

Eesti ettevõtete Eestist välja tehtavate välisinvesteeringute uuring

RITA 4: TAI poliitika seire

Lõpparuanne

Tartu ülikooli majandusteaduskond

Urmas Varblane, Uku Varblane, Annika Laidra, Kristjan Pulk, Oliver Lukason



Uuringut rahastas SA Eesti Teadusagentuur Euroopa Regionaalarengu Fondist toetatava programmi (RITA) raames.

Uuringu tegi Tartu Ülikooli majandusteaduskonna töörühm.

Autorid: Urmas Varblane, Uku Varblane, Annika Laidra, Kristjan Pulk, Oliver Lukason

Viitamine: Varblane, U., Varblane, U., Laidra, A., Pulk, K., Lukason, O. (2022). Eesti ettevõtete Eestist välja tehtavate välisinvesteeringute uuring. Tartu: Tartu Ülikool

RITA on Euroopa Regionaalarengu Fondist toetatav programm, mille eesmärk on suurendada riigi rolli teaduse strateegilisel suunamisel ning teadus- ja arendusasutuste võimekust ühiskondlikult oluliste uuringute tegemisel. Programmi kaudu rahastab SA Eesti Teadusagentuur Eesti riigi vajadustest lähtuvaid sotsiaalmajanduslike eesmärkidega rakendusuuringuid.

Tegevus 4: teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni (TAI) poliitika seire. RITA tegevuse 4 eesmärk on jälgida TAI poliitika elluviimist ja anda soovitusi uute poliitikate kujundamiseks. Analüüse ja uuringuid teevad Tallinna Ülikool, Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, Eesti Teaduste Akadeemia ning Eesti Teadusagentuur.



RITA



SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. UURINGU METOODIKA	6
1.1. STATISTILISE ANALÜÜSI METOODIKA	6
1.2. INTERVJUUDE VALIM JA METOODIKA	7
1.3. VALIDEERIMISSEMINARIDE METOODIKA	8
2. VÄLIMAISTE OTSEINVESTEERINGUTE TEOREETILINE KÄSITLUS	9
2.1. VÄLISMAISE OTSEINVESTORI MÕISTE	9
2.2. VÄLISMAISE OTSEINVESTEERINGUID KÄSITLEVATE TEOORiate ARENG	11
2.3. VÄLIMAISTE OTSEINVESTEERINGUTE PÕHJUSED JA KASUD	13
3. EESTI VÄLISMAISTE OTSEINVESTEERINGUTE STATISTILINE ANALÜÜS	19
3.1. EESTIST VÄLISMAALE TEHTUD OTSEINVESTEERINGUTE ÜLEVAADE JA RAHVUSVAHELINE VÕRDLUS	19
3.2. EESTI VÄLISMAISTE OTSEINVESTEERINGUTE SIHTRIIGID JA TEGEVUSALAD	26
3.3. EESTIST VÄLISMAALE TEHTUD OTSESED JA KAUSSED OTSEINVESTEERINGUD	34
3.4. EESTIST VÄLJA TEHTUD INVESTEERINGUTE MAJANDUSLIK TÄHENDUS	39
4. EESTIST VÄLJA INVESTEERINUD ETTEVÕTETE ERIPÄRAD, MOTIIVID JA JUHTIMISPRAKTIKAD	49
4.1. VÄLISTURGUDELE INVESTEERIMISE MOTIIVID	49
4.2. VÄLISMAALE INVESTEERINUD EESTI ETTEVÕTETE JUHTIMINE	62
4.3. PROBLEEMID VÄLISMAALE INVESTEERIMISEL JA TAANDUMISED SIHTTURGUDELTE	75
4.4. KASU VÄLISINVESTEERINGUTEST	83
5. RIIGI ROLL JA VÕIMALUSED ETTEVÕTETE VÄLISINVESTEERINGUTE SOODUSTAMISEKS	94
5.1. ÜLEVAADE RIIGIST VÄLJA INVESTEERIMISE SOODUSTAMISE JA SUUNAMISE VÕIMALUSTEST ..	95
5.2. TUGITEGEVUSTE JA VÄLISINVESTEERINGUTE KASUDE SEOS	102
5.3. SOOVITUSED EESTI ETTEVÕTETE VÄLISINVESTEERINGUTE TOETAMISEKS	105
LÜHIKOKKUVÕTE	109
VIIDATUD ALLIKAD	113
LISA 1. VÄLISINVESTOR 2022 INTERVJUU KÜSIMUSTIK	117

SISSEJUHATUS

Eesti majanduspoliitika üheks nurgakiviks on olnud soodsa investeerimiskeskonna loomine. Selle tulemusena on Eesti on olnud Kesk- ja Ida-Euroopa riikide hulgas väga edukas otseste välisinvesteeringute ligitõmbamisel. Kuid järjest suurem tähtsus on ka Eestist väljapoole tehtavatel otseinvesteeringutel. Varasemad uuringud on näidanud, et välisinvesteeringud võivad kasvatada investori müügitulu ja kasumit, luua täiendavaid investeeringuid ja töökohti, aidata kaasa teadmussiirdele, toetada tehnoloogilist arengut, hõlbustada juurdepääsu vajalikele ressurssidele või turustuskanalitele jne. See kõik kokku võib suurendada ka nende ettevõtete tootlikkust ja rahvusvahelist konkurentsivõimet. Kuid see võib anda laiemat kasu teistele ettevõtetele ja investorite päritoluriigile laiemalt. Eelkõige läbi selle, et investori tegevus võib aidata leevendada teatud koduse majanduse arenguvajadusi, nagu näiteks ebapiisav suutlikkus investeerida tehnoloogilisse arengusse, kvalifitseeritud tööjõu puudus, juhtide nõrk rahvusvaheline kogemus. Samuti võivad välisinvesteeringud tugevdada koduriigi rahvusvahelist mainet.

Välisinvesteeringuid tehakse erineval eesmärgil ning investorite motivatsioon ja strateegia investeeringu tegemiseks muutub aja jooksul. Eestist tehtud välisinvesteeringuid on põhjalikumalt uuritud aastatel 2001 ja 2006. Sel ajal oli nii Eesti riigisisene kui ka globaalne ettevõtluskeskkond märkimisväärselt erinev tänasega võrreldes. Vahepeal on Eesti suhteline hinnatase märgatavalt kasvanud, Eesti ettevõtted on saanud palju uusi rahvusvahelistumise kogemusi ja ehitavad üles hargmaseid võrgustikke, läbi on käidud koroonakriis ja tarneahelate ummistumised ning praegu kogetakse erinevaid Vene-Ukraina sõja mõjusid. Kuivõrd viimasest Eesti ettevõtete välisinvesteeringuid käsitlevast uuringust on möödunud peaaegu kakskümmend aastat, siis käesoleva tööga uuendatakse teadmised Eestist välja investeerivate ettevõtete motiividest ja välisinvesteeringute toetamise vajadusest ja võimalustest.

Käesolevas töös uuritaksegi Eestist tehtud välisinvesteeringuid erinevaid tahke, kasutades värskeid empiirilisi andmeid, mis saadi 2021.a. detsembrist kuni 2022.a novembrini Tartu Ülikooli majandusteaduskonna (prof Urmas Varblase tööruhmn) ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumiga koostöös läbi viidava uurimisprojekti "*Eesti ettevõtete Eestist välja tehtavate välisinvesteeringute uuring*" raames. Käesoleva uuringuga selgitatakse välja, millised on Eestis välja investeerivad ettevõtted ja mis neid motiveerib seda tegema. Hinnatakse Eestist välja tehtavate välisinvesteeringute kasu investeerinud ettevõtetele ja Eestile tervikuna. Rahvusvahelise kogemuse üldistuse, intervjuude ning fookusgrupi seisukohtade põhjal antakse soovitusi, milline võiks olla riigi strateegiline suund Eestist välja investeerinud tegevate ettevõtete suhtes.

Järgneva raporti esimeses peatükis tutvustatakse lühidalt uuringu läbiviimisel kasutatavat meetodikat. Teise peatükis avatakse välismaiste otseinvesteeringute mõiste, nende teket selgitavad teooriad ja näidatakse välisinvesteeringute võimalikku mõju investorite päritoluriigi

majandusele. Kolmandas peatükis antakse põhjalik statistiline ülevaade Eestist välismaale tehtud investeeringutest. Tuuakse välja välismaale tehtud investeeringute vood ja seisud, nende muutused sihtriikide ja tegevusalade lõikes. Esmakordselt eristatakse analüüsis ka kaudseid ja otseseid välisinvesteeringuid, mis võimaldab eristada teiste riikide ettevõtete poolt Eestist tehtud ja Eesti ettevõtete välisinvesteeringuid. Samuti analüüsitakse välisinvesteeringute majanduslikku mõju Eesti majanduses. Neljandas peatükis tuuakse välja Eestist välismaale investeerinud ettevõtete juhtidega tehtud intervjuude tulemused. Avatakse välismaale investeerimise motiive, kogemusi välisallüksuste juhtimisel, erinevaid kasusid ja ka probleeme välisallüksuste integreerimisel emaettevõtte tegevusse, ettevõtete kogemusi kolmikriisi, korona, tarneahelate ummistumine ja Vene Ukraina sõda, mõjude leevendamisel. Viimasel peatükis antakse ülevaade riigi rollist ja võimalustest välismaale investeerimise soodustamisel ja tehakse ettepanekuid Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusele ja Eesti valitsusele. Uuringu tulemusi kasutatakse välismaale investeerimise kui ühe Eesti ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmise vahendi paremaks teadvustamiseks ning ettepanekute väljatöötamiseks nende soodustamiseks.

Küsitluses ja intervjuude tegemisel osales Tartu Ülikooli majandusteaduskonna töörühm järgmises koosseisus: prof Urmas Varblane (töörühma juht), Uku Varblane, Kristjan Pulk, Annika Laidre, Oliver Lukason. Konsultandina osalesid prof. Ari Kokko (Copenhagen Business School) ja Tiia Vissak.

Autorid tänavad ettevõtete juhte, kes leidsid aega intervjuudeks, erinevate haruliitude juhte, kes osalesid fookusgruppides, EAS-i ja MKM töötajaid, kes jagasid oma teadmisi. Suur tänu kuulub Eesti Teadusagentuurile, kes rahastas seda uuringut valdkondliku teadus- ja arendustegevuse tugevdamise programmi (RITA) tegevus 4 projektiga 014/14.

1. UURINGU METOODIKA

1.1. Statistilise analüüsi metoodika

Töös kombineeritakse kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid, mida rakendatakse erinevatel andmeallikatel. Välisinvesteeringute statistilises ülevaates kolmandas peatükis kasutatakse kõige olulisema allikana Eesti Panga välissektori statistikat, mida on kogutud juba 1990. a. keskpaigast alates. See võimaldab uurida välisinvesteeringute voogusid, seisusid nii sihtriikide kui ka tegevusalade lõikes. Uudsenä tuuakse eraldi välja ka kaused ja otsesed välisinvesteeringud, sõltuvalt investeeringu teinud investori päritoluriigist. See võimaldab eristada Eesti ja välisriikide ettevõtete poolt Eestist tehtud välisinvesteeringuid. Teine andmeallikas on Eesti Statistikaameti ettevõtlusstatistika, mille raames on olemas piiratud ulatuses teave (ettevõtete arv, töötajate arv ja müügikäive) Eesti päritolu investorite tütar-ettevõtete kohta väljapool Euroopa Liitu. Kolmandaks andmeallikaks on andmebaas Orbis, mis võimaldab otsingute abil leida Eesti osalusega ettevõtete tütar-ettevõtteid kõigis Euroopa riikides. Erinevad andmebaasid määratlevad välisomanduses ettevõtteid mõnevõrra erinevalt. Järgnevas tabelis 1.1. on need erinevused välja toodud.

Tabel 1.1. Eesti ettevõtete välismaiste otseinvesteeringute ja tütar-ettevõtete andmete statistika koostamisel rakendatud mõisted ja kontseptsioonid

Tunnus	Otseinvesteeringute statistika	Tütar-ettevõtete statistika
Statistikasse jõudmise eelduseks olev seos Eesti ettevõttega	Omakapital: välismaise ettevõtte hääleõiguslikest aktsiatest või osadest vähemalt 10% kuulub otse Eesti ettevõttele. Muud nõuded ja kohustused: nõuded ja kohustused on sama ettevõttegrupi välismaiste üksuste vastu.	Välismaise ettevõtte hääleõiguslikest aktsiatest või osadest enam kui 50% kuulub otse või kaudselt Eesti ettevõttele.
Välismaise ettevõtte üle lõplikku kontrolli omava üksuse riik	Ebaoluline	Eesti
Arvandmete ulatus	Otseinvesteeringut iseloomustav arvvärtus kirjeldab Eesti ettevõttele kuuluvat osa välismaise otseinvesteeringu omakapitalist ja muudest nõuetest ja kohustustest.	Tütar-ettevõtet iseloomustav arvvärtus kirjeldab 100% välismaisest tütar-ettevõttest , st ei arvesta Eesti ettevõtte osalusmäära.

Märkus: autorite koostatud (European Commission, 2012; International Monetary Fund, 2009)

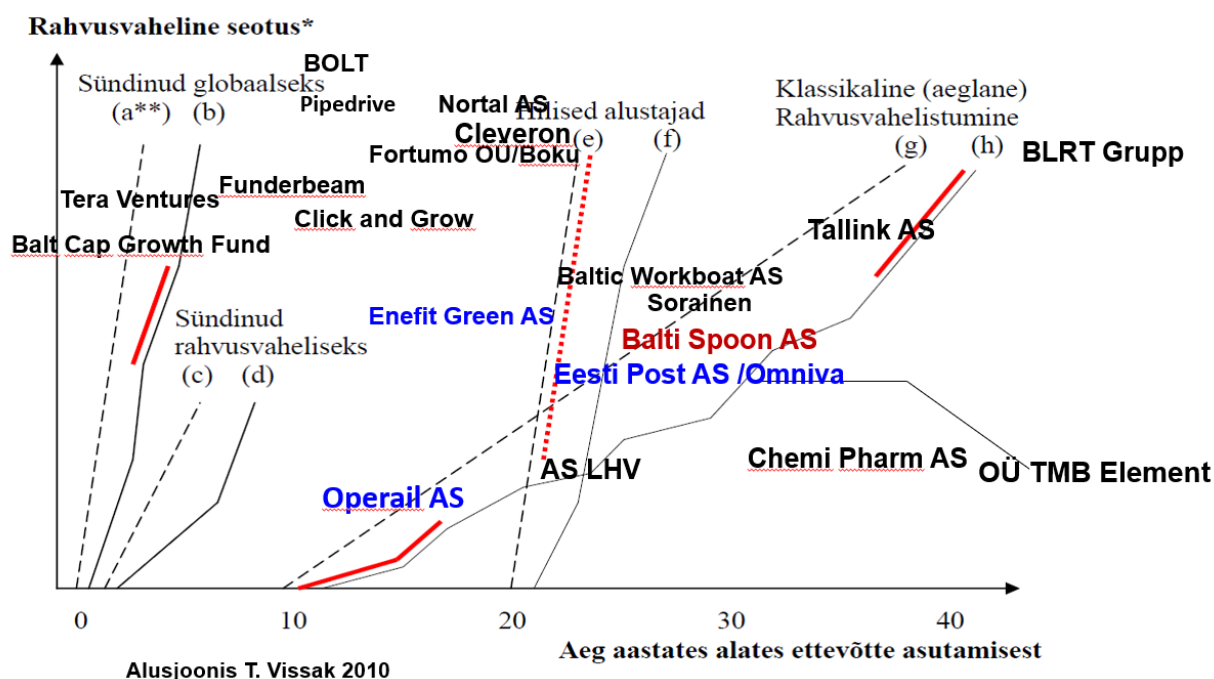
Teoreetiliselt on välismaiste otseinvesteeringute ja tütarettevõtete statistika väga tihedalt seotud. Praktikas tuleb paraku arvestada, et kasutusel olevad meetodikad ei ole kooskõlas ning üks-ühele seoseid luua ei saa.

1.2. Intervjuude valim ja meetodika

Lisaks statistilise andmestiku kasutamisele sooviti saada täiendavat teavet välismaale investeerinud ettevõtetelt viies läbi intervjuud ettevõtete juhtidega, kellel on juba allüksused välismaal või kes kavandavad peatselt sellist allüksust luua või osta. Selleks vaadati läbi välismaale investeerinud ettevõtete andmebaas ja koostati intervjuueeritavate ettevõtete valim. Selle koostamisel võeti arvesse järgmisi tunnuseid: ettevõtte tegevusala, suurus, rahvusvahelise kogemuse pikkus, välismaiste allüksuste arv, omandivorm (eraomand või riigiettevõtte). Sellise lähenemisviisiga püüti saada piisavalt esinduslik ülevaade Eestist välismaale investeerinud ettevõtetest.

Kokku intervjuueeriti 18. ettevõtet. Lisaks kasutati ka kuut intervjuud erinevate tehnoloogiaettevõtetega eelmisest, 2020. aastal läbi viidud Eestisse tehtud välisinvesteeringuid käsitlevast uuringust.¹ Nende kaasamine on põhjendatud, sest kuigi neil ettevõtetel on olemas välismaine investor, siis nende omanikud tegutsevad lähtuvalt Eestist kui peakorterist (nt. Bolt või Pipedrive) ja väga suur osa nende tugiteenustest tehakse Eestis.

Joonisel 1.1. on intervjuueeritud ettevõtted paigutatud rahvusvahelistumise tüpologia joonisele (Vissak, 2010).



Joonis 1.1. Küsitletud ettevõtete paigutus rahvusvahelistumise kogemuse ja seotuse alusel.

¹ <https://www.etag.ee/wp-content/uploads/2021/03/Nutikad-v%C3%A4lisinvesteeringud.pdf>

See on ligikaudne paigutus, kuid annab tunnetuse, kuidas selles valimis on esindatud sündinud rahvusvaheliseks (*born global*) tüüpi ettevõtted (nt Bolt, Pipedrive, Click and Grow), klassikalised Uppsala mudelit järgivad ehk järk-järguliselt rahvusvahelistuvad ettevõtted (BLRT Grupp, Sorainen, Tallink). Samuti on joonisel kolm riigi omanduses ettevõtet (Operail, Omniva, Enefit Green) ja Balti Spoon on välisomanduses ettevõtte. Küsitletavate ettevõtete juhte või juhtkonna liikmeid küsitleti poolstruktureeritud intervjuu kava alusel (Lisa 1). Intervjuu käigus kaeti järgmised teemavaldkonnad: ettevõtte välismaale investeerimise motiivid, välisallüksuste ja emafirma vaheliste suhete korraldus, kultuuriliste erinevustega arvestamine, välisallüksuste olemasolust tekkiv kasu ematäetevõttele, esilekerkivad probleemid ja nende ületamise viisid (sealhulgas COVID-19 ja Vene - Ukraina sõda), rahulolu oma tegevuse ja välisinvesteeringutega, edasised plaanid ja soovitusel riigile, kuidas edendada Eesti ettevõtete liikumist välisurgudele läbi välisinvesteeringute.

1.3. Valideerimisseminaride metoodika

Selleks, et valideerida intervjuudes ja kirjanduses välja pakutud ettepanekuid, kuidas välisriikidesse investeerimist ja investeeringutest kasu saamist soodustada, viidi läbi kaks veebipõhist valideerimisseminari. Seminaridesse kaasati ettevõtluse haruliitide esindajaid ning EASi ja KredExi ühendasutuse esindajad. Haruliitudest olid esindatud:

- Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit
- Eesti Keemiatööstuse Liit
- Eesti Masinatööstuse Liit
- Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit
- Eesti Mööblitootjate Liit
- Eesti Pangaliit
- Eesti Plastitööstuse Liit
- Eesti Puitmajaliit
- Eesti Rõiva- ja Tekstiililiit
- Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liit

Valideerimisseminari käigus tutvustati uuringu tulemusi ja väljapakutud tugitegevusi ning koguti neile tagasisidet. Samuti hinnati võimalike tugitegevuste rakendamise kasusid ja praktilist poolt.

2. VÄLIMAISTE OTSEINVESTEEERINGUTE TEOREETILINE KÄSITLUS

2.1. Välismaise otseinvestori mõiste

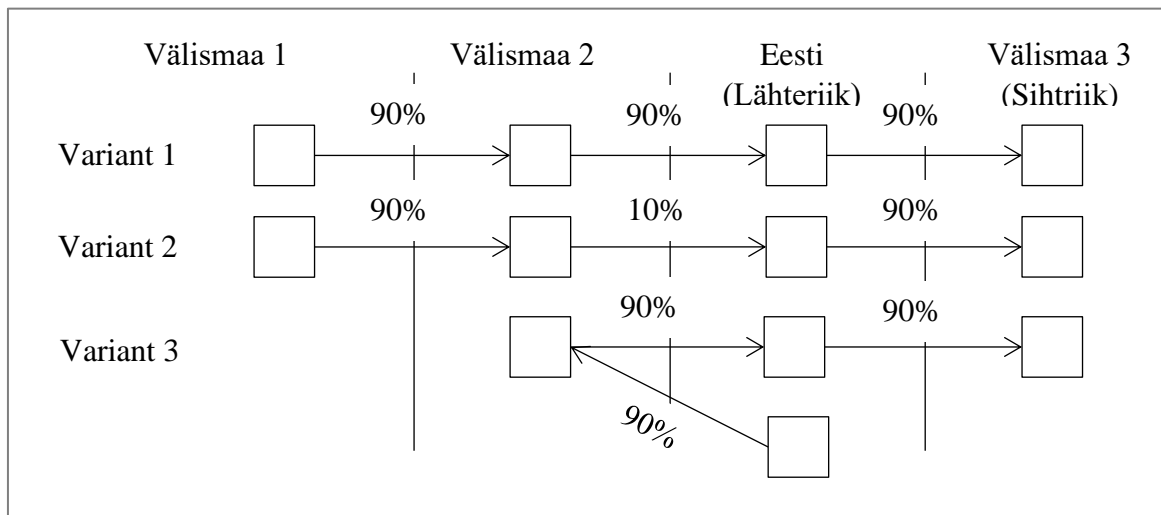
Senini puudub teadusmaailmas üheselt kokkulepitud välismaise otseinvesteeringu määratlus. Paralleelselt eksisteerivad makro- ja mikromajanduslik vaade, kus makromajanduslik keskendub riigist riiki liikuvatele kapitalivoogudele ning mikromajanduslik investori motiividele ja investeeringu mõjudele (Lipsey, 2001). Mõlema vaate ühiseks aluseks on eeldus, et *välismaise otseinvesteeringu korral on investoril võimalik mõjutada välismaise ettevõtte strateegilisi otsuseid ning otseinvesteeringut ei nähta passiivse investeerimistulu allikana* (International Monetary Fund, 2009).

Rahvusvahelise Valuutafondi algatusel on rahvusvaheliselt kokku lepitud, et *makromajandusstatistika mõistes tekib otseinvesteering, kui investor omandab välismaal registreeritud ettevõttes vähemalt 10% hääleõigust andva osaluse*. Omandamine võib toimuda ostmise, ühinemiste-jagunemiste või uue ettevõtte loomise teel. Maksebilansis ja rahvusvahelises investeerimispositsioonis otseinvesteeringute suurust iseloomustav summa sisaldab lisaks omakapitaliinvesteeringule (sh tulu reinvesteeringud) ka kõiki samasse gruppi kuuluvate ettevõtete seotud võlanõudeid ja –kohustusi. (International Monetary Fund, 2009). Mikromajandusliku lähenemise korral loetakse välismaiseks otseinvesteeringuks turu-, ressursi-, efektiivsuse- ja/või strateegiliste varade otsingust ajendatud investeeringuid välismaale (Dunning, 1998; Paul & Feliciano-Cestero, 2020). **Käesolevas töös käsitletakse välismaise otseinvestorina Eesti ettevõtet, millele kuulub vähemalt 10% hääleõigust andev omakapitaliinvesteering välismaises ettevõttes².**

Kuna järgnevas töös uuritakse võimalusel eraldi otseseid ja kaudseid välismaiseid otseinvesteeringuid, siis tutvustatakse järgmisena kaudse otseinvesteeringu kontseptsiooni. Kaudne välismaine otseinvestor omab otseinvesteeringut kaudselt. „*Kaudne omandiõigus on siis, kui otseomandis olev otseinvesteeringuettevõtte omab omakorda omakapitaliosalust teises välismaises otseinvesteeringuettevõttes, muutes seeläbi esimese otseinvesteeringuettevõtte otseinvestoriks teises otseinvesteeringuettevõttes*“ (OECD, 2008, p. 62). See tähendab, et kaudse välismaise otseinvesteeringuettevõtte investoriks on ettevõtte, mis on ise otseinvesteeringuettevõtte. Olenevalt sellest, kuidas tõlgendatakse, „mis on ise otseinvesteeringuettevõtte“, võivad tulemused erineda. Joonise 2.1. abil selgitatakse kolme alternatiivset tõlgendust:

² Siin on lahknevus võrreldes IMF-i definitsiooniga. Viimase kohaselt võib välismaine otseinvesteering olla ka ettevõttel, millele ei kuulu hääleõiguslikke aktsiaid: näiteks võlanõuded ja kohustused samasse gruppi kuuluvate välismaiste ettevõtete vastu eeldusel, et gruppi kontrollitakse Eestist.

- A. Järgides sõna-sõnalt OECD definitsiooni, tekib kaudne välismaine otseinvesteering, kui otseinvestorist ettevõttes kuulub vähemalt 10% hääleõigusest vahetult mitteresidendile. Kõik joonisel 2.1. olevad variandid kujutavad olukorda, kus Välismaa 2 investori hääleõigus Eesti otseinvestoris täidab seatud 10% kriteeriumi, mis tähendab, et kõik investeeringud Välismaale 3 (sihtriiki) on kaudsed välismaised otseinvesteeringud.



Joonis 2.1. Kaudse välismaise otseinvesteeringu ilmnenemise variandid.

- B. Samas käsiraamatus on määratletud lõpliku investeeriva riigi³ (*Ultimate Investing Country*) kontseptsioon (OECD, 2008, p. 243): „Lõplik investeeriv riik on geograafiline jaotus, mis näitab aruandvas riigis oleva otseinvesteeringu ülima kontrolliallika asukohta.“

Tulenevalt andmete kättesaadavusest ning riikide administratiivsest võimekusest on rakenduslikult kasutusel kaks lähenemist (Kothe, et al., 2020)⁴:

a) Esimene järgib kontrolliahelat. Joonisel 2.1. kujutatud variantidest on Välismaa 3 (sihtriiki) investeerinud Eesti (lähteriiki) ettevõtete üle kontroll: variant 1 puhul Välismaal 1, variant 2 puhul Eestil (investeerival ettevõttel endal) ja variant 3 puhul Eestil. Vastavalt sellele loetakse joonisel 2.1. kujutatud otseinvesteeringutest Välismaale 3 kaudseks välismaiseks otseinvesteeringuks vaid variant 1.

b) Teise lähenemise aluseks on proportsionaalne jaotus. Variantide 1 ja 2 puhul on lõplike investeerivate riikide seas mitteresidendid. See tähendab, et kaudsed välismaised otseinvesteeringud Välismaale 3 on variantides 1 ja 2.

Eestis on välismaiste otseinvesteeringuettevõtete jagamisel otsesteks ja kaudseteks kasutusel kontrolliahelal põhinev lähenemine (variant B.a eespool). See tähendab, et kaudseks välismaiseks otseinvesteeringuks on loetud ettevõtte, mille kontrolliahel lõppeb välismaal.

³ Paralleelselt on kasutusel mõiste lõplik investeeriv majandus (*Ultimate Investing Economy*), millel on sama sisu kui lõplikul investeerival riigil. Suundumus on eelistada mõistet lõplik investeeriv majandus.

⁴ Lähenemiste mitmekesisus jääb lubatuks ka järgmise maksebilansi käsiraamatu kehtivuse ajal (Kothe & Hurree-Gobin, 2020).

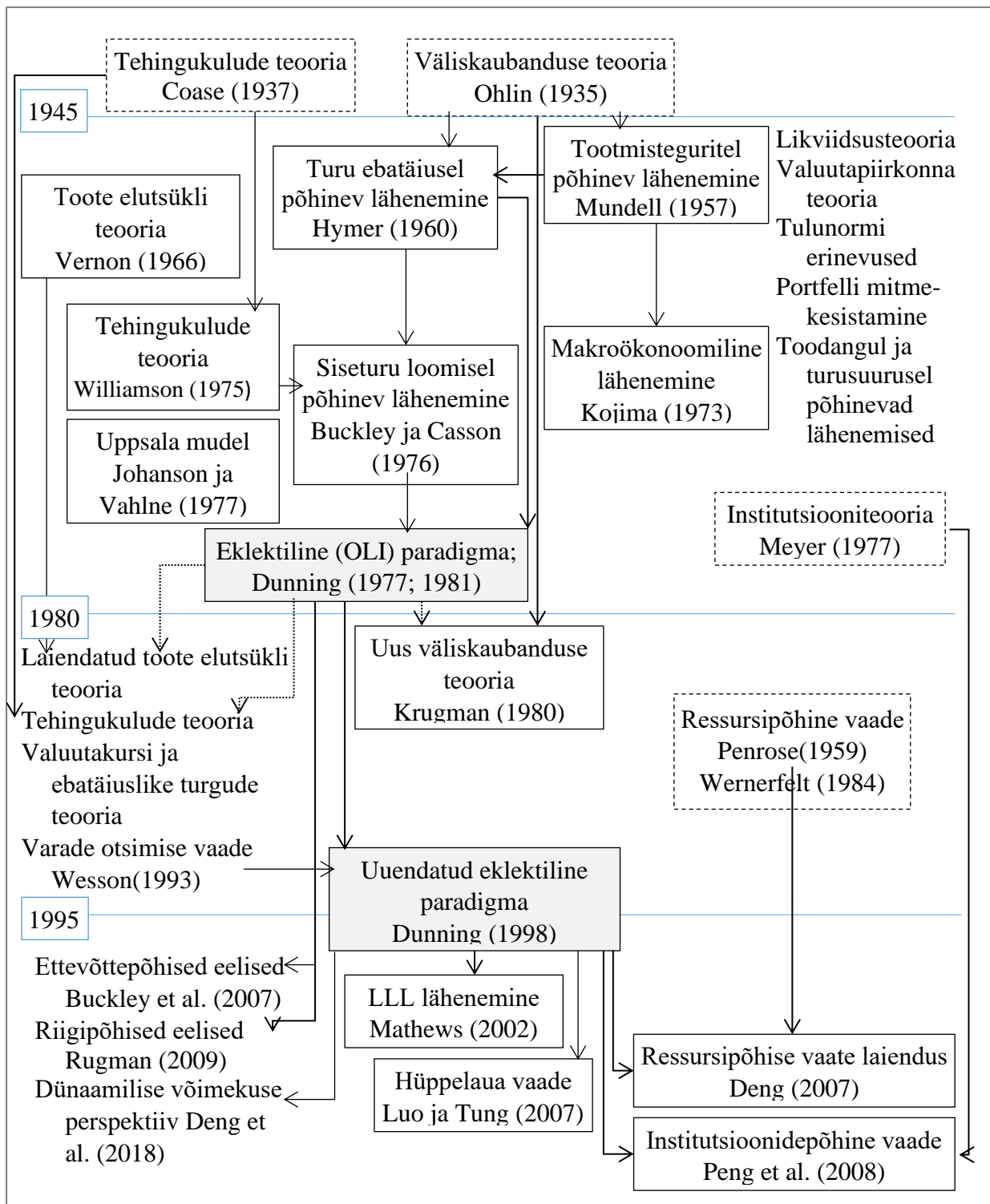
Otsesed välismaised otseinvesteeringud määratletakse välistusmeetodil ehk otsesteks välismaisteks otseinvesteeringuteks on need otseinvesteeringud, mis ei ole kaudsed.

2.2. Välismaise otseinvesteeringuid käsitlevate teooriate areng

Kirjandus välismaiste otseinvesteeringute tegurite kohta on väga ulatuslik. Selleks on välja arendatud erinevaid analüütilisi raamistikke, millest koondpildi loomisel võetakse aluseks temaatilised ülevaateartiklid (Knoerich, 2019; Lizondo, 1990; Paul & Feliciano-Cestero, 2020; Vintila, 2010; Gudowski & Piasecki, 2020). Välismaiste otseinvesteeringute selgitamiseks kasutatud mudelid jagunevad kõige üldisemalt kahte rühma:

1. **makrotasandi lähenemisviis**, mis toetub kaasaegsele rahvusvahelise kaubanduse teooriatele, mis selgitavad, kuidas kujundatakse rahvusvahelise tootmise asukoht.
2. **ettevõtte tasandi lähenemisviis**, mille puhul rakendatakse mikroökonomilisi teooriaid selgitamiseks, miks ja millised ettevõtted suurema tõenäosusega hakkavad välismaale investeerima. Need mudelid omakorda võib jagada kahte rühma:
 - a) Esimeste puhul keskendutakse ettevõtete endogeensetele (ettevõttesisestele) teguritele – näiteks juhtimiselased teadmised, tehnoloogilised võimekused, ettevõtte suurus, mis loovad sellele ettevõttele omandiõiguse eeliseid, mida saab siis välismaal ära kasutada (Hymer, 1976; Dunning, 1973).
 - b) Teisel juhul keskendutakse eksogeensetele (ettevõtte välistele) teguritele, mis mõjutavad ettevõtte välismaale investeerimise otsuseid – näiteks sihtturu suurus ja selle kasv, töajookulude tase, tehnoloogilise teabe olemasolu jne., mis kõik viitavad mõnele sihtriigi asukohaalasele (Vernon, 1966; Kojima, 1973; Helpman, 1984; Markusen, 1984; Carr, Markusen ja Maskus, 2001 ning Bergstrand ja Egger, 2007). Kuid lisaks on mõjutajateks ka tehingukulude (*transaction costs*) suurus ja turutõrked (*market imperfections*), mis sunnivad ettevõtteid kasutama oma vahetoodete valmistamiseks erinevaid välisturgusid (Buckley ja Casson, 1976, 1981). Siia rühma kuulub ka ülimalt ulatuslik kirjandus globaalsete väärtusahelate väljaarendamise loogika kohta (Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005, Gereffi 2018)

Joonis 2.2. annab ülevaate, kuidas erinevad välismaiseid otseinvesteeringuid selgitavad teooriad on alates 1950.aastatest kujunenud. Punktiirjoonega on ümbritsetud teooriad, mis on leidnud kasutust rahvusvahelistumise, sh otseinvesteeringute uurimisel, aga sündisid teiste nähtuste selgitamiseks.



Joonis 2.2. Otseinvesteeringuid selgitavate teooriate areng.

Allikad: (Knoerich, 2019, p. 54; Lizondo, 1990; Paul & Feliciano-Cestero, 2020; Vintila, 2010; Gudowski & Piasecki, 2020)

Ajaliselt võib välismaiseid otseinvesteeringuid selgitavate teooriate arengu jagada kolme perioodi (vt joonis 2.2): I periood (1945–1980) – ideede sünn ja erinevate teooriat vaheline konkurents, II periood (1980–1995) – selgituste koondumine eklektilise paradigma ümber, III periood (alates 1995) – kohanemine muutunud reaalsusega (globaalsete väärtusahelate kujunemine) ning eklektilise paradigmale lisaks täiendavate selgituste pakkumine.

Selgitavate teooriate areng läbi aja on seostatav muutustega välismaiste otseinvesteeringute olulisuses ning selle olemuses. Esimesel perioodil kuni 1980. aastate alguseni oli teema uus ja huvitav ning domineerisid arenenud tööstusriikidest tehtavad investeeringud, mille puhul oli rõhuasetus rohkem ettevõtete välistel teguritel. II perioodil suurenesid välisinvesteeringute vood maailmas plahvatuslikult, sest 1980. a. lõpus kaotati suures osas riikides ära piirangud välisinvesteeringute sissevoolule. Sellised arengud nõudsid uusi selgitusi, miks investeeritakse väljapoole kodumaad. Kolmandal perioodil on välisinvesteeringute maht jätkanud kasvu, kuid üha rohkem on see seotud globaalsete väärusahelate välja arendamisega. Üha olulisemaks muutuvad suurte hargmaiste ettevõtete otsused oma tegevuse paigutamisel üle kogu maailma. Samuti on uue tegurina kiiresti kasvanud ka välisinvesteeringud tärkavatest majandustest (Hiina, India, Brasiilia jne.). See nõuab samuti uusi selgitusi. Sellelt pinnalt on tekkinud rahvusvahelistumise hüppelaua (*spring-board*) teooria (Luo, Tung, 2007) ja LLL (*linkage, learning, leverage*) mudel (Mathews, 2002).

Makrotasandil on tärkavatest majandustest pärit välismaised otseinvesteeringud püütud seletada ka investeeringute arengutee (IDP) käsitlusega (Dunning ja Narula 1996; Narula, Dunning 2010). IDP kohaselt on tegemist etapiviisilise lähenemisega, mis väidab, et riigi arengutee loob järk-järgult tingimused välismaisteks otseinvesteeringuteks, st. madalamal arengutasemel olevad riigid võtavad esmalt vastu välismaiseid otseinvesteeringuid ja alles hiljem saavad neist ka välisinvestorid. IDP-d on testitud erinevate Kesk ja Ida Euroopa riikide puhul (Trąpczyński et al., 2019, Gorynia et al. 2019; Kalotay 2004; Andreff 2002; Svetličič ja Bellak 2001; Masca ja Vaidean 2010). Need on üldiselt kinnitanud, et välismaiste otseinvesteeringute aktiivsus sõltub suuresti investeeriva riigi arengutasemest. Siiski määravad lõpptulemuse ka mitmed muud tegurid, nagu majanduse sektoraalne struktuur (Andreff 2003; Svetličič ja Bellak 2001), siirdeprotsesside kiirus ja ELiga ühinemine (Kalotay 2004) ning ettevõtluskeskkonna kvaliteet (Balkarova 2010; Kayam 2009).

2.3. Välismaiste otseinvesteeringute põhjused ja kasud

Eelmises alapunktis välja toodud välismaiseid otseinvesteeringuid selgitavate teooriate puhul on kesksel kohal eklektiline paradigma (*eclectic paradigm*), mida on nimetatud ka OLI teooriaks, mis on lühend kolmest sõnast O- Ownership, L- Location, I-Internalisation). 1970. aastate lõpus arendas J. Dunning välja eklektilise paradigma, ühendades kolm välisinvesteeringu põhjust seletavat teooriat: tööstusorganisatsiooniteooria, siseturu loomise ehk internaliseerimise teooria ja asukohateooria (Dunning 1979). Eklektilisest paradigmat on kujunenud viimastel kümnenditel välisinvesteeringute tekkimist selgitav tunnustatuim teooria. OLI teooria kohaselt on kolm põhjuste gruppi, miks potentsiaalne investor valib otsese välisinvesteeringu.

O (Ownership)- Investoril peab olema sihtriigi turul oma konkurentidega võrreldes omandieelis (nt monopoolne toode, ainulaadne tehnoloogia, parem turu tundmine, parem turunduse tehnika jne) või tal peab olema võimalik sellistele eelistele oma võrgustiku kaudu ligi pääseda. (Dunning & Narula, 1995).

L (*Location*) - Investeeringu sihtriigil (või mingil konkreetsel piirkonnal) peab olema asukoha- või asendieelis, et välisinvestorit ligi meelitada. Asukohaeelised väljenduvad looduslikes (loodusressursside kättesaadavus ja turgu iseloomustavad tegurid), poliitilistes ja majanduslikes (tootmiskulud, transpordikulud ja vahetuskurss) ning poliitilistes tegurites (kaubandusbarjäärid, välismaistele ettevõtetele omandiõiguse andmine, fiskaalne korraldus ja soodustused investeeringutele).

I (*Internalisation*) - Investoril peab tekkima siseturu loomise efekt, mis suunab investori investeerima ning mitte sõlmima litsentsi- või frantsiisilepinguid (nt võib see tuleneda turgude ebatäiuslikkusest). (Dunning 1993)

Tulenevalt OLI mudelist liigitas J.Dunning (1998) välismaiste otseinvesteeringute motiivid järgmiselt:

Turuotsingutest ajendatud (*market seeking*) otseinvesteeringute taga võib olla ettevõtte soov kinnitada oma kohalolu turul, hoides ja arendades juba olemasolevaid kliendisuhteid; olla mingil turul enne teisi, mitte jääda kõrvale atraktiivsest turust, laiendada tegevust sihtriigi turu teenindamisega (Dunning, 1998).

Efektiivsuse suurendamisest ajendatud (*efficiency seeking*) otseinvesteeringuid tehakse eesmärgiga vähendada kulutusi tööjõule, kapitalile, materjalile, masinatele ja seadmetele, transpordile (Dunning, 1998). Sääraste investeeringute asukohavaliku kriteeriume iseloomustades pöörab Dunning, lisaks madalamale kulutasemele, tähelepanu sihtriigipoolsele toetusele töötajate koolitamisel ning abiteenuste osutamisel.

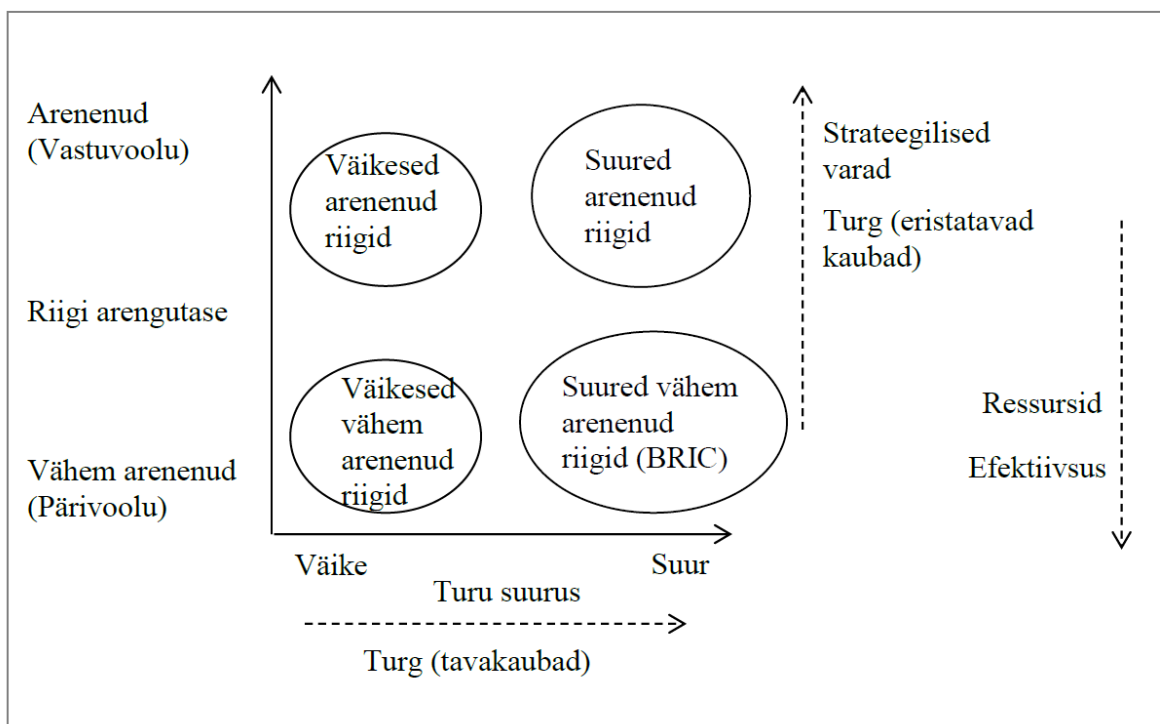
Ressursiotsingust ajendatud (*resource seeking*) otseinvesteeringud on suunatud parima hinna-kvaliteedi suhte ning kõige hõlpsamalt hõivatavate loodusvarade hankimisele välismaalt. Välismaise otseinvesteeringu asukohariigi valikul on esmatingimuseks vajaliku ressursi olemasolu. Olulisteks investeeringu asukohariigi valikutingimusteks on füüsiline ligipääs ressursile ning ressursi kasutamist võimaldav seadusandlus sihtriigis. (Dunning, 1998) Ressursiotsing eristus motiivina ajal, mil välismaale tegid otseinvesteeringuid praktiliselt vaid arenenud tööstusriigid. Mitmetes töödes on otseinvesteeringute selgitamisel ressursi- ja efektiivsuse otsingut käsitletud ka koos, ühe motiivina (Makino et al., 2002; Altzinger & Bellak, 1999).

Strateegiliste varade otsingust ajendatud (*strategic asset seeking*) otseinvesteeringud on Dunning'i (1998: 53) järgi suunatud „teadmistepõhise vara ja ettevõtte omandieelist kaitsvate või suurendavate turgude omandamisele“ ning need on võrreldavad ressursiotsingutega XX sajandil. Algselt eklektilise paradigma raames välja pakutud mõiste on leidnud laiemat kasutust ning täpsustamist. Strateegiliste varade soetusena käsitletakse otseinvesteeringut, mille eesmärgiks on tagada investorile õigus jaotuskanalile, kaubamärgile, juhtimise- ja organisatsiooniga seotud oskusteabele (Gammeltoft, Filatotchev, & Hobdari, 2012). Strateegiliste varade otsimist nähakse peamise selgitusena arenevate riikide ettevõtete otseinvesteeringutele arenenud riikidesse (Kedia, Gaffney, & Clampit, 2012). Kui arenenud riikide otseinvestorid kasutavad omandieelist otseinvesteeringu tegemiseks, siis arenevate

riikide ettevõtted saavad omandieelise (strateegilise) otseinvesteeringu tegemisega (Kedia et al., 2012). Kedia *et al.* (2012) pakkusid välja, et reeglina ostetakse strateegiliste varade soetamise eesmärgil partnerlust võimaldavas mahus osalus arenenud riigi ettevõttes. Erandiks on tarbijate ja turuga seotud oskusteabe hankimine – pigem ostetakse täielikult ära samal arengutasemel oleva riigi ettevõtte.

Makino *et al.* (2002) näitasid **motiivide seost riigi arengutaseme ja turu suurusega** (vt joonis 2.3.):

- a) ressursi- ja efektiivsuse otsingust ajendatud otseinvestorid investeerivad pigem lähteriigist vähem arenenud sihtriikidesse ning sihtriigi turu suurus pole oluline;
- b) turuotsingul otseinvestorid eelistavad tavakaupade müügiks arengutasemest sõltumata suure turuga sihtriiki ning eristatavate kaupade puhul kõrgema arengutasemega sihtriiki;
- c) strateegiliste varade otsingul tehakse otseinvesteering tõenäolisemalt kõrgema arengutasemega sihtriiki.



Joonis 2.3. Riigi arengutase ja suurus ning otseinvesteeringute tegemise motiivid.

Allikas: Makino et al., 2002: 408; autori muudatustega

Järgmiseks käsitletakse **otsese ja kaudse välismaise otseinvestori mõõdet** motiivide kontekstis. Otsese ja kaudse otseinvestori eristamine on õigustatud vaid juhul, kui on alust eeldada, et see mõõde mõjutab nende valikuid otseinvestorina. Näiteks Eestis tegutsevate välisinvesteeringutega ettevõtete seas 2019. aastal läbiviidud uuringuga tuli välja, et Eestist välismaale tehtavaid investeeringuid puudutavates otsustes on Eestis asuvatel välisinvestorite tütarettevõtetel kõige vähem autonoomiat (Varblane et al., 2020). Eelnevast saab järeldada, et

kaudsetest välismaistest otseinvestoritest Eesti ettevõtted tegutsevad emaettevõtete käepikendustena ning, toetudes emaettevõtete kompetentsile (omandieelistele), viivad ellu nende plaane.

Kaudset ja otsest välismaist otseinvesteeringut eristavate motiivide uuringute tulemused on riigiti vastakad. Austriast Kesk- ja Ida-Euroopa riikidesse tehtud otseinvesteeringute uuringus jõuti järeldusele, et kaudsed välismaised otseinvestorid kaldusid kasutama Austriat hüppelauana, tehes Austria kaudu otseinvesteeringuid Kesk- ja Ida-Euroopa riikidesse, peamiselt eesmärgiga suurendada turgu; otseste välismaiste otseinvestorite motiiviks oli efektiivsus (Altzinger & Bellak, 1999). Eestis läbi viidud uuring andis tulemuseks, et motiivide osas praktiliselt puudus erinevus otseste ja kaudsete välismaiste otseinvestorite vahel — mõlemal juhul oli tähtsaimaks välismaise otseinvesteeringu tegemise põhjuseks turuotsing (Varblane et al., 2001). Erinevate tulemuste taga on tõenäoliselt erinevus uuringud läbi viinud riikide kulutasemetes. Kui Austrias oli analüüsitud perioodil sihtriikidega võrreldes kõrgem kulutase, siis Eesti välismaised otseinvesteeringud olid valdavalt Eestiga sarnase kulutasemega riikides.

Ettevõttega seotud võimekused. Et ettevõttel oleks võimalik saada ja jääda välismaiseks otseinvestoriks, peab tal olema suutlikkus konkureerida kohalike ettevõtetega ning välisurul püsima jääda. Suutlikkust on käsitletud eklektilise paradigma kontekstis eelisena (Dunning, 1980). Omandieelisena on vaadeldavad välisurule mineva ettevõtte poolt pakutavad finantsilised vahendid, teadmised, intellektuaalne omand; asukohaelised on välismaal oleva ettevõtte pakutavad ressursid, kaubandusbarjääridest möödapääsemine, turu laiendamine, müügiärgsete teenuste tagamine; siseturu loomise efektiks on tarnepidevuse tagamine, tehingukulude vähendamine, esindatuse kindlustamine (Dunning, 1980).

Välismaale investeerimise kasud ettevõttele ja tema asukohariigile laiemalt. Ettevõtete poolt tehtud välisinvesteeringud avaldavad mõju nende ettevõtete kodumaale. Seda on uuritud väga erinevates vaatenurkadest ja püütud välja tuua erinevaid kanaleid, mille kaudu välismaale investeerimise käigus toimuvad positiivsed või ka negatiivsed siirde kodumaale. Kõige esimene tasand on puhtalt emotsionaalne. Investeeriva ettevõtte kodumaa elanikud tunnevad uhkust selle üle, kui nende ettevõtte on rahvusvaheliselt edukas, kuulub mingites edetabelites tippu. Selles võtmes on Eesti puhul rahvusliku uhkuse toetajateks näiteks tehnoloogiaettevõtetest üksisarvikud (Wise) või kümnetes riikides oma teenust pakkuv Bolt või Läänemerele domineeriv Tallink.

Kuid milline on nende ettevõtete investeeringutest tulenev kasu neile ettevõtetele endile ja päritoluriigi majandusele laiemalt. Lääne Euroopa kõrge tulutasemega riikides on väga palju uuritud küsimusi, kas välisinvesteeringutega kaasneb tootmise ümberpaigutamine ja kodumaiste tehaste sulgemine ning töökohtade kadu. Küsimus on keeruline ja selle alane empiiriline uurimistöö annab vastakaid tulemusi.

Kuidas mõjutab välismaale investeerimine investeerimisfirmade tegevust kodumaal? Esiteks mõjutab see nende ettevõtete kodumaise majandustegevuse suurust (ulatust). **Kodumaine tööhõive ja kodumaine tootmine või teenuste pakkumine võib suurenedada või kahaneda olenevalt sellest, kas välismaine tegevus täiendab või asendab kodumaist tegevust.**

Teiseks mõjutab see viisi, kuidas ettevõtte oma tegevusi kodumaal läbi viib. **Kodumaiste tegevuste teadmus- või kapitalimahukus võib tõusta või väheneda sõltuvalt**

- a) erinevate läbiviidud tegevuste suhtelisest tegurimahukusest (kas tegemist on lihtsa või keerulise töömahuka või hoopis kapitalimahuka tegevusega)
- b) kodumaa ja sihtriigi tootmistegurite proportsioonide erinevusest (milliseid tootmistegureid on antud riigis suhteliselt rohkem saadaval).

Kodumaine tootlikkus võib tõusta või langeda, olenevalt sellest, kas ettevõtte poolt välismaal tehtavad tegevused tugevdavad või nõrgendavad koduseid tegevusi. Hilisemad uuringud on välja toonud, et näiteks Itaalias pigem nad suurendavad kodumaiste tegevuste tootlikkust, (13,8 protsenti kolme aasta pärast) samuti ilmnes pikaajaline positiivne mõju tööhõivele ja lisandväärtuse kasvule (Navaretti, 2004). See on kooskõlas vertikaalse investeeringu teooriaga. Välisinvesteeringu tulemusena toimub tootmistegure geograafiline ümberpaigutumine ja kodumaal keskendutakse suurema oskus- ja tehnoloogiamahukusega ülesannetele. See võib kaasa tuua tõusu tootlikkuses ja lisandväärtuses. Analoožilise uuringu puhul Prantsusmaa andmetel selgus, et pärast välisinvesteeringut kasvavad nii toodang (26,4 protsenti kolme aasta pärast) kui ka tööhõive, kuid see ei mõjutanud tootlikkust (Navaretti, Castellani, 2010). Autorite arvetes on selle põhjuseks asjaolu, et Prantsusmaa välismaised otseinvesteeringud vähem arenenud (madalamate tööjõukuludega) riikidesse näivad olevat harvem vertikaalset tüüpi. Kuid horisontaalset tüüpi investeeringud on just suunatud mastaabiefektile, mahu kasvule ja tootlikkuse kasv võib kaasneda pikemas vaates.

