

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ragne Soolind

**KULTUURILISE DISTANTSI MÕJU**  
**RAHVUSVAHELISTUMISEL EESTI IDUETTEVÕTETE**  
**NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala juhtimine

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 6009 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ragne Soolind .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 179004TABB

Üliõpilase e-posti aadress: ragne.soolind1@gmail.com

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. IDUETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMINE.....	7
1.1. Iduettevõtete olemus.....	7
1.2. Rahvusvahelistumine ja turu valik .....	8
1.2.1. Iduettevõtete rahvusvahelistumine .....	8
1.3. Distanti mõju ettevõtete rahvusvahelistumisele.....	9
1.3. Kultuurilise distantsi mõõtmise viisid .....	10
1.4.1. Hofstede kultuuridimensioonide mudel .....	10
1.4.2. Schwartzi kultuuridimensioonide teooria.....	12
1.4.2. GLOBE kultuuridimensioonide teooria .....	13
2. METOODIKA .....	16
2.1. Valim .....	16
2.2. Kvantitatiivne analüüs .....	18
3. TULEMUSED JA JÄRELDUSED .....	21
3.1. Kultuurilised takistused iduettevõtete rahvusvahelistumisel.....	21
3.2. Iduettevõtete levinuimad sihtriigid.....	25
3.3. Kultuurilise distantsi mõju iduettevõtete rahvusvahelistumisel .....	26
KOKKUVÕTE.....	30
SUMMARY .....	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	34
LISAD .....	37
Lisa 1. Küsitlusankeet eesti keeles .....	37
Lisa 2. Küsitlusankeet inglise keeles .....	41
Lisa 3. Eesti ja sihtriikide vaheline kultuuriline ja geograafiline distant.....	46
Lisa 4. Lihtlitsents .....	48

## LÜHIKOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, mil määral mõjutab geograafiline ja kultuuriline distant Eesti iduettevõtete rahvusvahelistumist ning millised on nende eelistused sihtriikide suhtes. Töö võimaldab paremini mõista rahvusvahelistumisest tulenevaid kultuurilisi takistusi, millega idufirmad oma olemuse tõttu tihti kokku puutuvad. Uuring aitab paremini mõista iduettevõtete praeguseid ja tulevaseid turu valikuid Eesti kontekstis.

Bakalaureusetöö uurimisküsimusteks on:

1. Kas ja mil määral mõjutab kultuuriline distant Eesti idufirmade turuvalikuid?
2. Kas ja mil määral mõjutab geograafiline distant Eesti idufirmade turuvalikuid?
3. Millised on peamised kultuurilised takistused Eesti idufirmade rahvusvahelistumisel?

Idufirmade seas läbi viidud küsitluse põhjal on koostatud kvantitatiivne uuring, mis analüüsib idufirmade viite esimest sihtriiki rahvusvahelistumisprotsessis kultuuridimensioonide abiga. Lisaks selgitatakse välja sihtriikide geograafiline distant. Andmeanalüüsi käigus ei suudetud tõestada geograafilise ja kultuurilise distant si ja sihtriikidesse sisenemise järjekorra vahel seost. Kõige laiemalt levinud sihtriigid olid iduettevõtete seas Saksamaa, Ameerika Ühendriigid, Soome ja Ühendkuningriik.

Küsitluse abiga leiti Eesti iduettevõtete kultuurilised takistused rahvusvahelistumisprotsessi käigus. Läbiviidud küsitluse kohaselt mõjutavad iduettevõtete arvates rahvusvahelistumist kultuurilisest distantist tulenevad takistused, sealhulgas on esile toodud ka psüühilisest ehk tajutavast distantist tulenevad raskused. Geograafilise distant si mõju on iduettevõtete arvates protsessis kõige madalam. Kõige suuremaks kultuuriliseks takistusteks rahvusvahelistumise protsessis on vähesed teadmised kohalike suhtlus- ja asjaajamisviiside kohta, mistõttu on eelnevalt vajalik leida usaldusväärne võrgustik enda ümber. Kõige laiemalt levinud sihtriigid olid iduettevõtete seas Saksamaa, Ameerika Ühendriigid, Soome ja Ühendkuningriik.

Võtmesõnad: rahvusvahelistumine, iduettevõtte, kultuuriline distant, geograafiline distant

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete rahvusvahelistumist on aktiivselt uuritud juba eelmise sajandi keskpaigast. Rahvusvahelistumine kui protsess ei ole aegade jooksul palju muutunud, kuid üha kiireneva globaliseerumise tõttu muutub välisriikidesse laienemine võimalikuks rohkematele ettevõtetele. Enamasti on rahvusvahelistel organisatsioonidel ette näidata aastakümnete pikkust kogemust, kuid edukate rahvusvaheliste Eesti iduettevõtete seas olevad Wise (varasemalt Transferwise), Bolt (varasemalt Taxify), Veriff ja Pipedrive on kõik turul tegutsenud vähem kui 11 aastat.

Arenenud kommunikatsioonisüsteemid võivad väikeste ja uute ettevõtete puhul vähendada rahvusvahelistumisest tulenevaid probleeme (Loane 2006, 263-264), mis on ülemaailmset kaubavahetust pikka aega aeglustanud. Teenuste müük on muutumas olulisemaks kaupade müügist, mis omakorda võib vähendada logistilisi probleeme. Samas mõjutavad rahvusvahelistumist ettevõtete teadmised uute sihtriigi kohta. Olgu nendeks siis väärtused, religioon, keel või poliitiline süsteem (Johanson, Wiedersheim, 1975, 308). Võib eeldada, et idufirmade puhul omab kultuuriline ja geograafiline distants erinevat tähtsust võrreldes traditsiooniliste ettevõtetega, kuna rahvusvahelistumise protsess on tavaliselt palju kiirem.

Nii pindalalt kui ka rahvaarvult väike Eesti paistab maailmas silma väga suure edukate idufirmade hulga poolest. 2020. aastal valiti iduettevõtete ökosüsteemide hulgas Eesti 7. kohale Euroopas ning 11. kohale kogu maailmas (Start-up Ecosystem Rankings 2020, 58). Eesti idufirmad moodustavad investeringute mahu, tööhõive määra ja riigile makstavate maksude tõttu olulise majandussektori, mis areneb kiiremini kui teised traditsioonilised tööstusharud (Startup Estonia White Paper 2021-2027, 20). Kogu sektori tegevus on aastate jooksul muutumas üha olulisemaks, kuna iduettevõtetel on aina suurenev mõju Eesti majandusele.

Autor valis käesoleva teema, kuna kultuuriliste erinevuste mõju idufirmade rahvusvahelistumisel on vähe uuritud. See siiski ei tähenda, et iduettevõtete jaoks kultuurilised takistused puuduksid. Tegemist on sektoriga, mis oma olemuse tõttu puutub kokku rahvusvahelise äritegevusega varem kui ükski teine valdkond, kuid sellegipoolest suudab edukalt välisriikidesse laieneda. Idufirmade

puhul on kohalik turg paljude niššitoodete jaoks väike ning seetõttu suunab enamik neist oma pilgu juba loomise hetkest alates kaugemate välisriikide poole (Crick, Jones 2000, 63), mistõttu kogutakse koduriigis teadmisi vaid lühikese ajaperioodi jooksul.

Töö eesmärgiks on leida, kuidas mõjutab geograafiline ja kultuuriline distants Eesti iduettevõtete rahvusvahelistumist ning peamisi takistusi rahvusvahelistumisel. Lisaks uuritakse, millised on iduettevõtete sihtriikide eelistused. Bakalaureusetöö annab panuse idufirmade turu valikute mõistmisesse Eesti kontekstis ning selgitab välja sihtriikide ning Eesti vahel oleva kultuurilise distantsi, mille abil on võimalik paremini mõista kultuurisi erinevusi ning takistusi. Tuginedes eelnevale on selle bakalaureusetöö uurimisküsimusteks:

1. Kas ja mil määral mõjutab kultuuriline distants Eesti idufirmade turuvalikuid?
2. Kas ja mil määral mõjutab geograafiline distants Eesti idufirmade turuvalikuid?
3. Millised on peamised kultuurilised takistused Eesti idufirmade rahvusvahelistumisel?

Töö uurimisobjektiks on Eestis asuvad iduettevõtted. Käesoleva bakalaureusetöö kirjutamise ajaks on Eestis registreeritud 1142 iduettevõtet, millest vaid 484 iduettevõtet omavad turule sisenemiseks sobivat toodet või asuvad juba kasvufaasis (Estonian Startup Database 2021). Autor viib uurimisküsimustele vastamiseks läbi kvantitatiivse uuringu, mis analüüsib Eesti idufirmade esimese viie sihtriigi valikuid rahvusvahelistumisel. Sihtriikide analüüsimine kultuuridimensioonide abil võimaldab kindlaks teha, mil määral on idufirmade seas turu valik ning kultuuriline distants omavahel seotud. Uuring mõõdab ka riikide vahelist geograafilist kaugust ja selle olulisust iduettevõtete rahvusvahelistumisel ning selgitab välja peamised kultuurilise distantsiga seotud takistused rahvusvahelistumisel.

Bakalaureusetöö on jagatud kolmeks osaks. Töö esimene osa annab teoreetilise ülevaate iduettevõtete olemusest, rahvusvahelistumisest ning iduettevõtete rahvusvahelistumisega seotud eripäradest, mis on vajalikud uurimisteema selgitamiseks. Autor kirjeldab erinevaid distantsimõõtmeid rahvusvahelises äritegevuses ning toob välja nende võimalikud mõõtmisviisid. Töö teises osas selgitatakse uuringu metoodikat ja kirjeldatakse uuringu valimit. Samuti on kirjeldatud uuringu läbiviimine. Töö kolmandas osas esitatakse andmeid kirjeldav statistika ning nendest tehtud järeldused. Viimasena on tööst leitavad kokkuvõtte ja uuringu mõistmiseks vajalikud lisad.

