

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Piret Valu

**EESTI ETTEVÕTETE LAIENEMINE ARAABIA RIIKIDESSE:
TURULE SISENEMINE JA TURUL TEGUTSEMINE**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Rünno Lumiste

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Piret Valu

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123201

Üliõpilase e-posti aadress: piret.valu@student.ttu.ee

Juhendaja dotsent Rünno Lumiste:

Töö vastab magistritööle/bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. RAHVUSVAHELISTUMINE JA ARAABIA RIIGID SIHTTURGUDENA	8
1.1. Rahvusvahelistumise teoreetiline raamistik	8
1.1.1. Rahvusvahelistumise mudelid ja tunnetuslik kaugus	8
1.1.2. Sisenemisviisid välisturgudele	11
1.2. Araabia riikide ettevõtlus keskkond ja logistiline taustsüsteem	14
1.2.1. Ettevõtluskeskkond Araabia riikides	15
1.2.2. Logistiline taustsüsteem Araabia riikides	18
1.3. Araabia riikide õiguslik keskkond	21
1.3.1. Araabia riikide õigusliku keskkonna alused ja finantssüsteem	21
1.3.2. Araabia riikide lepingu-ja äriõigus	23
1.4. Araabia riikide inimesed ja kultuur	24
1.4.1. Inimesed, islam ja ühiskondliku elu korraldus	24
1.4.2. Väärtused ja suhtlemine Araabia riikide inimestega	26
2. EESTI ETTEVÕTTED ARAABIA TURGUDEL	30
2.1. Eesti ettevõtete senine tegevus Araabia turgudel	30
2.2. Valimi moodustamine ja uuringu meetod	34
2.3. Uuringus osalenud ettevõtete tutvustus	38
2.3.1. ASB Greenworld Eesti OÜ	38
2.3.2. Bole OÜ	39
2.3.3. Fortumo AS	40
2.3.4. Nortal AS	42
2.3.5. Regio AS	44
2.3.6. Solis BioDyne OÜ	46
2.3.7. Toftan AS	48
2.3.8. Top Connect AS	49
3. JUHTUMITE TULEMUSED, VÕRDLU JA ANALÜÜS	52
3.1. Turule sisenemine	54

3.2. Läbirääkimised ja suhtlus	57
3.3. Lepingud ja tingimused	60
3.4. Eesti riigi ja teiste Eesti ettevõtete roll	61
KOKKUVÕTE	63
VIIDATUD ALLIKAD	66
SUMMARY	74
LISAD	76
Lisa 1. Vaadeldavate riikide majandusvaldkonna ülevaade	76
Lisa 2. Vaadeldavate riikide kolm suurimat probleemi äri tegemisel	81
Lisa 3. Vajalikud dokumendid vaatluse all olevatesse sihtriikidesse ekspordimisel	82
Lisa 4. Logistiline tulemusindeks 2014	84
Lisa 5. Vaadeldavate riikide õigusliku keskkonna kommentaarid	85
Lisa 6. Kultuuri alustalad vaadeldavates riikides Greet Hofstede kultuuridimensioonide põhjal	87
Lisa 7. Eesti eksport Araabia Liiga riikidesse aastatel 2004-2014, euro	88
Lisa 8. Valitud Araabia riikide ekspordipartnerigrupi muutus tulenevalt riiki eksporditud kauba väärtusest	90
Lisa 9. Olulisemad ekspordikaubagrupid Eestist aastatel 2004-2014 neljakohalise KN koodi alusel vaatlusalustesse riikidesse	91
Lisa 10. Kaubagruppide esinemine neljakohalise koodi alusel vaadeldavatesse riikidesse 2004-2014 viie suurima kaubagrupi ja 2014.aasta kümne suurima kaubagrupi alusel	93
Lisa 11. Eesti teenuste bilanss aastatel 2003-2014 vaatlusaluste Araabia riikidega, miljon eurot	95
Lisa 12. Eesti teenuste bilanssi jagunemine valdkonniti aastatel 2004-2012 vaatlusaluste Araabia riikidega, miljon eurot	96
Lisa 13. Poolstruktureeritud intervjuu teemad	97
Lisa 14. Uuringus osalenud ettevõtete kommentaarid	98

ABSTRAKT

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millisel viisil on Eesti ettevõtted Araabia riikide turgudele jõudnud ja millisel viisil seal tegutsevad. Välisurgudele jõudmine on paljudele Eesti ettevõtetele oluliste tegevuste seas. Ühelt poolt peavad Eesti ettevõtted oma mõningateks oma suurimateks väljakutseteks välisturule minekul väheseid turundusoskuseid, tarbijaturgude kehva tundmist ja kitsast kontaktvõrgustikku. Teiselt poolt on Araabia riigid Eestile nii geograafiliselt kui tunnetuslikult kaugel, mis muudab turgudele ligipääsemise keerulisemaks. Kvalitatiivse uuringu kaudu toodi välja kuidas piirkonnas juba tegutsevad ettevõtted on eelnevalt välja toodud probleemid ületanud, keskendudes kontaktide leidmisele, läbirääkimistele ja kontaktide hoidmisele. Lisaks on töös kajastatud Eesti riigi roll Eesti ettevõtete Araabia riikides tegutsemisel. Uuringust selgunud märksõnadena Eesti ettevõtete kogemusest Araabia riikides võib välja tuua messid, kontaktvõrgustike olulisuse, vahendajad turul, läänelikkuse, isikliku suhte, aja tajumise ja Eesti riigi vähese rolli piirkonnas tegutsemisel.

Märksõnad:

Rahvusvahelistumine, turule sisenemine, eksport, Araabia riigid, Lähis-Ida, Põhja-Aafrika, Eesti ettevõtted

Internationalization, market entry, export, Arabic countries, Middle East, North Africa, Estonian enterprise

SISSEJUHATUS

2008. aasta lõpus aset leidnud järsu maailmamajanduse kaubavahetuse mahtude languse tulemusel vähenes Eesti sisemajanduse koguprodukt (SKP) aasta kokkuvõttes 5,1%. 2009. aastal oli SKP langus tulenevalt kiiresti vähenenud sisetarbimisest ja välisurgude nõudlusest veelgi järsem, ulatudes 13,9%-ni. 2010. aastal algas majanduse taastumine ekspordi toel. Ekspordis nähakse võimalust majanduse taastumiseks. Eesti Vabariigi valitsuse poolt kinnitatud konkurentsivõime kavas „Eesti 2020“ seatud konkurentsivõime tõstmise eesmärkidest 2015. ja 2020. aastaks võib pidada kõige ambitsioonikamaks ekspordi osatähtsuse kasvatamise eesmärki 0.085%-lt 2009. aastal 0.110%-ni 2020. aastal maailma koguekspordist (Konkurentsivõime ... 2011, 3-16). Eesti Tööstus-ja Kaubanduskoja poolt koostatud Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuringust (Eesti ettevõtete ... 2010, 7) selgus, et ettevõtted peavad mõningateks oma suurimateks väljakutseteks välisurule minekul väheseid turundusoskuseid, tarbijaturgude kehva tundmist, ja kitsast kontaktvõrgustikku. Käesoleva töö autor vaatab neid teemasid lähemalt ühes kindlas ekspordipiirkonnas.

Töö objektiks on võetud Põhja-Aafrika ja Lähis-Ida riikides tegutsevad Eesti päritolu ettevõtted. Täpsemalt on töös piirkonna all mõeldud Araabia Liigasse kuuluvaid riike (Member states 2015), töö autor kasutab töös „Araabia riigid“ ja „Põhja-Aafrika ja Lähis-Ida“ sünonüümidenä. Eesti eksport vaatlusalustesse riikidesse oli 2014. aastal 0,87% koguekspordist, olles võrreldes 2013. aastaga kahanenud 0,06 protsendipunkti. Viimase aja suurim osakaal oli 2007. Aastal, moodustades 1,15% Eesti koguekspordist (VK09: Kaupade ... 2015). Araabia Liiga riikide seast on töös keskendutud 13 riigile: Alžeeria, Araabia Ühendemiraadid (edaspidi AÜE), Bahrein, Egiptus, Jeemen, Jordaania, Katar, Kuveit, Liibanon, Maroko, Omaan, Saudi Araabia ning Tuneesia. Valiku aluseks oli riikide geograafiline positsioon ja varasemad kaubandussuhted Eestiga, mõned riigid jäid välja ka kohaliku pingelise olukorra tõttu (olukord Jeemenis muutus töö koostamise lõppjärgus). Eesti eksport vaatlusalustesse riikidesse oli 2014. aastal 0,86% koguekspordist, olles 2013. aastaga võrreldes tõusnud 0,06 protsendipunkti. Viimase aja suurim osakaal oli 2007. aastal, moodustades 0,95% koguekspordist (VK: Kaupade ... 2015). Selle põhjal võib öelda, et Araabia riigid on Eesti

ettevõtete poolt seni vähe tähelepanu saanud, kuid samas pakuvad võimalust laieneda uutele kaugematele turgudele. Euroopavälistest turgudest tuuakse enamasti esile Aasiat, eriti Hiinat, kuid „sama kauge, müstiline, keeruline ja ohtlik, kuid ka võimalusterohke ja tulus on Araabia, aga laiemalt ka kogu islamimaailm“ (Edu nimel ... 2015). Kuna tegemist on Eesti jaoks geograafiliselt, kuid mis autori arvates veel olulisem - tunnetuslikult kaugete riikidega, siis võib see olla üks põhjustest, miks piirkond seni väheste Eesti firmade sihtriigiks on olnud või miks seal tegutsemist ei ole edu saatnud. Töö autor soovib ka välja tuua, et kuigi poliitiline olukord on üks aspekte, mille alusel riigi või piirkonna atraktiivsust hinnatakse, siis antud töös ei ole sellele olulisel määral keskendutud.

Töö autori eesmärgiks on tuvastada, millisel viisil on Eesti ettevõtted Araabia riikide turgudele sisenenud ja kuidas nad seal tegutsevad, aidates neil seeläbi hõivata uusi turge ning suurendada kasumit läbi eksportimise või Araabia riikides muul viisil tegutsemise. Töö annab panuse teabele seni Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise seisukohast põhjalikult uurimata piirkonna kohta ja toob esile olulised aspektid Araabia riikides tegutsemise kohta.

Eelnevast tulenevalt on magistritöö keskne uurimisküsimus: **Millised on Eesti ettevõtete praktikad Põhja-Aafrika ja Lähis-Ida riikides tegutsemisel?** Lisaks sellele annab autor ülevaate **erinevatest välisturule sisenemise viisidest, seletab tunnetusliku kauguse mõistet ja toob välja Araabia riikide ärilise, õigusliku ja kultuurilise tausta,** andmaks raamistiku uuringu käigus saadud tulemustele ning olles abiks nende tõlgendamisel.

Töö autor kasutab uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset meetodit, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuusid kaheksa Araabia riigis tegutseva ettevõtte esindajaga. Töö esimeses osas antakse ülevaade rahvusvahelistumise teooriates, välisturule sisenemisviisidest ja Araabia riikidest äritegevuse sihtkohana. Töö teises osas on toodud välja Eesti senine väliskaubandus Araabia riikidega, uuringu meetodi kirjeldus ning uuringus osalenud ettevõtete tutvustus. Kolmandas osas on ettevõtete juhtumitest saadud teabe võrdlus ja analüüs. Viimasena on toodud töö kokkuvõtte ning lisadena vajalikud materjalid töö täielikuks mõistmiseks.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat dotsent Rünno Lumistet toetuse ja nõuannete eest. Samuti soovib töö autor tänada uuringus osalenud ettevõtete esindajaid nende aja, kogemuse jagamise ja koostöö eest. Viimasena soovib töö autor tänada oma perekonda ja sõpru mõistmise ning tähelepanekute eest.

1. RAHVUSVAHELISTUMINE JA ARAABIA RIIGID SIHTTURGUDENA

Esimeses peatükis keskendub töö autor teoreetilisele taustsüsteemile. Ühelt poolt koosneb see rahvusvahelistumise teooriatest, tuues sisse tunnetusliku kauguse ja sisenemisviisidest välisturgudele. Teiselt poolt koosneb peatükk Araabia riikide omapärade väljatoomisest ärilisest seisukohast. Peatükiga luuakse kontekst töö raames läbi viidud uuringu tulemuste paremaks mõistmiseks.

1.1. Rahvusvahelistumise teoreetiline raamistik

Käesolevas alapeatükis on keskendunud olulisematele rahvusvahelistumise teooriatele, millele on juurde toodud tunnetusliku kauguse olemus. Lisaks on alapeatüki teises punktis välja toodud võimalikud sisenemisviisid välisturgudele.

1.1.1. Rahvusvahelistumise mudelid ja tunnetuslik kaugus

Antud punktis on töö autor välja toonud põhilised rahvusvahelistumise teooriad. Lisaks on peatunud tunnetusliku kauguse mõistel. Töö autor leiab, et see on vajalik, kuna Eesti ja Araabia riikide vahel on küll märgatav geograafiline kaugus, kuid veel suurem tunnetuslik kaugus.

Uppsala mudel on loodud Rootsi teadlaste Johanson ja Vahlne (1977) poolt seoses Rootsi ettevõtete rahvusvahelistumisega. Mudelis eeldatakse, et infopuuduse tõttu ja ebamäärasuse vältimiseks, hakkavad ettevõtted eksportima lähiriikidesse või riikidesse, mis on üsna teada-tuntud või sarnased äritegevuse poolest (Johanson *et al* 1975, 306). Johanson ja Vahlne usuvad, et teave, mida saadakse kogemustest on mudelis kriitilisim, kuna seda ei saa kergelt omandada objektiivse teabe kaudu (Johanson *et al* 1977, 28). Oluline on ka märkida, et ei eeldata, et ettevõtte teeb läbi kõik mudelis toodud faasid. Mõned turud ei ole piisavalt

suured, et kõiki faase saaks rakendada ja firmad, mis teistelt turgudelt saanud rohkem kogemusi, võivad mõned etapid vahele jätta (Johanson *et al* 1975,307). Lisaks, kui turg on stabiilne, siis võib olulist turuinfot saada ka muud moodi kui kogemuse kaudu (Laine *et al* 2000, 3). Mudeli ülevaatamisel 2007. aastal on lisatud usalduse loomise ja võrgustikest uute teadmiste loomise aspektid. Välja on toodud ka see, et teadmiste loomine ei ole sama, mida eeldati esialgses mudelis ja et tunnetuslik kaugus võib olla kaudse mõjuga, kuid see ei tähenda, et mõju ei oleks (Johanson *et al* 2009).

Uppsala mudeli edasiarendus on POM ehk Helsinki mudel. Autor on töös seda kirjeldanud kaudsete allikate abil. Mudel loodi Luostarineni ja Welchi poolt 1970/80–ndatel. Nende lähenemine seletab rahvusvahelistumise protsessi läbi kolme olulise dimensiooni: toode, tegevus ja turg (POM – *product-operation-market*). Mudelis oluline faktor on teadmised ja eeldatakse, et teave välisturu kohta peaks olema peamiselt saadud läbi kogemuse (Luostarinen 1989 Agan 2006,4 kaudu; Luostarinen 1994 Seppänen 2012, 8 kaudu).

Järgmisena vaatleb töö autor suhtevõrgustiku mudelit. Mudel on arendatud Johanson ja Mattson poolt 1988.aastal ning viitab sellele, et firma tegevused turul on kumulatiivne protsess, milles suhted järjest luuakse, säilitatakse, arendatakse ja lõpetatakse, et anda rahuldavat lühiajalist majandusliku kasu ja luua positsioon võrgustikus, tagades pikaajalise firma edu (Johanson *et al* 1988, 292-294). Põhiline kasu võrgustikust on ligipääs infole ja nõuannetele (Hoang *et al* 2003, 166). Teatava kriitika on välja toonud Bell *et al* artiklis (2004, 26), kus 30 Suurbritannia firma seas läbiviidud uuring äristrateegia ja rahvusvahelistumise seoste kohta vaidleb selle üle, et võrgustikud pigem pakuvad vahendeid, et ressurside defitsiidist üle saada, kui et need on *per se* juhtivad jõud rahvusvahelistumisel.

Viimasena toob töö autor sisse varajase kohaneja ehk *Born Global* mudeli. Mudel sai alguse uuringust, kus Austraalia Tööstusnõukogu ja McKinsey & Company uurisid Austraalia kõrge lisandväärtusega tootmistööstust (Rennie 1993). *Born Global* ettevõtted on tüüpiliselt väiksed ettevõtlikud firmad, mis luuakse rahvusvaheliseks või saavad selleks esimese kahe tegutsemisaasta jooksul. Selline käitumisviis on tavaline firmadele, mis jahivad väikseid nišše ja rahvusvahelistumisel toetatakse eelkõige immateriaalsetele varadele (Bell *et al* 2001, 173-176; Knight *et al* 2004, 127). *Born Global* üks edasiarendustest on *Born Again Global*. Sel puhul on tegemist firmadega, mis on seni tegutsenud edukalt oma koduturul, ilma ilmse motivatsioonita rahvusvahelistuda, aga mis on otsustanud seda siiski teha ja kiiresti (Bell *et al* 2001, 173). Mõningast kriitikat *Born Global* mudelile pakuvad Rasmussen ja Madsen (2002)

oma artiklis, kus tuuakse esile, et ei ole olemas ühtset selget definitsiooni sellele, mis on *Born Global*. Pigem võib *Born Global* kontseptsiooni näha vihmavarjuna, mille all globaalseid idufirmasid, kõrgtehnoloogiafirmasid jt saab uurida. Teise variandina võib *Born Global* mudel olla osa firma arengust rohkem ärksaks (*agile*) firmaks. Sel juhul on *Born Global* lihtsalt aste traditsioonilise tootmisfirma arenemisel uueks organisatsioonivormiks.

Välisurgudel tegutsemine ei too kaasa ainult lisandunud ärivõimalusi, aga ka uusi väljakutseid nagu erinevus keeles, tarbijakäitumises, kultuuristandardites, õiguslikus taustas ja ostujõus (Stöttinger, Schlegelmilch 1998, 358). Vahet ostja ja müüja vahel võib seletada „raske“ dimensiooniga nagu geograafiline kaugus ja „pehme“ dimensiooniga nagu käitumine ja tunnetamine (Klein, Roth 1990, 29). „Raske“ ehk füüsilise kaugus koosneb erinevatest faktoritest, mis mõjutavad toodete, teenuste ja raha vahetust eri riikides, nagu näiteks transpordi aeg ja kulu, ajavahe ja infrastruktuur. „Pehme“ ehk tunnetuslik kaugus keskendub äritavadele, keelele, religioonile, poliitikatele, õigusele ning väärtustele ja suhtumisele töö, saavutuste, tervise ja teaduse suhtes (Agndal 2004, 2).

Panuse tunnetusliku kauguse mõistmisele andis O’Grady ja Lane (1996) uuring, mis toetas ideed, et tunnetuslik kaugus on rohkem kui kultuuriline erinevus. Uuringus Kanada jae-müügifirmade ekspordist USA-sse seati kahtluse alla arvamus, et tunnetuslikult lähematesse riikidesse on eksport edukam. Tunnetusliku kauguse paradoks on, et tegevust tunnetuslikult lähedastes riikides ei ole tingimata kergem juhtida, kuna eeldused sarnasuste kohta takistavad märkamast kriitilisi erinevusi. Evans *et al* (2000, 154) artiklis vaieldakse, et varasemalt paika pandud tähendused tunnetuslikule kaugusele ei ole piisavad, kuna tunnetuslik kaugus tuleneb pigem mõtekäikudest, kultuuriliste ja äriliste erinevuste vastuvõtmisest ja arusaamisest.

Stöttinger ja Schlegelmilch (1998) uuringu tulemused seavad samuti kahtluse alla tunnetusliku kauguse kontseptsiooni: uuringu tulemused on vastupidised eeldusele, et psüühiline kaugus on negatiivselt seotud ekspordi arenguga. Üks uuringu tulemuste tõlgendamise variant on, et tunnetusliku kauguse mõiste on „üle tähtaja“ – tunnetusliku kauguse tähtsus on riikide vahel vähenenud tänu suurenenud suhtlusele globaliseerivas maailmas (Stöttinger, Schlegelmilch 1998, 367, Evans *et al* 2000,166). On leitud, et mõningatel juhtudel eksport tunnetuslikult kaugetesse riikidesse võib olla suurem kui tunnetuslikult lähedastesse riikidesse. Sellegi poolest on tunnetuslik kaugus jätkuvalt relevantne - kultuuri ja äri erinevuste tunnetamine võib tõsta ettevõtte tulemuslikkust, kuna tehakse rohkem pingutusi, et saada teada ja täielikult mõista välisurгу (Evans *et al* 2000,

166-167). Töö autor nõustub Stöttinger ja Schlegelmilch arusaamaga, kuna tunnetuslikult kauge riigi korral on oht teha viga, millele O'Grady ja Lane oma uuringus viitavad, väiksem. Tunnetuslikult kaugete riikidega nagu seda on Araabia riigid Eestile leiab töö autor, et eeltööd tehakse põhjalikumalt kui Eestile lähemal olevasse riiki eksportides või vähemalt sisenetakse turule eeldusega, et see on teistsugune kui kodu-või lähiturug.

Punktis toodi välja kolm põhilist rahvusvahelistumise mudelit alates järk-järgulisest Uppsala mudelist, minnes edasi võrgustikul põhineva mudeliga ja lõpetades varajase kohaneja mudeliga. Punktis on eraldi toodud tunnetusliku kauguse olemus, olulisus ja mõningased piirangud ning tähelepanukohad. Järgmises punktis tutvustatakse sisenemisviise välisriikidele.

1.1.2. Sisenemisviisid välisriikidele

Antud punktis on töö autor välja toonud võimalikud sisenemisviisid välisriikidele. Punkt on oluline, kuna annab raamistiku mõistmaks hiljem töös Eesti ettevõtete poolt välja toodud Araabia riikidesse sisenemise viise ning võimalike põhjuste nende valikute taga.

Erinevaid sisenemisviise tutvustades lähtub töö autor Cavusgil *et al* (2013B) võimalikust sisenemisviiside jaotusest: tehingutel põhinev, lepingutel põhinev ja investeringutel põhinev. Tehingutel põhineva sisenemise ehk ekspordi kaudu saab firma testida toodete sobivust turule ja kasvatada sissetulekuid ilma riiki otse investeerimata. Sisenemisviisiga kaasnevad väiksem risk ja kulutused. Puudustena võib välja tuua vähem võimalusi tarbijate, konkurentide ja teiste turuosaliste tundma õppimiseks ning sisenemisbarjäärid (Cavusgil *et al* 2013A, 183-185; Cavusgil *et al* 2013B, 209). Ekspordimise saab jaotada kaudseks ja otseseks ning eraldi võib välja tuua hangetel osalemise.

Kaudse ekspordi korral paikneb vahendaja ettevõtte koduriigis. Põhiliseks eeliseks on suhteliselt soodne viis välisriigis kohalolekuks ilma otseeksporti keerukuse ja riskideta (Cavusgil *et al* 2013A, 187; Straub, Attner 1994, 687). Miinuspooleks on kontrolli kaotamine müügi osas, vähene teave välisriiki kohta ja firma maine sõltuvus vahendaja mainest ning tegudest (Cavusgil *et al* 2013B, 210). Kaudse ekspordiga tegelevad kaubavahendusfirmad (ing.k. *trading company*) ja ekspordi juhtimise ettevõtted (ing.k. *export management company*) (Cavusgil *et al* 2013A, 49). Eraldi kaudse ekspordi meetodina võib välja tuua ekspordimise suurema ettevõttega koos (ing.k. *piggybacking*). See on osalusel mittepõhinev kokkulepe, kus üks ettevõtja (kandja, ing.k. *carrier*) turundab teise ettevõtja (kaasasõitja,

ing.k. *rider*) tooteid. Tegemist on ettevõtete vabatahtliku ühinemisega, et saavutada koos mingeid eesmärke, mida üksi efektiivselt täita ei suudetaks. Tavaliselt on kaasasõitjaks väike firma, rahvusvahelistumise tee alguses ja kandjaks suurem, juba laialdase kogemusega, ettevõtte. Kaasasõitja saab kasu kandja teadmistest turu kohta ja/või tema jaotusvõrgust; kandjale on kaasasõitja kasulik sortimendi laiendamiseks ning mõlemad saavad kasu madalamatest tehingukuludest kui alternatiivide korral (Terpstra, Chwo-Ming 1998, 52-55). Töö autor leiab, et suurema ettevõtte kaudu eksportimine on heaks viisiks unikaalset toodet või teenust pakkuvale ettevõttele, et mõnevõrra lihtsamalt välisurgudele jõuda, kuid samas võib selle meetodi puhul osutuda keeruliseks õige partneri leidmine ja nõusse saamine.

Otsene eksport Cavusgil *et al* (2013B, 211) alusel toimub välisriigi vahendajate kaudu ning selle eelisteks on osaline või täielik kontroll turundusplaani üle sihtriigis, kiirem tagasiside turult ja parem kaubamärkide, patentide ning firma maine kaitse. Välisvahendajad käituvad eksportija esindajana, osaledes nende eest läbirääkimistel ja võttes endale kohaliku tarneahela juhtimise, hinnastamise ja klienditeeninduse kohustuse (Cavusgil *et al* 2013A, 187). Otsese ekspordiga kaks põhilist üles kerkivat probleemi on jaotuskanalite strateegia arendamine ja kohalike partnerite leidmine, motiveerimine ning toetamine. Kulud on suuremad kui kaudsel eksportimisel, kuna on vaja rohkem infot turu kohta ja risk on kõrgem. Suurimaks raskuseks on õigete vahendajate leidmine ja nendega suhete arendamine, keda võib leida osaledes messidel, külastades potentsiaalseid vahendajaid, uurides firmade ärikontaktide andmebaase ja kaubandus-assotsiatsioonidega kontakteerudes (Cavusgil *et al* 2013B, 212-216). Partnerid sihtturul võivad olla (Cavusgil *et al* 2013A, 48-49):

- Distribuuitor. Töötab lepingu alusel ja jaotab eksportija tooteid oma territooriumil need eelnevalt endale ostes, tihti tegeledes ka turundusfunktsiooniga.
- Agent. Indiviid või väike firma, kes vahendab ostu-müügi soove toodetel ja teenustel lepingu alusel ning komisjonitasu eest. Agent ei oma tooteid, millega ta kaupleb.
- Tootja esindaja. Vahendaja, kes on palgatud esindama ja müüma tooteid/teenuseid kindlal territooriumil. Olemuselt lepingulised müügiinimesed, aga suurema võimu ja autonoomiaga. Ei oma kaupu, mida esindavad ja tihti tasustatakse komisjonitasuga.

Otsese ekspordi üks vorme on ekspordiosakonna loomine, mis tegeleb otsemüügiga sihtriiki, tihti Interneti vahendusel. Kuigi tegemist on väikse riskiga, võimaldab tooteid müüa odavamalt ja kiiremini, vajab meetod siiski kapitali ja müügivõimekust (Cavusgil *et al* 2013A, 49; Straub, Attner 1994, 687). Eraldi otseeksportina saab välja tuua kohalikel

hangetel osalemist (Cavusgil *et al* 2013B, 214). Töö autor arvab, et suurem osa Eesti ettevõtete tegevusest välisturul toimub tehingutel põhineva sisenemisviisi raames.

Teise suure rühmana võib välja tuua lepingulise sisenemise, kus firma teeb lepingud rahvusvaheliste partneri(te)ga, mis võimaldavad partnerile ligipääsu intellektuaalsele omandile teatava tasu eest. Eelisteks on limiteeritud risk, paindlikkus, rõhuline tuumkompetentsidele, madal esialgne kapitalikulu ja madal kaasatud kapital. Põhiline risk on tulenev vähesest kontrollist, mis võib viia kvaliteedi langemiseni toodetes/tegevustes või teadmiste kadumiseni. Erinevad variandid on järgnevad (Ibid., 227-235):

- Litsentseerimine. Leping firma ja litsentsi võtja vahel mis lubab litsentsi andja tooteid toota ja turustada. Litsentsi andja jääb koduturule.
- Frantsiis. Leping firma ja frantsiisi võtja vahel, mis annab õiguse kasutada tervet ärisüsteemi vastutasuks teatava kompensatsiooni eest (Cavusgil *et al* 2013A, 45). Frantsiisi andja ise jääb kodumaale.
- Tehnoloogia üleviimise projektid (ing.k. *technology transfer*). Tehnoloogia ja teenuste ekspertiisi vahetus, ettevõtte unikaalse toote või teenuse võib müüa mis iganes hinnaga, mida turg on nõus maksma.
- Juhtimislepingud. Ühele ettevõttele õigus juhtida teise ettevõtte igapäevaseid toiminguid. Ei võimalda firmal saada püsivat turupositsiooni, lisaks ajamahukad läbirääkimised, kuid arvestatav alternatiiv otsesetele välisinvesteeringutele (FDI – *direct foreign investment*).
- Lepinguline tootmine. Nõuab vähest pühendumist finantsiliselt ja juhtimislikult, võimaldab kiiret ligipääsu turule.
- Võtmed kätte (ing.k. *turnkey*) projektid. Lepingud ehitistele, mis antakse üle välisomanikule valmimisel (Cavusgil *et al* 2013A, 45). Kuna tegu on olulisi finantse nõudvate projektidega, siis sellega saavad tegeleda vaid suured firmad.
- Infrastruktuuriprojektid. Enamus oste tehakse erakätes või valitsuse omanduses olevate organisatsioonide poolt.
- Vastuskaubandus (ing.k. *countertrade*). Kaupade ja teenuste vahetus importija ja eksportija vahel finantsiliste kannete asemel või lisaks. Kasutatakse juhul kui mõttekam on otse vahetada kaupa kui tuua raha tehingusse.
- Mitte-osalusega koostööd (ing.k. *non-equity collaborative ventures*). Võimaldab firmal kasu saada lisaressurssidest ning võtta osa suuremahulistest projektidest,

milleks ei ole üksi võimekust. Ei looda uut ettevõtet, vaid tegutsetakse projekti raames, mille erinevad variandid on strateegiline liit, konsortsium ja rist-litsentseerimine.

Kolmanda grupina on tehingud, mis sisaldavad FDI-d (Cavusgil *et al* 2013B, 238).

- Turundus/müük välisriigis. Turundus-, müügi- ja jaotusfunktsioon välisriigis.
- Ühisettevõtted. Luuakse välisriigi partneriga uus ühine ettevõtte, mille omandust jagatakse (Straub, Attner 1994, 688).
- Välisriigis omatud ettevõtte. Variandid on olemasoleva ettevõtte ülevõtmine või uue ettevõtte loomine (ing.k. *greenfield*).

Vaadates üldiselt Eesti eksportivaid ettevõtteid, siis kolmandasse gruppi kuuluvaid ettevõtteid on ilmselt kõige vähem tulenevalt selleks sisenemisviisiks vajalike ressursside mahukusest ja pikaajalisest seotusest kindla välisturuga.

Antud punktis tõi töö autor välja sisenemisviisid välisturule lähtudes kolmest suuremast seotuse grupist - tehingutest, lepingutest ja investeerimisest. Kõikide sisenemisviiside kohta toodi lühike selgitus ja sisenemisviiside eelised ning puudused. Töö autor tõi omapoolse arvamuse välja, et suurem osa Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisest toimub tehingute gruppi kuuluvate sisenemisviiside kaudu.

Alapeatükis tõi töö autor välja põhilised rahvusvahelistumise mudelid, andmaks üldist raamistiku tervele tööle. Tunnetuslik kaugus toodi välja, kuna töös vaadeldav piirkond on Eesti jaoks nii geograafiliselt kui kultuuriliselt kauge. Lisaks on töösse toodud erinevad sisenemisviisid välisturgudele, andmaks taustainfot töö raames läbi viidud uuringu tulemustele. Järgmises alapeatükis keskendub autor Araabia riikide turgudel tegutsemise olulistele aspektidele.

1.2. Araabia riikide ettevõtlus keskkond ja logistiline taustsüsteem

Alapeatükis keskendub töö autor riikide ärikliimale ja vaatab lähemalt regiooni ettevõtja seisukohalt. Vaadeldud riigid erinevad üksteisest märgatavalt hoolimata kuulumisest ühte piirkonda. Turge tervikuna võttes kuulub sinna pea 291 miljonit inimest seitsmel miljonil ruutkilomeetril. Sarnasused kõikidel või peaaegu kõikidel riikidel on (CIA Factbook 2015):

- Suurbritannia või Prantsusmaaga ajalooline seos;
- loodusvarade varud;

- merepiir;
- araabia keel riigikeelena;
- islam riigiusuna;
- sotsiaalsed, poliitilised ja majanduslikud reformid viimastel aastatel;
- majanduse mitmekesistamise püüdlused;
- ebastabiilne geopoliitiline olukord.

Mõningased aspektid on lisaks järgnevatele peatükkidele kaetud lisas 1.

1.2.1. Ettevõtluskeskkond Araabia riikides

Esmalt toob töö autor välja ettevõtluskeskkonna vaatluse all olevates riikides, vaadates nii äri alustamist, selle tegemise takistusi kui ka maksukeskkonda.

Coface (Economic Studies 2015) on jaotanud riigid gruppidesse vastavalt nende ärikliimale ja riskihinnangule. Ärikliima on parim AÜEs, Kataris ja Kuveidis, olles „üsna vastuvõetava riski“ kategoorias. Alžeerias, Kataris, Kuveidis, Omaanis ja Saudi Araabias on hinnang ärikliimale madalam kui riigi riskihinnang. Viimase näitaja juures on määravad eelarve tasakaal, riigivõla olemasolu ja väliskaubandusbilanss. Kui Pärsia lahe riikides või Laheriikides (Pärsia Lahe Koostöönõukogu, GCC – *Gulf Cooperation Council*, liikmeid AÜE'd, Bahreini, Katari, Kuveiti, Omaani ja Saudi Araabiat (GCC Member...2015)) on eeltoodud näitajad riigi poolt vaadates positiivsed, siis Alžeeria on „vastuvõetava riski“ kategoorias ilmselt tänu kütuste ekspordile ja kõrgele välisvaluuta ning kulla reservidele.

Ease of Doing Business (2015) järjestuse alusel on äritegemise lihtsuselt kõige kõrgemal kohal *Coface* ärikliima hinnangul „üsna vastuvõetava riski“ grupis paiknev AÜE (22.koht) ning madalaimal kohal *Coface* „olulise riski“ grupis paiknev Alžeeria (154.koht). Need mõlemad on piirkonnas erandid ning AÜE ja Egiptus on kaks riiki, kelle positsioon on võrreldes eelmise aastaga paremaks läinud. *Global Innovation Index* (2014) järgi on äri alustamine kõige lihtsam Marokos, millele järgneb AÜE. Kõige keerulisem on äri alustada Kuveidis ja Alžeerias. Ettevõtte loomiseks kulub enamikes riikides kuni 12 päeva ning Jeemenis üle kuu. Tuues sisse ärivabaduse osa *The Heritage Foundation* majandusvabaduse indeksi (Economic Freedom 2015), selgub mõningase üllatusena, et piirkonnas on juhtival kohal Tuneesia, millele järgnevad AÜE ja Bahrein. Kõige vähem on ärilist vabadust Kuveidis, mis läheb kokku *Global Innovation Index* tulemustega. Tuneesia paiknemine juhtival kohal

on autori jaoks ootamatu, kuna üldise majandusvabaduse indeksi alusel paiknes Tuneesia „enamasti mitte vaba“ grupis. Ärivabaduse indeksi kommentaaride (Ibid.) põhjal on kõige olulisemaks takistuseks seadusandlus, mis omakorda võib viidata valitsevate jõudude suutmatusele ärikeskkonda paremaks muuta või nende tahtmatusele seda teha. Näiteks võib tuua, et kuigi riigis võib olla äri asutamine väikese ajakuluga ja ilma kapitalinõudeta, siis vajalike lubade saamine võib võtta kauem aega.

Heritage ärivabaduse indeksiga sarnased tulemused on saadud ka *Global Competitiveness Report* alusel, kus on toodud kõige problemaatilisemad valdkonnad äris riigiti (lisa 2). Eelnevast on selgunud, et riigis valitsevad seadused ja bürokraatia on äritegevusel suurimateks probleemideks. Küll aga ei arvata neid kolme suurima probleemi hulka AÜE-s, mis läheb samuti kokku varasemalt välja tulnud teistest parema ettevõtluskeskkonnaga. Karmid tööjõuregulatsioonid toodi kolme esimese probleemi sekka Laheriikides ning ka Jordaanias, mis on mõnevõrra ootamatu võrreldes muu infoga riigi kohta. Laheriikides on tööjõu regulatsioonid seotud suure võõrtööliste hulgaga, eriti Lõuna-ja Kagu-Aasia riikidest, selle näiteks on ka „saudiseerimine“ ja „omaniseerimine“. Regioonis olevat ebastabiilsust toodi kolme suurima probleemina välja Egiptuses, Jeemenis ja Tuneesias. Ühelt poolt võib olukord viidata sellele asjaolule, et ebastabiilne olukord on suur takistus. Teiselt poolt võivad olla hoolimata ebastabiilsusest äritegevuse takistamisel olulisemad muud tegurid.

