui on juba rohkem projekte ja kogemust, nagu Laanti *et al* Põhjamaade telekommunikatsiooni ettevõtete kogemus on näidanud, liikuda edasi otseinvesteeringu tegemisega. Kõige selle juures on mõistlik teha koostööd tugiorganisatsioonidega nii Eestis kui Rootsis ning ka teiste ettevõtetega, kellega kogemust vahetada.

KOKKUVÕTE

Rahvusvaheline äritegevus on 21. sajandil olenemata ettevõtte suuruselt ja tegevusalast saanud tavapraktikaks ning sageli ainuvõimalikuks äri laiendamise võimaluseks spetsiifiliste teenustega nagu on automaatikateenused. Sellegipoolest on välisurgudele sisenemise teadmised ja kogemused ajalooliselt siseriiklikult toimetanud ettevõtetes puudulikud. Võrreldes siseriikliku äritegevusega erineb rahvusvaheline äritegevus eelkõige kaasnevate riskide poolest, mida koduturul ei esine. Antud töö eesmärk oli välja selgitada, kuidas edukalt siseneda Rootsi turule inseneriteenustega automaatikateenuste näitel, mis viidi läbi Elektrilevi OÜ näitel. Magistritöö uurimisküsimusele vastuse leidmiseks kasutati uurimismeetodina juhtumiuuringut, mille täpsem kirjeldus koos uurimisülesannete lahendamise meetoditega on toodud teises peatükis.

Töö teoreetilises osas toodi välja rahvusvahelise äri mõõde tänapäeval ning selle eripärad võrreldes siseriikliku äritegevusega. Lisaks toodi välja välisurule sisenemise teoreetilised käsitlused, edu mõjutavad tegurid ja erinevad viisid turule sisenemiseks, mida käsitleti teenuste vaatest. Kuna teenustega välisurgudele sisenemine on keerulisem ning esinevad suuremad barjäärid kui toodete puhul, siis tuginedes varasematele uuringutele ja analüüsidele võrreldi erinevaid teooriaid, mis teenustega välisurule sisenemise käsitlemiseks sobiksid. Leiti, et vaatamata mõningatele erisustele on Uppsala mudel selleks sobiv. Mudeli kohaselt toimub rahvusvahelistumine järk-järguliste sammudega pika perioodi vältel, kus ilma sisuka analüüsita ja planeerimiseta alustatakse eksportimisega, mis on kõige lihtsam välisurule sisenemise vorm, ning kogemuse saamisel ja välisuru kohta info kogumisel progresseerutakse otseinvesteeringuni, mis on kõige keerulisem vorm.

Elektrilevi OÜ välisurule minemise valmisoleku ning pakutava teenuse konkurentsivõimelisuse analüüsiks viidi läbi strateegiline analüüs, mis andis aluse ettevõtte hetkeolukorra kaardistamiseks, eesmärkide seadmiseks ja rakendamiseks. Analüüsi tulemusena selgus, et ettevõttel on olemas piisavad eeldused välisurule sisenemiseks, kuigi esines ka piiravaid faktoreid, mis küll ei takista välisurule minemist, kuid millega tuleks tegeleda.

