

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ksenia Skatskova

**Hydroscand AS sisenemine Armeenia hüdraulika turule**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala Ettevõtte ja ekspordijuhtimine

Juhendaja: Mike Wahl, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12328 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ksenia Skatskova .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163055TATM

Üliõpilase e-posti aadress: ksenia.teral@gmail.com

Juhendaja: Mike Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE TAUST: ETTEVÕTTE LAIENEMINE VÄLISTURULE .....	9
1.1. Ettevõtte laienemise strateegia valimine.....	9
1.2. Rahvusvahelistumise aktuaalsus ja laiemad mudelid .....	11
1.2.1. Astmeline Uppsala mudel .....	11
1.2.2. Dünaamiline mudel.....	13
1.3. Ettevõtte valmidus sisenemiseks uuele turule.....	15
1.4. Uuele turule sisenemisega seotud motiivid ja eesmärgid .....	17
1.5. Sisenemise viisid.....	19
1.6. Ekspordiga seotud riskid.....	23
2. ETTEVÕTTE HYDROSCAND JUHTUM: ARMEENIA TURULE SISENEMISE VÕIMALUSTE VÄLJASELGITAMINE.....	25
2.1. Metoodika .....	25
2.2. Hydroscand grupp.....	27
2.2.1. Hydroscand AS tutvustus ja pakutavad teenused .....	30
2.3. Uurimisprobleemi määratlemine .....	31
2.4. Hydroscand AS hetkeolukorra analüüs.....	32
2.5. Hydroscand AS müügitegevus välisturgudel.....	34
2.6. Armeenia Vabariik.....	37
2.6.1. Poliitiline-õiguslik keskkond .....	38
2.6.2. Majanduskeskkond .....	40
2.6.3. Sotsiaalne-kultuuriline keskkond.....	44
2.6.4. Tehnoloogiline keskkond.....	46
2.7. Konkurentide analüüs .....	48
2.8. Järeldused.....	49
KOKKUVÕTE .....	53
SUMMARY .....	58
KASUTATUD KIRJANDUS .....	62
LISAD.....	66
Lisa 1. Proaktiivsed ja reaktiivsed motiivid.....	66

Lisa 2. Sisenemisviiside plussid ja miinused.....	68
Lisa 3. Intervjuu küsimused Hydroscand AS tegevjuhiga.....	71
Lisa 4. Intervjuu küsimused Hydroscand AS logistikajuhiga.....	72
Lisa 5. Intervjuu transkriptsioon Hydroscand AS tegevjuhiga.....	73
Lisa 6. Intervjuu transkriptsioon Hydroscand AS logistikajuhiga.....	77
Lisa 7. Hydroscand AS sisefaktorite analüüs.....	79
Lisa 8. Hydroscand AS väliste faktorite analüüs.....	80
Lisa 9. Hydroscand AS olukorra analüüs (SFAS).....	81
Lisa 10. Hydroscand AS välispartneritega seotud riskid.....	82
Lisa 11. Hydroscand Group ametlikud esindused.....	83
Lisa 12. Hydroscand AS ärimudel.....	84
Lisa 13. Ettevõtte Hydroscand SWOT analüüs.....	85
Lisa 14. Armeenia äriühingute liigid.....	86

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendub aktsiaseltsi Hydroscand Armeenia turule sisenemise võimaluste väljaselgitamisele. Ettevõtte kuulub rahvusvahelisse kontserni Hydroscand, mis on Skandinaavia hüdraulika valdkonna turuliider. Hetkel teenindatakse Ida-Euroopa ja Kaukaasia turge ning seoses sellega näeb ettevõtte laienemise potentsiaali eelkõige Armeenia turul.

Ettevõtte tulevikuplaanidest lähtuvalt tuleneb vajadus omandada põhjalikud teadmised Armeenia turust ja regioonist ning seeläbi leida välisurule sisenemiseks sobivaim viis. Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, mis on seotud uuele turule sisenemisega, ning läbi kogutud teadmiste ja ettevõtte kogemustest lähtuvalt leida parim sisenemisviis. Oluline on kaaluda ja mõista ettevõtte potentsiaali uuel turul.

Teoreetiline osa annab ülevaate laienemise kõige levinumatest rahvusvahelistest mudelitest. Laienemise strateegia on tuvastatud Ansoffi maatriksiga. Tutvustatakse laienemise motiive ja eesmärke, võimalikke operatsiooniviise ning riske, mis võivad rahvusvahelises äris esineda.

Magistritöös püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit, et põhjalikumalt analüüsida ettevõtte hetkeolukorda ja potentsiaali uuel turul. Uurimisandmete kogumiseks on kasutatud intervjuude ja dokumentide analüüsi. Armeenia väliskeskonna uurimiseks kasutati sekundaarandmete kogumist, mille põhjal koostati PEST analüüs.

Uurimistöö tulemusena leiti kõiki tegureid arvesse võttes parim sisenemisviis ning koostati detailsed ja reaalsed ettepanekud Armeenia turule sisenemiseks.

Märksõnad: välisurud, sisenemiseviisid ja strateegia ning riskid, PEST, SFAS, rahvusvahelistumise motiivid, rahvusvahelistumine.

## SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte eesmärk on olla edukas, majanduslikult stabiilne ja teenida kasumit, pakkuda enda klientidele parimat teenindust ning kvaliteetseid kaupu. Eksportivad ettevõtted pakuvad enda teenust või toodet mitte ainult koduturul, vaid ka välisurgudel. Kui ettevõtte on edukas koduturul, ei tähenda see automaatselt, et tema edu on garanteeritud ka välisriikide turgudel. Eesmärkide saavutamiseks tuleb teha suurt eeltööd ja põhjalikult läbi töötada mitte ainult ostja eelistusi ja ootusi, vaid uurida ja analüüsida ka ekspordiriigist sõltuvaid faktoreid. Analüüsitavaid faktorite hulgas on poliitiline ja majanduslik olukord, riigi õigussüsteem, sotsiaalsed aspektid, kultuurilised eripärad ja veel paljud erinevad tähtsad nüansid, mis võivad aidata või segada ekspordimise protsessi. Paljudel ettevõtetel on suur ekspordikogemus aga see ei tähenda ainuüksi, et uuele turule sisenemine on kerge ja takistuseta. Vajalik on arvestada, et kõik turud võivad olla erineva iseloomuga ja enne uuele eksporditurule sisenemist tuleb teha põhjalik eeltöö.

Käesolev magistritöö on seotud ettevõttega Hydroscand AS, kus autor töötab. Hydroscand on Skandinaavia hüdrovoolikute ja liitmike hulgimüügiorganisatsioon, mis asutati 1969. aastal Stockholmis. Tänapäevaks on Rootsi perefirmast välja kasvanud Skandinaavia oma ala turuliider. Lisaks Rootstile on Hydroscand esindatud paljudes teistes riikides üle maailma. Eestis on Hydroscandil 13 esindust ja samuti paikneb siin Ida-Euroopa logistikakeskus, mis teenindab nii Eesti kui ka ekspordi kliente.

Hydroscand AS lahendust nõudev **uurimisprobleem seisneb selles, et ettevõtte tulemuslikkus ei vasta juhtkonna ootustele ja soovidele. Eelkõige soovitakse ambitsioonikamat laienemist välisurgudele.** Eesti turg on piisavalt väike ja kasumi teenimise võimalusi tuleb otsida välisurult. Viimaste aastate jooksul on müügid Venemaale märkimisväärselt langenud. Keerukas situatsioon on eelkõige seotud poliitilise olukorra ja takistuste ning nõudmistega, mida esitab Venemaa toll. Hydroscandi eesmärk on leida lähiajal uus eksporditurg, mille abil suurendada ettevõtte kasumit 5% ulatuses kogukäibest.

Hydroscand AS teenindab hetkel Ida-Euroopa ja Kaukaasia turgu ja seoses sellega näeb ettevõtte potentsiaali eelkõige Armeenia turul. Kogemus on näidanud, et Armeeniaga naabruses olevatel turgudel on hüdraulika valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel suur potentsiaal saavutada edu.

Ettevõtte tulevikuplaanidest lähtuvalt tuleneb vajadus omandada põhjalikud teadmised, et siseneda Armeenia turule. Samuti peab ettevõtte valima turule sisenemiseks sobivaima viisi, mis oleks parim Armeenia turul tegevuse alustamiseks.

Käesoleva magistritöö eesmärk on vaadata läbi teoreetilised aspektid, mis on seotud uuele turule sisenemisega ning läbi teoreetiliste teadmiste ja ettevõtte praktilistele kogemusele lähtudes leida parim sisenemisviis Armeenia turule. Seoses eelnevaga on oluline kaaluda ja mõista ettevõtte potentsiaali uuel turul.

Lõputöö uurimisülesanded on järgnevad:

- intervjuuerida Hydroscand AS juhatust;
- selgitada välja ettevõtte eesmärgid ja motiivid;
- uurida ettevõtte potentsiaali;
- uurida Armeenia turu potentsiaali hüdraulika valdkonnas;
- selgitada välja ettevõttele sobilikumad operatsiooniviisid.

Magistritöös püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimisandmete kogumiseks kasutati intervjuude ja dokumentide analüüsi. Esmased andmed on kogutud ekspertintervjuu käigus, mis olid läbiviidud oma valdkonna ekspertidega. Sekundaarandmeid on kogutud ettevõtte sisedokumentide vaatluse käigus. Armeenia väliskeskonna uurimiseks kasutati sekundaarandmete kogumine PEST analüüsi põhjal. Andmete analüüsiks kasutades sisuanalüüsi tehnikat. Lõputöö käigus analüüsitakse andmeid ja tehakse järeldusi ettevõtte perspektiividest Armeenia turul ja oodatavatest tulemustest.

Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaate kõige levinumatest rahvusvahelistest mudelist. Analüüsitakse kahte kõige laialdasemalt levinud rahvusvahelistumise paralleelset vaadet, astmelist rahvusvahelistumist ja globaalselt sündinud ettevõtte mudelit. Ettevõtte laienemise strateegiat aitab tuvastada Ansoffi maatriks. Järgnevalt antakse ülevaade laienemise motiividest ja eesmärkidest, võimalikest operatsiooniviisidest ning ülevaate rahvusvahelises äris esinevatest

riskidest. Teises peatükis antakse ülevaade ettevõttest Hydroscand maailmas ja Eesti turul, seejärel viiakse läbi analüüs, tehakse järeldusi ja esitatakse ettepanekud ettevõttele Hydroscand AS.

Lõputöö raames leitakse parim viis püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks ning koostatakse ettepanekud Armeenia turule sisenemiseks. Antud lõputöö antakse ettevõtte juhtkonnale ja suure tõenäolisega kasutatakse tulevikus valitud turule sisenemiseks.

Märksõnad: välisturu sisenemise strateegia, välisturule sisenemise viisid, PEST, SFAS, rahvusvahelistumise motiivid, rahvusvahelistumine, välisturud, välisturule sisenemise riskid.



# **1. TEOREETILINE TAUST: ETTEVÕTTE LAIENEMINE VÄLISTURULE**

Esimeses peatükis antakse ülevaate teoreetilistest alustest, mis on seotud uue turu valimisega ja vajaliku eeltööga turule sisenemiseks. Kõik ettevõtted peaksid enne uuele turgudele sisenemist tegema põhjaliku eeltöö. Alljärgnevas peatükis vaadatakse läbi põhilised teemad, mida tuleb käsitleda enne uuele turule minekut, seda olenemata turu suurusest. Kui kogemusega ettevõtte planeerib siseneda uutele turgudele selleks, et edukalt rahvusvahelistuda, peab olema kindel tegevusplaan. Kõigepealt tuleb valida strateegia, uurida motiive ja püstitada eesmärged. Kuna rahvusvahelistumise teema on aktuaalne, siis tuleb kasuks vaadata läbi kõige levinumad teoreetilised mudelid, mis võimaldavad kohandada ettevõtte plaanid olemasolevate kogemustega. Peamine küsimus rahvusvahelistumisel on, kuidas siseneda välisturgudele. Selleks tuleb vaadata läbi ekspordiviisid, kaaluda plusse ja miinuseid. Käesoleva peatükki lõpus käsitletakse ka ettevõtte välisturgudele sisenemisega seotud riske.

## **1.1. Ettevõtte laienemise strateegia valimine**

Viimaste aastate kogemused näitavad, et edukaks konkureerimiseks ja tegutsemiseks maailma turgudel koos kliendi poolsete nõuete pideva muutumisega, vajavad ettevõtted kasvustrateegia rakendamist. Iga ettevõtte peab vaatama ette tulevikku, et selgelt aru saada, millises suunas liikuda ja millisel viisil eesmärgini jõuda. Selle jaoks kasutatakse kahte süsteemi: strateegilise juhtimise strateegiat ja turunduse strateegiat (Котлер, Келлер 2007, 461).

Pikaajalise prognoosi koostamisel peab ettevõtte arvestama alljärgnevaid tegureid: üldised majanduslikud suundumused; poliitilised ja rahvusvahelised suundumused; tööstusele omased suundumused; ettevõtte konkurentsivõime hinnangud teiste tööstusharu liikide kohta; hinnangud ettevõtte jõudluse paranemise kohta, mida on võimalik saavutada turu hõivamise, turu arengu ja tootearenduse kaudu; tootmiskulude suundumused (Ansoff 1957).

Sellised prognoosid eeldavad tavaliselt, et ettevõtte juhtkond on agressiivne ja juhtimispoliitika kasutab täielikult ära erinevate suundumuste pakutavaid võimalusi. Teisisõnu, need on hinnangud parimate võimalike tulemuste kohta, mida ettevõtte võib loodetavasti mitmekesistada (Ibid).

Ettevõtte võib olla suur, väike või keskmise suurusega aga põhieesmärgid erineva suurusega firmadel on olla edukas, teenida kasumid ja rahuldada kliendi vajadused. Üks viis kasumi teenimiseks on ettevõtte laienemine. Ettevõtte laienemiseks kõige lihtsam viis on eksport (Bonaccorsi 1992). Vastavalt Ansoffi maatriksile võib ettevõtte laieneda järgnevalt 4 erineva stsenaariumiga: olemasoleval turul, kas olemasoleva või uue tootega; uuel turul olemasoleva või uue tootega.

Tabel 1. Igor Ansoffi toote/teenuse-turu maatriks

	Olemasolevad tooted	Uued tooted
Olemasolevad turud	turu täielik hõivamine	tootearendus
Uued turud	turu laiendamine	diversifikatsioon

Allikas: Ansoff 1957

Turu täieliku hõivamise juhul on ettevõtte eesmärk parandada äritegevust, suurendada müügi mahtu praegustele klientidele või leidmaks uusi kliente olemasolevate toodete jaoks. Turu laiendamine on turu arendamise strateegia, mille abil püüab ettevõtte kohandada oma praegust tootesarja (tavaliselt mõningate toodete omaduste muutmisega) uutele turgudele. Tootearendus säilitab tootearendusstrateegia olemasolevale turule ja arendab tooteid, millel on uued ja erinevad omadused, mis aitavad eesmärgi täitmist. Viimane alternatiiv on diversifikatsioon, mille all mõistetakse mitmekesistamist. See kutsub üles üheaegselt lahkuma praegusest tootesarjast ja praegusest turustruktuurist (Ansoff 1957).

Olemasolevat infot teaduslikult analüüsid on võimalik määratleda firma strateegiline tuleviku suundumus ja selle järgi planeerida ettevõtte tegevust (McGrath, Bates 2016). Paljud ettevõtted sisenevad maailmaturgudele, et kasvatada kasumit ja ettevõtte tootlikkust (Zhang 2016). Eksport on parim strateegia ettevõtte arendamiseks kuna ekspordile orienteeritud kasvustrateegiad võimaldavad saavutada maksimaalset efektiivsust (Gouvea, Vora 2015).

Läbimõeldud strateegia koondab ettevõtte eesmärgi, positsioneerib tegutsevas valdkonnas ja võimaldab muutavas ärikeskkonnas teenida järjepidevat kasumit (Linder, Cantrell 2001). Väikeriigi vähete ressurssidega keskkonnast tulenevalt on ettevõtetel vajadus globaliseeruda oma arengu suhteliselt varases faasis (Kalvet, et al. 2010, 20). Välisturgudel tegutsetavatel ettevõtetel on tootlikkus palju kõrgem, kui ettevõtetel, kes tegutsevad ainult koduturul (Zhang 2016). Rahvusvahelistumise protsessi võib alusta kui ettevõttel on juurdepääs vajalikele ressurssidele: kogemustele, suhetele, kapitalile ja juhtimisele (Vahlne, Nordström 1993) või alustada erinevatel turgudel tegevust koheselt (Knight, Cavusgil 2004).

Rahvusvaheliste turgudele sisenemiseks on vajalik sisenemisstrateegia üldplaneering. Selles on välja toodud eesmärgid, ressursid ja ettevõtte poliitika suunad, mis juhivad ettevõtte rahvusvahelist äritegevust tulevikus piisavalt pikal ajaperioodil, et saavutada maailmaturgudel jätkuvat kasvu. Enamikule ettevõtetele on sisenemisstrateegia ajaväärtus kolm kuni viis aastat, mis on tüüpiline ajavahemik püsiva turu saavutamiseks (Root 1994, 324).

## **1.2. Rahvusvahelistumise aktuaalsus ja laiemad mudelid**

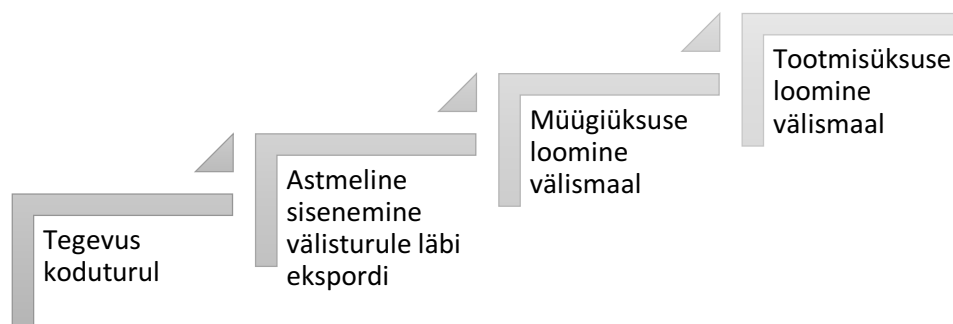
Ettevõtte rahvusvahelistumist mõjutavate tegurite uurimise vajadus on eriti suur Eestis, kus on kaubandusbilansi defitsiit suhteliselt kõrge. Väikesest rahvaarvust tingitud siseturu piiratus tingib selle, et isegi väikesed firmad ei saa piirduda ainult koduturuga. Samas napib neil ressursse, teadmisi ja sidemeid välismaiste ostjatega. Ka suurematel ja vanematel ettevõtetel pole olnud kerge välisturule minna (Vissak 2004, 56). Ettevõtte kasumi võimalused sõltuvad tavaliselt turu võimalustest ja seoses sellega tunnustatakse turu suuruse järgi ettevõtte rahvusvahelistumist (Mitra, Golder 2002).

Vaadatakse läbi kahte paralleelset rahvusvahelise äri rahvusvahelistumise vaadet: astmelist rahvusvahelistumise protsessi ja globaalselt sündinud ettevõtte kiireks rahvusvaheliseks muutmist. Need mõlemad vaated rõhutavad teadmiste osatähtsust kui firmade rahvusvahelistumise peamist määrajat (Masso, Vahter 2016, 28).

### **1.2.1. Astmeline Uppsala mudel**

Uppsala mudeli põhimõte koosneb sellest, et rahvusvahelistumise tegevuses ettevõtte järk-järgult suurendab enda osalust välisturgudel (Johanson, Vahlne, 1990). Uppsala mudel väidab, et

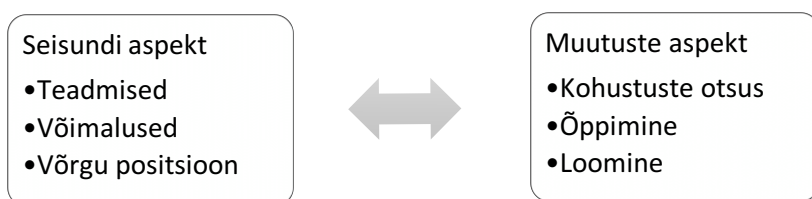
rahvusvahelistumise alguses kui ettevõttel ei ole piisavalt turuteadmisi ja kogemust on otstarbekas firma välistegevust alustada lähematest turgudest, mis on tuttavamad. Ettevõtte rahvusvahelistumise algusfaasis on parem siseneda läbi ekspordi, mitte luua müügiesindusi või tootmist välismaal, mis on kindlam ja lihtsam viis (Vissak 2010). Rahvusvahelistumise algfaasis valivad ettevõtted turud, mis on sarnase kultuuriga ja identsemad kodule turule ning aeglaselt ja järk-järgult koos kogutud kogemustega laiendavad oma tegevust kaugematel turgudel. Rahvusvahelistumine on pikaajaline protsess, mille käigus ettevõtte kogub juhtimise kogemusi ja teadmisi erinevatest turgudest (Johanson, Vahlne 1990). Kõigepealt hakatakse tegutsema koduturul, siis alustatakse rahvusvahelistumise protsessi kaupade/teenuste eksportimisega. Koos kogutud kogemustega luuakse müügiüksus ja see protsess kulmineerub tootmise loomisega välisriigis (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975).



Joonis 1. Astmeline Uppsala skeem  
Allikas: Vahlne, Nordström (1993)

Kõige levinum esimene samm on, et ettevõtte siseneb füüsiliselt lähimale naaberturule. Samamoodi hakkavad ettevõtted varases staadiumis tuginema kohalikele organisatsioonile, näiteks esindajale või turustajale, kes tunnevad kohalikkude keskkonda ja on teadlikud kohalikest potentsiaalsetest ostjatest. Hilisematel etappidel, kui välismaine ettevõtte on omandanud teadmised kohaliku turu olukorra ja oma suhete kohta vahendajate ja/või lõppkasutajatega, asendatakse esindaja enamast tütar-ettevõttega. Edaspidine tootmistegevus lisatakse tavaliselt hiljem. Järk-järgult sisenetakse turgudele, mis on vaimselt kaugemad (Vahlne, Nordström 1993). Füüsiline distant moodustab teatud faktorite kogumiku, mis takistab kiiret rahvusvahelistumise võimalust. Juhul kui ettevõttel on piisavalt kogemust ja teadmisi erinevatest välisturgudest siis rahvusvahelistumise protsess on lihtsam ja edukam (Vahlne, Nordström 1994). Enamikul juhtudel alustavad ettevõtted oma tegevust siseturul. Kodumaal järk-järgult laienemise järel muutuvad aja jooksul mõned neist ettevõtetest huvitatuks rahvusvahelisest turust (Czinkota et al. 2004, 2). Need ettevõtted, kellel on loodud tugev võrgustik enda tegutsevas valdkonnas on

võimelised rahvusvahelistumise protsessiks, seda võrreldes nende ettevõtetega, kellel ei ole tugevat aluspõhja (Johanson, Vahlne, 1990). Ekspordi arendamine toimub tavaliselt mitmel etapil. Kõigil etappidel on ettevõtted oma võimekuses, probleemides ja vajadustes erinevad (Czinkota et al. 2004, 12). Ettevõtte, kes alustab rahvusvahelistumist või jätkab seda, tugineb tugevatele ja ainulaadsetele eelistele. Konkureerivad aspektid ei mõjuta oluliselt rahvusvahelistumise protsessi. Võib järeldada, et protsessi saab seletada peamiselt ettevõtete juurdepääsuga vajalikele ressurssidele: kogemustele, suhetele, kapitalile ja juhtimisele (Vahlne, Nordström 1993).



Joonis 2. Uppsala rahvusvahelistumise protsess  
Allikas: Johanson, Vahlne (1990)

Joonis 2 näitab Uppsala mudelis käsitletud kauguste vähendamise aspekti rahvusvahelistumisel, kus kaks omavahel sõltuvat aspekti on jagatud seisundi aspektiks ja muutuste aspektiks. Seisundi aspektide all mõistetakse turu teadmisi ja võimalusi ning muutuste aspektide all mõistetakse jooksva äritegevusega seotud otsused. Eeldatakse, et turu teadmised ja võimalused võivad otseselt mõjutada otsuseid, mis on seotud tegevusega uutel turgudel, samuti ressursside kasutamise. Turu teadmised ja turu eeldus sõltuvad omakorda jooksvast tegevusesest ja äritegevusega seotud otsustest (Johanson, Vahlne 1990).

Eelneva informatsiooni põhjal võib teha järeldusi, et Uppsala mudel sobib rahvusvahelistumise algfaasis sisenemiseks turgudele, mis on sarnase kultuuri ja traditsioonidega ning millel ei ole suurt psühholoogilist distantsti. Samuti suurtele või kogenenud ettevõtetele, kes juba tegutsevad erinevate kultuuridega välisturgudel ja soovivad seda edasi arendada. Astmeline mudel on vähem riskantne ja võimaldab ettevõttel kohanduda turu situatsiooniga aeglaselt ja järk järgult ning siis äri laiendamise protsessis edasi liikuda.

### 1.2.2. Dünaamiline mudel

Vastand astmelisele mudelile on dünaamiline mudel, mille loojad on Knight ja Cavusgil. Globaalselt sündinud ettevõtted, alates nende asutamisest, järgivad oma eesmärki kiiresti

siseneda välisturgudele, ilma pikaajalise tegevuseta siseturul. Nende ettevõtete peamist motiveerimise rolli mängivad ettevõtte juhid - juhtide suhtumine ja eriti nende rahvusvaheline kogemus. Olulised tegurid on ka selle sektori tüüp ja eripära, milles globaalsena sündinud ettevõtte tegutseb (Hollensen, 2007, 78).

Väikeste turgude puhul alustavad paljud ettevõtted enda tegevust globaalsena, välismaal turustamise eesmärgiga. Põhjuseks on see, et kodumaine majandus on nende tegevuse toetamiseks liiga väike. Paljudes riikides alustasid rohkem kui kolmandik eksportivatest ettevõtetest oma ekspordi kahe aasta jooksul alates asutamisest (Czinkota et al. 2004, 2). Majandus ja äritegurid mõjutavad ettevõtete rahvusvahelistumise struktuuri ja tempot (Knight, Cavusgil, 2004). Samas ei pea need ettevõtted ilmtingimata välismaale investeerima (Vissak, 2010).