Välismaiste otseinvesteeringute teooriad ei anna ühest vastust mõjude kohta investori kodumaal. Nii horisontaalse kui ka vertikaalse välisinvesteeringute mudeli korral on oluline, mitu mõjukanalit töötab. Need kanalid on seotud kolme erineva valdkonnaga: a) tooteturg; b) teguriturg; c) tehnoloogia ja teadmussiire.

Tooteturg. Kuidas välismaale investeerimine mõjutab konkurentsivõimet ja sellest tulenevalt toodangu mahtu ja turuosa? Vertikaalsete välismaiste otseinvesteeringute puhul peaks lühiajaline mõju kodutoodangule olema negatiivne. Kuna osa algselt kodus tehtust viiakse välismaale. Kuid pikemas vaates võib see mõju saada ettevõtetele positiivseks, vähendades tootmiskulusid, suurendades konkurentsivõimet, aidates võita turuosa ja laiendades ka kodutoodangut. Kuid siin on ka võimalikud probleemid. Kui ka teised konkureerivad ettevõtted teevad sama - viivad oma tegevuse üle ja uued odavad asukohad muutuvad välismaalastele kättesaadavaks, siis ei pruugi investori jaoks integreeritud tootmine koduriigis olla enam sugugi nii elujõuline valik. Mis puutub horisontaalseid välisinvesteeringuid, siis selle puhul võimalikud ekspordivood asendatakse kohaliku toodanguga välismaal. Järelikult kodutoodang väheneb. Kuid see mõju võib olla vastupidine, kui sidusettevõtte kasutab sisendeid või muid täiendavaid tooteid kodumaal asuvatest tehastest. Samuti nõudlus peakorterite teenustele kodumaal võib välismaise tegevuse laienemisega tõusta.

Teguriturgude osas on tähelepanu peamiselt pööratud tööturule. Täpsemalt on uuritud mõju üldisele tööjõunõudlusele, töötajate võimekuste arendamisele ja tegurihindadele. Välismaiste otseinvesteeringute mõju koduriigi tööhõivele on kokku võetav järgmiselt. 1) Tootmiskõik, mis tekivad kui välismaise tootmise korral investeeringu sihtriigis emettevõtte asendab enda ekspordi sellesse riiki kohapeal tootmisega või import investeeringu sihtriigist hakkab tõrjuma välja tootmist investori kodumaal 2) Ekspordi loovad efektid tekivad, kui välismaised

tütarettevõtted ostavad tooret, materjale, seadmed, muid komponente investori kodumaalt ja see võib aidata seal kaasa uute töökohtade loomisele. 3) Koduse tööhõive mõju. Tootmine välismaal võib samuti kaasa tuua tööjõu nõudluse kasvu juhtimises, uurimis- ja arendustegevuses, turunduses ja muudes juhtimisfunktsioonides investori kodumaal. 4) Ettevõtete tööhõive mõju toetamine. Need sünnivad kodumaal kui sealsed erinevad firmad saavad täiendavat tööd pakkudes välismaale investeerinud firmale kasvavate vajaduste katteks tugiteenuseid, nagu näiteks nagu raamatupidamine, pangandus, IT teenused, nõustamine,

Üldine tööjõunõudlus tuleneb toodangu nõudlusest. Kui toodang suureneb, on sellel positiivne mõju kodusele tööhõivele nii vertikaalse kui ka horisontaalse OVI puhul. Kuid investeeringud välismaale võivad muuta ka vajalike tootmistegurite koosseisu ja eelkõige muuta vajaliku tööjõu oskuste taset. Vertikaalsed välismaised otseinvesteeringud võivad vähendada nõudlust lihttööjõu järele koduses majanduses ja suurendada nõudlust kvalifitseeritud tööjõule. Need muutused tootmistegurite nõudluses peaksid mõjutama ka tootmistegurite hindu. Seega võivad välismaale investeeringud tuua kaasa oskustööjõu palga kasvu investori kodumaal. Horisontaalsete otseinvesteeringute mõju on vähem selge ja teooria ei anna selget teavet milliseid muutusi võiks oodata.

Viimane probleem on **tehnoloogiasiire**. Nii horisontaalne kui vertikaalne välisinvesteering võib kaasa tuua tehnoloogiasiirde kodumaistesse tehastesse, eriti kui rahvusvahelised ettevõtted (edaspidi hargmaised ettevõtted) paigutavad oma tehased teadusmahukatesse piirkondadesse (Cantwell, 1995).

Kokkuvõttes toob senine teaduskirjandus välja mitu kanalit, mille kaudu välismaistel välisinvesteeringutel võib olla positiivne või negatiivne mõju emaaettevõtte tulemuslikkusele, kuid nende netomõju pole võimalik lihtsalt ennustada ja see taandub empiiriliseks küsimuseks.

Oluline on vahet teha investeeringutel odava tööjõuga riikidesse ja kõrge sissetulekuga arenenud tööstusriikidesse. See eristamine on oluline kahel olulisel põhjusel. Esiteks on riikide poliitikakujundajatel pideva poliitiline mure, et investeeringud odavama tööjõuga riikidesse võivad tõrjuda tootmist, vähendada tööhõivet ja sellega kiirendada deindustrialiseerimise protsessi. Teiseks on tähtis see, et erinevad investeeringute sihtpiirkonnad peegeldavad erinevaid investeerimismotiive. Investeeringud odava tööjõuga riikide suunas peegeldavad üldiselt eesmärki hoida kokku tööjõukuludelt ja need on vertikaalset tüüpi investeeringud, mis on suunatud tootmise paigutamisele üle mitme riigi. Investeeringud arenenud tööstusriikidesse on tavaliselt turgu otsivad ja seetõttu horisontaalset tüüpi, mis tähendab osalist või täielikku tootmisetappide dubleerimist nii kodu- kui välismaal.

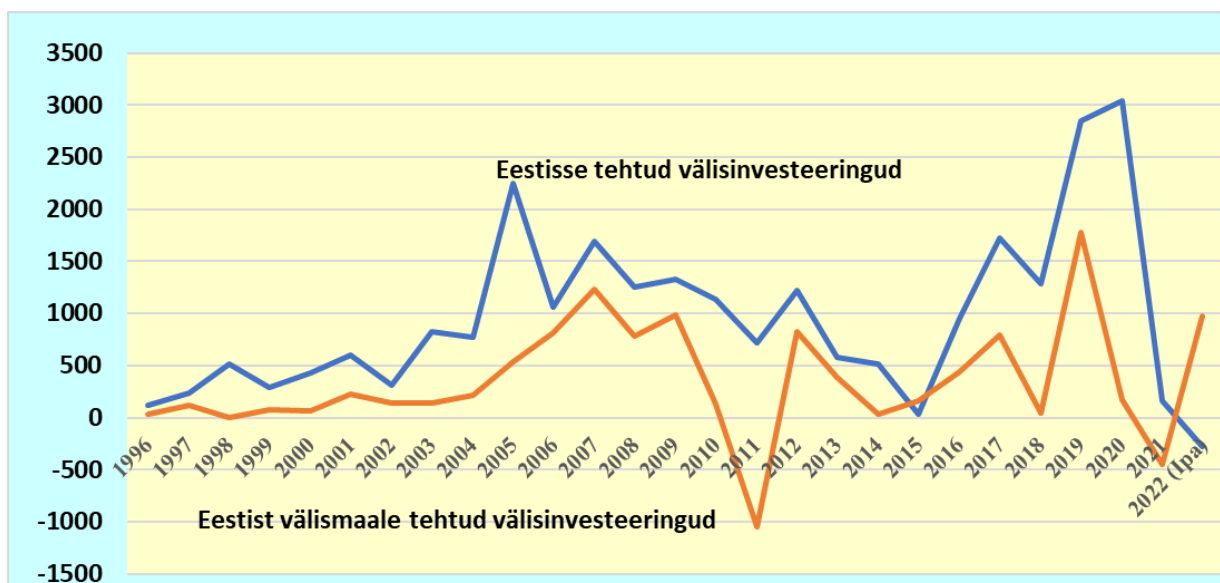
Need erinevat tüüpi investeeringud avaldavad ka eeldatavalt erinevat mõju kodusele tegevusele. Vertikaalne investeering põhjustab sisuliselt muutuse selles, missuguseid tootmistegureid kasutatakse ja toimub nihe paremaid oskusi nõudvate tegevuste suunas. Horisontaalsed investeeringud mõjutavad kodumaist tootlikkust toodangu mahu ja tööhõive mastaabiefekti kaudu. Need järeldused viitavad sellele, et **välisinvesteeringud on sageli strateegiline samm koduste tegevuste tugevdamiseks**. Selles perspektiivis on tegevused, mis on suunatud välismaale tehtavate investeeringute pärssimisele ja välismaal paiknevate töökohtade loomise piiramisele, lühinägelikud ja neil on oht kodust majandust pigem nõrgendada kui tugevdada.

3. EESTI VÄLISMAISTE OTSEINVESTEERINGUTE STATISTILINE ANALÜÜS

Järgnevas peatükis viiakse läbi Eesti välismaiste otseinvesteeringute mitmekülgne statistiline analüüs. Esimeses alapunktis antakse üldine ülevaade Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutest rahvusvahelises võrdluses. Teises alapunktis uuritakse Eesti välisinvesteeringuid sihtriikide ja tegevusalade lõikes. Kolmandas alapunktis toimub analüüsi vaatenurga süvendamine ja eristatakse otseseid ja kaudseid Eesti välisinvesteeringuid. Senistes käsitlustes ei ole sellist eristust tehtud, peamiselt vastavale andmestikule juurdepääsu puudumise tõttu. Kuid selline analüüs võimaldab aru saada, missuguste Eestist tehtud välisinvesteeringute puhul lõpliku kontrolli omaja hoopis välismaal. Neljandas alapunktis toimub Eestist välismaale otseinvesteeringuid teinud ettevõtete analüüs, mis annab teavet investorite arvu, suuruse, tüürettevõtete ja nende majandusnäitajate kohta nii palju, kui seda võimaldavad meie andmeallikad ja lubab andmekaitse.

3.1. Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute ülevaade ja rahvusvaheline võrdlus

Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute üldise analüüsi alustuseks on koostatud joonis 3.1, millel on kirjeldatud nii välismaalt Eestisse kui ka Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute vooge perioodil 1996. aastast kuni 2022.a esimese poolaasta lõpuni. See annab võimaluse välja tuua mõned põhisuundumused Eestist välismaale investeerimisel, kuid võrdleb seda ka välisinvesteeringute sissevooluga. Eesti avas enda majanduse välisinvesteeringutele kohe pärast iseseisvuse taastamist ja juba 1990. aastate keskpaigast alates on olnud edukas välisinvesteeringute kaasamine oma majandusse. Eesti ettevõtted hakkasid välisturgudele sisenema ja suuremaid otseseid välisinvesteeringuid teistesse riikidesse tegema küllaltki vara – juba 1990. a. teisel poolel. Põhiliselt oli tegemist meie pankade investeeringutega Läti ja Leetu, kuid ka mitmete töötleva tööstuse ettevõtete investeeringutega Venemaale ja Ukrainasse.

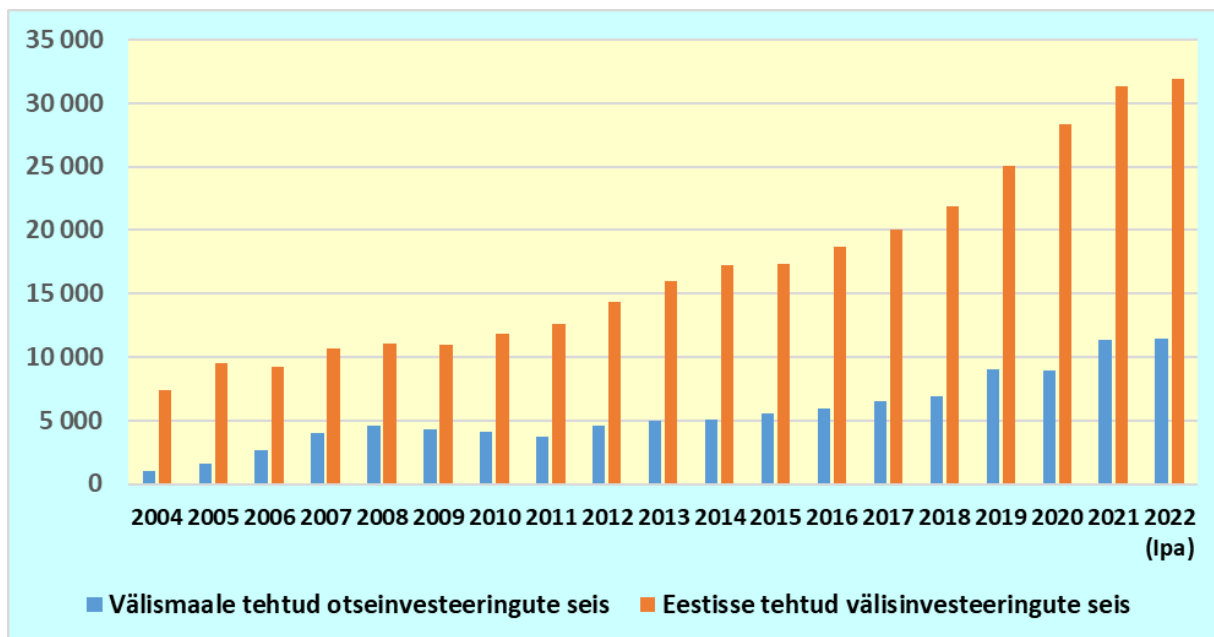


Joonis 3.1. Otseste välisinvesteeringute Eestisse sissevool ja väljavool Eestist 1996–2022 (esimene poolaasta, miljonites eurodes, Eesti Panga andmetel).

Esimene suurem investeeringute väljavoolu tipp oli 1997. aastal, mil välismaale tehti 122 miljoni euro väärtuses otseinvesteeringuid. Kuid aasta hiljem algas nn. Vene kriis, mille käigus rubla devalveeriti ja see tõi kaasa välisinvesteeringute väljavoolu vähenemise. Vene kriisi tõttu tagastati suures mahus Eesti ettevõtetele laenud, mis olid antud välisriigis asuvatele tütarettevõtetele. Seetõttu 1998. otseinvesteeringute väljavool oli vaid 5 miljonit eurot. Majandusliku kliima paranemisega Eestis 1999. aasta teisel poolel hakkas uuesti suurenema ka otseste välisinvesteeringute väljavool. Suur välisinvesteeringute väljavool toimus 2001. aastal, kui Hansapank omandas Leedu suuruselt teise panga *Taughtomasis Bankas*'e (mis oli Leedu Hoiupank, millel oli ca 400 esindust üle kogu riigi). Järgnevatele aastatel 2004-2008 toimus väga tugev välismaale investeerimise etapp, mis hõlmas peamiselt kinnisvara-, ehitus- ja kaubandussektorit ning oli peamiselt suunatud Läti ja Leetu.

Majanduskriisi tulemusena välisinvesteeringute väljavool Eestist aeglustus ja peatus 2009. aasta lõpus. Uus tõus Eestist välismaale investeerimisel algas 2012. aastal. See oli seotud ühelt poolt töötleva tööstuse sooviga viia osa tootmist välja odavamatesse riikidesse (nt Toom Tekstiil), naabrite turule (nt AS TBT betoonitehas Riia lähistel) või kaugematesse regioonidesse (nt Krimelte tegevus Ladina Ameerikas) või osta Soomest endale tootmisettevõtte koos kohaliku võrgustiku, teadmuse ja kuvandiga, mis aitab seal tegutseda (nt AS TBT). Teine rühm investeeringuid on olnud erinevate teenuste pakkujate omandamine (nt. Nortali poolt Soomes ostetud CCC Corporation OY tarkvara ettevõtte).

Järgmise sammuna käsitletakse Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute seisu ehk kui palju on mingil ajahetkel neid investeeringuid kumulatiivselt tehtud, võttes arvesse igal aastal tehtud muutusi aktsiakapitalis, reinvesteeringuid, laenude jäägi muutusi (joonis 3.2.).

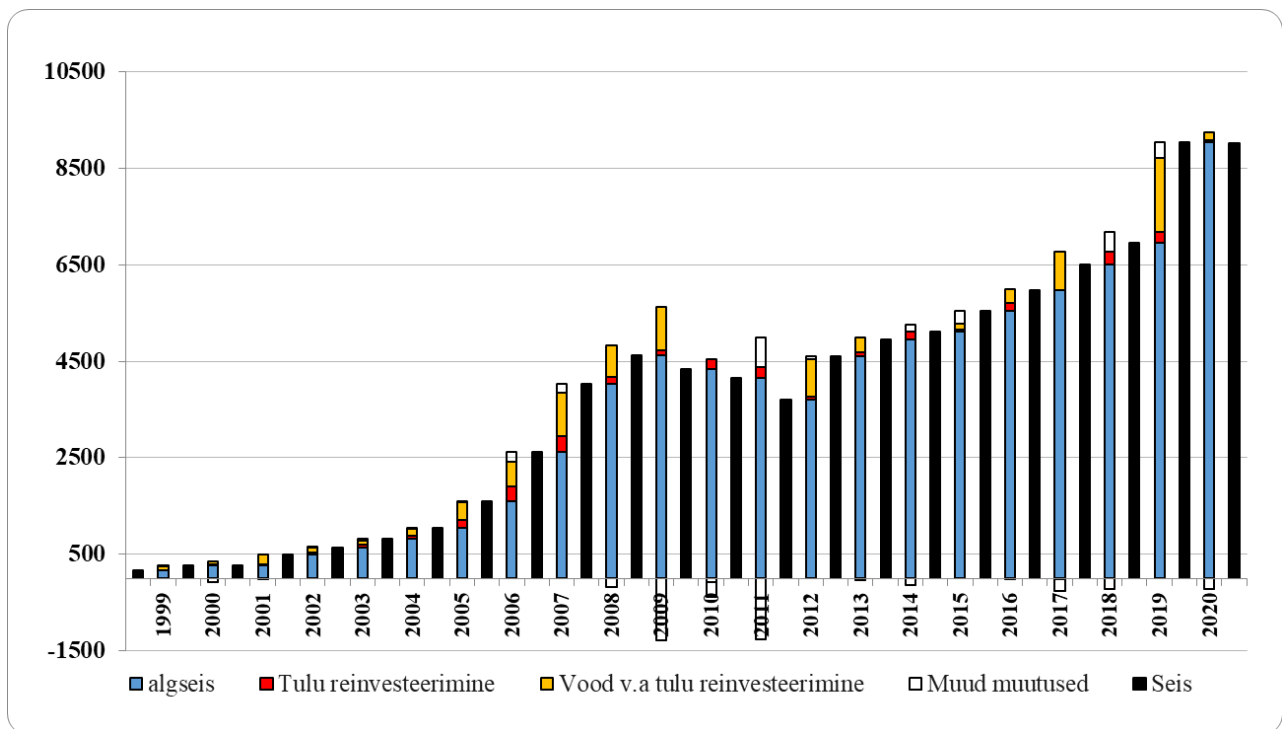


Joonis 3.2. Otseste välisinvesteeringute seis Eestis 2004-2022.a. juuni lõpu seisuga. (miljonites eurodes, Eesti Panga andmetel).

Kokku oli 2022. aasta 30.juuni seisuga Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringuid kogumahas 11,4 miljardit eurot, samas Eestisse tehtud välisinvesteeringute kogumaht oli 32,8 miljardit eurot (vt joonis 3.2.). Teisisõnu, Eestist välismaale tehtud ja Eestisse sisse tulnud välisinvesteeringute mahtude suhe oli 2022 a. juuni lõpus 35%. See on aja jooksul kasvanud. Näiteks 2000. aasta lõpus moodustasid Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringud ainult 10% riiki sisse tehtud välisinvesteeringutest ehk praeguseks on Eestist välja tehtud investeeringute suhteline maht võrreldes riiki saabunud investeeringutega kasvanud 25 protsendipunkti. See näitab meie ettevõtlussektori jätkuvat rahvusvahelistumist, mille käigus lisaks eksportimisele hakatakse üha enam kasutama ka otseinvesteeringuid kui turule sisenemise meetodit.

Joonis 3.3. võimaldab täpsemalt aru saada, missuguste tegurite arvel on igal aastal Eesti välisinvesteeringute seis muutunud. Iga aasta puhul on joonisel kaks tulpa. Vasakpoolne näitab investeeringute algseisu antud aastal ja seda kujundavate koostisosade (tulu reinvesteering, vood, mis ei ole tulude reinvesteering ja muud muutused) kasvu või kahanemist antud aastal.

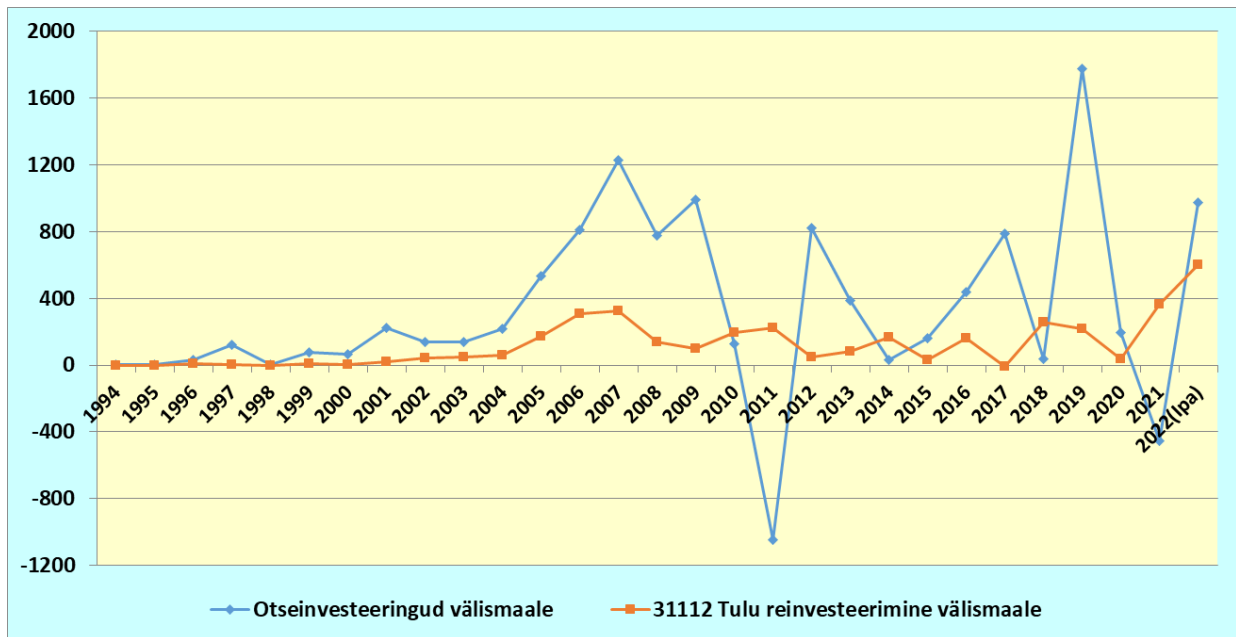
Aastatel 1998–2001 kasvasid Eestist tehtud välismaised otseinvesteeringud aeglaselt ning seda täiendavate kapitalivoogude abil, muud muutused vähendasid seisu. Aastatel 2002–2007 toimus kiire kasv, millesse panustasid nii otsused tulu reinvesteering, täiendava kapitalivood kui muud muutused. Aastatel 2008–2010 vähenes Eestist tehtud välismaiste otseinvesteeringute seis muude muutuste vormis. Muude muutuste põhjuseks oli tõenäoliselt majanduskriisiga seotud nõuete mahakandmine.



Joonis 3.3. Eestist tehtud välismaiste otseinvesteeringute vood, muud muutused ja seis aastatel 1998–2020, miljon eurot Allikas: (Eesti Pank, 2021a; 2021b; 2021); autori arvutused.

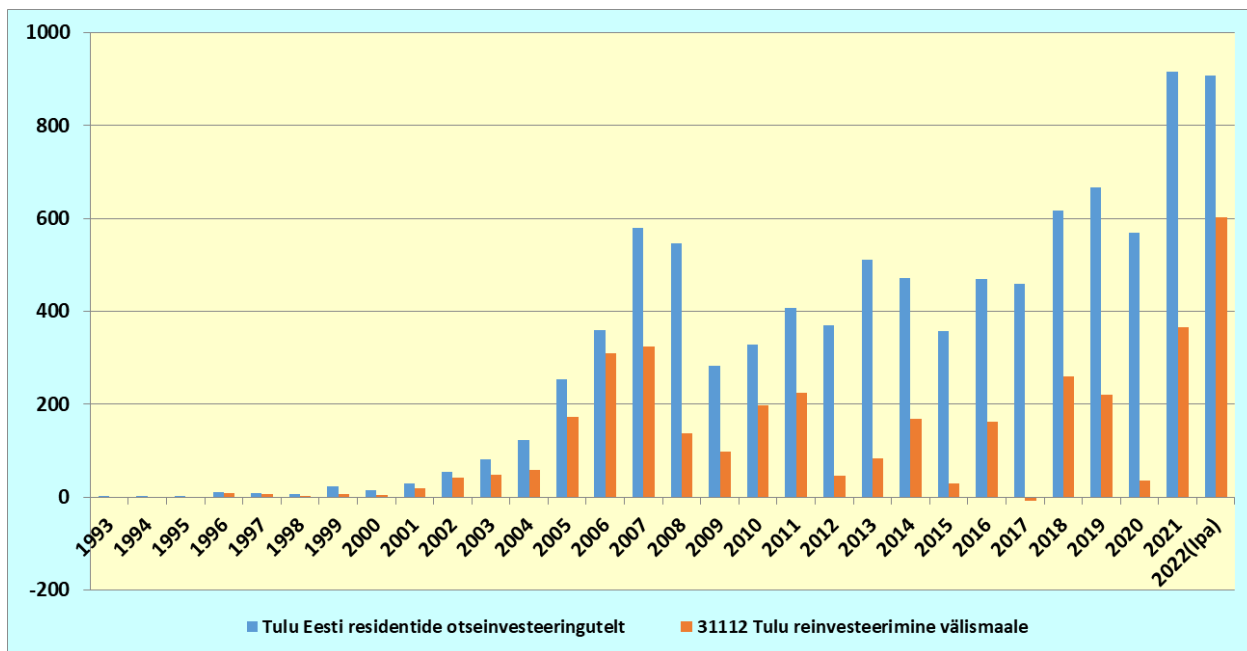
Kriisiaastatel, 2008–2009, oli näha täiendavat kapitali voolu. 2010. aastal see lõppes, ehk sama palju kui ühed investorid oma investeeringutesse lisasid, võtsid teised enda omadest välja. 2011. aasta oli erandlik, sest Eestist tehtud välismaiste otseinvesteeringute seis vähenes pangandussektoris toimunud ümberkorraldustega seotud kapitalivoogude tõttu. Selle taga oli Swedbanki otsus reorganiseerida kogu Baltikumi organisatsioon ja selle tulemusena enam Läti ja Leedu Swedbanki allüksused ei kajastunud Eesti välisinvesteeringutena. Samas on näha positiivseid muid muutusi, mis võib viidata, et kõik kriisiajal maha kantud nõuded siiski ei olnud lootusetud või et realiseeritud välismaiste otseinvesteeringute (negatiivne kapitalivoog) tehinguhind ületas nende väärtust rahvusvahelises investeerimispositsioonis. Aastatel 2012–2018 toimus stabiilne, aga 2002–2007 aastatega võrreldes rahulik, kasv – tulu reinvesteeringimine ja kapitali vood ei jõudnud kriisieelsele tasemele.

Joonisel 3.4. vaadeldakse põhjalikumalt Eestist välismaale tehtud investeeringutelt teenitud tulu reinvesteeringutest sihtriiki. See näitab ühelt poolt ettevõtte pühendumist sihtriigis oma äri edendada ja teiselt poolt ka sihtriiki tehtud investeeringu tulusust, mis üldse võimaldab reinvesteeringutest teenitud tulu reinvesteeringutest oli juba küllalt oluline roll majanduse kiire kasvu aastatel 2005–2007, millal aastakeskmised reinvesteeringute mahud ületasid 300 miljonit eurot. Majanduskriis 2008. a. tõi kaasa Läti ja Leedu majanduse jahtumise ja vähenes järsult ka Eesti ettevõtete poolt tehtud välisinvesteeringutelt tehtavate reinvesteeringute tähtsus. Pärast majanduskriisi püsis reinvesteeringute maht üsna stabiilsena ja ületas 2007. a. taseme alles 2021. aastal.



Joonis 3.4. Eestist välisriikidesse tehtud investeeringute vood ja tulu reinvesteeringud välismaale aastatel 1994–2022 (miljonites eurodes, Eesti Panga andmetel).

Reinvesteerida saab vaid siis, kui investeering on tulutoov. Järgneval joonisel 3.5. tuuakse koos välja nii teenitud tulu kui ka sellest tehtud reinvesteeringud. Enne 2008.aasta majanduskriisi tulu investeeringutelt kasvas tormiliselt jõudes ligi 600 miljoni euroni 2007.a. Pärast kriisi 2009. aastal teenisid Eestist väljapoole tehtud investeeringuid alla 300 miljoni euro tulu ehk tulukus kasvas kaks korda. Viimase COVID kriisi eelseks 2019. aastaks oli see summa enam kui kahekordistunud (667 miljonit eurot) ja stabiliseerus järgmisel aastal. Uus hüpe tulude mahus toimus 2021.aastal, kui see ulatus juba ligi miljardi euroni. Tulude kasvuga on kaasnenud ka reinvesteeringute kasv välismaale. Kuid küllalt suur osa välismaal teenitud tulu on kasutatud ka oma koduste ettevõtete arendamiseks. Muutunud on ka tulu teenimise valdkonnad. Kui 2009. majanduskriisini teeniti kõige enam tulu finantsvahenduse valdkonnas ja tegemist oli peamiselt Swedbank'i poolt Lätis ja Leedus teenitud tuluga, siis praegu on tulu teenimine jaotunud ühtlasemalt üle tegevusalade. Kuid pärast Luminori investeeringuid teistesse Balti maadesse on finantssektori roll jälle kasvamas.



Joonis 3.5. Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringutelt saadud tulu ja selle reinvesteeringu välismaale 1993–2020 (miljonites eurodes, Eesti Panga andmetel).

Pärast üldise ülevaate andmist Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute voogude ja seisu kohta antakse võrdlev hinnang Eestile kui välisinvesteeringute tegijale. Selleks võrreldakse Eestist välismaale tehtud välisinvesteeringute mahtu nii mitmete Skandinaavia ja Lääne Euroopa kui ka Kesk- Ida Euroopa riikidega. Kuna riigid on erineva suurusega nii majanduse mahu kui ka elanikkonna mõttes, siis on mõistlik kasutada suhtarve. Seetõttu kasutatakse võrdluseks kahte näitajat – välismaale tehtud otseinvesteeringute seis ühe elaniku kohta ja selle osakaal sisemajanduse kogutoodangust.

Tabelis 3.1. on toodud välismaiste otseinvesteeringute seis Eestis ja 13 võrdlusriigis neljal ajahetkel 2000 kuni 2020 mõõdetuna USA dollarites ühe elaniku kohta. Lisaks on ka välja arvatatud muutus kordades 2020 aastal võrrelduna 2000. aastaga. Tabelist näeme, et Eestil oli 2020 a. vastav näitaja 8368 USD, mis oli kõrgeim Kesk- ja Ida Euroopa riikide hulgas. Meile järgnevad Tsehhi, Sloveenia ja Ungari. Leedu ja Läti välisinvesteeringud elaniku kohta on Eesti omast 4 ja 5 korda väiksemad. Võrreldes Skandinaavia riikidega, on Eesti seis otseste investeeringute väljavoolu kogumahult inimese kohta märkimisväärselt nõrgem. 2020. aasta lõpu seisuga oli Eestist tehtud otseinvesteeringuid välismaale võrreldes Rootsiiga viis ja Soomega kolm ja pool korda vähem. Praeguseks on Eesti on välismaale tehtud investeeringute seisuga elaniku kohta enam vähem samal tasemel nagu Soome 2000.aastate alguses. Ka see vihjab Eesti ettevõtluse jõudmisele tasemele, kus ollakse juba huvitatud ja võimelised ka investeeringutega sisenema välisturgudele. Teiselt poolt annab see ka signaale, et Eestis on kulutase hakanud tõusma ja muutub mõttekaks osa töömahukast tootmisest viia mujale. Tabel 3.1 tervikuna viitab erinevuste kahanemisele, sest 2020. a. võrreldes 2000.aastaga on Kesk- ja Ida Euroopa riikides toimunud väga kiire välismaiste otseinvesteeringute mahu kasvu elaniku kohta.

Tabel 3.1. Välismaiste otseinvesteeringute seis ühe elaniku kohta 2000-2020 (USD)

	2000	2010	2015	2020	Muutus kordades 2020/2000
Holland	19180	58030	98356	221630	11,56
Rootsi	13918	42017	36378	45998	3,30
Taani	13686	29368	28962	42238	3,09
Norra	7562	38682	35210	36498	4,83
Soome	10044	25656	17261	29963	2,98
Saksamaa	5945	16883	16741	23599	3,97
Itaalia	2998	8280	7537	9860	3,29
EESTI	185	4162	4591	8386	45,27
Tsehhi	72	1416	1754	5249	73,20
Sloveenia	388	3987	2895	4170	10,74
Ungari	125	2378	3634	3817	30,48
Leedu	8	847	1252	1874	223,83
Läti	8	440	920	1336	166,69
Poola	7	428	723	703	101,20

Allikas: UNCTAD 2022 andmetel <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>

Teine võimalus on võrrelda riike välismaiste otseinvesteeringute suhte alusel sisemajanduse kogutoodangusse. Tabel 3.2 näitab, et Eesti on selles arvestuses isegi edukam ja läheneme kiiremini Lääne Euroopa tasemele. Lisaks on ka välja arvatud muutus kordades 2020 aastal võrrelduna 2000. aastaga.

Tabel 3.2. Välismaiste otseinvesteeringute seisu suhe sisemajanduse kogutoodangusse 2000-2020 (%)

	2000	2010	2015	2020	Muutus kordades 2020/2000
Holland	73,4	114,4	217,7	416,9	5,68
Rootsi	47,0	79,6	70,3	86,5	1,84
Taani	44,5	50,7	54,4	69,0	1,55
Soome	41,5	55,2	40,4	61,1	1,48
Norra	19,9	44,1	47,5	55,0	2,77
Saksamaa	24,9	40,2	40,8	52,2	2,09
EESTI	4,5	28,2	26,2	35,8	7,88
Itaalia	14,9	23,0	24,9	31,6	2,13
Ungari	2,7	17,9	28,4	23,9	8,81
Tsehhi	1,2	7,1	9,9	23,3	19,52
Sloveenia	3,8	16,9	13,9	16,4	4,31
Leedu	0,3	7,1	8,9	9,2	36,02
Läti	0,2	3,9	6,7	7,5	31,24
Poola	0,2	3,4	5,8	4,5	28,78

Allikas: UNCTAD 2022 andmetel <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>

3.2. Eesti välismaiste otseinvesteeringute sihtriigid ja tegevusalad

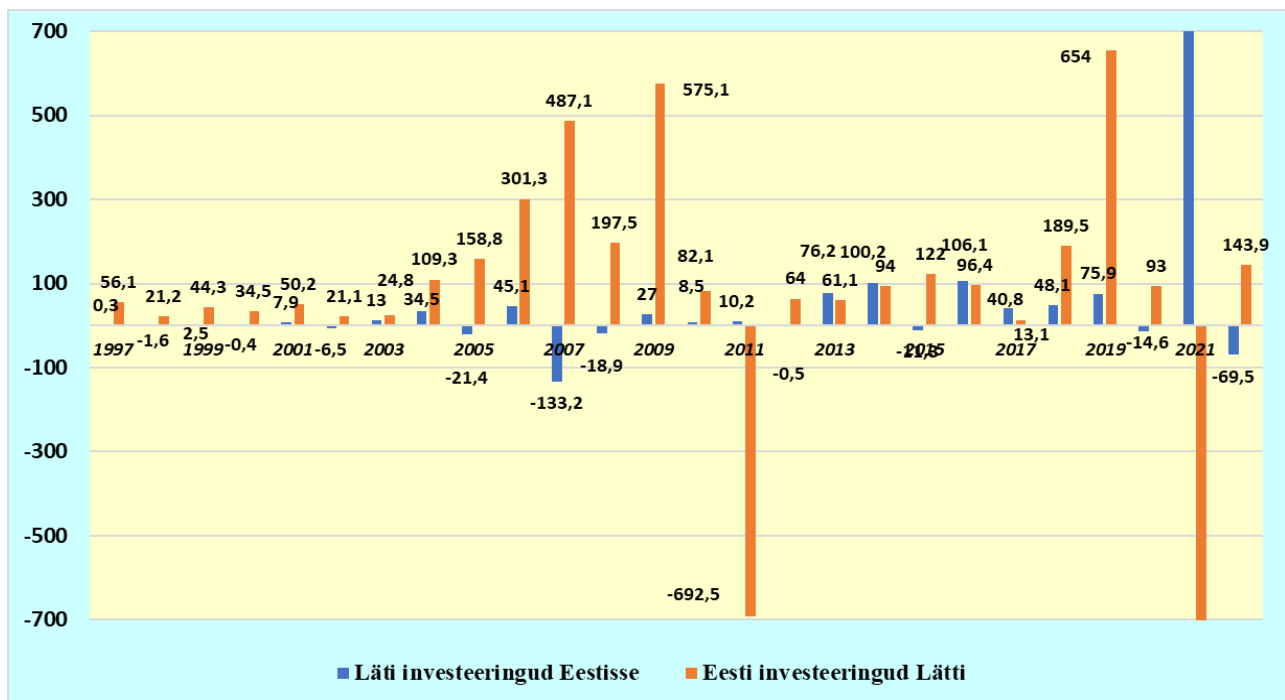
Pärast üldise ülevaate andmist keskendutakse selles alapunktis Eesti välismaiste otseinvesteeringute sihtriikide ja tegevusalade sügavamale analüüsile. annab ülevaate Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute seisust sihtriikide lõikes ajavahemikus 1998 kuni 2022. aasta esimese poolaasta lõpuni (protsentides kogu investeeringutest). Säilinud on suundumus, et otseseid välisinvesteeringuid Eestist on tehtud traditsiooniliselt kõige rohkem naaberriikidesse Läti ja Leetu (vt. tabel 3.3), kuid nende suhteline osakaal on tublisti vähenenud. Kui 1998. a. oli meie kahe lõunanaabri osakaal 75,7% kõigist Eesti välisinvesteeringutest, siis 2022.a juuni lõpuks oli see langenud 51,5 protsendini. Kui 1998. a. oli meie tähtsaim investeeringute sihtriik Läti (52,7% koguinvesteeringutest), siis 2022. a. oli selleks Leedu (28,2 %). Stabiilselt oluline on olnud Küprose roll meie merelaevanduse investeeringute sihtriigina, moodustades ca 10% välisinvesteeringutest. Viimaste aastatega on Eesti neljandaks investeeringute sihtriigiks tõusnud Soome (7,4 %), kellele järgnevad Suurbritannia (5,2%) ja Poola (4,7 %). Väiksema rolliga on Ameerika Ühendriigid (3,6 %) ja Venemaa (2,2%), Kuid väga kiiresti kasvanud ka investeeringud Rootsi – 23 miljonilt 2010. aastal 277 miljonini 2022. a. suveks ehk 11 korda. Tervikuna on näha muutusi investeeringute sihtriikides – senistele lähinaabritele on lisandunud investeeringud arenenud tööstusriikidesse Suurbritanniasse, USA-sse, Hispaaniasse, Hollandisse. See on tähelepanuväärne muutus ja viitab Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise kasvule.

Tabel 3.3. Eestis välismaale tehtud otseinvesteeringute seis sihtriikide lõikes 1998-2022 (30.06 seisuga) (protsentides koguinvesteeringutest)

	31.12.98	31.12.00	31.12.05	31.12.10	31.12.15	30.06.22
Leedu	23	30	31,6	27,7	21,2	28,2
Läti	52,7	43,6	30,1	24,3	17,6	23,3
Suurbritannia			0,4	0,4	0,5	5,2
Küpros	13,3	13,9	9,1	14,8	23,2	9,5
Soome	0,3	0	3,6	6,7	7,3	7,4
Venemaa	0,5	1,7	13,2	6,9	3,7	2,2
USA				0,3	1,6	3,6
Poola	0	0,5	0,3	0,9	0,8	4,7
Holland	0		1,1	2,1	4,0	2,8
Ukraina	3	1,8	3,5	3,6	4,1	1,7
Hispaania		0	1	1,3	1,2	1,9
Rootsi			0,4	0,6	1,5	2,4
Valgevene	0,1	0	1,9	2,0	1,7	0,7
Muud	7,1	11,9	2,2	9,2	11,6	6,4

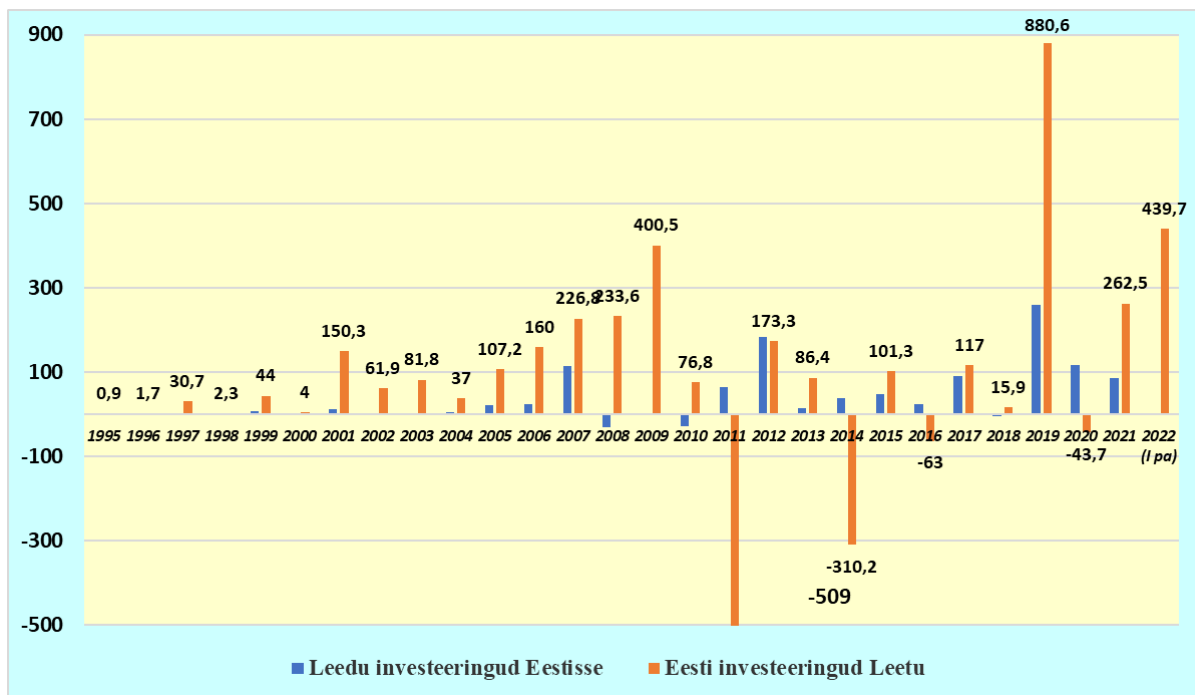
Koostatud Eesti Panga välissektori statistika alusel.

Lisaks üldisele ülevaatele Eesti välisinvesteeringute seisule sihtriikide lõikes tuuakse järgnevatel kolmel joonisel välja Eestis ja meie kolme olulise investeeringute sihtriigi Läti, Leedu ja Soome vaheliste investeeringute voogude areng. Joonisel 3.6 on esitatud nii Eestist Läti kui ka Lätist Eestisse tehtud otseinvesteeringute vood miljonites eurodes 1997-2022.



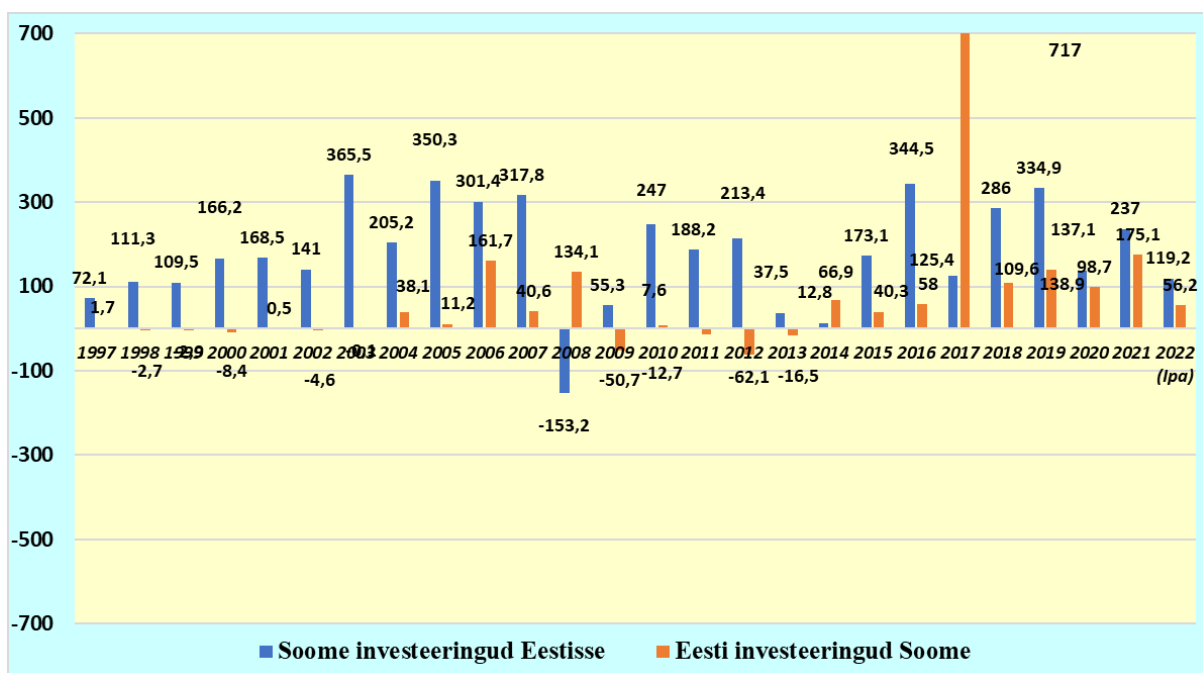
Joonis 3.6. Eestist Lätti ja Lätist Eestisse tehtud otseinvesteeringute vood 1997-2022 a. esimene poolaasta (milj. eurodes)

Eesti investeeringud Lätti olid ajavahemikus 1997-2009 pidevalt kasvavad ja ületasid mitmekordselt Läti investeeringud Eestisse. Tohtu negatiivne muutus Eesti investeeringute voogudes Lätis toimus 2011. a., kui Swedbank reorganiseeris oma allüksused Baltikumis ja toimus ümberkorraldus, mille tulemusena ei kajastunud seni tehtud investeeringud Lätti ja ka Leetu enam Eesti kaudu tehtud investeeringutena. Teine oluline muutus on toimunud pärast 2013. a. millal algasid suuremad Läti investeeringute vood Eestisse. 2019. a. toimunud suure Eestist Lätti ja ka Leetu tehtud investeeringute vooge saab seostada Luminor panga struktuuri väljakujundamisega, mille põhjal selle keskuseks sai Eesti. Leedu ja Eesti vaheliste investeeringute voogude (joonis 3.7.) dünaamika on väga sarnane Lätiga ja seda põhjustavad tegurid on samuti sarnased. Tugevam on Leedu investeeringute voogude kasv Eestisse alates 2012. aastast.



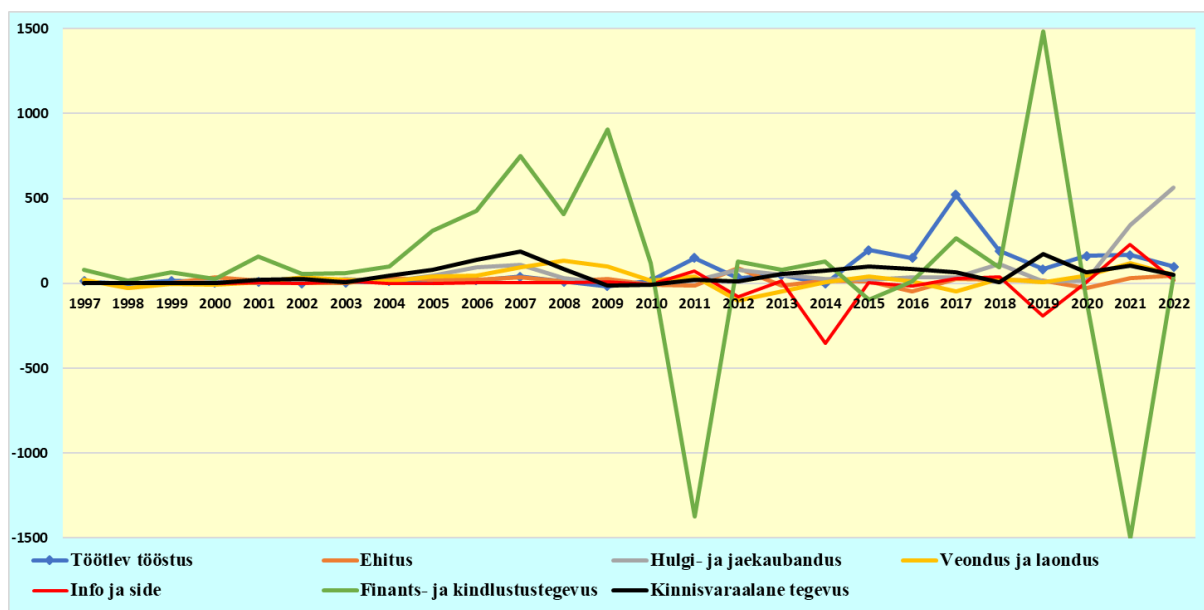
Joonis 3.7. Eestist Leetu ja Leedust Eestisse tehtud otseinvesteeringute vood 1997-2022 esimene poolaasta (milj. eurodes)

Hoopis erinev on investeeringute voogude areng Eesti ja Soome vahel (joonis 3.8.). Soome investeeringud on olnud läbi kahe aastakümne silmatorkavalt stabiilsed 200 ja 300 miljoni euro vahemikus. Eesti investeeringud Soome algasid alles 2006. a. ja muutusid regulaarseteks alates 2014. a., ulatudes ca 100 miljoni euro piiridesse. Suur erand on 2017. a., mil Eestist investeeriti 717 miljoni eurot.



Joonis 3.8. Eestist Soome ja Soomest Lätist Eestisse tehtud otseinvesteeringute vood 1997-2022 esimene poolaasta (milj. eurodes).

Pärast investeeringute sihtriikide käsitlemist liigutakse edasi Eesti välisinvesteeringute analüüsile tegevusalade lõikes. Alustuseks koostati joonis 3.9., mis näitab, kuidas ajavahemikul 1997-2022 jaotusid Eestist tehtud otseinvesteeringute vood tegevusalade lõikes.



Joonis 3.9. Eestist tehtud otseinvesteeringute vood tegevusalati 1997-2022 esimene poolaasta (milj. eurodes)

Koheselt on tähelepanuväärne finantssektori tohutu roll Eestist tehtud investeeringute voogudes, samuti on nende voogude volatiilsus suur ja oleneb välisinvestorite otsustest oma ettevõtete ülesehituse kohta. 2021. a volatiilsuse taga on ka Volkswageni grupi investeeringute liikumine Eestisse ja välja. Paljuski on siin tegemist kaudsete otseinvesteeringute voogudega (mille kohta on põhjalikum käsitlemine järgmises alapunktis 3.3.).

