

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtluse osakond

Marit Puust  
EP

# **EESTI ETTEVÕTJATE VÕIMALUSED LÕUNA-KOREA TURUL**

Lõputöö

Juhendaja: Toomas Kuuda  
Kaasjuhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Rahvusvahelistumise motiivid, meetmed ja barjäärid .....	6
1.1. Motiivid välisurgudele minemiseks .....	6
1.2. Meetmed välisurgudele minemiseks .....	11
1.2.1. Toodete ja teenuste eksport .....	11
1.2.2. Rahvusvahelised investeeringud .....	13
1.3. Arvestatavad asjaolud välisurgudele minemisel .....	15
1.3.1. Barjääride tekkimine .....	15
1.3.2. Majanduslik keskkond.....	18
1.3.3. Poliitiline keskkond.....	20
1.3.4. Õiguskeskkond .....	22
1.3.5. Käitumuslik keskkond.....	25
1.3.6. Konkurentsisisituatsioon.....	28
1.3.7. Keskkondade mõju meetmetele .....	30
2. Lõuna-Korea ettevõtluskeskkond ja Eesti ettevõtjate võimalused selles.....	33
2.1. Eesti ettevõtjate kontaktid Lõuna-Koreaga ning kasutatud uurimismeetodid .....	33
2.2. Lõuna-Korea ettevõtluskeskkond.....	36
2.2.1. Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonna kujunemine .....	36
2.2.2. Lõuna-Korea majanduslik keskkond.....	38
2.2.3. Lõuna-Korea poliitiline keskkond.....	40
2.2.4. Lõuna-Korea õiguslik keskkond .....	45
2.2.5. Lõuna-Korea käitumuslik keskkond .....	49
2.2.6. Lõuna-Korea konkurentsisisituatsioon .....	56
2.3. Parimad võimalused Eesti ettevõtjatele sisenemiseks Lõuna-Korea turule .....	58
Kokkuvõte .....	63
Viidatud allikad.....	65

Lisad.....	70
Lisa 1. Rahvusvahelistele turgudele sisenemise meetmed (autori koostatud) .....	71
Lisa 2. Keskkonnast tingitud barjäärid ettevõtjale (autori koostatud) .....	72
Lisa 3. Küsimustik .....	77
Summary .....	78

## SISSEJUHATUS

2008. aastal toimunud ülemaailmne majanduskriis pani riike ning ettevõtjaid ümber korraldama oma strateegiaid, et leida uusi võimalusi, mis neid järgmistest võimalikest kriisidest eemal hoiaksid. Majandusteadlaste analüüside tulemusel on palju soovitatud keskenduda Aasias jõudsalt kasvavatele riikidele, mida mitmed Eesti ettevõtjad on ka järginud koostades oma strateegiad just Aasia suunda silmas pidades. Ka Eesti Vabariik näeb uutes majandusarenguplaanides ette ühe majanduslikult potentsiaalsema suunana Aasia riike, sh Lõuna-Koread. Nimetatud riik on poole sajandiga tõusnud Aasias sõjast laastatud maast majanduselt suuruselt neljandaks riigiks, kust on alustanud rahvusvaheliselt tunnustatud firmad nagu Samsung, LG ning Hyundai. Samas vastavalt statistikale ei ole Eesti ettevõtjad oluliselt Lõuna-Korea turul tegutsenud ning nad eelistavad sellele pigem Jaapanit või Hiinat. Seda põhjusel, et Lõuna-Korea on nende jaoks tundmatu turg, kuid Jaapanis ja Hiinas on erinevad Eesti ettevõtjad juba kaua tegutsenud.

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada, millised on parimad võimalused Eesti ettevõtjate jaoks Lõuna-Korea turule sisenemisel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded.

- 1) Anda ülevaade Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonnast.
- 2) Selgitada välja, millised on võimalikud probleemid, millega ettevõtja võib Lõuna-Korea turule sisenemisel ja seal tegutsemisel kokku puutuda.
- 3) Tuua välja võimalikud tegevusviisid, kuidas nimetatud probleeme lahendada.

Eesmärgi saavutamisel saab käesolevat tööd kasutada edaspidi Eesti ettevõtjale Lõuna-Korea turu tutvustamiseks ning vajadusel ka turule sisenemise ja seal tegutsemise esmase strateegia kujundamises.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi põhjalik sekundaarsete allikate analüüs ning tehakse võimalike probleemide väljaselgitamiseks Eesti ettevõtjate ja Lõuna-Koreas töötavate isikutega intervjuud. Probleemide tekkimist ja nende lahendamist selgitatakse mitmete teooriatega, sh Thorelli võrgustike ning Geert Hofstede kultuuridimensioonide teooriaga.

Töö koosneb kahest suurest peatükist, mis omakorda on jaotatud alapeatükkideks. Töö esimene pool, s.o. teoreetiline osa jaguneb kolmeks. Esimeses alapeatükis käsitletakse Thorelli võrgustike teooriat, et välja selgitada, miks ettevõtjad rahvusvahelistele turgudele soovivad liikuda. Nimetatud teooriat täiendatakse teiste teooriatega, sh Sarasvathy positsioonide tekkimise teooria, Child ja Faulkneri võrgustike tüüpide teooria ning Geert Hofstede kultuuridimensioonide teooriaga. Teises alapeatükis tuuakse välja kõik meetmed, mida ettevõtja saab kasutada, et välisurgudele liikuda. Esimese osa viimases alapeatükis tuuakse välja kohandatud STEEPLE meetodiga võimalikud probleemid ehk barjäärid, mida välisurgudele minev ettevõtja võib kohata. Alapeatükk lõpetatakse autori poolt koostatud maatriksiga, kus hinnatakse erinevate barjääride mõju tugevust välisurgudele minemise meetmete valikutele.

Töö teine pool, s.o. empiiriline osa jaguneb samuti kolmeks. Esimeses alapeatükis tuuakse lähemalt välja, milliseid meetodeid uurimises kasutati ning keda intervjueriti. Ühtlasi käsitletakse lühidalt Eesti ettevõtjate seniseid majandusalaseid suhteid Lõuna-Koreaga. Teises alapeatükis käsitletakse põhjalikult Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonda, analüüsides seda kohandatud STEEPLE meetodiga. Koos põhjalike analüüsidega tuuakse välja võimalikud barjäärid, mida Eesti ettevõtja võib Lõuna-Korea turule sisenemisel ja seal tegutsemisel kohata ning ühtlasi käsitletakse kohe ka nende maandamisvõimalusi. Empiirilise osa kolmandas alapeatükis tuuakse välja uuringu kokkuvõtte ning töö autori järeldused ja ettepanekud.

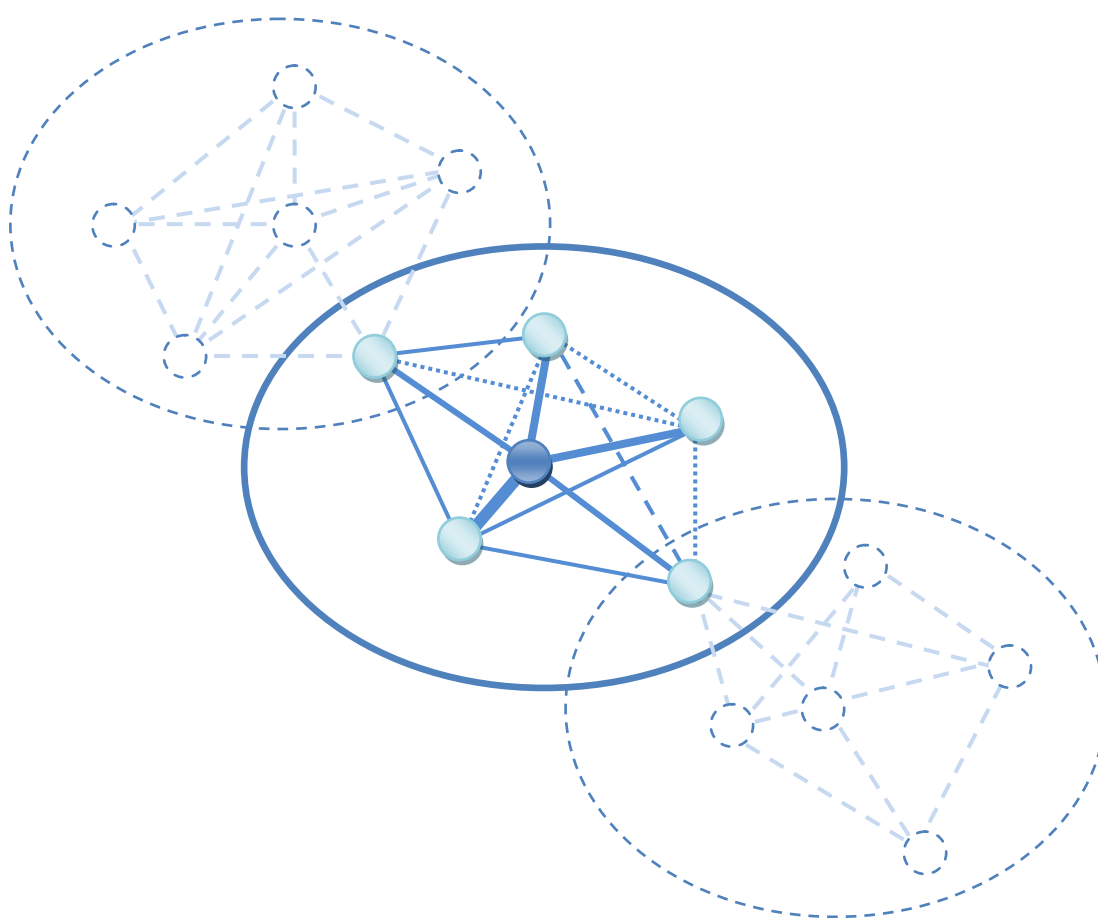
# 1. RAHVUSVAHELISTUMISE MOTIIVID, MEETMED JA BARJÄÄRID

## 1.1. Motiivid välisturgudele minemiseks

Rahvusvahelistele turgudele minemise motiivide paremaks selgitamiseks tuleb esmalt välja tuua, millest koosneb majandus, milles ettevõtlus toimub. Selgituse aluseks on võetud majandusteadlase Hans B. Thorelli võrgustike teooria. Thorelli võrgustike teooria järgi võib majandust vaadata kui võrgustike kogumit koos selles olevate hierarhiliste astmete ning omavahel põimuvate võrgustikega (Thorelli 1986: 38). Vaadeldes ühte konkreetset võrgustikku, siis see on tekkinud pikema omavahelise suhtluse tagajärjel kahe või rohkema ettevõtja vahel (Thorelli 1986: 37). Kusjuures ettevõtjad paiknevad samal ajal suure tõenäosusega ka teistes võrgustikes (Thorelli 1986: 40). Võrgustik koosneb positsioonidest, kus asuvad ettevõtjad, ja neid ühendavatest lülidest ehk ettevõtjate vahelistest suhetest (Thorelli 1986: 38).

Kui lülid tekivad positsioonide vahele automaatselt, siis positsioonid ise tekivad vastavalt ettevõtjate strateegilistele otsustele võrgustikku siseneda. Saras D. Sarasvathy (2001: 245) on leidnud, et olemas on kahte viisi otsuste tegemist. Ühe järgi keskendub ettevõtja kindlale eesmärgile, mida ta soovib saavutada ning valib selle saavutamiseks olemasolevatest võimalustest parima. Teise järgi on ettevõtjal olemas konkreetne tegevusviis, mille kasutamisel valib ta parima väljatuleku. Sarasvathy kutsub neid vastavalt põhjuslikuks (*causation*) ja rakenduslikuks (*effectuation*) otsuseks. Seega võib positsioon võrgustikku tekkida ettevõtja sihiliku strateegilise tegevuse tulemusena (põhjuslikkus) või juhuslikult ettevõtja tegevusviisi kasutamise tagajärjel (rakenduslikkus).

Võrgustiku tugevus sõltub lülidest ehk ettevõtjate vahelisest suhtlusest, mille kujundavad võim, mõju ja usaldus (Thorelli 1986: 38). Võimu, mõju ja usalduse koosmõjul liiguvad mööda lülisid erineva kiirusega ühelt positsioonilt teisele aga varad: võim, informatsioon, raha ning kasumlikkus (*utility*) (Thorelli 1986: 39). Joonisel 1 on välja toodud Thorelli võrgustik selle kõige lihtsamal vormil, kus igal positsioonil on üks ettevõtja, kellel on erinev võimu, mõju ja usalduse suurus võrgustikus. Joonisel asuva tumesinise täpina on ära märgitud kõige suurema võimu, mõju ja usalduse astmega positsioon. Nimetatud positsiooniga seotud lülid on kõige tugevamad.



**Joonis 1.** Thorelli võrgustik (autori koostatud).

Child ja Faulkner (1998: 121) on Thorelli teooriat laiendanud ning jaganud võrgustikud vastavalt nende tugevuse järgi viide kategooriasse. Kõige sõltumatumad üksteisest ning seega ka kõige nõrgemate lülidega võrgustik on nn võrdse-partneri võrgustik, kus positsioonid ei sõltu üksteisest märkimisväärselt ning võivad igal ajal võrgustikust

lahkuda. Tugevusest järgmine on ühepoolsete lepingutega loodud võrgustik, kus üks osapool paneb ennast teisest sõltuma, kuid samas vastaspool temast ei sõltu. Kolmanda tugevusastmega võrgustik on domineeriv võrgustik, kus võrgustikus kerkib esile üks konkreetne positsioon, mis domineerib kõikide teiste üle. Joonisel 1 kujutatud võrgustik paigutub just sellesse võrgustiku tüüpi. Tugevuse poolest järgmine on nn virtuaalse organisatsiooni võrgustik, kus igal positsioonil on oma ülesanne, et saavutada lõpptulem, mis on kõikide positsioonide ülimeesmärk (Child, Faulkner 1998: 131). Kõige tugevamate lülidega on strateegiliste liitude võrgustik, kus erinevad positsioonid võivad osaliselt sulanduda üksteisega tekitades mitmetasandilised süsteemid (Child, Faulkner 1998: 122).

Võrgustikust arusaamiseks on kõige tähtsamal kohal eelpool nimetatud võimu ning informatsiooni kulgemine lülide vahel, kuna need mõjutavad võrgustiku olekut kõige enam (Thorelli 1986: 39). Võimu suurus oleneb sellest, kas võrgustikus oleval ettevõtjal on ühel või mitmel järgnevalt välja toodud alal eelis teiste võrgustikus osalevate ettevõtjate ees või mitte (Thorelli 1986: 40):

- majanduslik alus,
- tehnoloogia,
- oskused/ekspertiis,
- usaldus,
- õigusjärglus<sup>1</sup>.

See, kui palju ja millisel viisil nimetatud võimueeliseid võrgustikus kasutatakse ning kuidas need teiste ettevõtjate poolt vastu võetakse kujundab võrgustiku unikaalse kultuuri. Kultuuride eristamiseks saab kasutada Geert Hofstede kultuuridimensioonide teooriat, kus 100 punkti skaalal antakse erinevatele inimeste poolt tajutud väärtuste dimensioonidele hinnang (Hofstede 1983: 78). Teooria kohaselt saab eristada 6 dimensiooni<sup>2</sup> (Dimensions 2014).

---

<sup>1</sup> Käesolevas kontekstis tähendab õigusjärglus unikaalsete õiguste (ja kohustuste) omamist, mis on saadud läbi pikaajaliste lepingute, patentide, ühistegevuste, valitsuse toetuste eelisõiguste jms.

<sup>2</sup> Teooria algusaastatel leidis Hofstede, et kultuuri eristamiseks saab kasutada 4 dimensiooni, kuid teooria arenedes lisas Hofstede dimensioone juurde. Sellest viimane, 6. dimensioon lisati 2010. aastal.



- 1) Võimukaugus (suur/väike), s.o. mil määral lepivad vähese võimuga inimesed või grupid ebavõrdsusega kultuuris.
- 2) Individualism-kollektivism, s.o. kas kultuuris domineerib individualism või kollektivism.
- 3) Maskuliinsus-feminiinsus, s.o. kui võrd rõhutatakse kultuuris mehiseid (edukus, ambitsioonikus, materiaalsus) või naiselikke (elukvaliteet, hoolivus ja sõltuvus) väärtusi.
- 4) Ebakindluse vältimine (suur/väike), s.o. mil määral tuntakse ennast ebakindlana ootamatute situatsioonide ees.
- 5) Pragmaatiline versus normatiivne, s.o. mil määral aktsepteeritakse, et enda ümber toimuvat ei saa ilmtingimata seletada.
- 6) Vabameelsus versus vaoshoitus, s.o. kas kultuuris domineerib vabameelsus või ranged sotsiaalnõrmed.

Töö autor leiab, et teades, kuhu poole on vaatluses oleva võrgustiku kultuur Hofstede kultuuridimensioonides kallutatud on võimalik välja lugeda, kas ja milliseid võimueeliseid võrgustikus kõige enam kasutatakse ning kuidas võetakse need teiste samas võrgustikus asuvate ettevõtjate poolt vastu. Näiteks, kui võrgustikus on võimukauguse näitajad väikesed, siis proovivad suure tõenäosusega positsioonidel olevad ettevõtjad üksteise võimueeliseid ühtlustada. Juhul, kui võrgustikus domineerib maskuliinsus, siis suure tõenäosusega keskendutakse majandusliku aluse, oskuste/ekspertiisi ja tehnoloogia võimueelise suurendamisele selle asemel, et keskenduda näiteks usaldusega seotud võimueelise suurendamisele.

Samas sõltumata Hofstede kultuuridimensioonidest ja võimueeliste valikutest on igale ettevõtjale strateegiliselt oluline, millisel positsioonil ta võrgustikus on (Thorelli 1986: 40). Siinpuhul tuleb tähele panna, et võrgustik ei ole kinnine süsteem, kuna see on ajas muutuv - muutuvad nii positsioonid, kui ka lülid, tulevad juurde uued ja lahkuvad vanad ettevõtjad ning muudetakse strateegiaid, mille tulemusel muutub ka lüli tugevus (Thorelli 1986: 39). Võttes arvesse, et ettevõtja jaoks on strateegiliselt väga oluline, millisel positsioonil ta võrgustikus paikneb ning et üks ettevõtja võib paikneda mitmes võrgustikus korraga, siis on loogiline järeldus, et ettevõtjad otsivad alati uusi võimalusi

sisenemiseks uutesse võrgustikesse ehk turgudele. Arvestades käesoleva töö algтуру ehk Eesti turu väiksust ning võrgustike limiteeritust riigi piires, siis parim võimalus ettevõtjatel leida uusi võrgustike ning paremaid positsioone on liikuda rahvusvahelistele turgudele.

Võrgustike väiksus algturul või võrgustikus soovitud positsiooni mitte saamine ei ole ainsad põhjused, miks välisturgudele soovitakse siseneda. Rahvusvahelised turud aitavad ettevõtjatel kasvatada müügitulu, hankida uusi ressursse ning minimaliseerida riske (Daniels, Radebaugh, Sullivan 2007: 16). Seega võivad rahvusvahelistumise põhjused olla ka näiteks juba olemasoleva võrgustiku laienemine turgude globaliseerumise ning välismaale liikunud klientidele järgnemise tõttu (Johanson, Turner 2010: 2). Soov ära kasutada erinevate maade ja regioonide regulatsioone ning spetsiifilisi majandusfaktoreid, et realiseerida turule siseneja strateegilisi võimalusi, on samuti põhjuseks, miks ettevõtjad otsivad uusi turge, s.o. uusi võrgustikke välismaalt (ibid). Lisaks annavad uute maade ja turgude kultuuri erinevused võimaluse täiendada ettevõtja väärtusahelaid ning suurendada oma teadmistepagasit (Child, Faulkner 1998: 232).

Töö autor leiab, et rahvusvahelistele turgudele minemise põhjused saab kokku võtta seostades seda Thorelli võrgustike teooriaga. Nimelt on ettevõtjate teadlik või alateadlik eesmärk rahvusvahelistele turgudele minemisel suurendada enda majanduslikku alust, tehnoloogia pagasit, ekspertiisi, usaldust ja/või õigusjärglust, mis omakorda suurendaks eelist teiste ettevõtjate ees mõnes teises võrgustikus ning seega annaks ettevõtjale suurema võimu selles võrgustikus, kui see oleks olnud ilma rahvusvahelistumiseta.

Seega on rahvusvahelistumine oluline osa ettevõtja tegevusest, et saavutada soovitud positsioon teatud võrgustikus. Nii nagu eespool on välja toodud, siis toimub rahvusvahelistele turgudele minemine läbi nii olemasolevate võrgustike (globaliseerumine) kui ka uute võrgustike otsimise või loomise (näiteks uute rahvusvaheliste arendusprogrammide loomine). Järgnevalt tuuakse välja meetmed, millega ettevõtjad rahvusvahelistele turgudele sisenevad.

## **1.2. Meetmed välisurgudele minemiseks**

### **1.2.1. Toodete ja teenuste eksport**

Enamike riikide jaoks on peamised rahvusvahelised sissetuleku ja väljamineku allikad eksport ja import. Kuna käesolevas töös keskendutakse välisurule minemisele, siis käsitletakse edaspidi ainult ekspordiga seonduvat.

Toodete eksport on eelkõige väikeettevõtete puhul kõige tavapärasem viis välisurgudele sisenemiseks (Daniels, Radebaugh, Sullivan 2007: 18). Juhul, kui ettevõtja ainult ekspordib ning ei kasuta lisaks teisi meetmeid rahvusvahelistel turgudel tegutsemiseks, siis on eksport oma võrdlemisi sirgjoonelise tegevusega kõige väiksema riskiga meede, pakkudes odavaimat ja lihtsaimat turult väljumise võimalust, kui selleks peaks vajadus tekkima (Johanson, Turner 2010: 247). Seega võiks öelda, et üldjuhul on toodete ekspordi puhul tegemist võrdlemisi lõdva võrgustikuga, kus positsioonid ei oma piisavalt võimu teineteise üle ning seega on nende vahel nõrgad lülid, mis võivad lihtsalt katkeda.

Johanson ja Turner (2010: 247) on välja toonud toodete müügi puhul otsesed ja kaudsed eksporditegevused, mida töö autori arvates saab selgitada Thorelli võrgustikega. Otsese eksporditegevuste puhul on tegemist uute võrgustike otsimisega või loomisega uuel turul, mis lõppeb konkreetse positsiooni hõivamisega mingis võrgustikus. Kaudne eksport on aga tegevus, kus ettevõtja osaleb võõras võrgustikus läbi teise ettevõtja, kes kogu tegevuse eest tegelikult vastutab. Selleks on näiteks nn ekspordimajade tegevus, mis ostavad tooteid ja müüvad neid omal valikul välismaale (Johanson, Turner 2010: 248). Tootja ei pruugi siinpuhul teadagi, et ta on sisenenud võõrasse võrgustikku, kus teine ettevõtja tema tooteid edasi müüb. Mõnevõrra rohkem teadlik oma toodete müügist on ettevõtja siis, kui ta satub nn välispartneri otsingusse, kus välisriigist pärit ettevõtja maksab kolmandale ettevõtjale s.o. vahendajale, et too leiaks talle tooteid (ibid). Siinpuhul on sisuliselt võõras võrgustikus tegutsev ettevõtja aktiivsem pool ja otsib endale läbi vahendaja tootega varustajaid. Seega satub vahendaja uude võrgustikku ning tegelik eksportöör hõivab ainult mingi osa vahendaja positsioonist uues võrgustikus. Kolmas, kõige kergem, kuid kulukam kaudne eksporditegevus on nn

pöidlaküüt. Eksportöör maksab võõrale ettevõtjale, et see tema tooteid juba läbi olemasoleva turundusvõrgustiku ekspordiks (ibid). Seega kasutab eksportöör võõraid, juba toimivaid võrgustike ilma püsiva positsiooni haaramiseta nendes võrgustikes.

