

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Liis Kokk, Martin Sutrop

EESTI TÖÖSTUSETTEVÕTETE EKSPORDI KASVU TAKISTAVAD TEGURID
AS Tech Group ja Saku Metall Allhanke Tehas AS näitel

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2023

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Teoreetiline käsitus rahvusvahelistumisest ja ekspordi takistavatest teguritest	5
1.1. Tööstusettevõtete rahvusvahelistumise olemus ja olulisus.....	5
1.2. Ekspordibarjääride olemus ja ekspordi kasvu takistavad tegurid	12
2. Ekspordialased takistused AS Tech Group ja Saku Metall Allhanke Tehas AS näitel	23
2.1. Valimi kirjeldus, uurimistöö meetodi valik ja uurimisprotsess	23
2.2. Ettevõtete rahvusvahelistumise ja ekspordi takistavate tegurite empiiriline analüüs.....	29
Kokkuvõte.....	46
Viidatud allikad.....	49
Lisad.....	57
Lisa A. Intervjuu küsimustik.....	57
Summary	60

Sissejuhatus

Rahvusvahelistumine on muutunud aasta aastalt olulisemaks, et ettevõtted saaksid kasvatada oma äri, laiendada turgu ning suurendada tulu. Lisaks on ekspordi tähtsus kasvanud, kuna maailm muutub üha rohkem omavahel seotuks. See on eriti oluline just Eesti ettevõtetele, kuna oleme väike avatud majandusega riik, kelle koduturg ja rahvaarv on piiratud.

Tehnoloogia arengu ja üleüldise globaliseerumise kasvu taustal on ettevõtetel rahvusvahelistumiseks mitmeid viise, samas kõige tavapärasem ja otsesem tee rahvusvahelistumiseni on eksportimine (Mittelstaedt, Harben, & Ward, 2003), kuna see pakub kõige enam paindlikkust juhtimises, vähem äririske ning vajab ka vähemal määral kindlalt seotud ressursse. Eestis on majanduse väiksusest tulenevalt suur hulk eksportivaid ettevõtteid, kuid tihti jääb nende kasv ühel hetkel seisma. Ekspordi kasvu takistavaid tegureid antud magistritöö uuribki.

Eksporditõkete mõistmine on oluline, sest nende määratlemine võib aidata kindlaks teha, miks eksportijad ei suuda oma täit potentsiaali ära kasutada ja miks paljude ettevõtete eksportimine ebaõnnestub või kannavad ettevõtted rahvusvahelises tegevuses suurt rahalist kahju (Chung, 2003; Leonidou, 1995b). Eksporditõkete ja nende mõju mõistmine riiklikul tasandil annab valitsuse poliitikakujundajatele peamised strateegilised suunised ja hinnangu oma riikliku ekspordipoliitika kujundamiseks (Julian & O'Cass, 2004; Katsikeas, 1994). Lisaks võib eksporditõkete mõistmine viia nende mõju olulise vähendamiseni, mis omakorda suurendab suunatust ekspordile ja selle kasumlikkust nii ettevõtte kui riigi vaates (Leonidou, 1995a).

Töötleva tööstuse ekspordi iseloom on tulenevalt tootmisspetsiifikatest ja teistest regulatiivsetest ja mitteregulatiivsetest nõudmistest väljakutseterohke ja vajab seetõttu lähemat uurimist. Ajalooliselt on Eesti töötleva tööstuse konkurentsieelised rajanenud peamiselt madalal omahinnal, mis baseerus suuresti odaval ja lihtsasti kättesaadaval tööjõul. Tänu soodsale omahinnale tekkisid Eestis pärast taasiseseisvumist kiiresti peamiselt allhanketootmisele rajanevad ettevõtted, kuid elatustaseme tõusuga on need eelised kadunud ning eksportivad tööstusettevõtted peavad oma ärimudelid ümber mõtestama ning leidma uued konkurentsieeliste allikad. Eestis on läbi viidud ekspordiuuringuid ning uuritud tööstusettevõtete ekspordivõimekust üldiselt (Eesti ekspordiuuring 2021, Eesti ekspordiuuring 2016, Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring 2015, Tööstusettevõtete uuring 2019). Siiski on vähe uuritud, millised on juba pikemat aega eksportivate Eesti tööstusettevõtete suurimad väljakutsed uute eksporditurgude ja klientide leidmisel, et kasvu jätkata. Sellest tulenevalt püüavad antud magistritöö autorid seda valdkonda uurida.

Antud uurimisteema on oluline, kuna tööstus on Eesti suurimaks majandussektoriks, eksportijaks ning majanduskasvu oluliseks eestvedajaks. Töötlev tööstus andis 2021. aastal

14,4% SKP-st, eksportis 10,2 miljardi euro eest tooteid ja teenuseid ning andis tööd rohkem kui 120 tuhandele inimesele (Himma & Kirismäe, 2021). Majanduskasvu jätkuvaks tagamiseks ja konkurentsivõime tõstmiseks peaksid suure tähtsuse ja hõivega sektoris ekspordimahud ja loodav lisandväärtus pidevalt kasvama ning kasvu takistavad tegurid olema uuritud ning ettevõtjatele ning riigile teada.

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Eesti tööstusettevõtete, kitsamalt masinatööstusettevõtete, eksporti ja selle kasvu takistavad tegurid ettevõtete AS Tech Group ja Saku Metall Allhanke Tehas AS näitel.

Selleks on püstitatud järgmised uurimisülesanded.

- Anda ülevaade rahvusvahelistumise teoreetilisest olemusest ning selle olulisusest.
- Kirjeldada erinevaid ekspordibarjääre ning nende mõju ekspordikasvule.
- Tutvustada valitud uurimismeetodit ning uuritavaid ettevõtteid.
- Koostada teooriale tuginev süvaintervjuu küsimustik ning viia läbi intervjuud.
- Analüüsida ning tuvastada intervjuude ja teooria alusel eksporti takistavad tegurid uuritavates ettevõtetes.

Antud magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene käsitleb teooriat ning loob raamistiku empiiriliseks osaks. Teooria osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade tööstusettevõtete rahvusvahelistumise olemusest ning olulisusest. Teises alapeatükis tuuakse välja ekspordibarjääride olemus ning ekspordi kasvu takistavad tegurid.

Magistritöö teine peatükk käsitleb empiirilist osa, mille esimeses alapeatükis tutvustatakse uurimismeetodit ning uuritavaid ettevõtteid ning teises alapeatükis uuritakse dokumendianalüüsi ja intervjuude põhjal, millised on ettevõtete puhul kogetud ekspordibarjäärid ning eksporti takistavad tegurid.

Märksõnad: eksport, rahvusvahelistumine, ekspordibarjäärid, strateegiline juhtimine, ettevõtte kasv

Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtete juhtimine

1. Teoreetiline käsitlus rahvusvahelistumisest ja eksporti takistavatest teguritest

1.1. Tööstusettevõtete rahvusvahelistumise olemus ja olulisus

Käesolev alapeatükk keskendub rahvusvahelistumisele, ekspordi olemusele ja olulisusele. Autorid annavad ülevaate rahvusvahelistumise mudelitest ning ekspordi olulisusest nii riigi kui ka ettevõtte tasandil.

Eesti ettevõtete puhul on koduturu väiksuse tõttu rahvusvahelistumine ning eksport väga olulisel kohal. Lee, Kelley, Lee ja Lee (2012) jõudsid oma 2012. aastal tehtud uurimuses järeldustele, et rahvusvahelistumine suurendab tõenäosust ettevõtete ellujäämiseks ning eduks, eriti just VKE-de (Väike- ja Keskmise suurusega ettevõtted) puhul. Samamoodi annavad rahvusvahelistumine ning eksportturgudel saadud kogemused ja teadmised võimalusi parandada konkurentsivõimet ja positsiooni koduturul. Antud töös keskenduvad autorid Eesti omanikele kuuluvate tööstusettevõtete rahvusvahelistumise ning eksporti takistavate tegurite uurimisele. Tööstusettevõtete poolt pakutavate toodete ja/või teenuste arendamisel tuleb koduturul üsna kiiresti kasvupiir ette ning müügitulu kasvatamiseks hakatakse vaatama välisurgude poole. Võimalusi ning strateegiaid rahvusvahelistumiseks ning ekspordiga alustamiseks on mitmeid.

Esimesi põhjalikumaid rahvusvahelistumist selgitavaid autoreid olid Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) ning Johanson ja Vahlne (1977), kelle uurimistööde tulemusena Rootsi ettevõtete analüüsimisel tekkis **Uppsala mudel**. Uppsala mudeli käsitlese kohaselt on ettevõtete rahvusvahelistumine aeglane ning pikk protsess, kus organisatsioonid läbi õppimise ja kogemuste saamise samm-sammult rahvusvahelistuvad, et vältida ebakindlust ning liigseid riske (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Mudelis on neli selgelt eristatavat rahvusvahelistumise etappi (joonis 1).



Joonis 1. Ettevõtete rahvusvahelistumise etapid Uppsala mudeli järgi

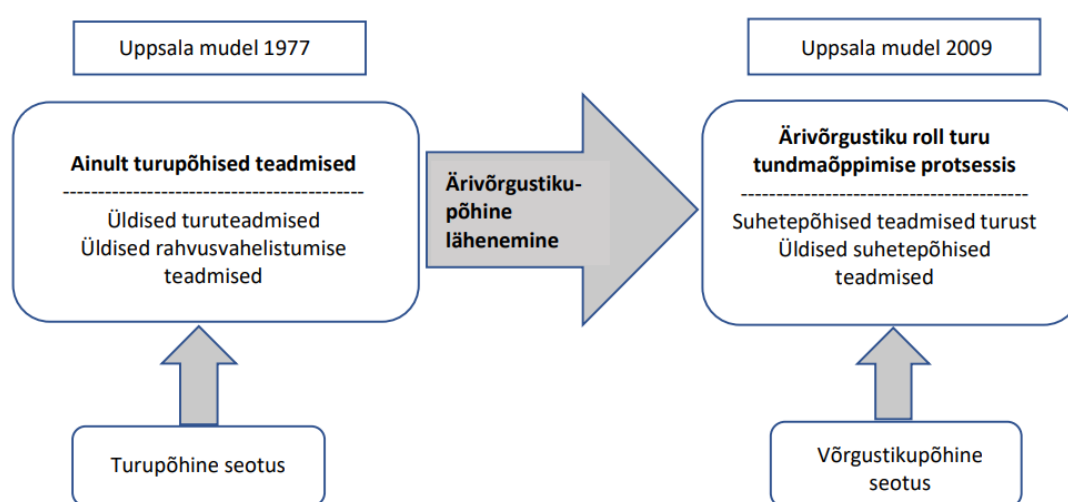
Allikas: autorite koostatud Johanson, Wiedersheim-Paul (1975) põhjal.

Esmalt tegutsetakse pikalt koduturul ja eksporditegevused puuduvad. Seejärel hakatakse liikuma edasi geograafiliselt, majanduslikult ning kultuuriliselt lähedastele turgudele (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Olulised on teadmised ning ressursid, mida koduturul pidevalt juurde hangitakse kuni hetkeni, mil ollakse valmis esimestele välisurgudele minema. Välisurule sisenemine toimub kindla mudeli järgi, kus esimeses etapis kasutatakse edasimüüjaid ja agente, seejärel luuakse välisurul müügiosakond ning viimases etapis potentsiaalselt tootmisüksus (Johanson & Vahlne, 1990). Sarnaselt käitlesid rahvusvahelistumist ka Bell, McNaughton ja Young (2001), kes sõnastasid rahvusvahelistumise kui järk-järgulise protsessi,

kus ettevõtted liiguvad psühholoogiliselt sarnastele turgudele, suurendades oma tähelepanu neile uutele turgudele järk-järgult läbi erinevate etappide.

Tänapäeval rahvusvahelistuvad mitmed ettevõtted kiiremini ning ei järgi mudelit samm-sammult, vaid matkivad teisi turuosalisi või omandavad teisi ettevõtteid (Forsgren, 2002). Ka Andersen (1993) toob välja, et Uppsala mudel ei arvesta kõiki vajalikke aspekte, eriti muutusi väliskeskkonnas ja sellest tulenevat vajadust reageerida muutunud oludele. Alternatiivid, mida pakub kiirelt muutuv väliskeskkond, tehnoloogia ja teadmiste areng, ei sobitu Uppsala mudeli raamidesse (Steen & Liesch, 2007).

Johanson ja Vahlne tulid ka ise 2009. aastal välja Uppsala täiustatud mudeliga, mille kohaselt on ettevõtetel aina olulisem positsioon võrgustikes, mis on eelduseks edukale rahvusvahelistumisele. Kui esialgses 1997. aasta mudelis oli rahvusvahelistumist käsitletud üsna lineaarse tegevusena, siis aja jooksul on see muutunud komplitseeritumaks. Peamine info omandamine ekspordi sihtturu kohta käib läbi ärivõrgustiku. Mudelite erinevus on välja toodud joonisel 2.



Joonis 2. Turupõhiste teadmiste omandamise areng Uppsala mudelis

Allikas: autorite koostatud Lee, Jiménez, & Devinney, 2020; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009 põhjal.

Rahvusvahelistes võrgustikes osalemine annab parema ligipääsu infole, otsustajatele, maandab rahvusvahelises äris tegutsemise riske ning alandab potentsiaalselt kulusid. Sellest tulenevalt nähakse asukohapõhise rahvusvahelistumise asemel aina tähtsamaks muutumas võrgustikupõhist tegutsemist (Johanson & Vahlne, 2013).

Ka Eesti eksportööride konkurentsiuuringus toodi välja kontaktvõrgustike olulisus. Edukad eksportijad tõid selle välja kui ühe peamise konkurentsieelise (47% vastanutest) ning takistustena nähti ühe peamise tegurina just võrgustike ebapiisavust (23% vastanutest) (Parts, et al., 2021).

Täiustatud mudeli järgi nihkus fookus ettevõttesisestelt ressurssidelt väliste ressursside kasutamisele, samuti tõid Johanson ja Vahlne (2009) välja strateegia ja kohanemisvõime kui rahvusvahelistumise kriitilise eduteguri. Eeldused edukaks rahvusvahelistumiseks rajanevad strateegilisel rahvusvahelistumise fookusel, ettevõtte ja selle otsustajate võrgustikel ning suhetel, mis aitavad kaasa nii uute teadmiste hankimisel kui ka usaldusväarsuse tekitamisel (Kalinic & Forza, 2012).

Alates 1990. aastatest on hakatud uurima rohkem ka kiiremini rahvusvahelistuvaid ettevõtteid, mis ei sobitu Uppsala mudeli raamidesse. Juba Welch ja Luostarinen (1988) tõid esile, et on ettevõtteid, kes jätavad rahvusvahelistumises teatud etappe vahele ja on rahvusvahelistumises märksa kiiremad. **Kiired rahvusvahelistujad ehk *born global*** tüüpi ettevõtted ei keskendu alguses koduturule ja kompetentside järk-järgulisele hankimisele, vaid on kohe asutamise hetkest suunatud välisurgudele (Oviatt & McDougall, 1994). Pettersen ja Tobiassen (2012) peavad ettevõtet rahvusvaheliseks sündinuks, kui kohe otsitakse võimalust toote või teenuse müügiks välisurgudel, kus oluline on just püüdlus, mitte niivõrd reaalsed tulemused. Tavaliselt kasutatav *born global* määratlus sisaldab ajamõõdet: *born global* on ettevõtte, mis on saavutanud vähemalt 25% ekspordi osakaalu käibest kolme aasta jooksul pärast ettevõtte asutamist (Cavusgil & Knight, 2004). Välisurgudelt saadava müügitulu osakaal peaks üldise arusaama järgi olema *born global* ettevõtetel vähemalt 25%–75% (Knight & Cavusgil, 1996).

Kiire rahvusvahelistumise peamiseks võimaldajateks on teadmised ja rahvusvaheline võrgustik (Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003). Ettevõtte juhtkonna või omanike põhjalikumad turuteadmised, rahvusvaheline kogemus või muu soodustav tingimus on eelduseks kiiret rahvusvahelistumist toetava strateegia loomiseks ning elluviimiseks (Kalinic & Forza, 2012). Samuti ei pea tegemist olema suurte ja kõrgelt kapitaliseeritud ettevõtetega, antud tüüpi ettevõtted on tihti ka väikese ja keskmise suurusega ning keskendutakse teatud kitsamale valdkonnale (McDougall, Oviatt, & Shrader, 2003). Samuti on *born global* ettevõtete esilekerkimisele kaasa aidanud erinevate tehnoloogiate, eriti infotehnoloogia areng ning turgude ja võrgustike globaliseerumine. Tihti seostatakse kiireid rahvusvahelistujaid just info- ja muu kõrgtehnoloogiaga seotud ettevõtetega, kuid neid leidub ka kõigis teistes sektorites (Choquette, Rask, Sala, & Schröder, 2017). Oluline on ettevõtte ja juhtkonna globaalne visioon, selle

elluviimiseks vajalik strateegia ning kompetentsid, kuid administratiivseid ja tehnoloogilisi takistusi sarnaselt varasemaga on aina vähem (Cavusgil & Knight, 2004).

Born global ettevõtete tähelepanu on alates asutamisest rahvusvahelistel turgudel ning kuigi tänapäeval paljud, eriti tehnoloogiaettevõtted, sünnivadki globaalseteks, siis rahvusvahelistumise kiiruse juures toovad Oviatt ja McDougall (2005) välja mitmeid olulisi näitajaid nagu välisturgudele sisenemise kiirus, turgude arvu ning müügikäivete kasv.