Pärast investeeringute voogude käsitlemist liigutakse edasi Eestist tehtud välisinvesteeringute seisuga jaotusele tegevusalade lõikes 1998-2022. Tabel 3.4. osutab, et finantsvahenduse suhteline osakaal kõigist Eestist tehtud välisinvesteeringutest on kiiresti kahanenud. Osalt oli selle muutuse taga ka tehniline muudatus seoses Swedbanki tütarettevõtete reorganiseerimisega. Kuid veel tähtsam on siiski teistesse tegevusaladesse tehtud investeeringute kasv. 2022. a. juuni lõpu seisuga hoiab kinnisvara, rentimise ja äritegevuse valdkond teist kohta 15,3% kõigist Eesti välisinvesteeringutest. Silmapaistev on töötleva tööstuse osakaalu kasv 13,3 protsendini kõigist välisinvesteeringutest. Samuti on väga tähelepanuväärne muutus haldus- ja abitegevuste valdkonna osatähtsuse kasv 13 protsendini. Järsult on kahanenud välisinvesteeringuid veonduses, laonduses ja sides, kus 2019. a. oli vaid 2,5% kõigist investeeringutest (võrdluseks 2009. a. oli selle valdkonna osakaal 12%).

Tabel 3.4. Eestis välismaale tehtud otseinvesteeringute seis tegevusalade lõikes 1998-2022(30.06) (protsentides koguinvesteeringutest)

	31.12.98	31.12.00	31.12.05	31.12.10	31.12.15	30.06.22
Finantsvahendus	57,9	47,3	57,2	29,1	31,2	23,8
Töötlev tööstus	8,4	10,4	4,2	7,6	15,0	13,3
Kinnisvara, rentimine ja äritegevus	3,8	4,8	8,0	8,7	14,2	15,3
Haldus- ja abitegevused	0	2,5	0,9	12,4	10,3	9,6
Hulgi- ja jaekaubandus	4,8	6,9	7,5	7,0	8,0	14,2
Ehitus	2,0	14,6	4,0	X	3,8	3,8
Info ja side	2,4	2,1	0,3	3,2	1,3	4,2
Elektrienergia-, gaasi- ja veevarustus	0		0	0,6	2,0	2,7
Veondus, laondus ja side	16,6	10,6	12,4	6,8	4,4	2,5
Kutse, teadus ja tehnikaalane		0,1	0,6	2,9	1,9	1,3
Mäetööstus	0			0,2	1,3	1,0
Kunst, meelahutus, vaba aeg						0,9
Majutus ja toitlustus			0,1	0,0	1,4	0,7
Põllumajandus, jahindus ja metsamajandus			0,1	0,1	0,2	0,7
Muud				16,5	10,5	6,0

Koostatud Eesti Panga välissektori statistika alusel.

Järgnevalt tabelis 3.5. ühendatakse sihtriigi ja tegevusala vaade ning antakse ülevaade sellest, missugused on meie kolmel olulisel sihtturul – Leedus, Lätis ja Soomes peamised tegevusalad, kuhu Eestist on tehtud otseinvesteeringuid 2020. a. lõpu seisuga. Eestist Lätti ja Leetu tehtud investeeringute jaotus on mitmekesine, tugevat positsiooni hoidvale finantssektorile on lisandunud töötlev tööstus, kinnisvaraline tegevus, kaubandus, ehitus. Leedus on ka oluliseks muutunud investeeringud elektrienergia tootmisse, mis on seotud Enefit Green ASi investeeringutega tuuleparkide arendamisse. Eesti investeeringutes Soomes on domineerivaks töötlev tööstus, mis annab lausa üle poole kõigist investeeringutest. Selle kõrval omab tähtsust ka veondus ja laondus, finantssektor, kaubandus ja kinnisvaraline tegevus.

Tabel 3.5. Eestist tehtud otseinvesteeringute seis tegevusalati Leedus, Lätis ja Soomes (miljonites eurodes, 2020 a. lõpu seisuga)

Tegevusala	Leedu	Läti	Soome
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	32,6	2,8	7,6
Töötlev tööstus	250,9	267,3	416,4
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	165,3	58,9	24,1
Ehitus	265,6	90,1	7,8
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrattaste remont	156,7	229,6	34,2
Veondus ja laondus	17,4	16,7	72,3

Tegevusala	Leedu	Läti	Soome
Majutus ja toitlustus	9,0	1,5	
Info ja side	28,7	20,1	8,0
Finants- ja kindlustustegevus	1056,2	753,4	92,5
Kinnisvaraalaane tegevus	419,7	477,5	35,5
Kutse-, teadus- ja tehnikaalaane tegevus	44,1	31,9	0,6
Haldus- ja abitegevused	4,6	13,4	17,3
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	19,3	60,0	
Muud teenindavad tegevused	3,2	3,2	0,1
Määramata	26,9	87,0	53,7
KOKKU	2502,6	2123,2	776,2

Eestist tehtud välisinvesteeringute sihtriike ja tegevusalasid ühendava käsitluse lõpetuseks koostati tabel 3.6., mis toob ära riikide järjestused viie tähtsama tegevusala lõikes, selle alusel, kuhu on Eestist kõige rohkem tehtud otseseid välisinvesteeringuid. Kahjuks on praegu võimalik seda laadi teavet kätte saada vaid 2019. ja 2020. a. kohta. Samuti on andmekaitse piirangute tõttu on riikide loetelud suhteliselt lühikesed, sest sageli on Eestist mõnda riiki tehtud vaid 1-2 investeeringut ja sel juhul ei tohi andmeid avalikustada. Kuid siiski võimaldab tabel 3.6. saada mõningase ettekujutuse Eestist tehtud välisinvesteeringute valdkondlikest geograafilistest eelistustest.

Tabeli 3.6. esimene väga lihtne üldistus on seotud Leedu ja Läti kui meie peamiste investeeringute sihtriikidega. Kui veel mõned aastad tagasi oli Läti peamine Baltimaade sihtriik meie investoritele, siis praegu on Leedu selgelt muutumas number üks sihtriigiks. Teine järeldus on seotud töötleva tööstuse sihtriikide portfelli muutusega ja Soome kui selles majandusharus meie kõige olulisema sihtriigiga. See on väga oluline märk selle kohta, et meie investoritel on olemas teadmusbasis ja ka rahaline võimekus investeerida ka meist rikkamate riikide majandusse. See on strateegiline liikumine turgudele, kust on võimalik kaasata uut vajalikku teadmust, kaubamärke ja positiivset kuvandit. Lisaks Soomele leiame töötleva tööstuse investeeringute sihtriikide esikümnest ka USA, Rootsi, ja Norra.

Tabel 3.6. Eestist tehtud välisinvesteeringute seis erinevates tegevusvaldkondades 2019.a. ja 2020.a. lõpus investeeringute sihtriikide lõikes

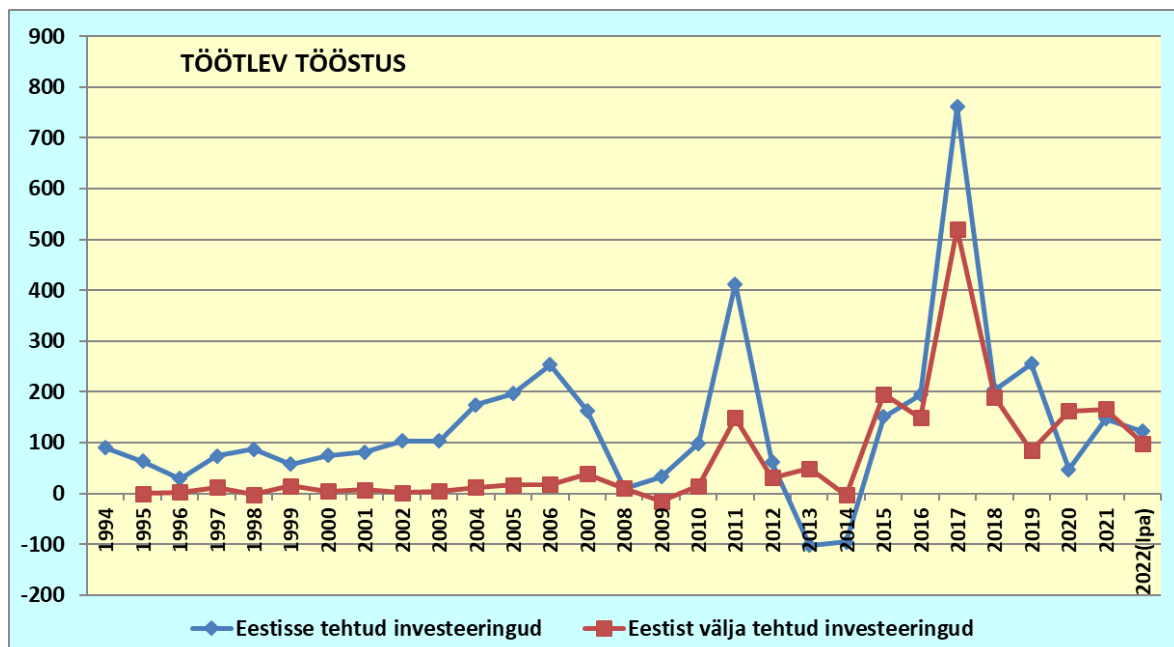
Finants- ja kindlustus			Töötlev tööstus		
	2019	2020		2019	2020
Leedu	1150,3	1056	Soome	385	416
Läti	742,4	753	Leedu	240	251
Holland	123,8	87	Läti	228	267
Soome	102,3	92	USA	104	176
Rootsi	58,5	60	Poola	78	80
Suurbritannia	37,7	33	Rootsi	46	47
Ukraina	27,5	9	Norra	39	42
Poola	25,7	29	Valgevene	32	30
Malta	19,6	15	Ukraina	27	64
Horvaatia	19,5	18	Venemaa	26	37
Küpros	16,6	2	Saksamaa	12	16
Luksemburg	13,4	-12	Suurbritannia	10	8
Bulgaaria	9,9	8	Prantsusmaa	6	6
Tšehhi	7,1	4	Hiina	4	4
Hispaania	6,3	7	KOKKU	1283	1505
KOKKU	2472	2277			

Hulgi-/jaekaubandus			Kinnisvaraline tegevus			Info ja side		
	2019	2020		2019	2020		2019	2020
Läti	218,1	230	Läti	482,4	478	Leedu	45	29
Leedu	151,4	157	Leedu	407,8	420	Läti	20	20
Ukraina	87,3	5	Holland	74,9	102	Soome	12	8
Venemaa	67,5	58	Suurbritannia	47,1	53	Ukraina	12	12
Poola	37,6	51	Hispaania	44,8	50	Valgevene	6	5
Soome	36,3	34	Soome	33,7	36	Suurbritannia	4	5
USA	12,8	7	Venemaa	30,2	55	USA		63
Suurbritannia	12,7	13	Gruusia	29,5	35	KOKKU	168,0	201,0
Rootsi	8,1	6	Ukraina	25,3	25			
Valgevene	7,2	5	Saksamaa	23,9	24			
Taani	5,0	1	Rootsi	15,5	17			
Norra	5,0	8	Prantsusmaa	15,2	16			
Saksamaa	2,5	5	Bulgaaria	12,5	14			
Rumeenia	1,8	3	Itaalia	11,5	14			
Hiina	0,7	1	Valgevene	11,1	11			
KOKKU	684	622	KOKKU	1340	1403			

Koostatud Eesti Panga 2019 a. maksebilansi statistika alusel.

Eesti töötlevas tööstuses välisinvesteeringutes ilmnevad arengud seonduvad hästi J. Dunningi ja R. Narula poolt välja pakutud investeeringute arengutee (*investment development path*) mudeliga. Kui vaadelda tervikuna kogu Eesti majandust, siis oleme alates 1990. aastate algusest olnud olukorras, kus Eesti majandusse tulnud välisinvesteeringute maht on olnud suurem kui Eestit välja läinud välisinvesteeringute maht. Seega J. Dunningi investeeringute arengutee mudeli mõttes oleme jõudnud kolmandasse arengutsükklisse, mille käigus riiki sisse ja riigist välja liikunud investeeringute mahud hakkavad tasapisi võrdsustuma. Kuid meil on juba majandusharu, kus me oleme jõudnud neljandasse investeeringute arengutee etappi – selleks on töötlev tööstus.

Joonisel 3.10 on toodud Eesti töötlevasse tööstusse tehtud otsesed välisinvesteeringud ja Eesti töötleva tööstuse poolt välismaale tehtud investeeringud. Pärast iseseisvuse taastamist sai töötlev tööstus rikkalikult välisinvesteeringuid, mille üheks peamiseks motiiviks oli kulueelis nii tööjõukuludelt kui ka kõigis teistes kululiikides. Seetõttu puudus kulude kahandamise mõttes motivatsioon investeerida Eestist välja teiste riikide töötlevasse tööstusse.



Joonis 3.10. Eestisse ja Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringud töötlevas tööstuses 1994-2022 esimene poolaasta (miljonites eurodes) (Koostatud Eesti Panga välissektori statistika alusel)

See hakkas muutuma eelmise majandusbuumi tipul 2007 ja 2008.aastal, kui tööjõukulud Eestis kasvasid kiiresti ja muutus raskemaks leida sobivat tööjõudu. Seda kajastab olukord 2008. aastal kui Eestisse sisse- ja välja liikuvad investeeringud töötlevas tööstuses tasakaalustsid. Seejärel toimus majanduskriisi käigus meie majanduses kulutaseme järsk langus ja kadus motiiv Eestist välja investeerida. Kuid alates 2012. a näeme täiesti uut olukorda. Eesti töötlevast tööstusest tehakse 2013-2015 a. igal aastal rohkem investeeringuid välismaale, kui siia tuleb uusi välisinvesteeringuid. Samasugune suhe on ka 2020. - 2022. aastal. Seega on Eesti jõudnud töötleva tööstuse valdkonnas investeeringute arengutee neljandale astmele ehk Eestisse tehtud investeeringud on võrdsustunud Eestist välja tehtavate investeeringutega.

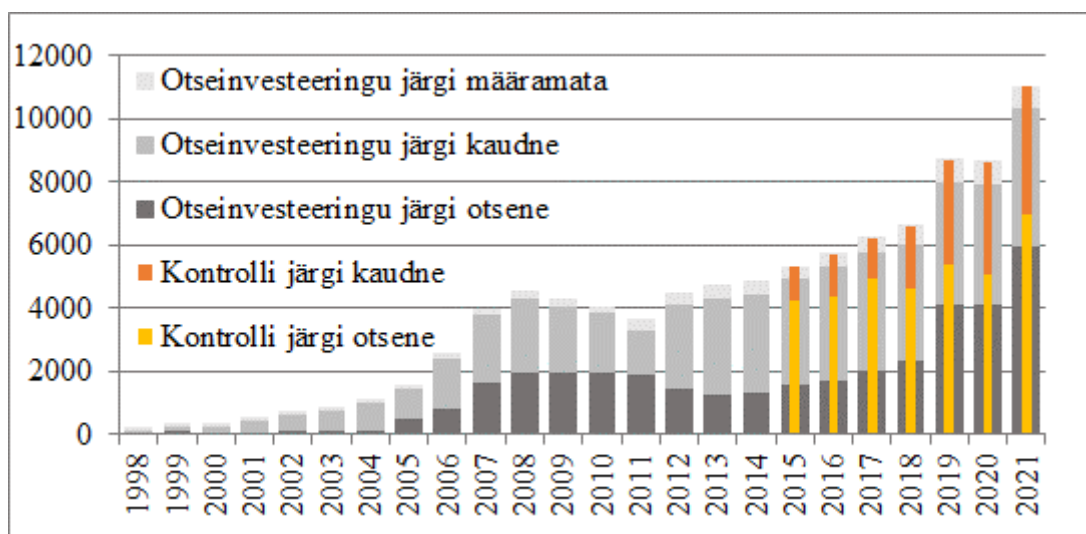
3.3. Eestist välismaale tehtud otsesed ja kaudsed otseinvesteeringud

Senises käsitluses ei ole eristatud Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute puhul, kas tegemist on kaudse või otsese välisinvesteeringuga (vt. mõistete selgitust p-s 2.1.). Kuid selle eristamine on oluline ja kasulik täpsustus. Järgnevalt minnaksegi analüüsiga detailsemaks ning eristatakse otseseid ja kaudseid välismaiseid otseinvesteeringuid. Analüüsi aluseks on rahvusvahelise investeerimispositsiooni andmed. Töös esitatakse andmed kahe alternatiivse lähenemise põhjal mõistele „kaudne välismaine otseinvesteering“:

- a) kaudne välismaine otseinvesteering tekib, kui otseinvestorist ettevõtte on ise otseinvesteering ehk selles kuulub vähemalt 10% hääleõigusest vahetult mitteresidendile;
- b) kaudne välismaine otseinvesteering tekib, kui kontrolliahela põhjal ei ole lõplikuks investeerivaks riigiks Eesti.

Joonisel 3.11 on esitatud Eesti ettevõtete välismaal olevate otseinvesteeringute seis eristades otseseid ja kaudseid välismaiseid otseinvesteeringuid. Kontrolliahela alusel määratud lõpliku investeeriva riigi kohta on ühtse meetodikaga (OECD) koostatud andmed olemas alates 2015. aastast. Seetõttu on kuni 2015. aastani esitatud andmete puhul kasutatud kaudsete otseinvesteeringute väljaselgitamisel ainult esimest – vähemalt 10% hääleõiguse lähenemisviisi. Alates 2015. a aga on joonisel mõlema kaudsete otseinvesteeringute määramise lähenemisviisi rakendamise tulemused. Kui kõrvuti on kaks tulpa, siis esimene esitab andmeid selle järgi, kas välismaisest otseinvestorist ettevõttel endal on välismaine otseinvestor ning teine lõpliku investeeriva riigi alusel.

Jooniselt 3.11 näeme, et kuni 2005. aastani oli põhiline osa Eestist pärit otseinvesteeringutest välismaal tehtud ettevõtete poolt, milles vähemalt 10 % hääleõigusest kuulus mitteresidendile ehk tegu oli välisomanduses ettevõtetega. Ehk sel perioodil Eestist mindi välismaale peamiselt välisettevõtete investeeringute kaudu. Seejärel kuni 2011. aastani kasvas pidevalt Eesti residentide omanduses olevate ettevõtete poolt tehtud otseinvesteeringute suhteline osakaal kõigist Eestist tehtud otseinvesteeringutest (nende seisust). Sellele järgnes uuesti kaudsete investeeringute osatähtsuse kasv. Kuid alates alates 2015.aastast on olemas andmestik, mis võimalik veelgi täpsemalt välja selgitada, kes on Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute taga. Selleks on kasutusele võetud lõpliku kontrolli omava riigi käsitlus. Joonisel 3.11 näeme, et lõpliku kontrolli lähenemisviisi rakendades on Eestist tehtavate otsese investeeringute osatähtsus tublisti suurem. See viitab asjaolule, et Eesti residentid investeerivad välismaale ka läbi teiste riikide, mitte otse Eestist. Kuid siiski ligikaudu kolmandikku Eesti ettevõtete välismaiste otseinvesteeringute mahust kontrollitakse välismaalt, st tegemist on kaudsete välismaiste otseinvesteeringutega kontrolliahela alusel. Etteruttavalt võib lisada, et kontrolliahela alusel vaadatuna kasutavad suurimas mahus (positsiooni järgi) Eestit vaheriigina Soome (2015., 2017.a); Rootsi (2019.a) ja Ameerika Ühendriikide (2021.a.) investorid (vt. joonis 3.12).



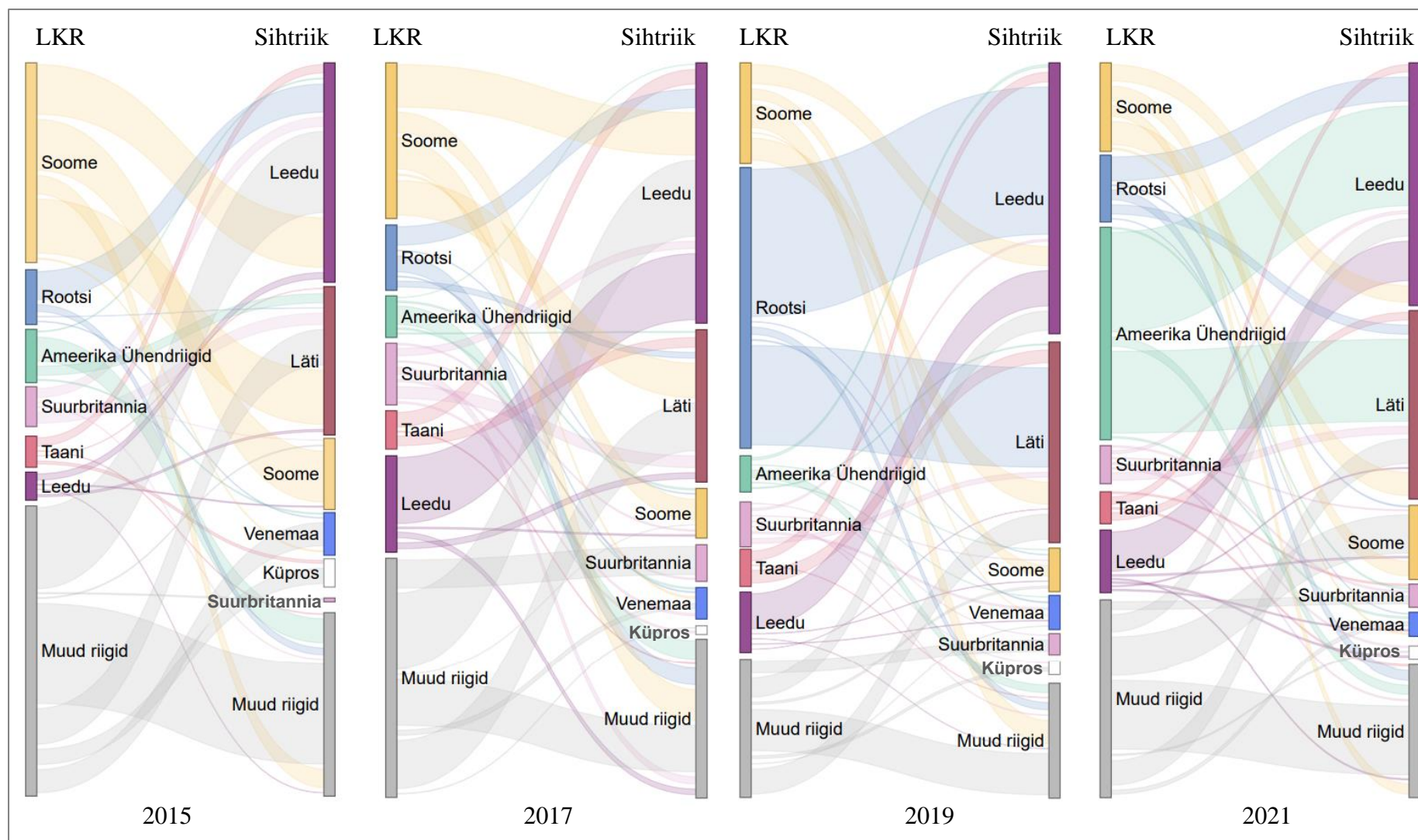
Joonis 3.11. Eesti ettevõtete välismaal olevate otseinvesteeringute väärtus rahvusvahelises investeerimispositsioonis lõikes otsene ja kaudne välismaine otseinvesteering erinevate lähenemisviiside järgi, miljon eurot
Allikas: (Eesti Pank, 2022); autori arvutused

Kui joonisel 3.11 kujutati Eesti ettevõtete välismaiste otseinvesteeringute väärtust rahvusvahelises investeerimispositsioonis jaotatuna otsesteks ja kaudseteks, siis järgmisel Sankey diagrammil⁵ joonisel 3.12 on kujutatud, milliste riikide investoritel on kontroll Eesti ettevõtete kaudsete välismaiste otseinvesteeringute üle. Joonisel 3.12 eraldi välja toodud ühelt poolt kuus olulisemat⁶ lõplikku kontrolli omavat riiki (Ameerika Ühendriigid, Leedu, Rootsi, Soome, Suurbritannia, Taani) ja teiselt poolt kuus olulisemat sihtriiki (Küpros, Läti, Leedu, Soome, Suurbritannia, Venemaa). Mõlemal poolel lülitati ülejäänud riigid „muude riikide“ koosseisu. Kõigi aastate puhul on rakendatud sama riikide koosseisu.

Joonisel 3.12 on esitatud teave Sankey diagrammina selliselt, et vasakul pool oleval tulbal on näha lõplikku kontrolli omav riik, siis vahepeal on voogude ala, mis on mõtteliselt Eesti, mille kaudu on lõplikku kontrolli omava riigi ettevõtte teinud oma investeeringu ning paremal pool on sihtriigid, kuhu see investeering on suunatud. Riikide suhteline osatähtsus on sellest, kui suur osa vasakpoolsest või parempoolsest tulbas on selle riigi värvides. Ühendusjoonte paksused sõltuvad Eesti ettevõtete kaudsete välismaiste otseinvesteeringute väärtusest rahvusvahelises investeerimispositsioonis. Tulbas „lõplikku kontrolli omav riik“ (LKR) oleva kasti kõrgus sõltub vastava riigi kontrolli all olevate välismaiste otseinvesteeringute väärtusest.

⁵ Sankey diagrammi koostamise meetodika
<https://developers.google.com/chart/interactive/docs/gallery/sankey>

⁶ 2021. a lõpu seisuga suurimad otseinvesteeringud välismaal



Joonis 3.12. Kaudsed välismaised otseinvesteeringud lõplikku kontrolli omava riigi (LKR) ja sihtriigi järgi aastatel 2015, 2017, 2019 ja 2021. Joonis näitab, kuidas võõralt Eestisse tulnud investeeringud liiguvad edasi sihtriikidesse. Allikas: (Eesti Pank, 2022); autori arvutused.

Tulbas „sihtriik“ oleva kasti kõrgus sõltub kaudsete välismaiste otseinvesteeringute väärtusest sihtriigis. Kahe tulba vaheliste joonte jämedus on kaalutud vastavate otseinvesteeringute väärtusega – jämedamad jooned kujutavad suuremaid summasid.

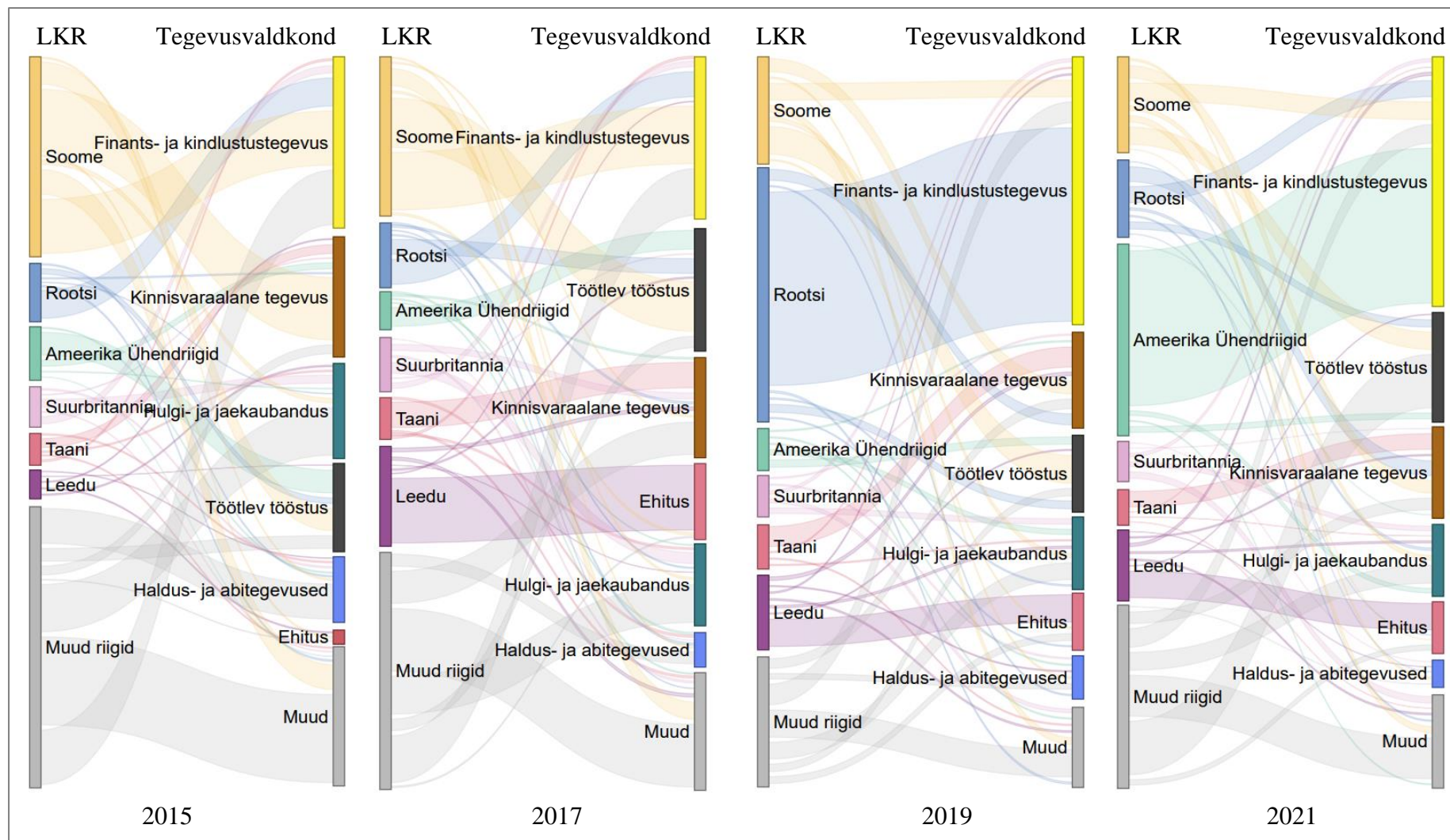
Joonisel 3.12. võib esiteks kindlaks teha, milline on lõplikku kontrolli omavate riikide järjestus nende suhtelise osakaalu alusel kõigist välisriikidest Eesti kaudu tehtud välisinvesteeringutest. Kui 2017. a. oli kõige olulisem riik selles mõttes Soome, moodustades veerandi kõigist läbi Eesti tehtud välisinvesteeringutest, siis läbi järgnevat aastate Soome osatähtsus on kahanenud. Rootsi kui lõplikku kontrolli omava riigi tähtsus tõusis 2019. a., mil poolt kõigist Eesti kaudu tehtud välisinvesteeringutest kontrolliti Rootsist, ning langes 2021. a. varasemale tasemele. 2021. aastal toimus Ameerika Ühendriikide kui lõpliku kontrolliva riigi olulisuse suurenemine ulatudes kolmandikuni Eesti kaudu tehtud välisinvesteeringutest. Leedu ja Taani tähtsus lõplikku kontrolli omava riigina on olnud suhteliselt stabiilne. Muude riikide roll kahanes perioodidel kuni 2019. a., mil analüüsis eraldi välja toodud kuus riiki moodustasid juba neli viiendikku kõigist Eesti kaudu tehtud välisinvesteeringute lõplikku kontrolli omanikest. 2021. a. on muude riikide osakaal 2019.a. võrreldes taas suurenenud.

Investeeringute sihtriikide jaotus uuritava ajavahemikul muutus hoopis vähem (vt. parempoolset tulpa joonisel 3.12). Siin on Leedu ja Läti üliolulised ja nende suhteline osakaal on vaatlusaastatel olnud poole ja kahe kolmandiku vahel. Kolmas sihtriik on püsivalt olnud Soome ja seejärel tulevad Venemaa, Suurbritannia ja Küpros.

Väga põnevat teavet saab uurides voogusid lõplikku kontrolli omavate riikide ja sihtriikide vahel ehk analüüsid seda, kuhu liiguvad läbi Eesti investeeringud tulenevalt kontrollivast riigist. Üldistusena võib välja tuua järgmised suundumused:

- 1) Soome ja Rootsi kui lõpliku kontrolli omanikud investeerivad Eesti kaudu väga palju Lähti ja Leetu. Ka Ameerika Ühendriigid on 2021.a. sama mudelit kasutama hakanud.
- 2) Silmatorkavalt palju on tegemist investeeringutega, kus lõplikku kontrolli omava riigi ettevõtte investeerib läbi Eesti oma kodumaale (eriti Leedu ja Soome).
- 3) Muude riikide investeeringud läbi Eesti liiguvad läbi perioodi üha enam muudesse riikidesse, mitte Lähti või Leetu.
- 4) Rootsi on 2019. a. massiivselt uuesti hakanud läbi Eesti investeerima Lähti ja Leetu. Kui etteruttavalt kasutada ka teavet järgmiselt joonisel 3.13, siis selleks on Rootsi investeeringud finantssektoris.

Järgnevalt analüüsitaksegi Eestist tehtud kaudseid välismaised otseinvesteeringuid lõplikku kontrolli omava riigi ja investeeringute tegevusvaldkonna järgi aastatel 2015 kuni 2021. Joonisel 3.13 on vasakul teljel riigid nende osakaaluna kõigist Eesti kaudu tehtud investeeringutest (sarnane joonis 3.12 vasaku tulbaga).



Joonis 3.13. Kaudsed välismaised otseinvesteeringud lõplikku kontrolli omava riigi (LKR) ja välismaise otseinvesteeringu tegevusvaldkonna järgi aastatel 2015, 2017, 2019 ja 2021. Joonis näitab, millistesse tegevusaladesse liiguvad edasi välismaalt Eestisse tulnud investeeringud, mis liiguvad Eestist välja sihtriikidesse. Allikas: (Eesti Pank, 2022); autori arvutused

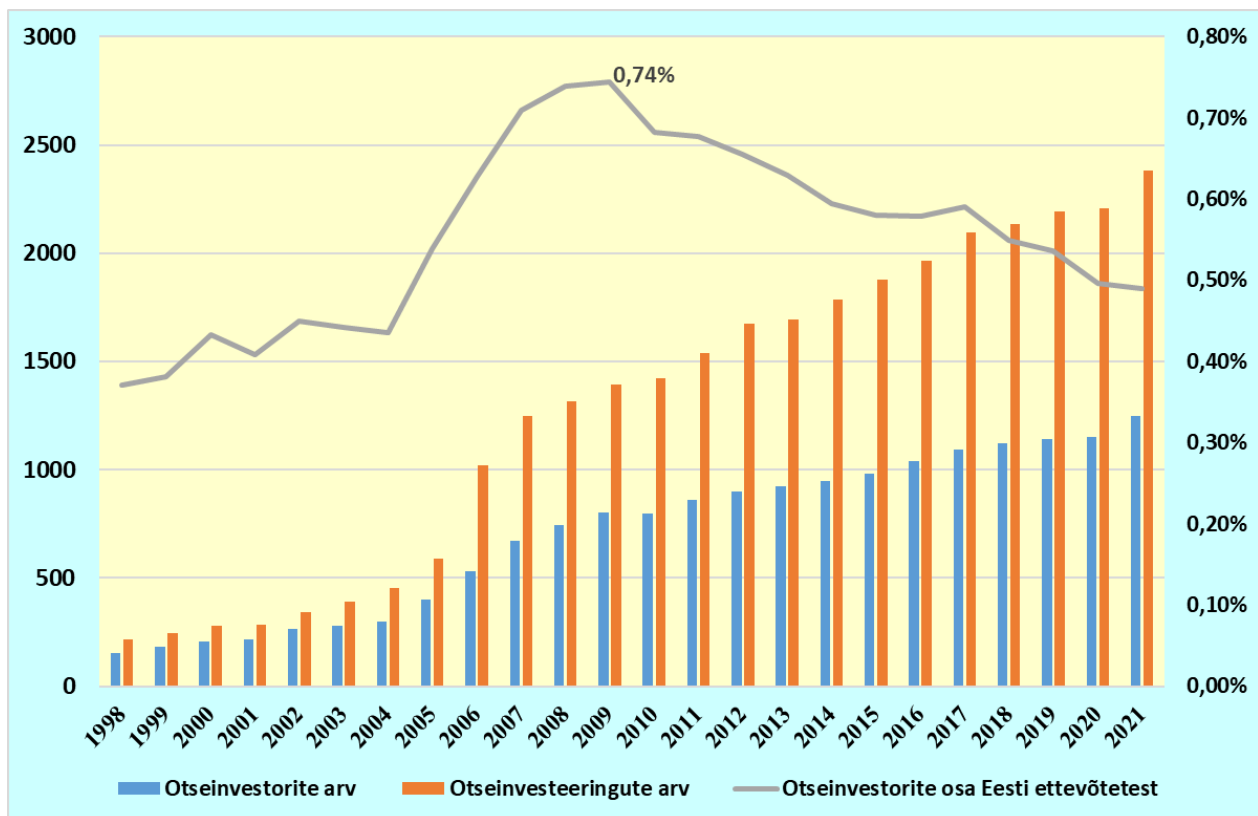
Kuid joonisel 3.13 paremas tulbas on Eesti kaudu tehtud investeeringute tegevusvaldkonnad. Eraldi on välja toodud kuus peamist tegevusvaldkonda: finants- ja kindlustustegevus, kinnisvaraline tegevus, töötlev tööstus, hulgi- ja jaekaubandus, ehitus, haldus- ja abitegevused ja muud. Analüüsitaval perioodi lõpuks 2021. aastaks on finants- ja kindlustustegevus muutunud väga oluliseks, suurendades oma osatähtsust kaks korda võrreldes 2015.aastaga. Töötleva tööstuse, hulgi- ja jaekaubanduse ning kinnisvaraala tegevus on olnud stabiilselt oluline üle kogu perioodi. Ehituse olulisus on tublisti kasvanud ja muude tegevusalade olulisus on vähenenud. Ka sellelt jooniselt 3.13 on võimalik leida huvitavat teavet investeeringute voogude kohta läbi Eesti lõplikku kontrolli omavatest riikidest sihtriikidesse. Need vood peegeldavad paljuski kontrolli omavate riikide hargmaiste ettevõtete organisatsioonilist ülesehitust ja tüarettevõtete paiknemist. Mõned suundumused on järgmised:

1. Rootsi finantssektori ettevõtted investeerivad Eesti kaudu Lätti ja Leetu üha enam
2. Taani kinnisvarasektori ettevõtted investeerivad stabiilselt Eesti kaudu Leetu
3. Leedu ehitussektori ettevõtted investeerivad läbi Eesti tagasi Leetu
4. Soome töötleva tööstuse ettevõtted investeerivad Eesti kaudu Lätti ja Leetu

3.4. Eestist välja tehtud investeeringute majanduslik tähendus

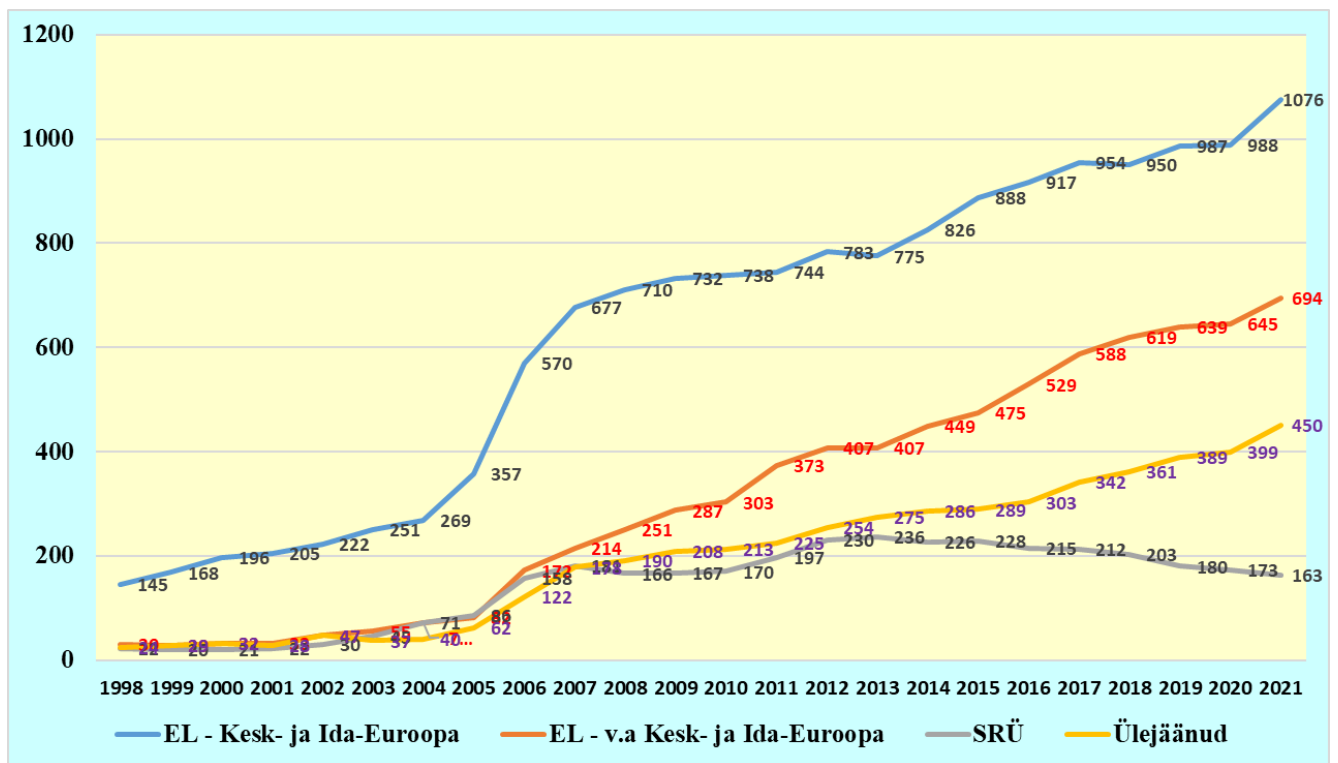
Alustuseks toetutakse Eesti Panga välissektori statistika, mille kohaselt välismaale otseinvesteeringuid teinud Eesti ettevõtete arv on aastatel 1998–2021 jõudsalt kasvanud (vt. joonis 3.14). Kui 1998. a. oli selliseid ettevõtteid 152, siis 2021. a. lõpuks oli neid juba 1246 ehk kasv on olnud 8,2 korda. Välismaale investeerinud ettevõtete arvu kasv on olnud aastati väga erinev.

Kiireim kasv toimus aastatel 2005–2007, mil igal aastal suurenes eelmise aastaga võrreldes välismaiste otseinvestorite arv kolmandiku võrra. Koroonapandeemia ajal välismaistest otseinvestoritest Eesti ettevõtete arvu kasv pidurdus. Kokku suurenes 2020. aastal välismaale investeerijate firmade arv vaid 8 investorit võrra. Kuid kohe kui olud paranesid, kasvas ka välismaale investeerimise hoog ja 2021. aastal lisandus 96 Eestist välisinvesteeringu teinud ettevõtet. Joonisel 3.14. on täiendavalt toodud välja ka tehtud investeeringute arv. Üldiselt liigub välismaiste otseinvesteeringute arvu muutus eelmiste aastatega võrreldes samas rütmis otseinvestorite arvu muutusega ning keskmiselt on ühel investoril välismaal 1,91 otseinvesteeringut. Välismaale otseinvesteeringuid teinud Eesti ettevõtete osa kõigist Eesti ettevõtetest on väike (ca 0,5 %) ning langevas trendis (vt parempoolset skaalat joonisel 3.14). Siin on kasutatud Eesti ettevõtete arvuna kõiki ettevõtluse vorme, ka füüsilisest isikust ettevõtjaid ehk 2021.a. näiteks on välisinvestorite arv jagatud 253605 ettevõttega. Selle trendi taga ühelt poolt ettevõtete loomise lihtsus Eestis, mis tõstab ettevõtete üldarvu, teiselt poolt ka sobivate ettevõtete arvu piiratus, kes on võimelised üldse kasutama turule sisenemise meetodina otseinvesteeringuid.



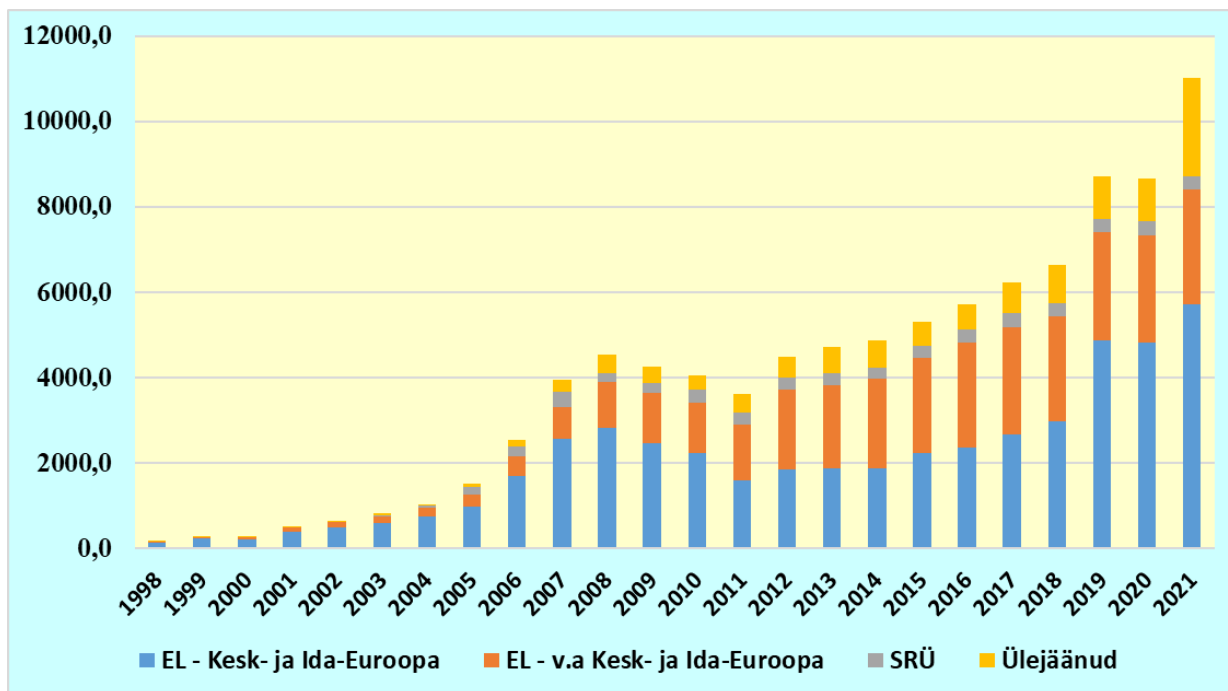
Joonis 3.14. Eestist välismaale tehtud otseinvestorite (ettevõtete) arv, otseinvesteeringute arv ja otseinvestorite osakaal Eesti kõigist ettevõtetest (Eesti Panga välissektori statistika, 2022).

Järgnevalt analüüsitakse Eestist tehtud otseinvesteeringuid nende sihtregioonide alusel ajavahemikus 1998 kuni 2021. Selleks koostati joonis 3.15, millel on Eestist tehtud investeeringud teinud ettevõtte jaotatud nelja regiooni vahel – Kesk- ja Ida Euroopa riigid, mis kuuluvad Euroopa Liitu, Ülejäänud Euroopa Liit, SRÜ riigid ja ülejäänud maailm. Tervikuna on tehtud välisinvesteeringute arv sellel ajavahemikul kasvanud enam kui kümme korda. Kui 1998.a. oli neid 221, siis 2021.a lõpuks juba 2383. Jooniselt 3.15 on väga hästi näha 2005 ja 2008. a. vahelisel perioodil toimunud ülikiire investeeringute arvu kasv Kesk- ja Ida Euroopa riikidesse (269lt investeeringult 677-ni). Tähelepanuväärne on 2013-2020 ilmnenu investeringute ennakasv Euroopa Liidu nendesse riikidesse, mis ei ole Kesk ja Ida Euroopa riigid (kasv 407lt investeeringult 694-ni). Märkimisväärne on ka SRÜ riikidesse tehtud investeeringute arvu stagneerumine pärast 2007. aastat ja pidev aeglane vähenemine alates 2013. aastast. Vastukaaluna on alates 2010.a. ülejäänud maailma riikidesse (mis ei kuulu eelpoolnimetatud kolme rühma) tehtud investeeringute kahekordistumine.



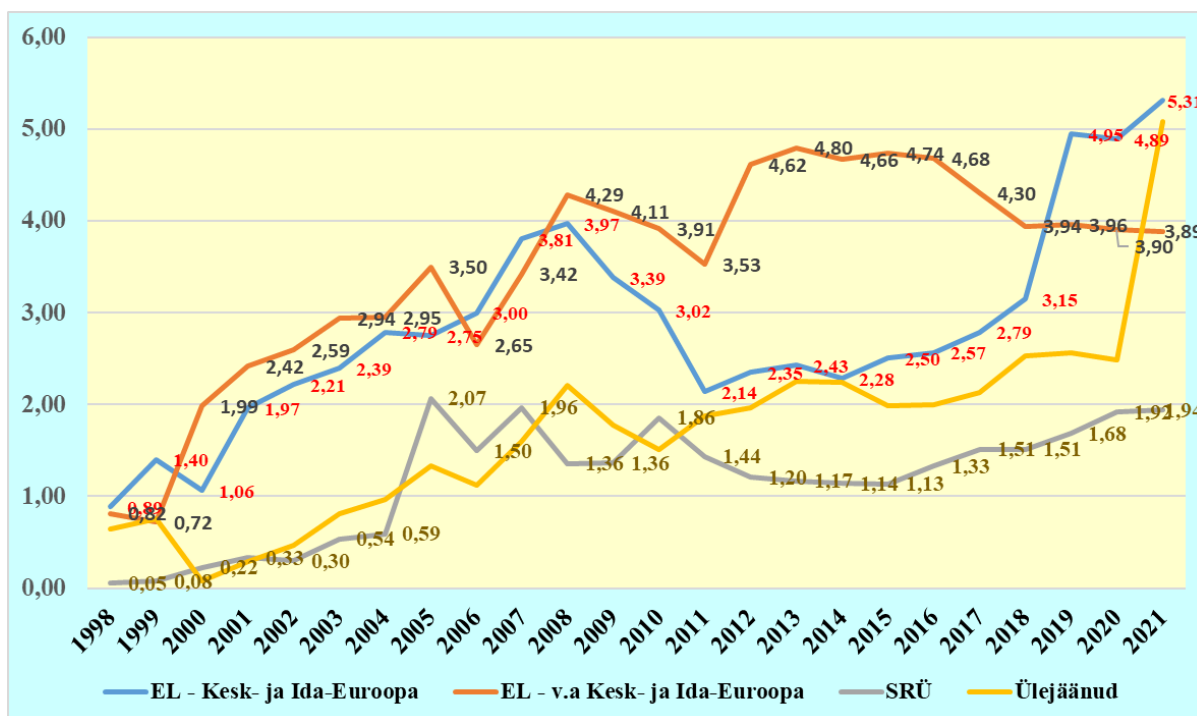
Joonis 3.15. Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringute arv (tk) regioonide lõikes 1998-2021. (Eesti Panga andmetel arvutatud)

Järgnevalt seotakse andmed investeeringute arvu kohta regioonide lõikes nende investeeringute väärtusega ehk investeeringute seisuga. Investeeringute väärtuse alusel on ajavahemikus 1998 kuni 2021 Eesti ettevõtetel kõige rohkem välismaiseid otseinvesteeringuid ettevõtetes, mis asuvad Euroopa Liitu kuuluvates Kesk- ja Ida-Euroopa riikides (joonis 3.16). Teine suurem piirkond on ülejäänud Euroopa Liidu liikmesriigid. Nende osakaal kogu investeeringute seisust on üsna stabiilne olnud viimastel aastatel. Tõusutrendis on välisinvesteeringute seis ülejäänud maailmas, mille hulka kuuluvad kõik EL ja SRÜsse mitte kuuluvad riigid. Väga väikene on Venemaal ja teistes SRÜ riikides paiknevate investeeringute väärtus. Ehk investeeringute seis kopeerib laias plaanis investeeringute arvu jaotust regioonide vahel.



Joonis 3.16. Eestist välismaale tehtud investeeringute väärtus (seis) regioonide lõikes 1998-2021 (aasta lõpu seisuga miljonites eurodes)

Omades andmeid nii Eestist välismaale tehtud investeeringute, kui ka nende investeeringute väärtuse kohta, on võimalik arvutada välja igal aastal nende regioonide kaupa välismaale tehtud investeeringu keskmine seis (väärtus) miljonites eurodes (joonis 3.17).



Joonis 3.17. Eestist välismaale tehtud investeeringu keskmine suurus miljonites eurodes regioonide lõikes 1998-2021.