Rahvusvahelise ettevõtluskeskkonna puhul on rahvusvahelistumise varane rakendamine tõenäoliselt seotud kahe peamise suundumusega, mis on oluliselt vähendanud välisturule laienemise tehingukulusid. Esimene neist on turgude globaliseerumine, mis hõlmab arvukate ettevõtete rahvusvahelist hankimist, tootmist ja turustamist ning piiriüleseid liite tootearenduses ja kaupade/teenuste levitamisel. Üleilmastumine seostub ostjate eelistuste jätkuva suureneva homogeniseerumisega üle kogu maailma. See on muutnud rahvusvahelise äri lihtsamaks, lihtsustades tootearendust ja positsioneerimist välisturgudel. Teine suundumus on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, tootmismeetodite, transpordi ja rahvusvahelise logistika tehnoloogiline areng, mis vähendab äritehingute kulusid ja hõlbustab rahvusvahelise kaubanduse erakordset kasvu. E-kirjade, interneti ja nendega seotud tehnoloogiate laialdane levitamine on rahvusvahelistumise muutnud elujõulisemaks ja kulutõhusamaks. (Knight, Cavusgil, 2004). Võimalus edukalt rahvusvahelistuda sõltub ettevõtte siseressurssidest ja ettevõtte juhtkonna soovidest (Hollensen, 2007, 76). Kõige olulisemad on organisatsioonikultuuri omadused, mida nimetakse rahvusvaheliselt ettevõtlikuks suundumuseks ja rahvusvahelise turunduse orientatsiooniks (Knight, Cavusgil, 2004).

Ettevõtte kiireks ja globaalseks arenguks panevad Knight ja Cavougile (2004) oma teoorias rõhku järgmistele faktoritele: ettevõtlikkuse ja innovaativsuse tähtsus, välisturgudele orienteeritus, tugeva turundusalase pädevuse arendamine ja rakendamine välismaal (Knight, Cavusgil, 2004).

Ettevõtted võivad globaliseeruda läbi kolme etapi (Blythe, 2005, 299):

Etnotsentrism – ettevõtte on orienteeritud koduturule. Välisturg, kus on võimalik tooteid müüa, vaadatakse läbi teisena. Eeldatakse, et välisturg on põhimõtteliselt samasugune nagu koduturg, mistõttu turundusstrateegiaid ei saa välisturu jaoks kohandada.

Polütsentrism - polütsentriline ettevõtte tuvastab erinevused igal turul. Ettevõtte vaatleb kõiki turge unikaalsena, kohaldatakse ainulaadne turundusstrateegia, tooteid kohandatakse vastavalt kohalikule turule ning taktikalised küsimused, nagu hind ja reklaam, otsustatakse kohapeal.

Geotsentrism - ettevõtte vaatleb maailma kui ühisturgu ja soovib kohandada turusegmente tervele turule. Selle tulemusena töötatakse välja ühtsed poliitikad tuvastatud segmentidega toimetulemiseks, nii et reklaamid ja tooted oleksid kõikjal maailmas sarnased (Blythe, 2005, 299).

Autori arvamuse kohaselt sobib globaalselt sündinud mudel paljudele noortematele ettevõttele, kellel ei ole suurt ja praktilist kogemust, vaid on olemas julgus, ettevõtlikkus ja soov arendada ettevõtte tegevust nii kodumaal kui välisriikides. Koduturu erinevate ärivaldkondade konkurents on tihe, konkureerivad nii kohalikud ettevõtted kui ka suuremad rahvusvahelised ettevõtted. Suuremad ettevõtted on enamasti edukamad tänu kapitalile ja kogemusele, miinuseks võib pidada hierarhiat. Selle tõttu kulub strateegiliste otsuste vastu võtmiseks kauem aega, samal ajal väiksematel ettevõtetel on võimalus tegutseda kiiremini, õppida protsessi käigus ning laieneda paralleelselt kodu- ja välisturul. Tegutsedes koduturul ja ka välisturul, saab ettevõtte kujundada äriõrku, mis võimaldab kiiremas tempos laieneda ja areneda. Tänapäeva maailm on kiires muutumises ja nõuab ka äris kiiremat kohanemist. Kui ettevõttel ei ole pikaajalist ajalugu ja suurt kogemust siis peab tegutsema kiiremini ja vajadusel järsult tõstma tempot, et oleks võimalus konkureerida kogenumate ettevõtetega.

### **1.3. Ettevõtte valmidus sisenemiseks uuele turule**

Need ettevõtted, kes suudavad edukalt konkureerida koduturul, võivad olla edukad ka välisturul. Tihedas konkurentsisis tegutsev ettevõtte on sunnitud optimeerima oma tööprotsesse, parandama kvaliteeditaset ja arendama uusi tooteid. Need ettevõtted, kes on võimelised toime tulema tihedas konkurentsisis kodumaal, suudavad olla majanduslikult edukad ka välisturgudel. Lisaks kogemusele saab suure osa investeringuid, mis oli tehtud kodumaisel turul, rakendada ka

välisurgudel. Sinna kuuluvad kaubamärgiga seotud kulud ja personali koolitamiskulud (Гриффин, Пастей 2006, 560).

Ettevõtte rahvusvahelistumise otsus võib olla seotud järgnevate faktoritega: ettevõtte suurus siseturul, ettevõtte tugevused võrreldes välismaiste konkurentidega, juhtimiskogemus teistes riikides, ettevõtte pikaajalise kasvu eesmärgid (Blythe 2005, 294).

Teadmised välismaistest toimingutest ja kogemustest on tähtis ressurss. Põhjalik turu valimine, sisenemisviis ja sisenemise ajakava koostamine on konkurentsieelis ja ressursside kokkuhoid. Rahvusvaheline ettevõtte võib olla väga tugevas positsioonis oma tegelike ja potentsiaalsete konkurentide suhtes, juhul kui ettevõttel on kogemusi, mis tahes kultuuriga või keskkonnaga toimetulekul (Vahlne, Nordstöm, 1993). Peale välisuru sisenemise kontseptsiooni valimist peab juhtkond määrama ettevõtte strateegia neli põhielementi: unikaalne ettevõtte kompetents, tegevusvaldkond, ressursside jagamine ja sünergia (Гриффин, Пастей 2006, 559).

Enne otsuse tegemist konkreetsele sihtturule sisenemise kohta, tuleks läbi viia vähemalt esialgne turu-uuring. Kõige tähtsam on, et tuleb kujundada ka äriühingu rahvusvahelistumise strateegia, mis kajastab ettevõtte käitumiskava väliskeskkonnale (Daszkiewicz, Wach 2012, 48).

Ettevõtete rahvusvahelistumise soovitusliku strateegia kujundamine koosneb kolmest peamistest etappidest (Daszkiewicz, Wach 2012, 48), mis on järjestatud joonisel 3:

1 etapp – turu uurimine ja analüüs. Ettevalmistusprotsessi käigus viiakse läbi siseturu tegurite analüüs, mis hõlbustavad ettevõtte laienemist ning samuti ettevõtte tugevate ja nõrkade külgede analüüs, mis aitab kaasa edukusele.

2 etapp - laienemisstrateegia väljatöötamine. Strateegia kujundamise protsessis tuleb määratleda laienemisstrateegia jaoks kriitilised edufaktorid ja laiendamise konkreetset eesmärgid. Tuleb valida rahvusvahelistumise meetodid ja alternatiivsed välispartnerid. Seejärel töötada välja strateegiline turunduskomplekt, arendada laienemiseelarvet, vajamineva struktuuri ja keskmise pikkusega finantsprognoose ning töötada välja strateegia tõhususe meetmed. Sellele järgneb otsuse tegemine, mille käigus tuleb analüüsida väljamaksestrateegiaga kaasnevaid eeliseid ja kahjusid ning alles siis otsustada välja töötatud strateegia rakendamine või ebaõnnestumine.

3 etapp - rakendamine ja kontroll. See etapp algab ettevalmistamisest - vajadusel tarbijate testimine ja lepingute sõlmimine. Seejärel tuleb rakendamine - eelregistreerimise etapp, registreerimisetapp, käivitamine, käimasoleva strateegia elluviimine. Viimane samm on kontroll



- rakendatud abistamisstrateegia tulemuslikkuse tagamise meetmete kontroll, vajaduse korral laienemisstrateegia kohandamine (Daszkiewicz, Wach 2012, 48).



Joonis 3. Turu laienemise strateegia

Allikas: Daszkiewicz, Wach (2012, 48); autori koostatud

Nendele kolmele etapile eelneb äriüksuse potentsiaali, sealhulgas selle ressursside ja eesmärkide strateegiline analüüs (Ibid).

#### 1.4. Uuele turule sisenemisega seotud motiivid ja eesmärgid

Enne uuele turule sisenemist peab ettevõtte selgeks tegema ekspordi eesmärgid mida soovitakse saavutada ja motiivid ekspordi alustamiseks.

Tuntuim ja enimlevinud põhjus on loomulikult väike siseturg. Samas ei ole see iseenesest veel piisav – piiratud turul võivad tegutseda väikesed firmad. Veidi üldistades on peamine väliturule mineku põhjus soov saada juurde või ära kasutada ettevõtte konkurentsieelist (Pällin, 2014, 5).

Detailsemalt võimaldab rahvusvahelistumine saada mastaabisäästu, kuna koduturu maht ei võimalda selleks piisavas koguses toota või rakendada liigseid olemasolevaid tootmisvõimsusi. Laiem turg mängib eriti olulist rolli siis, kui suure osa toote hinnast moodustavad arenduskulud. Samuti rahvusvahelistumine võimaldab kasu lõigata firmaspetsiifilistest eelistest nagu tugev kaubamärk või heal tasemel tehnoloogia. Konkreetsete eeliste olemasolul on väliturule minek

ka palju lihtsam. Sisenemine välisturule aitab kaitsta ettevõtte koduturu kõikumise riskide vastu – kui mõni turg on languses, võib teine samal ajal tõusta ja aidata raskustest üle saada. Veel üheks eeliseks rahvusvahelistumiseks võib nimetada võimalus alandada kulusid – välismaal võib olla odavam toota ja lõigata kasu soodsamatest maksusüsteemidest – siirdehindade abil on võimalik suunata kasum riiki, kus see on madalamalt maksustatud, samuti on võimalik saada prestiiži, mida annab rahvusvahelise firma imidž, või kaitsta koduturгу, rünnates konkurente nende oma territooriumil. Väikefirmade puhul pole see küll eriti mõistlik ega võimalik (Pällin, 2004, 5).

Czinkota and Ronkainen (1995, 214) jagasid ekspordi alustamise motiivid kaheks grupiks - proaktiivsed ja reaktiivsed motiivid. Proaktiivsed motiivid kujutavad endast stiimuleid ettevõtte strateegiliseks muutmiseks. Reaktiivsed motiivid mõjutavad ettevõtteid, mis reageerivad keskkonnamuutustele ja kohanevad nendega, muutes oma tegevust aja jooksul. Teisisõnu, proaktiivsed ettevõtted lähevad rahvusvahelistele turgudele, kuna nad soovivad. Samas kui reaktiivsed motiividest lähtuvad ettevõtted lähevad rahvusvahelistele turgudele, kuna nad peavad seda tegema (Czinkota, Ronkainen, 1995, 214).

Hollenseni (2007) ja Czinkota ja Ronkaineni (1995) motiivid on sarnased, tabelis 2 on välja toodud põhilised motiivid, mis panevad ettevõtted välisturgudele siseneda. Lisas 1 on kirjeldatud proaktiivsed ja reaktiivsed motiive laiemalt.

Tabel 2. Miks ettevõtted rahvusvahelistuvad?

<b>Proaktiivsed motiivid</b>	<b>Reaktiivsed motiivid</b>
Kasumi kasvu eesmärgid	Konkurentsipurve
Unikaalne toode	Ületootmine
Tehnoloogiline/informatsiooni eelis	Koduturul müügi vähendamine
Juhtkonna motiivid	Liigne tootmisvõimsus
Maksukeskkonna eelised	Lähedus välisklientidele ja logistiline eelis
Mastaabisääst	Väike siseturg
Välisturu võimalused	Sisenõudluse puudumine
Turuinfo	Konsolideerimata välismaised tellimused
Maksusoodustused	Võimalus hooaja müügi laiendamiseks
Väike konkurents välisturul	Lähedus rahvusvahelistele klientidele
Ettevõtte rahvusvaheline kogemus, pädevad töötajad	Olemaolevate klientide nõudlus välisturul

Allikad: Czinkota, Ronkainen (1995, 215), Hollensen (2007, 43-47); autori koostatud

Eeldatakse, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise motiivid erinevad suurte ettevõtete rahvusvahelistumise motiividest (Kubičkova et al. 2014). Erinevad motiivid

mõjutavad erinevalt ekspordi efektiivsust ja edu. Näiteks ennetavad välismotiivid (füüsiline lähedus välisturule) avaldavad positiivset mõju ekspordi efektiivsusele ja intensiivsusele, samas kui reaktiivsed välismotiivid (nt konkurentsipurve siseturul) vähendavad ekspordi intensiivsust (Baldauf et al. 2000). Vastavalt Voermani (2003) sõnadele ei mõju negatiivne surve ekspordi tegevusele positiivselt, samal ajal välisvõimalused mõjuvad ekspordi näitajatele positiivselt (Kubičkova et al. 2014).

Rahvusvahelistumine muutub oluliseks kõigi ettevõtete jaoks, isegi nende, kes ise ei planeeri rahvusvahelisel areenil laieneda. Neid ettevõtteid mõjutab otseselt või kaudselt nii väliskonkurentsi kui ka juba välismaale laienenud sisemiste konkurentide kasvav tugevus (Blythe, 2005, 285).

## **1.5. Sisenemise viisid**

Välisturule sisenemiseks on palju erinevaid viise, kuid igal sisenemisviisil on omad tugevused ja nõrkused. Iga ettevõtte valib sobiliku sisenemisviisi sõltuvalt ettevõtte olemusest ja ettevõtte taustast, strateegilistest eesmärkidest ja ressurssidest. Paljudel juhtudel tekib ettevõttel enne uuele turule sisenemist suur hulk takistusi, millega nad peavad arvestama. Näiteks ohutus, keskkond, pakendamine, akrediteerimine, patenteerimine, kaubamärgid ja autoriõigused. Nendest teguritest võib sõltuda ettevõtte edukus tulevikus (Zekiri 2016). Sisenemise viisi valikut mõjutavad mitmesugused tegurid nagu tööstusharu ja konkreetset tegureid nagu ettevõtte suurus, reklaami intensiivsus, teadusuuringute intensiivsus, tööstuse kasv ja tööstuse kontsentratsioon (Caves, Mehra 1986).

Vastavalt Hollensen (2001, 667) on sise- ja välistegurid, mis mõjutavad ettevõtte välisturu sisenemise viisi, toodud tabelis 3.

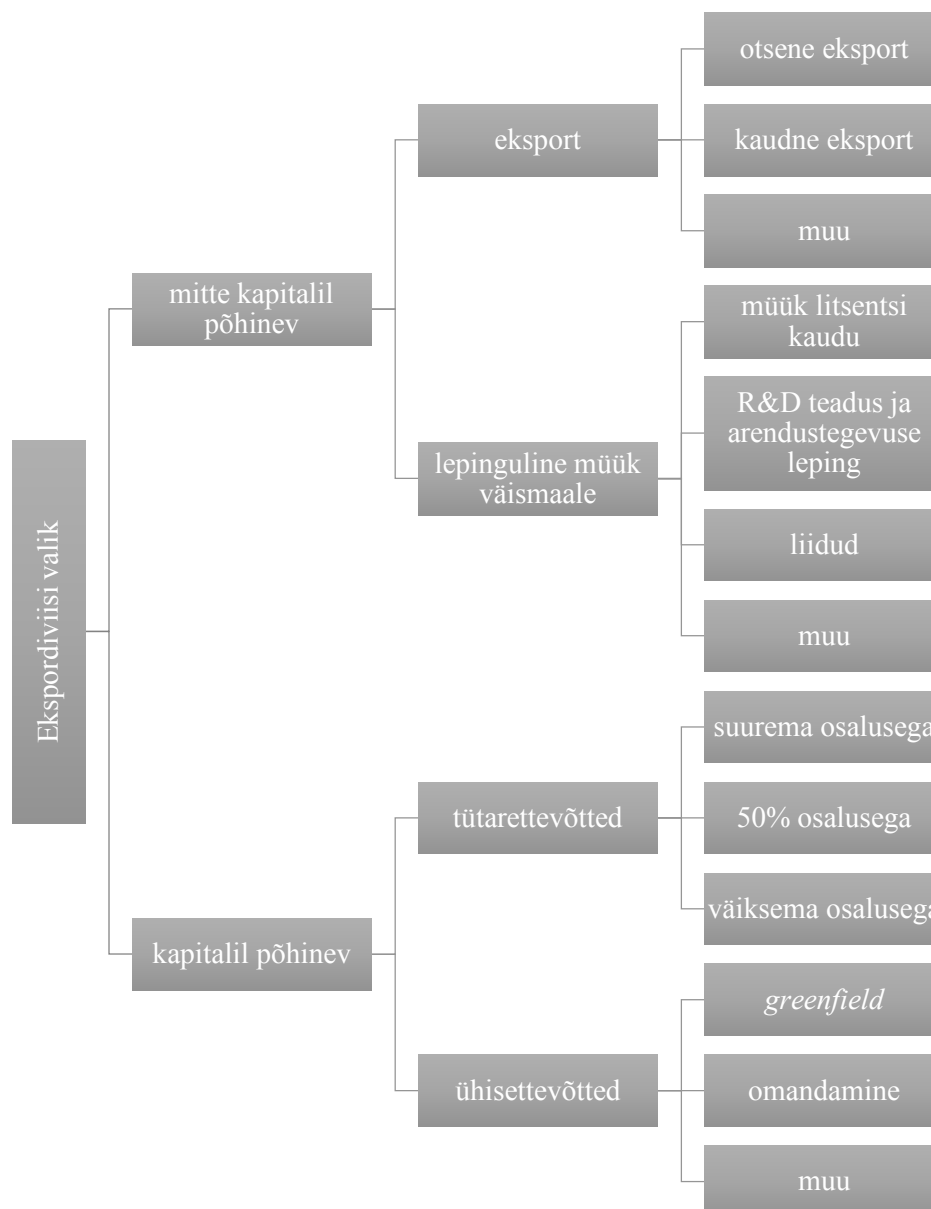
Tabel 3. Sise- ja välistegurid, mis mõjutavad ettevõtte välisturule sisenemisviisi

Välistegurid	Sisenemistegurid
Turu suurus ja kasv	Ettevõtte suurus
Riigi risk ja nõudluse ebakindlus	Rahvusvaheline kogemus
Sotsiaal-kultuuriline kaugus	Toote keerukus ja eristamine
Otsesed ja kaudsed kaubandustõkked	Riskid
Konkurentsivõimeline keskkond	Kontrolli võimalus
Väike arv asjakohaseid vahendajaid	Paindlikkus

Allikas: Hollensen (2001, 667); autori koostatud

Tavaliselt siseneb ettevõtte uutele turgudele orgaaniliselt ja läbi sisearengu, põhiline alternatiiv on ettevõtte või äriüksuse omandamine. Täiendavad alternatiivid on siseneda organisatsioonide vaheliste kokkulepete kaudu nagu näiteks ühissettevõtted. Igas konkreetsetes kontekstis on need kaks võimalikku varianti üksteisest erinevad sisenemise maksumuse, riski ja kiiruse poolest. Lõppkokkuvõttes võib sisenemise järjestus sõltuda eelistatud variandi valikust (Lee, Lieberman, 2010). Välismaistele turgudele siseneda soovivatel ettevõtetel on mitmeid strateegilisi valikuid, sealhulgas täielikult tüürettevõtted (*green-field investments or acquisitions*), ühissettevõtted ja lepingulised sisenemise viisid - litsentsimine või frantsiisi alusel tegutsemine (Hermann, Datta, 2002). Sisenemisviiside (rahvusvahelistumise meetodid, vormid, vahendid või viisid) valik sõltub nii endogeensetest teguritest (peamiselt äripotentsiaalid) kui ka välistest teguritest (kirjeldades ettevõtte positsiooni sihtturul või tööstuses, kus ettevõtte tegutseb). Sisenemisviisi valiku tegemisel mängib põhilise rolli ettevõtte valmidus ekspordiks. Välisriikide turule sisenemise erinevad vormid on erineva kulukusega, kuid ka erineva efektiivsusega. Eristatakse kõige levinumat kolme põhirühma: eksport, lepinguline sisenemisviis ja investeerimine (Wach 2014, 23).

Joonisel 4 saab vaadelda kahte peamist kategooriat uuele turule sisenemisel: kapitalil põhinev kategooria ja mitte kapitalil põhinev kategooria (Pan, Tse, 2000).



Joonis 4. Uuele turule sisenemisviiside hierarhiline mudel

Allikas: Pan, Tse (2000)

Sisenemise viisid võib jagada täieliku kontrolli (*full control*) ja jagatud kontrolli (*shared control*) sisenemisviisiks. Täieliku kontrolli sisenemisviisi kasutamine eeldab, et ettevõtted peavad arendama oma teadmispõhiseid ja kompetentseid oskusi tõhusaks toimimiseks välismaailma keskkonnas. Samal ajal kui ettevõtted, kes kasutavad ühiseid juhtimisseadiseid, saavad kohalikelt partneritelt teavet turgude, konkurentide ja valitsuse poliitika kohta (Hermann, Datta, 2002).

Pärast uuele turule sisenemisotsust seisavad juhid probleemi ees, kuidas otsustada ja millist sisenemisviisi valida uue välisriigi turu teenindamiseks: litsentside, ekspordi või otseinvesteeringute kaudu. (Kogut, Zander 1993). Sisenemisviisi valiku tegemisel, tuleb kaaluda iga variandi plusse ja miinused, mis on välja toodud Lisas 2.

Kaudse ekspordi puhul müüb firma oma kodumaal tegutsevate sõltumatute ettevõtete kaudu. Need võivad olla agendid või rahvusvahelised kaubandusfirmad, ka rahvusvahelised organisatsioonid. Suur osa vastutusest eksporditegevuse eest on lükatud teise organisatsiooni õlule, näiteks klientide leidmine, läbirääkimised, tihti ka transpordi organiseerimine ja tolliformaalsuste täitmine või krediidirisk (Pällin, 2014, 9).

Otsese ekspordi puhul müüb ettevõtte, kas välismaal tegutsevale edasimüüjale või otse välismaisele tarbijale. Vastutus kauba liikumise eest riigist välja ja sellega seonduv bürokraatia on ettevõtte enda õlul. Eksporditegevuse koordineerimiseks (ka välismaiste edasimüüjatega suhtlemiseks) on üldiselt vajalik oma ekspordiosakond. See võib koosneda vaid ühest inimesest või mõnel juhtumil olla isegi eraldi ettevõtte. Otsene eksport on levinuim välisturule mineku vorm (Pällin, 2014, 11).

Ekspordi sisenemisviis nõuab vähe ressursse (investeeringud) ja sellest tuleneb madala riski/ tulu alternatiiv. Ekspordi sisenemisviisi valik pakub ettevõttele operatiivjuhtimist, samas jääb puudu turunduse kontrollimist, mis võib olla turul tegutsevate ettevõtete jaoks hädavajalik (Sanjeev, Ramaswami 1992). Võrreldes traditsiooniliste rahvusvaheliste ettevõtetega on noorte ressurssidega töötava ettevõtete puhul eelistatuim sisenemisviis ekspordimine (Knight, Cavusgil 2004).

Lepinguline sisenemisviis on madalate investeeringutega, samuti madala riski/tulu alternatiiviga, mis annab litsentseerimisettevõttele vähem kontrolli (Sanjeev, Ramaswami 1992). Litsentseerimine on välisturu teenindamise lepinguline vorm, kus ettevõtte lubab kokkulepitud tasu eest välismaisel ettevõttel kasutada oma tehnoloogilist oskusteavet, kaubamärki või muud intellektuaalomandit, mis on vajalik eduka toote turule toomiseks. Kogu tootmise, turustuse ja müügi organiseerimine jääb välismaisele ettevõttele. Kodumaine ettevõtte saab tasuks üldjuhul väikese kindla summa, pluss protsendi tema intellektuaalomandi abil valmistatud toodete müügikäibest. Litsentseerimine võimaldab ettevõttel jõuda välisturule kiirelt ja väga väikeste kulutustega. Samas ei sobi see paljudele ettevõtetele, näiteks neile, kelle tugevus seisneb

tootmises ja selle juhtimiseks. Sobilikum on see ettevõtetele, kelle tugevuseks on tootearendus või kaubamärk – midagi, kus tekib väärtuslik ja hästi kaitstav intellektuaalomand. Sellepärast on litsentseerimine enim levinud kõrgtehnoloogiaettevõtete seas (Pällin, 2014, 13-14).

Frantsiisi võib pidada litsentseerimise erijuhuks, kus kodumaine ettevõtte omandab mitte ainult teabe, vaid ka mõne toote olulise osa. Selleks võib olla materjal, komponent või ka turundus (reklaam). Frantsiis on levinuim teenusettevõtete seas (Ibid).

Välisturule sisenemine täieliku omandamise kaudu eeldab suurt finantsilist kulu, mis on seotud kõrge riskiga kuid ka suurema tulu võimalusega, mis omakorda tagab investeerimisühingu üle suure kontrolli. Ühisettevõtte loomine hõlmab suhteliselt madalaid investeeringuid ja sealt tulenevad riske, tootlust ja kontrolli, mis on vastavuses investeerimisfondi osalusega (Sanjeev, Ramaswami 1992). Valides investeerimise ja mitte investeerimise sisenemisviiside vahel, peavad ettevõtted hindama investeerimiskirki ja tulu, asukoha valikut, kohanemist kohaliku keskkonna ja juhtimisega ja tegevuste juhtimist. Teisest küljest sisenemisviisid, mis ei ole seotud kapitaliosalusega ei nõua iseseisva organisatsiooni loomist. Lepinguosaliste omavahelised suhted saab koostatud lepingus kinnitada. Lühidalt öeldes, omakapitalil põhinevad sisenemisviisid erinevad mitteinvesteeringute sisenemisviisidest ressursikohustustest, riskidest, tulukusest, kontrollimisest ja muudest omadustest (Pan, Tse 2000).