# 1. IDUETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMINE

## 1.1. Iduettevõtete olemus

Iduettevõtet ettevõtluse vormina võib defineerida kui ebakindlas olukorras toimima loodud ettevõtte tüüpi, mis toob inimesteni innovaatilise toote või teenuse. Peamisteks erinevusteks traditsiooniliste organisatsioonidega on iduettevõtete uuenduslikud lähenemisviisid erinevates majandusharudes ja tegutsemine ebakindlas keskkonnas. Pakutavad tooted ja teenused põhinevad tavaliselt täiesti uuel ideel või ärimudelil, mistõttu pole nende hindamine alati lihtne. Osadel juhtudel kasutavad iduettevõtted juba olemasolevad tehnilisi protsesse uute lahenduste pakkumiseks või pakuvad olemasolevat toodet uutel turgudel varasemast erinevatele sihtgruppidele. (Ries 2011, 59-62)

Traditsioonilised ettevõtted alustavad oma ideede elluviimist äriplaani koostamisega, milles on välja toodud kogu projektiga seotud informatsioon ja finantsnäitajad. Alles peale ajamahukat planeerimist jõuab lõpptulemus kliendini, jättes seega vähe võimalusi muudatusteks. Iduettevõtete lähenemine äriplaanide koostamisele on erinev, kuna alguses faasis ei kulutata aega jäiga struktuuriga plaani koostamisele, vaid esitatakse hüpoteesid väärtuse loomiseks. Peale klientidelt saadud tagasisidet parendatakse oma toodet või loobutakse ideest täielikult. Kiirelt ebaõnnestunud katsed võimaldavad otsida sobivamat äriplaani kulutamata ajalisi või rahalisi ressursse. (Blank 2013)

Peale väärtuse loomist toote või teenuse näol, keskenduvad iduettevõtted sellele, kuidas saavutada soovitud kasv (Ries 2011, 158-158). Kiiret kasvu on võimalik saavutada rahvusvahelistumise abiga ning riskide võtmine pakub ettevõtetele õppimisvõimalust. Kohanemisuskuse abiga on laienemisprotsess välisriikidesse lihtsam, kuna sisseelamine toimub kiiremini. Seetõttu suudavad ebakindlates olukordades olnud organisatsioonid ka tulevikus paremini muutustega toime tulla. (Sapienza et al. 2006, 919)

## **1.2. Rahvusvahelistumine ja turu valik**

70. aastatel loodi Uppsala Ülikooli teadlaste poolt rahvusvahelistumise protsessi selgitav mudel, mis põhineb Rootsi ettevõtete seas läbi viidud empiirilisel uuringul. Mudel nõustub juba varasemalt kinnitatud teadmisega, et ettevõtted liiguvad rahvusvahelistumise suunas järkjärguliselt. Suurimaks takistuseks kogu protsessis on mudeli andmetel puudulikud teadmised uute turgude kohta, mida on võimalik saada ainult välisriikides uute kogemuste abil. Seega toimub rahvusvahelistumine pigem samm-sammuliste otsuste vastuvõtmisega mitte strateegilise plaaneerimise tõttu. (Johanson, Vahlne 1977, 23)

Mudel on kujutatud põhjusliku tsükliks. Protsessi käigus suurendab ettevõtte oma osalust välisurgudel, arendades oma teadmisi sihtriikide ja sealsete toimingute kohta ning samal ajal suurendades ressursse välisurgudel. Teadmised on võimalik jagada kaheks osas: kogemuste teel saadud ning õpetatud teadmised. Rahvusvahelistumise käigus kogutud teadmised tulenevad peamiselt saadud kogemustest. Mida suuremad on teadmised sihtriigi kohta, seda rohkem kaasatakse ka ressursse. Erandiks on suured ettevõtted, mis võivad protsessi läbida lühikeste sammudega. Lisaks sellele on stabiilsete turutingimuste korral võimalik saada teadmisi ilma kogemuseeta ning osadel juhtudel on võimalik kogemuste korral teadmisi üle kanda täiesti uutele turgudele. (Johanson, Vahlne, 1990)

Autorid usuvad, et ettevõtete järk-järguline etappide läbimine on seotud distantsiga kodu- ja sihtriigi vahel. Distantsiga on seotud erinevad tegurid, mis takistavad või häirivad informatsiooni liikumist ettevõtte ja turu vahel. Nendeks võivad olla erinevused kultuuris, keeles, poliitikas, haridustasemes või tööstuslikus arengus. (Johanson, Wiedersheim, 1975, 307-308)

### **1.2.1. Iduettevõtete rahvusvahelistumine**

Rahvusvahelistumine aitab riskikapitalil põhineval ettevõttel laienedes kasvada ja saavutada positiivne tootlus kasutades ära arendustegevuste abil loodud ainulaadseid omadusi (Zahra et al. 2000, 925). Välismaiste niššiturgude tõttu peavad kõrgetehnoloogilisi lahendusi pakkuvad ettevõtted tihti otsustama rahvusvahelistumise kasuks (Crick, Jones 2000, 63) ning sama võib juhtuda ka iduettevõtetega, mille jaoks on kohalik turg liiga väike. Iduettevõtte jaoks on tihti ainus võimalus edukaks toimiseks rahvusvahelistuda ning see on ka üks erinevustest traditsiooniliste ettevõtetega. Iduettevõtete rahvusvahelistumiseks on tavaliselt kolm põhjust (Bailetti 2012, 5):



1. soov suurendada ettevõtte väärtust;
2. vajadus vähendada tuluallikast tulenevaid riske;
3. soov suurendada ettevõtte võimalikku turgu.

2012. aastal läbi viidud uuringu käigus leiti, et rahvusvaheliste iduettevõtete tooted või teenused aitasid lahendada probleeme, mis olid ülemaailmselt levinud. Paljud uuritud iduettevõtetest laienesid kiirelt, kuna nende ettevõtlusmudel toetas koostööd kohalike inimestega. Olulise panuse edukale kommunikatsioonile ja müügitulule andis veebipõhise teenuse või toote pakkumine. (*Ibid*, 11-12)

### **1.3. Distanti mõju ettevõtete rahvusvahelistumisele**

Distanti on alati arvestatud oluliseks osaks kaubandustegevuste mustrite jälgimisel ja distantist tulenevaid probleeme on kirjeldatud juba 1956. aastal (Beckerman 1956, 31). Selgitada võib seda näitega elust enesest: “Kuigi Itaalia ettevõtja poolt tasutud Türgist pärit toormaterjali transpordikulud (otsesed või kaudsed) ei pruugi olla suuremad (kuna materjal võib tulla meritsi) kui sama materjali kulu Šveitsi poolt tarnituna, on ettevõtjal tõenäoliselt kontakt Šveitsi tarnijatega, kuna Šveits on Itaaliale “psüühilise” määratluse alusel lähemal (vähem keeleprobleeme), ning ka majanduslikus mõttes, sest lennureisid kulutavad vähem aega.” (*Ibid*, 38).

Rahvusvahelist äritegevust on kirjeldatud nii geograafilise, kultuurilise kui ka psüühilise distantsi kontseptsioonide abil. Geograafilise distantsi ühikuline kontseptsioon aitab mõõta distantsi ettevõtte kodu- ja sihtriigi vahel miilides, kilomeetrites või ajas, mis kulub vahemaade läbimiseks. Suured vahemaad võivad tekitada ebakindlust äri planeerimises nii suurtes kui ka väikestes ettevõtetes erinevatel tegevusaladel, kuid enim mõjutab see väikseid ja uusi organisatsioone. (Ojala 2015)

Väiksemad kulud, kiirem infovahetus ja tuttav keskkond muudavad tänapäeval ettevõtete jaoks geograafiliselt lähedal asuvad turud rohkem atraktiivsemateks (*Ibid*). Briti rahvusvaheliste ettevõtete seas läbi viidud uuringu tulemused kinnitavad, et ettevõtted valivad esmaseks sihtriigiks geograafiliselt lähedal asuva turu mitte geograafiliselt kaugemal asuva (Clark, Pugh

2001, 298). Samas on kiire tehnoloogilise arengu tõttu geograafilise distantsti olulisus tulevikus ebamäärane (Ojala 2015).

Kultuurilist distantsti võib ette kujutada inimgruppide vaheliste erinevustena, milleks võivad olla väärtushinnangud, suhtlusviisid ja stereotüübid. Kultuurilist erinevust riikide vahel on keerulisem mõõta kui kilomeetreid, kuna ühes vaadeldavas riigis võivad elada koos väga erilaadsed rahvused ja inimgrupid. Uurimise teeb keerukaks lisaks eelnevale ka paljude kultuuridefinitsioonide ja mõõtmisviiside olemasolu. (Ojala 2015)

Kolmanda distantzivormina esinev psüühiline distantst on oma olemuselt veelgi keerukam. Erinevusi kultuuris, keeltes, hariduses, geograafias, tehnoloogilises ja majanduslikus arengus tajuvad inimesed üksteisest erinevat moodsust, mis omakorda mõjutab informatsiooni levikut. Kuna psüühiline distantst on veelgi ebastabiilsem võrreldes kultuurilise distantstiga, siis on selle mõõtmine kõige keerukam. Kultuurilisi erinevusi on võimalik vaadelda inimgruppide või rahvuste põhjal, kuid tajutavaid arusaamu saab mõõta vaid individuaalsel tasandil (*Ibid.*). Seetõttu ei arvuta autor sihtriigi ja Eesti vahel olevat psüühilist distantsti vaid ainult kultuurilist ning geograafilist distantsti.

### **1.3. Kultuurilise distantsti mõõtmise viisid**

Autor valis rahvusvahelise äritegevusega seotud kirjanduse hulgast välja kolm erinevat uuringut, mis käsitlevad erinevaid kultuuridimensioone. Kultuuridimensioonide abil on võimalik mõõta kultuurilist distantsti riikide või ka organisatsioonide vahel. Kolme uuringu näol on esindatud kolm erinevat kümnendit ning tegemist on silmapaistvate kultuurilise distantsti uurimustega, mis on pälvinud nii kiitust kui ka kriitikat.

#### **1.4.1. Hofstede kultuuridimensioonide mudel**

Geert Hofstede kasutas oma 1980. aastatel loodud mudelis varasemalt kogutud andmeid. 40 erinevas riigis läbi viidud küsitlus pakkus analüüsimiseks 117 tuhat ankeeti. Statistilise analüüsi ja teoreetiliste teadmiste sidumisel avaldus neli dimensiooni, mille alusel on võimalik võrrelda riikide kultuure ja jagada neid erinevateks kultuurilisteks piirkondadeks tuginedes geograafilistele, demograafilistele, majanduslikele või poliitilistele sarnasustele. Andmeid koguti

kahel erineval aastal – 1968. ja 1972. aastal. See on andnud võimaluse jälgida väärtuste arengut kahe ajaperioodi vahel. (Hofstede 1980, 11-12)

Hofstede toob esimese kultuuridimensioonina esile **võimudistantsi**, mida saab kirjeldada kui kultuuri mõjust tingitud tugevama indiviidi mõjuvõimu nõrgema üle (Hofstede 1980: 99). Madala võimudistantsiga riikides eelistavad alluvad töötada koos juhiga, kes võtab otsuseid vastu arvestades teiste arvamusega, samas kui kõrge võimudistantsiga riikides on alluvad pigem kartlikud ja seetõttu eelistavad autokraatlike juhtimisviise. Seega iseloomustab võimudistantsi punktiskoor juhtide ja töötajate sõltuvussuhteid. (Hofstede, Hofstede 2005, 45)

**Ebakindluse vältimine** on teine kultuuridimensioon, mida saab selgitada kui sallimatust ebaselge olukorra suhtes. Ebakindlus omakorda võib tekitada probleeme nii riigi kui ka näiteks organisatsiooni siseselt (Hofstede 1980: 155). Ebakindluse vältimise mõju töökohtadel saab uurida kõige lihtsamalt, kui teha selgeks, kuidas suhtuvad töötajad reeglitesse. Tugeva mõjuga ühiskondades vajavad inimesed kindlustunde tagamiseks reegleid, kuid madala punktiskooriga ühiskonnad hoiduvad võimalusel nendest. (Hofstede, Hofstede 2005, 182)

Kolmanda dimensioonina on ära mainitud **individualism versus kollektivism**, mis selgitab sotsiaalsete sidemete keerukuse taset. Individualistlikes ühiskondades esineb rohkem tuumperekondasid või üksikuid inimesi, kuid kollektivistlikes ühiskondades elavad perekonnad tihti koos kaugemate sugulastega (Hofstede 1980: 214). Kultuuriliste mõjude tõttu kanduvad need eripärad üle ka töökohtadele. Kollektivistlikes ühiskondades on rõhk efektiivsel meeskonnatööl, kuid individualistlikes ühiskondades on olulisem inimese enda panus. (Hofstede, Hofstede 2005, 99)

