

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Eleri Afanasjev

EKSPORDI VÄHENEMISE PÕHJUSED VÄLISTURGUDEL KOLME EESTI
TÖÖSTUSETTEVÕTTE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2025

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Teaduskirjanduse ülevaade	5
1.1. Välised tegurid	5
1.2. Sisemised tegurid.....	10
2. Eesti ettevõtete ekspordi vähenemise põhjused välisurgudel	16
2.1 Metoodika ja valimi tutvustus	16
2.2 Eesti tööstusettevõtete ekspordivähenemise analüüs intervjuude põhjal	20
2.3 Järeldused Eesti ettevõtete ekspordivähenemise tegurite kohta	31
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	35
Lisad.....	44
LISA A Intervjuu baasküsimused	44
LISA B Esimese teemaploki kategooriad ja koodid.....	46
LISA C Teise teemaploki kategooriad ja koodid	51
LISA D Kolmanda teemaploki kategooriad ja koodid	56
Summary	61

Sissejuhatus

Eesti sisemajanduse koguproduktist moodustab valdav osa eksport. Koguni 65% Eesti SKP-st moodustab Eesti päritolu kaupade eksport. Siiski on ekspordimahud viimastel aastatel hinnanguliselt vähenenud. Näiteks kahanes ekspordimaht 2023. aastal 2022. aastaga võrreldes 16% ning 2024. aastal veel 9%, jäädes alla ka Euroopa Liidu keskmisele. (Statistikaamet, 2025) Eriti märkimisväärne on olnud ekspordi langus tööstuse sektoris. Rahandusministeeriumi 2023. aasta analüüsi kohaselt on langus mõjutanud oluliselt erinevaid tööstuse valdkondi, sealhulgas paberi ja pabertoodete tootmist, kus mahuindeks langes üle 30%, metalltoodete tootmist (-9%), masinate ja seadmete tootmist (-13%) ning töötlevat tööstust (-11%). Lisaks on töötleva tööstuse ettevõtete tunnetatud konkurentsivõime välisturgudel langenud viimase 20 aasta madalaimale tasemele. (Branten, 2023) Languses on ka üldine eksportivate majandusüksuste arv Eestis (Statistikaamet, n.d.) ning tõusmas pankrotistuvate tööstusettevõtete hulk, keda 2023. aastal oli koguni 76 (Branten, 2023). Kuigi Eesti Panga prognoosi kohaselt on Eesti majanduse seis paranemas ning ekspordimahud tõusmas, säilib ettevõtjate seas ebakindlus USA seatavate uute kaubanduspiirangutega. Enim kujutavad kaubandustõkked ohtu tööstusettevõtetele, kelle jaoks on murekohaks võimalik kaubandussõda USA ja Hiina vahel. (Eesti Pank, 2024)

Muutlik rahvusvaheline keskkond, mida iseloomustavad kasvav globaalne konkurents, poliitilised pinged, kaubanduspiirangud ning majanduskõikumised (sh energiakriis ja toorainehindade muutlikkus), on muutnud Eesti eksportivate ettevõtete tegevusruumi keerulisemaks. Sellest tulenevalt on üha olulisem mõista, kas ekspordimahu vähenemine tuleneb ettevõtete strateegilisest ümberpositsioneerimisest või on see peamiselt väliste tegurite surve tulemus ehk mis mõjutab Eesti ettevõtete ekspordi kahanemist?

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja tegurid, mis põhjustavad ettevõtete ekspordi vähenemist Eesti tööstusettevõtete põhjal. Lähtuvalt eesmärgist on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

1. Koostada teaduskirjanduse põhjal ülevaade ekspordi vähendavatest välistest ja sisemistest teguritest.
2. Koguda kvalitatiivsed andmed viies läbi poolstruktureeritud intervjuud eksportivate ettevõtete esindajatega.
3. Esitada ja analüüsida kogutud andmeid.
4. Teha järeldusi Eesti tööstusettevõtete mõjutavate tegurite osas võrdluses kirjandusega.

Töö esimeses osas antakse teaduskirjanduse ülevaade ekspordi probleemidest. Ekspordi probleemid, sealhulgas suhtumislikud, struktuurilised ja tegevuslikud piirangud, on takistused, mis mõjutavad ettevõtte rahvusvahelisi tegevusi (Haluk Köksal & Kettaneh, 2011). Need probleemid ilmnevad nii mitteeksportijate rahvusvahelisele turule laienemisel, praeguste eksportijate pidevas laienemises, rahvusvahelise tegevuse vähendamise (ingl.k. *deinternationalization*) soodustamises kui ka endiste eksportijate naasmises eksporditurule (Kahiya, 2018). Järgnevas peatükis keskendutakse de-internatsionaliseerumise soodustamisele ehk eksportiva ettevõtte ekspordimahu vähenemisele või turult taandumisele. Selgitatakse ekspordi vähenemist põhjustavaid tegureid ning jaotatakse need eri kategooriatesse. Samuti hinnatakse nende olulisust varasemate tööde ja juhtumite põhjal ning tehakse üldistusi. Töö teises osas tutvustakse bakalaureusetöö metoodikat ja valimit, sealhulgas andmete kogumise ja analüüsi meetodeid. Selgitatakse kvalitatiivse uurimismeetodi valikut, mille raames viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud valitud Eesti eksportivate tööstusettevõtetega: Tarmetec OÜ, Balteco AS ja AS Estonian Cell.

Autor soovib tänada juhendajat kaasprofessor Tiia Vissakut ning ettevõtete esindajaid meeldiva koostöö eest.

Peamised märksõnad: väliskaubandus, eksport, ekspordimahud, Eesti, tööstus

1. Teaduskirjanduse ülevaade

1.1. Välised tegurid

Rahvusvaheline äritegevus toimub keskkonnas, kus ettevõtted seisavad silmitsi mitmesuguste väliste teguritega, mille üle neil puudub otsene kontroll. Teaduskirjanduses rõhutatakse, et eksporditulemuslikkust mõjutavad oluliselt makrokeskkonna muutused, sealhulgas poliitiline ebastabiilsus, majandustsüklid, loodusõnnetused ja sotsiaalsed nihked (Leonidou, 2004). Selliste mõjude mõistmiseks kasutatakse sageli analüütilisi raamistikke nagu PEST-analüüs, mis jaotab välismõjud poliitilisteks, majanduslikeks, sotsiaalseteks ja tehnoloogilisteks kategooriateks (Gupta, 2013). Laienenud versioonid, nagu PESTLE ja PESTEC, lisavad veel juriidilisi, keskkonna- ja konkurentsitegureid (Zalengera et al., 2014; Sadiku, 2022). Käesolevas töös ei rakendata üht konkreetset makrokeskkonna analüüsimudelit, vaid käsitletakse ekspordi vähendavaid väliseid tegureid probleemikeskselt. Lähtuvalt varasematest uuringutest keskendutakse peamistele mõjutajatele, nagu tootmissisendite kättesaadavus ja hinnad, globaalsete kriiside mõju, konkurentsitingimused sihtturul, tarbijate nõudluse omadused ning poliitiliste konfliktide mõju (Leonidou, 2004;

Jones & Olken, 2010; Flückiger & Ludwig, 2015). Selline lähenemine loob aluse väliste tegurite süsteemsele käsitlemisele, mida järgnevalt kirjanduse põhjal lähemalt avatakse.

Tooraine kättesaadavus ja hind

Tootmiseks on eelkõige vajalik tagada mõistliku hinnaga toorainet ja materjale, millest valmistada kaupu ekspordiks. Arvestades, et tooraine on enamasti imporditud, sõltuvad eksportivad ettevõtted tugevalt tooraine turu kõikumistest, mistõttu on oluline olla kursis hindade muutuste, piirangute ja teiste teguritega. Ettevõtete ekspordi vähenemise taga on seega sõltuvus tooraine turust ning tootmiskulude suurenemine. Peamised tooraine liigid on põllumajandussaadused, metallid ja toornafta (Kopych & Shevchuk, 2024). Näiteks nafta hinna tõus või selle kättesaadavuse vähenemine, mõjutavad negatiivselt ekspordi, kuna tootmiskulud suurenevad ja ettevõtete majanduslik aktiivsus väheneb. (Tang et al., 2010). Leonidou (2004) on samuti toonud välja, et ekspordi takistab ettevõtete suutmatus konkureerida teiste tootjate hinnapakumistega, mille põhjusteks on kõrged transpordikulud ja tootmise optimeerimisega seotud kulud, sealhulgas tooraine hind.

Lisaks võivad tooraine nappus ja tarneahela häired, näiteks geopoliitiliste konfliktide (Mykhailova et al., 2023) või pandeemiate tõttu (Jędruchiewicz & Wielechowski, 2023), piirata ettevõtete suutlikkust eksportida. Probleemid võivad esineda sealjuures toodete usaldusväärse languse, müügi- ja kasumikaotuse ning lisakulude näol (Leonidou, 2004). Eesti majanduses avaldus see näiteks puidu ja metallitoodete ekspordimahtude vähenemises, mis oli tingitud nii tooraine kättesaadavuse probleemidest kui ka nõudluse vähenemisest rahvusvahelistel turgudel (Oja, 2020).

Seega on üheks ekspordi vähenemise põhjuseks ettevõtte suutmatus tooraine hinna ja kättesaadavuse muutustega kohaneda ning seetõttu sihtturul teiste pakujatega konkureerida.

Ootamatud välismõjud

Ettevõtetel on enamasti pikaajalised tootmisplaanid, konkurentsistrateegiad ning tegevuskavad, mille järgi toimitakse. Need püüavad arvestada kõigi võimalike sihtturul ning koduturul esinevate omapäradega. Sellegipoolest esineb ootamatusi, mis mõjutavad ettevõtete toimetulekut või tootmist ning seeläbi ekspordi mahtu. Välismõjud mõjutavad ekspordi läbi erinevate tegurite, nagu globaalsed kriisid, majandustrendid ja keskkonnamuutused, mis kujundavad turuvõimalusi ja kaupade liikumist. Viimasel aastatel enim globaalset majandust raputanud tegur oli koroonapandeemia (Arita et al., 2022; Lin & Zhang, 2020; Wei et al., 2021). Pandeemia mõjutas mitmeid erinevaid valdkondi, mis üheskoos vähendasid ekspordimahtusid. Näiteks töid Lin ja Zhang (2020) Hiina põllumajandussektori eksportivaid

ettevõtteid uurides välja, et suurimaid raskusi põhjustasid tarneraskused ja kasvavad kulud, sealhulgas finantsilised kulud. Need väljakutsed sundisid ettevõtteid langetama strateegilisi otsuseid, nagu teadlik müügi suunamine koduturule ja tellimuste tühistamine, et pandeemiaga toime tulla. Mainitud meetmed aitasid küll vältida suuremaid kulusid ettevõtete jaoks, kuid nende otsuste tulemusel langes eksport märkimisväärselt. (Lin & Zhang, 2020)

Teine hiljutine ootamatu mõjutegur puudutab taas ametisse nimetatud USA presidendi Donald Trumpi kehtestatud tollitariife importkaupadele. Nimelt jõustusid 2025. aasta aprillis uued 10% baas-tollitariifid kõikidele USA-sse imporditavatele kaupadele. Lisaks sellele tõusid Hiinast pärit kaupade tariifimäärad kuni 145%-ni. (Stober, 2025) Tollitariifide eesmärgiks on USA presidendi sõnul kaitsta kohalikke tööstusharusid ja edendada seeläbi kodumaist tootmist ja tööhõivet, suurendada valitsuse maksutuluseid ning tugevdada riiklikku julgeolekut, vähendades samal ajal kaubandusdefitsiiti ja sõltuvust välismaistest tarnijatest (Contractor, 2025; Stober, 2025). Teatud riikide puhul kehtestati lisatollide rakendamisele 90-päevane paus, kuid Hiinale suunatud tariifid rakendati koheselt (Linskey, 2025). Kuigi tariifid ei ole veel täielikult jõustunud ega mõjutanud kaubandustegevust, valitseb eksportivate ettevõtete seas ulatuslik ebakindlus ja segadus seoses sellega, kuidas muutused mõjutavad rahvusvahelisi tarneahelaid ja sihtturgude nõudlust (May, 2025). Varasemate näidete ning teoreetiliste allikate põhjal on teada, et tollitariifide kehtestamine suurendab üldiselt kaubavahetuse kulusid, põhjustab tarneahelate häireid ja vähendab eksportijate kasumlikkust, eriti kui need sõltuvad sihtturust või imporditavast toorainest (Contractor, 2025; Stober, 2025). Lisaks võivad tariifid tuua kaasa vastutariifid teistelt riikidelt. Selle tulemusel väheneb USA eksportijate konkurentsivõime ja suureneb hinnasurve kogu tarneahelas, mõjutades lõpuks negatiivselt ka Euroopa eksportijaid, kes on tihedalt seotud globaalsete tootmisvõrgustikega. (May, 2025; Stober, 2025)

Seega tekitavad ootamatud välismõjud, nagu globaalsed kriisid ja äärmuslikud kaubanduspoliitika, eksportivates ettevõtetes ebakindlust, tõstavad kulusid, häirivad tarneahelaid ning sunnivad sageli ettevõtteid kohandama oma ekspordistrateegiaid.

Konkurents sihtturul

Eksport on oluline, moodustades üha suureneva osa paljude tööstusriikide majandusest. Samas on aina enam esile kerkimas suuri arenevaid turge, mis hõivavad osa eksportivate ettevõtete sihtturust ja muudavad need niinimetatud „üleüllastatuks“. Aina kasvav Hiina ettevõtete osakaal eksporditurgudel ja seeläbi intensiivistuv konkurents viivad Euroopa töötleva tööstuse ettevõtete ekspordimahtude vähenemiseni (Flückiger & Ludwig,

2015). Breinlich & Tucci (2011) sõnastasid, et konkurentsi intensiivsus sihtturul on üks teguritest, mis võib vähendada ettevõtete ekspordimahtu. Lisaks pakkujate arvu kasvule, võib konkurents seisneda ka hinnapakumises, erinevates strateegiates, nagu madalad kulud, toote eristumine või valitsuse toetused, samuti erinevas positsioonis turul (liider, väljakutsuja, järgija) ja varieeruvates turundusstrateegiates (Leonidou, 2004). Cakir jt (2022) leidsid, et tihe konkurents võib tegelikult omada positiivset mõju ettevõtete eksporditulemuslikkusele, kui ettevõtted suudavad rakendada erinevaid hinnakujundus-, toote- või turundusstrateegiaid, et konkurente edestada. Positiivne mõju ekspordile ilmneb vaid siis, kui ettevõtted on valmis võtma riske konkurentsitihedas keskkonnas, et saavutada eelis. (Cakir jt, 2022, lk 288) Kui ettevõtted ei suuda piisavalt tõhusalt tegutseda, võivad nad kaaluda turult lahkumist. Konkurentsi sihtturul nähakse ühe suurima takistusena eksportimisel ning põhjusena selle langemisel (Kahiya, 2018; Leonidou, 2004; Sousa et al., 2008). Seega võib konkurentsitase sihtturul mõjutada eksporditulemusi nii positiivselt kui negatiivselt, sõltuvalt ettevõtete valmisolekust rakendada tõhusaid strateegiaid ja võtta riske konkurentsitihedas keskkonnas.

Nõudluse omapärad

Eelnevas punktis käsitleti sihtturgu ja selle dünaamikat pakkujate vaatenurgast; kuid on oluline pöörata tähelepanu ka tarbijatele, kelle eelistused ja harjumused kujundavad turunõudluse. Sihtturu nõudlus võib erineda oluliselt koduturu muustritest, mis võib eksporditajatele kaasa tuua majanduslikke kahjusid. Leonidou (2000) rõhutab, et sihtturu nõudluse kujunemisel mängivad olulist rolli lisaks tarbijate harjumustele ja hoiakutele ka kultuurilised ja keelelised eripärad ning toote unikaalsed omadused.

Varasemad uuringud on näidanud, et pakumise ja nõudluse poolte erinevused võivad tuleneda usalduse puudumisest, kultuurilisest kaugusest ja eelkõige kommunikatsiooni-probleemidest (Leonidou et al., 2006; Mehta et al., 2006; Nes et al., 2007). Mehta jt (2006a) uurisid USA ekspordivate ettevõtete baasil kultuuriliste erinevuste tähtsust. Leiti, et kultuurilised erinevused eksporditajate ja sihtturu vahel mõjutavad usalduse ja pühendumuse taset, mistõttu võib kaubandussuhte jätkamine osutuda keeruliseks. (Mehta et al., 2006) Samuti toovad Leonidou jt (2006) oma töös välja, et koostöö ning kauguse, sealhulgas kultuurilise kauguse, vahel esineb negatiivne seos – kommunikatsioonihäired ja erinevad lähenemised äritegevusele pärsivad tõhusat kaubavahetust ning takistavad vastastikust mõistmist. Seetõttu peavad ekspordivad ettevõtted rakendama meetmeid suhete parandamiseks; vastasel juhul võivad nad olla sunnitud ekspordimist vähendama või lõpetama (Mehta et al., 2006).