Kui toodete ekspordi puhul on võimalik selgelt defineerida, kuidas kasutatakse uusi võrgustikke rahvusvahelistele turgudele sisenemiseks, siis teenuste puhul niivõrd selget eristust teha ei ole võimalik. Näiteks logistika sektoris, kus pakutakse rahvusvahelist kaubaveoteenust, saavad kasu mitmetes riikides asuvad ettevõtjad, olgu see siis otseselt (teenuse tellinud ettevõtja ja teenust pakkuv ettevõtja) või kaudselt (kõrvaline riik, kui ettevõtja, kes saab kasu läbi tolli- või kiirteedemaksude). Seega on teenuste ekspordi puhul võrgustiku piiritlemine raskendatud, kuna positsioone võib olla väga palju. Töö autori arvates on võimalik võrgustike eristada peale seda, kui on paika pandud alates kui nõrgast lülist ei kuulu lüliga seotud positsioon enam võrgustikku. See omakorda tekitab kohe küsimuse, kuidas hinnata lülist olevat võimu, mõju ja usaldust, mis loovad lüli tugevuse või nõrkuse. Kuna Thorelli võrgustike detailne analüüsimine, sh lülide tugevuse hindamine ei ole käesoleva töö eesmärk, siis edasi selle teemakäsitleusega ei minda.

Daniels, Radebaugh ja Sullivan (2007: 19-20) on välja toonud 3 liiki teenuste eksportimisviise: turism ja transporditeenused, teenuste pakkumine (allhanketeenused ja rahvusvahelised personali halduslepingud) ning vara kasutamiseõigus. Turismi ja transporditeenustega tegelevad eelkõige lennuliinide operaatorid, laevandusega tegelevad ettevõtjad, reisibürood ja hotellid. Järgmine teenuse eksportimisviis, teenuste pakkumine, jaguneb omakorda allhanketeenusteks ning rahvusvahelisteks personali halduslepinguteks. Allhanketeenused võivad olla mitmes erinevas vormis. Kõige selgepiirilise on kui hanke võitnud ettevõtja pakub teenust (näiteks lennujaama ehitamine võõrriigile), mille eesmärgi saavutamisel (lennujaama valmimisel) antakse tulemus (s.o. lennujaam) tellija omandisse ning lahutatakse turult. Oluliselt keerulisemat allhanketeenust pakutakse aga siis, kui hanke võitnud ettevõtja pakub teenust, mille eesmärgi saavutamisel ostab ta saavutatud tulemuse tellijalt ära (ehitaja ostab võõrriigilt lennujaama ära) ning opereerib selle tulemusega (s.o. lennujaamaga) kohalikus keskkonnas edasi (Johanson, Turner 2010: 251). Sellisel viisil saavad pikaajalist kasu

nii riik, kelle territooriumile tuleb rohkem tarbijaid reisijate näol, kui ka ettevõtja, kes lennujaama opereerides hakkab kiirelt kulusid tagasi tegema.

Rahvusvahelised personali halduslepingud on teenuse eksportimisviis, kus sisuliselt üks ettevõtja rendib oma töötaja või töötajate kompetentse teisele ettevõtjale (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 20). Seda meedet kasutatakse eelkõige hotellinduses, avalikus teenistuses ja tervisehoiuses, kus ettevõtja pakub näiteks juhtimis-, finants-, personali- või tootmisjuhtimisteenust ettevõtjale, kes asub teises riigis (Johanson, Turner 2010: 250).

Vara kasutamiseõiguse juures peetakse silmas eelkõige litsentsi kasutamiseõiguste, s.o. patentide, autoriõiguste jms. kasutamiseõiguste renti või müüki, mille tagajärjel saab omanik honorari (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 20). Lisaks sellele peetakse vara kasutamiseõiguse rendiks või müügiks ka frantsiisi. Johanson ja Turneri (2010: 249) hinnangul on olemas kahte sorti frantsiise - esimese generatsiooni frantsiis ning teise generatsiooni frantsiis. Esimese generatsiooni frantsiisi puhul müüakse või renditakse ostjale ainult kaubamärgi kasutamise õigus, kuid teise generatsiooni frantsiisi puhul lisanduvad ka müüja ehk frantsiisiandja teadmised ning võimalik, et ka finantsiline abi.

Toodete ja teenuste eksport on peamised rahvusvahelistele turgudele jõudmise viise, kus mingi toote või pakutava teenuse eest saadakse tulu. Samas on võimalik rahvusvahelistele turgudele jõuda ka ilma konkreetse toote müümiseta või teenuse pakkumiseta ning siiski tulu teenida. Nendeks on erinevat tüüpi investeeringud, mis tuuakse välja järgnevas alapeatükis.

### **1.2.2. Rahvusvahelised investeeringud**

Eespool jõuti järeldusele, et teenuste eksporditegevuste selge piiritlemine Thorelli võrgustikus on raske ning nõuab eelnevalt detailsemat Thorelli võrgustiku teooria analüüsi. Samas tehti ettepanekud, mida võiks analüüsida, et oleks võimalik teenuste eksporditegevusi Thorelli võrgustikus kajastada. Rahvusvahelised investeeringud on töö autori arvates veelgi raskem võrgustikena välja tuua. Sarnaselt juba eelpool nimetatud meetmetele saab ka rahvusvaheliste investeeringute osas välja tuua positsioonid ning

lülid, kuid uue ettevõtja sisenemise puhul tuleb üldjuhul rääkida võrgustikus olemasoleva positsiooni hõivamisest või jagamisest teiste ettevõtjatega.

Rahvusvahelisi investeeringuid on kahte tüüpi: välismaised otsesed ja kaudsed investeeringud. Välismaiste otseste investeeringute puhul (*foreign direct investments – FDI*) omandab välisinvestor osaluse kohalikus ettevõttes ja võtab osa selle ettevõtte juhtimisest (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 20). Johanson ja Turner (2010: 195) on välja toonud, et otseseid investeeringuid on võimalik mitmeti selekteerida, kuid üks lihtsamaid viise on investeeringute tegevused ära jaotada horisontaalseteks ja vertikaalseteks. Horisontaalse investeeringu puhul investeerivad ettevõtjad uue turu piirkonda, et toota sama asja, mida ettevõtja toodab ka teistes maades. Samas soovist paremini teenindada kohalikku turgu ning vähendada hankimiskulusid, otsustab ettevõtja luua uue tootmiskeskuse turule lähemale. Seega sobib taoline investeerimine kõige enam suurtele turgudele minemiseks. Horisontaalne investeerimine eeldab, et tegevuskulu on väiksem, kui otsene ekspordikulu sihtriiki (Johanson, Turner 2010: 195). Vertikaalse investeerimise puhul investeerivad ettevõtjad välismaa mõnda ettevõttesse või regionaalarengusse (näiteks uue tehase ehitamiseks), et ümber seada oma väärtusteahel. Näiteks on mitmete rahvusvaheliste ettevõtjate investeeringud Hiina uute tootmisvabrikute ehitamiseks vertikaalne investering, kuna investering ei ole suunatud kohalikule turule vaid muudele turgudele mõeldud toodete tootmisahela tõhustamiseks (ibid).

Välismaiste kaudsete investeeringute (*foreign indirect investment – FII*) ehk portfoolio investeeringute puhul toimub välisinvestori poolt välisinvestering kohaliku ettevõttesse vähemosaluses. See toimub kas aktsiate või laenu näol, kus investorid ostavad kohaliku ettevõtja lühiajalisi ja/või pikaajalisi võlakirju (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 20-21). Olgugi, et kaudse investeeringu kaudu ei osale välisinvestor selle ettevõtte juhtimises, siis annab kaudne investering talle näiteks võimaluse osta osalus ettevõttes, mille tooteid nad ka ise tarbivad, mis omakorda annab neile eelise hinnamuutusi prognoosida. Lisaks saab investor vähendada enda riskile avatust, kui investeeringuid on tehtud mitmetesse erinevatesse ettevõtetesse (Johanson, Turner 2010: 190).

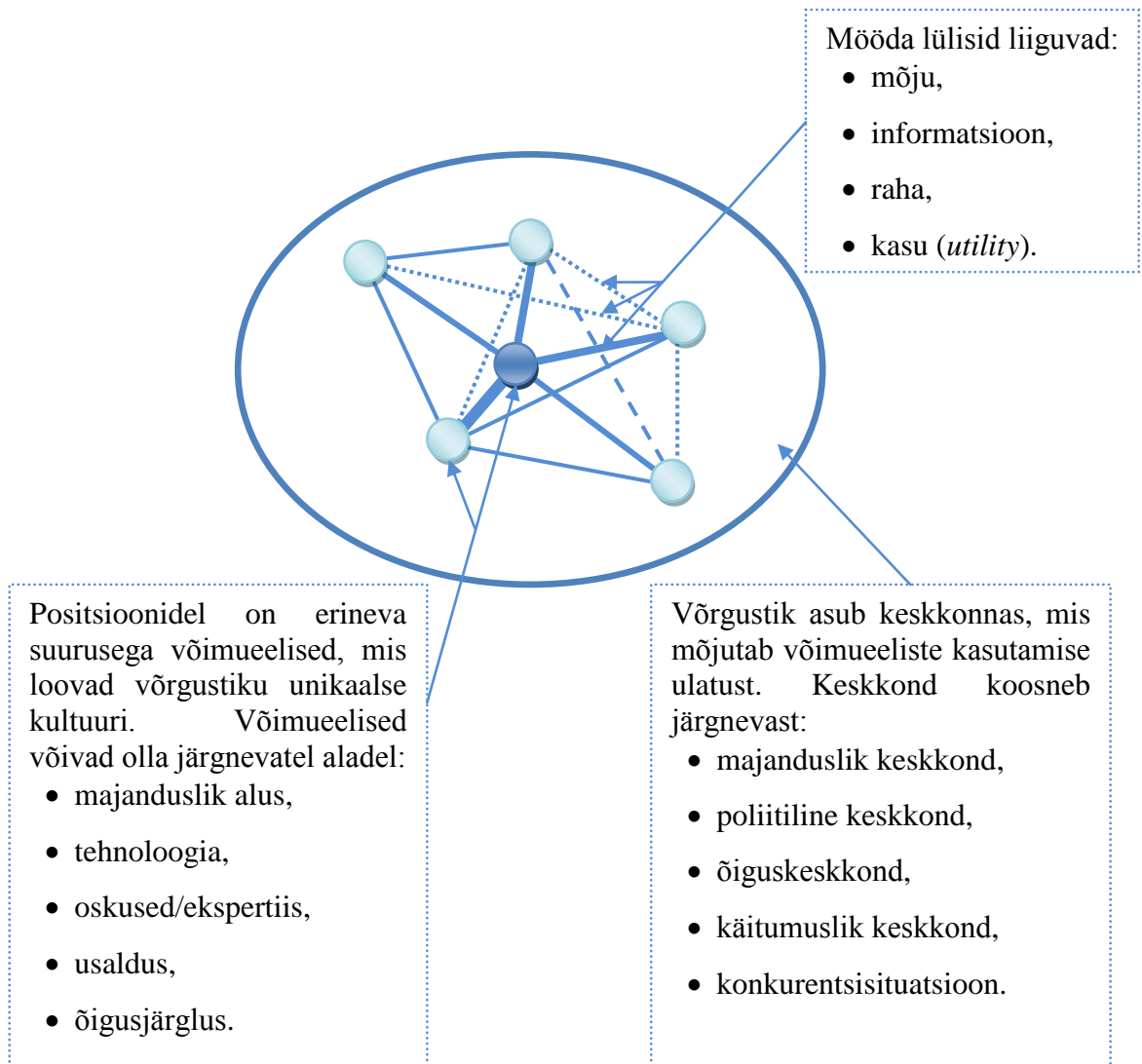
Eelpoolt selgub, et rahvusvahelistele turgudele minemiseks on palju erinevaid meetmeid (vt lisa 1). Seega on uute võimalike võrgustike leidmine lihtne, kuid samas ei pruugi nendesse sisenemine kerge olla. Järgnevalt tuuakse välja arvestatavad asjaolud, mida uutele turgudele sisenemisel tuleks arvesse võtta, et võrgustikku sisenemine toimuks võimalikult väheste probleemidega.

### **1.3. Arvestatavad asjaolud välisturgudele minemisel**

#### **1.3.1. Barjääride tekkimine**

Uuele turule sisenemisel kohtab ettevõtja alati mingit sorti probleeme ja takistusi, mille tõttu on soovitud tegevuste elluviimine raskendatud. Selliste takistuse ehk barjääride suurus ja mõju ettevõtjale oleneb sellest, kuidas erinev on kultuur uuel turul ettevõtja olemasoleva võrgustiku kultuurist.

Alapeatükis 1.1. sai välja toodud, et võrgustiku unikaalse kultuuri kujundab see, kui palju ja millisel viisil võimueeliseid võrgustikus kasutatakse ning kuidas need teiste ettevõtjate poolt vastu võetakse. Samas see, kuidas ja millisel viisil võimueeliseid kasutatakse sõltub suuresti keskkonnast, kus võrgustik asub. Thorelli sõnul (1986: 43) on võrgustik mõjutatud avalikust poliitikast, eluviisist, tehnoloogiast ja ka naabervõrkudest. Nimetatud sektorid kujundavadki keskkonna, milles võrgustik asub. Seega nimetab Thorelli poliitilist ja käitumuslikku keskkonda ning konkurentsituatsiooni, kuid Daniels, Radenbaugh ja Sullivan (2007: 22-24) leiavad, et võrgustik on mõjutatud lisaks ka õigus- ning majanduslikust keskkonnast. Joonisel 2 on välja toodud olulised mõjuallikad, millest sõltub kultuuri moodustumine võrgustikus.



**Joonis 2.** Thorelli võrgustiku kultuuri mõjuallikad (autori koostatud).

Nii nagu eelpool on välja toodud, siis keskkond mõjutab suuresti, kui palju ja millisel viisil kasutatakse võrgustikus võimueeliseid (Thorelli 1986: 41). 5 võimueelise erineva kasutamise tagajärjel võib võrgustik olla läbipõimunud teadmistest ja oskustest, mida soodustab teadust ja arendust toetav poliitiline keskkond või kasutatakse võrgustikus selle asemel suurel määral tehnoloogilisi ülekandeid ilma enda oskuste ja teadmiste rakendamiseta, mis omakorda on märk võimalikust õigusliku keskkonna struktureerimatuses. Võrgustikus võib olla ülekaalus usalduse hoidmine, mida soodustab käitumuslik keskkond või on võrgustikus käsitletav õigusjärglus ainult ühel-



kahel ettevõtjal või jagatakse seda kõikide ettevõtjate vahel vastavalt sellele, kuidas on õiguskeskkond ülesehitatud.

Seega kokkuvõtvalt mõjutavad erinevad keskkonnad seda, kuidas ettevõtjad kasutavad mõjueeliseid. Samas viis, kuidas mõjueeliseid kasutatakse kujundab omakorda võrgustiku unikaalse kultuuri. Kuna keskkonnad on kõige erinevad just eri riikide vahel ning mitte riigisiselt, siis tunnetab ettevõtja uue võrgustiku teistsugust kultuuri kõige enam rahvusvahelistumisel, kus on erinevad seadused, ideoloogiad ning kombed. Samas leiab töö autor, et ka sama riigi piires olevatel võrgustikel on mõnevõrra erinev kultuur hoolimata sellest, et nad asuvad samas keskkonnas. Seda põhjusel, et isegi samas keskkonnas asuvates võrgustikes kasutavad ettevõtjad võimueeliseid mingil määral erinevalt lähtudes oma ettevõtluse eesmärkidest. Seega suure tõenäosusega kahte identse kultuuriga võrgustikku ei eksisteeri ning ettevõtja peab alati uuele turule (s.o. uude võrgustikku) sisenemisel arvesse võtma, et uue turu kultuur on teistsugune, kui see, millega ta harjunud on.

Kultuuride erinevust rahvusvahelisel tasemel aitavad välja selgitada juba peatükis 1.1. välja toodud Hofstede kultuuridimensioonid. Kuna Hofstede kultuuridimensioone on võimalik mõõta, siis on lihtne võrrelda uue turu kultuuri olemasolevaga ning välja selgitada, millised on kahe kultuuri erinevused ning sarnasused. Samas sellest ainuüksi ei piisa konkreetsete barjääride välja selgitamiseks. Selleks, et teada, millised on võimalikud barjäärid uuel turul ning kuidas neid ületada on vaja lähemalt uurida ka keskkonda, milles võrgustik asub.

Keskkondade analüüsiks on mitmeid meetodeid, sh PEST (*Political, Economic, Social, and Technological*), SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) ning STEEPLE (*Social, Technological, Environment, Economic, Political, Legal, and Ethic*). Käesolevas töös kasutatakse kohandatud STEEPLE meetodit, kuna see analüüsib kõiki Thorelli ja Daniels, Radenbaugh ning Sullivan'i välja toodud keskkondi, lisades omaltpoolt veel keskkondi juurde. STEEPLE meetodiga uuritakse sotsiaalset, tehnoloogilist, keskkondlikku<sup>3</sup>, majanduslikku, poliitilist, õiguslikku ja eetilist

---

<sup>3</sup> Käesolevas kontekstis on keskkonna all mõeldud ettevõtjat ümbritsevat väliskeskkonda, s.o. vaadeldava turu ilmastikku, geograafilist asukohta, konkurentsijms

keskkonda kujundamaks välja ettevõtja strateegilisi tegevusi olemasoleval või uuel turul (Walden 2011: 2). Kasutatakse kohandatud STEEPLE meetodit, jättes välja tehnoloogilise ja eetilise keskkonna, kuna tehnoloogiline keskkond nõuab konkreetse ettevõtja tegevusala võrdlemist keskkonnaga ning eetilist keskkonda saab käsitleda ühena sotsiaalses keskkonnas, siinpuhul nimetades keskkonna ümber käitumuslikuks keskkonnaks. Lisaks käsitletakse keskkondlikku keskkonna analüüsis ainult konkurentsituatsiooni analüüsi, nimetades keskkonna ümber konkurentsituatsiooniks. Seega kasutatakse kohandatud STEEPLE meetodit analüüsides turu majanduslikku, poliitilist, õiguslikku ja käitumuslikku keskkonda ning konkurentsituatsiooni. Järgnevatel alapeatükkides tuuakse eraldi nimetatud sektorid välja, et lähemalt selgitada, milliseid konkreetseid barjääre võib ettevõtja uuele turule sisenemisel kohata.

### **1.3.2. Majanduslik keskkond**

Ettevõtjate seisukohast on uue turu (s.o. võrgustiku) majanduslik keskkond üks tähtsamaid sektoreid. Peamine küsimus on, milline on selles võrgustikus majanduslik jõud ning kas lähitulevikus on näha kiiret majanduskasvu, millest ettevõtja saaks kasu lõigata. Majanduslik jõud näitab riikidevahelisi erinevusi kulude, raha väärtuse ja turu suuruse osas ning aitab välja selgitada miks, kus ja millal ühe riigi ettevõtja saab tooteid valmistada või teenuseid pakkuda soodsamalt kui mõne teise riigi ettevõtja. Lisaks sellele on majanduse analüüsimise tagajärjel võimalik välja selgitada rahvusvahelise ettevõtja mõju võõr- ja koduriigi majandusele ning riigi majanduspoliitika ja majanduse olukorra mõju ettevõtjale (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 23).

Majanduse analüüsimiseks on olemas palju erinevaid majanduslikke näitajaid nagu näiteks rahvamajanduse kogutulu (*gross national income, GNI*), sisemajanduse kogutoodang (SKT) (*gross domestic product, GDP*), ostujõupariteet (*purchasing power parity, PPP*) ja inimarengu indeks (*human development index, HDI*). Käesolevas töös eraldi nimetatud näitajaid detailsemalt ei analüüsita, kuna nende põhjalikum analüüsimine on väga mahukas.

Majandusnäitajad aitavad ettevõtjal selgeks teha, kas turg asub stabiilses majanduslikus keskkonnas või mitte. Ettevõtja jaoks on oluline teada, milline on riigis inflatsiooni, töötus- ning vaesusmäär, milline on riigi elanikkonna sissetuleku jaotus ning kas riigil on võlgu, mis võib majandusarengut takistada (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 131-136).

Peale majandusnäitajate analüüsi tuleb ettevõtjal uurida ka millises majandussüsteemis uus turg asub, et vajadusel muuta oma strateegiaid turule sisenemiseks ning seal tegutsemiseks. Majandussüsteeme on 4 - naturaalmajandus, turumajandus, plaanimajandus ning segamajandus. Naturaalmajandus on traditsiooniline majandussüsteem, kus toimub vahetuskaubandus, s.o. toode või teenus vahetatakse teise samaväärse vastu (Griffin 2014). Tegemist on ainsa majandussüsteemiga, kus raha kui vahelüli kaubavahetuses ei ole (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 140). Turumajanduses toimib vaba kaubavahetus müüja ning ostja vahel, mida reguleeritakse võimalikult vähe. Plaanimajanduse puhul toimub kaubavahetus tsentraalse üksuse poolt kindlalt reglementeeritud tegevuste järgi. Segamajandus on hübriid turu- ning plaanimajandusest, kuna selles tegutsevad erineva tugevusega reguleeritud ettevõtjad. See tähendab, et ühel ajal on turul tehinguid tegev eraettevõtte, mille tegevused ei ole rangelt reguleeritud ning näiteks riigiettevõtte, mis on vastupidiselt riigi poolt tugevalt reguleeritud (Griffin 2014).

Kuna tänapäeval on mitmete riikide majandussüsteemid muutusfaasis, kus uus turg võib ettevõtja sisenemise perioodil asuda ühes süsteemis, kuid peale mõnda aega tegutsemist on majandussüsteem muutunud, siis on oluline, et ettevõtja pööraks sellele tähelepanu, et muudatuste ilmnemisel oma tegevusstrateegiaid ümber korraldada. Muutus- ehk üleminekufaasis majandussüsteeme iseloomustab järgnev (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 148-149).

- Toimub erastamine, kus riik müüb eraettevõtjatele enda omandis olnud organisatsiooni või organisatsioonid.
- Tühistatakse piirangud, mis kontrollivad ja takistavad mingi tööstusala või ettevõtte tegevusi.

- Kehtestatakse omandiõigus, kus riik lubab indiviidil omada kinnisvara ning teenitud sissetulekut.
- Toimuvad fiskaal- ja rahareformid, mis stabiliseerivad majanduskeskkonda investorite, ettevõtjate ja kapitali meelitamiseks riiki, mis omakorda aitaks kasvatada riigi majanduslikku jõukust.
- Kehtestatakse kartellidevastased seadused eesmärgil hoida ning suurendada turul õiglast konkurentsi.

Lähtudes ülalpoolnimetatust võib ettevõtja uuele turule sisenemisel kohata majanduslikust keskkonnast tulenevaid barjääre nagu kohaliku valitsuse kontroll ettevõtte tegevuses, maailmamajanduse muutumise tõttu valuutakursside pidev muutumine ning kõrge inflatsioon, mis tähendab ettevõtjale lisakulusid. Lähemalt on erinevatest keskkondadest, s.h. majanduslikust keskkonnast tulenevate barjääride näited välja toodud lisas 2.

### **1.3.3. Poliitiline keskkond**

Poliitilise keskkonna puhul on oluline tähele panna, millises poliitilises keskkonnas uus turg asub ning kui suur on selles keskkonnas poliitiline risk. Juhul, kui poliitiline keskkond ei soodusta ettevõtlust ja/või poliitiline risk on suur, siis kujuneb turule sisenemine suure tõenäosusega raskeks ning ettevõtjal oleks õigem otsida teises keskkonnas asuv uus turg.

Poliitilise keskkonna loovad poliitikud, kes kontrollivad kas ja kuidas riigis ettevõtlus toimub (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 22). Seega sõltub palju poliitikutest, kus ja kuidas saab riigis rahvusvahelise ettevõtlusega tegeleda. Poliitikud on juhitud poliitilisest ideoloogiast ning enamikke ühiskondi on pluaristlikud ehk samal ajal mõjutavad poliitikuid mitu erinevat ideoloogiat. Seega on poliitikute loodud poliitilise süsteemi ülimeesmärk hoida ühiskond koos hoolimata erinevate ideoloogiate survestusest (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 93). Poliitilise süsteemi kaks äärmust on demokraatia ja totalitarism. Demokraatia võib olla revisionistlik, konservatiivne, liberaalne või radikaalne, totalitarism võib olla autoritaarne, fašistlik või kommunistlik (ibid). Demokraatlikud süsteemid kaasavad otsuste tegemistesse suures

ulatuses ühiskonda ja riigis on arvamuse, väljenduse, ajakirjanduse ning organiseerimise vabadus. Poliitikud asuvad ametisse valimiste kaudu tähtajaliselt ning olemas on iseseisev ja õiglane kohtusüsteem suure fookusega indiviidi õigustele ja omandile. Ettevõtja seisukohast on demokraatlik süsteem suunatud rohkem individualismile, kus tähtis on individuaalne vabadus ja eneseväljendus, et saavutada majanduslik kasum. Suurt rõhku on pandud õiglasele kaubandusele ning konkurentsile (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 92). Demokraatiale vastupidiselt on totalitarismlikus süsteemis oluliselt piiratud või puuduvad valikuvõimalused ning vabadus. Seda iseloomustab poliitilise võimu monopoliseeritus, kus otsuseid langetavad ainult üksikud invidiidid (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 95). Ettevõtja seisukohast on totalitaristlik süsteem suunatud rohkem kollektivismile, kus invidiid ei ole tähtis ning koos töötatakse ühiskonna huve ja kasu silmas pidades. Ametkondadel ja ametnikel on suur roll ühiskonnas ning nad sekkuvad aktiivselt ettevõtete tegemistesse ja struktuuri loomisesse (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 92).