Liikudes edasi maksude juurde saab öelda, et maksude osakaalu poolest paistab silma Kuveit, kus on tulumaksustatud vaid välisettevõtted (15%). Vaatlusalustes riikides on enamustes kehtiv kasumimaks. Laheriike iseloomustab, et seal puudub käibemaks, nafta/gaasi sektori ettevõtetel on erinev tulumaks või on vaid välismaa ettevõtetele kehtiv tulumaks. Saudi Araabias kohalikele ettevõtetele tulumaksu ei ole, küll aga on seal ettevõtetele kehtiv üks Islami viiest tugisambast – zakaat (ing.k. *zakat*, aastamaks) (lähemalt ptk 1.4.1). Ettevõtetele kehtivad maksumäärad protsendina kasumist on seega oluliselt madalamad Laheriikides. Valik maksudest on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Vaadeldavates riikides ettevõtlusega seotud maksud ja maksude osakaal SKT-st (%)

Riik	Maksud				
	Ettevõtte tulumaks	Käibe- maks	Kasumi- maks	Täielik maksumäär (% kasumist)	Maksud SKTst
Alžeeria	19	17	6,60	72,7	37,3
AÜE	olenev emiraadist			14,8	35,4
Bahrein	naftafirmadel 46			13,5	28,7
Egiptus	25	10	16,70	45,0	17,4
Jeemen	20	5	20,00	33,3	17,7
Jordania	14	16	13,20	29,0	20,2
Katar	10, nafta/gaasi sektoris 35			11,3	38,8
Kuveit	välisettevõtetal 15			12,8	63,6
Liibanon	15	10	6,10	29,9	21,8
Maroko	30	20	25,30	49,3	24,9
Omaan	12, naftasektoris 55		11,10	23,0	42,0
Saudi Araabia	välisettevõtetal 20; zakaat 2,5		2,10	14,5	42,1
Tuneesia	30	18	15,45	62,4	25,1

Allikas: Autor koostanud CIA Factbook 2015, Economic Indicators 2015 ja Ease of Doing Business 2014 põhjal

Soovides tegutseda turul investeringute kaudu peaks tähele panema, et piirkonnas leidub mitmeid valdkondi, kuhu FDI ei lasta või tegevus on muud moodi piiratud. Lähemalt saab ülevaate allolevast tabelist 2. Vaadates põllumajandusmaa omamise piiranguid välismaalastele Egiptuses, Marokos ja Tuneesias on arusaadav, et riigid on suhteliselt rohkem sõltuvad põllumajandussaaduste ekspordist kui teised piirkonnas.

Tabel 2. Vaadeldavates riikides olevad investeerimisega seotud probleemid

Probleem investeerimisel	Riik
Valitsuse pideva jälgimise all	Alžeeria, Jordania
Piirangud välisosalusmääras	AÜE (kuni 49%), Katar (enamasti kuni 49%)
Piirangud valdkonniti	Bahrein, Jeemen (üldiselt suletud), Liibanon, Maroko, Saudi Araabia
Piirangud maa omamisele	Egiptus (mõnes piirkonnas), Maroko (põllumajandusmaa), Omaan, Tuneesia (põllumajandusmaa)

Allikas: Autori koostatud Economic Freedom 2015 põhjal

Eelneva punkti kokkuvõttena saab välja tuua, et ärikliima on parim vaadeldavatest riikides AÜE's ja Kataris. Äritegevust on riikides mõjutatud enim seadusandlus. Maksudest

on enamustes riikides kehtiv Eestis olematu kasumimaks. Lisaks võib välja tuua, et Laheriikides on ettevõtted tulumaksuga erinevalt maksustatud olenevalt nende taustast ja Saudi Araabias kehtib ettevõtetele zakaat. Riikidesse investeerimisel peaks tähele panema, et kehtivad on mitmed piirangud nii välisosalusmäärale kui ka valdkondadele.

Järgnevas punktis toob autor välja riikide logistikat puudutava informatsiooni.

1.2.2. Logistiline taustsüsteem Araabia riikides

Käesolevas punktis vaatleb autor lähemalt importimiseks vajalikku logistilist poolt. Selle alla käib nii toll oma protseduuride, reeglite, piirangutega kui ka riikides olev taristu.

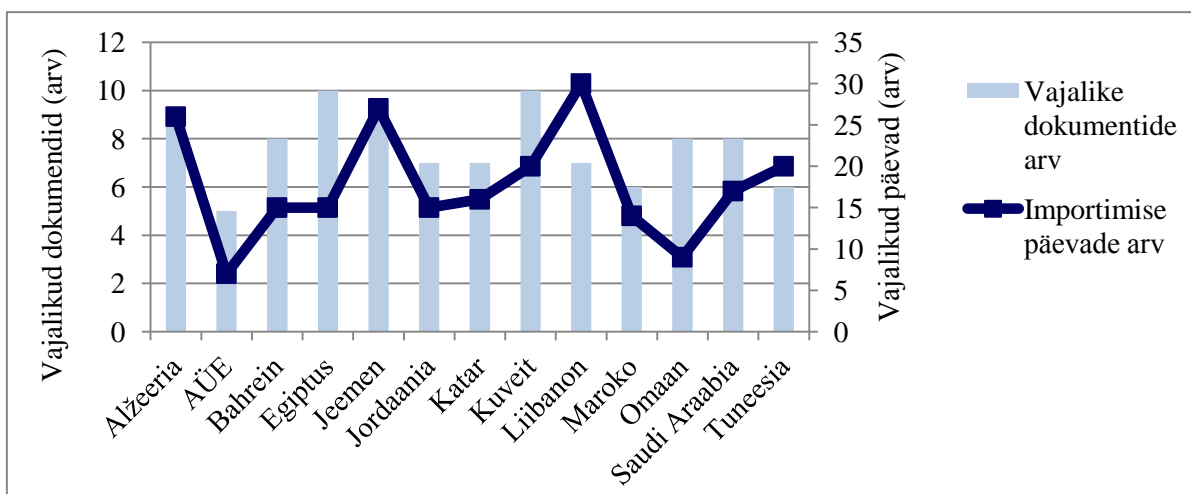
Ühe kokkuvõtte Araabia riikide logistilise seisukorra kohta on teinud Chauffour (2011, 18) öeldes oma raportis, et paljud võimalused kaubanduses on Araabia riikidelt ära võetud, kuna enamustest Põhja-Aafrika ja Lähis-Ida riikides on kaubandusvahendamise teenused alaarenenud ja ei arene samas tempos kui ülejäänud arengule vaja oleks. Varasemalt on samale järeldusele jõudnud Bhattacharya ja Hirut (2010), kes oma raportis tõid välja, et Lähis-Ida ja Põhja-Aafrika kaubandusmahud on märkimisväärselt madalamad sellest, mida eeldatakse vastavalt nende majanduslikele, kultuurilisele ja geograafilistele karakteristikutele. Tulemused näitavad, et transpordipiirangud ja tolli-protseduuride ebaefektiivsus on olulised seletamaks Lähis-Ida ja Põhja-Aafrika alasooritust kaubandusvahetuses. *The Heritage Foundationi* majandusvabaduse indeksi (Economic Freedom 2015) järgi on mitmes riigis keelatud teatud kaupade import või kohalikud ettevõtted on soodustatud olukorras.

Vaadates keskmist tariifi importimisel, siis jääb see enamikes riikides vahemikku 3-5%, olles madalaim Marokos. Teistest oluliselt kõrgem keskmine tariif on Tuneesial (14,4%) (Ibid.). Chauffour (2011, 14-15) järgi on mitte-tariifsed barjäärid muutunud olulisimateks kaubavahetuse takistusteks. Nende alla kuuluvad pikad protsessid lubade saamiseks ja inspeksioonidel, vajalike dokumentide ja allkirjade arv ning tihedad probleemid tolli ja teiste valitsuse ametnikega. Kui vaadata koos tariifseid ja mitte-tariifseid meetmeid, siis Lähis-Ida ja Põhja-Aafrika regioon on rohkemate keeldudega teiste regioonidega võrreldes, juhtivaks on siin kõrged mitte-tariifsed barjäärid põllumajandustoodetele. Valdav osa mitte-tariifsetest barjääridest on Chauffouri alusel seotud kehva regionaalse ärilogistikaga.

Importimiseks on riigiti vaja 5-10 dokumenti ja alates seitsmest päevast AÜEs kuni 30 päevani Liibanonis, enamikes riikides kuni 20 päeva (joonis 1). Importimise kulu USA dollarites konteineri kohta on väikseim AÜE-s ning suurim Jeemenis. Alla tuhande dollari

konteineri¹ kohta on importimise kulu kuues riigis, nende hulgas kolm Põhja-Aafrika riiki ja kolm Laheriiki. Importimiseks vajalikud dokumendid riigiti on toodud lisas 3.

Lisast 3 on näha, et kõigis 13 riigis on importimisel vajalik veokiri, kaubaarve ja impordideklaratsioon. Lisaks on pea kõigis vaja päritolutõendit ja pakkelehte, enamikes on vaja ka lasti vabastuse tõendit ning tehnilist/tervise sertifikaati. Vaadates tabelit on mõistetav, miks AÜEs peetakse äritegemise keskkonda paremaks võrreldes teiste riikidega. Lisaks sellele, et ettevõtte saab luua 8 päevaga, omandi registreerida 2 päevaga, importimiseks on vaja 5 dokumenti ja protseduurid võtavad aega 7 päeva, on ka kulu ühe konteineri kohta transportimisel märgatavalt vähem kui teistes riikides. Paremas olukorras on äritegevuse lihtsuselt niisamuti ka Omaan, Maroko ja Tuneesia (Ease of doing business 2015).



Joonis 1. Importimiseks vajalike dokumentide ja päevade arv vaadeldavates riikides

Allikas: Autori koostatud Ease of doing business 2015 põhjal

Logistiliselt on riigid ligipääsetavad nii õhu kui mere kaudu, mis Eestist vaadates on ilmselt eelistatumad maanteetranspordile. Maanteetranspordi koha pealt on mitmetes Araabia riikides vastu võetud TRI regulatsioon (Devlin, Yee (2005, 455): Alžeeria, Jordaania, Kuveit, Liibanon. Maroko, Tuneesia, AÜEs. Maanteedest on üle 80% asfalteeritud AÜEs, Bahreinis, Egiptuses ja Jordaania. Kättesaadavate andmete alusel on kõige kehvemini asfalteeritud Jeemeni ja Saudi Araabia teed, mis on viimase puhul ilmselt osaliselt tingitud riigi pindalast

¹ Konteineri kulu – 20 jalase konteiner dokumendid, tasu tollilubade ja tehnilise kontrolli jaoks, terminalitasu ja sisemaa transport (ei hõlma tariife või kaubamakse) (Doing ...2015).

(CIA Factbook 2015). Raudteetransporti saab kasutada pooltes vaatluse all olevates riikides, raudtee olemasolu sõltub riigi suuruselt. Kokku on riikides 352 asfalteeritud lennujaama ja 53 meresadamat, kusjuures suurim arv asfalteeritud lennujaamu on Saudi Araabias ja suurim arv meresadamaid Alžeerias. Kasutades Laheriikidesse eksportimisel mereteid tuleb tähele panna, et Adeni laht on tuntud piraatide poolest, kes ründavad nii ankrus kui teel olevaid kauba- ja lõbusõidulaevu. Oluliste sadamate poolest saab välja tuua Algiers ja Annaba Alžeerias; Jabal Ali, Rashid ja Khor Fakkan AÜEs; Salman ja Sitrah Bahreinis, Alexandria, Damietta ja Suessi kanali sadamad Egiptuses; Aden ja Al Hudaydah Jeemenis; Al 'Aqabah Jordaania; Doha, Mesaieed ja Ra's Laffan Kataris; Ash Shuwaykh ja Ash Shu'aybah Kuveidis; Beirut ja Tripoli Liibanonis; Casablanca ja Tangier Marokos; Qabus ja Salalah Omaanis; Jeddah ja Al Jubayl Saudi Araabias; Tunis ja Sfax Tuneesias. *Global Innovation Index* (2014) alusel on logistiliselt parimas seisus piirkonnas AÜE (17.koht pingerivis), mis läheb kokku juba eelnevalt välja toodud riigis valitseva hea ärikliimaga. Piirkonnas järgmisena võib leida mitukümmend kohta tagapoolt Katari, Saudi Araabia ja Tuneesia. Logistilise seisukorra ning ekspordi-impordi vahel on samuti seos: siin on esimesed kõiki kolme valdkonda vaadates AÜE ja Saudi Araabia.

Maailmapanga poolt koostatava Logistika Tulemusindeksi (LPI – *Logistics Performance Index*) alusel saab vaadeldavad riigid jagada nelja rühma (lisa 4). Üldise LPI alusel on parimad AÜE ja Katar, neile järgnevad ülejäänud Laheriigid koos Egiptuse ja Jordaaniaga. Viimasel kohal on ettearvatavalt Jeemen, kus puudulik taristu on välja toodud ka suurimate äritegevuse takistajate seas (lisa 2). Võib veel mainida, et kuigi enamikes valdkondades olid parimad AÜE ja Katar, siis tolli efektiivsuse poolest tulevad esile AÜE ja Bahrein ning konkurentsivõime poolest Katar ja Omaan.

Chauffour (2011, 16) on LPI tulemuste alusel pidanud logistikat probleemseks kaubavahetusel paljudes Araabia riikides. Tulemuslikkus on enamasti kõrgem Laheriikides, aga endiselt allpool sissetuleku grupi keskmist, teistest enam paistab silma Egiptus. Riikide kohta kogutud andmed logistiliste teenuste ja kulude kohta, mis tekivad saadetise toimetamisest tehase väravast sadamasse ja sadamast müügikohta, viitavad olulistele kitsaskohtadele, ainult AÜE on logistiliselt maailmas parimate seas (Chauffour 2011, 16). Empiirilised tulemused viitavad sellele, et vähendades Lähis-Ida ja Põhja-Aafrika keskmist transpordipiirangut maailma keskmise tasemele, suurendaks see ekspordi umbes 10% ja impordi 11%. Tulemused näitavad samuti, et vähendades impordi vormistamise aega maailma

keskmisele, suurendaks see importi 30% (Bhattacharya, Hirut 2010, 15-16). Selleks, et regioon saaks efektiivse kaubanduslogistika vajab Devlin ja Yee (2005, 450-455) alusel riigi tasandil efektiivse logistikasüsteemi ehitamine valitsuse ja erasektori ühist pingutust, et koos määrata ja lahendada võimalikud probleemid infrastruktuuris ja infovoolus.

Eelnevas punktis selgus, et Araabia riikidel on mitmeid piiranguid impordile ja tolliprotseduurideks võib kuluda riiki eksportimisel arvestatavalt aega. Logistiliselt on riigid ligipääsetavad nii mere kui õhu kaudu. Erinevad riikide logistilist olukorda hindavad indeksid asetavad esikohale AÜE, järgnevad ülejäänud Laheriigid. Üldiselt on regioon oma kaubavahetuse mahtudelt oluliselt maas sellest, mida võiks eeldada regiooni karakteristikute põhjal, ning uuringute tulemused viitavad sellele, et alandades tariife ja kaubavahetuseks vajalikke toimingute arvu, suureneks kaubavahetus mitukümmend korda.

Ettevõtlus ja logistiline keskkond on vaatlusalustes riikides oluliselt erinev. Ärikliima poolest paistavad silma AÜE ja Katar, AÜEs on ka hea ettevõtlusega alustamise ja maksukeskkond. Äritegevus on riikides mõjutatud enim seadusandliku poole pealt. Nii mitmeski riigis on olemas teatud impordipiirangud ning valitsuse protseduurid, mis eelistavad kohalikke firmasid. Vaadates riiki eksportimist, siis erineb AÜE selgelt teistest riikidest vajalike toimingute ja kuluvate ressursside poolest. Ka logistilise tulemuslikkuse poolest pealt on esimene AÜE, samas kui üldine logistiline olukord on allpool regiooni vajadusi ja oluliseks takistuseks kaubavahetusel ning regiooni arengul. Järgnevas alapeatükis tutvustab töö autor vaatlusaluste Araabia riikide õiguslikku keskkonda.

1.3. Araabia riikide õiguslik keskkond

Alapeatükis vaatleb töö autor lähemalt riikides kehtivaid õigussüsteeme ja üldist õiguslikku tausta. Mõningane info näiteks äritegevusega seotud kohta pealt sai antud alapeatükis 1.1.1. Kuna tegu on valdavalt riikidega, kus riigiusuks on islam, välja arvatud Liibanon (ptk 1.3.1), siis on töö autori arvates vajalik eraldi peatuda islamil kui õigus allikal.

1.3.1. Araabia riikide õigusliku keskkonna alused ja finantsüsteem

20.sajandi teiseks pooleks olid enamik Araabia riike vastu võtnud õigussüsteemi, kus riikide seadused on viidud kooskõlla Euroopa omadega või sisaldavad nii Euroopalikke kui

islami elemente. Konstitutsioone võrdlevas uuringus muslimi riikides (Stahnke, Blitt 2005) leiti, et isegi kui islam on kuulutatud riigiusuks kaldub põhiseadustes olema mitmeid „läänelike“ õigusi nagu usu-, väljendus- ja kogenumisvabadus. Teatud riikides, näiteks Tuneesias, on läbi viidud õigussüsteemi ulatuslik ilmalikustamine (Hattstein 2006, 25). Õigussüsteem põhineb kõikides vaatluse all olevates riikides, v.a Saudi Araabias, šariaadi ja mõne muu seaduse segunemisel. Enim on mainitud Prantsuse tsiviilõigust. Saudi Araabia on vaatlusaluste riikide seas erand, kuna õiguslik süsteem põhineb šariaadil (CIA Factbook 2015). Saudi Araabia on ainuke, mille kohta võib öelda, et õigussüsteem põhineb enamuses osas eestlastele võõrastel alustel. Siiski peaaegu kõigis riikides viidatakse šariaadile kui allikale ja ükski neist ei keeldu tunnistamast selle ülemvõimu (Democratization ... 2014, 75).

Tulenevalt sellest, et kohalikul õiguslikul keskkonnal ja seadustel on rahvusvahelistumisel oma osa, eriti kui asjad ei lähe nii, kui algselt sooviti, on kasulik teada, kuidas suhtutakse seadustesse ja nende täitmisesse. *Global Innovation Index* (2014) alusel on seaduse tugevus (*rule of law*) parim Kataris, mis on ka poliitiliselt stabiilsemad riike. Suurim usk seadusesüsteemi on selle indeksi ja *Transparency International* (Corruption ... 2015) põhjal Laheriiikides, mis läheb omakorda kokku sellega, et neis riikides on väiksem korruptsioon. *Global Innovation Index* alusel lisandub kõrge seadussüsteemi uskujate nimekirjas ettepoole ka mõningase üllatusena Jordaania, mille puhul võib seos olla rahva toetuse ja usuga valitsejasse (lisa 1). Töö autor on lisanud 5 toonud õigusliku keskkonna kohta kommentaarid, mis aitavad mõista riikides valitsevat olukorda. Riigid on reastatud nende üldise majandusvabaduse hinnangu järgi kahanevalt.

Mallat (2000, 91) on oma artiklis välja toonud, et kui intressi keeld (ing.k. *riba*, fikseeritud makse või finantstehingutelt saadav intress) välja arvata, siis on islami seaduses vähe sellist, mida saaks klassifitseerida ainult islamile omasena. Termin “islami finants” ise on suhteliselt uus ja üldine, viidates praktikale ühendada äri- ja finantstehingud islami seadustega (The GCC ... 2012, 12). Põhiline keeld *riba* kohta tuleneb sellest, et see väljendab ebaausat rikastumist kellegi teise arvelt (Seniawski 2001, 708). Tänapäeval vaieldakse selle üle, kas mõiste *riba* tähendab igasugust intressi või ainult otsest kasumit (Hattstein 2006, 64). Mõne tõlgenduse kohaselt selgub, intress võib olla, aga see ei tohi olla kindlaks määratud, vaid peab olema võrdne või väiksem kui raha reaalse väärtuse (ostujõu) muutus antud ajaperioodil (Seniawski 2001, 709-710; Nydell 2002, 110). Pankade jaoks tähendab *riba* keeld seda, et ei saa lihtsalt laenudelt intressi võtta, vaid peab omandama kauba või osa

finantsiliselt toetatavas ettevõttes, jagades riski ning kasumi võimalust. Reeglina annavad islami panganduses tänapäeval tooni lääne tavad (Hattstein 2006, 64).

Alapunkti kokkuvõttena saab öelda, et kuigi šariaadil on oma osa täita riikide tänapäevastes seadustes, on riikide õigussüsteemid siiski tugevalt seotud läänelike seadustega. Suurim erinevus võib olla *riba* keeld, mis on oluline Araabia riikide pangandussüsteemidele, kus ei saa toetuda intressidele kasumi saamiseks, vaid peab kasutama muid võimalusi, millele oma tooteid üles ehitada. Järgnevas punktis vaadeldakse lähemalt äri tegemise seotud õiguslikku poolt.

1.3.2. Araabia riikide lepingu-ja äriõigus

Käesolevas punktis on töö autor välja toonud lepingute ja ettevõtlusega seonduvaid aspekte õigussüsteemides. Agendilepingul on peatunud pikemalt, kuna see on soovituim viis sihtriikides tegevuse alustamiseks (Cavusgil *et al* 2013A, 209).

Araabia riikides vastu võetud kohtuotsuseid analüüsivas artiklis toob Mallat (2000) välja, et äriseaduse stiil regioonis on nüüdseks kindlalt läänelik ja seda nii õigusaktide kui ka kohtujuhtumite põhjal. Šariaadi lepinguseadust on kirjeldatud kui “konsensuslikku, kuid mitte lubavat” (Glenn 2010, 194) ja pakkumine ning vastuvõtmine mängivad suuremat rolli kui tavaõiguses. Vähemalt ühe autori poolt on jõutud järeldusele, et islami lepinguseaduse järgi osapoolte subjektiivsed kavatsused ei ole olulised ja nõusolek ei ole lepingu aluseks. Teisest küljest viitavad müügitehingutes olevad tekstid tihti Koraani salmile, mis toob välja, et lepingu aluseks on nõusolek (Makdisi 1985, 337-340). Kaasajal keskendutakse siiski rohkem tehingute tegemisele ning lepingute protsessi lõpetamistele nii pea kui võimalik, et edendada äritegevuse efektiivsust (Makdisi 1985, 334-344; Mallat 2000, 94-95).

Agendiseadus on üks Araabia riikide õigussüsteemi valdkondi, mis ei lähtu oma taustas šariaadist ja see katab enam lepinguid välismaise tootja ning kohaliku partneri vahel. Arvestades, et väljaspool naftasektorit on kaubandus majandustegevuse aluseks, ei saa alahinnata agentide olulisust. Võib välja tuua, et agent ja distribuutor paistavad Araabia riikides olevat ühte sulanud, samas kui Euroopas ja USA-s on nad selgelt eristatud. Üks erinevus tuleb välja siis kui ei soovita enam agendiga lepingut jätkata – printsipaal on sunnitud agenti alal hoidma, isegi kui agendileping on lõppenud. Liibanonis vastu võetud seadus oli esimene regioonis, mis väitis, et kaubandusliku esindaja leping peab olema tehtud mõlema osapoole ühiseks kasuks. Seega juhul kui see lõpetatakse printsipaali poolt ilma igasuguse agendi süüta

või ilma seadusliku aluseta, siis muu kokkuleppe puudusel on agendil õigus taotleda kompensatsiooni, mis on võrdne sellega, millest ta ilma jäi (Mallat 2000, 105-112).

Alapeatükist selgus, et tänapäeval on enamustes vaatluse all olevates riikides kasutusel segunenud õigussüsteem. Arvatavasti majandusvaldkonnas kõige tuntumas elemendis šariaadis – intressi keelus – on hakatud tänapäeval kahtlema, kuna pole selge, kas see keelab kõik intressid või ainult otsese kasumi intressidelt. Ettevõtluse poole pealt saab kohtujuhtumite lahenduste põhjal kinnitada, et läänelik õigusemõistmine on regioonis levinud. Üks valdkond, kus püsib jätkuvalt erinevus on agendilepingud ja agentidele kehtib kompensatsiooninõude õigus. Õigussfääri tugevuse ja mainega seonduvat vaadates võib üldistades öelda, et suurim austus seaduse suhtes ja usk seadussüsteemi on Laheriikides.

Järgmises alapeatükis tutvustatakse lähemalt araabia riikide kultuuri. Täpsemalt sealsete inimeste tausta, usku, väärtusi ja nende suhtlemisviisi. Eraldi on peatunud ka ärisuhtlusel ja läbirääkimistel araabia partneriga.

1.4. Araabia riikide inimesed ja kultuur

Järgnevas alapeatükis keskendutakse inimestele ja kultuurile vaatlusalustes riikides. Töö autori arvates on antud alapeatükk vajalik, kuna riigis elavad inimesed on need, kellega Eesti ettevõtjatel tuleb suhelda, et äritegevuseni jõuda ning mida parem on taustinfo, seda lihtsam on tegutsemine.

1.4.1. Inimesed, islam ja ühiskondliku elu korraldus

Esimeses punktis tutvustatakse lähemalt araabia riikides elavaid inimesi, islami alustalasid ning seda, kuidas ühiskond ja kultuur on üles ehitatud.

Töös käsitletavates riikides olevatest rahvusgruppidest on valdavad araablased, Laheriikides on oluline osa ka Lõuna- ja Kagu-Aasiast pärit inimestel. Ametlikuks riigiusuks on islam ja vaid Liibanonis ei ole riigiusk määratud. Islam tähendab allumist (Jumala tahte) ja muslim ehk moslem ehk muhameedlane on see, kes allub (Nydell 2002, 112). Muslimite püha raamat on Koraan, kuigi muslimid peavad pühadeks ka Toorat ja Uut Testamenti. Moslemi religioosne elu põhineb viiel alussambal (Górak-Sosnowska 2012, 6-21):

1. Usutunnistus. Islami fundamentaalne dogma: usk ainsasse jumalasse ja tema prohvet Muhammadi sõnumisse.
2. Palvetamine. Muslimi kohustus on palvetada viis korda päevas kindlatel kellaaegadel: hommikul (pärast koitu), keskpäeval, pärastlõunal, päikseloojangul ja öösel. Võib öelda, et palvuste aeg reguleerib igapäevaelu islamiriikides.
3. Paastumine. Kohustus kuu aega paastuda kalendri üheksandal kuul (ramadaan). Koidust päikseloojanguni hoidutakse söögist ja joogist, seksuaalelust, sigarettidest ja narkootikumidest.
4. Almuse andmine. Islami kogukonna liige on kohustatud maksma zakaati 2,5% ulatuses oma varast, millest on maha arvestatud perekonna põhilised kulud (Nydell 2002, 114). Lisaks on tänapäeval olemas zakaat ettevõtetele, mis on võetav ettevõtte varadelt, aktsiatelt ja osadelt, palkadelt, töötasudelt, pensionitelt ning annuiteedilt (Horowitz 1994, 292).
5. Palverännak. Iga islamiusuline peaks võimalusel vähemalt korra elus minema Mekasse palverännakule.

Tähelepanekuna saab mainida, et tulenevalt Laheriikides elavatest teistest regioonidest pärit inimestest on seal esindatud ka rohkem erinevate usundite järgijaid, seda nii kristlaste, hindude, budistide ja ka juutide näol (CIA Factbook 2015).

Juba eelnevast peatükist selgus, et islamis on suur rõhk seadusandlikel küsimustel. Islami seadustik sisaldab juhiseid kõige väiksemate pisiasjade tarbeks inimese käitumises ja ka valitsuse ülesehitamiseks ning riikidevaheliste suhete sõlmimiseks (Górak-Sosnowska 2012, 41). Autori arvates on huvitaval seisukohal Gelvin (2005, 132) öeldes „Palju mõistetakse hukka rolli, mida religioon mängib avalikus sektoris. Nad väidavad, et sekulaarsusel on keskne roll moodsas maailmas ja et riigid, mis ei ole sekulaarsed ei saa olla ka moodsad. Seda tehes arvatakse, aga et läänelikus mõttes moodne on norm tervele maailmale. /... / Roll, mida religioon mängib poliitikas Araabia riikides ei tähenda, et need riigid ei võiks olla moodsad, see tähendab et neil on alternatiivne moodsuse vorm“.

Tänapäeva araabia ühiskonnas kohtame nii modernistlikku kui traditsioonilist mõtlemisviisi (Nydell 2002, 27). Muslimi kultuur on pidevalt arenev ja on segu religioossetest ning sekulaarsetest osadest. See muutus on tulnud muslimi kultuuri on segunemisest sotsiaalse korraldusega, mida domineerib sekulaarne kapitalil põhinev majandussüsteem (Panjwani 2013, 161). Araabia maailmas toimuv on omapärane: privaatsuses tarbitakse palju

kultuuri ja avalikes paikades hoitakse oma muslimi identiteeti. (Democratization ... 2014, 72). Sealjuures paljud noored araablased armastavad ja isegi eelistavad läänelikku rõivastust, meelelahutusi ning liberaalset mõtteviisi. Naiste ja meeste vaheline suhtlemine araabia ühiskonnas sõltub olukorrast. Pidevat suhtlust peetakse normaalseks tööl või ametialases läbikäimises, kuid seltskondliku käitumise normid keelavad naiste ja meeste vahelise intiimsuse avalikku väljanäitamist. Nüüdisaegse info- ja kommunikatsiooni-tehnoloogia populaarsus on naiste ja meeste vahelist läbikäimist muutnud pakkudes erinevaid suhtlemisvõimalusi (Nydell 2002, 74-76; Górak-Sosnowska 2012, 44).

Araabia keel on ametlik keel kõigis vaatluse all olevates riikides araabia keel. Prantsuse keel on peamine äris kasutatav keel Marokos ja Tuneesias, lisaks kasutusel Alžeerias, Egiptuses ning Liibanonis. Inglise keel on kasutusel Bahreinis, Jordaania, Kataris, Kuveidis, Omaanis, Egiptuses ja Liibanonis (CIA Factbook 2015). Töö autor usub, et olenevalt kohaliku ettevõtte profiilist on võimalik enamikes rahvusvahelise äri tegelevates ettevõtetes hakkama saada inglise või prantsuse keeles. Kirjaoskus on vaadeldavates riikides valdavalt üle 86%, kusjuures on märgatav vahe Põhja-Aafrikas (66-80%) ja Lähis-Idas (86-96%) (Ibid.). Kõige enam kulutatakse ressursse haridusele avaldatud andmetel Tuneesias (Global ... 2014), mis võib olla seotud sellega, et riigis ei ole probleemiks haritud tööjõud nagu näiteks Omaanis.

Esimeses punktis vaadeldi lähemalt inimeste tausta, kes vaatluse all olevates riikides elavad. Toodi välja, kuidas religioon inimeste igapäevaelu mõjutab ja peatuti riikides valitseval dualismil, mille järgi on Araabia riikide inimestes nii traditsiooniline kui moderne pool. Järgnevas punktis keskendutakse suhtlusele Araabia riikides.

1.4.2. Väärtused ja suhtlemine Araabia riikide inimestega

Käesolevas punktis tutvustab töö autor lähemalt Araabia riikides elavate inimeste väärtusi ja suhtlemise aluseid. Eraldi on peatutud ärisuhete sõlmimisel ja läbirääkimistel.

Võttes arvesse araabia maailma mitmekesisust ja laia ulatus, võib kahelda, kas araabia kultuur üldse eksisteerib, kuid siiski on kõigil araablased samad uskumused, mis ei tunne riigipiire (Nydell 2002, 37-38). Araablased peavad enda väärikust, au ja mainet olulisimateks ning tähtis on lugeda n-õ ridade vahelt ja tunnetada piiri, et kaaslane ei kaotaks oma nägu (A relationship ... 2015). Tegu on kollektiivse ühiskonnaga ja ustavus oma perekonnale on tähtsam kui isiklikud vajadused. Ka isiku staatuse määrab eeskätt tema sotsiaalne ja

perekondlik taust, alles seejärel üksikisiku iseloom ja saavutused (Nydell 2002, 39-40). Greet Hofstede kultuuri aluste põhjal (lisa 6) seitsme vaatluse all oleva riigi kohta saab öelda, et Araabia riigid on hierarhilise korraldusega, milles kõigil on oma koht. Maskuliinsuse koha pealt ei ole pilt niivõrd selge kui teiste näitajate põhjal. Egiptus, Jordaania ja Kuveit on naiselikud, mis tähendab, et fookus on töötamisel, et elada. Liibanon ja Saudi Araabia on mehelikud, mis tähendab, et inimesed elavad, et töötada.

Araablase jaoks nõuab hea komme, et keegi ei tohi avalikult keelduda täitmast sõbra palvet. Tavapäraselt võidakse öelda “ei“ asemel “ma proovin”, “anname endast parima” ja “kui Allah tahab”. Kui araablane vastab palvele jaatavalt, ei pruugi see tähendada, et tegu saab tehtud või et seda saab üldse teha (Nydell 2002, 44- 57). Araabia väljendit „*Insha'Allah*“ kasutatakse, et katta ära tugevat võimalust mittetegemisele või kokkulepitud tegevuse võimalikku negatiivset tagajärge (Hutchings, Weir 2006, 279; Pezeshkpur 1978, 47).

Araablased on külalislahked ja väärtustavad sedasama ka teistes. Külalislahkuse märgiks meeldib araablasele kutsuda söömaagadele ja külalisi oodatakse kohale paar tundi varem, kuna põhiline vestlus toimub enne sööki (Nydell 2002, 80-86). Vältimaks ootamatust araablasega vesteldes võib välja tuua, et Araabia riikides puudub isikliku ruumi mõiste – vesteldes ollakse eurooplaste jaoks harjumatu lähedal ja puudutatakse vestluse jooksul vestluspartnerit (Potential ... 2015).

Lojaalse ja kompetentse alluva vahel valimisel domineerib potentsiaalne lojaalsus. Ebaõnnestumise korral lojaalne töötaja kaitseb ülemust ja süüdistab teisi, eelistatult kontrollimatuid faktoreid (Pezeshkpur 1978, 54). Selle tõttu palgatakse tavaliselt võtmetöötajad perekonnast, kuna kedagi ei usaldata rohkem kui perekonda (Saudi Arabian business ... 2015). Juhtide ja alluvate vahel on oluline konsulteerimine, lõplik otsus tuleb küll juhi poolt, aga eelnevalt küsitakse selleks nõu. Selle tõttu võib olla kasulik suhelda kohaliku partneri ettevõttes ka madalamal kohal olevate töötajatega (A relationship ... 2015). Kuna juhid ei tohi palju riske võtta, siis on ka otsustamine aeglasem. Araabia riikides ootavad alluvad, et juhid annaks neile ülesandeid ja üks sellise stiili eripärasid on, et mida eriliselt palumata jääb tõenäoliselt tegemata (Saudi Egyptian management 2015; Arabian management 2015). Araabia asutustes on kombeks, et juhid ja ülemused kiidavad aeg-ajalt oma töötajaid, näitamaks, et nende tööd hinnatakse (Nydell 2002, 51). Kui ülemus ei ole alluva tööga rahul, siis eeldatakse, et seda ei näidata välja avalikult, et vältida kritiseeritava näo kaotamist (The

GCC ... 2012, 40). Mõistet konstruktiivne kriitika ei ole võimalik araabia keelde tõlkida, otsene kriitika on alati isiklik ja destruktiivne (Nydell 2002, 52).

Wasta on araabia keeles tutvused ja seda nähakse jõuna iga olulise otsuse taga, sealjuures võib viidata heale *wastale* (ing.k. *networking*) ja halvale *wastale* (korruptsioon). *Wastat*, mis on seal normiks, ei mainita tavaliselt araablaste endi seas (Hutchings, Weir 2006, 273, 278). Esmase kontakti loomisel tuleb meeles pidada, et parim suhtlemisviis Araabia riikides on näost näkku. Kirjalik sõna on vähem personaalne ja vähem tähtis ning kirjad/emailid võivadki jääda vastamata kui hiljem üle ei helistata (Cross-Cultural ... 2015, 6). Araabia maailmas on eduka äritegevuse alustalaks hea isiklik läbisaamine. Mitteisiklik suhe on araablastele võõras ja neid ajab segadusse äripartner, kellega ei ole tekkinud isiklikku kontakti (Nydell 2002, 49). Kui pole äripartnerit või mõjukat sõpra, kes aitaks leida võimalikke kliente, siis võiks Araabia riikidesse sisenedes mõelda ka professionaalsele vahendajale, kes säästaks ressursse ning aitaks üles leida ja kontakteeruda otsuste tegijatega (Cross-Cultural ... 2015, 8-9).

Läbirääkimine on Araabia riikides kunst. Läbirääkimistel reageeritakse pigem isikust lähtuvatele argumentidele ja läbirääkijad naudivad pikki arutelusid (Nydell 2002, 61). Kui esmased pakkumised on saadud, siis on Lääne äridele tavaline pidada läbirääkimisi ühe osapoolega. Araabia maailmas peetakse läbirääkimisi mitmega korraga ja võidab see, kellele on parimad sidemed (Hutchings, Weir 2006, 279). Kokkusaamised on läänega võrreldes ebataavalised ja võivad tunduda igikestva tundmaõppimisena. Esmase kohtumise ajal on tavaline kokkusaamise-väliste inimeste ruumi sisenemine, samuti ka telefonikõnedele vastamine. Kokkusaamised võivad venida väga pikale ja seetõttu on keeruline rohkem kui ühte kokkusaamist päevas kokku leppida (Saudi Arabian Meetings 2015, Egyptian Meetings 2015). Otsustamise tähtaegade pealesundimine võib kahjustada edu, kuna araablastele ei meeldi tagant sundimine. Araablase esmane reageering äriettepanekule võib olla eksitav, kuna tulenevalt normist ei hakata pakkumist tõenäoliselt avalikult kritiseerima, vaid tehakse vihjeid selle kohta, et midagi on vaja muuta (Nydell 2002, 84). Lepingutel on Araabia riikides teistsugune tähendus kui lääneriikides. Eelnevalt on selge, et araablaste protsess suhte ehitamiseks enne äritehingut on aeganõudev. Kui suhe on loodud, siis verbaalsed lepingud on absoluutsed ja isiku sõna on siduv ning suutmatus sõna pidada, viib ärisuhte katkemiseni (Hutchings, Weir 2006, 278). Lepinguid nähakse kui memorandumeid kokkulepeteks, mitte siduvaid kohustusi (Building ... 2015).