Teisalt võib eksporttoodang mitte vastata sihtturu tavapärasele tarbimisharjumustele. Tarbijate jaoks on olulised näiteks keskkonnajalajälg, teenuse vastavus, kvaliteet, läbipaistvus ja usaldusväärsus. Igal sihtturul on aga tarbijatel omapärasid ootused, mis tulenevad kohalike riiklike regulatsioonide või tarbimisharjumuste eripäradest, näiteks seoses toote pakendamisega. (James et al., 2024) Näiteks uurisid Dahal jt USA kui ühe suurima loomaliha eksportija sihtriike ning nende eripärasid. Analüüsi objektideks olid Mehhiko, Jaapan, Saksamaa ja Ühendkuningriik. Eelistused erinesid riigiti loomade pidamisviiside, toitumise, liha värvi, toitainete sisalduse ning üldise tarbimissageduse osas. (Dahal et al., 2024) Suuremahuline eksportija peab olema valmis kohanema tarbijate soovidega, kuid väikeeksportijale võib see osutada liiga keeruliseks, mistõttu tuleb mõnel juhul konkreetsest turust loobuda. Niisiis võib sihtturu nõudlus, mida kujundavad tarbijate eelistused, kultuurilised eripärad ja kommunikatsiooniprobleemid, eksportijatele kaasa tuua väljakutseid, mis nõuavad kohanemist või teatud turgudest loobumist. Just seetõttu märgib ka Leonidou (2004) sihtturu tarbimiserinevused ja hoiakud üheks olulisimaks mõjuteguriks ekspordi piiramisel.

Poliitiline konflikt

Üks tähtsamaid kaubavahetuse ning sealhulgas ekspordi mõjutajaid on poliitiline maastik ning selle ebastabiilsus (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010; Kahiya, 2018; Leonidou, 2004; Tesfom & Lutz, 2006). Poliitiline ebastabiilsus võib esineda nii koduriigis kui ka sihtturul, mistõttu võivad vaadeldavad probleemkohad erineda. Euroopa riikide kaubandust on hiljaaegu enim mõjutanud Venemaa-Ukraina sõda. Sõja puhkedes katkesid mitmed olulised kaubandussuhted Venemaaga, mis oli sanktsioonide ja geopoliitiliste riskide tõusu tulemus. (Mbah & Wasum, 2022) Ekspordikeelu alla läksid tooted, mis võisid aidata Venemaa tööstusvõimekust suurendada, sealhulgas tehnoloogia ja tööstuskaubad. Seega võivad sanktsioonid ning otsesed ekspordikeelud poliitilise konflikti korral olla ekspordimahtude languse põhjusteks.

Lisaks koges globaalne majandus energeetika ja tooraine hindade tõusu. Liadze jt (2023) hinnangul tõstis sõda nafta hindasid pea 30%, Euroopa kütusehindasid 90% ning toiduhindasid 17%. Sellised hinnatõusud suurendavad ootamatult sisendihindu, muudavad ettevõtete tootmisprotsessid kulukamaks ning vähendavad üldist ekspordivõimekust.

Poliitiline kriis pole määrav ainult sihtriigis, vaid ka koduriigis. Näiteks võib vaadelda taas Venemaa-Ukraina sõda, mille tõttu langes Ukraina eksport 47.3% sõja esimesel poolaastal. (Steinbach, 2023) Põhjuseks oli sealjuures infrastruktuuri hävimine, tööjõu

vähenevamine ning põllumaade kahjustumine (Jia et al., 2024). Järelikult ei ole poliitilise konflikti korral kannatajateks mitte ainult konflikti osapooled, vaid ka teised huvigrupid ning antud näite puhul kogu globaalne kaubandus.

Välise tegurite olulisus

Väliseid tegureid võib käsitleda kui kontrollimatuid ja ootamatuid probleeme, mis tulenevad väliskeskkonnast, konfliktidest ning sihtturu eripäradest. Tegureid põhjalikumalt analüüsidest ilmneb, et need on tihedalt seotud ja vastastikku mõjutavad. Näiteks on selgitatud, kuidas tootmiskulude suurenemist mõjutavad tooraine kättesaadavus ja hinnad, mis omakorda sõltuvad globaalsel turul toimuvast ja poliitilistest konfliktidest. Näitena saab tuua Ukraina, kus sõda on kahjustanud riigi ekspordi ja põhjustanud energiahindade tõusu. Suurenenud tootmiskulud tõstavad omakorda toodete omahinda ja seega ka hinda sihtturul, kus tuleb konkureerida teiste hinnapakumistega. Tabel 1 annab ülevaate kõigist selles alapeatükis mainitud välistest teguritest ning neid käsitletud töödest, sealhulgas nii vanematest kui uuematest näidetest. Uuritud teadustööd varieeruvad aastate lõikes, kuid tegurid on püsivad, mistõttu on oluline nendega arvestada ekspordi vähenemist analüüsidest.

Tabel 1

Ekspordi vähendamist põhjustavad välised tegurid

Tegurid	Tegurit maininud tööd
Tooraine kättesaadavus ja hind	Jędruchniewicz & Wielechowski (2023), Leonidou (2004), Mykhailova et al. (2023), Oja (2020), Tang et al. (2010).
Ootamatud välismõjud	Arita et al. (2022), Contractor (2025), Lin & Zhang (2020), Linskey (2025), May (2025), Stober (2025), Wei et al. (2021).
Konkurents sihtturul	Breinlich & Tucci (2011), Cakir et al. (2022), Flückiger & Ludwig (2015), Kahiya (2018), Leonidou (2004), Sousa et al. (2008).
Nõudluse omapärad	Dahal et al. (2024), James et al. (2024), Leonidou (2000), Leonidou et al. (2006), Mehta et al. (2006), Nes et al. (2007).
Poliitiline konflikt	Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010), Jia et al. (2024), Kahiya (2018), Leonidou (2004), Mbah & Wasum (2022), Steinbach (2023), Tesfom & Lutz (2006).

Allikas: Autori koostatud

1.2. Sisemised tegurid

Peale välise tegurite mõjutavad ettevõtte eksporditegevust ka sisemised tegurid, mis tulenevad otseselt ettevõtte enda juhtimisest, ressurssidest ja võimekusest. Teaduskirjanduses

on korduvalt rõhutatud, et ettevõtte sisemised piirangud, nagu puudulik juhtimine, ebapiisavad ressursid, vähene teadlikkus välisturgudest ja innovatsioonivõimekuse nappus, võivad olulisel määral piirata ekspordi edukust (Leonidou, 1995; Haluk Köksal & Kettaneh, 2011; Julien & Ramangalahy, 2003). Sisemised probleemid on sageli keerukamad ja pikaajalisemad kui väliskeskkonna šokid, kuna need peegelduvad ettevõtte strateegilistes valikutes, tööprotsessides ja organisatsioonilises suutlikkuses (Katsikeas & Morgan, 1994; Styles et al., 2008). Käesolevas peatükis käsitletakse sisemisi tegureid, tuginedes varasematele teaduskirjanduslikele uuringutele. Vaatluse all on juhtimine ja inimressursid, teadmiste ja ressursside piisavus, innovatsiooni- ja arendustegevuse tase ning strateegilised otsused eksporditegevuses.

Juhtimine ja inimesed

Ettevõtte visioon, missioon ja sealhulgas edukus sõltuvad juhtidest ning töötajatest, mistõttu saab ekspordi langust hinnata neid uurides. Arvestades, et välisturul orienteerumine on palju keerulisem ja tehnilisem kui koduturg, siis peavad vastutavad juhid olema haritud, kaasavad ning pühendunud (Leonidou et al., 1998; Tookey, 1964). Palju sõltub just ekspordijuhist endast ning tema kvalifikatsioonist (Kaprálová, 2017). Styles jt (2008) hinnangul on ekspordijuht ning tema aktiivsus määrava tähtsusega, sest ta on võtmeisik suhtlusel sihtturu esindajatega ning koostööpartneritega. Olulisel kohal on sealjuures juhtide iseloomu-omadused, nagu julgus riske võtta, paindlikkus ja võõrkeele oskus, mis suurendavad ekspordi tulemuslikkust läbi innovatsiooni (Leonidou et al., 1998). Vähese kaasatuse ning panusega väheneb ettevõtte toodete atraktiivsus ning langeb turupositsioon.

Lisaks protsesside juhtimisele on juhtide hallata ka töäjõud, kelle töötamist tuleb optimeerida. Ebaefektiivne juhtimine võib viia madalama tootlikkuseni, mis omakorda pärsib ekspordivõimet. (Tsfom & Lutz, 2006) Oluline on leida seega kvalifitseeritud töötajad, kellel on vastav haridus ja kogemus (Kaleka & Katsikeas, 1995). Ekspordivate ettevõtete hulgas on nii suuremaid kui ka väiksemaid ettevõtteid, mistõttu töäjõuga seotud väljakutsed võivad varieeruda. Näiteks suuremahuliste ja tehniliste ettevõtete jaoks võib kvalifitseeritud töäjõu leidmine olla keeruline, mis piirab tootmisvõimet (Tsfom & Lutz, 2006). Samas väiksemates ettevõtetes, kus juht või omanik täidab sageli ka otsustaja rolli erinevates valdkondades, võib töäjõu nappus ning ülesannete koormus luua hoopis teistsuguseid väljakutseid, mis omakorda mõjutavad rahvusvahelist tegevust (Lloyd-Reason & Mughan, 2002). Näiteks põhjustas 2016. aastal aset leidnud Brexit Ühendkuningriigis rohkem kui 40%-le tööandjatele raskusi oskustöäjõu leidmisel, kusjuures Brexiti mõju pärast olid rohkem

mures just eksportivad ettevõtted (Tiwasing, 2021). Eksport võib seega väheneda tööjõupuuduse või ebatõhusa juhtimise tõttu, mis omakorda viib ebaefektiivse tootmiseni.

Puudulikud teadmised

Ettevõtete ekspordimahu languse või ekspordi lõpetamise taga on tihtipeale kogenumatus ja ootamatud väljakutsed, mida süvendavad puudulikud teadmised sihtturust. Conconi jt (2016) leidsid oma uuringus, et umbes 90% Belgia ettevõtetest alustas välisurule sisenemist esmalt eksportimisega, enne kui tehti otsus otseinvesteeringute kasuks. Seda seletatakse ettevõtete ebakindlusega ning sooviga paremini mõista sihtturu eripärasid. See viitab, et eksportimine on esimene samm välisurule laienemisel, mistõttu on informatsiooni omamine olulisel kohal, et turul õnnestuda. Näiteks võivad ettevõtete puudulikud teadmised hõlmata kohaliku turu omadusi, regulatsioone, seadusandlikke nõudeid, toodete sobivust või keeleoskuse puudumist (Conconi et al., 2016; Urbonavičius & Dikčius, 2010). Arteaga-Ortiz ja Fernández-Ortiz (2010) laiendavad puudulikke teadmiste probleemi veelgi, selgitades, et lisaks sihtturuga seotud info puudumisele esinevad puudused ka üldistes teadmistes ekspordi kohta. Nende tööst selgus, et ettevõtted ei ole sageli teadlikud erinevatest ekspordi toetavatest programmidest, oma toodete võimalikust potentsiaalist välisurule ega ka ekspordi põhitõdedest. (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010)

Katsikeas ja Morgan (1994) leidsid Kreeka eksportivaid ettevõtteid analüüsisid, et informatsioonipuudus mõjutab enim just väikeste ettevõtete ekspordimahtu. Samuti ilmneb, et väiksemate ettevõtete seas, kes alustavad eksportimist, vähendavad paljud oma ekspordimahtusid ja lahkuvad turult juba esimese aktiivse aasta jooksul (Berthou & Vicard, 2013). Üheks põhjuseks võib olla suuremate ja kogenumate eksportijate teadmiste varjamine. Kuna informatsioon on välisurule edu saavutamisel määrava tähtsusega, võivad eksportijad olla vastumeelsed seda jagama (Obadia, 2024), sest teadmised kogunevad eksportivatel ettevõtetel aastatega ning on kujunenud väärtuslikuks ressursiks (Felin & Hesterly, 2007; Grant, 2006; Pereira & Bamel, 2021). Sellest tulenevalt peaksid väikesed ning ekspordiga alustavad ettevõtted üha enam tähelepanu pöörama sihtturu omapäradele ja olema tuttavad ekspordi baasteadmistega, sest teadmised on välisurule edu saavutamiseks oluline ressurss.

Puudulikud ressursid ja nende kulu

Ressursside olulisus tootmises ning ettevõtete toimimises on niivõrd suur, et on välja kujunenud ressursipõhine vaade (ingl. k *resource-based view*), mis rõhutab ettevõtte siseste ressursside tähtsust konkurentsieelise saavutamisel (Andersen & Suat Kheam, 1998; Griffith & Harvey, 2001). Eelmine punkt lõppes teadmiste kui ressursi tähtsustamisega. Lisaks

sellele, peetakse vajalikeks ressursideks näiteks rahalisi ja inimressursse (Pinho & Martins, 2010), innovatsiooni- ja võrgustikuressursse, sealhulgas sidemeid äripartneritega (Ogasavara et al., 2016) ning kogemuslikke ressursse (Kaleka, 2012).

Ressursside nappus võib aga tõsiselt piirata ettevõtte tegevust, kuna puuduvad vahendid tootmistegevuse arendamiseks või laiendamiseks, mis võib seetõttu viia tootmismahutade vähenemiseni ning ekspordi languseni. Näiteks leiti Portugali väikese ja keskmise suurusega ettevõtete ekspordi initsiatiivi analüüsidest, et kasvav rahaliste ja inimressursside puudus vähendab eksportijaks olemise tõenäosust lausa 65% võrra (Pinho & Martins, 2010). Samuti töid Shaw ja Darroch (2004) esile Uus-Meremaa eksportivate ettevõtete jaoks suurimad väljakutsed, mille seas olid kõige olulisemad piiratud finantsressursid ja kapital.

Eksporditurgudele sisenemisega kaasneb sageli märkimisväärne pöördumatu ressursikulu. Turu-uuringute läbiviimine, tootmismuudatused ja läbirääkimised rahvusvaheliste klientidega toovad kaasa kulutusi, mida ei ole võimalik tagasi teenida ehk pöördumatud kulud (ingl.k. *sunk costs*). (Ogasavara et al., 2016) Kõrgete pöördumatute kulude olemasolu muudab ettevõtte eksporditurult lahkumise keeruliseks, mistõttu jätkavad ettevõtted eksportimist ka madala efektiivsuse korral (Impullitti et al., 2013). Sellistes tingimustes tõusevad esile tõhusamad ettevõtted, suurendades majanduse üldist tootlikkust, kuid nõrgemad ettevõtted kaotavad turuosa (Melitz, 2003). Probleemid ressursidega võivad viia ekspordi vähenemiseni, kuna ettevõtted ei suuda katta rahvusvaheliste tegevuste arendamisega seotud kulutusi, mis omakorda vähendab konkurentsivõimet ja toob kaasa turuosa kaotuse. See soodustab tõhusamate ettevõtete esiletõusu ja nõrgemate turult lahkumist või madalama efektiivsusega tootmist.

Innovatsiooni ja arenduse puudumine

Kuigi ressursside olemasolu on hädavajalik välisurule laienedes, siis on veelgi tähtsamal kohal ettevõtte positsiooni kindlustamine ning püsijäämine. Eksporditurul tegutsemine nõuab pidevat kohanemist ja uuendusi, et vastata muutuvatele nõudmistele. Innovatsiooni ja arenduse puudumine võib aga viia olukorrani, kus ettevõtte ei suuda enam konkurentsipüsida ning kaalub turult lahkumist. Mitmed tööd sealhulgas Calantone jt (2006), Leonidou (2004) ja Sousa jt (2008) kirjeldavad arenduste vajadust edukaks eksportimiseks.

Innovatsioon ettevõtte puhul võib olla nii tehnoloogiline, hõlmates uuendusliku toote rakendamist või tootmisprotsessi arendamist, kui ka organisatsiooniline, viidates strateegiate,

struktuuri või administratiivsete protsesside edendamisele (Azar & Ciabusch, 2017, lk 332). Lisaks rõhutavad Calantone jt (2006) oma töös innovatsioonile avatud olemuse ning tooteinnovatsiooni kui toote kohandamise strateegia tähtsust, mis on vajalik sihtturu tarbijate eelistustele ja väärtustele vastamiseks, mida käsitleti ka eelmises alapunktis. Innovatsioonile avatust hinnati juhtide valmiduses kohtuda klientidega, et uurida nende vajaduste kohta, ning pidada regulaarseid kohtumisi, et jälgida ja analüüsida turutrende. Samuti vaadeldi juhtide avatust uute turundusstrateegiate kasutamisel. Leiti, et innovatsioonile avatud suhtumisel ja toote kohandamise strateegial on positiivne seos ekspordi tulemuslikkusega. (Calantone et al., 2006) Lisaks innovatsioonile avatud meelele on olulised ka valmidus õppida ja ühine visioon. Need moodustavad aluse organisatsioonilisele õppimisvõimekusele innovatsiooni loomiseks. (Lages et al., 2009) Viimased tegurid seostuvad juba mainitud organisatsioonilise innovatsiooniga. Samuti selgus Ühendkuningriigi ettevõtteid uurides, et innovaatilistel ettevõtetel on suurem kalduvus eksportida, kui mitteinnovaatilistel, sest tegu on määrava konkurentsieelisega (Bleaney & Wakelin, 2002). Sellest võib järeldada, et ettevõtted, kes ei ole valmis enda toodangut modifitseerima või uuendusi toodete ning protsesside puhul rakendada, võivad oma positsiooni välisturul kaotada.