Mõlemate süsteemide puhul on ettevõtjal võimalik selles asuvale turule siseneda, kuid lähtudes eelnevast on see lihtsam demokraatlikus süsteemis, kui totalitarismis. Turule sisenemise otsus, hoolimata selles asuvast poliitilisest süsteemist, sõltub suure tõenäosusega kõige enam selles keskkonnas olevast poliitilisest riskist. Poliitiline risk on risk, et poliitilised otsused või riigis toimuvad sündmused mõjuvad ettevõtja kasumlikkusele või investeringute jätkusuutlikkusele negatiivselt (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 99).

Daniels, Radenbaugh ja Sullivan (2007: 100-102) on välja toonud 4 erinevat poliitilise riski tüüpi sõltuvalt selle tähtsusest majandusele ning seega ka ettevõtjale:

- süsteemne,
- protseduuriline,
- jagav,
- katastroofiline.

Süsteemne poliitiline risk on kõige väikesema tähtsusega poliitiline risk. See tekib riigis võimuvahetusega ja/või poliitika eesmärkide muutumisega ning mõjutab kõiki ettevõtjaid või mingis tegevusharus tegelevaid ettevõtjaid. Näiteks uue valitsuse poolt

kehtestatud seadus lisamaksude kehtestamise kohta logistika- ja transiidiettevõtjatele puudutab kõiki selle sektori ettevõtjaid, hoolimata sellest, kas tegemist on rahvusvaheliste või kohalike ettevõtjatega.

Protseduuriline poliitiline risk on poliitiline tegevusviis, mis võib takistada teatud ettevõtjate tegevusi. Selleks on näiteks korruptsioon või tööliste vaidlused, mis võivad tekitada sellele ettevõtjale lisakulusid, kelle töölised on korruptsiooni või vaidlustega seotud.

Jagav poliitiline risk puudutab välisettevõtjaid, kes võõras riigis ettevõtlusega tegelevad. Kohalik valitsus võib hakata tahtma rohkem kasu välisettevõtja tegevusest, mistõttu alustatakse nn kasumi noppimisega välisettevõtjalt kehtestades uusi, ainult välisettevõtjatele kehtivaid makse, regulatsioone jms. välisettevõtjat koormavaid reglemente.

Poliitiline risk, mida klassifitseeritakse kui „katastroofiline“ on kõik erisugused poliitilised arengud riigis, mis mõjutavad kõikide ettevõtjate tegevusi. Need on näiteks rahvastevahelised mässud, rahvarahutused ja sõda.

Lähtudes ülalpoolnimetatust võib ettevõtja uuele turule sisenemisel kohata poliitilisest keskkonnast tulenevaid barjääre nagu ettevõtjale surve avaldamine võõrriigi poolt, kuna ettevõtja koduriik ei ole soodsates suhetes võõrriigiga, ettevõtja tegevusala suur reglementeeritus riigis või välisettevõtjale suunatud piiravad ning kitsendavad maksuseadusi eesmärgil täita võõrriigi riigikassat (vt ka lisa 2).

Juhul, kui poliitiline süsteem on soodne ning poliitiline risk on väike, siis järgmisena peab ettevõtja tutvuma siseneva turu õiguskeskkonnaga.

#### **1.3.4. Õiguskeskkond**

Õiguskeskkonna loob selles kehtiv õigussüsteem. Olemas on palju erinevaid õigussüsteeme, mis koonduvad viite gruppi: tsiviilõigus, üldine õigus, tavaõigus, religioonipõhine õigus ning segu kõigist eelpoolnimetatutest (Legal systems 2014). Läbi õigussüsteemide luuakse kohalikud seadused ning rahvusvahelised kokkulepped, mis

reguleerivad ulatuslikult, kuidas ettevõtjad saavad uuele turule siseneda ning seal tegutseda.

Kohalikud seadused kehtivad ühe riigi või territooriumi lõikes ning need panevad näiteks paika ettevõtjale kehtestatavad maksude suurused ja kohalike või välismaalaste tööle värbamise tingimused (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 22). Luure Keskagentuuri (CIA) andmebaaside järgi kasutatakse kõige enam tsiviilõigust, millele järgneb üldine õigus ning religioonipõhine õigus (Legal systems 2014). Tsiviilõigust kasutatakse kirjalikke koodekseid nagu tsiviilseadustik, karistusseadustik, äriseadustik jne. Üldine õigus järgib tavasid ning seega põhineb suuresti eelnevatel praktikatel ehk kohtuotsustel (Powell, McLaughlin Mitchell 2007: 398) Religioonipõhise õiguse aluseks on pühad religioossed tekstid, mis on muutumatud, s.t. religioonipõhises õigussüsteemis ei ole võimalik õigust, s.o. jumala sõna muuta (Legal systems 2014). Vastavalt Luure Keskagentuuri andmebaasidele kasutatakse religioonipõhises õigussüsteemis kõige enam islami religioon (Legal systems 2014). Eelpool nimetatud õigussüsteemides on märkimisväärsed erinevused, mis mõjutavad erinevate riikide ettevõtjate omavahelisi kokkuleppeid (Powell, McLaughlin Mitchell 2007: 401). Käesolevas töös ei tooda nimetatud erinevusi eraldi välja, kuna õigussüsteemide võrdlemine ei ole töö eesmärk.

Rahvusvahelised kokkulepped panevad paika näiteks piirangud, kas ja kuidas saab ettevõtja mingis piirkonnas tegutseda, kuid vahe kohalike seadustega lasub selles, et rahvusvahelised kokkulepped kehtivad kõikide allakirjutanud riikide ning nendes tegutsevate ettevõtjate kohta. Need võivad olla üldised rahvusvahelised kokkulepped, kui ka eraldi kahe või rohkema riigi vahel sõlmitud spetsiaalsed kokkulepped. Rahvusvahelistest kokkulepetest kõige üldtunnustatavad on Maaailma Kaubandusorganisatsiooni poolt hallatavad regulatsioonid GATT (*The General Agreement on Tariffs and Trade*) ja GATS (*The General Agreement on Trade in Services*), mis vastavalt reguleerivad toodete eksporti-importi ning teenuste eksporti-importi (The WTO agreements 2014). Lisaks on ka väiksemaid kokkuleppeid nagu näiteks TRIMs (*The Agreement on Trade-related Measures*), mis reguleerib investeringute osa ning mida käsitletakse ühe osana GATT'sist (Agreement on...

2014). Regulatsioonide läbivaks printsiibiks on õiglane ja võrdne kohtlemine kõikide osapoolte osas, s.o. diskrimineerimise puudumine, vaba kaubavahetus ja läbinähtavus. Regulatsioonid kehtivad kõikidele Maailma Kaubandusorganisatsiooni liikmesriikidele ja selles asuvatele ettevõtjatele, milleks 2013. aasta märtsi seisuga oli 159 riiki (Members and... 2014).

Olgugi, et üldtunnustatud regulatsioonid annavad ettevõtjale mõningase kindluse, et rahvusvahelistele turgudele sisenemisel ei rikuta ühiselt kokkulepitud üldreegleid, siis võib juhtuda, et rikkumisi tuleb ette. Erinevate rahvusvaheliste kokkulepete rikkumiste korral hoolimata sellest, kas regulatsioonid on koostatud Maailma Kaubandusorganisatsiooni poolt või eraldi kahe või mitme riigi vahel, kasutatakse Rahvusvahelise Kohtu (*International Court of Justice*) abi, mis on Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni (ÜRO) haldusalas (The Court 2014). Rahvusvaheline Kohus kasutab rahvusvahelist õigussüsteemi, mis sarnaneb kõige enam tsiviilõigussüsteemile ning lähtub hea usu ja mõistlikkuse printsiibist (Powell, McLaughlin Mitchell 2007: 402).

Lähtudes ülalpoolnimetatust võib ettevõtja uuele turule sisenemisel kohata õiguskeskkonnast tulenevaid barjääre nagu lisa maksukohustused, usul põhinevad tööliste õigused, mis on vastuolus ettevõtjale teadaolevate tööliste õigustega ning uus riikide vaheline rahvusvaheline kokkulepe, mis piirab ettevõtja tegevusi teatud regioonis (vt ka lisa 2).

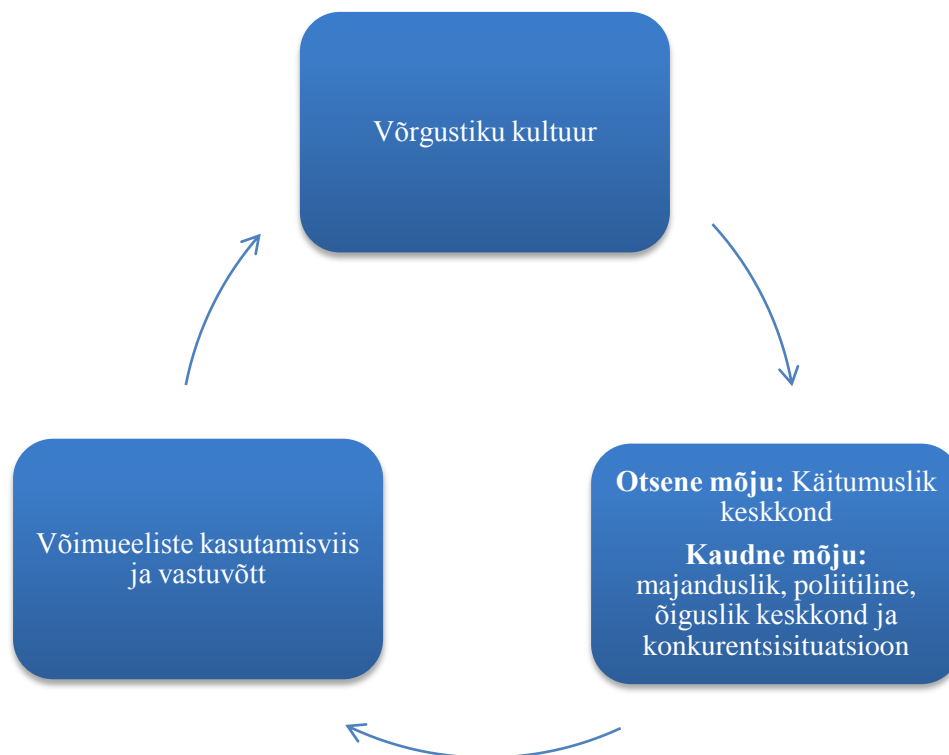
Omades piisavat ülevaadet uue turu õiguskeskkonnast saab ettevõtja olla kindel, et uuele turule sisenemisel ei astuta teadmatuses üle õigustest, millest uus turg tugevalt lähtub. Samas isegi, kui ettevõtjal on uuel turul kehtivad seadused selged ning ta oskab nendega arvestada, võib siiski õiguskeskkonnast tulenevalt probleeme tekkida, kuna hoolimata seaduste vastuvõtmisest teeb riik vähe selleks, et nende seaduste järgimist kehtestada ning seaduserikkujaid karistada (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 22). Seega on oluline välja selgitada lisaks kehtivatele seadustele ka kui tugevalt ning milliste meetmetega nende seaduste järgimist riigis kehtestatakse. See, kui tugevalt vastuvõetud seadusi kehtestatakse oleneb töö autori arvates suuresti riigi käitumuslikust keskkonnast, s.o. ühiskonna tavadest.



### 1.3.5. Käitumuslik keskkond

Käitumuslikku keskkonda puudutavad antropoloogilised, psühholoogilised ning sotsioloogilised teemad, mis kujundavad, kuidas inimesed käituvad ja omavahel suhtlevad. Neid teades oskab ettevõtja paremini hinnata sotsiaalseid väärtusi, käitumisi ning uskumusi enda, kui välismaalase suhtes, mis omakorda aitab tal otsustada, kuidas uuele turule siseneda ning millal ja kuidas oma ettevõtte tegevust uuel turul muuta (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 23).

Daniels, Radenbaugh ja Sullivan (2007: 49) toovad välja, et inimeste käitumusmustreid, väärtusi ning uskumusi mõjutab rahvuskultuur, mis on igas riigis erinev. Nad viitavad otseselt alapeatükis 1.1. välja toodud Hofstede kultuuridimensioonidele, kuna rahvuskultuurid erinevad üksteisest näiteks selle poolest, kui võrd kergelt või raskelt saadakse hakkama ebamääraste asjaoludega, kas inimestevaheline usaldus on tugev või mitte, kas keskendutakse arengule või mitte ning kas kultuuris domineerib enesekehtestamine või fatalism (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 64). Seega on käitumuslik keskkond otseselt seotud võrgustiku üldise kultuuriga tekitades pideva ringluse, kus käitumuslik keskkond koos teiste keskkondadega mõjutab seda, kuidas kasutatakse võimueeliseid võrgustikus. Võimueeliste kasutamise viis mõjutab samas võrgustiku kultuuri ning kultuur omakorda mõjutab otseselt võrgustiku käitumuslikku keskkonda. Samas arendades teemat edasi, siis leiab töö autor, et võrgustiku kõiki aspekte hõlmav kultuur mõjutab ka kõiki teisi keskkondi, kuid mitte niivõrd tugevalt, kui käitumuslikku keskkonda. Seega võiks öelda, et võrgustiku kultuur mõjutab otseselt käitumuslikku keskkonda, kuid kaudselt majanduslikku, poliitilist ja õiguslikku keskkonda ning konkurentsituatsiooni võrgustikus (joonis 3).



**Joonis 3.** Kultuuri seos keskkondadega (autori koostatud).

Tulles tagasi Hofstede kultuuridimensioonide teooria juurde, siis selgub eelnevast, et seda saab võrgustiku üldise kultuuri analüüsimisele lisaks ka konkreetse käitumusliku keskkonna analüüsiks kasutada, kuna see käsitleb üldiselt samu aspekte, mis on ka käitumuslikus keskkonnas, s.o. käitumusmustrid, väärtusi ning uskumusi.

Kõik eripärad võrgustikku siseneva ettevõtja käitumusmustritest, väärtustest ja uskumustest mõjutavad oluliselt ettevõtja otsuseid uuele turule sisenemisel. Näiteks, kui uus turg asub keskkonnas, kus rahvuskultuuri tõttu ei olda huvitatud arengust, siis on uudse tootega turule siseneja suuremates raskustes kui see, kes viib turule toote, mis sarnaneb suures osas juba turul oleva tootega.

Rahvuskultuur on oma mahukuse tõttu eraldi akadeemilise käsitlusena hoomamatu (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 49). Olgugi, et Hofstede kultuuridimensioonide teooria annab mõningase ülevaate vaatluse all olevast kultuurist, siis on see üldistatud ning annab ülevaate võrgustikus domineerivatest väärtustest jättes välja vähemuses

olevad väärtushinnangud (Hofstede 1983: 77). Seega ei ole ettevõtjal võimalik saada võrgustiku käitumuslikust keskkonnast täielik ülevaade hoolimata Hofstede kultuuridimensioonidest.

See ei tähenda, et Hofstede analüüsi ei peaks kasutama. Pigem võiks seda täiendada. Selleks soovivad Daniels, Radenbaugh ja Sullivan (2007: 49) ettevõtjal lisaks välja selgitada, millised praktikad uuel turul erinevad nendega, millega on ettevõtja harjunud ja siis otsustada, kas ja millised muudatused tuleb läbi viia enda tegevustes, et tõhusalt uuele turule siseneda ning seal tegutseda. Juhul, kui uus turg asub sarnases rahvuskultuuris ettevõtjaga, siis on oluliselt vähem muudatusi, mis tuleb ettevõtjal läbi viia uuele turule sisenemiseks ning väikesi või vaevu hoomatavaid erinevusi võib ettevõtja sootuks vältida (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 71). Erinevusi tasub ettevõtjal otsida eelkõige järgnevates aspektides (Graham 2001: 504):

- suhtluskeel,
- mitteverbaalne käitumine,
- väärtused,
- mõtlemise ning otsuste langetamise protsess.

Aspektid on järjekorras vastavalt sellele, kuidas neid tajutakse ja kui kiirelt on nende poolt tekitatud probleeme võimalik lahendada. Näiteks, kui osapooled suhtlevad üksteisega erinevates keeltes, siis märgatakse seda kiirelt ning lahenduseks võib olla tõlkide kaasamine. Samas mõtlemise ning otsuste langetamise protsesside erinevust niivõrd kergelt ei ole võimalik selgeks teha ning nendest tulenevate probleemide lahendamine on keeruline ning pikk protsess.

Turule sisenemise ja seal tegutsemise tegevuskava koostamisel tuleks tähele panna ka siseneja, s.o. ettevõtja enda suhtumist rahvusvahelistumisesse. Howard V. Perlmutter (1969: 11) on välja toonud 3 erinevat rahvusvahelisele turule siseneva ettevõtja mõtteviisi: etnotsentrism, polütsentrism ja geotsentrism. Etnotsentristliku suhtumisega ettevõtja lähtub kodumaa rahvuskultuurist ning on arvamusel, et see on teistest kultuuridest parem. Seega see, mis kodumaal töötab peab töötama ka välismaal, mistõttu ignoreeritakse uuel turul olulisi mõjufaktoreid ning usutakse, et uus turg tuleb muuta sarnaseks kodumaaga (ibid). Polütsentristlik suhtumine on täpselt vastupidine

etnotsentristlikule suhtumisele. Polütsentrisliku mõtteviisiga ettevõtja leiab, et uuel turul tuleks käituda täpselt nii nagu kohalikud ettevõtjad. See omakorda tekitab olukorra, kus ettevõtja peab nullist alustama ning kõiki tegevusi uuesti õppima. Selle tulemuseks on uus tütarettevõtte, mis võib seostuda emaettevõttega ainult nime ning toote või teenuse poolest (Perlmutter 1969: 12). Geotsentristliku mõtteviisi järgi luuakse uuele turule sisenemiseks ning sealt tegutsemiseks hübriid tegevused kodumaa ja uue turu praktikanormidest (Perlmutter 1969: 13). Nimetatud mõtteviis on kolmest mõtteviisist kõige kasulikum ning annab oluliselt parema tulemuse uuel turul tegutsemisel kui teised kaks (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 75).

Lähtudes ülalpoolnimetatust võib ettevõtja uuele turule sisenemisel kohata käitumuslikust keskkonnast tulenevaid barjääre nagu keelebarjäärid ning erinevad läbirääkimiste viisid ja väärtushinnangud, mis võivad viia tahtmatu konfliktini (vt ka lisa 2).

Olles piisavalt kursis uuel turul oleva käitumusliku keskkonnaga ja teades inimeste suhtumist ning käitumusmustreid selles, on võimalik vältida või kiirelt elimineerida sellest keskkonnast tulenevad barjäärid, mis takistavad turule sisenemist. Samas rõhutavad Daniels, Radenbaugh ja Sullivan (2007: 50), et ettevõtjad peaksid arvestama, et kultuurid on pidevas muutumises. Seega näiteks ettevõtja, kes on juba mitmeid aastaid uuel turul tegutsenud ei tohiks peale turule sisenemist muutusi rahvuskultuuris tähelepanuta jätta, kuna sellest võivad oluliselt sõltuda näiteks tema kohalike partnerite tegevused ning suhtumine temasse, kui välismaalasesse.

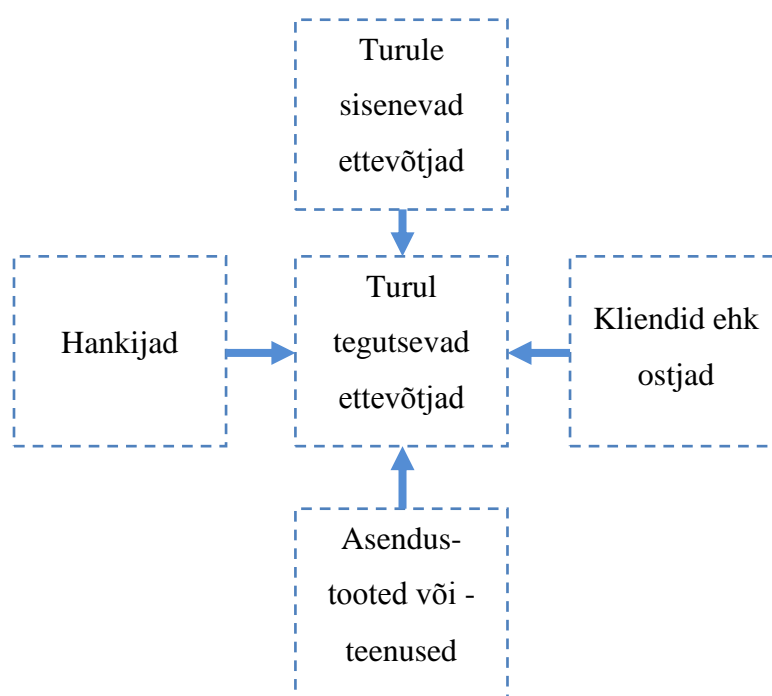
Tehes kindlaks, et uuele turule sisenemisel on seda võrgustikku mõjutavad majanduslik, poliitiline, õiguslik ja käitumuslik keskkond ettevõtjale soodne on viimaseks sektoriks uurida konkurentsituatsiooni võrgustikus.

### **1.3.6. Konkurentsituatsioon**

Konkurentsituatsioon uuel turul oleneb väga palju sellest, millisel viisil, millise toote või teenusega ettevõtja uuele turule siseneda soovib ning millised ettevõtjad teda võrgustikus ees ootavad. Lisaks sellele on konkurentsituatsioon pidevas muutumises,

sõltuvalt ettevõtja enda strateegiast, konkurentide strateegiast ning muudest välistest mõjufaktoritest (Daniels, Radenbaugh, Sullivan 2007: 24). Seega sarnaselt kõikidele teistele eelpoolnimetatud keskkonna sektoritele peab ka siin ettevõtja pidevalt kursis olema konkurentsituatsiooniga. Samas, kui näiteks õiguskeskkond muutub ajas aeglaselt, siis konkurentsituatsioon võib muutuda kiirelt, mistõttu on äärmiselt oluline konkurentsituatsiooniga pidevalt kursis olla, et vajadusel muuta õigeaegselt oma ettevõtte strateegiat.

Michael Porteri 5 konkurentsijõu mudel aitab ettevõtjal uue turu konkurentsituatsioonis paremini orienteeruda. Joonisel 3 on kujutatud Porteri 5 konkurentsijõu mudelit, millelt järeldub, et konkurentsituatsiooni mõjutavad seal tegutsevad ettevõtjad, turule sisenevad ettevõtjad, hankijad, kliendid ning asendustooted. Kusjuures turul olevad ettevõtjad on omakorda mõjutatud pidevalt ülejäänud neljast sektorist (Chapman 2005).



**Joonis 3.** Porteri 5 konkurentsijõu mudel (Chapman 2005).

Turul tegutsevate ettevõtjate mõjujõud oleneb näiteks nende suuruselt ja arvust, turundluse muutusest toote/teenuse vastu, ettevõtja püsi- ja muutuvkulude suuruselt ning ettevõtja eristumisest teistest. Turule sisenevate ettevõtjate mõjujõud oleneb

näiteks sisenemisbarjääridest, geograafilistest eeldustest, juba turul olevate ettevõtjate vastupanust ning siseneva ettevõtja strateegiast. Hankijate mõjuõud oleneb näiteks geograafilisest ulatusest, teenuse/toote kvaliteedist, suhtest kliendiga ning siduvatest kohustustest, mis ei luba hankijat vajadusel kiiresti ümber vahetada. Klientide ehk ostjate mõjuõud oleneb näiteks nende valikuvõimalustest, ostjate suurusest, toote/teenuse ümbervahetusekulude suurusest ning toote/teenuse tähtsusest. Asendustoodete mõjuõud sõltub näiteks alternatiivsete toodete/teenuste hinnast ja kvaliteedist, jaotusvõrgustiku muutustest, moest ning trendidest ja seadusest tulenevatest kohustustest (Chapman 2005).