Välisturgude geograafiline kaugus ja ulatus pole antud raamistikus selgelt piiritletud. Kui müügitulu osas on uurijad jõudnud erinevatele numbrilistele järeldustele, siis välisturgude kauguse või arvu osas selget arusaama pole. Näiteks on mõned autorid leidnud, et *born global* ettevõtted peaksid eksportima teisele mandrile vähemalt 50% kogumüügist (Gabrielsson, Gabrielsson, Darling, & Luostarinen, 2006). Ka Madsen ja Servais (1997) ning Rialp, Rialp ja Urbano (2005) leidsid, et *born global* ettevõtted on need, kes alustavad koheselt eksportimisega mitmel kontinendil. Seetõttu on mõned autorid jaganud *born global* ettevõtteid omakorda *born international* ja *true born global* ettevõteteks, kus esimeste alla kuuluvad väiksemas arvus ning geograafiliselt ning majanduslikult lähemalasuvates riikides toimetavad ettevõtted ning teises tõeliselt globaalset äri ajavad ettevõtted (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007). Gabriels-son, Sasi & Darling (2004) ütlesid, et *born international* ettevõtete alla kuuluvad omal kontinendil rahvusvahelistuvad ettevõtted. Eesti tööstusettevõtete kontekstis on tihti olukord, kus peamine ja tihti ainus välisturg on mõni naaberriik (Soome, Rootsi), kust saadakse ka enamik müügitulust. Teisalt on palju ettevõtteid, eriti tehnoloogia-sektoris, kes tegutsevad paljudel turgudel samaaegselt ning ükski geograafiline regioon ei oma olulist kaalu müügitulus. Eestis läbiviidud uuringu tulemusel peetakse rahvusvaheliseks sündinud ettevõtteks vähemalt kolme erinevale turule koheselt sisenevat ettevõtet (Vissak & Masso, 2017).

Varasemad uurijad on jõudnud veel mitmete karakteristikuteni, mis iseloomustavad *born global* ettevõtteid.

- Paindlikkus ning kiire kohanemisvõime vastamaks välisturu nõudmistele, mis on eriti iseloomulik VKE-dele (Tanev, 2012).
- Toodete ja teenuste pakkumine on keskendunud väärtuspakkumisele ja unikaalsete konkurentsieeliste esiletoomisele (Cavusgil & Knight, 2015).
- Juhtkond tähtsustab rahvusvahelistumist, mõistab rahvusvaheliste klientide tähtsust ning nende võrgustikes osalemise kasulikkust (Capik & Brockerhoff, 2017).

- *Born global* ettevõtteid tuleb proportsionaalselt rohkem väiksema koduturuga riikidest (Cavusgil & Knight, 2015).

Kui üldiselt tähendab kiire rahvusvahelistumine ning keskendumine unikaalsest konkurentsieelisest tulenevale nišiturule ka suuremaid turundus- ja administratiivkulusid, siis tarneahelate globaliseerumine ning paljude toodete ja teenuste sisseostmine suuremate ettevõtete poolt annab võimaluse kiiresti rahvusvahelistuda ka madalamate kuludega. (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitrator, Solberg, & Zucchella, 2008). See on suurel määral iseloomulik ka Eesti tööstussektorile, kus tihti tarnitakse tooteid või osutatakse allhanketeenust suurtele tööstuskontsernidele.

Born-again global tüüpi on ettevõtted, kes pärast koduturule keskendumist otsustavad teatud põhjustel suunda muuta ning võtta fookusesse rahvusvahelistumise ning eksportturud ja seejärel kiiresti rahvusvahelistuvad (Bell et al., 2001; Kuivalainen, Saarenketo, & Puumalainen, 2012). *Born-again global* mudeli puhul otsest rahvusvahelistumise ajamäärangut pole kehtestatud, kuid näiteks Bell et al. (2001) märgib *born-again global* rahvusvahelistumise ajaks kaks kuni viis aastat pärast esimest rahvusvahelist tehingut. Kuivalainen et al. (2012) järgi peab ettevõtte kolme aastaga pärast rahvusvahelistumisega alustamist meenutama *born global* ettevõtet geograafilise haarde osas. Tabelis 1 on töö autorid toonud välja peamiste rahvusvahelistumise mudelite – Uppsala, *born global* ja *born-again global* mudeli – erinevused ja sarnasused rahvusvahelistumise protsessis.

Tabel 1

Peamiste rahvusvahelistumise mudelite võrdlus

Omadus	Uppsala mudel	Born global mudel	Born-again global mudel
Rahvusvahelistumise protsess	Järk-järguline	Kiire	Koduturult rahvusvahelistele turgudele üleminek
Teadmiste hankimine	Kogemuste kaudu õppimine	Kõrge eelnevate teadmiste tase	Koduturu ja välismaiste kogemuste kaudu õppimine
Ressursid	Järk-järguline ressursikasvatamine	Algselt piiratud ressursid	Koduse ja rahvusvahelise ressursi ümberjaotamine
Turuvalik	Järjestikused, lähedalasuvad turud	Globaalne turuvalik	Valikuline sisenemine rahvusvahelistele turgudele
Tööstusharu fookus	Traditsioonilised, aeglaselt muutuvad tööstusharud	Kõrgtehnoloogilised, innovaatilised tööstusharud	Iga tööstusharu
Ettevõtte suurus	Suured, juba välja kujunenud ettevõtted	Väikesed, alustavad ettevõtted	Välja kujunenud ettevõtted
Rahvusvahelistumise motivatsioon	Ressursside ja turu otsimine	Turu otsimine, tehnoloogiapõhine	Turu ja ressursside otsimine

Allikas: autorite koostatud Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977; Bell, McNaughton, Young 2001; Oviatt, McDougall 2005; Kuivalainen, Saarenketo, Puumalainen,

2012; Schueffler, Baldegger, Amann 2014; Kuivalainen, Saarenketo, Puumalainen, 2012 põhjal.

Sarnaselt *born-global* mudelile on ka *born-again global* mudeli puhul oluline välisturgude geograafiline kaugus ja ulatus. Ka hiliste rahvusvahelistujate puhul on oluline, et nad oleks aktiivsed kaugematel turgudel ja teistel kontinentidel (Kuivalainen et al., 2012). Kui ettevõtte rahvusvahelistumine keskendub kultuuriliselt ja geograafiliselt lähematele turgudele, on tegu *born-again international* mudeliga (Vissak & Masso, 2015).

Põhjuseid rahvusvahelistumise strateegiliseks pöördeks võib olla mitmeid (Schueffler, Baldegger, & Amann, 2014). Bell et al. (2001) järgi on tihti muudatuse käivitajaks kriitilised intsidendid. Need võivad olla omanike- või juhtkonnamuutus, ülevõtmised, aga ka muudatused klientide käitumises või juhuslikud kokkusattumused, näiteks tellimuse saamine kohalikult kliendilt, kel endal on juba rahvusvahelisi operatsioone. Olenemata selliste ettevõtete juurdunud strateegiatest, struktuuridest ja ettevõttekultuurist saab nad koduturu fookuselt edukalt rahvusvahelisele ümber pöörata. Schueffler et al. (2014) järgi on küpsete VKE-de rahvusvahelistumise peamised põhjused:

- väliskeskkonna ja kliendi käitumise muutus;
- omanik või juhtkond, kelle muutumisel või eestvedamisel pööratakse fookus rahvusvahelistumisele;
- vara omandamine.

Antud alapeatükis andsid töö autorid ülevaate rahvusvahelistumise peamistest mudelitest. Esimene käsitletud teooria oli Uppsala mudel, mille käigus toimub aeglane ning järk-järguline rahvusvahelistumine.

Viimastel aastakümnetel toimunud hüppeline areng eriti tehnoloogiavaldkonnas võimaldab kiirema rahvusvahelistumise, mida käsitleb *born global* mudel. Selle järgi võtavad ettevõtted kohe alates asutamisest fookusesse rahvusvahelistumise.

Born-again global mudeli puhul keskenduvad ettevõtted koduturule, kuid teatud intsidendi või tõuke najal fokuseerivad end rahvusvahelistumisele ning edasi käituvad ettevõtted sarnaselt *born global* ettevõtetele.

1.2. Ekspordibarjääride olemus ja ekspordi kasvu takistavad tegurid

Käesolevas alapeatükis annavad autorid ülevaate ekspordibarjääridest ja rahvusvahelistuvate ettevõtete eksporti takistavatest teguritest. Enamik eksporti uurinud teadlastest on nõustunud, et on oluline mõista eksporditakistusi ning nende mõju eksporditegevusele nii makro- kui mikromajanduslikul tasemel (Julian & Ahmed, 2008).

Eelnevast alapeatükist saime teada, et rahvusvahelistumise ja ekspordiga alustatakse väga erinevatel põhjustel. Eestis alustavad paljud tööstusettevõtted ekspordiga üsna varajases etapis kohaliku turu väiksusest tulenevalt. Ka vaba tootmisvõimsuse utiliseerimine on tihti üheks peamiseks eksporditegevuse käivitajaks (Leonidou, 2004). Ekspordimine on ka kõige levinum ja kiirem viis ettevõtetele alustamiseks rahvusvahelistumisega, kuna nõuab kõige vähem ressursse, pakub juhtimisotsustes paindlikkust ning hõlmab kõige vähem riske (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana, & Spyropoulou, 2007). Riigi tasandil pakub ekspordiks kõrgemat tööhõivet, parandab kaubandusbilanssi, aitab kaasa uute tehnoloogiate arengule, loob majanduses uusi võimalusi ning tõstab üleüldist elatustaset. Ettevõtlustasandil aga parandab eksporditegevus finantsseisundit, aitab tõsta konkurentsivõimet, tõstab ja mitmekesistab juhtimiskompetentse, aitab paremini utiliseerida tootmisvõimsusi ning annab võimaluse ettevõtte kasvuks ja laienemiseks (Leonidou et al., 2007).

Siiski näeme, et tihti pärast ekspordiga alustamist ootavad ettevõtteid ees probleemid, mis takistavad edasist kasvu ja arengut. Nende võimalike põhjuste kohta soovivad autorid käesolevas peatükis ülevaate anda. Eelnevate uurimuste ja artiklite põhjal toovad autorid välja erinevate ekspordibarjääride liigid, mille alusel koostati ka süvaintervjuude küsimustikud, et uurimisaluseid ettevõtteid lähemalt analüüsida.

Kuna uurimisalused ettevõtted on tegutsenud edukalt juba ligi 20 aastat, ei keskendu töö autorid niivõrd ekspordiga alustamisele kui võrd eksporditurgudel juba tegutsemisele, seal esinevatele barjääridele ning otsivad lahendusi, kuidas eksporti edukalt edasi kasvatada.

VKE-d moodustavad majandusest suurema osa nii Eestis kui maailmas üldisemalt ja seetõttu käsitlevad töö autorid peamiselt just VKE-sid. Ka empiirilises osas uuritavad ettevõtted liigituvad sellesse kategooriasse.

Erinevad autorid on kirjeldanud ja klassifitseerinud ekspordibarjääre erinevalt. Uppsala rahvusvahelistumise mudeli juures käsitleti peamiste ekspordibarjääradena informatsiooni vahesust sihtturu osas ning rahvusvahelise kogemuse puudumist (Johanson & Vahlne, 1977; Leonidou, 2004). Seetõttu alustatakse tihti rahvusvahelistumist kaudse ekspordiga. Seejärel, kui on omandatud turukogemus ning teadmised, muutub ka rahvusvahelistumise vorm ja eksporditegevus komplekssemaks (Narayanan, 2015). Kaubanduspoliitika lõdvendamise, ühisturgude

tekke, tehnoloogia arengu ja tarneahelate globaliseerumise tulemusena ekspordivõimalused küll avarduvad, kuid nende ärakasutamise juures on siiski mitmeid võimalikke takistusi. Need võivad olla ettevõttesisesed nõrkused, strateegilised äriotsused, koduturu probleemid või välis-turu väljakutsed (Korth, 1991). Leonidou kirjeldas oma 2004. a. avaldatud uuringus, et kõiki aspekte, mis piiravad ettevõtte võimekust areneda, arendada või toimetada eksportturgudel, käsitletakse ekspordibarjääradena.

Varasemad uuringud on kirjeldanud väga suurt hulka ekspordibarjääre ning klassifitseerinud ning grupeerinud neid erinevalt. Pole jõutud konsensusele või ühtsele arusaamale, millised barjääridest on suuremad, tähtsamad või kriitilisemad (Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010). Iseloomustamaks laia valikut ettevõtjate poolt tajutavaid takistusi, töid Schrooth ja Korth (1989) oma empiirilises uurimuses välja 211 erinevat takistavat tegurit.

Erinevad autorid on üritanud klassifitseerida ning liigitada erinevaid barjääre, et neid paremini mõista ning analüüsida. Leonidou (1995a) analüüsis mitmeid varasemaid autoreid ning kategoriseeris eksporditakistused kahte põhikategooriasse – ettevõttesisesed ning ettevõttevälised takistused. Tema teooria järgi on sisemised tõkked need, mis tekivad organisatsioonide sees ja on tavaliselt seotud ettevõtte ressursside (nt ebapiisav tootmisvõimsus) või ekspordi turundusstrateegiatega, samas kui välised tõkked tulenevad keskkonnast, milles ettevõtte tegutseb. Väliseid eksporditõkkeid saab ka klassifitseerida sise- ja välisriikliku tüpoloogia järgi. Siseriiklikud tõkked on need, mis tekivad ettevõtte asukohariigis (nt. valitsuse abi puudumine) ja välisriigi tõkked, mis on seotud probleemidega välisturgudel, kus ettevõtte tegutseb või kavatseb tegutseda (nt. tihe konkurents välisturgudel). Arteaga-Ortiz ja Fernandez-Ortiz (2010) jaotasid eksporditõkked neljaks peamiseks grupiks: teadmiste puudumine, ressursside puudumine, protseduurilised ja välised tõkked. Sarnaselt kategoriseerisid eksporditõkete tajumise ka Westhead, Wright ja Ucbasaran (2002), kelle järgi strateegiline tõke tekib puudulike ressursside tõttu, operatiivne ja logistiline tõke ettevõtte tulubaasi ja kasumlikkuse tõttu, informatsioonitõke puudulike teadmiste ja turuvõimaluste mittenägemise tõttu ning protsessipõhine tõke võimetuse tõttu erinevate huvitatud osapooltega suhelda.

Esimene lähemalt käsitletav ekspordibarjäärade grupp on **ettevõttesisesed tegurid**, mille all autorid uurivad neid barjääre, mis on põhjustatud või tunnetatavad tänu ettevõttesestele aspektidele. Need on ettevõtte ja selle juhtide mõjutada ning ületada ja seetõttu tajutakse siseseid tegureid vähemtähtsatena kui väliseid tegureid (Bjarnason, Marshall, & Eyjolfsson, 2015).

Vaatamata sellele, et sisemisi tegureid peetakse eksporditakistustes vähemtähtsateks tundub töö autoritele, et sageli pööratakse neile ettevõtetes ekspordi vaates liiga vähe tähelepanu.

Ettevõtete **sisemised barjäärid** jagunevad omakorda:

- **Informatsioonitõkked**, kus ettevõtetel on limiteeritud info turgude kohta, piiratud võimalused leida ärivõimalusi, kontakte ja kliente uutelt turgudelt (Leonidou, 2004). Ka Bilkey ja Tesar (1977) töid välja, et ekspordiga alustavatele ettevõtetele on väljakutseks informatsiooni leidmine sihtturu kohta, sama toonitasid eriti arengumaade kohta ka Tesfom ja Lutz (2006). Leonidou (2004) järgi on informatsioonitõkked kõrgelt tajutud juba eksportivate kui ka seda alles plaanivate ettevõtete poolt. Magistritöö autorite arvates on see ka arusaadav, kuna antud tõkked ja väljakutsed tekivad juba eksporti kavandades ja/või esimesi samme astudes. Üldistatult võivad informatsioonitõkkeid põhjustada järgmised toimingud.
 - **Välisurgude turu-uuringud ja -analüüsid.** Informatsioon on võtmetähtsusega alandamaks riskitaset seoses uutele turgudele minemisega, kuid paljud VKE-d ja väheste ekspordikogemustega ettevõtted ei oma teadmisi ja kogemusi, kust seda informatsiooni hankida (Welch & Wiedersheim-Paul, 1980).
 - **Välisurgude kohta andmete leidmine ja nende kvaliteet.** Ka kogenud eksportijad puutuvad kokku suure hulga infomatsiooni ja andmetega, kuid väljakutseks võib osutuda nende allikate usaldusväärsus, kvaliteet, ajakohasus ja võrreldavus (Czinkota & Ronkainen, 2001).
 - **Välismaiste äri- ja müügivõimaluste (prospects) leidmine.** Paljude eksportijate puhul algab nende teekond välisurgudele reaktiivsest tegevusest, olgu selleks kliendipoolne ühendusevõtt või päring. Tegelikud proaktiivsed oskused välisurgudelt uusi võimalusi ning kontakte otsida on nõrgemad (Leonidou, 1995b).
 - **Välispartneritega kontakteerumine.** Barjääre välispartneritega kontakteerumises võivad põhjustada näiteks pikad vahemaad, erinevad ajavööndid ja sihtturu mittetundmine (Leonidou, 2004).
- **Juhtimisalased tõkked.** Esmalt juhtkonna ambitsioon, kompetentsid, fookus ja aeg panustada eksporti. Juhtkonna võimekus ning soov tegeleda ekspordiga on alus edukale rahvusvahelistumisele. Reisimine, välismaal elamine, õppimise või töötamise kogemus aitavad kaasa ekspordivõimaluste nägemisele (Ruzzier, Hisrich, &

Konecnik, 2007). Mitmed uuringud näitavad, et juhtkonna oskused, teadmised ja kogemused aitavad ettevõtetel paremini leida ja ära kasutada rahvusvahelistumise võimalusi samal ajal selle takistusi ja riske vähendades (Zou & Stan, 1998; Morgan, 1997; Rabino, 1980). Kogenud ja teadmistega juhtkond on kriitilise tähtsusega, nii rahvusvahelist turgu valides, sinna sisenedes kui ka turul laienedes, alates ekspordistrateegiate väljatöötamisest kuni rahvusvaheliste partneritega suhtlemiseni (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998). Mitte üksi juhtkonna tasemest ei piisa, ka **omaniike** tasandilt peab tulema selge **fookus ja toetus** rahvusvahelistumisele. Ettevõtjate personaalsed tegurid mõjutavad tugevalt VKE-de rahvusvahelistumist. Ettevõtjad kasutavad oma teadmisi, oskusi ja väärtusi, et edendada oma organisatsiooni huve (Ruzzier, Hisrich, & Konecnik, 2007). Rahvusvahelise äri oskused, rahvusvahelistumisele orienteeritus, ettevõtluskeskkonna riskide tajumine ja juhtimisalased oskused on ettevõtjate neli olulist inimkapitali aspekti, mis oluliselt rahvusvahelistumist mõjutavad (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001) ning ekspordi agressiivsus peegeldab teatud määral otsustajate tahet, valmisolekut ja sihikindlust edendada organisatsioonis ekspordi (da Rocha, Christensen, & Eduardo, 1989). Sisemiste funktsionaalsete ja juhtimislike võimekuste omandamine on eriti oluline just ekspordiga alustamisel ning rahvusvahelistumises esimesi samme tegevates ettevõtetes. Võimetus neid mitte hankida ja omandada on ka peamisi põhjusi, miks jäädakse toimetama koduturule või ei arendata ekspordi edasi (Suarez-Ortega, 2003).