## **1.6. Ekspordiga seotud riskid**

Välisturgudel esineb ebakindlust, riske ja probleeme. Ettevõtted peavad klassifitseerima erinevad riskide tüübid ja vastavalt selle, vastu võtma strateegilisi otsuseid millist turgu valida ja millist sisenemist kasutada (Lawton et al, 2014, 57). Enne uuele turule minekut peab ettevõtte arvestada kõikide võimalike riskidega. Palju riske on erinevates riikides sarnased aga osa riske sõltub turuspetsiifikast. Igat turgu tuleb enne sisenemist uurida (Ravelomanana et al. 2015).

Ettevõtted puutuvad riskidega kokku enamasti rahvusvahelistumisega käigus ja neid võib jagada kolme gruppi: tururisk, finantsrisk ja poliitiline risk (Hollensen 2008, 48).

Tururiskina võib välja tuua uue turu kaugus, tihe konkurents, toodete erinevus, keele ja kultuuri erinevus, pädeva edasimüüja leidmine, logistilised probleemid (Hollensen 2008, 49).

Finantsrisk on valuuta kõikumised, ebakindel partner, pankroti võimalus, kaupade eest mittetasumine, pettus, tarnete hilinemine või kauba kahjustumine transportimisel, eksporditoetuse saamine (Ibid).

Poliitiline risk on välisriigi piirangud, riiklik ekspordipoliitika, riigi valitsuse poolt kehtestatud välisvaluuta kontrollid, mis piiravad välismaistele klientidele maksete tegemise, valitsusepoolse abi puudumine eksporditõkete ületamisel, eksporditavatele ettevõttele maksusoodustuste puudumine, kodumaise valuuta kõrge väärtus võrreldes eksporditurgude omadega, kõrged tariifid imporditavatele toodetele, segased impordieeskirjad ja menetlused, kaubandusdokumentide vormistamise keerukus, ekspordi reguleeritavate siseriiklikke eeskirjade jõustumine, streigid, revolutsioonid ja sõjad (Ibid).

Igas riigis on omad riskid millega tuleb arvestada aga samal ajal ei tasu riske ületähtsustada. Kui ettevõtte ei tegutse, ei julge uusi võimalusi kasutada, siis ei saa see ettevõtte ka edasi areneda. Enne uuele turule minekut tuleb teha põhjalikku eeltööd, kõik võimalikud takistused peavad olema läbitöötatud ja juhtkond peab olema kindel, et ettevõttel on võimekus, teadmised, piisavalt ressursse, et uuel turul tegutseda.



## **2. ETTEVÕTTE HYDROSCAND JUHTUM: ARMEENIA TURULE SISENEMISE VÕIMALUSTE VÄLJASELGITAMINE**

Teises peatükis vaadeldakse ettevõtte tegevusvaldkonda, näidatakse Hydroscand Grupi rahvusvahelistumise protsessi ja tutvustatakse Hydroscand Eesti tegevust.

Edaspidi analüüsitakse ettevõtte potentsiaali Armeenia turule sisenemiseks, seejärel kogutakse ja analüüsitakse andmed Armeenia turust. Samuti tehakse järeldusi võimalikest riskidest ja turu potentsiaalidest. Analüüsitud andmete põhjal leitakse parim sisenemisviis ja pakutakse ettevõtte juhtkonnale hetkeolukorras parimat meetodit antud magistritöö uurimisprobleemi lahendamiseks.

### **2.1. Metoodika**

Magistritöös püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodid, mille abil kogutakse vajalikud andmed intervjuu ja dokumentide vaatluse käigus. Esmased andmed olid kogutud ekspertintervjuu käigus. Intervjuud viidi läbi kahe inimesega. Esimene intervjuu oli läbiviidud eesmärgiga mõista ettevõtte tulevikuplaane, motiive ja eesmärke, mis on seotud uute turgudega. Samuti mõista, millised on ettevõtte senised kogemused teistest välisturgudest ja võimalikest riskidest. Teise intervjuu läbiviimise eesmärk oli saada ülevaade ettevõtte hetkeolukorrast, mis seotud tegevusega välismaal. Intervjuu tulemused transkribeeritud lisades 5 ja 6 ning intervjuu küsimused on välja toodud lisades 3 ja 4. Sekundaarandmed on kogutud ettevõtte sisedokumentide vaatluse käigus. Peale põhjalikku dokumentide vaatlust, andmete kogumist ja autori isiklikest töökogemustest lähtudes on koostatud ettevõtte analüüsid, kus on näidatud hetkeolukord nii Eesti turul, kui ka välisturgudel. Koostatud analüüsid on tuvastatud ettevõtte võimalused ja potentsiaalsed probleemid mis võivad avalduda rahvusvahelisel areenil tegutsedes.

Põhjaliku ülevaate jaoks on vajalik kasutada nii ekspert intervjuusid, kui ka dokumentide vaatlust. Dokumentide vaatlus võimaldas välja selgitada ettevõtte hetkeolukorra, majanduslikud

näitajad ja ettevõtte tulemused Eesti turul ja välisturgudel. Ekspert intervjuude käigus tuvastati ettevõtte tulevikuplaanid, eesmärgid ja motiivid ja see võimaldavad magistritöö viimases osas pakkuda ettevõtte juhtkonnale paremat lahendust püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks.

Aeganõudvaim ja kulukaim uurimisprotsess on andmete otsimine, kogumine ja sorteerimine. Sõltuvalt kasutatavatest teabeallikatest on uuringud jaotatud kontori uuringuteks ja väliuuringuteks. Praktilist osa ja kogemusi täiendavad vastava valdkonna kirjandus ja käsitletavat uuringud (Kascheyeva, 2003).

Kontori uuringud ehk olemasoleva sekundaarse teabe otsimine, kogumine ja analüüs. Sekundaarne teave on teistel eesmärkidel varem kogutud andmed kuid läbiviidava analüüsi jaoks kasutatavad. Pärineb sõltumatutest ja usaldusväärsetest allikatest (Ibid).

Metoodika ja tööriistad, millega uurimisandmeid kogutakse ei pruugi olla täielikus kooskõlas käesoleva uuringu eesmärkidega. Seoses sellega täiendatakse laiaulatuslikku uuringut mitme eksperdiintervjuu paralleelse võrdlemisega, et kogutud informatsiooni kehtivust ja tõesust täiendada ja kooskõlastada (Ibid).

Väliuuringud ehk spetsiifilise andmete otsimine, kogumine ja töötlemine. Kõik väliteadmised põhinevad esmasel informatsioonil, teisisõnu andmetel, mis on saadud konkreetse uuritava probleemi lahendamiseks (Ibid). Sõltuvalt valdkonna (esmise) teabe kogumiseks kasutatud tööriistadest (meetoditest) võib uuringud jagada kvantatiivseks ja kvalitatiivseks (Кисляк, 2017). Kvalitatiivsel uurimisel on rõhuasetus andmete kogumisel, mille tulemusena saadakse mittearvutuslikud tulemused ja analüüsitakse mittestatistiliste meetoditega. Nendeks on piltide, kirjalike tekstide või suuliste tekstide uuringud, mille käigus püütakse kindlaks teha üldine tähendus. Kvalitatiivne lähenemine on suurel määral seotud uurimuse läbiviija loomuliku intuitsiooniga (Ibid).

Järgnevalt analüüsitakse Armeenia Vabariigi keskkonda, et avastada tegureid, millele tasub pöörata erilist tähelepanu, et edukalt siseneda Armeenia turule ning valida sobivaim sisenemisviisi. Armeenia turu analüüsimiseks kasutati samuti kvalitatiivset uurimismeetodit. Vajalikud andmed koguti dokumentide vaatluse käigus järgnevatest allikatest: PEST analüüs ja mikrokeskkonna analüüs; andmed intervjuudest; interneti andmeallikad; raportid ja aruanded; Armeenia kohalikud uudisteportaalid ja erinevate riigiasutuste avalikud andmed.

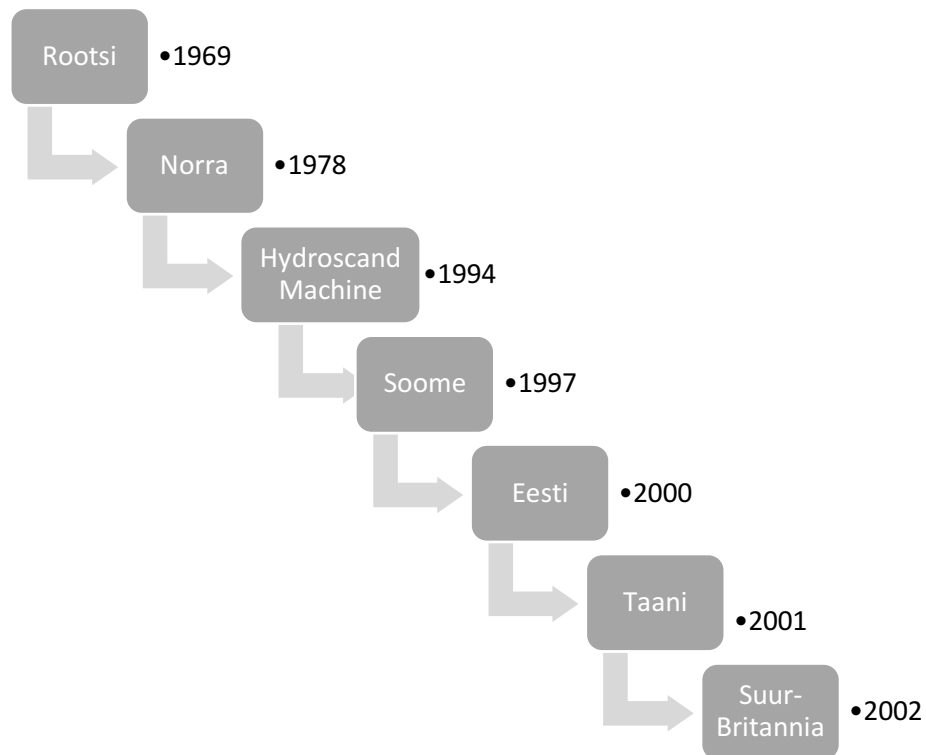
Väliskeskkonda aitab analüüsida PEST analüüs, mis on suunatud tulevikku ja tegeleb peamiselt väliskeskkonnaga, milles organisatsioon paikneb. Üritatakse ette näha tulevase poliitilise, majanduslikke, sotsiaalseid ja tehnoloogilisi suundmusi, mis võivad organisatsioonile tulevikus mõju avaldada (McGrath, Bates 2016).

## 2.2. Hydroscand grupp

Hydroscand on Skandinaavia hüdrovoolikute ja liitmike müügiorganisatsioon, mis asutati 1969 Stockholmis. Tänapäevaks on Rootsi perefirmast välja kasvanud Skandinaavia oma ala turuliider. Lisaks Rootstile on Hydroscand esindatud ka paljudes teistes riikides. Kogu Hydroscandi organisatsioonis töötab 1 100 inimest, kes igapäevaselt teenindavad 21 000 klienti Euroopas, Aasias ja Aafrikas. Kliendile lähedal paiknevates logistikakeskustes on saadaval üle 20 000 toote (Hydroscand, 2018).

Hydroscandi eesmärgiks on olla oma klientidele voolikute ja liitmike vallas esimene valik. Hydroscand Group on loonud oma üheks olulisemaks eesmärgiks pakkuda klientidele ja nende lähedal võimalikult operatiivset teenust. Kõik müügiesindused pakuvad terviklahendust, mille võimaldavad oma kauplus, ladu, seadmed ja tarkvara voolikute valmistamiseks, töökoda ning valdkonna oskusteave (Ibid).

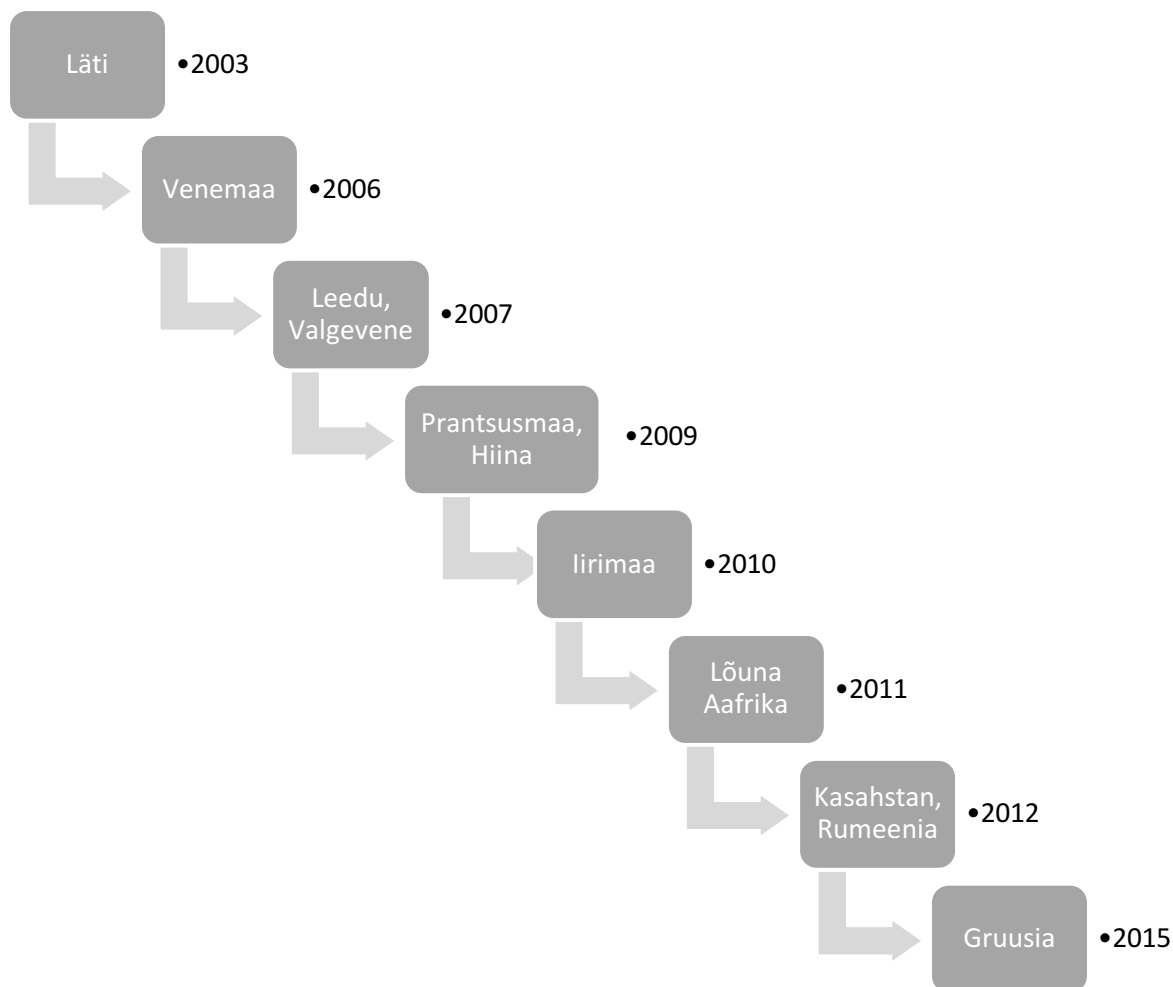
Joonisel 5 on nähtav ettevõtte Hydroscand rahvusvahelistumise protsess aastani 2002. Kõigepealt loodi pereettevõtte Rootsis. Tänapäeval on väikesest Rootsi ettevõttest välja kasvanud suur rahvusvaheline ettevõtte, millel on loodud 19 esindust järgnevatest riikidest: Rootsi, Norra, Soome, Taani, Eesti, Suur-Britannia, Läti, Leedu, Venemaa, Valgevene, Prantsusmaa, Hiina, Iirimaa, Lõuna Aafrika, Kasahstan, Rumeenia, Tsehhi, Gruusia (Ettevõtte sisesed ressursid, 2018).



Joonis 5. Hydroscandi rahvusvahelistumise protsess aastast 1969-2002  
 Allikas: Autori koostatud Hydroscand andmete põhjal

Hydroscandi geograafia on nähtav Lisas 11, kus on oranži värviga märgatud riigid, kuhu on loodud Hydroscandi ametlikud esindused. Lisaks nendele riikidele teostatakse müüki Ukrainasse, kus Hydroscandil on ametlik esindaja – kodumaine vahendaja ja üksikud ekspordimüügid riikidesse, kus veel ei ole ametlikke esindusi (Ettevõtte sisesed ressursid, 2018).

Rahvusvahelistumise protsessis sisenes Hydroscand AS välisurgudele järk-järgult vastavalt Uppsala mudelile. Kõigepealt valiti turud, mis on madala psühholoogilise distantsiga. Kogudes teadmisi ja kogemust, hakkas ettevõtte valima kaugemad turge ning edaspidine arenemis- ja laienemisprotsess oli kiirem. Sellele aitas kaasa omandatud rahvusvaheline kogemus ja personali pädevus (Ettevõtte sisesed ressursid, 2018). Ettevõtte rahvusvahelistumist protsess aastast 2003 on näidatud joonisel 6.



Joonis 6. Hydroscandi rahvusvahelistumise protsess aastatel 2003-2017

Allikas: autori koostatud Hydroscand andmete põhjal

Aastal 2002 töötas ettevõtte välja voolikute tootmiskeskuse kontseptsiooni, mille käigus asutati ettevõtte tootmiskeskused Rootsis, Soomes, Prantsusmaal, Hiinas ja Tšehhis (Ibid).

Üleval oleva informatsiooni põhjal esitati lühiülevaade Hydroscand kontserni rahvusvahelistumise protsessist riikide ja aastate lõikes. Kõikidele turgudele sisenemine oli põhjalikult läbikaalutud. Ettevõtte juhtkond valis potentsiaalseid turge, kus hinnatakse toodete ja teenuste kvaliteedi mõistliku hinna eest. Hydroscand ei kasuta turule sisenemiseks odavaima hinna (*low-cost*) strateegiat, vaid kasutab diferentseerimise strateegiat. Ettevõtte eesmärk olla enda klientide jaoks parim valik, pakkuda kõige kvaliteetsemaid tooteid ja innovaatilist teenust, adapteerudes turu ja kliendi soovidele.

Pereettevõtte arenes suure tempoga nii skandinaavia turgudel, vaid ka ümbritsevatel piirkondadel, mis tähendas, et juba 1990 aastate lõpus oli Hydroscand juba tugev ja tuntud kaubamärk hüdraulika valdkonnas. See aitas edukalt siseneda ka Eesti turule ja 17 aasta jooksul saavutada turuliidri positsiooni.

### 2.2.1. Hydroscand AS tutvustus ja pakutavad teenused

Eestis on Hydroscandil 13 ametlikku esindust, 8 edasimüüjat ja 6 teenindusbussi. Eestis asub ka Hydroscandi Ida-Euroopa logistikakeskus, mis võimaldab klientidele pakkuda kiireid tarneid sõltumata kogustest ja võimaldab teeninda ka ekspordi kliente (Hydroscand, 2018).

Võrreldes 2015 ja 2016 aastat oli Hydroscandi puhaskasumi kasv 49,7%. Tabelis 4 on nähtav, et ettevõtte puhaskasum 2016 aasta seisuga oli 1 122 298 eurot (Krediidiraportid, 2018).

Tabel 4. Hydroscand AS majandusnäitajad

	2016	2015	% kasv
Müügitulu	12 241 077	10 408 659	17,6%
Aasta puhas kasum	1 122 298	749 689	49,7%

Allikas: Krediidiraportid, 2018

Eestis töötab Hydroscandis igapäevaselt 50 töötajat. Kõigis Hydroscandi esindustes teenindavad kliente kogunud spetsialistid, kes nõustavad kliente nii igapäevase müügi kui ka keerukamate projektilahenduste pakkumiste tegemisel (Hydroscand, 2018).

Lisas 12 on lühidalt ära toodud Hydroscandi ärimudel.

Ettevõttel on suur partnerite võrgustik, mis koosneb enda gruppi kuuluvatest ettevõtetest ja hankijatest. Ettevõtte teostab müüki nii Eesti territooriumil, kui ka välisriikide turgudel. Ettevõttel Hydroscand on pikkajalised ja usaldusväärsed suhted enda partneritega ja klientidega. Kõrgel tasemel on töötajate motiveerimise süsteem, kuna ettevõtte on mõistnud töötajate hoidmise ja väärtustamise olulisust. Seoses hea suhtumisega ja hea motivatsiooni tasemega on ettevõttes kaadri volavus väike (90 % töötajatest ja eeskätt spetsialistid töötavad üle 7-10 aasta). Et kõik protsessid oleksid produktiivsed siis ettevõtte arendab lao ja arvuti tarkvara. Erinevatele klientidele pakutakse, vastavalt nende nõudmistele, personaalset lähenemist. Hydroscandi müügipunktide kaubavalik on koostatud kohalikke eripärasid arvestades. Tänu laiale kaubavalikule suudab ettevõtte pakkuda enda klientidele parimaid lahendusi (Ettevõtte sisesed ressursid, 2018).

Lisaks hüdraulika ja pneumaatika müügile poodides, pakub ettevõtte lisateenused, mis võimaldavad olla konkurentidest ees:

24h teenus hüdraulika valdkonnas - lisaks tavapärasele poe lahtiolekuaegadele teenindab Hydroscand oma kliente ka väljaspool tööaega (väljakutse süsteem).

Teenindusbuss "Vooliku Express" - Hydroscandi Vooliku Expressi teenus võimaldab kliendil kokku hoida nii aega kui ka raha. Ettevõtte spetsialist tuleb kliendi objektile varustatud bussiga, mis võimaldab teostada kõike vajalike töid objektile kohapeal.

3D CAD tugiteenus - Hydroscand on loonud pakutavate ühenduskomponentide CAD-jooniseid sisaldava failikogu, et lihtsustada klientide igapäevaseid oste ning projekteerimistöid.

Voolikute markeerimine QR koodiga – võimaldab klientidel ainuüksi markeeritud koodi abil tellida voolikud ja nende juurde kuuluvaid komponente läbi e-tellimuskeskkonna (Hydroscand, 2018).

Liikuv pood - konteineri sees komplekteeritakse ühe suure kliendi jaoks terve pood, kus on kõik remondiks vajalik. Selles poes töötab Hydroscandi töötaja ja pood transporditakse mingiks perioodiks kliendi territooriumile. Selline lahendus on eriti vajalik maa all (kaevanduse valdkonnas) või suurtes kinnistes territooriumites. Sellist võimalust kasutatakse aktiivselt nii Rootsis, Norras kui ka Gruusias (Ettevõtte sisesed ressursid, 2018)

Kõik need teenused ja lahendused aitavad ettevõttel paremini oma kliente teenida ja pakkuda parimat teenust.

### **2.3. Uurimisprobleemi määratlemine**

Viimaste aastate jooksul Hydroscandi müügid Venemaale märkimisväärselt langenud. Aastal 2017 eksport Venemaale langes üle 10%. Keerukas situatsioon on eelkõige seotud poliitilise olukorraga ja takistuste ning nõudmistega, mida esitab Venemaa toll. Hydroscandi eesmärk on leida lähiajal uus eksporditurg, mille abil suurendada ettevõtte kasumit 5% ulatuses kogukäibest. Hydroscand AS teenindab hetkel Ida-Euroopa ja Kaukaasia turgu ja seoses sellega näeb ettevõtte suurt potentsiaali eelkõige Armeenia turul. Kogemus on näidanud, et Armeeniaga naabruses olevatel turgudel on hüdraulika valdkonnas tegutsevatel ettevõtetel suur potentsiaal saavutada edu. Samuti esineb nõudlus Armeenia turul juba olemasolevatelt rahvusvahelistelt klientidelt, kes tegutsevad Armeenia turul ja nõuavad Hydroscandi teenust ja tooteid.

Ettevõtte tulevikuplaanidest lähtuvalt seisneb käesoleva magistritöö uurimisprobleem selles, et ettevõttel Hydroscand ei ole piisavalt teadmisi Armeenia turust. Seoses eelnevaga on oluline kaaluda ja mõista ettevõtte potentsiaali uuel turul ja samuti uurida Armeenia mikro- ja makrokeskkonda, mis on seotud ettevõtte Hydroscand sisenemisega Armeenia turule.

Ettevõtte potentsiaali uurimiseks koostatakse analüüs organisatsiooni hetkeolukorrast ja SWOT analüüs, mis on seotud tegevusega välisturgudel. Seejärel tutvustatakse välistegevuse näitajaid ja antakse ülevaade riskidest, mis on ettevõtte praktikas juba esinenud.

Armeenia turu analüüsimiseks viidi läbi PEST analüüs ja koostati konkurentide analüüs.

## **2.4. Hydroscand AS hetkeolukorra analüüs**

Ettevõtte analüüsimiseks on valitud SFAS analüüs, mille käigus hinnatakse sisemisi faktoreid (Lisa 7) ja väliseid faktoreid (Lisa 8). Tulemused on koondatud SFAS maatriksisse (Lisa 9) ja see annab koondülevaade ettevõtte hetkeolukorrast. Ettevõtte tugevustest võib välja tuua tugeva ja tuntud kaubamärgi, töötajate professionaalsuse, samuti ettevõtte rahvusvahelise kogemuse. Need faktorid mõjuvad positiivselt nii siseturgudel ettevõtte osakaalu kasvatamisel kui ka ettevõtte välisturule sisenemise protsessis. Ettevõtte nõrkuseks võiks välja tuua passiivse tegevuse. Nimelt tegutseb ettevõtte reageerimisel põhinevatel motiividel, reklaamib enda tegevust ja pakutavaid uusi lahendusi vähesel määral. Välisturule sisenemisel valitakse väliskliente, kellega on väike psühholoogiline distants. Sellest tuleneb peamine strateegiline faktor, mis näitab ettevõtte nõrkust – ettevõtte ei täida täies mahus ekspordi potentsiaali. Ettevõttel on piisavalt teadmisi ja ressursse, et teostada välismüüki suuremates mahtudes aga osa olemasolevaid ressursse jääb kasutamata.