Antud punktid tutvustati araabia kultuuri aluseid, mis hoolimata riikide erinevusest on piirkonnas samad. Eraldi toodi välja Hofstede kultuuridimensioonide määratlus. Lisaks tutvustas töö autor Araabia riikides suhete sõlmimist ja äriläbirääkimisi. Töö autor pidas oluliseks rõhutada kuivõrd sõltuvad on ärisuhted Araabia riikides isiklikest suhetest ja seda, kuidas lubadus midagi teha ei tähenda, et asi tehtud saab. Inimestele ja kultuurile keskenduv asapeatükis vaadeldi Araabia riike nendes riikides olevate potentsiaalsete partnerite olemuse ja kultuuritausta järgi. Eraldi peatuti islamil, keelel, väärtustel ja suhtlusel.

Teoreetilist taustsüsteemi pakkuv varasematel allikatel põhinev töö esimene peatükk koosnes neljast suuremast osast, millest esimene keskendus rahvusvahelistumisele ja väliturule sisenemisele ning ülejäänud Araabia riikidele sihtturgudena. Rahvusvahelistumise mudelitest toodi välja Uppsala, võrgustikul põhinev ja *Born Global* mudel, lisaks ka tunnetusliku kauguse olemus ja olulisus. Väliturule sisenemisviise vaadeldi kolmest suuremast rühmast – tehingutel, lepingutel ja investeerimisel põhinevad – lähtuvalt. Araabia riikide ettevõtluskeskkonna juures vaadeldi riikide ärikliimat, äri tegemise kergust, probleemseid kohti, makse ja investeerimist. Parim ärikliima on vaatlusalustest riikidest AÜE's, Kataris ja Kuveidis. Logistilise taustsüsteemi poole pealt vaadeldi kaubandusvabadust, sisenemisbarjääre, impordiks vajalikke toiminguid ja logistilist seisukorda. Logistilist olukorda võib pidada puuduseks Araabia riikides, see on allpool regiooni vajadus, ja selle parandamine võib viia märgatava ekspordi- ning impordimahtude kasvamiseni. Õigusliku keskkonna asapeatükis vaadeldi kehtivaid õigussüsteeme ja eraldi lepinguid ning äriõigust. Islami õigussüsteemi kõige silmapaistvam erisus tuleneb ilmselt intressi võtmise keelust, siiski tänapäeval riikides kehtivad õigussüsteemid on segu islami ja läänelikest seadustest. Kultuurile ja inimestele keskenduv asapeatükis vaadeldi islamit igapäevaelus, araablaste jaoks olulisi väärtusi ja nendega suhtlemist ning ärikultuuri. Tänapäeva Araabia ühiskonda võib pidada kohati lõhestunuks, seal on nii traditsiooniline kui moderne mõtlemisviis. Araablased peavad tähtsaks oma näo säilitamist ja sellest tulenevalt oma au ning väärikust. Perekond on araablaste jaoks olulisim ja tutvused on kesksel kohal äritegemisel.

Järgnevas töö osas tuuakse välja statistika Eesti ekspordi kohta vaatlusalusesse Araabia riikidesse, töö raames läbi viidud uuringu meetod ja uuringus osalenud ettevõtete tutvustused.

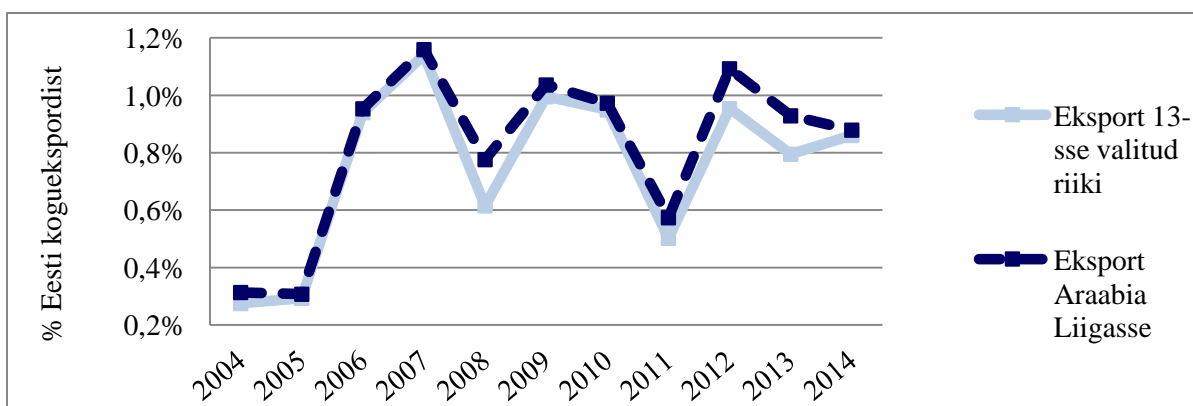
2. EESTI ETTEVÕTTED ARAABIA TURGUDEL

Töö teises peatükis keskendutakse Eesti ettevõtete senisele kauba ja teenuste vahetusele vaatluse all olevates Araabia riikides. Peatükk koosneb varasemast statistikast, uuringu meetodist ja uuringus osalenud ettevõtete tutvustusest.

2.1. Eesti ettevõtete senine tegevus Araabia turgudel

Antud alapeatükis keskendub töö autor Eesti ettevõtete senisele tegevusele vaadeldavatel turgudel, kasutades selleks infot Statistikaametist ja ajakirjandusest.

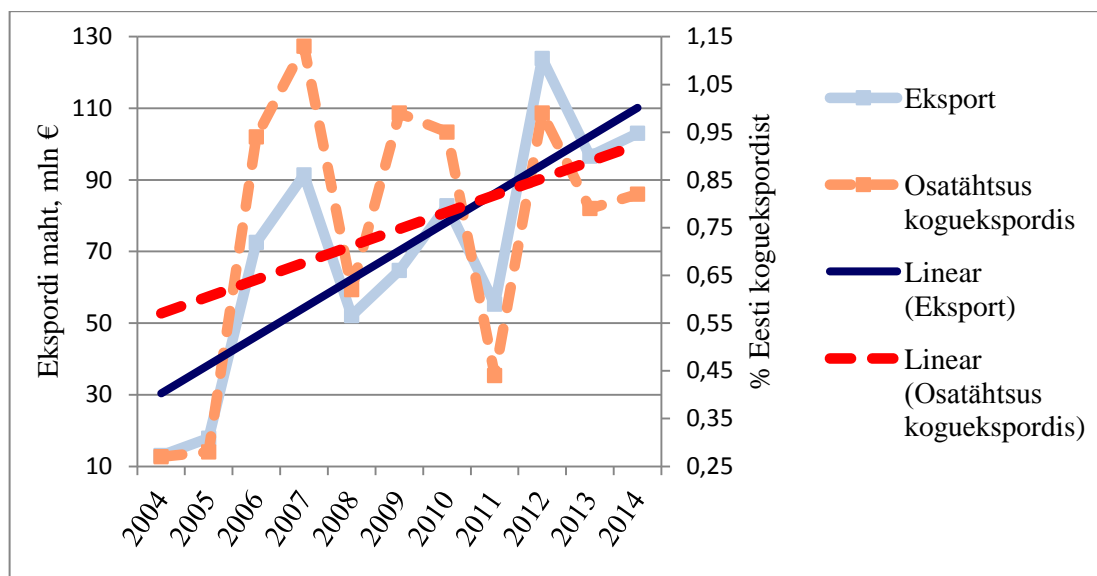
Kõige enam on aastatel 2004-2014 eksporditud Egiptusesse, Saudi Araabiasse ja AÜE-sse. Kuni 2006. aastani oli eksport Araabia Liiga riikidesse 0,3% juures, tõustes siis aastaga kolmekordseks. Eksport Araabia Liiga riikidesse oli kõrgeim 2007. aastal moodustades 1,16% Eesti koguekspordist, majanduslanguse järel eksport langes olles 0,6% 2011. aastal ning hakkas siis uuesti tõusma ning oli 2014. aastal 0,88%. Kokku tähendas see 106 mln euro eest ekspordi. Vaatluse all olevatesse riikidesse liikus kõrghetkel, 2007. aastal, 1,14% Eesti ekspordist ja 2014. aastal 0,86% (joonis 2). Andmetest selgub, et 97% ekspordist Araabia Liigasse tuleb ekspordist töös vaatluse all olevatesse riikidesse.



Joonis 2. Eesti eksport Araabia riikidesse aastatel 2004-2014

Allikas: Autori koostatud lisa 7 põhjal

Vaadates joonist 3 näeme, et trendi järgi nii ekspordi maht kui osakaal koguekspordist suureneb, viidates sellele, et Eesti ettevõtted jõuavad enamate tehinguteni Araabia Liiga riikides. Lisaks võib see viidata sellele, et piirkond avab ennast rohkem väliskaubandusele. Samuti võib esile tuua, et väärtuseliselt on tõus suurem kui osatähtsuse poolest, mis viitab sellele, et eksporditakse järjest väärtuslikemaid artikleid.

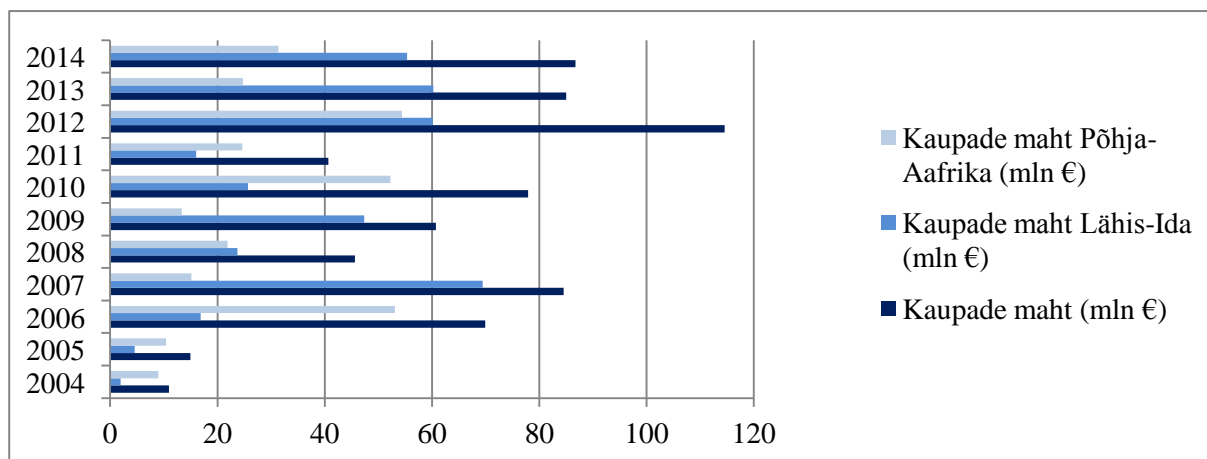


Joonis 3. Eesti eksport vaadeldavates riikidesse aastatel 2004-2014

Allikas: Autori koostatud lisa 7 põhjal

Vaadates ekspordi Araabia Liigasse üldiselt viimase viie aasta jooksul on näha kerget langustrendi, samas kui valitud 13 riigi seas on näha tõusu. Viie aasta plaanis on toimunud muutus olulisemate ekspordiriikide seas, kus esikohal on nüüd Saudi Araabia, millele järgnevad Egiptus, Maroko ja AÜE (VK09:Kaupade ... 2015). Vaadeldavad riigid saab jaotada nelja gruppi lähtuvalt nende olulisusest ekspordipartnerina viimase viie aasta jooksul (lisa 8). Lisast võib näha, et mitmed riigid on liikunud olulisemasse ekspordipartneri gruppi ja võrreldes eelnevate aastatega on nendesse eksport suurenenud. Vaadates valitud riike Eesti kaubanduspartnerite järjestuse alusel, siis oli 2014. aastal Saudi Araabia 29., Maroko 42. ja AÜE 43. kohal. Võrdluseks olid näiteks Austria 31., Brasiilia 36. ja Portugal 49. kohal. 2013. aastal olid valitud riikide seast Eesti ekspordipartnerite nimekirjas kõrgeimatel kohtadel vastavalt Saudi Araabia, Egiptus ja Alžeeria (Ibid.). Viimase viie aasta jooksul on toimunud märgatavaid languseid ja tõuse ekspordipartnerite nimekirjas. Kaupade väärtuse järgi on

bilanss Eesti suhtes positiivne. Võrreldes Lähis-Ida ja Põhja-Aafrika bilanssi näeme, et see on kõikuv, kuid mõlemal juhul on trend tõusev, olles järsema tõusuga Lähis-Idas (joonis 4). Selle põhjal võib arvata, et kaupade ekspordi maht suureneb ekspordist Lähis-Ida.



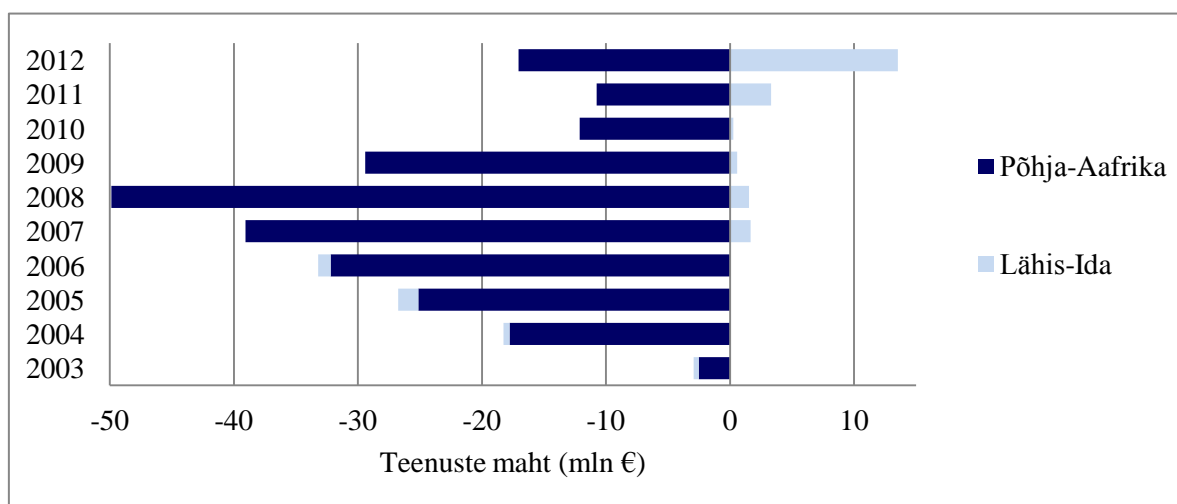
Joonis 4. Eesti kaubavahetuse bilanss Põhja-Aafrikas ja Lähis-Idas aastatel 2004-2014

Allikas: Autori koostatud VK09:Kaupade ... 2015 põhjal

Järgnevalt on töö autor lisanud välja toonud riikide lõikes olulisemad kaubagrupid aastatel 2004-2014 neljakohalise KN koodi alusel (VK200:Kaupade ... 2015). Ekspordi sihtriiki on vaadatud aastatel 2004-2014, 2010-2014 ja 2012-2014. Eraldi on töö autor välja toonud kas tegu on pideva ekspordiga (vähemalt kaheksal aastal vahemikus 2004-2014), ekspordiga viimasel kolmel aastal, taas eksporditama hakatud kaubagrupiga või ühekordse ekspordiga. Bahreini ja Jeemeni puhul on kümne aasta lõikes suurim eksporditav ühekordse tehingu tulemus ning vaid Egiptuses, Marokos ja Tuneesias on suurimad eksporditavikud olnud pidevad. See näitab kui mõjutatav on ekspordistatistika ühekordsest suurest tehingust, kuna see võib ületada kümme aastat pidevalt toimuva ekspordi väärtuse. Kõige enam on ühekordseid suuri tehinguid toimunud viljaga, aga ka õlidega seotud toodetega (naftaõlid, kivisõe õlid) ning elektroonikatoodetega. Kõige järjepidevam ekspord on toimunud samuti õlide (naftaõlid, kivisõe õlid) tootegruppi kuuluvate toodetega, elektroonikatoodetega, turbaga, paberi -ja puidutoodetega. Lisas 10 on välja toodud milliseid kaubagrupid on esinenud 2004-2014 perioodil valitud riikidesse eksporditava kauba seas kõige enam. Vaadates 2015. aasta kolme esimese kuu statistikat (VK201:Kaupade ... 2015) selgub, et valitud riikidesse on eksporditud ainult elusloomi/eluskoduline, liha, kalatooteid ja

piimatooteid. Ekspordipartnerite nimekirjas on esimene AÜE 32. kohal, talle järgnevad Kuveit ja Tuneesia.

Lisast 11 on näha et Eesti teenuste bilanss aastatel 2003 kuni 2012 on valitud sihtriikides negatiivne. Kõige enam mõjutab teenuste bilanssi Egiptus, kus näitaja on kohati üle 20 korra kõrgem kui teenuste bilanss ülejäänud riikides kokku. Töö autori arvates võib Egiptuse puhul põhjuseks pidada turismireise Eestist. Sellele leiab kinnitust ka lisast 12, mis näitab, et enamuse Põhja-Aafrika bilansist moodustab reisimine. Kõige kõrgem oli Egiptuse bilanss aastal 2008 ulatudes Eesti poolt pea miinus 46 miljoni euroni. Andmetest tuleb ka välja, et teenuste bilanss on negatiivne vaadeldud perioodil riikidega, mida võib seostada eestlaste jaoks turismiga – Egiptus, Maroko ja Tuneesia – ning lisaks Bahrein. Jooniselt 5 on näha, et võrreldes Põhja-Aafrika ja Lähis-Ida teenuste mahtu on esimene negatiivse teenuste bilansiga ja teine positiivsega.



Joonis 5. Eesti teenuste bilanss Põhja-Aafrikas ja Lähis-Idas aastatel 2003-2012

Allikas: Autori koostatud International ... 2015 põhjal

Eesti suhtes positiivse bilanssiga paistab silma AÜE ja seda tänu kahel viimasel vaatluse all oleval aastal toimunud tehingutele. Samuti võib välja tuua, et jättes kõrvale Egiptuse, siis oleks teenuste bilanss ülejäänud kahe teistkümne valitud riigiga Eesti jaoks positiivne. Lisast 12 võib näha, et Laheriikides, kuhu kuulub ka AÜE, on enamuse positiivsest teenuste bilansist tulnud transpordi valdkonnast.

Järgnevalt on töö autor välja toonud tähelepanekuid Eesti ettevõtete tegutsemise kohta Araabia riikides ajakirjanduses leiduva info põhjal ja keskendunud on uuringus mitte esindatud valdkondadele (vt ptk 2.2). Fahmy pani 2011. aastal ette, et Eesti ettevõtted võiks proovida siseneda IT, ehituse ja toiduainetööstuse sektorisse. Ehitusturu poole pealt on lisa 1 põhjal selge, et selles valdkonnas võiks olla võimalus osaleda taristuehituse projektides ja ka turistidele suunatud ehitiste projektides. Ehitussektoris on oodatud peamiselt ehitusmaterjalid nagu värvid, keraamika, klaas, puit, metallkonstruktsioonid, samuti on nõudlus kvaliteetse sisustuse järele. Põllumajandussektoris on Eesti pärast 2009. aasta majanduskriisi otsinud põllumajandussaadustele ja toidukaupadele aktiivselt uusi turgusid (Eesti põllumajandussaaduste ... 2015). Vastavalt Araabia Põllumajandusarengu Organisatsiooni andmetele on viimase 20 aasta jooksul Lähis-Idas märkimisväärselt kasvanud nõudlus kõikvõimalike põllumajandustoodete järele. Peamisteks turgudeks toiduainete-tööstuse vallas on Laheriigid ja Egiptus. Puudu on teraviljast, suur nõudlus on loomaliha ning erinevate piimatoodete järele (Fahmy 2011). 2015. aasta alguskuude statistika kinnitab, et Eesti on aktiivselt just neid kaubagruppe Araabia riikidesse eksportinud. Piimatoodete ekspordiga jõudis ajakirjandusse endine väliskaubandus- ja ettevõtlusminister tuues pärast Venemaa sanktsioonide kehtestamist ühe sihtregioonina välja Põhja-Aafrika. Sellest mõttest siiski loobuti kohalike kõrgete tariifide tõttu (Valdre 2014; Nael 2014), mis on töös välja toodud ka peatükis 1.2.2. Kalakaupade juures on näha, et Eesti Kalaliidu käigust messile „*Dubai Seafood Processing Expo 2013*” oli kasu, kuna AÜE-sse on erinevalt töödeldud kala eksporditud 2015. aasta esimestel kuudel (Mikk 2013).

Järgnevas alapeatükis tutvustatakse lähemalt uuringu ülesehitust ja analüüsi aluseid.

2.2. Valimi moodustamine ja uuringu meetod

Antud alapeatükis tuuakse välja valimi moodustamise alused, uuringu läbiviimise vorm ja tulemuse analüüsi alused.

Valimi moodustamiseks kasutati töös eesmärgistatud valimi koostamist (ing. k. *purposive sampling*), kus otsuse, keda valimisse kaasata, on teinud uurija tuginedes kindlatele kriteeriumitele (Oliver 2006). Antud töös olid kriteeriumid:

- ettevõtte on Eestis registreeritud, tegutseb Eestis;

- ettevõtte on sisenenud Araabia riikide turule ja tegutseb seal aktiivselt;
- ettevõttel on kogemus ärisuhete loomisel Araabia riikides;
- ettevõttel on otsesuhtlus partnerite/klientidega Araabia turul.

Töö autorile teadaolevalt ei eksisteeri Eesti riigis andmebaasi kindlates riikides või piirkondades tegutsevatest ettevõtetest ning Araabia riikidesse eksportivaid ettevõtteid otsiti Interneti otsingumootorite kaudu. Töö autor kasutas otsinguks märksõnu „eksport“, „müük“, „tehing“, „turg“, „Araabia riigid“, „Lähis-Ida“, „Põhja-Aafrika“ ning kolmeteistkümne vaatluse all oleva riigi nime erinevates kombinatsioonides.

Kokku leiti otsingumootorite kaudu 25 ettevõtet, kelles kaheksa pakkusid teenuseid ja ülejäänud tooteid. Meediakajastuse mahu ning aktuaalsuse põhjal saadeti e-kiri 17 ettevõttesse ning vastuse mitte saamisel ka helistati vastavatesse ettevõttesse. Kokku oli uuringus nõus osalema kaheksa ettevõtet, millest neli pakub teenuseid ja neli tooteid. Uuringus mitte osalevate ettevõtete põhjused olid järgnevad (autori ekiri²):

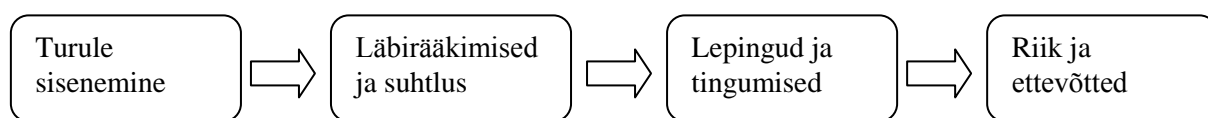
- ettevõtte ei tegutse enam uuringu all olevas regioonis;
- ettevõtte tegutseb regioonis, aga müügiesindus ja eksporditav toode ei asu Eestis;
- ettevõtte tegutseb regioonis pikaajaliselt ühe partneriga, kes tuli kaasa välisriigi firma üleoostmisega;
- ettevõtte esindajatel ei ole aega uuringus osaleda;
- ettevõtte ei müü ise otse piirkonda, vaid müüb läbi suure kokkuostuettevõtete.

Enim oli põhjuseks ettevõtte esindajate ajapuudus. Uuringus mitteosalevad ettevõtted olid tegevad toiduainete tööstuses ja ehituse/disaini vallas.

Käesolev uuring lähtub sotsiaalsest konstruktivismist (ing.k. *social constructivism*), mille alusel püüdlevad inimesed selle maailma mõistmise poole, milles nad elavad ja töötavad ning omistavad oma kogemustele subjektiivseid tähendusi. Uuriija eesmärk on tugineda nii palju kui võimalik uuringus osalejate kogemusele ja seletustele uuritava teema kohta (Creswell 2013). Sellest tulenevalt kasutatakse töös nii induktiivset kui ka vähemal määral deduktiivset lähenemist ehk töö autor otsib seoseid ja teemasid nii kogutud toorandmetest kui võrdleb kogutud andmeid varasemate töö autori poolt leitud eeldustega (Thomas 2006). Tulenevalt potentsiaalsete vastajate vähesusest otsustati kasutada uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset meetodit ja kaheksa ettevõttega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu. Uuringu

² Kuna töö autor ei pea vajalikuks intervjuust keeldunud ettevõtete info avalikustamist, siis viited ekirjadele viidatud allikate loetelus puuduvad.

eesmärgiks oli kirjeldada Eesti ettevõtete tegutsemist Araabia riikides, keskendudes sellele, kuidas saadi turule ligipääs, kuidas seal tegutsetakse, kuidas sealne tegutsemine erineb tegutsemisest muudes riikides ja milline on Eesti riigi organisatsioonide roll tegutsemisel Araabia riikides. Küsimustiku pani kokku töö autor lähtuvalt valdkonna kohta kogutud informatsioonist ja autori suuremast huvist teatud teemade suhtes. Küsimustik koosnes neljast teemade valdkonnast (joonis 6), mis jagunesid seitsmeks põhiteemaks ja omakorda 18-ks põhipunktiks. Lisaks olid eraldi küsimused ka ettevõtte kohta. Küsimuste avatust peetakse eelistatuks ka sotsiaalsest konstruktivismist lähtuvates uurimustes, kuna see annab intervjuueeritavatele parema võimaluse enda seisukohta selgitada ja tuua välja olulisi aspekte (Ibid.), millele töö autor tähelepanu ei oleks osanud pöörata. Esialgne küsimuste plaan (lisa 13) saadeti enne intervjuud intervjuueeritavatele, kuigi intervjuude käigus selgus, et kolm neist ei avanud küsimustiku enne intervjuud. Intervjuu plaani saatmisel toodi välja ka see, et tegu ei ole fikseeritud küsimustega vaid teemade gruppidega.



Joonis 6. Intervjuu struktuur

Allikas: Autori koostatud

Lõplikud küsimused kujunesid intervjuude ajal vastavalt firma tegevusalale ja kogemusele ning tegutsemise eripäradele. Intervjuu ei järginud rangelt lisa 13 toodud struktuuri, vaid pigem loomulikku vestluse kulgu osapoolte vahel, lastes intervjuueeritaval keskenduda sellele, mida peeti oluliseks ja vajadusel suunas intervjuueerija vestluse tagasi intervjuu teemade juurde. Intervjuud toimusid 27.03.2015 kuni 13.04.2015 ja intervjuude kestus oli 30 minutit kuni kaks tundi. Suur varieeruvus tulenes autori arvates uuringus osalevate ettevõtete erinevatest profiilidest ja toimis põhimõtetest, kus mõnel juhul vajas intervjuueerija täiendavaid seletusi, et tagada intervjuueeritava ettevõtte toimimise mõistmine ja õiglane kajastamine. Intervjuud toimusid kontorites või neutraalsetes kohtades nagu näiteks hotellide fuajeedes. Kaks intervjuud toimusid ka Skype vahendusel, kuna antud variant oli intervjuueerija ja intervjuueeritava jaoks parimaks lahenduseks. Töö autor kasutab Skype vahendusel tehtud intervjuude tulemusi võrdsetel alustel näost-näkku intervjuudega. Bertrand ja Bourdeau (2010) toovad oma Interneti tehnoloogiate uurimistöodes kasutamise hindamise

artiklis välja, et Skype intervjuud on lubatud ja nimetatud uurimuses osalenud teadlased jätkavad Skype intervjuude kasutamist näost-näku intervjuude kõrval.

Kõik intervjuud lindistati intervjuueeritavate nõusolekul, hiljem transkripteeriti ning saadeti intervjuueeritavatele tutvumiseks, et vältida arusaamatusi ja probleeme. Transkriptsioonidest jäeti välja mõtlemispausid ja intervjuudest selgunud taustateave, mis otseselt ei puudutanud uurimisvaldkonda. Töö autor leiab, et see otsus ei mõjuta intervjuueeritavate vastuste tähendust. Osade ettevõtete soovi ja suure mahu tõttu ei ole transkriptsioone magistr töö lisades. Intervjuudest seitse viidi läbi eesti ja üks inglise keeles ning vastajatest oli seitse meessoost ja üks naissoost. Esialguses kirjas pakuti kõikidele ettevõtete esindajatele anonüümsuse võimalust ning ligipääsu tööle pärast selle valmimist.

Osaliselt on vaatluse all olevad ettevõtted seotud väliskapitaliga, kuid ainult Eesti kapitalil põhinevaid ettevõtteid uuringusse kaasata ei olnud autori eesmärk. Lisaks on Reiljan (2002) uuringus välja toodud, et väliskapitali kaasanud ettevõtete puhul ei ole kaasatud väliskapital panustanud oluliselt Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse selles mõttes, et need ettevõtted on suuresti koondanud oma tegevuse Balti turgudele või eksportinud oma tooteid välise investeerija koduturule. Sellest tulenevalt ei leia töö autor, et väliskapitali kaasanud ettevõtted just väliskapitali lisandumise tõttu Araabia regioonis tegutsema hakkasid, samas ei välistata, et väliskapital võib mõjutada ettevõtte üldist aktiivsust välisturgudel.

Tulemuse analüüsimiseks kasutas töö autor *cross-case* tekstianalüüsi meetodit. *Cross-case* on analüüsimeetod, mis võrdleb sarnasusi ja erinevusi sündmustes, tegevustes ja protsessides. See võimaldab uurijal leida neid faktoreid, mis võisid panustada juhtumi (ing.k. *case*) tulemusse; aru saada, miks juhtumid on sarnased või erinevad ja tuua välja juhtumitest tulenevaid kontseptsioone, hüpoteese või teooriaid (Khan, VanWynsberghe 2008). Töö autor alustas analüüsi transkriptsioonidega põhjalikust tutvumisest. Vastavalt uurimisteedele ja -küsimustel koguti kokku intervjuueeritavate vastused, nii et võimalik oleks neid võrrelda. Töö autor on analüüsi osas juhtumite võrdlevat tabelit kasutanud lähtuvalt konkreetsest teemast, kus tabeli veergudes on ettevõtted ja tulpades kommentaarid eri teemade kohta.

Järgnevas alapeatükis on toodud välja uuringus osalenud ettevõtete tutvustused, nende tegevus Araabia riikides ja juhtumite kokkuvõtte.

2.3. Uuringus osalenud ettevõtete tutvustus

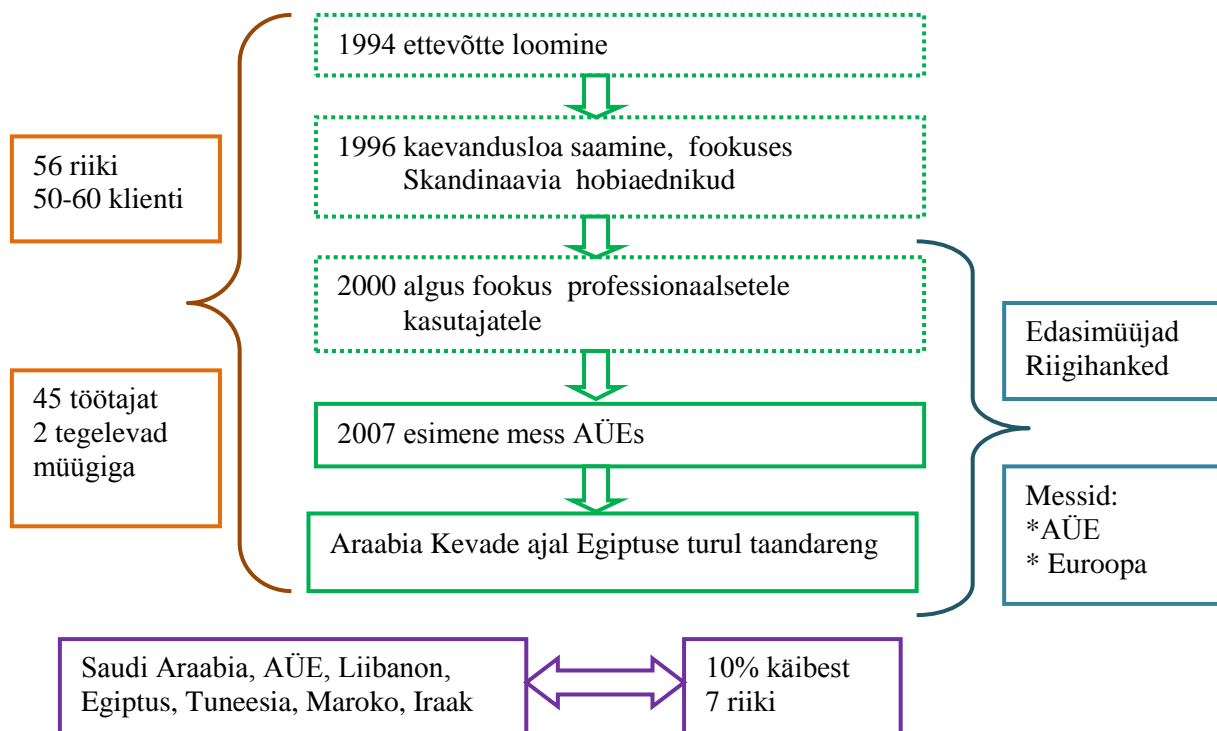
Antud alapeatükis tuuakse välja kaheksa uuringus osalenud ettevõtte tegevusala, töötajate arv, põhilised sihtriigid nii üldiselt kui Araabia riikides, Araabia riikidesse sisenemise põhjused, ettevõtte tulevikuplaanid ja arenguteed.

2.3.1. ASB Greenworld Eesti OÜ

ASB Greenworld Eesti OÜ (edaspidi ASB Greenworld) on kõrgeimatele kvaliteedinõuetele vastava kasvuturba ja aiandustoodete pakkuja. Ettevõtte toodab kasvusubstraate ja turustab mulda, mullaparandajaid, puukoort, erinevaid väetisi ning muid aiandustooteid (ASB ... 2015). ASB Greenworldi fookuses on professionaalidele, näiteks professionaalsetele kasvuhoonetele ja kasvupinnaste tootjatele, mõeldud kaubad. Ettevõtte asutati 1994. aastal, aga kaevanduslubade tõttu alustati tööd 1996. ASB Greenworldis on umbes 45 töötajat, kellest müügiga tegeleb otseselt kaks inimest, üks neist tegevdirektor.

Enamus ettevõtte toodangust läheb ekspordiks, seejuures kohaliku turu maht on umbes 2% käibest. Kokku eksporditakse 56 riiki, suurimad on Saksamaa ja Holland, lisaks Hispaania, Iisrael ja Iraan. Kokku on neis 50-60 agenti. Plaan on laieneda ka Lõuna-Koreasse ja Austraaliasse. Araabia riikidest on peamised Saudi Araabia, AÜE, Liibanon, Maroko ja Tuneesia, ka Egiptus. 2014. aastal oli ettevõtte käive umbes seitse miljonit eurot, millest umbes 10% tuli Araabia riikidest. Araabia riikidesse hakati eksportima teadlikult, kuna see on ettevõtte jaoks üks väheseid piirkondi, kus kauba eest kogu aeg korralikult makstakse.

ASB Greenworld puhul tuleb tähele panna, et tegu on suure Saksamaal asuva peakontori kontserni osaga ning nende poolt Eestisse loodud haruga. Siiski ei panusta kontsern Eestis oleva ettevõtte müügitöösse ja Eestis olev ASB Greenworld on ainuke kontsernis, mis ekspordib väljapoole Euroopa Liitu. Ettevõtte tulevikuplaanidesse kuulub jätkusuutlikult oma professionaalsete toodete müügi mahu suurendamine ja investeeringud töötlemisüsteemi muutmisse. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 7.