Rootsi ärikeskkonna analüüsiks viidi läbi PESTLE-analüüs, millega kaardistati Rootsis tegutsemise eripärad, millele lisaks tehti ülevaade Rootsi automaatikateenuste turust. Rootsi turule sisenemise edutegurite leidmiseks läbiviidud Porteri viie konkurentsijõu analüüsi põhjal saab välja tuua, et maarisk Rootsis on madal ning riigisüsteem välisettevõtetele soosiv. Tulenevalt regulatsiooni muutumisest on nõudlus elektrivõrgu ehitusturul hüppeliselt kasvanud ja lähiaastatel kasvav, mis loob hea pinnase praegu Rootsi turule sisenemiseks. Nõudluse kasvu on toetamas ka Euroopa Liidu energiatõhususe direktiiv ja üldine taastuvenergia trend ka teistes valdkondades. Ehk ajastus on inseneriteenustega turule sisenedes üheks oluliseks faktoriks, kuna stabiilsel turul võib kohata proteksionismi. Teine määrav faktor edu saavutamisel on kultuuriline aspekt. Eelkõige partnerlussuhete loomisel ja hoidmisel, mis Rootsi automaatikateenuste turu analüüsist selgus on turul tegutsemise peamiseks viisiks. Turule sisenemiseks on oluline luua partnerites kindlustunne ja usaldusväärsus enda ettevõtte suhtes. Usaldusväärse tekitamine ja sihtturu ärikeskkonna mõistmine on teenustega välisurgudele sisenemise peamised tegurid erinevalt toodete ekspordist, kus ressursside olemasolu, tootmisprotsessid ja asukohaeelis mängivad olulist rolli. Rootsi ettevõtted otsivad pikaajalisi partnereid, mistõttu on oluline jagada partnerite väärtusi, osutada pakutavat teenust kvaliteetselt ja järgida töökorralduse nõudeid ja tavasid. Piiratud ressursside tõttu on aga selle tagamiseks mõistlik alustada üksikute partneritega, et säilitada partneri haldamisel kvaliteet ja talletada õppetunde, mida turule sisenemine organisatsioonile annab. Analüüsi tulemusena selgunud edutegurite põhjal saab väita, et inseneriteenustega Rootsi turule sisenedes on mõistlik järgida Uppsala mudelit.

Käesoleva töö väärtuseks on eelkõige Rootsi turu analüüs kõrge lisandväärtusega inseneriteenuste pakkumiseks, kus lihtsustatult taandub edu saavutamine õigele ajastusele, pikaajaliste partnerlussuhete loomisele ja kvaliteetsele haldamisele. Praktilist väärtust lisab Elektrilevi OÜ näide ettevõtte välisurule minemise valmisoleku hindamiseks ja automaatikateenuste turule sisenemiseks, mille põhjal ettevõtte antud töö teoreetilist käsitlust ka igapäevaselt praktikas ellu viib. Magistritöös välja toodud edutegurid annavad piisava baasi Eesti ettevõtetele inseneriteenustega Rootsi turule sisenemiseks. See omakorda võimaldab kõrge lisandväärtusega teenuste ekspordi, mis annab võimalusi Eestis olevate teadmiste ja kogemuste teadlikuks ja süsteemseks pakkumiseks välisriikidesse kasvatades seeläbi riigi majandust ning mainet kogu maailmas. Antud magistritöö edasiarendusena soovitab autor käsitleda analüüsis ka laiatarbe teenuseid, et välja tuua erisused spetsiifiliste teenuste, nagu inseneriteenused, ja laiatarbe teenustega välisurule sisenemiseks ning võrrelda edutegureid ka teistes riikides, mida Eesti eksportöörid näevad potentsiaalsete sihtriikidena.

SUMMARY

ENTERING THE SWEDISH MARKET WITH ENGINEERING SERVICES: THE CASE OF ELEKTRILEVI OÜ

Sten Aan

In the 21st century, international business has become a standard practice, and often the only way to expand business with specific services such as automation services, regardless of size and business. Nevertheless, the experience of entering foreign markets is historically insufficient in enterprises. Compared to domestic business, international business differs primarily from the risks that are not present at the home market. The aim of this work was to find out how to successfully enter the Swedish market with engineering services on the example of automation services, which was carried out on the example of Elektrilevi OÜ. Case study was used as a research method to the answer to the research question, more detailed description of methods used for solving the research tasks is given in the second chapter.

The theoretical part of the work highlighted the international business dimension today and its peculiarities compared to domestic business. In addition, the theoretical approaches to entry into the foreign market, the factors affecting success and the different ways of entering the market that were dealt with, the view of services were focused on. As entering foreign markets with services is more complicated and there are more barriers than with entering with products, based on previous studies and analyzes, different theories were compared, which would be suitable for addressing entering foreign market with services. Despite having some nuances, it was found that the Uppsala model is suitable for it. According to the model, internationalization is taking place gradually over a long period of time, where, without thorough analysis and planning, exports are started, which is the easiest way to enter the foreign market, and when progress is being made in obtaining experience and gathering information about the foreign market, direct investment is used, which is the most difficult form.