Uurides ja analüüsides nii alustavaid kui ka juba eksportivaid ettevõtteid, tõid Kneller ja Pisu (2011) välja esimese kontakti loomise ning dialoogi algatamise potentsiaalsete klientide ja partneritega ning võrgustiku loomise ja arendamise kui peamise takistuse ning see on kehtiv mõlema vaadeldava ettevõtete grupi kohta. Viimaste aastate uurimused näitavad aina kasvavat rolli võrgustikepõhisel rahvusvahelistumisel. Lisaks potentsiaalile luua läbi võrgustike uusi kasulikke tarnija- ja kliendisuhteid, annab võrgustik võimaluse paremini tundma õppida oma koostööpartnereid, läbi mille saab koostöösuhteid tugevdada ja koostöö lisandväärtust veelgi suurendada. Samuti saavad ettevõtted võrgustike kaudu teada oma partnerite kultuurist, ressurssidest, strateegiatest, tehnoloogiast ja muudest oskustest ning läbi võrgustike võib jõuda ka järgmiste võimalike koostööpartneriteni (Johanson & Vahlne, 2003). Saadud kogemused vähendavad ka ebakindlust ning hõlbustavad uute teadmiste arendamist omavahel seotud suhete kaudu (Gulanowski, Papadopoulos, & Plante, 2018). Vissak, Francioni ja Freeman (2020) on lisanud, et ka võrgustikega seotud aspekte ei saa vaadata isoleeritult, vaid

kombinatsioonis teadmiste ja otsuste tegemise protsessi loogikaga. Teatud ajahetkel vastuvõetud otsused võivad olla seotud selle hetke teadmistega ning ei pruugi anda eraldiseisvana täielikku ettekujutust otsustusprotsessist. Välisurgudel edukas olemiseks tuleb tegeleda nii mittelineaarsete ja eksperimentaalsete tegevustega kui ka ehitada süsteemsemaid võrgustikke, nii nõrku kui ka tugevaid sidemeid.

On ettevõtteid, kelle rahvusvahelistumine jääb pärast esimeste ekspordiklientide tekkimist seisma ning ekspordi käive kogu müügitulust ei jõua rahvusvaheliseks ettevõtteks määratletud 25%-ni. Kui Kuivalainen et al. (2012) nimetasid neid ettevõtteid, kes sinna ei jõua *born-again global* „lābikukkunuteks“, siis Vissak ja Masso (2017) on kasutanud nende ettevõtete puhul, kes pole ületanud 25% ekspordi käibemāāra müügitulust või ka nende puhul, kes on sisenenud vaid ühele-kahele turule, väljendit „vāga aeglasel mōōdukalt rahvusvahelistujad.“ Sageli takerdub nende ettevõtete ekspordikasv võrgustikusuhete, teadmiste ja muude ressursside puudumise tōttu (Chetty & Blankenburg Holm, 2000).

Samuti vōib mingitel turgudel āri arendamist takistada keelebarjāār (Hurmerinta, Nummela, & Paavilainen-Māntymāki, 2015), mis vōib olla takistuseks ka rahvusvahelise võrgustiku loomisel. Võrgustiku ülesehitamise alustuseks on mōistlik liituda kohalikke ettevōtteid koondavate erialaliitudega. Lisaks kogemuste jagamisele julgustavad liidud samade tōōstusharude ettevōtteid ūksteistega eksporditurgudel koostōōd tegema (Chetty & Blankenburg Holm, 2000). Lisaks rahvusvahelistuvad klastritesse koondunud ettevōtted suurema tōēnāosusega (Zen, Fensterseifer, & Prévot, 2011), kuna võrgustiku liikmed saavad omavahel jagada turuteadmisi (Felzensztein, Stringer, Benson-Rea, & Freeman, 2014) ja vahetada kogemusi. Heade ja ulatuslike võrgustike olemasolu vōib tugevalt toetada ja edendada ettevōtete rahvusvahelistumist, kuid kui see toetub vaid võrgustikele, vōib seda pidada juhuslikuks ning tuleks mōelda süsteemsemale ja strateegilisemale lähenemisele (Francioni, Vissak, & Musso, 2017).

- **Ressurssidega seotud tōkked** on peamiselt sisemiste ressurssidega seotud. Juba eksportivad ettevōtted peavad ressursside efektiivset kasutamist (nii tootmise, logistika kui ka inimressursi) ja seelābi konkurentsieelise saamist tāhtsaks ning nāevad selles peamist fookust sisemiste tōketega tōōtamisel (Hook & Czinkota, 1988). Ūldiselt saab ressursid jaotada:
 - **Inimressurss.** Paljudel VKE-del puuduvad ressursid vōi oskused tegelemaks lisanduvate ūlesannetega, mis kaasnevad välisurgudele minekuga (Gomez-Mejia, 1988). Seda vōib kāsitleda nii tōōtajate arvulise kui ka kompetentside-alase

piisavusena tegelemaks ekspordiga (da Rocha, Freitas, & da Silva, 2008). Näiteks välisriikide seadusandlus, logistika, nõuded, sertifikaadid ning dokumentatsioon võivad panna ettevõtted vajama lisaressurssi või teistsuguseid kompetentse (Pinho & Martins, 2010), mida ei pruugi olla lihtne leida kohalikult tööturul ja mille hankimine võib saada ekspordi takistavaks teguriks (Leonidou, 2004). Ka Eesti eksportöörid peavad kvalifitseeritud tööjõu, eriti kõrgema kvalifikatsiooniga juhtide ja spetsialistide kättesaadavust üheks olulisemaks takistuseks ekspordi kasvatamisel (Parts, et al., 2021).

- **Tootmisvõimsused.** Lisaks inimkapitalile puudutavad funktsionaalsed tõkked ka näiteks tootmisvõimekust. Tihti saavad ekspordialased tegevused alguse just üleliigsest ja kasutamata tootmisressursist, samas selle puudumine on oluline ekspordi kasvatamise takistus. Siinkohal saab oluliseks äristrateegia ning valikud, kas keskenduda välis- või koduturule. Tihti on lihtsam teenindada kodumaiseid kliente, kuid see võib olla lühiajaline vaade, kuna välisturgudelt võib leida efektiivsemat tootmisvõimsuste ärakasutamist, parema kasumlikkusega projekte või pikaajalisemaid koostöösuhteid (Leonidou, 2004).
- **Finantsvõimekus** võib osutuda oluliseks barjääriks ekspordialase tegevuse alustamisel või kasvatamisel. Ekspordiga alustades ja strateegiat koostades tuleb arvestada vajalike finantside saadavuse kindlustamisega. Uuele välisturule sisenemine vajab sellekohast eelarvet ning olenevalt sektorist on eeltööle ning turule sisenemiseks valmistumisele kuluv aeg ning investeering märkimisväärt. Siia alla võivad kuuluda näiteks erinevad turu-uuringud, konsultatsioonid, reisimised ning sihtriikide külastused, aga ka sihtturule kohandatud toote ja teenuse kulu jms (Leonidou, 2004). Samas pakuvad erinevad asukohariigi riiklikud asutused ka tuge, toetusi ja garantiisid eksportivate ettevõtete abistamiseks, et neid barjääre eemaldada ning konkurentsituatsiooni sihtriigi ettevõttega parandada.
- **Turundustõkked.** Varasemad uurimused on jõudnud järelduseni, et peamine turundusega seotud edutegur rahvusvahelistel turgudel on näha ja ära kasutada turuvõimalusi (Ren, Eisingerich, & Tsai, 2015). Segmenteerimine, innovatiivne ning konkurentsivõimeline toode või teenus ning uudne lähenemine teenuse osutamisel on aspektid, mida kõiki tuleb kaaluda. Teistest turul olijatest mitteeristumine võib osutuda märkimisväärseks takistuseks. Moini (1997) leidis oma uuringus, et on kolm samaaegselt kõrgelt tajutud ja keeruliselt ületatavat turundustõket – toodete ja

teenuste kohandamine sihtturu jaoks, ekspordiprotseduuride tundmine ning turundus sihtturul. Turundustõkkeid saab jaotada (Leonidou, 2004):

- **Tootega seotud tõkked.** Toote või teenuse kohandamine sihtturu nõudmistele, vajadustele ja maitsele vastavaks. Näiteks võivad sihtturul toote müümisel või teenuse osutamisel takistusteks saada erinevad sertifitseerimised ning muud regulatiivsed nõudmised, seda eriti just tööstusettevõtete puhul. Tootega seotud tõkete alla kuulub ka tehnilise toe ning järelteenindusega seotu ning just väiksematele ettevõtetele võib see osutuda keeruliseks ning kalliks (Czinkota & Ronkainen, 2001).
- **Hinnastamisega seotud tõkked.** Konkurentsivõimeline hind on alati kriitiline edutegur ning eelduseks edukale eksporditegevusele. Selle saavutamine võib aga jääda sihtturu jaoks tehtavate lisakulutuste tõttu tootmises, pakendamises, logistikas või turunduses saavutamatuks (Bauerschmidt, Sullivan, & Gillespie, 1985; Terpstra & Sarathy, 2000).
- **Turustusega seotud tõkked.** Erinevatel turgudel on kasutusel vägagi erinevad turustuskanalid ning tavad, kuidas äri seotud kaupade turustus ja jaotus toimib (Terpstra & Sarathy, 2000). Nii võib väljakutseks osutuda edasimüüjate või esindajate leidmine, olemasolevatesse jaotuskanalitesse sissesaamine või kohalike partnerite kontroll ja usaldusväärsus (da Rocha, Freitas, & da Silva, 2008). Agentide ja edasimüüjate leidmine sihtturul on ka Eesti ekspordiuuringu järgi (Parts, et al., 2021) üks peamisi Eesti ettevõtete ekspordi takistavaid tegureid.
- **Logistikatõkked** võivad osutuda olenevalt pakutavast tootest ka ületamatuteks. Saatmiskulud ning tarneaeg, mis kulub kaupade kohalejõudmiseks sihtturule võivad osutuda suurteks väljakutseteks. Kui nõudlus toodete vastu on hüplik, on keeruline tagada ka kaupade pidev saadavus sihtturul. Sellega võivad kaasneda ka lisakulud kohapealse ladustamise ning turustamisega (Leonidou, 2004).
- **Turundus- ja reklaamitõkked.** Eksportturgudel käituvad tarbijad ja kliendid erinevalt ning nende tarbimisharjumused ja regulatiivsed suunised sunnivad ettevõtteid kohandama reklaamiga seotud strateegiaid ja tegevusi (Pinho & Martins, 2010).

EESTI TÖÖSTUSETTEVÖTETE EKSPORDI KASVU TAKISTAVAD TEGURID

Allolevast tabelis 2 on töö autorid välja toonud kõige sagedamini tuvastatud ja uuritud eksporditakistused ning neid takistusi käsitletud uurimistööd. Enim käsitlust näivad olevat saanud juhtimisalased ja turundustõkked. Ka ressursitõkete kohta leidub palju uuringuid, kuid ressursitõkkeid käsitletakse rohkem ettevõtte kasvutakistusena kui otsese eksporditakistusena.

Tabel 2

Peamised eksporditakistused ja nende teoreetilised käsitlelused

Takistuse tüüp	Märksõnad	Teemat käsitletud autorid
Sisemised takistused		
Informatsioonitõkked	- Sihtturu informatsiooni vähesus - Turu-uuringute ja -analüüside puudus, vähene usaldusväarsus - Äri- ja müügivõimaluste leidmise oskuse puudus - Dokumentatsiooni ja sertifikaatide arusaadavus ja keerukad nõuded - Kommunikatsiooni keerulisus	Johanson & Vahlne, 1977; Bilkey & Tesar, 1977; Czinkota & Ronkainen, 2001; Leonidou, 2004; Tesfom & Lutz, 2006; Pinho & Martins, 2010
Juhtimisalased tõkked	- Omanike/otsustajate vähene toetus ekspordile - Eksport pole juhtkonna prioriteet - Juhtkonna ajaline ressurss ekspordiga tegelemiseks on piiratud - Rahvusvahelise kogemuse puudumine	Rabino, 1980; Morgan, 1997; Zou & Stan, 1998; Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998; da Rocha, Christensen, & Eduardo, 1989; Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001; Ruzzier, Hisrich, & Konecnik, 2007; Suarez-Ortega, 2013
Ressursitõkked	- Inimressursi puudus - Tootmisressursi vähesus - Finantsressursi piiratus	Hook & Czinkota, 1988; Gomez-Mejia, 1988; Leonidou, 2004; da Rocha, Freitas, & da Silva, 2008; Pinho & Martins, 2010
Turundustõkked	- Turundusvõimaluste kasutamise oskuse puudus - Tootega seotud tõkked - Hinnastamisega seotud tõkked - Turustusega seotud tõkked - Logistikatõkked - Turundus- ja reklaamtõkked	Bauerschmidt, Sullivan, & Gillespie, 1985; Terpstra & Sarathy, 2000; Czinkota & Ronkainen, 2001; Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2002; Leonidou, 2004; da Rocha, Freitas, & da Silva, 2008; Pinho & Martins, 2010; Ren, Eisingerich, & Tsai, 2015
Võrgustikud	- Vähene kontaktvõrgustik - Kontaktide loomise oskuse puudus - Keelebarjäärid - Mitte kuulumine liitudesse ja klastritesse	Johanson & Vahlne, 2003; Kneller & Pisu, 2011; Hurmerinta, Nummela, & Paavilainen-Mäntymäki, 2015; Vissak & Masso, 2017; Gulanowski, Papadopoulos, & Plante, 2018; Vissak, Francioni, & Freeman, 2020

Allikas: autorite poolt koostatud tabelis viidatud allikate põhjal.

Välised tegurid on need, mille mõjutamiseks ettevõttel üldjuhul võimalused puuduvad. Neid tuleb teadvustada, analüüsida ning leida võimalusi kas ettevõtte seest või kasutades välist abi nendega toimetulekul.

- **Protseduurilised takistused** on üldjuhul operatiivse iseloomuga aspektid, millega tuleb välisturgudel arvestada. Nendeks võivad olla erinev bürokraatia ja

dokumentatsioon sihtturgudel, harjumuspärasest erinev suhtlus ja viis kommunikeeruda või ka suhtumine finantsdistiipliini (Moini, 1997). Ka Eesti eksportöörid peavad protseduurilisi takistusi enimkogetud takistustena sihtturgudel nimetades peamisteks takistusteks just tehnilist dokumentatsiooni ning bürokraatiat (Parts, et al., 2021).

- **Siseriiklikud takistused** viitavad peamiselt kas riigi ja selle asutuste toele või vastuseisule seoses eksportivate ettevõtetega. Need võivad avalduda kas väheses huvis ja toetusmeetmetes riigi eksportivate ettevõtete suhtes või seadusandluses, mis võib piirata või takistada teatud ettevõtteid või sihtriike, kuhu eksportida (Leonidou, 2004). Neid takistusi saavad vähendada erinevad ettevõtlust toetavad asutused, aidates eksportijaid turu-uuringute ja turundusega, toetades messidel osalemisel, toodete välisurgudele kohandamisel ja muul moel (Dean, Mengüç, & Myers, 2000; Christensen, da Rocha, & Gertner, 1987).
- **Välisurgudega seotud takistused** on seotud otseselt ettevõtte klientide ja konkurentidega välisurgudel, mis omavad otsest mõju ekspordile. Siia kuuluvad näiteks erinev kliendikäitumine, tarbimisharjumused ja tavad, mis kõik potentsiaalselt kujundavad klientide käitumist välisurgudel ja millega tuleb toodete ja teenuste pakumisel ning suhteid luues arvestada (Neupert, Baughn, & Dao, 2006). Samuti võivad ettevõtted kohata välisurgudel tugevamat konkurentsi, kuna tingimused on erinevad ning koduturu konkurentsieelised ei pruugi välisurjul enam kehtida.
- **Väliskeskkonnast tulenevad takistused** on seotud majandusliku, poliitilise, juriidilise, sotsiaalse ning kultuurilise keskkonnaga sihtturul. Suurim mõju on üldjuhul majanduslikel ja regulatiivsetel takistustel, mis võivad riigiti ka kiiresti muutuda (Leonidou, 2004; Bauerschmidt et al., 1985).

Enamik uurijaid on jõudnud järeldusele, et ekspordibarjääride tajumine on seotud ekspordikogemuse ja -mahuga ning sõltub **ekspordietapist**. Mitmed autorid on uurinud, kuidas mõjuvad erinevad ekspordibarjäärid erinevates arenguetappides olevatele ettevõtetele. Kahyija ja Dean (2015) uurisid 145 Uus-Meremaa VKE-d ja said kinnitust, et takistused ressurssides, turunduses, teadmistes ja kogemustes on sõltuvad ettevõtete ekspordi arenguetapist. Eksporditeekonna alguses on suurem barjäär juhtkonna teadmistes ja ekspordifookuses. Kui tegeletakse koduturuga, tunnetatakse eksporditegevuste ees hirmu ning juhtkonna aeg, pühendumus ning ambitsioon eksporditegevusteks on peamised takistavad tegurid (Crick & Crick, 2016).