Joonis 7. ASB Greenworld areng fookusega Araabia riikidele

Allikas: Autori koostatud intervjuu ja ettevõtte kodulehe põhjal

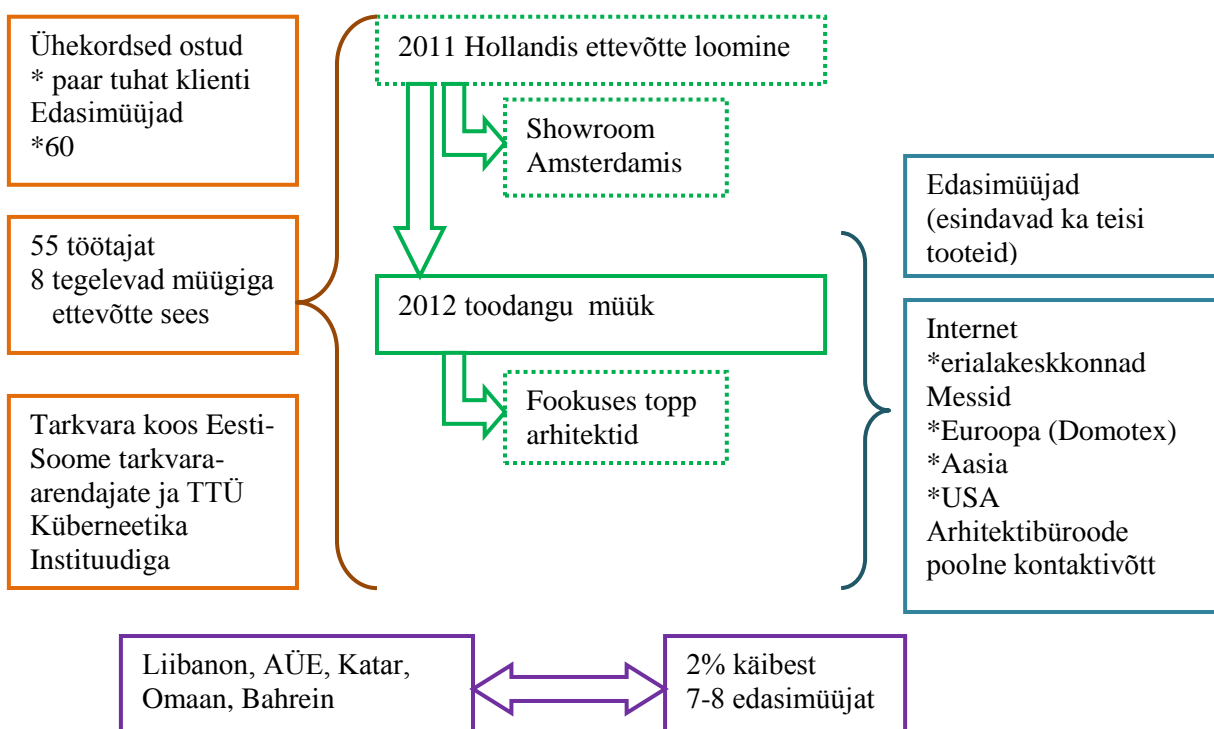
2.3.2. Bole OÜ

Bole OÜ (edasipidi Bolefloor) on esimene ettevõtte, mis toodab tööstuslikul teel puidust põrandaid, mis jälgivad puidu loomulikke kumerusi. Iga laud skänneritakse sisse ja liigutatakse lattu ning hiljem paneb disainer põranda vastavas programmis kokku. Ettevõtte pakub disainilahendust nii residentsidele, kaubandus- kui äripindadele, tehnoloogia lubab luua ka seinu ja lagesid (Bolefloor 2015). Ettevõttel on kaht sorti toodangut – projektitoodang ja karbitoode. Ettevõttel on patent konkreetse disaini peale ja loodud on ka ise enda tootmistarkvara.

Bolefloor asutati 2011. aasta lõpus ja kokku töötab ettevõttes 55 töötajat. Ekspordiga tegeleb kaheksa inimest, kes paiknevad Eestis ja Euroopas. Kaheksa inimese sekka kuuluvad mõned müügimehed ja klienditeenindus; Araabia riikide eest vastutab üks juhatuse liige. Ettevõtte kliendid jagunevad kaheks: paari tuhande ringis kliendid, kes teevad ühekordseid oste ja umbes 60 edasimüüjat. Põhilised ekspordiriigid on Lääne-Euroopas: Saksamaa, Inglismaa, Prantsusmaa, Hispaania, Itaalia. Suurt potentsiaali nähakse USA turul ja Aasia

suunalt Jaapani, Korea ja India turul. Araabias on kokku 7-8 edasimüüjat, riikidest Liibanon, AÜE, Katar, Bahrein ja Omaan. Ettevõtte käive oli 2014. aastal umbes 2,5 miljonit eurot, millest enamus oli eksportkäive. Araabia riikides oli käive umbes 2% kogukäibest.

Bolefloori juhtumis on oluline ära märkida, et kuigi tootmine asub Eestis, asutajad on eestlased ja ettevõtte on Eestis registreeritud, siis siseneti ärisse Hollandi ettevõtteks ja ka näituseruum on Amsterdams. Ettevõtte sõnul on selleks kaks peamist põhjust. Esiteks on Amsterdam puidudisainimaailmas oluline linn ja teiseks on Amsterdam logistiliselt väga hea asukoht. Ettevõtte tulevikuplaanides on soov „maailma vallutada“. Bolefloori areng Araabia turgudele on toodud joonisel 8.



Joonis 8. Bolefloor areng fookusega Araabia riikidele

Allikas: Autori koostatud intervjuu, ettevõtte kodulehe ja Hanson 2014 põhjal

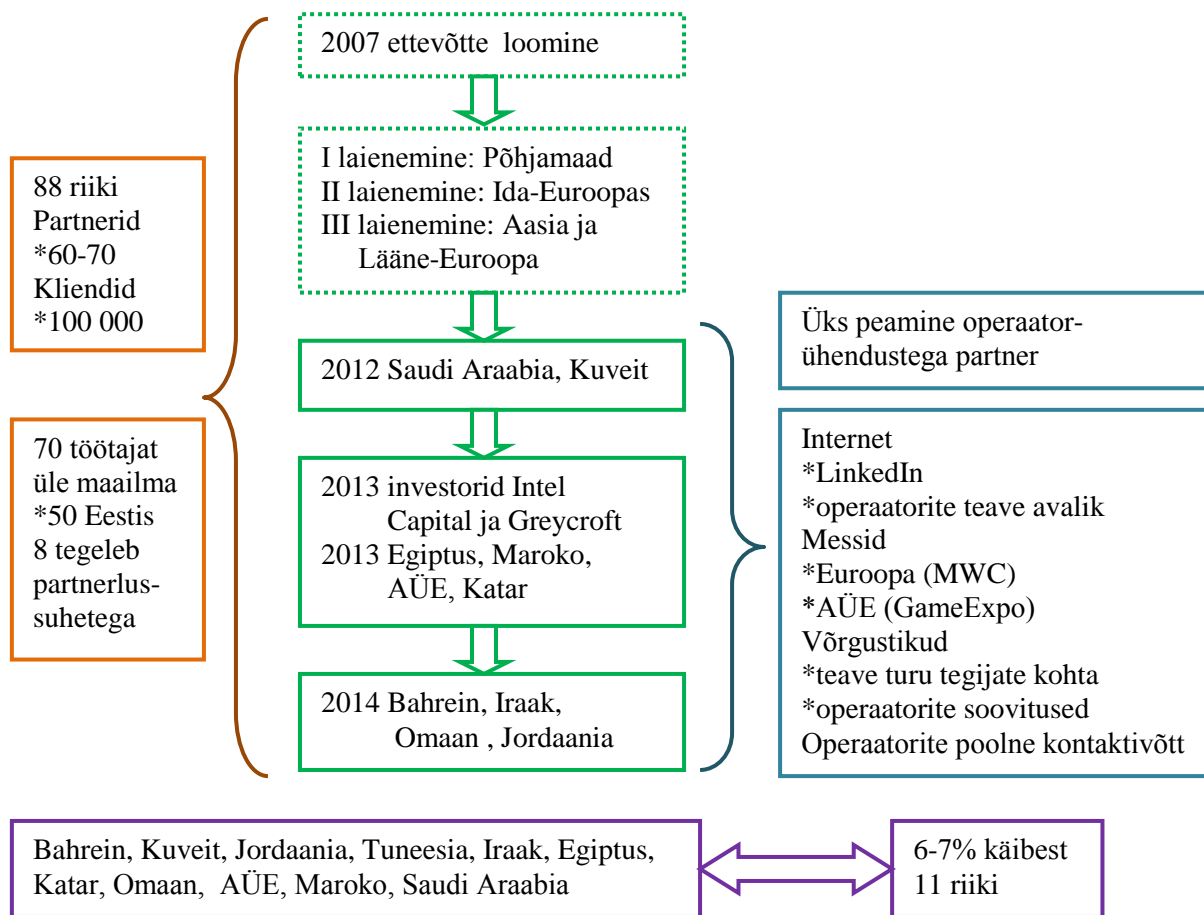
2.3.3. Fortumo AS

Fortumo AS (edaspidi Fortumo) on mobiilmakse teenuse pakkuja, olles esimene valdkonnas, kes lõi iseteenindusliku konto loomise ja kohese aktiveerimise võimaluse oma

partneritele. Fortumos on keskendunud algusest peale pigem arenevatele turgudele Kesk-ja Ida-Euroopas, Aasias, Ladina-Ameerikas, Lähis-Idas ja Aafrikas ning tänaseks pakub toetust rohkemates riikides kui teised mobiilimaksete pakkujad (Fortumo 2015).

Fortumo asutati 2007. aastal ja üle kogu maailma on kokku umbes 70 töötajat. Enamik, umbes 50, asub Eestis. Suuruselt teine kontor on Hiinas, kolmas Indias ja üksikmüügiühid on USAs ja Singapuris. Eestis tegeleb partnerlussuhetega kaheksa inimest, kuid piirkonna eest kindlat vastutajat ei ole, sest piirkondadega tegeletakse meeskonna tasandil. Ettevõtte partnerid on eelkõige operaatorid ja partnerfirmad, kes aitavad operaatoritega ühendust võtta (suurusjärgus 60-70). Põhiline laienemine Lähis-Idasse toimus tänu ühele partnerile, kelle kaudu siseneti Türgi turule. Ettevõtte kliendid on need, kes kasutavad Fortumo platvormi, kokku on Fortumol rohkem kui 100 000 registreeritud kasutajat.

Suurimatest ja olulisematest klientidest kaks on Inglismaalt, üks Prantsusmaalt, üks Serbiast ja paar tükki Venemaalt. Lähis-Idas on tänase seisuga toetatud enamik stabiilseid riike. Põhja-Aafrikas on toetus Tuneesias, Marokos ja Egiptuses. Eesmärgiks on pakkuda mobiilmakseteenust ka Uus-Meremaal, Liibanonis, Alžeerias, Sri Lankal, suurendada teenuse pakkumist Tuneesias, Pakistanis ja Bangladeshis. Araabia riikide käibe osakaal 2014. aastal oli 6-7%, millest enamus tuli Saudi Araabiast. Araabia riikides tegutsemine on osa Fortumo strategiast ja soov laiendada tuli olemasolevate klientide nõudlusest. Ühelt poolt on piirkonnas väga kõrge ostuvõimega riigid. Teiselt poolt toimus kiire Interneti areng, mis on üks põhilisi turu atraktiivsuse mõjutajaid. Fortumo tulevikuplaan on toetada rohkem riike ning teha koostööd suurte tegijatega. Täna tehakse koostööd pigem väiksemate ja keskmise suurusega arendajatega. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 9.



Joonis 9. Fortumo areng fookusega Araabia riikidele
Allikas: Autori koostatud intervjuu ja ettevõtte kodulehe põhjal

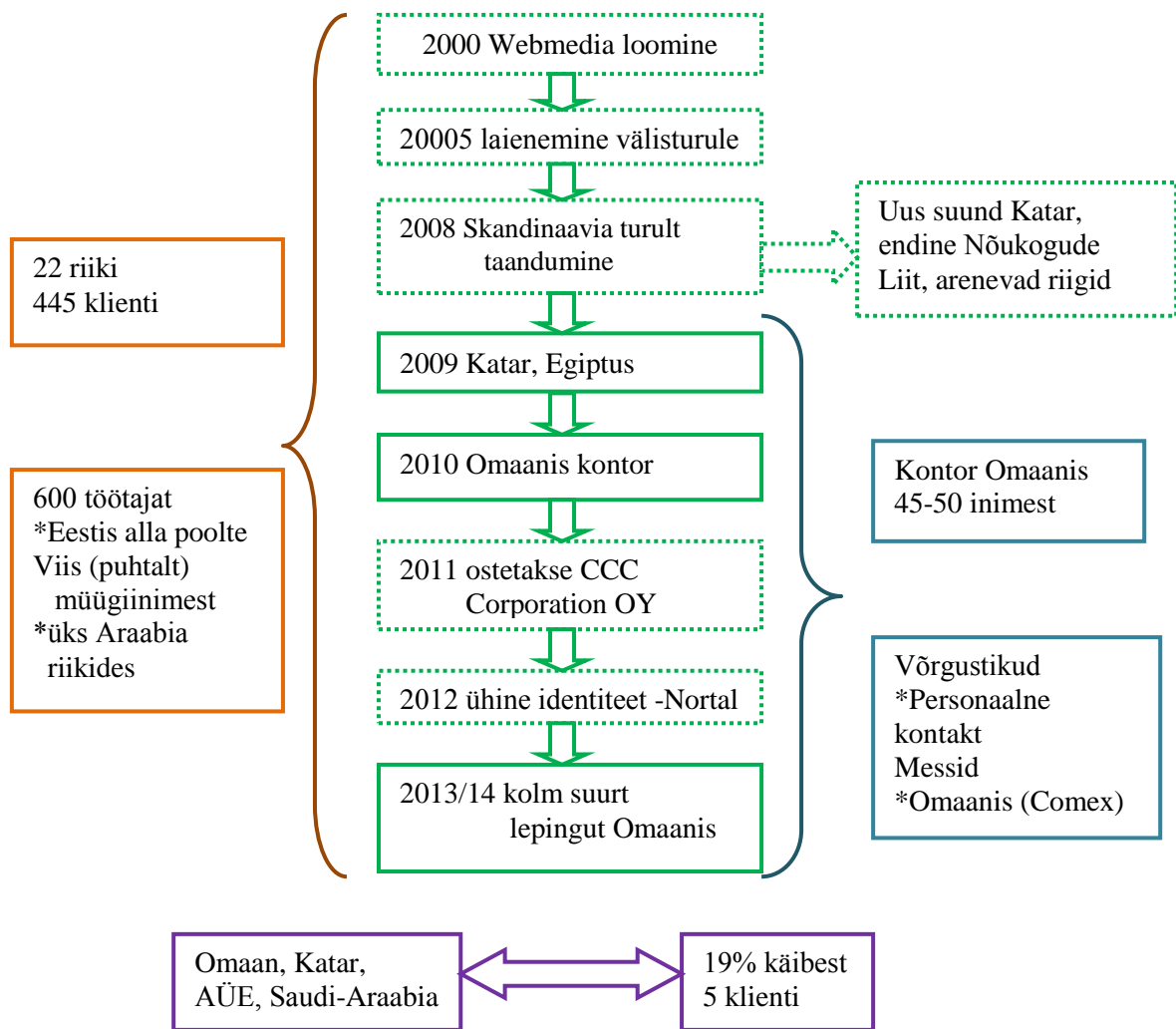
2.3.4. Nortal AS

Nortal AS (edaspidi Nortal) on rahvusvaheline tarkvaraarendusettevõtte, mis pakub kvaliteetseid IT-lahendusi nii avaliku kui erasektori ettevõtetele. Ettevõtte tegevusvaldkondadeks on e-riik, logistika, telekom, riigi rahanduse juhtimine, tervishoid, tööstus, finantsteenused, energia ja ressursid. Terviklahendustena on välja toodud Nortali Riigi Integreeritud Finantsjuhtimise Infosüsteem, *eHealth Suite*, Sadamaoperatsioonide lahendus, Nortal MES (*Manufacturing Execution System*), Asprova (*lean*-tootjatele), *StaffLogic* (tööjõuga seonduvaks) (Nortal 2015).

Ettevõtte asutati 2000. aastal ning ettevõttes on umbes 660 töötajat, kellest vähem kui pooled on Eestis. Müügitööga tegeleb enamus juhtkonnast ja kokku on müügiinimesi ettevõttes viis. Lisaks on üks müügiinimene Araabia riikides, Omaanis. Ettevõttel on 445

klienti 22 riigis, kümnes riigis on esindus ning valminud on 1120 projekti (Nortal 2015). Ettevõtte edasistes plaanides on laiendada Läänemere regiooni, Põhjamaadesse, Saksamaale, Aafrika teatud rikkamatesse riikidesse ja suurendada osa Laheriikides. Araabia riikides on viis klienti, Nortali suunitlus on seal Laheriigid. Omaanis on 2000. aastal avatud 45-50 inimesega põhikontor, lisaks tegutsetakse ka Kataris ja vaadatakse Saudi Araabia ning AÜE poole. Eelmise aasta käive oli umbes 42 miljonit eurot, millest umbes 19% tuli Araabia riikidest.

Araabia riikidesse sisenemise otsus tuli teadlikult, sest tegu on kõrge majanduskasvuga rikka piirkonnaga. Ettevõtte võtab nendel turgudel osa riigihangetest ja Nortali juhtumise oli enne tehingute tegemist oma inimene eelnevalt kohapeal. Edukalt lõppenud projektidest Omaanis võib esile tuua riikliku pilve, äriregistri, riigiportaali ja maksuameti. Ettevõtte tulevikuplaanides on kasvada, soovitakse olla oma valdkonnas liidrite seas. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 10.



Joonis 10. Nortali areng fookusega Araabia riikidele

Allikas: Autori koostatud intervjuu, ettevõtte kodulehe, Alamäe 2011 ja Tamme 2011 põhjal

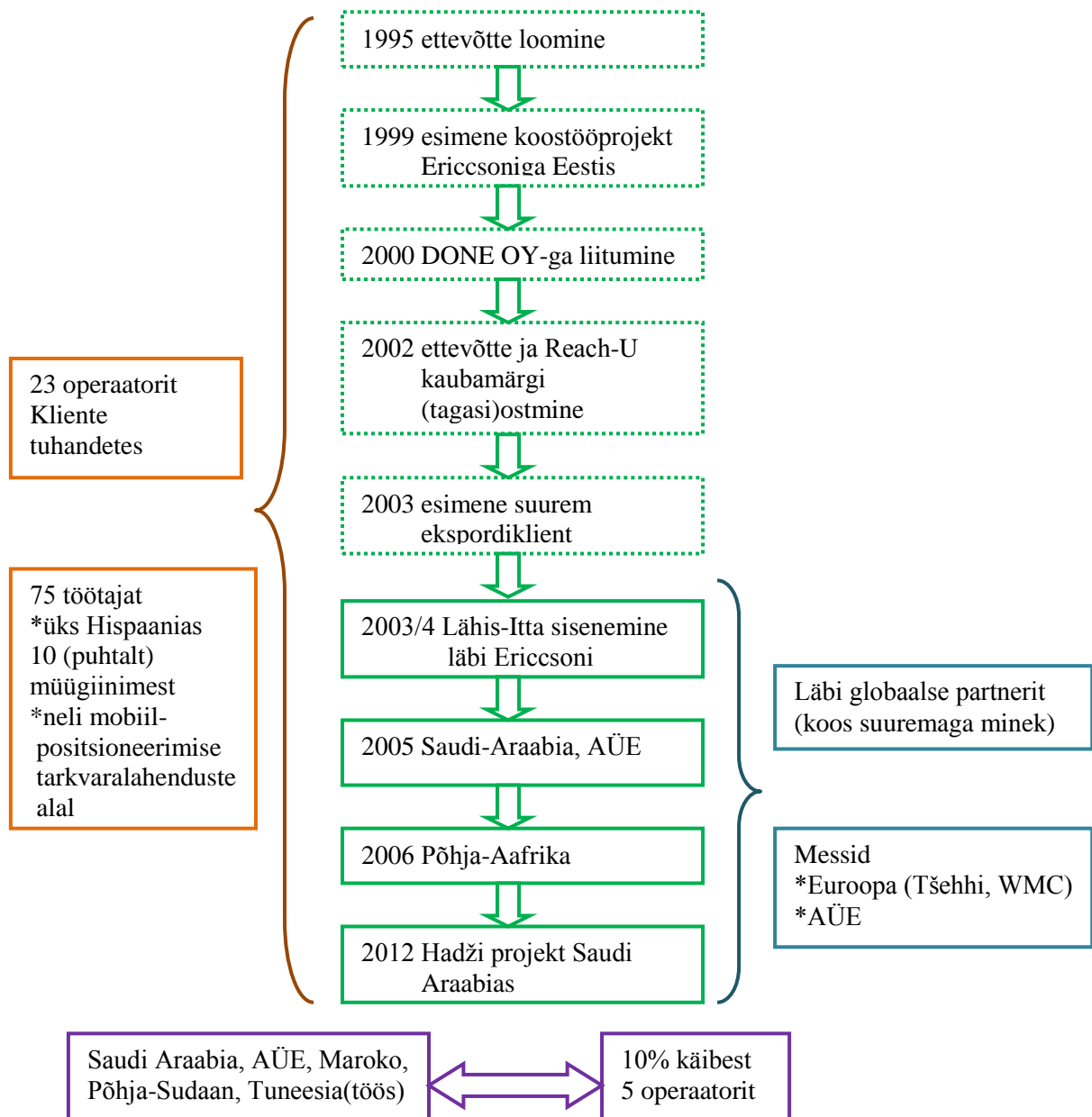
2.3.5. Regio AS

Regio tegevusalad on tarkvara, geoinfo ja kaartide loomine ning hooldamine. Mobiilide positsioneerimisteenuste vallas ollakse ainukesed, kes on valmistanud mobiilioperaatoritele keskkihitarkvara, lõppkasutajatele vajalikud teenused ja kaardid täislahendusena. Geinfosüsteemidevallas on Regio ainuke Eestis, kes loob süsteeme koos töötavate andmetega. Regio toodab aastas mitusada erinevat kaarti, enamik valmistatakse tellimuse põhjal ja ainult mõnes eksemplaris. Geoinfo vallas kuulub Regiole enimkasutatav, ainuke pidevalt uuenev ning ühtlase kvaliteediga Balti riikide teedeandmestik ja mahukaim

aadress-andmebaas. Ülemaailmselt tegutsetakse Reach-U kaubamärgi all (Regio 2015).

Regio asutati 1990. aastal Tartu Ülikooli *spin-off* firmana. Ettevõttes on 75 töötajat, kellest üks asub Hispaanias ja tegeleb Ladina-Ameerika turgudega, ülejäänud on Eestis. Ettevõttes on puhtalt müügiga tegelevaid inimesi eri osakondade peale kokku umbes kümme ja rahvusvaheliste turgudega tegutsevas meeskonnas on neli müügiinimest. Osakonna poolt tehtavad tehingud on suured ja neid toimub pigem harva. Regio kasutab turgudele sisenemiseks rahvusvahelise telekommunikatsiooniseadmete tootmise ja müümise firma – Ericsson AB – globaalse partneri staatust ja Ericsson AB käitub Regio edasimüüjana. See koostöö on kestnud alates aastast 1999.

Ettevõttel on 23 mobiilioperaatoritest kliente, kliente on Eestis ja välismaal kokku tuhandetes, seejuures on palju kliente kaardiosakonnal. Reach-U'l on kliente Lähis-Idas, Ida-Euroopas ja Lõuna-Ameerikas. Araabia riikidest on kliendid Saudi Araabias, AÜEs, Marokos, Põhja-Sudaanis ja ka Tuneesias on potentsiaalne klient. Regio 2014. aasta käive oli kolme miljoni euro juures, millest Araabia riikide osakaal oli umbes 10%. Tulevikuplaan on kasvada. Riike ei ole spetsiifiliselt välja toodud, sest see sõltub ka globaalse partneri tegevusest. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 11.



Joonis 11. Regio areng fookusega Araabia riikidele

Allikas: Autori koostatud intervjuu, ettevõtte kodulehe, Ojakivi 2005 ja Entrepreneurship 2011, 201-202 põhjal

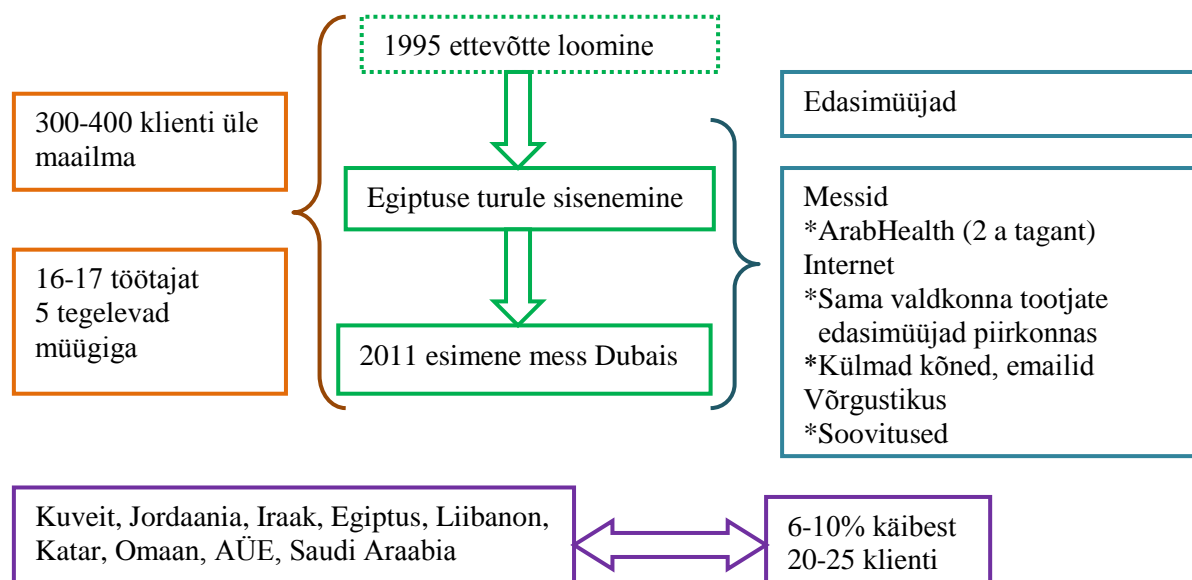
2.3.6. Solis BioDyne OÜ

Solis BioDyne OÜ (edaspidi Solis BioDyne) on eluslooduse kemikaalide tootja ja tänasel päeval nende suuremaid tarnijaid Euroopas. Ettevõtte partnereid on era- ja avalikus sektoris, tooteid kasutatakse üle maailma biotehnoloogiaettevõtetes ja uurimislaborites. Ette-

võte on välja arendanud *Stability TAG Technology* (Solis BioDyne 2015), mis teeb toodete hoidmise ja transportimise muutlikel temperatuuridel (ühe kuu vältel) lihtsamaks. Näiteks võib erinevalt konkurentidest transportida tooteid ilma jääta andes ettevõttele olulise eelise.

Solis BioDyne on asutatud 1995.aastal. Ettevõttes on 16-17 töötajat, kellest ekspordi suunas tegutseb viis inimest. Araabia turgude eest vastutab üks müügijuht. Ettevõttel on üle maailma 300-400 klienti ja müügivõrk koosneb nii edasimüüjatest kui otsemüügi klientidest. Põhilised turud on Saksamaa, Prantsusmaa, Suurbritannia, Poola ja ka USA. Araabia riikides müüakse ainult läbi edasimüüjate, seejuures on riigi kohta üks kuni kolm kontakti. Araabia riikides on Solis BioDyne'l 20-25 klienti, põhiliseks piirkonnaks on Saudi Araabia. Ettevõtte eelmise aasta käive oli umbes üks miljon eurot, millest 6-10% tuli Araabia riikidest. Hetkel ettevõttel uusi sihtriike, kus oma toodetega kohal soovitakse olla, ei ole. Kuna tegemist on biotehnoloogia toodetega, siis paljudes riikides ei nähta veel hetkel potentsiaali.

Araabia riikidesse eksportimine oli Solis BioDyne juhtumise pooljuhuslik. Ettevõtte soovis minna messile ning sel ajal oli just Dubais üks aset leidmas. Dubai messi kasuks otsustati ka seetõttu, et AÜE kaudu arvati saavat ka ümbritsevate riikideni jõuda. Lisapõhjuseks oli see, et Egiptuses olev edasimüüja läks samale messile ning temaga jagati ka messiboksi. Ettevõtte tulevikuplaanides on konkurentidest mitte maha jääda ja tuua turule uusi tooteid. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 12.



Joonis 12. Solis BioDyne areng fookusega Araabia riikidele

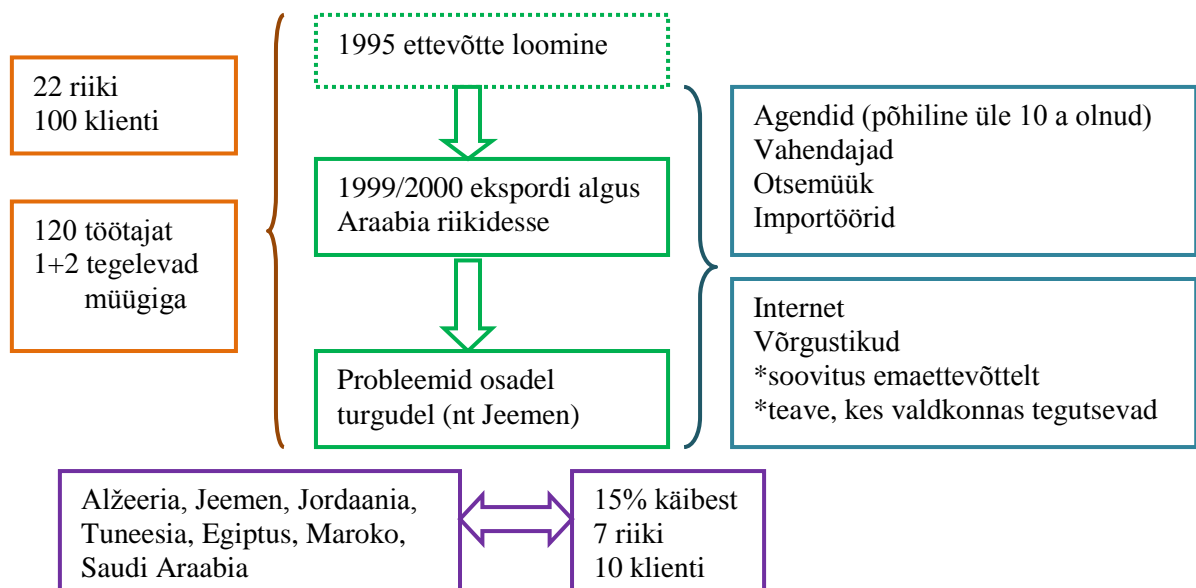
Allikas: Autori koostatud intervjuu ja ettevõtte kodulehe põhjal

2.3.7. Toftan AS

Toftan AS-s (edaspidi Toftan) toodetakse männi-ja kuuse saematerjali. 2012. aastal oli ettevõtte tootmiskaht 200000m³ saematerjali ja ettevõttest on saanud suuruselt teine saeveski Eestis ja kolmas Baltikumis. 2011. aastal asutati tütarettevõtte Toftani Metsad ja tänaseks ollakse üks suuremaid erametsaomanikke Kagu-Eestis. Ettevõttes on välja arendatud ainulaadne tehnoloogiline kooslus, mis võimaldab nii mõõtude kui koguste lõikes paindlikult ja väikeste kadudega toota saematerjali (Toftan 2015).

Toftan asutati 1995.aastal ning hetkel töötab ettevõttes 120 töötajat. Ekspordi ja müügiga tegeleb turundus-ja müügijuht, keda abistavad kaks inimest. Ettevõttel on ligikaudu sada klienti üle maailma. Umbes 50% toodangust müüb ettevõtte Eestis, ülejäänud läheb ekspordiks 22 riiki. Araabia riikides on kliente kümne ringis ning toodangut viiakse Egiptusesse, Tuneesiasse, Marokosse, Alžeeriasse, Jordaaniasse, Saudi Araabiasse ja Jeemenisse. Ettevõtte ei osanud tuua välja konkreetseid uusi turge, kuhu järgmisena suunduda, sest uude riiki minnakse siis, kui seal tekib saematerjali jaoks nõudlus. Ettevõtte 2014. aasta käive oli 47 miljonit eurot, millest 15% tuli Araabia riikidest. Araabia riikidesse eksportimise otsus oli sihilik, sest Araabia riigid on traditsioonilised männi saematerjali kasutajad.

Toftani puhul tuleb märkida, et tegemist on Rootsis asuva ettevõtte tütarettevõttega ning ka emaettevõttelt on tulnud infot, kellega nad ise koostööd teevad. Samuti on Toftan ainuke uurimises osalenud ettevõtetest, kus intervjueeritav oli naissoost. Ettevõtte edasistes plaanides on uue saeveski ehitus ning jätkuvalt olla kohal riikides, kus on saematerjali järele nõudlus. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 13.



Joonis 13. Toftan areng fookusega Araabia riikidele

Allikas: Autori koostatud intervjuu, ettevõtte kodulehe ja Karner 2011 põhjal

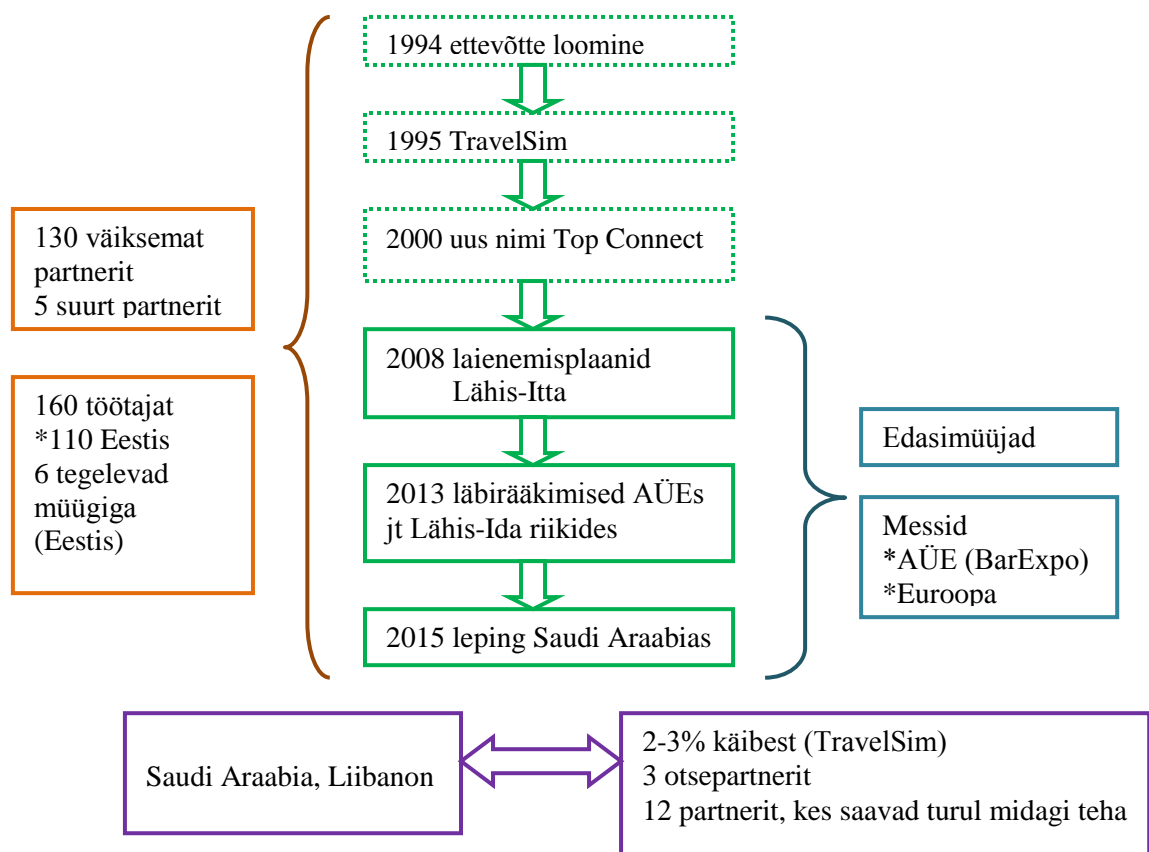
2.3.8. Top Connect AS

Top Connect OÜ (edaspidi Top Connect) pakub telekommunikatsiooniteenuseid kõigis Balti riikides. Antud töö seisukohalt keskendutakse roamingteenusele TravelSim, mille raames on ehitatud koostööpartnerite ülemaailmne võrk. TravelSim abonentide arv üle maailma on 3,5 miljonit (Top Connect 2015). Araabia riikidesse ettevõttel otseselt toodet, mida eksporditakse, ei ole. Koostööd tehakse edasimüüjatega, kellele antakse ligipääs TravelSim süsteemile ning kellele saadetakse vastavad SIM kaardid, millele kohalik partner saab vastavalt enda soovidele jagada süsteemist kõneaega.

Top Connect praegusel kujul asutati 2000. aastal. Ettevõttel on kolmes Balti riigis kokku umbes 160 töötajat, 110 neist on Tallinnas. TravelSim teenuse müügidirektori, kes vastutab ka Araabia turgude eest, meeskonnas on Tallinnas kuus aktiivse müügiga tegelevat inimest. Üle maailma on Top Connectil kuskil 130 kuni 20 töötajaga aktiivset partnerit. Lisaks on veel viis suurt partnerit: kaks Venemaalt, mis on ka olulisim sihtriik, üks Ukrainast, üks USAst ja üks Austraaliast. Need viis partnerit toovad 85-90% TravelSim projekti kasumist. Järgmiste sihtriikidena tõi ettevõtte esindaja välja Argentiina ja Brasiilia, sealt edasi Aafrika alguspunktiga Lõuna-Aafrikas. Aasia suunal on plaanis luua Singapuri oma ettevõtte. Araabia riikides on ettevõttel kolm otsepartnerit ja 12 partnerit, kes saavad samuti turul

tegutseda. Suurim töö on tehtud Saudi Araabia operaatoriga, kellega on ka eksklusiivsuse leping. Lisaks on väikepartner Liibanonis, aga sealne turg on ülereguleeritud, mis takistab müügi kasvatamist. Ettevõtte käive oli 2014. aastal 75-78 miljonit eurot, TravelSim osaga 24 miljonit eurot, millest 2-3% tuli Araabia riikidest.