Ettevõttel on seoses ekspordiga väga suured plaanid. Hydroscand otsib uusi turgusid ja kavatseb laieneda erinevatel kontinentidel. Loomisel on uus Hydroscand Grupp strateegia, mis hõlmab kõiki valdkondasid. Hydroscand peab olema kaasaegne, nii materiaalselt kui ka immateriaalselt. Hydroscand grupis on toimumas põlvkondade vahetus ja ettevõtte peab olema kursis kõikide uute tehnoloogiate ja innovatsioonidega, mille abil saab tänase päeva turgudel eksisteerida ja kasvada. Hydroscandi juhtkond väidab, et kõik turud on potentsiaalsed ja perspektiivsed aga kahtlemata on arenevatel turgudel suurem potentsiaal kui arenenud turgudel. Ettevõtte näeb potentsiaali pigem Eestist ida suunal, Aasias, Lähis-Idas, Aafrikas ja muidugi ka mõlemal Ameerika kontinendil (Intervjuu juhtkonnaga, 2018).



Välisfaktoreid analüüsid leiti, et suurimad ettevõtte võimalused on seotud välistegevuse kasvatamisega. Välisurul tegutsemise põhilised ohutegurid on tihe konkurents ning ebastabiilne poliitiline ja majanduslik olukord.

Lisas 9 on koondatud kõige tähtsamad faktorid, mis iseloomustavad ettevõtte hetkeolukorda. Hetkeolukorra analüüsi peamised strateegilised faktorid näitasid, et ettevõtte ei kasutata enda potentsiaali täies mahus ja parimaks võimaluseks ettevõtte potentsiaali realiseerimiseks on alustada aktiivse müügiga nii Eesti turgudel, kui ka välisurgudel. Üheks parimaks lähtepunktiks oleks uute turgude otsimine ja välisurgudele minek. Ettevõtte juhtkonna poolt on järgmiseks turuks valitud Armeenia hüdraulika turg. Üheks põhjusest on asjaolu, et sisenemine naaberriigi Gruusia turule on olnud väga edukas. Edukus tulenes sellest, et Gruusia on riigina läbinud väga tugevad reformid, tänu millele on riigil tänapäeval eeskujulik finantssüsteem, õiguslik süsteem ja eelkõige initsiatiivikad inimesed, keda võib eeskujuks tuua teistele riikidele. Gruusia turule minnes kasutati koostööd edasimüüja vormis. Selle käigus õpiti üksteist tundma ehk tutvuti antud riigi eripärade ja suhtumisega ning logistiliste võimalustega. (Intervjuu juhtkonnaga, 2018).

Hydroscand AS alustas aastal 2013 üksikutest ekspordi tehingutest Gruusia turule. Aastal 2015 oli loodud filiaal Tbilisi linnas ja praeguseks hetkeks on Gruusias avatud kuus poodi ning koostatud ambitsioonikas arenguplaan tulevikuks. Gruusia poodidesse tulevad suured päringud Armeeniast, mis näitab, et sealsel turul ei ole hüdraulika valdkonnas piisavalt pakkujaid, et rahuldada klientide soove (ettevõtte sisedokumendid ja intervjuu juhtkonnaga, 2018). Põhjused võivad olla erinevad, kas ei ole piisavalt laialdane sortiment nõutavaid tooteid või esinevad hinna ja kvaliteedi probleemid. Lisaks võib Hydroscand pakkuda mitte ainult kaupu, vaid täisteenusust (eelnevalt kirjeldatud peatükis 2.2.).

Ettevõtte suureks eeliseks on tugev kaubamärk, mis on rahvusvahelises äris tuntav. Suur, edukas ja usaldusväärne ettevõtte, mis pakub kvaliteetsset teenust võib olla rahvusvahelistumise protsessis väga produktiivne. Samuti tulevad kasuks ettevõtte ja töötajate kogemused ja teadmised, mis maanduvad välisurule mineku riske. Enne uuele turule minekut peab ettevõtte teostama uue turu analüüsi (koostatakse PEST analüüs peatükis 2.6.), uurima poliitilist ja majanduslikku olukorda ja konkuretsi maandamise parimaid lahendusi (Ettevõtte sisedes ressursid, 2018). Ettevõtte on arvamusel, et edu taga on tugev kohalik juht, järjepidev

investeering, pidevalt täienev teenuste ja toodete valik ning enda tegevuse kohandamine vastavalt klientide vajadustele (Intervjuu juhtkonnaga, 2018).

Ettevõtte hetkeolukorra analüüsiks on koostatud SWOT analüüs (Lisa 13), kuhu on koondatud faktorid, mis on seotud müügiga välisriikides. Analüüsi käigus keskendutakse konkreetsetele faktoritele, mis võivad müügiotsustamisele enim mõjutada.

Hydroscandi peamiseks edu tagavateks faktoriteks kohaliku juhi pädevus ja konkurentide tugevus (mida tugevam juht ja nõrgemad konkurendid, seda edukam on uuele turule sisenemine). Samuti Hydroscand Grupi tugev kapitaliseeritus, tuntud kaubamärk ja pikaajalise kogemuse jagamine uutele Hydroscand Grupi liikmetele (Intervjuu juhtkonnaga, 2018).

## **2.5. Hydroscand AS müügitgevus välisturgudel**

Aastal 2003 otsustati asutada Tallinnas logistikakeskus, mille kaudu hakati teenindama Balti riike ja Ida-Euroopa kliente. Hetkel ekspordib ettevõtte valdavalt endise Nõukogude Liidu turgudele, milleks on Baltimaad, Venemaa, Valgevene, Ukraina, Kasahstan, Gruusia. Emaettevõtte, Hydroscand Grupp, otsus alustada eksporti läbi Eesti ettevõtte tulenes sellest, et Hydroscand AS on grupisisene ida-divisjoni juhtriik ja vastutab nendes riikides rajatud ettevõtete arengu ja logistika eest. Kuna Eesti on samuti endine Nõukogude Liidu riik siis on inimesed sotsiaalselt, kultuuriliselt ja geograafiliselt ida turgudele lähemal kui Rootsis asutatud emettevõtte (Intervjuu juhtkonnaga, 2018).

Peamine faktor, mis tõukab ettevõtet rahvusvahelistuma on suurte klientide nõudlus, et ettevõtte oleks neile võimalikult lähedal. Suuremad partnerid ja kliendid, kes tegutsevad erinevates maailma nurkadest ja erinevatel kontinentidel, nõuavad et Hydroscandi esindused oleksid neile võimalikult lähedal. Teiseks on inimfaktor, mis pärineb reaktiivsetest motiividest ja mis näitab, et erinevate riikides ettevõtted soovivad ühineda Hydroscandi kultuuriga ning pakkuda koostööd võimalusi (Ibid).

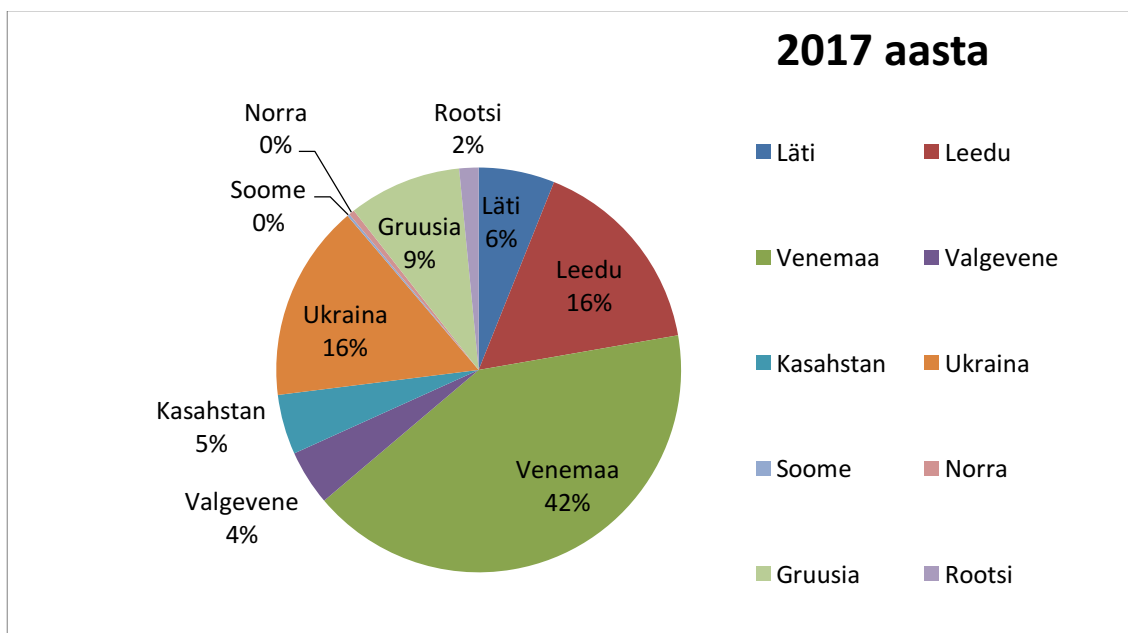
Joonisel 7 on näidatud riigid, kuhu teostatakse müüke ja milliseid operatsiooniviise kasutatakse.

Mitte kapitalil põhinev - eksport	Kapitalil põhinev (filiaal) tollivabad riigid	Kapitalil põhinev (filiaal) tollitsoonist väljast
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ukraina</li> <li>•Bulgaaria</li> <li>•Moldova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Läti</li> <li>•Leedu</li> <li>•Rootsi</li> <li>•Soome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Venemaa</li> <li>•Valgevene</li> <li>•Gruusia</li> <li>•Kasahstan</li> <li>•Norra</li> </ul>

Joonis 7. Hydroscand Eesti välismüügid  
Allikas: autori koostatud

Hydroscand AS ekspordi osakaal moodustab üle 30% kogu ettevõtte käibest.

Täpsem protsentuaalne osakaal riikide lõikes on näidatud joonisel 8. Kõige suurema ekspordi osakaalu moodustab müük Venemaale, võrdsetes osades oli aastal 2017 müük Leedule ja Ukrainale. Arvestades sellega, et Gruusiale alustati eksporti vähem kui viis aastat tagasi siis müükide osakaal on väga hästi arenenud ja hetkel heal tasemel, moodustades 9% kogu ekspordi müügist.



Joonis 8. Protsentuaalne ekspordi osakaal riikide lõikes  
Allikas: ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

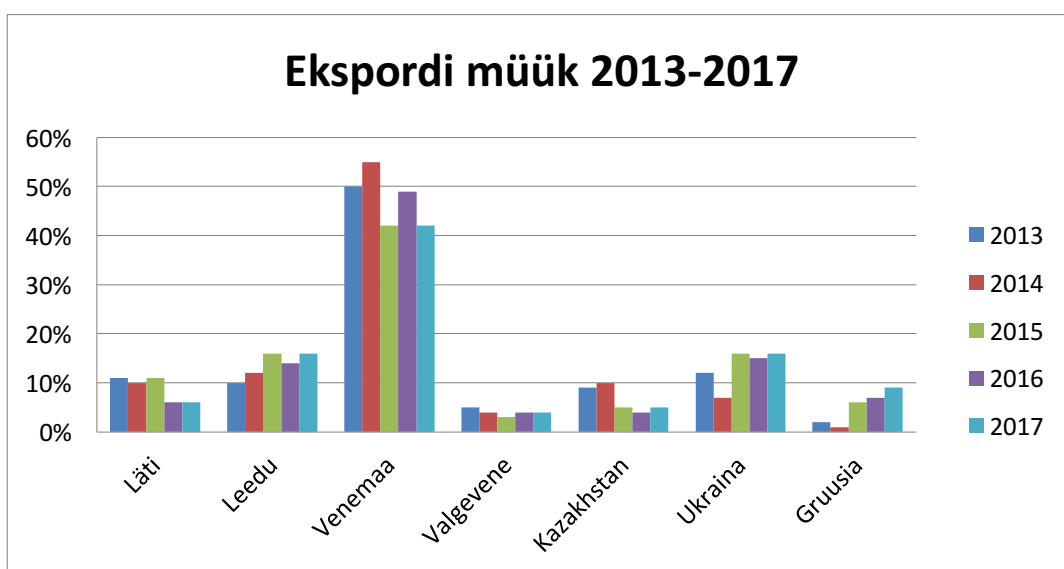
Täpsemad protsentuaalsed andmed perioodil 2013 kuni 2017 aastal on näidatud tabelis 6.

Tabel 6. Protsentuaalne ekspordi proportsioon riikide lõikes

Aasta	Läti	Leedu	Venemaa	Valgevene	Kazahstan	Ukraina	Gruusia
2013	11%	10%	50%	5%	9%	12%	2%
2014	10%	12%	55%	4%	10%	7%	1%
2015	11%	16%	42%	3%	5%	16%	6%
2016	6%	14%	49%	4%	4%	15%	7%
2017	6%	16%	42%	4%	5%	16%	9%

Allikas: ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

Ettevõtte välispartnerite dünaamikat näitab joonis 9, kuhu on koondatud protsentuaalne riikide proportsioon aastast 2013 kuni 2017.



Joonis 9. Hydroscand AS ekspordi müük aastatel 2013-2017

Allikas: ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

Hydroscand kasutab välisurule sisenemiseks erinevaid lähenemisviise. Kõige ettevaatlikum on viis, et ettevõtte leiab endale partneri, kellega alustatakse koostööd edasimüügi valdkonnas ja jälgitakse ettevõtte toodete tehnoloogiat ja kaubamärgi manuaale. Koostöö laienedes on järgmiseks sammuks kas partneriga tegevuste konsolideerimine või ühissetevõtte loomine. Riskantsem ja julgem lähenemisviis on, et minnakse kohe uue turule ja asutakse seal oma ettevõtte (Intervjuu juhtkonnaga, 2018).

Vastavalt ettevõtte siseselt kogutud andmetele toimus Hydroscondi sisenemisprotsess erinevatele turgudele järgnevalt:

- Läti ja Leedu turule sisenemiseks kasutati investeerimise meetodit. Tegevuse alguses avati koheselt filiaalid.
- Venemaale, Valgevenesse, Kasahstani ja Gruusiasse teostas ettevõtte alguses kaudset ekspordimüüki läbi kodumaise partneri. Müügi regulaarseks muutumisel võeti vastu otsus luua nimetatud riikidesse filiaalid.
- Ukrainale teostati regulaarset müüki kaudse ekspordi viisil läbi kodumaise edasimüüja. Poliitilise hetkeolukorraga see on kõige mõistlikum ja väikseima riskiga viis.
- Lisaks varem mainitud riikidele teostatakse üksikuid müüke läbi otsese ekspordi ka Bulgaariasse ja Moldovasse (Ettevõtte sisesed ressursid, 2018).

Hydroscond AS sisenes uutele turgudele vastavalt Ansoffi maatriksile turulaiendamise strateegiaga. Pakuti olemasolevaid tooteid, vajadusel mõne toote sortimenti laiendati või osaliselt kohandati vastavalt turu nõudmisele. Hydroscondi sisenemine välisturgudele oli astmeline, ettevõtte sisenes järk-järgult, valides kõigepealt selliseid turge, mis on vaimselt lähedased ja kus ei tunnetatud liiga suurt kultuurilist barjääri. Kogemuste ja teadmiste kogunedes, laienes ettevõtte kaugematele turgudele.

Hydroscondi riskide ülevaade, mis on seotud välisriikidel tegutsemisega on näidatud lisas 10. Tabelis on nähtav, et turgudel, kus on vähem riske on ka tihedam konkurents. Samuti võib välja tuua, et riikides, mis ei kuulu Euroopa Liitu, on segased impordi eeskirjad ja menetlused ning suuremad valuutariskid. Kasahstanis ja Gruusias on suuremad kultuurilised erinevused, võrreldes riikidega, mis on Euroopale lähemal. Igas riigis on omad riskid ja probleemid ning enne uuele turule minekut peab ettevõtte võimalikult palju tegema eeltööd, et välisturule sisenemise protsessis olla ettevalmistatud võimalikeks takistusteks.

## **2.6. Armeenia Vabariik**

Armeenia, ametlikult Armeenia Vabariik (RA), on Lõuna-Kaukaasia piirkonna Euraasia riik. Piirkond koosneb peamiselt mägedest. Riik paikneb Lääne-Aasia ja Ida-Euroopa ristteel ja jagab oma piiri Türgiga läänes, Gruusiaaga põhjaosas, Mägi-Karabahhi vabariigi ja Aserbaidžaaniga idaosaga ning Iraani ja Nahšivaniga lõunaosa. Pealinn ja suurim linn on Jerevan (Marker Research Reports ... 2018).

Ameenia üldandmed:

Pealinn: Jerevan

Rahvaarv: 2 986 151 inimest

Pindala: 29 740 km<sup>2</sup>

Valuuta: Dram (1 EUR = 596.3900 AMD)

Religioon: enamasti kristlus

Kaugus Eestist: 3 294 km (Country economy ... 2018)

### **2.6.1. Poliitiline-õiguslik keskkond**

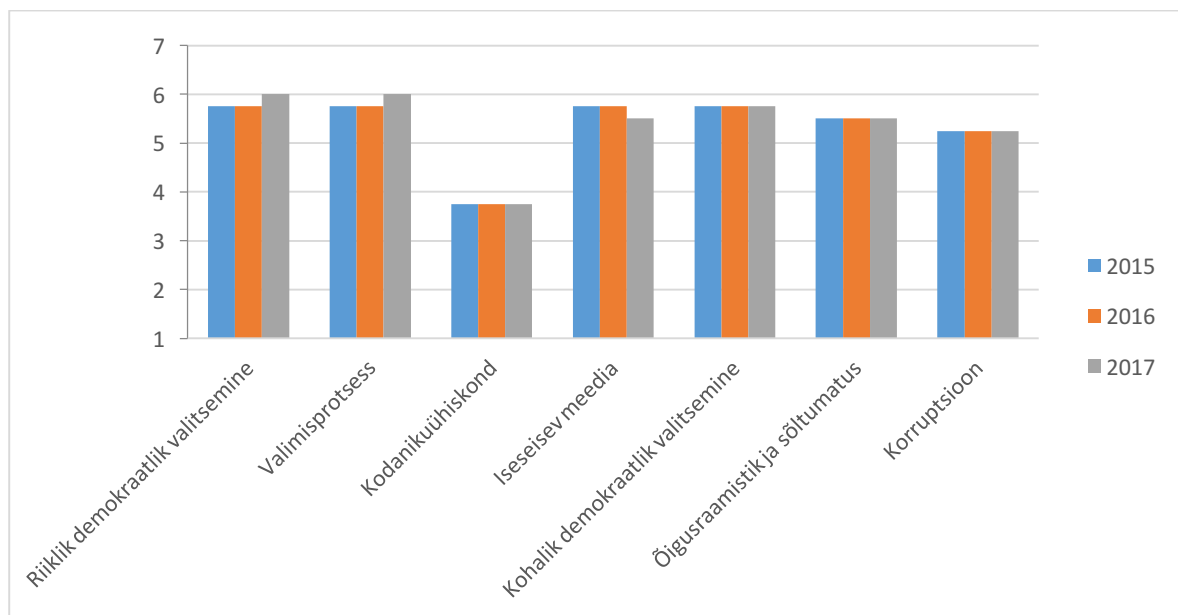
Armeenia on presidentaalne esindusdemokraatlik vabariik, kus põhiseaduse kohaselt on president valitsuse ja mitmeparteilise süsteemi juht. Täidesaatva võimu kõrgeim organ on valitsus ja seadusandlik võim on nii valitsusel kui ka parlamendil. Parlamenti kontrollib nelja erakonna koalitsioon ja hetkel on nendeks konservatiivne vabariiklaste partei, Armeenia jõukate partei, Õigusriigi partei ja Armeenia Revolutsiooniline Liit (Market Research report ... 2018).

Armeenia tõeliste poliitiliste ja majandusreformide peamised takistused on poliitiliste jõudude madal legitiimsuse tase, võimu tegeliku lahususe puudumine, korrupsiooni kõrge tase, Armeenia poliitika kriminaalse allmaailma osatähtsus ja äriühingute ja riigi bürokraatia vahelised lähedased suhted (Petrosyan, 2010).

Joonisel 10 on toodud Armeenia demokraatia tulemused. Hinnangud põhinevad skaalal 1-7, millest üks on demokraatliku progressi kõrgeim tase ja seitse kõige madalam. Demokraatlikus skooris on antud aastal valitud kategooriate reitingute keskmine (Danielyan, 2017)

Viimastel aastatel on valitsus kasutusele võtnud mitmeid seadusandlikke reforme, sealhulgas litsentsimismenetluste lihtsustamine, avaliku teenistuse reform, kriminaalmenetluskoodide muudatused ebaseadusliku rikastumise kriminaliseerimiseks, vägivaldaaktide kaitse seaduseelnõu ja rohkemate õigusaktide kehtestamine riikliku korrupsioonivastasele strateegiale. Hiljuti on vastu võetud seadus ebaseadusliku rikastumise kriminaalseks tunnistamine. Sellest hoolimata on korrupsioon jätkuvalt kriitilistes valdkondades, nagu kohtusüsteem, maksu- ja tollioperatsioonid, tervishoid, haridus, sõjavägi ja õiguskaitse. Eriuurimise teenistus vastutab korrupsiooni uurimise eest ja allub prokurörile. Laiaulatuslikud kui ka väikesed korrupsioonid on laialt levinud ja kummaski neist ei ole ka korrapäraselt süüdi mõistetuid. Armeenia võime takistab korrupsiooni vastu võitlemisel, selle ärahoidmisel ja vastutuselevõtmisel sõltumatu ja

volitatud korrupsioonivastase võimuorgani puudumine. 25. septembril 2015 heaks kiidetud korrupsioonivastase võitluse riikliku 2015.-2018. aasta strateegiaga seatud prioriteetidid hõlmasid vastutuse suurendamist avalikele teenistujatele terviklikkuses, läbipaistvama, vastutustundliku ja kaasava juhtimissüsteemi loomist sektorite lõikes ning tõhusad meetmed korrupsiooni uurimiseks (Armenia Country Commercial Guide ... 2017).



Joonis 10. Armeenia demokraatia

Allikas: Autori koostatud vastavalt Danielyan, 2017. aasta andmetele

Joonis 10 näitab, et korrupsiooni näitaja ei ole muutunud alates aastast 2015 ja selle põhjal võib väita, et hetkeseisuga korrupsioonivastane strateegia ei andnud oodatud tulemusi.

Armeenia on Maailma Tolliorganisatsiooni, ajutise impordi konventsiooni ja kaupade kirjeldamise ja kodeerimise harmoneeritud süsteemi rahvusvahelise konventsiooni liikmena kohustatud järgima rahvusvaheliselt tunnustatud tollieeskirju ja tavasid (Customs Service of Armenia ... 2017).

Aastal 2014 tegi Armeenia muudatused tolliseadustikus ja võttis vastu tollieeskirjade seaduse. Seda selleks, et olla osa Euraasia majandusliidu ühtsest tolliseadustikust ja tollieeskirjade seadusest, mis jõustus 1. jaanuaril 2015 (Customs Service of Armenia ... 2017). Aastast 2015 ühines Armeenia Euraasia Majanduskomisjoniga (Eurasian Economic Comssion – EEC). Selle liidu liikmed on Valgevene Vabariik, Kasahstani Vabariik, Kirgiisi vabariik ja Vene Föderatsioon (EEC ... 2018). Lisaks sellele on Armeenia ühinenud ka Euraasia Majandusliiduga (Eurasian Economic Union EAEU), mille eesmärk on kaupade, teenuste, kapitali ja tööjõu vaba

liikumine, järgitakse asutamislepingus ja liidu rahvusvaheliste lepingutega määratletud valdkondades kooskõlastatud, ühtlustatud ja ühtset poliitikat. Euraasia majandusliidu liikmesriigid on Armeenia Vabariik, Valgevene Vabariik, Kasahstani Vabariik, Kirgiisi vabariik ja Vene Föderatsioon. Liit luuakse riikide majanduse konkurentsivõimelisemaks muutmiseks ja riikidevahelise majanduse koostööks ning stabiilse arengu edendamiseks, et tõsta liikmesriikide rahvaste elatustaset (EAEU ... 2018).

Välisinvestoritel on õigus Armeenias luua mis tahes liiki äriühinguid. Õigusaktid näevad ette järgmist tüüpi äriühinguid: piiratud vastutusega äriühing, aktsiaselts (avatud ja suletud), partnerlus (täielik ja piiratud vastutus), esindused ja filiaalid. Täpsemad kirjeldused toodud lisas 14.

Üldiselt peetakse Armeeniat tsiviilõiguslikuks riigiks, kuigi riigi kõrgema astme kohtu -kassatsioonikohtu otsused on esimese kohtu ja apellatsioonikohtu eesõigused ja kohustuslikud. Vabariigi majanduskeskkonda reguleerivate õigusaktide hulgas tuleb nimetada järgmist: Euroopa inimõiguste konventsioon, Armeeni Vabariigi (RA – *Republic of Armenia*) põhiseadus, tsiviilseadustik, RA seadusega piiratud vastutusega äriühingute kohta, RA aktsiaseltside seadus, juriidiliste isikute riikliku registreerimise seadus ja juriidiliste isikute, asutuste ja üksikettevõtjate eraldatud allüksuste riiklik register, töökoodeks, RA maksuseadus, RA välisinvesteeringute seadus ja RA seadus, mis käsitleb vara õiguste riiklikku registreerimist (Enterprise Incubator Foundation ... 2017).