Hilisemas faasis muutuvad olulisemaks ressursid ja vahendid. Olulisteks takistusteks võivad saada nii inimressurss vajaliku oskusteabe ja hulga osas kui ka finantsvõimekus võimaldamaks kasvu välisturgudel (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Samuti muutuvad hilisemates etappides turunduslikud barjäärid aina tähtsamaks, kuna koduturul toimivad hinnastamise ja muude turunduslike valikute lahendused ei pruugi töötada välisturgudel ja konkurentsieelised võivad kaduda (Uner, Kocak, Cavusgil, & Cavusgil, 2013).

Mitmed autorid on uurinud teadmiste ja kogemuste mõju rahvusvahelistumisele ning eksporditegevusele (Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010). See on eriti oluline eksporditegevuse algusfaasis, kus on tihti barjäärideks oskus tuvastada ja kasutada välisturgude äri võimalusi, info limiteeritus sihtturu kohta ning vähesed oskused leida kohalikke partnereid. Ekspordikogemuse kasvades suurenevad ka oskused ja kogemused ning nende tähtsus takistusena ajas väheneb (Suarez-Ortega, 2013; Kneller & Pisu, 2011).

Da Rocha et al. (2008) uurisid, mil määral muutus arusaam eksporditakistustest aja jooksul, uurides sama Brasiilia ettevõtete valimit kolmes punktis 27-aastase perioodi jooksul aastatel 1978–2005. Uuringu tulemused näitasid, et tajutavad eksporditakistused jäid palju stabiilsemaks, kui teadlased ootasid. Samas ekspordimahtude suurenedes kasvab protseduuriliste aspektide tähtsus takistusena. Siia kuuluvad erinevad bürokraatlikud nõuded, välismaksed, dokumentatsioon, tollimajandus ning oluliseks muutub nende mõistlik ja kuluefektiivne majandamine.

Sarnasele tulemusele jõuti ka Eesti eksportööride uuringus, mis järeldas, et juba pike-malt eksportivad Eesti ettevõtted panustavad konkurentsivõime parandamiseks rohkem tegevuste automatiseerimisse, infotehnoloogiasse ja efektiivsuse kasvu. Alustavad eksportijad keskenduvad pigem turule sisenemisele ja turuosa võitmisele (Parts, et al., 2021). Ettevõtte suuruse kasvades takistuste hulk kasvas ja järeldati, et see tuleneb asjaolust, et suuremad ettevõtted tegutsevad rohkematel turgudel ning nende kaubad ja teenused on keerulisemad. Sarnaselt da Rocha et al. (2008) uuringule olid ka Eesti eksportööride kõige suuremad takistused antud uuringus seotud protseduurika ja tehnilise dokumentatsiooniga, kokku oli takistusi kohanud vastavalt 50% ja 64% töötleva tööstuse ettevõtetest (Parts, et al., 2021). Lisaks kogemusele ja erinevatele arenguetappidele on oluline ka tegevuse ulatus ja intensiivsus, mis mõjutavad konkreetse barjääri olulisust ja selle ületamise võimalusi (Kneller & Pisu, 2011).

Allolevas tabelis 3 on töö autorid välja toonud kõige sagedamini tuvastatud ja uuritud väliste teguritega seotud eksporditakistused ning neid takistusi käsitlenud allikad. Välistest takistustest on enim käsitletud siseriiklike takistuste teemat.

Tabel 3

Peamised eksporditakistused ja nende teoreetilised käsitletused

Takistuse tüüp	Märksõnad	Teemat käsitlenud autorid
Välised takistused		
Protseduurilised takistused	- Dokumentatsioon ja sihtturu bürokraatia on raskesti mõistetav - Finantsdistsipliini puudus	Moini, 1997; Leonidou, 2004;
Siseriiklikud takistused	- Riiklike toetusmeetmete puudulikkus või kohaldamatus ettevõttele - Seadusandlikud takistused	Christensen, da Rocha, & Gertner, 1987; Dean, Mengüç, & Myers, 2000; Leonidou, 2004;
Välisurgudega seotud takistused	- Kultuurilised erinevused - Turupõhine kliendikäitumine on erinev - Keerulised konkurentsitingimused	Neupert, Baughn, & Dao, 2006;
Väliskeskonnast tulenevad takistused	- Majanduslikud takistused - Poliitilised takistused - Juriidilised takistused - Erinev sotsiaalne ja kultuuriline keskkond	Leonidou L., 2004; Bauerschmidt, Sullivan, & Gillespie, 1985

Allikas: autorite poolt koostatud tabelis viidatud allikate põhjal.

Arenguetaapist sõltumata tajutakse takistustena muutusi ja erinevusi majanduslikus, poliitilises ja õiguslikus ruumis. Nende väliste tegurite puhul on tegu üldjuhul makrotasandi muutustega ning olenemata ettevõtte küpsusest või teadmistest puudutavad need kõiki sarnaselt. Näitena võib siin tuua intressi- ja inflatsioonikeskkonna muutused, vabakaubanduslepped või embargod ja sanktsioonid (Shaw & Darroch, 2004). Sarnasele järeldusele on jõudnud ka Knel-ler ja Pisu (2011) leides, et kogemus ei oma suurt mõju väliste barjääride tajumisele ja ületamisele.

Ekspordikogemuse ja ekspordibarjääride omavahelisi seoseid uurides on erinevad autorid jõudnud erinevate tulemusteni (Suarez-Ortega, 2013; Uner, Kocak, Cavusgil, & Cavusgil, 2013; Kahyia & Dean, 2015). Teiste seas Kahyia & Dean (2015) leidsid, et ekspordibarjääride tajumine ei ole otseses sõltuvuses arenguetaapist. Teatud välised takistused on pidevad ning samuti ei leitud kinnitust, et barjääride tajumine kogemuse kasvades oluliselt väheneks, need vaid muutuvad. Ka Da Rocha et al. (2008) järeldasid ootamatut tõusu üldises takistuste tajumises, mis on vastuolus üldise veendumusega, et juhtide taju eksporditõketest muutub vähem intensiivseks, kui ettevõtted omandavad ekspordikogemusi. Ka Parts et al. (2021) järeldavad, et ühtset ja kindlat mustrit takistuste osas, sõltumata sektorist, ettevõtte suurusest või kogemusest, ei ole võimalik välja tuua.

Töö autorid leiavad, et oluline on vaadata lisaks ka uuringute läbiviimise geograafilist aspekti. Näiteks Euroopas läbiviidud uuring ettevõtete seas, kelle peamised ekspordipartnerid asuvad nendega sarnaselt Euroopa Liidus, ei taju teatud turundus- või protseduurilisi tõkkeid märkimisväärsena, samas mõnes isoleeritumas riigis võib sarnase ekspordikogemusega

ettevõtte neid näha palju suurematena. Sarnast dünaamikat näeb ka Eesti eksportööride seas läbiviidud uuringu tulemustes, kus vaid 6% Soome eksportivatest ettevõtjatest koges eksporti piiravaid takistusi, samas Jaapani puhul oli see näitaja 64% ja Hiina puhul 83% (Parts, et al., 2021).

Käesolev alapeatükk käsitleb ekspordibarjääride olemust, andis ülevaate nende klassifitseerimisest ning igale barjäärile iseloomulikest külgedest. Ekspordibarjääride temaatikat on uuritud põhjalikult, kuid pole jõutud ühtsele arusaamale, millised takistused on olulisemad ning kas ja kuidas need mõjuvad ja muutuvad ekspordikogemuse kasvades. Kirjanduse ja käsitletud empiiriliste uuringute põhjal saab väita, et on küll teatud üldistusi, kuid suures osas on nii tajutavad kui tegelikud eksporditakistused väga spetsiifilised nii eksportija, sektori, riigi kui ka eksporditegevuse ulatuse osas.

2. Ekspordialased takistused AS Tech Group ja Saku Metall Allhanke Tehas AS näitel

2.1. Valimi kirjeldus, uurimistöö meetodi valik ja uurimisprotsess

Teoreetilises osas andsid töö autorid ülevaate rahvusvahelistumise viisidest ning erinevatest barjääridest, mis piiravad juba eksportivate ettevõtete ekspordikasvu. Käesolevas alapeatükis selgitavad autorid uurimistöö meetodite valikut, kirjeldavad uurimisprotsessi ja annavad lühiülevaate uuritavatest ettevõtetest.

Kuna enamuse kirjanduses eksporditakistustena loetletud tegureid on tööstuseülesed ja vähesed ekspordiuuringud on püüdnud tuvastada tegureid, mida võiks liigitada valdkonna- või tootespetsiifilisteks (Bjarnason et al., 2015) ning Seawright ja Gerring (2008) kohaselt on sarnaste objektide uuring mitmekesine ka siis, kui uuritavaid juhtumeid on kaks, valisid töö autorid uurimiseks kaks sarnase valdkonna, vanuse ja taustaga ettevõtet ja viisid nende põhjal läbi kvalitatiivse uuringu. Autorid valisid juhtumianalüüsiks rohkem kui ühe ettevõtte, kuna soovisid empiirilise osa analüüsi käigus näha, kas kahe sarnase taustaga ettevõtte puhul esineb sarnaseid mustreid, mis kirjeldaksid üldisemalt Eesti tööstusettevõtete ekspordi kasvu takistavaid tegureid. Magistritöö empiirilise osa eesmärgiks on kahes uuritavas ettevõttes läbi viidud juhtumianalüüsi põhjal välja selgitada enim ekspordi kasvu takistavad tegurid.

Magistritöö teema uurimismeetodiks valisid töö autorid juhtumianalüüsi, kuna see võimaldab saada uuritavatest ettevõtetest põhjalikku ning detailset informatsiooni ning aitab mõista reaalse olukordade ja valikute keerukust (Eriksson & Kovalainen, 2008). Esmalt tegelesid töö autorid dokumendianalüüsiga, mille käigus tutvuti uuritavate ettevõtete majandusaasta aruannete, kodulehekülgede, reklaam- ja muude kättesaadavate materjalidega. Seejärel viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis andsid võimaluse intervjuueeritavatelt saada

põhjalikud, avatud ja olukorda laiemalt kirjeldavad vastused. Lisaks on poolstruktureeritud intervjuu käigus võimalus küsida täpsustavaid lisaküsimusi ning anda avatud küsimusega võimalus välja tuua teemasid, mida intervjuu küsimuste käigus ei käsitletud (Laforest, 2009). Poolstruktureeritud küsimustik annab võimaluse ka „*lisaks küsida intervjuus mingist teooriast tuletatud hüpoteesi tõestamisele suunatud küsimusi*“ (Leherand, 2008).

Küsimused olid üles ehitatud vastavalt esimeses peatükis käsitletud teooriale. Küsimustik ja uurimistöö teema sissejuhatus edastati intervjuueeritavatele üks nädal enne intervjuu läbiviimist tutvumiseks ning intervjuud viidi läbi uuritavates ettevõtetes kohapeal. Kvalitatiivne uuring viiakse läbi loomulikus keskkonnas, kuna see võimaldab uurijal märgata indiviidi või kohta iseloomustavaid rikkalikke detaile ning osalejate tegelikku kogemusse sisse elada (Creswell, 2009). Intervjuud salvestati ja hiljem transkribeeriti.

Esialgne küsimustik ehitati üles vastavalt teooria alapeatükis käsitletud teemadele ja koosnes 33 küsimusest. Esimesed neli küsimust andsid ülevaate ettevõtete rahvusvahelistumise taustast, viisidest ja ulatusest. Järgnevad küsimused puudutasid erinevaid ekspordi takistavaid tegureid ja lähtusid peamiselt Leonidou (2004) mudelist, kus esmalt keskenduti ettevõttesisestele ja seejärel ettevõttevälistele takistustele. Intervjuu viimane küsimus oli avatud lõpetav küsimus, millega töö autorid soovisid teada, kas intervjuueeritaval on uuritava teema kohta veel midagi olulist lisada või on mõni teema käsitlemata jäänud. Lisaks põhiküsimustele kasutati intervjuudes ka toetavaid küsimusi, mis võimaldasid poolstruktureeritud intervjuu puhul vajalikke kohti täpsustada ja rohkem sügavuti minna. Intervjuu küsimustik on leitav antud töö lisana 1.

Küsimustiku eesmärk oli saada poolstruktureeritud avatud küsimustega intervjuu käigus ülevaade ettevõtete senisest rahvusvahelistumise kogemusest ja kogetud takistustest, välja selgitada, kuidas erinevad nende poolest kaks sarnase taustaga tööstusettevõtet ning kuidas sobitub nende kogemus teooria ja varasemate empiiriliste uuringutega.

EESTI TÖÖSTUSETTEVÕTETE EKSPORDI KASVU TAKISTAVAD TEGURID

Magistritöö uurimisplaani ajakava on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4

Uurimisplaan

Tegevus	Planeeritud aeg
Ekspordi kasvu takistavate tegurite teooria uurimine	detsember 2022 – jaanuar 2023
Intervjuu küsimustiku koostamine	jaanuar 2023
Ettevõtete dokumentatsiooniga tutvumine	jaanuar 2023
Intervjuu AS Tech Group tegevjuhi Martin Sutropiga	10.02.2023, kestvus 1 h 48 min
Intervjuu Saku Metall Allhanke Tehas AS juhataja Gerth Kivimaaga	22.02.2023, kestvus 1 h 56 min
Intervjuude transkribeerimine	veebruar 2023
Intervjuude analüüs ja võrdlemine teooriaga	märts 2023
Järelintervjuu AS Tech Group tegevjuhi Martin Sutropiga	06.04.2023, kestvus 39 min
Järelintervjuu Saku Metall Allhanke Tehas AS juhataja Gerth Kivimaaga	06.04.2023, kestvus 27 min
Empiirilise osa analüüs	veebruar 2023 – aprill 2023

Allikas: autorite koostatud.

Magistritöös püstitatud uurimisteemat käsitletakse AS Tech Group (edaspidi TG) ja Saku Metall Allhanke Tehas AS (edaspidi SMAHT) näitel.

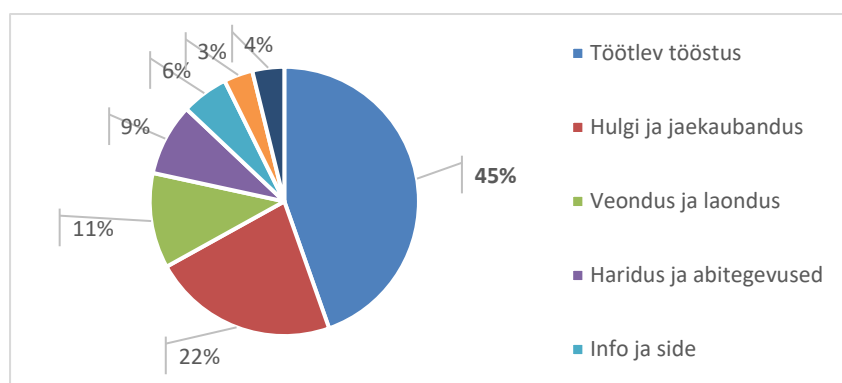
Uuringu tegemiseks valiti sarnased ettevõtted. TG ja SMAHT omavad alljärgnevaid ühiseid omadusi:

- ettevõtted liigituvad Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) järgi töötleva tööstuse alla;
- ettevõtete vähemalt üks tegevusvaldkond on masinaehituslik tootmisteenus pakumine;
- ettevõtted on ekspordile suunatud;
- ettevõtetel on Eesti omanikud;
- ettevõtted liigituvad VKE-de alla;
- ettevõtete käibed on võrreldavas suurusjärgus;
- ettevõtete töötajate arvud on võrreldavad suurusjärgus.

Intervjuud viidi läbi ettevõtete tegevjuhtidega. Juhtide arusaamad on ettevõtete tegevuse ja strateegiate aluseks ning paljud organisatsiooniteooriad eeldavad, et juhid tegutsevad sihipäraselt ning on seeläbi ka parimad infoallikad uuringuteks (Starbuck & Mezias, 1996). TG tegevjuht on üks käesoleva magistritöö autoritest Martin Sutrop ja SMAHT tegevjuht on Gerth

Kivimaa. Mõlemal intervjuueeritaval on märkimisväärne valdkonna- ning ettevõtte-teadmine, Martin Sutrop on töötanud TG-s üle kümne aasta ja alates 2010. aastast tegevjuhi positsioonil. Gerth Kivimaa on töötanud Saku Metalli grupis erinevatel positsioonidel samuti üle kümne aasta, käinud vahepeal kogemusi hankimas teistes tööstusettevõtetes ning naasnud ettevõttesse 2021. aastal tegevjuhi positsioonile.

Töö autorid peavad antud valdkonna ettevõtete süviti uurimist eriti oluliseks ka asjaolu tõttu, et töötlev tööstus andis 2021. aastal kogu Eesti ekspordist ligi poole (joonis 3) (Statistikaamet, 2022).



Joonis 3. 2021. aastal Eestis enim eksportivad ettevõtted sektorite kaupa
Allikas: Statistikaamet.

Saku Metall Allhanke Tehas AS on 1991. aastal asutatud Saku Metall AS-i tütarettevõtte, mis pakub õhukese lehtmetailitöötlemise allhanketeenust. Ettevõtte on spetsialiseerunud lehtmetailitoodete, peamiselt vastavalt kliendi joonistele ja nõudmistele valmistatud koostude valmistamisele. Peamised tootmisprotsessid nagu arendus, stantsimine, laserlõik, painutamine, keevitamine, märg- ja pulbervärvimine ning toodete lõppkoostamine on ettevõttesisesed, seega aitab SMAHT klientidel tarneahelat tõhustada vähendades toote tarneaega ja kvaliteediriski. Ettevõtte tegutseb Rae vallas Harjumaal ning SMAHT andis 2022. aasta lõpu seisuga tööd 123 töötajale ning 2021.a. käive ulatus 19 miljoni euroni. Ettevõtte pöörab suurt tähelepanu kvaliteedile ning omab erinevaid juhtimis- ja kvaliteedisüsteemi sertifikaate – ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, EN ISO 3834-2:2005 ja EN 15085-2 level CL1.