Araabia riikidesse eksportimine oli ettevõtte jaoks sihilik otsus, vastavalt sellele, mis riigist ja kuhu inimesed rändavad. Ettevõtte seisukohalt on maailm jagatud regioonideks, kus müük on olemas ja kus ei ole ning inimeste rände põhjal vaadatakse, millised turud järgmisena ette võetakse. Ettevõtte tulevikuplaanides on hakata pakkuma oma teenuseid merel ja kahe numbriga SIM kaarte. Näiteks India ookeanis on juba üks laev, millel on olemas GSM võrk. Ettevõtte areng Araabia turgudele on toodud joonisel 14.



Joonis 14. Top Connect areng fookusega Araabia riikidele

Allikas: Autori koostatud intervjuu ja ettevõtte kodulehe põhjal

Eesti ettevõtete tegevust Araabia turgudel kajastav peatükk koosnes kolmest osast. Esimeses toodi statistika ja ajakirjanduse põhjal välja senine tegevus Araabia riikides. Eksport Araabia riikidesse tõuseb, esikohal on Saudi Araabia, Egiptus, Maroko ja AÜE. Vaadeldes

statistikat kaubagruppide lõikes ilmnes, et vaid kolmes riigis olid suurimad eksporditüübid olnud pidevad kümne aasta lõikes. Lisaks on mitmes riigis kümne aasta lõikes suurim kaubagrupp tulenev ühekordsest tehingust. Teenuste eksport Araabia riikidesse on aastatel 2005-2014 kasvanud. Teenuste bilansist on näha, et Põhja-Aafrikaga on see negatiivne ja Lähis-Idaga viimastel aastatel positiivne. Kvalitatiivses uuringus osales kaheksa Eesti ettevõtet, kellest neli tegeles kaupade ja neli teenustega. Uuring viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu vormis. Teise alapeatükina toodi välja uuringu valimi moodustamine ja uuringu meetod. Kolmanda alapeatüki moodustasid uuringus osalenud ettevõtete tutvustused, seal hulgas ka nende arengutee Araabia turgudel.

Järgnevas peatükis on toodud ülevaade eelpool nimetatud ettevõtete kogemusest Araabia riikides ning autori poolsed kommentaarid tulenevalt töö esimesest osast.

3. JUHTUMITE TULEMUSED, VÕRDLUS JA ANALÜÜS

Käesolevas peatükis on autor kõrvutanud uuringus osalenud ettevõtete kogemused ja sidunud neid teoreetilises osas toodud raamistikuga ning püüdnud tuua välja kogemuste ühised osad ja erinevused. Iga teemaga on jälgitud loogikat, et alguses on töö autori kokkuvõtte ja kommentaar ning siis järgnevad *cross-case* tabeli järgi konkreetsed näited ettevõtete kohta, mis paiknevad suure mahu tõttu lisades.

Töö raames intervjueritud ettevõtetest neli tegeleb teenuse pakkumisega – Top Connect, Fortumo, Nortal ja Regio – ja neli kauba pakkumisega – Bolefloor, Toftan, Solis BioDyne ja ASB Greenworld. Uuringu tulemuste selguse nimel toob töö autor välja selle, et uuringus osalenud ettevõtted tegutsesid eelnevalt teistel välisturgudel. Töötajate arvu poolest ettevõttes (Ettevõtte suuruse ... 2015), saab uuringus osalenud jaotada kahte rühma:

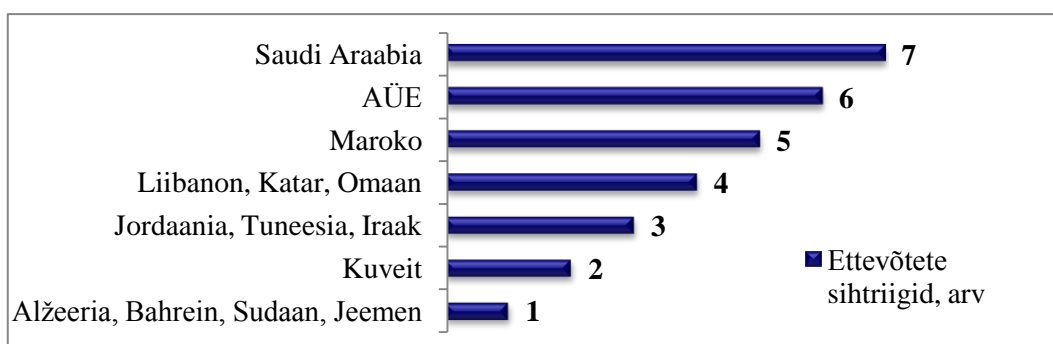
- Väikeettevõtted: ASB Greenworld, Solis BioDyne, Bolefloor.
- Keskmise suurusega ettevõtted: Nortal, Toftan, Regio, Fortumo, Topp Connect.

Ettevõtte suuruse ja Araabia turu vahel töö autor ühendust ei leidnud peale selle, et Nortal, kellel on suurim Araabia turu maht, on ka suurim kollektiiv. Uuringu käigus selgus, et ettevõtete lõikes oli erinev arusaam, milliseid riike peeti Araabia riikideks. Enamasti vaadati eraldi Lähis-Ida ja Põhja-Aafrikat. Mõlemat piirkonda kokkuvõttes saab Araabia turu mahu järgi käibest 2014. aastal ettevõtted järjestada vastavalt suurimast:

- 19% Nortal,
- 15% Toftan,
- 10% ASB Greenworld,
- 10% Regio,
- 6-10% Solis BioDyne,
- 6-7% Fortumo,
- 2-3% Top Connect,
- 2% Bolefloor.

Teiste seast tuleb eriliselt esile Nortal, arvatavasti tulenevalt tegevusalast. See võib tuleneda

ka sellest, et ettevõttel on kohapeal olemas kontor ning nad saavad tänu sellele hoida tihedamaid suhteid vastavate otsustajatega. Vaadates sihtriike võime näha, et kõige enam on ettevõtted sisenenud Saudi Araabia ja AÜE turgudele (joonis 15). Saudi Araabia oli eeldatult kõrgel kohal, kuna tegu on 2014. aasta andmetel suurima ekspordipartneriga regioonis. AÜE puhul kattub valik esimeses peatükis välja toodud infoga, et tegu on majanduslikult atraktiivse riigiga. Sama on Marokoga, mis paistab silma Põhja-Aafrikat vaadates. Kuigi Iraak ja Sudaan ei ole töös vaatluse all olevate riikide seas, toodi neid esile, mille tõttu autor otsustas neid kajastada. Välja võib tuua ka selle, et olenevalt kaupade või teenuste pakkumisest ei ole kindlaid domineerivaid riike või riikide gruppe.



Joonis 15. Sihtriigid Araabia riikides uuringus osalenud ettevõtete põhjal

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Vaadates ettevõtete arenguteid saab öelda, et rahvusvahelistumise mudelitest on esindatud kõik punktis 1.1.1. välja toodud teooriad. Uppsala mudelit esindavad ASB Greenworld, Fortumo ja Top Connect, sest nendes ettevõtetes alustati tegevust fookusega lähiturgudele ja sealt liiguti edasi kaugemetele turgudele. Nortali ja Toftani arengutees on nii Uppsala mudeli kui ka suhtevõrgustiku mudeli elemente. *Born Global* kontseptsiooni esindab Bolefloor, sest Bolefloori Araabia ega ka teistesse riikidesse minek ei olnud sihilik, sest ettevõtte strateegia oli suunata oma tegevus kohe kõikidele riikidele. SolisBioDyne on töö autori arvates samuti *Born Global* näide. *Born Global Again* kontseptsiooni näiteks võib pidada Regiot kuna ettevõtte tegutses eelnevalt aastaid Eesti turul enne kui välisurule keskendus.

Järgnevatel alapeatükkides tuuakse välja ettevõtete kogemused lähtuvalt neljast valdkonnast: turule sisenemine, läbirääkimised ja suhtlus, lepingud ja tingimused ning Eesti riigi ja teiste Eesti ettevõtete roll.

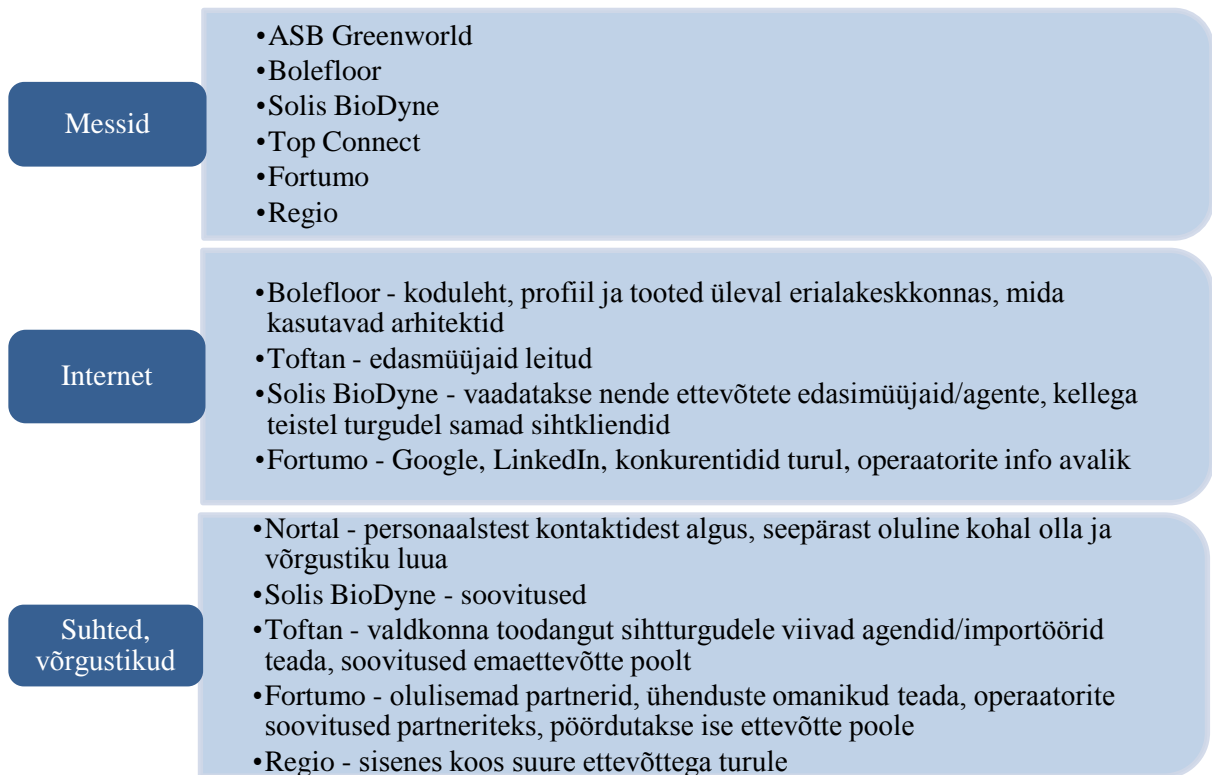
3.1. Turule sisenemine

Esmalt vaadatakse Araabia riikidesse sisenemise põhjuseid, tegutsemisviise ning ka eeltöö tegemist uutesse riikidesse sisenemisel. Otsus Araabia riikidesse eksportima või seal piirkonnas tegutsema hakata oli enamikes ettevõtetes sihilik, teadlik valik, mitte juhuse tulemus. Kõige enam toodi põhjusena välja piirkonna atraktiivsust majanduslikust olukorras ja kõrgest ostuvõimest tulenevalt. Teiste põhjustena ka:

- piirkond oli varasemalt katmata, müük puudus;
- traditsioonilised ettevõtte toodete importijad, nõudlus oli olemas;
- klientide poolt soov, et ettevõtte piirkonnas tegutseks.

Kontakte sihtriigis leitakse eelkõige messidelt. Samuti on toodud välja võrgustikke ja teavet konkreetsel turul ettevõtte valdkonnas tegutsevate ettevõtete/isikute kohta (joonis 16). Võrgustikud, nii formaalsed kui mitte-formaalsed, on teadmiste ja ressursside allikad nagu on toodud ka suhtevõrgustiku mudeli juures (ptk 1.1.1). Mitte-formaalsed võrgustikud on äritegevusega seotud selle kaudu, et võivad viia formaalsete võrgustikeni, kus olemasolevatest kontaktidest saavad partnerid (Vasilchenko, Morrish 2011). Võrgustikest saab näitena tuua, et Nortl jõudis kontaktideni Kataris läbi Euroopa kontaktide ja Regio sai hadži projektiga seotuks tänu varasemale kontaktile Aasias.

Olulise vahendina Araabia riikides kontaktide leidmiseks toovad ettevõtted välja messid. Evers ja Knight (2008) on toonud välja, et messid pakuvad neutraalselt pinda, kus lisaks olulisimale eelisele - võrgustiku arendamise keskkonnale - saab ka üldist teavet valdkonna kohta. Töö esimeses peatükis on samuti messid välja toodud kohana, kus vahendajaid leida (ptk 1.1.2.). Ettevõtete jaoks oluliste messide toimumiskohana on mainitud Saksamaad ja Hispaaniat ning neile tulevad kohale ka inimesed Araabia riikidest. Teise piirkonnana on Araabia riikides toimuvad messid, millest on enim toodud esile AÜEs, täpsemini Dubais, ja Omaanis toimuvaid messe. Ettevõtete kogemuse põhjal esmakordselt Araabia riiki messile minnes tasuks eelnevalt potentsiaalsete partneritega kokkusaamises kokku leppida (lisa 14.1.). Evers ja Knight (2008) on uuringus ka välja toonud, et messid on olulised olemasolevate kontaktidega suhete hoidmiseks. Töö autori uuringu tulemused lähevad sellega kokku, kuna lisaks uute kontaktide leidmisele kasutatakse messe, et kokku saada olemasolevate edasimüüjate, agentide, klientide ja partneritega Araabia riikides. Samuti on messid head kohaks, kus edasimüüjad saavad ise ettevõtetele läheneda ja suhtlust alustada.



Joonis 16. Kontaktide leidmine Araabia riikides uuringus osalenud ettevõtete põhjal

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Turule sisenemise viisidest kasutatakse kõige enam tehingutel põhinevat sisenemist ehk kaudset ja otsest eksporti (lisa 14.2.). Teenuste kohta on Blomstermo *et al* (2006) välja toonud, et „pehmete teenuste“ ehk teenuste puhul, mida ei saa kuidagi materiaalselt esitada (nt arhitekti teenus joonisena) on levinumad turule sisenemisviisid need, kus säilitatakse kõrgem kontroll. „Pehmed teenused“ nõuavad tihti suuremat teavet ja kogemust välisturul, sellegipoolest ei ole suurem kogemus välisturul ja suurema kontrolliga sisenemisviisi valik omavahel seotud. Üheks põhjuseks võib olla asjaolu, et kui teenusefirmad saavad rohkem kogemust, siis arendatakse ka oskuseid ja protsesse, et välistegevust kaugemalt juhtida. Sellised firmad võivad olla seotud välisriikides oleva laia võrgustikuga või sotsiaalsete sidemetega, mis on teabe allikaks lõppklientide ja kohalike institutsioonide kohta. Blomstermo *et al* (Ibid.) töö tulemustele annab kinnitust ka käesolev töö, kus teenustega tegelevatest firmadest on kõrgema kontrolliga sisenemisviisi valinud Nortal ja investeerinud ettevõtte esindusse Omaanis. Samamoodi annab kinnitust asjaolu, et teised teenuse pakkujad kasutavad madalama kontrolliga sisenemisviise. Regio otsustas turule siseneda kasutades

kaudset eksporti minnes turule koos suure ettevõttega (ing.k. *piggypacking*). Top Connecti ja Fortumo juhtumites saab rääkida partneritest, kelle kaudu saavad kliendid nende teenustele ligipääsu (antud töös võiks neid käsitleda kui edasimüüjaid). Fortumo näitel jaguneb turule sisenemine veel omakorda kaheks, seda tehakse kas otse operaatorite või siis ettevõtte mõistes partnerite kaudu, kes juba omavad ühendust operaatoritega. Tootmisfirmade puhul kultuuriliselt kaugete turgude korral toetutakse pigem madala riskiga sisenemisviisidele (Blomstermo *et al* 2006). Käesoleva uuringu tulemustest leiab sellele kinnitust tehingutel põhineva sisenemisviisi kasutamise kaudu. Kaudse ekspordi kasutajaks võib pidada Toftani, kuna kuigi ettevõtte kasutab agente, siis nad ei paikne sihtriigis, lisaks kasutatakse importööre ja vahendusfirmasid. Teiselt poolt näiteks Jordaaniasse on tegu otsese ekspordiga, kuna müüakse otse kliendile. Agentide (otsene eksport) korral kasutatakse kaht varianti: kas agent esindab ainult vaatlusalust ettevõtet või esindab ka teisi tootjaid, näiteks Bolefloori juhtumis.

Enamik ettevõtteid tegid eelnevalt eeltööd Araabia sihtturule sisenedes, kuid see ei läinud tihti sügavuti. Sellegipoolest leiti, et eeltööst on abi. Eeltöö tegemisel mängib autori arvates kindlat rolli see, et uuringus osalenud ettevõtetel oli eelnev kogemus mõnel teisel välisturul tegutsemisega ja on omandatud teatav võime erinevate kultuuridega kohanda. Tihanyi *et al* (2005) alusel on juhid kultuurierinevuste suhtes teadlikumad kui varem ja seda tänu paremale haridusele ning kommunikatsioonitehnoloogiate ja meedia suuremale levikule. Töö autor usub, et seda seisukohta saab laiendada ka töö raames intervjueeritutele. Kuigi tunnetuslikust kaugusest tulenev võib olla vähem relevantne kui varem, on see siiski oluline, sest kultuuri ja äri erinevuste tunnetamise tulemusena sisenetakse välisturule eeldusega, et see on erinev kui kodu-või lähiturud (punkt 1.1.1). Enim uuriti eeltöö käigus seda, mida on viisakas teha ja mida mitte. Top Connect tõi välja, et nõu küsiti teistelt piirkonnas tegutsevatel mitte-Eesti ettevõtetelt, Nortalis tehakse Araabia riikidesse minevatele inimestele ettevõtte inimressurssiosakonna poolt koolitus ja AS Toftanis intervjueeritav on käinud spetsiaalsetel Araabia turu koolitustel. Solis BioDynes on eeltööst suuresti pärast esimest käiku piirkonda loobunud, kuna tegelikkus ei vasta eeltöö tulemusel saadud teabele. Fortumos toodi välja, et reglementeeritud on naiste kajastamine mängudes ja kohtinguteenused ning hasartmängud on keelatud. Sellest tulenevalt hinnati ka ettevõtte poolt tehtavad eeltööd põhjalikuks (lisa 14.3.). Töö autor tõi eeltöö uuringusse sisse, et teada kui oluliseks hindavad ettevõtted tunnetuslikku kaugust Araabia riikidest ja kuidas seda proovitakse ületada. Töö autor pidas positiivseks, et enamik ettevõtteid teevad siiski mingil määral eeltööd ja leiavad, et tehtust on kasu olnud.

3.2. Läbirääkimised ja suhtlus

Järgmise teemade grupina vaadeldakse läbirääkimisi, suhete hoidmist araablasega ja nende mõningaid kultuurist tulenevaid omadusi. Uuringus osalenud ettevõtete läbirääkimiste ja kohtumiste kogemused ühtivad paljuski kauplemise osas ehk esialgne hind ei ole see, millega leping või tehing lõpuks sõlmitakse ning soovitatav on kohe esimest hinda välja öeldes sellele 10-20% juurde lisada. Välja on veel toodud kogemustest:

- hiline mine, aegade muutmine;
- kohustust kohvi/tee vastu võtta;
- edukalt saab läbi rääkida ka Skypes;
- erihindade või millegi lisaks küsimine;
- läbirääkimised segunenuna muude tegevustega;
- kokkusaamised mitte-kohalikega.

Toodi välja, et ärisuhtlus ja käitumine on ootamatult läänepärased, seda nii kokkusaamistel kohalike kui mitte-kohalikega. Järeleandmise korral oli esindatud kaks soovitus. Ühelt poolt leiti, et ultimaatumitele ei tohiks järgi anda ega lasta midagi n-ö endalt välja pressida. Teiselt poolt öeldi, et viimane sõna peab jääma kohalikule, vähemalt näiliselt. Eelnevalt välja toodu läheb ka ilmselt kokku „näo“ kaotamise vältimisega ning sellega, et araablasi ei tohiks vastavatesse olukordadesse panna. Ettevõtete kommentaarid antud teema kohta on toodud lisa 14.4. Läbirääkimiste kohta töö autor ei oodanud, et neid toimub ka mitte-kohalikega, kuid samas on see loogiline arvestades, et näiteks AÜEs on juhtivatel positsioonidel ka teistest riikidest pärit inimesed. Üldiselt võib esimeses peatükis teoreetilist tausta lugedes araablasega läbirääkimistest jääda pilt, mis ei anna edasi tegelikku ettevõtete kogemust. Viimase alusel on läbirääkimistel küll eripärad, millega peab arvestama, aga näiteks juhtumit, kus läbirääkimiste ajal siseneb ruumi asjasse mittepuutuv isik, ei tähendatud.

Lepingute sõlmimine Araabia riikides on pigem pikaajaline protsess, näiteks enamikel juhtudel kulub lepingu sõlmimiseks üle aasta (lisa 14.5.). Kaupade ekspordis tuleb esile ka seda, et koostöö algab lepinguta või jõutakse lepinguni kiiremini. Samuti tõi üks ettevõtte välja, et tuleb arvestada sellega, et kuigi tingimused võivad paigas olla, siis ei pruugi läbirääkimiste partner olla valmis kohe lepingule alla kirjutama. Lisaks on mainitud, et lepingute allkirjastamine võib seista kuid selle taga, et allkirjaõiguslik isik on puhkusel. Esimesest peatükist selgus, et ühelt poolt araablasest juhid ei tohi suuri riske võtta, araablased

teevad töö raamides seda, mida neile öeldakse ja teiselt poolt ilmnes intervjuudest, et Araabia riikides volitusi ei anta, mistõttu võivadki tekkida olukorrad, kus oodatakse pikalt ühe allkirja taga. Läbirääkimiste pikkus on vastavuses esimeses peatükis kirjeldatuga ja seotud suhete loomisega ehk kohalik partner tahab inimest ja ettevõtet usaldada enne, kui ta on nõus lepingule alla kirjutama. Regios toodi välja, et võidakse ka väga kiiresti toimida ja otsustada, aga seda tavaliselt ei juhtu.

Ettevõtte tutvustamisel sihtriikides kasutatakse erinevaid märksõnu. Top Connectis, Boleflooris ja Solis BioDynes toodi välja eriline toode või toote omadus ning TopConnect ja Nortali puhul kasutatakse e-riigi või e-valitsemisega seonduvat. Toftani ja ABS Greenworldi poolt ei toodud otseselt välja, mis argumente ettevõtte kasutas Araabia riikides tehingute sõlmimiseks. Fortumo müüb ennast kui rahvusvahelist firmat, kellel on kontorid üle maailma ja USA investorid. Regio toetub globaalse partneri tuntusele ja usaldus-väärsusele ning Araabia riikides (ka teistel välisriikidel) kasutatakse brändi Reach-U (lisa 14.6.).

Eesti riigi kuvand on töö autori poolt töösse sisse toodud, kuna riigi brändi kasutatakse kokkuvõttena toote kohta ja see mõjutab kliendi arvamust tootest. Riigi bränd mõjutab kliendi hinnangut näiteks toote kvaliteedi, riski ja ostmise tõenäosuse kohta (Laroche *et al* 2005). Uuringust selgus, et teenuste pakkujatel on Eesti e-riigi kuvandist kasu olnud või Eesti on valdkonnas teatud, samuti on töö autorile üllatuslikult Eesti bränd turbavaldkonnas kvaliteediga seotud (lisa 14.7.). Mõlemad puiduga tegelevad ettevõtted on algselt Araabia riikidesse minnes toodangu sidunud teiste riikidega, üks Rootsi ja teine Hollandiga. Need mõlemad on puidumaailmas tuntumad kui Eesti. Fortumo reklaamib end kui rahvusvahelist ettevõtet ja Eesti tausta ei rõhutata.

Klientidega kokkusaamist peavad oluliseks kõik uuringus osalenud (lisa 14.8.). Eestis baseeruvad ettevõtted soovivad vähemalt korra aastas edasimüüjate või klientidega kohtuda. Selleks on kaks varianti: kas külastada sihtriiki või kohtuda suurematel messidel. Viimasest variandist on töö autor kirjutanud eespool. Sihtriiki minekul on omakorda kaks varianti. Kui käiakse lõppklientide juures, siis minnakse nende juurde kohale ja kui kohutakse edasimüüjatega, siis tulevad piirkonna edasimüüjad kindlasse kohtumispaika, näitena toodi AÜE. Toftanis toodi välja, et viimasel aastal ei ole piirkonnas klientidega kohtunud. Erandiks on Nortali, sest nende kontor paikneb vastavas piirkonnas. Huvitav on ka Nortalis intervjuueeritud isiku arvamus, töö autori arvates tulenevalt nende tegevus-valdkonnast, et ükskaks korda aastas kohalesõitmisest ei piisa ning on vaja investeerida kohalolekusse.

Kingitustest on kokkusaamistele viidud Eestit tutvustavaid raamatuid, äriiga seotud sümboolseid esemeid nagu näiteks kirjutusvahendeid ja visiitkaartide hoidjaid. Fortumos mainiti, et lihtne asi nagu näiteks ettevõtte kirjaga tass võib kingina õigel hetkel õigele kontaktile õigesti presenteeritult tuua kaasa väga suure efekti. Šokolaadi viimisel on soovitatud ettevaatlik olla koostisosade suhtes. Näiteks on olnud olukordi, kus kohapeal on selgunud, et maiustuses on koostisosi, mida kohalikud ei söö.

Tegu on eestlaste jaoks tunnetuslikult kaugete riikidega ja töö autor on järgnevalt välja toonud intervjuueritute kogemused Araabia riikides kohtumistest ja üldiselt suhete hoidmises.

Ühised märksõnad on:

- sidemed, inimeste tundmine, suhted/*wasta*;
- austus, „näo“ hoidmine;
- ettevõtete leitavus Internetis;
- usust tulenev– palvused, alkoholi mittetarbimine, käitumine ramadaani ajal;
- naisi ei teretata kättpidi;
- Laheriikides välismaalaste osakaal tööjõus, araablased pigem juhid;
- hinna üle kauplemine;
- puhtus väljanägemisel;
- keskendumine käesolevale hetkele, probleemile, mitte tulevikule.

Oluline on ka ära märkida, et kogemused põhinevad ettevõtete tegutsemisvaldkondadel, mida rõhutati ka intervjuude ajal. Siiski, kuna märksõnad tulid esile erinevates valdkondades, leiab autor, et neid võib kasutada ka rääkides laiemalt Eesti ettevõtete kogemusest. Ettevõtete kommentaarid võib leida lisas 14.9. Eesti ettevõtete kogemused Araabia riikides lähevad paljuski kokku esimeses peatükis toodud kultuurilise ja ärikultuurilise taustaga.

Suhtlus kohalike klientide, partnerite ja edasimüüjatega toimub inglise keeles (lisa 14.10.). Enamasti suheldakse emaili või telefoni teel, Skype oli vähem mainitud. Tihedam suhtlus leiab aset siis kui klient on teinud tellimuse või käimas on projekt. Muul ajal suheldakse regulaarselt kontakti hoidmiseks ja uudiste jagamiseks. Ühe ettevõtte poolt toodi välja, et Araabia riikides on võrreldes teiste piirkondadega suhtlemisaltimad inimesed ja emaili teel on suhtlus aeglane. Esimeses peatükis välja toodud arusaam, et Araabia riikides meeldib inimestele isiklikult suhelda ehk töö autori arvates kaugel asutavate partnerite puhul telefoni või Skype kasutada, ettevõtete juhtumitest välja ei tulnud.

3.3. Lepingud ja tingimused

Kolmanda teemade grupina vaadatakse Araabia riikides tegutsemise tehnilisemat poolt ehk lepingute, maksete, transpordi ja barjääridega seonduvat. Intervjuudest selgub, et Araabia partnereid saab pigem usaldada ja kui nad midagi teha lubavad, siis seda ka tehakse (lisa 14.11.). Punktis 1.4.2. oli samuti välja toodud, et araablastele on isiku sõna siduv ja sõna pidamist peetakse auasjaks. Siiski tuleb tähele panna, et küsimus ei ole „kas?“ vaid pigem „millal?“ ehk asju ei pruugita teha sel ajal kui Eesti partner seda ootaks, näiteks maksta arveid vastavalt tähtajale. Juhul kui lepingu allkirjastamine bürokraatia tõttu venib alustatakse koostööd ka ilma allkirjastatud lepinguta; kui usaldus on olemas, siis ei nähta selles olulist probleemi. Ühelgi intervjuueeritavatest ettevõtetest ei ole autorile teadaolevalt lepingud sõlmitud Islami seaduse all, mistõttu ei ole olnud vajalik kursis olek Islami lepinguseadusega, mida töö autor on esimeses peatükis tutvustanud. Samuti ei ole töö autorile teadaolevalt tekkinud probleeme agendi ja distribuutori mõistete ühtlustumisega Araabia riikides. Juhul kui selline probleem alguses olla võis, siis koostöö raames on see tõenäoliselt lahendatud ning enam ei ole aktuaalne juba olemasolevate koostööde raames.

Pooled ettevõtted kasutavad uutele klientidele 100% ettemaksu ning kolmes ettevõttes muutuvad maksetingimused finantsajaloo tekkides ostjat soosivamaks. Ettemaksu kasutamist peetakse kasulikuks, sest see tõstab usaldusväarsust sihtturul oleva partneri/kliendi suhtes. Seda eriti olukordades, kus partnerettevõtetel on raskusi panga poolt tagatud krediidi saamisega (Eck *et al* 2014, 99). Teistest maksetingimustest kasutab Toftan akreditiivi, Nortalis on maksed seotud projekti etappidega ja Fortumos ning Regios toimub maksmine kohe arvega vastavalt partnerite-vahelistele tehingutele (lisa 14.12.).

Mahukaupade nagu turvas ja puit transpordiks kasutatakse enamasti laevatransporti, euroalustega vedamiseks kasutatakse nii laeva kui lennutransporti olenevalt sihtkohast ja saadetise kohalejõudmise kiiruse vajadusest (lisa 14.13.). Väiksemateks saadetisteks kasutatakse kullerfirmasid nagu DHL ja TNT Express. Ettevõtted, kelle kaup läheb laevatranspordiga läbi ohtlike piirkondade, näiteks läbi Adeni lahe, ei maininud, et neil oleks olnud sellest tulenevalt probleeme. Esimeses peatükis välja toodud logistilise keskkonna alaareng piirkonnas ei paista mõjutavat töös vaadeldud ettevõtete tegutsemist. Olemasolevatel allikatel põhinevas töö osas välja toodud probleemid Adeni lahel ei osutunud seda kaubateed

kasutava firma puhul probleemiks. AÜE kohta on välja toodud, et juhul kui dokumendid on eelnevalt korras, siis on seal vähemalt kulleritranspordiga lihtne transportida.

Ettevõtted, kes ekspordivad piirkonda kaupu, ei osanud välja tuua sihtriikides eriliselt kõrgemaid tariife (lisa 14.14.). Sellest tulenevalt eeldab töö autor, et neid ei ole, vähemalt mitte sellisel määral, et tariifi tõttu muutuks kauba hind sihtturul ebamõistlikult kõrgeks. Kaks ettevõtet – Top Connect ja Solis BioDyne - tõid välja enda valdkonnas mittetariifsed barjäärid, mis esimesel juhul on ranged, tegutsemist takistavad regulatsioonid ja teisel juhul teatud riikides vajaminev spetsiaalne litsents. Fortumo tõi enda valdkonnas välja *windhold* maksud, Põhja-Aafrikas kehtivad ranged reeglid riikidest raha välja toomise kohta ja regulatsioonid lubatud vahendatava sisu osas. Esimeses peatükis kirjeldatud tolliprotseduuridest tulenevaid probleeme ei paista töös vaadeldud ettevõtete juhtumites kehtivat, vähemalt neid ei mainitud olulise murekohana piirkonnas, mida võinuks arvata tutvudes erinevate Araabia riikide logistilist olukorda hindavate materjalidega. Õiguslik keskkond on kõige enam mõjutanud Fortumo, Top Connect ja Solis BioDyne tegevust. Islamist tulenevate regulatsioonidega on kõige enam seotud Fortumo ettevõtte vahendatava sisu tõttu, näiteks naiste kujutamise ja islamis keelatud hasartmängude koha pealt. Barjääridest võib välja veel tuua, et eksportivate ja mitte-eksportivate ettevõtete uuringus selgus, eksportivad firmad keskenduvad barjääridest pigem logistilisele poolele nagu ladustamine ja kauba liigutamine ehk tegevused turul. Mitte-eksportivad ettevõtted keskenduvad pigem administratiivsetele barjääridele ja kultuuri/keele erinevustele (Pinho, Martins 2010). Intervjuude põhjal peetakse kõige keerulisemaks Saudi Araabiat, mille keerukus võib tuleneda sellest, et tegu on ainsa riigiga vaatlusalustest sihtriikidest, kus seadusliku korra aluseks on šariaat.

3.4. Eesti riigi ja teiste Eesti ettevõtete roll

Neljanda grupina vaadatakse Eesti riigi rolli Araabia riikidesse eksportimisel ja Araabia riikides teiste Eesti ettevõtetega koostöövõimaluse olemasolu. Top Connect, Nortal, Fortumo, Solis BioDyne, Regio ja Bolefloori juhtumites on välja toodud EASi abi saamine, kolme viimase puhul pigem üldise toetusena (lisa 14.15.). Mitmes juhtumi oli EASi abi seotud messidega. Valitsuse/riigiga koos messiboksis olemine on tõenäoliselt finantsiliselt kasulikum, aga Seringhaus ja Rosson (1998, 409-411) uuringust selgus, et see on

soovituslikum varajases ekspordistaadiumis olevatele ettevõtetele. Leiti, et iseseisvalt messidel olles on suurem küllastajate ligitõmbamise tõenäosus ja suurem võimalus kontakte müügitehinguteni juhtida. Bolefloori poolt on välja toodud Eestis asuvate välisriikide saadikute kui ka Eesti välisriigis asuvate saadikute poolne pöördumine. Nortal on riigilt abi saanud majandusdiplomaatia raames, mis arvestades Nortali tegevusvaldkonda on kahtlemata oluline. Kredexiga on ettevõtetest koostööd teinud Nortal. Samuti on pöördutud Bolefloori ja ASB Greenworldi poole, kuid koostöö siamaani puudub.

Ettevõtted ei osanud otseselt välja tuua, kuidas riik saaks neid Araabia turul tegutsemisel aidata (lisa 14.16.). Üks ettevõtte tõi küll välja võimalikud variandid messidel käimise toetuse, turundustegevuse toetuse, koolituste ja kontaktide jagamise näol, kuid samas tunnistati, et ei ole uuritud, kas neid võimalusi pakutakse. Sarnased meetmed toodi ka võimaliku riigi abina välja Moini *et al* (2010) uuringus Tšehhi perefirmade rahvusvahelistumise kohta. Nortalis toodi välja, et Eesti riigil puudub nende piirkonnas ehk Laheriikides igasugune diplomaatiline esindatus. Finantstoetuste kohta on toodud välja (Stiebale 2011), et ettevõtete eksporditegevuse suurendamiseks peaks pigem keskenduma innovatsioonitegevuse või tootlikkuse toetamisele selle asemel, et finantseerida kaubanduskrediiti või doteerida laene eksporditegevuseks. Görg *et al* (2008) ja Chaney (2013) tõid pigem esile just seda, et eksporditoetus pakuks ettevõtetele võimalusi välisturgudele siseneda. Töö autor nõustub ise pigem viimase arvamusega.

Töös vaadeldud ettevõtetest ei ole keegi Araabia ega ka teistele sihturgudele läinud koostöös mõne teise Eesti ettevõttega (lisa 14.17.). Põhjuseks on sobiva ettevõtte puudumine või Eesti ettevõtte konkurendina nägemine. Siinkohal on erand Bolefloor, sest nende toodangut kasutatakse teiste Eesti ettevõtete poolt enda valdkonna messidel. Regio tõi omalt poolt välja, et kui kliendil on probleem, millele saab just mõni Eesti ettevõtte lahendust pakkuda, siis seda ettevõtet ka soovitatakse. Autor märgib omalt poolt, et kolm uuringus osalenud ettevõtetest tõid Saudi Araabia kohalikest partneritest välja ühe ja sama ettevõtte. Samas on selle kohaliku ettevõttega saavutatud koostöö eraldiseisvalt, sest kõik kolm firmat tegutsevad erinevas valdkonnas ja suhtlevad Saudi Araabia partneri ettevõttes erinevate osakondadega.

Kolmas peatükk jagunes neljaks alapeatükiks, milles igas keskenduti ühele uuringu põhivaldkondadest. Peatükid olid üles ehitatud nii, et esimesena toodi välja võrdlused juhtumite vahel, seosed kirjanduslike allikatega ja ettevõtete kommentaarid lisades.

KOKKUVÕTE

Antud töös käsitleti Eesti ettevõtete laienemist Araabia turgudele. Araabia riigid võib tuua ühe võimaliku piirkonnana kui otsitakse võimalusi siseneda välisriikide turgudele.