Strateegiline valik

Kui varasemalt käsitleti ekspordi vähenemist sunnitud olukorrana ning reageeringuna erinevatele välistele ja sisemistele teguritele, siis nüüd vaadeldakse seda kui ennetavat meetet. Ekspordi vähendamist ei tohiks automaatselt pidada negatiivseks sammuks, vaid seda võiks käsitleda strateegiana (Benito & Welch, 1997; Knudsen & Madsen, 2002; Pauwels & Matthyssens, 1999; Wąsowska, 2017). Eristamaks, kas tegemist on sunnitud taandumisotsusega või teadmistele ja väljavaadetele põhineva ennetava otsusega, tuleb hinnata ettevõtte võimekust tajuda välistingimustest tingitud sobimatust, töötada välja strateegilisi valikuid ning neid valikuid rakendada (Wąsowska, 2017).

Pauwels ja Matthyssens vaatlevad ekspordi vähendamist kui osa strateegilisest paindlikkusest, mis avaldub võimena arendada ja rakendada uusi strateegilisi valikuid, mis vastavad muutunud oludele. Selle käigus toimub õppimine, uute võimaluste loomine ja ressursikasutuse optimeerimine. (Pauwels & Matthyssens, 2004) Ressursside optimeerimine võib tähendada näiteks tootmise suunamist vaid koduturule, kus on piisav nõudlus ja arengupotentsiaal. Nii otsustasid näiteks kaks Ühendkuningriikide ettevõtet strateegilise otsusena keskenduda koduturule, kuna aja- ja ressursikulu alternatiivse turule sisenemise strateegia rakendamiseks poleks olnud mõistlik. (Crick & Chaudhry, 2006) Ka Benito ja

Welch (1997) rõhutavad, et otsus piirata osalemist rahvusvahelisel turul võib olla kas teadlikult kavandatud samm, mille eesmärk on saavutada ümberkorralduslikke eesmärke, või sündmuste surve tõttu langenud produktiivsus. Seega saaks ekspordi vähendamist käsitleda tõsise strateegilise muudatusena, mitte läbikukkumisena välisturgudel. Kuigi riigi ekspordimaht ja seeläbi kogumajanduse kogutoodang võivad väheneda, võib ekspordi piiramine olla ettevõtte jaoks kõige optimaalsem otsus.

Sisemiste tegurite olulisus

Ettevõtete ekspordi vähenemist põhjustavad sisemised tegurid on seotud juhtimise, teadlikkuse, ressursside ja innovatsioonivõimekusega. Pädevad töötajad ja tõhus juhtimine mängivad kesksel rollil, mõjutades tööprotsesside optimeerimist, ressursside kasutust ja strateegiliste otsuste tegemist. Ressursside, nagu kapital ja kvalifitseeritud tööjõud, nappus piirab tootmisvõimekust ja vähendab paindlikkust. Juhtide ja ettevõtte vähene sihtturu tundmine suurendab riske ja takistab ekspordi edukust eriti just väiksemates ettevõtetes, kus teadmiste ja oskuste nappus raskendab välisturule sisenemist. Tähtsal kohal on ettevõtte uuendusmeelsus ning innovatsioonidele avatus, et kohanduda muutuva nõudlusega ning olla konkurentsivõimeline. Tabel 2 koondab kokku kõik sisemised tegurid ning neid kajastanud tööd. Ekspordi vähenemine on seega tihti peale erinevate puudulike sisemiste aspektide tulemus või hoopis strateegilisel ennetav ning ümberjagav meede.

Tabel 2

Ekspordi vähendamist põhjustavad sisemised tegurid

Tegurid	Tegurit maininud tööd
Juhtimine ja inimesed	Kaleka (2012), Kaprálová (2017), Leonidou et al. (1998), Styles et al. (2008), Tesfom & Lutz (2006), Tiwasing (2021), Tookey (1964). Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz (2010), Berthou & Vicard (2013), Conconi et al. (2016), Felin & Hesterly (2007), Grant (2006), Katsikeas & Morgan (1994), Obadia (2024), Pereira & Bamel (2021), Urbonavičius & Dikčius (2010).
Puudulikud teadmised	Andersen & Suat Kheam (1998), Griffith & Harvey (2001), Impullitti et al. (2013), Kaleka (2012), Melitz (2003), Ogasavara et al. (2016), Pinho & Martins (2010), Shaw & Darroch (2004).
Puudulikud ressursid	Azar & Ciabuschi (2017), Bleaney & Wakelin (2002), Calantone et al. (2006), Lages et al. (2009), Leonidou (2004), Sousa et al. (2008).
Innovatsiooni ja arenduse puudumine	

Strateegiline valik

Benito & Welch (1997), Crick & Chaudhry (2006),
Knudsen & Madsen (2002), Pauwels & Matthyssens
(2004), Waşowska (2017).

Allikas: Autori koostatud

2. Eesti ettevõtete ekspordi vähenemise põhjused välisturgudel

2.1 Metoodika ja valimi tutvustus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade bakalaureusetöö koostamisel kasutatud metodoloogias. Tutvustatakse valimit, selgitatakse andmete kogumise viisi ning nende analüüsiks rakendatud meetodit. Uuring tugineb teoreetilistele materjalidele ja varasematele uuringutele, mis toetavad valitud meetodeid.

Võrreldes esimeses peatükis käsitletud ekspordi vähenemist põhjustavate väliste ja sisemiste teguritega, võivad Eesti ettevõtteid mõjutavad tegurid nii kattuda kui erineda. Selleks, et analüüsida ekspordi vähenemist erinevate ettevõtete näitel, kasutati kaasusanalüüsi, mis võimaldab süvitsi uurida konkreetseid juhtumeid. Kaasusanalüüs annab sügava ülevaate juhtumi kohta ning võimaldab seeläbi teha üldisemaid järeldusi (Gerring, 2004). Uuringus keskenduti valitud Eesti ekspordivatele ettevõtetele, kelle eksporditegevuse analüüsi põhjal tehakse järeldusi ekspordi vähenemist põhjustavate tegurite kohta. Sihtgrupiks valiti tööstusettevõtted, kuna antud sektor on tähtsal kohal Eesti ekspordimajanduses ning on viimastel aastatel kogunud märkimisväärseid muutusi ja väljakutseid. Eesti tööstuse eksport oli 2024. aastal mitmeid kvartaleid järjest suurem languses ning languse ulatuselt Euroopa suurim, mida kinnitasid ka võrdlused teiste riikidega (Pruul, 2024).

Uuringu esimeses etapis teostati dokumentide ning veebiallikate analüüs, et selgitada välja sektorid, mis on hetkel ekspordilangusest kõige enam mõjutatud. Selleks analüüsiti erinevaid majandusraporteid, riiklikku statistikat ja ärimeediat, et saada terviklik ülevaade Eesti ettevõtete majanduslikust olukorrast. Ettepanek osaleda uurimuses tehti üheksale tööstusettevõttele, kellest kuus keeldus või jättis kutsele vastamata. See võib viidata sellele, et teema on ettevõtetele tundlik ning nad ei soovi oma raskusi avalikult arutada. Lõplik valim koosnes kolmest Eesti tööstusettevõttest: Tarmetec OÜ, AS Estonian Cell ja Balteco AS.

Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, mis võimaldab avada keerulisi nähtusi ning süvitsi mõista ettevõtete ekspordiga seotud väljakutseid (Rahman, 2016). Kokku viidi läbi intervjuud kolme Eesti tööstusettevõtte esindajatega, mis moodustas käesoleva uuringu valimi. Valimi suurus tulenes bakalaureusetöö eesmärgist analüüsida ekspordi languse põhjuseid Eesti tööstussektoris. Tegemist on võrdlemisi kitsalt määratletud

ettevõtete grupi ja spetsiifilise nähtusega, mille puhul on väikese valimi kasutamine metoodiliselt põhjendatud (Boddy, 2016). Täiendavate intervjueeritavate lisamine ei oleks toonud esile uusi sisulisi teemasid, sest andmed hakkasid juba olemasolevates vastustes korduma, viidates andmete küllastumisele (Vasileiou et al., 2018). Hennink ja Kaiser (2022) rõhutavad, et saturatsioon on oluline kriteerium kvalitatiivse valimi piisavuse hindamisel, mistõttu võib olemasolevat valimit pidada antud uuringu kontekstis piisavaks.

Rakendati poolstruktureeritud intervjuusid, mis sisaldasid põhiküsimusi, kuid võimaldasid ka täiendavate küsimuste esitamist, et saada põhjalikumad vastused (Gill et al., 2008). Intervjuude läbiviimiseks koostati baasküsimused (Lisa 1), mis jagati nelja kategooriasse, et tagada süsteemne ülevaade ja lihtsustada intervjueeritavate vastamist. Esimene kategooria uuris uuritava ettevõtte üldise rahvusvahelistumise tausta kohta. Uuriti, millal ettevõtte välisturgudele suundus, kuidas aastate jooksul protsess on kulgenud, millised on ja kuidas valitakse sihtturud ning milliseks hindavad intervjueeritavad enda ettevõtte edukust. Teine kategooria keskendus ekspordimahtudele ning nende muutustele ajas – nõudluse ja globaalsetele muutustele ning keerukatele turgudele. Kolmas kategooria selgitas ettevõtte kohanemisvõimet ning tulevikuplaane. Uuriti erinevate strateegiate kohta, mida rakendatakse müügi langemisel ning edasiste tegevusplaanide kohta. Neljas kategooria oli vormistatud küsitluse formaadis, kus intervjueeritavad hindasid kirjanduse põhjal tuvastatud ekspordi languse tegurite mõju. Hinnanguid anti skaalal 1-5, kus 1 – ei mõjuta üldse ja 5 – mõjutab väga tugevalt. Selle lähenemisviisi abil loodeti saada sügavam arusaam ekspordi vähenemise põhjustest ning võimaldada nende võrdlemist kirjanduses välja toodud teguritega.

Intervjuud viidi läbi kas ettevõtete peakontoris või virtuaalselt Google Meets keskkonnas, sõltuvalt intervjueeritava eelistustest ja võimalustest. Selline paindlik lähenemine tagas, et osalejad said valida neile sobivaima viisi vestluses osalemiseks, mis võis omakorda mõjutada nende avameelsust. Tuttav keskkond ja isiklik mugavus võivad vähendada intervjueeritavate ärevust ning soodustada vabamat ja loomulikumat arutelu (Villiers et al., 2021). Intervjuud viidi läbi ettevõtete juhtide või ekspordi eest vastutavate isikutega, kellel on otsene kokkupuude eksporditegevusega ning kes suutsid pakkuda detailsemat ülevaadet oma ettevõtte kogemusest. Intervjuude keskmine pikkus oli 65 minutit, mis võimaldas käsitleda kõiki olulisi teemasid ning lubas intervjueeritavatel kiirustamata vestelda (vt tabel 3). Intervjuud salvestati ja hiljem transkribeeriti, et tagada andmete täpsus ning seejärel viia läbi põhjalikum analüüs, et tuvastada peamised mustrid ja tegurid, mis

mõjutavad Eesti tööstusettevõtete ekspordivõimekust. Intervjuueritavatelt saadi nõusolek salvestamiseks ning ettevõtete nimede avalikuks kasutamiseks.

Tabel 3

Intervjuude ülevaade

Ettevõtte	Kasutatav kood	Ametikoht	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu kestvus
Tarmetec OÜ	Tar	Juhataja	31.01.2025	1:24:57
Balteco AS	Bal	Juhataja	28.02.2025	51:57
AS Estonian Cell	EC1 EC2	Finantsjuht Müügijuht	06.03.2025	1:01:41

Allikas: Autori koostatud

Andmete analüüsiks kasutati võrdlevanalüüsi, mis on kasulik analüüsimeetod uurimaks väiksemat arvu juhtumeid ning põhjuslikke seoseid (Jordan et al., 2011). Selle käigus analüüsiti, kas vastustes esinesid korduvad mustrid ning millised mõjutegurid on iseloomulikud Eesti ettevõtetele. Samuti hinnati, kuidas erinevad ettevõtted tajuvad samu tegureid. Selleks kasutati abduktiivset kodeerimist, mis ühendab induktiivse ja deduktiivse lähenemise tugevused. Deduktiivne kodeerimine tugines eelnevalt koostatud intervjuuküsimustele ja nende alusel loodud raamistikule, samas kui induktiivne lähenemine võimaldas andmeanalüüsi käigus tuvastada uusi teemasid ja mustreid, mida esialgses raamistikus ei olnud. (Timmermans & Tavory, 2012) Koostatud koodid koondati sisu ja tähenduse sarnasuse alusel kategooriatesse, mis seejärel grupeeriti laiemateks teemaplokkideks, võimaldades tuvastada peamised mustrid ja seosed uuritavas materjalis. Lisaks kasutati täiendavaid materjale, nagu majandusaasta aruanded, sealhulgas finants- ja müügiaruanded, ning tööstuse ülevaateid, mis pakkusid laiemat konteksti.

Ettevõtete profiilid

Tarmetec OÜ on Tartus tegutsev metallitööstusettevõtte, mis asutati 1997. aastal. Ettevõtte kuulub Meteci Gruppi ning pakub tootearendus- ja tootmisteenusid rahvusvahelistele klientidele. Ettevõtte põhitegevus hõlmab metalltoodete arendust ja tootmist erinevates tööstusharudes, sealhulgas auto-, meditsiini- ja toiduainetööstuses ning masinaehituses. (Metec Group, n.d.) Tarmetec OÜ on üks Eesti juhtivaid metallitööstusettevõtteid. 2023. aastal ulatus ettevõtte müügitulu ligi 31 miljoni euroni ja ärikasum 2,67 miljoni euroni. Ettevõttes töötab üle 200 inimese. (Äripäev, 2024) Samuti on Tarmetec aktiivne kogukonna toetaja, panustades kohalikesse algatustesse ja sponsoreerides erinevaid haridus- ja spordiprojekte Tartumaal. (Metec Group, n.d.)

Ettevõtte valikul sai määravaks Tarmetec OÜ tähtsus Eesti tööstussektoris ning võimalus analüüsida ekspordikäibe langust tugeva positsiooniga ettevõtte näitel. Tarmetec OÜ panus tootearendusse ja regionaalsesse majandusse muudab selle heaks näiteks kaasaegsest ja edukast tööstusettevõttest.

Balteco AS on Eesti ettevõtte, mis on tegutsenud alates 1990. aastast. Ettevõtte on tuntud kui üks juhtivaid vannitootjaid Põhja-Euroopas ning on spetsialiseerunud peamiselt massaaživannide ning teiste vannitoodete arendamisele ja tootmisele. Lisaks vannidele toodab ettevõtte ka dušinurki, aurusaunu, minibasseine ja Xonyx kivivanne. Balteco AS on üks olulisemaid vannitootjaid Baltikumis. Ettevõtte ekspordib suure osa oma toodangust, olles sellega märkimisväärne osaleja Eesti tööstuse ekspordimahus. Ettevõtte investeerib pidevalt tootearendusse ja uutesse tehnoloogiatesse, et pakkuda kvaliteetseid ja kasutajasõbralikke lahendusi. Samuti on Balteco tuntud oma disainivannide poolest, mis on pälvinud tunnustust ka rahvusvahelistel turgudel. (Balteco, n.d.)

Balteco AS valiti üheks vaatluse all olevaks ettevõtteks, kuna tegemist on ekspordile suunatud tootmisettevõttega, mille areng ja tegevus peegeldavad hästi Eesti tööstusettevõtete ekspordisuundumusi. Ettevõtte rahvusvaheline haare ja spetsialiseerumine nišitootmisele võimaldavad analüüsida ekspordimahtude muutusi ning nende mõju majandustulemustele.

Estonian Cell AS on haavapuitmassi tootmisele spetsialiseerunud ettevõtte, mis tegutseb Kundas, Lääne-Virumaal. Ettevõtte põhitegevuseks on kemi-termo-mehaanilise haavapuitmassi tootmine, mida kasutatakse trükipaberi, kartongi, pehmepaberi ja muude erikasutusega paberitoodete valmistamiseks. Toodang suunatakse täielikult ekspordile, peamiselt Euroopa ja Aasia turgudele. Estonian Cell on ainus omataoline tootja Eestis ning üks suuremaid välisinvesteeringuid riigi tööstussektoris, kuuludes Heinzl Group koosseisu. Ettevõtte toodab aastas ligikaudu 170 000 tonni puitmassi ning annab tööd umbes 84 inimesele. (Estonian Cell, n.d.) 2023. aastal ulatus ettevõtte käive 86 miljoni euroni, kuid vaatama kulukärbetele, kujunes aastakahjumiks ligikaudu 23 miljonit eurot (AS Estonian Cell, 2024).