AS Tech Group on nutikate masinate loomise ettevõtte, mis on asutatud aastal 2003. Ettevõttel on tänaseks kaks ärisuunda, millest esimene keskendub tootmise automatiseerimise ja robotiseerimise täislahenduste pakkumisele tööstusettevõtetele ning teine tootearendus- ning masinaehitusteenuse pakkumisele teistele tööstus- ja tehnoloogiaettevõtetele. Ettevõtte tegutseb

EESTI TÖÖSTUSETTEVÕTETE EKSPORDI KASVU TAKISTAVAD TEGURID

Tallinnas ning andis 2022. aasta lõpu seisuga tööd 111 inimesele ning 2021.a. käive ulatus 21 miljoni euroni. Ettevõtte omab sertifikaate ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015.

Tabel 5

SMAHT ja TG andmete tabel

	Saku Metall Allhanke Tehas AS	AS Tech Group
Tegevusvaldkond EMTAK järgi	Töötlev tööstus, metalltoodete tootmine	Töötlev tööstus, mujal liigitamata masinate ja seadmete tootmine
Ettevõtte asutamise aasta	1991*/2012	2003
Töötajate arv 2021.a. lõpu seisuga	128	102
Omanikud	Eesti kapitalil põhinev	Eesti kapitalil põhinev
Sertifikaadid	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, EN ISO 3834-2:2005, EN 15085-2 level CL1	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015
Peamised ekspordi turud 2021. aastal	Soome, Saksamaa, Hispaania, Itaalia, Taani	Soome, Saksamaa, Rootsi
Ekspordiga alustamise aasta	2002*/2012**	2003
Müügitulu keskmine kasv aastatel 2016-2021	5,9 %	17,1 %
Ekspordi osakaal müügitulust 2021. aastal	76,6 %	95,4 %

Märkus: * asutati emafirma Saku Metall AS, ** loodi eraldi allhanketeenuse ettevõtte SMAHT.

Allikas: autorite poolt koostatud.

Mõlemad ettevõtted on edukad ning kasvavad eksportijad ning on aastatel 2016-2021 müügitulu märkimisväärselt kasvatanud. TG on teinud läbi suurema kasvuhüppe, kasvatades kuue aasta jooksul käivet 146%, SMAHT-i käive on samal perioodil kasvanud 43%.

SMAHT-i müügitulu on keskmiselt kasvanud 5,9% aastas ning ekspordi osakaal kogu müügitulust on langenud 2016. aastast 84%-lt 2021. aastaks 76,6%-ni (joonis 4). Ekspordi müügitulu osakaalu langus on tekkinud kohalike klientide arvu tõusust. SMAHT-i intervjuu käigus tuli ka välja, et tähtsustatakse täna pigem kliendi võimekust pakkuda ettevõttele huvi-pakkuvaid mahte, kui tema välismaist päritolu.

„...ka Eestis on näha, et võimalike koostööpartnerite mahud võivad tõusta kuhu me soovime. Ega need kliendid ongi ju tegelikult eksportööride Eesti filiaalid.“ (Kivimaa, 2023)

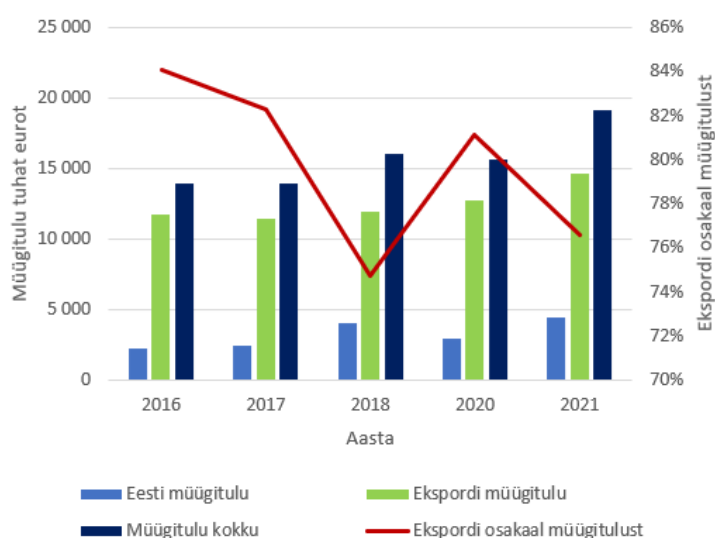
Järgmistel aastatel planeeritakse müügitulumahtu tõusu vähemalt 10% aastas. Müügitulu kasvu plaanitakse pikas vaates kas olemasolevate klientide või uue kliendibaasi arvelt.

„...eesmärk on igal aastal müügitulumahtu tõus vähemalt 10%. Tahaks öelda 10–15%, aga ütleme, et vähemalt 10% iga aasta. /.../...meil on nüüd kaks vaadet seal. Üks on see, et kas olemasolevate klientide arvelt või nende abiga. Või siis teine on uute klientide lõikes.“ (Kivimaa, 2023)

EESTI TÖÖSTUSETTEVÕTETE EKSPORDI KASVU TAKISTAVAD TEGURID

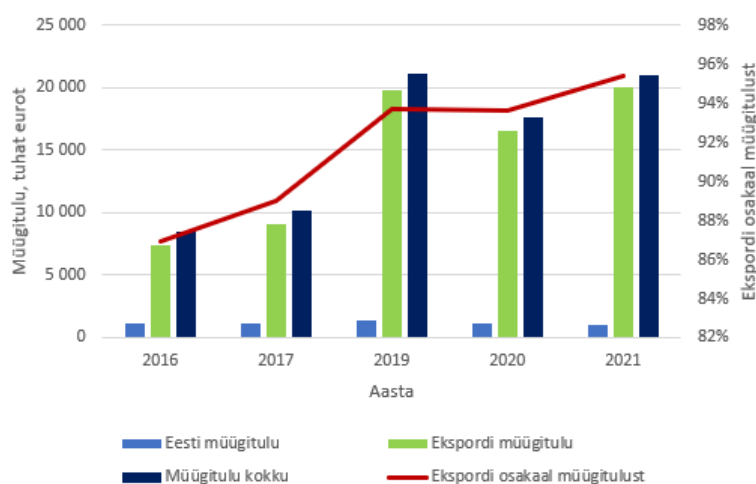
Olemasolevate klientide arvelt ei oodata ainult orgaanilist tellimuste kasvu, vaid plaanitakse liikuda väärtusahelas ka kliendi lõpptootele lähemale.

„...samale kliendile rohkem operatsioone /.../...me ei tee metallist kasti vaid paneme ka kogu sisu sinna sisse. Meie teeme selle toote lõpuni valmis ja testime siin ka ära ja läbi raporti kinnitame, et see toode funktsioneerib nii nagu on ette nähtud.“ (Kivimaa, 2023)



Joonis 4. SMAHT Eesti ja ekspordi osakaal kogumüügitulust aastatel 2016-2021.

Allikas: autorite poolt koostatud 2016-2021 majandusaasta aruannete põhjal.



Joonis 5. TG Eesti ja ekspordi osakaal kogumüügitulust aastatel 2016-2021.

Allikas: autorite poolt koostatud 2016-2021 majandusaasta aruannete põhjal.

TG käive on alates 2016. aastast kasvanud keskmiselt 17,1% aastas ning ekspordi müügitulu on tõusnud 2016. aastal olnud 87%-lt 2021. aastaks 95,4%-ni. (joonis 5)

„...eks me olemegi kogu aeg kasvanud vägagi mõistlikus tempos. /.../... meil Eesti projektikesi on mõned üksikud aga see pole olnud kunagi fookuses. Kogu äri teravik on suunatud eksporditurgudele ja nende arendamisele.“ (Sutrop, 2023)

TG plaanib järgnevateks aastateks ca 15% müügitulu tõusu aastas. Strateegiline eesmärk on jõuda 2026. aastaks 40 miljoni euro suuruse käibeni.

Antud alapeatükis andsid autorid ülevaate uurimismeetodi valikust ning läbiviidud kaasusanalüüsi ülesehitusest ning läbiviimise etappidest. Samuti anti lühiülevaade uuritavatest ettevõtetest ning põhjendati, miks antud ettevõtete uurimine on oluline.

Järgnevas alapeatükis analüüsivad autorid juhtumianalüüsi tulemusi teemaplokkide kaupa ning võrdlevad dokumendi- ning intervjuude analüüsi tulemusi käsitletud teooriatega.

2.2. Ettevõtete rahvusvahelistumise ja ekspordi takistavate tegurite empiiriline analüüs

Käesoleva alapeatüki eesmärk on analüüsida läbiviidud intervjuusid, TG ja SMAHT-i rahvusvahelistumise teekonda, välja selgitada uuritavate ettevõtete näitel peamised ekspordi kasvu takistavad tegurid ning võrrelda neid magistritöö teoreetilises osas väljatoodud käsitlustega.

Mõlema uuritava ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi uurimist alustasid töö autorid dokumendianalüüsiga ning tutvuti ettevõtete majandusaasta aruannetega. Lisaks puudutasid rahvusvahelistumist ka intervjuude esimesed küsimused. Analüüsi käigus selgus, et ettevõtete **rahvusvahelistumise protsess** on olnud üsna erinev.

TG sai alguse, kui käesoleva sajandi alguses Eestis tegutsenud Soome automatiseerimislahendusi pakkuv ettevõtte otsustas oma tegevusi ümber struktureerida ning Eestis paiknenud tehasest koondati suur osa inimesi. TG asutajad olid osa koondatutest ning nähti võimalust ettevõtlusega alustada ning 2003. aastal asutatigi uuritav ettevõtte, mille esimeseks kliendiks oli asutajate tutvuste kaudu Soome ettevõtte, kes otsis masinaehituslikuks tootmiseks alltöövõtjat. Nii oligi TG puhul juba esimeseks kliendiks rahvusvaheline ettevõtte ning esimesed käibed tulid eksportkäibest.

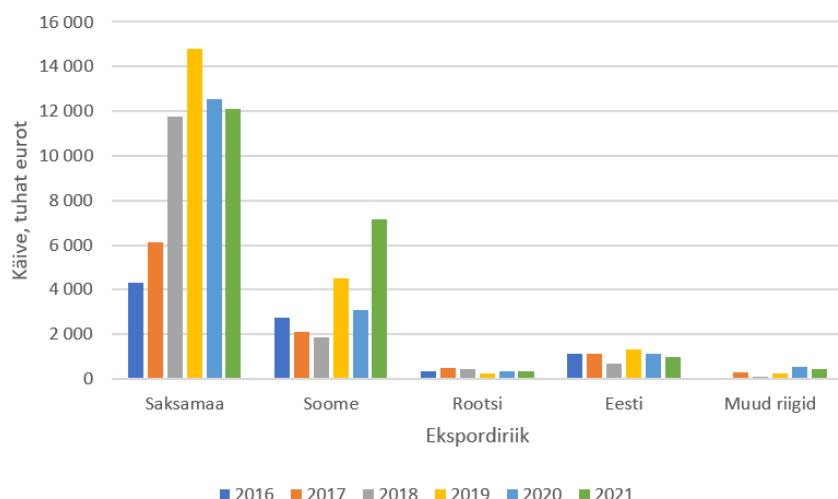
„Ekspord ei ole meile kunagi olnud eraldi tegevus. /.../... Ettevõtte on olnud asutamisest alates fookusega ekspordile ning rahvusvahelistumisele.“ (Sutrop, 2023)

Olles alustanud edukat koostööd esimese kliendiga hakati teadlikult Soomes samaaegselt ehitama laiemat kliendivõrgustikku, et kasvatada nii ekspordi kui ettevõtet. Mõned aastad hiljem lisandus turgude sekka ka Saksamaa. Kuigi esimestele Soome klientidele tarniti keerukaid masinaid ja seadmeid, siis oma iseloomult oli tegu allhanketootmisega. Ettevõtte juhid mõistsid, et edasiseks arenguks on vaja pakkuda klientidele aina enam ka arendus- ja

inseneeriateenust ning juba esimesel tegutsemisaastal omandati enamusosalus automatiseerimislahendusi pakkuvale inseneribüroole IPO Automaatika. See võimaldas pakkuda klientidele kõrgema lisandväärtusega teenust ning lisaks masinate ja tootmisliinide tootmisele ja koostamisele neid ka ise välja arendada.

Saksamaa turule sisenedes pakuti juba nii masinaehituslikku arendus- ja projekteerimisteenust kui ka tootmist ja koostamist. Klientideks olid ja on senini peamiselt tehnoloogiaettevõtted ja seadmevalmistajad, kellele pakutakse nende seadmete arendus-, projekteerimis- ja tootmisteenust. Esimesi samme Saksa turul tehti 2004.a. ning sealt alates on kliendibaasi laiendatud ja ka olemasolevatele klientidele aina rohkem tooteid ja teenuseid müüdud.

Tänapäeval peab TG Soomet ja Saksamaad oma peamisteks turgudeks ning 2021.a. teeniti nendelt turgudelt 91,8% kogu ettevõtte müügitulust. Ettevõtte sõnul on eesmärk pigem nendel turgudel laieneda, kuna soovitajaid on omajagu ning mõlemal koduturul on potentsiaali laienemiseks piisavalt. Seda näitavad ka 2022.a. tulemused, kus antud turgudel jõuti üle 22 miljoni eurose käibeni ning ka osakaal kogumüügist tõusis üle 93%. Lisaks mainis ettevõtte tegevjuht, et Saksa turul saadud kogemusi on hakatud laiendama ka teistesse saksakeelsetesse riikidesse ning tänapäeval tegeletakse aktiivselt Šveitsi turul, kus on esimesed kliendid, kellele tooteid arendatakse. TG viimase viie aasta eksporditurgude käibed peamiste ekspordiriikide lõikes on välja toodud joonisel 6.



Joonis 6. TG eksporditurud aastatel 2016-2021.

Allikas: autorite poolt koostatud 2016-2021. a. majandusaasta aruannete põhjal.

TG majandusaasta aruandeid uurides ning ka intervjuust tuli välja, et on palju kokkulangevusi **born global** mudeli ettevõttega. Sarnaselt eelpool kirjeldatud TG asutamise loole, kiired rahvusvahelistujad ehk *born global* tüüpi ettevõtted ei keskendu alguses koduturule ja

kompetentside järk-järgulisele hankimisele, vaid on kohe asutamise hetkest suunatud välisurgudele (Oviatt & McDougall, 1994). Sarnaselt Bell et al. (2001) poolt kirjeldatule, oli ka TG kiire rahvusvahelistumise peamiseks võimaldajaks olemasolev rahvusvaheline võrgustik ja teadmised, ka täidab ettevõtte erinevate autorite väljatoodud kriteeriumid välisurgudelt saadava müügikäibe kriteeriumite osas (Cavusgil & Knight, 2004; Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Samas eksporditegevuse kauguse ja ulatuse osas ei saa TG rahvusvahelistumist pidada *born global* mudelile üheselt omaseks. Kuigi selles osas pole autorid ühel meelel, siis kategoriseerub TG tee välisurgudele *born international* käsitluse alla, kuna eksport toimub tänase päevani peaaegu eranditult Euroopa-siseselt. Lisaks peamistele turgudele Saksamaal ja Soomes on eksporditud ka Rootsi, Läti, Šveitsi, Poola, Suurbritanniasse, Belgiasse, Hollandisse. USA on senini olnud ainus turg teisel kontinendil, kuhu projekte müüdnud on. Rahvusvahelistumine on toimunud küll kiirelt ning ekspordist saadav tulu on olnud suure osakaaluga, kuid laienetud on siiski väiksemas arvus ning geograafiliselt ning majanduslikult lähemalasuvates riikides ja omal kontinendil (Kuivalainen et al., 2007; Gabrielsson et al., 2004). Ka Eesti ettevõtete peal läbiviidud laiaulatusliku uuringu tulemusel peetakse globaalseks sündinud rahvusvahelistujaks vähemalt kolmele erinevale turule koheselt sisenevat ettevõtet (Vissak & Masso, 2017).

SMAHT ematäht Saku Metall AS loodi 1991. aastal, et Eesti turule metalltooteid toota. Saku Metall leidis Eesti iseseisvusaja algusele omaselt tühja turukoha kiiresti ning spetsialiseerus metallist turvauste tootmisele. 2000. aastate alguses, uute kaasaegsete metallitöötlusseadmete soetamisel, tekkis ettevõttesse lisandunud tootmisressurss, mida hakati allhanke-teenusena välja müüma, mis oli ka Leonidou (2004) järgi üks peamisi eksporditegevuse ja rahvusvahelistumise käivitajaid. Esialgu loodi ettevõttesse eraldi allhankeosakond, allhanketööde mahu kasvades eraldati 2012. aastal ärisuunad ka juriidiliselt. Metalluste äri, mis keskendus metallist avatäidete arendamisele ja tootmisele, jäi Saku Metall Uksetehase AS alla ning allhanke ärisuunast tekkis Saku Metall Allhanke Tehas AS. Kohaliku kontaktvõrgustiku kaudu hakati allhanketeenust pakkuma esialgu Eesti-siseselt. Kontaktide, oskuste ja teadmiste lisandudes sõlmiti koostööleping Soome lõppkliendiga ning hakati sarnaseid tooteid, mida enne teisele Eesti tootjale toodeti, otse lõppkliendile tarnima ja müüma.