Viimasena on mudelis märgitud **maskuliinsus versus feminiinsus** ehk sooline duaalsus, millega ühiskonnad kohanduvad erinevalt. Inimesed on aegade jooksul kultuurinormide ja traditsioonide mõjul hakanud tunnetama erinevaid rolle meheliku või naiselikuna (Hofstede 1980, 261-262). Feminiinsetes ühiskondades soositakse töökohtadel konfliktide lahendamist läbirääkimiste ja kompromisside teel. Soorollidest tulenevalt suhtuvad mõlemad äärmused erinevalt võrdsusesse. Maskuliinsetes ühiskondades julgustatakse olema ambitsioonikas, mis muudab inimesi tihti võistlushimulisemaks. (Hofstede, Hofstede 2005, 143-144)

Mudeli kohta on toodud positiivse poolena välja, et tegemist on oma fookuse ja süstemaatilise tõttu asjakohase ja küllaltki range raamistikuga (Søndergaard 1994, 448-449). Hofstede'i on kritiseeritud väite eest, et kõik uuringus osalevad ametikategooria liikmed olid ühtse organisatsioonikultuuri kandjad. Lisaks sellele on leitud, et rahvusliku ühtsuse kohta pole võimalik teha järeldusi põhinedes ühe kohaliku esindaja vastustele. Samuti pole põhjendatud eeldada, et küsitlus kajastab riigi keskmist, kuna uuringus osalejatel esines palju riiklikult ebatüüpilisi omadusi. (McSweeney 2002, 95-106)

Hofstede leidis peale esmase mudeli koostamist, et tegelikkuses puudub algsest mudelist dimensioon – **pikk versus lühike orientatsioon** – kuid kuna tegemist on konfutsianismi poole kalduva dimensiooniga, siis on seda võimalik kasutada vaid Ida-Aasia riikide uurimisel (Dartey-Baah 2013, 42). Kuuenda dimensioonina lisas Hofstede oma mudelisse **järeleandlikkuse versus vaoshoituse**, mis on täiendav osa eelnevale dimensioonile ning on sellega nõrgas korrelatsioonis (Hofstede 2011).

#### **1.4.2. Schwartzi kultuuridimensioonide teooria**

Iisraelist pärit teadlane Shalom Schwartz esitas oma teooria, mis võimaldab võrrelda erinevaid kultuure. Schwartz jagab dimensioonid neljaks erinevaks grupiks: konservatiivsust, autonoomiat, eneseületamist ja enesetäiendamist väljendavaks väärtuste kogumiks. Neljas grupis on välja toodud seitse erinevat dimensiooni. Andmeid koguti inimestelt üle kogu maailma ja kokku oli esindatud 38 rahvust. Valim koosnes õpetajatest ja tudengitest, kuna autori arvates on nad kõige paremad kultuuriliste erinevuste esindajad. Varasemalt oli samaväärse valimiga uurimust läbi viinud vaid Hofstede. (Schwartz 1994)

**Konservatiivsus** kui kultuuridimensioon on nähtav ühiskondades, kus inimesed on omavahel lähedased ning eelistavad elada kollektiivselt gruppides. Kuna tegemist on traditsioonilisi ja turvalisi väärtuseid hindavate inimgruppidega, siis keskendutakse rohkem ühistele kui individuaalsetele huvidele. Autonoomia piirkonna võib jagada **intellektuaalseks** ja **afektiivseks autonoomiaks**, ning need vastanduvad konservatiivsusele, kuna esinevad ühiskondades, kus inimesed püüdleval individuaalsete ambitsioonide poole. Intellektuaalse autonoomia puhul väärtustatakse isiklikku arengut ehk enesejuhtimist, kuid afektiivsuse puhul on olulisemaks eesmärgiks võimalus elu nautida. (*Ibid.*)

**Hierarhilised** ühiskonnad väärtustavad astmelist järjestust nii inimeste kui ka ressursside puhul. Antud dimensioon sarnaneb konservatiivsusega. Enesetäiendamise piirkonna moodustabki hierarhia koos meisterlikkusega. **Meisterlikkus** iseloomustab enesekehtestamist sotsiaalses keskkonnas ja võimaldab muuta oma ümbruskonda. See soodustab inimesi püüdma olla teistest paremad ja edukamad. Meisterlikkus on enim seotud afektiivse autonoomiaga. (*Ibid.*)

**Harmonia** koosneb erinevatest väärtustest, mis tõstavad esile kooskõla loodusega. See on vastandlik meisterlikkusele, kuid on kõige lähedasem võrdõiguslikule kompromissile. **Võrdõiguslik kompromiss** on tugevalt esindatud ühiskondades, kus inimesed väärtustavad individuaalsust. Inimesed peavad oluliseks sotsiaalset võrdsust ja soovivad tagada heaolu ka teistele ühiskonnaliikmetele. See väärtuste kogum vastandub hierarhiale ja meisterlikkusele. (*Ibid.*)

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et Schwartzi kultuuridimensioonid on Hofstede omadest selgelt erinevad, siis lähemal uurimisel saab kindlaks teha, et mõlemad teooriad kattuvad teatud osades. Vaatamata sarnasustele on Schwartzi teooria saanud vähem tähelepanu, kuna selle kasutusala ei peeta praktiliseks (Steenkamp 2001, 33). Samas peetakse Schwartzi dimensioone oluliseks, kuna arvesse on võetud ajaloolisi muutusi ja väärtustele on antud samaväärsed tähendused. Tähelepanuväärne on ka see, et selles uuringus on vahet tehtud individuaalsetel ja kultuurilistel tasanditel. (Kim, Gray 2009, 60-61)

#### **1.4.2. GLOBE kultuuridimensioonide teooria**

The GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) on uurimistöo kultuuridevahelise suhtluse kohta. Intervjuude, grupivestluste ja sisuanalüüside abiga koguti andmeid 17 tuhande juhi käest üle kogu maailma. Kogu programm kestis ligikaudu kümme aastat ja hõlmas endas 62 erineva riigi või regiooni organisatsioonide kaasamist. Juhtide küsitlemine viidi läbi selliselt, et kõikidest maailma piirkondadest oleks esindatud vähemalt kolm organisatsiooni. Uuringu käigus leitud tulemuste põhjal anti riikidele punktiskoorid üheksa erineva kultuuridimensiooni põhjal. Lisaks uuriti eri riikidest pärit juhtide käitumistunnuseid. (Culture, Leadership ... 2004, 12)

Kuus järgnevalt kirjeldatud kultuuridimensioonidest on tuletatud Hofstede mudelist ning ülejäänud pärinevad muudest kirjandusallikatest (*Ibid.*). Dimensioonidel on küll eelnevalt mainitutega sarnased nimetused, kuid neil ei ole ilmingimata sama tähendus. Kaks uuringut on

paljudes aspektides üksteisest erinevad. Kui GLOBE tiim kasutas oma uuringus uusi andmeid, mis olid kogutud juhtidelt, siis Hofstede analüüsis juba varem kogutud andmeid, mis pärinesid nii juhtidelt kui ka töötajatelt (Hofstede 2006, 885).

**Võimudistants** on uuringus välja toodud esimese dimensioonina. See selgitab, millisel määral soovivad ühiskonna liikmed, et võim oleks jaotatud võrdselt erinevate tasemete vahel. Kõrge võimudistantsiga ühiskondades eeldatakse inimestelt juhtidele kuuletumist. **Ebakindlusest hoidumine** kirjeldab organisatsioonide või ühiskonna liikmete soovi hoiduda ebakindlusest. Inimgrupid, kes tahavad vältida ettearvamatuid olukordi tuginevad tavaliselt ühiskonna normidele, kommetele või bürookraatlikele tavadele. (Dorfman et al 2012, 516)

**Institutsiooniline kollektivism** kirjeldab mil määral organisatsioonilised ja ühiskondlikud tavad soodustavad ja tasustavad ressursside kollektiivset jaotamist ning ühistegevust. Kui institutsiooniline kollektivism on ühiskonnas kõrge, siis soovitatakse inimestel üksteise suhtes olla lojaalsed ja panna isiklikud soovid tagaplaanile. **Rühmasisene kollektivism** selgitab mil määral individuaalid väljendavad uhkust, lojaalsust ja sidusust organisatsioonisiselt või perekonna keskel. Madala rühmasisese kollektivismi puhul ei pruugi inimesed oma töökoha suhtes olla lojaalsed. (*Ibid.*)

**Sooline egalitarism** kirjeldab, mil määral ühiskond edendab soolist võrdõiguslikust. Riikides, kus sooline egalitarism on madal, vähendatakse soorollide mõju pakkudes kõrgemat haridust nii poistele kui ka tüdrukutele. **Enesekehtestamine** selgitab, mil määral inimesed kehtestavad end, vastanduvad üksteisele ja on agressiivsed teistega. Sotsiaalsetes olukordades on kõrge enesekehtestamise määraga ühiskonnad teistega võrreldes rohkem domineerivad. **Tulevikule orienteerumine** kirjeldab, mil määral individuaalid organisatsioonides või ühiskonnas osalevad tulevikule suunatud tegevustes nagu näiteks planeerimine ja investeerimine oma enese tulevikku. Inimgruppide hulgas, kus antud näitaja on madal, elatakse rohkem tänases päevas kui tulevikus. (*Ibid.*)

**Sooritusele orienteerumine** kirjeldab, mil määral ühiskonna liikmeid julgustatakse ja premeeritakse soorituse parandamise eest. Kui punktisumma on kõrge, siis õpetatakse noortele ja lastele juba maast madalast täiuslikkuse poole püüdlamise tähtsust. **Inimlikkusele orienteerumine** selgitab, mil määral indiviide julgustatakse olema hoolivad ja lahked teiste

vastu. Ühiskonnas, kus inimlikkusele orienteerumine on kõrge, on vigade tegemine tolereeritud ja üleüldiselt peaksid inimesed olema õiglased, altruistlikud, sõbralikud ja heldemeelsed. (*Ibid.*)

GLOBE uuringut on kritiseeritud, kuna sealseid kultuuridimensioone on kasutatud individuaalsel mitte rahvuslikul tasandil. Autorid teevad mitmel korral vea definitsioonide selgitamisel ja näidete toomisel, kuna dimensioone on nii arutlustes kui ka järelduste osas kirjeldatud individuaalsete tunnustega, samas kui tegelik analüüs viidi läbi rahvuslikul tasandil. Sama viga on täheldatud ka Hofstede töödes. (Brewer, Venaik 2012, 678-679)

Olenemata kriitikast on GLOBE uurimismeeskonda kiidetud põhjaliku uuringu läbiviimise eest, mis on muutnud rahvusvahelise äritegevuse ja kultuurimõjude vaheliste seoste analüüsimist veelgi põhjalikumaks. Keerukamate mõjude uurimine on andnud parema ettekujutuse kogu kultuuridimensioonide kontseptsioonist ja tulevikus on neid teadmisi kindlasti võimalik kasutada uute teooriate loomisel. (Leung et al 2005, 374)

## 2. METOODIKA

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on Eesti idufirmade seas läbiviidud küsitluse abil leida, mil määral mõjutab geograafiline ja kultuuriline distantts Eesti iduettevõtete rahvusvahelistumist. Töö annab ülevaate iduettevõtete sihtriikide eelistustest ning selgitab peamisi kultuurilisi takistusi rahvusvahelistumisel. Lisaks selgitatakse välja millistel põhjustel soovivad Eesti iduettevõtted rahvusvahelistuda.

Tulenevalt eelmainitud eesmärkidest on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Kas ja mil määral mõjutab kultuuriline distantts Eesti idufirmade turuvalikuid?
2. Kas ja mil määral mõjutab geograafiline distantts Eesti idufirmade turuvalikuid?
3. Millised on peamised (kultuurilised) takistused Eesti idufirmade rahvusvahelistumisel?