The analysis of the preparedness of the Elektrilevi OÜ for foreign market entry and the competitiveness of the offered service was carried out, which provided the basis for mapping the company's current situation, setting and implementing its objectives. As a result of the analysis, it became clear that the company has sufficient prerequisites for entry into the foreign market, although there were also restrictive factors, which do not prevent entering a foreign market but which should be addressed moving forward.

A PESTLE analysis was carried out to analyze the Swedish business environment, mapping out the specificities of operating in Sweden, in addition an overview of the Swedish automation market was given. According to Porter's Five Competition Analysis, which was carried out in order to find the success factors in entering the Swedish market, it can be pointed out that although the country risk in Sweden is low and the system is favorable for foreign companies. Due to the changes in the regulation, demand in the electricity grid construction market has grown exponentially and will increase in the coming years, which will create good ground for entry into the Swedish market. The growth of demand is also supported by the EU Energy Efficiency Directive and the general trend of renewable energy in other areas as well. The timing of entering the market is one of the key factors in entering the market with engineering services, since protectionism can be found in a stable market. Another crucial factor in achieving success is the cultural aspect. Particularly in creating and maintaining partnership relationships, which the analysis of the market for automation services in Sweden showed is the main way of operating in the market. To enter the market, it is important to create a sense of confidence and credibility for your company. Swedish companies are looking for long-term partners, which is why it is important to share the value of partners, provide quality services and comply with the requirements and practices of work organization. Due to limited resources, however, it is wise to start with small number of partners in order to maintain quality in the management of the partner realtions and obtain the lessons learned in the organization. Based on the success factors identified as a result of the analysis, entering the Swedish market with engineering services following the Uppsala model is applicable.

The value of this work is, above all, the analysis of the Swedish market for high value-added engineering services, which simplified comes down to right timing when entering the market, long-term partnerships and high-quality partnership management. For practical value, Elektrilevi OÜ adds an example for assessing the readiness of a company to enter the foreign market which Elektrilevi is realizing in practice. The success factors presented in the Master's thesis provide a

sufficient basis for Estonian companies to enter the Swedish market with engineering services. This, in turn, enables the export of high value-added services, which provides opportunities offering the knowledge and experience in Estonia foreign countries, thus increasing the country's economy and its reputation all over the world.

As a further development of this Master's thesis, the author recommends also analyzing consumer services in order to highlight specifics of entering a foreign market for specific services such as engineering services versus consumer services, and to compare success factors in other countries that the Estonian exporters see as potential target countries.

KASUTATUD KIRJANDUS

- 1Office. (2017). Ülevaade maksumääradest 2016. aastal. Retrieved September 1, 2017, from <https://1office.co/estonia/et/blog/maksumaarad-eestis-soomes-rootsis-ja-inglismaal/>
- Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International marketing and export management*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=P4mHEp7wpKUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=albaum+duerr&ots=67xw9BoJ0B&sig=mh5HzMNzS9nTJ2AxvVYFFfu6I5I>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.abstract>
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75. <http://doi.org/10.1108/03090569510097556>
- Blomstermo, A., Deo Sharma, D., & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211–229. <http://doi.org/10.1108/02651330610660092>
- Brouthers, K., & Brouthers, L. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00376/full>
- Carneiro, J., Rocha, A. da, & Silva, J. F. da. (2008). Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(2), 85–103. <http://doi.org/10.1590/S1807-76922008000200002>
- Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., & Rammal, H. (2014). *International business*. Retrieved from https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=a+framework+for+international+business+cavusgil&ots=myVjRZKRQs&sig=4W_n8YVZ9CsU2KvIJO2LUUt99SQ
- Chung, H. F. L. (2010). Analysing marketing customization strategies in Australasian firms: a framework for services and goods exporters. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 505–525. <http://doi.org/10.1080/13602380903036573>
- Countries and their Cultures. (2017). Culture of Sweden. Retrieved August 8, 2017, from <http://www.everyculture.com/Sa-Th/Sweden.html>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2),