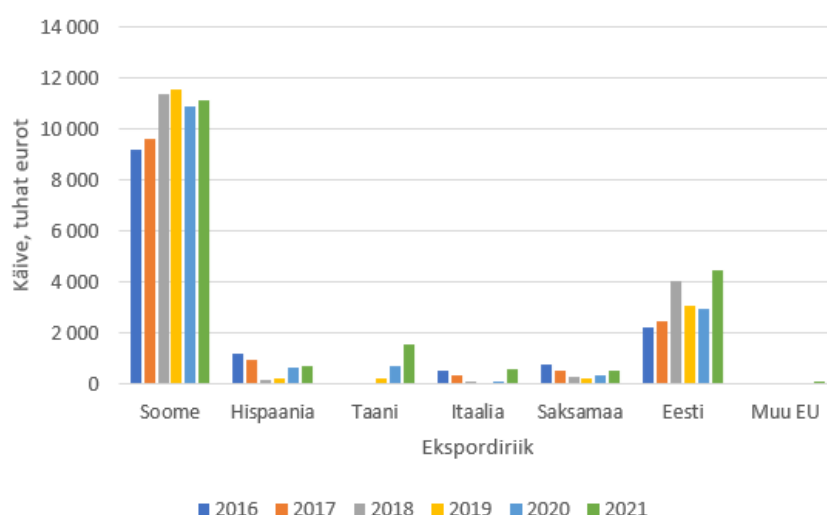
„Ekspordiga alustamine ei olnud otseselt strateegiline otsus, vaid sellel hetkel oli ühel poolel vajadus ja teisel poolel võimekus toota neid tooteid, mida nad tollel hetkel vajasisid.“ (Kivimaa, 2023)

SMAHT-il on oma esimese ekspordikliendiga tänase päevani kestav pikaajaline koostöö ning klient annab ka täna SMAHT-ile üle 50% käibest. Pakutavate toodete ja teenuste hulk ning toote keerukus on aasta-aastalt kasvanud. Ühest tootegrupist, milleks alguses olid lifti

põrandad, on jõutud lõpptootte ehk liftikabiinide koostamiseni. Järgmiste ekspordiklientideni jõuti mõned aastad hiljem ning need tekkisid samuti nagu esimenegi, läbi kohaliku võrgustiku ning kuna järgmine klient oli rahvusvaheline korporatsioon, kuhu kuuluvad mitmed erinevad suured ettevõtted, on ka SMAHT-i kliendibaas läbi antud korporatsioonivõrgustiku laienenud.

„Selleaegsel müügijuhil oli kontakt teise Eesti ettevõttega, kes samasse valdkonda tootis ja sealt kaudu tuli see...päring./.../... ja sealt edasi on päris jõudsasti nende kontsernisiseselt need mahud laienenud ja suurenenud.“ (Kivimaa, 2023)

SMAHT-i peamiseks ekspordituruks on olnud alates ekspordiga alustamisest Soome, kuhu tehti 2021. aastal 58% käibest (joonis 7). 2021. aastal on Soome kõrval olulisteks eksporditurgudeks veel Itaalia (5%), Saksamaa (5%) ja Hispaania (4%) ning viimastel aastatel on kasvanud ekspordi maht Taani (8%).



Joonis 7. SMAHT eksporditurud aastatel 2016-2021.

Allikas: autorite poolt koostatud 2016-2021. a. majandusaasta aruannete põhjal.

SMAHT alustamine ekspordiga on teatud näitajate osas sarnasem Uppsala mudelis kirjeldatule, kus esmalt tegutsetakse pikalt koduturul, hangitakse kogemusi ja teadmisi ning seejärel hakatakse liikuma edasi geograafiliselt, majanduslikult ning kultuuriliselt lähedastele turgudele (Johanson & Vahlne, 1977). Samas ei toimunud ekspordist saadava müügitulu osakaalu kasv aeglaselt, vaid teatud hetkest alates oli kasv plahvatuslik ning seetõttu otsustati ka 2012. aastal luua eraldi juriidiline isik ning eraldada ärisuund iseseisvaks ettevõtteks.

Selline kiire rahvusvahelistumine pärast pikalt koduturul tegutsemist on omane *born-again global* mudelile, kus rahvusvahelistumise kiireks käivitajaks võivad olla juhuslikud kokkusattumused, näiteks tellimuse saamine kohalikult kliendilt, kel endal on juba rahvusvahelisi

operatsioone (Bell et al., 2001). Schueffler et al (2014) järgi võib olla küpsete ettevõtete rahvusvahelistumise käivitumise taga muu hulgas vara omandamine ning kliendikäitumise muutus. SMAHT puhul oli selleks esmalt põhivara ja seadmete soetamine, tootmisressursi ülejääk initsieeris selle eraldiseisva teenusena väljamüümist. Lisandus Soome klient, kellele enne tarniti läbi teise Eesti ettevõtte, kuid kes nüüd soovis arendada koostööd otse. Eelkirjeldatust tulenevalt võib öelda, et SMAHT-i ekspordini jõudmise mudel vastab *born-again global* mudelile, mis on omane ettevõtetele, kes pärast koduturule keskendumist teatud põhjustel (Bell et al., 2001) otsustavad suunda muuta ning võtta fookusesse rahvusvahelistumise ning ekspordituru (Schueffler et al., 2014).

Sarnaselt TG rahvusvahelistumisele ei ole siiski täidetud globaalse eksporditegevuse kaugus ja ulatus geograafiliselt ning seetõttu on pigem iseloomulik *born-again international* mudelile vastava rahvusvahelistumisega, kuna turuvalik keskendub lähematele, regionaalsetele turgudele (Vissak & Masso, 2015). SMAHT puhul on täidetud kõik uurijate poolt seatud karakteristikud antud mudelile, kuna esialgu keskenduti pikemalt kui kriteeriumiks peetud kümme aastat koduturule ning seejärel saavutati juba esimese kolme aastaga üle 25%-line ekspordi maht müügitulust samal kontinendil asuvatel turgudel ning 2021 aastaks on ekspordi maht kogu müügitulust juba 76,6%.

TG ja SMAHT rahvusvahelistumise ühine joon on, et rahvusvahelistumist alustati ekspordiga ning esimene eksporditurg oli naaberriik Soome. Nagu Uppsala mudel kirjeldab on esimeseks ekspordiriigiks enamjaolt sarnase kultuuriga ja distantstilt lähedal asuvad riigid (Johanson & Vahlne, 1977) ning esimese ekspordikontaktini jõuti läbi juhuste ja isiklike kontaktvõrgustike.

„Õiged inimesed sattusid õigel hetkel kokku.“ (Kivimaa, 2023)

„Esimeste klientideni jõuti paljuski omanike ja tollaste juhtide võrgustiku kaudu.“ (Sutrop, 2023)

TG puhul loodi ettevõtte kohe tänu võrgustikusidemetest saadud klientidele, SMAHT puhul kulus aastaid enne rahvusvahelistumisega alustamist, kuid juba alustanuna on mõlema ettevõtte tähelepanu läinud rahvusvaheliste klientide teenindamisele. Kohe esimestest aastatest alates on enamik müügitulust tulnud eksporditurgudelt, alguses Soomest ning seejärel on laienetud teistele Euroopa turgudele.

Erinevusteks võib pidada lisaks algusele ka intervjuude käigus välja tulnud strateegilist suhtumist rahvusvahelistumisesse ning ekspordi. TG pilk oli *born international* ettevõttele omaselt alustamisest alates suunatud ekspordile ja rahvusvahelisele haardele ning ka täna on strateegiliselt esikohal eksporditurud ja -kliendid.

„Kogu äri teravik on suunatud eksportturgudele. /.../... tegelikult me ei erista ekspordiambitsiooni ja mingit muud ambitsiooni. Kui ma räägin ettevõtte kasvustrateegiast, siis see rajanebki enamjaolt kõik ekspordile.“ (Sutrop, 2023)

Kuna TG müügitulu on viimastel aastatel jõudsasti kasvanud, 146% aastatel 2016-2021 ning ekspordi osakaal on tõusnud 87%-lt 95%-ni (joonis 5), saab kinnitust Kalinic ja Froza (2012) seisukoht, et eeldused edukaks rahvusvahelistumiseks rajanevad strateegilisel rahvusvahelistumise fookusel.

SMAHT jõudmine rahvusvahelistumiseni algas eesmärgist realiseerida vaba tootmisressurss ning rahvusvahelistumiseni ja ekspordiklientideni jõuti pooljuhuslikult ning ekspord polnud strateegiline eesmärk. Ekspordini jõuti pärast koduturul kogemuste omandamist ja läbi juhuslike tellimuste. Ka ettevõtte tänane strateegiline plaan ei sea ekspordi esikohale ning tegevjuht Gerth Kivimaa vastas intervjuu käigus küsimusele, kas müügitomahu kasv pikemat vaa-det tehes peaks tulema ekspordist või siseriiklikust müügist?

„Tegelikult hetkel ei ole vahet. /.../... uute klientide puhul me ikkagi hindame seda, kas neil on potentsiaali kasvada oma mahult nii suureks, et oleks kooskõlas meie eesmärkidega.“ (Kivimaa, 2023)

SMAHT on strateegiliselt eesmärgistanud, et soovitud kliendil peaks olema potentsiaal kasvada vähemalt 5% suuruse osakaaluga kliendiks kogukäibest ning kui sellist perspektiivi näitab mõni kohalik ettevõtte, siis ka need tellimused võetakse vastu. SMAHT toob välja, et enamik kohalikest klientidest on eksportöörid ning tooted liiguvad lõpuks ikkagi Eestist välja. Antud aspekt on selgelt erinevus teoreetiliste *born-again global* ja *born-again international* mudelitega, mille järgi ettevõtte otsustab muuta suunda ning võtta selgelt strateegilisse fookusse rahvusvahelistumise ning eksportturud (Schueffler et al., 2014).

Allolevas tabelis 6 on välja toodud ekspordiga alustamise ja edasise kasvuga seotud märksõnad, mis tulid välja ettevõtte juhtidega tehtud intervjuudest. Kõige olulisemana võib välja tuua esimeste ekspordiklientide tekkimise läbi kontaktvõrgustiku ning mõlema ettevõtte esimese ekspordiriigiks olnud Soome. Lisaks tasub esile toomist, et ekspordi kasvatamiseks pole eksporditurud riigiti eesmärgistatud. Kui TG on määratlenud ekspordituru valdkonniti, siis SMAHT-i puhul pole määratletud ei ekspordiriiki ega ka valdkondi, kuhu soovitakse kasvada.

Tabel 6

SMAHT ja TG ekspordiga alustamise ning edasise kasvuga seotud märksõnad

	SMAHT märksõnad	TG märksõnad
Ekspordiga alustamine	• Uute seadmetega tekkis vaba tootmisressurss • Ekspordiga alustamine ei olnud strateegiline otsus • Esimesed kliendid tekkisid läbi kontaktvõrgustiku • Edasiseks käibe kasvuks ei ole turg ja valdkond piiritletud	• Tutvuste ja kontaktide põhine • Turule tekkis tühimik ja sellele loodi teenuse pakkumine • Eksport on strateegiline fookus • Edasiseks kasvuks selgelt määratletud valdkond ja turg
Tänapäevased eksportturud	• Soome, Rootsi, Norra, Taani, Saksamaa, Hispaania, Itaalia, Suurbritannia	• Soome, Saksamaa, Rootsi, Poola, Šveits, Läti, Suurbritannia, Holland, USA
Eesmärgistatud eksportiturud	• Pole riigiti või valdkonniti määratletud	• Ei ole riigipõhised, vaid määratletud valdkonniti

Allikas: intervjuud ettevõtete juhtidega.

Kaasusanalüüsi intervjuudes välja toodud eksporditakistuse osas püüavad töö autorid teha sarnaselt teooria ülesehitusele.

Esimese teemaplokina käsitleti **ettevõttesiseseid takistusi** ning selles omakorda **informatsioonitõkkeid**. Mõlemad ettevõtted on peamiselt keskendumas juba olemasolevatele eksporditurgudele ja seal tegevuse laiendamisele ning seetõttu informatsiooni kättesaadavus ning selle kvaliteet ei ole eriline takistus, kuid samas tunnistavad mõlemad ettevõtted, et turge võiks paremini tunda. Turutundmist tähtsustasid ka Welch ja Wiedersheim-Paul (1980), leides, et turupõhine informatsioon on võtmetähtsusega, kuid paljud VKE-d ei tea, kust turu-uuringuid ja -analüüse hankida.

„Täna mitte piisavalt hästi./.../... Meil pole olnud seda turu ja tööstusaru teadmist olnud piisavalt. Loomulikult me teame nendest turgudest ja valdkondadest omajagu, aga mitte piisavalt, et olla sellised /.../...ise ... pakkuda lahendusi välja.“ (Sutrop, 2023)

„Me ei ole niimoodi analüüsinud, et kuidas mingi turg on või ei ole. Meil on näiteks kliendi rahuloluuuring./.../... mis meil on hästi, mis meil vajab parendamist ja muutmist ja missugused on nende ootused /.../... Seda me nagu teame jah, aga niimoodi teadlikult, mis iseloomustab Taani turgu? /.../... seda me teinud ei ole.“ (Kivimaa, 2023)

Samuti tegutsetakse peamiselt Euroopas, seega info usaldusväärsus, väliskontaktidega seotud kommunikatsioon ja võimalikud ajavahed pole takistuseks. Küll võib järeldada, et uutel turgudel välismaiste äriühingute leidmine ja nende kasutamine võib osutuda edasist kasvu takistavaks teguriks, kuna senine kogemus piiratud turgudel on pigem reaktiivse iseloomuga,

kus on tegeletud kas kliendipoolse ühendusevõtuga või läbi tutvuste ja võrgustike tulnud äri-võimaluste realiseerimisega.

Juhtimisalaste tõkete osas tuli intervjuudest selgelt välja, et juhtkonna koostöökust, õigeid inimesi ja nende pidevat arendamist peavad mõlemad ettevõtted kasvu ja arengu rollis oluliseks. Et kogenud juhtkond on kriitilise tähtsusega (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998) ning juhtkonna oskused, teadmised ja kogemused aitavad ettevõtetel paremini leida ja ära kasutada rahvusvahelistumise võimalusi kinnitavad ka mitmed teoreetilised uurin-gud (Zou & Stan, 1998; Morgan, 1997; Rabino, 1980).

TG toob eraldi välja omanike ambitsiooni ning toetuse rahvusvahelistumisele ning eks-pordile. SMAHT ütleb, et omanik saab ekspordi kasvu toetada läbi oma avatuse, otsustusõiguse andmise juhile ja juhi usaldamise.

„...kõik algab strateegiast ja strateegia hakkab pihta omanike ambitsioonist.“ (Sutrop, 2023)

„Annab piisavalt otsustusõigust ettevõtte juhile./.../...omanik on avatud ja usaldab...“ (Kivimaa, 2023)

Omanike ja juhtkonna rolli pidasid ekspordi õnnestumises oluliseks ka antud töö esi-meses osas käsitletud da Rocha et al. (1989) ning Ruzzier et al. (2007).

„Kui strateegia ja ambitsioon on paigas, siis ongi elluviimine juhtkonna ülesanne. Olu-line on, et juhtkonnas oleks õiged inimesed, kellega strateegia ellu viia, eesmärgistada, ressursid ja võimekused luua. Juhtkond võtab kasvu ja ekspordi fookusesse, siis ta suudab seda eden-dada ja kui ta ei prioritseeri seda, siis ta suudab seda mitte teha ja takistada.“ (Sutrop, 2023)

Kui TG näeb, et kasvuambitsiooni elluviimiseks on vaja ka ettevõtte muutust, ettevõt-tesse tuleb tööstusharu kompetentsi juurde luua, siis SMAHT plaanib kasvu saavutada eelkõige sama ärimudeliga, olemasolevate klientide käibekasvu ja alles teisenä uute klientide pealt.

„...me vaatame, palju meil on ja kuidas toimub see nii öelda oma klientide orgaaniline kasv ja siis me sellest lähtuvalt vaatame, kuidas me teadlikult läheme mõne segmendi lõikes proovime oma mahte laiendada.“ (Kivimaa, 2023)

Nii TG kui SMAHT näevad, et käibekasvuks on vaja ka olemasolevate klientide too-dete ja tootmise lisandväärtuse kasvatamist. Näiteks, kui SMAHT toodab konditsioneeridele metallkorpusi ja -detaile, siis praegu käivad kliendiga läbirääkimised tulevikus lõppkoostude koostamiseks ning komplekteeritud konditsioneeride otse lõpptarbijani saatmist.

„Ikkagi mõte on see, et meilt aina rohkem läheb välja lõpptoode, ehk siis eesmärk on aina rohkem lähemale lõpptootele...“ (Kivimaa, 2023)

Suarez-Ortega (2003) tõi välja, et ekspordi arendamiseks on vajalik funktsionaalsete ja juhtimislike võimekuste pidev omandamine ning sarnaselt toob TG ekspordi kasvatamiseks välja vajaduse majasiseste kompetentside kasvatamiseks.