Ühelt poolt nähakse ekspordis võimalust majanduse olukorra parandamiseks. Eesti Vabariigi valitsuse kinnitatud konkurentsivõime kava näeb ette ekspordi osatähtsuse kasvatamist 0.085%-lt 2009. aastal 0.110%-ni 2020. aastal maailma koguekspordist. Teiselt poolt peavad Eesti ettevõtted mõningateks oma suurimateks väljakutseteks väliturule minekul väheseid turundusoskuseid, tarbijaturgude kehva tundmist ja kitsast kontaktvõrgustikku.

Käesolev töö keskendus ühele võimalikule piirkonnale – Araabia Liiga riikidele, kitsamalt neist kolmeteistkümnele riigile. Vaatlusalustes riikides tegutsemine ei ole Eesti ettevõtete seas levinud ja neid riike võib pidada eestlaste jaoks tunnetuslikult kaugeteks. Töö eesmärk oli tuvastada, millisel viisil on Eesti ettevõtted Araabia riikide turgudele sisenenud ja kuidas nad seal tegutsevad, hõivates seeläbi uusi turge ning suurendades kasumit läbi eksportimise või muul viisil Araabia riikides tegutsemise.

Töö esimeses osas keskenduti olemasolevatele allikatele, et anda teavet üldiselt rahvusvahelistumise, välisriiki sisenemisviiside ja Araabia riikides tegutsemise erinevate aspektide kohta. Esimese peatükis on peatunud äritegemise keskkonnal, logistilisel keskkonnal, õiguslikul keskkonnal ja kultuurilistel aspektil. Töö teises osas keskendutakse Eesti ettevõtete tegutsemisele Araabia riikides lähtudes olemasolevatest statistilistest andmetest. Töö teises peatükis on kirjeldatud ka uuringu valimi moodustamist ja meetodit. Samuti on toodud uuringus osalenud ettevõtete tutvustus koos nende arenguteedega Araabia turgudele. Uurimusküsimusele „Millised on Eesti ettevõtete praktikad Põhja-Aafrika ja Lähis-Ida riikides tegutsemisel?“ vastamiseks kasutati kvalitatiivset meetodit. Kaheksa Araabia turul tegutseva ettevõttega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu. Töö kolmanda osa moodustas uuringutest saadud teabe võrdlemine ja tulemuste analüüsiks kasutati *cross-case* meetodit.

Uuringust selgus, et kliente ja partnereid leitakse sihtriigis enim messidelt ja võrgustike kaudu, näiteks teiste soovitusel. Enim siseneti turule kasutades tehingutel põhinevat lähenemist, mille alla käivad nii otsene kui kaudne eksport. Enamikes ettevõtetes tehti eelnevalt riikide tausta ja kultuuri kohta eeltööd, kuid seda pigem pinnapealselt. Ettevõtted tõid välja ka seda, et ärisuhtlus ja käitumine on hoolimata eripäradest ootamatult läänepärane. Lepingute sõlmimist Araabia riikides võib pidada pigem pikaajaliseks protsessiks, samas koostöö võib alata ka lepinguta. Klientidega kokkusaamist peavad oluliseks kõik intervjueritud ettevõtted, selleks külastatakse sihtriike või kohtutakse messidel. Araabia partnereid võib nimetada pigem usaldusväärseteks. Nende puhul ei ole küsimus „kas“ lubatu saab täidetud, vaid „millal“ saab täidetud. Maksetingimustena kasutasid pooled ettevõtted ettemaksu. Ettevõtete tegutsemisvaldkondades ei peetud tariife kõrgeks, mittetariifsed barjäärid toodi välja kolme ettevõtte puhul. Kõige keerulisemaks riigiks piirkonnas nimetasid mitmed ettevõtted Saudi Araabiat.

Otseselt ei osanud ettevõtted välja tuua, kuidas Eesti riik saaks neid Araabia riikides tegutsemisel aidata. Mainiti messide toetusi, turundustegevuse toetust, koolitusi ja kontaktide jagamist. Araabia piirkonda investeringuga sisenenud ettevõtte tõi välja, et Eestil puudub diplomaatiline esindatus Laheriikides, kuigi tegu on kiiresti arenevate ja jõukate riikidega. Teiste Eesti ettevõtetega ei ole Araabia riikidesse veel sisenetud ja seda põhiliselt kahel põhjusel. Esiteks nähakse teistes sama tegevusala ettevõtetes konkurente. Teiseks valdavaks põhjuseks on Eestis sobiva ettevõtte puudumine.

Võttes varasematest allikatest ja töö raames läbi viidud uuringust tuleneva lühidalt kokku saab Araabia riikide turgudest huvitatutele välja tuua järgmist:

- Populaarsed sihtriigid, kus tegutseb ees Eesti ettevõtjaid on Saudi Araabia, AÜE ja Maroko.
- Kontaktide leidmiseks parim moodus on messid nii sihtregioonis kui Euroopas.
- Oluline roll on erinevatel võrgustikel, nii isiklikel kui ärilistel. Võrgustike moodustamine ärivõimaluste leidmiseks Araabia riikides.
- Turule sisenemiseks on levinud otsene eksport läbi vahendajate.
- Eeltöö kultuuri kohta on oluline, kuid mitte määrav turule sisenemiseks kui ettevõttel on olemas teistes välisriikides tegutsemise kogemus. Kultuurilist distantsi aitavad vähendada kohapealsed vahendajad.
- Läbirääkimised piirkonnas on läänepärasemad kui võiks arvata.

- Tehinguteks on vajalik isiklik suhe, valmis tuleks olla pikaks perioodiks enne tulemusi.
- Info-ja kommunikatsiooniteenuste valdkonnas on abi Eesti riigi brändist.
- Kohalike klientide ja partneritega peaks paar korda aastast vähemalt kokku saama, selleks sobivad nii erinevad messid kui piirkonna partnerite ühte kindlasse punkt kohale kutsumine.
- Inimese juures hinnatakse puhtust väljanägemisel ja austust.
- Araabia riikides on isikliku kontakti soovivad inimesed. Suhtlusviisidest on telefonivestlus parem kui emailid.
- Aja tajumine on Araabia riikides teistsugune ja liiga jõuline pealekäimine otsuste tegemisel võib viia negatiivsete tagajärgedeni.
- Ettevaatlik tuleks olla mitte-tariifsete sisenemisbarjääridega, mis võivad ilmned ka koostöö ajal.
- EASi ja Kredexiga piirkonnas tegutsevad ettevõtted tihedat koostööd teinud ei ole, aga see ei tähenda, et organisatsioonide poolt selleks võimalusi ei pakuta.
- Kontaktide ja turuinfo osas tasub ühendust võtta piirkonnas tegutsevate ettevõtetega.

Töö piirangutena võib välja tuua järelduste tegemist kaheksa ettevõtte kogemuse põhjal ja seda, et uuringus osalenud ettevõtted ei kata kõiki Eestist eksporditavate kaupade ja teenuste olulisemaid valdkondi. Samuti võis intervjueeritavate vastuseid mõjutada ettevõtte enda definitsioon Araabia riikidest, kuigi töö autor üritas suunata vestlust töös kasutatava mõiste alusel. Samuti soovib töö autor välja tuua, et töös ei eeldata, et „Eesti 2020“ kavas toodud eesmärkideni jõudmiseks on Araabia riikide turud ainuke või parim lahendus. Araabia riikide turgudele keskenduti kui ühele võimalikule ära kasutamata potentsiaaliga piirkonnale.

Soovitusena töö edasiarenduseks saaks vaadelda eraldi Eesti ettevõtete tegevust väiksemate regioonide kaupa, näiteks Põhja-Aafrikas või Laheriikides. Teise suunana võiks piirkonnale läheneda näiteks ainult teenuste või mingi kindla valdkonna lõikes. Kolmanda suunana saaks uurida Eesti ettevõtete tegutsemist näiteks Lõuna-Ameerikas, Aasia mõnes osas või Sahara kõrbest lõunas asuvad Aafrika osas ja nende tööde tulemusi võrrelda käesoleva töö tulemustega saamaks teada, kuidas Eesti ettevõtet kogemused piirkonniti erinevad. Mitmed antud töös osalenud ettevõtted tegutsevad ka eelmainitud mainitud piirkondades, mis võib anda hea võrdlusmomendi.

VIIDATUD ALLIKAD

- A Relationship Driven Culture - The Middle East. Kwintessential.
<http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/middleeast.html>
(11.03.2015).
- Agndal, H. (2004). Internationalisation as a process of strategy and change : a study of 16 Swedish industrial SMEs. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Alamäe, P. (2011). Äriplaan 2012. Majanduskonverents Äriplaan 2012. Tallinn.
<http://www.seminar.aripaev.ee/images/originalimages/Priit%20Alam%C3%A4e-80286.pdf> (17.05.2015).
- Andrei Dementjev. Fortumo AS operaatoriühenduste meeskonnajuht (VP of Operations).
Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides. Helisalvestis. (1.04.2015).
- ASB Greenworld Eesti kodulehekülg. <http://www.asbgreenworld.com/en/index.php>
(17.05.2015).
- Bertrand, C., Bourdeau, L. (2010). Research interviews by Skype: A new data collection method. - Proceedings of the 9th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, 24-25 June 2010. Ed J. Esteves. Spain: Madrid, pp. 70-79.
- Bhattacharya, R., Hirut, W. (2010). Constraints on Trade in the MENA Region. IMF Working Papers, pp. 1-18.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1555483.
- Blomstermo, A., Sharma, D., Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. - International Marketing Review, Vol. 23, Iss. 2, pp. 211 – 229.
- Bolefloor kodulehekülg. <http://www.bolefloor.com/> (11.04.2015).
- Building Relationships - The Middle East. Kwintessential.
<http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/buiding-relationships.html>
(11.03.2015).
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P.N., Akcal, A.A. (2013B). Doing business in emerging markets. 2nd ed. Los Angeles: SAGE.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J. (2013A). A framework for international business. Boston: Pearson.
- Chaney, T. (2013). Liquidity constrained exporters.- National Bureau of Economic Research. Working Paper, No.w19170.

- CIA Factbook. – Central Intelligence Agency page.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/as.html>
 (22.02.2015).
- Chauffour, J-P. (2011) Trade integration as a way Forward for the Arab world: A Regional Agenda. World Bank Policy Research Working Paper Series, No 5581, pp. 33.
<http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5581>.
- Countries or areas, codes and abbreviations. – United Nations Statistics Division.
<http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49alpha.htm> (8.03.2015).
- Corruption by country. Transparency International portal.
<https://www.transparency.org/country> (22.02.2015)
- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd ed. USA: Sage publications.
- Cross-Cultural Business Communication in the Middle East: The Cultural Dimension. (2011). First East Invest. http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/Renginiai/ArtimiejiRytai/Abbas_Kultuuriniai_aspektai_dirbant_su_arabu_salimis.pdf (11.03.2015).
- Democratization and the authoritarianism in the Arab world.(2014). Eds. L. Diamond, M.F. Plattner. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Devlin, J., Yee, P.(2005). Trade logistics in developing countries: The case of the Middle East and North Africa. - The World Economy, Vol. 28, Iss. 3, pp. 435-456.
- Ease of doing business. – Doing Business portal.
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/country> (22.02.2015).
- Eck, K., Engemann, M., Schnitzer, M. (2014). How trade credits foster exporting. - Review of World Economics, Vol. 151, Iss. 1, pp. 73-101.
- Economic Indicators.. – Trading Economics portal.
<http://www.tradingeconomics.com/Country/indicators> (22.02.2015).
- Economic Freedom. – Heritage portal.
<http://www.heritage.org/index/country/Country> (24.02.2015).
- Economic Studies. - Coface portal.
<http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Country> (22.02.2015).
- Edu nimel ise Mekasse. (2012). Äripäev.
http://www.aripaev.ee/opinion/2012-10-23/ap_edu_nimel_ise_mekasse (17.03.2015).
- Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Üldosa. (2010). Eesti Kaubandus-Tööstuskoda.
http://www.koda.ee/public/Failid/Ekspordiuuring/Eesti_ettevotete_ekspordiprobleemi_de_uuringu_uldosa.pdf (14.09.2014).

- Eesti põllumajandussaaduste eksport viimase 20 aasta jooksul. Veebikiri.
<http://veebikiri.ee/eesti-pollumajandussaaduste-eksport-viimase-20-aasta-jooksul/>
 (09.02.2015).
- Egyptian Management Style. World Business Culture.
<http://www.worldbusinessculture.com/Egyptian-Management-Style.html>
 (11.03.2015).
- Egyptian Meetings. World Business Culture.
<http://www.worldbusinessculture.com/Business-Meetings-in-Egypt.html>
 (11.03.2015).
- Entrepreneurship Research in Europe: Evolving Concepts and Processes. (2911)./Eds. O. J. Borch, A. Fayolle, E. Ljunggren. UK: MPG Books Group.
- Ettevõtte suuruse määramise juhend. Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet.
<http://www.pria.ee/et/toetused/materjalid/kalandus/1538> (22.05.2015).
- Evans, J., Treadgold, A., Mavondo, F. (2000). Explaining export development through psychic distance. - International Marketing Review, Vol. 17, Iss. 2/3, pp. 164-169.
- Evers, N., Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. - International Marketing Review, Vol. 25, Iss. 5, pp. 544 – 562.
- Fahmy, N. (2011). Araabia maad kui Eesti ekspordi uus Meka. – Postimees.
<http://majandus24.postimees.ee/539652/araabia-maad-kui-eesti-ekspordi-uus-meka>
 (5.02.2015).
- Fortumo kodulehekülg. <https://fortumo.com/> (12.04.2015).
- GCC Member States. The Cooperation Council for the Arab States of the Gulf.
<http://www.gcc-sg.org/eng/indexc64c.html?action=GCC> (11.04.2015).
- Gelvin, J.L. (2005). The modern Middle East : a history. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Glenn, H. P. (2010). Legal traditions of the world : sustainable diversity in law. 3rd ed. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Global Innovation Index 2014. – World Intellectual Property Organization page.
<https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>
 (24.02.2015).
- Górak-Sosnowska, K. (2012). Islamimaailmas: didaktiline materjal keskkooliõpetajatel. Tallinn: Ecoprint.

- Grupp 84. Taric päring. Maksundus-ja tolliliit.
http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=et&Taric=8400000000&Expand=true&Area=&SimDate=20150307&GoodsText=&OrderNum=&StartPub=&EndPub=&Regulation= (14.03.2015).
- Grupp 88. Taric päring. Maksundus-ja tolliliit.
http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=et&Taric=8800000000&Expand=true&Area=&SimDate=20150307&GoodsText=&OrderNum=&StartPub=&EndPub=&Regulation= (14.03.2015).
- Görg, H., Henry, M., Strobl, E. (2008). Grant support and exporting activity.- The review of economics and statistics, Vol. 90, Iss. 1, pp. 168-174.
- Hanson, M. (2014). Põrand, mis vapustab maailma. Paldiski firma Bolefloor rabab oma erilise parketiga kogu maailma sisekujundajaid. – Director.
<http://www.director.ee/porand-mis-vapustab-maailma-paldiski-firma-bolefloor-rabab-oma-erilise-parketiga-kogu-maailma-sisekujundajaid/> (17.05.2015).
- Hattstein, M. (2006). Islam : religion and culture. [Köln?]: Könnemann.
- Henry Aljand. Regio AS müügijuht. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides Helisalvestis. (13.04.2015).
- Horowitz , D.L. (1994). The Qur'an and the Common Law: Islamic Law Reform and the Theory of Legal Change - The American Journal of Comparative Law, Vol. 42, No. 2, pp. 233-293.
- Hutchings, K., Weir, D. (2006). Understanding networking in China and the Arab World. - Journal of European Industrial Training, Vol. 30, Iss. 4 pp. 272 – 290.
- International trade in services (since 2004). Eurostat.
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_its_det&lang=en (4.04.2015).
- Jüri Tiidemann. ASB Greenworld Eesti OÜ tegevdirektor. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides. Helisalvestis. (8.04.2015).
- Karner, K. (2011). Toftan: Põhja-Aafrikas on selline "on – off" turg. Äripäev.
<http://www.aripaev.ee/uudised/2011/01/31/toftan-pohja-aafrikas-on-selline-on-off-turg> (11.02.2015).
- Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the under-mined: Cross-case analysis as knowledge mobilization. - Forum: Qualitative Social Research, Vol. 9, No. 1, 26 p.
- Klein, S., Roth, V. (1990). Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered. - International Marketing Review, Vol. 7, Iss. 5/6, pp. 27 – 38.

- Konkurentsivõime kava „Eesti 2020“. (2011). Riigikantselei.
<https://riigikantselei.ee/et/konkurentsivoime-kava-eesti-2020> (14.09.2014).
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, A.L, Mourali, M. (2005). The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. - *International Marketing Review*, Vol. 22, Iss. 1, pp. 96 – 115.
- Logistics Performance Index. World Bank. <http://lpi.worldbank.org/international/global/2014>. (11.03.2015).
- Makdisi, J. (1985). Objective Approach to Contractual Mistake in Islamic Law. – *Boston University International Law Journal*, Vol. 3, pp. 325 – 344.
- Mallat, C. (2000). Commercial Law in the Middle East: Between Classical Transactions and Modern Business. - *The American Journal of Comparative Law* , Vol. 48, No. 1, pp. 81-141.
- Member states. Arabic League homepage. <http://www.lasportal.org/ar/Pages/default.aspx> (21.02.2015).
- Merli Randoja. Toftan AS turundus-ja müügijuht. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides Helisalvestis. (31.04.2015).
- Mikk, A. (2013). KALASTAJA: Eesti kalatoodete eksport ja uued välisturud. Maainfo. http://www.maainfo.ee/index.php?article_id=3635&page=3328&action=article& (11.02.2015).
- Moini, H., Kalouda, F., Tesar, G. (2010). Internationalisation of family-owned businesses in the Czech Republic. - *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 2, Iss. 3, pp. 400-418.
- Nael, M. (2014). Eesti piimatoodete vastu tuntakse huvi kaugetel turgudel, nii Aasias kui Aafrikas. ERR Uudised. <http://uudised.err.ee/v/majandus/cfe6090f-bba1-4915-a561-4989cc091c64> (11.02.2015).
- Nortal kodulehekül. <http://www.nortal.com/> (11.04.2015).
- Nydell, M. K. (2002). Kuidas mõista araablasi: teejuht edukaks suhtlemiseks. Tallinn : TEA Kirjastus.
- O’Grady, S., Lane, W., H. (1996). The psychic distance paradox. - *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Iss. 2, pp. 309-333.
- Ojakivi, M. (2005). Eestlaste mobiiliteenus vallutab Lähis-Ida. – Eesti Päevaleht. <http://epl.delfi.ee/news/eesti/eestlaste-mobiiliteenus-vallutab-lahis-ida?id=51003282> (16.05.2015).

- Oliver, P. Purposive Sampling. (2006). The Sage dictionary of social research methods. Eds. V. Jupp. UK: Athenaeum Press.
- Panjwani, J. (2013). From 'Islamic' values to 'religio-secular' values in Muslim context: educational implications of a conceptual shift. - The Routledge International handbook of education , religion and values. (Eds.) J. Arthur, T. Lovat. London; New York: Routledge.
- Pinho, J. C., Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. - Journal of international Entrepreneurship, Vol. 8, Iss. 3, pp. 254-272.
- Potential Culture Clash – The Middle East. Kwintessential.
<http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/culture-clash.html>
 (11.03.2015).
- Priit Jõgi. Bole OÜ juhatuse liige. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides. Helisalvestis. (27.03.2015).
- Pezeshkpur, C. (1978). Challenges to the Management in the Arab World.- Business Horizons, Vol. 21, Iss. 4, pp. 47-55.
- Priit Alamäe. Nortal AS juhatuse esimees. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides Helisalvestis. (10.04.2014).
- Regio kodulehekülg. <http://regio.ee/> (11.04.2015).
- Reiljan, E. (2003). Internationalization of Estonian Enterprises: The Market Dimension. University of Tartu Economics and Business Administration, Working Paper No. 14, 37 pp.
- Saudi Arabian Business Structures. World Business Culture.
<http://www.worldbusinessculture.com/Saudi-Arabian-Business-Structures.html>
 (11.03.2015).
- Saudi Arabian Management Style. World Business Culture.
<http://www.worldbusinessculture.com/Saudi-Arabian-Management-Style.html>
 (11.03.2015).
- Saudi Arabian Meetings. World Business Culture.
<http://www.worldbusinessculture.com/Business-Meetings-in-Saudi-Arabia.html>
 (11.03.2015).
- Schwab. K. (2014). The Global Competitiveness Report 2014-2015. – World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (24.02.2015).

- Seniawski, B. L. (2001). Riba Today: social equity , the economy and doing business under Islamic law. - Columbia Journal of Transnational Law, Vol. 39, pp. 701-728.
- Sergei Sinjagin. Top Connect AS müügidirektor. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides Helisalvestis. (30.04.2015).
- Seringhaus, F.H.R., Rosson, P.J. (1998). Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands. - International Marketing Review, Vol. 15, Iss. 5, pp. 398 – 412.
- Simon Robberts. Solis BioDyne OÜ müügijuht. Ettevõtte tegutsemine Araabia riikides Helisalvestis. (1.04.2015).
- Solis BioDyne kodulehekülg. <https://www.sbd.ee/> (11.04.2015).
- Stahnke, T., Blitt, R.C.(2005). The Religion-State Relationship and the Right to Freedom of Religion or Belief: A Comparative Textual Analysis of the Constitutions of Predominantly Muslim Countries. - Georgetown Journal of International Law, Vol. 36, pp. 1-106.
- Stiebale, J. (2011). Do Financial Constraints Matter for Foreign Market Entry? A Firm level Examination. - The World Economy, Vol. 34, Iss. 1, pp. 123-153.
- Straub, J. T., Attner, R.F. (1994). Introduction to business. 5th ed. Belmont: Wadsworth.
- Stöttinger, B., Schlegelmilch, B.B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? - International Marketing Review, Vol. 15 Iss. 5, pp. 357-372.
- Tamme, M. (2011). Webmedia: kui meid Skandinaavias ei taheta, siis tuleb õnne otsida ja leida mujalt. <http://www.director.ee/webmedia-kui-meid-skandinaavias-ei-taheta-siis-tuleb-nne-otsida-ja-leida-mujalt/> (11.02.2015).
- Terpstra, V., Chwo-Ming J.Y. (1990). Piggybacking: A quick road to internationalisation. – International Marketing Review, No.4, Iss. 7, pp. 52-64.
- Tihanyi , L., Griffith , D.A., Russell, G.J. (2005). The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis. - Journal of International Business Studies, Vol. 36, No. 3, pp. 270-283.
- The GCC Economies: Stepping Up To Future Challenges. (2012). Eds. M.A. Ramady, New York : Springer.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. - American journal of evaluation, Vol. 27, No. 2, pp. 237-246.
- Toftan kodulehekülg. <http://www.toftan.ee/index.html> (11.04.2015).

Total services, detailed geographical breakdown by EU Member States (since 2002). Eurostat. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_its_tot&lang=en (4.04.2015).

Top Connect kodulehekülg. <http://topconnect.ee/> (11.04.2015).

Valdre, L. (2014). Eesti piimatootjad enam Põhja-Aafrika poole ei vaata. Ärioleht. <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/eesti-piimatootjad-enam-pohja-aafrika-poole-ei-vaata?id=70253887> (11.02.2015).

Vasilchenko, E., Morrish, S. (2011). The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. - Journal of International Marketing, Vol.19, Iss. 4, pp. 88-105.

VK09:Kaupade eksport ja import riigi järgi (Kuud). Statistikaamet. http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=VK09&ti=KAUPADE+EKSPORT+JA+IMPORT+RIIGI+J%C4RGI+%28KUUD%29&path=../Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus_alates_2004/&lang=2 (5.02.2015).

VK200:Kaupade eksport ja import kaubakoodi (KN 4-kohaline kood) ja riigi järgi. Statistikaamet. http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=VK200&ti=KAUPADE+EKSPORT+JA+IMPORT+KAUBAKOODI+%28KN+4%2DKOHALINE+KOOD%29+JA+RIIGI+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus_alates_2004/&lang=2 (4.03.2015).

VK201:Kaupade eksport ja import kaubakoodi (KN 4-kohaline kood) ja riigi järgi (kuud). Statistikaamet. http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=VK201&ti=KAUPADE+EKSPORT+JA+IMPORT+KAUBAKOODI+%28KN+4%2DKOHALINE+KOOD%29+JA+RIIGI+J%C4RGI+%28KUUD%29&path=../Database/Majandus/25Valiskaubandus/03Valiskaubandus_alates_2004/&lang=2 (14.03.2015).

What about?. Greet Hofstede. [http://geert-hofstede.com/\(country\).html](http://geert-hofstede.com/(country).html) (11.03.2015).

SUMMARY

ESTONIAN COMPANIES IN ARABIC COUNTRIES: MARKET ENTRY AND OPERATIONS

Piret Valu

The thesis is focusing on Estonian companies in Arabic countries as a part of finding new markets for internationalization. On the one hand, export is seen as a tool to improve the economic situation. One of the Estonian Government's competitiveness reform objectives is that Estonian share of export in world trade should be increased from 0.085% in 2009 to 0.110% in 2020. On the other hand, Estonian companies have indicated that some of the main challenges while exporting are poor marketing skills, poor knowledge of target countries consumers and lack of network abroad.

The thesis is focusing on one target-region – the countries of the Arabic League, more precisely on 13 specific countries. Operating in this region is not the first choice amongst Estonian companies and the region can be considered as psychologically distant to Estonians. The purpose of this thesis is to examine the cases of Estonian companies operating in the Arabic markets. The author hopes that the thesis will contribute to the knowledge of Estonian enterprise internationalization in a region that has not been systematically researched.

The first part of the thesis is based on existing literature. It brings out internationalization theories, different strategies for market entry and introduces the different aspects of working with Arabic partners and in Arabic countries. In particular the business, logistics, legal side and also cultural aspects have been brought out. The second part of the thesis is focusing on Estonian trade with Arabic countries based on statistical data, also the method of the research and company profiles have been brought out. Qualitative method was used to answer the research question "What are the cases of Estonian companies operating in North-Africa and Middle-East" and eight semi-structured interviews were conducted. The third paragraph is focusing on comparison between case studies using cross-case method.

To sum up the knowledge from the literature and from the conducted research the

following can be brought out for the ones interested in Arabic market:

- The popular target markets were Saudi Arabia, UAE and Morocco.
- Best way to find new contacts is through trade fairs, in target region and in Europe.
- Networks, personal and business, are important for finding business opportunities.
- Market entry through direct export has been a popular option.
- Pre-work about culture is necessary, but not the defining factor entering Arabic market. Cultural distance can be overcome through intermediaries in the market.
- Negotiations are more “western” than expected.
- For business deals personal contact is necessary and establishing that takes time.
- For ICT sector the brand of Estonia has been useful.
- Meetings minimum once-twice a year with partners/clients in the Arabic countries.
- Showing respect and purity are valued in a partner.
- Personal contact is valued by Arabic people, phone calls are preferred over emails.
- Time has a different concept, pushing too much can lead to negative consequences.
- Paying attention to non-tariff barriers, that can also emerge during cooperation.
- EAS and Kredex have not been actively used in the region, but it does not mean the organizations do not offer measures for that.
- Contacting companies already in the markets for contacts and market info.

The limitation of the thesis could be that the conclusions are made based on cases from eight companies that do not cover all the main goods and services provided in Arabic countries by Estonian companies. Furthermore, the interviewer tried to lead the interviewee to use the definition of Arabic countries used in this thesis, but some answers might have been given bearing in mind the companies own definition of Arabic countries. The author would like to empathize that no assumptions were made that Arabic markets are the only or best way to reach the targets set in “Eesti 2020”. Arabic markets are focused on as one possible region.

Further research can be done by looking Estonian companies operations in smaller regions, for example in North-Africa or in Gulf countries. Another option would be to look at operating in Arabic countries based on a specific area. As a third direction, other larger regions like South-America, parts of Asia or Sub-Sahara could be researched. The results of the research could be compared with the results from this thesis to contribute to literacy about Estonian companies’ internationalization. Some of the companies featured in this thesis are also operating in the other larger regions, giving a good comparison for further research.

LISAD

Lisa 1. Vaadeldavate riikide majandusvaldkonna ülevaade

Riik	Positiivsed aspektid	Positiivsed/negatiivsed ja negatiivsed aspektid
Alžeeria	<ul style="list-style-type: none"> + Võimalused taastuenergiast ja turismis. +Tugev finantsolukord (välisvaluuta ja kulla varud). +Oodatakse impordi kasvu tänu nisule ja infrastruktuuriprojektidele. +Importimisel võimalus maksta lisaks <i>documentary remittance</i> (varasemalt vaid akreditiiv). +2014 finantsseadusega muutus loa saamine FDI projektidele paremaks. 	<ul style="list-style-type: none"> +/- Sõltuvus naftast ja gaasist. -Impordil ja FDI-l piirangud aastast 2009. Õiguslik taust üsna ebasõbralik FDI suhtes, kui välja arvata nafta ja gaasi sektor. -Majandus riigi kontrolli all. -Noorte kõrge töötus. -Keeruline ärikliima, bürokraatia. -Finantssektori nõrkus. -Ettevõtetele keeld laenata riigist väljastpoolt.
AÜE	<ul style="list-style-type: none"> +Avatud majandus riigi eelarve ülejäägiga. +Aktiivne majanduse mitmekesistamine. +Vabakaubandustsoon investorite ligimeelitamiseks. +Tugev finantssektor. +Abu Dabhi regionaalne ärikeskus, 7.sadam maailmas. +Kasv hakkab liikuma Dubaist ja Abu Dhabist teistesse emiraatidesse. +Riigis poliitiline stabiilsus. 	<ul style="list-style-type: none"> +/-Ärikliima üks parimaid regioonis, hoolimata läbipaistmatusest. +/-Dubai valitsusega seotud ettevõtetele kõrge välisvõlg, mida makstakse tagasi. -Välisosalus kohalikes ettevõtetes piiratud. -Riik Abu Dabhi kütusevarudest sõltuv. -Äri ja valitsusega seotud üksuste läbipaistmatus. -Probleemid suurest hulgast võõrtöötajulistest. -Oht uueks kinnisvaramulliks.
Bahreini	<ul style="list-style-type: none"> +Kõrgelt arenenud kommunikatsiooni ja transpordi sektor. +Kodu rahvusvahelistele ettevõtetele Laheriikides. +Vabakaubandusleping USAga. +Üks olulisemaid islamipanganduse keskusi, lisaks avamerepangandus. +Vedeldatud gaasi terminali ehitus. +Turismisektor kasvab, F1 etapp toimub taas riigis. 	<ul style="list-style-type: none"> +/-Raske sisepoliitilise olukorra tõttu avalik kulutamine ja toetuste hoidmine tõstab eratarbimist. -Otsa lõppev toornafta on majanduse allikas. -Terav sotsiaal-poliitiline olukord sunni vähemuse ja siia enamuse vahel. -Väljakutseteks noorte töötus ja valitsuse võlg (ainus Laheriik, kel eelarve defitsiit). -Võõrtöötajust sõltuvus.

Lisa 1 järg (1)

Riik	Positiivsed aspektid	Positiivsed/negatiivsed ja negatiivsed aspektid
Egiptus	<p>+Turismi potentsiaal. +Soov saada regioonis juhtivaks riigiks. +2015 uued valimised seadusandlikule võimule.</p>	<p>+/-Enamus majandustegevusest Niiluse jõe orus, +/-Majapidamise tarbimine aeglane ja inflatsioon vähendab; avalik tarbimine kasvab, nt investeeringud (teine Suesi kanal) -Pärast Araabia kevadet loobuti majandusreformidest ja tõsteti sotsiaaltoetusi (riigis vaesus ja kõrge töötus). -Kasutatud välisvaluuta fonde ja finantsabi, eriti Laheriikidest. -Pangandussüsteem mõjutatud suveräänsusriskist. -Negatiivne väliskaubandusbilanss.</p>
Jeemen	<p>+ 2015 aasta keskel valimised, referendum põhiseadusele (kuue autonoomse regiooni loomine). + <i>Friends of Yemen</i> grupp aitamaks kaasa mitmekesistamisele ja FDI ligimeelitamisele (oluline geograafilise asukoha tõttu). + Eksport kasvab kiiremini kui import tänu vedeldatud gaasile.</p>	<p>- Kahanevad toornafta ressursid majanduse allikas, rünnakud energiaehitiste vastu. - Vaeseim riik Araabia poolsaarel, protsess stabiilsema majanduse suunas aeglane. - Ebasõbralik ärikliima. - Alaarenenud finantssektor. - Pidev sisepoliitiline ebastabiilsus ja ebaturvalisus.</p>
Jordaania	<p>+ Riik saanud Rahvusvahelise Valuutafondi toetus. + Riigivõlg toetatud kohalike pankade poolt. + Leevendanud kaubandusrežiimi, erastanud riigiettevõtteid ja kaotatud kütusetootusi. + Hea infrastruktuuri, pangandus mõistlik ja dünaamiline ning majandus avatud - vabakaubandus ja riigi-eraomand partnerlused. + Era ja avalik tarbimine toetab kasvu, hoolimata kõrgest töötusest + Energia import peaks tasanduma tänud vedeldatud gaasile. + Kuningal rahva ja sõjaväe toetus.</p>	<p>+/- Omandikaitse üldiselt austatud, arendamist vajab seaduste jõustamine. +/- Eksport Aasiasse, Iraagi ja EL turg ära vajunud +/- Araabia kevade sündmused mõjutasid, valitsus tegeleb hõimudega ja ka opositsiooniga. +/- Konkurentsivõime üsna hea, hoolimata bürokraatiast, korrupsioonist. +/- Impordivad kütust, katsetatakse tuumaenergia ja taastuvate energiatega. - Riigis Süüria sõjapõgenikud. - Sõltuv välisabist. - Puudlikud loodusvarade varud.</p>

Lisa 1 järgi (2)

Riik	Positiivsed aspektid	Positiivsed/negatiivsed ja negatiivsed aspektid
Katar	<ul style="list-style-type: none"> + Suuruselt kolmas maagaasi varu, suurim vedeldatud gaasi eksportija. + Finantskriisi ajal kaitsti kohaliku pangandust, mis hästi kapitaliseeritud, likviidne ja kasumlik. + Majanduspoliitika suunatud maagaasiga tegelemiseks, erainvesteeringute ja FDI suurendamiseks mitte-energia sektorisse. + Laenuandja riik. + Stabiilne poliitiline olukord, võimud jagavad rikkust rahvaga. + Eelarve plussis hoolimata avaliku sektori investeeringutest. + Üks piirkonna madalamaid töötuse näitajaid. + 2022. aastal korraldab Jalgpalli Maailmameistrivõistlusi. + Vahendaja rolli regionaalsetes konfliktides, osaleb NATO militaarsuses. 	<ul style="list-style-type: none"> +/- Toornafta ja investeeringud energiasektorisse majanduse allikas. +/- Välisvõlg kasvab, kuna arendusprojektid rahastatud välislendudega, seda tasakaalustab ekspordi kasv. - Äri tegemisel suured administratiivsed takistused ja vähene läbipaistvus erafirmadele, ebapiisav investeeringute kaitse. - Võõrtööjõud sõltuvus. - Aktiivsus regioonis tekitab pingeid teise Laheriikide seas (oletatav toetus terrorismigruppidele).
Kuveit	<ul style="list-style-type: none"> + Üsna avatud majandus, + Majapidamiste tarbimine toetatud kõrgete palkade, toetuse ning sotsiaalsete hüvede poolt. + Suured investeerimisprojektid, mis ei vii eelarvet defitsiiti ega tekita välisvõlga. + Viimastel aastatel on välismaalastele avatud aktsiaturg. + Võetud vastu seadusi ettevõtete tegutsemise lihtsamaks muutmiseks. + Monarhia püsimisele ei ole ohtu, kuna opositsioonis puudub üksmeel. 	<ul style="list-style-type: none"> +/- Toornafta on majanduse allikas. +/- Riigieelarve plussis, ei tegutseta eriti majanduse mitmekesistamise nimel. +/- Ärikliima ei ole hea, kuid vastu võetud majanduse arenguplaan selle parandamiseks. - FDI keelatud energiasektoris. - Esimene riigi-erafirma partnerlusprojekt viivitatud. - Reformide elluviimine keeruline bürokraatia ja poliitülide tõttu.