147. <http://doi.org/10.2307/2095101>
- Dunning, J. (1988). The theory of international production. *The International Trade Journal*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08853908808523656>
- E.ON. (2017). Investeringar Elnät. Retrieved October 1, 2017, from <http://invkarta.eon.se/desktop/>
- Ease of Doing Business. (2017). Economy Rankings.
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International Marketing Review*, 21(1), 68–101. <http://doi.org/10.1108/02651330410522943>
- Elektrilevi OÜ. (2016a). *Elektrilevi sisedokument 1*.
- Elektrilevi OÜ. (2016b). *Elektrilevi sisedokument 2*.
- Elektrilevi OÜ. (2016c). Majandusaasta aruanne 2016. Retrieved August 7, 2017, from <https://www.elektrilevi.ee/et/abi/hinnakirjad-tingimused-vormid-aruanded>
- Elenurm, T. (2015). *Ekspordiks valmistumine*.
- Elering. (2015). *Tootmispiisavuse aruanne*. Retrieved from <https://elering.ee/tootmispiisavuse-aruanded>
- Ellevio. (2016). *Annual Report 2016*. Retrieved from https://www.ellevio.se/globalassets/uploads/dokument/ellevio_ar16_eng.pdf
- Engwall, L., & Wallenstål, M. (1988). Tit for tat in small steps: the internationalization of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3–4), 147–155. [http://doi.org/10.1016/0956-5221\(88\)90006-1](http://doi.org/10.1016/0956-5221(88)90006-1)
- Ernst & Young Baltic. (2015). *Eesti eksporditöride konkurentsivõime uuring*. Tallinn.
- Erramilli, M., & Rao, C. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *The Journal of Marketing*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1251852>
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. (2004). *Organisatsiooni käsiraamat: kontseptsioonid ja vahendid*. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
- Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv 2010/31/EL. (2017). Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/ALL/?uri=celex:32010L0031>
- European Commission. (2015). *Atlandi-ülene kaubandus- ja investeerimispartnerlus (TTIP)*.
- European Commission. (2016). *Kaubandus*. Retrieved from <http://bookshop.europa.eu/et/trade-pbNA0216154/>

- Eurostat. (2017). Eurostat Yearbook. Retrieved June 5, 2015, from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_in_figures_-_Eurostat_yearbook
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <http://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gävle Energi AB. (2015). *Annual Report 2015*.
- Göteborg Energi Nät AB. (2015). *Annual Report 2015*.
- Government of the UK. (2017). Overseas Business Risk - Sweden. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-sweden/overseas-business-risk-sweden>
- Hofstede, G. (2017). Sweden. Retrieved August 8, 2017, from <https://geert-hofstede.com/sweden.html>
- Index of Economic Freedom. (2017). Sweden. Retrieved from <http://www.heritage.org/index/country/sweden>
- Jämtkraft AB. (2015). *Annual Report 2015*.
- Javalgi, R. (Raj) G., Griffith, D. A., & Steven White, D. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185–201. <http://doi.org/10.1108/08876040310467934>
- Javalgi, R. G., & Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 391–397. <http://doi.org/10.1108/08876040710818886>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/full>
- Kjellberg, A. (2017). Self-regulation versus State Regulation in Swedish Industrial Relations. *International Conference in Honour of Professor Ann*. Retrieved from <http://lup.lub.lu.se/record/ac5caadc-5869-4753-ae32-9cae40377d4a>

- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. <http://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kraftringen Energi AB. (2015). *Annual Report 2015*.
- Kuhlthau, C. (1999). The role of experience in the information search process of an early career information worker: Perceptions of uncertainty, complexity, construction, and sources. *Journal of the Association for Information*. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/76fa1973638b89883b4fc0985d627115/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26268>
- Laanti, R., McDougall, F., & Baume, G. (2009). How well do Traditional Theories Explain the Internationalisation of Service MNEs from Small and Open Economies?? Case: National Telecommunication Companies. *Management International Review*, 49(1), 121–144. <http://doi.org/10.1007/s11575-008-0128-3>
- Lommelen, T., & Matthyssens, P. (2005). The Internationalization Process of Service Providers: A Literature Review. *Research on International Service Marketing: A State of the Art (Advances in International Marketing)*, 15, 95–117. [http://doi.org/10.1016/S1474-7979\(04\)15005-9](http://doi.org/10.1016/S1474-7979(04)15005-9)
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2017). Eesti soovib eesistujana panustada ühisturu arendamisse | Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi. Retrieved July 25, 2017, from <https://www.mkm.ee/et/uudised/eesti-soovib-eesistujana-panustada-uhisturu-arendamisse>
- Meldrum, D. (2000). Country risk and foreign direct investment. *Business Economics*. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/32524270b140bf45d519c46e38cd27d2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=24100>
- Meyer, K., & Peng, M. (2016). *International business*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=OWeoCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=peng+meyer+international+business&ots=rebfVE2p9w&sig=FtQaeY5GfaIKYBBv-fbF0qiTOMg>
- OECD. (2017). *Economic Survey of Sweden 2017*. Retrieved from <http://www.oecd.org/sweden/economic-survey-sweden.htm>
- Öresundskraft AB. (2015). *Annual Report 2015*.
- Passport to Trade. (2017). Swedish Business Culture.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://tsakunov.com/lectures/Michael-Porter-The-Competitive-Advantage-of-Nations-cover-story.pdf>
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*. Retrieved from

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/eb008251>

- REN21. (2017). Renewables 2017. Global Status Report. Retrieved October 1, 2017, from <http://www.ren21.net/status-of-renewables/global-status-report/>
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International*. Retrieved from http://www.henley.ac.uk/web/files/management/jhd_dp_2011-002.pdf
- Salam, F. (2011). Analysis of Sweden as an Attractive Country for Investment. Retrieved from www.hrmars.com/admin/pics/44.pdf
- Scandura, T., & Williams, E. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*. Retrieved from <http://amj.aom.org/content/43/6/1248.short>
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493. <http://doi.org/10.2307/2392880>
- Sharma, D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International Marketing Review*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:45893>
- Svenska Kraftnät. (2015). *Network Development Plan 2016 - 2025*. Retrieved from http://www.svk.se/contentassets/c7ff3f2bb5ed4d4a8d7d6d0599a5426a/network-development-plan-2016-2025_webb.pdf
- Sweden. (2015). Innovation in Sweden. Retrieved August 9, 2017, from <https://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>
- Sweden. (2016a). Corporate social responsibility (CSR) in Sweden. Retrieved August 19, 2017, from <https://sweden.se/business/csr-in-sweden/>
- Sweden. (2016b). Energy use in Sweden. Retrieved August 9, 2017, from <https://sweden.se/society/energy-use-in-sweden/>
- Swedish Work Environment Authority. (2017). Work environment work and inspections. Retrieved October 17, 2017, from <https://www.av.se/en/work-environment-work-and-inspections/>
- Tammoja, H. (2013). *Automaatika ja releekaitse*.
- Tschoegl, A. (1982). Foreign bank entry into Japan and California. *New Theories of the Multinational Enterprise*. Croom. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?q=tschoegl+1982+japan&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5
- Vabariigi president ... (2016). Vabariigi President Kersti Kaljulaid aasta põllumehe väljakuulutamisel 25. oktoobril 2016. Retrieved June 30, 2017, from <https://www.president.ee/et/ametitegevus/koned/12621-2016-10-26-06-33-47/index.html>

- Välisministeerium. (2012). Turule sisenemine. Retrieved September 1, 2017, from <http://vm.ee/et/turule-sisenemine-8>
- Välisministeerium. (2014). Ärikeskkond. Retrieved September 1, 2017, from <http://vm.ee/et/arikeskkond-7>
- Västerbotten Investment Agency. (2017). Infrastructure of Sweden.
- Vattenfall. (2015). *Vattenfall 2014 Annual Report*. Retrieved from https://corporate.vattenfall.com/globalassets/corporate/investors/capital_markets_day/9.-ba-distribution_cmd_2015.pdf
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1880689>
- Wahl, M. (2015). Strategic audit and ownership strategy. *International Journal of Business and Social*. Retrieved from <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/838>
- Wallnerström, C. J., Grahn, E., & Johansson, T. (2017). Analyses of the Current Swedish Revenue Cap Regulation (PDF Download Available). *CIREC 2017 Conference*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317716736_Analyses_of_the_Current_Swedish_Revenue_Cap_Regulation
- Watkins, M. D. (2007, March). From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>
- Wheelen, T. L. ., & Hunger, J. (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability. Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?q=wheelen+hunger+Strategic+Management+and+Business+Policies.+Toward+Global+Sustainability+2012&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5
- Wikipedia. (2017). Sweden. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Sweden>
- World Intellectual Property Organization. (2017). Statistical Country Profiles - Sweden. Retrieved August 9, 2017, from http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/profile.jsp?code=SE
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=OgyqBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT243&dq=analysis+method+case+study&ots=FaN7ial00e&sig=v1ZafSmj0K9bU1HvadWXmQfLfxo>