Töö autor on peatüki jaotanud kaheks osaks. Esimeses alampeatükis selgitatakse töö uurimisobjekti ja antakse ülevaade valimist ning teises alampeatükis kirjeldatakse uuringus läbiviidud kvantitatiivset analüüsi.

### 2.1. Valim

Bakalaureusetöö uurimisobjektiks on Eesti iduettevõtted. Eesti valitsuse poolne algatus nimega Startup Estonia koondab oma andmebaasis Eesti iduettevõtteid ning töö kirjutamise ajaks oli neid registreeritud 1142, millest 484 iduettevõtet omavad turule sobivat toodet või asuvad juba kasvufaasis (Estonian Startup Database 2021). Iduettevõtted teenisid 2020. aastal 742 miljonit eurot käivet, maksid tööjõumaksudeks 97 miljonit eurot ja pakkusid tööd rohkem kui kuuetele tuhandele inimesele (Sector Insights 2021). Vaatamata kestvale koroonakriisile võib eeldada, et sektori käive 2021. aastal on kasvanud.

Andmebaasis on registreeritud iduettevõtted, mis on kuni 11 aastat vanad ning need jagunevad eraldi 16 erinevaks valdkonnaks. Valdkondades on esindatud reklaamindus ja turundus (*AdTech & Creative Tech*), tootmistööstus (*Manufacturing & Industry*), põllumajandus ja toiduainetööstus



(*AgTech & FoodTech*), majandustarkvarad ja perosnalijuhtimine (*Business software & HR*), jätkusuutlikud lahendused energeetika, vee, transpordi valdkonnas (*CleanTech*), kommunikatsioon (*Communication*) ning tarbekaubad või teenused (*Consumer products and services*). (*Ibid.*)

Lisaks eelnevatele tööstusharudele ja ärivaldkondadele on esindatud ka erinevate tehnoloogiatel põhinevad sektorid. Nendeks on küberturvalisus (*CyberTech*), kosmosetehnoloogiad ja robotika (*DeepTech & SpaceTech*), haridustehnoloogia (*Education technology*), finantstehnoloogia (*FinTech*), videomängud (*Gaming*), meditsiinitehnoloogia (*HealthTech, Life sciences & Wellness*), kinnisvara tehnoloogia (*Property technology*), transport ja logistika (*Transportation & Logistics*) ja reisiehnoloogia (*TravelTech*). (*Ibid.*)

Uurimistöö fookusesse võeti kõik turule sobiva toote või kasvufaasis olevad Startup Estonia andmebaasis registreeritud iduettevõtted, kuna andmebaasi põhjal ei olnud võimalik järelda, millised neist on rahvusvaheliselt tegutsevad. Tulenevalt küsitluse ülesehitusest oli vaid Eestis tegutsevatel iduettevõtetel samuti võimalik osaleda, kuid nad said ainult vastata küsimustele, mis olid seotud rahvusvahelistumise kultuuriliste tegurite ja takistustega. Autor esitas kutse küsitlusele vastamiseks iduettevõtetele, mille kontaktandmed olid saadaval äri- ja inforegistris. Kokku vastas küsitlusele 53 ettevõtet ning valimi ülevaade on leitav järgmisest tabelist (vt. tabel 1).

Tabel 1. Ülevaade valimist

Sektor	Vastajad	Osakaal valimist
HealthTech, Life sciences & Wellness	8	15%
Business software & HR	7	13%
DeepTech & SpaceTech	6	11%
FinTech	5	9%
AdTech & Creative Tech	4	8%
Muu	4	8%
CleanTech	3	6%
CyberTech	3	6%
AgTech & FoodTech	2	4%
Consumer products and services	2	4%
EdTech	2	4%
TravelTech	2	4%
Transportation & Logistics	2	4%
Advanced Manufacturing & Industry	1	2%
Communication	1	2%
PropTech & Construction	1	2%
Kokku	53	100%

Allikas: autori arvutused

Uuringu läbiviimise eelduseks oli vähemalt 10% vastamismäär, mis sai ka täidetud. Bakalaureusetöö valim koosneb 11% Startup Estonia andmebaasis olevatest turule sobiva tootega või kasvufaasis olevatest iduettevõtetest. 49 iduettevõtet ehk 92,5% vastanutest on hetkel rahvusvaheliselt tegutsevad.

## 2.2. Kvantitatiivne analüüs

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks koostas autor eesti- (vt. lisa 1) ja inglisekeelse (vt. lisa 2) veebipõhise küsitluse *Google Forms* keskkonnas, mille abil koguti Eesti iduettevõtelt vastuseid rahvusvahelistumise kohta. Küsitluse abil uuriti geograafilisest ja kultuurilisest distantsist tulenevate tegurite mõjude olulisust rahvusvahelistumisel, rahvusvahelistumisest tulenevaid kultuurilisi takistusi ja iduettevõtete sihtriike rahvusvahelistumisel. Lisaks uuriti peamiseid põhjuseid, miks iduettevõtted rahvusvahelistuda soovivad.

Küsitluses oli kokku 21 küsimust, millest 13 olid kohustuslikud. Kohustuslikele küsimustele oli võimalik vastata kõikidel iduettevõtetal olenemata sellest, kas nad tegutsevad rahvusvaheliselt või mitte. Vabatahtlikele küsimustele said vastata ainult need iduettevõtted, kes olid juba laienenud välisriikidesse. Küsimustele oli võimalik vastata valikvastuste abil ning osad

küsimused olid esitatud avatud küsimustena. Distsantsist tulenevate tegurite puhul kasutati vastuste andmisel 5-pallilist Likerti skaalat.

Küsitluse võib tinglikult jagada kolmeks eraldiseisvaks osaks. Esimene osa annab informatsiooni iduettevõtete kohta – vanus, tegutsemisvaldkond ning ärimudel. Teine osa aitab välja selgitada kultuurilised takistused rahvusvahelistumisel ning geograafilise ja kultuurilise distantsi mõju rahvusvahelistumisele iduettevõtete endi arvates. Kolmas osa küsitlusest on mõeldud iduettevõtetele, kes on rahvusvaheliselt tegutsevad. Küsitluse abil leitavate sihtriikide geograafilise ja kultuurilise distantsi abil on võimalik leida distantsimõõtmete olulisus rahvusvahelistumisel.

Geograafilist distantsi on võimalik vahemaana mõõta erinevate ühikute abil riigipiiride ja ka linnade vahel. Antud töös mõõdetakse kodu- ja sihtriigi vahelist distantsi kilomeetritena pealinnade vahel (Brock et al 2011, 386). Kultuurilise distantsi mõõtmiseks sihtriikide ja Eesti vahel kasutab autor Hofstede nelja kultuuridimensiooni: võimudistsants, ebakindluse vältimine, individualism versus kollektivism ning maskuliinsus versus feminiinsus. Hofstede kultuuridimensioonid valiti uuringus kasutamiseks, kuna nende abil on võimalik iseloomustada organisatsioonikultuure. Samuti on need neli kultuuridimensiooni arvatud nii töötajate kui ka juhtide arvamuste põhjal (Hofstede 2006, 885). Kultuuriline distantsi valem, mida kasutatakse Eesti ja sihtriikide vahelise vahemaa (vt. lisa 3) leidmiseks pärineb psüühilise distantsi stiimulist (Dow, Karunaratna 2006, 56).

$$\text{Kultuuriline distants} = \frac{\left[ \frac{V\tilde{O}^2}{D_{v\tilde{o}}} + \frac{EB^2}{D_{eb}} + \frac{IK^2}{D_{ik}} + \frac{MF^2}{D_{mf}} \right]}{4}$$

kus

$V\tilde{O}$  = koduriigi ja sihtriigi võimudistsantsi punktiskooride vahe

$D_{v\tilde{o}}$  = võimudistsantsi skaala dispersioon

$EB$  = koduriigi ja sihtriigi ebakindlusest hoidumise skooride vahe

$D_{eb}$  = ebakindluse skaala dispersioon

$IK$  = koduriigi ja sihtriigi individualismi vs kollektivismi punktiskooride vahe

$D_{ik}$  = individualismi vs kollektivismi skaala dispersioon

$MF$  = koduriigi ja sihtriigi maskuliinsuse vs feminiinsuse punktiskooride vahe

$D_{mf}$  = maskuliinsuse vs feminiinsuse skaala dispersioon

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks teostas autor andmeanalüüsi Microsoft Exceli programmiga. Saadud tulemuste alusel koostatakse järeldused geograafilise ja kultuurilise distantsti mõjude kohta sihtriikide valikul, esitatakse kõige enam levinud sihtriigid ning nende kultuurilised ja geograafilised distantid Eestist, tulevikus laienemiseks kavandatavad sihtriigid ning tuuakse välja erinevad kultuurilised takistused, millega iduettevõtted kokku puutuvad.

### **3. TULEMUSED JA JÄRELDUSED**

Pea pooled (47,2%) vastanud iduettevõtetest olid tegutsenud vahemikus 3-5 aastat. 35,8% iduettevõtetest olid tegutsenud vähem kui kaks aastat ning 17% iduettevõtetest olid tegutsenud vahemikus 6-8 aastat. Küsitluses ei osalenud iduettevõtteid, mis oleks tegutsenud rohkem kui 8 aastat ja nende arv Eestis on väiksem kui 60 (Estonian Startup Database 2021). Iduettevõtted, mis on vanemad kui 11 aastat, arvestatakse juba küpseteks ettevõteteks ning neid ei kaasatud küsitlusse (Sector Insights 2021).

Ärimudelite kasutus jaotus peamiselt kolme erineva valdkonna vahele. Kõige enam kasutas ärimudelina 47,2% vastanud iduettevõtetest äri-äri otseturundust (B2B). Startup Estonia Database andmetel on Eestis registreeritud just B2B ärimudeliga iduettevõtteid kõige rohkem. Järgmisena oli esindatud 24,5% äri-äri ja äri-kliendile ärimudel (B2B2C) ja 17% äri-kliendile otseturundus (B2C). Kaks vastanutest kasutas ärimudelina äri-valitsusele (B2G) ja viis iduettevõtet kasutas mitut erinevat ärimudelit.

Suurel osal (77,4%) iduettevõtete asutajatest oli varasem töökogemus rahvusvahelises ettevõttes. Vaid 22,6% vastanud iduettevõtetele puudus töökogemus rahvusvahelise taustaga organisatsioonis. Väikeste alustavate ettevõtete jaoks on väga oluline varasem rahvusvaheline kogemus, mis aitab ettevõtetel kindlustada paremad võimalused nii kodus kui ka välisriikides. Rahvusvahelised teadmised saab ettevõtte jaoks tööle panna juht (Ojala 2015, 3). 77% rahvusvahelistest iduettevõtetest vastasid, et iduettevõtte asutajal oli varasem rahvusvaheline töökogemus.

#### **3.1. Kultuurilised takistused iduettevõtete rahvusvahelistumisel**

Rohkem kui pooled (62,8%) vastanutest leidsid, et iduettevõtete rahvusvahelistumist mõjutab kolmest faktorist kõige enam kultuuriline, tehnoloogiline ja majanduslik areng sihtriigis. Autori hinnangul oli tulemus aimatav, kuna psüühilise distantsiga seotud tegureid tajuvad inimesed

erinevalt ja seetõttu mõjutavad need tegurid pea kõiki ettevõtteid ja ettevõtjaid (Ojala 2015, 10), kaasaarvatud iduettevõtteid ning nende asutajaid.