„Peame ühelt poolt, et eksporti kasvatada, mööda väärtusahelat ülespoole ronima. See tähendab, et peame nendes tööstusharudes saama endale rohkem kompetentsi ja teadmist /.../...Rahvusvahelise äri tegemise kompetents, tööstusharu tundmine, et sa suudad oma äri ja seda väärtuspakkumist sedasi üles ehitada, et sa mitte ei reageeri mingile vajadusele, vaid et sa suunad seda vajadust. /.../...panime sihiks 2026. aastal 40 miljonit käivet teha. /.../...et see ära teha, see muudab ettevõtet omajagu. Me peame tööstusharu kompetentse äri tasandile looma juurde /.../...kuna meie ambitsioon on kõrge, siis tahame leida neid ärijuhte meile huvipakkuvast sektorist seest ja sellise rahvusvahelise ärikogemusega.“ (Sutrop, 2023)

SMAHT toob välja juhtimisliku aspekti ekspordikasvu osas:

„...see on erinevate valdkondade juhtide ühine koostöö.../.../Kui see on hea ja sujuv koostöö ja inimesed on kaasatud ja nad saavad ühiselt aru, mille nimel me töötame ja samamoodi nad innustavad ja selgitavad oma osakondades või inimestele seda, miks me neid asju nii teeme.../.../see on see, mis aitab sellele asjale kaasa.“ (Kivimaa, 2023)

Leonidou et al. (1998) järgi on kogenud ja teadmistega juhtkond kriitilise tähtsusega ning uuritud ettevõtete juhtidel on pikk valdkonna kogemus ning teadmised. Ka SMAHT peab oluliseks majasiseste oskuste kasvatamist, tuues välja nõrga koha inseneride ressursis:

„...kasvatada oma enda võimekust või just seda inseneribaasi, et meil oleks seda piisavalt, et uued projektid tähtaegselt ära juurutada.“ (Kivimaa, 2023)

Võrgustiku ja kontaktide loomise oskus on aina olulisemaks aspektiks edukaks ekspordiks (Kneller & Pisu, 2011; Johanson & Vahlne, 2003) ning seda rõhutavad ka mõlema ettevõtte juhid. Ettevõtete ühine osa rahvusvahelistumisel oli kontaktvõrgustiku põhiselt tekkinud esimesed kliendid. Ekspordiga alustamise hetkel võib nende klientideni jõudmist pidada eelkõige juhuseks, millest kinni haarati. Kuid täna peavad võrgustiku pidevat ja teadlikku kasvatamist strateegiliselt oluliseks mõlemad ettevõtted.

„...turundusjuhile on pandud ülesandeks osaleda teatud valdkonna messidel ja sealt teatud hulk kontakte saada.“ (Kivimaa, 2023)

„Väga palju meie äris on sellist võrgustikupõhist asja.“ (Sutrop, 2023)

Lisaks mainib Sutrop, et ärijuhtide värbamisel on lisanduva kontaktvõrgustiku tähtsus ekspordi kasvatamisel väga suur:

„...pigem vaatame ärijuhte, kes on välisturgudelt, et just tuua seda nii öelda valdkonna ja sektori teadmist koos mingite kontaktidega meile majja sisse /.../. Proovime teadmist sisse osta läbi värbamise.“ (Sutrop, 2023)

Oluliseks võrgustiku kasvatamise kanaliks, läbi mille nähakse ka potentsiaalset ekspordi kasvu, peetakse osalemist rahvusvahelistel valdkonna messidel. Messidel osalemist peetakse ka üheks tähtsaimaks **turundustegevuseks**.

„Turunduse lõikes ongi kõige olulisemad need valdkonnamessid.“ (Kivimaa, 2023)

„...kogu see masinaäri on füüsiline ja messipõhine. Ehk, et messid on olnud ja jäävad kindlasti.“ (Sutrop, 2023)

Olulisteks valdkondadeks on TG jaoks elektroonika, automaatika, fotoonika ja meditsiiniseadmete valdkond ning SMAHT-i puhul allhange, rongitööstus, kaitsetööstus ning ventilatsiooniseadmete valdkond.

Sarnaselt Francioni et al. (2017) välja toodud mittelineaarsete ja eksperimentaalsete tegevustega katsetamisele ning süsteemsemate võrgustike ehitamisele kinnitab erinevate tegevuste katsetamist ka TG.

„Eks me aegade jooksul oleme väga erinevaid asju siin katsetanud. /.../. alates sihtturul asuvatest müügiagentidest, müügiesindajatest, teinud siit Eestist müüki. /.../. Ei ole kindlat võluvalemit veel leidnud, mis toimiks igal pool või igas valdkonnas.“ (Sutrop, 2023)

Nagu Johanson ja Vahlne oma 2009. aastal Uppsala täiustatud mudelis võrgustiku olulisuse kohta kirjutavad, peab ka TG võrgustiku olemasolu ja selle kasvatamist oluliseks prioriteediks, kuna see aitab nii ettevõtte enda kui kliendi teadlikkust TG olemasolust ja oskuste kohta tõsta. Mõlemad ettevõtted kinnitavad, mida on ka Johanson ja Vahlne (2013) välja toonud, et hea koostöövõrgustik tagab parema ligipääsu turul olevale ja vajaminevale infole.

Ressursitõketena tuleb SMAHT intervjuust välja **inimressursi** osas inseneride vähe-
sus perioodidel, kui on korraga käsil mitme uue projekti juurutus.

„...kui viite projekti korraga juurutada, mis on mahukad ja kaalukad, siis me jääme inseneridega täna jänni.“ (Kivimaa, 2023)

Juhtimislike takistuste all käsitletud strateegiliste ärikompetentside loomisele lisaks peab TG ettevõtte arendamiseks ning müügitulu kasvatamiseks oluliseks töötajate nii numbri-
list kui ka oskuste ja teadmiste kasvatamist. Plaanitakse värvata lisaks spetsialistidele ka uusi ärijuhte.

„...hakkame neid kompetentse vaikselt looma...“ (Sutrop, 2023)

Töötajate nii arvulist kui ka kompetentsialast piisavust ekspordiga tegelemiseks rõhutavad teiste seas da Rocha et al. (2008). Lisaks toob TG välja olukorra, kus suuremad kliendid

ise kasvavad ning nende kasv hoiab ka koostööpartnereid hõivatuna, mille võrra jääb ettevõtte siseselt vähem aega uute klientide leidmiseks ja kasvatamiseks.

„...mis on takistanud veel agressiivsemalt ja laiemalt eksportturgudele minemist, on äkki see, et meil on olnud õnn ja õnnetus, et meie teatud ankurkliendid eksportturgudel on kasvanud nii palju, et meid sellega kaasa tõmmanud. Ja meil on olnud fookus ka nende ankurklientide aina kasvavale teenindamisele ja võibolla vähem fookus uute turgude ja klientide hankimisel. /.../... ma arvan, kui me mõtleme Eesti tööstusettevõtetele, siis on see kõigil üsna iseloomustav joon.“ (Sutrop, 2023)

Tootmisressurssi kui kasvu tõket SMAHT järgnevate aastate kasvu plaanides ei näe. 2023. aastal investeeritakse uude laserlõikuspinki, mis annab juurde lisa tootmisressurssi.

„...kõik, mis puudutab lehtmaterjali lõiketööstust, see võimekus või tootmisvõimsus on meil olemas. Painutuse kohapealt on samuti olemas. Küsimus on vahetuste rakendamises. Ma ei näe, et see takistus oleks. /.../... Läbi vahetuste kasvatamise saaks seda tootmisvõimsust piisavalt juurde, mis on kooskõlas meie müügitulu ja eesmärkidega.“ (Kivimaa, 2023)

TG viimaste aastate kiire kasv on tekitanud olukorra, kus olemasolev tehas on väikseks jäänud ning 2023. aasta teises pooles kolitakse uude ja suuremasse tehasehoonesse.

„Suurendame nii oma tehase kui ka arenduskeskuse pinda üle kahe korra ning uues tehases saab kokku olema ruumi üle 7000 m².“ (Sutrop, 2023)

Samas mainivad mõlemad ettevõtted, et viimaste aastate ekspordikasvu takistavaks tootmisteguriks on olnud ka tarneahelatest tekkinud probleemid, toormaterjalide ja komponentide kättesaadavus turul ning COVIDist tingitud piirangud, mis on takistanud uute projektide algust.

Finantsvõimekusega seotud takistusi edasiseks kasvuks ei näe kumbki uuritavatest ettevõtetest:

„Tuleb jälgida, et oma finantsid on korras, siis ka kindlustusettevõtted on nõus krediidi tingimusi võimaldama...“ (Kivimaa, 2023)

„...suures pildis oleme hästi kapitaliseeritud ja saame oma vajadustega hakkama.“ (Sutrop, 2023)

Lisaks eelnevalt mainitud messidele on täna olulisteks turunduskanaliteks meedia, internet ja sotsiaalmeedia. **Turundustõkkeid** välja ei osata tuua, pigem nähakse turundusvõimalusi. Ren et al. (2015) toovad välja, et peamine turundusega seotud edutegur on näha ja ära kasutada turuvõimalusi. Takistusena mainitakse, et rahvusvahelistel valdkonnamessidel on Eesti VKE-del oma messiboksiga käimine kulukas ning seetõttu seda pigem ei tehta. Samas on leitud võimalusi, kasutades ära EASi ja Kredexi ühendatud loodud toetusmeetmeid,

messidel osalemiseks ning koostöös erialaliitudega osaletakse Eesti ühisstendidel. Nii TG kui SMAHT on neid võimalusi kasutanud ning osalenud messidel Eesti ühisstendil nii Saksamaal, Soomes kui ka Rootsis. Valdkonnamessidel külastajatena on ettevõtted käinud oma kuludega ning see on mõlema ettevõtte puhul oluline osa nii võrgustiku ehitamisest, turundusest kui ka üleüldisest valdkonnateadlikkuse tõstmisest.

Intervjuust tuleb välja, et SMAHT-i meedia- ja sotsiaalmeedia alased turundustegevused on täna rohkem kohalikule turule suunatud, mida tehakse nii kohaliku võrgustiku kasvatamiseks kui ka tööandjabrändingu eesmärgil.

„Ma olen käinud osalemas raadiosaadetes või projektides. /.../. Oleme teadlikult tegelema sellega, et olla siin Eestis teadlikult pildil. Et oleks olemas teatud hulk selliseid tugevaid kontakte, et kui meil on võimekus ja vajadus asuda nendega tööle, siis ei pea me neid otsima hakkama vaid need on meil olemas.“ (Kivimaa, 2023)

SMAHT-il on sotsiaalmeediakanalites paika pandud kalender, missuguse regulaarsusega peab erinevatel platvormidel olema postitus, et pidevalt pildil olla. Mõõdetakse nii kodulehe kui sotsiaalmeedia postituste külastatavust, et aru saada, millised postitused kõnetavad. Töötatakse ka selle nimel, et läbi Google otsingumootori sobivate otsingute vastena välja tulla.

„Sotsiaalmeedia ja otsingumootorite võimalusi püüame teadlikult ära kasutada. Et kui keegi midagi sellist asja otsib, siis meie toode oleks see, mida ta siis leiab või näeb sarnasust ja pöördub meie poole.“ (Kivimaa, 2023)

Turustamisega seotult müügi kasvatamist läbi agendi või edasimüüjate SMAHT ei planeeri, vaid jätkab Eesti müügiinimestega. Ka rahvusvahelistumine läbi mujal asuva müügiorganisatsiooni või tootmise laiendamine Eestist väljapoole ei ole tänastes SMAHT-i plaanides.

„See on omaniku otsus ja kui ta seda soovib, siis ainult. /.../. Ma saan alati teha ettepanekuid aga antud teema on nii suur ja kaalukas, et omanik ütleb, et kas ta soovib seda või mitte.“ (Kivimaa, 2023)

Seevastu TG pilk on selgelt rahvusvahelisem, eesmärk on kasvatada rahvusvahelist äripersonali.

„Me vaatame aktiivselt jah seda, kuidas me oma müügivõrgustikku üles ehitame. Kas see saab filiaaliks või eraldiseisvaks äriühinguks...kas me seda teed läheme on veel lahtine, aga välismaal paiknevaid müügiinimesi me plaanime leida ja rakendada.“ (Sutrop, 2023)

TG plaanib ka koostöös uute ärijuhtidega turupõhist turundusstrateegiat käivitada. Turupõhist strateegiat toetasid ka Trepsta ja Sarathy (2000), kes ütlesid, et erinevatel turgudel toimivad vägagi erinevad turustuskanalid ning tavad.

„...meie roadmap on täna selline, et me leiame need ärijuhid ja siis koostöös loome konkreetsed strateegiad, kuidas me mis turgudel turundusasju teeme.“ (Sutrop, 2023)

Mõlemad ettevõtted toovad välja, et ettevõtete eesmärk pole kliente odava hinnaga võita ning ei tooda välja **hinnastamisega seotud tõkkeid**. Saadakse aru, et kliendid väärtustavad kvaliteetset teenust ning õigesti hinnastatud väärtuspakkumist.

„Ajad on edasi läinud. Kunagi mõeldi, et hind on liiga kallis, aga klient on ise saanud targemaks ja silmaring on laiemaks läinud ja saavad aru, et on mõistlik uuesti meie poole pöörduda.“ (Kivimaa, 2023)

„Me leiame, et me kindlasti pole odavad. Juba Eestis tehes asju me ei saa hinnaga lüüa. /.../... me saame aru, et me peame oma äri natuke muutma, natukene keerulisemaks ja spetsiifilisemaks minema. Et aina rohkem pääseda eemale sellisest nii öelda hinnasaagimise lõksust ja sellisest hinna müümisest ja aina rohkem sellise väärtuse müümise poole.“ (Sutrop, 2023)

Logistikaga seotult ei näe samuti kumbki ettevõtte otseseid takistusi, kuna äritegevus on peamiselt Euroopa-keskne ning vahemaad pole sellised, mis ajaliselt või lisakulude tõttu halvendaks konkurentsivõimet. TG toob välja, et COVID-ist tingituna on viimastel aastatel logistikatõkked olnud pigem impordi suunalised.

„...kogu projekti maksumusest pole logistika nii suure osakaaluga, et ta oleks väga suur teema. Pigem siin eriti viimasel paaril aastal, kui siin on asjad pahempidi läinud, on logistilised väljakutsed rohkem asjade meieni saamises.“ (Sutrop, 2023)

Allolevas tabelis 7 on välja toodud ettevõtte juhtidega läbiviidud intervjuudest märksõnad seoses ettevõttesiseste takistustega. Sisestest takistustest said kõige rohkem tähelepanu nii SMAHT-i kui TG puhul ressursitõkked, mille puudust toodi mitmetele küsimustele vastustes välja erinevatest vaatenurkadest. SMAHT tõi ekspordikasvu takistusena välja puuduva inseneriressursi ning TG valdkondlike kompetentside puudumise ja kasvatamise vajaduse. Olulisel kohal on ka juhtimisalastes tõketes juhtkonna pühendumus, koostöö ning ekspordi fookuses hoidmine. Ka kontaktvõrgustiku kasvatamine on mõlema ettevõtte jaoks olulisel kohal.

Tabel 7

Sisemiste takistustega seotud märksõnad

Sisesed takistused	SMAHT märksõnad	TG märksõnad
Informatsioonitõkked	- Turgude lõikes turuanalüüsi tehtud ei ole - Turutunnetus saadakse läbi kliendi rahulolu-uuringu - Info vajalike sertifikaatide kohta on valdkonna- ja tootepõhine ning tuleb kliendilt - Tehniline dokumentatsioon kliendilt sihtriigikeelne, mille tõlkimine võib olla ajakulukas - Sisendinfo kvaliteet on kõikuv - Kommunikatsiooniprobleeme klientidega ei ole olnud - Kliendid on rahvusvahelised, suhtlus ingliskeelne	- Turu- ja tööstusharu teadmist võiks rohkem olla - Turgudelt lahkumine on olnud seotud projekti mitesobimisega - Tehniline dokumentatsioon on aeg-ajalt sihtriigikeelne ja vajab tõlkimist - Kommunikatsiooniprobleeme pole olnud - Kliendid on rahvusvahelised, suhtlus ingliskeelne
Juhtimisalased tõkked	- Omanik võiks anda otsustusõigust, olla avatud ja usaldada - Ettevõtte kasv on juhtide ühine koostöö - Inimesed peavad olema kaasatud - Eesmärk jõuda klientidega lõpptootetootmiseni	- Strateegia peab omanike poolt olema paigas ja saama toetuse - Kasv peab olema juhtkonna fookuses - Juhtkonnas on õiged inimesed - Kompetentside kasvatamine on oluline - Pidev väärtusahelas ülespoole liikumine
Ressursitõkked	- Inseneriressursi puudus - Tootmisressurss ei ole takistuseks - Võimalus kasvatada tootmisressurssi läbi lisavahetuste - Finantsressurss pole takistus	- Ärikompetentside kasvatamine läbi värbamise - Tootmisressursi takistus saab lahenduse valmiva uue tehasega - Liigne hõivatus olemasolevate klientide mahukavuga takistab uutele klientidele keskendumast. - Finantsressurss pole takistus
Turundustõkked	- Messidel Eesti ühisstendis osalemine - Oma standiga ei käida, kuna liiga kulukas ja keerulisem tähelepanu püüda - Valdkonnamesside külastamine külalisena, kontaktvõrgustiku ehitamine - Otsingumootorite optimeerimine - Fookus sotsiaalmeedial - Kliendid saavad aina enam aru hinna ja kvaliteedi kooskõlast	- Kõige olulisemad on valdkonnamessid - Messidel Eesti ühisstendis osalemine - Messidel oma standiga ei käida, kuna on kulukas - Erinevate müügi- ja turundusvõimaluste katsetamine koos rahvusvaheliste ärijuhtidega - Tuleb liikuda väärtuse müümise poole, et mitte olla odavaim pakkuja
Võrgustikud	- Müügitegevus kontaktide loomise põhine - Turundusjuhi ülesanne on valdkonnamesside külastamine ja sealne kontaktide loomine - Võrgustike kasvatamine läbi kuulamise erialaliitusesse	- Äri on paljuski võrgustikupõhine - Välisturgudelt juba olemasoleva turuteadmise ja kontaktvõrgustikuga ärijuhtide värbamine - Võrgustike kasvatamine läbi kuulamise erialaliitusesse

Allikas: intervjuud ettevõtete juhtidega.

Kuna uuritavad ettevõtted tegutsevad Euroopas ja eksporditakse suures osas Euroopa Liidu siseselt, ei osatud väga suuri takistavaid **väliseid tegureid** välja tuua.

Protseduuriliste takistuste osas on mõlema ettevõtte tegevusvaldkondades kehtivad nõuded ja regulatsioonid Euroopa Liidu siseselt valdkonnaülesed ja spetsiifilised. SMAHT toob välja, et nende nõuete täitmine on mõnikord keerukas ja aeganõudev, kuid annavad edaspidi võimaluse kvalifitseeruda ka teistele samade nõuetega projektidele ja on seega pigem võimalusi loov asjaolu.