LISAD

Lisa 1. Elektrilevi analüüsi tabelid

Tabel L1.1. Väliskeskonna analüüsi kokkuvõte

Väline faktor	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
Võimalused				
O1 Alternatiivsete elektrivarustuslahenduste pakkumine	0,15	4	0,6	Pakkuda ise võrguteenuse alternatiive
O2 Laienemine välisriikidesse	0,15	4	0,6	Olemasolevate kvaliteetsete teenuste pakkumine välisriikidesse
O3 Õigusruumi muutused	0,05	4	0,2	Elektrienergia tootmise ja müümise piirangu eemaldamine
O4 Taristuteenuste turu hõivamine	0,05	4	0,2	Uut tehnoloogiate arengu ja tegevusalade kaudu, võib olla ka riigi huvides
O5 EL toetusmeetmed	0,05	2	0,1	Toetuste rakendamine ärihuvide realiseerimisel
O6 Elektritarbimise suurenemine	0,025	4	0,1	Põhiäri kasv
O7 Koostöö elektriühendustevõtetega	0,025	3	0,075	Peatöövõtjana hangetel osalemine
O8 Välisriikide võrguettevõtetele teenuste pakkumine	0,025	2	0,05	Enda väljatöötatud uute lahenduste pakkumine
Ohud				
T1 Alternatiivsete elektritootmistehnoloogiate areng	0,15	5	0,75	Väheneb vajadus võrguteenuse vastu
T2 Surve nõukogult ressursside vähendamiseks	0,1	3	0,3	Vähem ressursse lisaäri kasvatamiseks
T3 Regulaatiivse keskkonna muutus	0,05	3	0,2	Konkurentide turuosa suurenemine
T4 Majanduskeskkonna muutus	0,05	3	0,15	Elektritarbijate vähenemine
T5 Monopoolsusest tulenev kehv maine	0,05	2	0,1	Pärsib lisaäri kasvu ja muutusi võrguteenuse hinnastamises
T6 Tugeva konkurendi sisenemine Eesti turule	0,025	2	0,05	Globaalse ettevõtte laienemine Eestisse
T7 Poliitilised otsused	0,025	2	0,05	Põhiäri tulukuse vähenemine
T8 Riiklikud taastuvenergia toetused	0,025	2	0,05	Võivad kaasa tuua olulisi tehnilisi takistusi ja investeringuid elektrivõrgu toimimise tagamiseks
KOKKU	1	34	3,2	