Lisa 1 järg (3)

Riik	Positiivsed aspektid	Positiivsed/negatiivsed ja negatiivsed aspektid
Liibanon	<ul style="list-style-type: none"> + Teenused (pangandus ja turism) majanduse allikas. + Avatud majandus. + Meres avastatud maagaasi deposiit. 	<ul style="list-style-type: none"> +/- Pangad kapitaliseeritud, likviidsed ja kasumlikud. Pangad toetavad riiki erasektori asemel. - Valitsus ei reguleeri FDI (aga see kannatab korruptsiooni, liigse regulatsiooni, keeruliste tolliprotseduuride, kõrgete maksude/tariifide/tasude, arhailise seadusandluse ja nõrga intellektuaalomandi kaitse pärast). - Pärast kodusõda ehitati riik uuesti üles laenude (peamiselt riigis olevate pankade) pealt ja riigivõlg ning välisvõlg suur. - Valimised lükati kahe vastastikuse poole kokkuleppel edasi (riigis <i>status quo</i>). - Ettevõtted kannatavad puuduliku taristu ja läbipaistmatuse pärast.
Maroko	<ul style="list-style-type: none"> + Avatud ja mitmekülge majandus: põllumajandus, turism, fosfaadid, tekstiil. + Euroopa lähedus ja odav tööjõud, + Vastu võetud tööstuse arendamise strateegiad ja taristu parendamise plaanid (uus sadam ja vabakaubandustsoon), + Püüdlused taastuva energia kasutamise poole. + USA ja EU-ga kaubanduslepingud, + Kasu EU tugevnemisest ja müügist Venemaale (EL sanktsioonid). + 2011 konstitutsiooniline reform (mis siiski ei mõjuta monarhi eelisõigust). 	<ul style="list-style-type: none"> +/- Pangandus arenenuim Aafrika (va LAV), piisavalt kapitaliseeritud ja kasumilik, aga VKE vähene ligipääs pangakrediidile. +/- Majandus sõltub fosfaadi hinnast, riik põhitootja ja eksportija. - Energia subsideerimist vähendati valitsuse poolt. - Puudulik produktiivsus ja konkurentsivõime. - Turismiäri haavatav Euroopa majanduskliimale ja terrorismile. - Puudused ärikliimas.
Omaan	<ul style="list-style-type: none"> + Mitmekesistamisele, industrialiseerimisele ja privatiseerimisele tuginev arendusplaan. + Mõistlik pangandussüsteem, avatud FDI-le. + Valitseja poolt tehtud üleskutse keskenduda VKE arendamisele ja ettevõtlusele. + Kasv püsib tänu tööstus- ja tootmissektorile, taristuprojektidele ja turismi arengule. + Investeeringud kasvavad, eriti uues spetsiaalses majandustsoonis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kahanevad toornafta ressursid majanduse allikas , - Keeruline eelarvet tasakaalus hoida suurenenud sotsiaalsete toetuste tõttu. - Ebaadekvaatne kohalik tööjõud, eraettevõtete sõltuvus välistööjõust. - Märgatav töötus kohalik elanike, eriti noorte seas. - Produktiivsus ja ärikliima võiks olla parem.

Lisa 1 järg (4)

Riik	Positiivsed aspektid	Positiivsed/negatiivsed ja negatiivsed aspektid
Saudi Araabia	<ul style="list-style-type: none"> + OPEC juhtiv riik, regiooni keskne poliitiline ja majanduslik roll. + Majanduse mitmekesistamiseplaan. + WTO liige. + Pangandussüsteem suurim Lähis-Idas ja Islamipanganduses - kontsentreeritud, hästi kapitaliseeritud, kasumil ja kooskõlas Basle III nõuetega. + Valitsus loob FDI ligimeelitamiseks „majanduslinna“. + Laenuandja riik. + Araabia kevad suuresti riigist mööda läinud tänud parandatud elamistingimustele ja noorte töötuse vähendamisele. 	<ul style="list-style-type: none"> +/- „Saudiseerimine“ ettevõtetes +/- Toornafta majanduse allikas (1/4 maailma naftavarudest). +/- 2015 võib tulla eelarve defitsiit. Suured kulutused sotsiaalmajadele, koolidele ja haiglatele, võimud peavad võibolla reserve kasutama hakkama. - Pangad keskenduvad eratarbija laenudele, ettevõtetel raske laenu saada. - Tugev riigi kontroll põhiliste majandussektorite üle. - Noortel puudu erasektoris vajalikud kompetentsid ja teadmised. - Probleemid valitsuses takistavad ärikliima parendamist, õiguslik süsteem ei paku kõiki vajalikke garantiisid võlgade kätte saamiseks.
Tuneesia	<ul style="list-style-type: none"> + Keskendumine ekspordile, FDI-le ja turismile. + Üsna haritud tööjõud + Lähedus Euroopa turule ja kaubanduslepingud EL-ga. + Kasvu toetatakse müügi ja telekommunikatsiooniga, aga ka põllumajanduse ja oliivõli tootmisega. 	<ul style="list-style-type: none"> +/- Pärast rahutusi tegeletakse olukorra stabiliseerimisega. Kulutuste ja toetuste kärpimine, eelarve defitsiit väheneb veidi, riigivõlg kasvab. - Pangandussektori varade kvaliteet ja kasumlikkus halvenenud. Rahvusvahelise valuutafondi abiga üritatud seda parandada. - Sotsiaalne ja geograafiline ebavõrdsus (rannikuäärsed piirkonnad paremas seisus). - Kõrge töötus noorte seas - Turismis poliit-turvalisuse küsimus ja tihe konkurents. - Lähedus Liibüa konfliktile - Ärikliima problemaatiline. Pankrotiseadus ja investeringuteseaduse ülevaatamine peaks aitama parandada. Puudu konkurentsivõimet, palju bürokraatiat, korruptsiooni ja ebakindlust. Ettevõtete maksed võtavad kauem aega.

Allikas: Autori koostatud CIA Factbook 2015, Economic Studies 2015 ja Economic Freedom 2015 portaali põhjal

Lisa 2. Vaadeldavate riikide kolm suurimat probleemi äri tegemisel

Vaadeldav probleem	Vaadeldav riik													Kokku
	DZA	ARE	BHR	EGY	YEM	JOR	QAT	KWT	LBN	MAR	OMA	SAU	TUN	
Ebaefektiivne valituse bürokratia	X		X					X	X	X	X	X	X	8
Karmid tööjõu regulatsioonid		X	X				X	X	X			X	X	7
Korruptsioon	X				X	X		X	X					5
Vähe kvalifitseeritud töötajaid		X					X			X	X	X		5
Ligipääs finantseerimisele	X			X			X			X			X	5
Poliitiline ebastabiilsus				X	X								X	3
Ebapiisav taristu					X				X					2
Inflatsioon		X												1
Ebapiisav kapasiteet innovatsiooniks			X											1
Maksuregulatsioonid						X								1
Valitsuse ebastabiilsus				X										1

Allikas: Autori koostatud Schwab 2014: 106-386 põhjal, riikide lühendid Countries ... 2015 põhjal

Lisa 3. Vajalikud dokumendid vaatluse all olevatesse sihtriikidesse eksportimisel

Vaadeldav probleem	Vaadeldav riik													Kokku
	DZA	ARE	BHR	EGY	YEM	JOR	QAT	KWT	LBN	MAR	OMA	SAU	TUN	
Veokiri (<i>bill of lading</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Lasti vabastuse tõend (<i>cargo release order/customes get pass</i>)	X				X	X	X	X	X	X	X	X		9
Inspektsiooni sertifikaat (<i>certificare of inspection</i>)				X										1
Vastavuse sertifikaat (<i>certificate of conformity</i>)								X						1
Päritolutõend (<i>certificate of origin</i>)		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		10
Ettevõtte registrinmbri sertifikaat (<i>certified copy of the commercial registry</i>)	X													1
Kaubaarve (<i>commercial invoice</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Konsulaarvare (<i>consular invoice</i>)					X			X						2
Konteineri vorm (<i>container form</i>)			X											1
Impordideklaratsioon (<i>customes import declaration</i>)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Tollitasu makmise avaldus ja tõend (<i>customs payment application and receipt</i>)				X										1
Tollimenetluse sertifikaat (<i>customs procedural certificate</i>)				X										1
Tellimus (<i>delivery order</i>)			X	X			X					X		4
Kaubavahetuse kinnitus impordiks müügi või tootmise eesmärgil (<i>foreign exchange authorization</i>)													X	1

Lisa 3 järg

Vaadeldav probleem	Vaadeldav riik													Kokku
	DZA	ARE	BHR	EGY	YEM	JOR	QAT	KWT	LBN	MAR	OMA	SAU	TUN	
<i>form of Annex 4 (imports for trading or production purposes)</i>				X										1
Impordi registreerimise vorm (<i>import registration form</i>)										X				1
Inspektsiooni raport (<i>inspection report</i>)	X							X						2
Pakkeleht (<i>packaging list</i>)	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		11
Transpordieelse inspektsiooni raport (<i>pre-shipment inspection clean report of findings</i>)					X									1
Maksetõend (<i>proof of payment for goods</i>)												X		1
Tehnilise/tervise standardi sertifikaat (<i>technical standard/health certificate</i>)	X		X		X	X			X		X		X	7
Terminal käsitlemise kulude maksetõend (<i>terminal handling receipts</i>)	X				X			X			X		X	5
Kokku	9	5	8	10	9	7	7	10	7	6	8	8	6	

Allikas: Autori koostatud Ease of Doing Business 2015 põhjal, riikide lühendid Countries ... 2015 põhjal

Lisa 4. Logistiline tulemusindeks 2014

Riik	Logistilised näitajad						
	LPI indeks	Toll	Infrastruktuur	Konkurentsishind	Logistiline kompetents	Saadetiste jälgimine	Ajast kinnipidamine
AÜE	27	25	21	43	31	24	32
Katar	29	37	29	16	28	32	34
Saudi Araabia	49	56	34	70	48	54	47
Bahreini	52	30	49	58	51	42	119
Kuveit	56	68	43	89	59	50	60
Omaan	59	74	57	31	73	80	67
Egiptus	62	57	60	77	58	43	99
Jordaania	68	78	76	65	60	96	58
Liibanon	85	124	89	118	67	44	108
Alžeeria	96	66	87	117	102	109	94
Tuneesia	110	146	118	73	120	124	80
Jeemen	151	159	153	134	141	144	124

Allikas: (Logistics ... 2015)

Lisa 5. Vaadeldavate riikide õigusliku keskkonna kommentaarid

Riik	Kommentaar
Bahrein	<ul style="list-style-type: none"> •2014 seadus korruptsiooni vastu võitlemiseks ja avaliku raha valesti kasutamiseks. •Õigussüsteem kaitseb ja vahendab süüdistusi ning omandiõiguse ümberpaigutusi adekvaatselt. •Sundvõõrandamine harv ja eraomand kaitstud.
AÜE	<ul style="list-style-type: none"> •Peetakse kõige vähem korrumpeerunuks Lähis- Idas, aga olulised otsused tehtud emiraatide valitsejate poolt. •Õigussüsteem ei ole iseseisev ja poliitiline juhtkond vaatab kohtuotsuseid üle, aga <i>rule of law</i> on üldiselt säilitatud •Abu Dhabis kogu maa valitsuse omand.
Katar	<ul style="list-style-type: none"> •Korruptsioonivastatus kõrgeim Lähis-Idas. •<i>Rule of law</i> austatakse, õigussüsteem kallutatud välisettevõtluse vastu •Vähe läbipaistvust valitsuse tegemistes. •Üldjuhul välismaalastel ei lubata kinnistuid omada
Jordaania	<ul style="list-style-type: none"> •<i>Wasta</i> kasutamine nagu enamikes lähis-ida maades on levinud. •(Õigussüsteemi) ametnikud mõnikord mõjutatud poliitikutest. •Omandiõigusi kaitstakse •Kuningas on lõplik autoriteet seaduses.
Omaan	<ul style="list-style-type: none"> •Õigussüsteemil vähene iseseisvus, sõltuvus sultanist. •Välismaalastel ei ole maa omamise õigust. •Omandiõigus kaitstud.
Kuveit	<ul style="list-style-type: none"> •Juriidiline süsteem ei ole hästi arenenud. •Välismaalastel keeruline lepingute täitmise kohalikes kohtutes läbi suruda. •Süüdistused valitsuse korruptsioonis.
Saudi Araabia	<ul style="list-style-type: none"> •Skeemid, millega naftasektori rikkus süstemaatiliselt omandatud kuningliku perekonna poolt ("vahendajatele "maksed, mis vajalikud äri tegemiseks). •Aeglane ja läbipaistmatu õigussüsteem ei ole iseseisev ja peab kooskõlastama otsused täidesaatva võimuga. •Omandiga seonduvale kehtib šariaat.
Maroko	<ul style="list-style-type: none"> •Laialdane korruptsioon kahjustab investorite arvamust ja tõstab äritegemise kulusid. •Kuningas on põhiline osanik paljudes era ja avaliku sektori ettevõtetes. •Kohtud ebaadekvaatsed ja ei saa usalda ei kiiretes ega ausates otsustes.

Lisa 5 järg

Riik	Kommentaar
Liibanon	<ul style="list-style-type: none"> •Korruptsioon õõnestab poliitiliste institutsioonide positsiooni ühiskonnas. •Õigussüsteem vajab põhjalikku reformi nii protseduuride kui personali osas
Tuneesia	<ul style="list-style-type: none"> •Mittejärjepidev <i>rule of law</i> ja regulatsioonide ebaefektiivsus. •Äritegevuse probleemide lahendamine üsna efektiivne regionaalsete standardite järgi, õigussüsteemi reformimisel aeglane protsess. •Korruptsioon suurenenud. •Omandiõigused ei ole kaitstud efektiivselt.
Egiptus	<ul style="list-style-type: none"> •Ebastabiilne üle kogu maa ja õigussüsteemi iseseisvus halvasti loodud. •Omandit ei kaitsta piisavalt ja seoseid tegelikule omandile võib olla keeruline saavutada.
Jeemen	<ul style="list-style-type: none"> •Juriidiline süsteem on pool-iseseisev, aga valitsuse nõrkus muudab seaduste täitmise keeruliseks. •Kohtud ei lahenda ärijuhtumeid piisavalt kiiresti. •Korruptsioon standardiks.
Alžeeria	<ul style="list-style-type: none"> •1/4 äritegevusest toimub mitteametlikul. •Enamik kinnisvara valitsuse omand. •Vähesed usuvad parendusi nõrka, aeglasesse, läbipaistmatusse juriidilisse süsteemi.

Allikas: Autori koostatud Economic Freedom 2015 ja Economic Studies 2015 põhjal

Lisa 6. Kultuuri alustalad vaadeldavates riikides Greet Hofstede kultuuridimensioonide põhjal

Riik	Kultuuri alustalad					
	Võimu kaugus	Individaalsus	Maskuliinsus	Ebamäärase vältimine	Pika-ajaline suunitlus	Indulgents
Egiptus	Hierarhiline ,70	Kollektiivne,25	Naiselik, 45	Vältimine, 80	Normatiivne, 7	Piiratud, 4
Jordaania	Hierarhiline ,70	Kollektiivne ,30	Naiselik,45	Vältimine 65	Normatiivne, 16	Piiratud,43
Kuveit	Hierarhiline ,90	Kollektiivne ,25	Naiselik,40	Vältimine 80	na	na
Liibanon	Hierarhiline ,75	Kollektiivne ,40	Mehelik, 65	Neutraalne,50	Normatiivne, 14	Piiratud,25
Maroko	Hierarhiline ,70	Kollektiivne ,46	Neutraalne, 53	Vältimine 68	Normatiivne, 14	Piiratud,25
Saudi Araabia	Hierarhiline ,95	Kollektiivne ,25	Mehelik, 60	Vältimine 80	Normatiivne, 36	Neutraalne,52
AÜE	Hierarhiline ,90	Kollektiivne ,25	Neutraalne, 50	Vältimine 80	na	na

Allikas: Autori koostatud What about? 2015 põhjal

Lisa 7. Eesti eksport Araabia Liiga riikidesse aastatel 2004-2014, euro

Riik	Aastate lõikes eksport Eestist										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Riigid kokku, sada tuhat	47 687	62 019	77 190	80 335	84 701	64 869	87 430	120 034	125 211	122 911	120 849
Egiptus	5 564 128	5 024 429	48 258 761	13 196 332	19 937 497	9 107 237	46 738 165	16 834 426	17 181 309	13 144 974	12 609 022
Saudi Araabia	1 792 297	3 596 206	9 899 371	37 976 755	4 359 073	6 719 711	7 593 204	15 724 972	22 681 520	49 222 441	39 259 787
AÜE	1 376 705	2 612 771	4 790 133	31 949 479	14 223 185	38 397 385	5 953 623	7 279 954	14 938 232	9 076 526	16 372 748
Maroko	1 166 832	1 612 216	1 969 015	3 906 244	2 303 047	1 824 052	1 621 500	2 546 469	30 525 846	2 336 979	16 655 472
Alžeeria	1 737 808	2 848 833	1 836 547	911 663	1 799 436	2 403 881	4 910 151	6 278 724	9 094 044	12 657 487	6 312 514
Jeemen	0	175 306	462 598	1 436 809	632 272	177 573	1 757 078	1 487 907	17 346 502	640 153	462 358
Mauritaania	197 447	109 349	112 933	34 964	5 804 968	0	173 500	0	15 430 166	25 916	120 261
Iraak	3140	596 863	131 713	431 884	176 333	389 945	247 533	233 641	299 100	16 137 029	1 058 089
Liibanon	92 966	75 541	135 046	173 968	414 613	1 311 376	10 545 209	482 585	773 220	1 218 351	3 940 711
Jordaania	133 133	519 123	549 563	753 610	791 366	637 185	884 492	5 898 541	1 464 069	2 538 150	3 505 833
Süüria	1 046 013	56 610	662 363	723 796	4 932 508	1 625 494	1 162 213	2 643 041	968 660	226 751	886 117
Kuveit	236 347	236 165	355 577	563 119	6 016 976	317 658	719 223	1 309 142	1 492 913	1 922 745	1 540 982
Tuneesia	760 466	1 246 874	1 766 140	187 356	566 767	2 276 173	1 116 987	1 751 341	1 850 140	1 612 123	533 276
Liibüa	140 487	106 889	105 304	326 425	2 647 640	489 545	363 514	5 616 365	569 728	50 094	130 054
Omaan	215 512	190 166	284 194	317 441	552 807	1 136 558	625 761	423 413	942 567	1 804 115	1 809 178

Lisa 7 järg

Bahrein	29 684	33 409	2 148 824	67426	105 097	121 449	306 729	117 065	996 819	883 966	408090
Katar	28 893	43 140	107 262	142 114	421 623	116 450	232 706	157 500	179 385	629 788	566 874
Sudaan	343 559	0	1081	0	2427	72 789	2340	52 090	10 800	20 700	3010
Palestiina okup.alad	93 265	0	8784	28 259	62 164	64 070	2338	66 482	58 211	11 250	54 611
Komoorid	7635	8107	0	0	1894	0	86 926	0	0	0	0
Djibouti	0	0	0	0	4000	32 898	0	0	0	0	0

Allikas: (VK09:Kaupade ... 2015)

Lisa 8. Valitud Araabia riikide ekspordipartnerigrupi muutus tulenevalt riiki eksporditud kauba väärtusest

Valitud periood							
2010-2014				2014			
I ³	II	III	IV	I	II	III	IV
<ul style="list-style-type: none"> • Saudi Araabia • Egiptus 	<ul style="list-style-type: none"> • Maroko • AÜE 	<ul style="list-style-type: none"> • Alžeeria • Jeemen • Liibanon • Jordaania 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuveit • Tuneesia • Omaan • Bahrein • Katar 	<ul style="list-style-type: none"> • Saudi Araabia • Maroko • AÜE • Egiptus 	<ul style="list-style-type: none"> • Alžeeria 	<ul style="list-style-type: none"> • Liibanon • Jordaania • Omaan • Kuveit 	<ul style="list-style-type: none"> • Katar • Tuneesia • Jeemen • Bahrein

Allikas: Autori koostatud lisa 7 põhjal

³ 1. grupp (üle 100 mln euro aastatel 2010-2014/ üle 10 mln euro aastal 2014)

2. grupp (üle 50 mln euro aastatel 2010-2014/5 mln euro aastal 2014)

3. grupp (üle 10 mln euro aastatel 2010-2014/1 mln euro aastal 2014)

4. grupp (kuni 10 mln eurot aastatel 2010-2014/1 mln eurot aastal 2014)

Lisa 9. Olulisemad ekspordikaubagrupid Eestist aastatel 2004-2014 neljakohalise KN koodi alusel vaatlusalustesse riikidesse

Riik	Kaubagrupid
Alžeeria	Kümne aasta plaanis on riiki eksporditud kõige enam „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“, see on ka ainuke kaubagrupp, mille eksporti saab pidada pidevaks kõige suuremate ekspordigruppide seast. Vaadates pilti kolme aasta peale, muudab seda 2012.aastal „Nisu ja meslin“. 2014.aastal olid suurimad ekspordiartiklid hoopiski „Oder“ esikohal ja „Pinnakatteta jõupaber ja papp rullides või lehtedena“ teisel kohal. Võib veel märkida, et suurimatest artiklitest on kolm 2004- 2014 aasta arvestuse lõikeks ühekordsed tehingud.
AÜE	Terve vaadeldava perioodi esikohal „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“. 2014.aastal kuuluvad enimeksporditavatesse gruppidesse: „Telefonid, sh mobiilside- või muu juhtmetavõrgu (raadiovõrgu) telefonid“, „Rubriikide 8801 ja 8802 kaupade osad“ ehk õhusõidukite osad (Grupp 88...2015) ja „Puldid, paneelid, konsoolid, alused, jaotuskilbid jms“. Kaubakoodide järgi võib arvata, et siin on tegu Ericssoni toodete ekspordiga.
Bahrein	Riigis on 11 aasta lõikes esikohal „Osad, mida kasutatakse üksnes või peamiselt rubriikide 8425–8430 masinates“ ehk „Talid ja tõstukid ning pinnasega seotud masinad“ (Grupp 84...2015) ning seda tänu 2006.aastal toimunud ühekordsele müügitehingule. Teisel kohal on „Puit pidevprofiiliga“, võib veel ära märkida, et eksporti alustati 2012.aastal. Ainsa suurema ekspordiartikliga, mis on ka pidev alates 2004.aastast on „Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata“.
Egiptus	Suurimate ekspordiartiklite lõikes rääkida kolmest, mis on pidevad. Neist kaks, mis on mis viimastel aastatel näidanud kasvu on seotus puidu/paberiga ning kolmas, viimastel aastatel seevastu marginaalseks kahanenud on „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“. Esikohal on nii kümne, viie, kolme kui ka 2014.aasta lõikes „Pinnakatteta jõupaber ja papp rullides või lehtedena (v.a rubriigis 4802 või 4803 nimetatud)“.
Jeemen	Jeemenis on esikohal „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“ ja seda tänud 2012.aastal toimunud ühekordsele tehingule. Samuti 10 aasta lõikes esimeste seas on tänud 2012.aasta ühekordsele tehingule „Õlid jm tooted kõrgel temperatuuril destilleeritud kivistõrvast“. Muud olulisemad artiklid on seotud puidu ja paberiga.
Jordaania	Jordaania puhul on pikemas perspektiivis esikohal ning pidev ekspordiartikkel „Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata“. Tänu 2011.aasta ühekordsele tehingule on heal kohal ka „Oder“. Samuti võib välja tuua „Pikikiudu saetud või lõhestatud ja spoonihööveldatud või -kooritud puit, hööveldatud, lihvitud“ ja seda just tänud 2014.aastal toimunud ekspordi kasvule.
Katar	Samamoodi nagu Jordaania puhul on ka Kataris esikohal „Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata“ ja seda kõikide vaadeldavate perioodide jooksul. Lisaks võib mõningase ootamatusega välja tuua „Õngeridvad, -konksud jm varustus õngepüügiks; kahvad, liblikavõrgud jms võrgud; peibutuslinnud“ mis kümne aasta lõikes mängivad oma rolli, seda küll pigem vaadeldava perioodi esimeses pooles.

Lisa 9 järg

Riik	Kaubagrupid
Kuveit	Kümne aasta lõikes on esikohal „Oder“ tänu 2008.aastal toimunud ühekordsele tehingule. Suurimate artiklite seast leiame „Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata pidevana“ ja „Pinnakatteta jõupaber ja papp rullides või lehtedena (v.a rubriigis 4802 või 4803 nimetatud)“ viimasel kolmel aastal esile tõusnuna. Huvitava ekspordiariklina, mis on esimeste sekka jõudnud, on „Madratsialused; magamistoa- jms mööbli juurde kuuluvad lisandid“
Liibanon	Liibanoni puhul on 10 aasta lõikes suurimad tehingud tulnud aastast 2008. Esikohal on seal „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“. Viimastel aastatel on olulisemaks saanud „Muud raud- või terastorud ning õõnesprofiilid“. 2014.aastal tulid juurde ka „Piim ja rõõsk koor, kontsentreeritud või suhkru- või muu magusainelisandiga“ ja „Elusveised“.
Maroko	Maroko puhul on kõik viimase kümne aasta lõikes suurimad ekspordiariklid olnud pidevad ehk mitte ühekordsetest tehingutest mõjutatavad. Sealt leiame juba varem läbi käinud „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“, „Pinnakatteta jõupaber ja papp rullides või lehtedena (v.a rubriigis 4802 või 4803 nimetatud)“, „Pikikiudu saetud või lõhestatud ja spoonihööveldatud või -kooritud puit, hööveldatud, lihvitud“ ja „Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata“.
Omaan	Omaan on kõige enam müüdud Eestist „Puldid, paneelid, konsoolid, alused, jaotuskilbid jms“ ja „Telefonid, sh mobiilside- või muu juhtmetavõrgu (raadiovõrgu) telefonid“, mis viitab Ericssoni toodangu müügile. Lisaks on pideva müügina olnud ka „Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata“ ja 2014.aastal lisandus ühekordse tehinguna „Kraanid, klapid, ventiilid jms armatuur torustike, katelde, reservuaaride, paakide jms jaoks“.
Saudi Araabia	Esikohal Saudi Araabias on „Oder“, mis oli oluline aastatel 2006-2007 ning uuesti pidevalt alates aastast 2011. Odra eksport 2014.aastal Saudi Araabiasse on umbes 65% Eesti kogu odraekspordist. Lisaks toodetele, mis on tõenäoliselt seotud Ericssoniga leiame siit veel paberi/puidu tooted ning 2014.aastal esile kerkinud raua/terase tooted.
Tuneesia	Tuneesia puhul on olulisima paberi/puidu tooted. 2004-2010 aastatel ka „Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed“.

Allikas: Autori koostatud VK200:Kaupade ... 2015 põhjal

Lisa 10. Kaubagruppide esinemine neljakohalise koodi alusel vaadeldavatesse riikidesse 2004-2014 viie suurima kaubagrupi ja 2014.aasta kümne suurima kaubagrupi alusel

4-kohaline kaubagrupp koos nimetusega	KN 4 kokku
0402 Piim ja rõõsk koor, kontsentreeritud või suhkru- või muu magusainelisisandiga	1
0102 Elusveised	1
1001 Nisu ja meslin	1
1003 Oder	4
2703 Turvas (sh allapanuks kasutatav turvas), aglomeeritud või aglomeerimata	6
2707 Õlid jm tooted kõrge temperatuuril destilleeritud kivisöetõrvast	2
2710 Naftaõlid ja bituminoosetest mineraalidest saadud õlid (v.a toorõlid); õlijäätmed	7
3402 Orgaanilised pindaktiivsed ained (v.a seep); puhastus- ja pesuvahendid	1
3907 Polüatsetaalid, muud polümeerid ja epoksüvaigud algkujul; polükarbonaadid, alküüdvaigud	1
4407 Pikikiudu saetud või lõhestatud ja spoonihööveldatud või -kooritud puit, hööveldatud, lihvitud	6
4408 Spoon vineerimiseks (k.a spoonihööveldatud kihtpuitmaterjal)	1
4409 Puit pidevprofiiliga	1
4804 Pinnakatteta jõupaber ja papp rullides või lehtedena (v.a rubriigis 4802 või 4803 nimetatud)	8
7204 Malmi ja terase jäätmed ja jäägid; praagitud raua või terase valuplokid ümbersulatamiseks	1
7306 Muud raud- või terastorud ning õõnesprofiilid	1
7308 Rauast või terasest metallkonstruktsioonid (v.a rubriigi 9406 kokkupandavad ehitised) ja nende osad	1
7309 Rauast või terasest reservuaarid, tsisternid, paagid jms, mis tahes ainete jaoks mahuga üle 300 l	1
7326 Muud raud- ja terastooted	1
7601 Survetöötlemata alumiinium	1
7801 Survetöötlemata plii	1
8426 Laevade mastnoolkraanad; kraanad, k.a kaabelkraanad; mobiilsed tõsteraamid, kärutõstukid	2
8431 Osad, mida kasutatakse üksnes või peamiselt rubriikide 8425–8430 masinates	2
8474 Seadmed pinnase, kivide, maakide jm tahkemineraalide (sh pulbri- või pastalaadsete) töötlemiseks	1

Lisa 10 järg

4-kohaline kaubagrupp koos nimetusega	KN 4 kokku
8481 Kraanid, klapid, ventiilid jms armatuur torustike, katelde, reservuaaride, paakide jms jaoks	1
8517 Telefonid, sh mobiilside- või muu juhtmetavõrgu (raadiovõrgu) telefonid	5
8534 Trükilülitused	1
8535 Elektrilised lülitusseadmed, katkestid ja kaitseseadmed vooluahelatele pingele üle 1000V	1
8537 Puldid, paneelid, konsoolid, alused, jaotuskilbid jms	3
8544 Isoleeritud traat (sh emailtraat ja anooditud traat), kaablid (sh koaksiaalkaablid)	2
8701 Traktorid (v.a rubriigi 8709 traktorid)	1
8703 Sõiduaudod ja muud mootorsõidukid peamiselt reisijateveoks (v.a rubriigis 8702 nimetatud)	1
8803 Rubriikide 8801 ja 8802 kaupade osad	1
9404 Madratsialused; magamistoa- jms mööbli juurde kuuluvad lisandid	2
9507 Õngeridvad, -konksud jm varustus õngepüügiks; kahvad, liblikavõrgud jms võrgud; peibutuslinnud	1

Allikas: Autori koostatud VK200:Kaupade ... 2015 põhjal

Lisa 11. Eesti teenuste bilanss aastatel 2003-2014 vaatlusaluste Araabia riikidega, miljon eurot

Riik	Aasta									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Alžeeria	0,012	0,056	5,390	-0,306	3,628	-0,788			-0,081	-0,184
AÜE	-0,522	-0,759	-1,847	-1,142	-0,157	-0,710			2,841	12,713
Bahrein	0,012	0,006	0,003	0,001	-0,015	-0,009		0,036	-0,007	-0,028
Egiptus	-1,570	-16,288	-24,875	-30,261	-40,716	-45,886	-29,116	-10,829	-9,678	-15,414
Jeemen	0,001	0,001	0,000		0,001	0,133		-0,021	-0,023	-0,035
Jordaania	0,003	0,119	0,060	0,076	1,578	1,419		-0,476	0,668	0,180
Katar	0,003	0,001	0,000		0,005	0,077	0,317	0,917	-0,195	-0,069
Kuveit	0,003	0,005	0,003	-0,004	-0,014	-0,006	-0,008	0,026	0,009	0,028
Liibanon	0,015	0,128	0,165	0,031	0,102	0,489	0,200	-0,214	0,016	-0,294
Maroko	-0,562	-0,860	-1,369	0,364	0,409	-0,900	-0,301	-1,295	-0,842	-0,979
Omaan	0,006	0,004	0,001	0,001	0,001	0,006	-0,001	-0,061	-0,377	0,731
Saudi Araabia	0,057	0,027	-0,014	0,033	0,160	0,118	0,077	0,058	0,389	0,314
Tuneesia	-0,397	-0,697	-4,277	-2,006	-2,401	-2,306			-0,143	-0,468

Allikas: (Total services... 2015)

Lisa 12. Eesti teenuste bilanssi jagunemine valdkonniti aastatel 2004-2012 vaatlusaluste Araabia riikidega, miljon eurot

Valdkond	Piirkond	Aasta								
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Arvuti ja informatsiooni-teenused	Põhja-Aafrika	0,000	0,000		0,000		0,028	-0,150		-0,225
	Laheriigid		0,323				0,466	1,139	0,562	1,501
Transport	Põhja-Aafrika	-5,343	-2,882	-6,650	-3,454	-7,500	-5,866	-0,215	-0,263	-3,587
	Laheriigid	-0,062	-0,411	0,338	0,968	0,975	2,297	5,384	5,541	16,482
Reisimine	Põhja-Aafrika	-11,684	-21,553	-25,171	-33,561	-41,600	-23,528	-10,799	-9,948	-12,908
	Laheriigid	-0,897	-1,778	-1,484	-1,096	-0,956	-0,524	-1,387	-2,006	-2,426
Kindlustusteenused	Põhja-Aafrika	0,000	0,000		0,000			-0,001	0,000	-0,001
	Laheriigid							-0,001	-0,003	-0,001
Finantsteenused	Põhja-Aafrika				0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	
	Laheriigid	0,001	0,001	0,002	0,001	0,000	0,003	0,001	0,000	0,001

Allikas: Autori koostatud International ... 2015 põhjal

Lisa 13. Poolstruktureeritud intervjuu teemad

Üldised küsimused ettevõtte kohta

- Ettevõtte nimi
- Vastaja nimi ja positsioon
- Ettevõtte asutamise aeg
- Töötajate arv
- Ekspordi suunas tegutseva müügimeeskonna suurus
- Käive aastal 2014 (sh. ekspordikäive ja käive Araabia riikides)
- Klientide arv Eestis, välismaal, Araabia riikides
- Kas Araabia riikide eest on oma vastutaja (kus?)

Küsimused ettevõtte rahvusvahelistumise kohta

Sihtturgude valik

- Millised on põhilised ekspordiriigid? Millised on sihtriigid Araabia riikides?
- Miks otsustas ettevõtte ekspordida just Araabia riikidesse? Kuidas selle otsuseni jõuti?
- Kas plaanite edaspidi laiendada uutele turgudele? Kui jah, siis kuhu?

Kontakti loomine

- Kuidas leiti kohalikud kontaktid? Kas eelnevalt käidi messidel/vahendaja kaudu/emailide ja/või kõnede teel?
- Kui toimus kohtumine, siis kui kaua läks aega, et kohtumise aeg kokku leppida?
- Kuidas tutvustati enda ettevõtte eelised/ Eestit?

Läbirääkimised

- Kuidas nägid välja läbirääkimised? Mitmel kohtumisel käidi enne tehingut (kui toimus)?
- Kui kaua läks aega alates esimesest kohtumisest kuni tehingu sõlmimiseni?
- Millised olid rahalaekumise tingimused (eriti esimese tehingu puhul)?
- Kuidas toimus kauba logistika (Füüsilise kauba puhul)?

Koostöö araablasega

- Kui palju tehti eelnevalt eeltööd riigi kultuuri/legaalse süsteemi kohta? Kas ettevõttes tehakse ka teiste sihtturgude kohta eeltööd ja kui põhjalikult?
- Kuivõrd eeltöö aitas kaasa tehingute sõlmimisele?
- Kuidas hoitakse olemasolevaid partnereid/ kliente? Kui tihti toimub suhtlus? Kui tihti toimuvad kohtumised?

Araabia omapärad

- Millised on olnud huvitavamad juhtumised Araabia riigis äri tehes?
- Millised erinevused on äritegemisel Araabia riikides võrreldes teiste sihtturgudega/ Euroopaga?

Riigi toetus, koostöö

- Kas Eesti riigilt oli Araabia riiki sisenemisel mingi tugi?
- Millised on ootused Eesti riigile Araabia riikides tegutsemiseks? Üldiselt kaugematel eksporditurgudel tegutsemiseks?
 - Millised on ootused riigiasutustele – nt EAS, Kredex, Välisministeerium, erialaliidud?
- Kas on olnud plaani teiste Eesti ettevõtetega koos turule siseneda / seal koostööd teha?