### **2.6.2. Majanduskeskkond**

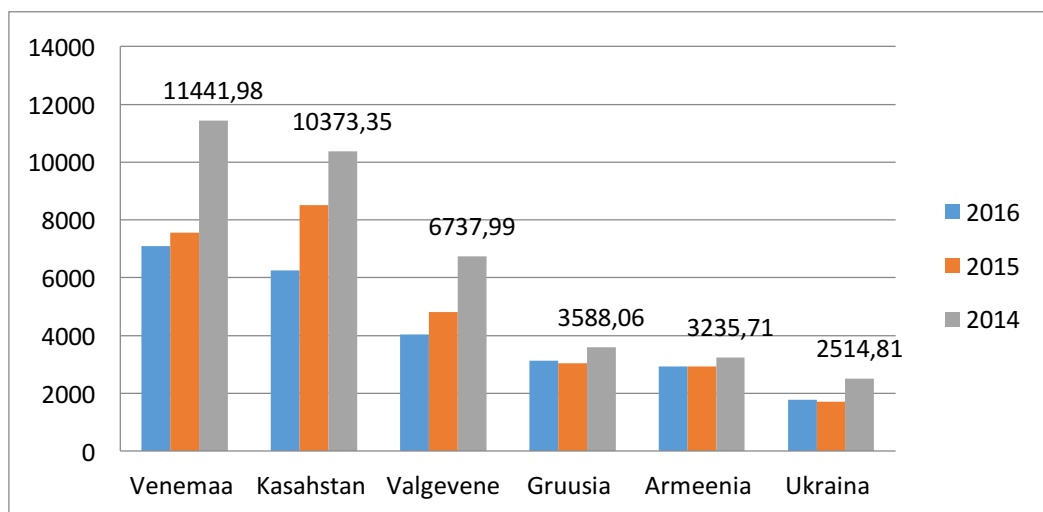
Armeenia majandus tugineb suuresti välismaal asuvate armeenlaste investeeringutele ja toetusele. Enne iseseisvumist oli Armeenia majanduses suur hulk erinevaid tööstusharusid: keemiatööstus, elektroonika, masinatööstus, toidu töötlemine, sünteetilise kummi ja tekstiili tootmine ning sõltus suuresti välistest vahenditest. Vabariik oli välja töötanud tänapäevase tööstussektori, tarnides masintööstuses, tekstiilmaterjalides ja muudes tööstuskaupades naaberriikides tooraine ja energia eest. Armeenia kaevandused toodavad vaske, tsinki, kulda ja pliid. Enamikku energiat toodetakse Venemaalt imporditud kütusest, sealhulgas gaasi ja tuumakütusest (ühe tuumaelektrijaama jaoks), peamiseks kodumaiseks energiaallikaks on hüdroelektrienergia. Süsi, gaasi ja nafta väikesed hoidlad on olemas, kuid pole veel korralikult välja töötatud. Nagu ka teised endise Nõukogude Liidu uued iseseisvad riigid, kannatab



Armeenia majandus tsentraalselt planeeritud majanduse pärandist ja endise Nõukogude kaubandusmudelite lagunemisest tekkinud tagajärgede käes (Marker Research Reports ... 2018).

Armeenia Vabariigi välismajanduskoostöö on loodud ja seda rakendatakse liberaalsetes põhimõtetes. Välismajanduskoostöö peamised suunad on: Armeenia Vabariigi integreerimine maailmamajandusse, ekspordi stimuleerimine, investeringute kaasamine, välismajandusliku tegevuse arenguks soodsate tingimuste loomine, välismajandusliku tegevuse efektiivsust suurendavate infrastruktuuride arendamine jne. (Armeenia Välisministeerium ... 2018).

Joonisel 11 on toodud võrdlus SKP (sisemajanduse kogutoodang) elaniku kohta Ida-Euroopa riikides, kus ettevõtte tegutseb ja plaanib tegutseda.

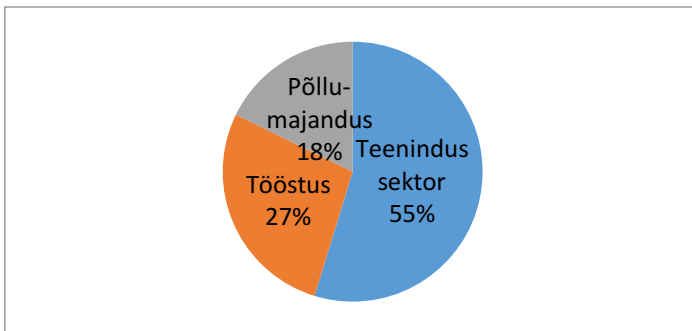


Joonis 11. SKP elaniku kohta  
Allikas: Worldbank 2017; autori koostatud

Viimaste aastate jooksul on Armeenia SKP elaniku kohta olnud stabiilsel tasemel, aastal 2016 oli see näitaja 3 235,71. Armeenia on Gruusiaga väga sarnaste näitajatega. Kuna ettevõtte tooteid kasutakse sellistes sektorites nagu tööstus, põllumajandus, metsandus, kaevandu ja ehitus, siis põhjaliku ülevaate saamiseks on välja toodud Armeenia SKP sektorite lõikes. Joonisel 11 on näidanud Armeenia sisemajanduse kogutoodangu jaotumine majandussektorite lõikes aastal 2016.

Statistika portaali (Statista ... 2018) andmetel on majandussektorite jaotumine lähtuvalt 2016. aasta sisemajanduse kogutoodangust järgnev: põllumajandus moodustas Armeenia SKP-st ligikaudu 17,77%, tööstus 27,49% ja teenindussektor 54,74%. Hydroscandi kontekstis on SKP

näitaja sektorite lõikes väga oluline, kuna ettevõtte tooteid kasutakse eelkõige põllumajanduses ja tööstuses (Statista ... 2018).

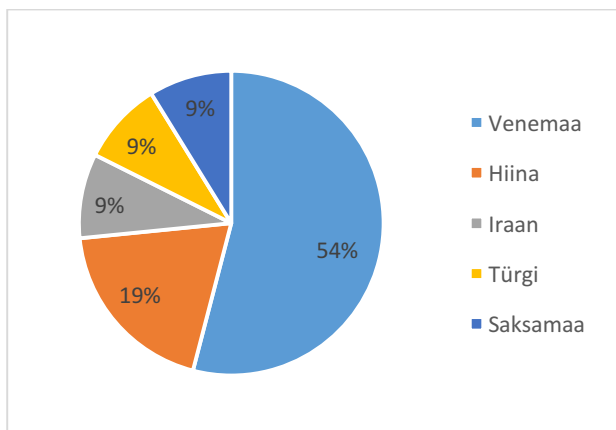


Joonis 11. Armeenia SKP jaotumine majandussektorite lõikes aastal 2016  
Allikas: autori koostatud Statista 2018. aasta andmete põhjal

Armeenia majandusvabaduse indeks on 2018. aastal 68,7 ja sellega on riik on Euroopa piirkonna 44 riigi seas 20. kohal. Indeksi tulemus on veidi madalam kui piirkondlik norm, kuid see on tunduvalt kõrgem kui maailma keskmine (Index Of Economic Freedom ... 2017).

Armeenia on geograafiliselt isoleeritud, kitsa ekspordibaasiga ja olulistest ärisektorites esinevad ulatuslikud monopolid. Globaalsete tooraineturgede halvenemine ja Venemaa majandusprobleemide suurenemine on muutnud riigi majanduse eriti haavatavaks. Vaatamata sellele on tagasihoidlik mitmekesistamine toonud kaasa suurema majanduse dünaamilisuse ning tänu kümne aastasele tugevale majanduskasvule on vähenenud vaesus ja suurenenud töötusvaldkonnad. Ärimenetluste laialdane lihtsustamine on suurendanud regulatiivset tõhusust (Index Of Economic Freedom ... 2017). Armeenia sõltub suurem määral Venemaalt kaubandusest ja valitsuse toetusest, kuna enamik Armeenia peamisi infrastruktuure on Venemaa omanduses ja/või majanduses, seda esineb eriti energeetikasektoris. Venemaal töötavate väljarändajate rahaülekanded on ligikaudu 12-14% SKPst. Armeenia ühines Venemaa juhitud Euraasia majandusliiduga 2015. aasta jaanuaris, kuid on endiselt huvitatud tihedamatest sidemetest Euroopa Liiduga (EL), allkirjastades 2017. aasta novembris ELiga sõlmitud laiaulatusliku ja tõhustatud partnerluslepingu (CIA ... 2017).

Import Armeeniasse aastal 2017 oli 3,361 miljardit dollarit. Armeenia impordi põhitooted on maagaas, nafta, tubakatooted, toiduained, teemandid, farmaatsiatooted, autod. Peamised partnerriigid ja protsentuaalne osalus on tuvastatud joonisel 12 (CIA ... 2017).



Joonis 12. Armeenia põhi ekspordi partnerid 2016 aastal  
Allikas: autori koostatud CIA 2017. aasta andmete põhjal

Armeenia majandusele on kaubavahetus oluline, ekspordi ja impordi koguväärtus on 76 protsenti SKTst. Mitte tariifsed (*non tariff*) barjäärid takistavad kaubandust. Üldiselt ei takista valitsuse poliitika märkimisväärselt välisinvesteeringuid. Finantssektor, kus domineerivad pangad, areneb. Suhteliselt väike ja killustatud pangandussektor on suhteliselt hästi kapitaliseeritud ja välisriikide konkurentsile avatud (Index Of Economic Freedom ... 2017).

Armeenia dram on Armeenia Vabariigi ametlik rahaühik. Rahvusvahelistel finantsturgudel on valuuta tuntud kui AMD. Armeenia rahvusvaluuta on tänaseks üsna stabiilne, hoolimata asjaolust, et Armeenia valuutal oli palju kõikumist (Arka ... 2018).

Armeenia riiklik statistikaamet teatab sellest, et 2017. aastal oli Armeenias töötute arv 218,9 tuhat inimest ja aasta varem, aastal 2016 töötute arve oli 220,2 tuhat inimest. Statistika järgi on vabariigis 116,7 tuhat töötut meest ja 102,2 tuhat töötut naist. Armeenias tööjõuressurs 2017 aastal oli 2021,4 tuhat inimest (kasv 0,49%) ja majanduslikult aktiivne rahvastik 1230,8 tuhat inimest (kasv 0,36%). Seega oli töötuse määr riigis 17,7%, linnades oli töötuse määr 25,1%, külades 7,7% (Arka ... 2018).

Armeenia reguleeriv süsteem ei ole läbipaistev. Paljusid majandussektoreid kontrollivad valitsussektori ettevõtjad, kelle lojaalsust premeeritakse turgu valitseva seisundiga. Töötus on kõrge, kuid kutseoskustega töötajad on turul puudu (Index Of Economic Freedom ... 2017).

Armeenia ja välisriikide organisatsioonidel, kes tegelevad Armeenias alaliste esindustega, on kohustus maksta tulumaksu (Invest In Armenia ... 2017). Isiku tulumaksu maksimaalne määr on 26 protsenti ja ettevõtte maksimaalne tulumaksumäär on 20 protsenti. Muud maksud sisaldavad

lisandväärtust ja aktsiisi. Üldine maksukoormus on 21,3 protsenti kogu sissetulekust. Viimase kolme aasta jooksul on valitsemissektori kulutused moodustanud 25,8 protsenti SKPst ja eelarvepuudujääk on keskmiselt 4,1 protsenti SKPst. Valitsemissektori võlg vastab 51,8 protsendile SKPst (Ibid).

### **2.6.3. Sotsiaalne-kultuuriline keskkond**

Armeenia on unikaalne, mitmeparteiline ja demokraatlik rahvusriik, millel on vana kultuuripärand. Praegu säilitab Armeenia häid suhteid peaaegu kõigi maailma riikidega, kusjuures kaks peamist erandit on selle lähinaabrid - Türgi ja Aserbaidžaan. Nõukogude Liidu viimastel aastatel oli armeenlaste ja aserbaidžaanlaste vahel pingeline olukord. Armeenia inimõigused on paremad kui enamikes endistes Nõukogude Liidu vabariikides ning on jõudnud majanduslikele, sotsiaalsetele ja kultuurilistele kriteeriumidele lähemale (Marker Research Reports ... 2017).

Armeenia elanikkond on 3 045 191 inimest, põhilised etnilise grupid on Armeenlased (98,1%), Yezidi (Kurd) - 1,1% ja muud grupid 0,8%. Suurem osa rahvastikust kasutab esimesena keelena Armeenia keelt (97%), esineb veel Yezidi keel (1%) ja muud keeled moodustavad 2%.

Enamik etniliselt homogeenise Armeenia rahvastikust räägib armeenia keelt kui emakeelt. Armeenia põhiseaduse kohaselt on Armeenia keel ametlik keel. Seda keelt kasutatakse koolides kogu riigis. Seda kasutavad ka laialdaselt riigi valitsus ja meedia. Ligi 70% Armeenia elanikkonnast omab vene keelt põhiteadmisi. Vene keel, mida tutvustab Venemaa valitsus on laialt levinud kogu riigis. Vene keelsed ajalehed ja telekanalid on rahva hulgas väga populaarsed. Armeenias on võõrkeelte hulgas populaarne inglise keel. Armeeni elanikkonnast on umbes 40% inglise keele põhiteadmised. Siiski on ainult 4% keeleoskus kõrgemal tasemel kui 24% elanikkonnast, kellel on arenenud vene keele oskus. Inglise keelekasutus sai populaarseks alates Armeenia iseseisvusest 1991. aastal. Armeenia elanikkond edendas ja tunnustas haridust inglise keeles.

Võõrkeeled Armeenias:

prantsuse kui teise keele (10 106 kõnelejat, sealhulgas 10 056 etnilist armeenlast);

saksa keel teise keelena (6 342 kõnelejat, sealhulgas 61210 armeenlast);

pärsia kui teise keele (4 396 kõnelejat, sealhulgas 4352 etnilist armeenlast);

teised võõrkeeled teise keelena (29430 kõnelejat, sealhulgas 25 899 armeenia rahvust).

(Worldatlas ... 2017)

Armeenia ärietikett erinen Euroopa omast. Eurooplased on rohkem tagasihoidlikumad, Armeenlased on külalislahked. Tavaline anda kingitusi ja külastada ajaloolisi kohti. Armeenlased, kes ei tunne lääne äride norme, võivad vaadata tavapärase Armeenia külalislahkuse keeldumist, nagu pikad õhtusöögid või kogu päeva väljasõit, kui lugupidamatust (Armenia Country Commercial Guide ...2017).

Naistel ja meestel on võrdne juurdepääs kõikidele majandussektoritele. Tööhõive osas on naiste osalus tööjõus suurel määral. Samuti on olemas võrdne töötasu võrdväärse töö eest. Kuid siiski rohkem naisi töötab madalama tasuga töökohtadel. Selle tulemusena moodustab naiste keskmine palk kaks kolmandikku meeste palkadest. Naiste peamised töövaldkonnad on hariduse ja tervishoiu valdkonnas (Worldatlas ... 2017).

Armeenia on rõhutanud vaba juurdepääsu haridusele. Esimeses vabariigis (1918-1920) algas kirjaoskamatusse likvideerimisega seotud riiklik poliitika, mis jätkus Nõukogude ajal, mille tulemuseks oli kirjaoskuse tase ligikaudu 100 protsenti. Naised saavad kõigil haridusastmetel võrdseid õigusi. 1992. aastal loodi eraõiguslik kõrgharidussüsteem. Kuigi soo alusel diskrimineerimist ei esine siis on mõned valdkonnad, mida nimetatakse “naiste” valdkonnaks. Tervishoiuvaldkonna õpilastest on 90 protsenti naised. Kunsti ja hariduse valdkonnas moodustavad naised 78 protsenti üliõpilastest, majanduses on see 44,7 protsenti, põllumajanduses 41 protsenti ning tööstuses, transpordis ja kommunikatsioonis 40 protsenti (Ibid). Välja arvatud mõned ülikoolid, on praegune haridussüsteem valdavalt endise Nõukogude Liidu pärand. Armeenia iseseisvuse järel toimus riigi tööjõu nõudluse drastiline muutus, mis omakorda põhjustas mitmete erialade kadumise ja teiste tekkimise. Mitmed Armeenia ülikoolid on juba üle kandnud kaheastmelise haridussüsteemi, mis pakub nii bakalaureuse- kui ka magistriõppeprogramme. Kuid Nõukogude Liidust pärinev viieaastane süsteem on endiselt mõnes ülikoolis toimiv. Mitmed ülikoolid annavad magistri- ja doktorikraadi. Haridussektori põhiküsimus on piisava rahastamise puudumine, kuna õppemaksud ja riiklikud toetused ei ole enamiku ülikoolide jaoks piisavad ja erasektori osalemine haridusprogrammide rahastamises ei ole piisav. Kuna Armeenia keskmise üliõpilase jaoks on õppetasu endiselt liiga kõrge, ei ole enamiku ülikoolide jaoks arvestatav võimalus neid tasusid suurendada. Ülikoolide arengu täiendavad takistused hõlmavad õpikute ja erialakirjanduse puudumist, erasektoriga tehtava koostööga kaasnevaid raskusi ja väljakutseid, mis on seotud vanade teaduskonna asemele uute spetsialistide värbamisega. Lisaks on mõnedel ülikoolidel endiselt probleeme ebapiisava juurdepääsuga arvutitele ja internetile (Enterprise Incubator Foundation ... 2017).

#### 2.6.4. Tehnoloogiline keskkond

Armeenia on säilitanud oma konkurentsieelise kui tehnoloogia arendamisega tuntud keskus - tarkvaraarenduse, tööstusliku arvuti, elektroonika ja pooljuhtide tootmisel. Armeenia majanduses on see sektor konkurentsivõimelise tööjõu, SKP osakaalu, ettevõtete arvu pideva kasvu ja kogukäibe tõttu märkimisväärne. Armeenia riikliku statistikaameti andmetel kasvas info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektor 2016. aastal vaid 0,2%. Kuid infotehnoloogia (IT) tööstus kasvas eelmise aastaga võrreldes 38,2%. Ettevõtlusinkubaatori fondi (EIF) 2015 aruande andmetel tegutseb Armeenias umbes 450 info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtet, kelle keskmine aastane kasvumäär on 10%. Enamik neist, umbes 88% nendest ettevõtetest on Jerevanil põhinev. Aastal 2015 loodi 70 uut ettevõtet, luues ligi 400 uut töökohta. Armeenia IKT ettevõtted on spetsialiseerunud varjatud tarkvaraarendusele ja pooljuhtdisainile, kohandatud tarkvarale ja allhangetele, finantstarkvara, multimeedia, veebidisaini, infosüsteemide ja süsteemide integreerimisele. Armeenia on märkimisväärselt saavutanud pooljuhtdisaini, mis on registreeritud intellektuaalomandina. Armeenias tegutseb umbes 162 välisomandusega ettevõtet, moodustades umbes 36% kogu tööstusharudest. Ameerika ettevõtted moodustavad enamuse Armeenias tegutsevatest välismaistest ettevõtetest (44%). Euroopa ettevõtted või Euroopa aktsiaettevõtted moodustavad 35% välisomanduses olevatest ettevõtetest. Tööjõud on Armeenia IKT sektori üks kõige olulisemaid konkurentsieeliseid. Armeenia IT-spetsialistide suhteliselt madal hind ja tootlikkuse kõrge tase muudavad Armeeni välisinvestorite jaoks atraktiivseks. Aastal 2015 kasvas IT-sektoris töötava tööjõu osakaal umbes 10%, ulatudes 12 685 inimesele, mis moodustab Armeenias ligikaudu 2,3% kogu tööhõivest. Tehniliste spetsialistide arv, nagu tarkvarainsenerid, analüütikud, arendajad, IT-projektide juhid ja teised, jõudis 10 250-ni. Kokku, sealhulgas tugitöötajad, on sektori tööhõive saavutanud umbes 15 000 inimest. Info- ja sidetehnoloogia sektor loob aastas tehnilistele spetsialistidele kuni 1 700 töökohta. Kuid Armeenia ülikoolid lõpetavad igal aastal 2000 IT-i ja kõrgtehnoloogilist spetsialisti (Armenia Country Commercial Guide ... 2017).

Aastal 2014 võttis Armeenia valitsus vastu seaduseelnõu, mis näeb ette uutele IT-ettevõtetele maksusoodustused kuni 2020. aastani. Eelnõu annab hiljuti loodud IT-ettevõtetele 10 protsendilise tulumaksu katkestuse ja vabastab nad kasumimaksust. Neid stiimuleid pakutakse uutele ettevõtetele, kus on vähem kui 15 töötajat ja kes on tegutsenud vähem kui kolm aastat. Individuaalsete ettevõtjate käivitamine on täielikult tulumaksust vabastatud. Viiekohaline

sertifitseerimisasutus määrab kindlaks maksusoodustused Armeenia on soodne riik otseinvesteeringuteks ITsse (Ibid).

Armeenia valitsus on aktiivselt toetanud Armeenia kasvavat IT-tööstust. Maailmapanga toetusel asutas majandusministeerium ettevõtlusinkubaatori fondi (EIF) Armeenia IT-ettevõtete konkurentsivõime parandamiseks ülemaailmsel turul ning Armeenia ettevõtete toetamiseks investorite ligimeelitamisel (Ibid). Armeenia valitsuse uueks IKT arengustrateegia üheks eesmärgiks e-ühiskonna moodustamine Armeenia arvutikasutuse ja internetiühenduse olulise laiendamise eesmärgil. Selle eesmärgi saavutamiseks käivitati programm "Arvuti kõigile", mis pidi täitma järgnevad eesmärgid: arvutite taskukohasus ja kättesaadavus elanikele, suurendama oskuslike arvuti riistvara ja tarkvara kasutajate osakaalu; parandama interneti ligipääsu ja sellega propageerima e-teenuste kasutamist ning vähendama mitte-litsentseeritud tarkvara levitamist (Ibid).

Programmi rakendasid Armeenia Vabariigi majandusministeerium ja EIF, rahvusvahelised ja kohalikud IKT ettevõtted, pangad ja muud partnerid (Enterprise Incubator Foundation ... 2017). E-valitsemine: see platvorm võimaldab kõikide vahendite ja ressursside ühendamise süsteemi ning pakub teavet riigiasutuste pakutavate elektroonilise haldamise teenuste kohta. Lisaks erinevatele kasulikele võimalustele võimaldab see veebisait maksuaruannete elektroonilist esitamist kõikidele äriettevõtjatele, sealhulgas IT-sektori osalejatele. Nüüd saab elektrooniliste maksude esitamise süsteemi kaudu esitada 38 maksuaruannet ja pidevalt lisatakse uut tüüpi aruandeid. See ressurss sisaldab mitmeid täiendavaid süsteeme, näiteks riigimaksud, riigi kinnisvarakatastrit, organisatsioonide elektroonilist registrit, õiguslikke andmebaase, veebilehekülgi, elektroonilise allkirja ja elektrooniliste viisade ametlikku kodulehekülgi (Ibid.).

Ettevõtte käivitamine on alates 2011. aastast muutunud lihtsamaks, kuna sellest ajast alates töötab [www.e-register.am](http://www.e-register.am) koduleht. See platvorm on muutnud juriidiliste isikute riikliku registriteenuse elektrooniliselt kättesaadavaks. Süsteem võimaldab kasutajal registreerida juriidiline isik (füüsilisest isikust ettevõtjad registreeritakse füüsilises asutuses) mõne minuti jooksul, vähendades märkimisväärselt varasemat ajakulu. Koduleht on inglise ja vene keeles ning see võimalus muudab Armeenia ettevõtted välisinvestoritele kättesaadavaks ja läbipaistvaks. Varasemalt nõudis ettevõtte registreerimine kuue erineva riigiasutuse külastamist. (Ibid).

## 2.7. Konkurentide analüüs

Armeenias küll puudub väga suur tööstus, aga piirkonnana ta on väga oluline. Riigil on väga hea turupotentsiaal, kuna antud turul ei ole vastava toote ja teenuse kõrgetasemelisi pakkujaid (Intervjuu juhtkonnaga, 2018). Selle all on mõeldud, et Armeenia turul ei tegutse veel ühtegi Hydroscandi suurematest konkurentides, kellega ettevõtte on tihe konkureerimine Euroopa turgudel ja kes suudaks pakkuda klientidele nii tooteid kui ka täiendust hüdraulika valdkonnas. Globaalselt konkureerib Hydroscand eelkõige Ameerika firmadega, kellest kõige tuntumad nimed on Parker ja Eaton. Hydroscandil ka tugev Euroopa konkurent, kelleks on HansaFlex ja erinevatel turgudel on erinevaid väiksemaid pakkujaid (Ibid).

Ei saa öelda, et konkurentsi ei oleks kuna konkurents on igal pool aga ettevõtte peab sellega sobituma ja leidma oma parimad tugevused ja kompetentsi, et olla edukas (Intervjuu juhtkonnaga, 2018). Vastavalt suurimate konkurentide avalikele andmetele (Parkeri ja Eaton kodulehekülge) ei tegutse kumbki nendest ettevõtetest Armeenia turul. See olukord pakub suurt võimalust Hydroscandile saavuta selles riigis liidri positsiooni. Ettevõtte arenguplaan näeb ette oma peakontori asutamist ja sealt edasi arendada müügivõrku edasi erinevatesse piirkondades, eelkõige sinna, kus on suurem ja kõrgendatud kliendihuvi.

Parkeri kõike lähemad esindused Armeeniale asuvad Türgis ja Aserbaidžaanis (Parker 2018). Vastavalt tehtud PEST analüüsi andmetele, mis on tehtud peatükis 2.6, võib öelda, et hetkeolukorras ei saa Parkerit arvestada konkurendina Armeenia turul. Esmane põhjus on see, et Armeenia ja Azerbaidžaanis poliitilised suhted on väga pingelised, ja väiksema tõenäosusega hakkavad Armeenia kliendid ostma hüdraulika tooteid Aserbaidžaanist, kui neil avaneb võimalus osta vajaminevaid kaupu enda riigist. Türgis oleva Parkeri esindusest ostetavate kaupadega esinevad lisakohustused kuna Türgi ei ole Euraasia liidu liige ja see tähendab, et ostetud tooted tuleb deklareerida ja makse maksta, et neid oleks võimalik tuua Armeeniasse. Teise suurema konkurendi Eatoni kõige lähem Armeeniaga edasimüüja on Akyil Makina Sanayi ve Ticaret ja asub samuti Türgis (Eaton 2018). Nimetatud ettevõtte ei ole Eatoni ametlik esindus vaid koostööpartner, kelle sortiment on kitsam kui ametlikus esinduses ja teiseks tekib järjekordselt vajadus väljast poolt Euraasia liitu ostmisel kauba deklareerimise vajadus.