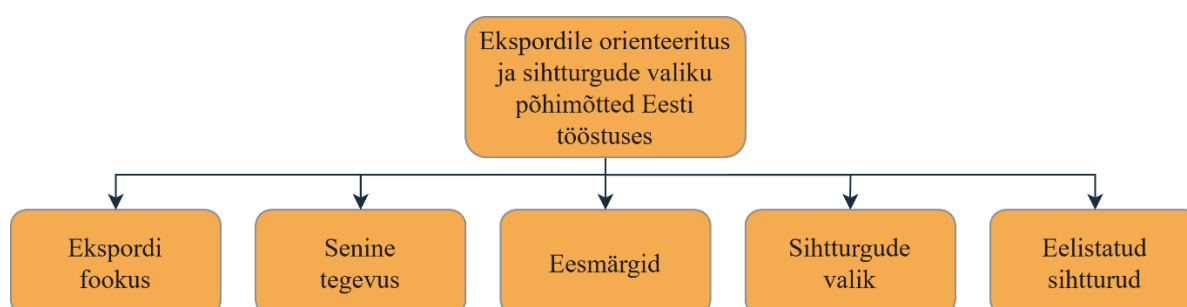
Estonian Cell AS-i valiti töö uurimisobjektiks, sest ettevõtte esindab ekspordile suunatud, energiamahukat tööstust, mille tegevus on tugevalt mõjutatud rahvusvahelistest majandustingimustest. Ettevõtte hiljutised tulemused ja kohanemine muutuvates oludes pakuvad huvitavat lähtekohta ekspordimahtude ja majandustulemuste vaheliste seoste analüüsimiseks.

2.2 Eesti tööstusettevõtete ekspordivähendamise analüüs intervjuude põhjal

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse kolme Eesti tööstusettevõttega läbi viidud intervjuude põhjal nende tegevust rahvusvahelistel turgudel ning ekspordi languse võimalikke põhjuseid. Sealhulgas uuritakse nende rahvusvahelistumise kogemust, keskendudes eeskätt nende sihtturgude valikule, ekspordistrateegiatele, eksporditegevust mõjutavatele teguritele ning ettevõtete hinnangule hiljutisele tegevusele.

Empiirilise osa aluseks on poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete juhtidega, mida on täiendatud avalike veebiallikate, majandusaasta aruannete ja muude asjakohaste dokumentidega. Intervjuud on kodeeritud, kategoriseeritud ning jaotatud teemagruppideks, mis moodustatakse sarnase sisuga kategooriate alusel (vt LISAD B-D). Tulemused esitatakse teemagruppide kaupa, tuues esile olulisemad järeldused ning ühised jooned, mida illustreerivad ka ettevõtete esindajate tsitaadid.

Esimene intervjuudest väljakujunenud teema käsitleb Eesti tööstusettevõtete ekspordile orienteeritust ning sihtturgude valiku põhimõtteid (vt joonis 1). Teema kujunes kategooriatest, mis käsitlesid ekspordile suunatust, hinnanguid ettevõtete senisele tegevusele, eesmärgid, sihtturgude valikut ning eelistatud sihtturge.



Joonis 1. Esimene teemagrupp ja kategooriad

Allikas: Autori koostatud

Intervjuueritud ettevõtete juhtide hinnangul on eksportimine Eesti tööstusettevõtete jaoks möödapääsmatu samm, kuna kohalik turg on väike ning ei võimalda saavutada maksimaalset tootmisvõimekust ning kuluefektiivsuse taset. Sellest tulenevalt ei käsitleta ekspordi pelgalt ühe võimaliku arengusuunana, vaid ekspordile orienteeritus on juba ettevõtte alustamisel läbivalt strateegiasse põimitud. Ka kõik kolm vaatluse all olevat ettevõtet kinnitasid, et olid algusest peale välisurgudele suunatud. Sellegipoolest ei alahinnatud koduturu olulisust. Lisati, et kohalik turg võib täita hüppelaua rolli, võimaldades testida tooteid ja saada esmast klientide tagasisidet, enne kui laienetakse välisurgudele (Bal).

„Sa saad seitse miljardit inimest, kui sa õnnestud. Sul on potentsiaalselt suur turg. Sa saad kasvada. ... Kui sul on ambitsiooni suureks kasvada. Kui sul on mingeid ambitsioone midagi elus ära teha, midagi saavutada suuremat.“

(Tar)

Juhtide sõnul on eriti väljakutsuvad olnud viimased viis aastat, mil eksporditegevust ja tootmist on seganud mitmed kriisid. Raskused kajastuvad otseselt analüüsitava ettevõtete majandusaruannetes. Näiteks oli Tarmeteci jaoks kõige keerulisem 2023. aasta, kui lisaks müügitulu 14% ja müügi mahu 10% kahanemisele, vähenes märkimisväärselt koostöö kahe olulise kliendiga (Tarmetec OÜ, 2023). Sarnaseid raskusi koges ka Balteco, kelle müügitulu langes 2020. aastal 9% ning müük välisturgudele 10% (Balteco AS, 2020). Kuigi järgnenud aastatel õnnestus müügitulu mõnevõrra kasvatada, langes 2023. aastal müügitulu 20% ning ettevõtte jäi 153 000 euro suurusesse kahjumisse. Samuti vähenes ekspordi osakaal müügitulust varasema 60% asemel 44%-le. (Balteco AS, 2023) Ka Estonian Cell on oma majandusaasta aruannetes esitanud sarnaseid probleeme. 2020. aastal vähenes ettevõtte müügitulu 13%, millele järgnes 9,3 miljoni euro suurune puhaskahjum (AS Estonian Cell, 2020). Eriti keeruliseks kujunes nende jaoks 2023. aasta, mida ettevõtte kirjeldab kogu oma tegevusaja kõige raskema aastana. Turuolukorra halvenemine ja kõrged tootmiskulud tõid kaasa tootmisvõimsuse vähenemise ning müügitulu languse 34%, mille tulemusel jäi ettevõtte 22,9 miljoni euro suurusesse kahjumisse (AS Estonian Cell, 2023)

Vaatamata keerulisele olukorrale ei ole ettevõtete juhid täielikult pessimistlikud. Usutakse, et olukord hakkab paranema, kuna majanduses on ka varasemalt esinenud tõusu- ja mõõnaperioode, mida kinnitavad ka vahepealsetel aastatel toimunud müügitulu kasvud. Samuti leitakse, et globaalsed kriisid mõjutavad kõiki turuosalisi ühtviisi ega anna kellelegi olulist konkurentsieelist.

Just sellised keerulised olud on toonud senisest selgemalt esile vajaduse täpselt sõnastatud eesmärkide ja teadliku ekspordistrateegia järele. Ettevõtete juhid tõid esile, et ekspordi kaudu soovitakse saavutada erinevaid tulemusi, alates ettevõtte maine ning usaldusväarsuse kasvatamisest kuni finantsnäitajate suurendamiseni. Samuti peeti oluliseks seejuures säilitada tootmise kvaliteet, tagada töötajate ja klientide rahulolu ning kindlustada stabiilne kasv, mis võimaldaks teha täiendavaid investeeringuid. Olulisel kohal on olla usaldusväärne ning tõsiseltvõetav partner enda klientidele ning seeläbi hoida end turul konkurentsivõimelise pakkujana.

Selleks, et eelmainitud eesmärke täita tuleb ettevõtetal hoolega kaaluda, kuhu nad enda müüki laiendavad. Ettevõtted ei vali eksporditurge juhuslikult, vaid tuginetakse mitmete ratsionaalsetele kriteeriumidele. Igal turul on eri väljakutsed, millega peab arvestama, mistõttu vaadeldakse igat riiki eraldi.

Esiteks hinnatakse turu majanduslikku suurust ja ostujõudu, kuna need määravad ära ettevõtte kasvu- ja laienemisvõimalused. Juhtide sõnul on oluline teha läbimõeldud otsuseid turgude valiku osas, sest kõikjale pole otstarbekas müüa. Oluline on osata märgata hetke, mil mõnele turule müümine ei ole enam majanduslikult põhjendatud ning tuleks keskenduda alternatiivsetele sihtkohtadele. Inimeste ostujõu langedes, tekib turgudel vajadus odavamate toodete järele. Kui ettevõtte tegutseb pigem kõrgema hinnaklassi segmendis, võib ostujõu langus muutuda oluliseks takistuseks, piirates toodete konkurentsivõimet ja vähendades kasumlikkust. (Bal) Lisaks mängib rolli ka riigi üldine majanduslik tase ehk eelistatakse turge, kus SKP on vähemalt samal tasemel, mis ettevõtte koduriigis. Kui sihtriik jääb majanduslikult madalamale tasemele, võib ettevõtte sattuda ebasoodsasse olukorda võrreldes kohalike konkurentidega, kellel on madalamad tööjõukulud ja väiksemad transpordikulud. (Tar)

Teiseks peetakse oluliseks stabiilset ja arusaadavat regulatiivset keskkonda, kus ettevõtte suudab kiiresti kohaneda ja ennast kehtestada. Intervjueeritud ettevõtete jaoks on põhituruks Euroopa, millega ollakse küllaltki rahul. Eraldi tuuakse välja Baltikumi ning Skandinaavia tähtsust, mille stabiilsust võtmeturgudena hinnatakse ning mille proportsioon on sihtriikidest suurim. Teisalt vaadatakse sihtturgude osas ka kaugemale ning otsitakse pidevalt uusi sihtturge. Laienetud on näiteks Aasia turgudele, kus partnereid ning kliente on rohkem.

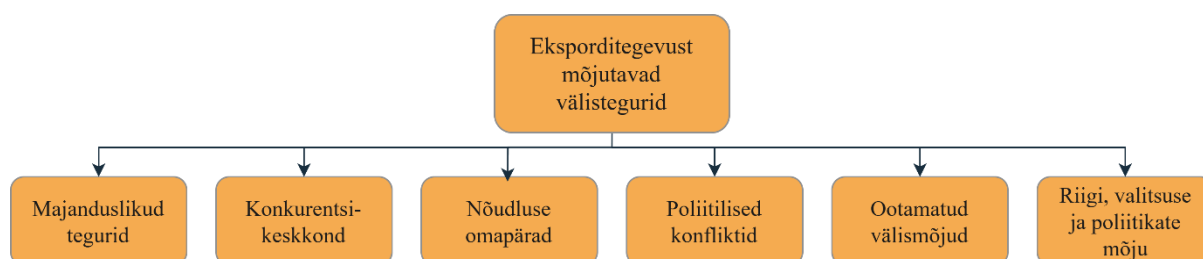
„Ehk siis me oleme kindlasti võtnud rohkem sihikule Euroopa turu ja üritame siit võtta niivõrd palju maksimumi kui vähegi võimalik, sest läbi ajaloo võib öelda Euroopa turg on oluliselt stabiilsem. Aasia turg on selline volatiilne ehk siis täna on seal olukord kehv... Nii kui me pigem hindame seda stabiilsust siin Euroopas hetkel rohkem.“ (EC2)

Kolmandaks vaadeldakse, kuivõrd haakuvad sihtturu tööstusharud ettevõtte enda tootevaliku või tehnoloogilise suunaga. Määravaks saavad nii klientide tegevusalad, tööstussektorite paiknemine ning vastava sektori piirkondlikkus. Näiteks tõi Estonian Cell välja toimiva paberitööstuse olemasolu sihtturgudel ning Tarmetec enda klientide ümberpaiknemise, mistõttu võivad sihtriigid vahetuda.

„Paljud uued riigid on tekkinud selle tõttu, et meie kliendid on kolinud oma tootmise ümber, näiteks Poola. Meie jaoks statistiliselt väga tähtis turg. Aga see ei ole tingimata sellepärast, et seal tegutseks mingi Poola kapitalil ettevõtte, vaid meie Rootsi ja Saksa kliendid on avanud Poolas tootmisüksusi ja meie tarnime sinna Poola tehasesse.“ (Tar)

Lisaks toodi välja, et sihtturgude valikul mängivad rolli kultuuriline ja geograafiline lähedus, mis võimaldavad hõlpsamat suhtlust, kiiremat reageerimist ning väiksemaid logistilisi kulusid. See seletab, miks domineerivad eelistatud sihtturgudena just Saksamaa, Prantsusmaa, Soome ja Rootsi ehk riigid, mille majanduslik keskkond, ettevõtluskultuur ja stabiilsus loovad Eesti tööstusettevõtetele kindla tegevuskeskkonna ekspordi laiendamiseks, sarnanedes koduturu tingimustele.

Teine intervjuudest esile kerkinud teemagrupp sisaldab erinevaid eksporditegevust mõjutavaid välistegureid (vt joonis 2). Grupi moodustasid nii juba kirjandusülevaates käsitletud tegurid nagu majanduslikud tegurid, konkurentsikeskkond, nõudluse omapärad, poliitilised konfliktid ja ootamatud välismõjud. Täiendavalt kerkis esile ka ettevõtete tajutud riigi, valitsuse ja poliitikate roll.



Joonis 2. Teine teemagrupp ja kategooriad

Allikas: Autori koostatud

Nii nagu eelmises alapeatükis lühidalt käsitleti, mõjutab ettevõtete eksporditegevust majanduslik seis. Majanduslik seis on intervjueeritud juhtide sõnul kombinatsioon erinevatest teguritest, kuid peamiselt toodi välja energiakriisi, inflatsiooni kasvu ning sisendihindade tõusu. Kuna vaatluse all on antud töös tööstusettevõtted, on nende jaoks märkimisväärse tähtsusega energia. AS Estonian Celli jaoks oli energiahindade tõus peamiseks kulude kasvu põhjustajaks, mis halvendas konkurentsivõimet ja viis 2023. aastal tootmismahu olulise vähenemiseni. Ettevõtte suutis rakendada vaid umbes 70% oma tootmisvõimekusest ning müügiimaht ja -käive vähenesid märgatavalt.

Lisaks mõjutasid eksporditegevust jätkuvalt kõrged sisendihinnad ja nõrgenenud positsioon rahvusvahelistel turgudel. (AS Estonian Cell, 2024). Energiakriis ei suurendanud

üksnes tootmise enda kulu, vaid mõjutas tugevalt ka tooraine, eelkõige puidu hindu, muutes kogu tarneahela kallimaks ja vähendades ettevõtte hinnakonkurentsivõimet. (EC1) Sarnast mõju koges ka Tarmetec, kelle 2021. aasta majandusaasta aruandest selgub, et sisendhindade kiire kasv ja tarneahelate häired sundisid ettevõtet suurendama laovarusid. Kuigi tugeva finantsseisu ja konservatiivse varude juhtimise tõttu suudeti vältida suuremaid katkestusi tootmises, peegeldab see näide sisendihindade tõusu mõju ekspordivõimekusele kaudsemalt, suurendades kulusid ja riske. (Tarmetec OÜ, 2021) Antud näited kinnitavad Leonidou (2004) esitatud seisukohta, mille kohaselt suutmatuse konkureerida teiste pakkujatega, eriti hinnapakumiste osas, on oluliseks eksporditakistuseks. Leonidou toob lisaks välja, et sellise olukorra põhjusteks on sageli kõrged transpordikulud ja tootmise optimeerimisega seotud kulud, sealhulgas tooraine hind.

Konkureerimine teiste pakkujatega ning üldine konkurentsikeskkond sihtturul olid samuti tegurid, mida vaatluse all olevad ettevõtted oluliseks pidasid. Nagu mitmed autorid (Kahiya, 2018; Leonidou, 2004; Sousa et al., 2008) välja tõid, võivad erinevad konkurentsist tingitud asjaolud ettevõtete eksporditegevust mõjutada. Intervjuudest selgus, et tööstusettevõtete jaoks on suurimaks väljakutseks just tugevad kohalikud tootjad. Balteco juhi sõnul mõjutab kohaliku ja tugeva tootja olemasolu teiste pakkujate võimalusi märkimisväärselt, kuna eelkõige eelistatakse koduturul teadatuntud ja kvaliteetseid tooteid (Bal). Seetõttu on maine ning tuntus olulised konkurentsieelised, mis aitavad teiste tootjate seast välja paista ning enda konkurentsivõimet parandada.

Lisaks kohalikele pakkujatele mõjutavad eksporditegevust läbi konkurentsi ka teised samadele turgudele suunduvad eksportijad. Näiteks tõi Vene tootjate laialdane sisenemine India turule kaasa tiheda konkurentsi ning viis hinnad oluliselt alla, mis muutis nendega konkureerimise keeruliseks (EC1). Just nagu Flückiger ja Ludwig (2015) rõhutasid, et Hiina ettevõtete osakaalu kasv eksporditurgudel ning sealäbi tugevnev konkurents viib Euroopa töötleva tööstuse ettevõtete ekspordimahtude vähenemiseni, kinnitas ka Estonian Cell oma intervjuus, et Hiina tegevus on nende sektorit oluliselt mõjutanud. Ettevõtte esindaja sõnul on Hiina tootmisvõimsused väga suured, mis on kaasa toonud toodete madala hinnataseme ja vähendanud Euroopa tootjate konkurentsivõimet. (EC2) Peale otsese turukonkurentsi võivad ettevõtetevahelist konkurentsiolukorda mõjutada ka poliitilised otsused, näiteks tollitariifid. Hiljuti USA presidendi Donald Trumpi poolt väljakuulutatud uued tollitariifid võivad avaldada tugevat mõju Kanada tootjatele, sundides neid otsima alternatiivseid eksporditurge. Nende liikumine teistele turgudele võib omakorda suurendada konkurentsipurvet seal

tegutsevatele ettevõtetele. (EC2) Kuigi tollitariifide tegelikku mõjuulatust saab hetkel vaid hinnata, on selge, et nende rakendumine võib eksporditegevust kaudselt mõjutada, suurendades konkurentsi nendel turgudel, kuhu tootjad ümber suunatakse. Sellised protsessid on kooskõlas ka Breinlichi ja Tucci (2011) seisukohtadega, mille kohaselt konkurentsi intensiivistumine võib vähendada ettevõtte ekspordimahtusid.