Lähtudes ülalpoolnimetatust võib ettevõtja uuele turule sisenemisel kohata konkurentsituatsioonist tulenevaid barjääre nagu suur konkurentide arv ja asendustoodete lai valik turul, konkurentide omavahelised siduvad lepingud, mille eesmärk on takistada uute ettevõtjate sisenemist turule ning siduvate lepingute sõlmimise nõue turul olevate hankijate poolt, mis takistavad ettevõtjal kergelt hankijat vahetada (vt ka lisa 2).

### **1.3.7. Keskkondade mõju meetmetele**

Erinevatest keskkondadest tulenevad ohud mõjutavad oluliselt meetmete valikut, millega uuele turule (s.o. võrgustikku) siseneda. Lähtudes ülalpool välja toodud keskkondadele saab välja tuua barjääride mõju meetmete valikul. Barjääride mõju suuruse hindamiseks on töö autor loonud maatriksi, kus on lähtunud situatsioonist, kus keskkonnast tulenevad barjäärid on realistlikult kõrged, mida ettevõtja võib kohata. Ekstreemseid barjääre nagu poliitilisest keskkonnast tulenevat sõjariski või konkurentsituatsioonist tulenevat täielikku turule sisenemisvõimaluse puudumist maatriks ei käsitle.

Tabelis 1 esitatud maatriksis analüüsitakse barjääride mõju erinevatele meetmetele eesmärgiga välja selgitada, millistest keskkondadest tulenevad barjäärid kõige enam milliseid meetmeid mõjutavad. Töö autor juhib tähelepanu asjaolule, et mõju suuruse hinnangud on subjektiivsed ning alles konkreetse võrgustiku barjääre analüüsid on võimalik hinnanguid detailsemalt põhjendada.

**Tabel 1.** Keskkondadest tulenevate barjääride mõju meetme valikutele (autori koostatud).

<b><u>Barjäärid</u></b> <b><u>(keskkondade</u></b> <b><u>lõikes)</u></b>	<b><u>Meetmed</u></b>			
	<b>Toodete eksport</b>	<b>Teenuste eksport</b>	<b>Välismaised otsesed investeeringud</b>	<b>Välismaised kaudsed investeeringud</b>
<b>Barjäärid majanduslikust keskkonnast</b>	Kõrge	Keskmine	Kõrge	Kõrge
<b>Barjäärid poliitilisest keskkonnast</b>	Keskmine	Kõrge	Kõrge	Madal
<b>Barjäärid õiguslikust keskkonnast</b>	Kõrge	Keskmine	Kõrge	Keskmine
<b>Barjäärid käitumuslikust keskkonnast</b>	Kõrge	Kõrge	Keskmine	Madal
<b>Barjäärid konkurentsituatsioonist</b>	Kõrge	Keskmine	Keskmine	Madal

Majanduslikust keskkonnast tulenevad barjäärid mõjutavad kõiki meetmeid kõrgelt, välja arvatud teenuste eksport. Seda põhjusel, et teenuste pakkumine ei ole niivõrd tugevalt võrreldes teiste meetmetega seotud majandusliku keskkonna barjääridega nagu tollimäärad või majanduskasvu langus.

Poliitilisest keskkonnast tulenevad barjäärid mõjutavad kõige enam teenuste eksporti ning otseseid välismaised investeeringuid. Seda eriti juhul, kui turu poliitika on suunatud välisettevõtjate ja välisinvestorite tegevuste takistamiseks. Taoline teguviis mõjutab ka toodete eksporti turule, kuid mõnevõrra vähem, kuna turule eksporditavad tooted võivad sihtturu jaoks äärmiselt olulised olla, mistõttu kaalub toote tähtsus barjääride mõjutugevuse üle. Välismaiseid kaudseid investeeringuid mõjutavad poliitilisest keskkonnast tulenevad barjäärid kõige vähem, kuna kaudsete investeeringute puhul ei sekku välisinvestor ettevõtte tegevustesse, mistõttu ei pruugi tema kohalolekut turul märgatagi.

Õiguslikust keskkonnast tulenevad barjäärid mõjutavad kõige enam toodete eksporti ning välismaised otseseid investeeringuid. Mõlema meetme puhul, tuleb tunda palju seadusi ning reegleid, mis omakorda võib koheselt tekitada probleeme, kui mõni seadus või reegel on diskrimineeriv. Teenuste eksporti ja välismaised kaudseid investeeringuid mõjutavad barjäärid mõnevõrra vähem, kuna nimetatud meetmed ei ole niivõrd oluliselt seotud seaduste ja reeglitega.

Käitumuslikust keskkonnast tulenevad barjäärid mõjutavad kõiki meetmeid, mis on otseselt seotud turul kohalikega suhtlemisega. Seega on toodete ja teenuste eksport kõige rohkem barjääridest mõjutatud. Välismaised otsesed investeeringud on mõnevõrra vähem nendest mõjutatud, kuna ettevõtte ei pruugi omada kontrollivat osalust investeeritud ettevõttest, mis tähendab, et ta ei pea igapäevaselt tegelema ka kohalikega. Välismaiseid kaudseid investeeringuid barjääridest mõjutatud ei ole, kuna meede kasutab peamiselt vahendajaid.

Konkurentsituatsioonist tulenevad barjäärid mõjutavad kõige enam toodete eksporti turule, kuna tooted konkureerivad otseselt alati mingi muu tootega turul. Mõnevõrra vähem mõjutavad barjäärid teenuste eksporti ning otseseid investeeringuid, kuna nende puhul ei oma konkurents niivõrd suurt tähtsust, kui seda on toodete puhul. Kõige vähem mõjutavad barjäärid kaudseid investeeringuid, kuna meetme jaoks ei ole oluline, kui palju on teisi ettevõtjaid, kes samuti samasse ettevõttesse kaudselt investeerivad.



## **2. LÕUNA-KOREA ETTEVÕTLUSKESKKOND JA EESTI ETTEVÕTJATE VÕIMALUSED SELLES**

### **2.1. Eesti ettevõtjate kontaktid Lõuna-Koreaga ning kasutatud uurimismeetodid**

Rahvusvahelise Kaubavahetuskeskuse (*International Trade Centre*) andmebaaside järgi ekspordivad Eesti ettevõtjad enamus oma toodangust Euroopa riikidesse. 2013. aastal ekspordisid eestlased 14 miljoni dollari väärtuses tooteid Euroopasse, samas kokku eksporditi välisriikidesse 16 miljoni dollari väärtuses toodanguid (Trademap 2014). Vastavalt käesoleva aasta alguses ilmunud Äripäeva artikkel, mida kinnitavad ka Rahvusvahelise Kaubavahetuskeskuse andmebaasid, kahanes Eesti eksport eelmise aasta 11 kuuga 9% võrra. Selle peamiseks põhjuseks peetakse Skandinaavia, eelkõige Rootsi majanduse halvenemist, mille ettevõtjad on Eesti ettevõtjate jaoks olulisteks kaubavahetuspartneriteks (Gabral 2014). Seega selgub, et Eesti ettevõtjad sõltuvad palju ümberkaudsetest turgudest. Selleks, et ennast mitte sõltuma panna üksikutest turgudest on töö autori arvates mõistlik vaadata ka kaugematele turgudele, et leida viise ekspordimäärade tõstmiseks. Eesti Vabariik on aina rohkem oma majandusalastesse strateegiatesse lisanud potentsiaalseteks turgudeks Aasia, sh Lõuna-Korea. Näiteks kinnitas 2012. aasta lõpus Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium esmakordselt „Aasia programmi“, mis määratleb Eesti huvid ja võimalused Aasias kolmes põhivaldkonnas – välisinvesteeringud, eksport ja turism (Aasia programm 2014).

Mitmed Eesti ettevõtjaid on Aasias ka juba edu saavutanud. Näiteks alustas looduskosmeetika tootja Joik oma toodete ekspordiga Jaapanisse 2013. aasta keskel ning aasta lõpuks oli Jaapani turg muutunud Joik'i suurimaks ekspordipartneriks (Gabral 2014). Ka Lõuna-Korea turule on Eesti ettevõtjad proovinud siseneda, mis

tähendab, et huvi käesolevas töös kajastatava riigi turu vastu on olemas. Vastavalt Rahvusvahelisele Kaubavahetuskeskuse andmebaasidele eksporditi 2012. aastal Eestist Lõuna-Koreasse 25 erinevat kaubaartiklit, millest kõige rohkem tooteid masina-, terase- ning puidutööstusest (Trademap 2014). Samas ei ole nimetatud kaubaartiklite kogus märkimisväärne omades vastavalt 0,1%, 0,2% ja 0,5%-list osakaalu kogu Lõuna-Korea sama valdkonna impordist teistest riikidest. Seoses teenustega ei ole Eesti samade andmebaaside järgi Lõuna-Koreasse teenuseid veel märkimisväärselt pakkunud (ibid).

Selleks, et välja selgitada, millised on olnud Eesti ettevõtjate kogemused Lõuna-Korea ettevõtjatega ning milline on Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonna potentsiaal Eesti ettevõtjate jaoks, viidi tabelis 2 kajastatud kahe erineva meetodi abil läbi põhjalik uuring.

**Tabel 2.** Uuringu käigus kasutatud meetodid (autori koostatud).

<b>Meetodid</b>	<b>Aeg</b>	<b>Valim</b>	<b>Väljund</b>
<b>Sekundaar- sete allikate analüüs</b>	01.03.2014- 15.04.2014	Ekspordi andmebaasid.  Dokumendid (ajaleheartiklid, olukorda kirjeldavad raamatud).	Lõuna-Korea majanduslik, poliitiline, õiguslik ja käitumuslik keskkond ning konkurentsituatsioon. Lõuna-Korea ja Eesti eksporditegevused numbrites.
<b>Intervjuud</b>	01.03.2013- 31.03.2014	Lõuna-Korea ettevõttes töötav korealane (1). Lõuna-Koreas töötav välismaalane (1). Eesti ettevõtjad, kes on olnud või on Lõuna-Korea ettevõtetega ärilistes suhetes (4).	Lõuna-Korea käitumuslik keskkond ning konkurentsituatsioon.  Eesti ettevõtjate kogemused Lõuna-Koreas.

Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonna uurimisega alustati 2013. aasta märtsis, kui töö autor elas välisüliõpilasevahetuse programmi raames 4 kuud Lõuna-Koreas. Sel ajal viidi läbi 2 intervjuud, et välja selgitada, kas ja kui suured võivad olla erinevused Lõuna-Korea ettevõtluses võrreldes Eesti ettevõtlusega. Ametlikult kirja pandud intervjuudest üks oli Lõuna-Korea ühes suurimas ettevõttes, Samsungis töötava korealasega ning üks norralasega, kes töötas tihedalt Lõuna-Korea ettevõtetega. Lisaks saadi isikliku kommunikatsiooni käigus mitmeid mitteametlikke intervjuusid, millest saadud teavet kasutati samuti uuringu täiendamiseks.

Pärast esimeste intervjuude toimumist viidi läbi sekundaarne analüüs Lõuna-Korea majandusliku, poliitilise, õigusliku ja käitumusliku keskkonna ning konkurentsituatsiooni analüüsimiseks. Keskkondade täiendamiseks viidi lõpetuseks läbi Eesti ettevõtjate seas 4 intervjuud, et välja selgitada, millised on olnud eestlaste kogemused Lõuna-Korea ettevõtjatega. Intervjuu küsimustikku on võrreldes 2013. aasta intervjuudega muudetud minimaalselt lähtudes Eesti ettevõtjate, s.o. potentsiaalsete eksportööride, vaatepunktist. Küsimustik on lisatud käesoleva töö lissasse (vt lisa 3). Töö autor soovib juhtida tähelepanu asjaolule, et 4 Eesti ettevõtja ja 2 välismaalase intervjuerimisega ei ole võimalik anda põhjalik ülevaade kõikidest probleemidest, mida ettevõtjad võivad Lõuna-Korea turul kohata. Samas on see autori hinnangul piisav hindamiseks võimalikke probleeme ning nende ületamisviise, mille alusel saaksid Eesti ettevõtjad kujundada oma esmase strateegia turule sisenemiseks ja seal tegutsemiseks.

Intervjuude jaoks leiti Eesti ettevõtjad sekundaarsete allikate analüüsi alusel, kui otsiti informatsiooni Eesti ettevõtjate kohta, kes on võimalikult hiljuti olnud kontaktis Lõuna-Korea ettevõtjatega. Selle tulemusel leiti 5 ettevõtjat, kellest 3 olid valmis intervjuud andma. Neljas ettevõtja leiti isiklike tutvuste kaudu. Intervjueriti kahe ettevõtte arendusjuhti ning kahe ettevõtte juhatuse liikmeid. Elion Ettevõtted AS (edaspidi Elion AS) on tehnoloogia ettevõtte, mis pakub klientidele uudsetel tehnoloogiatel põhinevaid teenuselahendusi nagu videolaenus või targa kodu lahendus. Visitret Displays OÜ on teadus- ja tehnoloogiaettevõtte arendades välja ekraanitehnoloogiat, mis peaks vastu igas ilmastikuolus. Brand Manual OÜ on teenusedisaini ja brändingu konsultatsiooni ettevõtte, kelle peamised kliendid asuvad väljaspool Eestit. Velvet OÜ on disaini

ettevõtte, kes on võitnud omal alal mitmeid tunnustatud auhindu ning kelle klientideks on olnud muuhulgas Viru Keskus, Rahva Raamat, Click & Grow ning Danske Bank.

Elion AS alustas tarkvara arendamise alal koostööd Lõuna-Korea kahe suurima ettevõttega 2010. aastal, mis tänaseni on olnud edukad. Arendusjuhi sõnul soovitakse koostööd alustada veel teistegi suuremate Lõuna-Korea ettevõtetega. Visitret Displays OÜ alustas Lõuna-Korea turule sisenemise eeltööga 2012. aastal, kui selgus, et Lõuna-Koreas on Visitret Displays OÜ tootearenduse jaoks kõige paremad võimalused. Käesoleval hetkel on arendustegevus Lõuna-Koreas siiski peatatud, kuid mitte välisriigi tõttu. Arendusjuhi sõnul on leitud head kontaktid ning saadetud üks ettevõtte töötajatest Lõuna-Koreasse kontaktiringi veelgi laiendama. Brand Manual OÜ ja Velvet OÜ tutvusid Lõuna-Koreaga esimest korda 2012. aasta alguses, kui toimus äridelegatsiooni visiit Lõuna-Koreas. Selle tulemusel leidis Brand Manual OÜ mitmeid potentsiaalseid koostööpartnereid, kellega küll tänaseks tehinguid ei ole, kuid kellega juhatuse liikme sõnul hoitakse kontakti, kuna ettevõtte tegevuse, s.o. teenusedisaini puhul ei või kunagi teada, millal õige hetk saabub. Disainiettevõtte Velvet OÜ tegi koostööd kahe korealasest praktikandiga, mis juhatuse liikme sõnul ei vastanud päris tema ootustele. Käesoleval hetkel Velvet OÜ Lõuna-Korea ettevõtjate ja organisatsioonidega koostööd ei tee.

Lähemalt Velvet OÜ ja teiste ettevõtjate kohatud barjääridest on kirjutatud järgnevas alapeatükikides, kus need tuuakse välja intervjuude ja sekundaarsete allikate analüüsi tulemuste kaudu kasutades kohandatud STEEPLE meetodit. Peale seda esitatakse töö autori järeldused ja ettepanekud Eesti ettevõtjatele lähtudes tehtud uuringust.

## **2.2. Lõuna-Korea ettevõtluskeskkond**

### **2.2.1. Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonna kujunemine**

Selleks, et paremini mõista tänapäeva Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonda ning selle võimalusi käsitletakse lühidalt turu ettevõtluskeskkonna kujunemist. Tänapäeva Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonda iseloomustavad suured kodumaised konglomeraadid (korea

k. 재벌, *chaebol*) nagu Samsung, LG ja Hyundai, mis annavad olulise panuse sisemaisesse kogutoodangusse (SKT'sse). Konglomeraadid on oluliselt kujundanud riigi ettevõtluskeskkonda, mis sai alguse peale Korea sõda (1950-1953), kui loodi ambitsioonikas majandusarengu plaan. Plaan nägi ette keskenduda peamiselt tööstussektorile ning ekspordile, mis pani aluse tasakaalustamata majanduskasvule, kus tähelepanuta jäid kodumaisele tarbimisele suunatud tööstus ning import (Kim 1986: 88). Tööstussektori ja ekspordi suurendamiseks hakkas riik valitud ettevõtjatele välja jagama suuri toetusi. Selleks, et nendest toetustest osa saada hakkasid ettevõtjad aga maksudest kõrvale hiilima, turul ebaõiglaselt kaupleva ning üle võtma kodumaiseid väikeettevõtteid, et laieneda, pööramata tähelepanu samal ajal arendustegevuste vajadustele ettevõtte sees (Ouh 1988: 116-117). Nad laienesid igas suunas võttes väiksemate ettevõtjate ülevõtmisel enda alla ka selle ettevõtja tegevusala. Selle tulemusel oli 1984. aastaks 5 suurima ettevõtja kätte koondunud 108 lisategevust ning 10 suurima alla 194 lisategevust<sup>4</sup> (Kim 1986: 100).

Konglomeraatide ebaetilisi tegevusi proovis riik mõningal määral piirata, võttes 1981. aastal vastu õiglase kauplemise seaduse, et reguleerida monopoli, kuid see ei saavutanud suurt toetust (Kim 1986: 102). Tõhusam oli konglomeraatide kontrollimine peale 1997. aastat, kui Aasiat tabas majanduskriis ning Lõuna-Korea mitmed suured konglomeraadid läksid pankrotti (Koh 2010: 62). Selleks, et konglomeraadid riigi majandust alla ei viiks, kehtestas riik neile mitmeid reegleid, sh ettevõtte juhtimise suurem läbipaistvus (Koh 2010: 64). Samas hoolimata riigi ümberkorraldustest proovisid konglomeraadid siiski neid ignoreerida. Hea näide konglomeraatide kartmatusest oli Daewoo Grupp, mis 1997. ja 1998. aastal lasi välja 17 triljoni *won*'i väärtuses osakuid, arvates, et riik ei lase talle, kui ühele suurimale konglomeraadile riigis, liiga teha. 1999. aastal läks Daewoo Grupp pankrotti (Albrect, Turnbull, Zhang, Skousen 2010: 259). Daewoo raamatupidamist teinud firmal keelati riigi poolt uusi ettevõtjaid teenindada. 2006. aastal määras Lõuna-Korea ülemkohus endistele Daewoo Grupi liikmetele kokku 23 triljoni *won*'i väärtuses trahvi ning saatis mõned liikmed ka vanglasse, kuna nad olid seotud raamatupidamise võltsimistega ning ühtlasi süüdi ka

---

<sup>4</sup> Toodud statistikast on välja jäetud mitte kasumlikud alad nagu koolid ning kultuuri ja heaolu asutused.

korporatiivsetes tegudes. Nimetatud trahvid olid suurimad, mida Lõuna-Koreas kunagi välja oli antud (Koh 2010: 70).

Lisaks konglomeraatide tegevuste piiramisele tühistati ka peaaegu kõik piirangud välisinvestoritele ning seega avati Lõuna-Korea turg lõpuks ka välismaale (Koh 2010: 69). 21. sajandi alguses hakkas riik oma tähelepanu pöörama ka väike- ja keskmisesuurusega ettevõtjatele abistades ning toetades neid lootes, et nad asendavad suuri konglomeraate ja hakkavad seega Lõuna-Korea majanduskasvus olulist rolli mängima (Choi, Elkinawy, Wang 2009: 145). Riigi abiga oli 2009. aasta seisuga Lõuna-Koreas väike- ja keskmisesuurusega ettevõtjaid umbes 3 miljonit, sh 50-300 töötajaga 84 000 ettevõtjat, 10-50 töötajaga 230 000 ettevõtjat ning vähem kui 10 töötajaga 2,68 miljonit mikro-ettevõtjat (ibid). Seega õnnestus Lõuna-Korea valitsuse toetusega luua mitmeid tuhandeid väikeettevõtteid, kes majandavad ennast ise ära, kuid samas ei ole see saavutanud valitsuse poolt soovitud tulemust, kuna väike- ja keskmisesuurusega ettevõtjad toodavad väga väikest kasumit, kui üldse (What do you... 2011).

Ülaltoodu andis ülevaate Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonna kujunemisest, mis autori arvates on oluline, et paremini mõista tänapäeva Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonda ning selle võimalusi. Näiteks võib välisettevõtja leida väike- ja keskmisesuurusega ettevõtjate seast endale ideaalse koostööpartneri, kuna partner otsib viise, kuidas kasumit oluliselt tõsta. Samas ei ole võimalik koheselt turult nimetatud potentsiaaliga koostööpartnerit leida, kui puudub ülevaade Lõuna-Korea tänapäeva ettevõtluskeskkonnast. Järgnevalt analüüsitakse Lõuna-Korea majanduslikku, poliitilist, õiguslikku ja käitumuslikku keskkonda ning konkurentsituatsiooni tänapäeval, eesmärgil välja selgitada millised ja kui olulised barjäärid võivad tekkida Eesti ettevõtjale Lõuna-Korea turule sisenemise ning seal tegutsemisega.

### **2.2.2. Lõuna-Korea majanduslik keskkond**

Lõuna-Korea muutus 50 aastaga sõjast laastatud maast sajandivahetuseks üheks suurema majandusega riigiks. Riigi väga kiiret majanduskasvu kutsuvad kohalikud Han jõe imeks (Overview 2014). Jättes välja ülemaailmse majanduskriisi, kus Lõuna-Korea keskmine SKT kasv oli 2008. ja 2009. aastal 1,3%, kasvas Lõuna-Korea SKT perioodil

2005-2011 igaaastaselt keskmiselt 4,9%. Samas näitab statistika, et riigi majanduskasv on pidurdumas, kuna 2011. aastal oli SKT kasv 3,7% ja 2012. aastal juba 2% (Country statistical... 2014). Majanduskasvu pidurdumist kinnitavad ka Lõuna-Korea poliitikud, kes leiavad, et majandus on saavutanud läve, mida ilma reformimiseta ei ole võimalik ületada (S.Korea unveils... 2014). Siiski on eelmise sajandi tark tegutsemine viinud Lõuna-Korea SKT järgi maailma suuruselt 12. riigiks, sh. Aasias suuruselt 4. riigiks, mida edastavad ainult Jaapan, Hiina ja India (Gross domestic... 2014)<sup>5</sup>.

Inflatsioonimäär oli Lõuna-Koreas perioodil 2005-2012 keskmiselt 3% ning töötusemäär töövõimelise elanikkonna seas 3,4% (Country statistical... 2014). Inflatsiooni osas ei ole märke, et see oleks märkimisväärselt langemas, sest olgugi, et 2013. aasta detsembris oli inflatsioon 1,1%, siis prognoosivad ametnikud 2014. aasta inflatsioonimääraks 2,9% (S.Korea Jan... 2014). Samas on töötus riigis kasvamas, kus 2014. aasta veebruariks oli töötusemäär 4,5% (S.Korea's jobless... 2014). Lõuna-Korea vaesusmäär, s.o. inimeste arv, kelle sissetulek on mediaanpalgast poole võrra väiksem, on OECD 2013. aasta raporti järgi üle 15%, kusjuures Eestis on vaesusmäär sama raporti järgi umbes 11%. Üle 15% määraga on Lõuna-Korea OECD liikmesriikide hulgas 8 kohal (Income distribution... 2014: 67).

Korealased väärtustavad rohkem akadeemilist haridust, kui kutseharidust, mis OECD 2013. aasta raporti järgi on ületähtsustatud (Strengthening social... 2013). 25-64 aastaste hulgast on 80% keskkooli haridusega (How's Life? 2014). Sellest 82% lähevad edasi ülikooli, mis omakorda tekitab situatsiooni, kus riik on küllastunud üleharitud inimestest. Nende inimeste jaoks puuduvad sobilikud töökohad, mistõttu kolmandik töötutest on kõrgharidusega (Education in... 2011).

Lõuna-Korea majandus tugineb käesoleval hetkel tugevalt ekspordile, olles 2011. aasta statistika järgi maailmas suuruselt kaheksas eksporditõr. Peamised ekspordipartnerid on Ameerika Ühendriigid, Hiina, Saksamaa ja Jaapan ning 2012. aasta seisuga eksporditi välismaale kõige enam elektroonikakomponente (pooljuhte) ning toodangut keemia-, õli-, auto- ja masinatööstusest (Overview 2014). Välismaalt imporditakse riiki peamiselt kütust, elektroonikakomponente, masinaid rasketööstuse tarbeks ning rauda ja terast

---

<sup>5</sup> Vastavalt Maailma Panga uusimale, s.o. 2012. aasta statistikale

(Trademap 2014). Riigi suurimad tegevusalad on pooljuhtide tööstus, laevaehitus, IT-valdkond ning terase- ja autotööstus (Chaiy 2012: 45).

*Heritage Foundation*'i 2014. aasta indikaatorite järgi on Lõuna-Korea majandusvabaduse näitajate järgi maailma 31. kohal. Statistika võtab arvesse sealhulgas riigi korrupsiooni määra, ärivabadust, fiskaalvabadust ja kaubavabadust. Võrdluseks on Eesti samade näitajate järgi 11. kohal (Country Rankings 2014).

Nii nagu eespool sai välja toodud, siis näitab Lõuna-Korea majanduskasv aeglustamise märke, olgugi, et 2013. aasta viimases kvartalis oli kasv Lõuna-Koreas 3 aasta suurim (Mundy 2014). Kasvu kiirendamiseks esitles president Park avalikkusele käesoleva aasta veebruaris uut majanduse reformiplaani, mis aitab majanduskasvu 2017. aastaks viia 4%-ni (South Korea big... 2014). Selleks näeb 3-aastane plaan ette majanduse tasakaalustamist, kus rohkem keskendutakse koduturule ning vähem ekspordile. Sektoritest plaanitakse keskenduda kõige enam teenindussektorile arendades turismi, tarkvara, finantsi, tervise ja hariduse alasid. Muuhulgas plaanitakse üle vaadata ka ettevõtlust reguleerivad regulatsioonid, et neid vajadusel lihtsustada (S.Korea unveils... 2014).

Eelnevast tulenevalt selgub, et Lõuna-Korea majanduskeskkond on stabiilne ning soodne välisettevõtja jaoks äritegevuseks. Seega ei tohiks Eesti ettevõtjatel tekkida olulisi majanduslikust keskkonnast tulenevaid barjääre Lõuna-Korea turule sisenemisel ja seal tegutsemisel. Ka Eesti ettevõtjad, kellega viidi läbi intervjuud kinnitasid, et majanduslikust keskkonnast tulenevaid probleeme ei tekkinud. Töö autori hinnangul võivad ootamatud barjäärid tekkida plaanitava majandusreformiga kaasnevates uuendustes, mida hetkel ei ole võimalik ka prognoosida ning millega seetõttu ettevõtja ei pruugi arvestanud olla.

### **2.2.3. Lõuna-Korea poliitiline keskkond**

Korea Vabariik oli kuni 1987. aastani nime poolest küll demokraatlik, kuid sisuliselt siiski totalitaristlik süsteem, mida juhtisid erinevatel aegadel erinevad diktaatorid (Breen 2004: 197). 1987. aastal toimusid Lõuna-Koreas esimest korda vabad



presidendivalimised, mis tähistas rahvusvaheliselt tunnustatud Lõuna-Korea demokraatia algust. Seega on tänapäeva Lõuna-Korea demokraatlik riik, kus on olemas väljenduse, ajakirjanduse ja organiseerimisvabadus ning rõhk on pandud indiviidi õigustele. Riigis on sarnaselt Eestile võimude lahususe printsiibist lähtuvalt täidesaatev, seadusandlik ja kohtuvõim (Coyner 2010: 349). Ametnike valimine juhtorganitesse toimub valimiste käigus, kus president valitakse iga 5 aasta tagant ja Rahvaassamblee ning kohaliku ametkonna koosseis iga 4 aasta tagant. Käesoleval hetkel on presidendiks Geun-hye Park, kes asus ametisse 2013. aastal ning on pärit uue liini erakonnast (korea k. 새누리당, *Saenuri Dang*)<sup>6</sup> (South Korea, The World... 2014). Tegemist on konservatiivse erakonnaga, kellel on Rahvaassamblee 300 istekohast 155 kohta (Current Status 2014). Seega võib väita, et Lõuna-Korea poliitika on käesoleval hetkel kallutatud konservatiivsete vaadete poole.

Vastavalt *Heritage Foundation*'i 2014. aasta majandusvabaduse tabelitele on Lõuna-Koreas äriabadus 92,8%, s.o. 28% kõrgem maailma keskmisest ning 15,2% kõrgem Eesti äriabaduse indikaatoritest (Graph The Data 2014). Puuduvad märgid, et nimetatud määr langeks, kuna koosõlas eelmises alapeatükis kirjeldatud majandusreformi plaanile avalikustati käesoleva aasta märtsis tegevusplaan, mis 2016. aastaks muudab kehtetuks 2200 majandusega seotud regulatsiooni. Nimetatud regulatsioonide kehtetuks muutmise üks eesmärkidest on ära hoida situatsioon, kus riik võib rangete keeldudega takistada äriabadust riigis (S.Korea aims to... 2014).

Olgugi, et äriabadus Lõuna-Koreas on kõrge, siis kaubandusvabadus riigis on 72,6%, s.o. 2,2% madalam maailma keskmisest ning 15,2% madalam Eesti kaubandusvabaduse indikaatoritest (Graph The Data 2014). Väike protsent tuleneb Lõuna-Korea suurtest tollimääradest, mis on 8,7% (South Korea, 2014 Index of... 2014). Võrdluseks on Eestil Euroopa Liitu kuulumise tõttu tollimäärad oluliselt väiksemad, s.o. keskmiselt 1,1% (Estonia, 2014 Index of... 2014). Seega võib öelda, et Lõuna-Koreas on märkimisväärne vabadus äritegevuse läbiviimisel, kus riik ei sekku ettevõtja tegemistesse, kuid raskusi võivad tekitada ettevõtjale kõrged tollimäärad, kui ettevõtjate peamine äritegevus toimub ekspordi kaudu. Samas on Euroopa Liit ja Korea Vabariik

---

<sup>6</sup> Inglise k. *New Frontier Party*

allkirjastanud 2011. aastal vabakaubanduslepingu, millega on tühistatud mitmed tollimäärad ning mis soodustab Euroopa Liidu liikmesriikide ettevõtjatel majandussuhete loomist Lõuna-Korea ettevõtjatega (Free Trade Agreement 2011).

Lõuna-Korea ja Eesti vahel on toimunud mitmeid riigitasemel visiite, eelkõige alates 2008. aastast, kus Eestit on külastanud nii Lõuna-Korea asevälisminister kui ka Lõuna-Korea Rahvaassamblee spiiker. Eesti poole pealt on Lõuna-Koreas käinud visiidil rahandusminister, välisminister, Riigikogu väliskomisjoni delegatsioon ja Riigikogu esimees (Eesti ja Korea Vabariik 2014). Viimane visiit riigitasandil toimus Eesti Kaitseministeeriumi kantseri poolt 2013. aasta lõpus, kui kohtuti Lõuna-Korea Kaitseministeeriumi ja Välisministeeriumi esindajatega. Nimetatud kohtumiste raames lepiti riiklikel tasemel kokku mitmetes kaitsealastes koostöölepetes (Eesti ja Lõuna-Korea alustavad... 2013).

Maailma juhtivaima riskianalüüsiga tegeleva organisatsiooni Maplecroft'i hinnangul oli 2013. aastal poliitiline risk Lõuna-Koreas väike (Political Risk 2013). Riigis on stabiilne valitsus jätkusuutlikku demokraatia ning hea infrastruktuuriga. Olgugi, et 2013. aasta esimeses pooles oli mõningane pinge Lõuna- ja Põhja-Korea vahel, siis maandati need pinged sama aasta lõpuks (AMB Country Risk Report 2013: 3). Seega on väike tõenäosus, et riigis midagi muutub, mille tagajärjel muutub ka halvemuse poole keskkond, milles ettevõtjad tegutsevad.

Lähtudes ülalpool nimetatust võib öelda, et Lõuna-Korea on soodne paik ettevõtlusega tegelemiseks. Vastavalt hinnangutele on poliitiline risk riigis madal ning demokraatlik süsteem ja Lõuna-Korea ning Euroopa Liidu vaheline vabakaubandusleping annavad piisava vabaduse tegeleda Lõuna-Koreas ettevõtlusega oma nägemise järgi. Seega võib väita, et esitatud andmete järgi ei ole oodata, et ettevõtja kohtaks Lõuna-Korea turule sisenemisel ning seal tegutsemisel poliitilisest keskkonnast tulenevalt suuri barjääre, mis võiksid tema tegevusi oluliselt takistada, mida kinnitasid ka Eesti ettevõtjad.

Samas ei anna eelpool välja toodud andmed piisavat ülevaadet ideoloogiast ning ametkondade ja ettevõtjate vahelistest suhtlusviisidest, millega reaalselt puutuvad ettevõtjad kõige enam kokku. Puuduliku teabe tõttu ideoloogiast ning reaalsest

praktikast võib ettevõtja kohata turul ootamatuid barjääre, mille ületamiseks ta ei olnud ette valmistunud.

On olnud näiteid, kus Lõuna-Korea poliitikud ignoreerivad ettevõtjate jaoks olulisi probleeme või takistavad sihilikult läbi uute seaduste Lõuna-Koreas ettevõtluse arengut, ilma põhjendusteta (File 2013). Olgugi, et Lõuna-Korea on olnud avatud lääne kontseptsioonidele ning on mugandanud eelnimetatust mitmeid aspekte nagu individualism, võrdsus ning rahva osalus otsustuses, siis on riigis traditsiooniline konfutsianistlik ideoloogia siiani tugevalt ühiskonna, eelkõige poliitikute seas tavaks. Konfutsianistliku ideoloogia järgi on ühiskonnas tugev hierarhiline süsteem, kus inimestel on ülemistel astmetel asuvate inimeste poole peaaegu absoluutne kuulekus ning hierarhias alumistel astmetel asuvate inimeste poole on tugev vastutustunne. Hierarhias toimib harmoonia poole püüdlemine, kus lojaalsus, kaastunne ja vastutus on tähtsamal kohal, kui kirjalikud reeglid (Coyner 2010: 38). Sellest tulenevalt iseloomustab Breen (2004: 192) Lõuna-Korea poliitilist süsteemi, kui süsteemi, mis ei ole probleemide lahendamiseks ja seaduste vastuvõtmiseks, vaid suhete loomiseks ning võimuvõitluseks hierarhia kõrgemate astmete pärast. Näiteks võib juhtuda, et keegi poliitikutest on samade eesmärkide poole püüdleva poliitiku tegevustele kindlalt vastu, isegi, kui tal ei ole põhjapandavaid argumente, s.o. vastuseis hoolimata sellest, et toetatakse samu eesmärke (Breen 2004: 193). Seega võib kohati välisettevõtjale jääda mulje, et Lõuna-Korea poliitikud ei tea ise ka, mida nad soovivad ning millisel eesmärgil tegevusi tehakse.

Üle 25 aastase Lõuna-Korea ettevõtluskogemusega ameeriklase, Thomas L. Coyner'i sõnul (2010: 320) on konfutsianistliku hierarhia järgi ühiskonnas kõige kõrgemal kohal riigipea, millele järgnevad ametnikud, kauplejad ning lihtrahvas. Sarnast suhtumist kohtab ka tänapäeval Lõuna-Korea ühiskonnas, kus riigiametnikud peavad ennast teistest kõrgemaks, kui rahvas. Hierarhiast tulenevalt võib ettevõtjatele kohati jääda tunne, et suuremate probleemide lahendamisel, mis vajadusel nõuavad reeglistiku muutmist, põikavad ametnikud esitatud küsimustest kõrvale ning võib tunduda, et nad on uuenduste vastu. Coyner (2010: 321) rõhutab, et Lõuna-Koreas on ametnikele oluline, et nad ei tekitaks oma ülemustele tüli ning et meedia ei kritiseeriks nende

tegevusi, mistõttu valivad nad hoolikalt, milliste probleemidega tegeleda ning millistega mitte. Seega võib juhtuda, et ettevõtja jaoks oluline küsimus ei leiagi vajalikku lahendust. Samas on viimase generatsiooniga näha olnud muutumismärke, kus avalikkuse ette on astunud intellektuaale, sh. ka ametnikke, kes esitavad traditsioonilistele süsteemidele väljakutseid (Coyner 2010: 320).

Korealased on vastavalt konfutsianistlikule ideoloogiale väga lojaalsed oma kodumaale, mistõttu kui ettevõtja küsimuse lahendusest saab kasu üksnes ettevõtja ise, siis on väga väike tõenäosus, et ametnikud probleemiga tegelevad. Coyner (2010: 324) soovitab siinpuhul ametkondadele esitatavatest paberitest mitte mõelda kui pabermajandusest vaid esseest, kus tuleb ära argumenteerida, miks on probleemi lahendamine Lõuna-Korea ühiskonnale kasulik jättes ettevõtja eesmärgid tahaplaanile. Selliste taotluste korral on kasulik kasutada professionaalset teenust.

Lisaks ametlikele nn taotluste kirjutajatele pakub Coyner (2010: 323) välja probleemide lahendamiseks ka teisi võimalusi, vastavalt probleemi tasemele. Näiteks suuremate probleemide korral, mis nõuavad reeglistiku muutmist võiks ettevõtja kasutada avalikku arvamust, kuna vastavalt ideoloogiale, kus püüeldakse harmoonia poole on rahva sõna ametnike mõjutamiseks kõige olulisem. Kui probleemi lahendamine on pikaajalisem, siis on mõistlik kasutada kohalikku vahemeest, kes töötab koos kohalike juristidega. Oluline on ka juba enne probleemi tekkimist ametnikke pidevalt kursis hoida oma ühiskondlike heategevustega ning jätkuvalt suhelda ametkondade hierarhias allastmel olevate karjääriinimestega, kes mingi hetk võivad ettevõtjale suureks abiks olla. Igapäevaste dokumentide kordaajamiseks võiks ettevõtja probleemi tekkimisel kasutada kohalikku töötajat, kuna võrreldes välismaalasega on nende taluvuspiir oluliselt kõrgem, kui tuleb hakkama saada ametnike üleva suhtumisega või osata olla alandlik, et saada oma tahtmine (Coyner 2010: 325). Tähele tuleks panna, et Lõuna-Koreas tegutsevad ka ettevõtjatele tasulisi teenuseid pakkuvad professionaalsed mõjuinimesed, kes kasutavad oma sidemeid ja võimu, et suhelda ametkondadega. Nad on Lõuna-Korea ettevõtjate seas populaarsed ning on levinud arusaam, et ilma nende teenusteta ei ole võimalik ametkondadega suhelda. Coyneri hinnangul (2010: 330) on nimetatud isikute kasutamine ohtlik, kuna olgugi, et nad kasutavad palju oma mõjuvõimu, siis ei suuda

nad oma seljatagust piisavalt kaitsta. Seega, kui lõpuks nende tegevusi uurima hakatakse, siis tulevad päevavalgele ka kõik tema kliendid. Just eelpool nimetatud mõjuisikute tõttu on tihti päevavalgele tulnud erinevate suurettevõtjate skandaalid, mis on oluliselt nende äritegevust pidurdanud. Lõuna-Korea meedias sageli kajastatavad skandaalid tulenevad nii poliitikute, ettevõtjate kui ka tavarahva enda tavadest kirjapandud seadusi rikkuda, mida käsitletakse lähemalt järgmises alapeatükis.

#### **2.2.4. Lõuna-Korea õiguslik keskkond**

Lõuna-Korea õigussüsteem on segu Euroopa tsiviilõigusest ning Ameerika üldõigusest (Overview of... 2014). Luure Keskagentuur (CIA) lisab õigussüsteemile ka religioonipõhise õiguse klassikalise Hiina õpetuse, s.o. konfutsianismi näol (South Korea, The World... 2014). Põhiseadus võeti vastu 1948. aastal, mida on tänaseks 9 korda muudetud. Viimane muutus Põhiseaduses toimus 1987. aastal, millega muuhulgas tekitati riigi valitsemissüsteemi eraldiseisev kohtusüsteem ja loodi kolme eraldiseisva struktuuriga võimustruktuur – täidesaatev, seadusandlik ja kohtuvõim (Coyner 2010: 350).

Vastupidiselt Eestile ei ole Lõuna-Korea Rahvusvahelisele Kohtule loa andnud enda territooriumil tegutseda (South Korea, The World... ja Estonia, The World... 2014). Samas aktsepteeritakse enda alal Rahvusvahelise Kriminaalkohtu tegevust (South Korea, The World... 2014).

Lõuna-Korea ja Euroopa Liidu vahel on sõlmitud mitmeid lepinguid, millest Eesti ettevõtjate jaoks kõige tähtsam on juba eelpool nimetatud vabakaubandusleping. Alates lepingu sõlmimisest tõusis 1 aasta jooksul Euroopa Liidu liikmesriikide eksport Lõuna-Koreasse täielikult tollimääradest vabastatud toodete lõikes 32% ning osaliselt tollimääradest vabastatud toodete lõikes 10% (Impact of the... 2014).

Vastavalt Eesti Vabariigi Välisministeeriumile on Eesti ja Lõuna-Korea vahel eraldi sõlmitud 3 lepingut. 2001. aastal sõlmiti haridus-, teadus- ja kultuurikoostöö kokkulepe ning viisanõuete kaotamise kokkulepe. Ettevõtjatele tähtsam on aga 2009. aastal sõlmitud topeltmaksustamise vältimise leping (Eesti ja Korea Vabariik 2014).

Lisaks ülalpool nimetatud Euroopa Liidu ja Eestiga sõlmitud kokkulepetele on Lõuna-Korea ja Eesti mõlemad ka Maailma Kaubandusorganisatsiooni (*WTO*) liikmed. Seega kehtivad mõlemale alapeatükis 1.3.3. kirjeldatud lepingud GATT, GATS, TRIMS jms, millest Lõuna-Korea ka aktiivselt lähtub. Nimelt vastavalt *WTO* andmebaasidele on Lõuna-Korea esitanud erinevaid lepingute rikkumistest tulenevaid kaebusi 16. Samas nende endi vastu on esitatud 14 kaebust ning lisaks on Lõuna-Korea olnud kolmanda osapoolena seotud 80 erineva kaebusega (Republic of Korea... 2014). Võrdlusena ei ole Eesti seotud mitte ühegi kaebusega, kuid samas on Eesti Euroopa Liidu liikmesriik, mistõttu käsitletakse enamuse kaebusi liidu tasandil. Euroopa Liit on *WTO*'le esitanud 90 kaebust, tema vastu on esitatud 77 kaebust ning ta on kolmanda osapoolena seotud 138 erineva kaebusega (Estonia and... ja The European Union... 2014).

Lõuna-Korea poolt esitatud ning Lõuna-Korea kohta tehtud kaebuste arv rahvusvahelisel tasemel ei ole üllatav, sest Lõuna-Koreas on läbi ajaloo olnud tavaks seaduste rikkumine. See on küll tänapäeval muutuma hakanud, kuid riigis tegutsemiseks tuleb siiski arvestada, et seadused ei pruugi Lõuna-Korea ametnikule, ettevõtjale või tavarahvale kõige tähtsamad olla. Näiteks süüdistatakse käesoleval hetkel Lõuna-Korea teaduse, IKT ja tuleviku planeerimise ministriumit reeglite ignoreerimises, kui see lubas Google'l pakkuda riigis mobiilset maksevõimalust, olgugi, et Google ei vastanud seaduses kirjeldatud riigis tegutseva IKT valdkonna ettevõtja nõuetele (ICT ministry... 2014).

Michael Breen on leidnud, et rikkumiste peamisteks põhjusteks on ajalugu ning konfutsianistlik mõtteviis. Tema hinnangul on Lõuna-Korea ühiskond läbi ajaloo näinud neid valitsevaid ametnikke valetamas ning ühiskonna huvide vastu töötamas (Breen 2004: 195). Nad on eksisteerinud selleks, et varastada lihtkodanike raha ning teha nende elu keeruliseks. Kõige raskem oli Korea poolsaarel elanud ühiskonnal 20. sajandi alguses, kui poolsaar oli lühikest aega Jaapani võimu all. Jaapani valitsus, millel tol ajal olid suured vallutusplaanid, lõhkus kõik olemasolevad süsteemid ning kehtestas uued ranged reeglid (Breen 2004: 194). Võttes arvesse, et ametnikud ongi need, kes reegleid ja seadusi loovad, siis on ainult loogiline, et inimestel võib olla siiani vastuseis kirjapandud seadustesse. Teise põhjusena, miks korealased seadusi rikuvad, toob Breen

(2004: 193) välja konfutsianistliku mõtteviisi. Konfutsianismis on olulisel kohal harmoonia. Kui seaduse rikkumine tähendab harmoonia hoidmist teise osapoolega, siis seadust ka rikutakse, sest vaidlused lahendatakse suhete kaudu, mitte seaduste kaudu. Mõneti võiks isegi öelda, et seaduste järgimine võib tähendada korealasele nn näo kaotamist, kuna probleemi lahendamiseks ei ole kasutatud inimlikku lähenemist, s.o. isiklikku suhtlust, vaid kirja pandud reegleid.

Töö autor leiab, et probleemiks on ka seadused ise, mis annavad laia ruumi erinevateks tõlgendusteks. Seega võib ühele osapoolele tekkida tunne, et seadusi rikutakse ning teisele osapoolele jällegi, et seadusi ei rikuta. Coyneri (2010: 323) sõnul annavad näiteks ettevõtlust reguleerivad aktid ametnikele ette üldise laia juhise, jättes suure ala valikuvabaduseks ja tõlgendamiseks vastavalt omale soovile. Konkreetsuse puudumine dokumentidest, mis peaksid riiki juhtima, on tavapärane. Näiteks on käesoleva aasta veebruaris avalikkusele esitletud uue majanduse reformimise plaani eesmärk tõsta riigi majanduskasvu näitajaid. Samas puuduvad esitletud plaanis konkreetsed meetmete kirjeldused, kuidas nimetatud tegevused ellu viiakse (South Korea big... 2014).

On ainult loogiline, et ülalpool nimetatud põhjused võivad tekitada korrupsiooni. Vastavalt *Heritage Foundation*'i majandusvabaduse 2014. aasta tabelitele on Lõuna-Korea korrupsioonivabaduse indikaator 54%, s.o. 10% madalam, kui Eestis, kuid samas 15% kõrgem, kui maailma keskmine (Graph The Data 2014). Samas olgugi, et seaduse rikkumisi tuleb ette, siis nii nagu eelpool juba mainiti on suhtumine seadustesse ning reeglitesse muutumas. Seda suure tõenäosusega aina suurema ja suurema avatuse tõttu välismaailma, eelkõige lääne kultuurile. Oma osa on ka aina tugevamal seaduste järgimise kehtestamisel riigis. Töö autori arvates toimus Lõuna-Koreas esimene tõsine seaduse järgimise kehtestamine 21. sajandi alguses, kui Daewoo Grupi võtmeisikuid karistati ettevõtluskeeldude, suurte rahasummade ning vanglakaristustega. Tegemist oli esimese tõsise seaduse järgimise kehtestamisega, kuna see andis signaali riigi kõige tugevamatele, s.o. konglomeraatidele, et need ei astuks edaspidi seadustest ulatuslikult üle nagu varem. Samas ei ole kahtlust, et Daewoo intsident ei lõpetanud konglomeraatide seaduste rikkumisi, kuid vähemalt ei toimu seda enam suures, märgatavas ulatuses. Näiteks trahviti käesoleva aasta alguses Lõuna-Korea kahte

suurimat telekommunikatsiooni ettevõtet, SK Telecom Co. ja LG Uplus Corp., tegevuse peatamisega vastavalt 7 päeva ning 14 päeva, kuna nad pakkusid potentsiaalsetele klientidele illegaalset lisatoetust, et need oma teenusepakkujat vahetaksid (SK, LG slapped... 2014).

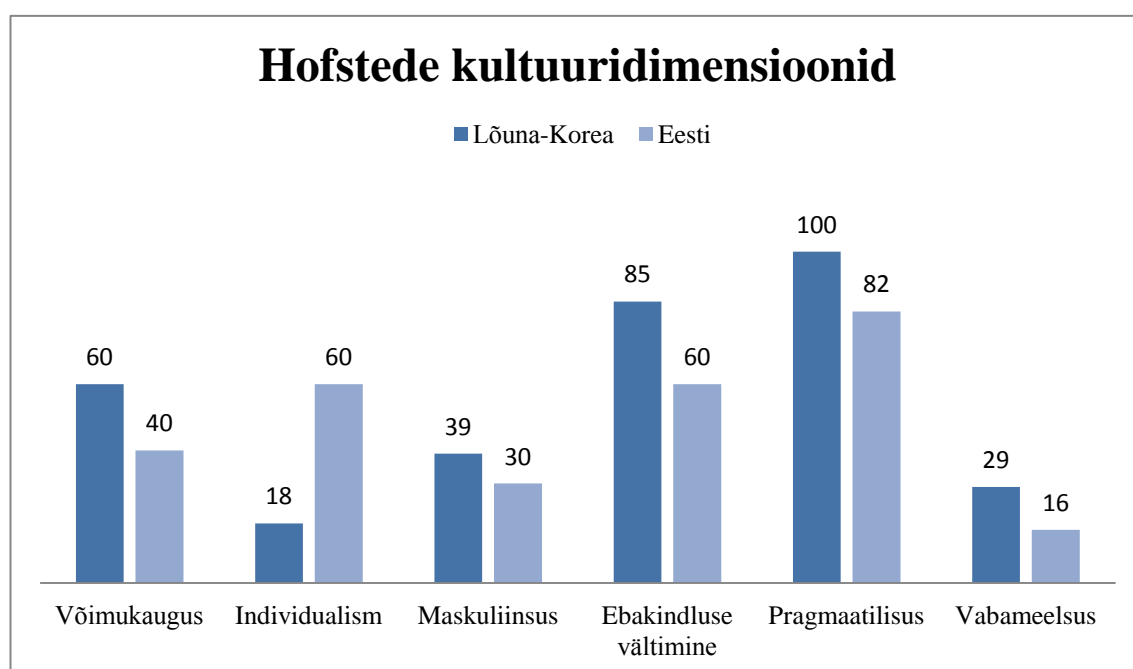
Ka ühiskonnas on näha aina vähem seaduserikkumisi. Töö autor on olnud 4 aastase vahega kahel korral pikemat aega Lõuna-Koreas. Kui 2009. aastal võis täheldada, et umbes 1 autojuht 10-st kasutas turvavööd, siis 2013. aastal oli vastupidine situatsioon – 1 autojuht 10-st ei kasutanud turvavööd. Lisaks on Coyner (2010: 361) tähele pannud, et olgugi, et seaduste rikkumist on tänapäeval Lõuna-Koreas siiski näha, siis seaduste järgimise kehtestamiseks tehakse ametivõimude poolt nn äkk-karistusi ilma ettehoiatamata, mis hoiab ametnikud, ettevõtjad ning ühiskonna mõnevõrra valvel. Nii soovitabki Coyner (2010: 363) välisettevõtjatele, kes Lõuna-Korea ettevõtjatega koostööd teevad, et nad ei rikuks reegleid, isegi, kui koostööpartner seda teeb. Samas leiab töö autor, et olgugi, et on näha, et Lõuna-Korea on muutumas, siis ei saa Lõuna-Korea kunagi olema ainult puhtalt kirja pandud reeglite järgmisele keskendunud riik, nagu Eesti. Seda põhjusel, et konfutsianistlikust mõtteviisist lähtudes tuleb alati arvestada ka harmoonia hoidmisega ning seega on ja jäävad oluliseks õigussüsteemis isiklikud suhted, millega ettevõtja peaks kindlasti arvestama (Coyner 2010: 365).

Lähtudes ülalpool toodust, siis on tänu Euroopa Liidu ja Eestiga sõlmitud kokkulepetele õiguslikust keskkonnast tulenevate barjääride tekkimine väike. Probleemid tekivad suure tõenäosusega nendel ettevõtetel, kes soovivad näiteks oma kontoriga pikemat aega Lõuna-Koreas kohapeal tegutseda, sest arvesse tuleks võtta, et Lõuna-Korea ettevõtjad, ametnikud ja lihtrahvas võivad seadusi rikkuda ja tihti reeglitest üle astuda, olgugi, et seaduste ja reeglite järgimist proovitakse aina märgatavamalt kehtestada. Intervjueeritud Eesti ettevõtjate seast ei toonud ükski välja probleeme, mis võiksid olla seotud õigusliku keskkonnaga, sh. seaduste rikkumistega, kuid kuna intervjueeritavatest ei oma ükski ka Lõuna-Koreas kohapeal kontorit, siis on see ka täiesti loogiline.



## 2.2.5. Lõuna-Korea käitumuslik keskkond

Võrreldes Lõuna-Korea ja Eesti kultuurierinevusi läbi Hofstede kultuuridimensioonide teooria selgub, et kõige suuremad erinevused lasuvad individualismis, kus Lõuna-Korea ühiskonnas on ülekaalus rohkem kollektivism, kuid Eestis vastupidiselt individualism. Kõige väiksemad erinevused on maskuliinsuses, kus mõlema riigi näitajad on madalad. Seega võib Hofstede teooria järgi nii Lõuna-Korea, kui ka Eesti ühiskonda pidada feminiinseks, kus väärtustatakse võrdsust, solidaarsust ning tööelu kvaliteeti. Joonisel 4 on välja toodud mõlema riigi võrdlus kõigi kuue kultuuridimensiooni lõikes.



**Joonis 4.** Hofstede kultuuridimensioonide näitajad Lõuna-Korea ja Eesti lõikes (Allikas: What about... 2014)

Võiks arvata, et Lõuna-Korea ühiskonnas, mis on konfutsianismist ja seega ka hierarhiast läbi põimunud, on võimukauguse näitajad oluliselt suuremad. Samas selgub jooniselt, et Lõuna-Korea ühiskond on küll mingil määral hierarhiline ja lepitakse ebavõrdsusega ühiskonnas, kuid samas ei ole see märkimisväärselt suur. Töö autor leiab, et see on Eesti ettevõtjatele heaks märgiks. Olgugi, et Eesti ühiskond pigem ei lepi ebavõrdsusega vastavalt joonisel toodud näitajale, siis võttes arvesse, et Hofstede kultuuridimensioonide näitajad iseloomustavad ainult kultuuri domineerivaid väärtusi

ning mitte vähemusi, siis on suur tõenäosus, et Eesti ettevõtja võib leida sarnaste võimukauguste väärtushoiakutega koostööpartneri endale Lõuna-Koreast.

Ebakindluse vältimine ning pragmaatilisus on mõlema riigi ühiskonnas kõrged. Kõrged näitajad ebakindluse vältimises tähendavad ühiskonna soovi omada reegleid, isegi, kui need ei toimi. Inimesed töötavad sellistes ühiskondades palju, keskendudes detailidele. Samas võib juhtuda, et suure tõenäosusega ollakse innovatsiooni vastu. Kõrge pragmaatilisus tähendab seda, et ühiskonnas domineerivad väärtused ja praktika ning puudub vajadus kõike selgitada (What about... 2014). Hofstede selgituste järgi on sellised ühiskonnad orienteeritud pikaajalistele plaanidele, kuid samas toovad Lõuna-Korea kohta nii Coyner (2010: 46), kui ka Breen (2004: 166) välja täpselt vastupidise. Nende arvates puudub korealastel võime teha pikaajalisi plaane. Coyner kutsub seda nähtust *Janmeoriks*<sup>7</sup> (korea k. 잔머리), kus korealastel on küll võime keskenduda detailidele, kuid kuna igäüks tegeleb oma detailidega ja puudub korralik omavaheline koostöö, siis on võimatu koostada pikaajalisi plaane. Sama kinnitab ka Elion AS tegevjuht, kellel on kohati tekkinud raskused koostöös korealastega, kuna inimene, kellega ta suhtleb ei pruugi teada seda, mida oleks vaja töö edasi tegemiseks. Selle tulemusel tuleb leida teine töötaja, kes küsimusele oskab vastata. Samas ei pruugi esimene korealane teada, kelle poole peab arendusjuht pöörduma, et saada vastus. Seega peab arendusjuht alustama nullist ning kulutama palju aega leidmaks õige inimene, et saaks tööga edasi minna.

Lõpetuseks selgub jooniselt, et mõlema riigi ühiskondadel on vabameelsuse näitajad madalad, mis tähendab, et mõlemas ühiskonnas väärtustatakse rangeid sotsiaalnorme. Selliseid ühiskondi võib iseloomustada küünilisus ning pessimism. Lisaks panustatakse vähe aega isiklikule meelelahutusele (What about... 2014).

Eelnevast selgub, et mitmete kultuuridimensioonide tasandil on Lõuna-Korea ja Eesti kultuurid sarnased. Seega võib puhtalt Hofstede teooria põhjal järeldada, et väga palju kultuuri erinevustest tulenevaid barjääre ei tohiks Eesti ettevõtja kohata, kui ta soovib siseneda ja tegutseda Lõuna-Korea turul. Samas soovitas Graham (2001: 504)

---

<sup>7</sup> Kaudne tõlge sellele oleks „lühinägelikkus“

tähelepanu pöörata ka uuel turul kasutatavale suhtluskeelele, mitteverbaalsele käitumisele, väärtustele ning mõtlemise ja otsuste langetamise protsessile.

Töö autori kogemustele põhinedes on korealaste igapäevaselt kasutatav inglise keel keskmisel tasemel. Samas ei tohiks kunagi arvata, et korealased kõigest kohe aru saavad, isegi kui nad aktiivselt kaasa noogutavad. Seda kinnitab ka Brand Manual OÜ juhatuse liige, kellele Lõuna-Koreas olles selgus väga kiirelt, et isegi nende korealastega suheldes, kes inglise keelt oskasid oli vaja kiiremaks suhtlemiseks tõlgi abi, kuna nad rääkisid inglise keelt tugeva Aasia aktsendiga. Veelgi raskemaks läheb, kui korealastega on vaja suhelda töökeskkonnas. Praktikante, kes Velvet OÜ's kolm kuud töötasid, oli ettevõtte juhatuse liikme sõnul väga raske juhendada, kuna nad ei saanud juhtnööridest aru. Lisaks sellele tekkis Velvet OÜ ja ühe juba niigi hierarhilises Lõuna-Korea ettevõtte vahelises suhtlemises tarbetu ajakulu, kuna korealased kasutasid tõlke, kes töö spetsiifikast midagi ei teadnud. See lõppes Velvet OÜ otsusega koostöö lõpetada. Ka Visitret Displays OÜ tõi intervjuus välja keeleprobleemid. Seega neljast intervjueritud Eesti ettevõtjast kolm tõi välja, et neil tekkisid seoses keelebarjääridega probleemid. Keelebarjääride ületamiseks on töö autori hinnangul õige kasutada tõlke nagu leidis Brand Manual OÜ ning juhul, kui tõlkide kaasamisega suureneb tarbetult ajakulu nagu juhtus Velvet OÜ puhul, siis on mõistlik vähemalt üks oma töötajatest koolitada korea keele alal, nagu teeb seda hetkel Visitret Displays OÜ, kelle töötaja on Lõuna-Koreas kohalikku keelt ja kultuuri õppimas.

Mitteverbaalse käitumise osas toob Coyner välja silmsideme tähtsuse. Korealaste sõnul peab silmside olema täis siirust ning alandlikkust ning see, kes oskab silmsidet oskuslikult kasutada ja lugeda on ühiskonnas edukas (Coyner 2010: 93). Seega isegi, kui korealane naeratab, kuid tema pilk on mitte midagi ütlevalt tühi, siis suure tõenäosusega just tehtud kokkulepe ei pruugi midagi tähendada ja/või sellega on probleeme, isegi, kui korealane seda sõnaliselt ei väljenda. Chaiy (2012: 147-148) toob mitteverbaalse käitumise osas välja ka kohtumistel istekohtade tähtsuse. Hierarhiast tulenevalt tuleb kõige tähtsam isik paigutada lauas kohale, mis on seljaga seina poole, uksest kõige kaugemal ja/või kõige parema vaatega ruumile. Lisaks mainib ta, et näpuga näitamine on korealaste jaoks äärmiselt ebaviisakas. Juhul, kui kohtumisel soovitakse

millegi või kellegi poole osutada, siis on mõistlik selleks kasutada pastakat või muud abivahendit (Chaiy 2012: 166).

Lõuna-Korea kultuuris domineerivaid väärtusi käsitlesid juba üldiselt eelnevalt välja toodud Hofstede kultuuridimensioonid. Võimukaugusest tulenev hierarhia väärtustamine, feminiinsusest tulenev usaldusele rõhumine ning kollektivismist tulenev saladuste puudumine on ühed peamised faktorid, millega välisettevõtjad Lõuna-Koreas kokku puutuvad.

Eelpool mainitud hierarhia on korealastega kohtumisel äärmiselt tähtis, mida kinnitab ka Elion AS arendusjuht. Kohtumisel on oluline tähele panna, millisel astmel keegi hierarhias paigutub ning vajadusel tuleb kohtumise sujuvamaks läbiviimiseks leida korea isikule samaväärse astme või kõrgema astme paigutusega inimene vastu. Üksteise tutvustamisel tuleks inimesi tutvustada hierarhia astmete järgi ülevalt alla, mitte nii, kuidas nad juhtuvad üksteise kõrval seisma (Chaiy 2012: 145). Võiks arvata, et väikeste Lõuna-Korea ettevõtjate puhul hierarhiat nii väga tunda ei ole, kuid Velvet OÜ näite järgi see nii siiski ei ole. Intervjuu väliselt tõi Velvet OÜ välja 2012. aastal toimunud delegatsiooni käigus omandatud kogemuse, kus väikese Lõuna-Korea ettevõtte omanikuga oli nelja silma all väga hea rääkida, sh. oli võimalik suhelda ka heas inglise keeles, kuid kui saabus kohtumise aeg ning ruum täitus omaniku alluvatega, siis kasutas omanik ainult tõlke ning omavaheline suhtlus oli takerdunud. Töö autori arvates on siinpuhul tegemist klassikalise konfutsianistliku käitumisviisiga, kus hästi toimivat harmoonilist hierarhilist süsteemi ei soovita lõhkuda, isegi kui on näha, et see võiks kiirendada otsuste tegemist.

Usaldus on järgmine faktor, millega välisettevõtjad kindlasti turul tegutsemisel kokku puutuvad. Olgugi, et usaldus on igas riigis tähtsal kohal, siis Coyneri (2010: 45) sõnul väärtustavad korealased usaldust keskmisest oluliselt rohkem. Selle tulemusel võidakse omavahelise suhte harmoonia mitte rikkumiseks kohati vastast ka pimesi usaldada. Seega ei ole korealased suure tõenäosusega nõus enne ärivestlusi alustama, kui ei ole saavutatud omavaheline minimaalne usalduse tase. Seda kinnitab ka Brand Manual OÜ juhatuse liige, kellele üks potentsiaalne koostööpartner ütles kohe tutvumise algul, et enne soovib ta tuttavaks saada ja alles siis võib-olla ärisuhet alustada. Ka Samsungis

töötav korealane kinnitas antud intervjuus sama, kus ettevõtte tavapärane ärialustamise protsess on kõigepealt kokkusaamised, kus räägitakse kõigest, välja arvatud ärist, sh. küsitakse palju isiklikke küsimusi, et leida ühine keel edasiseks ärialaseks suhtlemiseks.

Kuna vastavalt konfutsianismile on äärmiselt tähtis harmoonia hoidmine, siis ei tohi osapoolte vahel palju saladusi olla. See omakorda tekitab kollektivismi poole püüdlust. Seega võib välisettevõtjal olla raske Lõuna-Korea partnerile selgitada, miks hoitakse näiteks teatud tarnija nime saladuses, kuna välisettevõtja seisukohast on see moraalne teguviis, kuid korealase seisukohast on tegemist reetmisega, sest kogu teavet ei jagata temaga ning seega rikutakse omavahelisi suhtlemise tavasid (Coyner 2010: 45).

Mõtlemise ja otsuste langetamise protsessi kirjeldati lühidalt juba eelnevalt, kus toodi Elion AS näitel välja, et hierarhiast tulenevalt ei pruugi suure tõenäosusega töötajad enda tööülesandeid mitte puudutavaid teemasid teada, hoolimata sellest, et tegemist on sama ettevõttega. Lisaks selgitab Coyner (2010: 58), et kohati võib korealaste mõtteviis välismaalasele tunduda kaootiline ilma konkreetse sissejuhatuse, süsteemi ja kokkuvõteteta, kuhu tahetakse jõuda. Otsused võidakse langetada järsult ja probleemide lahendustega hakatakse tegelema alles siis, kui need tekivad. Sellel on nii positiivne kui ka negatiivne külge. Positiivse poole pealt on Lõuna-Korea ettevõttel võimalik sellisel viisil kiirelt liikuda vajalikus suunas ilma ajakuluka eeltööta. Üks Elion AS'iga koostööd tegev Lõuna-Korea suurettevõtte kasutas nimetatud taktikat, kus ilma ettehoiatamata ja eeltööta alustati koos Elioniga mahuka projekti läbiviimist. Tööd tehti 24 tundi 7 päeva nädalas 3 erineva ajavööndi vahel, et saavutada kiirelt soovitud eesmärk. Samas taolise eeltööta eesmärkide saavutamisel on ka negatiivne pool, kuna selline viis on ettevõttele kohati väga suurte kuludega ning ei pruugi lõpuks kõige kasulikum olla lõppeesmärgi kvaliteedile (ibid).

Coyner (2010: 61) toob välja veel ühe olulise puuduse korealaste mõtteviisis. Ta kutsub seda topelt pimedaks nurgaks, kus korealastel on puudulik oskus kriitiliselt ja subjektiivselt mõelda ilma muretsemiseta, mida nende ülemus sellest arvaks. Lisaks sellele on neil ka puudulik oskus teavet analüüsida, süstematiseerida ja prioritseerida. Topelt pimedaks nurgaks muudab selle see, et korealased ei saa aru, et eelpool

nimetatud puudused tegelikult puudused on. Coyner (2010: 60) selgitab seda nähtust puuduliku Lõuna-Korea haridussüsteemiga, kus korealasi õpetatakse asju meelde jätma ning mitte loogiliselt ja loominguiliselt mõtlema. Konfutsianismist tulenevalt ei ole õige õpetaja sõnas kahelda, mistõttu ei viida koolides läbi arutlusringe (Chaiy 2012: 123). Seega on korealastele juba algkoolist saadik õpetatud, et endast ülevamal pool oleva inimese sõnades ei tohi kahelda, mistõttu võivad välisettevõtjale kohati Lõuna-Korea ettevõtte töötajad tunduda töomesilastena, kellel ei ole oma arvamust.

Eelnevast tulenevalt selgub, et käitumuslikust keskkonnast tulenevaid barjääre võib olla palju, mida Eesti ettevõtjad võivad kohata. Olgu selleks siis keelebarjäärid, barjäärid väärtushinnangute erinevuse või otsustusprotsesside tõttu.

Nimetatud barjääride ületamiseks on Coyner (2012: 86-90) välja toonud 11 näpunäidet, mida välisettevõtja võiks järgida.

- 1) Esmakohtumisel kasuta alati ametlikku tutvustust, ära otsi kohe isiklikku kontakti.
- 2) Ära jäta visiitkaarte koju, ükskõik kus Sa oled. Visiitkaart ulata vastaspoolele alati kahe käega, kuna see näitab austust. Saades visiitkaart ära pane seda kohe taskusse vaid uuri seda paar minutit näidates üles huvi teise vastu.
- 3) Ära eelda, et kõik, mida Sa inglise keeles ütled on teisele poolele täielikult arusaadav. Piinlikkuse olukorda sattumise hirmu tõttu ei pruugi korealased tunnistada, et nad ei saanud Sinu jutust aru. Korda ja rõhuta tähtsaid kohti, kasuta lihtsat grammatikat.
- 4) Ära suru oma positsiooni liiga palju peale, kuna korealased on tuntud kui head läbirääkijad. Ole kannatlik ja lahke, kuid kindel oma otsustes ning jää läbirääkimiste laua taga nii väarikaks kui võimalik.
- 5) Loo inimsuhteid – lepingud jms. juriidilised dokumendid ei ole niivõrd tähtsad, kui inimsuhted ja võrgustikud.
- 6) Austa oma partnerit. Korealased on äärmiselt tundlikud, ära lükka neid situatsiooni, kus nad võivad piinlikkust tunda. Kiida neid.

- 7) Lahuta nende meelt ja lase neil Sinu meelt lahutada. Korea ärisuhetes on meelelahutus ja töövälised peod väga olulisel kohal. Ole valmis, kuna peod võivad kohati olla joominguvõistlused.
- 8) Õpi partnerit isiklikul tasandil tundma. Isiklikul tasandil tehtud kokkulepped on tugevamad, kui see, mis on kirja pandud.
- 9) Hoiatagasi oma läänelikku loogikat. Pigem proovi leida ühine keel emotsionaalsel tasandil. Tunded on läbirääkimistes tavaliselt palju olulisemad, kui võimalik loogika. Õpi tundma konfutsianismi.
- 10) Ole alati informeeritud. Ühiskonnad on muutumises, hoiat ennast pidevalt muutustega kursis.
- 11) Teadvusta endale, et välismaalased on korealastest erinevad. Vajadusel pööra negatiivne positiivseks, s.o. tehes ennast välismaalaseks, kes on alles Lõuna-Koreas uus ja seega ei pruugi kõike teada. Samas ära unusta teha ka eeltööd hoolimata eelnevast.

Olgugi, et kõik eelnimetatud punktid on olulised ning mõned ka eelnevalt juba kajastatud, siis töö autor soovib rõhutada eriti punkti nr 10 – ole alati informeeritud, kuna ühiskonnad on muutumises. Lõuna-Koreas tundub ühiskond väga kiirelt muutuvat nagu selgus ka alapeatükis 2.2.4. välja toodud näitest, kus 4 aasta jooksul oli märkimisväärselt muutunud turvavööde kasutamine. Ka Lõuna-Koreas töötavad isikud, kellega töö autor 2013. aasta alguses kokku puutus, kinnitavad, et riigi kultuur ja seega ka käitumuslik keskkond on kiirelt muutumas. Aina rohkem on võimalik kohata läänelikke käitumusmustreid, mis mõjutavad ka konfutsianistlike väärtustega ülesehitatud konglomeraate nagu näiteks Samsung. Selles töötav korealane, kellega töö autor intervjuu tegi, leiab, et vastavalt ettevõttes näha olevatele muutustele võib Samsungis 10-15 aasta pärast olla domineeriv lääne ärikultuuri ja mitte konfutsianistlik hierarhiline ärikultuur. Ta tõi intervjuu väliselt näitena välja situatsiooni, kus lääne kultuurist mõjutatud Samsungi keskastmejuht proovis oma töötajatele kehtestada reegli, et peale kella kuute enam keegi tööd ei tee ja läheb koju. Reeglist peeti kinni ning kontor oli peale kella kuute tühi. Samas kuna tegemist oli suure ettevõttega ning muudatus puudutas väga väikest osa ettevõtte töötajatest, siis ühtsuse eesmärgil hakati varsti reeglit rikkuma. Seega lõpuks reegel tühistati, kuna olgugi, et kell kuus oli kontor

tühi, siis mingi hetk pärast õhtusööki tulid töötajad tagasi tööle, et tööd edasi teha. Hoolimata tühistusest on see samas töö autori hinnangul märk, et konfutsianistlikus ettevõttes on võimalik kehtestada läänelikku kultuuri ning seda proovitakse ettevõtetes ka läbi viia.

## **2.2.6. Lõuna-Korea konkurentsituatsioon**

Vastavalt alapeatükis 1.3.6. välja toodule oleneb konkurentsituatsioon uuel turul väga palju sellest, millisel viisil, millise toote või teenusega ettevõtja uuele turule sisenda soovib. Kuna käesolevas töös ei käsitleta ühtegi konkreetset ettevõtet, siis tuuakse järgnevalt Lõuna-Korea konkurentsituatsioon välja üldisemalt lähtudes niivõrd palju kui võimalik Porteri 5 konkurentsijõu mudelist. Vastavalt nimetatud mudelile on konkurentsituatsioon mõjutatud turule sisenevatest ettevõtjatest, turul olevatest klientidest, asendustoodetest või –teenustest, hankijatest ning turul tegutsevatest ettevõtjatest.

Konkurentsituatsiooni mõjutavad uued turule sisenejad on töö autori hinnangul enamasti suured ülemaailma tuntud ettevõtted, kellel on piisavalt võimu, et vastu seista Lõuna-Korea konglomeraatidele. Samas kinnitab nii Elion AS näide, kui ka Coyner (2010: 107), et võimalused on ka väikeettevõtjatel, eeldusel, et neil on toode või teenus, mida kohalik ettevõtja vajab ja mida ta ei ole võimeline ise kergelt omandama.

Võttes arvesse, et korealased on oma kodumaale väga lojaalsed ning seega võib järeldada, et lõpptarbivad eelistavad enamasti kodumaised tooteid ning teenused, siis leiab töö autor, et turule sisenejal on õigem keskenduda Lõuna-Korea ettevõtjatele kui potentsiaalsetele klientidele ning mitte lõpptarbijatele. Breen (2004: 162) on välja toonud, et ajaloost tulenevalt kiire sooviga järgi jõuda maailma juhtivamatele riikidele keskenduvad Lõuna-Korea ettevõtjad imitatsioonile ning mitte innovatsioonile. Lisades siia ka asjaolu, et korealaste haridussüsteem ei soosi arendustegevust, siis kui välisettevõtja leiab võimaluse kohaliku turu ettevõtjale pakkuda midagi, mida ettevõtja saab oma toote või teenuse konkurentsivõimeliseks muutmiseks ära kasutada, siis ei pruugi turule siseneja klientide poolt olulist survet kohata ning turule sisenemine võib oodatust kergemaks osutuda.



Asendustooteid on suure tõenäosusega Lõuna-Korea turul palju, kuna turg on mitmekülgne ning selles domineerivad suured konglomeraadid, mis on tegusad paljudes erinevates valdkondades. Võttes samas arvesse, et Lõuna-Korea turul tegutsevad kohalikud ettevõtjad ei ole väga innovaatilised ning nad võtavad peamiselt juba välja mõeldud tehnoloogiaid üle, siis leiab töö autor, et välisettevõtjal oleks mõistlikum turule läheneda teenuste valdkonnas. Teenuste pakkumine tähendab pidevat arendustööd, milles asendusteenuseid on raske leida, eriti Lõuna-Korea turul, mis ei ole uuendusmeelne.

Kasutades Lõuna-Koreas kohalikke ettevõtjaid kui hankijaid võib välisettevõtjal tekkida raskusi, kuna nagu õigusliku keskkonna analüüsist selgus, siis võivad Lõuna-Korea ettevõtjad reegleid ja seadusi ning ka lepinguid kergelt rikkuda. Samas juhul, kui välisettevõtja oskab ära kasutada hierarhilist süsteemi ning kultuurierinevusi, siis võib töö autori arvates hankijate poolt tulenev konkurentsijõud oodatust oluliselt väikesemaks osutuda.

Eelpool sai juba välja toodud, et Lõuna-Korea turul tegutsevad suured kohalikud konglomeraadid, kes tegelevad paljudel aladel. Nimetatud ettevõtted domineerivad turul ning seega võivad olulist konkurentsi turule sisenejale pakkuda. Samas vastavalt alapeatükis 2.2.1. väljatoodule on Lõuna-Koreas ka palju väikesed ja keskmise suurusega ettevõtjaid, kes töö autori arvates võiksid olla Eesti ettevõtjate jaoks kõige suurema potentsiaaliga. Juhul, kui turule siseneja tegevused on väikesemahulised, mis ei paista suurtele konglomeraatidele ohuna, siis võiksid sisenejad kasu lõigata just väike ja keskmise suurusega ettevõtjate hulgast. Kuna tegemist on väikeste ettevõtjatega, siis on suur tõenäosus, et ettevõttes ei ole hierarhia niivõrd tugevalt juurutatud, kui seda võiks kohata suurtes konglomeraatides. Seega on võimalik, et asjaajamine on kiirem ning võimalik, et ka rohkem läänemeelsem.

## **2.3. Parimad võimalused Eesti ettevõtjatele sisenemiseks Lõuna-Korea turule**

Eelnevatest alapeatükkidest selgub, et majanduslikust ja poliitilisest keskkonnast lähtuvalt on Lõuna-Korea soodne paik ettevõtlusega tegelemiseks. Lõuna-Korea õiguslik keskkond ja konkurentsituatsioon võivad Eesti ettevõtjat mõningal määral heidutada, kuid kindlasti ei ole tegemist ulatuslike barjääridega, mida soovi korral ei ole võimalik ületada. Kõige suuremaid probleeme tekitab Eesti ettevõtjatele suure tõenäosusega Lõuna-Korea käitumuslik keskkond, kuid ka need on võimalik ettevõtjal ületada, kui tehakse piisavalt eeltööd ning osatakse olla probleemideks valmis. Intervjuude käigus küsiti Eesti ettevõtjatelt ning Lõuna-Koreas töötavatel inimestelt, kas nende arvates oleks mõistlik kahe erineva riigi ettevõtjate koostöö tõhustamiseks kaasata spetsiaalne sihtturu spetsialist, seda eelkõige käitumuslikust keskkonnast tulenevate barjääride ületamiseks. Kõik Eesti ettevõtjad ning Lõuna-Koreas töötanud norralane kinnitasid, et äri lihtsustamiseks oleks nimetatud isik väga kasulik. Samas Samsungis töötav korealane leidis, et korealased on võimelised ise piisavalt tõhusat ärisuhtlust pidama, ilma, et nad peaksid eraldi spetsialisti kaasama. Ühe korealase hinnangul terve Lõuna-Korea ärikultuuri iseloomustada ei ole võimalik, kuid siiski annab korealase vastus aimu võimalusest, et korealased ei tunne niivõrd suurt huvi ärisuhete tõhustamiseks, kui seda teevad välismaalased.

Välja toodud barjäärid, mida Lõuna-Korea turul on võimalik kohata, annavad võimaluse analüüsida detailsemalt, milliseid välisturgudele sisenemise meetmed on sellele turule minemisel kõige kergem kasutada. Tabelis 3 on välja toodud autori poolt koostatud maatriks, mis erineb eelnevalt välja toodud maatriksist konkreetse sihtturu poolest. Kui käesoleva töö alapeatükis 1.3.7. esitatud tabel 1 kajastab üldist teoreetilist maatriksit barjääride mõjudest meetmetele võttes aluseks realistlikult kõrgete barjääridega situatsiooni hoolimata riigist, siis käesolevas tabelis 3 on kajastatud täpsemalt Lõuna-Korea turul kohata võivaid barjääre ning nende mõju meetmete valikutele.

**Tabel 3.** Lõuna-Korea turul olevate barjääride mõju turule sisenemise meetme valikutele (autori koostatud).

<b><u>Barjäärid</u></b> <b><u>(keskkondade</u></b> <b><u>lõikes)</u></b>	<b><u>Meetmed</u></b>			
	<b>Toodete eksport</b>	<b>Teenuste eksport</b>	<b>Välismaised otsesed investeeringud</b>	<b>Välismaised kaudsed investeeringud</b>
<b>Barjäärid majanduslikust keskkonnast</b>	Madal	Madal	Madal	Madal
<b>Barjäärid poliitilisest keskkonnast</b>	Madal	Keskmine	Keskmine	Madal
<b>Barjäärid õiguslikust keskkonnast</b>	Keskmine	Madal	Keskmine	Madal
<b>Barjäärid käitumuslikust keskkonnast</b>	Kõrge	Kõrge	Keskmine	Madal
<b>Barjäärid konkurentsituatsioonist</b>	Kõrge	Keskmine	Madal	Madal

Kuna Lõuna-Korea majanduslik keskkond on käesoleval hetkel äärmiselt soodne äritegevuseks, siis nimetatud keskkonnast tulenevad barjäärid ei mõjuta oluliselt ühtegi meetet. Küll võivad barjäärid tekkida, kui selgub, millised on majandusreformid, mida Lõuna-Korea plaanib lähima 3 aasta jooksul läbi viia. Lähtudes asjaolust, et majandusreformid näevad ette keskendumist rohkem koduturule ning vähem ekspordile, siis võivad tekkida ootamatud barjäärid välisettevõtjate jaoks eelkõige toodete ja

teenuste ekspordi osas, kes Lõuna-Korea turule soovivad siseneda või seal juba tegutsevad.

Lähtudes nimetatud võimalikest barjääridest seoses majandusreformidega võivad barjäärid tekkida koheselt ka turu poliitilises keskkonnas, mis mõjutaks kõige enam teenuste ekspordi ning välismaiseid otseseid investeeringuid. Samas leiab töö autor, et käesoleval hetkel poliitilise keskkonna barjäärid olulist mõju meetmete valikule ei avalda. Seda põhjusel, et hetkel on ainsad nimetatud keskkonnast tulenevad barjäärid seotud poliitikute omavaheliste võimuvõitluste ning võimalike pikemate ajakuludega asjaajamises, mis ei tohiks ühegi välisettevõtja jaoks olla märkimisväärselt suur probleem. Arvatust suurema võimaliku ajakulu tõttu võivad barjäärid mõningast mõju avaldada sellistele meetmetele, mis vajavad tihedat suhtlust ametkondadega, s.o. teenuste eksport ning otsesed investeeringud.

Õiguslikust keskkonnast tulenevad seaduste lai tõlgendamisvabadus ning võimalikud seadusterikkumised mõjutavad töö autori hinnangul kõige enam toodete ekspordi ning välismaiseid otseseid investeeringuid. Seda põhjusel, et nende puhul tuleb võrreldes teise kahe meetmega teada palju erinevaid seadusi ning reegleid. Seega, kui tekib näiteks situatsioon, kus ametnik tõlgendab välisettevõtja jaoks olulist seadust teistpidi, võib see mõningal määral takistada meetme tegevusi.

Kõige rohkem mõjutavad kõiki meetmeid töö autori hinnangul Lõuna-Korea käitumuslikust keskkonnast tulenevad barjäärid. Kuna turu kultuur erineb mitmes osas Eesti kultuurist, siis kohtab ettevõtja kindlasti ilma turu kultuuri tundmata märkimisväärsed barjääre, mis võivad oluliselt takistada tema edasisi tegevusi turul. Näiteks keelebarjäärist tulenev korealaste ebapiisav inglise keele oskus või mõtlemise ja otsuste langetamise protsessist tulenev ootamatu otsuste langetamine, mis ei pruugi kokku minna eestlastele omase vajadusega teha enne põhjalik eeltöö ning mitmeid konstruktiivseid arutlusringe. Seega on oluline teha enne turule sisenemist palju eeltööd, et võimalikud tekkivad barjääre ennetada.

Võttes arvesse, et Lõuna-Korea turul domineerivad konglomeraadid, kes tegutsevad väga paljudel erinevatel aladel, siis võib välisettevõtja kohata mitmeid olulisi

konkurentsituatsioonist tulenevaid barjääre. Kõige enam mõjutavad nimetatud barjäärid töö autori hinnangul toodete ekspordi, kuid mõningal määral ka teenuste ekspordi. Samas võttes arvesse, et korealased ei ole niivõrd arendusmeelsed ning teenuste pakkumine võib tähendada pidevat arendusvajadust, siis ei pruugi välisettevõtjad olulist konkurentsi nimetatud alal Lõuna-Koreas tunda.

Kokkuvõtvalt selgub, et vastavalt tabelile on Eesti ettevõtjal kõige lihtsam Lõuna-Korea turule sisenemisel kasutada välismaiseid kaudseid investeeringuid. Kuna nimetatud meede kasutab peamiselt vahendajaid turule sisenemiseks, siis on see olenemata turust alati kõige vähem turul olevatest barjääridest mõjutatud. Välismaised otsesed investeeringud on mõnevõrra rohkem keskkonna barjääridest mõjutatud olenevalt sellest, kas ja kui palju välisinvestor soovib investeeritud ettevõtja tegevustesse sekkuda. Samas leiab töö autor, et kuna investeeringud nõuavad investorilt palju finantsressurssi ning kuna Eesti ettevõtjad on maailma mastaabis äärmiselt väikesed, mistõttu suure tõenäosusega ei ole ka võimelised piisavalt võõrettevõtetesesse investeerima, on ainsad reaalsed võimalused Lõuna-Korea turule sisenemisel Eesti ettevõtjate jaoks toodete või teenuste ekspord.

Võrreldes nimetatud kahte meedet selgub, et ettevõtja kohtab suure tõenäosusega vähem barjääre teenuste ekspordil, kui toodete ekspordil. Võttes arvesse, et Lõuna-Korea valitsus plaanib lähima 3 aasta jooksul läbi viia majandusreformid, mis tähendab ka kindlasti kohalike ettevõtete mõningasi struktuurimuutusi ja toodete/teenuste arendusvajadusi, siis on Eesti ettevõtjatel siinpuhul hea võimalus turul oma teenuseid pakkuda. Seda näiteks administratiivsete IT-süsteemide arendamisteenuste, teenusedisaini teenuste või erinevate konsultatsiooniteenuste näol. Lisaks lähtudes korealaste väikesest innovatsioonivõimest ning eestlaste märkimisväärselt heast innovatsioonivõimest, on just Eesti ettevõtjatel väga suur potentsiaal kohalikke ettevõtjaid aidata pakkudes neile vajalikke teenuseid, et korealased saaksid valitsuse poolt ettenähtud eesmärgid täita.

Niisiis leiab töö autor, et parim võimalus Lõuna-Korea turule sisenemiseks on kasutada teenuste ekspordi. Lisaks lähtudes Sarasvathy teooriast, kus positsioonid, s.o. ettevõtjad sisenevad võrgustikku kahel viisil, kas kindla eesmärgiga (põhjuslikkus) või ootamatult

(rakenduslik) võiksid ettevõtjad Lõuna-Korea turule sisenedes kasutada kindlat eesmärki. Seda põhjusel, et eelnevatest alapeatükkidest selgub, et ettevõtjad võivad kohata mitmeid barjääre, eelkõige käitumuslikust keskkonnast tulenevalt, mida ilma kindla eesmärgita on raske ületada. Kindlal eesmärgil turule sisenemine tähendab teha eelnevalt palju eeltööd, et teada täpselt, milliseid võimalusi ja barjääre turul võib oodata. Võttes arvesse mitmeid olulisi erinevusi Eesti ja Lõuna-Korea kultuuride vahel, on turule juhuslik sisenemine töö autori arvates väga keeruline, kuid mitte võimatu.

Child ja Faulkneri võrgustiketüüpidest on töö autori hinnangul suurte konglomeraatide tõttu Lõuna-Korea turul kõige rohkem domineerivaid võrgustike, s.o. võrgustikus on üks konkreetne ettevõtja, kes domineerib teiste üle. Võttes arvesse, et teenuste pakkumisel on kõige loogilisem siseneda juba olemasolevatesse võrgustikke, siis tuleks Eesti ettevõtjatel kindlasti uurida, milline ettevõtja domineerib võrgustikus ning vastavalt sellele luua oma tegevusstrateegia, hoolimata sellest, kas domineeriv ettevõtja on Eesti ettevõtja klient või mitte.

Lõpetuseks tuleks võrgustikku kindlasti siseneda vastavalt Perlmutteri teooriale geotsentristlikust mõtteviisist lähtudes, s.o. tegutseda kodumaa praktikanormidest lähtuvalt, kuid kasutada ka uue turu praktikanorme luues nii tegevuste hübriid. Kindlasti peaksid samas Eesti ettevõtjad tähele panema, et kuna korealased on oma kodumaale väga lojaalsed ning riigis on tugevalt juurdunud hierarhiline ühiskond, siis suure tõenäosusega Lõuna-Korea ettevõtjad geotsentristliku mõtteviisi ei kasuta. Näiteks on vastavalt Elion AS intervjuule konglomeraatide suhtumises täheldatud etnotsentristlikku mõtteviisi, s.o. ettevõtja lähtub enda rahvuskultuurist ning on arvamusel, et see on teistest kultuuridest parem. Kuna teenuste eksport tähendab väga suures osas teada ja tunda sihturu kultuuri, siis tuleb eelkõige just selle meetme osas nimetatud mõtteviisi kindlasti tähele panna. Samas on töö autor arvamusel, et Lõuna-Korea etnotsentristliku mõtteviisi on Eesti ettevõtjatel võimalik ka enda kasuks pöörata, eeldusel, et eestlased kasutavad geotsentristlikku mõtteviisi.

## KOKKUVÕTE

Vastavalt Thorelli võrgustike teooriale toimib majandus läbi kahe või rohkema ettevõtja poolt loodud võrgustike. Kuna suure tõenäosusega asub ühes võrgustikus olev ettevõtja ka samal ajal teistest võrgustikes, luuakse nii võrgustike kogumikud, millest majandus ka koosneb. Kui võrgustik muutub ettevõtja jaoks väikeseks või soovitakse oma positsiooni olemasolevas võrgustikus tugevdada, siis otsitakse uut võrgustikku, millesse siseneda. Võttes arvesse Eesti turu väiksust, siis on loogiline, et Eesti ettevõtjad otsivad alatihti uusi võrgustike, s.o. turge, millele siseneda. Selleks, et 2008. aastal toimunud ülemaailmset majanduskriisi mitte korrata on riigid hakanud rohkem keskenduma kiiresti kasvavatele turgudele, eelkõige Aasia riikidele. Ka Eesti Vabariik on seda teinud, märkides oma majandusstrateegiates potentsiaalse turuna ka Aasia riike, sh Lõuna-Koread.

Lõuna-Korea on poole sajandiga muutunud sõjast laastatud maast majanduslikult Aasia suuruselt neljandaks riigiks. Käesoleval hetkel on aga väga vähe Eesti ettevõtjaid, kes on just Lõuna-Korea turule keskendunud. Lõuna-Korea majanduslik ja poliitiline keskkond on äriisteks suheteks väga soodne, seda ei ohusta näiteks poliitilised riskid ega majanduslangus. Ka riigi õiguslik keskkond on soodne, kuid samas tuleb siinpuhul Eesti ettevõtjal tähele panna, et korealased võivad oodatust kergemini seadusi rikkuda. Konkurentsikeskkond turul sõltub suuresti Eesti ettevõtjate poolt pakutavatest toodetest või teenustest. Kuna Lõuna-Korea turul domineerivad konglomeraadid, kes on tegusad väga paljudel erinevatel aladel, siis tuleb Eesti ettevõtjal hoolikalt kontrollida, kes tema tootele või teenusele turul konkurentsi pakub enne, kui turule sisenetakse. Märkimisväärseid barjääre võib Eesti ettevõtja kohata ainult Lõuna-Korea käitumuslikust keskkonnast, s.o. turul valitsevatest väärtustest, hinnangutest, otsustus- ja juhtimisprotsessidest tulenevatest erinevustest Eesti ettevõtjatega. Näiteks juhinduvad

Eesti ettevõtjad individualismist, kuid korealased vastupidiselt kollektivismist. Lisaks nagu on selgunud intervjuudest Eesti ettevõtjatega, siis on korealaste otsustus- ning juhtimisprotsessides tunda tugevalt hierarhilisust, mis võib oluliselt takistada Eesti ettevõtjate jaoks vajalikku kiiret suhtlust. Üheks kiiremaks viisiks käitumuslikust keskkonnast tulenevate barjääride elimineerimiseks on teha põhjalik eeltöö enne turule sisenemist. Nii saab olla valmis takistusteks nagu hierarhiast tulenevalt vale töötajaga suhtlemine, kuna ettevõtja ei ole kursis Lõuna-Korea ettevõtte struktuuriga või korealaste võimalik puudulik inglise keele oskus, mida saab kiirelt lahendada tõlgi kaasamisega.

Lähtudes Lõuna-Korea ettevõtluskeskkonna põhjalikust analüüsist ning Eesti ettevõtjate ja Lõuna-Koreas töötavate isikutega tehtud intervjuudest selgub, et kõige vähem barjääre kohtab ettevõtja turule sisenemisel, kui ta kasutab kaudseid või otseseid investeringuid. Samas võttes arvesse, et Eesti ettevõtjad on maailma mastaabis äärmiselt väikesed ning suure tõenäosusega ei ole neil piisavalt finantsi, et teha välisurgudele märkimisväärseid investeringuid, siis jääb järgi ainult kaks võimalust turule sisenemiseks – toodete või teenuste eksport. Nimetatud kahest meetmest on teenuste eksport Lõuna-Korea turule sisenemiseks potentsiaalsem eelkõige kahel põhjusel. Esiteks näeb Lõuna-Korea valitsus ette majandusreformi, kus 3 järgmise aasta jooksul keskendutakse siseturu arendamisele, mis omakorda tähendab, et kohalikud ettevõtjad peavad oma struktuure ja/või tooteid ja teenuseid märkimisväärselt arendama. See tähendab aga võimalust välisettevõtjatele, kes pakuvad arendusteenuseid. Teine põhjus on korealaste väike arendus- ja loomingu võime Lõuna-Koreas tugevalt juurdunud konfutsianismi ning haridussüsteemi tõttu. Seega on seda enam välisettevõtjatel suur potentsiaal pakkuda oma teenuseid, kuna siseturg ei ole suure tõenäosusega võimeline tekkivat nõudlust rahuldama.

Eelnevast tulenevalt selgub, et Eesti ettevõtjate jaoks tundmatu Lõuna-Korea turg võib ettevõtjatele väga häid ärilisi võimalusi pakkuda. Seda eelkõige teenuste ekspordiga seotud ettevõtjatele, mida Eesti ettevõtjad võiksid töö autori hinnangul ära kasutada.