See annab üldise, kuid siiski huvitava ettekujutuse, kui suured on keskmised investeeringud olnud erinevatesse regioonidesse ja kuidas läbi aja nende väärtus on kasvanud. Keskmise investeeringu väärtuse kasv viitab väga üldises plaanis sellele, et investorid on huvitatud oma investeeringu edasisest arendamisest (reinvesteeritakse teenitud kasumit, antakse juurde laenusid jne.). Joonis 3.17 näitab väga suurt volatiilsust investeeringute keskmise väärtuse osas üle uuritava perioodi. Algul, 1998.aastal olid keskmised investeeringud väga väikesed ca 0,8 miljonit eurot Euroopa Liidu suunal ja lausa 0,05 miljonit eurot SRÜ suunal. Kuni 2005. a. olid keskmiselt suurimad investeeringud EL riikidesse väljaspool Kesk ja Ida Euroopat. Siis kuni 2008.aastani rebisid ette investeeringud EL Kesk- ja Ida Euroopa liikmesriikidesse. Pärast 2008. a. majanduskriisi aga kahanes nende investeeringute keskmine väärtus lausa kaks korda ja alles 2019 ja 2020 a. ületas kriisieelse taseme. Suurim oli keskmine investeering majanduskriisi järgsetel aastatel Euroopa Liidu riikide suunal (mis ei ole KIE riigid). Sealne keskmine investeering jõudis 4,8 miljoni euro lähedale mitmeks aastaks. SRÜ riikidesse tehtud otseinvesteeringu keskmine väärtus on kolm korda väiksem ja see kasvab ka aeglaselt. Järsk hüpe toimus 2021.aastal ülejäänud maailma investeeringute keskmises väärtuses, mille üks põhjus on ilmselt tehniline ja seotud Suurbritannia lahkumisega Euroopa Liidust, mille tulemusena sinna tehtud investeeringud kajastuvad nüüd ülejäänud maailma rühmas. Vahekokkuvõttena saab öelda, et Euroopa Liidu suunalised investeeringud on edenenud paremini kui SRÜ või ülejäänud maailma tehtud otseinvesteeringud.

A. Eestist väljaspoole Euroopa Liitu investeerinud ettevõtted

Järgnevalt uuritakse välismaale tehtud otseinvesteeringuid põhjalikumalt kasutades Eesti Statistikaameti poolt kogutud infot Eesti ettevõtete välismaiste tütarettevõtete kohta väljaspool Euroopa Liitu. Sedalaadi infot on võimalik praegu kätte saada vaid nelja aasta kohta 2017-2020. Samuti on selle andmestiku puhul vaja arvestada, et esineb ebatäpsusi, mis tulenevad väga erinevate riikide andmete samaaegsest kasutamisest. Kuid siiski on ka see info kasulik sissevaade, kuidas Eesti ettevõtete poolt loodud tütarettevõtted tegutsevad. Tabelis 3.6 on toodud 13 kõige olulisema sihtriigi lõikes Eesti omandis olevate ettevõtete arv, nende töötajate arv ja müügitulu 2017-2020.

Tabelis 3.7. on sihtriigid järjestatud 2017. aastal seal tegutsevate tütarettevõtete arvu alusel. Nii on hea ka jälgida, missugused on muutused riikide järjestuses üle nelja aasta. Perioodi lõpuks 2020.aastal oli kokku on väljaspool Euroopa Liitu Eesti omandis 384 ettevõtet 51 riigis. Kõige suurem Eesti omandis ettevõtete arv väljaspool Euroopa Liitu on Venemaal (79), Ukrainas (72) ja Valgevenes (57). Neile järgnevad Norra (36), Suurbritannia (33) ja Ameerika Ühendriigid (18). Järgmised riigid on juba väiksema ettevõtete arvuga. Uuritava ajaperioodi jooksul on ettevõtete koguarv peaaegu kahekordistunud 209-lt 2017. a. 384ni 2020. a.

Müügitulu oli neis ettevõtetes samal ajavahemikul kasvanud lausa kahekordseks 603 miljonilt eurolt 1,377 miljardi euronni 2020.aastal ja seda vaatamata COVID-19 kriisile. Olulisemad riigid müügitulu järgi on samad, mis ka ettevõtete arvu poolest ehk siis Venemaa, Valgevene, Ameerika Ühendriigid, Ukraina ja Norra.

Töötajate arv Eesti omanduses tütarettevõtetes on samuti jõudsalt kasvanud – 2017.a. oli see 5924 ja 2019.a. juba 12860. Riikide lõikes paistab silma Valgevene, kus on keskmiselt ettevõttes kõige enam töötajaid (73,2) võrrelduna Kasahstani (54,2); Venemaa (43,5) ja Ukrainaga (38,4).

Tabel 3.7. Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringud väljaspool Euroopa Liitu 2017-2020 (ettevõtete arv, müügitulu ja töötajate arv)

	Ettevõtete arv				Müügitulu				Töötajate arv			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Venemaa	75	76	82	79	319	547	618	497	1661	2951	3155	3439
Valgevene	37	47	60	57	141	155	194	197	2308	2718	3206	4176
Ukraina	28	45	55	72	33	79	134	115	1044	1899	2435	2763
Norra	22	23	32	36	60	65	120	95	200	229	430	315
Ameerika Ühend	13	12	16	18	10	27	137	149	46	23	155	269
Kasahstan	11	10	10	11	18	14	54	59	251	275	487	596
Gruusia	12	14	9	8	18	27	18	19	400	330	293	245
Šveits	4	5	7	8	X	X	X	X	X	X	X	X
Austraalia	3	4	4	4	4	6	8	X	14	14	17	16
Brasiilia	1	4	4	4	X	0	X	X	X	10	X	3
Hiina	1	1	3	3	X	X	13	X	X	X	84	X
Serbia	2	2	3	4	X	X	4	5	X	X	31	58
Suurbritannia	X	X	X	33	X	X	X	71	X	X	X	304
KOKKU	209	243	285	384	603	921	1298	1377	5924	8449	10293	12806

Allikas Eesti Statistikaamet https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus_ettevetete-majandusnaitajad_valismaised-tutarettvotted/EM062

Seoses Venemaa Ukraina sõjaga ja Venemaale kehtestatud sanktsioonidega heidame põhjalikuma pilgu Eesti ettevõtete tütarettevõtetele Venemaal.

Tabelis 3.8 on toodud ära Eesti omanduses ettevõtete arv Venemaal, koos nende müügitulu ja töötajate arvuga üle erinevate tegevusalade. Kuna erinevates tegevusalades võib olla vaid üks ettevõtte, siis andmekaitse nõuete tõttu ei ole sel juhul mingeid majandusnäitajaid võimalik esitada. Seetõttu on tabelis ebatäpsusi.

Eesti omanduses ettevõtete arv Venemaal on üsna stabiilne ja kõigu 80 ettevõtte ümber. Nende ettevõtete töötajate arv on vaadeldaval perioodil lausa kahekordistunud ja 2020.a töötas Eesti ettevõtetes Venemaal 3439 töötajat. Nende ettevõtete kogukäive ulatus poole miljardi euroni. Nii töötajate arvu kui ka müügi käibe alusel on kõige tähtsam Eesti omandis olevate tütarettevõtete tegevusala töötlev tööstus. Oluline on ka hulgi- ja jaekaubandus 421 ning veondus/laondus 155 töötajaga.

Tabel 3.8. Eesti ettevõtete tegevus Venemaal 2017-2020

Tegevusalad	Ettevõtete arv				Müügitulu				Töötajate arv			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Põllumajandus, metsamajand	3	3	4	4	0	1	X	1	6	18	X	20
Töötlev tööstus	7	11	12	10	129	351	373	257	652	1896	2204	2181
Ehitus	4	4	4	4	5	X	9	X	64	X	17	X
Teenused s.h.	60	57	61	59	173	183	231	205	864	772	666	922
Hulgi- ja jaekaubandus; mo	13	11	18	16	122	126	154	138	95	112	200	421
Veondus ja laondus	16	15	15	14	25	27	32	23	201	178	177	155
Info ja side	1	2	4	3	X	X	2	2	X	X	33	39
Finants- ja kindlustustegev	7	6	6	5	5	2	X	1	68	49	X	72
Kinnisvaraala tegevus	4	4	3	5	2	2	2	2	23	19	16	31
Kutse-, teadus- ja tehnikaal	2	3	3	2	X	X	4	X	X	X	111	X
Haldus- ja abitegevused	7	7	6	6	11	10	14	12556	39	34	32	35
Arvutite ning tarbeesemete j	10	9	6	8	8	7	X	X	173	156	X	X
KOKKU	75	76	82	79	319	547	618	497	1661	2951	3155	3439

Allikas: Eesti Statistikaamet https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus_ettevetete-majandusnaitajad_valismaised-tutarettvotted/EM062

B. Eestist Euroopa Liitu investeerinud ettevõtted

Kuna Statistikaameti andmestik ei võimalda jälgida Eestist tehtud investeeringuid (tütarettvõtteid) Euroopa Liidus, siis võtsime täiendavalt kasutusele andmebaasi ORBIS. Selle vahendusel on analüüsi kaasatud *kõik 2454⁷ firmat Euroopas, mille otseomanikud on Eesti äriühingud vähemalt 10% ulatuses.*

Tabelis 3.9. on näha vastavate firmade asukohariigid. Selgelt domineerivad Eesti lähiümbruses olevad riigid ning kõige suurema osakaalu populatsioonist moodustavad sihtriigid on järgnevad: 1) Läti 34,7%, 2) Leedu 11,5%, 3) Venemaa 7,7%, 4) Soome 7,3%, 5) Ukraina 5,4%, 6) Poola 4,9%, 7) Saksamaa 3,7%, 8) Suurbritannia 3,1%, 9) Hispaania 2,2%, 10) Rootsi 2,2%. Need 10 riiki moodustavad ka 82,8% tütarfirmade koguarvust. Ülejäänud 26 riiki on väiksema osakaaluga ning ühegi ülejäänud riigi puhul ei ületa tütarfirmade arv 50 äriühingut. Näiteks on ülejäänud 26 riigi seas 11 riiki, mille puhul firmade arv ei ületa isegi 10 äriühingut. Lisaks on oluline toonitada, et riikide pingerida oleks märkimisväärselt erinev, kui arvestada ka firmasid, mis on Eesti residentidist füüsiliste isikute poolt sihtriikides asutatud otse, st. ilma Eesti äriühingu kaudu osalust omamata. Kuigi see pole otseselt käesoleva töö fookuses, siis eraisikute poolt otse- ja kaudosalusega firmade lisandudes (kokku populatsioon sellise juhul 8133 firmat) oleks ligikaudu 2/3 hõlmatud ainult kolme riigi poolt, täpsemalt Soome, Läti ja Suurbritannia vastavalt 26,2%+21,2%+17,8%=65,2%.

⁷ Neist 132 firmal pole andmebaasis osaluse suurust välja toodud, kuid Eesti firma on enamasti märgitud ainuomanikuks.

Tabel 3.9. Eestist välismaale investeringuid teinud ettevõtete arv sihtriigiti koos nende osatähtsusega käibe alusel kõigi Eestist välismaale tehtud ettevõtete kogukäibest

Riigikood	Arv	Osakaal ettevõtte arvust	Järjekord arvu järgi	Osakaal kogukäibest	Järjekord käibe järgi
LV	852	34,72%	1	30,15%	1
LT	283	11,53%	2	25,96%	2
RU	190	7,74%	3	3,94%	7
FI	178	7,25%	4	11,32%	3
UA	133	5,42%	5	4,32%	6
PL	121	4,93%	6	5,53%	5
DE	92	3,75%	7	0,41%	15
GB	75	3,06%	8	1,19%	10
ES	54	2,20%	9	0,31%	18
SE	53	2,16%	10	6,18%	4
CZ	48	1,96%	11	0,34%	17
IT	47	1,92%	12	0,52%	14
DK	36	1,47%	13	0,00%	31
MT	32	1,30%	14	1,16%	12
NO	27	1,10%	15	0,92%	13
BG	25	1,02%	16	1,16%	11
RO	25	1,02%	17	0,23%	21
NL	24	0,98%	18	0,00%	33
CY	23	0,94%	19	2,64%	8
AT	21	0,86%	20	0,00%	30
LU	21	0,86%	21	0,02%	26
HR	16	0,65%	22	0,38%	16
SK	15	0,61%	23	0,21%	22
RS	12	0,49%	24	0,05%	25
CH	10	0,41%	25	0,00%	34
BY	7	0,29%	26	0,07%	24
PT	7	0,29%	27	0,29%	19
FR	6	0,24%	28	2,19%	9
HU	6	0,24%	29	0,00%	29
IE	4	0,16%	30	0,01%	28
SI	3	0,12%	31	0,19%	23
MD	2	0,08%	32	0,02%	27
MK	2	0,08%	33	0,00%	35
TR	2	0,08%	34	0,00%	32
AL	1	0,04%	35	0,29%	20
MC	1	0,04%	36	0,00%	36
KOKKU	2454				

Kui vaadelda Eesti firmade osaluse suurusega kaalutud käibeid, siis jääb olulisemate sihtriikide jaotus suuresti samaks: 1) Läti 30,2%, 2) Leedu 26,0%, 3) Soome 11,3%, 4) Rootsi 6,2%, 5) Poola 5,5%, 6) Ukraina 4,3%, 7) Venemaa 3,9%, 8) Küpros 2,6%, 9) Prantsusmaa 2,2%. Küll on selgelt näha, et mingite sihtriikide tütarfirmade seas on süstemaatiliselt suuremaid firmasid (näiteks Leedu) ja vastupidi (näiteks Venemaa). Detailne ülevaade eelnevast sisaldub samuti tabelis 3.9.

Suurus. 1918 firmast, mille kohta on suuruse info olemas (käibe või töötajate arvu olemasolul, vastavalt kumb viitab suuremale firmale), toimub jaotus järgnevalt: mikrofirmad 60,8%, väikefirmad 23,1%, keskmised firmad 12,7%, suured firmad 3,4%. Samas osalusega läbi kaalutud käibe näitajat arvestades on kahe viimase suurusgrupi (keskmised ja suured firmad) osakaal 82% välismaiste tütarfirmade kogukäibest, kuivõrd arvuliselt domineerivad mikrofirmad moodustavad selle näitaja alusel ainult 3,4%.

Vanus. Vähemalt 10 aasta vanuseid firmasid on populatsioonis 47,3%, seega jaguneb kogum noorte ja vanade tütarfirmade vahel enamvähem võrdselt. Vähemalt 5 aastat vanuseid firmasid on 71,5%, millest tulenevalt on uute tütarfirmade teke (järele jääv 28,5% vähem kui viieaastaseid firmasid) olnud viimastel aastatel väga kiire kasvutempoga. Loogiliselt on tütarfirma vanuse ja käibe suuruse vaheline korrelatsioon positiivne (Spearmani korrelatsioonikordaja 0,3 ning statistiliselt oluline), kuivõrd korrelatsioonikordaja väärtus ei indikeeri, et (väga) vanad tütarfirmad oleksid süstemaatiliselt suuremate käivetega. Teisisõnu on ka noorte tütarfirmade seas kiire käibekasvuga ja sellest tuleneva suure käibe väärtusega äriühinguid. Seetõttu võivad paljud vanad tütarfirmad olla juba (ammu) oma käibelae saavutanud.

Sektorid. Tööstusharudest on enim esindatud hulgi- ja jaekaubandus (22,0%), kinnisvaraalane tegevus (13,3%), kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus (11,9%), info ja side (9,4%), töötlev tööstus (8,4%), finants- ja kindlustustegevus (7,5%), haldus- ja abitegevused (7,0%), veondus ja laondus (6,8%) ning ehitus (6,1%).

Küll muutub eelnev pilt märkimisväärselt (vt. tabel 3.10), kui võtta arvesse firmade suurskategoriat (st. mikro-, väike-, keskmise ja suurfirma kontekst). Mõnevõrra erineva vaate (v.a. mõned erandid nagu finantssektor, mille puhul ei pruugi käibe näitajana olla kõige sobilikum, sest see ei sisalda näiteks intressitulu) pakub vastava tabeli viimane tulp, kus on kasutatud osaluse suurusega kaalutud käivet. Sellisel viisil saadud järjestus oleks hulgi- ja jaekaubandus (37,1%), töötlev tööstus (20,8%), veondus ja laondus (8,5%), finants- ja kindlustustegevus (7,0%), ehitus (5,7%), kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus (5,2%). Nimetatud valdkonnad moodustavad 83,4% osalusega kaalutud kogukäibest. Tabelist 3.10 järeldub, et kui teenindussektorid omavad suurt osakaalu tütarfirmade üldarvust (ja sellega kaasnevalt ka mikrofirmadest), siis firmade suuruse kasvades on eriti märkimisväärne tööstuses ja mõneti ka kaubanduses tegutsevate tütarfirmade roll.

Tabel 3.10. Eesti ettevõtete välismaised allüksused tegevusalade lõikes

Tegevusala	Osakaal kõigist ettevõtetest	s.h. Mikro - ettevõtetest	Väike- ettevõtetest	Keskmistest ettevõtetest	Suurtest ettevõtetest	Osakaal käibest
G: Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja veo- ja muude sõidukite kaupandus	22,0%	22,4%	26,0%	30,9%	19,7%	37,1%
L: Kinnisvaraala tegevus	13,3%	16,9%	7,7%	3,7%	1,5%	2,5%
M: Kutse-, teadus- ja tehnikalaane tegevus	11,9%	13,0%	13,5%	7,0%	4,5%	5,2%
J: Info ja side	9,4%	9,5%	7,7%	4,1%	3,0%	1,9%
C: Töötlev tööstus	8,4%	6,3%	9,7%	21,0%	27,3%	20,8%
K: Finants- ja kindlustustegevus	7,5%	5,5%	5,6%	4,5%	9,1%	7,0%
N: Haldus- ja abitegevused	7,0%	6,3%	7,7%	9,5%	10,6%	4,9%
H: Veondus ja laondus	6,8%	5,8%	10,6%	9,5%	9,1%	8,5%
F: Ehitus	6,1%	5,9%	3,8%	3,3%	3,0%	5,7%
D: Elektrienergia, gaasi, auru ja kondensaatide tootmine ja jaotamine	2,4%	2,6%	1,8%	1,6%	4,5%	4,0%
I: Majutus ja toitlustus	1,7%	1,5%	2,7%	2,1%	4,5%	0,7%
A: Põllumajandus, metsamajandus ja loomakasvatamine	1,0%	1,4%	1,1%	1,2%	0,0%	0,6%
R: Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	1,0%	1,0%	0,7%	1,6%	3,0%	1,0%
S: Muud teenindavad tegevused	0,6%	0,6%	0,9%	0,0%	0,0%	0,1%
E: Veevarustus; kanalisatsioon, jääriistade ja jäätmete eemaldamine	0,4%	0,4%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
P: Haridus	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Q: Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B: Mäetööstus	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
O: Avalik haldus ja riigikaitse; kohaliku omavalitsuse tegevus	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

4. EESTIST VÄLJA INVESTEERINUD ETTEVÖTETE ERIPÄRAD, MOTIIVID JA JUHTIMISPRAKTIKAD

4.1. Välisturgudele investeerimise motiivid

Välisinvestorite välisturule sisenemise motiive saab uurida erinevaid lähenemisviisi kasutades. Järgnevas alapunktis kasutatakse neist kolme: 1) J. Dunningi välisinvestorite liigitus tulenevalt nende motiividest; 2) välisinvesteeringute tõmbe- ja tõuketegurid; 3) välisturule sisenemise ennetavad (proaktiivsed) ja reaktiivsed stiimulid (kasutatud ka jaotust strateegilised ja operatsioonilised põhjused).

J. Dunningi (1993) välisinvestorite liigitus motiividest lähtuvalt on traditsiooniline ja käesoleva raporti 2. alapunktis põhjalikumalt avatud. Selle kohaselt on välisinvestorid võimalik jagada motiivide põhjal nelja rühma 1) turgu otsivad välisinvesteeringud, mis keskenduvad sihtturu (ja ka naaberturgude) teenindamisele; 2) efektiivsuse suurendamisele orienteeritud välisinvesteeringud, mis otsivad madalamate tootmiskulude tasemega sihtriiki, sageli eesmärgiga teenindada ekspordi kaudu välisinvestori koduturgu ja teisi turge; 3) toorme kasutamisele orienteeritud välisinvesteeringud, mis tehakse riikidesse, kus on juurdepääs vajalikele toormele; 4) sihtriigi strateegiliste varade (näiteks jaotuskanalid, huvipakkuv tehnoloogia, väga heade teadmiste/oskustega tööjõud, tugev bränd) kasutamisele suunatud investeeringud.

Teise lähenemisviisina saab ühendada tõmbe ja tõuketegurite ning välisturule sisenemise ennetavad (proaktiivsed) ja reaktiivsed tegurid üheks käsitluseks. Mõlema, nii strateegilise kui ka operatsioonilise probleemi lahendamise korral (I ja II kvadrant joonisel 4.1.) tinglikult **ettevõtte tõugatakse rahvusvaheliselt turule**. Esimeses kvadrantis turule sisenemise otsuse tegemist ei põhjusta välisturu eriline ligitõmbavus või selle hea tundmine, vaid firmasisesed tegurid (nt. üleliigsete toodangu varude olemasolu nõuab investeeringuid uute müügiüksuste avamiseks sihtriigis). Teises kvadrantis asuv firma püüab välisturule sisenemisega vältida probleeme, mis segavad teda edukalt esinemast kodumaisel turul (turuosakaalu langus või uute konkurentide ilmumine).

VÄLISTURULE SISENEMISE OTSUSE MOTIVEERING		
	Probleemi lahendamine	Võimaluse kasutamine
Operatsiooniline	Sisemiselt stimuleeritult I	Väliselt stimuleeritult IV
Strateegiline	Sisemiselt ja väliselt stimuleeritud II	Sisemiselt ja väliselt stimuleeritud III

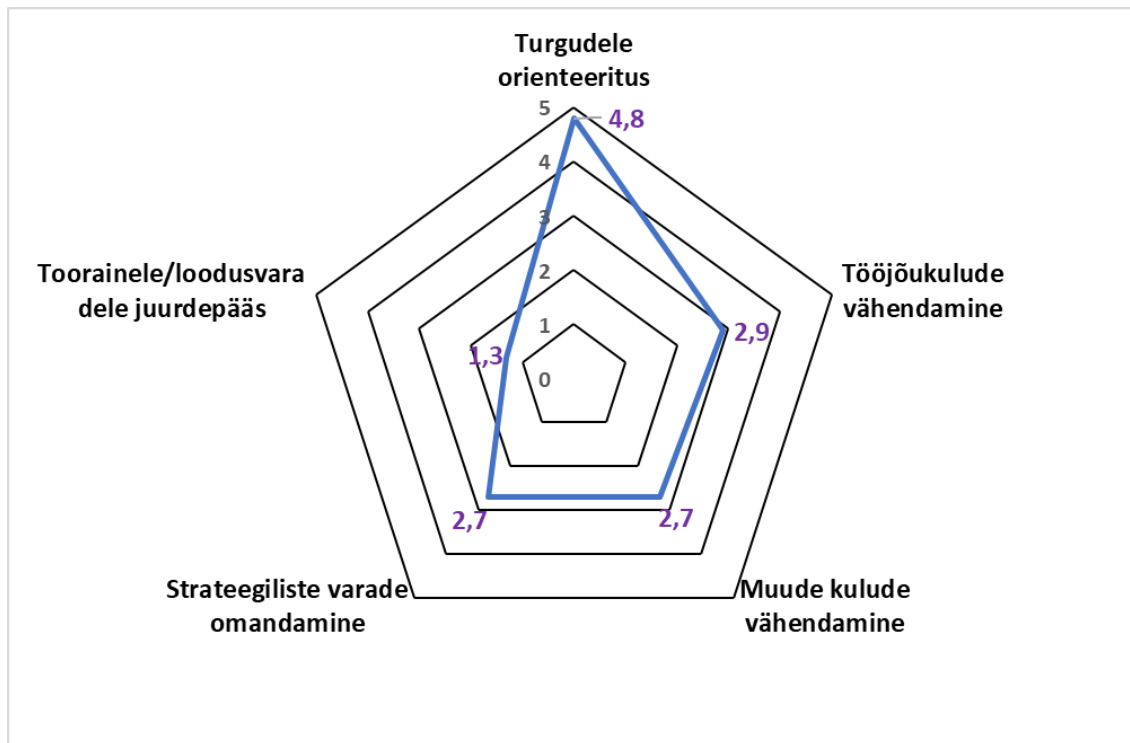
Joonis 4.1. Välisturule sisenemise otsuse võimalikud motiveeringud

Mõlema, nii strateegilise kui ka operatsioonilise võimaluse kasutamise korral (III ja IV kvadrant joonisel 4.1.) **ettevõtte läheb teadlikult rahvusvaheliselt turule**. Kolmandas kvadrantis on tegemist firmaga, mille juhtkond tunnetab oma pikaajalise olemasolu sõltuvust rahvusvahelisele turule sisenemise otsusest. Sellise otsuse konkreetseks põhjuseks võib olla ka soov rakendada ettevõtte ainulaadseid võimekusi, kuid ka välisturu eriline ahvatlus, väga heade võimetega tööjõud jne. Neljandas kvadrantis on tegemist sellise juhtumiga, kus firmale sisuliselt pakutakse võimalust muutuda rahvusvaheliseks, näiteks kui ta saab tellimusi oma toodetele välismaistelt ostjatelt või tal tekib võimalus osta tütarettevõtte välismaal.

Seega väga suure üldistusena saab turule sisenemise motiivid jagada kahte rühma – **proaktiivne käitumine** välisturule sisenemine investeringuga on strateegiline tegevus, seotud firma pikaajaliste plaanidega. Teine motiivide rühm on seotud **reaktiivse käitumisega**, kus ettevõtte kasutab väliskeskkonnas ilmnenud võimalust ehk tegemist on operatiivse tegevusega.

Järgnevalt rakendame seda raamistikku Eesti välisinvestorite tegevuse analüüsimisel. Eesti ettevõtete välismaale investeringute motiivide alal **esimene uuring tehti Tartu Ülikooli majandusteaduskonna töörühma poolt 2001. aastal**. (Küsitlusel pakuti võimalust valida 18 erineva motiivi vahel, mis tulenesid eelpool kirjeldatud teoreetilistest käsitlustest).

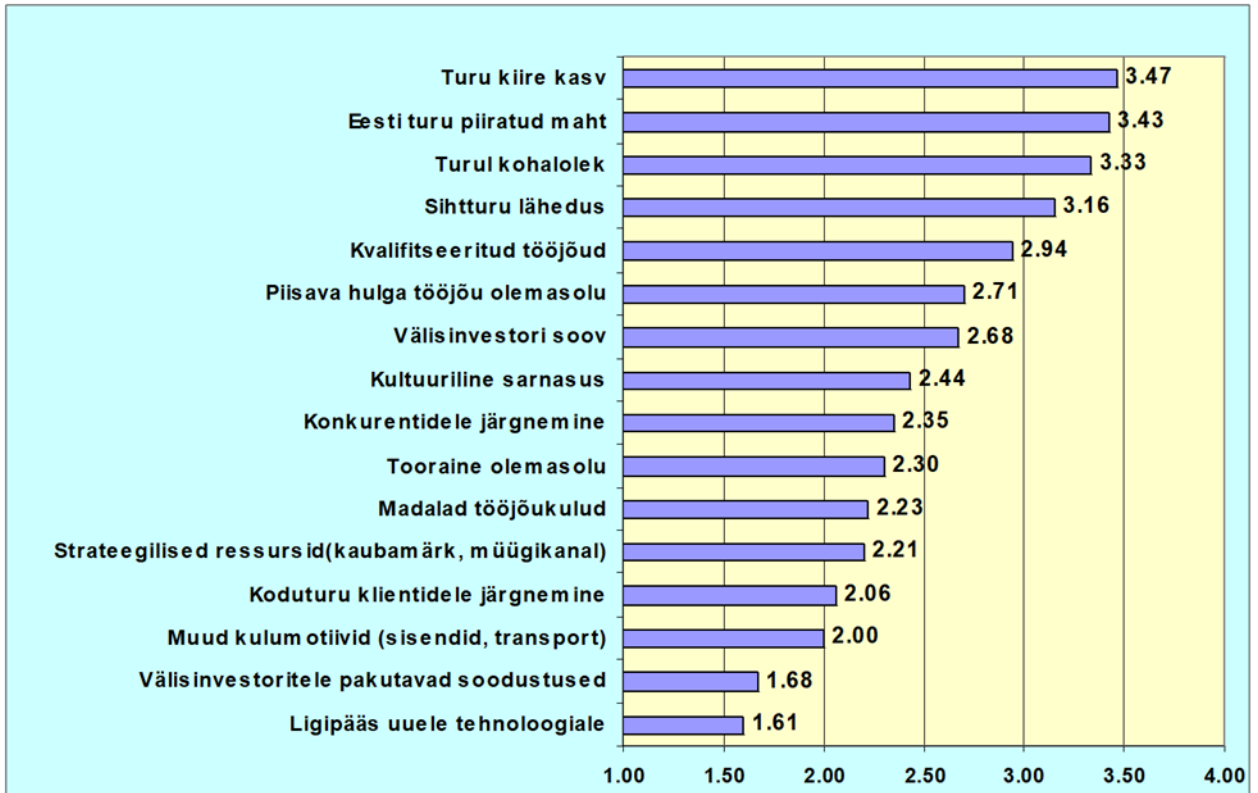
Selle küsitluse tulemused näitasid selgelt, et peamiselt oli siis tegemist turgu otsivate investeringutega. Jooniselt 4.2. on näha, et turgudele orienteerituse kui motiiv sai 4,8 punkti maksimaalselt võimalikust 5 punktist. Peamised sihtriigid oli naaberriigid Läti, Leedu, kuid ka Venemaa ja Ukraina. Neil turgudel oli Eesti ettevõtetel soov suurendada müüki ja selleks kasutati lisaks eksportimisele ka välismaiste allüksuste rajamist. Alates 1998. aastast kasvasid kiiresti just teenindussektoris tehtavad välisinvesteringud ja nende Eesti investorite peamiseks motiveerivaks teguriks oli pakkuda teenuseid suuremal turul. Järgmine motiivide rühm on seotud erinevate kulude vähendamisega (maksud, transpordikulud, energiakulud jne.).



Joonis 4.2. Eesti ettevõtete välisurgudele investeeringute tegemise motiivid (5-väga oluline...1- pole üldse oluline). Varblane, et al 2001.

Töökulude vähendamise motiiv ei olnud väga tähtis, saades vaid 2,7 punkti. Sellele on mitu selgitust. Esiteks tehti suhteliselt vähe välisinvesteeringuid töötleva tööstuse ettevõtetesse. Teiseks väärib märkimist, et töökuludes olulisi erinevusi Eesti ja Eesti välismaiste otseinvesteeringute peamiste sihtriikide vahel ei olnud ja seega polnud ka tootmiskulude vähenemine kuigi tõenäoline. Mõned ettevõtted siiski juba sellal kasutasid töökulude erinevusi motiivina. Strateegilistele varadele orienteeritud investeeringud olid sellel perioodil keskmise tähtsusega (2,7 punkti). Näitena strateegiliste varade omandamisele suunatud investeeringutest oli Hansapanga investeering Leetu 2001. aastal omandamaks Taupomasis Bankas, millel oli tihe üleriigiline filiaalide võrgustik. Omandades selle panga sai Hansapank ka juurdepääsu sellele võrgustikule. Toorme hankimisele orienteeritud Eestist tehtud investeeringud olid hoopis vähetahtsad (1,3 punkti).

Eesti välisinvestorite motiivide järgmine uuring tehti 2006. aastal. Selles uuringus küsitleti nii Eesti kapitali omandis kui ka välisomandis olevate ettevõtte Eestist välja tehtavate investeeringute motiive. Joonisel 4.3 on reastatud 16 olulisemat motiivi välismaale investeerimisel. Jätkuvalt on eesotsas turgu otsivad motiivid - sihturu kiire kasv (3,47 punkti maksimaalsest 4st) ja Eesti turu piiratud maht (3,43). Motiiviks olid ligitõmbavad turud, mis olid lähedal, kultuuriliselt sarnased ja kiiresti kasvava ostuvõimega. Kuid võrreldes 2001.aastaga on juba olulisemaks muutunud kvalifitseeritud tööjõu (2,94) ja üldse piisava hulga tööjõu olemasolu (2,71). See peegeldab hästi seda ajastut, millal uuring läbi viidi. Sellal Eesti majandus kasvas ülimalt kiiresti ja hakkas jõudma ülekuumenemise faasi. Tööjõupuudus hakkas ettevõtteid kummitama ja motiveeris liikuma Eestist välja.



Joonis 4.3. Eestist välismaale tehtavate investeeringute motiivid (4-väga oluline... 1- üldse mitte oluline). Varblane, U. Eestist tehtud välisinvesteeringute uuring “Välisinvestor 2006”.

Omaette rühma moodustasid siis ka ettevõtted, kes tegutsesid Eestis välisomanduses ja läbi Eesti hakkasid investeerima teistesse Balti riikidesse. Nende ettevõtete puhul oli oluline motiiv ka välisinvestori soov (2,68). Madalad tööjõukulud olid jätkuvalt vaid mõõdukalt olulised motiveerimaks välisinvesteeringuid (2,23). Väga väikese tähtsusega olid tervikuna strateegiliste varade omandamisele suunatud põhjused – kaubamärkide, müügikanalite (2,21) ja uutele tehnoloogiatele ligipääsule suunatud tegurid (1,61) polnud kuigi olulised. See iseloomustab Eesti ettevõtete teadmusbasi, mis ei olnud väga tehnoloogiale orienteeritud.

Pärast 15 aasta pikkust pausi 2022. a. läbiviidud uuringu raames tehtud intervjuud võimaldavad anda nüüd uue hinnangu välismaale investeerimise motiivide kohta. Kuid enne selle uuringu tulemusteni jõudmist oleks kasulik ka välja tuua senised muutused investeeringute sihtriikides, sest investeeringute motiivid sõltuvad väga tugevalt sihtriikidest. Joonisel 4.4. on esitatud mudel, mille alusel riigid jagatakse sõltuvalt nende atraktiivsusest ja sinna sisenemise tõketest. See on väga üldine raamistik, kuid Eesti ettevõtete investeerimiskäitumist aitab see selgitada üsna hästi.

TURU ATRAK- TIIVSUS	Suur	Põhiturud	Potentsiaalsed turud
	Väike	Juhuslikud turud	Turud, millest tuleb hoiduda
		Madalad	Kõrged
TURULE SISENEMISE BARJÄÄRID			

Joonis 4.4. Turgude liigitus sõltuvalt nende atraktiivsusest ja nendele sisenemise barjääridest.

Rakendades seda raamistikku varasematele uuringutele, võib teha mõningad üldistused. Kuni 2000. aastate keskpaigani tegid Eesti ettevõtted investeringuid Lätti ja Leetu, mis olid selgelt põhiturud, mida defineeriti sageli isegi koduturu laiendustena. Nendele sisenemise barjäärid olid madalad ja turu potentsiaali hinnati heaks, sest tegu oli Eesti sarnaste kiiresti konvergeeruvate riikidena. Kindlasti oli siin oluline ka ettevõtete juhtkondade kindlustunne, et me oleme oma teadmiste pagasiga võimelised seal hakkama saama.

„Mobi Solutionsis meie esimesed allüksused olid Lätti ja Leetu, kuna need lihtsalt olid kohad, kuhu kõik tookord läksid. Seal on need inimesed kuidagi sarnased.. Ja mõnes mõttes nagu oli ka lihtne, aga me saime aru, et ega nad väga sarnased ei ole. Mõtteviis on ikka väga erinev, keel erinev, kultuur on erinev. Ja ega ei taha seal nagu väga palju aega veeta.“ (Rain Rannu, 2022)

Lisaks tehti investeringuid ka Venemaale, Ukrainasse ja vähemal määral ka Valgevenes, mille puhul sisenemisbarjäär oli kõrgem, kuid turg tundus atraktiivseks. Samuti loodeti ära kasutada juhtimislikku kogemust, mida hinnati olevat parem kui sealsetele juhtidel. Näiteks Sorainen Advokaadibüroo alustas aktiivset tegevust lisaks kolmele Balti riigile ka Valgevene turul 2008 aastast ja kommenteeris suhtumist järgnevalt:

„No tegelikult ega seal Valgevene ja endine Nõukogude Liit tervikuna, ega nad vaatasid tegelikult Baltikumit natukene alt üles juba Nõukogude Liidu ajal, et selles mõttes ühiskondlik nagu selline positsioon oli juba nagu niimoodi, et nad juba respektisid seda. Kui me tulime, nad teadsid, et Baltikum on majanduslikult ja ühiskonnana nagu rohkem arenenud. Et seal nad olid küll valmis kohe nagu kuulama“ (Sorainen, 2022).

Sellel perioodil oli Eesti ettevõtete välisurgudele investeerimise otsuste tegemine ka sageli juhuste/võimaluste kasutamine. Selle illustreerimiseks näige sellest, kuidas Webmedia 1990. a lõpus juhust kasutades sisenes Serbia turule:

„Serbia oli kindlasti nagu võimaluse kasutamine. A.L., ... sattus sinna konsultandiks, tutvus seal mingisuguste inimestega, kellel oli juhuslikult Eesti naine, kellel oli väike IT-firma ja niimoodi nagu läks. Leedu oli ka selles mõttes ikkagi inimesega seotud, T. on leedukas, pikalt olnud Eestis LHV-s, tema tutvuste kaudu leiti esimesed inimesed ja nii edasi“ (Nortal, 2022)

Hoopis suuremad sisenemisbarjäärid olid arenenud tööstusriikide turgudele sisenemisel investeringutega (seda nii ettevõtete rahaliste võimaluste, organisatsiooni küpsuse ja laiemalt teadmiste baasi osas). Seetõttu olid sellel perioodil väga haruldased investeringud Eestist kõrgema tulutasemega riikidesse. Väga tugevalt tõuseb esile Balti Laevaremondi Tehas AS (hilisem BLRT Grupp), mis alustas juba 1990. a. koostööd Soome ettevõtetega. Järgnevalt kommentaar BLRT esindajalt:

„Soomega koostöö oli tihedam. Miks? Seetõttu, et Soome majandus oli kõvasti seotud Nõukogude Liidu majandusega - väga palju laevu, jäämurdjad ja nii edasi Nõukogude Liidus oli ehitatud sealsamas Turu dokkides või laevaehitustehastes. Mõnes mõttes oli kõige loogilisem Soomega ka koostööd teha. Ja esimesed aastad olidki sellised, et võeti tellimusi ja nii edasi. ... see mõte, et me peame olema rahvusvahelised, tol ajal ei olnud ka kuhugi kadunud ja kuna sõideti siis ka veel Angoolasse ja mujale, siis oli tekkinudki selline rütm, sa täitsa mõtlesidki globaalsemalt, et mul on seal mingi tehas, mul on seal mingid inimesed, mul on Soomes mingid kontaktid levinud ja nii edasi, tol ajal oli ka valuutavärk. Et see andis kohe algusest saadik ikkagi sellise väga kindla veendumuse loomulikult, sest muidu üldse ei saa. Tõepoolest esimene tehas, mida soetati, oligi Naantalis Turu lähistel“ (BLRT, 2022).

BLRT välisinvesteeringud toimusid järk-järgult, vastavalt äritegevuse laienemisele ja üldistavalt võib väita, et **motiiv oli kujundada välja regionaalne väärtusahel, mida juhib BLRT**. Vertikaalse integratsiooniga väärtusahelasse lülitati Soome, Leedu, Norra, Venemaa, Ukraina, Saksamaa, Läti ettevõtted arendades tervikliku teenuste paketi käsitlust. Ka mõned tööstusettevõtted juba olid teinud väikesi investeringuid Soome. Nt. Harju Elekter ostis Soome tootmisallüksuse, kusjuures väga oluline kaalutlus oli saada endale maine, kui Põhjamaade kvaliteeti tagav tootja. Isegi kui selle allüksuse majandusnäitajad ei olnud silmapaistvad, hoiti ettevõtet mainekujunduslikul eesmärgil. (E. Pallo esinemine, 2016)

Suureks murranguks arenenud tööstusriikide turgudele investeerimises võib lugeda Tallinki (AS Infortari) otsust osta Silja Line. See oli investeeringu motiivi hinnates juhususe kasutamine. Silja Line USA omanikul Sea Containersil oli soov müüa varasid, et edendada oma teisi tegevusi. Viking Line aga osta ei saanud, sest Soome Konkurentsiamet ei oleks lubanud. Teised võimalikud ostjad (nt Stena Lines) ei olnud samuti huvitatud. Selles olukorras kasutas Infortar juhust, võeti ka suur finantsrisk ning tehti 13.06.2006 investeering 7,3 miljardit krooni (ehk selle hetke kursiga 467 miljonit eurot) ja saadi suurimaks Läänemere laevaoperaatoriks. Selleks oli vaja minna ka Tallinki aktsiaga börsile.

Nüüd jõuame **2022. a. uuringu raames tehtud intervjuudeni** ja analüüsime, millised on muutused motiivides ja kuidas need seonduvad ka muutustega meil tehtud investeeringute sihtriikide lõikes. Ülevaatlikkuse huvides on järgnevas tabelis 4.1. toodud välja mõned motiivid, mis olid olulised 2022. a. läbiviidud intervjuudes, kuid ei leidnud tähtsustamist 2006. a. küsitlusel.

Tabel 4.1. Välisurule sisenemise motiivid 2022. aastal, mida ei tähtsustatud 2006. aastal

2022. a.	Näited
Töötajate motiveerimine	<p>„Sinna tuleb minna, kus su inimesed tahavad ka aega veeta. See koht peab olema atraktiivne.“ (Fortumo, 2022)</p> <p>„Ma ei suutnud inimesi motiveerida, sest kõik on teinud Balti pangandust ja rääkida veel noorele inimesele, kuule, me teeme Lätis midagi ägedat. See ei huvitanud mitte kedagi.“ (LHV, 2022)</p> <p>„See Eesti inimene ... me pakume talle võimaluse, teha kaks kuud nagu hoopis teises meeskonnas mingit asja, ma arvan, et see on talle vaheldus, väljakutse.“ (Nortal, 2022)</p>
Alustavatesse tehnoloogiaettevõtetesse investeerijate nõue (sunnitud välisinvesteering)	<p>Me flippisime ettevõtteid Suurbritanniasse ja Ameerikasse ka, sellepärast et investorite nõudmine oli, et nad ei viitsinud ennast seal Eesti seadusandlusega kurssi viia. Nende jaoks oli odavam teha Delaware'is registreeritud ettevõttesse investeering kui hakata mingi tundmatu väikese riigi seadusandlust endale selgeks tegema just riskide mõttes. Ja kui sa tead, et sul siin raha ei ole, siis sa lähedki ja nii-öelda registreerid oma äriühingu sinna, kus see raha on. (Kakko, 2022)</p>
Eesti kogemuse levitamine Eesti päritolu kasutamine investeerimisel	<p>„Eesti elab tulevikus“ – loosung mille all Tera Ventures teeb koostööd Jaapani üldiste kaubandushiidudega (Itochu, Maribeni, Mitsui jne). (Oks, 2022)</p> <p>„Eesti lõhn on põnev.“ (Nortal, 2022)</p> <p>We will offer the “Milrem experience“ – Milrem Robotics Netherlands juhi sõnavõtt.</p> <p>„Viimase viie aasta areng võib-olla on see, et Eesti suurepäraseid ettevõtteid võivad skaleerida ennast ükskõik kuskohas, eriti Euroopas.“ (Oks, 2022)</p>
Sünergia tekitamine läbi regionaalse väärtusahela kujundamise (geograafiline paiknemine oluline)	<p>BLRT investeeringud laevaremondi ja laevaehituse valdkonda kui ka seda väärtusahelat toetavatesse tegevusaladesse.</p> <p>Dokkide ostmine Soomes, Leedus, Norras. Osalused Wärtsilas, Messmer Gaasis, Elme Metallis jne.</p> <p>„Et mingist hetkest saadik see ei ole enam üks pluss üks pluss üks võrdub kolm, see on juba sünergia ehk siis mingist suuruselt saadik ta ei ole enam lihtsalt summaarne osa, aga ta tekitab nagu oma mingi väikese universumi enda kõrvale. Ja toimib hoopis teise loogika järgi.“ (BLRT, 2022)</p>
Eduka Eesti ettevõtte kogemus kui innustaja	<p>Bolti kogemus on tohutult julgustanud mitmeid ettevõtteid oma äri välismaale viima ja laiendama.</p>

2022. a.	Näited
Sihtriigi päritolumaa ja maine kasutamine	<p>Välisinvesteeringu kaudu saadakse parem positsioon sihtriigi riigihangete turul</p> <p><i>„See oligi üks põhjuseid, miks me selle ostsime. See nii-öelda klient - Soome maksuamet - oli CCC Corporation OY klient juba siis, kui me ostsime. Lihtsalt meil tuli uus hange välja ja kuna meil oli palju kogemust, meil oli hea meeskond, kellega seda pakkumist kirjutada. Aga see oli meie jaoks tegelikult ka väga suur risk, sest ega midagi garanteeritud ei olnud. Ja ma arvan, et tol ajal see oli selline ka nagu taluvuspiiri lähedal. Et ma arvan, et selle hanke müügikulu oli meie jaoks kuskil miljon eurot, mis toona oli väga suur. Aga lepingul ise oli kõvasti üle 150 miljoni, meie osa oli niisugune saja kandis, aga lihtsalt tol ajal kui meie kasumeid vaadata, et see oli nagu selline veerand või kolmandik panime hakkama ja vedas, et juhtus</i></p>
Parem juurdepääs tehnoloogiavaldkonna tõukefondidele	<p>Skeleton nihutas oma tegevuse Saksamaale Lepizigi lähedale sellepärast, et 1) liikus oma peamiste klientide kõrvale ja sai sealt tagasisidet oma toodete arendamiseks</p> <p>2) sai juurdepääsu nii Saksamaa regionaalsete fondidele kui ka Euroopa Liidu TA programmide rahastutele</p> <p>. <i>„Et missugune su aadress on ja kui sul oli juba sinna ära kolitud, siis sai ka neid abirahasid seal palju lihtsamini. Et see laine oli ka mingisugusel hetkel. Ega praegu see on jätkuvalt tõsi, et näiteks Saksa ettevõttena mastaabi mõttes juba näiteks Euroopa Liidu vahendeid on kergem saada kui näiteks Eestist välja kasvava ettevõtte puhul.“ (Kakko, 2022)</i></p>
Oma klientidele järgnemine	<p>LHV fintech ettevõtetele järgnemine Suurbritannia turule (vt. Juhtum 4.1.), Sorainen järgneb nii oma Eestis kliendiks olevatele hargmaistele ettevõtetele kui ka Eesti ettevõtetele Läti, Leetu ja Valgevenesse</p>
Esimesena turule sisenejale järgnemine – selles tuleneva eelise ärakasutamine	<p><i>„Kindlasti on siin suur osa ka selles, et me oleme mitmetele turgudele läinud teisena, et me ei ole see ettevõtte olnud, kes on turgu üles ehitanud. Et näiteks Aafrikas, Euroopas mitmeid turge, kus Uber on investeerinud kümneid ja kümneid miljoneid riigi kohta selleks, et see turg üles ehitada, et harida või muuta inimeste käitumist. „,</i></p> <p><i>Me lähme teisena sinna turule, siis me saame lihtsalt paremini konkureerida, aga see turg on juba teatud määral loodud, ma arvan, see on võimaldanud meil nagu osaliselt õppida teiste vigadest ja teisest küljest olla säästlikumad.“</i></p> <p>(Bolt, 2021)</p>

Allikas: Intervjuud, ajakirjanduse materjalid.

Senise Lätile, Leedule orienteerituse kõrval on **muutunud palju sagedasemateks arenenud tööstusriikide turgudele investeringud**. Nende investeringute üle arutledes on tunda, et meie **investorite enesekindlus investeerimisel on tugevasti kasvanud**. Ei minda enam Läti või Leetu, vaid sinna, kus tundub maailmas parim koht. Investeerimisel kasutatakse parimaid asukohti (LHV büroo Londoni Citys Bank of England hoone kõrval) ja palgatakse kohalikke talente (nt. Nortal Seattles, Milrem Robotics Rootsis). Bolti kommentaar Seattlesse mineku kohta - “ *Otsid maailma parima koha ja investeerid sinna*“. Turule sisenemise protsessid töötavad nii hästi, et saab juba kasutada kaugjuhtimisel turule sisenemist (*remote entry*) (Bolt, 2022; Fortumo erakordne Hiina kogemus – saab Tartust juhtida Hiina üksust).

Välisinvesteeringute tegemist väga arenenud ja konkurentsitihedatesse keskustesse põhjustab ka **soov motiveerida oma töötajaid**. Nortali esindaja sidus seda väga selgelt ka kogu ettevõtte tegevuse suunitlusega: „*Stabiilsus on nagu surm. Et kui me võtaksime täna eesmärgiks selle, et me hoiame seda taset, mis meil on, siis ikkagi tähendab nagu hääbumist. Ta tähendab hääbumist sellepärast, et me ei suudaks pakkuda headele inimestele väljakutset ja kohe, kui me suuda headele inimestele väljakutset pakkuda, nad lähevad ära, mitte kohe, see juhtub mingi aasta-poolteise jooksul. Aga et kui me ütleme nagu seda, et me enam ei arene, siis tegelikult staarid lähevad ära ja ilma staarideta heas mõttes seda äri ei ole võimalik teha.*“ (Nortal, 2022).

Fortumo puhul andis nende Hiina allüksuse rajamine tohutult motivatsiooni töötajatele. „*Tekkis esiteks see tunne, et Tartust saab teha maailmas laiemat äri, Tartus on peakontor ja Hiinas on nagu tütar. See oli ka see, mille üle hiinlased naersid, kui nad siin käisid paar korda aastas - ikka nagu veidi kummaline, see oleks Hiina mõistes mingi suuruselt tuhandes linn või mingi kahe tuhandes isegi, täiesti olematu küla. Ja siit juhitakse, et see mastaabi nagu tunnetus oli hästi tugevalt näha. Ma arvan, et see kõigile mõjus, kes siin Tartus töötajad olid, need ka, kes Hiinaga ei tegele, oli nagu väga äge see.*“ (Fortumo, 2022)

Loomulikult eeldab investeerimine väga konkurentsitihedatesse keskustesse head strateegilist planeerimist, oskust kiiresti ära kasutada avanenud võimalust, kuid ka riskijulgust ja suutlikkust see plaan ka ellu viia nii rahalises kui ka vajalike teadmiste võtmes. Mitmetel juhtudel selgus, et tänu piisavale enesekindlusele on tehtud investeringuid, kus on kasutatud avanenud võimalust ja mille puhul oli vajaliku investeringu maht väga suur kui võrrelda seda ettevõtte enda suurusega. (CCC Corporation OY ostmine Nortali (siis veel Webmedia) poolt (vaata Juhtumit 4.1) või Betonimestarit OY ostmine OÜ TMB Element poolt).

Juhtum 4.1 – Juhuse kasutamine AS Nortali eelkäija Webmedia Groupi poolt

Väga hea näide juhuse kasutamisest ehk reaktiivset tüüpi välisinvesteeringust on Soome ettevõtte CCC Corporation OY ostmine AS Nortali eelkäija Webmedia Group poolt 2011.aastal. Webmedial oli tegelikult oli enne seda juba olnud Soome äri, sest enne CCC-d oli neil juba Soomes olemas strateegiline investor Akando, Rootsi börsiettevõtte. Kui pärast mõningast koostööd loodetud sünergiat ei tekkinud, siis lepiti kokku, et Webmedia ostab Akando osaluse välja ja minnakse lahku. Selle nii-öelda lahutamise käigus nemad võtsid kaasa ka Soome äri ehk ühel hetkel ei olnud Nortali enam mingit Soome äri. „Ja siis juhtus niimoodi, et tollase CCC Corporation OY juht tuli Tallinnasse suvel juulis. Priit Alamäe helistas, et kedagi pole, meil on juulis kollektiivpuhkus, et Jorma on siin, et kas saad läbi tulla. Okei, sõitsin läbi, ma olin juhuslikult Eestis, saime Jormaga kokku, aga mõte oli see, et koos müüa Eesti lugu Soomes, et võib-olla natuke ka, et allhankida odavamalt. Aga siis see lugu sealt edenes edasi kuni ühel hetkel viis selleni, et kuna CCC Corporation oli raskustes, pankrotieelses olukorras, pangad tulidki, võtsid üle. Kuid pangad ütlesid, et nemad seda ei viitsi kolm aastat teha, et kui suudetakse kokku leppida hinnas, et siis tegelikult nad müüksid maha ja lõpetaksid selle loo enda jaoks ära. Et oli selles mõttes niisugune unikaalne hetk“. (Nortal, 2022). Seda võimalust kasutati ära, suudeti leida rahastus ja 2011.a. teha tehing, mis muutis Nortali positsiooni Soome turul väga oluliselt ja mõjutas ka kogu Nortali edasist arengut. Tuntuima näitena selle omandamise pikaajalisest kasudest Nortali võib välja tuua, et 2013 a. kevadel AS-i Nortali ja USA Fast Enterprises ühispakumise võitis Soome Maksuameti 226 miljoni eurose mahuga 15-aastase tarkvarahanke. See oli sellel hetkel suurim rahvusvaheline hankevõit Eesti IT firmade hulgas.