Nii nagu eelnevas peatükis Cakir jt (2022) leidsid, et konkurents võib omada positiivset mõju eksporditulemuslikkusele, leiti ka intervjuudes, et konkurents ei ole alati takistav tegur, vaid selle mõju võib olla piiratud või isegi motiveeriv. Näiteks rõhutas Tarmeteci juht, et välisturgude konkurents ei ole ettevõtte tegevust oluliselt mõjutanud. Tema sõnul on palju määravamad ettevõtte enda kompetents ja tegutsemisvõimekus.

„Tead, pigem on see mõju väike. Ma ei süüdistaks konkurenti milleski. Ma arvan, et meie enda oskused ja võimekus on siin palju tähtsamad. Meie inimeste oskused ja meie enda tegutsemine. Ma ei ütleks, et keegi konkurent on nüüd arenenud kiiremini.” (Tar)

See näide toetab seisukohta, et kuigi konkurents on üks eksporditegevust mõjutavatest teguritest, ei pruugi selle mõju olla kõigile ettevõtetele määrav.

Lisaks ei oma sihtturul eksportivatele ettevõtetele mõju ainult konkureerivad pakkujad vaid ka tarbijad ning nende eelistused. Nõudlus ei kujune iseenesest, vaid seda kujundavad kultuurilised, geograafilised ja majanduslikud eripärad, mis võivad oluliselt erineda ettevõtte koduturust. Seetõttu tuleb juba sihtturu valikul mõista, millised on selle turu tarbijate vajadused, ootused ja käitumismustrid. Näiteks ei ole lumesahkasid tootval ettevõttel mõtet siseneda Aafrika turule, kus puudub vastav vajadus (Tar). Samasugune olukord valitseb ka Balteco puhul, kelle jaoks on Soome turg küll geograafiliselt lähedal, ent kultuuriliselt erinev. Nimelt eelistavad soomlased saunasid vannidele ning selle tõttu ei ole klassikaliste vannide vastu sealsetel tarbijatel huvi (Bal). Just sedasama rõhutas ka Leonidou (2000), kui selgitas pakkumise ja nõudluse erinevuseid, mis on põhjustatud kultuurilistest erinevustest.

Sellised näited ilmestavad, et riigiti võivad nõudluse eripärad olla kategooriliselt erinevad mistõttu tuleb igale turule läheneda individuaalselt. Oma toodangut tuleb tarbijatele ning turuolukorrale vastavaks muuta, sealhulgas trende jälgida. Näiteks akrüülplast, mis kunagi oli populaarne materjal vannide tootmisel, on tänaseks oma atraktiivsuse kaotanud ja see on sundinud ettevõtet uusi materjale kasutusele võtma (Bal). Seevastu mõnel juhul ei mõjuta kliendi nõuded otseselt tööstuse toimimist, sest nende tooted on spetsiifilised ja

sihtturgudel püsib kindel vajadus (EC1). Siiski tuleb ka neil arvestada hinnatundlikkusega ja vajadusel olema valmis muutma oma tööstust ja tootmisprotsesse, et vastata turu nõuetele (EC1).

Nii nagu kirjandusülevaates rõhutasid mitmed autorid (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010; Kahiya, 2018; Leonidou, 2004; Tesfom & Lutz, 2006) poliitilise maastiku tähtsust kaubavahetusel, tõid ka kolm intervjuueeritud ettevõtet välja selle olulisust. Eesti tööstusettevõtted on tunnetanud Ukraina ja Venemaa vahelise sõja kaudset mõju. Venemaa riiklikud otsused hakkasid mõju avaldama juba ligi kümme aastat tagasi, kui nagu eelnevalt mainitud, langes keskklassi ostujõud. Suurim mõju ettevõtetele esines siiski seoses Venemaa sissetungiga Ukrainasse, kuigi mitte otseste sanktsioonide kaudu. Ettevõtete sõnul neid sanktsioonid otseselt ei mõjutanud, kuna neil puudus otsene müügitgevus Venemaale. Küll aga mõjutas sõda suhteid nende klientidega, näiteks katkestasid kaks klienti koostöö (Tar).

„See Venemaa lähedus ja see mõjutab seda ikkagi. Ettevõtted, kes meiega koostööd tahavad teha. Nad hindavad neid riske. Keegi sellest ei räägi, aga see on nagu elevant toas, et see on kõige suurem kasvupidur.“ (Tar)

Lisaks on ettevõtted tunnetanud ka Lähis-Ida konfliktide mõju kaubandustegevusele. Kliendi asukoht võib paikneda sõjalise aktiivsusega piirkonnas, mistõttu võivad tarned olla ebakindlad või lausa katkenud.

„Meil on ka üks klient Liibanonis ja see Iisraeli ja Palestiina konflikt hõlmab seal ka nende naaberriike. Mingil hetkel tekkis küll juba kahtlus, et kas meie nii-öelda tarned sinna Liibanoni kohale jõuavad või mitte. Sest ka laevaliinid teevad oma otsuseid sõltuvalt sellest, mis olukord kuskil sihtkohas valitseb.“ (EC1)

Kui poliitiline olukord, nagu sõjalised konfliktid või geopoliitilised pinged, mõjutab ettevõtteid pigem pikaajaliselt, siis teatud välismõjud võivad avalduda järsult ja ootamatult, jättes vähe aega reageerimiseks. Üks suurima ulatusega kriise oli juhtide hinnangul koroonapandeemia, mis mõjutas ettevõtete tegevust mitmel tasandil, alustades tootmisest kuni tarbimiseni välja. Nii nagu Lin ja Zhang (2020) uuritud Hiina põllumajandussektori ettevõtete puhul, mõjutas ka Eesti tööstusettevõtetel koroonapandeemia tootmisprotsessi: sisendite kättesaadavus vähenes ning esines tarneraskusi, mis põhjustasid tootmisseisakuid ja häirisid valmistoodangu vedusid (Bal). Lisaks tehnilistele probleemidele avaldas pandeemia

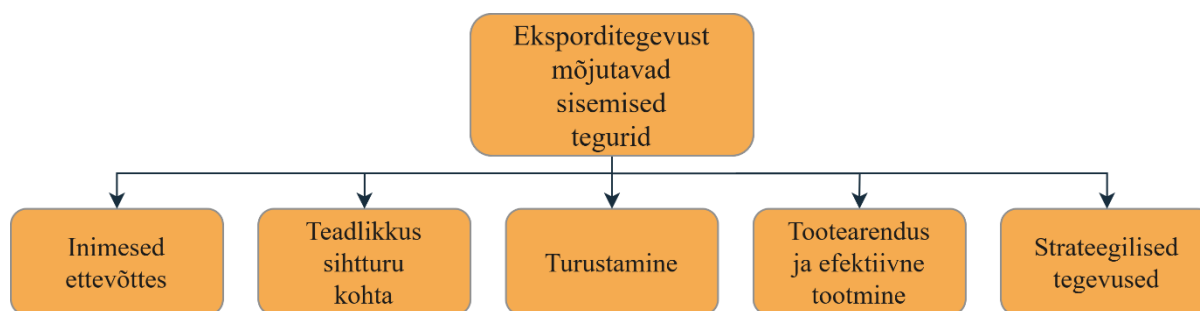
märgatavat mõju töötajate vaimsele tervisele, põhjustades stressi ja pinget (Tar). Samuti oli häiritud turundustegevus – mitmed messid ja üritused, kus tavaliselt loodi ärikontakte, jäid ära. Kõige otsesemalt mõjutas pandeemia siiski nõudlust ja turgudel toimuvat. Näiteks seoses hotellide, koolide, kontorite ja restoranide sulgemisega vähenes oluliselt tavatarbijate paberi tarbimine (EC2).

Kuigi koroonapandeemia tõi kaasa laialdasi tarneraskusi, ei piirdu ootamatud häired tarneahelas ainult pandeemiaga. Ettevõtted on pidanud kohanema ka täiesti teistsuguste ja raskemini prognoositavate ohtudega. Mõnes piirkonnas on meretransport muutunud ebaturvaliseks kaasaegsate piraatide tõttu, mis on takistanud kaupade liikumist ja sundinud ettevõtteid otsima alternatiivseid ja sageli kallimaid logistikalahendusi (EC1).

„Konteinerlaevad enam ei julge sealtkaudu liikuda ja teevad siis ringi ümber Aafrika, mis lisab siis tarneajale ca kaks nädalat, aga tähendab ka transpordikulule olulist lisa.“ (EC1)

Tööstusettevõtete areng ja võimekus sõltuvad suurel määral majanduskeskkonnast, mida kujundavad valitsuse poliitilised otsused ning ettevõtlusesse suhtumine. Avaliku sektori sekkumine võib luua soodsaid tingimusi ettevõtluseks, kuid samas võib see ka turgu moonutada. Eesti tööstusettevõtetega läbi viidud intervjuudest selgus, et tootjad ei ole rahul valitsuse kriiside haldamise, tööstuse toetamise ega sekkumisega turumajandusse. Peamise etteheitena tuuakse välja Eesti tööstusettevõtete konkurentsivõime langust, mistõttu kannatab ka eksporditegevus. Juhtide sõnul on konkurentidel paremad tingimused toimetulekuks keerulistel aegadel, kuna riigiti on lähenemine ettevõtlusele erinev: pakutakse riigiabi projekte, toetatakse kriisis ettevõtjaid ning hinnatakse tööstuse olulisust (EC1). See aga annab teistele pakkujatele konkurentsieelise. Samuti raskendavad juhtide sõnul tegutsemist erinevad maksud, keelud, sertifitseerimised ning piirangud, mis mõjutavad vabaturumajanduse toimimist ja suurendavad ettevõtjate administratiivset koormust (Tar). Lisaks toodi välja poliitikute silmakirjalikkus ja poliitiliste otsuste vastuolulisus, mis tekitavad ettevõtjates segadust ja ebakindlust.

Intervjuude analüüsil tekkinud kolmas teemagrupp keskendub ettevõttesisestele teguritele (vt joonis 3). Teemagruppi koondusid ettevõtte töötajate pädevus ja juhtimine, teadlikkus sihtturu kohta, turustamine, tootearenduse ja tootmise efektiivsus ning strateegilised tegevused.



Joonis 3. Kolmas teemagrupp ja kategooriad

Allikas: Autori koostatud

Intervjueritud juhid tõid välja, et ettevõtte edukas toimimine sõltub eelkõige sealsetest inimestest. Kuigi tööstusettevõtete puhul on kasutusel automatiseeritud masinad, on kvalifitseeritud tööjõu olemasolu endiselt kriitilise tähtsusega, sest keegi peab mainitud masinaid haldama. Eriti vajalikud on oskustöölised niššitootmisel, mida rakendavad näiteks nii Tarmetec kui ka Balteco. Sellisel juhul ei ole masstootmine võimalik, kuna tootmine lähtub suuresti klientide individuaalsetest soovidest. Probleemiks on aga spetsialistide ning pädevate inimeste puudus, mida käsitlesid ka Kaleka ja Katsikeas (1995) ning Tesfom ja Lutz (2006). Eestis on vähe inseneeria- ning tehnikaerialasid õppivaid inimesi, mistõttu kannatavad ettevõtted ebakompetentse personali all (Tar). Suur on nõudlus arendusinseneride järele, kelle pärast konkureeritakse tööturul (Bal), sest tööstusettevõtted on sageli teadusmahukad ning vajavad tehnilisi teadmisi (EC2). Lisaks oskustööliste nappusele valitsevad Eesti tööturul ka laiemad tööjõuraskused. Näiteks on Tarmetec kasutanud aastaid renditööjõudu, kellest enamik on välistöötajad. Samas on välistööjõu kasutamine muutunud järjest keerulisemaks, kuna riiklik tugi puudub ning töötajate elamislubade lõppemisel tuleb neil riigist lahkuda (Tar). Tööjõupuudus on Tarmetec eksporditegevust ka otseselt mõjutanud, kui majandusaruande kohaselt jäi soovitud 17% müüginahku kasv saavutamata just tööjõupuuduse tõttu ning aasta jooksul tuli loobuda ka mõningate klientide teenindamisest (Tarmetec OÜ, 2022).

Sellises olukorras on võtmetähtsusega pädevad juhid, kes peavad olemasolevat personali tõhusalt rakendama. Intervjueritud juhtide sõnul on inimeste juhtimise oskus hädavajalik, sest vaid hästi juhitud meeskond suudab arendada enda võimekust ja täiendada vajalikke oskusi. Kui Leonidou jt (1995) rõhutasid heade isikuomaduste tähtsust ekspordiedu saavutamisel, siis Tarmeteci juht tõi esile, kuidas uhkus ja üleolev hoiak võivad ettevõttele isegi kahjuks tulla. Sellest tulenevalt on juhtide ülesanne teadlikult otsustusprotsesse läbi viia ning kriisidega toime tulla, sealjuures on oluline meeskonnana koostööd teha (Bal). Lisaks

sõltub juhtidest, millised inimesed ettevõttes töötavad, milline on mõtteviis ning kas needsamad spetsialistid soovivad seal töötada kümneid aastaid (EC1).

Intervjuudes räägiti ka teadmise olulisusest sihtturu kohta. Just nagu Conconi jt (2016) ning Urbonavičius ja Dikčius (2010) olid välja toonud, nõustusid ka intervjueeritud juhid, et teadmised sihtturu kohta on ekspordis edu saavutamiseks hädavajalikud. Märkiti, et turgudel kehtivad erinevad regulatsioonid, litsentsinõuded ning ka sertifikaadid, mis võivad osutada takistuseks. Üks selliseid sihtturge on näiteks USA, mistõttu on sinna laienemine ka raskendatud. (Bal) Sellegipoolest leiti, et teadmatuses tingitud ekspordilangus on pigem haruldane, sest interneti kaudu on võimalik kiiresti ja lihtsalt ligi pääseda vajalikule teabele. Infot leiab nii klientide ja partnerite kodulehtedelt kui ka krediidiinfot pakkuvatest andmebaasidest. Lisaks pakutakse erinevaid koolitusi ning programme, mis tutvustavad erinevate turgude eripärasid ning vajadusel saab tuge ka saatkondadest. Siiski kasutatakse neid võimalusi harva, kuna esmase infoallikana kasutatakse peamiselt internetti.

„Võib-olla see on natuke rohkem vajalik, kui me räägime väga kaugetest turgudest. Kui me räägime võib olla Araabiamaadest, Jaapanist ja siis seal on mingid nüansid, mida ma ei tea“ (Tar)

Seevastu mainiti ühe takistusena keelebarjääri sihtturgudel, kus inglise keel ei ole laialdaselt levinud (Bal). Ka sellisele probleemile on leitud lahendus. Üha enam toimub müük sihtturgudel läbi kindlate agentide ehk edasimüüjate. Agendid tunnevad kohalikku turgu, suhtlevad otse klientidega ning loovad koostöös mitmete tootjatega toimiva müügiorganisatsiooni. Näiteks AS Estonian Cell puhul tegutseb kontsernisiseselt spetsiaalne müügipartner, kellel on sihtturul olemas otsekontaktid (EC2). Sellest tulenevalt ei pea tootjad ise klientidega otseselt suhtlema. Messidel osalemise roll on seotud pigem olemasolevate partneritega kohtumise ja ettevõtte esindamisega, mitte uute kontaktide loomisega (EC1).