24% vastanutest arvas, et suurimaks mõjuteguriks iduettevõtete rahvusvahelistumisel on sihtriigi kultuurilised eripärad. Ülejäänud vastajad (13,2%) leidsid, et iduettevõtete rahvusvahelistumist mõjutab kõige rohkem geograafiline kaugus kodu- ja sihtriigi vahel. Oluline on märkida, et inglise keelt kõnelevad vastajad pidasid geograafilist kaugust riikide vahel olulisemaks teguriks kui kultuurilisi eripärasid sihtriikides. Erinevus võib tuleneda sellest, et välismaalt pärit ettevõtjad on rohkem kokku puutunud erinevate kultuuridega ning peavad seetõttu kaugusest tulenevaid probleeme olulisemaks kultuurilistest erinevustest.

Järgnevalt palus uuringu autor hinnata 5-palli skaalal, mil määral mõjutavad erinevad geograafilisest, kultuurilisest ja psüühilisest kaugusest tulenevad tegurid iduettevõtete rahvusvahelistumist. 1 punkt annab vastuseks “minu arvates ei mõjuta üldse” ja 5 punkt annab vastuseks “minu arvates mõjutab väga”.

Geograafilisest kaugusest tulenevate mõjuteguritega oli seotud kaks küsimust (vt. joonis 1):

1. Millisel määral mõjutab distants infovahetust iduettevõtete rahvusvahelistumisel?
2. Millisel määral mõjutavad potentsiaalsed transpordikulud iduettevõtete rahvusvahelistumist?

17% vastanutest leidis, et distantsil puudub mõju infovahetusele. 34% vastanutest hindas distantsi mõju infovahetusele 2 punktiga ning see oli ka kõige sagedamini esinev vastus, mis tähendab, et vastajate arvates mõju pigem puudub. 28,3% vastanutest andis neutraalse vastusena 3 punkti ja 18,9% hindas distantsi mõju infovahetusele punktiga 4 ning leidis, et distantsil pigem on mõju infovahetusele. Vaid 1,9% vastanutest arvas, et distants mõjutab infovahetust iduettevõtete rahvusvahelistumise protsessis.

Üsna sarnaselt eelmisele küsimusele hindasid vastajad transpordikulude mõju iduettevõtete rahvusvahelistumisel kõige enam (34%) punktiga 2, mis tähendab, et antud teguril pigem puudub mõju iduettevõtete rahvusvahelistumisele. 13,2% vastanutest leidis, et transpordikulud ei mõjuta üldse rahvusvahelistumist ning 20,8% jäid oma vastusega neutraalsele seisukohale. 22,6% arvas, et transpordiga seotud kulutused võiksid mõjutada iduettevõtete rahvusvahelistumist, kuid vaid 5,7% usub, et tegur mõjutab kindlasti rahvusvahelistumist. Vastused olid autori arvates

ootuspärased, sest iduettevõtete tegevusvaldkondade tõttu võib eeldada, et geograafiline kaugus mõjutab rahvusvahelistumist vähesemal määral kui seda võib eeldada näiteks traditsiooniliste sektorite puhul.

Kultuurilisest kaugusest tulenevate mõjuteguriga oli seotud kaks küsimust (vt. joonis 1):

3. Millisel määral mõjutavad erinevate kultuuride suhtlusviisid sihtriikides iduettevõtete rahvusvahelistumist?

4. Millisel määral mõjutavad erinevate kultuuride sotsiaalnormid iduettevõtete rahvusvahelistumist?

37,7% vastanud iduettevõtete arvates hindavad erinevate kultuuride suhtlusviiside mõju rahvusvahelistumisele punktiga 4. Tegemist oli ka enim kasutatud hinnanguga. 24,5% vastanutest hindas tegurit neutraalse punktiga 3 ja 11,3% arvas, et kultuuride suhtlusviisid pigem ei mõjuta rahvusvahelistumist. 11,3% leidis, et suhtlusviisid ei mõjuta üldse ja 15,1% arvas, et suhtlusviisid mõjutavad iduettevõtteid väga.

Kõige sagedasem hinnang erinevate kultuuride sotsiaalnormide mõjule iduettevõtete rahvusvahelistumisel oli punkt 4, mille valis 35,8% vastanutest. 15,1% arvas, et sotsiaalnormid mõjutavad rahvusvahelistumist kõige rohkem, kuid 9,4% leidis, et need ei tohiks üldse protsessi mõjutada. Pea veerand vastajatest (24,5%) arvas, et sotsiaalnormid pigem ei mõjuta iduettevõtete rahvusvahelistumist. Neutraalsele arvamusele jäi 15,1%. Kuigi vaid üks neljandik vastajatest leidis, et rahvusvahelistumist mõjutavad kõige rohkem sihtriigi kultuurilised eripärad, siis võib eelneva kahe küsimuse põhjal järeldada, et tegelikult mõjutab kultuuriline distants rahvusvahelistumiselt siiski rohkem.

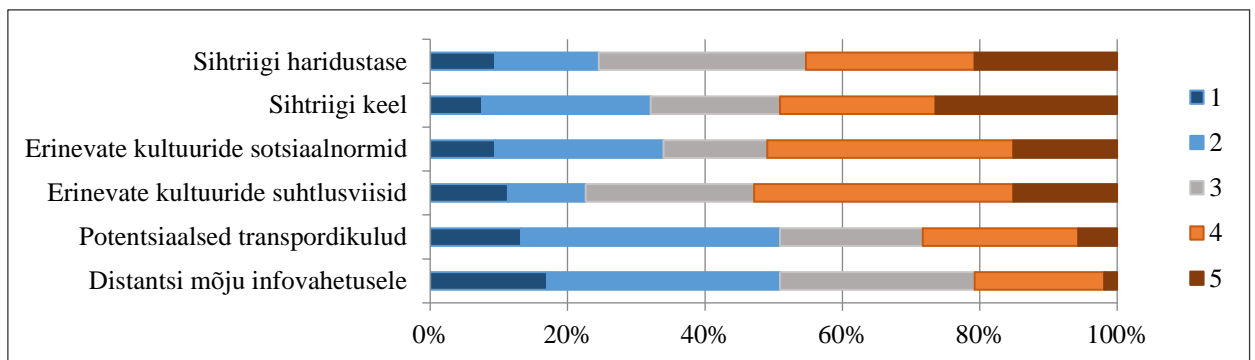
Psüühilisest kaugusest tulenevate mõjuteguritega oli seotud kaks küsimust (vt. joonis 1):

5. Millisel määral mõjutab sihtriigi keel iduettevõtete rahvusvahelistumist?

6. Millisel määral mõjutab sihtriigi haridustase iduettevõtete rahvusvahelistumist?

Sihtriigi keele mõju osas jaotusid vastused ühtlasemalt. 26,4% vastanutest leidis, et sihtriigis räägitav keel mõjutab väga iduettevõtete rahvusvahelistumist ning tegemist oli ka kõige enam valitud vastusevariandiga. 22,6% arvas, et keel võib olla oluline mõjutegur ja 18,9% jäi neutraalsele seisukohale. 24,5% vastanutest arvas, et sihtriigi keel pigem ei mõjuta iduettevõtete rahvusvahelistumist ja vaid 7,5% hindas mõju olematuks.

Sihtriigi haridustaseme mõju hindas pea üks kolmandik (30,2%) vastanutest neutraalse punktisummaga 3. 20,8% arvas, et haridustase mõjutab tugevalt iduettevõtete rahvusvahelistumist ning 24,5% leidis, et teguril võib mõju võib. 15,1% vastajatest hindas keele mõju rahvusvahelistumisele nõrgaks ja 9,4% arvas, et mõju puudub. Psüühilisest distantsist tulenevad riikidevahelised erinevused mõjutavad vastajate arvates rahvusvahelistumisprotsesse ning järgnevalt väljatoodud kultuurilised takistused kinnitavad neid.



Joonis 1. Distantsist tulenevate tegurite mõju iduettevõtete rahvusvahelistumisele

Allikas: autori arvutused

Peamise takistustena toovad rahvusvahelistumise puhul iduettevõteted välja kohaliku usaldusväärse võrgustiku puudumise, mille tõttu on keeruline esimest sammu astuda. Samuti on probleemseks kohaks asjaajamise keerukus võõrastes riikides ning erinevused müügi protsessides, mis võivad alguses olla segadust tekitavad. Töötaja seisukohalt on erinevate kultuuride tööruutimid väga erineva tempoga ning rahvusvahelise meeskonna puhul mõjutab iduettevõtte toimimist ka erinev juhtimiskultuur. Keeruline võib olla oma tööd ühildada nii koostööpartneri kui ka töökollektiiviga. Autori arvates mõjutab varasemalt juba rahvusvaheline meeskond rahvusvahelistumist enamasti siiski positiivselt.

Ühiskondlikus plaanis on takistustena välja toodud korrupsiooniprobleemid ning õiguslikud küsimused, mis takistavad uute ettevõtete turule sisenemist. Lisaks võivad kultuurilised ning poliitilised erinevused takistada näiteks turundust. Samuti mõjutab rahvusvahelistumist ühiskonna traditsioonide tase – pikaajaliste traditsioonidega riikides on tavaliselt keerulisem äri ajada. Samas on iduettevõtete arvates enamik läänemaailma riikidest nende jaoks piisavalt sarnase töökultuuriga ning suuri takistusi nad rahvusvahelistumises sel juhul ei näe.



Juba varasemas küsimuses mainitud keeleprobleem on mitmel korral uuesti välja toodud, mistõttu võib eeldada, et tegemist on ühe peamise takistustega. Lisaks keelebarjääridest tekkivatele probleemidele, võib raskusi tekitada ka ajavahest tingitud suhtlemisraskused. Suhtlusviisid on paljudes riikides soopõhiselt erinevad ja ning ka digitaalses maailmas esinevad inimestel erinevad käitumismustrid. Siiski on mõne vastaja arvates iduettevõtete jaoks takistused üsna minimaalsed ning autor nõustub väitega, et takistused erinevad valdkonnapõhiselt.

### **3.2. Iduettevõtete levinuimad sihtriigid**

92,5% ehk 49 vastanud iduettevõtetest olid rahvusvaheliselt tegutsevad. Nendest iduettevõtetest 91,8% tegutsesid rahvusvaheliselt juba esimese kahe aasta jooksul, mis on vägagi arvestatav kiirus ning, mis näitab iduettevõtte soovi olla rahvusvaheliselt kättesaadav. Ülejäänud 8,2% laienesid esimesse välisriiki 3-5 tegutsemisaasta jooksul. Kõige suurem osa küsimustikule vastanud iduettevõtetest on välisriikidesse laienenud väikse kohaliku turu tõttu (86,5%) ja tulude suurendamise eesmärgil (61,5%). 22,2% vastanute puhul oli rahvusvahelistumine seotud riskide hajutamise ja teadus- ning arendustöödega. Mitmel juhul oli soosivaks faktoriks ka välismaiste püsiklientide tekkimine ja rahvusvahelise tiimi vajadus.

Kõige levinumateks sihtriikideks iduettevõtete seas (vt. tabel 2) on valdavalt Euroopa Liidu liikmesriigid, mis asuvad Eestile küllaltki ligidal. Kõige levinumaks sihtriigiks osutus Saksamaa 14%. Eesti naaberriikidest on esindatud kõik riigid peale Venemaa. Ainus Euroopast väljaspool asuv riik on Ameerika Ühendriigid, mis oli Eesti iduettevõtete seas üsna levinud sihtriik ning asub teisel kohal (10%). Samad riigid välja arvatud Läti ja Rootsi on oluliste sihtriikidena välja toodud ka tulevikus plaanitavate laienemiste käigus.