Püüdes üldistada seni kirjeldatud muutust Eesti ettevõtete pöördumisel investeeringuteks arenenud tööstusriikide turgudele võiks vaadata uuesti joonist 4.4. Need muutusi võiks ette kujutada nihkena joonisel 4.4 põhiturgetelt potentsiaalsetele turgudele. Tegemist on suurte turgudega, millel tegutsedes saab ka väga väikest turu osakaalu võttes hästi teenida. Näitena võib tuua Nortali juhtkonna liikme väga lihtsa selgituse, miks neil oli oluline Saksamaa turule siseneda:

„kui sa Düsseldorfis istud rongi, siis iga viieteist minuti tagant sul läheb aknast mööda nagu sihuke Dubai-suurune sisemajanduse kogutoodang. See kontsentratsioon on nii hull, et suvalises peatuses lähed maha, jalutad ja seal on mingisugune ettevõtte, kellel on neli miljardit käive ja toodab kuulaagreid või filtreid või mida iganes, millest me ise pole kunagi kuulnudki.“ (Nortal, 2022)

Analoogseid näiteid saab tuua ka paljudest teistest intervjuudest, kus meist rikkamate riikide turgudel minek on vajalik ettevõtte kasvamiseks.

„Soome minek oli kindel plaan. Sisenemine õnnestus hästi. Edasine plaan oli Soome siseturul konkureerimine.“ (Operail, 2022)

Ka LHV on Suurbritannia turule sisenemise otsuse selgitamisel põhjendanud seda esmajoones turu suurusega ja küpsusega, millel tegutsedes on võimalik arendada enda ettevõtet. Kuid sinna turule sisenemise vallandav põhjus oli **senistele klientide järgnemine Suurbritannia turule** ja nende teenindamise jätkamine. (Juhtum 4.2.)

Juhtum 4.2. LHV teeb koostööd oma fin-tech klientidega/konkurentidega ja järgneb neile Suurbritanniasse

LHV katsetas välisturgudele allüksuste tegemisega alates 2011.aastast – tehti filiaalid Läti ja Soome, osteti Leedus ettevõtte ja loodeti luua sünergia saada mitmel lähiturul. Kuid selgus, et esiteks LHV ei olnud seal üldse teretunud, sest see oli lihtsalt mingi alustav Eesti pank. Neil oli Eestis oma lugu, kuidas LHV Eestis positsioneeris ennast just nagu vastandudes Skandinaaviale, kuid Lätis, Leedus, Soomes „*olime ise ka nagu võõrad, meie lugu ei töötanud, klientidel ei olnud mitte mingit suuremat huvi meie vastu ja see tundus niimoodi, et me peaksime tohutult palju raha investeerima, et üldse kuhugi jõuda. Teine põhjus oli selles, et Eestis hakkas juba nii hästi minema, et me vaatasime, et kogu meie raha ja aega on Eestis vaja kasutada selleks, et siin võimalikult hea tulemus teha. Ja kolmas põhjus miks Läti, Leedu ja Soome kunagi nagu tööle ei läinud, oli see, et ma ei suutnud inimesi motiveerida, sest kõik on teinud Balti pangandust ja rääkida veel noorele inimesed, kuule, me teeme Lätis midagi ägedat. See ei huvitanud mitte kedagi.*“ (LHV, 2022)

2015. a. pani LHV kõik kinni, toimus tagasipöördumine välisturgudelt ja oligi hetk, kus LHV keskendus ainult Eestile. Kuid siis hakkasid tekkima sellised huvitavad rahvusvahelised firmad - kõigepealt tuli *TransferWise*, siis *Monese* jne. ja jutt hakkas liikuma mujal Eestist väljaspool, et üks tubli Eesti pank teeb euromakseid ka uutele fintech-ettevõtetele ja sellistele poolpangandusteenuste pakkujatele ja ei näegi selles ohtu konkurentsile, vaid pigem vaatab seda kui koostöövõimalust. LHV hakkas siis käima konverentsilt konverentsile ja rääkima, kuidas nad teevad uute tärkavate konkurentidega hoopis koostööd, et ei vastandu neile. „*Siis osutasime Euromakse teenuseid, aga ühel hetkel selgus, et enamuse meie klientidest, kas olid Londonis või nad suhteliselt kiiresti oma arengufaasis jõudsid Londonisse, ja tundsim, et peame neid kohapeal ka teenindama ja keegi peab kohapeal olema. Ja siis me tahtsime veel teist suurt valuutat Euroopas – naelsterlingit saada ja naelsterlingi maksesüsteemiga liituda. Kuid naelamaksusüsteemi liitumisel Inglise keskpang ütles, et niisama Eesti pank ei saa seda teha, et te peate omama siin Inglismaal filiaali ja siis te saate liituda. Ja siis me mõtlesime natuke ja otsustasimegi, et kuna seal paistis selline uus kasvav ärisuund olevat, et teeme Inglismaale oma kontori ja filiaali, et me saame kliente teenindada, saame rohkem müüa ja saame ka teist suurt valuutat Euroopas pakkuda. See oli selle Suurbritanniasse mineku loo algus, miks me 2018.aastal avasime filiaali.*“ (LHV, 2022)

Oma Eestis tegutsevate klientidele järgnemise on olnud motiiviks ka mitmetele teistele Eestist tehtud välisinvesteeringutele. Sorainen Advokaadibüroo rõhutas oma tegevuse motiivi põhjendades, et:

„*Täna sel päeval on laienenud see mõte, et mitte ainult välisfirmad, vaid ka kohalikud firmad, et on väga palju Eesti firmasid, kes tegutsevad terves Baltikumis, Leedu firmasid, kes tegutsevad Baltikumis, et saada need meie kliendiks. Aga samas kasutada ka seda*

mastaabisäästu kõiges mida me teeme. Me oleme hästi palju koondanud neid tugiteenuseid. Näiteks kõik arved saadetakse Lätist, compliance and risk management tiim on Lätis, Eestis on meil strateegiline juhtimine ja rahandus, Leedus on meie kõigi tugiteenuste juht ja ärianalüütika on meil Leedus.“ (Sorainen, 2022).

Esimese siseneja eelist ei ole Eesti ettevõtted oma välisinvesteeringutel motiivina välja toonud. Küll on aga Bolt märkinud, et nende puhul oli oluline **esmasiseneja tegevuse ärakasutamine ehk järgija eeliste ärakasutamine**.

„Kindlasti on siin suur osa ka selles, et me oleme mitmetele turgudele läinud teisena, et me ei ole see ettevõtte olnud, kes on turgu üles ehitanud. Et näiteks Aafrikas, Euroopas mitmeid turge, kus Uber on investeerinud kümneid ja kümneid miljoneid riigi kohta selleks, et see turg üles ehitada, et harida või muuta inimeste käitumist. Autojuhtidele ja eraklientidele mõlematele, just seesama erajuhtide kontseptsioon ja sellega seotud seadusandlus, et selle ikkagi turule toomine on võtnud aastaid ja väga palju raha. Et Uber on seda turgu teatud määral meie eest välja ehitanud. Me lähme teisena sinna turule, siis me saame lihtsalt paremini konkureerida, aga see turg on juba teatud määral loodud, ma arvan, see on võimaldanud meil nagu osaliselt õppida teiste vigadest ja teisest küljest olla säästlikumad.“ (Bolt, 2021)

Kuid viimastel aastatel on Eesti ettevõtete investeeringud jõudnud ka väljapoole Euroopat, erinevatesse arengumaadesse. Seda on võimaldanud peamiselt nn. **sündinud rahvusvaheliseks (born global) tüüpi ettevõtete arvu kiire kasv**, kes oma suutnud isegi välisurgudele investeerimise muuta rutiinidel põhinevaks tegevuseks. Tüüpiliseks näiteks on siin Bolt, kes on suuteline avama välisriigis tütarettevõtte ilma sinna kohale minemata. Kuid juba kümnekond aastat tagasi Fortumo OÜ sisenes ka uutele turgudele kaugjuhtimisel – lepinguline koostöö uute mobiilioperaatoritega sõlmiti ettevalmistatud rutiinsete mudelite alusel ja Hiina allüksust juhiti Tartust.

Bolti juhtum on näidanud, et ka investorite kaasamisel väljastpoolt Eesti on võimalik enda strateegilist iseseisvust säilitada. See on väga oluline läbimurre, et Eesti tehnoloogiaettevõtted ei ole enam kinni vajaduses nihutada enda peakorter Silicon Valleysse või Londonisse. Kui **motiiv on selgelt saada globaalseks ettevõtteks, ehitada üles globaalne väärtusahel** ja seda tõestavad ka astunud sammud, siis saab Eestist sellist organisatsiooni üles ehitada ja juhtida.

„me oleme Eestist ja pole kuskilt mujalt, ma arvan, seal väga suurt vahet ei ole. Meie esimene suurem investor oli Didi, nende strateegia tol hetkel oli selgelt iga regiooni kõige pretensioonikamat platvormi toetada, investeerida lihtsalt selleks, et igas regioonis tekiks tugev konkurent. Ja meie teine investor Daimler, autotootja, nemad mingi hetk esimesest roundist jäid välja oma halbade tingimuste tõttu. Teises ringis nad tahtsid ka väga tulla sisse ja investeerida, sest me olime kõige kiiremini kasvav platvorm Euroopas ja ülejäänud nad olid juba kõik kokku ostnud. Nii et selles mõttes seal ma arvan jällegi, et see, et me oleme Eestist või kuskilt mujalt, et tegelikult maksab rohkem meie ettevõtte üldine turupositsioon, kasvukiirus ja muud asjad, mitte see, kas me oleme Eestist või Poolast, ma arvan väga suurt rolli ei mängi, pigem see, et meil oli piisavalt suur turuosa erinevates riikides ja me kasvasime kiiresti.“ (Bolt, 2021).

Bolti juht tõi ka välja, et ende edulugu on väga hea välisurgudele sisenemise motivaator teistele Eesti ettevõtetele: *„meie peakontor asub Eestis, paljudel teistel startup'idel on ju see*

kuskil välismaal, selles mõttes me oleme suutnud tõestada, et ikkagi Eesti ettevõttesse on ka võimalik sadu miljoneid kapitali kaasata, et ma arvan, et see võiks olla hea eeskuju nii teistele ettevõtetele Eestis kui ka Baltikumis“.

See viitab sellele, et **Eesti kui asukoha maine on kõvasti paranenud ja seda kasutakse ära investeerimisel**. Mitmed intervjuueeritavad väitsid, et *Eesti maine on nii palju kasvanud, et väga tõsiselt võetakse ka ettevõtteid, mille peakorter on Eestis“* (Fortumo, 2022; Nortal, 2022). Eriti positiivne tundus olevat meie maine Jaapani tehnoloogiavaldkonna investorite silmis. Nad ütlevad, nemad hindavad Eestit lihtsalt sellepärast, et kogu aeg tulevad mingid uued asjad välja (nt. e-residentsus). See on nagu nii lahe asi, et ma pean lihtsalt siia investeerima. Loosungit „*Eesti elab tulevikus“* kasutab meie seemnerahastuse pakkuja Tera Ventures koostöös Itochu, Maribeni, Mitsuiga, kes on Jaapani suured sogo shoshad ehk üldised kaubanduskompaniid.

Lõpuks viimase üldistava ja väga olulise motiivina välisallüksuste tegemisel saab välja tuua Eesti ettevõtete **soovi hakata välja kujundama regionaalseid (ja mõnel juhul ka globaalseid) väärtusahelaid**, mida nad ise juhiksid. Eelpool toodi näide sellisest ambitsioonist BLRT Grupi puhul, kuhu kuuluvad 54 ettevõtet seitsmes riigis. Viimasel kümnendil on sellise motivatsiooniga lisaks mitmetele tehnoloogiaetevõtetele (Bolt, Nortal, Pipedrive jne.) ka Wolf Group⁸, kes määratleb ennast kui Euroopa juhtiv ehituskeemiatoodete ja -süsteemide tootja. (vaata ka Juhtumit 4.9) Sellise motivatsiooniga välisurgudele sisenemine nõuab ettevõtte võimekust uut taset. Järgnevas alapunktis kirjeldatakse, missugused on ettevõtete kogemused välisallüksuste sulandamisega oma organisatsiooni.

Alapunkti kokku võtma sobib väga hästi tsitaat vestlusest Sorainen Advokaadibüroo esindajaga, kes igapäevaselt tegeleb Eesti ettevõtete nõustamisega, kes soovivad välismaal teha ettevõtete liitumise ja ostutehinguid (*mergers and acquisitions*). Ta iseloomustas muutusi Eesti ettevõtete käitumisel välismaale investeerimisel järgmiselt: „*See areng on oma aja juba ära elanud, et Eesti ettevõtted lähevad Lätti ja Leetu, kõik on juba läinud, kes on tahtnud minna ja kui tehakse uut ettevõtet, siis juba arvestatakse sellega, et kuhu riikidesse, lähiriikidesse nagnu pead oma tiitarettevõtte tegema. Paljud Eesti ettevõtted sünnivad niimoodi, et mul on äriidee, minu äril on kõige suurem väljund Saksamaal, et ma kohe alustangi sellega, et olgu see kasvõi mingi tootmine või midagi muud, et ma teen oma tütre-müügi ettevõtte Saksamaal. Põhjamaad isegi huvitavad nagu vähem, sest Põhjamaad on võrreldes muude Kesk- ja Ida-Euroopa riikidega stagneerunud, sinna on keerulisem siseneda. Seal on head suured turud, aga seal on juba olemas väga hea ja suur konkurents ka. Pigem ma näen, et vaadatakse ikkagi mujale Euroopasse, nii Ida-, Kesk- kui ka seal Vahemere-äärsetesse riikidesse“ (Prangli, 2022)*

⁸ <https://www.wolf-group.com/et/meist/>

4.2. Välismaale investeerinud Eesti ettevõtete juhtimine

Eesti ettevõtete poolt välismaale ettevõtete rajamise või omandamisega seoses on oluline küsimus, kuidas toimub nende ühendamine juba olemasolevatesse organisatsioonidesse. Kuidas toimub otsustusprotsess nendes ettevõtetes ja jaotub vastus ema ja tütar-ettevõtete vahel? Missugused on väljakutsed seoses nende protsessidega ja kuidas toimub juhtimine erinevates kultuurikeskkondades?

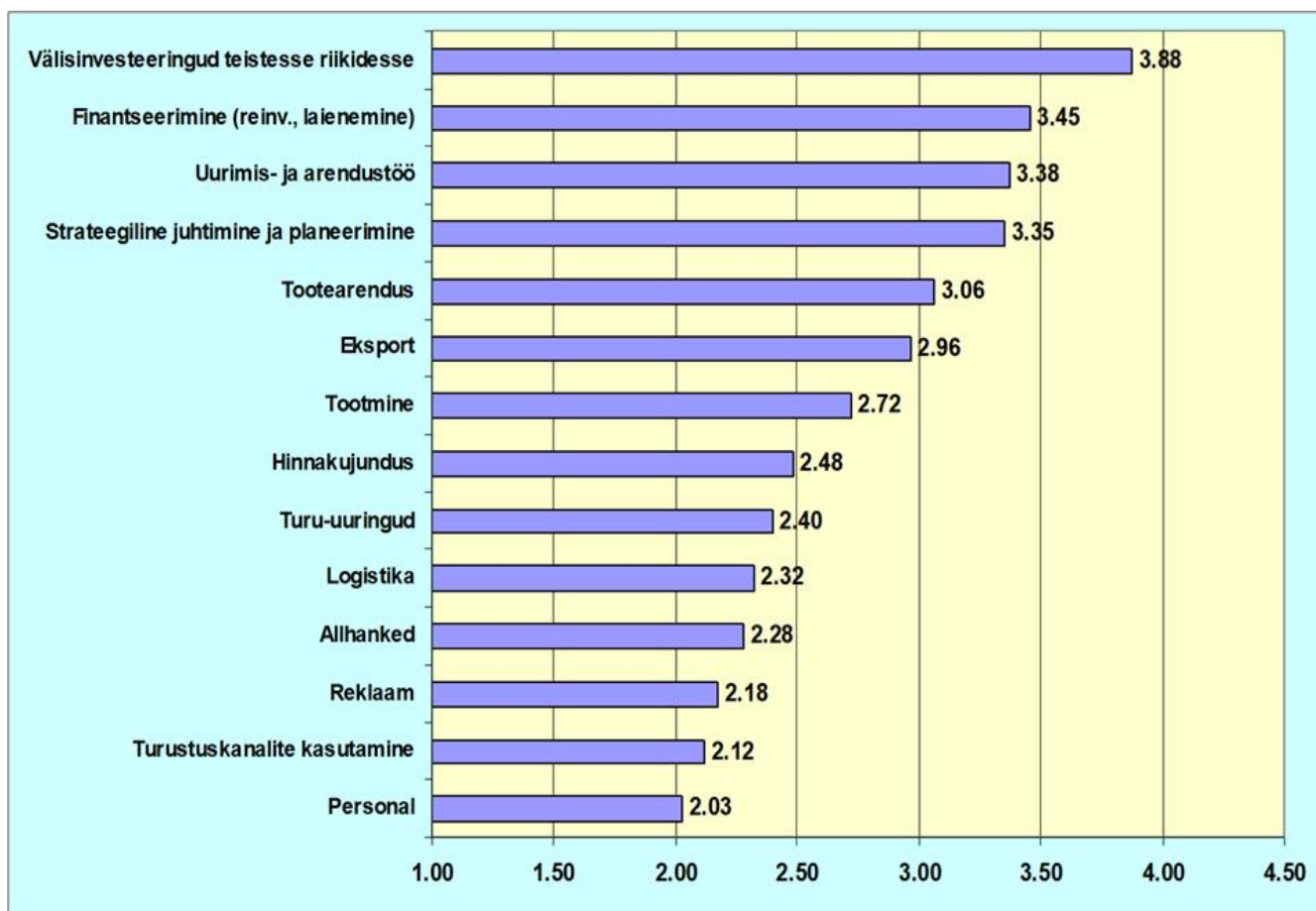
Nende probleemide uurimisel Eestis on teadaolevalt varajasim Rasmus Mägi töö (Mägi, 2003), milles uuriti Eestist Lätti tehtud välisinvesteeringuid kasutades selleks küsitlust, millele vastasid 28 ettevõtet. Muude küsimuste hulgas uuriti töös ka seda, missugusel määral juhtimise teostatakse tsentraliseeritult Eestist. Kõik vastajad pidasid oluliseks kontrolli omandamist tütar-ettevõtte üle. Kahekümnest sellele küsimusele vastanust 13 juhul (65 %) käisid Eesti juhid regulaarselt Lätis, ülejäänud juhtudel (35%) oldi rahul Läti juhtide regulaarse aruandlusega. Rõhuv osa vastanutest ehk **17 vastajat (85%) tsentraliseerisid oma tegevusi ehk tegid teatud tegevusi Eestist ka sidusettevõtte heaks**. Tabel 4.2. annab ülevaate sellest, kui paljudel juhtudel iga tegevus tsentraliseerituks tunnistati.

Tabel 4.2. Eestist Lätti investeerinud ettevõtete poolt emafirma poolt Eestist juhitud tegevuste kasutamise sagedus

Tegevusalad	Vastajate arv, kes tsentraliseerisid selle tegevusala (maksimaalne võimalik 17 juhtumit)	Tsentraliseeritud lähenemisviisi kasutamise sagedus tegevusalade lõikes (%)
Finantsid	12	71,5
Strateegiline juhtimine	9	52,9
Turundus	8	47,1
Tootmine	5	29,4
Teadus- ja arendustegevus	4	23,5

Allikas Mägi, R. (2003), lk.21 põhjal arvutatud

Järgmine põhjalikum uuring Eestist välismaale tehtud allüksuste ja emafirma vaheliste juhtimisfunktsioonide jaotuse kohta tehti 2006. aastal. Selle raames viidi läbi küsitlus, millele vastas 78 ettevõtet. Ühe küsitluse osana tunti huvi selle vastu, kuidas jaotub otsustusprotsess Eestis paikneva emaettevõtte ja välismaiste allüksuste vahel. Saadud tulemused näitasid, et Eesti firmad käituvad välismaal oma allüksustes sarnaselt sellele, kuidas välisfirmad käituvad Eestis. Strateegiliselt olulised valdkonnad- välisinvesteeringute (3,88 punkti 4st maksimaalsest võimalikust) või reinvesteeringute tegemine (3,45) või ettevõtte laienemine ja teadus-arendustegevus (3,38) otsustatakse peaaegu täielikult Eestis. Ettevõtte põhiprotsesse puutavates valdkondades nagu näiteks tootmine (2,72) või kohalikke olusid enam arvestama pidavates valdkondades - turu-uuringud (2,4), logistika (2,32), allhanked (2,28) toimub otsustusõiguse jagamine emaettevõtte ja allüksuste vahel.



Joonis 4.6. Otsustusprotsess Eestist välismaale loodud allüksustes 2006.aastal (4-täielikult otsustab Eesti emafirma... 1- täielikult otsustab välisallüksus).

Allikas: Varblane, U. Eestist tehtud välisinvesteeringute uuring "Välisinvestor 2006".

Kuid mõned valdkonnad on täielikult kohaliku allüksuse otsustada – personali alased otsused (2,03. reklaam (2,08) ja turustuskanalite valik (2,12). Majandussektorite lõikes oli selle ajal kõige detsentraliseeritum Eesti ehitusfirmade otsustusprotsess välismaal. Kõige väiksem autonoomia oli välismaal asuvatele allüksustele on antud Eesti kaubandus- ja kergetööstusettevõtetele.

Praeguse 2022. a. uuringu raames arutati välisallüksuste juhtimise ja ettevõtte organisatsiooni sulandamise teemade üle kõigis intervjuudes. Kuna vastajate hulgas oli nii küpseid pikaajalise rahvusvahelistumise kogemusega ettevõtete juhte, kui ka esimeste allüksuste loomist kavandavaid ettevõtete juhte, siis andis see võimalus ka hinnata, kuidas muutuvad seisukohad tulenevalt rahvusvahelise kogemuse omandamisest. Omaette rühmana eristusid tehnoloogiaettevõtted, kes startup-ettevõtetenä alustasid. Järgnevalt käsitleme neid küsimusi kolmes erinevas vaates:

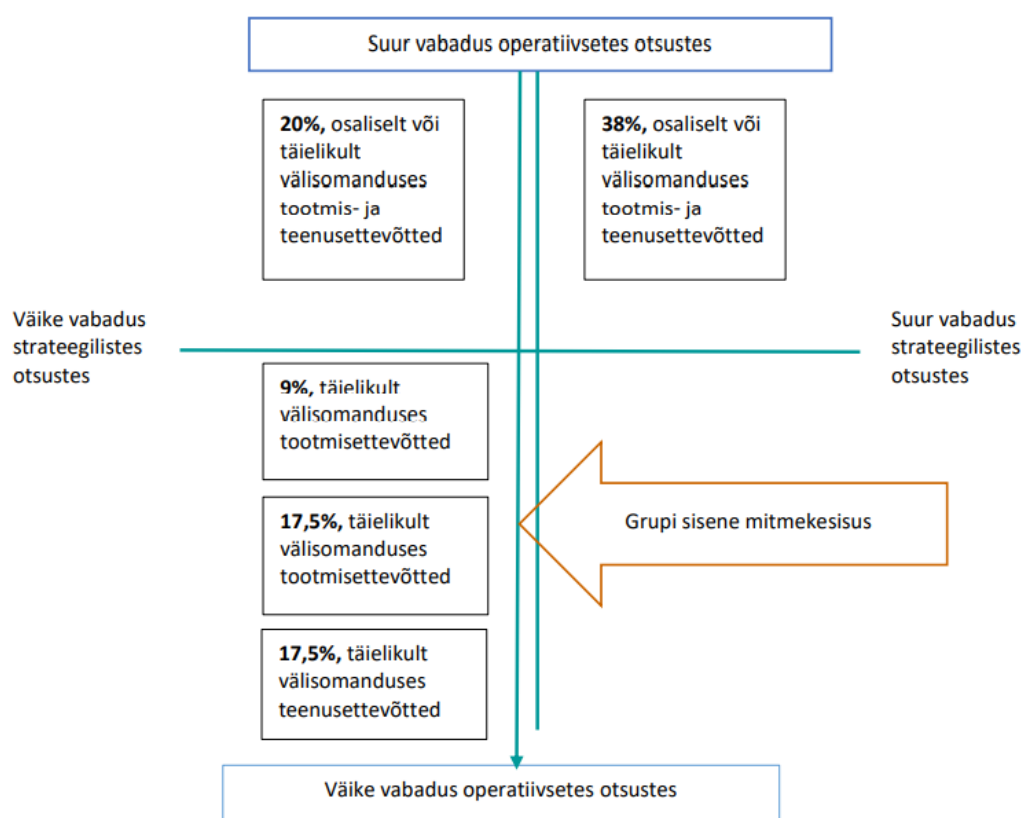
- A) Millised on välismaiste allüksuste ja emaettevõtte võimusuhted
- B) Millised on meie ettevõtete juhtide kogemused kultuuriliste erinevuste arvestamisel allüksuste sulandamisel oma organisatsiooni
- C) Kuidas kujuneb hargmaiste ettevõtete juhtimiseks vajalik võimekus Eesti ettevõtetes.

A. Välismaiste allüksuste ja emafirma vahelised võimusuhted/otsustusvabadus

Huvitava lähtekohana saab siin kasutada *Eesti juhtimisuuringus 2021*⁹ tehtud üldistust Eestis tegutsevate välisinvesteeringutega ettevõtete otsustamisvabaduste kohta. Sellel uuringus grupeeriti otsustamine valdkondadeks ja vaadati, kuidas need aastate jooksul on muutunud, kasutades Tartu Ülikoolis tehtud välisinvesteeringute alaseid uuringuid aastatest 2006-2021. Klasteranalüüsi põhjal selgus, et otsused saab rühmitada kolme gruppi, mis on erineva kaalu ja sisuga ning neid iseloomustavad järgmised tegevused:

- 1) Strateegilised otsused keskenduvad välisinvesteeringutele, finantseerimisele ja strateegiale,
- 2) Operatiivsed otsused on seotud personali ning tootmisega või teenuse osutamisega;
- 3) Müügi ja tootearendusega on seonduv lai ring: näiteks logistika, turu-uuringud jpt.

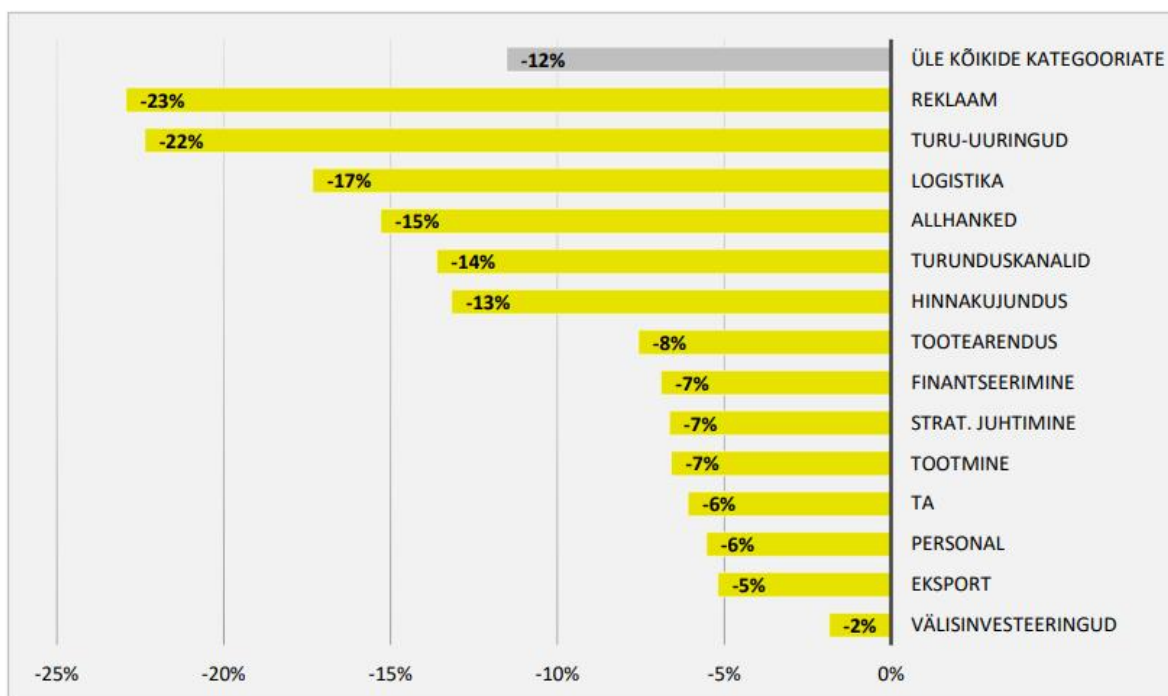
Joonisel 4.7. on näidatud, kuidas jaotusid välisosalusega ettevõtted Eestis sõltuvalt nende allüksustele antud otsustusvabadusest. Ettevõtted paigutuvad joonisel kolme kvadrandi vahel. Välja kujunes järgmine jaotus, kus 38 % allüksustest oli suur operatiivne ja strateegiline otsustusvabadus. Ülejäänud 62% allüksustest ei omanud strateegilist otsustusvabadust, kuid neist ühel kolmandikul oli operatiivne otsustusvabadus ja kahel kolmandikul ei olnud ka operatiivset otsustusvabadust.



Joonis 4.7. Ülevaade ettevõtete tüüpidest (klasteranalüüs faktoranalüüsi kategooriate lõikes, 2020. a. andmete põhjal). Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021: 93.

⁹ <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>

Teine edasise arutelu jaoks **huvipakkuv tulemus näitas, et läbi aja on Eestis paiknevate välisallüksuste autonoomia vähenenud** (vt. joonis 4.8.). See on vähenenud eriti palju nendes valdkondades, kus varem oli allüksustel suhteliselt suur autonoomia ehk reklaam, turu-uuringud, logistika, allhanked. Strateegilistes valdkondades nagu tulevaste investeeringute tegemine või ekspordi sihtriigid oli autonoomia vähenemine tagasihoidlikum.



Joonis 4.8. Muutused otsuste välisinvesteeringutega ettevõtete otsustusvabaduses otsustusvaldkondade lõikes. 2020. a. võrreldes 2006. a. ja 2009. a. keskmisega (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021: 90)

Üldistades kõiki 2022. a. uuringu raames küsitletute seisukohti on võib väita, et Eesti ettevõtete juhid käituvad välismaal oma allüksustes sarnaselt sellele, kuidas välisfirmad käituvad Eestis siinsetes allüksustes. Teise kokkuvõttena õppetundidest välismaale investeerimisest sobib ühe meie infotehnoloogia valdkonna ettevõtte väide „**oleme saanud täiskasvanuks.**“ (Nortal, 2021)

„Leetu minek, Serbiasse, Rumeeniasse minek, Araabiasse minek - nad õpetasid meile ettevõtte sellist mitteenesekesksena olemist, et kogu maailm ei ole Eestis, me ei ole kõige targemad, mujal on ka mingeid asju. Ja mina olen sõnastanud enda jaoks seda niimoodi, et Ameerikasse minek ja siis pärast seda Saksamaale minek olid meie jaoks täiskasvanuks saamine. Kui varem oli see, et meil on äge Eesti kogemus ja me läksime seda müüma pärismaalastele.“ (Nortal, 2022)

Eesti ettevõtete juhtide küpsus kasvab ja teadlikkus uute allüksuste ettevõtte organsatsiooniga ühendamise kohta paraneb – osatakse seda ette valmistada ja võetakse piisavalt aega, et partnerit tundma õppida. Samuti saadakse aru, et oma meeskonna võimekus

võib vajada täiendamist selleks, et liitumisprotsess oleks piisavalt edukas ja annaks ettevõtte arengule juurde. See on suur samm edasi võrreldes 2000. aastate keskpaigaga, kui Välisinvestor 2006 uuringu raames läbi viidud intervjuudest kajastab palju lihtsam lähenemine välismaale investeerimisele. Eks see oli ka osalt seetõttu nii, et sel ajal ei ostetud osalusi endast rikkamates ja arenenumates riikides. Läti või Leedu suhtes aga oli kergelt üleolev tunnetus. Nüüd on palju enam teadlikumat suhtumist:

„kuidas me näeme seda, on et tuvastame partneri, jõuame partneriga kokkuleppele, tuvastame meeskonna struktuuri, kes siis oleks selles nii-öelda ühendstruktuuris sees, sest ilmselgelt me ei lähe ostma keha, me läheme ostma meeskonda, ühinema tiimiga ja see sõltub siis sellest vastaspoole seltskonnast, et mis siis katmata jääb ja siis sisse tuua vajalik teadmised, oskus.“ (Baltic Workbouts, 2022)

Üha tugevamalt tuleb välja ka see arusaam, et peab kohalikku tunnetust arvestama. Meeskonda ei tohi mehitada vaid Eestist pärit juhtidega. Kuid on tunda ka seda, et nende ettevõtete juhid, kes ei ole veel väga pikalt tütarettevõtetega tegelnud ülehindavad seda autonoomia andmise tähtsust. **Kogenumad ettevõtete juhid kinnitavad, et autonoomiat saab anda küll, kuid vaid teatud raamides.** Üldine protsess peab olema siiski keskselt korraldatud ja sellest peavad allüksused juhinduma.

„Meil on üks hästi kindel põhimõte - finantsjuhtimine on keskne, kohalikul juhil ei ole piltlikult öeldes mitte mingisugust otsustusõigust finantsjuhtimisele. Kohalik juht ei ütle, mida millal makstakse. Ta ei ütle, kus pangas meie raha on. Tema ei võta laenu. Kui ta näiteks palkab inimesi juurde näiteks, see on ka otsus ja see on ka raha. Seda ta teeb. Aga tema vastutus ja samas ka nii-öelda otsustusõigus on seotud allüksuse kasumlikkusega. Ja tema ise otsustab, et ta võtab neid inimesi või ta ei võta neid inimesi või kui palju te neile palka maksab. Meil on kuine raporteerimine, meil hästi kiiresti tuleb välja, kui on halvasti ja siis on kaks varianti - kas tuleb midagi muuta, tuleb muuta inimest või vahetada inimesi. Et selles mõttes kohalikul juhil on õigus öelda, et näed, see on minu meeskond. Kas neid on kolm või neli või kümme, see on tema otsus“.

Ajasurve on paljudes IT suunaga ettevõtetes niivõrd tugev, et ei saa lubada olukorda, et tütarettevõttes liigutakse aeglasemalt kui kodumaal. Seetõttu on emafirma protsessid juurutatud ja neid jälgitakse ja nõutakse nende kasutamist. Selle juures tekib paratamatult ka vastuseisu välismaise allüksuse töötajatelt, kuid seda võetakse paratamatusena ja ollakse valmis aktsepteerima ka osade töötajate lahkumist (vt. Juhtum 4.3.)

See läheb hästi kokku eelpoolt toodud *Eesti juhtimisvaldkonna uuringu 2021* tulemustega, mis näitasid, kuidas aja jooksul kohalik allüksuse autonoomia väheneb. Selle üks oluline põhjus on emasettevõtte soov ühtlustada kasutatavad protsessid. Huvitava tulemusena selgus, et **meie ettevõtted peavad oma äriprotsesside korraldust paremaks kui tütarettevõtetes.** Nortali esindaja rõhutas väga, et nendel olid omad välja töötatud protseduurid ja kui nad soomlastega ühinesid, siis see oli koht, mille nad leppisid kokku, et Nortali protseduurid hakkavad kehtima. Sarnane areng toimus ka Nortali Saksamaa allüksuses.

„Kui ma võtan näiteks Saksamaal mingi konkreetse meist kümme-viisteist korda suurema ettevõtte, kes on väga tunnustatud, siis meie metodoloogia pakkumise tegemiseks, mis on selline üpris peen projektijuhtimise teadus, päeva lõpuks oli parem kui neil. Selles mõttes ma ikkagi läheme mingit oma asja viima, mingid kohalikud eripärad jäävad.“ (Nortal, 2022)

Ka LHV esindaja rõhutas, et Eesti ettevõtted teenuste valdkonnas eristuvad protsesside läbimõeldusega. Me teeme protsessid korralikult valmis.

Juhtum 4.3. Emaettevõtte lähenemisviisi integreerimine allüksuste tegevusse

Keegi pole kunagi midagi lihtsalt üle võtnud, et isegi Saksa ettevõtte liitmine, mis me tegime 2016-2018. aastal, ei olnud seda. Ikkagi kohalik tiim üritab öelda, et ei, meil on siin teistmoodi ja üritab selgitada, kuidas neil on ikka nagu väga hästi. Reeglina see lõpeb ka sellega, et osad inimesed lahkuvad. Nüüd ma arvan selles mõttes ei võta ühtegi sellist asja enam nagu sinisilmselt. Ma mäletan ka seda kuidas me seda Saksa juhtumit ette valmistasime ja enda jaoks üritasime siis seda hinnastada või mingisugust ärijuhtumit läbi arutada, et siis me arvestasime, et veerand inimestest lahkuvad. Lõpuks umbes veerand lahkuski, aga meie äris on niimoodi, et kuna ta on ikkagi selline suhteliselt suure tööjõu voolavusega äri, meil nagunii aastas kümme pluss protsenti vahetub. Samas on nagu veidi raske öelda, et kui me võtame ühe aasta, aastaga ei läinud kakskümmend viis protsenti, et aastaga oli vähem aga kindlasti see voolavus tõusis.

„sakslased ikkagi nagu soomlased vaatavad, et ikkagi veidi nagu põõsastest tulevad inimesed, see esialgne suhtumine ikkagi - meil siin on protsessid ja teil seal on mingi dzungel, aga päriselus see meie metodoloogia, kuidas me hinnastame mingisugust projekti, kuidas me seda planeerime töötab hästi. Meie äris väga tihti juhtub see kehvadel tegijatel, et siis kui pool projekti on läbi, siis avastad, et kaheksakümmend protsenti on teha ja raha on otsas. Ma väidan seda, et see, kuidas Nortal täna suudab kõigepealt nii-öelda projekti tükkideks lammutada, selle põhjal planeerida, eelarvestada ja siis hiljem ka selle põhjal progressi jälgida. Ma väidan, et see on väga heal tasemel. Et me oleme seda benchmark' inud nii Saksas kui USAs kui Soomes. Meil ei ole mitte midagi häbeneneda, sisuliselt nad aktsepteerivad meie ekspertiisi, kogu Saksa organisatsioon on võtnud üle selle meie metodoloogia planeerimise osas ja nad nüüd ütlevad, pärast seda, kui mõned inimesed on ka lahkunud, et see on tõesti parem. Et see osa on see, mida me pakume keskselt.

„Seal (Suurbritannias) on iga protsess katki ja ma olen seda öelnud, et kui eestlased saaks sinna minna protsesse parandama, kõik läheks seal läbi. Seda mõttemaailma, et teeme kõik lõpuni, ärme jäta üle täppi panemata püüame ellu viia. Mina saan seda ellu viia teatud tüüpi inimeste valimisega.“ (LHV, 2022)

Emaettevõtte protsesside elluviimisel peetakse väga tähtsaks personalijuhi rolli, kes peab jagama emaettevõtte visiooni ja väärtusi, ning sellest lähtuvalt meeskonda koostama.

„Algab kõik sellest, et personaliinimesed peavad täielikult olema LHV-st aru saanud ja siis nad saavad ka neid õigeid inimesi värvata. Minu jaoks kaks paremat kätt on personalijuht ja turundusjuht.“ (LHV, 2022)

Emaettevõtte protsesside juurutamine erinevates riikides on olnud erinev, sõltudes nii emaettevõtte suurusel, tugevusest kui ka sihtriigi kultuurilisest lähedusest Eestile. Huvitaval kombel pole ka meile väga lähedal asuvas Soomes olnud väga lihtne oma äriprotsesse juurutada (vaata Juhtumit 4.4.). Ainult pehmete meetoditega ei pruugi edu saavutada ehk vajalik on ka teatud jõustamisprotsess. Intervjuude käigus selgus, et see jõustamisprotsessi tugevus sõltub tugevasti ka liituvate ettevõtete suuruse erinevusest. Kui ülisuur hargmaine ettevõtte ostab väikese, ega siis ei ole väga palju arutelu – suure protsessid lihtsalt kehtestatakse. Kuid võrdsemate partnerite puhul on vaja leida tasakaal. Eelpool juhtum 4 puhul oli Nortal (sel ajal veel Webmedia) töötajate arvu poolest enam vähem sama suur kui Soome partner, kuid siiski suudeti oma põhimõtted ellu viia.

Juhtum 4.4. Nortal integreerib Soome CCC Corporation OY oma organisatsiooni

Soome allüksuse integreerimine Eestist pärit ettevõttesse on keeruline ülesanne. Ühelt poolt nagu oleme keeleliselt ja laiemalt kultuuriliselt suhteliselt lähedased, kuid üks see noorema venna suhtumine oli küllalt tugev.

Ma arvan, et kevadine LNG haalamiskai ehitamise lugu on väga hea näide sellest, et kogu aeg on vaja kokku leppida, kokku leppida ja siis tuleb üllatusena, et neil on laev juba olemas. Minu arust seda oli väga palju ja vist oli ka enne seda napilt olnud kurikuulus Tallinki rösteri lugu¹⁰. Et selles mõttes selline foon ei olnud nagu väga hea, aga tagantjärele me läksime väga valgete kätega tegema, et ei surunud nagu väga midagi peale. Ja me tegelikult sellega kaotasime aega, kuna see pehme lähenemine ei töötanud, siis me ikkagi, kas mingi poolteise või kahe aasta pärast pidime ütleva, et kuulge, nüüd aitab, et me nüüd rohkem ei aktsepteeri neid erisusi. Siis me ikkagi ühel hetkel läksime rohkem sisse ja siis ka tegelikult senine CCC Corporationi juht lahkus ja tuli uus juht.

Huvitava tasakaalustava tegurina ja organisatsioonide ühendamise vahendina kasutatakse meie ettevõtete poolt ka **kohaliku juhtkonna kaasamist läbi osaluse pakkumise**. „Meie jaoks ideaalne mudel on see, et me ostame poole või üle poole ostame raha eest, meile väga hästi sobib see, kui selle ettevõtte juhid on aktsionärid, nemad konverdivad siis ennast Nortalisse. Meie Ameerika äri paljud juhid on Nortali osanikud, Saksa äri, Soome, Serbiast, Leedust, Araabia riikidest, igal pool, kus me toimetame, ikkagi mingid inimesed on Nortali omanikud“ Nortal, 2022.

See samm mõnes mõttes kompenseerib seda protsessi, et suhteliselt tugevalt hoitakse tütarettevõtteid finantsiliselt kontrolli all. See pakub juhtkonnale ka isikliku motiivi, et firmal hästi läheb, läbi omandi. See stimuleerib tegelikult ka pingutama.

¹⁰ Pärast Silja Line ostu tekkisid vastuolud Tallinki juhtkonna ja Soome ametiühingute ja ka kohalike juhtidega, mille ühe ilminguna avaldati 2006.aasta oktoobris videod, mis näitasid Eesti juhte väga halvas valguses - nad suhtusid soomlastest töötajatesse kui vastuvaidlematutesse käsutäitjatesse jne.. <https://www.delfi.ee/artikkel/14278774/tallinki-bossid-panid-rosteri-polema>

B. Eesti ettevõtete juhtide kogemused kultuuriliste erinevuste arvestamisel välismaiste allüksuste sulandamisel oma organisatsiooni

Eelpool juba kirjeldati erinevaid lähenemisviise, kuidas ja mil määral on Eesti emaettevõteted oma allüksustele andnud otsustusvabadust ja mil viisil äriprotsesse korraldanud. Järgnevas osas uuritakse kultuuridevaheliste erinevuste arvestamist meie juhtide poolt oma välisallüksuste sulandamisel emaettevõtte organisatsiooni. Üldise järeldusena selgus, et meie ettevõtete juhtkonnad arvestavad erinevustega ja jõudumööda õpivad omandatud kogemustest. Mida erinevamatele turgudel meie ettevõtte sisenevad, seda suurema tähtsuse omandavad Eesti ettevõtete juhtidele kultuuridevaheliste erinevuste alased teadmised ja kogemused. Hargmaise ettevõtte kujundamisel on neid teadmisi väga vaja. Seda tunnistasid intervjueeritavad korduvalt ja erinevate rakursside alt. Sihtriigi valiku juures juba kaalutletakse, kas meeskonnas on inimesi, kes valdavad sihtriigi keelt ja tunnevad kultuuri.

„Me palkasime paar inimest siit Eestist, kes olid sakslased, Saksa taustaga. Meil oli tunne, et nende najal me suudame sellise esimese invasiooni ära teha, et me suudame panna kellegi tuppä koos minuga, kes ikkagi räägib saksa keelt ja saab hakkama.“ (Nortal, 2022)

Näiteks isegi Saksamaa raames otsustas Nortal liikuda Düsseldorfis ja Berliini ning mitte alustada Lõuna Saksamaalt Münchenist, sest neil oli teadmine, kui erinevad on isegi regioonid Saksamaa sees.

„Kui me võtame Saksamaa ja Prantsusmaa, siis keeleliselt nad on meie jaoks võrdselt keerulised. Nüüd me ostime Saksamaal ettevõtteid, et meil on nagu palju saksakeelseid kolleege loomulikult, aga kui me alguses läksime, mina ei räägi saksa keelt, neid inimesi Nortalis, kes tol hetkel päriselt rääkisid saksa keelt, oli ühe käe näppude peal, Prantsusmaaga oleks olukord isegi sama olnud, aga meile tundus, et me ikkagi sööme sama toitu, hindame kõva tööd ja korda ja puhtust, selles mõttes oleme samas kultuuriruumis.“

... eestlastel sakslastega on suurem ühisosa ja eriti, kui sa seda otsid, siis sa saad rääkida samadest asjadest, midagi nagu vältides võib-olla, eks ju. Aga ikkagi õlle joomine ja vorsti söömine ja kõva töö ja protestantlik kultuur enamuse kohtades, mitte igal pool, et see aitab ja see on ka üks põhjus näiteks, miks meil läinud Münchenisse, me läksime ikkagi Düsseldorfis ja Berliini. Mitte aga Münchenisse.“ (Nortal, 2022)

Oma äripõhimõtete elluviimisel on oluline ka ärikultuuri lähtetase ja kultuuriline eripära, kuidas toimub juhtimine. Näiteks G. Hofstede kultuuridevaheliste erinevuste mudelis on kuus erinevat dimensiooni, mille alusel kultuurid erinevad (individualism, kollektivism; suur ja väike võimudistants; maskuliine ja feminiinne jne). Järgneva juhtumipuhul on näha, kuidas rolli mängib teadmine, kas antud kultuuris on tegemist suure või madala võimudistantsiga kultuuriga.¹¹ Seda iseloomustab hästi Sorainen Advokaadibüroo kogemus Valgevenes (vaata Juhtum 4.5). Ettevõtte kasutas algul ärikultuuri ja protsesside rakendamisel lähenemisviisi, mis töötab hästi madala võimudistantsiga kultuurides (nagu Põhjamaad, kuid ka Eesti). Kuid

¹¹ Suure võimudistantsiga kultuuri puhul on juhi ja alluva vaheline kaugus väga suur. Juhi otsuseid ei kritiseerita ja võetakse täitmiseks. (Hofstede, 2001)

Valgevenes oli võimudistants suur ja just sealsete partnerite/allüksuse juhtide kaasamine koolitustesse tõi vajaliku pöörde.

Juhtum 4.5 Sorainen ärikultuuri juurutamas Valgevenes

Ja siis ma hakkasin hästi palju koolitama, kuidas kõik protsessid võiksid käia ja nii edasi. Ja mingil hetkel ma sain aru, et seal ei toimu mingit muutust, et ikkagi tehakse kõiki asju vanamoodi ja siis ma sain aru, et tegelikult kellega ma rääkisin, kes kõik koolituses osalised olid, nagu partneritel olid omad tegemised, nad vahepeal tulid, vahepeal ei jõudnud, aga kõik need töötajad vaatasid direktorile üles, nemad ootasid direktorilt sõnumit. Kuid siis ma sain aru, et tegelikult peab tegelema partnerite enda mentaliteedi muutusega ja nemad saama enda poole, et siis see oli küll suur kultuuriline erinevus. See mõjus jah, siis oli juba nagu mõju olemas. Laeva pööramine kestab kogu aeg seal, ega me siia maani on tegelikult ka erinevaid lähenemisi ja teemasid, aga ma arvan, et me oleme seal Valgevenes niivõrd põhjamaise ärikultuuriga kui olla saab.

Ma arvan, et esimese aasta lõpuks äriprotsesside ja kultuuri mõttes sai nagu teatud tase saavutatud, et nad olid nõus jätkuvalt kuulama, tollel ajal oli ka juba hästi integreeritud selline maatriks juhtimissüsteem, ega nemad olid ka kaasatud alati otsuste tegemisse, mida kodust büroost tegime. Aga see, et nad pärast juurutavad need samamoodi, see oli nagu küsimus ja ma arvan, selle taseme me enam-vähem saavutasime, nad hakkasid nagu enam-vähem juurutama neid otsuseid samamoodi nagu me neid tegime. (Sorainen, 2022)

Isegi juba meie lähinaabrite Läti, Leedu ja Poola puhul on näha selgeid **kultuurilisi erisusi**, mida **ettevõtte juhtimispõhimõtete kujundamisel on vaja arvestada**. Kultuuriline eripära ilmneb ka nende riikide seadusandluses. Järgnevalt üks näide selle kohta Enefit Greeni juhtimiskogemusest.

„Lätlased on natuke lähemal meie juhtimisele, natuke demokraatlikumad. Leedus on sellist automaatset juhtimisstiili rohkem ja Poolas ka. Noh Leedus ikkagi juba äriseadustiku mõttes on direktoorius. Me proovime ikka hoida „nelja silma“ printsiipi, kuid seda ei ole Leedus rakendatud. ...Lätis on meil näiteks kaks juhatuse liiget, Leedus on üks. Ei ole mõtet teist kõrvale panna, sellepärast et direktoril on õigus kõike teha, igale poole alla kirjutada ja tehinguid teha, mida iganes. Nii et teistsugune, teistsugune kultuur ja Poolas natuke sarnane Leedule“ (Enefit Green, 2022).

Kõrge võimudistantsiga on ka Hiina ja paljud teised Aasia kultuurid. Seetõttu on huvitav ka jälgida, kuidas Fortumo Hiinas allüksuse oma organisatsiooni ühendas. Ühelt poolt Eesti juhtkond sai aru, et seal on teistsugune organisatsioonikultuur.

„Hiina on hästi palju hierarhilisem organisatsioon, seal on täpselt oluline, kes kelle all on ja põhimõtteliselt, kui meil oli see Hiina country manager juba, siis tema väga suuresti tegeles koos meiega edasiste inimeste värbamisega, kuna nad pidid kõik talle alluma, et seal ei saa olla mingit maatriksstruktuuri, et keegi allub kellelegi otse. Kui me üritasime seda mingi hetk teha finantsides ja teatud valdkondades, siis seal tekkis juba väga palju hõõrumist.“ (Fortumo, 2022)

Kuid teiselt poolt Fortumo juhtkond andis suhteliselt palju otsustusvabadust Hiina allüksusele, mis on üsna ebatavaline, kuid töötas küllalt hästi.