Lisa 1 järg

Tabel L1.2. Sisekeskkonna analüüsi kokkuvõte

Sisemine faktor	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kommentaar
Tugevused				
S1 Monopoolne seisund	0,15	5	0,75	Tagatud klientuur ja rahavood
S2 Ressursid	0,15	4	0,6	Suur personal, üleriigiline teenindusvõrk, võimalus tegevusi laiendada
S3 Organisatsioonisisene areng	0,025	4	0,1	Võimalus areneda ja organisatsioonisiselt liikuda
S4 Kompetents	0,05	4	0,2	Tippspetsialistid ja pikaajane kogemus
S5 Koostööpartnerid	0,05	5	0,25	Hea koostööpartnerite võrgustik
S6 Olemasolev kliendibaas	0,05	3	0,15	Info klientide kohta
S7 Ühiskondlik tuntus	0,025	2	0,05	Ohutuse eestvedaja maine
S8 Lai tooteportfell	0,025	2	0,05	Pakutakse mitmeid erinevaid elektriala teenuseid
S9 Investeeringisvõimekus	0,05	3	0,15	Tugev investeeringisvõimekus
S10 Olemasolevad infosüsteemid	0,025	4	0,1	Hästi toimivad süsteemid, mis tagavad põhitegevuse sujuvuse
Nõrkused				
W1 Aeglane reageerimine	0,1	4	0,4	Pikad ja ebaefektiivsed protsessid, puudub paindlikkus
W2 Müügikompetents	0,1	4	0,4	Müügikogemus puudub, valmisolek madal, kehv motivatsioonisüsteem
W3 Infotehnoloogiline arendusvõimekus	0,05	3	0,15	Madal tase
W4 Teadmiste koondumine üksikutele töötajatele	0,05	3	0,15	Järelkasvu tagamine ei ole süsteemne
W5 Ettevõtte struktuur	0,025	3	0,075	Pidevas muutuses, töötajatele kohati arusaamatu
W6 Sisekommunikatsioon	0,025	2	0,05	Osakondadevaheline info liikumine kehv
W7 Muutuste läbiviimine	0,05	4	0,2	Ei suudeta piisavalt efektiivselt muutusi realiseerida ja kommunikeerida, püütakse parandada
KOKKU	1	36	3,0	

Lisa 1 järg

Tabel L1.3. Strateegiliste faktorite analüüsi kokkuvõte

Strateegilised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalitud tulemus	Kestvus			Kommentaar
				Short	IM	Long	
S1 Monopoolne seisund	0,2	4	0,8			x	Garanteeritud tulu
S2 Ressursid	0,2	4	0,8		x		Vajalik ressurss laienemiseks
W2 Müügikompetents	0,05	3	0,4	x			Kogemuse puudumine
W1 Aeglane reageerimine	0,2	4	0,8		x		Suur ettevõtte, keerulised protsessid
O2 Laienemine välisriikidesse	0,1	3	0,6			x	Lisaäri kasvatamine olemasoleva kogemuse pealt
O1 Alternatiivsete elektrivarustuslahenduste pakkumine	0,1	4	0,4		x		Väheneva võrguteenuse mahu tasakaalustamine ise alternatiivsed lahendusi pakkudes
T2 Surve omanikelt ressursside vähendamiseks	0,05	3	0,3	x			Inimressursi puudujääk
T1 Alternatiivsete elektritootmis-tehnoloogiate areng	0,1	4	0,8		x		Võrguteenuse nõudluse vähenemine
Kokku	1	29	3,8				

Tabel L1.4. TOWS analüüs

Välised faktorid \ Sisemised faktorid	Tugevused (S)	Nõrkused (W)
Võimalused (O)	Kasutades laialdasi olemasolevaid ressursse ja kompetentse kasvatame lisaäri eelkõige välisriikidesse laienedes ja pakkudes ise võrguteenuse alternatiivlahendusi	Kasvatades müügikompetentsi ning protsesside efektiivsust pakume ka välisriikidesse alternatiivseid elektrivarustuslahendusi
Ohud (T)	Kasutades laialdasi olemasolevaid ressursse ja kompetentse parandame pidevalt võrguteenuse kvaliteeti kasutades selleks parimaid tehnoloogilisi lahendusi	Kasvatades müügikompetentsi ning protsesside efektiivsust suudame samade ressurssidega genereerida lisatulu eelkõige alternatiivsete elektrivarustuslahendustega