## VIIDATUD ALLIKAD

1. Aasia programm. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium  
[<http://www.mkm.ee/aasia/>] 25.04.2014
2. Agreement on Trade-Related Investment Measures (TRIMs). Trade topics. The World Trade Organization [[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/trims\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/trims_e.htm)]  
15.02.2014
3. **Albrect, C. Turnbull, C. Zhang, Y. Skousen C.J.** 2010. The relationship between South Korean chaebols and fraud. – Management Research Review, vol 33 (3), pp. 257-268
4. AMB Country Risk Report – South Korea. 24.09.2013.  
[<http://www3.ambest.com/ratings/cr/reports/southkorea.pdf>] 16.03.2014
5. **Breen, M.** 2004. The Koreans – Who They Are, What They Want, Where Their Future Lies. – New York: St. Martin's Press.
6. **Chapman, A.** 2005. Porter's Five Forces of Competitive Position model.  
[<http://www.businessballs.com/portersfiveforcesdiagram.pdf>] 23.02.2014
7. **Chaiy, S.** 2012. Doing Business with Koreans. Seoul: Okdang Books, Inc.
8. **Child, J., Faulkner, D.** 1998. Strategies of Co-operation. Oxford: Oxford University Press.
9. **Choi, D.Y., Elkinawy, S., Wang, S.H.** 2009. The changing face of Korean small and medium-sized enterprises management. – The changing face of Korean management, edited by Rowley, C. and Paik, Y. London: Routledge.
10. Country Rankings. Heritage Foundation [<http://www.heritage.org/index/ranking>]  
23.03.2014
11. Country statistical profile: Korea 2013. OECD [[http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-korea\\_20752288-table-kor](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-korea_20752288-table-kor)]  
23.03.2014

12. **Coyner, T.L.** 2010. Doing Business in Korea – An Expanded Guide. Seoul: Seoul Selection
13. Current Status. About Saenuri. The Saenuri Party  
[<http://www.saenuriparty.kr/web/eng/about/current.do>] 16.03.2014
14. **Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P.** 2007. International Business – Environments and operations. 11th edition. New Jersey: Prentice Hall
15. Dimensions. The Hofstede Centre [<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>] 15.04.2014
16. Education in South Korea Glutted with graduates. The Economist. 03.11.2011  
[<http://www.economist.com/blogs/banyan/2011/11/education-south-korea>] 22.04.2014
17. Eesti ja Lõuna-Korea alustavad kaitsealast koostööd. – Delfi, 30.10.2013  
[<http://www.delfi.ee/news/paevauudised/eesti/eesti-ja-louna-korea-alustavad-kaitsealast-koostood.d?id=67004256>] 24.03.2014
18. Eesti ja Korea Vabariik. Kahepoolsed suhted. Välisministeerium  
[<http://www.vm.ee/?q=node/203>] 22.03.2014
19. Estonia. 2014 Index of Economic Freedom. Heritage Foundation  
[<http://www.heritage.org/index/country/Estonia>] 16.03.2014
20. Estonia and the WTO. Members. World Trade Organization  
[[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/estonia\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/estonia_e.htm)] 22.03.2014
21. Estonia. The World Factbook. Central Intelligence Agency  
[<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/en.html>] 22.03.2014
22. **File, C.** 2013. Foreigners say new requirement likely to discourage investors. – Yonhap News, 29.04.2013  
[[http://english.yonhapnews.co.kr/n\\_feature/2013/04/26/88/4901000000AEN20130426007600315F.HTML](http://english.yonhapnews.co.kr/n_feature/2013/04/26/88/4901000000AEN20130426007600315F.HTML)] 16.03.2014
23. Free Trade Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and the Republic of Korea, of the other part 2011. - Official Journal of the European Union L 127/6  
[<http://ec.europa.eu/world/agreements/downloadFile.do?fullText=yes&treatyTransId=14662>] 16.03.2014

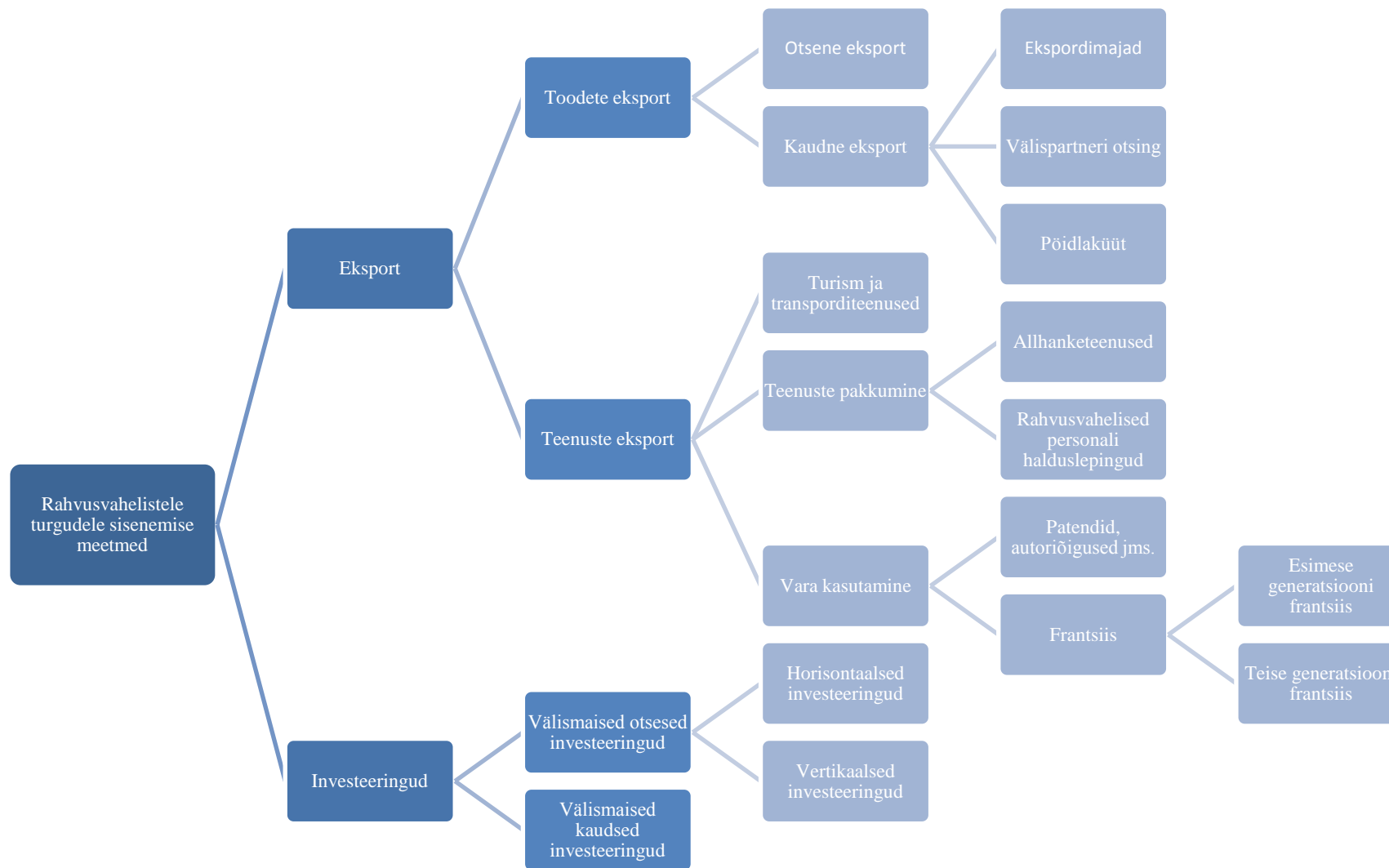
24. **Gabral, K.** 2014. Kahanev eksport teeb murelikuks. – Äripäev, 13.01.2014, lk 4-5
25. **Graham, J.L.** 2001. Culture and Human Resources Management. – The Oxford Handbook of International Business, edited by Rugman, A.M., Brewer T.L. Oxford: Oxford Univesrity Press
26. Graph The Data. Heritage Foundation  
[<http://www.heritage.org/index/visualize?countries=southkorea&type=1>]  
16.03.2014
27. **Griffin, D.** 2014. Economic System Types. – Demand Media  
[<http://smallbusiness.chron.com/economic-system-types-1129.html>] 20.05.2014
28. Gross domestic product 2012. World Bank  
[<http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>] 23.03.2014
29. **Hofstede, G.** 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. – Journal of International Business Studies, vol 14 (2), pp. 75-89
30. How's Life? OECD Better Life Index. OECD  
[<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/korea/>] 22.04.2014
31. ICT ministry under audit for alleged business favors to Google: sources. – Yonhap News, 18.03.2014  
[<http://english.yonhapnews.co.kr/business/2014/03/18/0502000000AEN20140318001500320.html>] 23.03.2014
32. Impact of the Free Trade Agreement. South Korea. European Commission  
[<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/south-korea/>]  
22.03.2014
33. Income distribution and poverty among the working-age population and implications for social welfare policies. – Strengthening Social Cohesion in Korea. 2013. OECD [[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/strengthening-social-cohesion-in-korea/income-distribution-and-poverty-among-the-working-age-population-and-implications-for-social-welfare-policies\\_9789264188945-6-en#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/strengthening-social-cohesion-in-korea/income-distribution-and-poverty-among-the-working-age-population-and-implications-for-social-welfare-policies_9789264188945-6-en#page4)] 23.03.2014
34. **Johnson, D., Turner, C.** 2010. International Business – Themes and issues in the modern global economy. 2nd edition. London: Routledge

35. **Kim, C.O.** 1986. Exports and Business Conglomerates. – The Korean Economy: Reflexions at the New Millenium, edited by Korean National Commission for UNESCO. 2001. Seoul: Hollym Corporation.
36. **Koh, Y.** 2010. The growth of Korean Economy and the role of Government. – The Korean Economy – Six Decades of growth and development, edited by Sakong, I. and Koh, Y. Seoul: Korea Development Institute.
37. Legal Systems. The World Factbook. Central Intelligence Agency  
[<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2100.html>]  
18.02.2014
38. Members and Observers. Understanding the WTO. The World Trade Organization  
[[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm)] 15.02.2014
39. **Mundy, S.** 2014. South Korea records fastest economic growth in 3 years. – Financial Times, 23.01.2014 [<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4a7c74aa-83cf-11e3-aa65-00144feab7de.html#axzz2wmRayMQ2>] 23.03.2014
40. **Ouh, Y.B.** 1988. An Inquiry into Factors Affecting The Behavioral Pattern of Korean Enterprises. - The Korean Economy: Reflexions at the New Millenium, edited by Korean National Commission for UNESCO. 2001. Seoul: Hollym Corporation.
41. Overview. Economy. Korean Culture and Information Service  
[<http://www.korea.net/AboutKorea/Economy/Overview>] 23.03.2014
42. Overview of Korean Legal & Court System. KoreaLaw  
[<http://www.korealaw.com/sub/information/boardView.asp?brdIdx=1&mode=view&brdId=overview>] 22.03.2014
43. **Perlmutter, H.V.** 1969. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. – Columbia Journal of World Business, vol 4 (2), pp. 9-18
44. Political Risk 2013. Maplecroft  
[<http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Political%20Risk%20Map%202013.pdf>]  
16.03.2014
45. **Powel, E.J., McLaughlin Mitchell, S.** 2007. The International Court of Justice and the World's Three Legal Systems. – Journal of Politics, vol 69 (2), pp. 397-415
46. Republic of Korea and the WTO. Members. World Trade Organization  
[[http://wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/korea\\_republic\\_e.htm](http://wto.org/english/thewto_e/countries_e/korea_republic_e.htm)] 22.03.2014

47. S.Korea aims to remove 2,200 economy-related regulations by 2016. – Yonhap News, 20.03.2014  
[<http://english.yonhapnews.co.kr/business/2014/03/20/0502000000AEN2014032005000320.html>] 23.03.2014
48. S.Korea Jan consumer sentiment hits near 3-yr high. – Reuters, 26.01.2014  
[<http://www.reuters.com/article/2014/01/26/korea-economy-sentiment-idUSS6N0IM01820140126>] 23.03.2014
49. S.Korea's jobless rate jumps in Feb. job creation also quickens. – Yonhap News, 12.03.2014  
[<http://english.yonhapnews.co.kr/business/2014/03/12/0502000000AEN2014031201551320.html>] 23.03.2014
50. S.Korea unveils 3-year economic innovation plan aimed at raising growth potential. – Yonhap News, 25.02.2014  
[<http://english.yonhapnews.co.kr/search1/2603000000.html?cid=AEN20140225000951320>] 23.03.2014
51. **Sarasvathy, S.D.** 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. – The Academy of Management Review, vol 26 (2), pp. 243-263
52. SK, LG slapped with additional business suspension for illegal subsidies. – Yonhap News, 13.03.2014  
[<http://english.yonhapnews.co.kr/business/2014/03/13/0502000000AEN2014031303700320.html>] 23.03.2014
53. South Korea. 2014 Index of Economic Freedom. Heritage Foundation  
[<http://www.heritage.org/index/country/southkorea>] 16.03.2014
54. South Korea. The World Factbook. Central Intelligence Agency  
[<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>] 16.03.2014
55. South Korea big economic reform plan short on details. – Daily Times, 26.02.2014  
[<http://www.dailytimes.com.pk/business/26-Feb-2014/south-korea-big-economic-reform-plan-short-on-details>] 23.03.2014
56. Strengthening social cohesion in Korea – Assessment and Recommendations. 2013. OECD [[http://www.oecd.org/els/Korea\\_AR\\_2401%20For%20OPS.pdf](http://www.oecd.org/els/Korea_AR_2401%20For%20OPS.pdf)] 22.04.2014

57. The Court. International Court of Justice [<http://www.icj-cij.org/court/index.php?p1=1>] 22.02.2014
58. The European Union and the WTO. Members. World Trade Organization [[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/european\\_communities\\_e.htm#disputes](http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/european_communities_e.htm#disputes)] 22.03.2014
59. The WTO agreements. The WTO in brief. The World Trade Organization [[http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/inbrief\\_e/inbr03\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/inbrief_e/inbr03_e.htm)] 15.02.2014
60. **Thorelli, H.B.** 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. – Strategic Management Journal, vol 7 (1), pp. 37-51.
61. Trademap. International Trade Centre [<http://www.trademap.org>] 25.04.2014
62. **Walden, J.** 2011. Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology. – Supply Chain Leadership Institute. [[http://www.supplychainresearch.com/images/Walden\\_Strategy\\_Paper.pdf](http://www.supplychainresearch.com/images/Walden_Strategy_Paper.pdf)] 15.04.2014
63. What about South Korea? Country comparison. The Hofstede Centre [<http://geert-hofstede.com/south-korea.html>] 23.04.14
64. What do you do when you reach the top? The Economist. 12.11.2011 [<http://www.economist.com/node/21538104>] 15.03.2014

### Lisa 1. Rahvusvahelistele turgudele sisenemise meetmed (autori koostatud)



**Lisa 2. Keskkonnast tingitud barjäärid ettevõtjale (autori koostatud)**

<b>Keskkonna sektor</b>	<b>Barjäärid<sup>8</sup></b>
	<p>Ootamatu ja kiire majanduslangus.</p> <p>Valuutakursside pidev muutumine maailmamajanduse muutumise tõttu.</p> <p>Kõrge inflatsioon riigis, mis tähendab ettevõtjale lisakulusid.</p> <p>Töötus- ning vaesusmäära kasv, mis tähendab ettevõtjale turunõudluse langust.</p> <p>Riigi võlgade suurenemine, mis takistab majandusearengut ning seega ka ettevõtja kasumikasvu.</p>
<b>Majanduslik keskkond</b>	<p>Plaanimajandussüsteemist pärit ettevõtja sõltuvus riigis kehtestatud suurearvulistest regulatsioonidest, mis võib aeglustada tehingute tegemist vabakaubandussüsteemist pärit ettevõtjaga.</p> <p>Kohaliku valitsuse kontroll ettevõtte tegevuses.</p> <p>Plaanitavad majandusreformid, mis ei ole ettevõtja jaoks soodsad.</p> <p>Tasakaalustamata majanduse tõttu ettevõtja jaoks olulise sektori langus.</p>

<sup>8</sup> Töö autor juhib tähelepanu kahele asjaolule:

- 1) tabelis välja toodud barjäärid on üksikud näited erinevatest barjääridest, kuna barjääre võib olla väga palju sõltuvalt ettevõtjast ning võrgustikust, kuhu ettevõtja soovib siseneda;
- 2) enamik barjääridest on tekkinud mitme keskkonna omavahelisest mõjust, mistõttu on barjäärid klassifitseeritud kõige suurema mõjuga keskkonna järgi.



**Poliitiline  
keskkond**

Võõrriigi poolt ettevõtjale surve avaldamine erinevate regulatsioonide kaudu, kuna ettevõtja koduriik ei ole soodsates suhetes võõrriigiga.

Ettevõtja tegevusala suur reglementeeritus riigis, mis tekitab ettevõtjale märkimisväärselt palju lisakulusid.

Välisettevõtjale suunatud piiravad ning kitsendavad maksuseadused eesmärgil täita võõrriigi riigikassat.

Ulatuslik korrupsioon asjaajamises, mis tekitab ettevõtjale olulist lisakulu.

Tööliste vaidlused, mis takistavad ettevõtja tegevusi.

Rahvarahutused riigis, mis võib oluliselt kahjustada ettevõtja tegevusi riigis ning tekitada märkimisväärsed kahjusid.

Sõda.

Kõrged tollimäärad, mis takistavad ülepiirilist ekspordi-  
importi.

Võimuvõitlus poliitikas, mis võib takistada ettevõtjate suhtes kitsendavate seaduste muutmist.

Aeglane töö- ja otsustusprotsess riigiametkonnas, mille tulemusel on ettevõtja jaoks oluliste dokumentide läbivaatamine pikaajaline protsess.

Ametnikega mitte läbisaamine, mille tulemusel võib tegevus riigis ettevõtja jaoks väga raskeks osutuda.

**Õiguskeskond**

Vastuolulised usul põhinevad tööliste õigused, mis erinevad ettevõtjale teadaolevate tööliste õigustega.

Piirav rahvusvaheline kokkulepe, mis ei luba või kitsendab oluliselt ettevõtja tegevusi teatud regioonis, riigis või tegevusalal.

Üldisest õigussüsteemist tulenev pretsedentide praktika, mis takistab välisettevõtjal teatud tegevusi läbi viia.

Tsiviilõigussüsteemis tuntud hea usu tavast lähtuva lepingu rikkumine, kuna hea usu tava ei pruugi olla hästi rakendatav teistes õigussüsteemides.

Tsiviilõigussüsteemis loodud lepingute pidev muutumine vastavalt sellele, kui kiirelt leitakse ja lahendatakse lepingute kitsaskohti ning kas ja millised uued seadusemuudatused on vastuvõetud.

Võimaluse puudumine ühepoolselt leping lõpetada, kui teine osapool asub islami õigussüsteemis.

Kartellidevastaste seaduste puudumine, mis tekitab turule ebaõiglase konkurentsituatsiooni.

Konkurentide pidev seaduste rikkumine nõrkade karistusmeetmete (seaduse kehtestamiste) tõttu.

Segaõigussüsteemis domineeriv religioonipõhine süsteem, mille tulemusel võivad erinevad õigused üksteist välistada ning rahvusvahelises ringkonnas kasutatavad kirjalikud seadused ei oma kohalikul turul tähtsust.

**Käitumuslik  
keskkond**

Keelebarjäärid, mis takistavad ettevõtjatel omavahel tõhusalt suhelda.

Tahtmatu konfliktini viivad erinevad läbirääkimiste meetodid.

Erinevatest väärtushinnangutest tulenevad barjäärid, mis võivad viia konfliktini.

Individualistlikust ühiskonnast pärit ettevõtja komme keskenduda ainult enda kasule, mis vastandub kollektivistlikust ühiskonnast pärit ettevõtjaga, kelle peamiseks eesmärgiks on kõikide osapoolte kasu (näiteks Inglismaa vs Jaapan).

Teatud ühiskonnast pärit ettevõtjate soov aega võimalikult tõhusalt ja efektiivselt ära kasutada, mis vastandub sellisest ühiskonnast pärit ettevõtjatele, kelle jaoks ei ole aeg esmatähtis (näiteks Ameerika vs Itaalia).

Omavaheliste kokkulepete progressi jälgimise keerukus, kus ühest ühiskonnast pärit ettevõtjale on tavaks jagada suur probleem väikesteks osadeks, et neid eraldi lahendada, mis vastandub ettevõtjaga, kes on pärit ühiskonnast, kus kõiki probleeme lahendatakse samaaegselt ühtse tervikuna.

Otsuste tegemise kiirus, kus ühest ühiskonnast pärit ettevõtja organisatsiooni struktuur on üles ehitatud nii, et läbirääkija võib koheselt iseseisvalt otsuseid vastu võtta, mis on vastand ettevõttele, kus otsuseid võtab vastu organisatsioonis keegi teine ning mitte läbirääkija.

**Konkurentsi-  
situatsioon**

Suur konkurentide arv või üksikute konkurentide (s.o. konglomeraatide) suurus turul, mis ei lase ettevõtjal kergelt vajalikku turuosa saavutada.

Lai asendustoodete valik, mis takistab ettevõtjal prognoositud tulu saada.

Konkurentide omavahelised siduvad lepingud, mille eesmärk on takistada uute ettevõtjate sisenemist turule.

Siduvate lepingute sõlmimise nõue turul olevate hankijate poolt, mis takistavad ettevõtjal hankijat kergelt välja vahetada.

Konkurentide pidev arengu ja uuenduste poole suunatud tegevus, mis muudab tihti turul trende, millega ettevõtja peab konkurentsipüsimiseks kaasas käima.

Kulu väiksus tarbijale ettevõtja pakutava toote/teenuse väljavahetamisel teise vastu, mistõttu tuleb ettevõtjal pidevalt uute toote- või teenusearenguga tegeleda, et ületada kliendi soove ning seega mitte kaotada vajalikku turuosa.

### **Lisa 3. Küsimustik**

#### **I. Eesti ettevõtjate kogemused välispartnerite valikul**

- 1.1. Kui kaugemale ulatub ajaliselt Teie ettevõtte koostöö erinevate välispartneritega?
- 1.2. Millal alustasite esimest korda Korea ettevõtja(te)ga koostööd?
- 1.3. Kui suure protsendilise osa Teie ettevõtte kogukäibest moodustab eksport Koreasse? / Kui suur protsendiline osa oma (arendus)tegevustest toimub koostöös Korea ettevõtja(te)ga?
- 1.4. Millis(t)e Korea ettevõtja(te)ga olite/olete ärilistes suhetes?
- 1.5. Millise lausega võtaksite kokku oma suhted Korea koostööpartneri(te)ga? (teema arendus)

#### **II. Eesti ettevõtjate poolt kasutatavad töömeetodid koostööks välisriigi partneritega**

- 2.1. Mille alusel olete välja valinud oma välispartnerid?
- 2.2. Mille alusel valisite välja Korea koostööpartneri(d)?
- 2.3. Milliseid meetmeid kasutate, kui võtate potentsiaalse välispartneriga esimest korda ühendust?
- 2.4. Kas Korea koostööpartneri(te)ga esimest korda ühendust võttes kasutasite samu meetodeid?
- 2.5. Kuidas toimub igapäevane suhtlus oma välispartneritega?
- 2.6. Kas Korea koostööpartneri(te)ga igapäevaselt suheldes kasutate samu viise? (teema arendus)

#### **III. Eesti ettevõtjate probleemid Korea ettevõtjatega suhtlemisel**

- 3.1. Milliseid probleeme (poliitikast, õigusest, majandusest, kultuurist või konkurentsist tulenevalt) olete Korea partneri(te)ga suheldes kogenud?
- 3.2. Kuidas olete need probleemid lahendanud? (teema arendus)

#### **IV. Ettepanekud Eesti ettevõtjate koostöö tõhustamiseks Korea koostööpartneriga**

- 4.1. Missuguseid ettepanekuid teeksite ettevõtjatele Korea koostööpartneritega suhtlemise tõhustamiseks?
- 4.2. Kas oleks mõistlik kaasata koostöö tõhustamiseks eraldi sihtturu (ärikultuuri)spetsialiste ja kui ja, siis millisel viisil?

## **SUMMARY**

### **THE POSSIBILITIES FOR ESTONIAN COMPANIES IN SOUTH KOREAN MARKET**

Marit Puust

The Economic World Crisis in 2008 made countries and entrepreneurs re-structure their strategies to find new ways for keeping them away from future economic crisis. Many economists have suggested looking towards rapidly growing countries of Asia. Couple of Estonian entrepreneurs have also acted according to that suggestion and have built their strategies involving Asian countries. Even the Estonian government sees Asian countries as potential markets for Estonian companies to grow in. Among these countries is also South Korea. The country has risen within half a century from war-devastated country into Asia's 4<sup>th</sup> biggest economy and has given a start point for internationally known companies like Samsung, LG and Hyundai. Yet according to statistics Estonian entrepreneurs have not been very active in South Korean market. They rather focus on Japan or China where there is already a known knowledge about the customs and procedures since Estonians have been dealing with these countries for quite some time now.

In this research paper it has been found that South Korea's business environment is very good for foreigner companies. Its economic and political environments do not show any political risk or economic recession signs. Also the legislative environment is favourable, although Estonian entrepreneurs need to pay attention to the fact that Koreans might break the law more easily than expected. Competition situation on the market depends a lot on the products or services Estonian company is offering. Since South Korea's market is dominated by conglomerates that are active on a lot of sectors, then before entering the market, Estonian companies need to carefully check who is competing against its product or service. Biggest problems that Estonian entrepreneur might expect from the South Korean market come from the behavioural environment. This means possible differences between Estonians and Koreans on values, judgments, decision and leading processes. For example Estonians thrive on individualism, but

Koreans on the other hand are more focused on collectivism. Also, as it has turned out from interviews with Estonian entrepreneurs, then the decision and leading processes in South Korea are strongly influenced by hierarchy. This might obstruct the fast and efficient communication that Estonian companies are used to. One of the quickest ways to eliminate the problems that come from behavioural environment is to do a thorough research on the market before entering it. In this way you can be ready for many obstacles, like communicating with the wrong worker who according to the hierarchy does not have the right to answer the questions or obstacles like insufficient knowledge on English language that you can quickly eliminate by having a translator by your side.

According to the thorough analysis on South Korea's business environment and to the interviews with Estonian entrepreneurs and workers who have been working in South Korea, you can come to the assumption that the best entry to South Korean market would be through foreigner indirect investment (FII) and foreigner direct investment (FDI). Yet taking account how small Estonian entrepreneurs are compared to the entrepreneurs in the rest of the world, then it is a good likelihood that Estonians do not have enough finance to invest into foreigner companies. So that leaves two options for Estonian companies to enter South Korean market – product export or service export. Among these two, service export has much more potential than product export in South Korean market. There are two reasons for that. Firstly, South Korea is about to make big economic reforms where within the next 3 years the government is going to focus solely on home markets and its development. This means that local companies need to re-structure and considerably develop their products and/or services. This also means an opportunity for Estonian companies who offer services from IT-management to consultancy on advertisement, service design etc. Secondly, Koreans are known to be not so innovative and low on creative thinking because of Confucianism and educational system in their society. This leads to the assumption that South Koreans' home market service providers will not be able to fulfil all the rising demand on their home market. This gives a big opportunity for Estonian companies, who are compared to Koreans really innovative and high on creative thinking.

Taking the aforementioned together, then South Korean market, that is quite unknown for Estonian entrepreneurs, can offer very good business opportunities for the latter. Especially on service export area, that the author believes Estonian companies should make use of.



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Marit Puust,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
“Eesti ettevõtjate võimalused Lõuna-Korea turul“,

mille juhendaja on Toomas Kuuda ning kaasjuhendaja Arvi Kuura,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**