Lisa 14. Uuringus osalenud ettevõtete kommentaarid

Lisa 14.1. Kommentaarid messide kohta seoses Araabia riikides tegutsemisega

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> • suuremad messid Euroopas, tulevad ka Araabia riikidest esindajad • piirkonnas näiteks Dubais; • pigem <i>networkingu</i> eesmärgil.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> • suured messid Euroopas, Aasias ja USAs; tulevad ka Araabia riikidest esindajad; • uute ja olemasolevate partneritega kokku saamine; • uute tehingute tegemine, uute toodete tutvustamise ja uudiste jagamine; • potentsiaalsed edasimüüjad ise pöörduvad .
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> • olulisim Mobile World Congress Barcelonas, tulevad ka Araabia riikidest esindajad; • piirkonnas käinud Dubais GameExpo; • väiksemad messid Lääne-Euroopas, Ida-Euroopas, Venemaal.
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> • tegevuses messidele ei panusta; • osalenud teiste Eesti ettevõtetega ja EASi toel Omaanis IT messil Comex.
Regio	<ul style="list-style-type: none"> • otseselt messidele ei panusta; • käinud koos globaalse partneriga messil AÜEs; • iga aasta osaletakse Mobile World Congress'il Barcelonas.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> • piirkonnas Arab Health Dubais, tulevad kokku valdkonna inimesed regioonis; • Arab Health osalemine iga kahe aasta tagant; • esimesele messile Dubais mindi koos Egiptuse edasimüüjaga, loodeti saada kontakte sisenemaks ümbritsevate riikide turgudele.
Toftan	<ul style="list-style-type: none"> • taustauuringu eesmärgil, ise ei osaleta.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none"> • üle maailma mitmeid messe; • piirkonnas osaletakse Bar Expol Dubais; • messe peetakse parimaks vahendiks kontaktide saamiseks; • Araabia riikides ettevõttele oluline messidel kohal käia pilkupüüdva boksiga, mis tõmbaks ligi potentsiaalseid kliente; • potentsiaalsed partnerid ise pöörduvad.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.2. Kommentaarid Araabia turule sisenemise osas

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• agent;• esindab ainult ettevõtet, kuna tegu mahulise kuid väikse väärtusega kaubaga.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• agent, aga esindab ka teisi tootjaid;• tihti pöörduakse ka ise ettevõtte poole.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• kaks varianti - kas minna operaatoriga otse ühendust tegema või proovida leida kohalikku partnerit, kes on juba ühendatud operaatoriga;• otse operaatori poole pöörduda mõistlik kui see on osa mõnes suurest rahvusvahelisest grupist;• kui mitte, siis peab enne leidma üles kontaktid, kes operaatori ettevõttes vastutavad vajaliku valdkonna eest.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• kontor Omaanis;• ettevõtte ei soovinud avalikustada millistest allikatest leitakse informatsiooni käimasolevate riigihangete kohta.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• koos suure ettevõttega, kes on globaalne partner.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• edasimüüjad.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• agendid, põhiline agent piirkonnas egiptlane, kes elab Rootsis;• importöörid;• vahendajad;• otsemüük Jordaania.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• partnerid (operaatorid), kasutavad platvormi teenuse pakkumiseks.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.3. Kommentaarid eeltöö kohta seoses Araabia riikides tegutsemisega

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> • üldjuhul eeltööd ei tehta uude Araabia riiki minnes; • õpitakse enda vigadest ning õppimisprotsess on pikk.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> • uuritakse riigi ja võimalusel ettevõtte tausta; • oluline on aru saada, et riigid, mis on kõrvuti võiavad olla väga erinevad; • eeltöö aitab vältida seda, et ei räägita mitesobivatel teemadel; • kohalik partner aru, et on eeltööd tehtud ja see aitab kaasa.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> • uute turgude ettevalmistamine kaks-kolm kuud; • põhirõhk- reeglid, valuuta, riskid, huvi, kohalikud konkurendid/mängijad, omapärad; • olulised nõuded sisu osas, eriti islamist tulenevad seadused.
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> • enne kui uus inimene läheb piirkonda tehakse personaliosakonna (HR) poolt koolitus selle kohta, mis on erinevused, kuidas peab käituma.
Regio	<ul style="list-style-type: none"> • mingil määral tehakse, väga palju ei ole vaja teha; • valdkonnas palju rahvusvahelisi inimesi.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> • esmakordselt minnes uuriti üsna palju selle kohta kuidas käituda, mida kaasa tuua; • tegelikkuses ei toiminud asi nii nagu eeltöö põhjal arvati, näiteks Saudi Araabias olid sealsed inimesed lühikeste pükstega ja ettevõtte esindaja ülikonnas; • rohkem ei ole eeltööd tehtud piirkonda minnes.
Toftan	<ul style="list-style-type: none"> • väike eeltöö, süvitsi ei mindud; • aitab kaasa kuidas läbirääkimisi peetakse, sh visiitkaartide vahetamine, "small talk", ettevõtte / toodangu tutvustamine, lepingu tingimuste arutamine jne; • intervjueeritav on käinud ka spetsiaalsetel Araabia turu koolitustel.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none"> • esmakordselt piirkonda minnes ei tehtud eelnevalt oluliselt eeltööd; • nõuandeid küsiti teiste (mitte Eesti) ettevõtete käest, kes piirkonnas juba tegutsevad; • enne kohtumist uuriti, kuidas peab käituma; • eeltöö aitas kaasa kohtumistele.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.4. Kommentaarid läbirääkimiste kohta Araabia riikides

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> algus piirkonnas keeruline ning esimesed läbirääkimised tõsine väljakutse; suhtlemisel peab hinnapäringule koheselt (suurema pakkumisega) vastama, selle kaudu on kontakt loodud, mis viib edasi sisulise arutluseni, mille käigus tegeliku hinnani jõutakse; kui tuntakse, et tehing suudetakse sõlmida peaks järele andma teisele poolele, see on Araabia riikide eripära, et nende sõna peab alati peale jääma; tihti minnakse läbirääkimisele kahe inimesega ning harrastatakse „<i>bad guy, good guy</i>“ stiili.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> kui muidu on B2B äris teatavad reeglid, siis araablased on tugevad kauplejad; tihti seavad ultimaatumid hinnale, et kas mingi kindla hinnaga või üldse mitte ja ettevõtte kogemusel ei tohiks sellele lihtsalt järgi anda; edasimüüjatega kokkulepete saavutamine keeruline, oma Liibanoni edasimüüja puhul toodi välja, et alguses on põhiasjad, millest rohkem ei räägita, läbi vaieldud ja edasised projektid on juba nüanssides erinevad.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> suhtlus- ja lubaduste kultuur, nimetatakse kohe sõpradeks; näidata koostöö võitu ja seda et ei konkureerita; kõige keerulisem on saavutada usaldust; mida kõrgemal positsioonil on inimene, seda rohkem ta muud juttu räägib; juba see et ta kohale tuli on näitaja.
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> ettevõtte tegeleb riigihangetega, teistega samadel alustel läbirääkimisi ei peeta; ettevõtte esitab esmalt enda välja mõeldud projekti hankes osalemiseks, pärast mida hakkavad hinnaläbirääkimised, lepinguläbirääkimised; hinnaläbirääkimistel tuleb pigem arvestada seda, et see hind, mis pakkumises esitati ei ole lõplik ning pakkumist tehes tuleks hinnale 10-20% lisaks arvestada, et oleks ruumi läbirääkimisteks.
Regio	<ul style="list-style-type: none"> käiakse koos globaalse partneriga; kohtumisi mobiilioperaatoritega saada keeruline, neid lükatakse edasi, jäetakse ära, toimumisest teatatakse lühikese ajavaruga; probleem saada kohtumisi, kus on otsustajad; rahvusvahelised inimesed ettevõtetes; keeruline saada tarnijaks, selleks peab olema usaldus üles ehitatud.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> Esimest korda piirkonda messile minnes lepiti eelnevalt kohtumised kokku; läbirääkimiste poolest on valdkonnas kergem kui oskaks arvata; paljud puhkudel AÜE-s, ka Laheriikides üldiselt kohtumised mitte-kohalike inimestega, kes on sinna tööle läinud; väljaspool Laheriike on kokkusaamised pigem kohalikega, aga oma käitumiselt ja suhtlemisviisilt on nad läänelikud; intervjueeritava kogemusel on ka teistes valdkondades samad juhtumid, siiski juhul kui tegevusvaldkond on kinnisvara või nafta seotud siis on asjad tõenäoliselt teisiti; üldiselt toimib äritegevus ja suhtlus Araabia riikides samamoodi nagu Euroopaski äri tehes.

Lisa 14 järg

Lisa 14.4. järg

Ettevõte	Kommentaar
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• agentide kokkulepped keerukas/kompleksne protsess, et aru saada, mida lõppklient vajab ja mida ettevõtte suudab pakkuda;• kohtumised klientidega lepiti kokku läbi agendi;• kohati naisterahvaid äris raskem aktsepteerida;• tuleb valmis olla, et soovitakse tutvustada vaatamisväärsusi ja oma kultuuri, mille läbi üksteist tundma õpitakse;• süsteemust ei ole, läbirääkimiste ajal tahetakse kaubelda, vahepeal niisama vestelda ning vahepeal teha pikki pause või pikki lõunaid.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• kohtumine 2-3 nädalat ette planeerida, korralikult ette valmistada, peab olema võimeline küsimustele vastama;• kohal olla täpselt, Araabia partneri poolt ei ole hiline mine eriline;• kohvi või tee pakkumine alati vastu võtta;• ülikond, väljanägemine puhas ja korralik;• käe andmisest saab aru kuidas äri minema hakkab 1) kui antakse paremat kätt ja vasaku käega katsutakse õlale, siis võetakse sõbrana ning head eeldused on äri jätkamiseks; 2) kui antakse ainult paremat kätt, siis võib viidata, et mõeldakse pakkumise üle või inimesel ei ole võimu otsust vastu võtta;• otseselt ei pea kohale minema äri tegemiseks, saab asjad aetud ka läbi telefoni ja Skype;• Skype kohtumise ajal meeldib kohalikele videoga näidata suurt lauda, mille ühes servas nad istuvad;• tihti küsitakse midagi lisaks, näiteks erihindasid ning tuuakse ka välja seotus riiki valitseva perekonnaga.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.5. Kommentaarid lepingute sõlmimise kohta Araabia riikides

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• agentidega lepingu sõlmimiseks umbes 2-4 aastat;• selle aja jooksul palju kohtumisi nii sihtriigis kui messidel Euroopas, mitmeid emaile, samuti on Eestisse kohale tulnud tehasesse.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• arhitektidega läbirääkimiste pikkus sõltub projekti faasist, mis võib kesta kuus kuud aga ka kuus aastat.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• lepingute saamine aeganõudev, allkirjastamine kõige muu toimimisel võib võtta paar nädalat või kuud;• segane allkirjastamise struktuur.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• esimesest kontaktist Omaanis kuni esimese lepinguni suurusjärg aasta aega.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• Araabia riikide kohta üldiselt välja ei toodud;• Saudi Araabia ühe projekti puhul läks esimesest kõnest tellimuseni 2 nädalat;• ühe näitena esimesest kohtumisest tellimuse arutamiseni seitse aastat, teises riigis tellimusest projekti lõpetamiseni 2,5 aastat;• Araabias võivad asjad vajadusel ka kiiresti toimuda;• Allkirjastamised võivad seista allkirjaõiguslike isikute eemalolekute taga.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• koostöö algab ka lepinguta, kui hind on sobiv, testitakse toodet ja selle sobivusel tehakse tellimus.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• läbirääkimised võivad kesta tunnist kuni nädalalani;• isegi kui detailides lepitakse kokku päevaga, siis tahetakse ikkagi aega koos veeta;• peab arvestama, et seal ettevõtjal ei pruugi olla soovi iga päev tehinguid teha;• võib ka olla, et juba kokku lepitud kohtumisele ei tulla ja lükatakse see edasi.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• läbirääkimistest lepinguni üks aasta, tegu oli keerulise kokkuleppega ning klient pidi enda süsteemi ümber ehitama.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.6. Kommentaarid ettevõtte tutvustamise kohta Araabia partneritele

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• erilisi argumente ei ole, pigem on rõhk isiklikel kontaktidel;
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• unikaalne, looduslik millest tulenevalt ka ilus;• teistsuguse toote tõttu pööratakse palju ettevõtte poole, kuna tahetakse toodangut enda klientidele pakkuda.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• varasemalt müüdi ettevõtet üle, tänaseks päevaks piisavalt tuntud ja tõsiseltvõetavad;• näidatakse prognoose, olulisi kliente, seda kuidas ettevõtte hakkab väärtus looma;• müüakse ettevõtet kui äriprojekti, millega kasulik koostööd teha;• põhiinvestor IntelCapital.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• E-valitsemine;• müüakse oma teenuseid ja kompetentsi.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• usaldusväärsus läbi globaalse partneri;• piirkonnas kasutatakse brändi Reach-U.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• soodsate hindandega kvaliteetsete konkurentidest erinevate toodete tootja Euroopast;• tehnoloogia, mida konkurentidel ei ole ning mis võimaldab kemikaale hoida muutavas temperatuuris kuni kuu aega.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• kaudselt tutvustab ettevõtet ka kaup/toodang ise;• koostöö kasuks otsustakse kui ettevõtte võimalused on ostja huvisid toetada ja vastupidi;• plusspooleks see, et kui alustada koostööd ühe agendiga, siis neid ei vahetata.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• tehnoloogia leiutaja;• üks parematest Eesti ettevõtetest.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.7. Kommentaarid Eesti maine (riigi brändi) kohta Araabia riikides

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• üldises plaanis klientidel ei ole oluline, et toode on Eestist;• riiki üksi ei teata, pigem teatakse Baltikumi;• Eestil on turbamaailmas positiivne kuvand tänu siinsele kvaliteetsele toorainele.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• turule siseneti Hollandi ettevõttena, kuna sel riigil on puidudisainimaailmas hea maine;• ei varjata seda, et tegemist on Eesti ettevõttega, mille tootmine on Eestis
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• ei ole kasu olnud, kuna pole otseselt IT;• Eesti on päris tuntud piirkonnas;• Tutvustatakse ennast kui rahvusvahelist firmat.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• Eesti E-riigi kuvand on ettevõttele kasuks tulnud.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• räägitakse Skypes ja muudest ettevõtetest.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• üldjuhul ei teata Eestis, seega ei ole riigi kuvand ka negatiivne;• Euroopa Liidus ja eurotsoonis olemine on piisav märk kvaliteedist.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• üldjuhul edasimüüjatele ei ole oluline Eesti kui riik, neile on olulisem toodangu kvaliteet ja see kuidas suudetakse brändi müüa;• Eestil võib olla pigem negatiivne kuva, kuna pärast Eesti iseseisvumist hakati Araabia riikidesse viima ebakvaliteetset materjali;• võimalik, et alguses võidi toodangut tutvustada kui Rootsi puitu, kvaliteetse mainega riigi nime all müümine pidavat seal tihe praktika olema;• nüüdseks enamus kliente teavad, et toodang tuleb Eestist.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• Eesti valdkonnas tuntud tehnologiariigina.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.8. Kommentaarid araabia klientidega suhete hoidmiseks kokkusaamiste kohta

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> algusfaasis tuli edasimüüjate juures kohal käia; kohtutakse suurematel messidel Euroopas; korra-kaks aastas käiakse koos edasimüüjatega suurematel klientidel külas ja seda pigem lugupidamise ning viisakuse väljanäitamiseks.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> üks variant partneritega kohtuda piirkonda kohale minnes; lihtsam variant üks-kaks korda aastas messidel.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> kokkusaamised kord-kaks aastas võtmetegijatega; pigem sõpruskohtumisena; kui käiakse kohapeal riigis, siis koosolekul partneri poolt palju inimesi, kelle funktsiooni ei teata; kokkusaamised messidel; otseselt operaatoritega ei ole kohtunud.
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> ettevõttel Omaanis harukontor, seega kohalolek on pidevalt tagatud; ettevõtte kogemusel ei taheta teha äri inimestega, kes sõidavad paar korda aastas kohale, vaid on vaja pühendumist turule ning sellele vastavaid investeeringuid.
Regio	<ul style="list-style-type: none"> käinud kohapeal messil ja töötuba läbi viimas; külastatakse kohalike partnereid, näiteks hadži projekti partnerit Saudi Araabias.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> kord kahe aasta tagant messi Arab Health ajal kohtutakse Dubais, kus korraldatakse piirkonna edasimüüjatele ettevõtte poolt üritus; juhul kui tegemist suure tellimusega, siis läheks ettevõtte esindaja samuti kohale; Eestis on käinud piirkonnast Kuveidis töötav pakistaanlane; üldjuhul Eestis palju ei käida, kuna siin piirkonnas (Baltimaad ja Skandinaavia) ei ole teisi tarnijaid, keda saaks külastada; kohtutakse Euroopas toimuvatel messidel.
Toftan	<ul style="list-style-type: none"> kliente külastatakse pigem nii, et nemad on enne Eestis külas käinud; intervjuueritav märkis, et kui ta mujal riikides käib tihti üksi, siis Araabia riikides pigem kellegagi koos; lisaks kliendi koduriigis kohtumisele kohutakse ka Euroopa linnades, kuhu mõlemal on kergem tulla, näiteks Pariisis või ka Riias; viimasel aastal ei ole ettevõtte esindaja Araabia riikides (näiteks Egiptuses) sealse poliitilise olukorra tõttu käinud.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none"> vähemalt korra aastas tuleb oma partnereid füüsiliselt näha.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.9. Kommentaarid Araabia riikide omapärade kohta

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> • Araablased ettevõtetes pigem juhid, tööd teevad teistest rahvustest inimesed, mainitud on india lasi ja pakistaanlasi; • suurematel klientidel külas käies arutletakse konkurentide toodete juures, et kes mida paremini teeb; • ettevõtte valdkonnas ei ela kohalikud lõppkliendid, farmerid, planeerimise maailmas; • on asju, mis öeldakse, et ei tehta, kuigi tegelikult tehakse (näiteks alkoholi tarbimine ja sealihaga söömine); • peab alati teadvustama, kuhu minnakse, sinnaamaani kuni täita kõiki käitumismalle, mis seal tavaks, kui dokumendid (kaks passi, üks Iisraeli küllastamiseks) on korras, siis üldiselt ei ole probleemi; • prioriteet isiklikel suhetel ning see on erilise tähelepanu väljanäitamise märk kui kutsuda inimene endale koju, ettevõtte esindaja on ka ise Eestisse tulnud külalisi endale koju kutsunud; • Araabia riikides ei ole kommet majja sisenedes välisjalanõusid ära võtta.; • Araabia riikides kodus külas viibides on perekonnast sõltuv naiste poole olemasolu, juhul kui see on, siis selle poole vaadata ei tohiks; • ramadaani ajal muutuvad inimesed loiumaks, ärisuhtlus on seal ajal raskendatud.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> • tuleb olla väga tähelepanelik, et õhinas või kauplemistuhinas üle ei luba midagi, nad igal juhul jätavad selle meelde; • kohalike ettevõtete kohta info leidmine Internetist keeruline ning emaili aadressid ei pruugi olla äriüksuse nimega seotud; • ostud tihti ettevõtte jaoks põnevad ja suured ning kui ettevõtte on välja valitud kliendi või arhitekti poolt, siis ollakse nõus maksma ka vastavat hinda; • tahavad tihti midagi rohkem saada, kui nad peaks, see on osa kauplemisest; • tiitel määrab, kellega jutule saadakse; • oluline kuidas välja nähakse, see näitab kuidas sa endast lugu pead ja tulenevalt selles pead lugu ka enda ärist ja tootest; • AÜEs kõige lihtsam äriiselt, kus vaja säilitanud traditsioone ja kus vaja ning kasulik, üle võtnud lääne maailma reeglid; • kui olla valmis kauplema, hoida selg sirge, siis saab Araabia riikides hakkama.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> • asjad ei toimu pühade ajal; • kõnesid ei alustata teemade arutamisest vaid üldisest vestlusest; • teatakse, et ollakse varakad ja nende juurde tullakse eesmärgiga müüa; • saadakse aru, et nafta ümber jätkusuutlikkust ei ehitata; • telekomifirmad on väga kaasaegsed, saavutavad rahvusvaheliselt kõrgeid positsioone; • paberajamise aeglus võib olla tingitud sellest, et see on osa lääne äristiilist, millega kohalikud ei oska tegeleda; • valdkonnas olulised seadused tulevad välja poolsuuliselt, suhtluse käigus; ei saadeta dokumendina kehtivat seadust; • vajalik mobiilmaksete korral eraldi VIP klientitugi eriti tähtsatele klientidele ning piirkonnas kõrgeim mobiilmakse määr; • ettevõtetes inimesed, kes teevad tööd ja kelle poole pööratakse küsimustega, juhid on allkirjade andmiseks.

Lisa 14 järg

Lisa 14.9. järg

Araabia riikide omapärade kohta	
Ettevõtte	Kommentaar
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> • kui Eestis mõeldakse pakkumistel antud hinda, siis Kataris pakkumist tehes ettevõtte sunnitud pakkumise hinna hanke korraldaja soovitusel ümber tegema, et pakkumist võita; • hinna üle kauplemine Eesti kultuuris võrreldes kõige erinevam; • ei ole otse näkku ütlemist, eriti ebameeldivate asjade puhul, seda tuleb teha ridade vahel, et inimene ei kaotaks oma „nägu“; • ülbuse tase erinev Laheriikides - kõige ülbemad saudid, siis kuveidid, katarid, emiraadid, bahreinid ja lõpuks omaanid; • saudid kõige professionaalsema äri tegemises; • Dubais juhtuvad asjad oluliselt kiiremini kui ükskõik millises teises Laheriigis ning Dubai kõige vähem poliitiline neist; • ametlik ühiskonnakorraldus ja mitteametlik, hõimudel ja perekondadel põhinev, ühiskonnakorraldus; • esmalt minna kohale ja hakata endale võrgustikku ehitama, ei toimi see, et tehakse hankele külmaltpakkumine; • kõige olulisem asi austus (<i>respect</i>), inimesi peab austusega kohtlema, mitte kritiseerima riigikorda ja enda väärtusi peale suruma.
Regio	<ul style="list-style-type: none"> • alluva tööga rahulolematuse korral ei tohi seda ülemusele öelda, siis on suhe ettevõttega katkenud; • alluvad ei survesta ülemusi, et miski on kasulik või vajalik; • ülemusi ei kritiseerita, nende valede otsustega lepitakse; • tihti ooteseisund; • „klient on kuningas“ põhimõte; • tegeletakse ainult ühe ülesande/probleemiga korraga, pika-ajaline planeerimine jääb konkreetse ülesande lahendamise ajal tahaplaanile ja ei pruugi saada piisavat tähelepanu; • kohtumiste ajal usulistel teemadel ei räägita; • riietuse osas teatav vabadus.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> • ettevõtte valdkonnas inimesed käivad läänelikult riides, ka naised, samuti ei kata kõik neist juukseid; • mitmeil puhul oli inimestel vahetusriided kaasas, et vastavalt olukorrale riietuda ka traditsiooniliselt; • äriliselt suurim ootamatus, et esimesel aastal Dubais ei toimunud kohtumisi kohalikega; • AÜE-s peab ettevõtte juhtkonnas olema vähemalt üks kohalik inimene, enamasti imago ja esitluse funktsiooniga, aga enamik inimesi, kellega suheldakse on teadlased või eksperdid, kes on pärit teistest riikidest, tihti Indiast või Pakistanist; • fookuses pigem toote omadused kui see kuidas ettevõtte esindaja ennast ning firmat presenteerib; • naistele tervitamiseks kätt ei anta, mehed tervitavad kättpidi või ka põsemusidega, näiteks Dubais võivad mehed ringi liikuda käest kinni hoides.

Lisa 14 järg

Lisa 14.9. järg

Araabia riikide omapärade kohta	
Ettevõtte	Kommentaar
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• arvatavasti väga palju äris, millest Eestis aru ei saada ja mida välja ei näidata;• arvatavasti korrupsioon päris kõrge;• paljudel ettevõtetel ei ole kodulehekülgi ja infot on Internetist raske kätte saada;• väga head võõrustajad, ettevõtte esindaja samuti käinud pikkadel hilistel õhtusöökidel;• enamuses käib usu järgi nende elu, näiteks peab arvestama palvuste aegadea;• naisterahvastele üldiselt kätte ei anta teretamiseks;• märksõnadena: kaootilisus, emotsionaalsus, aja erinev mõiste, pikk kauplemise protsess.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• nõutakse toodete ja teenuste parimat kvaliteeti ning ollakse nõus sellesse ise panustama, et teenus areneks;• regioonis väga keeruline midagi teha ilma kohal käimata;• peab tundma inimest, kellega sa äri teed ja nende sõber olema;• austus (<i>respect</i>) on seal oluline.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.10. Kommentaarid Araabia riikide olevate partneritega suhtlemise kohta

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> • kohalikke edasimüüjaid tihti keeruline kätte saada, küll aga kui neil on vaja ettevõtte esindajaga kontakteeruda, siis eeldatakse, et see on igal ajal võimalik; • mitmes Araabia riigis on puhkepäevad reede ja laupäev; • suhtlus inglise keeles ning AÜEs tippjuhid räägivad tihti britiliku aktsendiga, kuna on Suurbritannias hariduse saanud; • Põhja-Aafrikas kasutatakse rohkem telefonisuhtlust; • Skype ei ole ettevõtte klientide seas laialdaselt kasutusel suhtlemisvahendina.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> • suhtlemise aktiivsus sõltub kas projekt on käimas või mitte; • juhul kui on, siis emailis, telefoni teel, mõnel juhul ka Skypes ollakse väga aktiivsed; • regulaarselt kontakteerutakse edasimüüjatega siis kui on olnud pigem paus suhtluses, umbes kuu aega; • ühendust võtmisel uuritakse uudiste kohta ning räägitakse ka ettevõtte tootearendustest.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> • eelistatakse suulist kõnelist, emailid ei toimi nii efektiivselt võrreldes kõnedega; • võtmepartneritega suheldakse iga nädal; • väga suhtlusaltid, rohkem kui kliendid teistest riikidest.
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> • hoitakse kontakti suhtluse teel, mis on ka mõnevõrra erinev, kuna ettevõtte harukontor asub Omaanis.
Regio	<ul style="list-style-type: none"> • operaatoritega püsiva toe lepingud, insenerid 24/7 valves; • müügiosakonnas regulaarne suhtlus seoses arveldamisega ning ka uute lahenduste pakkumise kaudu, tuleb ette ka pikemaid suhtluspause, mis on vahel isegi kuni aasta; • suhtlus nii emaili, telefoni kui Skype teel.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> • olenevalt kliendist minimaalselt iga kolme kuu tagant võetakse ühendust; • tellimuse korral, mis tavaliselt tuleb emaili teel, vesteldakse ka üldistest asjadest; • materjalid, mida sihtriikides kasutatakse on inglise keelsed, samuti suhtlus partneritega.
Toftan	<ul style="list-style-type: none"> • suhtlus emaili teel, ka tehinguid tehakse emaili teel.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none"> • suhtlust hoitakse läbi emailide, telefoni ja Skype; • Araabia riikide kliendid eelistavad, et ettevõtte sees oleks neil kindel kontakt, kelle poole saaks kõikide küsimustega pöörduda

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.11. Kommentaarid Araabia partnerite usaldusväarsuse kohta

Araabia partnerite usaldusväarsuse kohta	
Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none"> kui isiklik kontakt saavutatud, siis asjad toimivad ka ilma paberkandjal lepinguta; maksmata ei ole arved jäänud, küll aga on neid hiljem makstud.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none"> kõikide edasimüüjatega lepinguid ei ole, mõnedega on kokkulepped, et on ostnud näidised ja sealt vaadatakse edasi, kuidas müük edeneb; juhul kui on leping, siis see on suhteliselt üldsõnaline ja täpsemad tingimused on eraldi kokku lepitud; kultuuriti võivad edasimüüjad tahta korraliku pitsati ja allkirjaga lepingut; ei ole olnud kokkuleppest mitte kinni pidamist.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none"> mõlemad pooled nõuavad lepingut; samas üles ehitatud usaldusväarsuse peale, lepingu puudumine ei ole koostöö algusfaasis takistus, kui on kokkulepe ja usaldus olemas, siis saab selle põhjal koostööd alustada; maksed ei ole nii stabiilsed kui mujal maailmas, palju on seisakud pühade tõttu; maksedistsipliin ei ole parim, aga tasumata arveid ei ole jäänud; inimese sõna on oluline, ettevõtted pigem läänelikud ja lubavad palju.
Nortal	<ul style="list-style-type: none"> -
Regio	<ul style="list-style-type: none"> lepingutest peetakse kinni kui on kindel partnerlussuhe; lepingud uuenevad automaatselt kui neid ei lõpetata.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none"> suulised kokkulepped olulised, alustatakse koostööd ilma kirjalike kokkulepeteta; maksekäitumise osas ei ole viimase viie aasta jooksul ette tulnud maksmata jäänud arveid, küll on tähtajast üle läinud maksmissi.
Toftan	<ul style="list-style-type: none"> kui tegu usaldusväärse partneriga siis oma sõna ütle mis nad ka peavad seda, praegu on ettevõttel pigem sellised partnerid; võib tekkida erinevus sellest millal midagi tehakse, Araabia klientide ajaline raamistik ei lähe kokku sellega, mida võiks eestlasena tähtaegade kohta arvata.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none"> leping kindlam Araabia riikides; Dubaist näide et kõik mis lubati tehti ära; punktuaalsed ja maksavad korralikult.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.12. Kommentaarid maksetingimuste kohta Araabia partneritega

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• uutele klientidele kasutatakse 100% ettemaks;• kui tekkinud finantsiline ajalugu, vähendatakse ettemaksu 20% peale;• suuremaid kliente finantseeritakse pankade käibekrediidi kaudu;• näiteks ühel ettevõttel AÜEs on makseag 90 päeva;• arve maksumusest moodustab umbes poole transpordikulu.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• osaline ettemaks, et hakataks tootma ja ülejäänud enne kauba saatmist.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• arvega;• teistes riikides igakuine arveldamine, piirkonnas võib ka paari-kolme kuu tagant arveldamine olla.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• maksed projekti etappidega seonduvalt.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• sõltuvalt projektist mitu arvet;• operaatoritega arveldamine tihti kvartaalselt;• ettemaksmist üldiselt ei ole.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• tavaliselt ettemaksu alusel;• kui kliendiga on koostöö ja usaldus tekkinud, minnakse üle arvega tasumisele, mis on 30 või 40 päeva arve kuupäevast;• mõningatel juhtudel antakse uutele klientidele, kelles nähakse suurt potentsiaali, samuti paremad maksetingimused kui ettemaks.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• ostjaakrediit.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• ettemaksu alusel, partner ostab kõneaega ning SIM kaardid ja ettevõtte annab ligipääsu süsteemile;• kui ettemaksu piisavalt kogunenud minnakse üle arvega maksmisele ning olemasolevat ettemaksu kasutatakse deposiidina.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.13. Kommentaarid kauba transpordi osas Araabia riikides

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• enamuse Muuga sadama kaudu, teise variandina Riia sadam;• MSI ja Maersk;• laev ümber Euroopa, läbi Vahemere, läbi Suessi kanali ja sealt edasi;• piraatidega seni probleeme ei ole olnud;• Liibanoniga oli probleem, kus konteinerid olid kaks aastat Sitsiilias kinni, kuna riigis oli sõda.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• laeva ja lennutransport;• pooltel juhtudel korraldab transpordi kauba ostja, pooltel ettevõtte ise, võttes selleks pakkumisi eri vedajatelt;• kiirete saadetiste korral kasutatakse lennutransporti.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• -
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• -
Regio	<ul style="list-style-type: none">• -
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• TNT Express;• Laheriikidesse transporti lihtsam korralda;• kui ettevõtte esindaja läheb piirkonda kohale võetakse näidiseid samuti kaasa.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• laeva ja konteineritega;• transpordi korraldab ettevõtte kasutades kindlaid partnereid vastavalt vajadusele;• saadetakse läbi Tallinna ja Riia;• kahest konteinerist kuni nelja tuhande tihuni, umbes iga kuu mõnda riiki, maksimaalselt kahe kuuga on kaup kohal.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• DHL

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.14. Kommentaarid sisenemisbarjääride osas Araabia riikides

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• toodetel eriliselt kõrgeid tariife teadaolevalt ei ole.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• toodetel eriliselt kõrgeid tariife teadaolevalt ei ole.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• mõjutavad maksesüsteemid, lisamaksud, nn <i>windhold</i> maksud;• maksed liiguvad läbi õiguslike rahaliikumissüsteemide optimeerimise eesmärgil;• Põhja-Aafrikas ranged reeglid riikidest raha välja toomise kohta• karmimad seadused lubatava sisu ja lubatavate tegevuste osas (kohtinguteenus, hasartmängud), eriti Saudi Araabias.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• -
Regio	<ul style="list-style-type: none">• eriliselt kõrgeid tariife teadaolevalt ei ole;• püütakse vältida spetsiifilisi valdkondi, kus on karmimad reeglid;• ülemaailmselt standardiseeritud protseduurid, lisaks kliendi spetsiifika.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• mõnes riigis vaja spetsiaalset litsentsi kauba maaletoomiseks, kuna toodet võetakse kui meditsiinilist kemikaali;• Saudi Araabia keerulisim koht kuhu piirkonnas eksporditakse;• kogemus varasemast, kus on tekkinud probleeme, kuna kohalik partner ei ole suutnud vajalike dokumente vormistada;• toodetel eriliselt kõrgeid tariife teadaolevalt ei ole.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• toodetel eriliselt kõrgeid tariife teadaolevalt ei ole;• teadaolevalt on mõnes riigis erinev tariif Euroopa Liidu ja Venemaa puidule.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• valdkond tugevalt reguleeritud;• Liibanonis ülereguleeritud.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.15. Kommentaarid riigi abi kohta Araabia riikides tegutsemisel

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• ei ole Kredexiga koostööd tehtud, kuigi seda on pakutud;• tingimused ei ole ettevõtte jaoks sobivad.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• Araabia riikidesse eksportimiseks ei ole ettevõtte EASilt abi otsinud;• Kredexi puhul valmisolek olemas, koostöö hetkel pigem ettevõtte otsuste taga;• muude valdkondadega soovitakse asi enne tööle saada ja siis võib tekkida rohkem aega sellistele asjadele pühendumiseks;• ühendust võtnud Eesti saadikud ekspordiriikides ja pakkunud oma abi, seda võimalust ei ole veel kasutatud;• välisriikide saadikud Eestis viinud kokku enda riigi ettevõtjatega.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• EASi eksporditoetused ja messidel käimine, raske hinnata kui palju sellest Araabia riikidele;• Barcelona messil EAS ühisstend;• Kredexiga koostöö puudub.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• riigipoolne toetus majandusdiplomaatia raames: poliitiliste sidemetega abistamine, hea sõnaga rääkimine, visiitide tegemine;• Kredexiga koostöökogemus olemas, aga mitte Araabia riikidest;• EAS aidanud messil osaleda Omaanis.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• EASiga koostöö teistes valdkondades Araabia riikidesse sisenemisel ei ole abi otseselt saanud;• Kredexiga koostöö puudub;• suhtlus Eesti saadikuga, näiteks Indias.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• saanud üldiselt EASilt toetust;• töös vaatluse all oleva piirkonnas tegutsevad ilma toetuseta;• Kredexit ei ole kunagi kasutanud.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• ei ole saanud EAS poolt pakutavatest vahenditest toetust ega kasutanud Kredexit;• ei ole otseselt vaja olnud.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• saanud EASist eksporditoetust messidel osalemiseks;• viimati üle viie aasta tagasi ning messid toimusid Lõuna –Aafrikas ja Saksamaal;• ettevõtte pöördus ise, toetuse saamisest järgmisel aastal esitatud taotlus sai EASi poolt negatiivse vastuse, siiski ei ole see takistanud ettevõttel messidel osalemist;• EASi abi, et saada ühendust organisatsiooni Aasias oleva kontaktid, kellele saadeti ka materjale ja SIM kaarte testimiseks ning jagamiseks, kuid selles suunas ei arenenud asi kuskile edasi;• Araabia riikides eelistab ettevõtte ise kohal käia ja messide kaudu uusi kontakte leida.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.16. Kommentaarid riigi abi kohta Araabia riikides tegutsemisel

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• ekspordi ja toodangu realiseerimise poole pealt riigilt abi ei oodata;• pigem probleem kodumaisel tasandil, mis puudutab maavara kasutust, kaevanduslube, nende menetlust.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• ei nähta, et Eesti riik saaks väga palju aidata praeguses staadiumis;• toetada messidel käimist, turundustegevust, koolitustega, kontaktidega, ettevõtte ei ole aktiivselt tegelenud erinevate riigipoolsete meetmete otsimisega, siis ei välistada nende võimaluste olemasolu.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• -
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• Eesti riigil ei ole ühtegi saadikut ega saatkonda sihtriikides, mis on maailma kõige rikkamas ja kiiremini arenevas piirkonnas.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• -
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• ei nähta, kuidas riik saaks otseselt aidata;• tavaliselt tegutsevad üksi, et omada täielikku kontrolli tegevuse üle.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• ei osata öelda, kuidas saaks riik kaasa aidata praeguses olukorras piirkonnas ja sihtriikides, pigem on asi sihtriikides ning nende tegevuses.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• tegutsetakse valdkonnas, kus ärinimi juba tuntud;• riigi poolne abi ei ole otseselt enam väga oluline.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Lisa 14 järg

Lisa 14.17. Kommentaarid teiste Eesti ettevõtetega Araabia turule minemise kohta

Ettevõtte	Kommentaar
ASB Greenworld	<ul style="list-style-type: none">• Eesti ettevõtted konkurendid ning ei ole mõelnud nendega koos sihtturule minemise peale.
Bolefloor	<ul style="list-style-type: none">• üldiselt teised ettevõtted on pöördunud sooviga kasutada põrandaid enda valdkonna messidel osalemiseks.
Fortumo	<ul style="list-style-type: none">• ühisstendide raames käidud koos teiste ettevõtetega;• spetsiifiline valdkond, Eestis teist sellist ei ole;• suurtes ettevõtetes isegi kui on mõne teise Eesti firmaga leping samal ettevõttel, siis osakonnad kellega suheldakse, on erinevad.
Nortal	<ul style="list-style-type: none">• samas piirkonnas ei tegutse eriti teisi Eesti IT ettevõtteid;• toodi välja, et Katari loodi Eesti ettevõtete ühisettevõte, aga sel ei olnud erilist edu, ning näiteks Net Group Omaanis, Cybernetica ja ka Fortumo.
Regio	<ul style="list-style-type: none">• mõeldud on, praktikas keeruline teostada.• ettevõtetel oma kindlad valdkonnad, inimesed, kellega välisfirmas suheldakse• soovitatakse teisi Eesti ettevõtteid, kui kliendil on probleem, millele teatakse lahendust pakkuvat ettevõtet.
Solis BioDyne	<ul style="list-style-type: none">• Eestis ainuke kes tegeleb oma tootegrupiga;• molekulaarbioloogia valdkonnas tegutsejaid teisigi, aga nad on rohkem fokuseeritud, sellest tulenevalt käiakas küll mõningatel samadel messidel, kuid teised ettevõtted eelistavad rohkem teadlaste kogunemisi.
Toftan	<ul style="list-style-type: none">• Eestis väga vähe neid puiduettevõtteid, kes suudavad laevaga transporditavaid mahte toota;• ei ole koostöö peale rohkem mõelnud, selleks ei nähta vajadust ning endal piisav võimused olemas.
Top Connect	<ul style="list-style-type: none">• ei ole otseselt mõelnud mõne teise ettevõttega koostöös Araabia turgudele minna;• oleks mõeldav siis kui oleks selline Eesti ettevõte nende sihtturul, mis on tuntud ja tegutseb seal juba pikemat aega;• variant et vastastiku reklaamitakse üksteist;• info on olemas EASis ja rahvusvahelises kaubanduskojas, kui ettevõttega peaks tahetama ühendust võtta.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal