

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Piruzza Harutjunjan

**EESTI VÄIKESE JA KESKMISE SUURUSEGA INFO- JA  
KOMMUNIKATSIOONITEHNOLOOGIA ETTEVÕTETE  
RAHVUSVAHELISTUMISE MUDELID**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Rünno Lumiste

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Piruza Harutjunjan .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 132378

Üliõpilase e-posti aadress: piruza@gmail.com

Juhendaja dotsent Rünno Lumiste:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LÜHENDITE LOETELU</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>ABSTRAKT</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>SISSEJUHATUS</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>1. ALLIKATE ÜLEVAADE</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1 Allikate otsing.....   | 9         |
| 1.2 Allikate analüüs.....  | 10        |
| 1.3 Varasemad uuringud Eesti IKT sektori ettevõtete kohta .....                                    | 12        |
| <b>2. UURINGU METOODIKA JA VALIM</b> .....   | <b>14</b> |
| 2.1 Uuringu eesmärk.....   | 14        |
| 2.2 Uuringu kavand .....   | 14        |
| 2.3 Uuringu meetoodika .....   | 15        |
| 2.4 Valim.....   | 15        |
| <b>3. VÄIKESE JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KONTEKST</b> ..... | <b>16</b> |
| <b>4. ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE JUHTUMID</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>4.1. Nutiteq-i juhtum</b> .....   | <b>23</b> |
| 4.1.1 Nutiteq-i lühitutvustus .....  | 23        |
| 4.1.2 Born Global lähenemine.....  | 24        |
| 4.1.3 Crossing the chasm ehk stardilõhe ületamine.....   | 25        |
| 4.1.4 Nutiteq-i ekspordistrateegia edasiarendus .....  | 27        |
| 4.1.5 Nutiteq-i juhtumi kokkuvõte .....  | 27        |
| <b>4.2 SignWise-i juhtum</b> .....   | <b>28</b> |
| 4.2.1 SignWise-i lühitutvustus.....  | 29        |
| 4.2.2 Born global lähenemine.....  | 30        |
| 4.2.3 Ekspordistrateegia edasiarendus.....   | 33        |
| 4.2.4 SignWise-i juhtumi kokkuvõte .....   | 33        |
| <b>4.3 Regio juhtum</b> .....  | <b>37</b> |
| 4.3.1 Regio lühitutvustus.....   | 37        |
| 4.3.2 Eksport suure partneri-turuliidri kaudu .....  | 37        |
| 4.3.3 Regio eksport Uppsala mudel-i järgi.....   | 38        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.4 Regio <i>Demografit</i> -i rahvusvahelistumine <i>born again global</i> mudeli järgi..... | 40        |
| <b>5. EESTI IKT EKSPORDIKLASTRI ROLL IKT SEKTORI ETTEVÕTETE</b>                                 |           |
| <b>EKSPORDIVÕIMEKUSE TÕSTMISES .....</b>  | <b>41</b> |
| 5.1 Eesti IKT Ekspordiklastri missioon ja eesmärgid .....                                       | 41        |
| 5.2 Eesti IKT ekspordiklastri tegevuste rahastamise allikad.....                                | 42        |
| 5.3 Eesti IKT ekspordiklastri tegevused .....   | 42        |
| 5.2.1 Kontaktvõrgustiku arendamine sihtriikides.....  | 43        |
| 5.2.2 Töötoad ja koolitused .....   | 44        |
| 5.2.3 Ühismüük .....  | 45        |
| 5.2.4 Living Lab-i tegevused.....   | 45        |
| 5.2.5 Turuanalüüside koostamine.....  | 45        |
| 5.2.6 Ühisturundus: trükised, sotsiaalmeedia, E-Estonia veebilehekülg.....                      | 46        |
| 5.2.8 Demokeskuse <i>showroom</i> -i haldamine .....  | 46        |
| 5.2.7 M.I.T Chapter .....   | 46        |
| 5.2.8 CRM-i haldamine .....   | 47        |
| <b>6. JUHTUMITE VÕRDLEMINE JA ANALÜÜS.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>KOKKUVÕTE .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>VIIDATUD ALLIKAD .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>LISAD.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Lisa 1. Intervjuu plaan .....</b>  | <b>62</b> |
| Lisa 1.1 Ettevõtete intervjuu plaan.....  | 62        |
| Lisa 1.2 Eesti IKT ekspordiklastri intervjuu plaan .....  | 63        |
| <b>Lisa 2. Ettevõtete ingliskeelsed kirjeldused .....</b>                                       | <b>64</b> |
| Lisa 2.1 Nutiteq OÜ .....   | 64        |
| Lisa 2.2 Regio AS.....  | 65        |
| <b>Lisa 3 Eesti IKT ekspordiklastri partnerite kompetentsid .....</b>                           | <b>66</b> |

## LÜHENDITE LOETELU

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>BORN AGAIN GLOBAL</b> | Rahvusvahelisena taassündinud ettevõtte  |
| <b>BORN GLOBAL</b>       | Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte  |
| <b>CHASM</b>             | Kuristik – suur lõhe visionääride ja pragmaatikute vahel kõrgtehnoloogiatoodete kasutuselevõtu elutsükli mudelis (Moore 1991). |
| <b>CRM</b>               | Customer Relationship Management<br>Kliendihalduslahendus  |
| <b>DTM</b>               | Ettevõtte SignWise'i digitaalallkirjastamise platvorm  |
| <b>EAS</b>               | Ettevõtluse arendamise sihtasutus  |
| <b>IKT</b>               | Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia   |
| <b>LBS</b>               | Location-based services<br>Asukohapõhised teenused   |
| <b>LV</b>                | Linnavalitsus  |
| <b>M.I.T Chapter</b>     | The Charter of the Massachusetts Institute of Technology<br>Massachusettsi tehnoloogiainstituudi harta                         |
| <b>MPS</b>               | Mobile positioning system<br>Mobiilne positsioneerimissüsteem  |
| <b>ONE-PAGER</b>         | Ettevõtte lühikirjeldus, üldjuhul ühel lehel   |
| <b>PLC</b>               | Product life cycle<br>Toote elutsükel  |
| <b>SDK</b>               | Software development kit<br>Tarkvaraarenduskomplekt  |
| <b>SILICON FEN</b>       | Tehnoloogiaklaster <i>Cambridge</i> -i piirkonnas  |
| <b>VKE</b>               | Väike ja keskmise suurusega ettevõtte  |

## ABSTRAKT

“Born-global ettevõtted väärivad palju rohkem tähelepanu, kui nad täna saavad, kuna nende kasvustrateegia võib olla heaks õppetunniks paljude teiste ettevõtetele.” (Kudina *et al* 2008)

Iga asi rahvusvahelistumisel on oluline – välisturgude külastamine, rahvusvahelised läbirääkimised, piiriüleste tehingute sõlmimine – see on pidev protsess, mille käigus ettevõtte õpib kuidas olla konkurentsivõimeline globaalsel areenil. Üle pika aja kehtis arvamus, et rahvusvahelistumine on järkjärguline protsess ning et laienemine välisturgudele algab tunnetuslikult ja geograafiliselt lähedatest riikidest. Tänapäeval on olukord aga teistsugune, üha rohkem VKE-d alustavad sihipärase rahvusvahelistumisega kohe ettevõtte asutamisest alates. Nende peamiseks eeliseks on keeruliste teadmiste omamine, mida nad edukalt kasutavad dünaamiliselt kasvaval globaalsel turul, pidevalt kohanedes turu kiiresti muutuvate oludega.

Käesolev uuring on mõeldud Eesti IKT VKE-de edukate kogemuste kirjeldamiseks, selleks vajalikud andmed kogutakse poolstruktureeritud süvaintervjuude abil ettevõtete tegevjuhtidega. Töö olulisus seisneb selles, et väikesed või keskmised Eesti IKT ettevõtted, mis on just asutatud või on veel planeerimise faasis saaksid esiteks kinnitust ideele, et on võimalik tegutsedes väikeses riigis müüa ja olla edukas rahvusvahelisel turul ning teiseks, kasutada antud uuringus kaardistatud edukad mudelid aluseks enda rahvusvahelistumise strateegia kujundamisel. Õppides teistelt samal turul samas sektoris tegutsevatelt ettevõtetelt on võimalik minimeerida rahvusvahelistumisega seotuid riske ning seeläbi tõsta globaalse edu tõenäosust.

Uuringu põhijäreldused olid et Eestis on mitmeid võimalusi IKT VKE-de edukaks rahvusvahelistumiseks – töö tulemusel sai kaardistatud kokku seitse unikaalset mudelit, mida Eesti ettevõtted tulemuslikult kasutavad. Eesti ettevõtete konkurentsieeliseks on lisaks kvaliteetsele tootele ka kogenud ettevõtjad, kelle kogemus esineb edu saavutamise kriitiliseks teguriks; kvalifitseeritud spetsialistid, kes on võimelised kiiremini, kui väliskonkurendid reageerima klientide soovidele ja nõudmistele; Eesti IKT ekspordiklastri areng, mis iga aastaga aina paremini planeerib oma tegevused selliselt, et partnerettevõtetel oleks mitmekülgne toetus rahvusvahelistumisel.

## SISSEJUHATUS

Selleks, et kujundada teekond, mille kaudu hakkab toimuma ühe ettevõtte rahvusvahelistumine on valikus kokku 196 riiki, kogu ettevõtte toodete portfelli, inimressursid, kõik võimalikud transpordiviisid ja erinevad teooriad. Selge, et nendest komponentidest saab koostada lõpmatu arv erinevaid kombinatsioone ehk mudeleid. Veelgi huvitavam on olukord info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) sektoris, kus puuduvad toodete transportimisega seotud kulud, kus ärikeskkond muutub palju kiiremini, kui mõnes muus valdkonnas ning kus innovatsioon on loomulik ja pidev protsess.

Käesoleva töö objektiks on väikeses riigis tegutsevad IKT firmad. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (VKE) mõnes suuremas riigis ei pruugi sageli üldse mõeldagi rahvusvahelistumisele, kuna nende koduturg on juba piisavalt suur, et sellega ka piirduda. Selles töös ei käsitleta ka suuri, rahvusvaheliselt tuntuid ettevõtteid, kuna ka nende rahvusvahelistumise teekond on mõnevõrra eriline – neil on suurem ressursi maht, laiemad võimalused välisurgudel. Eksport ja soovitatavalt vahetult peale ettevõtte loomist on kriitiline just väikeses riigis IKT sektoris tegutsevatele VKE-dele.

IKT sektori roll Eesti majandusele on ülioluline ja see on juba aastaid olnud riiklik prioriteet. 90-ndatest alates hakati palju investeerima riigi IT sektori arengusse ja saab öelda, et need investeeringud on ennast õigustanud.

Nüüdseks on kogu Eesti IT sektor (innovaatilised lahendused, e-Riigi teenuste arendamine, eri süsteemide digitaliseerimine, internetipanganduse kiire areng) asi, mille üle võib uhkust tunda iga Eesti kodanik. Riik on suutnud luua ning edukalt kasutusele võtta mitmed uuenduslikud IKT lahendused pea kõikides eluvaldkondades. See omakorda on kiirendanud kogu ühiskonna arengut. Just tänu sellele on Eesti kujunenud maailma tasandil üheks juhtivaks IT riigiks. Eesti IKT lahendustega tulevad tutvuma mitmesugused välisdelegatsioonid eri riikidest iga päev. IT lahendustest veelgi parema ülevaade andmiseks on loodud demokeskus, kus saab loodud süsteemide funktsionaalsust kohapeal ka testida. Eestis välja töötatud lahendusi hakatakse kasutusele võtma üha enamates riikides ja meil on ainulaadne võimalus presenteerida Eestit kui innovaatilist IT riiki, kus loodi Skype, kus baseerub NATO küberkaitse keskus, kus inimesed saavad osaleda valimistel, kasutades oma ID kaardi ja kus inimesed enam ei mäletagi, mida tähendab pastakaga allkirjastatud paber kandjal dokument.

Tõesti, Eesti IKT valdkond on ülemaailmselt tunnustatud ja edukas. Samas on Eesti väga väike ja ilma ekspordita oleks piiratu IT valdkond väga piiratud Eestis baseeruvatele ettevõtetele. Seega tähtsaim ülesanne, mis seisab Eesti IKT sektori ees on ekspordi kasvatamine. Väga atraktiivne on luua midagi oma riigis ning teha kordumüüki välismaal ja nii järjest mitu korda, mitmes erinevas riigis, kuid rahvusvaheline müük on protsess, mis on ühelt poolt väga loominguline teiselt aga on sellel protsessil palju rangeid piiranguid ja reegleid ning kui neid mitte arvestada võib saada väga valusa vastulöögi.

Antud töö eesmärgiks on esmalt kirjeldada rahvusvahelistumise erinevaid teoreetilisi käsitlusi ja just nende prisma kaudu kaardistada Eesti IKT sektori VKE-de rahvusvahelistumise edukaid mudeleid ning uurida ka alternatiivseid ekspordi kasvatamise võimalusi, mida pakub Eesti IKT ekspordiklaster VKE-dele. Taolist uuringut pole ennem tehtud, kuid töö autor arvab, et vajadus just sellise spetsiifilise uuringu järgi on suur. Suurtel ettevõtetel Eestis, kes tegelevad e-riigi lahenduste arendamisega laias mastaapis on mõnevõrra lihtsam, nemad saavad kasutada erinevaid riiklikke programme, arengukoostööprojekte selleks, et saada lisatoetust riigi poolt kogu lahenduste komplekti eksportimisel teistesse riikidesse. Samas, alles loodud väikesed IKT ettevõtted kes plaanivad kiiret rahvusvahelistumist oma nišši tootega ei oma selleks piisavalt kogemusi ning ressursse, neil ei ole ligipääsu ka valdkonnas tegutsevate edukate ettevõtete ekspordistrateegiatele; sekundaarsetest allikatest saadud info on vananenud ja ebasobilik tänu sellele, et enamus ettevõtted, mida uuringutes analüüsitakse on kas liiga suured, et nende strateegiat jälgida või välisosalusega, mis tähendab, et need uuringud ei ole asjakohased Eesti IKT VKE-de puhul.

### **Töö uurimisülesanded on defineeritud järgmiselt**

1. Anda lühike ülevaade varasemast teoreetilisest uurimusest IKT sektori VKE-de rahvusvahelistumise valdkonnas;
2. Kaardistada edukad Eesti IKT VKE-de rahvusvahelistumise strateegiad, rõhuga just valitud mudeli eripäral;
3. Kirjeldada alternatiivseid võimalusi ekspordi kasvatamiseks, mida pakub Eesti IKT ekspordiklaster.

Nagu ka uurimisülesannetest paistab, töös analüüsitakse edukate ettevõtete reaalselt kogemust, kus valitud ettevõtted on suutnud globaalselt kiiresti kasvavas majandussektoris oma turuosa saavutada. Lisaks analüüsitakse Eesti IKT ekspordiklastri tegevust, kuna just see klaster koordineerib Eesti IKT ettevõtete eksporttegevus ning suudab anda reaalselt ülevaadet klatri



viie aasta jooksul saadud kogemuste kohta.

Töö koosneb kahest osast – teoreetiline ja empiiriline. Esmalt antakse lühike ülevaade olulisematest VKE-de rahvusvahelistumise protsessi kirjeldatavatest teooriatest (mudelitest), mida hilisemas analüüsis kasutatakse. Vaadeldakse põhiseisukohti samm-sammulise rahvusvahelistumise teooriatest (Uppsala mudel), suhtevõrgustiku mudelitest ning *born global* mudelist. Kasutades kõiki vaadeldavaid teooriaid kirjeldatakse Eesti IKT ettevõtete rahvusvahelistumise edukaid praktikad.

Töö empiirilises osas valitakse ettevõtted, mille kohta hiljem koostatakse juhtumianalüüsid, kasutades poolstruktureeritud süvaintervjuu meetodit ning vastavalt saadud tagasisidele kirjeldatakse nende rahvusvahelistumise mudelid. Töö tegeleb ettevõtetega eelkõige ettevõtte rahvusvahelistumisel kasutatud strateegia tasemel, kõrvale on jäetud välisinvesteeringute kaasamise problemaatika ning majanduspoliitilised rahvusvahelistumise aspektid ja mõjurid.

Töö tulemused võiksid leida praktilist rakendust Eesti IKT VKE-de rahvusvahelistumise planeerimise protsessi tõhusamaks muutmiseks. Teoreetilises plaanis toob töö välja täiendavaid empiirilisi andmeid rahvusvahelistumise arengusuundadest, nendel andmetel ja toodud analüüsil võiks olla väärtust erinevate VKE-de rahvusvahelistumise mudelite verifitseerimise seisukohast.

# 1. ALLIKATE ÜLEVAADE

Peale teema fikseerimist alustas käesoleva töö autor kirjanduse läbitöötamist. Siin jagas autor oma tööd kahte ossa – ühelt poolt oli eesmärgiks leida ja analüüsida allikaid, mis kirjeldaksid rahvusvahelistumise teoreetilisi mudeleid ja teiselt poolt oli vaja leida uuringuid, mis oleksid suunatud Eesti IKT sektori ekspordi analüüsimisele. Sealjuures teoreetilisi käsitlusi vaadeldavate allikate suhtes oli defineeritud piirang: eesmärgiks oli leida rahvusvahelistumise **põhiteooriaid** kirjeldavad uurimused, et juba töö empiirilises osas, kasutades maailmatuntuid teoreetilisi käsitlusi defineerida Eesti IKT sektoris edukalt töötavad spetsiifilised mudelid. Antud peatükk annab ülevaate sellest kuidas said valitud ja analüüsitud allikad, mis lõpuks olid kasutatud antud uuringu alusena. Ülevaade allikatest koosneb kolmest osast – allikate leidmine, põhiteooriaid kirjeldavate allikate kirjeldus, Eesti IKT sektori ettevõtete uuringute analüüs.

## 1.1 Allikate otsing

Esmasteks allikateks olid rahvusvahelist äritegevust kirjeldavad põhimudelid. Nimetada saab Johanson-i ja Vahlne-i Uppsala mudelit (1977) ja Oviatt-i ja McDougall-i rahvusvahelisena sündinud (born global) mudelit (1994). Kuna IKT sektori rahvusvahelistumise teooriate puhul on klassikaline samm-sammuline Uppsala mudel vähe kasutatav, töös keskendutakse põhiliselt *born global* mudelile ja selle edasiarendustele. Lisaks veel analüüsitakse ka suhtevõrgustikku kaudu rahvusvahelistumist käsitlevaid artikleid (networking model) .

Sobivate raamatute ja artiklite otsing käis peamiselt järgmiste andmebaaside kaudu: <http://www.jstor.org> , <http://www.ebsco.com> , <http://scholar.google.com>. Otsingu tulemusena autor sõelus need artiklid, millele oli kõige rohkem viidatud ning mis olid asjakohased valitud teema teoreetilise tausta kirjeldamiseks, täpsustavate artiklite valikul oluliseks kriteeriumiks oli ka nende uudsus. Liiga spetsiifilised uuringud, mis ei olnud sobilikud valitud valdkonna analüüsimiseks, jäeti välja. Eesti IKT ettevõtete uurimusi leidis autor kasutades erinevaid otsingumootoreid ja veebilehti, peamised neist on [www.e-estonia.com](http://www.e-estonia.com), [www.google.com](http://www.google.com), [www.itl.ee](http://www.itl.ee), [www.praxis.ee](http://www.praxis.ee), [www.vm.ee](http://www.vm.ee).

## 1.2 Allikate analüüs

Allpool on toodud nende allikate analüüs, millele põhineb käesoleva töö teoreetiline osa. Kronoloogiline järjestus pole antud kontekstis oluline, ja seetõttu ei ole artiklid välja toodud kronoloogilises järjekorras.

*Born global* teooria **põhiseisukohtade ja määratluse** analüüsimiseks kasutas autor Oviatt-i ja McDougall-i 1994. aastast pärineva artikli “Toward a Theory of International New Ventures”, mida siiani refereeritakse kõige rohkem ja samade autorite 2005. aastast pärineva artikli “The Internationalization of Entrepreneurship”.

Born global ettevõtete **innovatsiooni ja võimekuse** faktoreid analüüsivad Gary A Knight ja S. Tamar Cavusgil oma artiklis “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm”, artikkel ilmus 2004. aastal ajakirjas *International Business Studies*. Artiklis defineeritakse kriteeriume, millele peab vastama ettevõtte, selle rahvusvahelistumise strateegia või tegevjuht, et saaks väita, et tegemist on just born global nähtusega. Autorite uuringute kohaselt maailmas tekib *born global* ettevõtteid üha rohkem, see on kasvav trend ning tulevikus (võimalik, et see tulevik on juba saabunud) on need suutelised muutma kogu rahvusvahelise ärikorralduse ökosüsteemi.

Kuna käesoleva uuringu keskseks teemaks on IKT sektor, siis ka teooria osas valis autor neid ressursse, mis keskenduvad *born global* teooria uurimisel just valitud valdkonnas. Näiteks, Stoyan Tanev-i artikkel nimega “Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector” annab hea ülevaate **tehnoloogia sektoris** tegutsevate *born global* ettevõtete iseärasustest. Autor nimetab 11 näitajat, mis on IKT sektori born global ettevõtetele omased. Need kõik on töö teooria osas ka välja toodud.

Oma artiklis “Born Global”, mis on ilmunud 2008. aastal ajakirjas *Business Strategy Review*, Alina Kudina, George Yip ja Harry Barkema analüüsivad eeliseid, mis võimaldavad väikestel firmadel rahvusvahelistuda kiiremini, kui seda suudavad teha suured ja suure võimega; samuti on artiklis analüüsitud seda, miks ühed väikesed tehnoloogiaettevõtted eksportivad edukalt ja teised ei suuda seda teha. Uuritud ettevõtete edulood autorite arvates on heaks õpetuseks neile, kes alles plaanivad rahvusvahelistumisega alustada. “Born Global” uuringus analüüsiti nende ettevõtete juhtumeid, mis asetsevad samal territooriumil, veel täpsemini neid, mis kuuluvad Greater Cambridge Area Cluster-i hulka, mis on rohkem tuntud kui “Silicon Fen”. Nende ettevõtete tegevust on mõjutanud läheduses oleva Cambridge-i ülikooli

tehnoloogilised innovatsioonid ja sellega seotud erinevad start-up-id. Üldiselt mitmete edetabelite järgi just seda koha nimetatakse maailma juhtivaks tehnoloogiaklastriks. Kuna käesoleva töö raames analüüsitakse ettevõtteid, mis nii või teisiti olnud seotud Eesti IKT ekspordiklastri ja keda mõjutavad Eestis arendatud tehnoloogialahendused, siis just sellel artiklil on oluline roll *born global* tehnoloogiaettevõtete spetsifikatsioonide määratlemisel.

Mitmete autorite uurimused on näidanud, et põhiliseks rahvusvahelistumisel edu saavutamise kriteeriumiks IKT *born global* ettevõtetel on kõrgtehnoloogilised teadusmahukad tooted, mida suudetakse pidevalt kohandada vastavalt dünaamiliselt muutuva globaalsele ärikliimale. Uue reeglistiku eduka strateegia väljatöötamiseks pidevalt muutuvas ärikeskkonnas paneb paika Rita Gunther McGrath oma 2013. aastal ilmunud artiklis “Transient Advantage” ja samal aastal ilmunud raamatus “The End of Competitive Advantage”, mille põhisõnum seisneb selles, et konkurentsieelis on (kiiresti) möödunud nähtus. Tema seisukoha järgi jätkusuutlikku konkurentsieelise saavutamine tänapäeval on muutunud peaaegu võimatuks. Selles töös ta näitab ükshaaval, kuidas tasub ettevõtetel käituda ja oma strateegiat ülesehitada ülikiiresti muutuvas ärimaailmas.

Rita Gunther McGrath-i seisukoha jagavad ka Sapienza, Autio, George ja Zahra, kes oma töös “A Capabilities Perspective on The Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth” näitavad, et ettevõtetel on vaja alustada rahvusvahelistumisega vahetult peale loomist, selliselt ettevõtte kiiremini õpib ja kohaneb vastavalt uutele kiiresti muutuval oludele, mis on juba omakorda konkurentsieelis. Viimased väidavad ka, et kiires rahvusvahelistumise protsessis on kriitiline roll just kogunud juhil, kes oma kogemuste ja teadmistega kompenseerib äriühingu kogemuse puudumist, *born global* ettevõtteid ei alusta oma tegevust puhtalt lehelt, ettevõtte pärib kogemusi oma asutajatelt (Sapienza et al. 2006, 916).

VKE-de koostööd suure partneriga, sellisest koostööst tulenevaid riske ja võimalusi analüüsivad Alvarez ja Barney oma uuringus “How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners”, mis sai avaldatud 2001. aastal ajakirjas The Academy of Management Executive. Üks käesoleva töö jooksul vaadeldavatest ettevõtetest (Regio AS) alustas rahvusvahelistumist kasutades just seda meetodit, artiklil on oluline roll konkreetse ettevõtte mudeli analüüsimisel töö empiirilises osas. Uuringu põhirõhk on sellel, et koostöö on alati kasumlik suurele firmale (tellijale), kuid väiksele vastupidi võib see olla eluohtlik.

Strateegilist koostööd uuritakse artiklis “Quality Meets Structure: Generalized Reciprocity and Firm-Level Advantage in Strategic Networks”. Uurimuses kirjeldatakse

juhtumeid, kus ühise (müügi)eesmärgi saavutamise nimel ettevõtted moodustavad strateegilise võrgustiku, kus igaühel on oma huvi. Ühisressurssid suunatakse määratletud eesmärgi saavutamisele, kuna selliste võrgustike puhul võib tekkida huvide konflikt, on vajadus kolmanda osapoole järel, kelle ülesandeks oleks kogu protsessi suunamine ja põhireeglite paikapane.

Loomulikult antud töö autor on kasutanud ka teisi allikaid antud teemaga tutvumisel selle töö valmimise käigus, kuid need ei avaldanud sellist mõju, nagu eelmainitud ja seega autori arvates ei ole mõttekas neid siia lisada. Kõik allikad, millele autor viitab oma töös on toodud viidatud allikate osas.

### **1.3 Varasemad uuringud Eesti IKT sektori ettevõtete kohta**

Eesti IKT sektorit üldiselt on analüüsitud üsna palju. Esmane otsing näitas, et vastavad uuringud on tellinud ja korraldatud PRAXIS, EAS, Director ja partnerid, IKT Ekspordiklaster, MKM, Arnegufond jt.

Marek Tiits ja Kristjan Rebane koostasid Arengufondi tellimusel 2009. aastal uuringu nimega “Eesti infotehnoloogia tulevikuvaated”. Uuring on väga põhjalik ning analüüsib erinevad IKT arengutrende maailmas, Eesti tehnoloogilist võimekust ning valdkonniti hindab Eesti potentsiaali välisturgudel. Samuti kaardistatakse valdkonnad, millele tuleks pöörata rohkem tähelepanu tulevikus ning näidatakse ka valupunktid, millele keskenduda. Tänu oma põhjalikkusele annab see uuring väga hea baasarusaama teemast.

Info ja telekommunikatsiooni liidu (ITL) poolt koostatud “Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori visioon infoühiskonnast Eestis aastal 2020” annab hea ülevaade sellest, milliseid eesmärke seatakse Eesti IKT-le viie aasta perspektiivis. Suuna määratlemine ja prioriteetide paikapane on oluline igas valdkonnas ja IKT pole erand.

Voldik nimega “Estonian ICT Export Cluster” oli töö koostamisel kasulik intervjueritavate ettevõtete taustainfo uurimise eesmärgiga, vastavad kirjeldused sellest voldikust on olemas ka antud töö lisas nr. 2. Samas autori arvates on oluline kajastada seda kogumikku ka kirjanduse loetelu osas, kuna alustavatele ettevõtetele võib olla kasulik uurida millised ettevõtted ja milliste toodetega on klastris esindatud. Vajadusel saab nendega kontakteeruda ning nõu küsida. Reeglina, kui ettevõtte on juba piisavalt aktiivne, et olla klatri partner, on ta ka nõus oma kogemust jagama teistega.

Eesti IKT Ekspordiklastri strateegilist plaani aastateks 2013-2015 kasutab autor intervjuu ettevalmistamiseks ning ka selleks, et paremini aru saada klasteri põhitegevustest ja eesmärkidest. Tähtsamad seisukohad on esindatud IKT ekspordiklastri analüüsi osas.

Tallinna Tehnikaülikooli õppejõud Marko Rillo ja Madis Talmar analüüsisid 2010. aastal 15 Eesti IT-ekspordi juhtumit. Analüüsi tulemusena said kirjeldatud erinevad ekspordistrateegiad, mida valitud ettevõtted kasutasid. Antud uuringu valimis olid valdavalt rahvusvahelised ettevõtted – tegemist oli kas tütarettevõttega, rahvusvahelise kapitaliga või rahvusvahelise juhtkonnaga.

Käesolev magistritöö põhineb 100% Eesti kapitalil põhinevate VKE-de edulugude analüüsimisel. Taustainfo analüüsitava ettevõtete kohta on võetud vastavate firmade veebileheküljedest.

## **2. UURINGU METOODIKA JA VALIM**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse magistritöö uuringu läbiviimise metoodikat ja üldist strateegiat, antakse ülevaade uuringu valimist.

### **2.1 Uuringu eesmärk**

Nagu sissejuhatuses sai paika pandud on antud uurimistöö põhiküsimused järgmised:

1. Anda lühike ülevaade varasemast teoreetilisest uurimusest IKT sektori VKE-de rahvusvahelistumise valdkonnas;
2. Kaardistada edukad Eesti IKT VKE-de rahvusvahelistumise strateegiad, rõhuga just valitud mudeli eripäral;
3. Kirjeldada alternatiivseid võimalusi ekspordi kasvatamiseks, mida pakub Eesti IKT ekspordiklaster.

### **2.2 Uuringu kavand**

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks valib autor esmalt põhiteooriad, mille prisma kaudu tehakse uuringu analüüs. Seejärel valitakse välja vastavalt eeldefineeritud kriteeriumitele töö jaoks sobivad Eesti IKT sektori ettevõtted. Valitud ettevõtete juhtidega korraldab autor poolstruktureeritud intervjuud (Lisa nr. 1). Sekundaarsete andmeallikatena kasutab autor Eesti IKT sektori kohta tehtud varasemad uuringuid. Lisaks edukalt eksportivatele Eesti IKT VKE-de edulugude kaardistamisele on töö eesmärgiks erinevate VKE-de ekspordipotentsiaali suurendamise võimaluste uurimine. Selle eesmärgiga korraldab töö autor intervjuud ka Eesti IKT ekspordiklastri. Saadud andmete põhjal tehakse analüüs lähtuvalt töö eesmärkidest.

## 2.3 Uuringu metoodika

Töö eesmärgiks on kirjeldada Eesti IKT VKE-de rahvusvahelistumise edukaid mudeleid ning olemasolevaid alternatiivseid võimalusi ekspordi kasvatamiseks ja/või alustamiseks. Parimaks meetodiks selleks on poolstruktureeritud süvaintervjuude korraldamine valitud ettevõtete juhtkonna esindajaga, mille abil kogub autor usaldusväärset informatsiooni esmaallikatest ning analüüsi tulemusena kaardistatakse nii edukad Eesti IKT VKE-de edulood, kui ka Eesti IKT ekspordiklastri poolt loodavad võimalused ekspordi alustamiseks ja/või kasvatamiseks.

## 2.4 Valim

Antud töös analüüsitavate ettevõtete valikukriteeriumiteks on autor defineerinud järgmised:

- Eesti päritoluga ja Eesti kapitalil põhinev ettevõtte;
- põhilised tooted/tehnoloogiad luuakse Eestis;
- ettevõttel peab olema rahvusvahelistumise edulugu ehk ettevõtte peab olema juba rahvusvahelisel turul,
- ettevõtte peab olema väike- või keskmise suurusega.

Tuginedes eeldefineeritud kriteeriumitele autori valiku alla jäid kolm ettevõtet. Nendeks on:

1. Nutiteq OÜ
2. Regio AS
3. Cross Borders Trust Services OÜ (SignWise)

Muude Eesti IKT ettevõtete rahvusvahelistumist toetavate tegevuste uurimiseks on autor valinud Eesti IKT ekspordiklastri – klastri põhitegevuseks on Eesti IKT ettevõtete ekspordi toetamine.



### 3. VÄIKESE JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE KONTEKST

Selles peatükis antakse ülevaade teoreetilisest raamistikust, millele tugineb töö empiiriline osa.

Samm-sammulist rahvusvahelistumise protsessi kirjeldav tuntuim teooria on **Uppsala mudel**, mis rõhutab globaalseks muutumise juures vajadust õppida tundma uusi turge järkjärgult, väikeste sammudega, mis on vajalikud et suurendada ettevõttel olevat kogemuslikku teavet konkreetse välisturu kohta ja rahvusvahelistumise kohta üldiselt (Johanson ja Vahlne, 1977). Geograafilises aspektis tähendab see seda, et esmalt sisenetakse tunnetuslikult lähedastele turgudele, st riikidesse mis tunduvad ettevõtjatele lähedased ja on eeldatavasti lihtsamini hõlmatavad. Sihtturule keskendumise aspektist eeldab Uppsala mudel esialgu kaudset eksportimist ja alles seejärel otseinvesteeringute kaalumist. Uppsala mudel (nagu ka selle mudeli mitmed täiendused, näiteks Helsingi mudel, Luostarinen, 1979) kirjeldab erinevaid samme, mida rahvusvahelistuv ettevõtte üksteise järel läbima peaks: alguses eksport, siis kohapealne müügiesindus, kohapealne äri, kohapealne tootmine, ning lõpuks otseinvesteeringud turule. Sellel mudelil on erinevaid variatsioone kuid põhimõtteliselt kõik variatsioonid toimuvad etappide arvu ja järjestuse abil. Uppsala mudel on väga ressursisimahukas, selle rakendamine on aeganõudev ja stabiilselt arenev, mis on vastuolus valitud valdkonna nõudmistega.

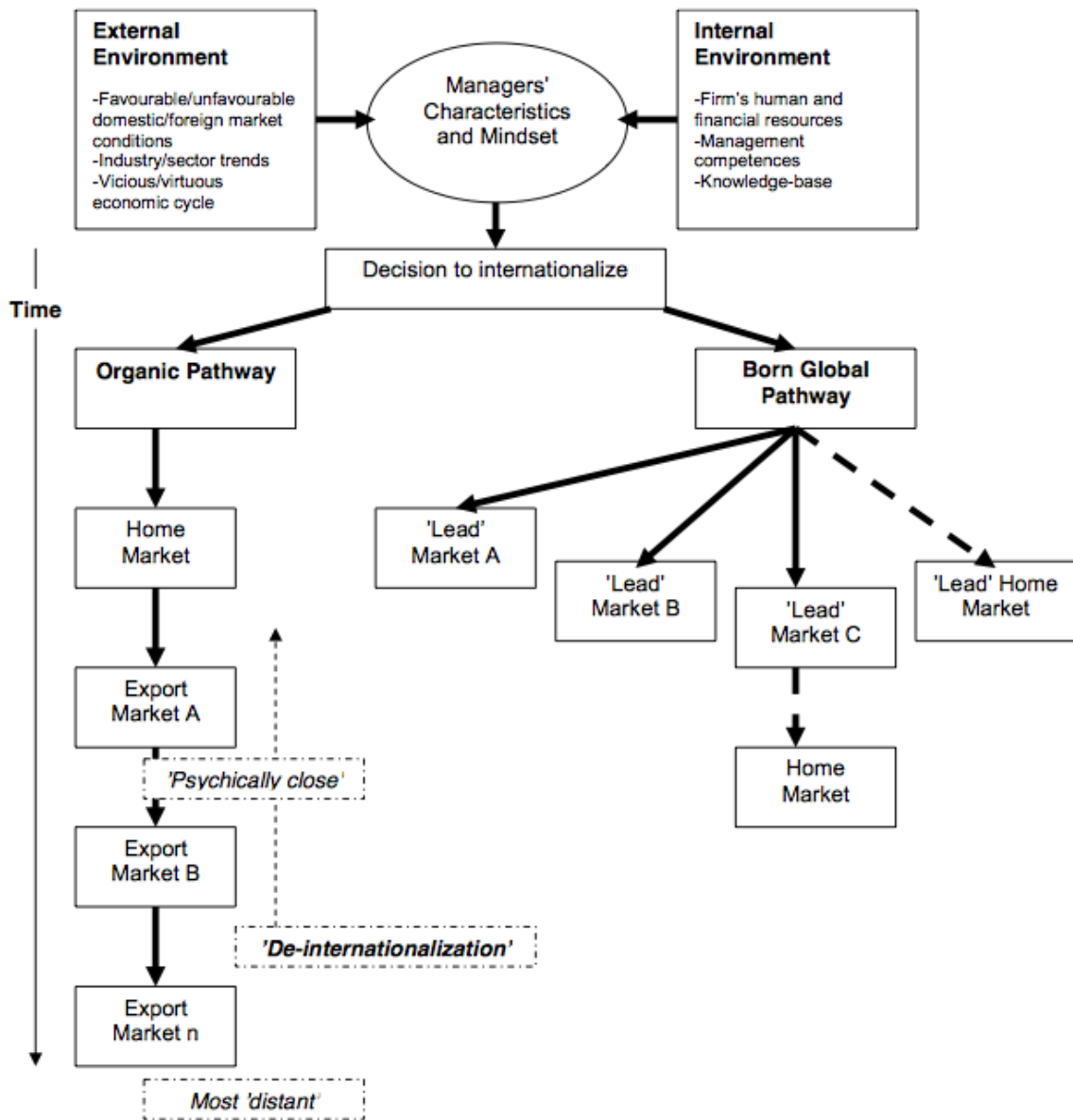
Vanimate teooriate edasiarendusena on välja töötatud mitmeid **suhtevõrgustiku mudeleid** (*network model*), mis rõhutavad ettevõtete vaheliste (ja ka siseste) võrgustike olulisust. Paljud käsitlused vaatlevad seda omaette rahvusvahelistumise mudelina, mida ettevütud tihti kasutavad. Võrgustikke iseloomustavad **omavahel jagatud ressursid, ühised tegevused ja omavahelised pikaajalised sidemed**. Suhtevõrgustiku mudeli selgitamisel tuleb tähele panna, et ei ole ühte konkreetset mudelit, nii nagu on seda Uppsala, ja ka *born global* mudelid. Pigem on suhtevõrgustiku puhul tegemist teooriate kogumiga, millele ühist üldtunnustatud raamistiku pole veel loodud. Teoreetilise alusena antud töö raames kasutatakse rootslaste Mojtaba Hosseini ja Hosseini Dadfar-I poolt tehtud uuring nimega “Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies”. Selles töös autorid näitavad suhtevõrgustikke rolli erinevates rahvusvahelistumise mudelites ning ühe mudelina toovad välja suhtevõrgustiku mudeli. Ettevõtteid, mis kasutavad suhtevõrgustiku oma

eksporttegevustes vaadeldakse kahest näitajast tulenevalt: geograafiliselt lähedased ettevõtted ja samas valdkonnas tegutsevad ettevõtted.

Liiga aeglase samm-sammulise teooria kriitikast ja globaliseerunud majandustingimustest on arenenud välja mudel nimega “rahvusvahelisenä sündinud” (*born global*) (Rennie, 1993) ja kiirelt ning järsult rahvusvaheliseks paisunud firmade (*born again global*) (Bell et al, 2001) rahvusvahelistumise mudelid, mille näiteks on toodud muuhulgas just IKT sektori VKE-d. See on levinuim mudel kaasaegetes IKT ettevõtete seas, selle mudel juures ei seisa küsimus milleks on vaja eksportida ning see eeldab kohest rahvusvahelistumist, ilma, et ennem peaks koduturg olema täielikult vallutatud. Rahvusvahelistumine väikeste ja keskmise suurusega IKT ettevõtete jaoks on väga loomulik ja hädavajalik. Cavusgil (1994) avaldab arvamust, et “samm-sammuline rahvusvahelistumine on juba surnud”. Uue rahvusvahelistumise strateegia valinud ettevõtteid on nimetatud erinevalt: Born Global (Rennie, 1993; Knight ja Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997), Global Start-up (Oviatt ja McDougall, 1994), High Technology Start-up (Jolly, Alahuta & Jeannet, 1992), Infant Multinationals (Lindqvist, 1991), Instant internationals (Preece, Miles & Baetz, 1999) ja International New Ventures (McDougall, Shane & Oviatt, 1994). Antud töös kasutatakse terminit “born global”.

*Born global* teooriate peamine näitaja on, et nimetatud ettevõtted ei läbi samm-sammult erinevaid rahvusvahelistumise astmeid, et turge tundma õppida. Selle asemel praktiliselt kohe pärast ettevõtte asutamist sisenetakse uutele tundmatutele turgudele, omamata turul varasemaid kogemusi ning suuri ressursse. Kiiret rahvusvahelistumist nõuab muutuv majanduslik ja tehnoloogiline keskkond ning seda soodustab rahvusvahelise kommunikatsiooni paranemine ja ka transpordikulude vähenemine, mis on vähendanud traditsiooniliste suurte ettevõtete eeliseid. Lisaks on turud muutunud sarnasemaks ja inimesed on muutunud palju mobiilsemaks kui ennem (Oviatt ja McDougall, 1994). Need tegurid on võimaldanud teenuste rahvusvahelistumist, kui varasemad rahvusvahelised ettevõtted olid pigem keskendunud toodetele. *Born global* mudeli laienemine on iseloomulik eelkõige firmadele, mis on suunatud väikestele, kõrgelt spetsialiseeritud turunišsidele ja neid firmasid on eelkõige leida VKE-de hulgas väikese ja avatud majandusega riikides (nagu Eesti) kus toote nišš koduturul jääb ilmselt väikeseks (Borshein, Solberg, 2004).

Joonis allpool kirjeldab kaks äärmuslikku strateegiat kuidas tehnoloogiaettevõtete rahvusvahelistumine võib toimuda.



Joonis 1. Tehnoloogiaettevõtete rahvusvahelistumise äärmuslikud strateegiad.

Allikas: (Kohandatud Bell et al. 2003)

### ***Born global erinevad definitsioonid***

Alates ajast, kui Welch ja Luostarinen (1988) viitasid rahvusvaheliselt eksportivatele firmadele “need, mis on mõeldud eksportimiseks kohe algusest peale”, kuni viimastel aegadel

ilmunud artikliteni, mida kirjutasid Rennie (1993) ning Oviatt ja McDougall (1994), siiani pole olemas kindlat määratlust selle kohta, mida täpselt kujutab ennast *born global* ettevõtte.

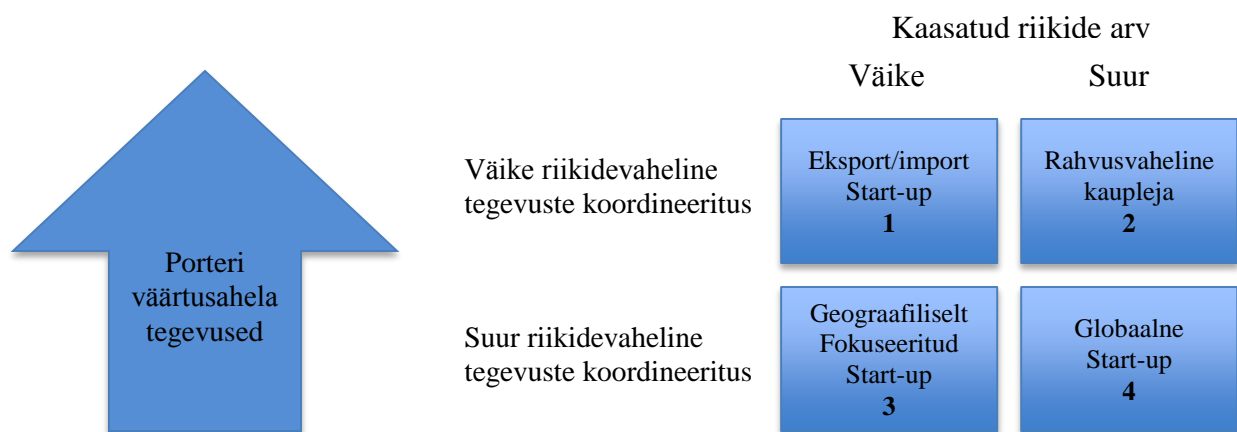
Born global ettevõtted on defineeritud kui “vähem, kui 20 aastat vana, rahvusvahelistus 3 aasta jooksul alates asutamisest ja vähemalt 25% käivest tuleb ekspordist” (Knight, Madsen and Servais 2004), sellega konflikteeruvate määratluste kohaselt peab born global ettevõtte olema 2-8 aastat vana (Chetty & Campbell-Hunt 2004), genereerima pool oma käivest ekspordist (Gabrielsson & Gabrielsson 2003) või hoopis 76% (Cavusgil 1994). Teised definitsioonid rõhutavad **kõrget tehnoloogilist orienteeritust** (Luostarinen & Gabrielsson 2006), **innovatsiooni** (Jones & Coviello 2005), **suurepäraste tulemuste saavutamist** võrreldes traditsioonilise ekspordiviisi valinud ettevõtetega (Knight & Cavusgil 2004).

Erinevad autorid võivad omavahel palju diskuteerida kriteeriumite üle, millele peavad vastama born global ettevõtted. Selge on aga see, et mõned kriteeriumid born global ettevõtetel ikkagi peavad olema täidetud selleks, et neid sellisteks nimetada. Otseloomulikult ettevõtte peab tegutsema vähemalt ühes välisriigis, vähemalt ühe toote või teenusega ning rahvusvahelistumine peab olema alustatud ettevõtte elutsükli algusfaasides.

Levinuim definitsioon on Oviatt-i ja McDougall-i (1994:49) oma, kes defineerivad born global ettevõtteid järgmiselt: Äriorganisatsioonid, mis asutamise hetkest alates püüavad saada märkimisväärset konkurentsieelist ressursside kasutamisest ja väljundite müügist mitmetes riikides. Nende määratluse järgi uus ettevõtte peaks kontrollima vahendeid(vara), eriti unikaalseid teadmisi, mis loovad väärtust rohkem, kui ühes riigis.

Järgmine joonis näitab, kuidas Oviatt ja McDougall (1994:59) jaotavad oma töös *born global* ettevõtted nelja gruppi:

1. Ekspord/import Start-up (Export/Import Start-up) – 1. grupp;
2. Multinatsionaalne kaupleja (Multinational Trader) – 2. grupp;
3. Geograafiliselt fookuseeritud Start-up (Geographically Focused Start-up) – 3. grupp;
4. Globaalne Start-up (Global Start-up) – 4. grupp.



Joonis 2. Rahvusvaheliselt sündinud ettevõtete tüpologia

Allikas: (McDougall, Oviatt 1994, 59; autoripoolsed täiendused)

### **Born global ettevõtteid iseloomustavad tunnused (Tanev 2012)**

#### **1. Kõrge aktiivsus rahvusvahelistel turgudel kohe peale ettevõtte loomist**

Ettevõtte alustab oma toodete või teenuste rahvusvahelist müüki kohe või mõne aasta pärast peale ettevõtte asutamist, eeldatakse, et vähemalt veerandik kogukäibest tuleb eksportist.

#### **2. Piiratud finants- ja materiaalsed ressursid**

Võrreldes domineerivate ettevõtetega on born global ettevõtted tihti väikesed, mistõttu neil on ka piiratud finants, inim- ja materiaalsed ressursid.

#### **3. Tegutsemine erinevates sektorites (sektorite ülene)**

Vaatamata sellele, et paljud born global ettevõtted on tehnoloogia-sektorist, viimastel aegadel tehtud uuringud näitavad, et selliseid leidub ka mitmetes muudes sektorites, näiteks metalli-, mööbli- ja toidutööstustes.

#### **4. Juhil on ettevõtlusalane kogemus ning rahvusvaheline suunitlus**

Born global ettevõtete juhid ei vaatle välisurgudele sisenemist lisategevusena koduturul tegutsemisele. Neile on omane tugev globaalne ettevõtlikkus, tänu millele nad agressiivselt konkureerivad globaalsetel turgudel, vajadusel võttes selle nime kõrgeid riske ja kohandades uuendustega, mis valitud sektoris ilmuvad.

#### **5. Diferentseeritud strateegia**

Born global ettevõtted kasutavad tihti diferentseerimisstrateegiat, mis tähendab, et nende poolt arendatud tooted on suunatud nišiturgudele, mis ei paku huvi suurtele ettevõtetele. Põhirõhk on klientide erivajaduste täitmisel. "Inimesed ja ettevõtted nõuavad üha enam

kohandatud tooteid ja nišiturg on muutunud suureks võimaluste allikaks väikestele ettevõtetele” (Cavusgil ja Knight 2009)

#### **6. Põhirõhk on toote kvaliteedil**

Born global ettevõtted kasutavad ärivõimalusega teatud uute toodete arendus või olemasolevate toodete parendamist. Tavaliselt tegutsevad sellise lähenemisega ettevõtted teenuste, mitte kaupade turul.

#### **7. IKT suunitlusega**

Teenindavad väga spetsialiseeritud IKT sektori nišše globaalsel tasemel.

#### **8. Välisurgudel kasutatakse sõltumatuid vahendajaid**

Sõltumatute vahendajate kaasamine kiirendab tunduvalt rahvusvahelistumise protsessi. Kogenud born global ettevõtted tunnevad huvi täiendavate strateegiate vastu, näiteks ühisettevõtte loomine ja välismaised otseinvesteeringud. (Cavusgil ja Knight 2009)

### **Tehnoloogia sektori born global ettevõtete karakteristikud**

Tüüpiliselt on *born global* ettevõtted teadmismahukad, kõrge lisaväärtusega ja tehnoloogilise tasemega (Loane et al, 2004), mis annab enda kitsal turul unikaalse eelise lukustamiseks kliente enda külge, seda tehnoloogiat püütakse kaitsta näiteks litsentside ja patentidega (McKinsey & Co., 1993).

Valdav enamus born global ettevõtetest on tehnoloogiaettevõtted. Põhjalik uuring, mis põhineb 12 Inglismaa tehnoloogiaettevõtete analüüsile, toob välja tingimused uutele tehnoloogiaettevõtetele, kes plaanivad varakat ja kiiret rahvusvahelistumist (Kudina et al., 2008). Vaatamata sellele, et need kriteeriumid on arendatud väga konkreetsetes kontekstis, nagu autorid ise ka väidavad, võivad need abiks olla teistele, kes plaanivad samasugust rahvusvahelistumise skeemi jälgida.

- Enamus ettevõtte potentsiaalsetest klientidest on välismaised, rahvusvahelised ettevõtted;
- Koduturg pole piisavalt suur, et ettevõtte saaks tegutseda mahus, mis tal on vaja;
- Ettevõtte tegutseb teadusmahukas või kõrgtehnoloogia sektoris;
- Paljud ettevõtte potentsiaalsed kliendid omavad tegevusi välismaal, kus nad kasutavad ettevõtte poolt pakutud tooteid või teenuseid;
- Ettevõtte toote või teenuse kategooria on väheste kaubandustõkedega;
- Ettevõtte peamised konkurendid on juba rahvusvahelistunud või plaanivad seda teha lähitulevikkus;

- Ettevõtte võtmejuhid omavad rahvusvahelise äriajamise kogemust;
- Klientide vajadused ja maitse on kindlad/samad ettevõtte potentsiaalsetel välisturgudel;
- Maailma tehnoloogiliselt kõige arenenum pakkumine on võti ettevõtte konkurentsieelise saavutamiseks;
- Ettevõtte toode või teenus omab suurt väärtust võrreldes selle transpordikulude või muude kuludega;
- Ettevõtte toode või teenus omab esimese tegutseja eelise või võrgustiku efekti.

Kokkuvõttes võib leida, et pole kindaid andmeid üldiste rahvusvahelistumise teooriate mitesobivuse kohta IKT ettevõtete rahvusvahelistumise kirjeldamiseks; isegi on teooriaid, sellised, nagu *born global* ja *born again global*, mis võiks mõnedel andmetel täpselt sobida IKT sektoris tegutsevate ettevõtete rahvusvahelistumise mudelite kirjeldamiseks. Teoreetilises osas toodud erinevate lähenemiste kehtivust kontrollitakse edukate Eesti IKT VKE-de empiiriliste andmete põhjal antud töö analüüsi osas.

## 4. ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISE JUHTUMID

### 4.1. Nutiteq-i juhtum

Nutiteq on Eesti ettevõtte, kes tegeleb tarkvaraarenduskomplektide ja rakenduste arendamisega.

Nutiteq on puhas *born global* ettevõtte mitmete kriteeriumite järgi: ettevõtte eesotsas on suure IT alase rahvusvahelise kogemusega juht, kohe esimene müük sai tehtud välismaale ning praegu moodustab eksport 94% kogukäivest, Nutiteq suudab oma turu nišis nelja töötajaga Tartus edukalt konkureerida Google-iga, kasvada ja areneda suurteil IT turgudel, milleks on USA, Saksamaa, UK, Hispaania ja Itaalia.

#### 4.1.1 Nutiteq-i lühitutvustus

Nutiteq on (mobiilsele) asukohapõhisele tarkvarale spetsialiseerunud ettevõtte. Ettevõtte asutati 2006. aastal ja firma fookuseks on algusest peale olnud mobiilse kaardistamise tarkvaraarenduskomplektid ja rakendused asukohapõhiste teenuste (LBS) ja mobiilirakenduste arendamiseks. Nutiteq-i klientideks on asukohapõhiste mobiilirakenduste arendajad, asukohapõhiste kontenti pakkujad ja mobiilioperaatorid Euroopas, USA-s ja Lähis-Idas. (Nutiteq. Company)

#### Mõned Nutiteq-i kliendid (Ibid.):

- Jeppesen – Boeing-i ettevõtte, Marine
- Trapster, USA – üle 20 miljoni lõppkasutajat
- MoovIt, Iisrael – üle 1 miljoni lõppkasutajat
- BAE Systems, USA
- Skobbler, Saksamaa – turuliider nutitelefoni navigatsioonis
- BBVA, Hispaania
- GaiaGPS, USA
- CitySourced, USA



### **4.1.2 Born Global lähenemine**

Omades piisavalt suurt kogemust IT valdkonnas oli Nutiteq-i juht kohe algusest peale paika pannud rahvusvahelistumise strateegia põhireeglistikku- Tol ajal ei olnud veel selge mis suunas hakkab liikuma tootearendus ja millistel turgudel ettevõtte hakkab tegutsema, kuid oli juba selge ettevõtte enda positsioneerimine globaalsel areenil. Jättes madala hinna müügiargumendi oma Poola ja Rumeenia konkurentidele, pani Nutiteq rõhuasetuse toote kvaliteedile, paindlikkusele ja klientide soovidele kiirele reageerimisele. Edasiarendavaks jõuks oli ettevõtte jaoks olemasolevatelt klientidelt saadud tagasiside, uute trendide (ja konkurentide) analüüs läbi konverentside külastamise ja pidev sektori vajaduste monitooring.

#### **Ekspordturgude valik**

Nutiteq-i puhul on siiani alati turg valinud ettevõtet. Alguses olid eksporditurud täiesti juhuslikud ja kaootilised. Esimesed tellimused tulid sisse Nigeeriast, Abu Dabi-st, Kesk-Ameerikast, peamiselt ettevõtte juhi poolt eelnevalt loodud globaalse suhtevõrgustiku kaudu. Esimestelt klientidelt saadud tagasiside aitas paremini aru saada turu ootustest ja vajadustest.

Uute turgude vallutamise eesmärgiga osaleb ettevõtte kohe asutamisest alates erinevatel konverentsidel ja messidel, selliselt tutvustab ettevõtte ennast ja oma toodet teistele osapooltele ja samaaegselt viib ennast kurssi uute trendidega ning uurib välja millega tegelevad konkurendid teistest riikides.

Nüüdseks on eksporditurud mõnevõrra harmoniseerinud - USA, Saksamaa, UK, Itaalia, kuid müük toimub endiselt päringupõhiselt. Kvalitatiivselt uuele tasandile pääses ettevõtte tänu oma sihipärasele arengule ja rahulolevate klientide referentsidele. Praegused eksporditurud on suured ja rikkad IT turud, kuhu Nutiteq-il on õnnestunud siseneda, kuid nende turgude tegelik potentsiaal on palju suurem, kui ettevõtte on siiani jõudnud ära kasutada. Arvestades seda asjaolu, ettevõtte tulevikustrateegia keskendub olemasolevatel turgudel suurema turuosa saavutamisele.

#### **Nutiteq-i rahvusvahelistumise eduvaalem**

1. Kõrge kvaliteet, mida pidevalt parandatakse vastavalt klientidelt saadud tagasisidele;
2. paindlikkus tootearenduses, tänu väiksele ja väga professionaalsele tiimile;
3. head referentsid;
4. suur ja kvaliteetne suhtevõrgustik.

## **Nutiteq-i suhtumine konkurentidesse**

Ettevõtte konkurendid baseeruvad peamiselt USA-s ja Rootsis. Omades hea kvaliteetiga toodet ning väga professionaalse tiimi, suhtub ettevõtte oma konkurentidesse võrdselt, vaatamata ressursside mahu erinevusele. Nagu juba sai mainitud, Nutiteq ei konkureeri suurte tegijatega madala hinna abil, vastupidi, hind võib vahest olla mõnevõrra kõrgem, kui konkurendil. Ettevõtte trumpideks on paindlikkus ja kiirus. Nutiteq on kindel oma toote kvaliteedis ja oma kompetentsides ning seetõttu ei mängi rolli ei väike ja tundmatu päritoluriik ega konkurentidega võrreldes piiratud inimressursid. Nutiteq-i juhi arvates on väike koduturg isegi abiks rahvusvahelistumise protsessis. *Know-how* nišitootega Eesti turul pole midagi ette võtta ja tuleb kohe mõelda globaalselt, samas kui mikroettevõtet mõnes suures riigis (näiteks USAS või Inglismaal) võivad rahulikult piirduda ka koduturuga.

## **Kliendisuhete loomine ja nende hoidmine**

Nutiteq-i toote puhul on tegemist ühekordse müügiga ja kuna eksport on siiani olnud päringutepõhine, siis väga suurt tähelepanu kliendisuhete arendamisele pole pööratud, mis aga ettevõtte juhi arvates pole parim lähenemine. Seega uue ekspordistrateegia järgi, kus ettevõtte hakkab ise toetama müüki on kliendisuhete olulisus on suur. Turuanalüüsi abil kaardistab Nutiteq esialgu potentsiaalseid kliente ning peale kontakti loomist saadab välja uudiskirjad kord kvartalis.

Kohtumised potentsiaalsete klientide ja huvilistega toimub enamasti rahvusvahelistel konverentsidel ja seminaridel. Spetsiaalselt klientidega kohtumise eesmärgil ettevõtte ei korralda välisreise. Nutiteq-i juhi seisukoht on see, et kui tehinguväärtus ei ületa 10000 eurot, siis kohalesõit ei ole rahaliselt ja ka ajaliselt põhjendatud. Kuna ettevõtte tehingud jäävad enamasti alla seda määra, siis ka suurt reisimist ei toimu.

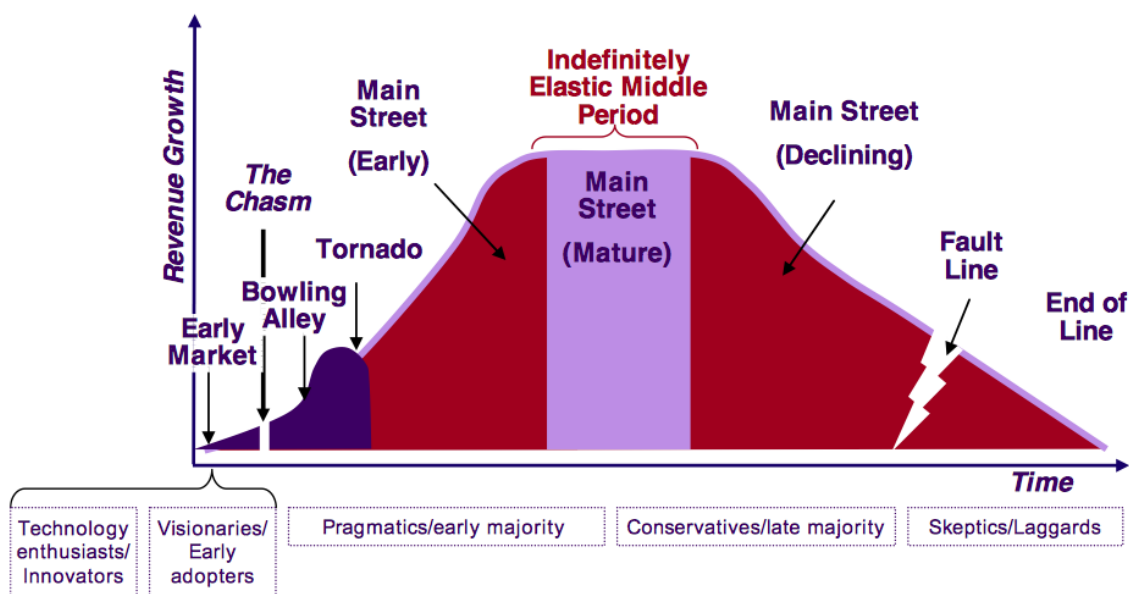
### **4.1.3 Crossing the chasm ehk stardilõhe ületamine**

Nutiteq-i juhi hinnangul, kui võtta aluseks Geoffrey Moore-i poolt kirjeldatud tehnoloogia omaksvõtmise ja klientide elutsükli mudelit (Technology Adoption and Customer Lifecycle Model), siis on Nutiteq ületanud eluohtlikku kuristiku (the chasm) ja on hetkel "Tornado" faasis.

#### **Tehnoloogia omaksvõtmise ja klientide elutsükli mudeli lühikirjeldus**

Tehnoloogia omaksvõtmise mudelit kirjeldas Geoffrey Moore 1991. aastal ja see on eriti sobilik IKT toodete elutsükli kirjeldamiseks B2B äris ning aktuaalne ka tehnoloogia *start-*

up-ide puhul (Nutiteq-i juhtum). Mudeli autori põhiseisukoht on see, et tehnoloogia, tootekontsept, kliendid ja turundusstrateegiad erinevad sõltuvalt elutsüklist. Erinevus kitsa, eksperimentaalse lähenemisega inoovaatorite nišši ja erialaselt tugevate turgude vahel on suur, viimast nimetab autor “main street” turuks. Need kaks erinevad kliendisegmente (turge) eraldab kuristik (chasm) ja oht seisneb selles, et üks *start-up* ettevõtmine ei pruugi kunagi siseneda kõrge kasvupotentsiaaliga “tornado” faasi ja “main street” kliendid ei võta kunagi loodavad toodet omaks. Joonis allpool näitab toote elutsükli erinevaid faase.



Joonis 3. Tehnoloogia omaksvõtmise ja klientide elutsükli mudel

Allikas: (Moore ja Wiefels, 2002)

Nagu jooniselt näha, *know-how* tehnoloogiatoodete elutsükel koosneb viiest faasist, nendeks on innovaatorid (Innovators), varased kasutusele võtjad (Early Adopter), varane enamus (Early Majority), hiline enamus (Late Majority) ja viivitajad (Laggards). Iga järgmine faas psühholoogiliselt erineb eelnevast faasist. Et edukalt oma toodet turundada, oluline on mõista iga segmenti profiili ja segmenti paigutust naabersegmentide suhtes.

Kõige ohtlikum kuristik paikneb nn visionääride ehk varaste kasutusele võtjate ja pragmaatikute ehk varajase enamuse vahel. See lõhe tuleneb kriitilistest erinevustest nende kahe faaside vahel. Visionäärid erinevad pragmaatikutelt selle poolest, et esimesed ihkavad revolutsiooni, tahavad olla esimesed, kes midagi uut turule toovad ja selle nimel on valmis võtma kõrgeid riske, teised (pragmaatikud) aga soovivad areneda evolutsiooniliselt ja

ettevaatlikult. Visionäärid tahavad kasutada uusi tehnoloogiaid selleks, et hüppeliselt kasvada, pragmaatikutel aga sellist kasvu vaja ei ole, nad niigi tunnevad ennast hästi ja on valinud tasakaaluka kasvamise strateegia. Tihtipeale mõlema faasi ettevõtete juhid on sarnased, ka ettevõtete suurus võib olla sama, see teebki ülemineku keeruliseks. Tehnoloogia arendaja ei pruugi kohe aru saada millise kliendisegmendiga parasjagu tegemist on. Kliendigrupi identifitseerimisel on kriitiline tähtsus, sest *know-how* toodete puhul on iga kliendigrupi lähenemine väga spetsiifiline ja ebasobilik mõne teise kliendigrupi puhul.

“Tornado” faasist vasakul pool on need etapid ja turud, mis on Nutiteq-il juba selja taha ja paremal pool on see, mis ootab ettevõtet ees. See tähendab, et ohtlik kuristik on möödunud, kuid selleks, et suurendada turuosa on ettevõttel vaja oma eksporditegevust suunata eelnevaga võrreldes palju aktiivsema turundusstrateegiaga.

#### **4.1.4 Nutiteq-i ekspordistrateegia edasiarendus**

Siiani on Nutiteq-i eksport olnud kaootiline ja pigem passiivne. Esimesest tehingust alates müük välismaale toimub läbi sisse tulnud päringute. Konkreetset suunatud turundustegevust pole ettevõtte siiani teinud.

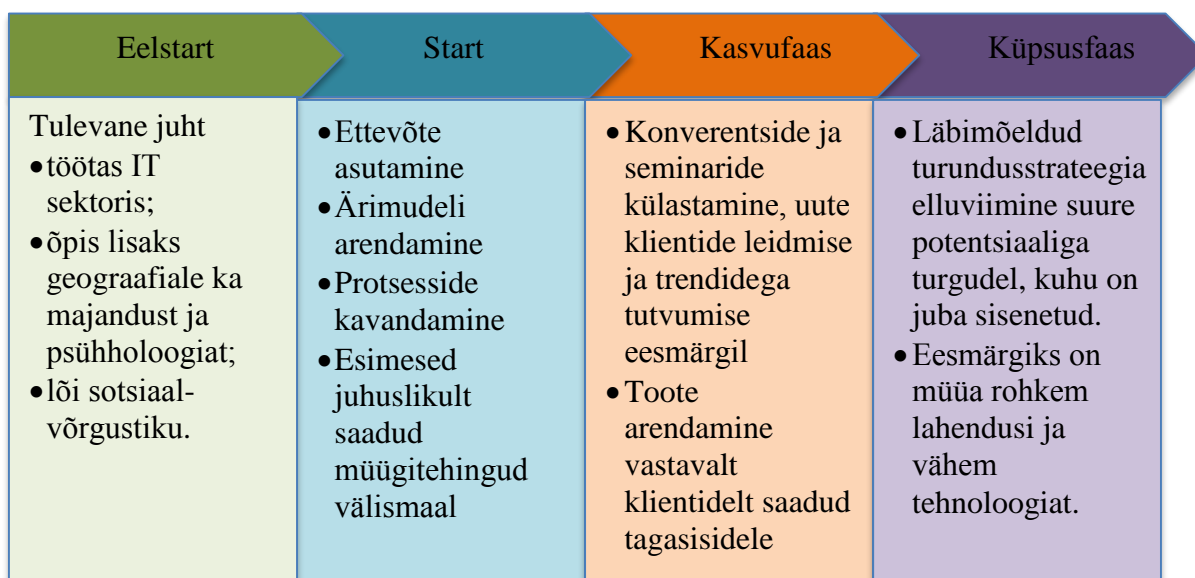
Nüüd on ettevõtte tegevjuht otsustanud sihipäraselt suunata müügi protsessi ja eesmärk on tugevdada oma turupositsiooni samadel turgudel, kuhu on jõutud siseneda ja kus on olemas head referentsid. Enne praeguse positsiooni saavutamist on ettevõtte läbinud erinevaid etappe, mille käigus on õppinud tundma oma kliente ja nende vajadusi. Tugevad referentsid on alati heaks müügiargumendiks ja arvestades seda, et olemasolevatel eksporditurgudel on ettevõtte juhi hinnangul kasutamata potentsiaali küllaga on uuel proaktiivsel strateegial suured šansid osutada edukaks.

Strateegia elluviimiseks on palgatud ka marketingispetsialist, kes on ainuke inimene ettevõttes, kes hakkab tegelema 100% müügitööga. Uus strateegia eeldab turu analüüsi läbiviimist, potentsiaalsete klientide kaardistamist ja nende informeerimist ettevõtte toodetest, samuti ka olemasolevate kliendisuhete arendamist läbi kord kvartalis ilmuva uudiskirja.

#### **4.1.5 Nutiteq-i juhtumi kokkuvõte**

Hetkel on Nutiteq-il õnnestunud oma tootega siseneda valdkonna kõige atraktiivsematele turgudele ehk siis jõuda küpsusfaasi. Edaspidine turundusstrateegia eesmärgiks on saavutatud olukord enda kasuks tööle panna ehk siis suurendada turuosa samadel

turgudel. Ettevõttele võib lähiaastal prognoosida hüppelist kasvu. Järgmine joonis illustreerib Nutiteq-i rahvusvahelistumise etappe.



Joonis 4. Nutiteq-i rahvusvahelistumise etapid

Allikas: (Autori koostatud)

Sammudest kujunevad välja born global lähenemise tunnused – tegevjuhi kompetentsid ja kogemused elimineerivad äriühingu uudsusega seotuid probleeme; algusfaasis omandatud kogemusi kasutatakse arenemiseks ja kõrgema taseme klientideni jõudmiseks; teatud positsiooni saavutamisest alates muudab ettevõtte oma rahvusvahelistumise strateegia palju agressiivsemaks, et võimalikult hästi kasutada välisturgudel olevat potentsiaali. Arvestades seda, et Nutiteq-il on kindel positsioon rahvusvahelisel areenil, võib sellist rahvusvahelistumise strateegiat peeta edukaks.

## 4.2 SignWise-i juhtum

SignWise on esimene piiriülene e-allkirjastamise ja autentimise teenus EL-is. SignWise-i elektrooniliste tehingute haldamise platvorm (DTM) võimaldab ettevõtetel digitaliseerida ja kasvatada oma äri nii siseriiklikult kui rahvusvaheliselt. (SignWise ülevaade)

Ettevõttel on õnnestunud vähem kui ühe aastaga (esimene demo käivitati eelmisel aastal) siseneda oma tootega kuute riiki, kuid see on alles algus. SignWise-i huviorbiidis on kokku ligi 75 riiki, kus on olemas vastav tehniline taristu, mis võimaldab e-allkirjastamise

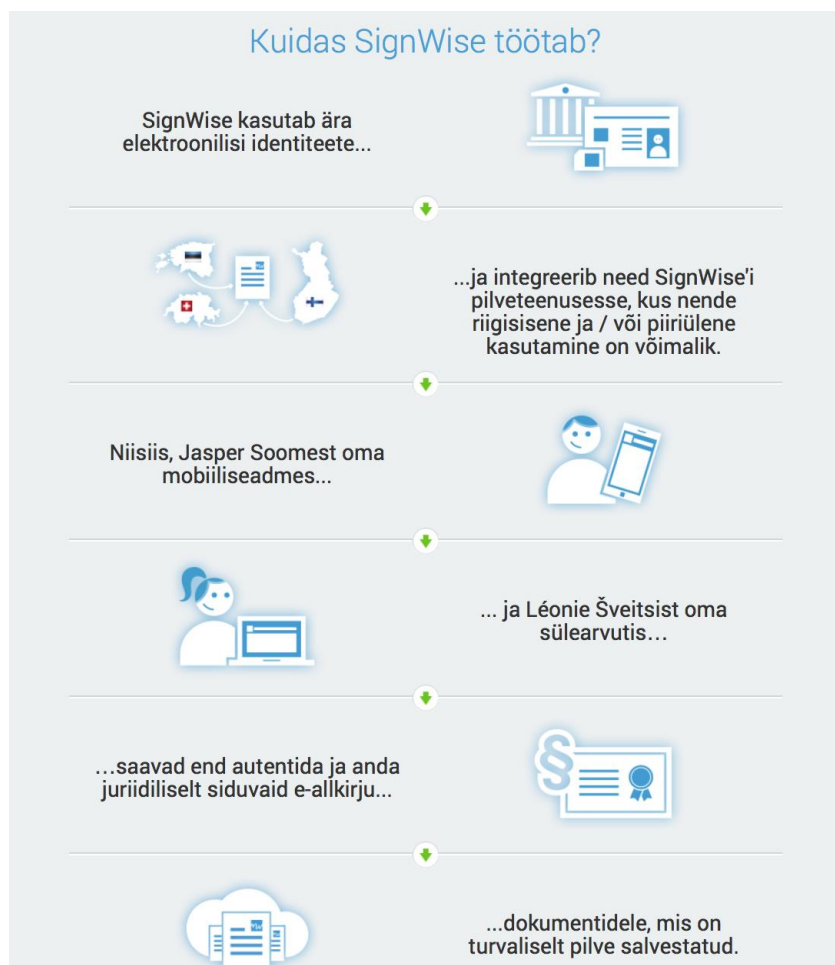
teenuse aktiveerimist. Loodud platvormi vajalikkus/kasulikkus ja selle kasutuselevõtmise lihtsus on eelduseks edukaks rahvusvahelistumiseks. Põhirõhk välisurgudel müümisel on toote spetsiifikast lähtudes usaldusväärsete kliendisuhete loomisele ja nende hoidmisele. Müük toimub peamiselt kindlustus-, pangandus- ja riiklike struktuuride sektorites, kus partnereid valitakse väga kriitiliselt. Ettevõtte edu nimel töötab täna 20 inimest (alguses oli 4), eesotsas on tugeva IT-alase kogemusega juhid.

#### **4.2.1 SignWise-i lühitutvustus**

Üks SignWise-i asutajatest oli Eesti riigile piiriülese PKI prototüübi arendajate ringis - kuigi riik eelistas keskenduda siseriiklikule lahendusele, mis on mõeldud peamiselt avalikule sektorile. Seega vajab ettevõtetele mõeldud autentimise ja e-allkirja lahendus välja töötamist. Idee hakkas kasvama ühes meeskonnaga, millega liitus paar arendajat. Esimene beeta käivitus Eesti turul 2013. aastal, järgnesid Läti, Leedu, Soome, Aserbaidžaan ja Šveits. Piiriülese e-allkirja ja autentimise revolutsioon on ametlikult alanud. (Ibid.)

SignWise on ideaalne lahendus keskmise suurusega ja suurtele ettevõtetele, organisatsioonidele ja äriüksustele, kes soovivad automatiseerida oma elektroonilisest allkirjastamisest ja kasutajate autentimisest sõltuvaid äriprotsesse. Selleks ei ole vaja palgata turvaeksperte või kulutada suuri summasid riistvarale ja tarkvara paigaldamisele ning selle pidevale uuendamisele – SignWise hoolitseb kõige selle eest. SignWise-i elektrooniliste tehingute (DTM) platvorm koondab kõik elektroonilised tehingud mugavalt ühele platvormile. (Ibid.)

SignWise'i peakorter asub Tallinnas, kuid ettevõttel on kontorid ka Soomes ja Lätis. Alljärgnev joonis annab ülevaadet sellest, kuidas SingWise töötab. (Ibid.)



Joonis 5. Ülevaade SignWise-i allkirjastamise protsessist.

Allikas: (SignWise ülevaade)

#### 4.2.2 Born global lähenemine

Globaalselt töötava e-allkirjastamist võimaldava teenuse arendamisest on räägitud aastaid. Tulevastel SignWise-i asutajatel tekkis konkreetne nägemus ja idee luua selline platvorm, mis töötaks ülemaailmselt juba 8 aastat tagasi. Kuna need inimesed olid ka tol ajal tugevalt seotud IT turuga, siis nad teadsid mida sellest arvatakse. Arvamused olid väga pessimistlikud, idee tundus asjatundjatele hullumeelne ja ülikeeruline, vaatamata sellele, et seaduslik alus sellise platvormi loomiseks eksisteerib alates 1999. aastast.

Olles kindel oma võimetes ning mis veelgi tähtsam loodava platvormi vajalikkuses ja perspektiivikuses, sai SignWise 2012. aastal ametlikult registreeritud. Esimene beeta versioon käivitati Eestis 2013. aastal. Esimesteks klientideks olid TF Pank (Rootsi panga Eesti filiaal) ja Eesti Töötukassa. Hetkel töötab ettevõtte meeskond uutele turgudele sisenemise suunas –

peetakse läbirääkimisi, teatud riikides taotletakse tegevusluba ja pidevalt otsitakse kohalike partnereid.

### **Probleem, mida SignWise oma platvormi abil lahendab**

Tänapäeval on rahvusvahelised tehingud saanud loomulikuks osaks meie igapäevaelus. Dokumentide paber kandjal allkirjastamine ja nende tavapostiga saatmine on aeganõudev, ebamugav ja kulukas protsess. SignWise on esimene pilveteenus EL-is, mis võimaldab elektrooniliste dokumentide digitaalallkirjastamist ja kasutaja usaldusväärset tuvastamist valitsuste poolt tunnustatud elektrooniliste identiteetide abil.

SignWise-i e-allkirjastamise platvorm **võimaldab kiirendada lepingute sõlmimist**, dokumentide kinnitamist ja muude allkirjastamist nõudvate asjade ajamist. Lisaks, süsteemi kasutajatel **kaovad postiteenustega seotud kulud ja vajadus tegeleda paber kandjal dokumendihaldusega**.

### **SignWise-i elektrooniliste tehingute (DTM) platvormi kasutegurid on järgmised:**

- Kõik elektroonilised tehingud mugavalt ühel platvormil: täiustatud elektrooniline allkirjastamine, tugev kasutajate autentimine ja elektroonilise allkirja valideerimine;
- madalad esmakordse seadistamise kulud;
- IT toe kulude kokkuvõtte, riist- ja tarkvara hooldus ja klienditugi jäävad SignWise-i hoolde;
- pidev teenuse parendamine vastavalt kliendi vajadustele ja käitumise jälgimisele.
- Suuremate organisatsioonide jaoks on SignWise On-Premises võtmed-kätte-lahendus, mis pakub e-allkirja, autentimise ja e-allkirja valideerimise platvormi, mida saab juhtida oma andmekeskusest ja ühendada sujuvalt olemasolevate süsteemidega.

### **Rahvusvahelistumise eeltöö**

Juhi konkreetsed ja ammendavad vastused intervjuu jooksul, “nähtavus” virtuaalses keskkonnas, usaldust tekitavad referentsid alatest esimesest kliendist – on hea eeltöö ja rahvusvahelise suunitluse näitajad.

SignWise-il on mugav, kasutajasõbralik, interaktiivne ja informatiivne **veebileht**, mis töötab kolmes keeles. Veebilehes on väga lihtsalt ja arusaadavalt kirjeldatud, kuidas süsteem töötab, selgelt on välja toodud erinevad pakettid, koos kliendigruppide ja hindadega. Samm-sammult on näidatud kuidas saab platvormiga liituda ja vajadusel oma konto sealt ka ära kustutada. Ilusti on välja toodud süsteemi kasutegurid ning kohandamise võimalused vastavalt ettevõtte soovidele ja vajadustele. Ettevõttel on profiil ka kõige populaarsemates



**sotsiaalvõrgustikes** – Twitter-is, Facebook-is, LinkedIn-is ja YouTube-is, mille kaudu SignWise jagab teemakohaseid uudiseid.

Ettevõtte osaleb ja kohati ka sponseerib erinevaid **IT alaseid** ettevõtmisi, üritusi, **konverentse ja tööruume**. Selliste ürituste käigus toimub ettevõtte tutvustamine vajalikule nišile, kontaktide loomine ning heal juhul ka esmase müügikohtumise kokku leppimine huvilistega.

Ettevõtte juhtkond **kohtub erinevate välisdelegatsioonidega Eestis, korraldab B2B kohtumisi välisriikides** oma toode võimaluste tutvustamiseks.

### **Eksporditurgude valik**

Nagu üks korralikul *born global* ettevõtte, on ka SignWise-il plaanis lähiaastatel vallutada maailma, kuid tootespetsiifika mõnevõrra ikkagi korrigeerib seda, kuhu ettevõtte võib laieneda ja kuhu veel mitte. Nimelt, ettevõtte huviorbiidis on kõik need riigid, kus on olemas vastav tehniline taristu ja ID kaardid, selliseid on Euroopas 22 ja mujal maailmas veel ligi 50. Riikide prioretiseerimisel olulist rolli mängivad ka rahvaarv, esmaste kontaktide olemasolu, juriidiline raamistik. Eelisjärjekorras on Saksamaa, kus juba praegu tegeletakse juriidiliste sisenemisbarjääride ületamisega.

### **SignWise-i rahvusvahelistumise eduvaalem**

- Erinevate riikide (äri)kultuuride tundmine ja teadvustamine, et sellise toote puhul võib müügitükk varieeruda ühest nädalast kahe aastani. Kohati on vaja mitu korda kliendi juures käia, et samm-sammult võita usaldust, mõnedes riikides (näiteks Saksamaal) teenuse kasutuselevõtt on seotud juriidiliste aspektide ja lubade saamisega. Globaalse edu saavutamiseks on ettevõtte nendeks väljakutseteks valmis.
- Atraktiivne toode, mida klient saab tasuta testida, põhimõtteliselt toode ja müügiotsus on disainitud selliselt, et klient ei võta üldse riske.
- Kvaliteetne kontaktvõrgustik, mille kaudu õnnestub ettevõttel võrdlemisi lihtsalt saada jutule just otsustajad.

### **Kliendisuhete loomine ja hoidmine**

Põhirõhk digitaalallkirjastamist võimaldava teenuse müügis on suhete loomisel ja nende hoidmisel. Seda pidevalt rõhutas ka ettevõtte juht. Esimene samm selles protsessis on saada jutule otsustaja, sellele järgneb pikk läbirääkimiste protsess, kus esialgu luuakse usaldus nii ettevõtte kui ka toote vastu. Sellele järgneb faas, mille käigus ettevõtte üritab kontakteeruda erinevate võtmeisikutega ühest organisatsioonist, tutvustades ettevõtet eripositsioonidel

olevatele inimestele ning saades vajaliku informatsiooni kliendi kohta. Nii täidetakse mitut eesmärki: esiteks, SignWise saab põhjalikku ülevaadet kliendi kohta; teiseks, kui juhtub nii, et mõni inimene lahkub ettevõttest, kontaktid SignWise-iga ei kao, kuna leidub keegi teine, kellega on suheldud.

SignWise-i juhi seisukoht on see, et peab alati nähtav olema, inimeste sotsiaalne mälu kestab kaks nädalat, mis tähendab, et pikem vaikus ohutab tulemuslikku koostööd. SignWise-i puhul on tegemist igakuiste laekumistega. Et klient oleks igakülgsest toetatud ja informeeritud peab ettevõttel olema esindaja igas riigis, kuhu ta siseneb. Esindajal on oluline roll, ta peab vastutama olemasolevate kliendisuhete hoidmise ja arendamise eest ning ka uute klientide leidmise eest.

#### **Suhtumine konkurentidesse**

Unikaalne juhus, ettevõttel konkurente pole. Hetkel võib SignWise nautida olukorda, kus esimesena turule saabujal on märgatav konkurentsieelis.

#### **4.2.3 Ekspordistrateegia edasiarendus**

SignWise-i tootespetsiifika eeldab seda, et ettevõttel on igas välisriigis esindaja, ekspordistrateegia koosneb kahest osast, kui järgmise sihtriigi valik on tehtud, siis keskendutakse ühelt poolt kohaliku partneri otsimisele ja potentsiaalsete kliendigruppide. Kohaliku partneri leidmine on osutunud keerulisemaks, kui seda hinnati ettevõtte asutamisel, see mõnevõrra aeglustab ettevõtte rahvusvahelistumist.

Samas, iseenesest strateegia on siiani ennast õigustanud ning ettevõtte plaanib sellega ka jätkata.

#### **4.2.4 SignWise-i juhtumi kokkuvõte**

Rahvusvahelistumise mudel pannakse paika ettevõtte strateegilise planeerimise protsessis. SignWise-i puhul on tegemist erinevate rahvusvahelistumise mudelite kombinatsiooniga. Antud juhtum tõestab, et tihti on keeruline paigutada ettevõtte rahvusvahelistumise strateegiat ühe mudeli alla. Toote spetsiifika alati toob sisse omapoolseid korrekture. Konkreetselt selle juhtumi puhul on tegemist kolme mudeli kombinatsiooniga.

#### **Born global mudel**

- SignWise on *start-up*, mis on asutamisest saadik olnud ekspordisuunitlusega
- Esimese aasta jooksul laienes ettevõtte 6 riiki

- 96% kogukäibest moodustab eksport

### **Uppsala mudel**

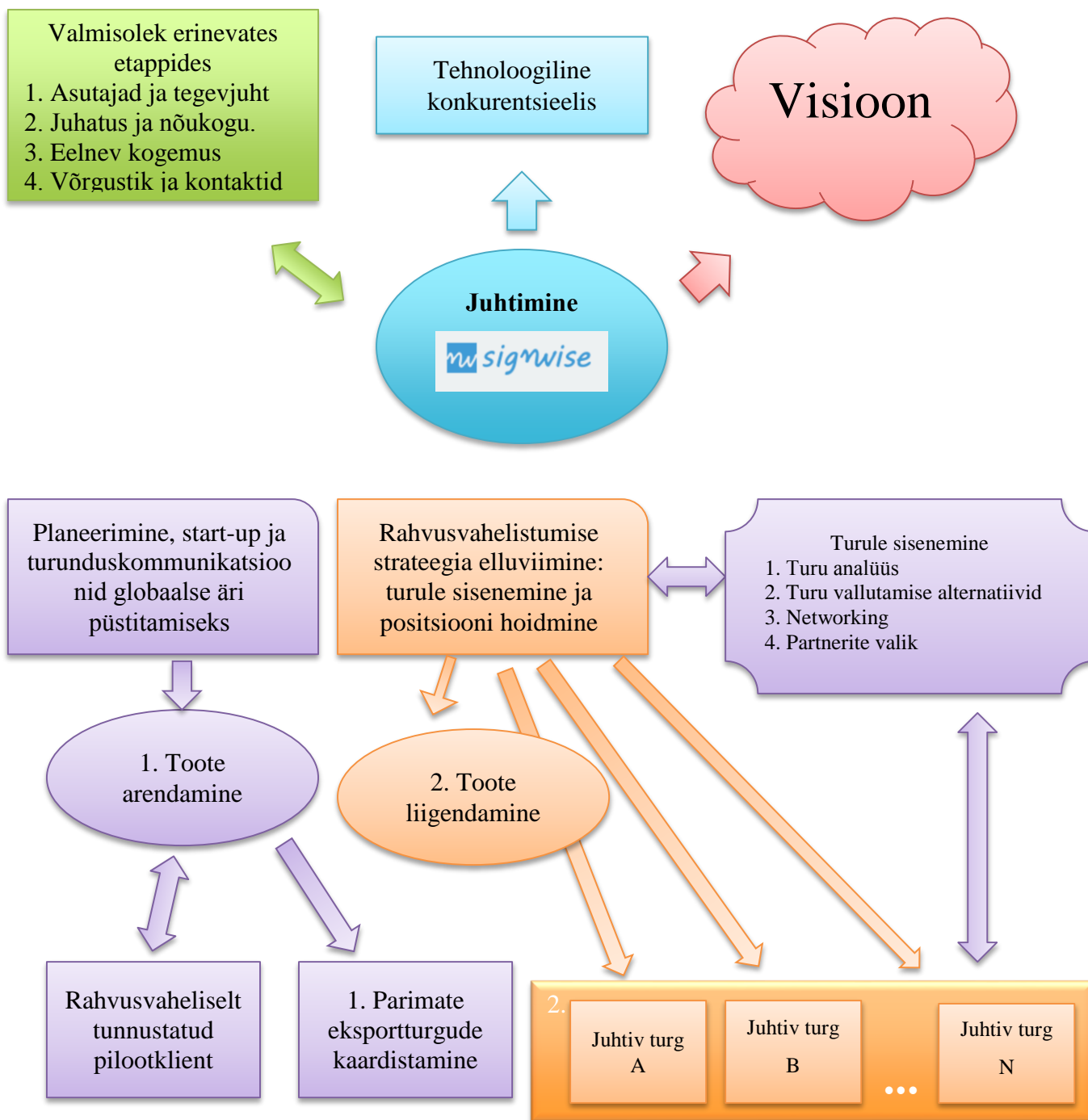
- Igas uues riigis on kohalik partner
- Erinevate riikide jaoks kasutatakse erinevaid strateegiaid
- Esimesed tehingud olid tehtud koduturul
- Esimesed välisturud on tunnetuslikult ja kultuuriliselt lähedased riigid

### **Suhtevõrgustiku mudel**

- Uutele turgudele sisenemiseks kasutab ettevõtte olemasolevaid kontakte
- Suhtevõrgustiku laiendamiseks osaleb ettevõtte erinevatel konverentsidel

Loomulikult mudelite kombineerimine kui ka ühelt mudelilt teisele üleminek on võimalikud lähenemisviisid, pealegi kõik mudelid omavad ka palju ühiseid joone. Rahvusvahelistumist käsitletakse õppimisprotsessina. Teadmised ja pidev õppimine käivad käsi käes kiires rahvusvahelistumise protsessis. Selle põhimõju või järelalus on see, et eelmised kogemused on tänaste teadmiste aluseks. Born global ettevõtetel pole aega arendada neid teadmisi ja oskusi pikema aja jooksul firmasiseselt, mis tähendab, et ettevõtte peab vajalikke oskusi omama enne, kui ettevõtte asutatakse (SignWise-i juhtum) või siis peab ettevõtte neid hankima väljastpoolt.

Kõige paremini SignWise-i rahvusvahelistumist kirjeldab Nukari, Saukkoneni ja Seppäneni (2003) poolt koostatud raamistik, mis on mõeldud IKT ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi erinevate etappide ja tegevuste analüüsimiseks ja/või planeerimiseks. Kombineeritud mudeli protsessid on näidatud alljärgneval joonisel.



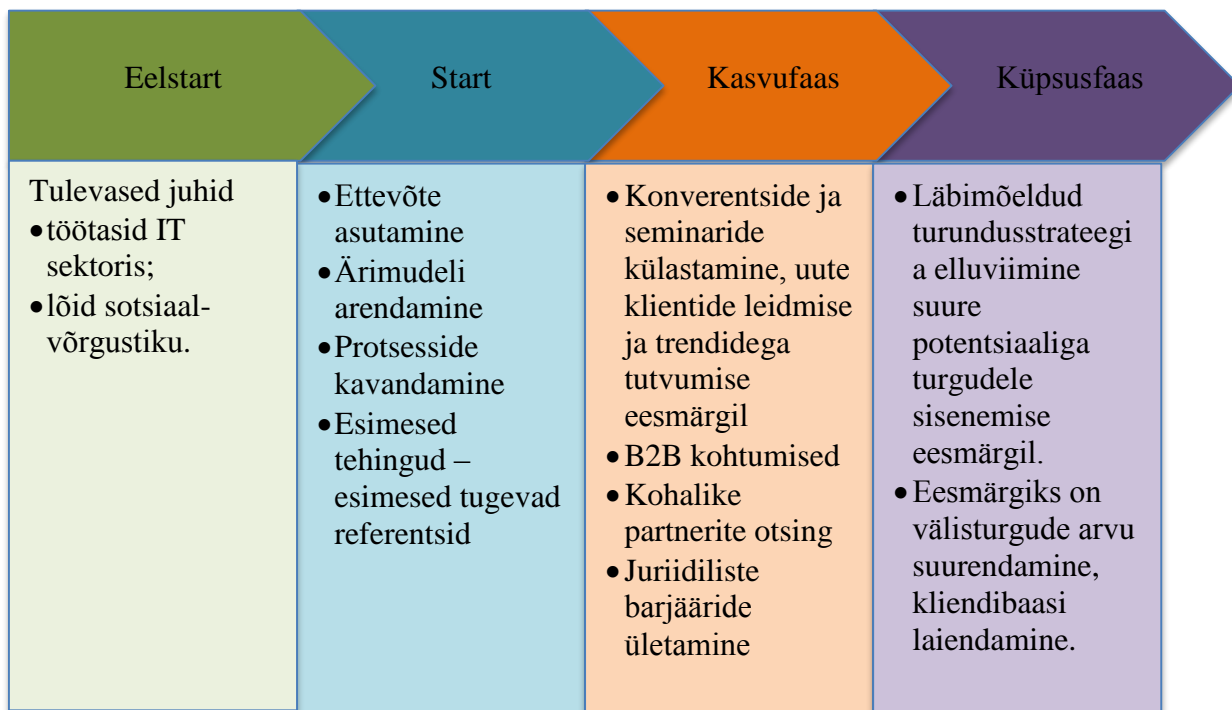
Joonis 6. Kasvava globaalse äri elemendid

Allikas: (Nukari et al. 2003, kohandatud)

SignWise tegutseb selle skeemi järgi. Omades konkurentsieelist unikaalse toote ja konkurentide puudumise näol, arendav ettevõtte turule sisenemiseks läbimõeldud strateegia ning seda strateegiat kasutatakse erinevatesse riikidesse laienemisel. Tulenevalt toote

spetsiifikast on SignWise-il oluline omada partnereid kohalikul turul, kes vastutaks klientide toetamise eest.

Joonis nr. 7 illustreerib SignWise-i rahvusvahelistumise protsessis läbituid etappe.



Joonis 7. SignWise-i rahvusvahelistumise etapid

Allikas: (Autori koostatud)

Põhirõhk ettevõtte rahvusvahelistumisel on toote unikaalsetel omadustel, hinnastamise strateegial, asutajate globaalsel suhtevõrgustikul ja kliendisuhete loomisel.

## 4.3 Regio juhtum

Geoinfo ettevõtte Regio juhtum oluliselt erineb nii Nutiteq-i kui ka SignWise-i juhtumitest. Regio on tunduvalt vanem, tegevusalasid on ettevõttel palju rohkem, mistõttu tooteportfell koosneb ligi 80 erinevatest toodetest ja teenustest. Kartograafiaga tegelevast firmast on Regio kasvanud välja Euroopa suurimaks asukohapõhiste rakenduste pakkujaks. Tootevalik on kirju: kaardid, navigatsioonisüsteemid, geoandmed, asukohapõhised rakendused, satelliitseirega seotud teenused jne. Oma pika ajaloo jooksul on Regio katsetanud mitut rahvusvahelistumise viise lähtuvalt arenguetapist, ajast ja tootespetsiifikast.

### 4.3.1 Regio lühitutvustus

**AS REGIO** asutati 1990. aastal Tartu Ülikooli *spin-off* firmana. Esimese tegevusalaks oli kartograafia. Praeguseks on ettevõttel kolm tegevusala: tarkvara, geoinfo ja endiselt kaartide loomine ning hooldamine (Regio lühitutvustus).

**Mobiilide positsioneerimise** teenuste vallas on Regio ainuke, kes on valmistanud mobiilioperaatoritele keskkihitarkvara, lõppkasutajatele vajalikke teenuseid ja kaarte täislahendusena. Laias maailmas tegutseb ettevõtte Reach-U kaubamärgi all ning praeguseks on Reach-U tooteid ostnud mobiilioperaatorite võrkudes juba üle 300 miljoni inimese üle maailma. Antud valdkonnas on Regio üks Euroopa suurimaid ettevõtteid. (Ibid.)

**Kartograafia** oli Regio esimene tegevusala. Regio toodab aastas mitusada erineva nimetusega kaarti. Enamik nendest valmistatakse tellimuse põhjal ja ainult mõnes eksemplaris. Regiol on kompetents teha kaarte, mis on ilusad, loetavad ja täpsed kõigis mõõtkavades iga ülesande lahendamiseks. Tegevusala, millega firma alguse sai moodustab tänapäeval ligi 5% kogukäibest. (Ibid.)

**Geoinfo** vallas kuulub Regiole enimkasutatav, ainuke pidevalt uuenev ning ühtlase kvaliteediga Balti riikide teede andmestik ja mahukaim aadressandmebaas. Kliendid kasutavad seda enamasti *on-line* teenusena, aga järjest enam ka navigatsiooniseadmetes. (Ibid.)

### 4.3.2 Eksport suure partneri-turuliidri kaudu

2000. aastal tegi Regio maailma esimese mobiiltelefonide asukohamääramise süsteemi (MPS) rakenduse Rootsi firmale LM Ericsson (Ibid.). Ericssonil on juhtival positsioonil kiiresti muutuv kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas, mis pakub seadmeid, tarkvara ja

teenuseid mobiili-ja püsivõrgu operaatorite üle kogu maailma. Ligi 40 protsenti maailma võrguliiklusest käib Ericssoni võrkude kaudu ning Ericsson haldab võrke, mida kasutab rohkem kui 1 miljard iga päev. Ericssonil on esindused 180 riigis, rohkem kui 110 000 töötajat ja kümnete miljardite eurode suuruse käibe (Ericsson. Company Facts).

Regio jaoks Ericssoni partneriks saamine oli suur samm rahvusvahelistumise suunas. Enne seda müüdi välismaale ainult Eesti kaarte ja ekspordi osakaal ettevõtte tegevuses oli marginaalne. Joonis 7 illustreerib olukorda, kus partnerluses suure tegijaga on võimalik ligi pääseda mitmete ettevõtetele, kasvatades ettevõtte ekspordipotentsiaali ja arenedes rahvusvaheliselt tunnustatud ettevõtteks.

Sellisel strateegial on nii plussid kui miinused. Suurimaks miinuseks on see, et eksisteerib oht sulanduda suures ettevõttes ja hakatagi puhtalt selle teenindajaks. Samas aga müük turuliidri kaudu tema klientidele võimaldab saada rahvusvahelist kogemust ja luua ettevõtte sees vajalikud kompetentsid, et mõne aja pärast hakata tegutsema juba enda nime alt, kuid sama taseme klientidega, kellele enim tehti tooteid suure partneri kaudu. Selleks on vaja esialgu loovutada suurem osa kasumist partnerile.

Regio puhul töötab süsteem selliselt, et kliendikohtumised toimuvad Regio inimeste osalusega, mis omakorda tähendab, et klient näeb tiimi, kes reaalselt vastutavad toote eest ja kui mõne aja möödudes sama inimene tuleb müüma samale kliendile mõnda toodet, klient ei hakka kõhkleva muutunud juriidilise keha tõttu, kuna ta näeb, et vastaspool istub sama usaldusväärne tegija, kes on aastaid täitnud oma ülesandeid hästi. Tänu Ericssoni partnerlusele on Regiol õnnestunud siseneda Slovakkiasse, Rumeeniasse, Türgi, Saudi Araabiasse, Araabia Ühendriikidesse, Argentiinasse, Pakistani, Mehhikosse jne.

Lisaks saab koostöös suure partneriga osaleda rahvusvahelistes hangetes, mida korraldab Maailmapank, ÜRO jne., millele muidu VKE-dele Eestis juurdepääsu pole. Partnerlusstrateegiaid kasutavad lisaks Ericssonile ka IBM, HP, BMW jt.

### **4.3.3 Regio eksport Uppsala mudel-i järgi**

Regiol on koduturul tugev positsioon, kogu oma eluea jooksul on Regio tegelenud uuenduslikke projektide arendamisega Eestis – Tark Tee Maanteeametile, Turistirakendus Tallinna Linnavalitsusele, navigatsioonikaardid erinevatele navigatsioonandmebaasidele jne. Iga uus projekt oli Regiole väljakutseks, ettevõtte sisepoliitika soodustas uute kompetentside loomist ettevõtte sees. See omakorda tähendab seda, et vastu võeti ka kahjumlike projekte, mille

käigus saadud kompetents oli vastavalt ettevõtte sisepoliitikale tähtsam, kui saadud tulu, kuna neid tooteid oli teoreetiliselt võimalik hiljem müüa välismaale – nn kordumvüük.

Selliste toodete eksport toimus Uppsala mudeli järgi:

1. Toodete valik
2. Turgude valik, esmalt valiti lähedased turud, kus on olemas esmased kontaktid
3. Turgude analüüs ja valitud toodete analüüs antud turgudel
4. Esmane valitud turgude külastamine, kliendisuhete loomine, ettevõtte toodete ja võimaluste tutvustamine
5. Müügi visiitid valitud turgudele, eesmärgiga tutvustada ennast ja toodet
6. Müügi visiitid valitud turgudele, et proovida juba müüa

Navigatsiooni andmekogumissüsteem, kaardid, asukohapõhised rakendused, integreeritud süsteemid ja palu muid tooteid eksporditakse Regios ükshaaval, kasutades üleval kirjeldatud skeemi. Praktika näitab, et müügi tsükkel on selliste toodete puhul keskmisel 1,5 aastat ja selleks, et müügitehinguni jõuda on vaja vähemalt kolm korda kohal käia ja läbirääkimisi pidada.

Aga ka selline lähenemine nõuab ettevõttesisest struktureerimist. Olid ajad, mil Regios oli vastutus hajutatud, kõik tegelesid kõigega, eksporditegevus oli kaootiline ja struktureerimata, Uppsala mudelit kasutati küll aga kõik müügiinimesed tegid seda omamoodi ja endale sobival ajal. Regiolased mõistsid, et ettevõtte edukuse jaoks on vaja kasvatada eksporti, kuid iga üksus tegi seda oma äranägemise järgi. Tulemuseks oli see, et ühelt poolt kasvas töötajate hõivatus, teiselt poolt aga eksporti ikka ei tulnud (just nende toodete ja teenuste seas, mida müügi Uppsala mudelit kasutades). Siis tegid ettevõtte juhid strateegilise otsuse keskenduda konkreetsetele toodetele, kus on ekspordipotentsiaal suurem (selle hindamiseks kasutati Osterwalderi mudelit) ja ülejäänud tooted panna kappi ehk siis müüa neid ainult siis, kui on konkreetne tellimus, ilma lisainvesteeringuteta müügi edendamiseks.

Valitud toodete müümise eesmärgil pandi kokku erinevad tiimid (üks tiim ühe toote müügiks). Uus strateegia peaaegu koheselt andis häid tulemusi, kuna strateegia oli kõikidele regiolastele selge, prioriteedid olid paika pandud ja vastutusvaldkonnad jagatud.

Sellest saab järeldada, et Uppsala mudel võib edukalt töötada ainult juhul, kui on põhjalikult analüüsitud tooteportfell ning keskendutud konkreetsete toodete müügile (2-3).



#### 4.3.4 Regio *Demograft*-i rahvusvahelistumine *born again global* mudeli järgi

Viimane uudis Regio veebilehel on järgmine (Regio uudised):

**“Regio võitis esimese Eesti firmana Global Mobile Awards auhinna.**

25. veebruaril 2014 omas kategoorias *Global Mobile Award* võitjaks Reach-U lahendus Demograft. Auhind antakse välja Barcelonas toimuval iga-aastaselt mobiilside maailmakonverentsil *MWC*.

Regio on esimene Eesti ettevõtte, kes prestiižse ürituse 19-aastase ajaloo jooksul selle auhinna pälvinud on. Regio osales kategoorias „*Best Mobile Technology. Best Solution for Growing Smaller or Independent Networks*“.

Ainult Regio juht, kelle ideest see toode sündis ja *Demograft*-i tiim teavad mis hinnaga see auhind oli saavutatud. Mitu-mitu kuud pingelist tööd eesmärgiga teha midagi uut, innovaatilist, globaalset ja veel esimesena maailmas. *Demograft*-i tiimile see õnnestus!

##### **Demograft-i platvorm**

*Demograft* on platvorm passiivse asukohapõhise informatsiooni kogumiseks ja analüüsimiseks. Passiivne asukohapõhine info saadakse mobiilioperaatorite võrkude kaudu ilma võrkude lisakoormuseta. Reeglina iga abonent edastab 2-4 asukohapõhist uuendust ühe tunni jooksul, Demograft analüüsib liikumisi ja vastavalt seatud ülesandele, saadab vastavate abonentide mobiilnumbrid operaatorile. Demograft aitab säästa või teenida lisatulu vahemikus 1-3 eurot iga abonendi kohta. Nagu seda ütleb toodet tutvustav veebileht, on see raha ootel, ja selle saamiseks on puudu vaid asukohapõhist analüüsi võimaldav Demograft-i platvorm. Maailmas hakatakse üha rohkem monetiseerima isikustamata andmeid ja seda võimaldab suur asukohapõhine andmestik, mis mobiilioperaatoritel on. (Platform and Products)

*Demograft* juba idee faasis oli mõeldud rahvusvaheliseks müümiseks. See tuleneb toote globaalsusest, kui üks süsteem võimaldab jälgida kõiki abonente, siis on loomulik, et ei saa piirduda väikese koduturuga. Arvestades seda, et Regiol on pikaajaline kogemus ja kindel positsioon Eesti turul saab järeldada, et Demografti väljatöötamine antud kontekstis on *born again global* lähenemine. Regio hakkas seda müüma kohe globaalselt, alustades operaatoritega, kellega oli eelnevalt koostöö tehtud Ericssoni partnerina. Demografti eduka rahvusvahelistumise taga on tugev tiim, varasemad kontaktid klientidega, kvaliteetne innovaatiline toode ja hästi läbimõeldud hinnastrateegia. Antud tooted on koondatud kõik ligi 25 aasta jooksul kogutud Regio kompetentsid.

## **5. EESTI IKT EKSPORDIKLASTRI ROLL IKT SEKTORI ETTEVÕTETE EKSPORDIVÕIMEKUSE TÕSTMISES**

Eesti IKT ekspordiklastri juhtivaks partneriks on **MTÜ IKT Demokeskus (Demokeskus)**. MTÜ IKT Demokeskus on 2009 aastal info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtete poolt asutatud mittetulundusühing, mille eesmärgid on (IKT ekspordiklastri strateegiline plaan):

- tutvustada Eesti ettevõtete poolt loodud IKT lahendusi;
- kujundada Eesti mainet tehnoloogiliselt arenenud riigina;
- tõsta Eesti IKT ettevõtete turundus- ja müügivõimekust rahvusvaheliselt;
- suurendada liikmete vahelist koostööd.

2010. aastal Demokeskus koos 24 partneriga algatasid **Eesti IKT ekspordiklastri** (Ekspordiklastri) eesmärgiga viia ettevõtjate vaheline ekspordialane koostöö uuele tasemele ning suurendada seeläbi ettevõtjate ekspordivõimekust. Lisaks partneritele ekspordiklastri tegevuste elluviimist toetas EAS-i klasterite arendamise meede ja ka Tallinna Linnavalitsus. Ekspordiklastri partneriteks on kaks ülikooli ja 20 ettevõtet, klasteri tegemisi koordineerivaks ja vedavaks organisatsiooniks on Demokeskus. (Ibid.)

Ekspordiklastri partnerid peavad panustama omafinantseeringusse, mis tähendab et 35% ulatuses on Ekspordiklastri tegevused rahastatud partnerite poolt. See on ka ainuke nõue partnerile, muid kriteeriume Ekspordiklastriga liitumisel pole. Praeguste partnerite nimekiri koos kompetentsi kirjeldusega on toodud Lisas nr. 3.

### **5.1 Eesti IKT Ekspordiklastri missioon ja eesmärgid**

Ekspordiklastri keskendub klasterpartnerite koostöö edendamisele välisurgude sisenemiseks ning Eesti IKT usaldusväarsuse tõstmisele rahvusvaheliselt (Ibid.).

Ekspordiklastri missiooniks on aidata tõsta klasteri partnerite nähtavust ja usaldusväarsust rahvusvahelistel turgudel ning lihtsustada nende välisurgudele sisenemist. Selleks on defineeritud põhieesmärgid, mille saavutamise nimel Ekspordiklastri täna tegutseb, nendeks on (Ibid.):

- Suurendada klasterpartnerite eksporti 2016 aastaks vähemalt 20 %;

- kõrgkoolide, teiste teadusasutuste ja tehnoloogia arenduskeskuste kaasamisega luua ekspordi inkubaatori mudel IKT lahenduste arendamiseks ja turustamiseks.

## 5.2 Eesti IKT ekspordiklastri tegevuste rahastamise allikad

Klastri strateegilise plaani elluviimist rahastatakse erinevate allikate kaudu, allpool on toodud peamiste tegevuste lõikes nii võimalikud kui juba olemasolevad rahastajad. Nagu sai juba mainitud ainult 35% kuludest katavad klastri partnerid.

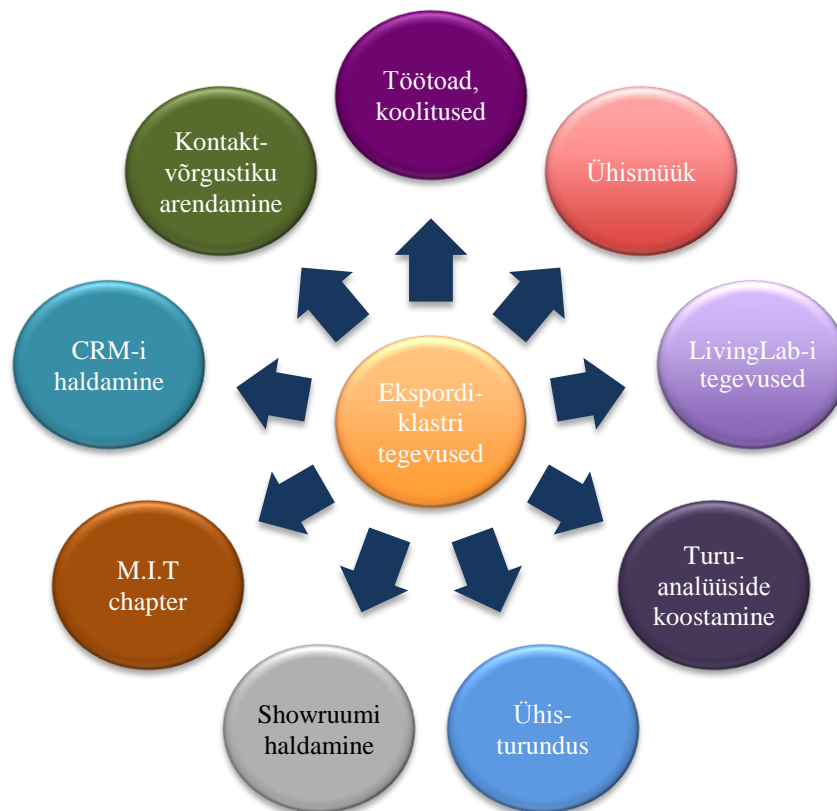
| Tegevus/rahastaja                  | Partnerid | EAS | LV | EST/LAT/RUS<br>koostööprogramm | Muu     |
|------------------------------------|-----------|-----|----|--------------------------------|---------|
| Õppeviisidid                       | X         | X   |    |                                |         |
| Koostöö teadurenduskeskustega      | X         | X   | X  |                                |         |
| Living Lab'i algatused             | X         |     |    | X                              | X       |
| Ühisturunduse materjalide loomine  | X         | X   | X  |                                |         |
| Rahvusvahelised IKT indeksid       | X         | X   |    |                                |         |
| M.I.T Chapteri tegevuses osalemine | X         |     | X  |                                | X       |
| Ekspordiinfo analüüs               | X         | X   | X  |                                |         |
| Klastrijuhtimine                   | X         | X   |    |                                |         |
| Klastri arenduse tegevus           | X         | X   |    |                                | X (ITL) |

Tabel 1. Eesti IKT ekspordiklastri rahastamise allikad vastavalt tegevustele

Allikas: (IKT ekspordiklastri strateegiline plaan)

## 5.3 Eesti IKT ekspordiklastri tegevused

Selles osas analüüsitakse Ekspordiklastri tegevusi, mis mõjutavad ettevõtjate ekspordivõimekust positiivselt. Joonis allpool näitab Ekspordiklastri peamised ekspordi toetamiseks mõeldud tegevussuunad. Joonisest on välja jäetud klastri igapäevane juhtimine ja arendamine, mis on loomulik ja pidev protsess.



Joonis 8. Eesti IKT Ekspordiklastri tegevused

Allikas: (Autori koostatud)

### 5.2.1 Kontaktvõrgustiku arendamine sihtriikides

Nagu töö teooria osas sai mainitud, paljud käsitlused vaatlevad suhtevõrgustiku kaudu rahvusvahelistumist eraldi ekspordi mudelina. Selleks, et seda strateegiat kasutada on vaja neid rahvusvahelisi suhteid esmalt luua ja sõbralikuks arendada.

**Kontaktvõrgustiku arendamine sihtriikides** kui üllatav see ka esmapilgul ei oleks toimub just Eestis, Demokeskuse ruumides. Nimelt, Ekspordiklaster võtab siin vastu erinevad välisdelegatsioone.

Demokeskuse peamiseks partneriteks väliskülaliste vastuvõtmisel on avaliku sektori organisatsioonid, kes oma külalistele soovivad e-Eesti edulugu tutvustada, näiteks (IKT ekspordiklastri strateegiline plaan):

- Välisministeerium koos Eesti välisesindustega (aukonsulid, konsulaadid);
- Välisriikide saatkonnad ja esindused Eestis;

- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus koos välisesindajatega;
- E-Riigi Akadeemia Sihtasutus;
- Kaubandus-tööstuskodad (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Briti-Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Ameerika Kaubandus-Tööstuskoda Eestis , Saksa-Balti Kaubanduskoda Eestis);
- Majandusministeerium;
- Eesti Diplomaatide Kool;
- Tallinna Linn;
- IKT Demokeskuse MTÜ ning Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu partnerfirmad.

### **Ekspordiklastri partnerite kaasamine**

Ekspordiklastri partnerettevõtet saavad iga nädal uudiskirja, kus on välja toodud kahe nädala perspektiiviga kõik (välis)delegatsioonid, mida on plaanis Demokeskuses vastu võtta. Kui mõnel partneril on huvi konkreetse delegatsiooni vastu, siis ta võib tulla kohale ja suhelda delegatsiooni liikmetega otse. Pealegi, Ekspordiklaster võimaldab korraldada tootesitlusi väliskülalistele. Selleks on partneril vaja võtta Ekspordiklastri projektijuhiga ühendust ning rääkida mis delegatsiooniga ja mis toodetest on tal soov rääkida. Ekspordiklaster omakorda lepib delegatsiooni vastuvõetava asutusega kokku aja ning partneri esitlus korraldatakse välisdelegatsiooni Demokeskuse visiidi raames.

## **5.2.2 Töötoad ja koolitused**

### **Koolitused**

Oma partnerite ekspordialaste kompetentside arendamiseks korraldab Ekspordiklaster **koolitusi**, kus peamiseks teemaks on Eesti tutvustamine. Reeglina on partnerid väga edukad oma toodete presenteerimisel, kuid välisüritustel (konverentsidel, messidel, kohtumistel) on vaja esmalt tutvustada Eestit ja üldist IKT olukorda riigis. Selle eesmärgiga on loodud mitmed PowerPoint esitlused, brošüürid ja raamatud, mida Ekspordiklaster oma partneritele jagab. Vajalikud abimaterjalid pidevalt uuendatakse ja täiendatakse, et tagada nende asjakohasust. Koolitustel antakse ka nõuanded ja näpunäited sellest, kuidas presenteerida Eestit parimal viisil, et vastaspoolel poleks küsimusi stiilis “Kas Eestis on elekter?”.

## **Töötoad**

Töötubades osalevad kõik partnerid ja need on ülesehitatud selliselt, et partnerid saaksid vabas õhkkonnas jagada omavahel ekspordikogemusi, probleeme, muresid ja tulevikuvaateid. Töötoad aitavad partneritel vältida vigu, mida üks teine partner on kogemata/teadmatuses teinud. Samuti on see platvormiks rahvusvahelistumist toetavate ühisprojektide väljatöötamiseks.

Väiksemad ja hiljuti asutatud ettevõtted saavad kogunud tegijatelt tähtsaid soovitusi ja hea motivatsiooni (edulugude näitel); vanemad ja suuremad ettevõtted aga saavad uutelt õppida paremini realiseerima uuenduslikke ekspordimudeleid (näiteks born again global).

### **5.2.3 Ühismüük**

Suurematele messidele ja konverentsidele käivad Eesti IKT ettevõtted koos, ühes boksis, üheskoos nad esindavad Eesti IKT sektori tooteid.

IKT ekspordiklastri tegevuste positiivseks välismõjukuks on see, et partnerite vahelised suhted on muutunud tihedamaks. Praegu on levinud tendents välisvisiitidel või mõnel spetsiifilisel konverentsil esinedes presenteerida mitte ainult oma firma võimalusi vaid ka Eesti võimekust üldiselt. Kui asi juba müügiks läheb, ettevõtted otsustavad omavahel millist kasumijaotamise mudelit kasutada. Peaasi on see, et koostöö kultuur Eesti IKT ettevõtete seas on juba niipalju arenenud, et üks ettevõtte võib, oskab ja presenteerib ka mõne teise ettevõtte tooteid ja teenuseid välisklientidega suhtlemisel. Seda tegevust võib eraldada omaette rahvusvahelistumise strateegiana.

### **5.2.4 Living Lab-i tegevused**

Living Lab on Ekspordiklastri tegevus, mille raames partneritelt tulnud projektiinitsiatiivid aidatakse klasteri ressurssidega ellu viida – kirjutada projekt ja esitada see vastavale organisatsioonile; koostada konsortsium; konsulteerida; leida partnereid jne. Living Lab on võrdlemisi uus algatus ning kuulub nende tegevuste alla mis mõjutavad otseselt müüki.

### **5.2.5 Turuanalüüside koostamine**

Konkreetselt turule sisenemisel on turu asjakohase analüüsi koostamisel kriitiline tähtsus. Korraliku turuanalüüsi koostamiseks vajaliku ajakohase info kättesaamine mõnede riikide puhul võib olla päris keerukas.

Ekspordiklaster kostab turuanalüüse vastavalt saadud “päringutele”. Päringuteks on partnerite soov saada analüüsi konkreetse turu kohta, kuhu soovitakse siseneda. Ajakohase turuanalüüsi koostamist toetavad reaalsed kontaktid pea kõikidel turgudel, mida klaster omab ja head kontaktid mitmete turuanalüüse koostavate asutustega – EAS, Eesti Pank jne.

### **5.2.6 Ühisturundus: trükised, sotsiaalmeedia, E-Estonia veebilehekülg**

Ühisturundus on suurendanud Eesti IKT ettevõtete tuntust rahvusvaheliselt, mis muudab partnerid konkurentsivõimelisemaks rahvusvahelistes hangetes. Klaster tegeleb erinevate trükiste koostamise, väljaandmise ja levitamisega; samuti on Eesti IKT ettevõtete tegevused kajastatud ekspordiklastri poolt hallatavates sotsiaalvõrgustikes – Facebook-is, LinkedIn-is, Youtube-is ja Twitteris.

### **5.2.8 Demokeskuse *showroom*-i haldamine**

*Showroom* on üks Demokeskuse ruumidest, kus näidatakse Eesti IKT ettevõtete poolt loodud lahendusi. Antud tegevus on joonisel hallil taustal ning see pole juhuslik. 2013 sügisest alustas EAS Demokeskuse nende funktsioonide ülevõtmist, mis on seotud füüsilist demokeskkonna toimimisega. Alates augustikuust Demokeskuse *showroom* paneb oma ukseid kinni, see funktsioon läheb üle EAS-ile, kes loob vastava keskkonna teistes ruumides, kuhu Ekspordiklastril saab olema ligipääs.

### **5.2.7 M.I.T Chapter**

M.I.T Chapteri loomine Eestisse loob võimaluse rahvusvaheliste teadmiste ja kogemuste paremaks Eestisse toomiseks ja aitab tõsta teadusarenduskeskuste ja ettevõtjate vahelise koostöö kvaliteeti andes võimaluse olla ühenduses rahvusvaheliste sarnaste koostööalgatustega. Ekspordiklastril on võimalus osaleda loodavas rahvusvahelises koostöövõrgustikus ja saada kogemusi teadusasutuste ja ettevõtete koostöömudelitest (27 riigis üle maailma on M.I.T Chapterid, millega on võimalus kontaktid saada). (IKT ekspordiklastri strateegiline plaan)

### **5.2.8 CRM-i haldamine**

Kontaktvõrgustiku arendamise eesmärgil loodud välisdelegatsioonide liikmetest koosnev andmebaasi haldamine käib vastava CRM-i kaudu. Ekspordiklaster hoiab pideva kontakti CRM-is olevate kontaktidega – 4 korda aastas saadetakse välja kvartalikiri, need kes on liitunud Ekspordiklastri sotsiaalmeedia gruppidega saavad sisu uuendamise kohta teateid ka sealtkaudu. Pidevalt uuendatakse ka e-Estonia veebisisu ning tootakse ka e-Estonia trükised.

Lisaks eelmainitud tegevustele, kus kõik klasteri partnerid võivad osaleda, pakub Ekspordiklaster võimaluse kasutada oma ruumid erinevate ürituste, kohtumiste ja esitluste läbiviimiseks. See on väga hea võimalus ettevõtetele, kes asuvad näiteks Tallinnast väljaspool.



## 6. JUHTUMITE VÖRDLEMINE JA ANALÜÜS

Eesti IKT ekspordiklastri tegevuste ja uuritavate ettevõtete ekspordi strateegiatega analüüsi tulemusena kaardistas antud töö autor kokku seitse erinevat rahvusvahelistumise mudelit. Need on välisurgudele sisenemise strateegiad, mida vaadeldavad Eesti IKT ettevõtted edukalt kasutavad. Nendeks on **Uppsala mudel, born global, born again global, ühismüük, müük suure partneri kaudu, müük suhtevõrgustiku kaudu ja kombineeritud mudel.**

Eesti turu väiksus ja kõrgtehnoloogiatoodete spetsiifika panevad mõningaid piiranguid kohalikele VKE-dele. Analüüsitud juhtumid ja ka Ekspordiklastri kogemus näitasid, et Eesti oludes rahvusvahelistumise strateegia aluseks kõikidel vaadeldavatel ettevõtetel on *born global* mõtlemine. Meetodid, kuidas läheneda klientidele ja seejärel neid suhteid hoida; kuidas kaardistada potentsiaalsed eksportturud ja mis viisil nendele turgudele siseneda võivad varieeruda. Aga *born global*-ile omane suunitlus kiiresti rahvusvahelistuda ja suunata peaaegu kogu oma müügitegevust välisurgudele on ilmne kõikide analüüsitud juhtumite puhul.

SignWise kasutab turule sisenemise strateegiaks Uppsala mudeli samme ning kliendisuhete loomiseks ilmtingimata reisib vastavasse sihtriiki; Nutiteq-i puhul toimub uute turgude valik kaootiliselt, tuginedes sisse tulnud päringutele; Regio kasutab aja jooksul tekkinud kontaktvõrgustiku, et teha uue toote esimesed müügitehingud ja saada häid referentse – kõiki neid juhtumeid ühendab arusaam, et rahvusvahelistumisega ei saa viivitada, sellega tuleb tegeleda kohesel. Kuidas? Seda juba määrab kogunud juht arvestades toote spetsiifikat.

Allpool on autori poolt koostatud tabel, kuhu on koondatud kõik seitse antud töö raames kirjeldatud rahvusvahelistumise mudelid ning on toodud ka peamised kriteeriumid, miks ettevõtted on valinud just sellise strateegia.

| Mudeli nimetus    | Põhikriteerium mudeli valikul   |
|-------------------|---|
| Uppsala mudel     | Piirangud välisurgudele sisenemisel, mida tuleb üksikhaaval elimineerida – juriidilised barjäärid, klientide sektorite spetsiifikast tulenevad aspektid |
| Born global       | Know-how toode, standardne, sobib kõikidele turgudele müümiseks   |
| Born again global | Tugev ettevõtte, kellel on ressursse ja kogemusi innovaatilise ja globaalse toote arendamiseks ja rahvusvaheliselt müümiseks. Tugev suhtevõrgustik.     |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Ühismüük                | On mitu ettevõtet, kelle tooted saab koondada ühisnime alla (e-riigi lahendused, asukohapõhised rakendused jne.) |
| Partnerlus turuliidriga | Valdkonnas on olemas turuliider, kes tegutseb muuhulgas väiksemate ettevõtetega partnerluses.                    |
| Suhteõrgustiku mudel    | Kui ettevõttel või ettevõtte juhil on pikema aja jooksul tekkinud kvaliteetne suhteõrgustik valitud valdkonnas   |
| Kombineeritud mudel     | Toode nõuab kiiret rahvusvahelistumist, kuid turgudele sisenemine on võimalik üksnes Uppsala mudelit kasutades   |

### **Kliendisuhete loomisest**

Juhtumite analüüs näitab, et kui tegemist on standardse tootega, mis ei vaja kohandamist vastavalt kliendi päritoluriigile ja mis maksab vähem kui 10 000 eurot, siis kliendisuhete loomiseks näost näkku kohtumised pole finantsiliselt õigustatud. Kui lisaks sellele on tegemist tootega, mida müüakse kliendile ühekordse müügiga ning mis ei nõua edaspidist haldamist ja uuendamist, siis võib hakkama saada ka ilma vastava kliendibaasi loomiseta.

Kui aga on tegemist kalliste toodetega või klientideks on suured, strateegilise tähtsusega äriühingud (kindlustus, pangandus) ja riiklikud organisatsioonid, siis peab kindlasti kohal käima, kohtuma, looma igal uuel turul

Absoluutselt kõik vaadeldavad ettevõtted kasutasid tõhusa müügikanalina suhteõrgustikku, kõikide ettevõtete puhul esimesed müügitehingud said tehtud just olemasolevatele kontaktidele. Seejärel nende kaudu tekkisid esimesed referentsid ning edaspidine müük oli juba mõnevõrra lihtsustatud. Suhteõrgustik on rahvusvahelises äris tõesti ülioluline, kuna lõppkokkuvõttes äri teevad inimesed.

Selleks, et luua kvaliteetne ja usaldusväärne kontaktoõrgustik soovivad intervjueritavad külastada teemakohaseid messe ja konverentse. Eestis on loodud võimalus külastada suuremad messid üheskoos mitu ettevõtet. Lisaks on mõttekas liituda Eesti IKT ekspordiklastiga, kelle poolt hallatavas kliendibaasis on üle 5000 välisdelegatsiooni liikmete kontakti. Need inimesed on vähemalt korra külastanud Eestit ja Demokeskuse showruumi, mis tähendab, et neile ei ole vaja selgitada, et Eestis on olemas elekter jne. Vahest head rahvusvahelised kontaktid võivad tulla globaalsetest mittetulunduslikest projektidest osalemisest, mis on kohati palju olulisem kui saamata jäänud tulu.

### **Lõpetuseks sellest, kas on keeruline Eestist rahvusvaheliselt müüa?**

Nutiteq: “Eesti väiksus ja tundmatus pole kunagi olnud takistuseks. Nutiteq-i puhul on tegemist konkreetse tootega, kus päritoluriik ei oma mingisugust tähtsust.”

SignWise: “Jah, on keeruline. Eestil on välismaal väga vähe esindusi ja meie IT võimekusest teatakse ainult teatud riikides, mujal maailmas Eesti on avastamata maa. Seda tõestavad ka erinevad globaalsed indeksid, mis näitavad, et riigi tegelik positsioon IKT sektoris on paju madalam, kui meie siin Eestis arvame. Globaalses mastaabis on Eesti IKT tegevused kui üks väike vihmatilk suures ookeanis, nähtamatu ja tähtsusetu. Tuleb pingutada, et tõestada oma võimekust teenindada kõrgete nõudmistega suuri kliente kaugemates suurtes riikides.”

Regio: “Samm-sammult laienes Regio oma tegevuse algusfaasis ja kuna tol ajal välisturgude valikukriteeriumiteks oli kultuuriline ja geograafiline lähedus, siis ei olnud vajadust selgitada naaberriikidele, kus Eesti paikneb. Kaugemate turgudele sisenes Regio koostöös Ericssoni-ga, ning mõne aja pärast suutis ettevõtte esialgu tõestada, et Regio poolt valmistatavad tooted ja teenused on usaldusväärsed ja teiseks, et on selline riik, nagu Eestis, kus tublid spetsialistid kõiki nende poolt tellitud projekte reaalselt ka ellu viivad. See protsess võttis õige mitu aastat, aga tulemus oli seda väärt.”

## KOKKUVÕTE

Rahvusvahelistumine on täna loomulik osa ettevõtte arengus. Eriti aktuaalseks muutub see teema väikeriigi kontekstis. Väike või keskmise suurusega IKT sektori ettevõtte, kellel on väga piiratud koduturg ei ole elujõuline ilma ekspordita. Antud töö raames hinnati seda, millised strateegiad on aidanud Eesti IKT ettevõtetel edukalt pääseda rahvusvahelisele turule.

Töös esmalt kirjeldati rahvusvahelistumise teoreetilisi seisukohti ning seejärel tehti kolm juhtumiuuringut Eesti IKT ettevõtete põhjal; lisaks veel analüüsiti Eesti IKT ekspordiklastri tegevusi, et selgitada välja klasteri konkreetseid tegevusi, mis soodustavad Eesti IKT ettevõtete edukamat rahvusvahelistumist. Valitud ettevõtete juhtumite analüüsimetodiks kasutati pool-struktureeritud süvaintervjuud firmajuhtidega. Süvaintervjuu sai tehtud ka Eesti IKT ekspordiklastri juhiga.

Uuring näitab, et teoreetiliselt võib rahvusvahelistumise mustreid laiemalt jaotada kolme suuremasse klassi: samm-sammuline **Uppsala mudel**; rahvusvahelisena sündinud ehk **born global** mudel ja selle edasiarendused ning rahvusvahelistumine **suhtevõrgustiku** kaudu, mida pigem käsitletakse kui abimeetmena, mitte omaette mudelite grupina. Kaks esimest suunda, millel peamiselt põhineb ka käesolev uuring, erinevad üksteisest rahvusvahelistumise tunnuste poolest, milleks on tunnetuslik distants koduturu ja eksportturu vahel, ettevõtte rahvusvaheline kogemus või ettevõtte asutaja rahvusvaheline kogemus, rahvusvahelistumise ulatus ja kiirus, toote spetsiifilisus jt.

Uppsala mudel eeldab, et ettevõttel on kindel positsioon koduturul ja alles siis suudab ettevõtte oma tegevust suunata globaalsele turule, sisenedes esialgu tunnetuslikult ja füüsiliselt lähedastele turgudele ja seejärel laienedes kaugemale. *Born global* lähenemine eeldab kiiret rahvusvahelistumist ja selle mudeli kriitilisteks eduteguriteks on kogunud ettevõtte juht, kvaliteetne nišitoode (tihti just kõrgtehnoloogiline) ja paindlikkus kliendisoovide täitmisel (mida tagab väike ja paindlik ettevõtte meeskond). Born global mudeli puhul ei oma tähtsus eksportturu lähedus, kuna tegemist on eriliste globaalse visiooniga, rahvusvahelist kogemust ning laia kontaktivõrgustikku omava ettevõttega. Ka käesolev uuring näitas, et järjest enam IKT ettevõtteid luuakse koheselt rahvusvahelisteks. Osasid nendest võib nimetada *born global* ettevõteteks, kes peavad turuks kogu maailma sõltumata turgude füüsilisest või tunnetuslikust kaugusest, teised on otsustanud kasutada born again global mudelit, tundes ennast kindlalt koduturul, arendab ettevõtte uue spetsiifilise toote, millega koheselt minnakse globaalsele

turule.

Töö tulemusena, intervjuusid analüüsid, kaardistati kokku 7 unikaalset mudelit, mida Eesti IKT VKE-d edukalt kasutavad rahvusvahelistumiseks. Nendest kuus olid kirjeldatud ettevõtete juhtide poolt ja ühe mudeli (ühismüük) kirjeldas Eesti IKT ekspordiklastri juht. Asukohapõhiste rakenduste firma Nutiteq kasutab rahvusvahelistumiseks **born global** mudelit, kuna tema puhul on tegemist know-how tootega, mille puhul konkreetsed kriteeriumid (seotud toote kohandamisega) välisurgudele puuduvad.

Nutiteq-iga sarnast lähenemist kasutab Regio oma Demograft tootega, aga kuna Regiol on koduturul kindel positsioon ja pea 25 aastane kogemus, siis Demografti rahvusvahelistumine on teorias kirjeldatud nn **born again global** mudeli abil. Tänu suurele kogemusele on AS Regiol mitmekülgne tooteportfell ja lisaks born again global strateegiale, kasutab ettevõtte oma teiste toodete müügiks samm-sammulise **Uppsala mudeli** ja **partnerluses turu liidriga** (Ericssoniga) müüb Regio asukohapõhiseid rakendusi globaalsetele mobiilioperaatoritele. Regio kogemus näitab, et Uppsala mudeli edukaks rakendamiseks on vaja analüüsida ettevõtte kogu tooteportfelli ning keskenduda üheaegselt maksimaalselt 2-3 tootele. Püüdes müüa mitutkümnet toodet korraga ei pruugi eksport olla edukas. **Uppsala mudeli** kasutamine eeldab välisurul käimist ja müügiinvesteeringud ei pruugi ennast lõppkokkuvõttes õigustada – müügi tsüklid on pikad, ca 2 aastat ja iga ettevalmistus isegi kahe aasta jooksul ei pruugi lõppeda tehingu sõlmimisega. Peab pöörama väga suurt tähelepanu eksporttoodete valikule – selleks saab kasutada Osterwalderi mudelit- ja ka turule sisenemise strateegia arendamisele ja planeerimisele.

**Müük suure partneri kaudu** võimaldab luua hea suhtevõrgustikku, saada globaalse turu kogemusi ja ka spetsiifilisi kompetentse, mida turuliider võib pakkuda. Siinkohal on oluline omada kaugemat eesmärki selleks, et mitte sulanduda suure partneri tegevuste sees vaid kasutada partnerlust kui strateegilist sammu edaspidise iseseisva arengu baasina. Kompetents ja globaalse partneri klientide kaudu loodud võrgustik on põhitegurid, mille nimel on mõtet loovutada suurem osa kasumist strateegilisele partnerile.

**Ühismüüki** teevad Eesti IKT ettevõtted erinevatel messidel ja konverentsidel, on olnud ka üksikud juhtumid, kus üks Eesti IKT ettevõtte väliskohtumistel tutvustab oma kliente ka muudest e-lahendustest, mida Eestis arendab mõni teine ettevõtte.

**Kombineeritud mudelit** kasutas digitaalallkirjastamise platvormi arendanud ettevõtte SignWise. Ettevõtte peamiseks klientideks on ettevõtted kindlustuse, panganduse ja riiklikkust

sektorist. See omakorda tähendab, et toote müümisel võivad esineda seadusandlusega seotud barjäärid, usalduse tekitamisega seotuid probleeme jne. Arvestades neid asjaolusid on ettevõtte otsustanud läheneda igale turule vastavalt konkreetsele turu reaalsustele. Samaks jääb iga turu puhul vajalik see, et ettevõttel oleks kohalik partner ja selleks, et müük õnnestuks on vaja enim mitu korda turul kohal käia. Kõik need kriteeriumid viitavad Uppsala mudelile, kuid rahvusvahelistumise kiirus ja see, et ekspordisuunitlus on prioriteet number üks kohe ettevõtte asutamisest on hoopis *born global* mudeli tunnused. Tegemist on kombineeritud mudeliga, kus arvestades toote ja ettevõtte spetsiifikat on see loodud selleks, et koheselt rahvusvahelistuda, kuid toote valdkond määrab mis viisil on kõige mõttekam valitud turgudele siseneda ning see on Uppsala mudelis kirjeldatud sisenemisestrateegiad. Kui ettevõtte vajab kohaliku partneri tegevuse kindlustamiseks, võib partneri otsing kesta planeeritust kauem ja see võib mõnevõrra aeglustada ettevõtte rahvusvahelistumise kiirust.

**Suhtevõrgustiku** rahvusvahelistumise esimese teekonnana kasutasid absoluutselt kõik vaadeldavad ettevõtted, kui teoreetilised käsitlused veel ei luba eraldada seda omaette mudeli liigina, siis kindlalt saab väita, et see viis on parim eksporditegevuse alustamiseks ja vajalikke referentside saamiseks. Arvesse lähevad kõik kvalitatiivsed kontaktid, mis on tekkinud elu jooksul, konverentsidel, partneri kaudu, endiste klientide kaudu jne.

Lisaks edukatele mudelitele said kaardistatud samuti **Eesti IKT ekspordiklastri tegevused**, mis on suunatud rahvusvahelistumise protsesside toetamisele. Nendest peamised on ärikohtumiste korraldamine välispartneritega, peamiselt B2B; ühisturundus, kus e-Estonia brändi all turundatakse kogu Eesti IKT sektorit; ühismüüki võimaldavad ettevõtmised – osalemine konverentsidel koos, ühisprojektide elluviimine; tõhusa kliendibaasi haldamine ja täiendamine; turuanalüüside koostamine ja partnerite koostööd soodustavad ühisürituste korraldamine – seminarid, töötoad.

Kokkuvõtteks võib öelda, et edukaks teevad neid mudeleid nende asjakohane kasutamine. Vaadeldavad ettevõtted lähtusid oma rahvusvahelistumise strateegiate väljatöötamises toote spetsiifikast. Detailselt analüüsi kuidas peab antud toote puhul valima välisturud, turule sisenemise strateegiad, kliendisuhete loomise ja hoidmise viisid jne. Kui tootespetsiifikast tulenevad aspektid on välja selgitatud, siis tõenäosus, et neid arvestav rahvusvahelistumise strateegia võib osutuda edukaks on suur.

Lõppkokkuvõtteks võib järeldada, et juba enne ettevõtte loomist peab asutajatel olema globaalne suunitlus ja valmidus tegutseda rahvusvahelisel turul, luua kliendisuhteid.

Pikas perspektiivis Eestil tegutsevatel väikese ja keskmise suurusega ettevõtetel võib olla veelgi suurem rahvusvaheline edu. Teooria kohaselt ettevõtte oma tegevuses õpib igas etapis oma kogemuste ja vigade pealt. Eesti on väike riik, kuid IKT ettevõtted tänapäeval on hakanud rohkem koostööd tegema, mis tähendab, et kogu riigi teadmised ja kogemused paranevad iga aastaga ja igal järgmisel ettevõttel on juba lihtsam rahvusvahelistumisega alustada. Tal on võimalus viia ennast kurssi teiste kogemustega, osaleda IKT ekspordiklastri tegevustes ning õppida sektori edukatelt ettevõtetelt.

Antud töö tõstab teadlikkust Eesti IKT ettevõtete edukatest rahvusvahelistumise strateegiatest ja annab hea ülevaade alustavatele VKE-le ettevõtetele erinevatest lähenemisviisidest ja alternatiivsetest võimalustest, mida võib kasutada Eesti oludes. See, et kaardistatud mudelid on edukalt toimivad on tõestuseks ja motivatsiooniks, et alustavad ettevõtjad usuksid, et on võimalik rahvusvaheliselt müüa olles väike Eesti IKT firma.

## SUMMARY

### INTERNATIONALIZATION PATHS OF TECHNOLOGY-BASED SMES: CASES OF ESTONIAN ICT.

Piruzza Harutjunjan

Nowadays internationalization is a usual phenomena in the company's development process. It becomes a topic of particular reference in the framework of a small state. Small or medium-sized company in the ICT sector, which has very limited domestic market is not viable if not exported. In the scope of this study the successful cases of internationalization paths of Estonian ICT SME's have been analyzed.

Firstly, the theoretical base for the internalisation process is demonstrated based on which the 3 case studies of Estonian ICT is carried out. What is more, the Estonian ICT export cluster is analyzed in order to highlight the cluster's direct activities which support the internalisation process of Estonian ICT's. Semi-structured interviews are conducted with the CEO's of the companies presented in the case studies. In addition, another semi-structured interview is held with the head of the Estonian ICT cluster

As a result of interview analysis are presented a total of seven unique models that Estonian ICT SME's successfully used through their internationalization process. 6 out of those 7 models have been introduced by the CEO's of companies under review, whereas the other one (*joint selling*) has been presented by the Head of Estonian export cluster.

Nutiteq which is location-based applications developing company follows the **born global** model in its internationalization. This is condition to the specificity of the product exported by Nutiteq, particularly there is no need to adopt the product for each export market separately. This is a case of high-tech product with a global potential.

The very model is used by Regio in exporting Demograft product which is meant to analyse location-based data. However, as Regio has a strong position and almost 25-year-old experience in the domestic market, the internationalization model here can be named as **born again global**. As a result of a very diverse product portfolio that Regio has, the company is also using the **Uppsala step-by-step model** and **the model of partnership with market leader**



(in this case - Ericsson) in its global sales. Regio's experience shows that for successful implementation of the Uppsala model is necessary to analyze the company's entire product portfolio and focus on a maximum of two to three products simultaneously. The implementation of this model in selling several dozens of products at the same may lead to failures. The Uppsala model requires various spendings including business trips and those spendings may not be justified as the selling cycle is nearly 2 years and by the finishing of the cycle not every selling initiative may lead to a successful deal. The main emphasis should be put on the choice of the export product (for example by using Osterwalder's model) as well as on the entry strategy development and planning.

Selling in a partnership with the market leader provides opportunities to create international network, to gain global market experience and to generate special competences within the company by learning from a global partner. Here it is important to have a long term goal in the perspective in order not to be assimilated with the partner company, instead the possibilities of the partnership should be used for future independent development. It is worth to pay the main part of the revenue to a global strategic partner if it will lead to enlargement of the competences and creation of the global network.

Joint selling of Estonian ICT companies is taking place mainly during various fairs and conferences. There are cases when a particular Estonian ICT company during international meetings/fairs along with his products demonstrates products of other Estonian ICT SMEs.

Combined model is used by digital signature platform developing company SignWise. The company's main customers are from insurance, banking and governmental sector. This in its turn means that the selling of the product may face legislative barriers and problems with a trust. Taking into account these circumstances the company has decided to develop specific strategies for every market according to the existing restrictions. At the same time there is a need for a local partner in each market in order to succeed in sales and to keep customers satisfied afterwards. In addition there is also a need for face to face meetings. All of the mentioned criteria refer to the Uppsala model but the speed of the internationalization and the priority of export policy since the founding of the company belong to born global model. This is an example of combination of two models where taking into consideration the product and the specificity of the company enterprise is designed to be global since its establishment. But customer segment is a decisive factor for choosing Uppsala model for internationalization process.

As as first step towards internationalization all the companies discussed in this study have been using **networking model**. Although networking model cannot be considered as approach in an internationalization theory yet, it is obvious that this is one of the best approses to access the foreign market and to obtain the necessary references. Thus, networking is a combination of all the qualitative contacts that have arisen through lifetime, conferences, customers relations and as a result of fruitful partnerships.

Furthermore in the research the activities of Estonian ICT Export cluster are analyzed. This activities ware designed to increase the productivity of internationalization process of Estonian ICT companies. The main activities of Estonian ICT Export cluster are, but not limited to arrengment of B2B meetings with international partners; joint marketing - where all Estonian ICT services are promoted under joint e-Estonia brand; joint sales throguh realization of joint projects and conference participation; managing customer database which consist of 5000 unigue foreign contacts; conducting market research and organizing events with partners – semeinars, workshops.

The success of this models is significantly depending on their appropriate use. The companies under review are designing their internationalization strategies according to the limitations of the product specificity. The right path for the adoption of export markets, entry strategies to the very markets and the contact opportunities with the customers were analyzed in detail. If the internationalization strategy of a company is designed according to its product specificity the probability to succseed is higher.

Overall, it may be concluded that, even before the establishment the company's founders must have a global focus and willingness to act in the international market, and to build customer relationships.

In the long run, Estomian ICT SMEs can have an even greater international potential for success. According to the theory, the company is learning from its activities at every stage of its life cycle. Nowadays Estonian ICT companies have started to cooperate more deeply with each other. This in its turn means that the knowledge and experience of a sector in general is improving from year to year. Every new start-up in Estonia is in a better position for internationalization. These start-ups have opportunity to follow the experiences of others, to participate in the Estonian ICT export cluster activities and to learn from internationally successful companies.

This study raises awareness about the Estonian ICT companies' successful

internationalization strategies and provides a good overview about different approaches and alternative options for upcoming start-ups.

The fact that the internationalization models which have been analyzed in this study are successful is a proof that even a small Estonian ICT company can be successful in a global market.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, no. 15, pp. 139-148.
- Andersson, S., The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. - *Frontiers of Research on the Internationalization of the Firm: Nordic Contributions*, no. 1, pp. 63-92
- Baltic ICT Platform. <http://e-estonia.com/meet-the-industry/livinglab/> (16.05.2014)
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001) "Born-again global" firms: An extension to the "born global" phenomenon. – *Journal of International Management*, no. 7, pp. 173-189.
- Borsheim, J., H., Solberg, C. A. The Internationalization of Born Global Internet Firms. - NCSB 2004 Conference, 13th Nordic Conference on Small Business Research. [http://web.bi.no/forskning/ncsb2004.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/a6cb7066ea59eda6c12567f30056ef4d/\\$FILE/Solberg&Borsheim.pdf](http://web.bi.no/forskning/ncsb2004.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/a6cb7066ea59eda6c12567f30056ef4d/$FILE/Solberg&Borsheim.pdf) (01.02.2014)
- Company Facts. Ericsson. [http://www.ericsson.com/thecompany/company\\_facts](http://www.ericsson.com/thecompany/company_facts) (17.05.2014)
- Defining the Born Global Firm. A Review of the Literature. 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference. <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/BaderMazzarolANZAS2009.pdf> (15.05.2014)
- Eesti ettevõtete ekspordiprobleemid. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. [http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/Ettevotete\\_ekspordiprobleemid\\_veebi.pdf](http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/Ettevotete_ekspordiprobleemid_veebi.pdf) (12.05.2014)
- Eesti infoühiskonna arengukava 2020. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. [http://www.riso.ee/sites/default/files/elfinder/article\\_files/infoyhiskonna\\_arengukava\\_2020\\_f.pdf](http://www.riso.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/infoyhiskonna_arengukava_2020_f.pdf) (15.05.2014)
- Estonian ICT Export Cluster. <http://e-estonia.com/sites/e-estonia/files/CompanyProfiles-Feb2013.pdf> (11.05.2014)
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Giang, V. 4 Countries That Are Leaving Silicon Valley in Their Tracks. <http://www.fastcompany.com/3030100/bottom-line/4-countries-that-are-leaving-silicon-valley-in-their-tracks> (12.05.2014)
- Harper, S. C. (2014). Rising above the turbulence. In times of change, the best managers anticipate how to react, not just how to plan. – *Industrial Engineer Magazine*, no. 46,

pp. 34-39.

Hosseini, M., Hosseini, D. (2012). Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. - International Trade & Academic Research Conference (ITARC). [http://www.academia.edu/2120670/Network-Based\\_Theories\\_and\\_Internationalization\\_of\\_firms\\_Applications\\_to\\_Empirical\\_Studies](http://www.academia.edu/2120670/Network-Based_Theories_and_Internationalization_of_firms_Applications_to_Empirical_Studies) (01.03.2014)

IKT ekspordiklastri strateegiline plaan 2013-2015. <http://e-estonia.com/wp-content/uploads/2013/12/Ekspordiklastri-strat-fin.pdf> (11.05.2014)

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori vision infoühiskonnast Eesti aastal 2020. Info ja telekommunikatsiooni liit. <http://www.itl.ee/static/files/44.Visioon2020.pdf> (15.05.2014)

Johanson, J., Vahlne, E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. – Journal of International Business Studies, no. 8(1), pp. 23-32

Kalvet, T., Karo, E., Kattel, R. Eesti ettevõtete uued võimalused – ärimudelid, avatud innovatsioon ja riigi valikud. [http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/Eesti%20ettevõtete%20uued%20võimalused%20-%20ärimudelid,%20avatud%20innovatsiooni%20ja%20riigi%20valikud\\_2010.pdf](http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/Eesti%20ettevõtete%20uued%20võimalused%20-%20ärimudelid,%20avatud%20innovatsiooni%20ja%20riigi%20valikud_2010.pdf) (14.05.2014)

Knight, G., Cavusgil, T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. – Advances in international marketing, no. 8, pp.11-26

Knight, G., Cavusgil, T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. – Journal of International Business Studies, no. 35, pp. 124-141

Kudina, A., Yip, G. S., Barkema, H. G. (2008). Born Global. - Business Strategy Review, no. 19, pp. 38-44.

Luostarinen, R. K., (1979) Internationalization of the Firm. - Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Helsinki School of Economics. Viidatud Andersson Svante (2000) vahendusel.

Madsen, T., Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? – International Business Review, no. 6(6), pp. 561-583

McGrath, R., G. (2013) The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. – Harvard Business Review

McGrath, R., G. (2013) Transient Advantage. – Harvard Business Review. <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/Transient%20Advantage.pdf> (20.05.2014)

- Moen, Ø., Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72
- Moore, G., A., Wiefels, P., (2002). *The Chasm Companion*. Nutiteq. Company. <http://www.nutiteq.com/company/> (17.05.2014)
- Oviatt, B., McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. – *Journal of International Business Studies*, no. 25(1), pp. 45-64
- Platform and Products. <http://www.demograft.com/solutions/> (20.05.2014)
- Regio Lühitutvustus. <http://regio.ee/?op=body&id=98> (17.05.2014)
- Regio uudised. <http://regio.ee/?op=news> (01.05.2014)
- Rennie, M. (1993). Born Global. – *McKinsey Quarterly*, no. 4, pp. 45-52
- Rillo, M., Talmar, M. 15 Eesti IT-ekspordi juhtumi analüüs. <http://itl.ee/?op=body&id=169> (14.05.2014)
- 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. – *Academy of Management Review*, no. 4, pp. 914-933
- SignWise ülevaade. <https://www.signwise.me/EE/et/p/enterprise/overview> (21.05.2014)
- Tanev, S. Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. <http://timreview.ca/article/532> (11.05.2014)
- Tiits, M., Rebane, K. Eesti infotehnoloogia tulevikuvaated. [http://www.arengufond.ee/upload/Editor/EST\\_IT/Eesti\\_Infotehnoloogia\\_tulevikuvaated\\_\\_Marek\\_Tiits\\_&\\_Kristjan\\_Rebane.pdf](http://www.arengufond.ee/upload/Editor/EST_IT/Eesti_Infotehnoloogia_tulevikuvaated__Marek_Tiits_&_Kristjan_Rebane.pdf) (16.05.2014)
- Wincent, J., Anokhim, S., Örtqvist, D., Autio, E. (2010). Quality Meets Structure: Generalized Reciprocity and Firm-Level Advantage in Strategic Networks. – *Journal of Management Studies*, no. 4, pp. 597-625

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu plaan

### Lisa 1.1 Ettevõtete intervjuu plaan

#### Üldised küsimused ettevõtte kohta

Ettevõtte nimi

Vastaja nimi ja positsioon

Millal alustas ettevõtte tegevust?

Töötajate arv

Kui suur on ekspordi suunas tegutsev müügimeeskond?

Käive aastal 2013 (sh. ekspordikäive)

Osalus rahvusvahelistes organisatsioonides

Klientide arv Eestis, välismaal

#### Küsimused ettevõtte rahvusvahelistumise kohta

Milline on ekspordi strateegia?

Millised on konkurentsieelised?

Millised on peamised väliturud?

Kas plaanite edaspidi laiendada uutele turgudele? Kuhu? Kuidas?

Kuidas hoiate olemasolevaid partnereid?

Kuidas mõjutab eksporttegevust toote spetsiifika?

Kas ettevõttes on ekspordi müügijuht? Mitu?

Kuidas te presenteerite Eesti riiki esmasel kontaktivõtmisel? Kas on olnud raskusi sellega?

Kui efektiivseks te hindate IKT ekspordiklastri tööd? Kuidas seda tööd võiks paremaks muuta?

Kas te teete koostööd ka mõne teise Eesti IKT ettevõttega ekspordi osas? Kuidas?

Kuidas koostöö sihtturu partneritega käib, kui tihti te kohtute?

Millal sai ettevõtte omale esimese välisklienti, kuidas?

## **Lisa 1.2 Eesti IKT ekspordiklastri intervjuu plaan**

Vastaja nimi ja positsioon

Millal alustas Ekspordiklaster oma tegevust?

Kelle initsiatiiv see esmalt oli?

Millised on klasteri eesmärgid?

Mitu partnerit on Ekspordiklastriis tänapäeva seisuga?

Millised kriteeriumid kehtivad ettevõtetele, kes soovivad klasteriga liituda?

Mida IKT ekspordiklaster pakub oma partneritele? Teisisõnu kuidas aitab Ekspordiklaster oma partnereid nende ekspordivõimekust tõsta?

Kas ja kuidas toimub koostöö teiste liitude ja organisatsioonidega Eestis, väljaspool?

Milline on olnud partnerite panus IKT ekspordiklastri arengus?

Klasteri tulevikusuunad, strateegiad



## Lisa 2. Ettevõtete ingliskeelsed kirjeldused

### Lisa 2.1 Nutiteq OÜ



**nutiteq**

#### **BUSINESS OVERVIEW:**

Nutiteq key product is map and geodata (GIS) visualization component SDK (Software Development Kit) for smartphone application developers. The SDK is used by application developers and service providers in US, Europe and Middle East, servicing millions of end-users.

Nutiteq advantages are flexibility, independence from specific server/map data platforms, and experienced development team who can provide customized solutions and SDK customizations.

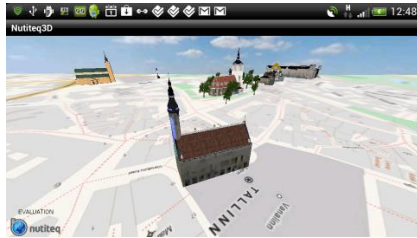
In addition to own development resources Nutiteq supports development and implementation partners who use Nutiteq SDK to provide high quality customer solutions.

#### **SERVICES/PRODUCTS:**

Nutiteq core competence is in smartphone and tablet-based map and GIS solutions for both B2B solutions and B2C apps. World class competence and a history of delivering successful solutions, allows rapid deployment at competitive prices.

#### **Nutiteq 3D Maps SDK for Android**

MapView component for Android (smartphones and tablet devices) has all the common map visualization SDK features: map panning, dynamic zooming, vector/raster overlays etc, and some unique extras:



- 2.5/3D view: dynamic map tilting, rotating, Real 3D mobile display
- Display of 3D models (indoor and outdoor)
- Offline mapping (raster and vector)
- Supports any map projection
- Custom data connector APIs
- Usable for professional GIS solutions

#### **Nutiteq Maps SDK for BlackBerry and J2ME**

The 2D mapping component provides easy to develop SDK for RIM BlackBerry™ and J2ME devices:

- Interactive map with panning, zooming and overlays
- Offline mapping
- Supports any map projection
- Customizable data connector APIs
- Usable for professional GIS solutions

#### **CONTACTS:**

### **Nutiteq OÜ**

Akadeemia 3, Tartu  
Estonia

Web: [www.nutiteq.com](http://www.nutiteq.com)  
E-mail: [info@nutiteq.com](mailto:info@nutiteq.com)  
Tel: +372 777 8800

#### **CORE COMPETENCE:**

- Cross-platform mobile application development for iPhone, Android, BlackBerry etc.
- Geographical information systems (GIS)
- Location-based solution (LBS) development

#### **OPPORTUNITIES:**

- Licensing
- Custom Development
- Strategic Partnerships

#### **APPLICATION EXAMPLES:**

- Offline Maps 3D
- Barcelona MWC Map with 3D
- Trapster speed camera warning, US
- Nogago hiking guide, Switzerland
- BBVA mobile banking, Spain
- Where.com traffic, US

#### **CUSTOMERS:**

Jeppesen (Boeing)  
([www.jeppesen.com](http://www.jeppesen.com))  
Trapster  
([www.trapster.com](http://www.trapster.com))  
skobbler  
([www.skobbler.com](http://www.skobbler.com))  
CloudMade  
([www.cloudmade.com](http://www.cloudmade.com))

## Lisa 2.2 Regio AS

# REGIO

### BUSINESS OVERVIEW:

With more than 20 years of experience in the area of location-based (LBS) and geoinformatics services (GIS), Regio delivers winning solutions: software, data and support that is tailored for the clients' business needs.

Regio has customers in 14 countries worldwide and total subscriber base served by Regio software is over 200 million. Our team combines the skills of the brightest geographers, designers and software creators to launch truly valuable products for our clients.

### SERVICES/PRODUCTS:

#### GIS

Regio develops geoinformatics services (GIS) software products that are used by IT integrators and geospatial data owners to create effective corporate solutions. We have excelled as the global sales and distribution partner for Ericsson since 2001. Our portfolio of successful solutions includes:

- Mobile Geonavi solutions for fieldworks and forming navigational databases
- E-Government solutions for forestry and agricultural applications
- 3D City Guides



#### ReachU

Reach-U has emerged as the leader in the location-based services (LBS) market. Regio has developed, launched and supports the full range of products and services including:

- Fleet management (AVL)
- Workforce management (WFM)
- Location-based advertising (MPromoter, BoLD)
- Location-based charging (ZPS)
- Consumer location based applications (FamilyFinder)
- Public safety (Monitor Security, Civil Warning System)
- Platform applications (GIS Engine, LBS Middleware).

### CONTACTS:

## Regio AS

Riia 24, Tartu 51010  
Estonia

Web: [www.reach-u.com](http://www.reach-u.com)  
E-mail: [reach-u@reach-u.com](mailto:reach-u@reach-u.com)  
Tel: +372 738 7300

Founded: 1990  
Employees/Staff: 100

### CORE COMPETENCE:

GIS/LBS solutions for the following applications:

Telecom  
Media  
Transportation  
Security  
Tourism  
Government

### OPPORTUNITIES:

- Strategic Partnerships
- Licensing
- Custom Solutions

### AWARDS/RECOGNITIONS:

- Most Employee and Family Friendly Company 2011
- Best Quality 2007
- Best company, most rapidly growing IT enterprise in Baltics and innovator of the year 2005 in Estonia
- ISO 9001:2000 certified

### CUSTOMER PORTFOLIO:

- Google
- Navteq
- TomTom
- Orange
- Telefonica O2
- Telcel

### Lisa 3 Eesti IKT ekspordiklastri partnerite kompetentsid

| Klastri partnerid                   | Kompetentsid   |
|-------------------------------------|--|
| Aktors OÜ                           | IT süsteemide arendus ja juurutamine.  |
| Columbus Eesti AS                   | IT süsteemide loomine ja arendus.  |
| Consulting Software OÜ              | Telemeditsiini tarkvaralahenduste loomine.   |
| Cross Borders Trust Services OÜ     | Rahvusvahelise digitaalse allkirjastamisteenuse pakkumine.   |
| Cybernetica AS                      | Infoturve, info-, side- ja visuaalnavigatsioonisüsteemid.  |
| Datel AS                            | Elektroonilised maakatastri lahendused.  |
| Elion Ettevõtted AS                 | IT süsteemide projekteerimine, haldamine ja majutamine; tarkvara loomine ja juurutamine.                                     |
| EMT AS                              | Telekommunikatsioonisüsteemide loomine ja arendus.   |
| Ericsson Eesti AS                   | Ühendused, võrgud, mobiilside platvormid.  |
| GoSwift OÜ                          | Järjekordade broneerimissüsteem.   |
| Guardtime AS                        | Andmekogude turvalahendused.   |
| Icefire OÜ                          | Infosüsteemide projekteerimine.  |
| Microsoft Estonia OÜ                | Kliendi- ja partnersuhete haldamine, toodete lokaliseerimine, lahenduste turundamine.  |
| Mobi Lab OÜ                         | Mobiilsed rakendused ja maksesüsteemid.  |
| Nortal AS                           | Riist- ja tarkvaralised lahendused panganduses, kindlustuses, jaekaubanduses, kinnisvaras, avalikus sektoris ja tervishoius. |
| Reaalsüsteemid AS                   | IT süsteemide disain ja arendus.   |
| Sertifitseerimiskeskus AS           | Sertifitseerimistoodete ja –teenuse loomine ja arendamine.   |
| Technopolis Ülemiste AS             | Kinnisvara arendus, innovaatilise füüsilise keskkonna loomine.   |
| Hariduse Infotehnoloogia SA (HITSA) | IT õppe suunamine ja arendamine, rakendusuringud ja arendustöö.  |
| Tallinna Tehnikaülikool             | IT õppe suunamine ja arendamine, rakendusuringud ja arendustöö.  |
| IKT Demokeskus MTÜ                  | Ettevõtete koostöö koordineerimine.  |