„Meil oli seda liiklust hästi palju, aga ikkagi Hiina oli suhteliselt iseseisev ka, et Hiinal olid kõik funktsioonid tegelikult enda all, alates nendest pakkumuste tegemistest, läbirääkimistest, ... Nad ei kuritarvitanud jah, selles mõttes küll, eks seal ikka natuke sellist ... mõned läbirääkimised võib-olla olid seal üsna formaalsed – teeseldud läbirääkimised, sooviga näidata bossidele, et midagi toimub, aga tegelikult kaks sõpra leppisid kokku, et kuule, teeme nüüd läänekatele mingi show. Aga noh, need olid sellised väiksemad, et see ei olnud midagi, nagu oleks midagi kõrvale pandud, lihtsalt sooviti näidata, et me oleme tublimad ja me teeme rohkem tööd.“ (Fortumo, 2022)

Kuid on ka piirkondi, kus kultuurierinevuste tõttu pigem on vaja kohapeal hoida Eestist pärit juhte. Kui tavaliselt Nortall ehitab oma äri üles nii, et USA-s on nende ärijuht ameeriklane, Saksamaal sakslane või Soomes soomlane, siis Araabiamaaades on vajalik eestlasest juhi kohalolu. *„Loomulikult seal ei ole probleem inimeste kvaliteedis, küsimus on motivatsioonis ja enamus inimestel motivatsiooni väga ei ole. Ja need inimesed, kes on väga head, nad tegelevad reeglina ise mingisuguse oma pereäridega ja nad teenivad seal nii palju ... üks asi on raha aga, ma arvan lihtsalt nendel inimestel ei ole mõtet tulla meile tööle.“ (Nortal, 2022).*

Eesti ettevõtjad on õppinud selgeks allüksuse füüsilise asukoha tähtsuse antud kultuuri-ruumis. Välisallüksuse loomisel on selle asukohal sageli väga suur tähtsus ja selles peegeldub kohaliku ärikultuuri iseärasused. See on paljudes riikides signaal, kas see ettevõtte on üldse tõsiseltvõetav firma. Näiteks LHV lõi oma kontori Londoni City keskele ärihoonesse, mis asub *Bank of England'* i hoone kõrval. Fortumo sisenes Hiina turule ja kohalikud partnerid tegid neile kohe selgeks, et Hiinas on vaja väga head asukohta. *„Üürisime jah, oma kontor oli küll kahes kohas, kus oli suurelt kiri Fortumo üleval ja avalik, see oli ka niisugune koht, mis oli ka oluline kohalikele, et meil oleks heas piirkonnas äge kontor, kuna seal on see kontor ka koht, kus sa kutsud kliente. Shanghais asusime Bundi linnaosas, mis on Shanghai ärikeskus. Seda kohalikud väga täpselt teadsid, kus me peame olema ja kus ei tohi olla, see oli juba puhtalt nende otsus nende staatuse jaoks. Samas Californias oli täitsa okei olla Euroopa firmale mingisuguses ägedas co-working-space'is mingisuguse väikse nurgaga.“ (Rannu, 2022).*

Kui pole mingeid erilisi kohalikust kultuurist tulenevaid nõudeid, siis mängivad rolli hoopis töötajate julgeolek ja kulude tase. Nigeerias Nortall *ei ole teinud ettevõtet, neil oli seal project office. Inimesed töötasid rahandusministeeriumis, klient tahtis, et me oleme kohapeal ja meile see ka töötas. Nigeeria on turvalisuse mõttes ka väljakutse, et meil hakata ise kogu seda taristut seal üles sättima on päris keeruline. Et meil on kliendi kontoris hea töötada.“ (Nortal, 2022).*

Eesti ettevõtted peavad aktsepteerima ja sageli ka üle võtma sihtriikide tavasid. Näiteks Suurbritannia ärikultuuris ei tehta nädalavahetusel tööd: *„Loota, et sulle nädalavahetusel midagi esmaspäeva hommikuks valimis teeb, ei ole mõtet.“ (LHV).* Sellise teadmisega tuleb leppida ja väga keeruline kui mitte võimatu on seda käsukorras muuta. *„viiekümne miljoni inimese kultuuri mina ei muuda, et ma pean leppima sellega, kuidas nad on ja ma pean sellest*

nagu võimalikult hea tulemuse kätte saama. Et nad peavad töö ajal siis lihtsalt tegema. Jah, aga nad teevad.“ (LHV, 2022).

Hoopis raskem on aktsepteerida selliseid erinevusi, mis alandavad ka ettevõtte toodete ja teenuste kvaliteeti. Näiteks Suurbritannias meie ettevõtja hinnangul ei pingutata piisavalt teenuse kvaliteedi tõstmisel ja lepitakse ka vähemkvaliteetse tootega. Sellise ärikultuuri iseärasusega võideldakse:

„meil peab olema lõpuni lihvitud toode, lõpuni kõik läbi mõeldud, kuidas klient saab teeninduse, kus ta neid klikke teeb, kus ta oma ülekande saab teha, kõik need asjad. See võib-olla on natuke nagu Jaapani moodi mis eestlased teevad, et nagu lihvivad kõik protsessid lõpuni ära.“ (LHV, 2022)

Samuti ilmneseid ka juhtumid, kus vanamoodne lähenemine on nii põhimõtteliselt vastuolus meie ettevõtete põhimõtetega, et ollakse valmis minema ka konflikti, et oma seisukohad peale jääksid. Näitena järgnevalt juhtum 4.6., mis kirjeldab naljakat võitlust faksidega Saksamaal.

Juhtum 4.6. Traditsioonidest kinnihoidmisega võitlemine on raske – Faksid Saksamaal

„... kui me Düsseldorfis oma esimest kontorit sisustasime, siis võtsime Saksa office mänedžeri, kes tegi nimekirja, et nii palju toole ja mingid muud värgid ja siis seal oli ka fax. Mina ütlesin, et kuule, vabandust, aga me ei osta faxi. Pikk vestlus, miks ei me ei osta faxi. Me ei ostnud lõpuks faxi. Siis tekkis naljakas olukord, et me pidime kuskil mingile hankele registreerima ja seal oli sees lahter fax ja ilma ei saanud seda vormi täita, kirjutasin mingi suvalise numbri. Mul on olnud kümneid vestlusi Saksamaal erinevate linnapeadega või mis iganes. Kunagi oli üks seminar Baden-Badenis. Tegime päev otsa seminari e-valitsemise teemadel. Väga hea vestlus oli seal - kohalikud ülikooli esindajad ja kes iganes. Siis linnapea küsib lõpuks, et okei, mis me teeme, what is a first thing we can do? Olime eelmisel õhtul nendega käinud õhtust söömas, siis mul oli hunnik visiitkaarte, vaatan, et kõigil on faxi number. Ütlen, et jube lihtne asi, visake oma faxid minema ja saate kohe aru, kuidas peab teistmoodi tegema asju. Sellest tuli selline aplaava et ei ole võimalik, suur vaidlus. Et seesama kohalik suhtumine asjadesse...“
Nortal, 2022

C. Hargmaiste ettevõtete juhtimiseks vajaliku võimekuse kujunemine Eesti ettevõtetes

Mida suurem on ettevõtte rahvusvahelistumise määr, mida keerukamaks muutub ettevõtte struktuur seda suuremaid nõudeid see esitab ka juhtide võimekustele. Intervjuude käigus selgus, et meie juhtide teadmised rahvusvahelise ettevõtte juhtimisest on tervikuna tublisti paremad kui eelmise uuringu ajal. On tekkinud hulk eestlastest juhte, kellel on rahvusvaheline haare. Kõige üldisemas mõttes on kaks teed ettevõtte juhtkonna rahvusvahelise võimekuse arendamisel:

- 1) Esimene on ettevõttesisene juhtide areng läbi võimaluse töötada erinevates rahvusvahelistes allüksustes ja seeläbi saada rahvusvahelistumise alal väärtuslikke kogemusi.
- 2) Teine tee on juhtide tiimi laiendamine läbi uute võimekate juhtide palkamise.

Ettevõtte sisene juhtide võimekuste kasvu mudel on peamiselt seotud sellega, et **juht roteerub erinevates riikides paiknevates allüksustes**, omandab seal kultuuridevaheliste erinevuste alaseid teadmisi ja kogemusi ning juhib mitmerahvuselisi meeskondi. Näiteks Erki Kilu pani maha LHV juhi ameti ja suundus Londonisse juhtima Suurbritannia allüksust. Taavi Einaste on Nortalis üles ehitanud Saksamaa allüksuse ja seejärel juhib Araabiamaa allüksust. Tallinki ja Silja liitumise järgselt toimus süstemaatiline juhtide rotatsioon, mille käigus kujundati uus organisatsioonikultuur ja juhtide võimekused kasvasid hüppeliselt (vaata Juhtum 4.7). See protsess algas väga valuliselt, kuid hiljem ilmnisid positiivsed teineteist täiendavad võimekused, mis koos võetuna muutsid Tallinki tugevamaks.

Juhtum 4.7. Tallinki ja Silja Line - kahe ettevõtte ühendamisest

Väga pikaajaline lugu, mille käigus on toimunud palju positiivseid arenguid. Tervikuna Silja Line ühendamine tõi kaasa Tallinki juhtimiskultuuri läänelikumaks muutumise. Alguses oli Tallinki poolt üsna suur usaldamatus soomlaste suhtes. Ega otsest vastumeelsust Soome poolelt ei olnud, kuid oskamatust suhtluses oli palju. Organisatsioonikultuurid olid väga erinevad - valdavalt vestlustes kasutati väljendeid „meil Tallinkis“ ja „meil Siljas“. Nende ühtesulandamise peamine võti on olnud tohutu suhtlemine, mis oli Tallink Silja juhi põhitöö mitu aastat pärast liitumist. Ta tekitas pideva infovahetuse, lõi vastavad kanalid, koosolekute pidamise rutiinid. Selle eesmärk oli soov tekitada arusaamine teise osapoolte seisukohtade taustast. Tallinki Eesti poolsed juhid olid üldiselt nooremad kui Silja poolelt, kuid huvitaval kombel sealsete pikema rahvusvahelise äri kogemusega juhtide olemasolu aitas suhtlust edendada ja probleeme maha võtta. Liitumise järgselt hakati äriprotsesse üle vaatama ja kumbagi poole tugevusi ja nõrkusi kaardistama. Selle tulemusena selgus peagi, et näiteks IT lahendused liikusid suures osas Eestisse. See on ka üks väheseid ärivaldkondi, milles arendustegevus on tugevalt tsentraliseeritud, kuigi ideid kogutakse üle kogu kontserni. Samas kliendikeskne mõtteviis oli Soome poolel tugevam. Müügi ja turunduse poolne kompetents oli Silja poolel väga tugev ja sealt võeti väga mitmeid ideid kasutusele üle kogu Tallinki. Tervikuna on liitumise käigus toimunud nihe, kui alguses pandi firmas väga palju rõhku tehnoloogiate alasele sulandumisele Eesti ja Soome osapoolte vahel, siis nüüd on selgelt esiplaanile liikunud kliendikesksus, inimene ja tema vajaduste rahuldamine ning selle alane ühtne lähenemisviis kogu kontsernis. Tallinki ja Silja ühendamise huvitav sulandumise aspekt on keelekasutus. Asjaajamine on üldiselt inglise keeles, kuid paljud koosolekud peetakse Siljas siiski ka soome keeles, sest eestlastest juhtkonna liikmed valdavad ka soome keelt. See on teatav vastutulek ja samas ka praktiline lahendus. (Tallink Silja, 2022).

Välismaalt sobiva kompetentsiga uute juhtide kaasamise mudel on Eesti väiksust arvestades väga oluline mudel ja üha enam kasutatav. „*Kui ettevõttes pole lihtsalt inimesi, kes on varem juhtinud hargmaist ettevõtet, siis sellesse rolli kasvamine on ka võimalik, aga sa ei saa kõiki inimesi üheaegselt kõikide rollide jaoks kasvatada ja siis sa hakkad palkama neid, kellel on*

hoopis teistsugune juhtimiskogemus“ (Kakko, 2022). Kodumaiste talentide piirangu juures on lahendus, et meil on tõsised visionäärid ja läbimurdevõimelised asutajad ning mingi oluline osa ettevõttes juba algselt ehitataksegi üles välismaale nii, et allüksus paigutatakse vajalikule inimvarale lähedale. See aitab kiirendada ettevõtte rahvusvahelistumist. Näiteks Bolt viis oma allüksuse Seatlesse, et saada juurdepääs parimale erialasele kompetentsile. Neil oli vaja teadmisi maksepettuste vähendamise valdkonnas ja Seattles on tänu Microsoftile, Amazonile, Expediale hästi palju sellist teadmust.

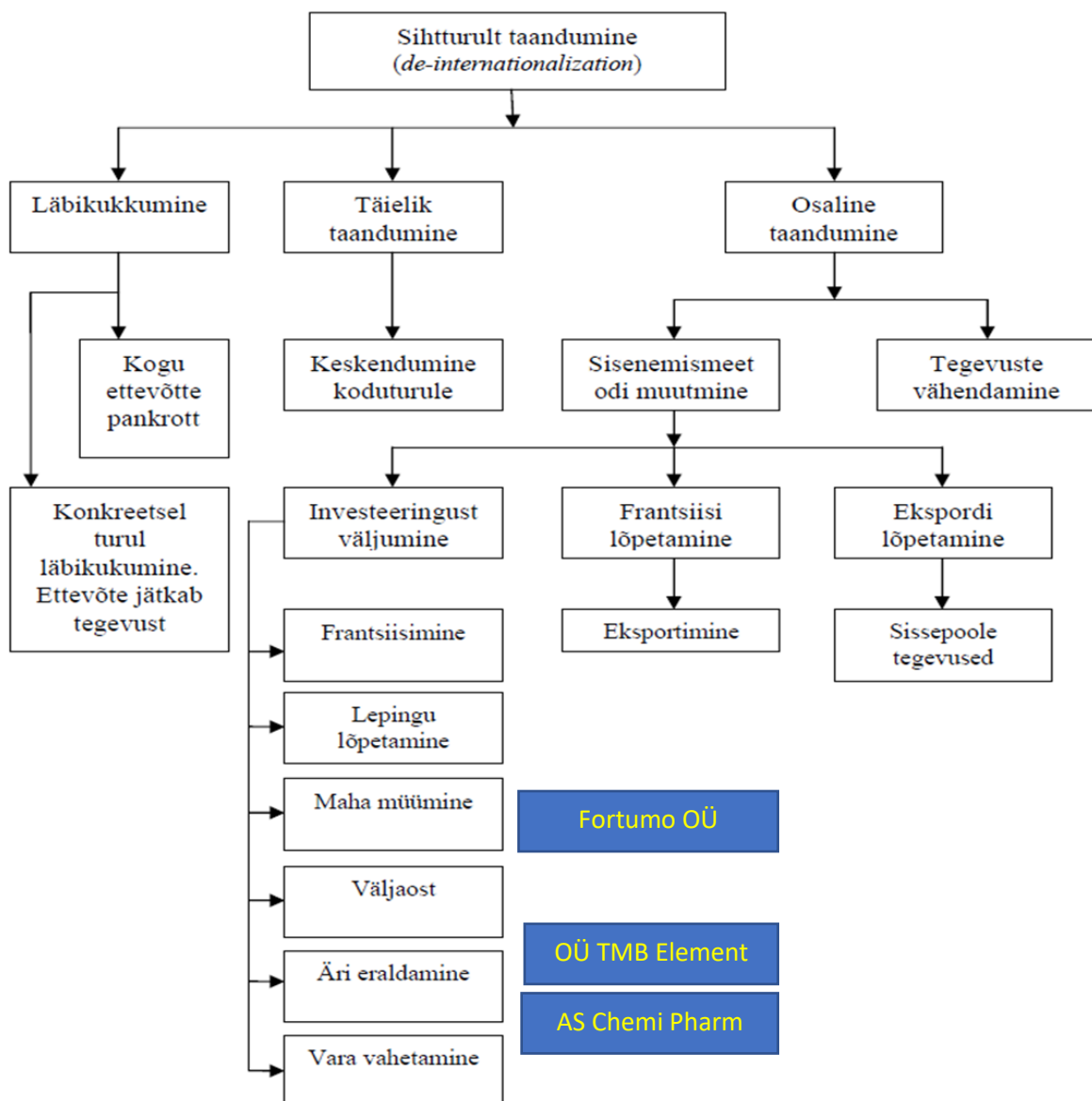
„Kogu aeg palgatakse. Kui sa seda trendi vaatad, siis iga kapitali kaasamise vooruga tegelikult tuleb neid palgatavaid rahvusvahelisi kogemusega töötajaid järjest juurde. Mõned suured ettevõtted on hästi head näited, Pipedrive on näiteks üks hea näide, et kui palju Pipedrive tippjuhtkonnas erinevate kapitali kaasamise voorude juures eestlasi alles jäi ja palju toodi professionaalseid juhte juurde.“ (Kakko 2022). Näiteks Starshipi puhul teatud etapini Allan Martinson oli CEO, siis ühel hetkel palgati ikkagi keegi, kellel on teadmine, oskus ja kogemus, kuidas sellist ettevõtet rahvusvaheliselt kasvatada. Siin on ka selge, et üks juht väsib ära, kui peab pidevalt pendeldama kodumaa ja allüksuste vahet. Teatud küpsuse taseme puhul (H. Kakko arvates kapitali kaasamise B vooru juures) kaasatakse juhtimisse asjatundjad välismaalt (näiteks Pipedrive). Kuid väga hea kombinatsiooni korral suudavad ka ainult Eestist pärit juhid luua väga edukaid ja kiiresti kasvavaid ettevõtteid. Selle ere näide on Eurora, mis tegeleb tollideklaratsioonide üleeuroopalise elektroonilise täitmise süsteemi arendamisega ja on selle mõttes väga suure rahvusvahelistumise potentsiaaliga ettevõtte. Selle ettevõtte edulugu on kirjeldatud järgnevas juhtumis 4.8.

Juhtum 4.8. Eurora kui uut tüüpi juhtide kujundamise värske näide

*„Ma siiamaani olen kergelt šokis, kuidas Eurora (<https://eurora.com/>) kaasas raha. Eurora kasvas välja Euroopa- Hiina suunalisest füüsilise transpordi logistikaetevõtetest. Ettevõtja on logistikaärimees tegelikult ja siis ta leidis sinna sellised head arendajad ja sai aru, et ta peab selle digilahenduse laskma arendada STACC'is, (Tarkvara Tehnoloogia Arenduskeskus OÜ). Ta palkas endale sinna tegevjuhi, kes on väga hea ja kogemustega juht. Tema omakorda otsis sinna meeskonna, kes on väga hea meeskond selleks, et seda asja arendada. Nad eelmisel suvel (2021) esimeses kapitalivoorus, mis oli seemnevoor, kaasasid kolm miljonit eurot ja nüüd sisuliselt vähem kui aasta hiljem nad tegid A vooru, mille suuruseks oli kolmkümmend seitse miljonit eurot. **Sellist asja ei ole Eesti turg veel näinud, mitte ainult Eesti turg, vaid väga paljude siin piirkonna riikide turud pole kunagi sellist asja näinud.** Kuna neil on maksuvaldkonna tarkvara lahendus, kuidas digiteerida ja tollideklaratsioone sisuliselt, siis nad palkasid sinna meeskonda endise maksuameti peadirektori ja sisuliselt igast valdkonnast selle tipu, kes teab, kuidas seda asja tehakse, praegu nad on suures osas veel kõik eestlased.“ (Kakko, 2022)*

4.3 Probleemid välismaale investeerimisel ja taandumised sihtturgudelt

Ettevõtete rahvusvahelistumine on protsess, mille käigus tekib väga erinevaid probleeme ja tagasilööke. Nende tulemusena ettevõtted võivad muuta oma välisurgudel tegutsemise strateegiat ja kasutada erinevaid võimalusi, kuidas mõnelt sihtturult või kõikidelt turgudelt taanduda. Järgnevalt joonisel 4.9 on kasutatud klassikalist liigitust (Turcan 2006), mida on täiendatud (Joost 2013), Põhimõtteliselt võib ettevõtte tekkinud probleemide tõttu lakata olemast, taanduda täielikult või osaliselt mingilt turult.



Joonis 4.9. Sihtturult taandumise erinevad liigid (Turcan 2006, Joost 2013)

Taandumine omakorda võib seisneda ekspordimise lõpetamises, frantsiisilepingute ülesütlemises või investeeringust väljumises. Meie uuringu seisukohalt on huvitav just see olukord, kus välismaale investeerinud Eesti ettevõtte müüb mõne või kõik oma välisallüksused.

Sellel võivad olla väga erinevad põhjused, alates sellest, et ei teki strateegilise sünergiat emaettevõtte ja allüksuse vahel kuni olukorrani, kus emaettevõtte tahab liikuda uuele tegevusalale ja lahkub senistest investeringutes. Meie intervjueeritud ettevõtete hulgas oli kolm ettevõtet, kes olid lähiminekus võtnud ette välisallüksuste müügi (Chemi Pharm AS, OÜ TMB Element) või ennast tervikuna ära müünud (Fortumo OÜ).

Kõige radikaalsem taandumine toimus Fortumo OÜ puhul, kui omanikud otsustasid firma ära müüa suurele rahvusvahelisele konkurendile BOKU. Selle tehingu raames jäi Tartu Fortumo keskus alles ja jätkab samas tegevusvaldkonnas. Kui firma ära ostetakse, siis on laias plaanis kaks võimalust: 1) pakutakse ära ostetud firma juhtidele võimalus osaleda uues ettevõttes küllalt kõrgel juhtimispositsioonil; 2) ära ostetud firma juhtkond lahkub. Fortumo puhul see pakkumine tehti, kuid senine tegevjuhtkond ei soovinud jätkata. Nad eelistasid suunduda uute äriideede elluviimisele. (Fortumo, 2022)

Hoopis teistel põhjustel toimus taandumine välisallüksusest Chemi Pharm AS puhul. Koroonakriisi puhkedes avanes ettevõttele võimalus ülikiireks kasvuks. Tekkis tohutu surve suurendada desinfitseerimisvahendite müüki ja selleks oli vaja teha kiiresti suuri investeringuid. Seni oli ettevõtte väga laialdaselt eksportinud. Neil oli tütarettevõtte Chemi Pharm Singapore Pte Ltd., ühisettevõtte Chemi-Pharm Malaysia Sdn. Bhd ja tütarettevõtte Lätis. Kuid nendes oludes otsustas ettevõtte juhtkond, et esmatähtis on koduturu vajaduste rahuldamine, mis oli neli korda kasvaud ja tehti strateegiline otsust rahvusvahelistelt turgudelt taanduda nii palju, et suudaks rahastada vajalikud investeringud uue tehase avamiseks. See tähendas 2020. aastal Läti allüksuse müüki. See tasus ka ettevõttele ära, sest 2020.a kasvas nende käive 2 korda ja kasum 16,6 korda. (Chemi Pharm, 2022)

Kolmanda ettevõtte OÜ TMB Element juhtum aga sobib väga hästi kokku rahvusvahelistumise etapiviisilise (mittelineaarse) arengu mudeliga. Rakendades seda mudelit OÜ TMB Element senisele tegevusele võib väita, et see ettevõtte on jõudnud oma arengus rahvusvahelistumise kolmandasse etappi (joonis 4.10).

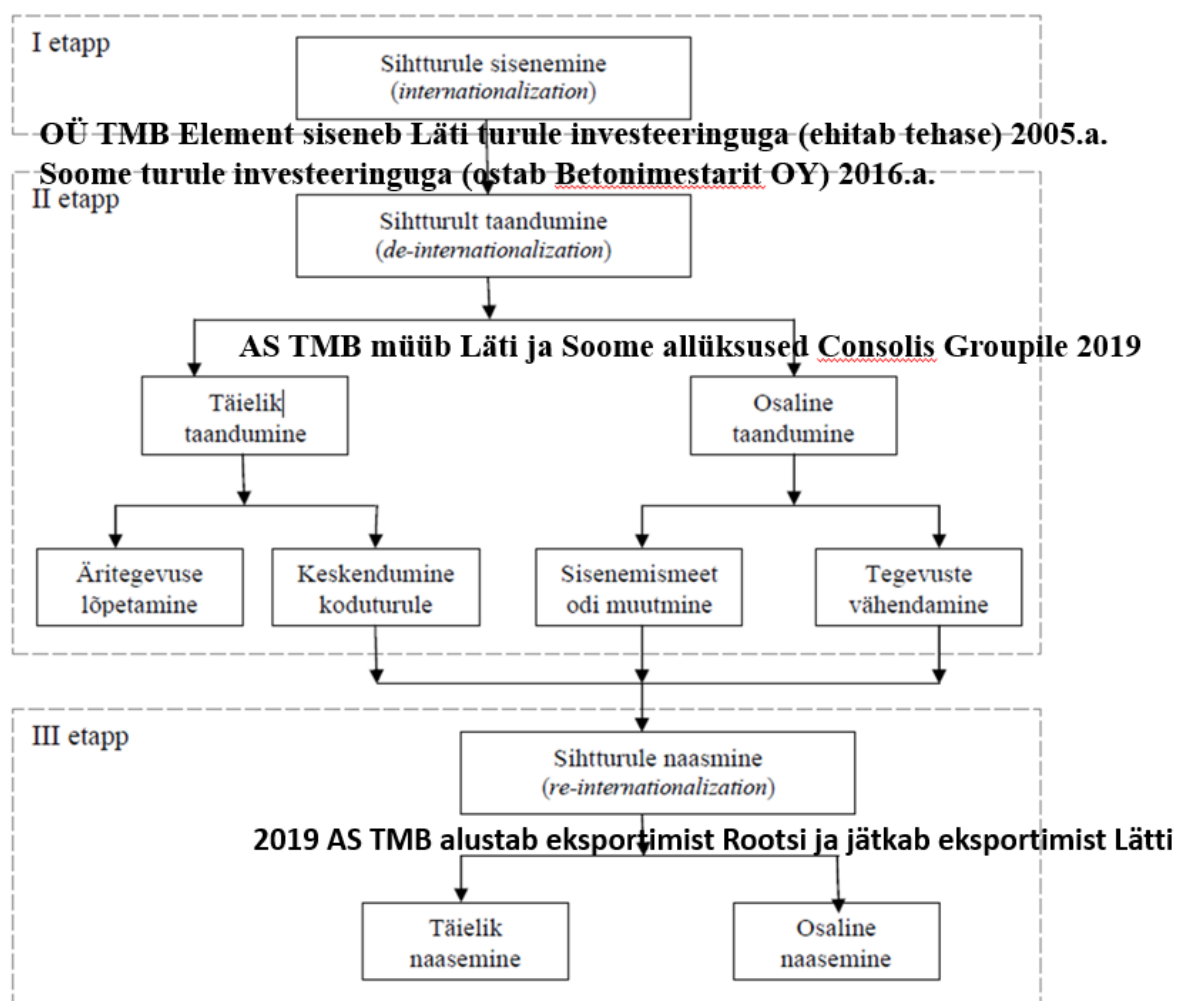
Esimene algas aastal 1998, mil OÜ TMB Element ostsid ära ehitusettevõtted Merko, YIT ja Skanska. Sel perioodil käivitati tehas Lätis (2005), asutati tütarettevõtte OÜ TM Betoon (2007) ning alustati ekspordiga Skandinaaviasse ja Soome (2008).

Teine etapp algas 2012. aastal, kui senine juhtkond ostis OÜ TMB Elementi senistelt omanikelt välja. Toimus restruktureerimine (2013), Läti tootmise laiendamine (2015) ja Betonimestarit Oy ostmine Soomes (2016).

Kolmas etapp algas 2019. aastal, pärast seda kui OÜ TMB Element müüs oma Lätis ja Soomes paiknevad ärid hargmaisele ettevõttele Consolis Group ja keskendus oma Tartu tehase tõhustamisele ja eksporditegevuse arendamisele.

Ettevõtte nõukogu juht V.Mangus kommentaar: „Tehaste müügi järel mahud küll esiti vähenevad, kuid tase ainult tõuseb. OÜ TMB Elementil on peamistel sihtturgudel väga hea maine ja partnerlusel põhinevad kliendisuhed, mille arendamisega tegeleme nüüd veelgi keskendunumalt“ ja lisas „Edukas eksport Eestist on võimalik. Oleme seda tõestanud varem ja tõestame ka nüüd.“

Selle juhtumi puhul on näha strateegiatega muutust läbi aja ja ei ole välistatud uue ringiga välisallüksuste rajamine, millele vihis ka ettevõtte esindaja.



Joonis 4.10. Rahvusvahelistumise tüpoloogia kolm etappi OÜ TMB Element näitel
(Kasutatud M.Joost, 2013 joonis, mis koostatud Turcan 2011 ja Luostarinen 1979 põhjal)

Intervjuudest kõlas üldiselt seisukoht, et ebaõnnestumised ja taandumise välisturgudelt käib rahvusvahelistumisega kaasas. „Ma arvan, et ilma erandita on iga turg olnud alguses pettumus. Ikkagi alguses on see võrreldes meie eelarvestatud mingisuguse investeerimisplaaniga, meil on alati läinud kehvemini. Nii Ameerikasse minek kunagi kui ka Saksamaale minek, igal pool alguses on läinud kehvemini ja siis on suur küsimus, kui pikk see algus on olnud, kas algus on olnud üheksa kuud, kaksteist kuud?“ (Nortal, 2022). See on õppimisprotsess, mis aitab edaspidi teha vähem vigu. Samuti õpetab see nägema kiiresti ära, kas koostöö allüksusega sobib või mitte. Näiteks AS Nortal ostis Rootsis ettevõtte kuid see ei sobinud kokku organisatsiooniga ja müüdi kiiresti uuesti ära. Kommentaarist selgus ka põhjus - „ostsime paar aastat tagasi Rootsis ettevõtte ja nüüd müüisime tagasi, ei tulnud seda pauku. Kõige suurem põhjus oli see, et oli ikkagi rootslaste jaoks natuke selline elustiili küsimus. Aga meie ei ole life-style, et me ikkagi tahaks pikemalt ja kui me läksime selle jutuga, et paneksime Rootsis ka gaasi põhja, siis näod läksid mossi ja tegelikult seda ei juhtunud“ (Nortal, 2022).

Kultuurilisest sobimatusest tekkinud ebaõnnestumise näiteid tõi Nortal eriti ohtralt. „Ma toon veel ühe näite, mida me ei ole suutnud edukalt teha - meil on Soomes CCC kaasavara, meil on seal väga edukas, äge, innovatiivne teenusüksus, mis teenindab ka edukaid globaalseid tööstusettevõtteid, neidsamu Wärtsilaid ja Stora Ensosid. Me teeme seal mingit tööstusautomaatikat, kuullaagrite eelhooldust, väga tasemel tööstusasja teeme ja need ettevõtted on maailma tipud, meie töötame maailma tippudega. Teoorias võiks olla imelihtne referents, et minna Saksamaale. Kaks ekspordipõhist majandust, mõlemas on globaalsed tšempionid. Võtame oma Soome kogemuse, läheme Saksamaale Ruhri mingisse teise kuullaagrifirmasse, ütleme, et näed, me oleme Soomes sellist asja teinud, hakkame koos tegema. Ja seda me tegelikult ei ole suutnud teha. Soomlased ei viitsi natukene ja sakslased on skeptilised, see teenusepakettide ühtlustamine globaalselt pigem ei ole õnnestunud. Me võime öelda, et me teeme Eestis e-valitsemist, me teeme Araabias e-valitsemist, aga Soomes me näiteks teeme lisaks Maksuameti tellimusele väga vähe. Saksamaal me teeme e-valitsemist, USAs me ei tee üldse e-valitsemist“.(Nortal, 2022)

Kõige üldisemas plaanis saab ebaõnnestumiseks lugeda ka mingil turul pikalt tegutsemise järel kasinate tulemuste saavutamise. Nii leidis Rain Rannu, et Fortumo OÜ tegutsemine Hiina turul oli kokkuvõttes võib olla siiski ebaõnnestumine. „aga võib-olla tagantjärele vaadates, et me võib-olla ei teinud seal Aasias nagu päris õigele kaardile panust, see, et me Hiinas müttasime seal kolm-neli aastat...“, (Fortumo, 2022).

Huvitaval kombel ei ole aga meie tehnoloogiaettevõtlaste puhul seni ette tulnud mingeid väga suuri ebaõnnestumisi. H. Kakko (2022): „Meil ei ole tegelikult ühtegi suurt ebaõnnestumist ja see on natuke nagu ohumärk, sest ei ole mitte ühtegi suurt läbikukkumist, et oleks ettevõtte, mis oleks olulises mahus kapitali kaasanud ja siis ebaõnnestuks ja ma ütlen, et kuidas see võimalik on, et Eestis ei ole? Kuidas see võimalik on, et meiega seotud start-up'id ei ole mitte ühtegi olulist ebaõnnestumist!?“.

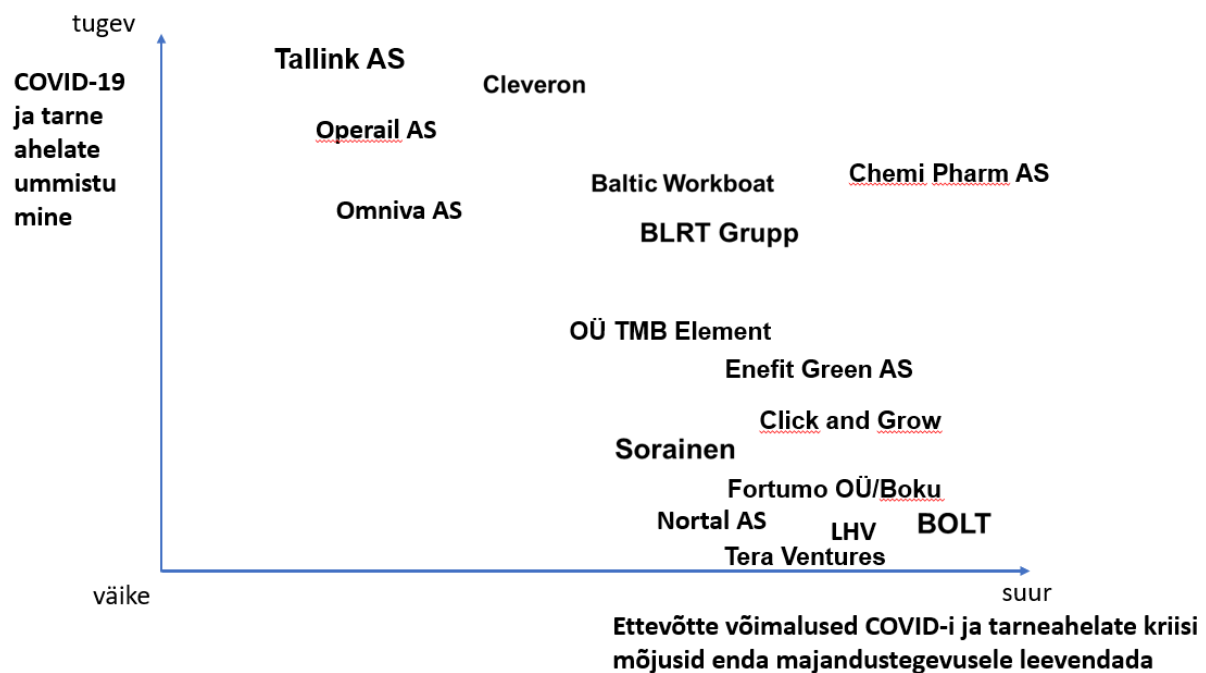
Lisaks kirjeldatud ettevõttest olenevatele teguritele on viimastel aastatel ettevõtteid pidanud tegelema ka väliskeskkonnast tulenevate probleemidega ja üle elama kaks suurt kriisi - COVID-19 koos sellega kaasnenud tarneahelate ummistumise ja Vene Ukraina sõja. Järgnevalt käsitleme nende kahe kriisi väljendumist uuritavatel ettevõtetel

COVID-19 ja sellele järgnenud tarneahelate ummistumise mõjusid ettevõtetele uuriti kõigis läbiviidud küsitlustes ja selle põhjal on võimalik teha väga üldine kaardistus, kuidas need erinevate ettevõtete puhul kajastusid. Joonisel 4.11 on vertikaalteljel COVID-19 ja tarneahelate ummistumisega seotud mõju tugevus ja teisel teljel ettevõtte võimalused neid mõjusid leevendada. Loomulikult on tegemist subjektiivse skaalaga, kuid see siiski annab mingi ettekujutuse COVID-19 ja tarneahelate ummistuste mõjud ettevõtetele.

Ühes äärmuses on joonisel 4.11 Tallink AS, mille tegevust halvas koroonakriis ülitugevalt. Samas ei olnud ettevõttel endal võimalik kuigi palju teha olukorra parandamiseks. Kuid intervjuus Tallink Silja juhiga selgus, et just Soome valitsus toetas koroonakriisis Tallinki tunduvalt enam kui Eesti valitsus. Selle kaudseks mõõdikuks on asjaolu, et Soomes vabastati töölt ca 100 inimest, kuid Eestis ühel hetkel lausa 3000.

Üllatavalt tugevalt mõjutas koroonakriis ja sellele järgnenud tarneahelate ummistumine Operail AS. „Tekkis probleem – ostsime Soome üheksa vedurit, aga nende tarneahelate lükkus

edasi umbes pool aastat või rohkemgi. Samas olid meil osa kulutusi juba tehtud – meeskond olemas, kontor olemas ja nii edasi. Kulutused olid tehtud, aga tulused teenida ei saanud, kuna vedureid ei olnud.“ (Operail, 2022). Tekkis tõsine finantsprobleem.



Joonis 4.12. COVID-19 ja tarneahelate ummistumisega seotud mõju tugevus ja ettevõtete võimalused neid mõjusid leevendada. Hinnanguline ettevõtete paigutus intervjuude põhjal

Ka Cleveron sai tugevasti pihta. Kriisi alguses mõjutas „muidugi esimese hooga väga kehvasti, kuna meie kliendid on suured ketid ja meie tehnoloogiat ei osteta ükshaaval, vaid suures koguses ja see on nagu suur investering. Kuna inimesed enam poodides ei saanud käia ja olukord oli segane, siis suured investeerimisotsused pandi pausile. See kindlasti oli tagasilöökk meile“ (Cleveron, 2022). Kuid nende jaoks on just tarneahelate ummistumine probleem, mis mõjutab tänaseni. „Meil on robotid, on tehnoloogilised tooted, seal on sadu kiipe ühes robotis, siis kindlasti mõjutasid. Kiibipuudus mõjutas. Hinnatõus oli ka, nii metalli hinnad kui siin veel pakendite hinnad tõusid väga palju. Transport tõusis lausa kordades, konteinerveod. Aga kuna see on nagu globaalne tõus, siis seda hinda sai kliendile edasi tõstetud, et see ei olnud takistuseks. „Suuremaks takistuseks oli tõesti need tarneahelate probleemid, et mingeid kaupsid lihtsalt ei olnud saada, kui sul toode koosneb kuuest tuhandest detailist ja sealt üks detail on puudu, siis ei saa seda välja saata. Nii et see oli nagu suurem probleem.“

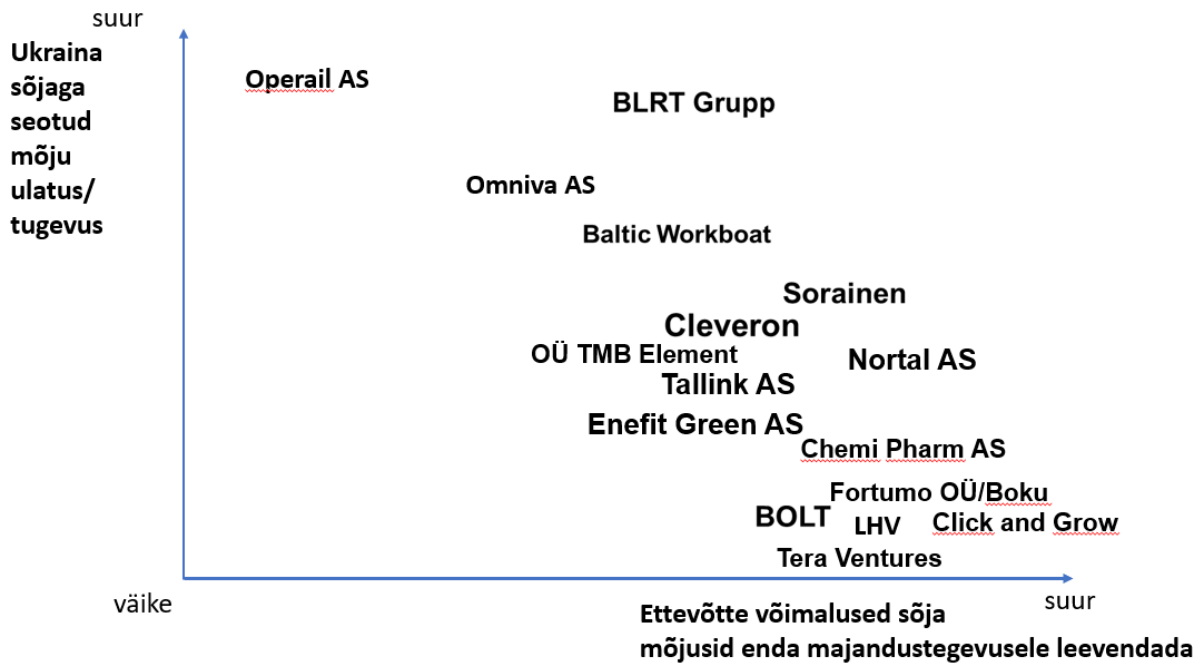
Tarneahelate probleemid on mõjutanud väga tõsiselt ka BLRT Gruppi, kellel lisaks Ukraina sõjale ka tarneahelate ummistused valmistasid suuri raskusi. „Siis vaadati küll Hiina mingeid asju, vaadati Türgit. Mööda raudteed ju ka ei liikunud eriti midagi. Ja jälle Hiinast, kui konteineriga, midagi tuleb, ega sa ei tea lõpuni välja, mis seal sees on,avad selle, no mis sa siis teed, sa oled juba selle eest ära maksnud, võib-olla kümme protsenti on jäänud maksmata ja hakkad seda tagasi saatma ja ... et see oli väga keeruline“ (BLRT, 2022).

Hoopis teise nurga alt puudutas COVID-19 Baltic Workbouts AS, sest nende tootmisbaas asub Saaremaal „*mis esimesena pihta sai ja lukku läks, siis ta oli väga akuutne, sest me pidime ikkagi sulgema. Pidime enda klientidega tööd tegema nii tähtaegade, üleandmiste ja tarneahelatega. Tehas oli kinni kuu pluss ja siis saime hakata juba vahetustega jälle tegutsema. Et jah, ta jooksis meilt nii-öelda ühe korra üle ja siis see aasta tegelikult tuli teine laine meile peale. Seekord oli natukene lühem, aga ikkagi töötasime alakoormusega ja see koheselt muudab kõikide projektide tähtaegaid, siis tuleb jälle klientidega tegelema hakata, aga selles mõttes on ikkagi tegemist globaalse probleemiga, nii et kliendid saavad aru ja probleeme otseselt ei tekkinud ühegi kliendiga, et kus me ei oleks saanud kokkuleppele lähtuvalt siis COVID-i situatsioonist*„(Baltic Workbouts 2022).

Chemi Pharm AS oli ettevõtte, mille jaoks COVID kriis oli pigem suur väljakutse ja äriplane võimalus. Tänu ettevõtte juhi tihedatele Aasia sidemetele ja sagedastele visiitidele ning infektsionisti haridusele suutis ta väga varases faasis ära tunda, mis on ees ootamas. „*Ma nägin, mis sellest tulemas on, käisin vahepeal veel siin kohapeal, lasin ette osta kõike neid taarasid. Me olime ainukesed, kellel olid mingid liitrised pudelid, mida siis igal pool kasutati, ühesõnaga tellisime omale ette nii palju varu, kui üldse meil oli võimalik tellida. Ja siis tellisime ette need liinid, müüisime selle Läti ettevõtte, et selleks raha saada*“ (Chemi Pharm, 2022) Ettevõttes tehti terve hulk radikaalseid otsuseid, mille tulemusena suudeti käivitada uus tehas ja see töötas 24/7 pea pool aastat järjest.

Joonise 4.12 paremal alumises osas on terve rida tehnoloogiaettevõtteid, kelle jaoks COVID-19 ei tekitanud suuri probleeme. Investeerimisfirma Tera Ventures juht arvas küll, et koroonakriis on saab olema nende ärile väga halb, sest just oli käimas raha fondi tõstmine, mis eeldas potentsiaalsete investoritega reaalselt kohtumist. Kuid „*tegelikult oli see hoopis nagu vastupidine, et ... digitaalsed asjad hakkasid lendama hoopis ehk et veelgi enam hakkas sõnum mõjuma, et digitaalsed asjad on olulised ja me müüisime Eestit veel rohkem, sest siis oligi selge, et kui me oleme kogu aeg ainult onlainis, siis meil on siin midagi sellist, mida mujal veel ei ole, millest peaks õppima*“ (Tera Ventures, 2022).

Vene – Ukraina sõja mõjusid ettevõtetele uuriti kõigis läbiviidud küsitlustes ja selle põhjal on võimalik teha väga üldine kaardistus, kuidas need erinevate ettevõtete puhul kajastusid. Joonisel 4.13. on vertikaalteljel Ukraina sõjaga seotud mõju ulatus ning tugevus ja teisel teljel ettevõtte võimalused neid sõja mõjusid leevendada. Loomulikult on tegemist subjektiivse skaalaga, kuid see siiski annab mingi ettekujutuse, kuidas erinevad on selle sõja mõjud ettevõtetele.



Joonis 4.13. Vene-Ukraina sõjaga seotud mõju tugevus/ulatus ja ettevõtete võimalused neid mõjusid leevendada. Hinnanguline ettevõtete paigutus intervjuude põhjal

Ühes äärmuses on Operail AS, mille tegevust halvas Ukraina sõda väga tugevasti, sest Venemaale rakendatud sanktsioonid vähendasid kaubavedusid oluliselt. Teiselt poolt on Operailil enda väga piiratud võimalused seda olukorda muuta ja sellest tulenevalt on küsimus kogu ettevõtte strateegilise arengu übermõtestamises (vt. Juhtumit 4.3.1)

Väga tõsise löögi sai ka BLRT Grupp läbi mitmete mõjukanalite. Neil oli allüksus Kaliningradi oblastis. „Aga nüüd oleme me välja tõmbunud füüsiliselt ja varaliselt ja rahaliselt, mingid veel viimased ülekanded olid seal aprilli lõpus või nii, et me oleme täiesti sealt nüüd lahkunud. Mis tähendas loomulikult kümneid miljoneid“ (BLRT, 2022). Teine mõjukanal oli läbi töötajaskonna. Seni BLRT Grupp oli värvanud inimesi peaaesjalikult Ukrainast, Venemaalt ja Valgevenest. Kuni viimase ajani oli neil üle kolmesaja võõrtöölise Eestis, nendest 280 Ukraina kodanikud. Nüüd ei saa nad enam Ukrainast värvata, sest nad on mobilisatsiooni all. Nendest, kes on Eestis, on paljud lahkunud rindele või on lõppenud viisa. Vene ja Valgevene kodanikke ei saa nad sanktsioonide tõttu värvata ja nii seisidki nad suve alguses probleemi ees, et kust saada inimesi. Ja nüüd vaadatakse Kesk-Aasia - Kasahstani ja Usbekistani poole. Metallist ostis BLRT Grupp enne sõda enamjaolt sisse Ukrainast ja Venemaalt moodustades ca 60-70 % kogu vajadusest.

„Sealt see kukkus kõik ära. Aga lepingud olid sinul endal ja kohustused võetud mitmeks aastaks ette. Ja sa olid arvestanud selle numbriga, selle metallikogusega, mida sa saad igal nädal Ukrainast ja nii edasi, tarneahelad, kõik need transiitfirmad ja nii edasi, et see oli tohutu shokk“ (BLRT, 2022).

Juhtum 4.9 Ukraina sõda sunnib Operail AS tegelema ettevõtte strateegia ümbermõtestamisega

Pärast COVIDi kriisi tuli teine, mida me ka kuidagi ennustada ei osanud – Ukraina sõda. Ma usun, et kõikidel ettevõtjatel, kes töötavad sektoris, kus on mingigi seotus Venemaaga, on sama probleem. Meid mõjutas sõja algus peamiselt läbi kehtestatud sanktsioonide. Teatud kliendid ja teatud kaubad kadusid ära, mis tähendas meile suurt tulude kukkumist. Soomes olime ennast just käima saanud, mingisugused käivitamisraskused olid üle elatud ja ettevõtte juba töötas, Covid oli ka järgi andmas, kui tuli teine raske periood – sanktsioonid. (Operail, 2022)

Kuid ettevõtte on väga kiiresti suutnud tarded ümber korraldada ja raskest olukorrast väljuda. Ettevõtte esindaja kommenteeris: „*ma pean tunnistama, et minu jaoks oli see ka heas mõttes üllatus, et tehti kiiresti õigeid otsuseid, aga see on ka võimalik olnud seetõttu, et varu on, et meil ei ole laenusid nii suures mahus, meil on konservatiivne poliitika. See aitas meil üle elada selle esmase shoki ja nüüd aitab edasi minna*“ (BLRT, 2022)

Baltic Workbouts AS puhul oli peamine kriisi mõjukanal samuti tööjõud ja kasutatav toore, metall. Kuid neil möödus kõik kergemini kui BLRT Grupis. „*Kõigepealt Ukraina töötajad. Me oleme toetanud seda protsessi, et perekonnad siia ja võimekus ka tagasi minna. Meil päris arvestatav osa keevitajaid on ukrainlased, kolmkümmend pluss inimest tegelikult Ukrainast, õnneks sellist negatiivset mõju otsust ei ole tulnud, et massiliselt inimesed oleksid ära läinud või ei oleks enda peresid siia saanud, et see külg, ma väidan, et oli suhteliselt väikse efektiga meile*“ (Baltic Workbouts, 2022). Ka Enefit Greeni vaade oli suhteliselt positiivse ettevaatega: „*Enamus päikesepaneele tuleb kõik Hiinast, see mõjutas küll. Seal pandi ju sadamad kinni ja siis oli see Evergreeni Suessi kanali lugu. Lihtsalt konteinereid ei olnud, transpordihinnad tõusid seal ju seitse-kaheksa korda, paneelide hinnad tõusid, alumiiniumi hind kasvas. Nii et kindlasti mõjutas. Aga oleme näinud juba, et transpordihinnad on alla tulnud, alumiiniumi hinnad on all tulnud ja ka päikesepaneelide hinnad on kergelt langustrendis. Nii et tundub, et hetkeks on nagu sealtpoolt see teema maas*“ (Enefit Green, 2022)

Täiesti teist laadi probleemid on tekkinud neil ettevõtetel, kellel on allüksused Venemaal, Valgevenes ja Ukrainas. Väga negatiivselt mõjus sõda Omnivale, mis kaotas ühe põhituru, lisaks Valgevene ja Moldova kahanesid olematuks. Keerulisse olukorda sattus ka Krimelte OÜ, millel on tootmisallüksus Venemaal ja Ukraina on neile oluline müügiturg. Seoses Euroopa Liidu poolt kehtestatud sanktsioonidega vähendas Krimelte OÜ Vene tootmisüksuses tootmisvõimsust 2022. aasta esimeses pooles kahe kolmandiku võrra ja reorganiseeris majandustegevuse Venemaal. Müügitgevused Ukrainas peatati ajutiselt. Siiski on ettevõtte 2022. aasta teises kvartalis esimesed kaubasaadetised Ukrainasse välja saatnud ning ettevõtte kinnitab, et majandustegevus sealsel turul on aktiveerumas (BNS, 23.08.2022 Hoolimata rekordsuurest müügist vähenes Krimelte kasum viiendiku võrra).

Tõsine probleem on tekkinud ka Soraineni Advokaadibüroole, kellel on juba 20.aastat Valgevenes allüksus, mis on olnud väga edukas, pidevalt kasumis ja kus töötab praegu 40 inimest. Tekkis küsimus, mida selle ettevõttega teha. Siiani pole midagi muudetud, kuid probleem on üleval. „*Tänase päevani kõige kriitilisem teema muidugi oli see, kui sõda hakkas pihta, et kummale poolele Valgevene lõpuks jääb, esialgu tundus selgesti, et ta koos*

Venemaaga. Nüüd ta tõmbab eemale ja mitte ainult, et Lukashenko tõmbab eemale, vaid et see rahvas juba tõmbab. Seal on meil olnud natuke leedulastega probleem...Meil võttis natuke aega veenda meie Vilniuse partnereid, selles, et meil on missioon Valgevenes. Meie eesmärk on sinna jääda ja aidata. Me näeme tulevikku, et kui Ukraina võidab lõpuks sõja ja on ühel päeval võib-olla isegi EL-is, siis Valgevene on EL-iga ümbritsetud. Siis on küsimus, et kummale poole me tahame, et Valgevene lõpuks jääb.“(Sorainen 2022).

Ukraina sõja mõjude osas on joonisel 4.13 paremal suur rühm meie tehnoloogia ja IT ettevõtteid, kelle jaoks Ukraina sõja mõju on olnud pigem kaudne läbi erinevate probleemide maailmamajanduses. Fintechi ettevõtjad ütlesid otse, et sõda nende tegevusi ei ole mõjutanud. „Makseid tehti ikka nagu ikka päris palju, et selles suhtes midagi nagu väga ei muutunud (LHV, 2022). „Mingid materjalide hinnad on sõja mõjutusel kallinenud ja raskemini kättesaadavad, aga see on nagu üldiselt kõigil sarnane, et pigem ei näe sõjal väga suurt sellist mõju, pigem on need kuidagi kaudsed (Cleveron, 2022). Selle rühma ettevõtetel on ka võimalusi nende mõjudega hakkamasaamiseks rohkem. Esile võiks tuua Nortal AS, kes ostis sõja ajal 2022.a. kevadel Ukraina ettevõtte ja plaanib seda kasutada pakkumaks teenuseid ka väljaspool Ukrainat. Selle sammuga nad lisaks ärilisele eesmärgile soovisid näidata ka solidaarsust Ukrainaga, et ka sõja ajal elu läheb edasi.