Ettevõtte HansaFlex ei ole samuti veel Armeenia turul esindatud. Kõige lähemad esindused on Türgis ja Gruusias.



Väiksematest konkurentides võib mainida Ukraina ettevõtte GYDROSILA, kellel on ametlik esindaja Armeenias (Gydrosila 2018). Aga see ettevõtte pakub ainult ühte tüüpi voolikud ja otsikuid, võrreldes selle ettevõtte sortimendiga on Hydroscandi sortiment palju laiem ja mitmekülgsem. Pakutud tooted on valmistatud Ukrainas, mis tähendab, et tooted võivad olla madala hinnaga, aga selle valdkonna (kõrgesurve voolikud ja liitmikud) puhul on oluline eelkõige toote kvaliteet (madalal kvaliteediga kõrgsurve tooted võivad olla eluohtlikud). PEST analüüsi käigus selgus, et Armeenia inimesed üritavad rohkem koostööd teha Euroopa ettevõtetega.

Lisaks võib konkurendiks nimetada ettevõtet ARKOMP, mis on armeenia ettevõtte ja tegeleb ainult voolikute müümisega (Arkomp 2018). See tähendab, et jällegi Hydroscandi sortiment on laiem ja sellel ettevõttel võib olla keeruline Hydroscandiga konkureerida.

Kindlasti on kohalikul turul veel väikeseid ettevõtteid, kes tegutsevad hüdraulika valdkonnas aga neid on vähe või nende teenused ja tooted ei täida piisavalt Armeenia tarbijate nõudmisi.

Eelneva informatsiooni põhjal võib väita et Armeenia turul on hüdraulika valdkonnas madal konkurentsitas, mis kõigi eelduste kohaselt mõjub positiivselt Hydroscandi edukale sisenemisele Armeenia turule.

## **2.8. Järeldused**

Järgnevas peatükis on välja toodud järeldused, mis on saadud teise peatüki andmete analüüsimisel. Vastavalt ettevõtte- ja autori kogemusele Hydroscandi töötajana ning analüüsitud andmete põhjal on võimalik teha ettepanekuid magistritöö raames käsitletud uurimisprobleemide lahendamiseks.

Analüüsitava informatsiooni põhjal selgus, et ettevõtte omab suur potentsiaali uuele turule sisenemiseks. Eelkõige Hydroscandi kaubamärk ja tugev turu positsioon paljudes välisturgudel motiveerib vaadeldavat ettevõtet sisenema uute turgudele. Väiksed ettevõtteid on tihti huvitatud koostööst suure tuntud ettevõttega, mis omakorda lihtsustab uue partneri valimist välisriigis. Teiseks oluliseks faktoriks on see, et rahvusvahelised ettevõtteid, kes juba kasutavad Hydroscandi teenust, nõuavad, et ettevõtte oleks võimeline pakkuma enda tooteid ja teenuseid üle maailma. Paljud suured kliendid kasutavad enda masinatel ja tootmiseliinidel Hydroscandi tooteid ja kui

need ettevõtted rahvusvahelistuvad siis vajavad nad samuti juba kasutusel olevaid tooteid enda välisurgudel. Tihtipeale kohalikud konkurendid ei suuda pakkuda sama kõrgel tasemel toodet mõistliku hinna eest. Samuti on ettevõtte kohustatud arendama enda pakutud toodete ja teenuste kvaliteedi, mille tulemuseks on innovaatilised lahendused hüdraulika valdkonnas. Hetkel ei ole konkurendid võimelised pakkuma Hydroscandiga sarnast toodete, kui ka teenuste sortimenti ja lahendusi ühes kohas. Konkurentide analüüs näitas, et Hydroscandil ei ole Armeenia turul globaalset konkurenti, on olemas väiksemad ettevõtted, kes pakuvad üksikud tooted, kuid nii suurt sortimenti ja teenust ei suuda hetkeseisuga pakkuda ükski ettevõtte Armeenias. See olukord annab Hydroscandile suure võimaluse edukalt siseneda Armeenia turule ja saavutada selles piirkonnas liidri positsiooni ning tulevikus arendada enda müügivõrku edasi.

Armeenia turul esinevad ka ohud. Vastavalt kogutud andmetele, mis olid koondatud PEST analüüsis, on Armeenias kõrge korrupsiooni tase, mis võib tekitada tegevuse alguses raskusi ettevõtte registreerimise protsessis ja tulevastes tööprotsessides. Vastavalt ettevõtte varasemale kogemusele võivad korrumppeerunud riigiasutuste ametnikud takistada ettevõtte tööd. Üheks näiteks võiks tuua tolliametnikud, kes võivad tahtlikud hoida kaupa tollis kinni või nõuda lisadokumente. See võib raskendada algfaasi protsesse.

Tänu ettevõtte töötajate aastate pikkusele kogemusele Euraasia liidu riikidega on võimalikud nõuded ja piirangud juba tuttavad. Oma tegutsemise ajal on ettevõtte kokku puutunud korrumppeerunud ametnikega, mis tähendab, et ettevõtte töötajatel on kogemus, kuidas sellistest olukordades käituda. Ettevõtte peab olema valmis, et alguses võib tekkida nõudlus vormistada lisadokumente või esitada sertifikaate või tootekirjeldusi saadetavast kaubast.

Vastavalt Armeenia tolliasutuse ametlikule informatsioonile, peab toll jälgima ettekirjutatud eeskirju ja tavasid. Armeenias on vastuvõetud riigi korrupsioonivastane strateegia, mis küll tänaseks päevaks ei ole andnud soovitud tulemust aga kui riik tõestab ja on oma ametkondade kontrollis järjepidev, on olemas on tõenäosus, et tulevikus muutub olukord paremaks ja reguleeritumaks.

Välisettevõtted võivad Armeenias tegutseda samadel tingimustel nagu kohaliku. Riigi piiranguid välisettevõtetele ei ole ja tuleb jälgida kohalikke traditsioone ja seadused.

Hydroscand näeb, et arenevatel turgudel on kõrgem potentsiaal, kui arenenud turgudel. Samuti võib Hydroscand neid turge, kus tootmise ja põllumajanduse sektorid protsentuaalselt katavad

suurema osa riiki tegevusvaldkondadest. Arenenud turgudel on tihtipeale juba kõrgel tasemel tehnoloogia ja teenindussektorid, kuid arenevatel just põllumajandus ja tootmissektorid. See tähendab, et arenenud turgudel võib Hydroscand oma tooteid pakkuda protsentuaalselt väiksemale kliendigrupile. Arenevas riigis vastupidiselt hoopis suuremale kliendigrupile. Hydroscandi pakutavate toodete põhivaldkonnad on metsandus, põllumajandus, tööstus, ehitus ja kaevandus. Armeenia on areneva majandusega riik, kus põllumajandus ja tööstussektorid moodustavad 45% kogu SKPst. See annab Hydroscandile suurema platsi enda toodete ja teenuste realiseerimiseks.

Armeenia on huvitatud sidemete tihendamisest ELiga ja seda näitab sõlmitud partnerlusleping EL ja Armeenia vahel. Vaadates SKP elaniku kohta võib öelda, et viimaste aastate jooksul on Armeenia majandus ja valuuta olnud stabiilsel tasemel. Oluline on ära märkida asjaolu, et kui Armeenia majandus sõltub suurel määral Venemaast siis Venemaa majanduse viimaste aastate kõikumised ei ole suurem määral Armeenia majandusele ja valuutale mõju avaldanud.

Armeenias on suur tööstus, mis on Hydroscandi jaoks suureks plussiks, kuna ettevõtte põhikliendid on firmad, mitte eraisikud ja töötus ei saa kriitiliselt mõjutada ettevõtte tegevust. Samal ajal kui riigis on suur tööstus, siis ettevõttele on lihtsam leida initsiatiivikaid ja töökaid töötajaid, kes on nõus panustama ettevõtte arengusse.

Suureks miinuseks on see, et paljusid majandussektoreid kontrollivad valitsussektori ettevõtjad, kes nõuavad ebaseaduslikku premeerimist. Kuna Hydroscand Grupi poliitika nõuab, et äritegevus peab olema läbipaistev ja aus siis võivad tekkida raskused igapäevastes tööprotsessides.

Armeenia inimesed on palju temperamentsemad kui Eesti inimesed, samuti on nad väga töökad ja abivalmid. Armeenia ärietikett erineb paljuski Euroopast. Armeenlased ei eralda, nii nagu eurooplased, äri- ja pereelu vaid võivad kutsuda koostööpartnereid koju perekonna õhtusöögile või koos veeta aega kontorist väljast, mis on Euroopa inimeste jaoks harjumatu. Suurem osa armeenia inimesi oskab inglise ja vene keelt, mis omab suur tähtsust igapäevases töös. Riigi keel on armeenia keel, mis tähendab, et kõik dokumentatsioon peab olema Armeenia keeles.

Suureks takistuseks võib olla Armeenia geograafiline kaugus Eestist, mis tähendab, et logistilised kulud võivad olla kõrged või võib esineda probleemi, et sobiva veokorraldaja leidmine on ajakulukas. Eestis ei ole nii lihtne leida transpordiettevõtet, kes oleks võimeline

vedama saadeti Kaukaasia piirkonda lühikese aja jooksul ja mõistliku hinna eest, nii et transpordi hind ei mõjutaks väga tugevalt kauba omahinda.

Suureks Armeenia eeliseks on nende tehnoloogiline areng. Armeenia toetatakse infotehnoloogia sektorit riiklikul tasemel. Armeenias on Eestiga sarnased riigi- ja kodanikuportaalid, kus saab internetis teha vajalikud tehingud. Ettevõtte portaali kaudu on võimalik ettevõtet registreerida ja esitada aruandeid, see võimaldab teostada igapäevaseid tehinguid ja tegevusi kaudselt, ilma bürokraatliku protseduurita ja suure ajasäästuga. Internetiteenused võimaldavad vältida korrupsiooni kuna dokumendid esitakse automaatselt läbi e-keskkonna ja see tagab süsteemi suurema läbipaistvuse.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli vaadata läbi teoreetilised aspektid, mis on seotud uuele turule sisenemisega. Läbi teoreetiliste teadmiste ja ettevõtte praktilistele kogemusele lähtudes kaaluda ettevõtte potentsiaali uuele turule sisenemiseks ning leida parim sisenemisviis Armeenia turule. Oluline oli kaaluda ja mõista ettevõtte potentsiaali uuel turul.

Magistritöö uurimisprobleem tulenes asjaolust, et lähtuvalt ettevõtte laienemise tulevikuplaanidest oli vajalik omandada põhjalikud teadmised potentsiaalsest Armeenia turust. Uurimisprobleemist lähtudes täideti järgnevad uurimisülesanded:

- intervjuu juhtkonnaga, mille käigus selgitati välja ettevõtte tuleviku eesmärgid ja motiivid, mis on seotud tegevuse laiendamisega ja uuele turule sisenemisega;
- ettevõtte hetkeolukorra ja SWOT analüüsi käigus laienemise potentsiaali analüüsimine;
- PEST analüüsi käigus Armeenia turgu uurimine;
- leida ettevõttele parim sisenemisviis Armeenia turule.

Magistritöö raames anti teoreetiline ülevaade ettevõtte laienemise strateegiast ja kõige laialdasemalt levinud rahvusvahelistumise paralleelsetest vaadetest: astmeline rahvusvahelistumine ja globaalselt sündinud ettevõtte mudel. Järgnevalt kirjeldati tähtsamaid aspekte ettevõtte valmidusest sisenemiseks uuele turule ja järjestati peamised soovituslikud etapid turu laienemise strateegia koostamiseks. Kirjeldati uuele turule sisenemisega seotud motiive ja eesmärke ning erinevaid sisenemisviise, nende plusse ja miinuseid. Samuti oli oluline arvestada võimalike riskidega, mis on seotud uuele turule sisenemisega.

Uurimistöös tutvustati ettevõtet Hydroscand AS ja tema tegevus nii rahvusvahelistel turgudel, kui ka Eesti turul. Kasutades hetkeolukorra ja SWOT analüüsi uuriti ettevõtte potentsiaali uuele turule sisenemiseks. PEST analüüsi käigus analüüsiti Armeenia turgu ja koostati konkurentide analüüsi, seejärel moodustati järeldused ja ettepanekud, mis on sobilukud just ettevõttele Hydroscand AS.

Magistritöös püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodid, mille abil koguti vajalikud andmed intervjuu ja dokumentide vaatluse käigus. Esmased andmed koguti ekspertintervjuu käigus. Sekundaarandmed koguti ettevõtte sisedokumentide vaatluse käigus. Peale põhjalikku dokumentide vaatlust, andmete kogumist ja autori isiklikest töökogemustest lähtudes koostati ettevõtte analüüs, kus on kirjeldati hetkeolukord Eesti turul ja välisturgudel. Koostatud analüüsidest tuvastati ettevõtte võimalused ja potentsiaalsed probleemid, mis võivad avalduda rahvusvahelisel areenil tegutsedes.

Metoodikana kvalitatiivsete andmete kogumiseks kasutati intervjuud juhtkonnaga, dokumentide analüüsi ja internetist olevate allikatest pärinevad informatsiooni analüüsi. Lõputöö käigus analüüsiti andmeid ja tehti järeldusi ettevõtte perspektiividest Armeenia turul ja oodatavatest tulemustest. Uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks koondati informatsioon kogutud PEST ja SFAS analüüside põhjal.

Lõppu töö raames leiti vastavalt käsitletud teoreetilisele informatsioonile, ettevõtte analüüsitud andmetele ja läbi viidud ekspert intervjuudele ettevõtte juhtkonnaga parim meetod püstitatud uurimisprobleemi lahendamiseks. Uurimistulemused näitasid, et Armeenia turul on hüdraulika valdkonnas tegutsemisel suur potentsiaal. Esimeseks põhjuseks on see, et antud turul ei ole suuri konkurente Hydroscandi jaoks ja see olukord võimaldab ettevõttel saavutada enda eesmärki, et saavutada turuliidri positsioon Armeenia hüdraulika turul. Intervjuudest selgus, et põhiline motiiv, mis tõukab Hydroscandi sisenema Armeenia turule on suurte klientide nõudlus selles piirkonnas.

Armeenia turul on riigi SKPst suur osakaal põllumajandus- ja tööstussektoritel ning just nendes sektorite kasutakse kõige enam analüüsitud ettevõtte tooteid. Samuti on suureks eeliseks asjaolu, et käesoleval hetkel tegutseb ettevõtte juba Armeenia turu läheduses ning ettevõttel on suur kogemus selles piirkonnas töötamisega. Armeenia on Euraasia tolliliidu liige, mis tähendab, et kõik tollieeskirjad on reguleeritud selle organisatsiooni poolt.

Magistritöö järeldused on kokkuvõtvalt järgnevad:

- Hydroscandil on hea võimalus edukalt siseneda Armeenia turule, saavutada selles piirkonnas liidri positsioon ja enda võrgustikku laiendada. Hydroscand näeb, et arenevatel turgudel on kõrgem potentsiaal, kui arenenud turgudel. Ettevõtte kaubamärk ja tugev turupositsioon paljudel välisturgudel motiveerib ettevõtet sisenema uutele

turgudele. Lisaks on väiksemad ettevõtted tihti huvitatud koostööst suure tuntud ettevõttega ja see asjaolu lihtsustab uute partnerite leidmist välisriigis.

- Rahvusvahelised ettevõtted, kes juba kasutavad Hydroscandi teenust, avaldavad survet, et ettevõtte oleks võimeline pakkuma enda tooted ja teenuseid globaalselt. Konkurentide analüüs näitas, et Hydroscandil ei ole Armeenia turul tugevat konkurenti, on olemas väiksemad ettevõtted, kes pakuvad üksikud tooted. Kohalikud konkurendid ei ole võimelised pakkuma sama laiaulatuslikku toodete sortimenti, teenuste valikut ning lahendusi.
- Armeenias on kõrge korrupsiooni tase ja see võib tekitada raskusi tegevuse alguses ettevõtte registreerimisel ja tulevastes tööprotsessides. Suureks miinuseks on asjaolu, et paljusid majandussektoreid kontrollivad valitsussektori ettevõtjad, kes nõuavad ebaseaduslikku premeerimist. Uus ettevõtte peab olema valmis, et tegevuse alguses võib tekkida nõudlus vormistada lisadokumente, esitada sertifikaate või seletuskirju pakutavast kaubast. Välisettevõtted võivad Armeenias tegutseda samasugustel tingimustel kui kohalikud ettevõtted kuna riigi poolseid piiranguid ei ole.
- Armeenia on huvitatud sidemete tihendamisest Euroopa Liiduga (EL), seda illustreerib sõlmitud partnerlusleping EL ja Armeenia vahel. Armeenia peab jälgima EL eeskirju ja tavaid. Samuti on Armeenias riigi poolt vastu võetud korrupsioonivastane strateegia.
- Armeenia inimesed on temperamentsemad kui Eesti inimesed, samuti on nad väga töökad ja abivalmid. Armeenia ärietikkett erinev paljuski Euroopa omast. Eesmärkide saavutamiseks tuleb jälgida kohalikke traditsioone ja seaduseid. Armeenias oskab suurem enamus inimesi rääkida inglise ja vene keelt ja see omab suur tähtsust igapäevases töös.
- Suureks takistuseks võib olla Armeenia kaugus Eestist, mis tähendab, et logistilised kulud võivad olla kõrged ja võib esineda probleem, et sobiva veokorraldajate leidmine on ajakulukas.
- Armeenia suureks eeliseks on nende tehnoloogiline areng.

Uurimustulemuste tuginedes on esitatud järgnevad tegevusettepanekud:

- Hydroscand AS peab sisenema Armeenia turule võimalikult kiiresti, kuna hüdraulika valdkonnas on selle turu potentsiaal väga kõrge ja suuremaid konkurente, kes suudaks pakkuda samaväärset toodete ja teenuste sortimenti hetkel turul ei ole.
- Üheks tähtsamaks aspektiks, mis mõjutab edukat sisenemist uuele turule, on tugev juht ja initsiatiiviks meeskond. Tuleb teha valik, kas Hydroscand loob uue filiaali või siseneb

turule kaudse ekspordi kaudu, kasutades müügiesindaja teenust. Analüüsi tulemusel on esimesel etapil kõige mõistlikum sisenemisviis kaadne eksport ametliku müügiesindaja kaudu. Põhjuseks on poliitiline olukord, kõrge korrupsiooni tase, suur kultuuriline erinevus ja riigi füüsiline kaugus. Samuti on tähtis psühholoogiline aspekt, kui ettevõtte siseneb Armeenia turule algfaasis läbi investearingu, siis ettevõtte peab leidma usaldusväärse juhi ja töötajad. Eelnevad kogemused näitavad, et sobiliku juhi leidmine, kes oleks võimeline edendama Hydroscandi uuel turul vastavalt ettevõtte soovidele ja nõuetele, on keeruline. Kui ettevõtte hakkab koos töötama kohaliku ettevõttega, siis tekib võimalus õppida kultuuri ja äriajamise nüansse. Omalt poolt on Hydroscand kohustatud organiseerima uuele partnerile koolitused, hankima tööks vajalikud masinad ja Hydroscandi kaubamärgi reklaammaterjalid. Kui mõlemad koostööpartnerid on kahe aasta möödudes jõudnud positiivsete tulemusteni, on mõeldav alustada läbirääkimisi ühissetevõtte loomiseks ning sellest etapist alates võib planeerida suuremate finantseeringute paigutamist Armeenia turule.

- Uue partneri leidmiseks tasub kõigepealt konsulteerida Gruusia partneritega, kuna Gruusia Hydroscandi klientideks on palju suured Armeenia ettevõtteid, kes on huvitatud võimalikust koostööst.
- Koostöös uue partneriga tuleb teha potentsiaalsete tarbijate ja turunõudluse analüüs, et tuvastada, millist tüüpi tooteid tuleks Armeenia turule tarnida. Esimese aasta möödudes tuleb jälgida müügistatistikat, et paremini formuleerida toodete sortimenti. Esimese tegutsemisaasta toodete sortimendi koostamiseks võib kasutada Gruusia müügistatistikat.
- Logistilise probleemi lahendamiseks, võib leida Eestis tegutseva ettevõtte, kes samuti ekspordib Armeeniasse ja konsolideerida transpordisaadetisi. Selline variant on usaldusväärsem ja kindlam kui kasutada mitu erinevat vedajat. Samuti on reaalseks alternatiiviks teha konsolideeritud saadetisi koos Hydroscand Gruusia kaubaga. Sellist praktikat ei ole varem ettevõttes Hydroscand kasutanud kuid kaugemate riikide saadetiste logistilise protseduuri ühildamine võib anda märkimisväärset säästu logiliste teenuste pealt.
- Armeenia on tehnoloogiliselt arenev riik ja see võimaldab reklaamida ettevõtte tegevust ja tooteid sotsiaalvõrgustike kaudu. Oluline on koostada ettevõtte koduleht ja reklaamida tegevust Hydroscand Gruusia kodulehel.
- Hüdraulika valdkonnas on parimaks kohaks leida kliente ja partnereid eriala messid. Messidel osalemine võimaldab ettevõttel tutvustada enda tooteid ja teenuseid, uusi



projekte ning lahendusi vastavalt sihtgrupile. Võttes arvesse, et Hydroscandil on suur kogemus messidel osalemises, siis see võib tuua väga häid tulemusi just sisenemise algsfaasis.

- Välisriigis on tegevuse alustamisel keerukas avada palju esindusi ja selle lahenduseks on ettevõttel soovitatav erinevates piirkondades töösse rakendada „liikuv pood“. Kui ettevõtte toodete nõudlus hakkab teatud piirkondades kasvama ja uute esinduste loomine võtab aega, siis lahendusena võib komplekteerida konteineri sees asuva „liikuva poe“ (sellist teenust pakub aktiivselt Rootsi Hydroscand). Eelnevalt on oluline potentsiaalseid kliente sellisest võimalusest informeerida. Pood paikneks teatud ajaperioodi ühes kohas ja liiguks sobilikul hetkel edasi teistesse piirkondadesse. Selline tegevus võimaldab hinnata teatud piirkondade turunõudlust ja varustada kõike kliente sõltumata nende asukohast. Vajaliku info õigete sihtgruppideni jõudmiseks nõuab selline lahendus tugevat turunduslahendust.
- Uuel turul tuleb rakendada teenindusbussi teenust, mis võimaldab teeninda kliente nende tööobjektidel.

Armeenia hüdraulikaturg on väga suure potentsiaaliga ja käesolevas magistritöös käsitletud informatsioon tuleb ettevõttele Hydroscand kasuks nende laienemisstrateegia elluviimisel ja sisenemisprotsessis uuele turule.

## **SUMMARY**

### **Title of the work: Hydros cand AS entering the Armenian hydraulics market**

This master thesis focuses on the possibility of Hydros cand AS entering a new foreign market. The analyzed company belongs to the international group Hydros cand, which is the market leader in the field of Scandinavian hydraulics. Currently, the Eastern European and Caucasian markets are serviced and, regarding this, the company sees a potential for expansion, primarily on the Armenian market.

Based on the company's future plans, there is a need to gain a thorough knowledge of the Armenian market and region, and thus find the most suitable way to enter the foreign market. The aim of the research is to analyze the theoretical aspects connected with the entry of the new market. The best entry method can be found through the gained knowledge and the company's practical experience. It is important to consider and understand the company's potential in a new market.

The theoretical part gives an overview of the most common international models of enlargement. The strategy of enlargement has been identified by the Ansoff matrix. The motives and objectives of the enlargement, the possible types of operations and the risks that may arise in the international business will be presented.

A qualitative research method has been used to solve the research problem set up in the Master thesis in order to further analyze the current situation and potential of the company in the new market. An analysis of interviews and documents have been used to collect the research data. A secondary data collection using PEST analysis was used to study the external environment in Armenia.

As a result of the research, the best approach was found taking into account all aspects, and detailed and realistic proposals were made to enter the Armenian market.

The conclusions of the Master's thesis are summarized below as the following:

- Hydros cand has a good opportunity to enter the Armenian market successfully, to become the leader in this region and expand its network. Hydros cand sees that

developing markets have higher potential than developed markets. The company's brand and strong market position in many foreign markets motivate the company to enter new markets. In addition, smaller companies are often interested in co-operating with a well-known company, and this fact facilitates finding new partners in a foreign country.

- International companies already using Hydroscand's service are putting pressure on the company to offer its products and services globally. Competitors' analysis showed that Hydroscand will not have a strong competitor on the Armenian market, there are smaller companies that offer individual products. Local competitors are not able to offer the same broad range of products, choice of services and solutions.
- There is a high level of corruption in Armenia and it can create difficulties at the start of the business registration process and in future work processes. A major disadvantage is the fact that many sectors of the economy are controlled by the government sector companies who demand illegal rewards.
- Armenia is interested in strengthening ties with the European Union (EU), illustrated by the Partnership Agreement between the EU and Armenia. Armenia must monitor EU rules and practices. An anti-corruption strategy has also been adopted by the state in Armenia.
- Armenian people are more temperamental than the Estonians, they are also very hard-working and helpful. The Armenian business label differs in many respects from that of Europe. Local traditions and laws must be followed in order to achieve the goals. In Armenia, the vast majority of people can speak English and Russian and it is of great importance in everyday work.
- A main drawback can be the long distance between Armenia and Estonia, which means that logistics costs may be high and the task to find suitable transport carriers is time consuming.