Lisa 1 järg

Tabel L1.5. Teostamise, hinnangu ja kontrolli plaan

Strateegilised Faktorid	Tegevusala	Prioriteet	Vastutaja	Ülevaate sagedus	Kriteerium
S1 Monopoolne seisund	Võrguteenuse kasumlik hinnastamine	2	Juhatuse esimees	Kvartal	Võrguteenuse mahu kasv
S2 Ressursid	Kompetentside rakendamise võimaluste leidmine	1	Juhatuse liige	Kvartal	Uute teenuste lansseerimine
W2 Müügikompetents	Kasvata müügi-kompetentsi	1	Klienditeenindus osakonna juht	Kuu	Müügitulemus töötaja kohta
W1 Aeglane reageerimine	Sisemiste protsesside parendamine	1	Protsesside arendusjuht	Kvartal	Protsessiaegade vähenemine
O2 Laienemine välisriikidesse	Välishangetel osalemine	1	Elektrivõrgu teenuste osakonna juht	Nädal	Realiseeritud projektid
O1 Alternatiivsete elektrivarustuslahenduste pakkumine	Lahenduste arendamine	2	Tootearendus osakonna juht	Kuu	Uute lahenduste arv
T2 Surve nõukogust ressursside vähendamiseks	Muuda protsesse efektiivsemaks	1	Protsesside arendusjuht	Kuu	Protsessiaegade vähenemine
T1 Alternatiivsete elektritootmistehnoloogiate areng	Lahenduste arendamine	2	Tootearendus osakonna juht	Kvartal	Kaotatud põhiäri tulu kaetud lisaäri

Lisa 2. Rootsi elektrivõrgus tegutsevad ettevõtted

Allolevas nimekirjas on toodud väljavõte suurematest ettevõtetest, kes aktiivselt tegutsevad Rootsi elektrivõrgus, osalevad hangetel ning kes on potentsiaalsed partned ja konkurendid Elektrilevile Rootsi turule automaatikateenuste pakkumisel. Lisaks mõned väiksemad konkreetselt automaatikatööde osas partnerit vajavad võrguehitusettevõtted. Toodud ettevõtete kohta teostas autor taustauuringu, mis sisaldas ettevõtte töötajate arvu, käibemahu, partnerite kaasamise praktikat ja korporatiivset poliitikat, kontaktisikuid ja referentse. Ettevõtted: ÅF AB, Rejlers Engineers AB, WSP Sverige AB, Sweco AB, Bravida AB, Siemens AB, ABB AB, Eitech Electro AB, SEBAB AB, Relacom AB, Eltel Networks Infranet AB, Öresundskraft Kraft & Värme AB, Otera Ratel AB, ABEKA El & Kraftanläggningar AB, Linjemontage AB, ATS Kraftservice AB, Elajo El & Energiteknik AB, Vattenfall Services Nordic AB, Infratek Sverige AB, ONE Nordic AB, Anläggning & Kabel Entreprenad i Malmö AB, Empower AB, Kraftkonsult AB.

Äripartnerite leidmiseks saab Eestis kasutada ekspordi tugiorganisatsioone Ettevõtluse Sihtasutus, Eesti Väliskaubanduse Liit ja Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. Lisaks on Rootsi Kaubanduskoja kaudu võimalik saada infot äripartnerite kohta ning tellida turusegmentide ülevaateid. Rootsis tegutseb 11 regionaalset kaubanduskoda, mille tavapäraseks teenusteks on liikmetele äripartnerite leidmine, kohtumiste, ärireiside, seminaride korraldamine, juriidiline nõustamine ja lobby-tegevus. Rootsi Kaubandusliit on üks suuremaid importööre, jae- ja hulgimüüjaid koondav ligikaudu 13 000 liikmega katusorganisatsioon. Kaubandusliidu liikmed katavad enamuse Rootsi sisekaubandusest ja impordist. Tellimuse korral väljastavad haruliidud tasu eest oma liikmeskonda kuuluvate importööride ja hulgimüüjate nimekirju. Rootsi Kaubandusuuringute Instituudist saab tellida mitmesugust jae- ja hulgimüüki puudutavat informatsiooni, mis seisneb põhiliselt konkreetse turu statistikas (nt turu suurus ja maht, osalejate arv koos oluliste turuliidrite äramärkimisega). Rootsi Ettevõtete Registriametist saab teha järelepärimisi ettevõtete seisundi kohta, näiteks pankrotiohu korral või majandusaasta aruande saamiseks. Kõige kindlam ettevõtte majandustausta uurimise meetod on tellida krediidiinformatsiooni kas Rootsi pankade krediidiinfo keskuselt või mõnelt rahvusvaheliselt krediidiinfo firmalt. (Välisministeerium, 2012)