Ukraina sõjal mõjude osas uuriti ka seda, millised on muutused suhtumises Eestisse kui äritegemise ja investeerimise kohta. Soraineni esindajad kommenteerisid olukorda järgmiselt: „Kohalikel investoritel on iseenesest see tunnetus on juba varasemalt olemas, kui ma räägin investeringute tehingute tegemisest, siis seal pigem konkurentsi vähem, sest välisinvestorid paljud ei julge veel teha julgeid otsuseid. Me vaatame seda, et praegu ei ole probleem niivõrd või ainult geopoliitiline risk, vaid pigem majanduslik risk - kuidas see kõik mõjutab majandust, sest paljud struktuursed probleemid, mis siis olid juba enne seda sõda - kõrge inflatsioon, ülelikviidsus ja sellised teemad, et sõda tegelikult eskaleeris kõiki neid probleeme majanduses. Praegu selliste suuremate investeringute puhul on muutus- kui varem tehti hästi kiiresti tehingud ära, siis **nüüd võetakse aega rahulikult, selle asemel, et üks-kaks kuud midagi läbi rääkida, räägitakse pool aastat.** Kõik püüavad rahulikult aru saada kõikidest nendest mõjudest“ (Sorainen, 2022).

Kokkuvõtteks sobib selle osa lõpetuseks Cleveroni juhi Arno Küti väide: „nüüd ongi lihtsalt uus reaalsus, et kogu aeg on teadmatust ja selles tuleb elada ja hakkama saada. Kes saavad, need on edukad, kindlasti paljud ei saa, need siis võivad läbi kukkuda“.

4.4. Kasu välisinvesteeringutest

Järgnevalt käsitletakse lühidalt veel rahulolu tehtud välisinvesteeringuga ja saadud kasusid nii ettevõtte (välisinvestori) kui ka lähte- ja sihtriigi vaatest. Kuna kasud välisinvesteeringutest on otseselt seotud motiividega välisturule siseneda, siis ei korrata liigselt juba eelpool alapunktis 4.1 välja toodud kasusid. Rohkem tähelepanu pööratakse ettevõtete üldisele hinnangule, kuidas nad on rahul tehtud välisinvesteeringutega ja mis neile selle juures on eriti oluline.

Rahulolu Eestist välismaale investeerinud ettevõtete hulgas uuriti esmakordselt 2001 aastal (Varblane *et al.*, 2001). Sellel ajal oli veel väga vähe ettevõtteid, kes investeerisid Eestist

välismaale ja nende investeeringud olid väga noored. Need ettevõtted olid läbi elanud selleks ajaks vaid esimese Vene kriisi 1998. aasta augustis, kui rubla vahetuskurss odavnes Eesti krooni suhtes ca poole võrra. Neid asjaolusid on vaja arvesse võtta, kui järgnevalt 2001. aasta tulemusi võrreldakse ka 2022.a. tulemustega. Siiski annab ka see võrdlus esimese arusaama, kuidas ettevõtted on hinnanud oma investeeringute edukust läbi kahekümne aasta.

Üldiselt hinnatakse välisinvesteeringuid võrdlemisi edukaks tegevuseks, kuid erinevate ettevõtete ning sektorite vahel on selged tulemuslikkuse käärid. Varasemas Varblane et al. (2001) Eesti välisinvestori uuringus tõid 65 protsenti vastanud investoritest välja, et välismaale laienemine oli ootuspäraselt edukas (vt. tabel 4.3).

Tabel 4.3 2001. aastal välisinvestori uuringule vastanute rahulolu investeeringuga tegevusala, välisallüksuse tüübi ning sihtriigi lõikes

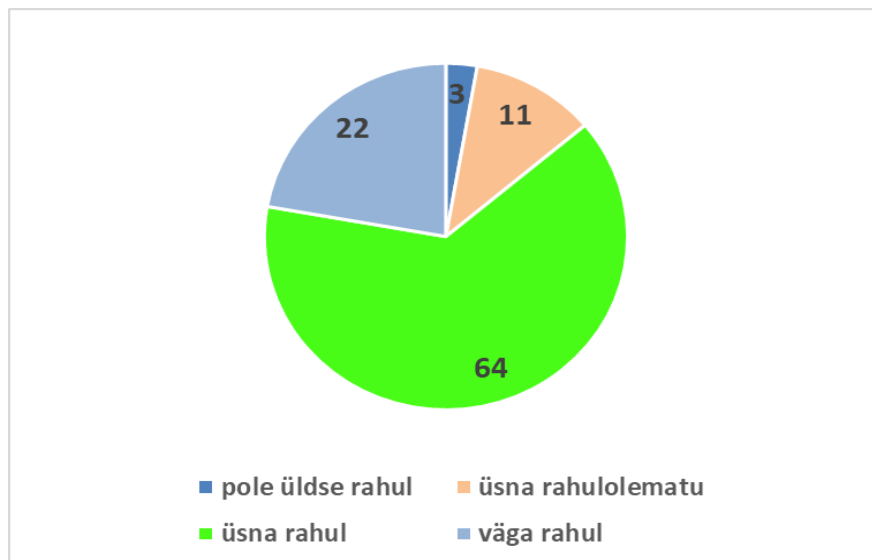
	Ootustest paremini (%)	Ootustele vastavalt (%)	Ootustest kehvemini (%)
Kõikide vastuste peale kokku (n=65)	1.5	64.6	33.9
Tegevusala järgi			
Tööstus (15)	0	60	40
Kaubandus (23)	0	65	35
Finants (12)	0	58	42
Teenused (22)	4.5	72.5	23
Välisüksuse tüübi järgi			
Tootmine (5)	0	80	20
Müük – tooted (30)	0	63	37
Müük – teenused (24)	4	71	25
Sihtriigi järgi			
Läti (44)	2	73	25
Leedu (28)	0	71	29
Sõltumatute Riikide Ühendus (7)	14	29	57
Euroopa Liit (7)	0	57	43

Allikas: Autorite koostatud Varblane et al., 2001 tulemuste põhjal. Märkus: sulgudes on välja toodud vastanute arv. Sihtriigi lõikes on vastanute arv suurem, kui vastaja võis märkida mitu riiki korraga.

Teisalt leidis 34 protsenti valimist, et nende investeeringud olid oodatust vähem edukad, ning vaid üks välisinvestor sai enda ootustest parema tulemuse. Välisinvesteeringute teostamise puhul olid kõige edukamad kaubandus- ning teenindussektoris tegutsevad ettevõtted, vähem edukad olid antud perioodil finantsettevõtted. Väga suur oli investeeringute ootustele mittevastavus välisinvesteeringute puhul SRÜ riikidesse. See peegeldab ilmselt probleeme, mis tekkisid pärast 1998.a. Vene majanduskriisi. Samal ajal Läti ja Leetu tehtud investeeringud vastasid suures osas ootustele.

Järgmine uuring toimus 2006. aastal ja selle tulemused näitasid samuti Eestist välismaale investeerinute üsna suurt rahulolu oma investeeringutega. Jooniselt 4.14 selgub, et 22% kõigist

vastanutest on väga rahul ja 64% üsna rahul tehtud välisinvesteeringuga. Seega on rahulolu määr võrreldes 2001.aastaga veidi isegi kasvanud.



Joonis 4.14. Eestist välismaale investeerinud ettevõtete juhtide rahulolu tehtud investeeringutega 2006 .aastal. Antud arvamuse osakaal protsentides kõigist vastustest (pole üldse rahul... väga rahul) (Varblane 2006)

Järgnevalt käsitleme 2022.aasta uuringu tulemusi kolmes alalõigus. Esiteks, milline on juhtide üldine hinnang tehtud välisinvesteeringutele. Teiseks, milliseid kasusid juhid näevad oma ettevõtte seisukohalt. Kolmandaks, milliseid kasusid nende arvates välisinvesteeringud toovad Eestile kui investorite päritoluriigile.

Üldine hinnang tehtud välisinvesteeringutele on positiivne. Intervjuude käigus juhid väljendasid erineval moel rahulolu tehtud investeeringutega. Rõhutati, et strateegilises mõttes on suudetud eesmäärke täita.

“Minu meelest [on] kõik täpselt plaani järgi praegu, võib-olla natukene oleme olnud aeglasemad kui planeeritud. Ma tean väga väheseid projekte maailmas, mis on õigeks ajaks valmis saanud.” (LHV, 2022)

Samuti rõhutati mitmel puhul, et laienemine läbi välisettevõtte ostu on olnud kasulik ja arengut kiirendav samm, mille puhul riskid on osutunud väiksemaks kui saadav kasu. Näiteks Enefit Greeni juht hindas: „*„Plaan oli kindlasti mõistlik ja laias laastus ma ütleks, et on läinud paremini, isegi kui ma arvasin. Kui me Nelja Energia omandasime, siis me ei olnud ainsad. Seal oli teisi kosilasi ka. Ja meie nägime just suuremat väärtust nende arendusprojektides, kus meie suutsime seda hästi arendada, läbi selle suuremat väärtust luua.*“ (Enefit Green, 2022)

Hoolimata ka praegustest kriisidest oli olemas positiivne hoiak. *“Võin öelda, et Leedu pool toimub hästi, Läti puhul ka. [...] Et me oleme rahul selles mõttes, et see töötab. Aga jälle - nüüd on ühed sanktsioonid, energiakriis, eks sa pead seda selle reaalse eluga kokku panna. Aga jah, laias laastus on see ennast õigustanud. Ja just mõtlen Leedu puhul, Läti puhul, Ukraina puhul on see ka äärmiselt olnud kasulik.”*

Kuid rõhutati ka seda, et rahulolu investeringutega ei tohi uinutada, vaid tuleb jätkata samas vaimus ja võtta ka riske. [...] *Valmisolek võtta risk investeerida ja hiljem olla edukas, meie [sihtriigi] äril läheb väga hästi praegu. [teise sihtriigi] äril läheb päris hästi. Mina ütlen, et me oleme ettevõttena nagu keskkooli lõpetanud ja võib-olla isegi nagu ülikooli lõpetanud.*” (Nortal, 2022)

Rahulolu investeringuga suudeti määratleda ka laiemalt. “*Mina olen väga rahul, see ei ole ainult olnud väga edukas ettevõtmine, vaid meil on ka selline sotsiaalne missioon (Co-purpose: Helping clients increase prosperity in the Baltic States and Belarus by helping clients succeed in business). See on töötanud väga hästi, et me oleme suutnud valida kliente ja valida neid selle järgi, et kas me usume, kas need kliendid ka aitavad heaolu kasvu Baltikumis ja Valgevenes. Ühesõnaga, selline eetiline hinnang on olnud kogu aeg seal juures.*” (Sorainen, 2022)

Järgnevalt käsitleme juba täpsemalt, **missuguseid kasusid ettevõttele toodi välja andes hinnangu oma välisinvesteeringute kohta.**

Nagu eelnevalt mainitud, sõltuvad välisinvestori kasud mitmeti motiividest välismaale laieneda. Välisinvesteeringud võivad anda ettevõttele mitmeid eeliseid võrreldes kodumaale jäävate ettevõtetega ja alapunktis 4.1. käsitleti just uudseid motiive, mis innustasid investoreid looma välisallüksusi. Kuid loomulikult on olulised ka klassikalised turule sisenemise motiivid – turg, kulueelis, toore ja strateegilised varad. Varasemad uuringud on korduvalt toonud välja, et turuosa suurendamine ja ekspordi kasv on väga oluline kasu, mida loodetakse saavutada läbi välisinvesteeringu. 2001. aastal Eesti välisinvestori uuringus tõid 82% investoritest välja turuosa kasvu välisturul, samal ajal kui vaid 18%-l investoritest tajus, et nende turuosa investeringule vaatamata siiski langes (Varblane et al., 2001). Varasemad uuringud on näidanud, et välisinvesteeringu kasu seisneb ka lähteettevõtte ekspordimahu ning tootmismahu kasvamisest. Mitmel juhul leiti, et investering aitab saada rohkem kliendipoolset tagasisidet ning suurendas ettevõtte finantsvõimekust (Varblane et al., 2001).

Sarnaselt varasemale uuringule tõid praeguse uuringu raames intervjuueeritud investorid välja terve rea kasusid, mida saadakse välismaale investeerimisega. Tabelis 4.4. on toodud neist ära peamised. Väga olulisena toodi välja turule juurdepääsu paranemine läbi turu tundmise. Välisinvesteeringute puhul tunnustatakse, et igas riigis on erinev kultuur ning mitmel juhul ei pruugi sisenemine olla ilma kohalike abita võimalik. Seetõttu on suureks eeliseks see, kui meeskonnas tuntakse sihtriigi ärikeskkonda, keelt ja kultuuri, või kui suudetakse sihtriigis kvaliteetset tööjõudu värvata. Välisriiki üksuse loomine võib luua ka võimalused enda tooteportfelli laiendada või muuta positsiooni väärtusahelas.

Oluline kasu välisallüksuste olemasolust avaldub ka riskide juhtimisel, aidates ettevõttel riske hajutada erinevate asukohtade vahel, eriti kui tegemist on muutliku majanduskeskkonnaga. Mitmel juhul seisnes investori jaoks oluline kasu ettevõttele saadud uutes teadmistes. Investorid märkisid eraldi võimalusi toote või -teenuse innovatsiooniks ning töötajate oskuste arendamiseks. Kuna välisinvesteeringute puhul on võimalik ettevõttesse siirdada parimaid praktikaid teistest riikidest, siis toob see kaasa ka võimalused tegevuse tõhustamiseks. See võimaldab töökohtade pealt kokku hoida. Samas toodi ka välja, et

välisallüksusel on väga oluline roll kõrge lisandväärtusega töökohtade loomisel ning vastava personali kaasamisel.

Tabel 4.4 Välisinvesteeringust saadud kasud ettevõttele

2022. a.	Näited
<p>Sihtriigi ja konkreetse turu parem tundmine aitab kaasa turuosa kasvule</p>	<p>“<i>[olulisemate kasude kohta]... just see, kuidas mujal asjad käivad ja miks nad niimoodi käivad – igal juhul on maailmas ringi käimine või teises riigis äri tegemine arendav. ... Ettevõtete seisukohast annab see võimaluse igast erinevast riigist või erinevast ärist tuua kokku parimad teadmised ja parima praktika.</i>”(Operail, 2022)</p> <p>“<i>Iga riik on väga erineva kultuuriga, erinevad tavad, ja meie Eestis ei pruugi sellest üldse aru saada. Aasias on täiesti oma kultuurilised käitumised, Ameerikas omad ja kui siis sihtkliendile pakkumist teha või nendega asju ajada, siis meil peab ikkagi igas riigis olema kohalikke inimesi kes seda teavad ja tajuvad.</i>” (Cleveron, 2022)</p> <p>“<i>[Sihtriiki laienemine võimaldas] juurdepääsu Soome avaliku sektori lepingutele</i>” (Nortal, 2022)</p> <p>“<i>[Investeeringu kasude kohta] sealt tuli tarkus, kuidas üldse suhelda, kuidas muu maailmaga kõik need lepingud, juriidilised asjad, inglise keel.</i>” (BLRT, 2022)</p>
<p>Ettevõtte arengu kiirendamine ja ekspordivõimekuse kasvatamine</p>	<p>“<i>[Sihtriiki laienemine] ka mingi hetk ikkagi viis meid natuke teisele trajektoorige ma arvan. Seetõttu, et me sinna läksime, siis viis lõpuks otsusele mingeid riskikapitaliste võtta või üldse me äratasime nendes huvi ka alles siis, kui me hakkasime välismaale käima. [...] Et see oli puhtalt selle teema, et me ise olime seal, kus nagu action käis ja olime kohal ja olime kaardil ja ei kadunud ära.</i>” (Fortumo, 2022)</p> <p>“<i>[tütarettevõtte tegevjuhi] suurem teene oligi, kui ekspordist rääkida, tema leidis siis kontaktid [teistes riikides]. [...] Esiteks olime nagu pildis rohkem ka. Nii nagu sa ikka teed ekspordi, oled juba teisel turul. Ilma [sihtriigi] turuta, ma arvan, sellel ettevõttel oleks nagu teine väärtus.</i>” (TMB, 2022)</p> <p>“<i>Tänu sellele, et me laienesime [sihtriikidesse] ja olime esimene [tootegrupp] edukalt, [...] oleme hakanud tegema tehnoloogia ekspordiga, [...] oleme asunud tegelema tarkvara müügiga. Ka [teised riigid] tahavad samamoodi osta meie tarkvara.</i>” (Omniva, 2022)</p>
<p>Sünergia tekitamine läbi globaalse</p>	<p>Krimelte arengulugu, mis on viinud globaalse väärtusahela väljaehitamiseni ja Wolf Grupi loomiseni. See ühendab</p>

väärtusahela kujundamise	tootmist, müüki, tootearendust ja toetuspoliitikat. (vt. Juhtum 4.9)
Riskide hajutamine	<p>“[välisüksuste kasu kohta] Sul ei ole kõik munad ühes korvis, et selles suhtes, et kui kuskilt tuleb uus konkurent, siis sul on nagu midagi taustal, midagi endiselt toimib. [...] Et kui meil Eestis tuleks mingi eriti agressiivne konkurent, kes põhimõtteliselt lööb hinna alla, annaks [investeeringu sihtriikide üksused] mille peale loota, mis nii-öelda aitavad meil seda võitlust ära pidada. Kui sul ongi ainult üks turg, toolil ainult üks jalg, siin [on] suhteliselt raske hoida ennast püsti.” (Omniva, 2022)</p> <p>BLRT “Me kunagi ei läinud välja üksi, kedagi võtsime alati kampa, kas soomlasi, sakslasi, kas leedukaid, et kui sa lähed üksi, siis kõik riskid ongi sinu kanda, nii sa saad hajutada.”</p>
Teadmussiire ja innovatsioonid	<p>“[Sihtriiki laienemine võimaldas] saada juurdepääsu kogemusele, mida meil siin ei ole.”</p> <p>„Tegutseme selles suunas, et just jagada erinevate riikide praktikaid. Kui me teeme midagi ühes riigis, teeme mingi hanke, mingi projekti, et siis me katsume seda teadmist siiralt siirdada teistesse riikidesse“ (Enefit Green, 2022)</p> <p>“Jah, töötajate oskusi on kõvasti arendanud! [...] Inimesed on käinud [välisüksuses] õppimas, vaatamas, kuidas seal asjad toimivad. Umbes kolmsada meie inimest läbisid digioskuste arendamise koolituse. Lisaks on palju ka üldist töökultuuri ja meie ettevõtte kultuuri arendamist.”</p> <p>“Viie aasta jooksul on Operailist kadunud sisuliselt 50% töökohtasid, aga me oleme inimesi ümber õpetanud ja inimeste töötasu on oluliselt tõusnud. Töö efektiivsus ühe inimese kohta on suurenenud.” (Operail, 2022)</p> <p>“[teadmussiirde kasude kohta] Ikka jah. ...eelkõige oli see võib-olla selline töökorralduslikult, et iseenesest efektiivsemalt toimetada” (TMB,2022)</p> <p>“Innovatsioon on meil number üks. [...] See on üks meie konkurentsieeliseid, [...] et kogu aeg toodet arendada efektiivsemaks, odavamaks, kiiremaks].” (Cleveron, 2022)</p>
Ettevõtte juhtimine muutub rahvusvahelisemaks	<p>„... oli vaja juhatuse liiget, kes tegeleks arendustega, mõtlesin, ma pakun talle mõlemat positsiooni. Et on Leedus maajuht ja ta on ka Enefit, Greeni arendusjuht. Paningi kaks funktsiooni kokku, kuna ta oli arenduskogemus olemas. See läks nii hästi käima, et me kohe esimesest päevast muutus juhatus ingliskeelseks.“ (Enefit Green, 2022)</p>

<p>Tegevuse tõhustamine kombineerituna uute tootlikumate töökohtade loomisega</p>	<p>“Viie aasta jooksul on meie grupis kadunud sisuliselt 50% töökohtasid Aga oleme inimesi ümber õpetanud ja inimeste töötasu on oluliselt tõusnud. Töö efektiivsus ühe inimese kohta on suurenenud.” (Operail, 2022)</p> <p>“Töökohtade loomine ei ole mitte kuidagi mingi eesmärk. Et pigem meie eesmärk on töökohti vähe, olla efektiivsemad, vähema tööjõuga teha rohkem. Ja ka meie tehnoloogia on selline, mis tegelikult asendab inimtööjõudu, [...] kus ei ole inimest vaja. [...] Inimesed ei tahagi ja ei peakski tegema väga sellist rutiinset rumalat tööd.” (Cleveron, 2022)</p> <p>“Ma arvan, et me loome seda sadades [töökohtades]. Ja need on ikkagi töökohad, mis on kõrge lisandväärtusega. [...] Need on inimesed, kes peavad oskama rahvusvahelisi keeli, kel kõrgem spetsiifiline haridus finantsis, IT-s, rahvusvahelises ärijuhtimises.” (Omniva, 2022)</p>
<p>Töötjate motivatsiooni tõstmine</p>	<p>„Ma ei suutnud inimesi motiveerida, sest kõik on teinud Balti pangandust ja rääkida veel noorele inimesele, kuule, me teeme Lätis midagi ägedat. See ei huvitanud mitte kedagi.“ (Kilu, 2022)</p> <p>„See Eesti inimene ... me pakume talle võimaluse, teha kaks kuud nagu hoopis teises meeskonnas mingit asja, ma arvan, et see on talle vaheldus, väljakutse.“ (Nortal, 2022)</p>

Paljusid eelnevaid kasusid võtab kokku sünergia tekitamine läbi globaalse väärtusahela kujundamise. Selles suunas liiguvad paljud välismaale investeerinud ettevõtted. Üheks kõige tähelepanuväärsemaks on Krimelte OÜ, mis eelmisel aastal ühendas kõik oma allüksused ühe katusbrändi Wolf Group alla. Järgnev juhtum 4.9. avab seda lähemalt.

Juhtum 4.9. Wolf Grupi loomine kui globaalse väärtusahela kujundamine

1994.a. asutati Krimelte OÜ kui ehitusmaterjalide müügi ettevõtte, mis 1998. aastal alustas ka tootmistegevust. Krimelte OÜ areng on hea näide, kuidas sihikindla ja strateegilise tegevusega kujundatakse välja rahvusvaheline hargmaine ettevõtte. Rahvusvahelise väärtusahela kujundamist alustati 2004.aastal investeringuga Läti müügiesindusse, millele järgnesid

investeeringud Venemaale (2005), Rumeeniasse (2007), Ukrainasse ja Leetu (2008), Brasiiliasse (2010). Väga tähtis oli 2014.a. enamusosaluse võtmine Hispaania ettevõttes Olivé Química SA, mis andis kaasa juurdepääsu müügiallüksustele Prantsusmaal, Portugalis, Suurbritannias.



Wolf Grupi globaalne haare 2022.aastal (<https://www.wolf-group.com/et/>)

Viimase sammuna 2019. aastal omandati täielikult Olivé Química S.A., mis nimetati ümber Krimelte Iberia S.A.U-ks. Nende sammudega paralleelselt on toimund globaalsete brändide Penosil, Tempsi, Olive arendamine. Kvalitatiivselt uuele tasemele jõudis globaalne väärtusahela loomine 2021.aastal, kui Krimelte OÜ koondas kõik gruppi kuuluvad ettevõtted ühise kaubamärgi Wolf Group alla. Selle peakontor on Eestis ning grupi tootmisüksused asuvad Eestis, Hispaanias, Prantsusmaal ja Venemaal ning müügiesindused Eestis, Lätis, Leedus, Portugalis, Suurbritannias, Ukrainas ja Rumeenias. Wolf Group müüb oma toodangut umbes 70 riiki. Krimelte grupi ettevõtete keskmine töötajate arv 2021. aastal oli 420 inimest. Katuskaubamärgi Wolf Group nime all ehitusmaterjale tootvaid tütarettevõtteid omav OÜ Krimelte kasvatas 2021. aastal müügitulu 23,9 protsenti võrreldes aasta varasemaga 138,8 miljoni euron. (Koduleht, BNS materjalid (Koostatud kasutades <https://www.krimelte.com/>, <https://www.wolf-group.com/et/>, BNS 23.08.2022 Hoolimata rekordsuurest müügist vähenes Krimelte kasum viiendiku võrra,

Kolmanda osana vaadeldakse juhtide arvamusi, kuidas nende poolt tehtud välisinvesteeringud avaldavad mõju ka Eestile kui nende päritoluriigile. Teaduskirjanduses on põhjalikult käsitletud erinevaid kanaleid, mille kaudu välisinvesteeringutel avaldavad mõju lähteriigile. Näiteks on Prantsusmaal, USA-s, Inglismaal, Poolas ja Rootsis leitud positiivne seos riigi üldise tootlikkuse tasemega (Bitzer &

Görg, 2005). USA näitel on leitud ka positiivne seos välisinvesteeringute mahu ning majanduskasvu vahel (Herzer, 2010).

Eesti juhtidega läbiviidud intervjuude käigus tõsteti esile eelkõige töökohtade loomist, töötajate oskuste arendamist ning teadmussiiret Eestisse. Enamus nendest argumentidest on juba kajastatud ka tabelis 4.4. Kuid täiendavalt nähti olulise kasuna Eesti maine kasvatamist ning teiste ettevõtete inspireerimist, kes võivad järgida investorite samme ja edaspidi ka ise välismaale investeerida (vt. tabel 4.5). Edukad välisinvesteeringud julgustavad teisi samuti tegutsema ning jätavad lähteriigist uuendusliku ning avatud mulje (vt. Juhtum 4.10 Skype rollimudeli kohta).

Juhtum 4.10. Skype mõju Eesti ettevõtete rollimudelina

„Skype'i mõju on rollimudeli mõttes tohutu olnud. Skype'i rahaline mõju ei ole niivõrd suur, vaimne eeskuju on tohutu olnud, aga läbi selle, et väga paljud hilisemad start-up'eriid esimese töökohana töötasid Skype'is. Henrik Roonemaa on kuraatorina Vabamus kokku pannud Eesti „maffiaõrgustiku“ pildina. Seal kogu see suur pilt tegelikult jookseb välja, kuidas see kogukond on omavahel seotud ja seal Skype'i mõju on tohutu. Kuidas need töötajad hiljem on teinud ise ettevõtteid“ (Kakko, 2022)

“Kui Eesti ökosüsteemi vaatevinklist vaadata, meil on kogemust väga- väga palju ja see, kuidas ma jällegi välismaalastele seda müügisõnumit räägin, nad küsivad, miks Eesti nii edukas on, miks Eesti startup edukad on? Üks põhjus on tegelikult see, et seesama Skype'i edulugu juhtus juba kaheksateist aastat tagasi. Kus mujal Euroopas on olnud nii pikk õppimisvõimalus? No ei olegi põhimõtteliselt, või Stockholmis võib-olla on. Me olemegi olnud fokusseeritud terve selle aja jooksul nagu võimalikult palju õppima, kuidas just sellist born-global tüüpi ettevõtet ehitada. Ja nüüd meil ongi läinud kümme tükki unicorniks ja baas on oluliselt laiem, meie enda portfellis on siin kaks tükkigi, mille väärtused on seal poolel teel sinna unicorni suunas.” (Tera Ventures, 2022)

Just avatuse aspekti on ka järgmises intervjuus eraldi täheldatud:

„... see, mida Eestist väljas hinnatakse Eesti kohta, ongi need riigi tasemel uuenduslikud asjad. Ma sain just parasjagu siin Latitunde käigus ühe uue Jaapani ettevõttega kokku, kes ütles, et nemad hindavad Eestit lihtsalt sellepärast, et kogu aeg tulevad mingid uued asjad välja. See on nagu nii lahe asi, et ma pean lihtsalt siia investeerima, me oleme otsustanud Eestisse investeerida ja siis räägib põhjustest, esimene põhjus on e-residentsus. No peab kuidagi suutma hoida seda liidripositsiooni kogu aeg, kogu aeg uusi asju.” (Tera Ventures, 2022)

Tabel 4.5 Mõned täiendavad välisinvesteeringust saadud kasud Eestile

2022. a.	Näited
Eestile positiivse kuvandi loomine	<p>„Eesti elab tulevikus“ – loosung mille all Tera Ventures teeb koostööd Jaapani üldiste kaubandushiidudega (Itochu, Maribeni, Mitsui jne). (Tera Ventures, 2022)</p> <p>„Eesti lõhn on põnev.“ (Nortal, 2022)</p> <p>We will offer the “Milrem experience“ – Milrem Robotics Netherlands juhi sõnavõtt.</p> <p>„Viimase viie aasta areng võib-olla on see, et Eesti suurepärased ettevõtted võivad skaleerida ennast ükskõik kuskohas, eriti Euroopas.“ (Tera Ventures, 2022)</p>
Eduka Eesti ettevõtte kogemus kui innustaja	Skype ja Bolti kogemus on julgustanud mitmeid ettevõtteid välismaale investeerima või seda laiendada.

Lisaks töid ka intervjuueritavad välja, et nende poolne kasu Eestile avaldub ka läbi nende igapäevase tegevuse välismaal.

“ mis sellest nagu Eestis või Eestile kasu olnud ... Aga seda ma võin küll öelda, et kui Eestist on ikkagi ettevõtte, [...] ja nad tahavad saada jutule [sihtriigis], siis ma teen kõik selleks, et nad jutule saada ja ma käin seal kaasas, olen nagu mingi maskott. See üksteise toetamine välismaale saatmisel käib küll.” (LHV, 2022)

Uuringus intervjueeritud investorid näevad **kasusid ka investeeringu sihtriigile**. Sihtriigi puhul on märgitud ära konkurentsi tihenemist, mis suunab ettevõtteid efektiivsemalt käituma ning alandab hinda tarbijate jaoks.

“[Investeeringu sihtriigis] tekkis suurem konkurentsiolukord, mis igal juhul sunnib turgu efektiivsemaks. Konkurents sunnib turul olevad pakkujad kogu aeg mõtlema sellele, kuidas oma hinda alla saada, mis omakorda toob alla kogu teenuse hinna. [...] See surve on kindlasti olemas.” (Operail, 2022)

“[sihtriikides] nad on saanud senisest odavamaga tooteid, kaupu tarbida. [...] Konkurents on edasiviiv jõud, et ma arvan, et see on ainult positiivne mõlemale riigile.” (Omniva, 2022)

Välisinvesteeringutest tulenevad mitmed kasud, kuid uute välisinvesteeringute tegemine on kulukas ja keeruline ettevõtmine. Seetõttu ka praegu uuringu puhul ei ole näha väga laialdast soovi avada uusi välisallüksusi. Pigem on praegu selliste ettevõtete suhteline osatähtsus üsna sarnane Välisinvestor 2001 uuringu proportsioonidega, kui enamik investoreid (73%) soovisid olemasolevaid välisallüksusi arendada, kuid ainult 21% märkis soovi ka edaspidi uusi välisallüksusi rajada (Varblane et al., 2001). Loomulikult on siin tähtis üldine maailmamajanduse olukord ja suur ebakindlus tuleviku suhtes. “Hetkeseisuga ei ole [plaanis]

täiendavat rahvusvahelist laienemist. Ma arvan, et Baltikum on niisugune safe [turvaline], et see on ikkagi meie koduturg ja nii edasi. Aga väljaspool seda on ikkagi keeruline.“ (Omniva, 2022)

Kuid arvestades intervjuudes domineerinud rahulolu seniste arengutega välisallüksustes, võib loota, et soovitakse enda positsioone sisenetud välisturgudel hoida ja väliskeskkonna paranedes viiakse läbi uusi laienemisi.

Võttes kokku välisinvesteeringutest saadud kasu saab üldistades öelda, et võrreldes 2001. aastaga selgelt suurema tähtsuse investeeringust saadavate kasude osas omandanud teadmussiire ning äriprotsesside tõhususe kasvatamine (vt tabel 4.6).

Tabel 4.6. Välisinvestorite poolt välja toodud kasud võrdlusena 2001.a. ning 2022.a uuringutes

Kasud	2001	2022
Turuosa kasvatamine	x	x
Ekspordimahu kasv	x	x
Uute turgude avanemine	x	x
Ligipääs talentidele ning sihtriigi eripärade ületamine		x
Olemasolevate turgude tõhusam kasutamine		x
Võimalus riskide hajutamiseks		x
Teadmussiire ja töötajate oskuste arendamine		x

Allikas: autorite koostatud (Varblane et al., 2001) ja 2022.a. uuringu intervjuude põhjal

Endiselt loetakse oluliseks turuosa kasvatamise võimalusi ning nii ekspordi- kui ka tootmismahu kasvatamist. Uutele turgudele sisenemine investeeringuga aitab ka ettevõttel kergemini kapitali kaasata ning lihtsamini järgmistele turgudele sisenda. Samas soovib aga suurem osa investoritest lähitulevikus pigem olemasolevaid üksuseid välja arendada, kui kiiresti järgmistesse riikidesse edasi laieneda.

5. RIIGI ROLL JA VÕIMALUSED ETTEVÖTETE VÄLISINVESTEERINGUTE SOODUSTAMISEKS

Riiki sissetulevate välisinvesteeringute, nende mõjude, ülekandeeffektide ja toetamisvõimaluste kohta on tehtud palju tõenduspõhiseid analüüse ja uuringuid, kuid riigist välja investeerimise mõjude ja toetusvõimaluste uurimine on alles arengujärgus uurimisvaldkond (UN ESCAP 2021). Alapunktis selgitatakse, milliseid tegevusi ja meetmeid on riikidel võimalik välisinvesteeringute reguleerimiseks, haldamiseks, hõlbustamiseks ja edendamiseks kasutada. Seejärel käsitletakse tugitegevusi seotuna välismaale tehtud otseinvesteeringute kasudega ning peatüki viimases osas esitatakse soovitusid Eesti ettevõtete välisinvesteeringute toetamiseks ja olemasolevate tugitegevuste täiendamiseks.

Riikidel on erinevaid võimalusi välisriikidesse tehtavate otseinvesteeringute edendamiseks ja positiivsete mõjude võimendamiseks, seejuures võivad mõjud erineda lähtuvalt välismaale tehtud otseinvesteeringute motivatsioonist, investeeringu tegemise viisist, sektorist ja teistest teguritest (joonis 5.1).

Home country effects	Influencing factors	Home country measures	Targeting
<ul style="list-style-type: none"> • Financial earnings • Export/output • Domestic investment • Know-how • Improved standards • Industrial upgrading • Productivity • Resources capacities • Tangible assets / products • Employment • Economic growth 	<ul style="list-style-type: none"> • Host economy • Investing multinational enterprise • Industrial sector • Investment motivation • Entry mode • Degree of ownership • Time since investment • Policy context • Absorptive capacity • Transmission channels 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions • Regulations • Services • Financial support • Fiscal support • Investment insurance • Treaties • Operational support • Maximizing benefits • Monitoring and evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment motivation • Investment strategy • Entry mode • Investment destination • Investment size • Company size • Company ownership • Company nationality • Business experience • Industrial sector • Outward foreign direct investment that would otherwise not occur • Realization of home country effects

Joonis 5.1. Välismaale tehtud otseinvesteeringute päritoluriigi efektid, neid mõjutavad tegurid ja tugitegevused (UN ESCAP, 2020)

Välismaale tehtud otseinvesteeringute struktuur võib riigiti märkimisväärselt erineda ning on ootuspärane, et ka välismaale tehtud otseinvesteeringute poliitika peab varieeruma võttes arvesse iga majanduse olukorda ja arengutaset. Majanduse arenedes hakkavad poliitikakujundajad vähem muretseda kapitali väljavoolu ja rohkem konkurentsivõime pärast. Andmed näitavad, et mida kõrgemale arengutasemele riigid jõuavad, seda vähem on piiranguid (Stephenson 2021). Käesoleva peatüki lõpus toodud soovitusel püüavad arvestada Eesti positsiooni ja võimalusi tugitegevusi täiendada.

5.1. Ülevaade riigist välja investeerimise soodustamise ja suunamise võimalustest

Paljud riigid rakendavad erinevaid tegevusi välisriikidesse investeerimise suunamiseks, edendamiseks ja sellest saadava kasu maksimeerimiseks päritoluriigi jaoks. Riikidel on välisriikidesse investeerimise julgustamiseks ja toetamiseks kasutada suhteliselt lai tööriistakast. Selles peatükis kirjeldame peamisi tegevusi, mida välisriikidesse investeerimise suunamiseks ja toetamiseks kasutatakse ning toome näiteid riikidest, kus neid on rakendatud.

Kõige üldisemalt saab välisriikidesse investeerimise suunamisel ja toetamisel eristada 8 erinevat liiki tegevusi: 1) institutsionaalne struktuur ja protsessid, 2) regulatsioonid, 3) varase faasi tugiteenused, 4) finantstoetus, 5) maksusoodustused, 6) investeerimiskindlustus, 7) rahvusvahelised lepingud ja 8) muu tugitegevus.

Lisaks otseselt investeringute mahu kasvatamisele on tarvilik läbi mõelda tegevused ja võimekused, mille kaudu positiivsed ülekandefektid koduriigi majandusse tekivad ja realiseeruvad (UNESCAP 2020). Seejuures on tähtis ka välisinvesteeringuid teinud ettevõtete rahulolu ja toetusvajaduse pidev jälgimine, et tugitegevuste paketti vajadusel paindlikult kohendada.

Institutsionaalne struktuur ja protsessid

Erinevate tugitegevuste haldamine ja välismaale tehtud otseinvesteeringutega seotud ülesanded peavad olema erinevate osapoolte (valitsusasutused ja ministriumid, investeeringute ja/või ekspordi edendamise agentuurid, finantsasutused jne) vahel selgelt jaotatud. Iga riigi institutsiooniline korraldus ja suutlikkus on erinev, mistõttu ka võib välismaale tehtud otseinvesteeringutega seotud kohustuste jaotus riigiti palju erineda ning optimaalne korraldus võib muutuda riikide arenedes. **Oluline on see, et tugiteenused oleks olemas ja valitseks selgus, kes mis tugitegevusi osutab.** Valitsus võib määrata peamise koordineeriva asutuse, kellele antakse välismaale tehtud otseinvesteeringute eest põhivastutus. Sageli on selleks riigi investeeringute nõukogu või investeeringute edendamise agentuur. Koordineeriv asutus peaks toimima „kõik ühest kohast“ põhimõttel ehk kogu vajalik tugi peaks olema kättesaadav ühest kohast.

- ⇒ välismaale tehtud otseinvesteeringute institutsionaalsed struktuurid kipuvad praktikas olema rohkem killustatud võrreldes sissetulevate välisinvesteeringute toetamiseks loodud struktuuridega. Kui koordineeriva asutuse loomine pole võimalik, peaks koostama vähemalt ülevaate riigis saadaolevatest tugitegevustest (Sauvant et al. 2014).
- ⇒ Oluline strateegiline valik on see, kas sissetulevate ja väljuvate välisinvesteeringute haldamisega tegeleb sama asutus. Nende funktsioonide eraldamine loob teatavat selgust, samas nõuab lisaressurssi ja takistab teadmiste koondamist.

Näiteid koordineerivatest asutustest:

- Ühendkuningriigis: Department for International Trade
- Singapuris: Enterprise Singapore
- Saksamaal: DEG (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH)
- Šveitsis: State Secretariat for Economic Affairs SECO
- Ameerika Ühendriikides: U.S. International Development Finance Corporation (DFC, former OPIC)

Regulatsioonid

Põhilised regulatiivsed võimalused on seotud 1) riigist välja tehtavatele investeeringutele ja kapitalivoogudele **piirangute** seadmise ning 2) **nõuete** seadmisega välisinvesteeringut tegevale ettevõttele omada teatavat kontrolli vastava välismaise tütarettevõtte äritegevuse üle. Regulatsioonide eesmärk on tavaliselt vältida välismaale tehtud otseinvesteeringutest tulenevate ebasoodsate tagajärgede tekkimist.

Välismaale tehtud otseinvesteeringute piiranguid kasutavad sagedamini arengumaad ning need esinevad peamiselt kahes vormis:

- Ettevõtte peavad taotlema **investeeringu heakskiitu** valitsusasutuselt, kes kontrollib kavandatavat investeeringut vastavalt kindlaksmääratud kriteeriumidele nagu suurus, sektor ja mõju päritolu- ja sihtriigile. See on võimalus kontrollida välismaale liikuva kapitali hulka ning sõeluda investeeringuid vastavalt nende oodatavale mõjule päritoluriigis.
- **Valuutakontrolli** eesmärk on piirata või kontrollida investorite juurdepääsu välisvaluutadele ja reguleerida maksimaalset summat, mida nad saavad välismaal investeerida (Kuźmińska-Haberla 2012).

Välismaale tehtud otseinvesteeringutele esitatud nõuete oluline eesmärk on rahvusvaheliste ettevõtete vastutustundliku käitumise tagamisele välismaale investeerides - vastutustundetu äritegevus välismaal võib lisaks investorite maine kahjustamisele kahjustamise avaldada negatiivset mõju koduriigile ja selle kuvandile. Seetõttu võivad riigid nõuda vastutustundliku äritegevuse põhimõtete järgimist ja ettevõtete sotsiaalse vastutuse (CSR) kõrgete standardite kohaldamist või kehtestada täiendavaid aruandluskohustusi. Vähem range alternatiiv on vabatahtlike tegevusjuhendite kehtestamine välisriikidesse investeerivatele ettevõtetele.

⇒ Regulatsioonid peaksid olema võimalikult läbipaistvad ja välismaale investeerida soovivate ettevõtete jaoks lihtsad. Vastasel korral tekib surve regulatsioonidest kõrvale hiilida.

Näiteid regulatsioonidest:

- Filipiinidel on välja töötatud juhend ([Manual of Regulations on Foreign Exchange Transactions](#)), mis koondab mh riigist välja investeerimisega seotud reeglid. OFDI osas on regulatsioone suhteliselt vähe. Rakendatakse näiteks nõuet, et alates 60 mln USD investeeringust on vaja keskpanga poolset heakskiitu.

Varase faasi tugiteenused

Sedalaadi teenuste eesmärk on eelkõige pakkuda välisinvesteeringute tegemiseks vajalikku teadmist - tutvustada potentsiaalsetele investoritele välisurgude olukorda, luua investori jaoks võrgustikke ja kontakte välismaiste ettevõtete ja riigiametnikega ning valmistada investoreid ette välismaise tütarettevõtete asutamiseks (Sauva nt et al. 2014).

Varase faasi tugiteenused jagunevad:

- Välisriikidesse investeerimise kohta **info jagamine**
 - Teave **sihtriikide** kohta – potentsiaalsete sihtriikide üldnäitajad, majandusnäitajad, investeerimiskeskonna kvaliteeti puudutavad näitajad, teave investeerimisalaste seaduste ja regulatsioonide kohta jms.
 - Teave **välisinvesteeringu tegemise protsessi** kohta – finantseerimise, juriidiliste aspektide ja nõuete kohta nii kodu- kui asukohariigis.
 - Teave koduriigi võimalike **tugimeetmete** kohta.
 - **Äridelegatsioonide korraldamine** potentsiaalsetesse välisinvesteeringu sihtriikidesse. Eesmärk on anda huvitatud ettevõtetele võimalus tutvuda lähemalt investeerimistingimustega, kohtuda riigiametnike ja ettevõtetega, tutvuda potentsiaalsete investeerimisobjektidega.
 - **Kontaktide loomise teenused**, aitamaks ettevõtetel luua võrgustikke potentsiaalse sihtriigi valitsuste ja ettevõtetega.
 - **Koolitusteenused** potentsiaalsetele investoritele selgitamaks välisinvesteeringu tegemise protsessiga seotud küsimusi ning kuulda kogemuslugusid välismaale investeerinud ettevõtetelt, sh tütarettevõtete juhtimise praktikaid ja kogemusi.
 - **Ärialane nõustamine**, sh tasuvus ja teostatavusuuringute koostamine.
- ⇒ Ootuspäraselt on üldisemad ja väikeste lisakuludega seotud infoteenused üldjuhul tasuta ning mida kulukam ja rohkem personaalset lähenemist infoteenus nõuab, seda tõenäolisemalt küsitakse selle eest tasu.
- ⇒ Varase faasi tugiteenused on ka võimalus teadvustada investoritele välismaale investeerimisega kaasnevaid positiivseid mõjusid aga ka vastutust, sh keskkonna-, töö- ja muude standardite järgmise osas.

Näiteid teiste riikide kogemusest:

- [Hispaania](#) pakub oma potentsiaalsetele välisinvestoritele üsna detailset infot võimalike sihtriikide, tingimuste ja edulugude kohta, aga ka tütarettevõtte asutamise seotud kulude hindamise kalkulaatorit.
- [Ühendkuningriigi](#) valitsuse veebileht pakub suhteliselt lakoonilist teavet välisriikidesse laienemise võimalustest.

Rahaline toetus

Välisinvesteeringuteks rahalise toe pakkumine on suhteliselt levinud. Küll aga erinevad toetuste maksmise põhimõtted, meetodid ja määrad. Rahalist toetust antakse erinevates vormides, eelkõige toetuste, laenude, laenukäendustena või osalusena omakapitalis. Rahaline toetus võib olla suunatud konkreetse motivatsiooniga, eelkõige turu-, ressursside- või strateegilise vara otsimisele suunatud investeeringutele. Samuti võib olla seatud tingimusi turule sisenemise viisile (uue ettevõtte rajamine vs ühinemine ja ülevõtmine).

- **Toetusi** võib ettevõtetele anda konkreetsete, tavaliselt suhteliselt väikeste kulude katmiseks. Enamasti on ette nähtud ka omaosalus. Toetusi antakse enamasti järgmise tegevuste jaoks:
 - Investeermiseelsed teostatavusuuringud;
 - Esinduste loomine välismaal, et enne investeerimisprojekti elluviimise üle otsustamist teha täiendavat taustanalüüsi. Toetustega võidakse katta näiteks üüri, palga ja töötajate koolitus ning reisikulud;
 - Koolitus personali ja juhtide välismaal töötamiseks ettevalmistamiseks;
 - Tasulised nõustamisteenused.
- **Laenud** välisinvesteeringute teostamiseks nõuavad keerukamat menetlemist ja riskianalüüsi, sest võrreldes toetustega on mahud märksa suuremad ning hõlmavad pikemat ajavahemikku. Siiski on laenud üks levinuimaid toetamise viise. Laenude puhul on laenusaja vaatest erinevaid tegureid, miks eelistada riigi poolt korraldatud laenutooteid:
 - Sooduslaene pakutakse madalamate intressimäärade ja paremate tingimustega võrreldes finantsturgudel pakutavate laenudega;
 - Laenutooted võivad olla vajalikud ka nende ettevõtete jaoks, millel on keerulisem finantsturgudel ise kapitali kaasata, näiteks VKEd;
 - Struktureeritud rahastamisvõimalused, kus võidakse laenu tagasimaksmine siduda investeerimiseduga või võimaldada laenude konverteerimist aktsiateks.
- **Laenukäendust** võidakse pakkuda selleks, et vähendada erasektori finantsasutuste riski, kui nad nõustuvad rahastama välisinvesteeringu projekte. Laenukäenduse teenuse eest on võimalik küsida ka tasu.
- **Omakapitaliinvesteeringud** – riigid võivad olla ka kaasinvestoriks (nt investeerimisfondide kaudu) ja saada **osaluse** asutatud välismaises sidusettevõttes. Paraku on see üsna kapitalimahukas toetusviis ning eeldab põhjaliku riskianalüüsi ja läbirääkimisi.

- ⇒ Riikide pakutav rahaline toetus võib anda välisinvesteeringut tegevale riigile sihtturul eelise, kuid oluline on tagada, et selline toetus ei moonutaks rahvusvahelist konkurentsi. Rahaline toetus peaks seetõttu keskenduma turutõrgete lahendamisele välisinvesteeringu rahastamisel – näiteks toetades neid ettevõtteid, kellel on piiratud võimalused ise finantsturgudel raha kaasata.

Näiteid teiste riikide kogemusest:

- [Saksamaa](#) pakub oma välisinvestoritele pikaajalist laenu (4-10 aastat) ettevõtte põhivara tagatisel, samuti omakapitaliinvesteeringuid (selge väljumisstrateegiaga) ning mezzanine ehk allutatud laene.

Maksupoliitilised meetmed

Välisriiki investeerimist on võimalik maksupoliitiliste meetmetega toetada mitmel moel:

- **Maksusoodustused** – vähendatakse investeeringut tegeva ettevõtte maksukoormust. Näiteks lubatakse ettevõtetal oma tuludest maha arvata välisinvesteeringu tegemisega seotud kulused või kasutatakse ettevõtte tulumaksust vabastamise võimalust. Maksusoodustusi saab pakkuda teatud tüüpi investeeringuga seotud kulutuste pealt, näiteks investeeringud soovitatavatesse tegevustesse, näiteks teadus- ja arendustegevusse või põhivaradesse.
- **Ettevõtte tulumaksumäära soodustust** saab rakendada teatud tüüpi ettevõtetele või investeeringutele ning investeeringu teatud etappidel. Ettevõtte tulumaksumäära vähendatakse teatud protsendi võrra.
- **Maksude edasilükkamine** toimub tavaliselt siis, kui ettevõtteid ei pea maksustama välismaist tulu enne, kui see tulu on kodumaale tagasi toimetatud. See annab rahvusvahelistele ettevõtetele stiimuli viia tegevust madalamate maksudega riikidesse ja koguma seal tulu.

- ⇒ Maksupoliitilised meetmed nõuavad maksuseaduste muutmist, kuid nende edasist rakendamist ja haldamist ei peeta keerukaks ja kulukaks (Sauvant et al. 2014).
- ⇒ Maksupoliitilised meetmed vähendavad riigi maksutululu.
- ⇒ Maksupoliitilised meetmed pakuvad võimalust ergutada ja toetada neid välisinvesteeringuid, mis töötavad avaldada soodsat mõju koduriigile. Võimalik on keskenduda investeerimisfaasidele, mis on investeeringu õnnestumise seisukohast kriitilised (UN ESCAP 2020).

Näiteid teiste riikide kogemusest:

- [Singapuri](#) ettevõtted saavad kasutada rahvusvahelistumise topeltmaksu mahaarvamise skeemi (Double Tax Deduction Scheme for Internationalisation (DTDi)), mis võimaldab 200% maksu mahaarvamist rahvusvahelise turu laiendamise ja investeringute arendamise abikõlblikelt kuludelt.

Investeerimiskindlustus

Ettevõtete välisinvesteeringute soodustamiseks pakuvad mõned riigid ka kindlustust poliitiliste riskide vastu. Selline kindlustus hõlmab tavaliselt katet investeeringu sihtriigi võimaliku ebaseaduslikku tegutsemise vastu nagu välisüksuse natsionaliseerimine või sundvõõrandamine, finantsvarade riigist väljakandmise takistamine jms. Samuti võib see pakkuda kaitset investeeringut ohustada võivate ootamatute sündmuste vastu, näiteks nagu relvastatud konfliktid. Sageli on toormetele ligipääsu eesmärgil tehtud investeeringud kõrgema riskiga, sest paljudel juhtudel tehakse need poliitiliselt ebastabiilsetesse riikidesse (Sauvant et al. 2014).

Investeerimiskindlustust pakuvad tavaliselt riiklikud finantsasutused, nagu ekspordikrediidiagentuurid, kuigi sedalaadi kindlustustooteid võivad pakkuda ka erasektori kindlustusfirmad ja rahvusvahelised organisatsioonid. Näiteks Maailmapangaga seotud [Multilateral Investment Guarantee Agency](#) (MIGA) pakub liikmesriikide hargmaistele ettevõtetele poliitilist riskikindlustust.

⇒ Poliitilisi riske (valitsuste ebasoodsast tegevusest või tegevusetusest tulenevate riske) võib olla tavapärase *due diligence* protsessi käigus keeruline hinnata, mistõttu pakutakse kindlustustooteid nende riskide maandamiseks.

Näiteid teiste riikide kogemusest:

- [Bpifrance](#) pakub välisinvesteeringu tegemisel poliitiliste riskide vastu kindlustamise võimalust Prantsuse ettevõtetele ja katab kuni 95% investori vara või nõude kaotusest. Kindlustusmaks määratakse kogu kindlustuspoliisi kehtivusaajaks, olenemata asukohariigi poliitilisest olukorrast.
- Itaalia ekspordikrediidi agentuur [SACE](#) vahendab poliitiliste riskide vastu kindlustamise võimalust Itaalia ettevõtetele. Pakutakse laialdast kaitset äri sundvõõrandamise, natsionaliseerimise, sõja ja tsiviilrahutuste ja lepingurikkumiste eest.
- Jaapani riiklik kindlustusfirma [NEXI](#) pakub poliitiliste riskide, loodusõnnetuste jms vastu kindlustamise võimalust.

Rahvusvahelised lepingud

- **Rahvusvahelised investeerimislepingud (IIA)** on kõige levinum investeringutega seotud rahvusvaheliste lepingute vorm. Need pakuvad investoritele ja rahvusvahelistele ettevõtetele tugevamat investeringute kaitset rahvusvahelise õiguse alusel ja hõlbustavad ligipääsu lepingupartneri(te) turgudele. Välisinvesteringuid puudutavad aspektid on enamasti seotud investorite ja investeringute kohtlemise, sundvõõrandamise, investori ja riigi vaidluste lahendamise ja jne. Peamiselt kapitali eksportivad ehk välisinvesteringute päritoluriigid sõlmivad selliseid lepinguid eesmärgiga toetada oma hargmaiste ettevõtete laienemist, investeringute sihtriigid aga selleks, et pakkuda välisinvestoritele suuremat kaitset ning seeläbi rohkem investeringuid ligi meelitada. Riikide positsioon sellel skaalal on ajas muutuv ja seega ongi mitmed tähtsavad majandused uutesse või uuesti läbiräägitavatesse lepingutesse lisamas punkte, mille eesmärgiks on oma ettevõtete investeringute kaitse. Eristatakse 1) kahepoolsed investeerimislepingud (BIT), mis sõlmitakse kahe riigi vahel, et kaitsta, edendada ja hõlbustada investeringuid (keskenduvad ainult investeringutele) ja 2) investeerimissätetega kaubanduslepingud (TIP) ehk laiemaid kaubanduslepingud või majanduspartnerluslepingud, mille üks peatükk käsitleb investeringuid.
- Riigid võivad sõlmida ka **topeltmaksustamise vältimise lepinguid (DTT)** toetamaks rahvusvaheliste ettevõtete tegevust läbi topeltmaksustamise koormuse vähendamise.

- ⇒ Mahukamate investeringutega ja tundlikes sektorites (nt energeetika, kaevandamine) tegutsevad hargmaised ettevõtted võtavad investeerimislepingute olemasolu suurema tõenäosusega arvesse, sest probleemide tekkimine on sel juhul tõenäolisem.
- ⇒ Empiirilises teaduskirjanduses ei ole leitud selget seost IIA mõjule investeerimisvoogudele (UNCTAD 2009).

Peaaegu kõik riigid on mõne rahvusvahelise investeerimiskokkuleppe sõlminud või läbirääkimisi pidanud ning üle maailma on sõlmitud üle 3000 sellise lepingu.

- ÜRO Kaubandus- ja Arengukonverentsi (UNCTAD) kodulehel on mahukas [andmebaas](#) IIAd kohta (nii BITid kui TIPid), sh on võimalik otsida sõlmitud lepinguid nii riikide, riikide gruppide kui ka lepingu sõlmimise aja järgi. Samuti on andmebaasis toodud enam mitte kehtivad lepingud. Paljude lepingute puhul on toodud ka lepingute tekstid täismahus.

Muud tugitegevused

- Riigid võivad pakkuda hargmaistele ettevõtetele ka teise riiki investeerimise järgselt erinevat laadi tegevustoetust, näiteks poliitilist ja diplomaatilist tuge ametiasutustega suhtlemisel ja bürokraatialike tõkete ületamisel. Seda on lihtsam teha juhul, kui investeringu sihtriigis on olemas esindus, mis võimaldab toetada otseselt rahvusvahelisi ettevõtteid ja nende tütarettevõtteid kohapeal.

- Valitsus või erasektor võivad asutada perspektiivikates välisinvesteeringu sihtriikides tööstusparke või keskusi, mis hõlbustavad koduriigi hargmaistel ettevõtetel tütarettevõtete asutamist (Stephenson ja Perea 2018).
- Välismaale tehtud otseinvesteeringute toetamisega tegelevad asutused saavad julgustada ettevõtetevahelist koostööd investeerimisel välisriikidesse ning krediidasutusi rahastama sedalaadi investeeringuid. Siia alla mahuvad sisuliselt kõik meetmed, mis on suunatud ettevõtete konkurentsivõime edendamiseks, sh teadus- arendustegevuse toetamine, investeeringuid inimkapitali arendamisse jne.

5.2. Tugitegevuste ja välisinvesteeringute kasude seosed

Selles alapunktis antakse ülevaade tugimeetmete ja välisinvesteeringute seostest ehk milliseid tugitegevused toetavad konkreetsete välisinvesteeringutega seotud majanduslike eesmärkide, sh ülekandefektide saavutamist. Ettevõtete investeeringud välisriikidesse võivad suurendada koduriigi sisemajanduse kogutoodangut, kasvatada ekspordi ja teadus-arendustegevuse investeeringuid jne. Empiiriline kirjandus selles valdkonnas on veel suhteliselt napp, kuid näiteks Kagu-Aasia arenevate majanduste näitel on leitud, et iga dollar, mis selle regiooni ettevõtte on otseinvesteeringuna välisriikidesse investeerinud, võib suurendada koduriigi sisemajanduse kogutoodangut 8,6 dollari võrra ning ekspordi 5 dollari võrra (UN ESCAP 2021).

Järgnev ülevaade tabelis 4.7. seostab omavahel välisinvesteeringute toetamise eesmärgid, investori koduriigile positiivse mõju avaldamise mehhanismid ja vajalikud tugimeetmed. See põhineb peamiselt ÜRO Aasia ja Vaikse Ookeani piirkonna majandus- ja sotsiaalarngu komisjoni aastatepikkuse töö tulemustel, mis ilmusid Maailma majandusfoorumi (WEF) 2021. aasta materjalides.

Tabel 4.7. Välisinvesteeringute toetamise eesmärgid seostatuna koduriigile positiivse mõju avaldamise mehhanismide ja tugimeetmetega

Eesmärk	Mõju avaldamise mehhanism	Tugimeede
Rahaline tulu välismaale tehtud investeeringutest	<ul style="list-style-type: none"> • Kodumaale viidud tulu 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeerimismotiividest ja -viisidest lähtuv finantstoetus – eelkõige turgu ja ressursse otsivatele investeeringutele ning <i>greenfield</i> tüüpi investeeringutele.
Ekspordi ja kogutoodangu kasv	<ul style="list-style-type: none"> • Avaramad ekspordivõimalused koduriigi ettevõtetele 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaatiivsete takistuste kõrvaldamine. • Investeerimismotiividest ja -viisidest lähtuv finantstoetus – eelkõige turgu ja ressursse otsivatele investeeringutele ning müügiüksuste rajamiseks

Eesmärk	Mõju avaldumise mehhanism	Tugimeede
		ja <i>greenfield</i> tüüpi investeringuteks.
Investeeringute kasv koduriigis	<ul style="list-style-type: none"> • Ärivõimaluste paranemise ja rahalise tulu kasvu mõju 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulatsioonide leevendamine töötlevas tööstuses. • Pikaajalise vaatega finants- ja tegevustoetus.
Teadmussiire	<ul style="list-style-type: none"> • Oskusteabe ülekanne ja sellele difusioon koduriigis 	<ul style="list-style-type: none"> • Sihitud finantstoetus ettevõtete, majandusharude, investeerimismotiivide ja sisenemisviiside järgi, mis toovad suurema tõenäosusega kaasa teadmuse ülekandumise koduriiki - eelkõige strateegiliste varade otsingu eesmärgil tehtud investeringud, teadus- ja arenduskeskuste rajamise, M&A tüüpi investeringud ning investeringud kõrgema arengutasemega riikidesse.
Keerukamale tootmismudelile liikumine (industrial upgrading)	<ul style="list-style-type: none"> • Oskuste täiendamine, rahvusvahelise konkurentsivõime paranemine 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahaliste toetusmeetmete pakkumine investeringuteks madalama arengutasemega riikidesse, nendes majandustesse investeerimisele keskenduvate institutsioonide loomine.
Tootlikkuse kasvatamine	<ul style="list-style-type: none"> • Erinevate positiivsete efektide tulemus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahaliste toetusmeetmete suunamine välismaale investeerinud ettevõtetele ning investeringute soodustamine kõrgema arengutasemega majandustesse. • Tootlikkuse kasv ilmneb pikemaajalises vaates, mistõttu peaksid ka toetusmeetmed olema pikema horisondiga.
Ressursikindluse suurendamine	<ul style="list-style-type: none"> • Parem otsene ligipääs või võimalus lihtsamalt välisriikidest hankida 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahaliste toetusmeetmete suunamine loodusvaradega seotud sektoritesse, ressursiotsingust motiveeritud ja tooraine kasutamisele orienteeritud investeringutesse.
Töökohtade loomine koduriigis	<ul style="list-style-type: none"> • Erinevate positiivsete efektide tulemus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahaliste toetusmeetmete suunamine turgu otsivatele ja teenussektori investeringutele

Eesmärk	Mõju avaldumise mehhanism	Tugimeede
		ning investeeringutele kõrgema arengutasemega riikidesse.

Allikas: UN SECAP 2021.

Kuid tabelis 4.7 esitatud seosed välismaale investeerivatele ettevõtetele tehtavate tugimeetmete ja koduriigi poolt oodatavate kasudele vahel on üldised. Nad ei anna otseselt soovitusi, kuidas valida toetatavaid ettevõtteid kõigi välismaale investeerijate hulgast. Ka selle küsimusega on viimasel kümnendil palju tegeldud. Üldistavalt on välja toodud, et riikide valitsustel tuleks pöörata tähelepanu järgmistele välismaale investeeringuid tegeva ettevõtte tunnustele, et juhtida paremini sellest investeeringust tulenevaid päritoluriigile kasulikke mõjusid: 1) ettevõtte iseloomustavad põhitunnused (suurus, vanus ...), 2) tegevusala, 3) investeeringu suurus; 4) välisturule sisenemise meetod, 5) investeeringu sihtriik (arenenud tööstusriik, arengumaa) ; 6) ettevõtte absorbeerimisvõime; 7) mõju siirdekanalid; 8) investeeringu vanus. (UN SECAP, 2021). Toetudes erinevatele empiirilistele uuringutele pakuti ka välja mõned üldised seisukohad, millest lähtuda toetatavate ettevõtete valikul, kui soovitakse suurendada koduriigile avalduvaid positiivseid mõjusid läbi välismaale tehtavate investeeringute.

- strateegiliste varade omandamisele suunatud välisinvesteering soodustab oskusteabe ja tehnoloogia ülekannet, samas kui turgu otsiv välisinvesteering võib enam kaasa aidata tööhõive kasvule;
- eelistada tuleks arenenud tööstusriikide majandusse tehtud välismaiseid otseinvesteeringuid, mille on potentsiaali olla eriti tugev oskusteabe ja tehnoloogia koduriiki siirdaja ja seeläbi panustaks need ka enam sealsesse tootlikkuse taseme kasvu;
- liitumised ja olemasolevate ettevõtete omandamised on eriti paljutõotavad vahendid oskusteabe- ja tehnoloogiasiirdele;
- teenindussektoris tehtud otsesed välisinvesteeringud võivad avaldada tugevamat mõju tööhõivele kui töötlevas tööstuses;
- välismaale investeerinud eraettevõtted suudavad kodumaal enam tõsta tootlikkust kui riigiettevõtted;
- parem üldine absorbeerimisvõime kodumaal aitab kaasa välisinvesteeringutest saadavate kasulike teadmiste, tehnoloogia ja muu teadmussirde abil koduriigi tootlikkuse kasvule;
- välisinvesteeringute tulemusena investori kodumaal avalduvad efektid realiseeruvad mitme aasta pärast ja peab omama kannatlikkust neid ära oodata. (UN ESCAP, 2021)

5.3. Soovitused Eesti ettevõtete välisinvesteeringute toetamiseks

Otseinvesteeringutel võib olla investeeringu päritoluriigile märkimisväärne majanduslik, aga ka sotsiaalne ja keskkonnamõju. Eelnevas alapunktis toodi välja üheksa erinevat võimaliku positiivse mõju avaldumise valdkonda. Välisriiki tehtud investeeringud võimaldavad kasvatada päritoluriigi ettevõtete tegevusmahtu ja investeeringuid, edendada teadmussiiret ning parandada ligipääsu tööjõule ja loodusressurssidele. Samuti on silmapaistvatel välisriikidel tegutsevatel ettevõtetel oluline koht riigi maine kujundamises - loodud kuvand aitab ka teistel päritoluriigi ettevõtetel välisriikidel edukam olla. Siiski ei ole välismaiste otseinvesteeringute tulu ja kasu koduriikidele automaatselt garanteeritud ning välisriikidesse investeerimist võib olla vaja asjakohaste poliitikate ja meetmete abil toetada.

Käesolev aruanne näitlikustab, et Eesti ettevõtete investeeringud välisriikidesse on väga **valdkonnaspetsiifilised**. Tegevusvaldkondade kaupa erinevad nii välisriikidesse investeerimise motiivid kui ka investeeringutega seotud takistused. Samuti on välisriikidesse investeerimise motiivid **ajas muutuvad** – seejuures saab eristada pikemaajalisi, riigi üldise arengutaseme tõusuga kaasnevaid protsesse kui ka märksa lühiajalisemaid trende, mis seotud näiteks majandustsükli faasi või riikide erineva maksu- ning toetuspoliitikaga. See eeldab, et Eesti ettevõtete tugisüsteem ning välisriikidesse **investeerimise toetamise meetmed peavad olema piisavalt paindlikud**, et erineva valdkonna, suuruse ja motiividega ettevõtteid sobitaks nende tingimustega.

Olemasolev Eesti ettevõtete tugisüsteem katab osaliselt peatükis 5.1. kirjeldatud riigist välja investeerimise soodustamise ja suunamise võimalustest. Siiski on tarvilik **olemasolevaid tugitegevusi pidevalt ajakohastada nii tegevuste tingimuste kui ka rõhuasetuste mõttes**. Järgnevalt on toodud uuringu käigus esile kerkinud ettepanekud, mis esitatakse kahes osas. Esmalt uuringust tulenevad üldised suunised selle kohta, mida tasuks erinevate poliitikate juures silmas pidada, et toetada Eestist välja investeerimist ja selle positiivsete mõjude teket koduriigi jaoks. Seejärel esitatakse spetsiifilisemad, üksikute valdkondade kohta käivad ettepanekud.

Üldised suunised kujundamaks tegevuskeskkonda, mis toetab ettevõtete konkurentsivõimet kasvatavaid investeeringuid välisriikidesse

- **Käsitleda välismaale investeerimist kui üht vahendit Eesti ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamisel.** Praegu kehtivas strateegiadokumendis „Eesti 2035“ on seatud eesmärk, et „Eesti majandus on tugev ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline ning leiab uusi ärivõimalusi.“ (Eesti 2035, lk.17). Mõistlik on rõhutada, et välisriikidesse investeerimine on üks võimalus, kuidas tõsta Eesti ettevõtete mõjujõudu rahvusvahelistes väärtusahelates ja seeläbi kasvatada ka tootlikkust ja üldiselt konkurentsivõimet.
- Samas on välisriikidesse tehtud investeeringute kasude hindamine keeruline, sest sageli on tegemist kaudsete kasudega, mida ei ole lihtne hinnastada. Siiski tuleb teha tööd nende kasude täpse määramise ja poliitikakujundajate jaoks tõlgimisega. Nii saab vältida populistlike ideede levikut, mis väidavad, et välismaale investeerimine toob kaasa

töökohtade kao kodumaal ja võimaldab **hoida positiivset suhtumist Eestist välisriikidesse investeerivate ettevõtete suhtes.**

- **Vaadelda välisinvesteeringuid kui ühte võimalust tagada Eesti ettevõtted kvalifitseeritud tööjõuga.** Kuigi tänu positiivsele rändesaldole ja (eriti vanemaealiste) suuremale tööhõives osalemisele on hõivatute arv läbi viimase kümnendi kasvanud, on kvalifitseeritud tööjõu nappus kõige olulisem ja süvenev arengutakistus Eesti ettevõtete arengul, sh välisinvesteeringute tegemisel. Tulevikku vaadates on ilmne, et ärimudelid, mis põhinevad ekstensiivsel kasvul, ei ole Eestis võimalikud. Võtmeküsimuseks saab see, kuidas luua vähemate inimestega vähemalt senises mahus lisandväärtust. Välisriikidesse allüksuste tegemise kaudu laiendatakse Eesti ettevõtetes rakendatavate töötajate hulka. Samuti toob välisriikidesse investeerimine kaasa vajaduse muuta Eestis paikneva ematööstuste töötajate struktuuri - kasvab kõrgharidusega spetsialistide töökohtade arv. See survestab investeeringuid meie inimvarasse – rohkem ja suunatumalt rahastada haridussüsteemi, arendada mitmekülgset ümber- ja täiendõppe süsteemi, arendada juhtide võimekusi.¹² Kuid see aitab kaasa ka välismaistest allüksustest kogemustega töötajate, talentide siirdele Eestisse.
- **Käsitleda välisinvesteeringud kui võimalust laiendada Eesti ettevõtete juurdepääsu rahvusvahelistele ja välismaistele riigipõhistele teadus-arendustegevuse rahastussüsteemidele.** Eesti riigi võimekus toetada rahaliselt ettevõtlussektori teadus- ja arendustegevust on piiratud. Samas on Euroopa Liidus ligi 90 protsenti teadus- ja arendussüsteemide rahastusest jätkuvalt iga riigi enda residentidele suunatud ja vaid 10 % on Euroopaülene rahastus. Seetõttu on arenenud innovatsioonisüsteemiga riikidesse allüksuste rajamine üks võimalus Eesti ettevõtetel saada osa selle sihtriigi teadus- ja arendustegevuse rahastamismudelitest. (vt. eespool Skeletoni näidet)
- **Välisinvesteeringuid saab vaadelda kui võimalust toetada Eesti ettevõtete eksporti.** See soovitus kehtib eriti turu laiendamisele orienteeritud välisinvesteeringute puhul, kui investeering tehakse erinevate uute müügiüksuste loomisse. See toetab Eestist tehtavat eksporti ja nii aitab kaasa ematööstuste arengule Eestis. Seega võiks ekspordi arendamisele suunatud poliitikasse kuuluda ka välismaiste otseinvesteeringute edendamine, mis toovad kaasa uute müügiüksuste rajamisele. Kuid välisinvesteeringud võivad kaasa tuua ka rahvusvaheliselt tunnustatud kaubamärkide omandamise (vt näiteks Wolfi juhtumit), mis omakorda aitab müüa kogu ettevõtte toodangut ja sellega samuti toetab eksporti.

Info ja teadmine välisriikidesse investeerimisest

- **Tagada selgus tugiteenuste ja nende tingimuste kohta.** Eestis tegeleb sissetulevate välisinvesteeringute haldamisega EASi ja KredExi ühendasutus. Seni välisriikidesse investeerimise suunalist eraldi asutust või üksust ei ole loodud. Välisinvesteeringu varase faasi tugiteenused (finantseerimise, juriidiliste aspektide ja nõuete kohta nii kodu- kui

¹² Ka IMD World Competitiveness Online (2020) andmebaasist tuli välja, et kompetentsete tippjuhtide puudus on suur probleem: Eesti asus seliste juhtide kättesaadavuselt 63 uuritud riigi hulgas 57. kohal.

asukohariigis) ning laenukäendust on võimalik saada EASi ja KredExi ühendasutuse erinevatest üksustest, samas pakub tuge ka näiteks Välisministeerium. Ettevõtte vaates oleks hea, kui kogu vajalik teave oleks kättesaadav ühest kohast, **näiteks eraldi üksus või kontaktpunkt EASi ja KredExi ühendasutuse juures**. Otstarbekas oleks see luua **Välisinvesteeringute Keskuses**, mis tegeleks siis lisaks Eestisse investeringute toomisega ka Eestist välismaale tehtavate investeringutega. See annaks paljudele välisinvesteeringu tegemist kaaluvatele ettevõtetele võimaluse konsultatsiooniks ja julgustaks investeringut tegema.

- **Ühinemiste ja omandamiste (M&A) alase kompetentsi pakkumine** – kuidas strateegilisi partnereid leida, mida tähele panna jne. Kuigi sellealast nõustamist pakuvad mitmed õigusbürood, siis baastadmiste tõstmiseks võiks senisest enam pakkuda sellekohast nõustamist ja koolitusi ka riiklike tugistruktuuride vahendusel või riik tellida vastavaid koolitusi erasektorilt. (vt. eelmist ettepanekut Välisinvesteeringute Keskuse rolli laiendamise kohta). Samuti võiks liitumiste ja ülevõtmiste (M&A) alaseid teadmisi tugevamalt lõimida kõrgkoolide majanduse ja ärivaldkonna õppekavadesse.
- **Välisriikidesse investeerimise kohta info jagamisel võiks rohkem ära kasutada (suur)ettevõtete kontakte**. Näiteks Soomes on loodud organisatsioon, mis ühendab ettevõtjaid, kes soovivad oma ettevõtteid müüa. Tallink-Silja Soome allüksuse juht oli valmis aitama kaasa, Eesti ettevõtetele kontaktide loomiseks selle organisatsiooniga. Selliste kontaktide jagamine võiks aidata kaasa Eesti ettevõtete välisriiki investeerimise plaanide elluviimisele. Samuti võiks rohkem jagada infot mitteametlike ettevõtlusvõrgustike kohta (nt Eesti finantsettevõtted Londonis seondatuna LHV allüksusega).
- **Välisriikidesse investeerimise võimaluste kohta info kogumisel võiks rohkem ära kasutada äridiplomaate Eesti välissaatkondades ning EAS-i ja KredEx-i ühendasutuse välisesinduste töötajate võrgustikku**. Nad vajaksid juhised, milline info oleks kasulik Eestist välisinvesteeringute tegemiseks (nt. jagada teavet, kuidas sihtriigis leida infot, millised ettevõtted või ettevõtete allüksused on müügis).

Välisinvesteeringute rahastamisvõimalused

- **Vajadus suuremate laenukäenduste järele**. Välisinvesteeringu finantseerimine on pankade jaoks keskmisest riskantsem ja kõrgema krediidiriskiga tegevus. Samuti on pangad seotud erinevate regulatsioonides tulenevate nõuetega (rahapesu, tunne oma klienti jne), sh võivad välispankadel olla täiendavad grupi tasandil seatud põhimõtted, mis piiravad või välistavad teatud projektide finantseerimise (nt jätkusuutlikkuse poliitikad). Laenukäendused vähendavad erasektori finantsasutuste riski välisinvesteeringu projektide rahastamisel. Hetkel EASi ja KredExi ühendasutuse poolt pakutavad laenukäendused on suhteliselt tagasihoidlikud – väike või keskmise suurusega ettevõtja saab laenukäendust kuni 5 mln eurot, suurettevõtja kuni 1,5 mln eurot. Sellised mahud on sageli ebapiisavad, et tagada panga finantseering. Eesti ettevõtted satuvad seetõttu välisturul ebavõrdsesse seisusse, kuivõrd teistest riikidest pärit konkurentidel on paremad võimalused investeringute

finantseerimiseks. Intervjuust KredExi esindajaga selgus, et loodetavasti järgmisest aastast suureneb EASi ja KredExi ühendatud sihtkapital, mis loob eeldused laenukäenduse mahtude suurendamiseks ka Eestis.

Investeeringud kaugematele turgudele

- Eesti ettevõtjate maailmatunnetus on muutunud USA ja Suurbritannia keele- ja kultuuriruumi keskseks ning see defineerib ka peamised sihtturud. Ettevõtjate seas **napib inimesi, kellele on teadmisi ja kompetentsi teiste kultuuride kohta väljaspool ingliskeelset keskkonda** (saksa, prantsuse, jaapani, korea jne). Seetõttu jäävad sageli kasutamata potentsiaalsed võimalused nendel turgudel. Majandus- ja ettevõtlusõppe raames peaks olema võimalik omandada teadmisi ka nende sihtturgude kohta või alternatiivina võiks olla võimalik näiteks mikrokradidega neid oskusi juurde õppida.
 - **Araabia keele ja kultuuri tundmise vajadus, kui eeldus Lähis-Ida võimaluste paremaks ärakasutamiseks.** Ettevõtjad näevad vajadust eraldi saatkonna loomiseks Saudi-Araabiasse, kuid selle majanduslik tasuvus vajab täpsemat hindamist.
- **Aasia-suunaliste sihtriikide poliitikas mõtestada ümber Hiina tähtsus ja suunata rohkem tähelepanu ka Jaapani, Korea, Indoneesia ja Singapuri turgudele.** Neil turgudel võiks olla võimalik saavutada kiiremat ja ka suuremat edu.

Uuringus tõstatatud spetsiifilisemad ettepanekud

- **Riigiettevõtete rahvusvahelistumine strateegia läbimõtlemine.** Uuringusse kaasatud riigiettevõtted tõid kitsaskohana välja, et riik omanikuna ei tähtsusta ettevõtete rahvusvahelistumise plaane.
- **Klasterkoostöö meetmete kasutamine Eesti ettevõtete ühistegevuses välisurgudele sisenemisel.** Seda ettepanekut on ka varem ettevõtted esitanud, et näiteks investeerida koos müügiallüksuse loomise olulisel sihtturul, kasutades ka klasterkoostöö meetmete rahalist toetust.

LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti on olnud Kesk- ja Ida-Euroopa riikide hulgas väga edukas otseste välisinvesteeringute ligitõmbamisel, kuid koos riigi arengutaseme tõusuga on järjest suurem tähtsus ka Eesti ettevõtete investeeringutel välisriikidesse. Välismaise otseinvestorina käsitletakse Eesti ettevõtet, millele kuulub vähemalt 10% hääleõigust andev omakapitaliinvesteering välismaises ettevõttes. Seejuures saab eristada otseseid ja kaudseid välismaiseid otseinvesteeringuid – esimesel juhul põhineb Eestist välisriiki investeeriv ettevõte Eesti kapitalil, kaudse investeeringu korral on Eestist välisriiki investeeriv ettevõte omakorda välisosalusega ettevõtte ehk lõplikku kontrolli investeeringu üle omab välisriik (näiteks Soome ettevõtte tütar ettevõtte Eestis, mis teeb investeeringu Lätti).

2022. aasta 30.juuni seisuga oli Eestist välismaale tehtud otseinvesteeringuid kogumahu 11,4 miljardit eurot, samal ajal oli Eestisse tehtud välisinvesteeringute kogumaht 32,8 miljardit eurot. Aja jooksul on see suhe muutunud võrdsemaks, mis näitab Eesti ettevõtlussektori jätkuvat rahvusvahelistumist, mille käigus lisaks eksportimisele hakatakse üha enam kasutama ka otseinvesteeringuid kui turule sisenemise meetodit.

Kõige rohkem otseseid välisinvesteeringuid on tehtud naaberriikidesse Lätti ja Leetu, kuid nende suhteline osakaal on tublisti vähenenud (aastal 1998 75,7% kõigist investeeringutest, 2022 51,5%). Kui veel mõned aastad tagasi oli Läti kõige tähtsam investeeringute sihtriik, siis praegu on Leedu selle koha üle võtnud. Järgnevad sihtriigid on Küpros (10%) kui merendusvaldkonna investeeringute sihtriik, Soome (7,4%), Suurbritannia (5,2%), Poola (4,7%) ja Ameerika Ühendriigid (3,6%). Selgeks suundumuseks on Eestist tehtud investeeringute kasv arenenud tööstusriikidesse. See näitab, et Eesti investoritel on olemas teadmusbaas ja ka rahaline võimekus investeerida meist rikkamate riikide majandusse, kust on võimalik kaasata uut vajalikku teadmist, kaubamärke ja positiivset kuvandit.

Ligikaudu kolmandikku Eesti ettevõtete välismaiste otseinvesteeringute mahust kontrollitakse välismaalt ehk tegemist on kaudsete välismaiste otseinvesteeringutega kontrolliahela alusel. Kui 2015. a. oli kõige olulisem riik selles mõttes Soome, moodustades veerandi kõigist läbi Eesti tehtud välisinvesteeringutest, siis edaspidi on Soome osatähtsus kiiresti kahanenud. Vastupidine on Rootsi kui lõplikku kontrolli omava riigi tähtsuse areng, mis on 2019. a. jõudnud pooleni kõigist Eesti kaudu tehtud välisinvesteeringutest. Soome ja Rootsi ettevõtted investeerivad Eesti kaudu väga palju Lätti ja Leetu. Silmatorkavalt palju on ka investeeringuid, kus lõplikku kontrolli omava riigi ettevõtte investeerib läbi Eesti oma kodumaale tagasi, eriti Leetu ja Soome.

Eestist tehtud investeeringute voogudes on olnud suur osakaal finantssektoril, mille puhul on tegemist just kaudsete otseinvesteeringute voogudega. Alates 2008-2009 majanduskriisist on finantssektori osakaal kõigist Eestist tehtud välisinvesteeringutest siiski kiiresti kahanenud ning kasvanud on töötleva tööstuse, kinnisvara, halduse ja infotehnoloogia valdkonna

investeeringud. Eriti silmapaistev on töötleva tööstuse osakaalu kasv 14,3% -ni kõigist välisinvesteeringutest.

Välismaale otseinvesteeringuid teinud Eesti ettevõtete arv on aastatel 1998–2021 jõudsalt suurenenud – 1998. a. oli selliseid ettevõtteid 152, 2021. a. lõpuks juba 1246. Siiski moodustavad välismaale otseinvesteeringuid teinud Eesti ettevõtted kõigist Eesti ettevõtetest väikese osa (ca 0,5 %). Ettevõtete hulk, kes on võimelised üldse kasutama turule sisenemise meetodina otseinvesteeringuid, on piiratud.

Üldistusena saab välisriikidesse investeerimise motiivid jagada kahte rühma. Proaktiivne käitumine ehk välisurule sisenemine investeeringuga on ettevõtte pikaajaliste plaanidega seotud strateegiline tegevus ja reaktiivne käitumine, kus ettevõtte kasutab operatiivselt ära väliskeskkonnas ilmnenuv võimalust. Võrreldes varasemate, 2001. ja 2006. aastal tehtud uuringutega on turgu otsivate motiivide kõrval Eesti ettevõtete investeerimisel välisriikidesse tõusnud esile uusi tegureid. Uuteks motiivideks on töötajate motiveerimine ehk soov pakkuda võimalust teha tööd huvitavas väliskeskkonnas, sünergia tekitamine läbi regionaalse väärtusahela kujundamise ning eesmärki saavutada parem positsioon sihtriigi hangetel. Uuteks motiivideks on ka parem juurdepääs tehnoloogiavaldkonna tõukefondidele, oma klientidele või esimesena turule sisenejale järgnemine ja sellest tuleneva eelise ära kasutamine ning Eesti kogemuse levitamine – seda eelkõige IKT valdkonnas, kus Eesti kui asukoha mainet kasutakse investeerimisel ära. Paiguti võib välisriiki investeerimine olla ka sunnitud käik – näiteks investorite nõue registreerida tehnoloogiaettevõtte tuttava seadusandlusega riiki.

Uuringus selgitati välismaiste allüksuste juhtimispraktikaid. Üldistatuna saab öelda, et Eesti ettevõtete juhid käituvad välismaal oma allüksustes sarnaselt sellele, kuidas välisfirmad käituvad Eestis siinsetes allüksustes. Strateegilised otsused tehakse emavõttes ja operatiivsetes küsimustes on suurem otsustusvabadus allüksuste juhtidel. Eesti ettevõtete juhtide küpsus kasvab ja teadlikkus uute allüksuste ettevõtte organsatsiooniga ühendamise kohta paraneb – osatakse investeerimist ette valmistada ja võetakse piisavalt aega, et partnerit tundma õppida. Samuti tajutakse eelmise, 2006. aasta uuringuga võrreldes märksa paremini, et oma meeskonna võimekus võib vajada täiendamist selleks, et liitumisprotsess oleks piisavalt edukas ja annaks ettevõtte arengule juurde.

Mida suurem on ettevõtte rahvusvahelistumise määr, mida keerukamaks muutub ettevõtte struktuur seda suuremaid nõudeid see esitab ka juhtide võimekustele. Üldistatuna on kaks teed ettevõtte juhtkonna rahvusvahelise võimekuse arendamisel: ettevõttesisene juhtide areng läbi võimaluse töötada erinevates rahvusvahelistes allüksustes või juhtide tiimi laiendamine läbi uute võimekate juhtide palkamise. Välismaalt sobiva kompetentsiga uute juhtide kaasamise mudel on Eesti väiksust arvestades väga oluline mudel ja üha enam kasutatav.

Mida erinevamatele turgudel meie ettevõtted sisenevad, seda suurema tähtsuse omandavad Eesti ettevõtete juhtidele kultuuridevaheliste erinevuste alased teadmised ja kogemused. Näiteks kohandatakse juhtimispraktikaid olenevalt sellest, kas sihtriigi kultuur on suure (nt Hiina, Ukraina või ka Leedu) või madala (Põhjamaad) võimudistantsiga. Eesti ettevõtjad on õppinud selgeks ka allüksuse füüsilise asukoha tähtsuse antud kultuuriruumis – see on paljudes

riikides signaal, kas see ettevõtte on üldse tõsiseltvõetav firma või mitte. Eesti ettevõtted peavad aktsepteerima ja sageli ka üle võtma sihtriikide tavasid, näiteks Suurbritannia ärikultuuris ei tehta nädalavahetusel tööd. Intervjuudes toodi mitmeid näiteid kultuurilisest sobimatuses tekkinud ebaõnnestumiste kohta. Ebaõnnestumised ja taandumise välisturgudelt käib rahvusvahelistumisega kaasas – uuringus osalenud ettevõtted mõtestasid seda kui õppimisprotsess, mis aitab edaspidi teha vähem vigu.

Uuringus osalenud ettevõtete hinnang tehtud välisinvesteeringutele on enamjaolt positiivne. Mitmel puhul rõhutati, et laienemine läbi välisettevõtte ostu on olnud kasulik ja arengut kiirendav samm, mille puhul riskid on osutunud väiksemaks kui saadav kasu. Välisinvesteeringust saadud kasud ettevõttele avalduvad mitmel moel: sihtriigi ja konkreetse turu parem tundmine aitab kaasa turuosa kasvule, kiireneb ettevõtte areng ja kasvab ekspordivõimekus, läbi globaalse väärtusahela kujundamise on võimalik luua sünergiaid, võimaldab saada juurdepääsu välisriigi kogemusele ja teadmusele, ettevõtte juhtimine muutub rahvusvahelisemaks ja tekivad uued kõrgema lisandväärtusega töökohad. Võrreldes 2001. aastaga on selgelt suurema tähtsuse omandanud teadmussuure ning äriprotsesside tõhususe kasvatamine. Oluline kasu välisallüksuste olemasolust avaldub ka riskide juhtimisel, aidates ettevõtetel riske hajutada erinevate asukohtade vahel, eriti kui tegemist on muutliku majanduskeskkonnaga.

Ettevõtete investeeringud välisriikidesse avaldavad mõju ka Eestile kui nende päritoluriigile. Intervjuude käigus tõsteti esile eelkõige töökohade loomist, töötajate oskuste arendamist ning teadmussuure Eestisse. Oluline kasu nähti ka teiste ettevõtete inspireerimist, kes võivad järgida investorite samme ja edaspidi ka ise välismaale investeerida. Samuti on silmapaistvatel välisturgudel tegutsevatel ettevõtetel oluline koht riigi maine kujundamises – loodud kuvand aitab ka teistel päritoluriigi ettevõtetel välisturgudel edukam olla.

Riikidel on erinevaid võimalusi välisriikidesse tehtavate otseinvesteeringute edendamiseks ja positiivsete mõjude võimendamiseks. Kõige üldisemalt saab välisriikidesse investeerimise suunamisel ja toetamisel eristada kaheksat erinevat liiki tegevust: 1) institutsionaalne struktuur ja protsessid (tugiteenused olemas ning valitseb selgus, kes mis tugitegevusi osutab), 2) regulatsioonid (nt investeeringu heakskiidu nõue), 3) varase faasi tugiteenused (info jagamine sihtriigi ja protsessi kohta, äridelegatsioonid, koolitused, nõustamine), 4) finantstoetus (toetused, laenud, laenukäendused, omakapitaliinvesteeringud), 5) maksusoodustused, 6) investeerimiskindlustus, 7) rahvusvahelised investeerimislepingud ja 8) muud tugitegevused, näiteks poliitiline ja diplomaatiline tugi ametiasutustega suhtlemisel ja bürokraatialike tõkete ületamisel.

Käesolev aruanne näitlikustab, et Eesti ettevõtete investeeringud välisriikidesse on väga valdkonnaspetsiifilised, mistõttu ka ettevõtluse tugisüsteem ning välisriikidesse investeerimise toetamise meetmed peavad olema piisavalt paindlikud.

- Üldised suunised kujundamaks tegevuskeskkonda, mis toetab ettevõtete konkurentsivõimet kasvatavaid investeeringuid välisriikidesse:

- Välismaale investeerimist oleks vaja vaadelda kui üht vahendit Eesti ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime suurendamiseks ja *Eesti 2035* strateegiliste eesmärkide täitmisel
 - Vaadelda välisinvesteeringuid kui võimalust aidata kaasa Eesti ettevõtete varustamisel vajaliku kvalifitseeritud tööjõuga;
 - Käsitleda välisinvesteeringud kui võimalust laiendada Eesti ettevõtete juurdepääsu rahvusvahelistele ja riigipõhiste teadus-arendustegevuse rahastussüsteemidele.
 - Tervikuna hoida positiivset suhtumist Eestist välisriikidesse investeerivate ettevõtete suhtes läbi investeeringutest tekkinud positiivse mõjude laialdase tutvustamise.
- Info ja teadmine välisriikidesse investeerimisest:
 - Tagada selgus tugiteenuste ja nende tingimuste kohta, luues näiteks eraldi üksuse või kontaktpunkti EASi ja KredExi ühendasutuse juurde;
 - Ühinemiste ja omandamiste (M&A) alase kompetentsi pakkumine;
 - Välisriikidesse investeerimise kohta info jagamisel (suur)ettevõtete kontaktide ärakasutamine;
 - Välisriikidesse investeerimise võimaluste kohta info kogumisel rohkem ära kasutada Eesti välissaatkondade majandusnõunike ning EASi ja KredExi ühendasutuse välisesinduste töötajate võrgustikku.
 - Välisinvesteeringute rahastamisvõimalused:
 - Vajadus suuremate laenukäenduste järele – hetkel EASi ja KredExi ühendasutuse poolt pakutavad laenukäendused on suhteliselt tagasihoidlikud ning panevad Eesti ettevõtteid ebavõrdsesse konkurentsiolukorda, kuivõrd teistest riikidest pärit konkurentidel on paremad võimalused investeeringute finantseerimiseks.
 - Investeerimine kaugematele turgudele:
 - Aasia-suunaliste sihtriikide poliitikas mõtestada ümber Hiina tähtsus ja suunata rohkem tähelepanu ka Jaapani, Korea, Indoneesia ja Singapuri turgudele;
 - Arendada teadmisi ja kompetentsi teiste kultuuride kohta väljaspool ingliskeelset keskkonda (saksa, prantsuse, Aasia riikide jne).
 - Uuringus tõstatunud spetsiifilisemad ettepanekud:
 - Riigiettevõtete rahvusvahelistumine strateegia läbimõtlemine;
 - Eesti ettevõtete välisinvesteeringute toetustegevuste juures järjest rohkem silmas pidada rohepöörde eesmärke;
 - Klasterkoostöö meetmete kasutamine Eesti ettevõtete ühistegevuses välisurgudele sisenemisel.

VIIDATUD ALLIKAD

- Agarwal, J. P. (1980). Determinants of Foreign Direct Investment: A Survey. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116, 739–773.
- Blomström, M., Fors, G., and Lipsey, R. (1997). Foreign direct investment and employment: home country experience in the United States and Sweden, *Economic Journal*, 107, 1787–97
- Boudier-Bensebaa, F. (2008). FDI-assisted development in the light of the investment development path paradigm: evidence from Central and Eastern European countries. *Transnational Corporations*, 17(1), 37–63.
- Buckley P.J., Casson M. (1976). Alternative Theories of the Multinational Enterprise. In: *The Future of the Multinational Enterprise*. Palgrave Macmillan, London.
- Buckley, P. J., Casson, M. (1981). The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment. *The Economic Journal*, 91(361), 75-87.
- Damijan, J.; Č. Kostevc; M.Rojec (2017). Not Every Kind of Outward FDI Increases Parent Firm Performance: The Case of New EU Member States, *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(1), 74-97
- Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 269–295.
- Dunning, J. H. (1981) Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117, 30-64.
- Dunning, J. H.(1993) *The Globalisation of Business. The Challenge of the 1990s*. Routledge,
- Dunning, J.H., Narula, R. (1996) The investment development path revisited: some emerging issues, in: J.H. Dunning & R. Narula (Eds) *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*, Routledge, London, 1996
- Dunning, J. H. (2001) The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021, Tartu Ülikooli majandusteaduskond, Tartu 2021, 141 lk.
<https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
- Eesti Pank. Otseinvesteeringute andmestik. Päringu alusel saadud andmed. 19. september 2022.
- European Commission. (2012). *Foreign Affiliates Statistics (FATS) Recommendations Manual*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
doi:10.2785/32696
- Gereffi, G., J.Humphrey., T.Sturgeon (2005) The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*,12(1),

- Gereffi, G. (2018). *Global Value Chains and Development*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Gorynia, M., J. Nowak, P. Trąpczyński, R. Wolniak (2019) Geographic patterns of Poland's FDI: the investment development path perspective, *PostCommunist Economies*, 31(4), 507-529
- Gudowski, J., & Piasecki, R. (2020). Foreign Direct Investment from Emerging Markets. Theory and Practice. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 23(2), 7-18.
- Hymer, S. H. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA, 1976.
- International Monetary Fund. (2009). *Balance of Payments and International Investment Position Manual* (Sixth ed.). Washington, D.C.: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/bopman6.htm>
- Kalotay, K., & Sulstarova, A. (2010). Modelling Russian outward FDI. *Journal of International Management*(16), 131-142
- Knoerich, J. (2019). Re-orienting the paradigm: path dependence in FDI theory and the emerging multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, 14(1), 51-69.
- Kojima, K. (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14(1), 1-21
- Kothe, E., Kharlashin, F., Pupynin, R., Mallett, L., Jowett, A., Lattwein, M., . . . Borga, M. (2020, October). *D.6 Ultimate Investing Economy/Ultimate Host Economy and Pass-through Funds*. IMF, BOPCOM: Direct Investment Task Team (DITT).
- Lipsey, R. E. (2001). Foreign Direct Investment and the Operations of Multinational Firms: Concepts, History, and Data. *NBER Working Paper No. 8665*, 1-58.
- Lizondo, J. S. (1990). IMF Working Paper: Foreign Direct Investment. 33. (D. J. Mathieson, Ed.) International Monetary Fund.
- Luo, Y., R.L.Tung (2007) International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498
- Masso, J., Varblane, U., & Vahter, P. (2008). The Effect of Outward Foreign Direct Investment on Home-Country Employment in a Low-Cost Transition Economy. *Eastern European Economics*, 27-61.
- Masso, J.; Roolah, T.; Varblane, U. (2013). Foreign Direct Investment and Innovation in Estonia. *Baltic Journal of Management*, 8 (2), 231–248
- Mathews, J.A. (2002) *Dragon multinationals: Towards a new model for global growth*, Oxford University Press: New York.
- Melitz, M. J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695–1725.
- Mistura, F. and C. Roulet (2019). The determinants of Foreign Direct Investment: Do statutory restrictions matter?, *OECD Working Papers on International Investment*, No. 2019/01, OECD Publishing, Paris.
- Mägi, R. (2003) Estonian Foreign Direct Investment to Latvia. Investors` Perspective. Bachelor thesis. (supervisor U. Varblane) Stockholm School of Economics in Riga.

- Narula, R., Dunning, J.H. (2010) Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda, *Oxford Development Studies*, 38(3)
- Navaretti, B.G., Castellani, D. (2004). Does investing abroad affect performance at home. *Comparing Italian multinational and national enterprises*, *CEPR Discussion Papers*, 4284.
- Navaretti, B.G, Castellani.D., Disdier, A.C. (2010) How does investing in cheap labour countries affect performance at home? Firm-level evidence from France and Italy, *Oxford Economic Papers*, 62(2), 234–260, <https://doi.org/10.1093/oep/gpp010>
- OECD. (2008). *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* (4 ed.). OECD PUBLISHING.
- Óladóttir, Á. D. (2009). Internationalization from a Small Domestic Base: An Empirical Analysis of Foreign Direct Investments of Icelandic Firms. *Management International Review*(49), 61-80
- Paul, J., & Feliciano-Cestero, M. M. (2020). Five decades of research on foreign direct investment by MNEs: An overview and research agenda. *Journal of Business Research*, 1-13. doi:10.1016/j.jbusres.2020.04.017
- Roolaht, T.; Varblane, U. (2009). The Inward - Outward Dynamics in the Internationalisation of Baltic Banks. *Baltic Journal of Management*, 4 (2), 221–242.
- Roosaar, L.; Varblane, U.; Masso, J. (2021). Churning and Labor Productivity in Economic Crisis, Differences between Foreign and Domestic Firms. *Eastern European Economics*, 60:2, 113-148.
- Stephenson, M. (2018). Investment as a two-way street: How China used inward and outward investment policy for structural transformation, and how this paradigm can be useful for other emerging economies. PhD Thesis, Geneva Graduate Institute of International and Development Studies,
- Trąpczyński, P., Gorynia, M., Nowak, J., & Wolniak, R. (2019). EU countries from central and Eastern Europe, and the investment development path model: a new assessment. *Argumenta Oeconomica*, 2(43), 385-406.
- UN ESCAP (2020) Outward Foreign Direct Investment and Home Country Sustainable Development, *Studies in Trade, Investment and Innovation*, No. 93.
- UN ESCAP, Kings College (2021) Outward Foreign Direct Investment Policy Toolkit for Sustainable Development
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Outward_FDI_Insight_Report_2021.pdf
<https://artnet.unescap.org/ofdi/>
- Varblane, U. (2006) Eestist tehtud välisinvesteeringute uuring “Välisinvestor 2006”. slaidiprogramm
- Varblane, U., Reino, A., Reiljan, E. and Juriado, R. Estonian Outward Foreign Direct Investments (2001). University of Tartu Economics & Business Administration Working Paper No. 9, Available at
 SSRN: <https://ssrn.com/abstract=419824> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.419824>
- Varblane, U., Roolaht, T., Reiljan, E., & Juriado, R. (2001). Estonian Outward Foreign Direct Investments. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration. Tartu: Tartu University Pres

- Varblane, U., Varblane, U., Pulk, K., Vissak, T., & Lukason, O. (2020). Nutikad välisinvesteeringud Eestis 2019. Tartu: Tartu ülikool.
- Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207
- Vintila, D. (2010). Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 53-59.

LISA 1. VÄLISINVESTOR 2022 INTERVJUU KÜSIMUSTIK

Välismaale investeerijate uuring viiakse läbi Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse koostöös kogumaks mitmekülgset informatsiooni Eestist välismaale investeerijate rolli kohta Eesti majanduses ning teadvustamaks nende ettevõtete tugevusi ja probleeme. Uuringu tulemusi kasutatakse ettepanekute tegemiseks Eesti Vabariigi Valitsusele ja ettevõtluse tugioorganisatsioonidele, toetamaks senisest paremini Eestist välismaale investeerinud ja seda plaanivate ettevõtete tegevust. Intervjuu konkreetsem siht on saada üksikasjalikumalt teavet probleemide, arengueesmärkide ja tegevuse muude tagamaade kohta.

MOTIVATSIOON

- 1) Miks ettevõtte otsustas Eestist välismaale investeerida? Kuhu, millal ja miks kõigepealt investeeriti?
- 2) Mis on kõige olulisemad kriteeriumid, mille alusel ettevõtte valib riigi(d), kuhu investeerida? Milliseid riike kaaluti välismaale investeeringu tegemise alternatiividena ja miks neid ei valitud?
- 3) Kas teie hinnangul on ettevõtte eesmärgid välismaal tegutsemiseks esialgse välisinvesteeringu tegemise hetkega võrreldes muutunud? Kui jah, siis kuidas ja miks?

RAHULOLU OMA TEGEVUSE JA VÄLISINVESTEERINGUGA

- 4) Kas peate oma ettevõtte senist tegevust Eestis ja välismaal edukaks? Milliste näitajate (nt. mingid konkreedsed majandusnäitajad, mingite eesmärkide täitmise määr...) põhjal te eelkõige nii arvate?
- 5) Kuidas hindate oma ettevõtte panust Eesti ja välismaise sihtriigi (kuhu olete investeerinud) majanduse arengusse mõeldes aspektidele nagu tootlikkuse kasvamine, töökohtade loomine, töötajate oskuste arendamine, innovatsioonide läbiviimine, sooline tasakaal ja keskkonnasäästlikkus (vähene süsiniku heide)? Kas teie ettevõtte positsioon väärtusahelas on viimase 3 aasta jooksul muutunud?

HINNANG EESTI MAJANDUSKESKKONNALE

- 6) Mis teid Eestis tegutsedes ärilises plaanis kõige rohkem kurvastab? Mis kõige rohkem rõõmustab? Kas rahulolematust Eesti majanduskeskkonnaga oli ka üheks põhjuseks välismaale investeerimisel?

AUTONOOMIA JA SUHTEVÕRGUSTIKUD

- 7) Milliseid eeliseid annab teie ettevõttele välisinvesteeringu(te) olemasolu võrreldes ainult kodumaal tegutsevate ettevõtetega? Milles avaldub välismaal asuva(te) üksus(te) kõige suurem tugi teie ettevõtte tegevusele?
- 8) Kuivõrd olete tajunud, et välismaal asuva(te) üksus(te) olemasolu on hoopis puuduseks või takistuseks? (kuidas?)
- 9) Kuivõrd olete andnud välismaal asuva(te)le üksus(te)le otsustusvabadust? Mis valdkondades on nad kõige sõltuvamad ja sõltumatamad?

- 10) Kuidas teete oma ettevõtte ja välismaal asuva(te) üksus(te) tegevust mõjutavaid otsuseid (nt. uue toote välja arendamine, uuele turule sisenemine)? Kui suurel määral on tegevust võimalik ette planeerida ja kui suurel määral sõltuvad otsused ootamatutest juhusetest, ärikeskkonna muutustest ja muudest raskesti ette ennustatavatest asjaoludest?

VÄLISTURGUDEL TEGUTSEMINE JA MAJANDUSOLUD

- 11) Kas plaanite ettevõtte tegevust ka edaspidi välisturgudel laiendada? Miks ja kuidas? Mis takistab nende plaanide elluviimist?
- 12) Millised on olnud Eestis või välisturgudel kogetud tagasilöögid ja nende üldisemad põhjused? Kas olete pärast tagasilööke uuesti samadel või uutel välisturgudel tegutseda üritanud? Kui jah, siis kus, miks ja kuidas?

HINNANG RIIGI TEGEVUSELE

- 13) Milliseid samme ootaksite Eesti valitsuselt, et majanduskeskkond muutuks teie ettevõttele senisest soodsamaks?
- 14) Kuidas hindate EASi tegevust? Kas olete olemasolevate teenustega rahul? Mis teenuseid võiks EAS lisaks pakkuda, eriti seoses välisturgudele investeerimise toetamisel?
- 15) Mida sooviksite veel öelda oma ettevõtte tegevustingimuste ja nende muutumise kohta Eestis?

EDASISED PLAANID

- 16) Milliseid on teie ettevõtte tulevikuplaanid Eestis? Kas kavatsete ettevõtte tegevust Eestis laiendada? Kui jah, siis miks ja kuidas?
- 17) Kuivõrd muutunud majandusolukord on sundinud ettevõtte tegevust muutma ja arenguvõimalusi ümber hindama?
- A. Kuidas COVID-19 kriis mõjutas teie ettevõtte välismaiste allüksuste tegevust ja koostööd emaettevõttega. Kas tütaretevõtete tähtsus teie ettevõtte jaoks muutus tähtsamaks või hoopis tekitas lisaprobleeme?
- B. Kuidas koroonakriisi järgne tarneahelate ummistumine mõjutab teie tegevust? Kas selle tõttu muutub ka teie jaoks välismaiste tütaretevõtete roll?
- C. Millist mõju avaldab Ukraina sõda ettevõtte tegevusele ja senistele arenguplaanidele?
- 18) Milliste asjaolude avaldumise korral on tõenäoline, et ettevõtte lõpetab tegevuse investeringud välismaal (lõpetab tütaretevõtete tegevuse)? Kas ka emaettevõtte on kaalunud tegevuse lõpetamist või Eestist lahkumist? Miks?