Based on the data analyzed, the following operational proposals are presented:

- Hydroscand AS have to enter the Armenian market as soon as possible, as in the field of hydraulics, the potential of this market is very high and there are no great competitors on the market currently who can offer the same range of products and services.
- One of the most important aspects that affects successful entry into the new market is a strong leadership and initiative of the team. The company has to make a choice whether Hydroscand will establish a new branch or enter the market through indirect exports

using the service of a sales representative. The result of the analysis indicates that in the first stage the most reasonable way of entering is the indirect export through an official sales representative. The reason for that is the political situation, the high level of corruption, the great cultural difference and the country's physical distance. The psychological aspect is also important; if the company, in the initial stage, enters the Armenian market through an investment, it must find a faithful manager and staff. If the company starts to work together with a local company, it will be possible to learn the nuances of their culture and business. On its part, Hydroscand is obliged to organize training sessions for the new partner, provide necessary equipment for work and Hydroscand brand materials for advertising. If both partners have achieved positive results after two years of cooperation, it is feasible to start negotiations on a joint venture, and from that stage, larger financing could be placed on the Armenian market.

- To solve the logistical problem, Hydroscand can find another Estonian company, which also exports to Armenia and consolidate transport shipments with it. This option is more reliable and confident than using several different carriers. There is also an alternative to make shipments to Armenia consolidated with Hydroscand Georgia merchandise. Such a practice has not previously been used by Hydroscand, but combining logistic procedures for shipments to distant countries can bring significant savings on logical services.
- Armenia is a technologically developing country and it allows to advertise the company's activities and products through social networks. It is important to create a corporate website and advertise the company's business on Hydroscand Georgia website.
- In the field of hydraulics, the best place to find new clients and partners, is the specialized trade fairs. Participation in fairs enables the company to introduce its products and services, new projects and solutions to the target group. The fact, that Hydroscand has a great deal of experience in participating in fairs, can bring very good results in the initial stage of entry.
- At the start of operation it is difficult to open several agencies in a foreign country and the company is recommended to implement a "mobile store" in various regions. If the demand for the products of the company starts to grow in certain regions and the creation of new representative offices still takes time, the solution can be a "mobile store" located inside a container (this service is actively offered by Sweden

Hydroscand). Previously, it's important to inform the potential customers about this opportunity. The store would be located in one place for a certain period of time and move to other areas at the right time. This kind of activity allows to evaluate the market demand of certain regions and provide all the services to customers regardless of their location. The solution, that the necessary information reaches the right target audience, requires strong marketing.

The Armenian hydraulics market is of great potential and Hydroscand can benefit from the information, dealt in this master thesis, carrying out its expansion strategy and entry into the new market.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- About company. (2018). Eaton. Kättesaadav:  
<http://www.eaton.com/us/en-us/company.html>, 16.04.2018
- Arka. (2018). На протяжении 15 лет своего существования армянский драм помогал упрочению армянской государственности. Arka News Agency.  
<http://arka.am/ru/news/analytics/1209>, 04.04.2018
- Armenia – Corruption (2017). Armenia Country Commercial Guide. Kättesaadav:  
<https://www.export.gov/article?id=Armenia-corruption>, 03.04.2018
- Armenia. (2017). Index Of Economic Freedom. Kättesaadav:  
<https://www.heritage.org/index/country/armenia>, 01.04.2018
- Armenia. The World Factbook. (2018) CIA. Central Intelligence Agency. Kättesaadav:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/am.html>, 02.04.2018
- Armenia analysis. (2018). Marker Research Reports. Kättesaadav:  
<https://www.marketresearchreports.com/countries/armenia>, 03.04.2018
- Armenia: Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors from 2006 to 2016. (2018). Statista. Kättesaadav:  
<https://www.statista.com/statistics/440577/armenia-gdp-distribution-across-economic-sectors/>, 26.03.2018
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 113-124.
- Baldauf, A., Cravens, D.W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing*. (3d. ed.). Harlow: Pearson education Limited
- Bonaccorsi, A. (2012). On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605- 635.
- Caves, R.E., Mehra, S.K. (1986). Entry of foreign multinationals into U.S. manufacturing industries. Porter, M.E, Editor, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 449–481.
- Corporate forms of organizations. (2017). Invest In Armenia. Kättesaadav:  
<http://investinarmenia.am/ru/corporate-forms-of-organizations-ru>, 02.04.2018
- Country comparison Armenia vs Estonia. (2018). Country economy. Kättesaadav:  
<https://countryeconomy.com/countries/compare/armenia/estonia>, 03.04.2018
- Customs Service of Republic Armenia. (2017). Kättesaadav:  
<http://www.petekamutner.am/Content.aspx?itn=csCLEAEUCustomsLaw>, 02.04.2018
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. (1995). *International Marketing*. (4th ed.). Florida: Hachette Brace & Company.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Ortiz, M. (2004). *The Export Marketing Imperative*, 2004. Thomson Learning. Kättesaadav:  
[http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324222580\\_1.PDF](http://www.swlearning.com/pdfs/chapter/0324222580_1.PDF), 26.02.2018
- Danielyan, H. (2017). Armenia demokraatia tulemus. Kättesaadav:  
<https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2017/armenia>, 03.04.2018
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*. (1st ed.). Gdansk: Gdańsk University of Technology Publishers.

- Doing Business in Armenia. (2018). Armeenia Välisministeerium.  
<http://www.mfa.am/ru/business/>, 01.04.2018
- EAEU. Eurasian Economic Union. (2018). Kättesaadav:  
<http://www.eaeunion.org/?lang=en#about-info>, 02.04.2018
- EEC. Eurasian Economic Commission (2018). Kättesaadav:  
<http://www.eurasiancommission.org/en/Pages/ses.aspx>, 03.04.2018
- Gouvea, R., Vora, G. (2015). Reassessing Export Diversification Strategies: A Cross-Country Comparison. *Modern Economy*, 6(1), 96-118.
- Herrmann, P., Datta, D.K. (2002). CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551- 569
- Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. (2nd. ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing A Decision-Oriented Approach*. (4nd. ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. Harlow: Pearson education Limited.
- Hydroscand. (2018). Kättesaadav:  
<https://www.hydroscand.com/>, 06.04.2018
- Hydroscand. (2018). Kättesaadav:  
<http://www.hydroscand.ee/>, 06.04.2018
- Hydroscand AS majandusnäitajad. Krediidiraportid. (2018).. Kättesaadav.  
<https://krediidiraportid.ee/hydroscand>, 07.04.2018
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 12-24.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kalvet, T., Karo, E. & Kattel, R. (2010). *Eesti ettevõtete uued võimalused – ärimudelid, avatud innovatsioon ja riigi valikud*. Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
- Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kubičkova, L., Votoupalova, M., & Toulouva, M. (2014) Key motives for internationalizationprocess of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12, 319 – 328
- Lawton, T. C., Doh, J.P. & Rajwani, T. (2014). *Aligning for Advantage: Competitive Strategies for the Political and Social*. UK: Oxford University press.
- Lee, G.K.,Lieberman, M.B. (2010). Acquisition vs. Internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal*, 31(2), 140-158
- Lehtmets, M., Hydroscand AS logistikajuht. Autori intervjuu. Intervjueerija märkmed. Lehmja küla. 27. märts 2018.
- Linder, J., Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 13–18.
- Masso, J., Vahter, P. (2016). *Knowledge Transfer from Multinationals through Labour Mobility: Learning from Export Experience*. University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series, 99, 3-30
- McGrath, J., Bates, B. (2016). *Suurte juhtimisteeooriate väike käsiraamat : 89 maailma parimat juhtimisteeooriat koos kasutusjuhistega*. Tallinn: Äripäev
- Mitra, D., Golder, P. N. (2002). Whose culture matters? Near –market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of marketing Research*, 39(3), 350-365.

- Pan, Y., Tse, D.K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535- 554
- Petrosyan, D. (2010). The Political System of Armenia: Form and Content. *Caucasus analytical didgest*, 17(10), 8-12. Kättesaadav: <http://www.laender-analysen.de/cad/pdf/CaucasusAnalyticalDigest17.pdf>, 03.04.2018
- Parker Global Locations. (2018). Parker. Kättesaadav: <http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.0b23c5347871c8a9ae472677427ad1ca/?vgnextoid=87495672481c7310VgnVCM10000023cc1dacRCRD&vgnnextfmt=default>, 16.04.2018
- Pällin, P. (2014). *Välisturule mineku võimalused ja ohud*. Tartu: Halo Kirjastus
- Ravelomanana, F., Yan, L., Mahazomanana, C., & Miarisoa. L.P. (2015). The External and Internal Factors That Influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation, *Open Journal of Business and Management*, 3, 20-29
- Report of the State of the Industry. (2017). Enterprise Incubator Foundation. Kättesaadav: <http://www.eif.am/eng/researches/report-on-the-state-of-the-industry/>, 02.04.2018
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. (Revised and Expanded Edition). New York: Lexington Books.
- Sanjeev, A., Ramaswami. S.N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Solba, K., Hydroscand AS tegevjuht. Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Lehmja küla. 13. aprill 2014
- Zekiri, J. (2016). Motivating factors and the modes of entry in other markets. *Ecoforum*, 5 (Special Issue), 9-18
- Zhang, X. (2016). Export mode heterogeneity and enterprise productivity – a test about learning by exporting. *Modern Economy* 7(1), 84-91.
- Vahlne, J.E., Nordström, K.A. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The international trade journal*. 5, 529-548.
- Vahlne, J. E., Nordström, K. (1994). Is the global shrinking? Psychic distance and the establishment of the Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In M. Landeck (Ed.) *International trade: Regional and global issue: 41-56*. New York: St Martin's Press.
- Vissak, T., (2004) Võrgustikud ettevõtete rahvusvahelistumises. *Chapter 04 in Eesti puidusektori konkurentsivõime, Economics and Business Administration, University of Tartu*, 18, 55-70. Kättesaadav: <https://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febook18-04.pdf>, 04.03.2018
- Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388.
- Wach (2012, 101-103). WACH, K. (2012). *Europeanization of small and medium-sized enterprises. International growth*. Warszawa : PWN.
- Wach, K. (2014). *Theoretical framework of the Firm - Level Internationalisation in Business Studies. International Marketing: Within and Beyond Visegrad Borders*. (1st ed.). Visegrad: Wydawnictwo Episeteme.
- What Languages Are Spoken In Armenia? (2017). Worldatlas. Kättesaadav: <https://www.worldatlas.com/articles/what-languages-are-spoken-in-armenia.html>, 04.04.2018
- World development Indicators. (2017). Worldbank. Kättesaadav: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.PCAP.CD&country=ARM,RUS,GEO,UKR,BLR,KAZ>, 25.03.2018



- Дилеры компании Гидросила. (2018). Gydrosila. Kättesaadav:  
<https://www.hydrosila.com>, 16.04.2018
- Гриффин Р., Пастей М. (2006). *Международный бизнес*. 4-е изд. СПб: Питер
- Kasheyeva, V. (2003). Quantitative and qualitative methods of research in applied linguistics. Социально-экономические явления и процессы, 3, 155-162. Kättesaadav:  
<https://cyberleninka.ru/article/v/kvantitativnye-i-kachestvennye-metody-issledovaniya-v-prikladnoy-lingvistike>, 05.03.2018
- Котлер, Ф., Келлер, К.Л. (2007). *Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс*. (3е изд.). СПб: Питер.
- Михаил Кисляк, 2017. *Методы сбора информации и инструменты анализа. Библиотека маркетолога*. Kättesaadav:  
<http://www.marketing.spb.ru>, 05.03.2018
- О компании Аркомп. (2018). Arkomp. Kättesaadav:  
<https://1772-am.all.biz/info-about>, 16.04.2018

# LISAD

## Lisa 1. Proaktiivsed ja reaktiivsed motiivid

<b>Proaktiivsed motiivid</b>	<b>Kirjeldus</b>
Kasumi ja käibe kasvu eesmärgid	Ettevõtted soovivad saada kiirelt kasumit ( <i>short-term profit</i> ), eriti ekspordi algfaasis. Ekspordi alustamist võib mõjutada ettevõtte kasvu motivatsioon. Mõned ettevõtted otsivad need turud, kus on võimalik kasumit suurendada müües klientidele, kes on võimelised maksma rohkem kui koduturu kliendid.
Juhtkonna motiivid	Juhtkond on motiveeritud ja ettevõtte töös aktiivne. Sisemine initsiatiiv võib olla seotud sellega, et juhtidele meeldib olla osa ettevõttest, mis tegutseb rahvusvahelisel areenil.
Maksusoodustused	Võivad mängida olulist ja motiveerivat rolli. Mõnedes riikides on maksud madalamad ja ettevõtted saavad suuremat kasumit. See tava on kooskõlas rahvusvaheliste lepingutega ja annab ettevõtetele teatavad maksuvabastused. Seega võimaldavad maksusoodustused pakkuda ettevõttel oma tooteid välisurgudel madalama hinnaga või koguda suuremat kasumit.
Mastaabiökoonoomia	Tootmise mahu suurendamine võimaldab vähendada toote omahinda. Mastaabisäästu saab saavutada globaalsete turundustegevuste kaudu, mis võivad anda võimaluse suurendada oma toodangut ja seega mastaabisäästul kiiremini tõusta.
Välisuru võimalused	Võimalused välisurgudel võivad motiveerida ettevõtted rahvusvahelistuda kui ettevõttel on olemas vajalikud ressursid. Välisurgude võimalused koos olemasolevatega ressursidega võivad ettevõtted laieneda enda äritegevust.
<b>Reaktiivsed motiivid</b>	<b>Kirjeldus</b>
Konkurentsipurve	Reaktiivse motivatsiooni üks kõige ilmsemad vorme on reaktsioon konkurentsipurvele. Ettevõttel võib olla hirm kaotada kodumaine turuosa konkureerivatele ettevõtetele, kes on saanud kasu mastaabisäästust tänu ülemaailmsetele turundustegevustele. Sellisel viisil võivad nad karta kaotada välisurud püsivalt kodumaistele konkurentidele, kes otsustavad keskenduda nendele turgudele. Teades, et ettevõtte, kes seda algselt kasutab, jääb kõige paremini turuosale. Nii et konkurendid on rahvusvahelistumise stimuleeriv välisegur.
Siseturg on väike ja küllastatud	Juhtudel, kui siseturg on ettevõtte jaoks väike ja küllastunud, võib ekspordimist alustada. Mõne ettevõtte puhul ei pruugi siseturu suutlikkus säilitada piisavat mastaabisäästu ja ulatust ning need ettevõtted hõlmavad oma turule sisenemise strateegias automaatselt ka eksporditurge. Teised ettevõtted võivad oma koduturul esineda volatiilsusega. Need riskid võivad olla seotud majandusega, valuutaga, poliitilise olukorraga.

<b>Reaktiivsed motiivid</b>	<b>Kirjeldus</b>
Ületootmine / liigne tootmisvõimsus	Ettevõtte ületootmise puhul võimaldab eksport kogunenud varud realiseerida. Selline olukord võib olla lühiajalise eksportmüügi alustamiseks, kui ettevõtte langetab üleliigsete varude hindu.
Juhuslikud tellimused välismaalt	Tänu ettevõtte reklaami ja turunduskommunikatsioonile on välisriikide ettevõtted leidsid võimalused tellida pakutavat kaupa.
Hooajaliste toodete müügi suurendamine	Nõudluse hooajalisus võib teistest rahvusvahelistest riikidest siseturul olla erinev.
Lähedus rahvusvahelistele klientidele / psühholoogiline kaugus	Lähedus rahvusvahelistele klientidele / psühholoogiline kaugus - üks tähtsamaid ülesandeid rahvusvahelistel turgudel äritegevuses on füüsiline ja ettevõtte psühholoogiline lähedus turule

Allikas: Czinkota, Ronkainen (1995, 215-220); Hollensen (2007, 43-47); Zekiri (2016); autori koostatud

## Lisa 2. Sisenemisviiside plussid ja miinused

Kirjeldus	Plussid	Miinused
<b>Kaudne eksport</b>		
Müük kodumaise vahendaja kaudu	madal sisendkulu, madal finantsrisk, vähesed personali nõuded, turunduskulude puudumine, kõige lihtsam rahvusvahelistumise viis, suhteliselt lihtne müügiturgude laiendamine	tehingute väike kasumlikkus, täielik sõltuvus siseriiklikust vahendajast, teadmiste puudumine välisurul (turgudel), võimetus omandada rahvusvahelist kogemust, riigisisene vahendaja võib leida parema teenusepakkuja, vahendaja võib ise tootmist alustada
<b>Otsene eksport</b>		
Eksport välismaise agendi kaudu (välisriigi vahendajana)	madal sisendkulu, mõõdukas finantsrisk, agent ületab sisenemise raskused	tehingute väike kasumlikkus, suur sõltuvus välismaist esindajast, suutmatus omandada rahvusvahelist kogemust
Välisriigi turustaja (välismaine vahendaja) kaudu	suhteliselt väike personali nõuded, turunduskulude puudumine	agent võib leida parema teenusepakkuja, suured veokulud, võimalikud kaubandustõkked
Otsene eksport läbi esinduse	füüsiline kohalolek välisurudel, otsekontaktid välisriigi kliendiga püsiv võimalus reageerida välismaiste turgude signaalidele	esindusbüroo pidamise suhteliselt suured kulud, suured transpordikulud, võimalikud kaubandustõkked
Oma välismaa turustusvõrku kaudu	füüsiline viibimine välisurudel, väga hea otsene kontakt välismaiste klientidega, müügiotsesside täielik kontroll, suhteliselt kõrge kasumlikkus võrreldes teiste ekspordivormidega	sisenemise kõrge hind, võrku moodustamise kõrge hind, ajaressursi kulutamine võrgu moodustamiseks
Ekspordiühingud ( <i>export grouping</i> )	Partnerite kulude jaotamine, sünergia mõju	Sõltuvus ekspordi partneritest
Kaaskasutus ( <i>piggybacking</i> )		

Allikas: Wach (2012, 101-103)

### Lepingulised sisenemisviisid

Sisenemise viisi kirjeldus	Plussid	Miinused
Juhtimislepingud-eksportija osutab juhtimisteenuseid impordeeritavale ettevõttele	vähene kapitali kohustus, madala riskiga, omandada kogemusi välisturul tänu kohalikele juhtidele, võimalus vaadelda asendus sisenemiseviis	suhteliselt madal kasumlikkus
Sisenemise viisi kirjeldus	Plussid	Miinused
<i>Turn-key</i> operatsioonid – mis tahes tööstusettevõtte täielik ehitamine välismaal	potentsiaalne suurem kasum, võimalus püsivaks jääda välisturul (turgudel) pärast investeringu lõpetamist, võimalus tehnoloogiatest teenida riikides, kus välismaiseid otseseid investeringuid on piiratud	nõuab suuri kulusid, vorm, mida on raske rakendada, suured finantsriskid
Allhange – välispartneril on kohalik tootmisettevõtte, kes esitaks konkreetse tellimuse (komponendid või pooltooted)	väike kapitali kohustus, madal risk	suhteliselt madal kasumlikkus, võimetus saada rahvusvahelist kogemused, nõrk positsioon eksportija läbirääkimistel kaubasaajaga
Litsentsimine – patendi või disainilahendusega kaitstud või intellektuaalomandiga seotud õiguste müük välismaal kaubanduslikel eesmärkidel	madalad sisenemiskulud, madal finantsrisk, püsiva sissetuleku tagamine, tugev esindamine kaubamärgi ja logo välisturgudel, litsentsiaat on kursis kohalike tingimustega, ei nõua suurt töötajate pühendumus	võimalus kaotada kontrolli tehnoloogia ja oskusteabe üle, välisturul kvaliteedi säilitamise puudumine, litsentsisaaja ebamõistlikkuse oht, suhteliselt madal sissetulek (autoritasud) võrreldes teiste rahvusvaheliste vormidega
Frantsiis – kodumaise frantsiisandja õiguste müük välisriigi frantsiisivõtja äritegevusele	madalad sisendikulud, kiire võimalus laieneda välisriikidel, lihtne võimalus laieneda nii suurte kui ka kaugemate turgudele	nõutavad kontrollimiskulud, kasumi jagamine välisriigi frantsiisi ja siseriikliku frantsiisandja vahelistest välisturgudest, nõuab frantsiisi vajavaid asjakohaseid kvalifikatsioone, võimalikke konflikte partnerite vahel, võimalikud raskused ühtsete standardite ja kvaliteedi säilitamisel, frantsiisivõtmise võimaluse ebamäärasus

Allikas: Wach (2012, 101-103)

### Sisenemisviisid investeringute kaudu

Sisenemise viisi kirjeldus	Plussid	Miinused
Filiaal – emaettevõtte organisatsiooniüksuse loomine välisturul, mis on selle äriühingu organisatsiooniline ja juriidiline osa	täielik kontroll- tsentraliseeritud juhtimine filiaali suhteliselt hea maine kohalikul turul	Suhteliselt keeruline registreerimismenetlus
Ühisettevõtte – Välismaise tütarettevõtte asutamine (vähemuse ja enamusaktsionäride) loomine välismaise äriühingu ja välispartneri poolt	sünergia mõju, teadmiste kombinatsioon eksportija ja kohaliku partneri, riski levitamine eksportija ja partneri vahel, hea maine kohalikul turul tegutseval ettevõttel (poliitiliselt vastuvõetav)	sisenemise kõrge hind, kõrge riskiga, võimalikud konfliktid eksportija huvi ja partneri vahel, keerulised registreerimise menetlused
Täielik omandus- tütarettevõtte – välismaise tütarettevõtte loomine 100% ulatuses emaettevõtte poolt	täielik kontroll, tsentraliseeritud juhtimine, sellise ettevõtte hea kuvand kohalikul turul, potentsiaalselt kõrgeim kasumlikkus	sisenemise kõrge hind, kõrge riskiga, keerulised registreerimise menetlused

Allikas: Wach (2012, 101-103)

### **Lisa 3. Intervjuu küsimused Hydroscand AS tegevjuhiga**

#### **Kalle Solba intervjuu küsimused**

##### **Amet:**

##### **Tööstaaz:**

1. Millistele turgudele Hydroscand AS ekspordib?
2. Mis tõukab Hydroscand Gruppi rahvusvahelistuma (ekspordi motiivid ja eesmärgid)?
3. Milliseid sisenemisviise olete kasutanud välisriikidele sisenemiseks (otsene või kaudne eksport, investeerimine – müügiesinduse loomine)?
4. Kuidas võite Teie seletada Hydroscand Gruppi edukust rahvusvahelisel areenil?
5. Millised on ettevõtte plaanid seoses ekspordiga?
6. Millistel turgudel näete potentsiaali?
7. Millised faktorid mõjutavad uute ekspordi turgude valikut? Kuidas mõjutavad välisfaktorid, nagu poliitiline, majanduslik, tehnoloogiline keskkond turu valimisele?
8. Kui suur on potentsiaal Kaukaasia piirkonnas?
9. Kas sisenemine Gruusia turule oli edukas? Miks?
10. Millist sisenemisviisi kasutasite Gruusia turul? Miks osutus valituks just see?
11. Millist potentsiaali näete Armeenia turul? Miks olete valinud järgmiseks selle turu? Kuidas hindate turu potentsiaali?
12. Kas Armeenia turul on riske, millest Teie olete teadlikud või millised on nõrgad kohad, millele peaks alguses kindlasti tähelepanu pöörama?
13. Millised ootused on Armeenia turul järgmisel viiel aastal? Milline osakaal ekspordist võiks sellel olla?
14. Millised on Hydroscand riskid seoses tegevusega välisriikides?
15. Kas Hydroscand ajaloos on olnud turge kuhu sisenemine ei ole õnnestunud?
16. Kui tihe on hüdraulika valdkonna konkurents välisriikides ja, kas on teada konkurendid, kes tegutsevad Armeenia turul?

## **Lisa 4. Intervjuu küsimused Hydroscand AS logistikajuhiga**

### **Martin Lehtmets intervjuu küsimused**

#### **Amet:**

#### **Tööstaaž:**

1. Kuidas võite Teie seletada ettevõtte Hydroscand AS edukust rahvusvahelisel areenil?
2. Millised on põhiprobleemid ettevõtte müügitgevusega välisurgudel?
3. Millisele turule sisenemine oli kõige edukam? Ajaliselt / riigi suuruselt ja kasumi proportsioonilt.
4. Millised faktorid mõjutasid edukust?
5. Millised faktorid mõjutavad sisenemise edukust Teie ettevõtte kontekstis?
6. Milline on Teie ettevõtte konkurentsieelis välisurgudel?
7. Milline välispartner on kõige ebastabiilsem?
8. Kuidas see mõjutab ettevõtte tegevust?
9. Millised on riskid sisenemisel Armeenia turule?
10. Kas Teie olete rahul ettevõtte tulemusega välisurgudel ja mida võiks veel muuta, et saavutada efektiivsemat tulemus?



## **Lisa 5. Intervjuu transkriptsioon Hydroscand AS tegevjuhiga**

Kalle Solba intervjuu vastused, edaspidi Intervjuu juhtkonnaga, 2018

Amet: Hydroscand AS tegevjuht

Tööstaaž: 18 aastat

Toimumise koht ja aeg: Hydroscand AS logistikakeskus. Kõrtsi tee 5. 13.04.2018

Kestvus: 1 tund 30 minutit

K: Küsija

V: Vastaja

K. Millistele turgudele Hydroscand AS ekspordib?

V. Täna Hydroscand AS ekspordib valdavalt Nõukogude liidu valdavalt turgudele, milleks on siis Baltimaad, Venemaa, Valgevene, Ukraina, Kasahstan, Gruusia. Perspektiivis on meil uusi maid, uute turgude nimekirjaga läheb veel aega meil. Miks me oleme sellise otsuse teinud, kuna Hydroscand AS või Hydroscand Eesti on siis nii öelda, Hydroscand Gruppi Ida divisjoni juhtriik, siis meil on vastutus nende maade arengu ja logistika eest, ja seoses sellega oleme kokku leppinud Rootsi (Hydroscand AB) poolega, kuna ka Eesti on endine Nõukogude ala maa, kus meie inimesed valdavad ja oskavad ka Vene keeles rääkida, tunnevad natukene lähemalt kultuuri, kui meie Rootsi kolleegid, siis Hydroscand AS on saanud oma vastutus alaks just nimetatud Ida turud.