Intervjuudest ettevõtete juhtidega ilmnevad seosed tootearenduse, tootmisefektiivsuse ning ekspordivõimekuse vahel. Kõigi kolme puhul on tootmine seotud kapitalimahukate investeeringute ja kallite tootmiseadmetega, mis eeldavad maksimaalset tootmisvõimsust. Kui tootmine ei toimu täiskoormusel, kaasnevad olulised kõrvalkulud, mis halvendavad ettevõtte kuluefektiivsust ning vähendavad konkurentsivõimet välisturgudel. Selline mudel on eriti iseloomulik AS Estonian Cellile, kelle tegevus põhineb energiantensiivsel tootmisprotsessil, millel on kõrged fikseeritud kulud ning sõltuvus stabiilsest ja suuremahulisest tootmisest. Estonian Celli juhi sõnul ei ole probleemiks mitte paberituru

globaalse nõudluse kahanemine, vaid Eesti kontekstis oluliselt tõusnud tootmishind, mis on viinud ettevõtte konkurentsivõime olulise vähenemiseni. Lisaks on ettevõtte tooteportfell suhteliselt kitsas ning sõltub spetsiifilisest toorainest, mis piirab paindlikkust turu muutustele reageerimisel. (EC1)

„Me ei ole suutnud viimastel aastatel realiseerida kogu oma tootmisvõimekust. See ei tule sellest, et maailmas ei tarbita piisavalt paberit või see ei tule sellest, et meie kliendid on kuhugi ära kadunud. Küsimus on ja kogu aeg on olnud selles, et meie konkurentsivõime ei ole enam see aastaid...et meie toote tootmishind on mitmekordistunud võrreldes selle ajaga, mis ta oli.“ (EC2)

Tarmetec ja Balteco esindavad vastupidist lähenemist: nende tootmine on kliendipõhine ning lähtub individuaalsetest tellimustest. Sealjuures on erilisel kohal tootearendus ning paindlikkus, mis võimaldab tooteid kujundada vastavalt klientide ootustele ja sihtturgude nõudlusele. Tarmetec keskendub väikeseeria- ja niššitootmisele, mis nõuab seadmete sagedast ümberhäälestamist ja tehnoloogilist paindlikkust (Tar). Seejuures kasutatakse unikaalseid tehnoloogiaid ja automatiseeritud tööpinke, mis võimaldab pakkuda individuaalseid lahendusi ning tugevdada positsiooni valitud ekspordisegmentides. Antud seisukohta esindasid ka Andersen ja Suat Kheam (1998) ning Griffith ja Harvey (2001), kes rõhutavad ettevõtte siseste ressursside tähtsust konkurentsieelise saavutamisel. Balteco puhul on ekspordivõimekust toetanud laia tooteportfelli olemasolu, disainikeskne lähenemine ning tehnoloogilised uuendused ja materjalide arendus (Bal), mis kõik aitavad kohanduda välisturu muutuvate ootustega. Sarnaselt toodud näidetele, leidsid ka mitmed autorid (Calantone jt, 2006; Leonidou, 2004; Sousa jt, 2008) töö esimeses osas, et ettevõtte püsijäämine välisturul ei sõltu üksnes olemasolevatest ressurssidest, vaid eeskätt tema võimest pidevalt kohaneda ja innovatsiooni kaudu oma positsiooni kindlustada.

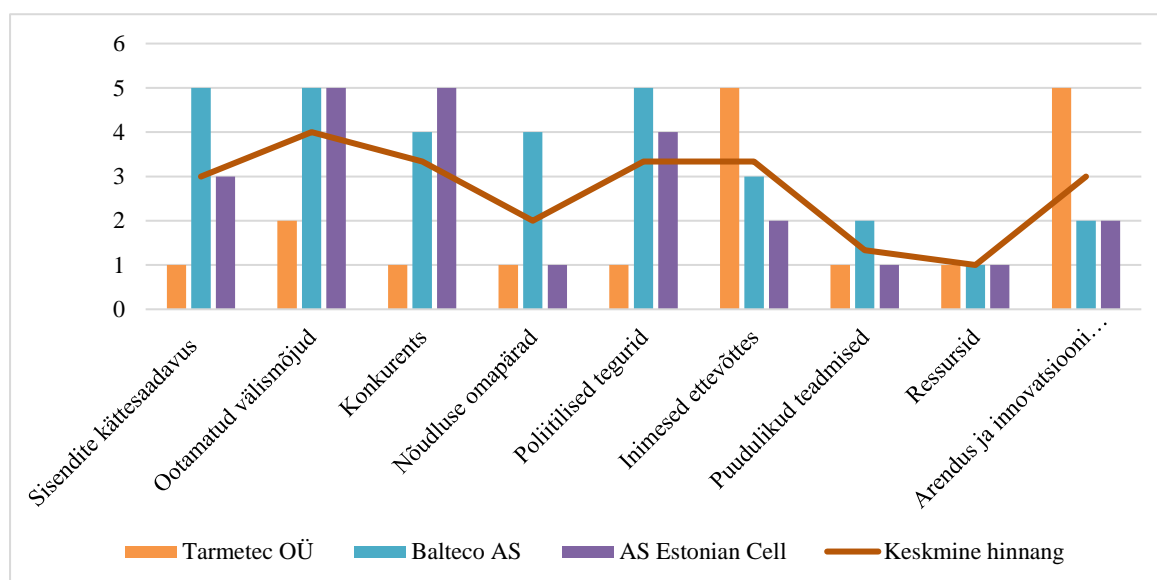
Kui kirjanduslikus ülevaates toodi võimaliku ekspordi languse põhjusena välja teadlikud strateegilised valikud, siis sedasama kinnitasid ka ettevõtete juhid. Intervjueeritud ettevõtete puhul selgus, et keerulises majanduskeskkonnas kasutatakse ekspordimahtude vähendamist vahendina riskide maandamiseks ja ettevõtte stabiilsuse säilitamiseks. Näiteks on Tarmetec kasutusele võtnud strateegia, mille kohaselt ei lubata ühegi kliendi osakaalul ületada 20% kogumüügist, vältimaks seeläbi liigset sõltuvust üksikutest partneritest. Vajadusel ollakse valmis ka tellimustest loobuma. Sellised sammud näitavad ettevõtte

võimekust muutuvates oludes kiiresti kohaneda, leida uusi lahendusi ja neid ellu viia, nagu rõhutavad ka Wąsowska (2017) ning Pauwels ja Matthyssens (2004). Samuti on Tarmetec suurendanud oma omatoodete osakaalu müügist, et tõsta kasumlikkust ja vähendada sõltuvust tellimuspõhisest tootmisest. (Tar)

Riskide maandamiseks on kasutatud ka ettevaatlikumat lähenemist lepingutes, st luuakse garantiisid ning kokkuleppeid, et tagada püsiv koostöö. Lisaks hindavad ettevõtted teadlikult uusi koostöövõimalusi, tehes tihedamat koostööd teiste ettevõtjatega ning rakendades konservatiivset finantsstrateegiat.

2.3 Järeldused Eesti ettevõtete ekspordivähendamise tegurite kohta

Käesolevas peatükis sünteesitakse töö teaduskirjanduse ülevaade, intervjuude analüüs ning kokkuvõtivate hinnangutega saadud tulemused. Käsitletakse Eesti tööstusettevõtete ekspordi vähenemise peamisi põhjuseid ning hinnatakse, kuidas ettevõtted neid tegureid tajuvad. Samuti võrreldakse, mil määral kattuvad teaduskirjanduses esile toodud tegurid Eesti ettevõtete kogemustega, tuues esile võimalikud sarnasused ja erisused. Sünteesi teostamiseks sisaldasid intervjuude baasküsimused küsitluse osa, kus vastajad pidid hindama teaduskirjanduses käsitletud tegurite mõju eksporditegevusele skaalal 1–5, kus 1 tähistas mõju puudumist ja 5 väga tugevat mõju. Ettevõtete hinnanguid ning üldist keskmist kujutab joonis 4.



Joonis 4. Ettevõtete hinnangud teaduskirjanduses toodud teguritele

Allikas: Autori koostatud

Teaduskirjanduse ülevaates esitati mitmete autorite poolt välja toodud erinevaid ekspordilangust põhjustavaid tegureid. Need jaotati välisteks teguriteks, mille hulka kuulusid näiteks tooraine kättesaadavus ja hinnakõikumised, globaalsete kriiside mõjud, sihtturu

konkurentsi intensiivsus, tarbijate nõudluse eripärad ning poliitilised konfliktid. Sisemised tegurid olid seotud ettevõtte sisemiste protsesside toimimise ja puudustega, hõlmates näiteks juhtimise ja inimressursside kvaliteeti, teadmiste ja ressursside nappust, arendus- ja innovatsioonivõimekust ning strateegiliste valikute tegemist.

Ettevõtjate hinnanguid analüüsid võis märgata, et peamiste mõjuteguritena tajutakse valdavalt välimisi tegureid. Keskmiselt avaldas Eesti tööstusettevõtetele suurimat mõju ootamatud välismõjud, sealhulgas keerukas majandusolukord, koroonapandeemia, energiakriis ja globaalsed tarneahelate häired. Lisaks tõid ettevõtted esile tiheda konkurentsikeskkonna, sihtturgude nõudluse eripärade, poliitiliste pingete ning ettevõtte sisemiste inimressursside olulisuse. Kuigi keskmiselt olid välistegurid mõju poolest kõrgeimal tasemel, siis kõikide ettevõtete jaoks ei olnud need ühtlaselt tähtsad.

- Tarmetec OÜ jaoks olid eksporditegevust enim mõjutanud ettevõttesisene inimressurss ning tootearenduse ja innovatsiooni puudumine, mida seostati ka kvalifitseeritud tööjõu nappusega.
- Balteco AS hinnangul olid suurimad eksporditegevust mõjutavad tegurid sisendite kättesaadavus, ootamatud välismõjud ning poliitilised tegurid.
- AS Estonian Celli hindas suurimateks takistusteks lisaks ootamatutele välismõjudele ka tugev ja tihe konkurents ning poliitiliste konfliktide mõju.

Vähem mõju avaldasid kõikide ettevõtete hinnangul ressursipuudus, eelkõige rahaliste vahendite, võrgustike ja kogemuse olemasolu osas. See viitab sellele, et Eesti eksportivad tööstusettevõtted on üldiselt stabiilse finantsseisuga ega näe rahastust ja kogemust ekspordi vähenemise peamise piiranguna. See järeldus erineb kohati varasemalt kirjanduses toodust, kus Andersen ja Suat Kheam (1998) ning Griffith ja Harvey (2001) rõhutasid ressursside rolli ettevõtte konkurentsieelise kujunemisel. Antud juhul viitab madal mõjuhinnang, et probleemid on süvenenud pigem muudes valdkondades.

Konkurentsi mõju Eesti tööstusettevõtete eksporditegevusele väljendus sünteesis erinevalt. Nagu kirjanduslikus ülevaates Breinlich ja Tucci (2011) ning Leonidou (2004) on kirjeldanud, ei seisne konkurents sihtturul vaid kohalike pakkujate olemasolus, vaid hõlmab ka laiemat ettevõtte rahvusvahelist konkurentsivõimet. Intervjuude põhjal selgus, et kohalikud tootjad küll raskendavad tegutsemist sihtturgudel, kuna neil on sageli eelis kohaliku tuntuse, logistika ja hinnataseme tõttu. Sellegipoolest kujunes veelgi olulisemaks Eesti tööstusettevõtete enda suutlikkus säilitada konkurentsivõime kasvavate sisendihindade, regulatiivsete nõuete ja tarbijate ootuste keskkonnas. Cakir jt (2022) rõhutasid samuti, et

konkurentsikeskkonnas edukas tegutsemine eeldab pidevat kohanemist ja strateegilist paindlikkust.

Lisaks tõusid Eesti tööstusettevõtete analüüsi põhjal esile kaks peamist probleemi. Esiteks on kõikide ettevõtete jaoks murekohaks kvalifitseeritud tööjõu puudus. Erialase haridusega spetsialiste on vähe ning noorte huvi tehniliste ja inseneeriaerialade vastu on madal. Ettevõtted on sunnitud töötama ebakompetentse või puuduliku personaliga, mõjutades seeläbi tootmisvõimekust ja efektiivsust. Teiseks märkimisväärseks probleemiks osutus toimetulek erinevate kriiside, eriti energiakriisi tingimustes. Tööstusettevõtted, mis on olemuselt energia- ja kulumahukad, sõltuvad tugevalt stabiilsetest sisendihindadest ja maksimaalsest tootmisvõimekuse rakendamisest. Energiakulude järsk kasv on oluliselt halvendanud nende rahvusvahelist konkurentsivõimet. Sealjuures esines rahulolematust valitsusepoolse tegutsemisega, mis on jätnud Eesti tööstusettevõtted hätta. Rõhutati, et kui teiste riikide valitsused on pakkunud oma ettevõtetele tuge, on Eesti ettevõtted jäänud üksi toime tulema järjest kasvava survega.

Intervjuusid analüüsid võis märgata, kuidas ettevõtete esindajad keskendusid vastates valdavalt välistele teguritele, nagu makrokeskkonna muutused, energiakriis ning konkurentsikeskkond. Selline lähenemine on mõistetav, kuivõrd viimastel aastatel on välisturgudel aset leidnud sündmused oluliselt ettevõtete eksporditegevust kujundanud. Sisemisi tegureid, nagu juhtimispraktikad, organisatsioonilised ressursid või innovatsioonivõimekus, käsitleti intervjuudes siiski tunduvalt tagasihoidlikumalt. Üheks võimalikuks seletuseks võib olla asjaolu, et sisemiste tegurite arutamine on ettevõtete jaoks delikaatne teema, mida eelistatakse avalikes vestlustes vältida. Samuti võib ettevõtete esindajate hoiakutes kajastuda arusaam, et ekspordimahtude vähenemine on peamiselt väliskeskonnast tingitud, sest tegutsetakse rahvusvahelisel turul.

Kokkuvõte

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada Eesti tööstusettevõtete ekspordi vähendamist põhjustavad tegurid. Samuti sooviti teada kui suur osa ekspordi vähenemisest tuleneb välistegurite ning teadlike otsuste mõjul. Eesti eksport on möödunud aastatel olnud languses, mis mõjutab riigi ja ettevõtjate konkurentsivõimet. Languse all kannatasid ka tööstusettevõtted, kelle eksport kvartaalselt aina vähenes. Kuigi ekspordimahud on tõusma hakanud, siis põhjustavad uued kaubanduspiirangud eksportivate ettevõtete seas ebakindlust.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitleti erinevate autorite seisukohti üldistest eksporditegevust mõjutavatest teguritest. Lähtuvalt teaduskirjandusest toodi välja kaks peamist tegurite rühma – välised ja sisemised. Välised tegurid hõlmasid makrokeskkonna muutusi, mis jäävad ettevõtte otsese kontrolli alt välja, kuid mõjutavad ettevõtete eksporditegevust välisturgudel. Väliste teguritena käsitleti tooraine kättesaadavust ja hinda, ootamatuid välismõjusid, konkurentsikeskkonda, sihtturgude nõudluse omapärasid ning poliitiliste konfliktide. Sisemised tegurid viitasid ettevõtte sisemisele suutlikkusele ja strateegilistele valikutele. Nende hulka kuulusid ettevõtte juhtimine ja inimesed, puudulikud teadmised ja ressursid, innovatsiooni ja arenduse puudumine ning strateegilised valikud.

Empiirilises osas teostati kvalitatiivne uuring, mille raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kolme Eesti eksporditava tööstusettevõtte esindajaga, et saada sisendit ettevõtte tasandilt. Valimisse kuulusid Tarmetec OÜ, Balteco AS ja AS Estonian Cell, kes on kõik pikaajalise ekspordikogemusega ettevõtted. Intervjuude analüüsist selgus, et peamisteks ekspordi vähenemise põhjusteks peetakse väliseid tegureid, nagu ootamatused välisturgudel, konkurentsikeskkond ning poliitilistest konfliktidest tingitud tegurid. Leiti, et viimased aastad on olnud väljakutsete rohked, sest ettevõtete tegevust on mõjutanud nii koroonapandeemia ning sellest tulenenud tarneraskused, energiakriis kui ka erinevad geopoliitilised pinged.

Samas ilmnes, et ühe peamise eksporditegevust mõjutava tegurina nähakse ettevõtte enda personali kompetentsi ning sellest tulenevat innovatsioonivõimekust. Eesti tööstusettevõtetel on raskusi kvalifitseeritud tööjõu leidmisega, mistõttu kasutatakse välistööjõudu, mille kaasamine on samuti muutunud keerulisemaks. Lisaks leidsid intervjuueeritavad, et riik on jätnud tööstusettevõtted kriisides hätta, mis omakorda kahjustab nende konkurentsivõimet. Seevastu ei peeta teadmiste ega ressursside puudust oluliseks takistuseks, kuna ettevõtetel on olemas vajalikud teadmised ja vahendid välisturgudel toimetulekuks. Lisaks toetutakse sihtturge tundvatele partneritele ja agentidele, mis aitavad vähendada tururiske.

Edasisteks uurimissuunadeks võiks olla kvantitatiivne analüüs suurema ettevõtete valimi põhjal, et teha üldistatavaid järeldusi ning võrrelda tulemusi erinevates tööstusharudes. Tulevikus võiks käsitleda ka spetsiifilisemaid välismõjusid, näiteks uurida, millist mõju avaldasid Donald Trumpi administratsiooni tollitariifid ja kaubanduspiirangud Eesti ekspordivatele ettevõtetele.

Viidatud allikad

1. Andersen, O., & Suat Kheam, L. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: An exploratory study. *International Business Review*, 7(2), 163–184.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00004-3)
2. Arita, S., Grant, J., Sydow, S., & Beckmann, J. (2022). Has global agricultural trade been resilient under coronavirus (COVID-19)? Findings from an econometric assessment of 2020. *Food Policy*, 107, 102204. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102204>
3. Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395–420.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x>
4. AS Estonian Cell. (2020). *Majandusaasta aruanne 2020*. Äriregister.
<https://ariregister.rik.ee>
5. AS Estonian Cell. (2023). *Majandusaasta aruanne 2023*. Äriregister
<https://ariregister.rik.ee>
6. AS Estonian Cell. (n.d.). *AS Estonian Cell*. <https://www.estoniacell.ee/ettevotest/as-estonian-cell/>
7. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
8. Balteco AS. (2020). *Majandusaasta aruanne 2020*. Äriregister.
<https://ariregister.rik.ee/est/company/10114118/file/9011949749>
9. Balteco AS. (2023). *Majandusaasta aruanne 2023*. Äriregister.
<https://ariregister.rik.ee/est/company/10114118/file/9011949749>
10. Balteco AS. (n.d.). *Balteco – meist*. <https://balteco.com/meist/balteco>
11. Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1997). De-Internationalization. *MIR: Management International Review*, 37, 7–25.
12. Berthou, A., & Vicard, V. (2013). Firms' export dynamics: Experience vs. size. *Working Paper Series*, Article 1616. <https://ideas.repec.org//p/ecb/ecbwps/20131616.html>
13. Bleaney, M., & Wakelin, K. (2002). Efficiency, innovation and exports. *Oxford Bulletin of economics and statistics*, 64(1), 3–15.
14. Branten, E. (2023). *Eesti töötleva tööstuse olukorra analüüs*. Rahandusministeerium.