Tabel 2. Levinuimad sihtriigid iduettevõtete seas

Sihtriik	Koguarv	Osakaal koguarvust
Saksamaa	22	14%
Ameerika ühendriigid	16	10%
Soome	11	7%
Ühendkuningriik	10	6%
Rootsi	8	5%
Poola	8	5%
Läti	7	5%

Allikas: autori arvutused

Enamik vastanutest soovib tulevikus laieneda uutesse riikidesse ja piirkondadesse ning ainult 5 iduettevõtet ei plaani hetkel laieneda. Kõige rohkem (19%) soovivad Eestis tegutsevad iduettevõtted laieneda Ameerika Ühendriikidesse, mis võib meelitada ettevõtteid oma suure turuga. Eelistatud riikide seas enamasti inglise keelt kõnelevad riigid nagu näiteks Ühendkuningriik, Kanada, Lõuna-Aafrika Vabariik, Austraalia ja ka India. Oluliste sihtriikidena mainiti Euroopa Liidu liikmesriike – Itaalia, Poola, Saksamaa, Prantsusmaa, Holland ja Soome. Esindatud olid ka Euroopa Liidust väljaspool asuvad Norra, Šveits ja Ukraina.

Euroopast väljaspool asuvatest riikidest valiti välja Hiina ja Jaapan. Üllatuslikult ei soovinud mitte ükski iduettevõte laieneda Venemaale, kus nii mõnigi iduettevõte juba varasemalt tegutseb. Üheks oluliseks suunaks oli iduettevõtete soov laieneda kolmanda maailma riikidesse, kus on võimalused arenguks arenenud riikidest veelgi suuremad. Muudeks võimalikeks sihtpiirkondadeks peetakse erinevaid riike Lõuna-Ameerikast, Põhja-Aafrikast ja Lähis-Idast, mis erinevad kultuuriliselt Eestist kõige enam.

### 3.3. Kultuurilise distantsi mõju iduettevõtete rahvusvahelistumisel

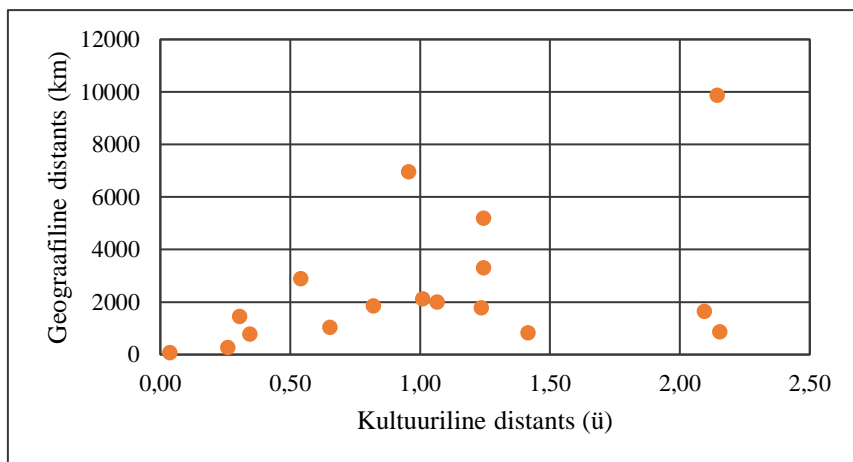
Iduettevõtete sihtriikidesse sisenemise järjekorra ja geograafilise distantsi ning sihtriikidesse sisenemise järjekorra ja kultuurilise distantsi vaheliste mõjude uurimiseks viis uuringu autor läbi korrelatsioonanalüüsi kasutades eelnevalt välja arvatud kultuurilist distantantsi (vt. lisa 3). Analüüsi läbiviimiseks kasutas autor astakorrelatsioonikordajat ehk Spearmani korrelatsioonikordajat (vt. tabel 3).

Tabel 3. Geograafilise ja kultuurilise distantsi mõju sihtriikide valikul (Spearmani korrelatsioonikordaja)

	Riigi valiku järjekord	Kultuuriline	Geograafiline
Riigi valiku järjekord	1		
Kultuuriline	0,02478	1	
Geograafiline	0,02726	0,4541	1

Allikas: autori arvutused

Analüüsist selgus, et kultuurilise kauguse ja iduettevõtete sihtriikide valiku järjekorra vahel puudub seos. Samuti puudub seos geograafilise kauguse ja iduettevõtete sihtriikide valikute järjekorra vahel. Saadud tulemuste põhjal järeldada, et Eesti iduettevõtete sihtriikide valikuid rahvuvahelistumisel ei mõjuta geograafiline ega ka kultuuriline distants. Kultuurilise ja geograafilise kauguse vahel esineb nõrk positiivne seos, mis tuleneb mitmetest lähedal asuvatest kultuuriliselt sarnastest riikidest.

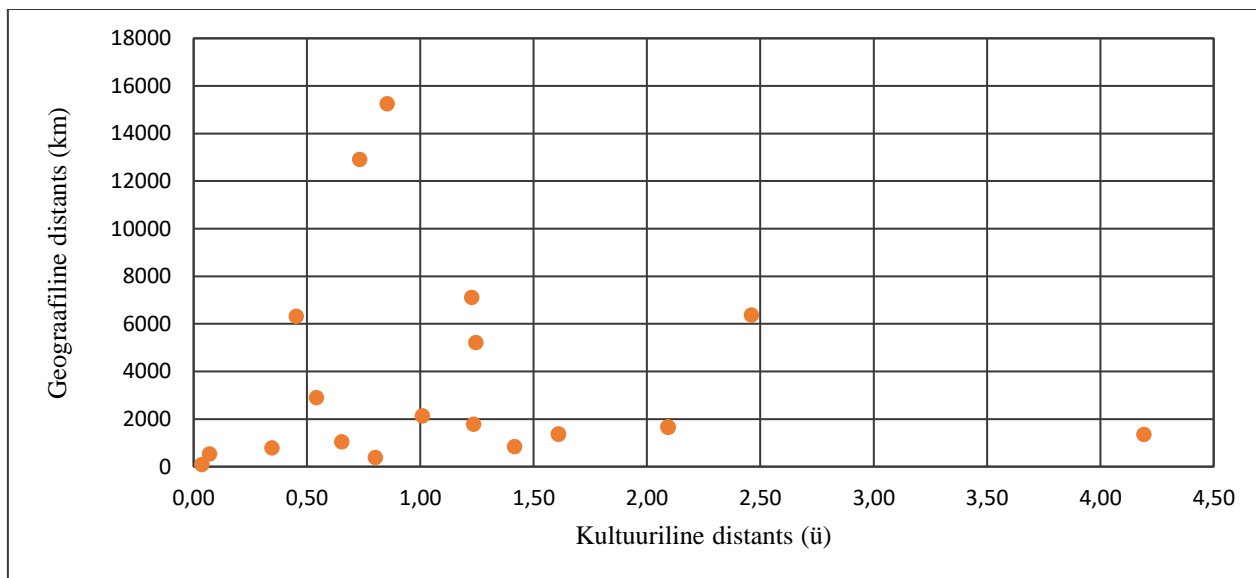


Joonis 2. 1. sihtriikide geograafiline ja kultuuriline distants

Allikas: autori arvutused

49 iduettevõtet ehk 95% vastanutest kirjeldas end kui rahvusvaheliselt tegutsevat iduettevõtet. Esmase sihtriigina oli iduettevõtete seas kõige laialdasemalt levinud Euroopa Liidu liikmesriigid ning jooniselt (vt. joonis 2) on nähtav, et sihtriikide kultuuriline distants on erinev, kuid enamik riikidest asub geograafiliselt Eestile pigem lähedal. Esimese sihtriigi seas olid ka Ameerika Ühendriigid ja Ühendkuningriik. Jooniselt paistab kõige paremini silma ühekordselt mainitud Mehhiko, mis on Eestist pea 10 tuhande kilomeetri kaugusel ning on uuringus osalenud

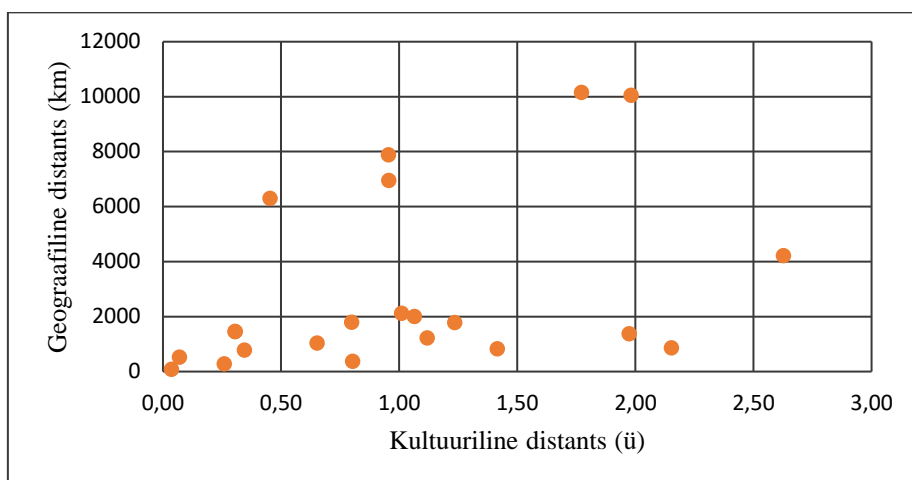
iduettevõtete sihtriikide seas üks kultuuriliselt kõige erinevam riik tänu kõrgele võimudistantsi ja ebakindlusest hoidumise skoorile. Keskmise sihtriikide kultuuriline kaugus oli 0,88 ühikut ja geograafiline kaugus 2818 kilomeetrit.



Joonis 3. 2 sihtriikide geograafiline ja kultuuriline distant

Allikas: autori arvutused

Teise sihtriigina olid iduettevõtted valinud pigem kultuuriliselt lähedal asuvad (vt. joonis 3) kuid geograafiliselt kaugemad riigid. Selliste riikidena võib loetleda Austraaliat, Kanadat ja Argentiina. Jätkuvalt olid esindatud Euroopa riigid, kuid juurde lisandus ka Aasia – Hiina ning Lõuna-Korea. Alates teisest sihtriigist oli ka märgata, et kuigi rahvusvaheliste iduettevõtete arv langes, siis erinevate sihtriikide arv kasvas. Keskmise sihtriikide kultuuriline kaugus oli esimesestest sihtriikidest kõrgem – 1,06 ühikut, kuid geograafiline kaugus oli 2757 kilomeetrit.



Joonis 4. 3. sihtriikide geograafiline ja kultuuriline distant  
Allikas: autori arvutused

Kolmandate sihtriikide jaotus distantiliselt sarnaneb esimeste sihtriikidega. Samas on jooniselt 4. näha, et iduettevõtted on valinud kas geograafiliselt väga lähedased või hoopis väga kauged riigid. Juurde on lisandunud esimene Lähis-Ida riik – Saudi Araabia, mis on ühtlasi ka võimudistanti ning ebakindlusest hoidumise tõttu üks kultuuriliselt kõige kaugem (2,63 ühikut) riik Eestist. Neljanda ja viienda sisenemise puhul on märgatav väiksem arv riike, kuid juurde lisanduvad Lõuna-Aafrika Vabariik ning Singapur. Keskmine sihtriikide kultuuriline kaugus oli 0,93 ühikut ja geograafiline kaugus 2919 kilomeetrit. Neljanda sihtriigi puhul olid nii kultuuriline kui ka geograafiline distant keskmiselt kõige kõrgemad – vastavalt 1,08 ühikut ja 2987 kilomeetrit ning viiendasse sihtriiki laienemisel vastavalt 0,94 ühikut ja 4075 kilomeetrit.