K. Mis tõukab Hydroscand ASi rahvusvahelistuma?

V. Siin on erinevad aspekte. Üks asi on inimfaktor, meil on väga palju suhteid erinevates maailma piirkondades, erinevates riikides ja eelkõige on muidugi meie kliendid suured. Ütleme, Rootsi on väga arenenud tööstusmaa. Rootsis toodetakse väga kõrgel tasemel tehnoloogiat, mida müüakse rahvusvahelistes kontekstis erinevates maailma nurkadest, erinevatele kontinentidele. Seoses sellega, suur korporatsioonid juba nõuavad, et meie esindused peavad olema võimelised järgnema ka nendele, et meie teenused ja tooted oleksid saadaval ka teises maades. Ja muidugi inimfaktor on see et paljudele inimestele, potentsiaalsetele kolleegidele ja uutele kaastöötajatele on Hydroscand avaldanud ja see kultuur avaldanud väga suurt mõju, ja seoses sellega nad sooviksid saada osa meie kultuurist ja teha koostööd meiega uutel turgudel.

K. Milliseid sisenemisviise olete kasutanud välisturgudele sisenemiseks?

V. On erinevaid lähenemisviisi, kõige ettevaatlikum see, et me leiame endale koostöö partneri, kes alustab meiega koostööd, edasimüügi valdkonnas meie toodetega, jälgides siis meie toodete tehnoloogiat ja *know how*, jälgides meie brändi manuaale. Ja edasi on järgmine samm kas siis koostöö laienedes me konsolideerime oma tegevused ja loome ühissettevõtte, kui on Hydros cand otsustanud minna otse kohe uue turule ja asutada seal oma ettevõtte. Siin on hästi palju ajaloolisi ja muid põhjuseid miks võivad teatud asjad sündida, aga eelkõige see et on väga perspektiivsed turud, kuhu tasub panustada ja minna.

K. Kuidas võite Teie seletada ettevõtte Hydros cand edukust rahvusvahelisel areenil?

V. Tuleval aastal täitub Hydros candil 50aastat. Hydros cand on olnud väga edukas pereettevõtte Rootsis, eelkõige kus ta on saanud alguse. Tänapäevaks Hydros cand on kasvanud Rootsis, Norras, Skandinaavias väga tuntud firmaks, väga tuntud tegijaks ja omab olulist turujõudu. Rahvusvahelisel plaanis on Rootsi, kui tootjamaa on väga kõrge reputatsiooni ja usaldusega. "Toodetud Rootsis" annab juba teatud kvaliteedi garantii ja seoses sellega Rootsi firmad on olnud väga kõrge renomeega just rahvusvahelisel turul, ja muidugi see ei ole ainus põhjus, aga see on väga tugev tugi ja toetus sellele et alustada Hydros candi tugeva brändi all tööd uutel turgudel.

K. Millised on ettevõtte plaanid seoses ekspordiga?

V. Ettevõttel on väga suured plaanid seoses ekspordiga. Meie otsime uusi turgusid kavatseme laiendada erinevatel kontinentidel aga selles suunas täna on natukene vara rääkida. Loomisel on uus Hydros cand Grupi strateegia, mis hõlmab kõiki valdkondasid. Meie peame olema kaasaegsed, nii materiaalselt kui ka immateriaalselt, meie grupis on toimumas põlvkondade vahetus ja me peame kaasa haarama ka kõikidest uutest tehnoloogiatest ja innovatsioonist, mille abil saab tänase päeva turgudel eksisteerida ja kasvada.

K. Millistel turgudel näete potentsiaali?

V. Kõik turud on potentsiaalsed ja perspektiivsed, aga kahtlemata on arenevatel turgudel on suuremad potentsiaali kui arenenud turgudel. Pigem ikka näeksime potentsiaale rohkem Eestist Ida suunas, Aasias, lähis Ida, Aafrika ja muidugi ka mõlemad Ameerika kontinendid.

K. Millised faktorid mõjutavad uute turgude valikule?

V. Kindlasti uute ekspordi turgude valikud mõjutavad erinevad uuringud eelkõige, mida me jälgime. Hästi oluline on korrupsiooni faktor ja poliitiline olukord teatud piirkondades või riikides.

K. Kui suur on potentsiaal Kaukaasia piirkonnas?

V. Kaukaasia piirkond on samuti arenev piirkond, oma kasvavate vajadustega ja arengutega, kindlasti meie mõistes Kaukaasia piirkond on väga perspektiivikas ja on olemas reaalsed sisenemisplaanid antud turgudele.

K. Kas sisenemine Gruusia turule oli edukas? Miks?

V. Gruusia turule sisenemine oli väga edukas, kuna Gruusia on läbinud väga tugevad reformid riigina. Gruusias on väga eeskujulik finantsüsteem, õiguslik süsteem ja eelkõige Gruusia turul olid meil väga tublid inimesed, kes on väga initsiatiivikad ja neid võib täiesti tuua eeskujuks teistele riikidele.

K. Millist sisenemisviisi kasutasite Gruusia turul? Miks osutus valituks just see?

V. Gruusia turule kasutasime eelpool mainitud koostöö edasimüüja vormis, mille käigus me õppisime üksteist tundma, õppisime antud riigi eripärasid ja logistikat ja suhtumisi tundma, peale mõningast koostööd otsustasime luua ühisfirma ja koostöös Gruusia kolleegidega oleme täna väga edukad, oleme antud turule sisenenud ja juba käesolevaks hetkeks on meil 6 filiaali üle Gruusia. Plaanis on veel mõningate filiaalide lisamine. Suhteliselt lühikese ajaga oleme saanud väga suurt kasvu ja turuosa Gruusias.

K. Millist potentsiaali näete Armeenia turul?

V. Armeenia on samuti väga huvitav arenev turg. Armeenias küll puudub võib olla väga suur tööstus, aga piirkonnana ta on väga oluline. Vastavalt Hydroscandi strateegiale, meie huvi olla klientidele lähemal, täna osa kliente Armeenias on vajavad meie teenust, meie tooteid ja nad on sunnitud tulema toodete ja teenuste järgi Gruusiasse, mis on väga pikk vahemaa. Armeenia on arenev turg, koos oma infrastruktuuride ja tööstusega.

K. Kuidas hindate turu potentsiaali?

V. Armeenias on väga hea turu potentsiaal, kuna antud turul ei ole vastava toote ja teenuse kõrgetasemelisi pakkujaid.

K. Kas Armeenia turul on riske, millest Teie olete teadlikud või millised on nõrgad kohad, millele peaks alguses kindlasti tähelepanu pöörama?

V. Armeenia turul, ei või 100% öelda, aga võimalik et on kõrgendatud korrupsiooni oht, peame õppima paremini tundma logistilisi teenuseid ja võimalusi ja muidugi ka inimeste kultuuri ja käitumisharjumised, mis võivad kujuneda riskiks teatatud tingimustel.

K. Millised ootused on Armeenia turul järgmisel viiel aastal? Milline osakaal ekspordist võiks sellel olla?

V. Kindlasti Armeenia turul Hydroscandil on huvi saada mängijaks number üks. Asutada oma peakontor ja vastavalt sellele juba areneda müügivõrguga edasi vastavates piirkondades, kus on suurem ja kõrgendatud kliendihuvi.

K. Millised on Hydroscand AS riskid seoses tegevusega välisurgudel?

V. Kindlasti on suurimad riskid korrupsiooni aste ja kohalik kultuur.

K. Kui tihe on hüdraulika valdkonna konkurents välisriikides ja, kas on teada konkurendid, kes tegutsevad Armeenia turul?

V. Konkurent on alati olemas ja eelkõige me konkureerime globaalsete mängijatega, kelle siis eelkõige Ameerika firmad, kõigi kuulsam nimi neist on kindlasti Parker. On ka meil oma tugev Euroopa konkurent HansaFlex ja erinevatel turgudel on erinevaid väiksemaid mängijaid. Seda ei saa öelda et konkurentsi ei oleks, konkurents on igal pool, aga meie peame sellega sobituma ja leidma oma paremad tugevused ja kompetentsi, et konkureerida selle konkurentsiaga.

## **Lisa 6. Intervjuu transkriptsioon Hydroscand AS logistikajuhiga**

Martin Lehtmets intervjuu küsimused, edaspidi Intervjuu juhtkonnaga, 2018

Amet: Hydroscand AS logistikajuht

Tööstaaž: 12 aastat

Toimumise koht ja aeg: Hydroscand AS logistikakeskus. Kõrtsi tee 5. 27.03.2018

Kestvus: 30 minutit

K: Küsija

V: Vastaja

K: Kuidas võite Teie seletada ettevõtte Hydroscand AS edukust rahvusvahelisel areenil?

V: Hydroscand AS ise otseselt rahvusvahelisel areenil ei tegutse, tegutsevad Hydroscand Gruppi kuuluvad kohalikud ettevõtted ja koostööpartnerid. Küll aga on Hydroscand AS oluliseks osaks Hydroscand Grupi tarneahelast – oleme Hydroscand Grupi Ida-Euroopa kesklaoks. Edu taga on tugev kohalik juht. Järjepidev investeerimine ja pidevalt täienev teenuste ja toodete valik. Hydroscand AS kohandab enda tegevust vastavalt klientide vajadustele.

K: Millised on põhiprobleemid ettevõtte müügitgevusega välisurgudel?

V: Sõltub piirkonnast. Kuna oleme Skandinaaviast alguse saanud ettevõtte, siis keskendume kõrgele tootekvaliteedile. Osadel turgudel soovitakse aga kvaliteedi asemel „hinda“ osta – kvaliteedi kohapealt Hydroscand suuri mõõndusi ei tee.

K: Millisele turule sisenemine oli kõige edukam? Ajaliselt / riigi suuruselt ja kasumi proportsioonilt.

V: Kuna tegelen logistikaga, siis pole meie partnerite kasumitega välisurgudel kursis. Kuna Hydroscand AS on Hydroscand Gruppi kuuluvate ettevõtete jaoks logistikakeskus, siis kasumit me sellelt tegevuselt ei taotle (hoiame kulud ja tulud tasakaalus).

K: Millised faktorid mõjutavad sisenemise edukust Teie ettevõtte kontekstis?

V: Hydroscandi peamisteks edu tagavateks faktoriteks kohaliku juhi pädevus ja konkurentide tugevus (mida tugevam juht ja nõrgemad konkurendid, seda edukam on uuele turule sisenemine).

K: Milline on Teie ettevõtte konkurentsieelis välisturgudel?

V: Hydroscand Grupi tugev kapitaliseeritus, tuntud kaubamärk ja pikaajalise kogemuse jagamine uutele Hydroscand Grupi liikmetele.

K: Milline välispartner on kõige ebastabiilsem?

V: Kuna Hydroscand Venemaa on meie suurimaks partneriks, siis nende tegevus mõjutab meid enim. Ebastabiilne poliitiline olukord on ajalooliselt meid enim mõjutanud.

K: Kuidas see mõjutab ettevõtte tegevust?

V: Hydroscand AS teenib enda kasumi Eesti turult. Tänu välispartnerite teenindamisele saame lubada endale suuremaid varusid ja paremaid hindu – eelis kohalikul turul. Kuna Hydroscand Grupp laiendab pidevalt enda tegevust ei ole senini ühegi partneri ebastabiilsus meid märkimisväärselt mõjutanud.

K: Millised on riskid sisenemisel Armeenia turule?

V: Minu hinnangul on peamisteks riskideks Armeenia kaugus tänastest keskustest ja tugeva ning ausa kohaliku juhi leidmine.

K: Kas Teie olete rahul ettevõtte tulemusega välisturgudel ja mida võiks veel muuta, et saavutada efektiivsemat tulemust?

V: Hydroscand AS ise välisturgudel ei tegutse, teenindame Hydroscand Grupi ettevõtteid ja partnereid. Hydroscand AS sellelt tegevuselt tulu ei taotle, kuid mida suuremas mahus partnereid teenindame, seda efektiivsemad olema ja madalamaid marginaale pakkuda suudame. Hydroscand Grupi välisturgudel tegutsevate ettevõtete kasumitega kursis ei ole.

## Lisa 7. Hydoscand AS sisefaktorite analüüs

Strateegilised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
<b>Tugevused (S)</b>				
Tugev kaubamärk	0,15	5	0,75	tuntav ja tugev kaubamärk rahvusvahelises ärikeskkonnas
Pädevad töötajad	0,10	5	0,50	hästi koolitatud töötajad, kes kiiresti ja professionaalselt täidavad tööülesanded
Rahvusvaheline kogemus	0,10	5	0,50	ettevõttel on suur kogemus välisurgudel
Pikaajalised suhted töötajatega	0,03	3	0,09	ettevõttel praktiliselt puudub tööjõu voolavus. Keskmiselt töötavad inimesed ettevõttes üle 10 aasta
Töötajate kõrge motivatsioon	0,03	4	0,12	hea motivatsioonisüsteem
Kaasaegsed töötingimused	0,03	3	0,09	ettevõtte kasutab uuemaid ja kiiremaid operatsioonisüsteeme, töövahendeid ja masinaid
Kaupade kõrge kvaliteet	0,09	4	0,36	ettevõtte müüb ainult kõrgekvaliteedilisi kaupu, kõik toodet testitakse ekstreemsetes tingimustes
Lai sortiment	0,07	2	0,14	sortimendis on üle 20 000 toote
Suured logistikakeskused	0,05	2	0,10	võimaldavad hoida vajaliku kaupa vajalikus koguses
Uuendatud noppimisüsteemid	0,05	2	0,10	võimaldab kiirendada noppimisprotsessi
<b>Nõrkused (W)</b>				
Ekspordi potentsiaali mittetäitmine	0,16	5	0,80	ettevõtte suudaks realiseerida välisurul rohkem kaupa
Strateegilised otsused võetakse vastu kontserni sees	0,03	3	0,09	kontserni otsuse vastuvõtmine võtab palju aega
Vähe reklaami sotsiaalvõrgustikes	0,02	3	0,06	Kasutatakse vähe e-turundust
Passiivne tegutsemine	0,09	2	0,18	ettevõtte reageerib tellimustele, mitte ei tegele aktiivse müügiga
<b>Punktisumma:</b>	<b>1,00</b>		<b>3,88</b>	

Allikas: Ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

## Lisa 8. Hydros cand AS väliste faktorite analüüs

Strateegilised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Kommentaar
-------------------------	------	---------	------------------	------------

### Võimalused (O)

Ekspordi osatähtsuse kasvatamine	0,10	4,5	0,45	suur täitmata ekspordi potentsiaal
Potentsiaalsete välisturgude otsimine	0,08	4	0,32	tuleb otsida uusi müügivõimalusi välisriikides
Uute partnerite ja töötajate otsimine välismaal	0,05	4,5	0,23	edu välisturgudel sõltub partneritest ja töötajatest, kes esindavad ettevõtet välisriigis
Läbi sotsiaalvõrgustiku oma kaubamärgi tõstmine rahvusvahelisele tasemele	0,02	3	0,06	Hydros cand on vähe kasutanud turundusvõimalusi sotsiaalvõrgustikes
Rahvusvahelistel messidel kaubaga aktiivne tutvustamine	0,015	2,5	0,04	hüdraulika valdkonnas on üks parim viis enda toote rahvusvahelistele turgudele turundamine osalemine messidel
Ettevõtte tootmisüksuste loomine välisriikides	0,01	2,5	0,03	ettevõtte enda tootmine välisriikides annab võimalust ettevõttel mitte sõltuda tarnijatest

### Ohud (T)

Ebastabiilne poliitiline ja majanduslik olukord	0,20	4,2	0,84	riikide poliitilised probleemid võivad otseselt mõjutada välismüügitgevust (sanktsioonid, piirangud, maksud)
Tihe konkurents	0,125	3,5	0,44	konkurendid pakkuvad kvaliteetseid tooteid sama hinnaga või isegi madala hinnang
Tolli protseduurid	0,10	3	0,30	tolli protseduurid erinevates riikides on erinevad ja nõuavad spetsiifilisi teadmisi
Kõrged tariifid imporditavatele toodetele	0,10	2,8	0,28	mõnede tolligruppide tollitariifid võivad olla kõrgendatud ja omakorda mõjutada müügihinda lõpptarbija jaoks
Logistilised probleemid	0,10	2	0,20	kaugematesse riikidesse on logistiliselt keeruline kaupa tarnida. Ajanõudlik ja kulukas
Valuuta kõikumised	0,08	2	0,16	Euroopa liidust väljaspool ebastabiilne valuuta, eriti Ida-Euroopa maadel
Keele ja kultuuri erinevus	0,02	1,5	0,03	vaimselt kauged riigid, kus on suur erinevus Euroopa ärimudelitega. Teistsugused traditsioonid ja reeglid

**Punktisumma:** 1,00 3,38

Allikas: Ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud



## Lisa 9. Hydros cand AS olukorra analüüs (SFAS)

Strateegilised faktorid	Kaal	Hinnang	Kaalutud tulemus	Lühike kestvus	Keskmine kestvus	Pikk kestvus	Kommentaar
S1 Tugev kaubamärk	0,20	5	1			X	tuntud ja tugev kaubamärk rahvusvahelises ärikeskkonnas
S2 Pädevad töötajad	0,08	3	0,24	X			hästi koolitatud töötajad, kes kiiresti ja professionaalselt täidavad töö ülesanded
S3 Rahvusvaheline kogemus	0,09	4,5	0,41		X		ettevõttel on suur kogemus välisurgudel
W1 Mitte täitmine ekspordi potentsiaali	0,09	4	0,36	X			ettevõtte suudaks välisurul realiseerida rohkem kaupa
W2 Passiivne tegutsemine	0,05	4	0,20	X			ettevõtte reageerib tellimustele, mitte tegeleb aktiivse müügiga
O1 Ekspordi osatähtsuse kasvatamine	0,03	4,5	0,14	X	X		suur täitmata ekspordi potentsiaal
O2 Potentsiaalsete välisurgude otsimine	0,08	3	0,24	X	X		tuleb otsida uusi müügivõimalusi välisriikides
T1 Ebastabiilne poliitiline ja majanduslik olukord	0,28	5	1,40	X	X		riikide poliitilised probleemid võivad otseselt mõjutada välismüügitegevust (sanktsioonid, piirangud, maksud)
T2 Tihe konkurents	0,10	2,5	0,25		X		konkurendid pakkuvad kvaliteetseid tooteid sama hinnaga või isegi madala hinnaga

**Punktsumma:** 1,00 4,24

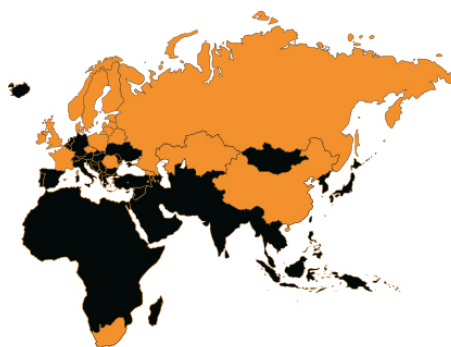
Allikas: Ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

## Lisa 10. Hydroscand AS välispartneritega seotud riskid

<b>Venemaa, Valgevene</b>	<b>Kasahstan</b>	<b>Gruusia</b>	<b>Läti, Leedu</b>	<b>Ukraina</b>
-valuuta kõikumised	-turu kaugus -kultuuri erinevus	-turu kaugus -kultuuri erinevus	-tihe konkurents	-toodete erinevus
-viigi piirangud -viiklik ekspordipoliitika	-valuuta kõikumised	-toodete erinevus		-valuuta kõikumised
-dokumentide vormistamise keerukus	-riiklik ekspordi poliitika -kõrged tariifid			-segased impordi eeskirjad ja menetlused
-segased seadused	-õige edasimüüja leidmine			

Allikas: Ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

## Lisa 11. Hydroscand Group ametlikud esindused



Allikas: Hydroscand (2018)

## Lisa 12. Hydroscand AS ärimudel

<b>Võtmepartnerid</b> Tugevad grupisesed partnerid ja välispartnerid Tarnijad	<b>Võtmetegevused</b> Hüdraulika komponentide hulgimüük, tootmine ja projektimüük	<b>Väärtuspakkumine</b> Kaubamärk: Hydroscand Hind ja kvaliteet	<b>Kliendisuhted</b> Personaalne teenindus Iseteenindus Eksklusiiivne teenindus Koostöö Väljasõit objektile	<b>Kliendi-segmenid</b> Ettevõtted Eraisikud
	<b>Võtmeressursid</b> Töötajad Uued seadmed Tarkvara		<b>Müügikanalid</b> Välismaa kliendid Eesti kliendid Väljasõiduteenus Projektimüük ettevõtetele	
<b>Kulustruktuur</b> suurim kuluallikas: kaupade hoidmine ja logistilised kulud; laopindade hoidmine, tööjõukulud		<b>Tuluallikad</b> Eesti müük Ekspordi müük Kontserni sisene müük		

Allikas: Ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

## Lisa 13. Ettevõtte Hydroscand SWOT analüüs

<b>Tugevused (S, sisekeskkond)</b>	<b>Nõrkused (W, sisekeskkond)</b>
S1- pädevad töötajad S2- väike kaadri voolavus S3- kontsernisisene kogemuste jagamine S4- pikaajaline tegutsemine (aastast 1969), suur kogemus antud valdkonnas S5-tavamüügile lisaks projektilahendused, teenidusbussid ja mobiilne pood-remondikoda S6- lai toodete sortiment, üle 20 000 tooteartikli S7- uued tehnoloogiad, innovaatilised lahendused S8 -uued mahukad laopinnad	W1- ülekoormatud töötajad W2- sise- ja väli kommunikatsiooni probleemid W3- pikad tarneajad, kliendid ei ole nõus pikalt ootama W4- tööjõu ressursside puudu ambitsioonikate ideede elluviimiseks W5 - kvaliteetse kauba kõrge hind
<b>Võimalused (O, väliseskkond)</b>	<b>Ohud (T, väliseskkond)</b>
O1- avatud turg ja pidev laienemine O2- kindlad partnerid välisturgudel O3- osalemine erialamessidel (enda tutvustamine ja kohtumine konkurentidega) O4-pidev sortimendi ja laopindade optimeerimine välisesindustes O5- töötajate erialased koolitused (välispartnerid)	T1- tihe konkurents välismaa turgudel T2- ebastabiilne poliitiline olukord Ida-Euroopas T3- ebapiisav välisriigi koostööpartnerite pädevus (uuemad esindused) T4- tolli ebastabiilsed reeglid ja nõuded (Ida plokk) T5- valuuta kõikumised

Allikas: Ettevõtte sisesed ressursid; autori koostatud

## Lisa 14. Armeenia äriühingute liigid.

- Piiratud vastutusega äriühing (LLC) asutab üks või mitu isikut ja tema kapital jaguneb oma põhikirjas sätestatud nimiväärtusega omandiõigusaktidesse. Piiratud vastutusega äriühingu osanikud ei vastuta oma kohustuste eest. Nad võtavad endale ettevõtte tegevusest tuleneva kahjumi riski oma esialgse investeeringu maksumuses. Asutajad jagavad kasumit vastavalt nende investeeringute osakaalule.
- Aktsiaselts on ettevõtte, mille kapital jaguneb mitmesse aktsiasse, mis määratleb aktsionäride õigused ja kohustused seoses äriühinguga. Aktsiaseltsi võib asutada üks isik ja see võib koosneda ühest isikust juhul, kui kõik aktsiad omandatakse ühe isiku poolt. Seaduse kohaselt on kaks aktsiaseltsi tüüpi avatud ja suletud. Avatud aktsiaseltsil kus aktsiad müüakse üldsusele ilma teiste aktsionäride nõusolekuta. Sellise äriühingu aktsionäride arv on piiramatu. Suletud aktsiaseltsides jagatakse aktsiaid ainult asutajate või eelnevalt kindlaksmääratud isikute või organisatsioonide rühma vahel. Suletud aktsiaselts ei saa avatud aktsiate märkimist ega pakkuda piiramatul arvul inimesi. Suletud aktsiaseltsil peab olema kuni 49 aktsionäri. Suletud aktsiaselts võib vastavalt seadustele ja muudele õigusaktidele moodustada eraldi allüksusi, filiaale ja esindusi.
- Partnerlus on kahe või enama isiku või organisatsiooni ühendus, kes tegeleb omanike kasumi teenimisega. Partnerid on isiklikult kaasatud partnerluste haldamisse. Mitte ükski partnerlus ei tohi olla partner. Partnerlusi saab luua nii täis kui ka piiratud ulatuses. Täisosalus on juriidiline isik, keda võib asutada vähemalt kaks isikut (üldpartnerit), kes esindavad ettevõtet ja tegutsevad ettevõtte omanikud. Partnerid kannavad ühiselt täielikku vastutust ettevõtte võlgade ja kohustuste eest. Üksikisiku võib olla ainult üks partnerluses üldine partner. Piiratud vastutusega osanik koostab ka kaks või enam isikut, kes on partnerluse omanikud või osanikud. Peamine erinevus täispartnerlusest on partnerite kohustus. Piiratud vastutusega partnerlusel on kahte tüüpi partnereid - üldine ja piiratud. Üldpartneril on õigus ettevõtte juhtida. Samuti vastutab ta kogu võla ja kohustuste eest kogu oma varaga. Piiratud vastutusega partnerid on oma osaluse ulatuses partnerluskapitalis piiratud. Seadusandlus võimaldab luua täiendavaid kohustusi ja ühistuid kui juriidilisi isikuid, kuid sellised liigid ei ole levinud.
- Esindused ja filiaalid. Välismaised äriühingud saavad Armeenias töötada uue organisatsiooni loomisega, registreerides Armeenia välisriigi juriidilise isiku esindusse või filiaali. Esinduskeskustes ja filiaalides ei ole iseseisvat juriidilist isikut ja nad tegutsevad oma asutaja - välisriigi juriidilise isiku poolt heakskiidetud põhikirja alusel.

Esindused ei saa osaleda iseseisvas äritegevuses. Filiaali ulatus on laiem - see lubab tegeleda mis tahes ettevõtlusega ja täita emaettevõtja nimel mis tahes äritegevust (Invest In Armenia, 2017).