- <https://www.fin.ee/media/11013/download>
15. Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
 16. Breinlich, H., & Tucci, A. (2011). Foreign market conditions and export performance: Does ‘crowdedness’ reduce exports? *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d’économique*, 44(3), 991–1019. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5982.2011.01663.x>
 17. Cakir, F. S., Adiguzel, Z., Zehir, S. Y., & Zehir, C. (2022). Examination of export and production performances of textile companies making export-focused production on the return to normal life from pandemic. *Kybernetes*, 53(1), 274–292. <https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0656>
 18. Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176–185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.05.001>
 19. Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16–30. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.004>
 20. Contractor, F. J. (2025). Assessing the economic impact of tariffs: Adaptations by multinationals and traders to mitigate tariffs. *Review of International Business and Strategy*, 35(2/3), 190–213. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2025-0013>
 21. Crick, D., & Chaudhry, S. (2006). International marketing strategy in the electronics industry: A follow-up investigation of UK SMEs 18 months after the export withdrawal decision. *Journal of Strategic Marketing*, 14(3), 277–292. <https://doi.org/10.1080/09652540600856469>
 22. Dahal, B. R., DeLong, K. L., Gao, S., & Grebitus, C. (2024). Consumers’ beef purchasing behavior across countries. *Meat Science*, 217, 109611. <https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2024.109611>
 23. Eesti Pank. (2024). *Rahapoliitika ja majandus*, 4/2024. <https://www.eestipank.ee/publikatsioonid/rahapoliitika-ja-majandus>
 24. Felin, T., & Hesterly, W. S. (2007). The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity,

- and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1), 195–218.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464020>
25. Flückiger, M., & Ludwig, M. (2015). Chinese export competition, declining exports and adjustments at the industry and regional level in Europe. *The Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Économique*, 48(3), 1120–1151.
26. Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354.
27. Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
28. Grant, R. M. (2006). The Knowledge-Based View of the Firm. A. Campbell & D. O. Faulkner (Toim), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy* (1k 0). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0008>
29. Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.
30. Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 13–17.
31. Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *SOCIAL SCIENCE & MEDICINE*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
32. Haluk Köksal, M., & Kettaneh, T. (2011). Export problems experienced by high- and low-performing manufacturing companies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(1), 108–126. <https://doi.org/10.1108/13555851111100021>
33. Impullitti, G., Irarrazabal, A. A., & Opromolla, L. D. (2013). A theory of entry into and exit from export markets. *Journal of International Economics*, 90(1), 75–90.
<https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2012.11.005>
34. James, E. E., Ocaik, A., & Bernard, S. E. (2024). Exploring the dynamics of product quality and failures in export trade: A systematic literature review. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), 272–306.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.2.1201>

35. Jędruchiewicz, A., & Wielechowski, M. (2023). Prices of Means of Production in Agriculture and Agricultural Prices and Income in Poland During the COVID-19 Pandemic. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H, Oeconomia*, 57(3), 139–156. <https://doi.org/10.17951/h.2023.57.3.139-156>
36. Jia, N., Xia, Z., Li, Y., Yu, X., Wu, X., Li, Y., Su, R., Wang, M., Chen, R., & Liu, J. (2024). The Russia-Ukraine war reduced food production and exports with a disparate geographical impact worldwide. *Communications Earth & Environment*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1038/s43247-024-01915-5>
37. Jordan, E., Gross, M., Javernick-Will, A. N., & Garvin, M. (2011, jaanuar 1). Use and misuse of qualitative comparative analysis. *Construction management and economics*, 29(11), 1159–1173.
38. Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172–1188. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008>
39. Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.024>
40. Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1995). Exporting Problems: The Relevance of Export Development. *Journal of Marketing Management*, 11(5), 499–515. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964361>
41. Kaprálová, B. (2017). Export barriers in Latin America according to Czech companies. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 24(41), 55–66.
42. Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17–35. <https://doi.org/10.1108/03090569410062014>
43. Knudsen, T., & Madsen, T. K. (2002). Export strategy: A dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 475–502. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00019-7)
44. Kopych, R., & Shevchuk, V. (2024). Time-Varying Impact of Commodity Prices on Output Growth and Inflation in the Eastern European Countries. *Commodities (2813-2432)*, 3(1), 19–35. <https://doi.org/10.3390/commodities3010002>

45. Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47–70.
46. Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
47. Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121–148. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00022-3)
48. Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
49. Leonidou, L. C., Barnes, B. R., & Talias, M. A. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576–588. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.012>
50. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102.
51. Liadze, I., Macchiarelli, C., Mortimer-Lee, P., & Sanchez Juanino, P. (2023). *Economic costs of the Russia-Ukraine war*. 46(4), 874–886. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=b3942f7a-0803-3fc5-9e39-eb622c9e1709>
52. Lin, B., & Zhang, Y. Y. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on agricultural exports. *Journal of Integrative Agriculture*, 19(12), 2937–2945. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(20\)63430-X](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(20)63430-X)
53. Linskey, G. B. and A. (2025, aprill 9). *Trump Pauses 'Reciprocal' Tariffs, but Hits China Harder*. WSJ. <https://www.wsj.com/politics/policy/trump-pauses-reciprocal-tariffs-but-hits-china-harder-27d2a1cd>
54. Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 120–129. <https://doi.org/10.1108/14626000210427375>
55. May, B. (2025). Feature Article: The global implications of more extreme US tariffs. *Economic Outlook*, 49(1), 26–32. <https://doi.org/10.1111/1468-0319.12798>
56. Mbah, R. E., & Wasum, D. (2022). Russian-Ukraine 2022 War: A Review of the

- Economic Impact of Russian-Ukraine Crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(3), Article 3.
<https://doi.org/10.14738/assrj.93.12005>
57. Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., & Ganitsky, J. (2006). The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 156–165.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.002>
58. Melitz, M. J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695–1725.
59. Metec Group. (n.d.). *Ettevõtte*. <https://metecgroup.eu/ettevotest/>
60. Mykhailova, M., Yatsenko, O., Zavadzka, Y., Afanasieva, O., & Haas, R. (2023). The War in Ukraine and Its Impact on Global Agricultural Trade. *Bodenkultur: Journal for Land Management, Food & Environment*, 74(2), 91–105.
<https://doi.org/10.2478/boku-2023-0008>
61. Nes, E. B., Solberg, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405–424.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.01.008>
62. Obadia, C. (2024). Mitigating the unwillingness to exchange knowledge: A focus on exporters’ networks. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1917–1936.
<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0142>
63. Ogasavara, M. H., Boehe, D. M., & Barin Cruz, L. (2016). Experience, resources and export market performance: The pivotal role of international business network ties. *International Marketing Review*, 33(6), 867–893. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0247>
64. Oja, K. (2020, juuli 14). *Kaspar Oja: Ekspordist ja koroona piirangutest*. Eesti Pank.
<https://www.eestipank.ee/et/blogi/kaspar-oja-ekspordist-ja-koroona-piirangutest>
65. Pauwels, P., & Matthyssens, P. (1999). *A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal*. https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1069031X9900700304?casa_token=G48zcvfWyUUAAAAA%3AgwCXVhkWWoIrV3mnt4vsRynQ3jVCaZGzM6RkTKt3Od6-lK37Qp5EaD5p-5g3mQI6Oewcdi4s7RcOOQ
66. Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). Strategic flexibility in export expansion: Growing

- through withdrawal. *International Marketing Review*, 21(4/5), 496–510.
<https://doi.org/10.1108/02651330410547162>
67. Pereira, V., & Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.021>
68. Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
69. Pruul, K. (2024). *Eesti tööstuse langus on Euroopa suurim*. Tööstusuudised.
<https://www.toostusuudised.ee/uudised/2024/10/16/eesti-toostuse-langus-on-euroopa-suurim>
70. Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>
71. Sadiku, K. M. (2022). External factors and their impact on Enterprise strategic management – a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v6i1.1291>
72. Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327–343. <https://doi.org/10.1007/s10843-004-0146-6>
73. Sousa, C. M., Martinez-Lopez, F. J., & Coelho, F. (2008, jaanuar 1). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International journal of management reviews*, 10(4), 343–374.
74. Statistikaamet. (2025, 9. veebruar). *Detsembris kaubavahetus kasvas, 2024. aastal kokku vähenes*. <https://stat.ee/et/uudised/detsembris-kaubavahetus-kasvas-2024-aastal-kokku-vahenes>
75. Statistikaamet. (n.d.). *Kaupade eksport ja import kuude kaupa*. Statistika andmebaas. <https://andmed.stat.ee/et/stat/VKK26>
76. Steinbach, S. (2023). The Russia–Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*, 226, 111075. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111075>
77. Stober, E. O. (2025). *President Trump’s Trade War: The U.S.-China Tariffs and Global*

Implications. 52.

https://www.researchgate.net/publication/390874484_President_Trump's_Trade_War_the_US-China_Tariffs_and_Global_Implications

78. Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880–900.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400385>
79. Zalengera, C., Blanchard, R. E., Eames, P. C., Juma, A. M., Chitawo, M. L., & Gondwe, K. T. (2014). Overview of the Malawi energy situation and A PESTLE analysis for sustainable development of renewable energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 38, 335–347. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.05.050>
80. Tang, W., Wu, L., & Zhang, Z. (2010). Oil price shocks and their short- and long-term effects on the Chinese economy. *Energy Economics*, 32, S3–S14.
<https://doi.org/10.1016/j.eneco.2010.01.002>
81. Tarmetec OÜ. (2021). *Majandusaasta aruanne 2021*. Äriregister.
<https://ariregister.rik.ee/est/company/10322549/file/9009053343>
82. Tarmetec OÜ. (2022). *Majandusaasta aruanne 2022*. Äriregister
<https://ariregister.rik.ee/est/company/10322549/file/9010060816>
83. Tarmetec OÜ. (2023). *Majandusaasta aruanne 2023*. Äriregister
<https://ariregister.rik.ee/est/company/10322549/file/9011502558>
84. Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
85. Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.
86. Tiwasing, P. (2021). Brexit and skill shortages: An empirical analysis of UK SMEs. *Economics and Business Letters*, 10(1), Article 1.
<https://doi.org/10.17811/ebl.10.1.2021.9-15>
87. Tookey, D. A. (1964). FACTORS ASSOCIATED WITH SUCCESS IN EXPORTING. *Journal of Management Studies*, 1(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1964.tb00122.x>
88. Urbonavičius, S., & Dikčius, V. (2010). Export barriers during the periods of growth and recession: The major factors and propositions. *Argumenta Oeconomica*, 24(1), 31–47.
89. Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying

- sample size sufficiency in interview-based studies: Systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 148. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0594-7>
90. Villiers, C. de, Farooq, M. B., & Molinari, M. (2021). Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1764–1782. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1252>
91. Wąsowska, A. (2017). Firm-specific Determinants of an Sme's Decision to Withdraw from Export Activity. *International Journal of Contemporary Management*, 16(1), 145–165.
92. Wei, P., Jin, C., & Xu, C. (2021). The Influence of the COVID-19 Pandemic on the Imports and Exports in China, Japan, and South Korea. *Frontiers in Public Health*, 9, 682693. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.682693>
93. Äripäev. (2024). *Tarmetec OÜ ettevõtte profiil*.
<https://www.aripaev.ee/ettevotte/245104/tarmetec-ou>

LISA A

Intervjuu baasküsimused

I Ettevõtte rahvusvahelistumise üldine taust

1. Kuidas kirjeldaksite oma ettevõtte senist kogemust rahvusvahelistumisel?
2. Millised on olnud peamised sihtturud ja kuidas need valiti?
3. Milliseid peamisi eeliseid olete eksporditegevuses kohanud? [näiteks eelised ainult koduturule tootmise ees]
4. Kui suur osa ekspordidiotsustest põhineb turgude ja ekspordivõimaluste süstemaatilisel analüüsil ning kui palju sünnib juhuslike kontaktide, nagu messidel saadud tellimuste, tulemusena? [Kuidas või kes teeb ekspordi otsuseid?]
5. Kuidas mõõdate enda rahvusvahelistumise edukust? [Kas on olemas konkreetsed näitajad?]
 - *Kas need on aja jooksul muutunud (kui on, siis kuidas ja miks)?*
6. Kui edukaks peate oma ettevõtet? Koduturul? Välisturgudel?
 - *Kas hinnangud on aja jooksul muutunud (kui on, siis kuidas ja miks)?*

II Ekspordimahtude muutused ja väljakutsed

7. Kuidas on ettevõtte ekspordimaht ajas muutunud?
8. Kas on mingeid turge, kus on eriti keeruline tegutseda? Laieneda?
 - *Mis laienemist/tegutsemist takistab?*
9. Millised hiljutised globaalsed muutused on enim Teie tegevust mõjutanud? (nt geopoliitika, majanduslangus, tarneahela häired)
10. Kas olete täheldanud muutusi klientide nõudluses välisturgudel? Kui jah, siis millised?
11. Kas olete pidanud kunagi eksporditurgude arvu vähendama või neist loobuma?
12. Kas teatud toodete või teenuste müük on vähenenud rohkem kui teiste? Kui jah, siis mis võis seda põhjustada?

III Kohanemine ja tulevik

13. Millised strateegiad või meetmeid olete kasutusele võtnud, et ekspordimahtude vähenemist mõnel turul leevendada?
14. Millised on Teie ettevõtte tulevikuplaanid? Plaanite näiteks ekspordi laienemist, mõnele turule tagasi pöördumist või mõnest turust loobumist, otseseid välisinvesteeringuid vms?
15. Milliseid nõuandeid annaksite ekspordiga alustavatele ettevõtetele?

IV Küsitlus. Palun hinnake, kui suurel määral on järgmised tegurid mõjutanud teie ettevõtte eksporditegevust viimase 4 aasta jooksul. Kasutage skaalat 1–5, 1 – ei mõjuta üldse ja 5 – mõjutab väga tugevalt

16. Kuivõrd on sisendite kättesaadavus ja hinnamuutused on mõjutanud eksporditegevust?
17. Kuidas on globaalne majandusolukord, pandeemiad või looduskatastroofid ekspordi võimalusi mõjutanud?
18. Kui tugevalt on välisturgudel konkurents teie tegevust mõjutanud?
19. Mil määral on sihtturgude tarbijate eelistused ja ootused ekspordimahtusid mõjutanud?
20. Kui palju on rahvusvahelised poliitilised pinged, sanktsioonid või regulatiivsed piirangud teie eksporti mõjutanud?
21. Kas juhtimisotsused ja personali kompetents on ekspordiedu mõjutanud?
22. Kas piiratud teadmised sihtturgude, regulatsioonide või turustamise kohta on tekitanud eksporditakistusi? Milles on probleemid seisnenud?
23. Kuivõrd on rahaliste või muude ressursside puudumine takistanud eksporditegevuse laiendamist?
24. Kas ekspordivõimekust on piiranud tootearenduse või innovatsiooni ebapiisavus?