Andmeanalüüsist selgus, et kultuurilise ning geograafilise kauguse ja iduettevõtete sihtriikide valiku järjekorra vahel puudub seos, kuid tulemusest on näha, et kultuurilisi takistusi tajuvad ka iduettevõtted.

## KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli välja selgitada, mil määral mõjutab geograafiline ja kultuuriline distants Eesti iduettevõtete rahvusvahelistumist ning millised on sihtriikide eelistused ja nende peamised takistused rahvusvahelistumisel. Uuringu läbiviimiseks viis autor läbi küsitluse Eesti iduettevõtete seas ning uuris nende sihtriikide valikuid ning rahvusvahelistumisega kaasnevat kultuurilisi takistusi. Käesolev bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab teoreetilise ülevaate iduettevõtetest, rahvusvahelistumisest ning iduettevõtete rahvusvahelistumisega seotud eripäradest. Lisaks tutvustatakse kolme distantsimõõdet rahvusvahelises äritegevuses – geograafiline, kultuuriline ja psüühiline distants – ning selgitatakse kolme erinevat kultuuridimensioonide teooriat, mille abil on võimalik kultuurilist distantsi mõõta.

Töö teine osa koosneb uuringu metoodikast, kus ühtlasi kirjeldatakse uuringu valimit ja läbiviidud analüüsi. Metoodilisest osast on leitav ka kultuuridimensioonide abil arvutatav distantsimõõde, mis hõlmab endas Hofstede võimudistantsi, ebakindlusest hoidumise, individualismi versus kollektivismi ja maskuliinsuse versus feminiinsuse punktiskoore. Töö kolmandas osas tuuakse järeldustena välja kultuurilise ja geograafilise distantsi mõju iduettevõtete rahvusvahelistumisele, iduettevõtete sihtriikide valikud ning olulised kultuurilised takistused.

92,5% vastanud iduettevõtetest olid rahvusvaheliselt juba tegutsevad ning nendest 91,8% tegutsesid rahvusvaheliselt juba esimese kahe aasta jooksul. Iduettevõtete olemusest tulenevalt leiab enamik Eesti iduettevõtete asutajatest, et rahvusvahelistumine on vajalik väikse turu tõttu. Rahvusvahelistumine on nende jaoks oluline just tulude suurendamise tõttu. Sihtriikide seas olid laialt levinud geograafiliselt lähedal asuvad Euroopa Liidu liikmesriigid ja kaugemal asuvad Ameerika Ühendriigid, kuid mainitud olid ka Austraalia, India, Kanada, Lõuna-Aafrika Vabariik ja Hiina. Kõige levinumaks sihtriigiks osutus Saksamaa (14%). Samad riigid olid välja toodud tulevikus plaanitavate laienemiste käigus.

Küsitluses osalejad leidsid, et erinevate distantsimõõtme puhul takistab neid kõige rohkem (62,8%) psüühiline ehk tajutav distants. Sinna hulka kuulub kultuuriline, tehnoloogiline ja majanduslik areng. Olulise takistusena toodi välja sihtriigis kõneldav keel. Lisaks psüühilisele distantsile tekitab ka kultuuriline distants takistusi iduettevõtete rahvusvahelistumisele. Sinna hulka kuuluvad sihtriigi kultuurilised eripärad nagu näiteks suhtlus- ja juhtimisviisid, erinevad töökultuurid ning sotsiaalnormid. Kõige väiksem vastajate hulk leidis, et geograafiline distants mõjutab iduettevõtete rahvusvahelistumist ning vastajate hulgas oli rohkem välismaise päritoluga inimesi.

Andmeanalüüsist selgus, et kultuurilise kauguse ja iduettevõtete sihtriikide valiku järjekorra vahel puudub seos. Iduettevõtted ei vali sihtriikide kultuurilise sarnasuse põhjal. Samuti puudub seos geograafilise kauguse ja iduettevõtete sihtriikide valikute järjekorra vahel, mis tähendab, et sihtriike ei eelistata nende geograafilise läheduse tõttu. Antud tulemuste põhjal võib väita, et Eesti iduettevõtete sihtriikide valikuid rahvusvahelistumisel ei mõjuta ei geograafiline ega ka kultuuriline distants. Iduettevõtted vaid tajuvad nendest tulenevaid kultuurilisi takistusi.

Iduettevõtted on viimase kümne aasta jooksul olnud kiirel arenguteel ja loonud eestlaste jaoks töökohti nii Eestis kui ka mujal. Iduettevõtete rahvusvahelise olemuse tõttu on valdkonnas töötavaid meeskondasid mõjutamas palju erinevaid kultuurilisi tegureid, kuid sellgipoolest on sektoris tegutsevad ettevõtted laienenud üle kogu Euroopa ja aktiivselt otsimas võimalusi laienemaks üle maailma. Saadud tulemused annavad iduettevõtete sektorile ja tulevastele iduettevõtete loojatele ülevaate kultuurilisest distantsist ja sellega kaasnevatest takistustest potentsiaalsete sihtriikide ja Eesti vahel. Töö autor pakub järgmise uurimisobjektina välja Eesti tehnoloogiasektori, mis pakuks uurimiseks laiemat valimit. Uurida oleks võimalik tehnoloogiasektorit mõjutavat kultuurilist ja geograafilist distantsi. Samuti saaks koostada täiendava kvalitatiivse uuringu psüühilise distantsi mõjude kohta iduettevõtete asutajate seas.

## **SUMMARY**

### **THE INFLUENCE OF CULTURAL DISTANCE ON THE INTERNATIONALISATION OF ESTONIAN START-UPS**

Ragne Soolind

The Estonian start-up economy has produced multiple successful new international start-ups in the past 10 years and has itself risen to be a well-known incubator for founders from across the world. Research on the internationalisation of start-ups is becoming more important due to the increasing volume of investments, employment taxes paid to the government, and the fact that the whole sector is developing rapidly. The aim of this bachelor thesis is to find out to what extent does the geographical and cultural distance influence the internationalisation of Estonian start-ups and what countries do the start-ups prefer in their internationalisation process. The bachelor thesis also identifies their main cultural obstacles in the internationalisation process.

The research questions of this bachelor's thesis based are:

1. To what extent does cultural distance influence market choices of Estonian start-ups?
2. To what extent does the geographical distance influence market choices of Estonian start-ups?
3. What are the main cultural obstacles in the internationalisation process for Estonian start-ups?

In order to answer the research questions, the author conducts a quantitative study, which analyses the choices of the first five target countries of Estonian start-ups in their internationalisation process. The distance between Estonia and start-up's target countries are analysed with four cultural dimensions proposed by Geert Hofstede: power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism and masculinity-femininity. Analysing the target countries using cultural dimensions makes it possible to determine the extent to which market choice and cultural distance are linked. The study also measures the geographical distance between Estonia



and target countries and presents the main cultural barriers to the internationalisation of Estonian start-ups.

At the time of writing 1,142 start-ups were registered in Estonia, of which 484 start-ups have a product fit for the market or which are already in the scaling phase. 53 start-ups out of 484 gave their answers to the questionnaire. The study revealed that most of the responding start-ups were already operating internationally. The target countries of the start-ups were the geographically close member states of the European Union, but also Australia, India, Canada, South Africa and China. Germany was the most common target country (14%) following with the United States (10%). The same previously mentioned countries were identified as future target countries.

The analysis did not confirm a link between cultural distance and the order in which start-up's target countries are selected. Start-ups do not select countries as target countries on the basis of cultural similarity but they do think that cultural distance and psychic distance play a great role in the process of internationalisation. The language of the target country was identified as a major obstacle. In addition to that, start-ups are also hindered by obstacles caused by communication problems, management practices, social norms, cultural, technological and economic development.

There is also no link between geographical distance and the order in which start-up's target countries are chosen, which means that target countries are not favored because of their geographical proximity. Based on these results, it can be stated that the choices of the target countries of Estonian start-ups in internationalization are not influenced by geographical or cultural distance but they do perceive the obstacles caused by them.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bailetti, T. (2012). What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly. – *Technology Innovation Management Review*. 2, (10), 5–16.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. – *The Review of Economics and Statistics*, 38, (1), 31–40.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. – *Harvard business review*. 91, (5), 63–72.
- Brewer, P., Venaik, S. (2012). On the misuse of national culture dimensions. – *International Marketing Review*. 26, (6), 673–683.
- Brock, J. K. U., Johnson, J. E., Zhou, J. Y., (2011). Does distance matter for internationally oriented small firms? – *Industrial Marketing Management*. 40 (3), 384–394.
- Calculate Distance Online*. (2021). Distance Calculator. Kättesaadav: <https://www.distance.to/>, 10. mai 2021
- Clark, T., Pugh, D. S. (2001). Foreign Country Priorities in the Internationalization Process: A Measure and an Exploratory Test on British Firms. – *International Business Review*. 10, (3). 285–303.
- Compare Countries*. (2021). Hofstede Insights. Kättesaadav: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, 10. mai 2021
- Crick, D., Jones, M. V. (2000). Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. – *Journal of International Marketing*. 8, (2), 63–85.
- Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 societies. (2004). /Eds R. J. House, J. P. Hanges, M. Javidan, W. P. Dorfman, V. Gupta. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dartey-Baah, K. (2013). The Cultural Approach to the Management of the International Human Resource: An Analysis of Hofstede's Cultural Dimensions – *International Journal of Business Administration*, 4, (2), 39–45.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. – *Journal of World Business*. 47, 504–518

- Dow, D., Karunaratna, A. (2006). Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. – *Journal of International Business Studies*. 37, (5), 578–602.
- Estonian Startup Database*. (2021). Startup Estonia. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/startup-database>, 10. mai 2021.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. – *Journal of International Business Studies*. 37, 882–896.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2*. Kättesaadav: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>, 10. mai 2021.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. 2nd ed. New York: McGraw Hill.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. – *Journal of International Business Studies*. 8, (1), 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1990). The Mechanisms of Internationalism. – *International Marketing Review*. 19, (4), 476–479.
- Johanson, J., Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. – *Journal of Management Studies*. 12, (3), 305–322.
- Kim, Y., Gray, S. J. (2009). An assessment of alternative empirical measures of cultural distance: Evidence from the Republic of Korea. – *Asia Pacific Journal of Management*. Vol 26, (1), 55–74.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, R. N., Erez, M., Gibson, B. C. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. – *Journal of International Business Studies*. 36, 357–378.
- Loane, S. 2006. The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, (4), 263–277.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55, (1), 89–118.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures – *International Business Review*, 24, (5), 825–835.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. – *The Academy of Management Review*. 31, (4), 914–933.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism - collectivism: New Cultural dimensions of values. – *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*. (Eds.) Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi, S-C., Yoon, G. Newbury Park: Sage, 85–119.
- Sector Insights*. (2021). Startup Estonia. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/startup-database/sector-insights>, 10. mai 2021.
- Søndergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3), 447–456.
- Start-up Ecosystem Rankings 2020.
- Startup Estonia White Paper 2021-2027.
- Steenkamp, J-B. E. M. (2001). The role of national culture in international marketing research. – *International marketing Review*. 18, (1), 30–44.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. – *Academy on Management Journal*. 43, (5), 925–950.