LISA B

Esimese teemaploki kategooriad ja koodid

Teemaplokk	Kategooria	Kategooria järgi koodid
Ekspordi suund ja eesmärgid	Eelistatud sihtturud	Lääne-Euroopa turule laienemine Lääne-Euroopa, Põhjamaad ja Baltikum Tähtsaimad Baltikum ja Skandinaavia Põhiturg Tööstusriigid Itaalia Saksamaa Prantsusmaa Poola Sloveenia Euroopa kui pöörõhk Võtmeturg Proportsioon Prantsusmaa suur turg Põhisektor Euroopa turule jõudmine Sihikul Euroopa turg Euroopa turg stabiilsem Hindame stabiilsust Euroopa Meie piirkond Prantsusmaa Saksamaa Rootsi Poola Soome Klientide kolimine Statistiliselt tähtis Uued tootmisüksused Meditiinitööstus Autotööstus Ehitusmasinad Euroopa Liit Piisav potentsiaal Tuttav seadusloome Euroopa Liit on piisav Saksamaa Euroopa Majanduslangus
	Eesmärgid	Laieneda ei ole plaanis. Hetkel kolm tootmisüksust. Enda pildil hoidmine Nime mainimisest piisab

		<p>Tasuvus Tõsiseltvõetavus Soovi täitmine Hea kvaliteet Usaldusväarsus Hea koostöö kogemus Enda rahulolu Töötajate rahulolu Taseme hoidmine ja kasvatamine Kasvutempo hoidmine Klientide rahulolu Kasum investeerimiseks Kaheksa protsenti rentaablust Hoida asi toimimas Säilitada inimeste soov osta Usaldusväärne partner</p>
	Ekspordifookus	<p>Lähiturgudele kohe Turule keskendumine Esialgul koduturul kannal kinnitamine Eesti turg on hea hüppeplatvorm Suur globaalne äri Algusest peale ekspordile Ainus toode, algusest peale Seitse miljardit inimest Potentsiaalselt suur turg Maailma hüved Kohe välisturgudele Välisturgudele orienteeritud Eestisse müük hiljem Möödapääsmatu Eesti turust ei piisa Ainuvõimalik viis Ambitsioon kasvada Avatus</p>
	Sihtturgude valik	<p>Iga riik eraldi Turuolukord Kõikjale ei jõua Turg turu haaval Uute sihtturgude pidev otsimine Eksklusiivseid turge enam väga ei ole USA-sse laienemine Kaubamärgid Standardid Standardite hoidmise soov Kaugusest sõltuvad mahud</p>

	<p>Koduturu läheduse eelis Kaugus kasvatab hindasid Sektor on pigem piirkondlik Väikeste kogustega ei saa Transpordikulu Pikem tarneaeg Logistiliselt efektiivne asukoht Eestis pole kliente olnud Väliskliendid Sihtturgude jagunemine Over-seas India Bangladesh Lõuna-Korea Pakistan Aasia Aja jooksul kujunenud kliendid Eri turgudel eri väljakutsed Aasia tarned Vahemeri Suessi kanal Punane meri USA turg Aasia turg on volatiilne Sektorite sihikule võtmine Laiem sektorite vaatlus Muutunud tööstus Aastaid tagasi kliendid Lõuna-Korea Koolid Hotellid Põhja-Aafrika Lühiajalised müügid Süsteemiline analüüs Turu ostujõud Turu kaugus Konkurendid Geograafilised tingimused Kohapealsed konkurendid Peakontori asukoht Sarnane SKP Kulude kompenseerimine Tööjõukulud Pole teadlikku sihtturgu Klientidega läbirääkimised</p>
--	---

		<p>Kaugete turgude omapärad Kliendi sammud ja kanalid Tõusud ja mõõnad Kriiside mõju</p>
	Senine tegevus	<p>Ei mõõda seda niimoodi. Kogu Euroopas ei olda kohal. Ennast on suudetud finantseerida. Protsentuaalsed kõikumised Välisinvesteering Eestisse Viimased viis aastat Väljakutsuv aeg Ei ole olnud lihtne Majandustulemuste numbrid Subjektiivsed Ettevõtte kuvand Raske templit peale panna Pisike Eesti ja väike väikelinn Kauged maailma nurgad Viimased viis aastat Ekspordimaht suurenenud Meiesugune väike tegija Sektori osakaal vähenenud Klientide osakaal vähenenud Ei tähenda, et äri kaob Jõupingutused Lihtsam vastupanu tee King ei pigistaks Planeerisime Loksus paika Lisakulu meie kanda Alla neelama Hind püsib kõrgel Nõudlus suurem kui saadavus Majandustulemus Väljakutserikas Valitsev olukord Raskesse olukorda seadmine Erinev profiil Käibe järgi ei meeldi hinnata Inimeste arv Äripäeva tabelid Kõikumine Taastumine Tollimaksudest pääsemine Tootmise liigutamine pole vajalik</p>

		Töajõu vaba liikuvus Välisajõud Ukrainast Välisajõud kadumas Elamisluba Keerulisem Kõikidel samad probleemid Kaameli küürud Saamata jäänud tulu Ei soovi totalitaarset režiimi Raha osatud lugeda Alahindamine
--	--	--

LISA C

Teise teemaploki kategooriad ja koodid

Eksporditegevust mõjutavad välistegurid	Nõudluse omapärad	Riigiti nõudluse eripärad Soome turg Eelistatud materjalid Maitseeelistused Nõudlus volatiilsus Sihtturu trendid Teiste materjalide tõus Turu eripärad Trendide muutus Kliendipõhisus Kliendi tagasiside Toote sobivuse piirangud Vajadus Klientide nõuded Toimiv sihtturu tööstus Kõrget müügihinda Erinev otstarve Tööstuse muutmise Paberi vajadus Klientide tegevus Töö klientidega Sektoritele vastavus Kliendi vajadus Erinevused Oma toote sobivus kliendile Lisandväärtus kliendile Klientide turg Venemaal Klientide müük vähenenud
	Ootamatud välismõjud	Covid ja sisendite kättesaadavust. Hinnamuutus tabas pärast covidit Tehased olid kinni. Covidi tõttu tarneahelate häired Tarneahela raskused Konteinerlaev Adeni laht Kaasaegsed piraadid Ümber Aafrika Adeni väina intsident Ebaproportsionaalselt kulukas Logistikakulu Pikemad tarneajad Hiina üledimensioneeritud tootmismahud Looduskatastroof

		<p>Maavärin Tšiili Lockdown Tarbimise kadu Veepuudus Uus-Meremaa Vaimne tervis, stress, pinged</p>
	<p>Poliitilised konfliktid</p>	<p>Venemaa Valgevene Riiklikud otsused Venemaal Keskklassi ostujõu langus. Suurem logistikakulu Kaks nädalat hiljem Globaalsed sündmused Liibanon Iisraeli ja Palestiina konflikt Laevaliinid Sõjaline konflikt Ohustatud laevad Venemaa Ukraina Ebastabiilsed riigid Venemaa lähedus Partnerite hirm Ära kadunud kliendid Pooltõde Geopoliitiline olukord</p>
	<p>Riigi, valitsuse ja poliitikate mõju</p>	<p>Standardite mõju Toetuse saamine EAS-ilt Poliitilistest otsustest. Energiahinnad kui üldine sisend Eesti Valitsus Energiakriisis tegutsemine Riigi hoiak Tööstuse olulisus Riigiabi projektid Energiaintensiivsus Tööstuse toetamine Piirkondlik energiakriis Tabas kogu Euroopat Valitsuse reaktsioon Kriisis ettevõtjad Toetamine Tööstuse hoidmine Poliitikute töö</p>

		<p>Koroonakriis Julgeolekukriis Poliitikute kriiside haldamine Valitsejad Võimu säilitamine Piirangud Vaba turumajanduse reguleerimine Konkurentsivõime vähendamine ESG-järgimine teistes riikides Silmakirjalikkus Poliitikute sekkumine Maksud Keelud Sertifitseerimised Toetuste jagamine Inflatsiooni kiirendamine Kaasaegsed probleemid Palgasurve Toimetulek Liberaalsus Konservatism Innovatsioonikeskus ja AIRE Innovatsioon</p>
	<p>Konkurentsikeskkond</p>	<p>Maine ja tuntus 1 tegija sajast Kohalike tootjate mõju Täiesti lahkuma ei pea turult. Kohal olla, iseasi palju müüa Konkurents mõjutab igal pool Tugev ja kohalik tegija Avatud sektoris palju tegijaid Tuntud ja kvaliteetne Konkurentide tooted Lükkab konkurentsist välja Indeksid ja suurtegijad Dirigendi kepp Turud seotud konkurentsiga Alternatiivne toode Lõuna-Ameerika 2,2 -2,5 mil tonni Tootmise skaala erinevus Suurimad konkurendid Kanada Põhja-Ameerika Tulevad üle ookeani meie turgudele</p>

		<p>Suuremal määral kui nad on seal praegu Hinnatamping Odava toote turustamine Konkurentsivõime kannatamine Konkurente lisakulu ei puudutanud Konkurentsipüsimine keerukas Konkurentide tootmine Pakkumise defitsiit Vene tootjate osakaal Hinnad, millega konkureerida ei saa Konkurentide tegevus Enda konkurentsivõime Mõju konkurentidele Konkurendid Konkurentide gabariid Konkurentsivõime Tugevam konkurentsivõime</p>
	<p>Majanduslikud tegurid</p>	<p>Finantskriis Ostujõu langus (idaturul) Ehitussektori mõju Kriisid ja suunamuutused Inflatsiooniline kasv Sõltuvus kinnisvarasektoris toimuvast Sisendihinna mõju Hind tõusis Hinnatõus kümnete protsentide kaupa. Majandussurutise mõju tegevusele Kinnisvarasektor lähisriikides mõjutab Tooraine saadavus Transpordikulude lisa Logistika Tarned Käitumine tööstussektoris Hinda ise ei määra Mõjutada maailmaturu hindu Turgude käitumine Donald Trump Tariifid Varsti tunneme Suunab konkurentsi tugevust Tariifid Energiakriis kui number üks Energia kättesaadavus ja hind Mitmekordistunud tootmishind Toormaterjali turuhinnad</p>

	Läti Sisend Eestist Tooraine saadavus maailmaturul Sisendihind Energiakriis Puidu hind Mitmekordistunud hinnad Defitsiit Sanktsioonid Euribor Maailmaturud Mõju turgudele Tooraine hinnatõus Energia jätkumine Kõrgem inflatsioon Kombinatsioon kõigist Mõju kasvutempole Nõudluse langus
--	--

LISA D

Kolmanda teemaploki kategooriad ja koodid

Eksporditegevust mõjutavad sisemised tegurid	Teadlikkus sihtturu kohta	<p>Teadmisi jagub Sertifikaatide vajadus takistusena Regulatsioonid Keelebarjäär takistusena. Litsentsid Teadmatus turu eelistuste osas. Argumenteerida Põhjalik teadmine Kohapealsed regulatsioonid Kohalik olustik Internet Kogu info kättesaadav Koolitused ja programmid Nüansid, millest ei olda teadlik Tollimaksud ja regulatsioonid sihtriigis Avalikud andmed klientide kohta Andmete puudumine Krediidiinfo Helistamine ja külastamine Saatkonna abi Kodulehed Palju infoallikaid</p>
	Tootearendus ja efektiivne tootmine	<p>Sõltuvus teistest Suuteline kohadama või mitte Küllaltki paindlik kohaneja Lai toote portfell Tootearenduse tähtsus Tootearendus on igapäevane tegevus. Tehnoloogilised uuendused ja materjalid Disain Laotooteid on vähem Lattu eraldi ei tooda Toodetakse vastavalt (kliendi) vajadusele. Energiaintensiivne tootmine Potentsiaalne tootmismahd Tootmise pidurdamine Paberitööstuse tooraine Toodangu realiseerimine Tootmisvõimekuse piires</p>

	<p>Esialgne tootmisvõimekus 190 000 tonni Investeeringud Kõrvalkulud suurenevad Investeeringud Kuluefektiivsus Toote muutmine vastavaks Töötame oma tootega. Tehnilise nõu jagamine Teistsugune toode Oma toote kasulikkuse põhjendamine Ei ole efektiivne tootmine Õöd ja päevad maksimum võimsusel Tootmisprotsess Olemasolevad seadmed Täiendav investeering Väike potentsiaalne maht Tooteportfell Omahind Tootmisvõimekuse realiseerimine Kliendid ei ole kadunud Kallid tootmiseseadmed Mahud Tootlikult tootmine Eesti turule tootmine võimatu Korralik tootmisettevõtte Must-be tootmisel Mitu eri suunda Oma tooted Tootmisteenused Omatooted Turuosa Seadmepark Õige tehnoloogia ja seadmed Unikaalsed tehnoloogiad Koguse langus Seisvad seadmed Sarnased tootmiskulud Automaatselt töötavad tööpingid Äri spetsiifika Ei ole miljonites Niššitootmine</p>
--	---

	<p>Individuaalsed lahendused Väike seeriatootmine Seadmete ümberhäälestamine Järjepidev toote parandamine</p>
	<p>Inimesed ettevõttes</p> <p>Otsused meeskonnana Arendusinseneridega on kriitiline Paljud vajavad insenere Suuremad otsused meeskonnana Meeskonnana võetakse vastutus Eri üksuste juhtide koostöö Pigem jääb inimeste taha rohkem asi. Tehniline know-how Töötavad parimad eksperdid Peensusteni Spetsialistid Kümneid aastaid Ei ole laialt saadaval Katkematu töötamine Personal Tohutu õpe Mõtteviisi muutus Teistsugused tegevused Teadmised Grupi tugi Personaalne pädevus Tehnilist oskust nõudev Ajupotentsiaal Ressursid Viiskümmend töötajat Tööjõud Arvestav tööstusettevõte Teadusmahukas äri Sarnased tööjõukulud kõikjal Sotsiaalne mõju Enda võimekus ja oskused Inimeste tegutsemine Nõrgad juhid Ebakompetentne personal Maailmameistrid Oskustega on raske Välis­tööjõud Ukrainast Renditööjõud</p>

	<p>Välistöõjõud kadumas Spetsiifilisus Erinevaid ameteid Inseneeria ja tehnika Sunnitud töötama teatud inimestega Inseneride koolitamine Käsitsi tehtavad tööd Tarkade inimeste puudus Vajalike erialade õpetamine Innovatsioon tekib inimestega Inseneriteadust õppijaid vähe Uhkus ja üleolek Inimeste juhtimise oskus</p>
Turustamine	<p>Koostööpartnerid / agendid Rohkelt agente Tekkinud kontaktid ja messid Covid peatas messid Messid olid hääbumas Toodete esitlemine ja võimekuse näitamine Uute edasimüüjate / agentide otsimine Agendid on suhtluses kliendiga. Heade partnerid Ei pea otsima kliente Grupisisene müügipartner Emafirma Müügitegevuse koorideering Üks kindel mess Otsekontaktid Kohtumine kohapealsete partneritega Olemasolevad partnerid Klientidega kontakti uuendamine Ei jaga brošüüre Klientide osas ise analüüsi tegemine Turu-uuringud Esindatus Kontaktid ja sidemed Igas maailma riigis Inimesed Müügivõrgustik Müügiosakond Tugev grupp Tootmisteenuste turundamine</p>

	<p>Rahvusvahelised messid Saksamaa Lai seltskond Marketplace Eestis turundus-ja müügitöö Tuntakse kõiki kliente Spetsiifilised komponendid Staaži tõttu tuntud Kontaktid Tuntakse valdkonna inimesi Koostöö teistega Kliendid ei kattu</p>
	<p>Strateegilised tegevused</p> <p>Tootearenduse ja innovatsiooni fookus Enda otsused Hea toote olemasolu Õppimise protsess Teistmoodi opereerimine Strateegia muutused Ajaga kaasas käia Sunnitud kohanemine Erinevad strateegiad Koondamine Renditööjõud Paindlikkus Palgasüsteem Tulemustasud Pikaajaline strateegia Omatoodete osakaal müügist Viisteist aastat Ühe kliendi osakaal müügitulust Osakaalu piiramine Ettevaatlikkus Nõudlikumad lepingud Garantiid ja kokkulepped Sõltuvuse vähendamine Koostöö kindlustamine Riskide hindamine Koostöö tegemine teiste ettevõtjatega Mõte, et kohe ei saa raha kulutada Panustamine Teiste kogemuste pealt õppimine Kaine mõistuse säilitamine</p>

Summary

CAUSES OF EXPORT DECLINE IN FOREIGN MARKETS: THE CASE OF THREE ESTONIAN INDUSTRIAL COMPANIES

Eleri Afanasjev

The aim of this bachelor's thesis was to identify the factors causing a decline in the exports of Estonian industrial companies. In recent years, Estonian export volumes have been decreasing, weakening the competitiveness of both the country and its businesses. Industrial companies have also suffered from this trend, as their quarterly exports have continuously declined. Although there has been a slight recovery in export volumes, new trade restrictions have led to increased uncertainty among exporters.

The theoretical part of the thesis reviewed literature on factors affecting export activity, distinguishing between external and internal influences. External factors refer to changes in the macro-environment, which are beyond the company's control, yet impact its ability to operate in foreign markets. These include the availability and price of raw materials, unexpected global shocks, competitive pressures, unique features of target market demand, and political conflicts. Internal factors reflect the company's own capabilities and strategic choices—such as management and personnel, insufficient knowledge and resources, lack of innovation, and strategic direction.

The empirical part of the thesis was based on qualitative research, using semi-structured interviews with representatives of three Estonian exporting industrial companies: Tarmetec OÜ, Balteco AS, and AS Estonian Cell. All three companies have long-term export experience. The analysis of the interviews revealed that external factors—such as market uncertainty, intense competition, and political tensions—were seen as the primary reasons for the decline in exports. Respondents emphasized that the last few years have been particularly challenging due to the COVID-19 pandemic, supply chain disruptions, the energy crisis, and geopolitical conflicts.

At the same time, the competence of company personnel and their ability to innovate were identified as critical internal factors affecting export success. Estonian companies are facing difficulties in finding qualified workers, which has increased reliance on foreign labor—an area that has also become more complex due to regulatory barriers. Furthermore, interviewees expressed concern over insufficient government support during times of crisis, which has further weakened the international competitiveness of Estonian industry.

Interestingly, a lack of knowledge or financial resources was not seen as a significant obstacle, as companies generally possess the necessary capabilities to operate in foreign markets. Many rely on local partners and agents in target markets to reduce risks and adapt more effectively.

Future research could include a broader quantitative study to make more generalizable conclusions and compare results across different industrial sectors. Additionally, a more focused analysis could be conducted on specific external impacts—for example, examining how trade restrictions and tariffs under the Trump administration have affected Estonian exporters.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eleri Afanasjev, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Ekspordi vähenemise põhjused välisturgudel kolme Eesti tööstusettevõtte näitel“, mille juhendaja on Tiia Vissak,

1. reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Eleri Afanasjev
10.05.2025