# LISAD

## Lisa 1. Küsitlusankeet eesti keeles

### **Kultuurilise distant si mõju rahvusvahelistumisel Eesti iduettevõtete näitel**

Olen TalTechi juhtimise eriala 3. kursuse tudeng Ragne Soolind. Koostan lõputööd teemal “Kultuurilise distant si mõju rahvusvahelistumisel Eesti iduettevõtete näitel”. Antud küsimustik aitab saada ülevaadet Eesti iduettevõtete rahvusvahelistumisest, sihtriikide valikutest ning kultuurilise ning geograafilise distant si mõjust rahvusvahelistumisel. Küsimustik on anonüümne ning selle täitmine võtab aega keskmiselt 10 minutit. Täna, et aidad kaasa ühe lõputöö valmimisele!

1. Kui kaua on iduettevõtte tegutsenud?
  - 1) 0-2 aastat
  - 2) 3-5 aastat
  - 3) 6-8 aastat
  - 4) 9-11 aastat
  
2. Millises sektoris iduettevõtte tegutseb?
  - 1) AdTech & Creative Tech
  - 2) Advanced Manufacturing & Industry
  - 3) AgTech & FoodTech
  - 4) Business software & HR
  - 5) CleanTech
  - 6) Communication
  - 7) Consumer products and services
  - 8) CyberTech
  - 9) DeepTech & SpaceTech
  - 10) EdTech
  - 11) FinTech

## Lisa 1 järg

- 12) Gaming
- 13) HealthTech, Life sciences & Wellness
- 14) PropTech & Construction
- 15) Transportation & Logistics
- 16) TravelTech
- 17) Muu

3. Milline on iduettevõtte ärimudel?

- 1) B2B
- 2) B2B2C
- 3) B2C
- 4) B2G
- 5) C2C
- 6) Muu

4. Kas iduettevõtte asutajatel on varasemat töökogemust rahvusvahelises ettevõttes?

- 1) Jah
- 2) Ei
- 3) Muu

5. Milline järgmistest teguritest mõjutab teie arvates iduettevõtteid rahvusvahelistumise protsessis kõige enam?

- 1) Geograafiline kaugus kodu- ja sihtriigi vahel
- 2) Sihtriigi kultuurilised eripärad
- 3) Kultuuriline, tehnoloogiline ja majanduslik areng sihtriigis

6. Millisel määral mõjutab distants infovahetust iduettevõtete rahvusvahelistumisel?

1 2 3 4 5

Minu arvates ei mõjuta üldse      Minu arvates mõjutab väga

7. Millisel määral mõjutavad erinevate kultuuride suhtlusviisid sihtriikides iduettevõtete rahvusvahelistumist?

1 2 3 4 5

Minu arvates ei mõjuta üldse      Minu arvates mõjutavad väga

8. Millisel määral mõjutab sihtriigi keel iduettevõtete rahvusvahelistumist?

1 2 3 4 5

Minu arvates ei mõjuta üldse      Minu arvates mõjutab väga

9. Millisel määral mõjutavad potentsiaalsed transpordikulud iduettevõtete rahvusvahelistumist?

1 2 3 4 5

Minu arvates ei mõjuta üldse      Minu arvates mõjutavad väga

10. Millisel määral mõjutavad erinevate kultuuride sotsiaalnormid iduettevõtete rahvusvahelistumist?

1 2 3 4 5

Minu arvates ei mõjuta üldse      Minu arvates mõjutavad väga

11. Millisel määral mõjutab sihtriigi haridustase iduettevõtete rahvusvahelistumist?

1 2 3 4 5

Minu arvates ei mõjuta üldse      Minu arvates mõjutab väga

12. Millised on teie arvates peamised kultuurilised takistused iduettevõtete rahvusvahelistumisel? Miks?

---

---

---

---

13. Kas iduettevõtte tegutseb rahvusvaheliselt?

- 1) Jah
- 2) Ei

14. Mis põhjusel otsustati iduettevõtte rahvusvahelistumise kasuks? Kui vastasid eelnevale küsimusele EI, siis võite selle küsimuse vahele jätta ja liikuda viimase küsimuse juurde.

## Lisa 1 järg

- 1) Väikese kohaliku turu tõttu
- 2) Tulude suurendamise eesmärgil
- 3) Riskide hajutamiseks
- 4) Teadus- ja arendustegevuse põhjusel
- 5) Kulude vähendamise eesmärgil
- 6) Muu \_\_\_\_\_

15. Kui kaua oli iduettevõtte Eestis tegutsenud enne rahvusvahelistumist?

- 1) 0-2 aastat
- 2) 3-5 aastat
- 3) 6-8 aastat
- 4) 9-11 aastat

16. Nimetage palun iduettevõtte 1. sihtriik rahvusvahelistumise protsessis.

---

17. Nimetage palun iduettevõtte 2. sihtriik rahvusvahelistumise protsessis.

---

18. Nimetage palun iduettevõtte 3. sihtriik rahvusvahelistumise protsessis.

---

19. Nimetage palun iduettevõtte 4. sihtriik rahvusvahelistumise protsessis.

---

20. Nimetage palun iduettevõtte 5. sihtriik rahvusvahelistumise protsessis.

---

21. Millistesse riikidesse sooviksite tulevikus laieneda?

---



## **Lisa 2. Küsitlusankeet inglise keeles**

### **The influence of cultural distance on the internationalisation of Estonian start-ups**

My name is Ragne Soolind and I am a 3rd year business student in Taltech. I am writing my bachelor's thesis on the topic of "The influence of cultural distance on the internationalisation of Estonian startups". This questionnaire is compiled for the purpose of obtaining an overview of the cultural and geographical effects in the internationalisation process of Estonian startups and their target country choices. The questionnaire is anonymous and takes an average of 10 minutes to complete. Thank you for contributing to the completion of one thesis!

1. How long has the startup been operating?

- 1) 0-2 years
- 2) 3-5 years
- 3) 6-8 years
- 4) 9-11 years

2. In which sector does the startup operate?

- 1) AdTech & Creative Tech
- 2) Advanced Manufacturing & Industry
- 3) AgTech & FoodTech
- 4) Business software & HR
- 5) CleanTech
- 6) Communication
- 7) Consumer products and services
- 8) CyberTech
- 9) DeepTech & SpaceTech
- 10) EdTech
- 11) FinTech
- 12) Gaming
- 13) HealthTech, Life sciences & Wellness
- 14) PropTech & Construction
- 15) Transportation & Logistics

## Lisa 2 järg

16) TravelTech

17) Other

3. Which kind of business model does the startup use?

1) B2B

2) B2B2C

3) B2C

4) B2G

5) C2C

6) Other

4. Do the founders of the startup have previous work experience in an international company?

1) Yes

2) No

3) Other

5. Which of the following factors do you think will affect startups the most in the process of internationalisation?

1) Geographical distance between home and target country

2) Regional cultural differences in the target country

3) Cultural, technological and economic development in the target country

6. How much is distance affecting information flow in the internationalisation process of startups?

1 2 3 4 5

Does not affect at all in my opinion      Affects a lot in my opinion

## Lisa 2 järg

7. How much are different ways of intercultural communication affecting the internationalisation process of startups?

1 2 3 4 5

Does not affect at all in my opinion      Affects a lot in my opinion

8. How much is the language of the target country affecting the internationalisation process of startups?

1 2 3 4 5

Does not affect at all in my opinion      Affects a lot in my opinion

9. How much are potential transport costs affecting the internationalisation process of startups?

1 2 3 4 5

Does not affect at all in my opinion      Affects a lot in my opinion

10. How much are social norms of different cultures affecting the internationalisation of startups?

1 2 3 4 5

Does not affect at all in my opinion      Affects a lot in my opinion

11. How much is the level of education in the target country affecting the internationalisation of startups?

1 2 3 4 5

Does not affect at all in my opinion      Affects a lot in my opinion

12. What are the main cultural obstacles to the internationalisation of startups? Why?

---

---

---

---

13. Is the startup operating internationally?

- 1) Yes
- 2) No

14. Why did the startup decide to go international? If you answered NO to the previous question then you can skip this question and move on to the last question.

- 1) Due to the small local market
- 2) In order to increase revenue
- 3) To diversify risks
- 4) Due to research and development reasons
- 5) In order to reduce costs
- 6) Other \_\_\_\_\_

15. How long had the startup been operating in Estonia before internationalisation?

- 1) 0-2 years
- 2) 3-5 years
- 3) 6-8 years
- 4) 9-11 years

16. Please name the 1. target country in the startup's internationalisation process.

---

17. Please name the 2. target country in the startup's internationalisation process.

---

## **Lisa 2 järg**

18. Please name the 3. target country in the startup's internationalisation process.

---

19. Please name the 4. target country in the startup's internationalisation process.

---

20. Please name the 5. target country in the startup's internationalisation process.

---

21. To which countries would you like to expand in the future?

---

### Lisa 3. Eesti ja sihtriikide vaheline kultuuriline ja geograafiline distant

Riik	VÕ	EB	IK	MF	Kultuuriline distant (ü)	Geograafiline distant (km)
Soome	33	59	63	26	0,04	82
Leedu	35	65	60	19	0,07	529
Läti	50	63	70	9	0,26	280
Holland	44	53	80	14	0,31	1457
Norra	38	50	69	8	0,35	786
Kanada	63	48	80	52	0,45	6309
Hispaania	57	86	51	42	0,54	2893
Lõuna-Aafrika Vabariik	40	49	65	63	0,62	14068
Saksamaa	77	65	67	66	0,65	1041
Argentiina	35	86	46	56	0,73	12906
Šveits	86	58	68	70	0,80	1794
Rootsi	31	29	71	5	0,80	378
Prantsusmaa	63	86	71	43	0,82	1858
Austraalia	80	51	90	61	0,85	15250
Tai	68	64	20	34	0,95	7885
Ameerika Ühendriigid	93	46	91	62	0,96	6963
Itaalia	54	75	76	70	1,01	2125
Taani	28	23	74	16	1,01	837
Iirimaa	31	35	70	68	1,07	2003
Tšehhi	81	86	23	28	1,12	1230
Tšiili	11	86	23	28	1,12	13450
Belgia	68	94	75	54	1,18	1599
Lõuna-Korea	39	85	18	39	1,23	7108
Ühendkuningriik	42	35	89	66	1,24	1786
India	60	40	48	56	1,24	5205
Portugal	90	99	27	31	1,37	3311
Poola	100	93	60	64	1,42	834
Peruu	63	87	16	42	1,46	11825
Vietnam	49	30	20	40	1,54	7507
Austria	78	70	55	79	1,61	1362
Indoneesia	95	48	14	46	1,77	10159
Ungari	64	82	80	88	1,97	1379
Kolumbia	46	80	13	64	1,98	10055
Rumeenia	70	90	30	42	2,09	1671
Serbia	38	92	25	43	2,09	1651
Mehhiko	67	82	30	69	2,14	9886
Vene Föderatsioon	34	95	39	36	2,15	868
Ukraina	49	95	25	27	2,40	1064
Hiina	18	30	20	66	2,46	6364
Singapur	92	8	20	48	2,56	9270
Jaapan	64	92	46	95	2,61	7877
Saudi Araabia	65	80	25	60	2,63	4222

### Lisa 3 järg

<b>Riik</b>	<b>VÕ</b>	<b>EB</b>	<b>IK</b>	<b>MF</b>	<b>Kultuuriline distant (ü)</b>	<b>Geograafiline distant (km)</b>
Slovakkia	100	51	52	100	4,19	1350

Allikas: Hofstede Insights (2021); Distance Calculator (2021); autori arvutused

## Lisa 4. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Ragne Soolind

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kultuurilise distantsi mõju rahvusvahelistumisel Eesti iduettevõtete näitel“, mille juhendaja on Kristo Krumm,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

13.05.2021

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.