„Valdkondlike sertifikaatide saamine on olnud kohati keeruline ja aeganõudev ning seetõttu on see olnud see mingil hetkel takistuseks, aga meil on õnnestunud need lahendada. /.../... See on kriteeriumiks selleks, et edaspidi ja otse kvalifitseeruda teatud projektidele.“ (Kivimaa, 2023)

Lisaks toovad mõlemad ettevõtted välja klientidelt saadava projektipõhise dokumentatsiooni, mis on rahvusvaheliselt standardiseerimata ning mis on sageli kliendi emakeeles. Pikaajaline kogemus on õpetanud informatsioonist aru saama ja seda käsitlema, kuid kindlasti tuleb arvestada ajalise lisakuluga selle käsitlemisel. Ka Moini (1997) ütleb, et välisturgudel tuleb arvestada eripäradega, milleks võib olla bürokraatia ja dokumentatsioon sihtturgudel või ka erinev suhtumine finantsdistsipliini.

Maksetega seotud **finantskäitumist** toovad välja mõlemad ettevõtted. TG sõnul on nad kogenud Saksa turul kehvemat suhtumist finantsdistsipliini ning arvete õigeaegsesse maksmisesse. SMAHT-il on sama kogemus Lõuna-Euroopa ja Hispaania turuga.

„Kindlasti, mida oleme tajunud, on suhtumine nii finantsdistsipliini kui ka sellisesse organisatoorsesse korrapärasusse. See on turuti või ettevõteti erinev. Ei saa eeldada, et kokulepped peavad alati kuskil. Teatud piirkondades suhtutakse loomingulisemalt.“ (Sutrop, 2023)

*„...võtame Lõuna-Euroopa, Hispaania. Ühest küljest nõuded meile on, et tarded oleks tähtaegsed aga kui meie neilt nõuame tähtaegset arvete tasumist, siis seda maksete edasi vee-
retamist on nagu hästi palju. Eks sellega tuleb nagu arvestada.“* (Kivimaa, 2023)

Siseriiklike takistuste osas ei osanud kumbki ettevõtte midagi esile tuua. Eestis pakutavate toetusmeetmetega ollakse kursis ja üldjoontes rahul ning mõlemad uuritavad ettevõtted on erinevaid riiklikke toetusmeetmeid eksporditegevuse ja ettevõtete üldise arendamise toetamiseks kasutanud. Kuid üldiselt ollakse seisukohal, et ettevõtted peaksid oma tegevust ja arengut suutma ise juhtida. Ainsa takistusena märkis TG ekspordigarantiide teemat:

„Meie kliendid on mitmetel juhtudel sellised tehnoloogiafirmad, kes ei ole tihti väga tugeva bilansiga. /.../. Riik võiks vaadata natuke lahtisema pilguga neid võimalusi, kuidas selliseid ettevõtteid toetada, kes tahaksid sellistele ettevõtetele eksporti teha.“ (Sutrop, 2023)

Väliskeskkonnast tulenevaid takistusi ning seda, et majanduslikud ja regulatiivsed takistused võivad riigiti ka kiiresti muutuda (Leonidou, 2004; Bauerschmidt et al., 1985) on viimaste aastate jooksul mõlemad ettevõtted kogenud. TG tunnistab, et COVIDi ajal oli teatud juhtumeid, kus suletud piiride tõttu eelistasid kliendid kohalikke pakkujaid, isegi kui TG lahendus võis olla parem, kuna polnud kindel, kas on võimalik minna õigel ajal projekti üles panema või hooldust tegema.

„...kui me /.../. mõtleme tagasi COVIDi ajale, siis võibolla oli teatud juhte /.../. kuna piirid olid kinni, siis eelistati kohalikke pakkujaid võibolla, kuigi meie lahendus võis olla parem. Kuna me ei pruukinud saada tulla seda asja õigel ajal üles panema või hooldust tegema. Aga see oli selline ajutine šokk pigem.“ (Sutrop, 2023)

Samas SMAHT toob välja, et mõnes valdkonnas tõi COVIDi aeg kaasa ootamatu tellimuste tõusu.

„Ventilatsioonisüsteemide valdkonnas seoses COVIDiga tekkis vajadus riikide tasandil renoveerida avalikke hooneid ja parendada seal ventilatsiooni ja õhu liikuvust, siis seal nõudlus tõusis tugevasti.“ (Kivimaa, 2023)

SMAHT tegevust mõjutas ka veebruaris 2022 alanud Venemaa-Ukraina sõda, kus kehtestatud sanktsioonide tõttu muutus toormaterjalide kättesaadavus ja tuli leida kiiresti uued materjalide tarnijad, kuid samas mõjus see positiivselt klientide tellimustele.

„Nüüd 2022. aasta sanktsioonidega oli meil see probleem pigem toormaterjali osas. Me tegime koostööd vene materjalitootjaga ja see oli nädal 9 kui see koostöö lõppes päeva-pealt./.../. Aga klientide osas pigem oli huvitav see, et seal tellimused ja käibed kasvasid.“ (Kivimaa, 2023)

Välisturgudega seotult tuli eelnevalt juba välja, et erinevates ettevõtetes suhtutakse finantskäitumisse erinevalt ning kuna äritegevus käib peamiselt Euroopa Liidu piires, siis kultuurilised erinevused muus osas pole väga suured. TG toob välja, et tehinguni jõudmine võib olla mõnevõrra erinev:

„Kultuurilised eripärad, ütleme niimoodi, et loomulikult ongi nii, et kuidas jõutakse mingite tehingute või kokkulepeteni. Need teed on kuskil sirgjoonelisemad ja kuskil on natuke käänulisemad.“ (Sutrop, 2023)

Ka keelebarjääri ei loeta suureks takistuseks. Mõlemad ettevõtted küll nendivad, et mingis olukorras lihtsustaks kohaliku keele oskus äritegevust, kuid üldiselt on klientideks rahvusvahelised ettevõtted kus räägitakse laialdaselt inglise keelt.

„Keelelisi probleeme me liigselt ei taju, kuna meie kliendid on ikkagi üldjuhul rahvusvahelise kogemusega, kui mitte ise rahvusvahelised ettevõtted, kus inglise keel on üsna tava-pärasel kasutuses. Jah loomulikult Soomes räägime ka soome keelt ja Saksas ka mõned räägivad saksa keelt aga me ei näe otseselt selles mingit väga suurt asja. Loomulikult aitab kaasa, aga mitte eriti.“ (Sutrop, 2023)

„Kusjuures see ei ole hetkel nagu takistuseks saanud. Jah, et ma kindlasti tean, et kui süvitsi kuskile näiteks Saksamaale minna, siis seal on see, et sul peab tehas olema kohapeal ja keegi, kes räägib saksa keelt. Aga tänasel hetkel see ei ole...“ (Kivimaa, 2023)

Globaalsetest teguritest toob TG välja Euroopa Liidu plaani 2030. aastaks kiipide tööstuse Euroopasse tagasi toomiseks, mis nende valdkonnale otsest positiivset mõju avaldab. Samamoodi on mõjunud otseselt ja hästi Hiina-USA kaubandus- ja tollisõda, mille tulemusena paranes Euroopa positsioon, kuna Hiinast ei saanud tehnoloogiat tarnida. SMAHT toob välja Euroopa Liidu direktiivid ja nõuded, mis mingite seadmete vajadust turul võivad lühikese aja jooksul tõsta. Näiteks pandipakendi direktiiv, mis järgnevatel aastatel taaraautomaatide vajadust Euroopa Liidu riikides järsult suurendab.

Hetke poliitilist olukorda kumbki ettevõtte otseseks takistuseks ei pea. Olukorra kohta seoses Venemaa lähedusega on uuritud, aga otseselt koostööd takistavaks teguriks see seni saanud ei ole.

„/.../... kaugemalt võibolla vaadatakse natuke Eesti peale mitte kui kõige turvalisema koha peale. Aga see on pigem /.../... jutu tasandil /.../... mina ei ole tajunud, et ükski diil oleks selle taha jäänud /.../..., et see on liiga suure riskiga piirkond.“ (Sutrop, 2023)

Allolevas tabelis 8 on välja toodud ettevõtte juhtidega läbiviidud intervjuudest märksõnad seoses ettevõtteväliste takistustega. Enim toodi esile viimaste aastate probleeme tulenevalt COVID-ist ja Ukraina-Vene sõjast, mis on tekitanud tõrkeid tarneahelates, materjalide kättesaadavuses ning millest tulenevalt on järsult tõusnud nii materjalide, tööjõukulude ja ka muud sisendhinnad.

Tabel 8

Väliste takistustega seotud märksõnad

Välised takistused	SMAHT märksõnad	TG märksõnad
Protseduurilised takistused	- Valdkonnapõhiste sertifikaatide saamine on kallis ja aeganõudev - Lõuna-Euroopas on olnud probleeme finantsdistsipliiniga	- Sertifikaadid Euroopa Liidu ülesed ja pole probleemiks - Finantsdistsipliiniga on esinenud Saksa turul probleeme
Siseriiklikud takistused	- Riiklikke toetusmeetmeid on kasutatud äri arendamiseks ja messidel osalemiseks, vahel on kvalifitseerumistingimused takistuseks - Ei oota riigipoolset toetust	- Riiklikke toetusmeetmeid on kasutatud äri arendamiseks ja messidel osalemiseks, vahel on kvalifitseerumistingimused takistuseks - Ekspordigarantiide süsteem on takistuseks
Välisurgudega seotud takistused	- Tähtaegadest ei peeta kinni - Projektid venivad, kuna klientide nõuded muutuvad	- Koostööni jõudmine turuti erinev - Kokkulepetest ei peeta igal turul ühtemoodi kinni
Väliskeskonnast tulenevad takistused	- Ukraina-Vene sõda on mõjutanud toormaterjalide saadavust ja hinda - Klientide tellimused kasvasid - COVIDist tekkinud materjalitarnete probleemid - COVID suurendas ventilatsioonisüsteemide sektori tellimusi	- Proteksionism, COVIDi ajal eelistati kohalikke tarnijaid, kuna reisimine oli tõkestatud - COVIDist tekkinud tarneahela ja sisenematerjalide probleemid

Allikas: intervjuud ettevõtete juhtidega.

Antud alapeatükis analüüsisid autorid SMAHT-i ja TG ekspordiga alustamist ja võrdsesid neid teoreetiliste käsitlustega. Lisaks analüüsiti läbi viidud intervjuude käigus välja toodud ekspordi takistavaid sisemisi ja väliseid tegureid ning kõrvutati neid esimeses peatükis käsitletud teooriatega, et paremini mõista, millised on need põhjused, mis enim takistavad ettevõtetel käivet ja ekspordi kasvatamast. Kokkuvõtteks võib analüüsi põhjal väita, et kuigi omatakse juba märkimisväärset ekspordikogemust, esineb ettevõtetel enam sisemisi takistusi.

Kokkuvõte

Ettevõtete rahvusvahelistumine ning eksport aitavad riikidel oma heaolutaset tõsta. Eriti tähtis on see Eesti-sarnastele väikestele, avatud majandusega riikidele. Tööstusettevõtted on Eestis suured tööandjad ja suurimad eksportijad ning seetõttu on oluline teada, millised on nende ekspordi kasvu takistavad tegurid. Töö eesmärgiks oli uurida Eesti omanikele kuuluvate tööstusettevõtete ekspordi ja välja selgitada ekspordi kasvu takistavad tegurid AS Tech Group ja Saku Metall Allhanke Tehas AS näitel.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks andsid autorid ülevaate ettevõtete rahvusvahelistumise viisidest ja ekspordibarjääride olemusest ning nende mõjust ekspordile selle erinevates

etappides. Kahe uuritava ettevõtte näitel selgitati välja nende rahvusvahelistumise teekond, kogetud ning tajutud takistused ning võrreldi neid teooriaosas käsitletud mudelitega.

Töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis uuriti ettevõtte rahvusvahelistumist, selgitati rahvusvahelistumise protsesse ning võrreldi nende olemust. Töö autorid käsitlesid nii järk-järgulist rahvusvahelistumist kirjeldavat Uppsala mudelit, koheselt rahvusvaheliste ettevõtete *born global* mudelit ning pärast mõningast koduturul tegutsemist rahvusvaheliseks taassündivate ettevõtete *born-again global* mudelit ning nende alammudelite iseloomulikke tunnuseid ja jooni.

Teises alapeatükis vaadeldi ekspordibarjääride erinevaid liike ning analüüsiti, kuidas need mõjutavad nii alustavaid kui ka kogenud eksportijaid. Samuti uuriti, kas ja kuidas muutuvad kogetavad takistused ajas ja ekspordikogemuse kasvades.

Töö empiirilises osas uuriti kahte edukat Eesti eksportivat tööstusettevõtet. Tegu on Eesti töötleva tööstuse sektorile tüüpiliste ettevõtetega oma kujunemisloo, rahvusvahelistumise, suuruse, töötajate arvu ja pakutavate teenuste osas. Seetõttu on oluline analüüsida, kas nende ekspordikasvu takistavate tegurite osas on sarnasusi ning joonistub välja teooriale tuginevaid mustreid, mida saaks edasi uurida. Varasemaid empiirilisi uuringuid mitme Eesti töötleva tööstuse ettevõtte kohta on vähe ning selles peitub ka antud töö olulisus.

Magistritöö empiirilises osas viisid autorid läbi kvalitatiivse uuringu, mille tarbeks viidi läbi kaasusanalüüs. Selle raames tutvuti erineva saadavaloleva dokumentatsiooniga majandusaasta aruannetest muu meedia- ja müügimaterjalideni ning seejärel viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud mõlema ettevõtte tegevjuhiga. Intervjuude küsimustik koostati vastavalt teooriapeatükis käsitletud teemaplokkidele ning sisaldas 33 küsimust, mis andsid ülevaate ettevõtete rahvusvahelistumise taustast, viisidest ja ulatusest ning seejärel keskendusid ettevõttesestele ja -välistele takistustele, mis pärsivad edasi kasvamast rahvusvahelistel turgudel.

Empiirilise osa analüüsi järgi kategoriseerub TG rahvusvahelistumine *born international* ja SMAHT *born-again international* mudelisse. Mõlemad teenivad suurema osa müügitulust ekspordist, kuid tegutsevad lähedastel, Euroopa-sisestel turgudel.

Uuringu tulemusel selgus, et peamised ekspordi kasvu takistavad tegurid on mõlema puhul ettevõttesisesed, peamiselt juhtimisalased ning ressurssidega seotud.

Kui Leonidou (2004) mudeli puhul oli tegu funktsionaalsete sisemiste tõketega, siis arvestades nende olulisust ning sagedast äramärkimist, otsustasid töö autorid uurida neid rohkem sügavuti ning laiendada käsitlust juhtimisalasteks ja erinevate ressurssidega seotud tõketeks.

Töö autorid leiavad, et sisemiste takistuste suurem esinemine ja tajumine pakub ka soodsamat võimalust edasiseks arenguks. Töö esimeses osas käsitletud teooriate kohaselt on sisemised takistused need, mida ettevõtted, nende omanikud ja juhid saavad ise mõjutada ning pöörates tähelepanu, aega ja ressursse, saab neid kergema vaevaga ületada kui ettevõtteväliseid barjääre.

Intervjuudest selgus, et kumbki ettevõtte ei koge tootmis- ega finantstakistusi ning peamine fookus on juhtimislikel ning inimressursiga seotud takistustel. Töö autorid soovivad uuritud ettevõtetel strateegiliselt tähtsustada veelgi enam eksporti ning vastavalt strateegiale kaasata vajalikud inimressursid ja kompetentsid selle elluviimiseks. Juhtimisressursi kasvades aga veelgi enam panustada võrgustikusuhete kasvatamise edasiarendamisse. Suur osa mõlema ettevõtte senisest ekspordiedust ja kliendisuhetest on tekkinud võrgustikupõhiselt ning nende süsteemne edasiarendus loob head võimalused uute kliendisuhete loomiseks.

Antud töö raames läbiviidud empiiriline uuring annab hea ülevaate uuritavate töötleva tööstuse ettevõtete ekspordi kasvu takistavatest teguritest. Töö piiranguks on asjaolu, et mõlemad tegutsevad vaid Euroopa turul ning peamiselt Euroopa Liidu ühisturu piires, kus esineb väliskeskkonnast, -turgudest ja protseduurikast tulenevaid aspekte vähem ning teistele kontinentidele eksportides võivad välised takistused olla suurema tähtsusega. Samuti on uuritavate ettevõtete arv väike ning autorid soovivad suuremate üldistuste tegemiseks ja edasiseks uurimiseks kaasata valimisse rohkem ettevõtteid. Saamaks ülevaadet kaugematele turgudele eksportivate ettevõtete kogetavatest takistustest, tuleks valimisse kaasata ka globaalsetele turgudele eksportivaid ettevõtteid.

Viidatud allikad

1. Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
2. Arteaga-Ortiz, J., & Fernandez-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.
3. Bauerschmidt, A., Sullivan, D., & Gillespie, K. (1985). Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the U. S. Paper Industry. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 111-123.
4. Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
5. Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Management*, 1(4), 339-362.
6. Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 93-98.
7. Bjarnason, A., Marshall, D., & Eyjolfsson, E. (2015). Export Barriers and Problems Associated With Exporting Icelandic Marine Products Under Conditions of Export or Die. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 27, 290-310.
8. Capik, P., & Brockerhoff, A. (2017). The Role of Strategic Partnerships in the Internationalisation of Small Born Global Firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 49-77.
9. Cavusgil, T. S., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
10. Cavusgil, T., & Knight, G. A. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
11. Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
12. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalization among small-to-medium-sized firms. A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 58(1), 796-820.

13. Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born Globals – Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26, 448-460.
14. Christensen, C., da Rocha, A., & Gertner, R. (1987). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *Journal of International Business Studies*, 18, 61-77.
15. Chung, H. F. (2003). International standardization strategies The experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets. *Journal of International Marketing*, 11(3), 48-82.
16. Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative: Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed., lk 181. California: SAGE Publications, Inc.
17. Crick, D., & Crick, J. (2016). The first export order: a marketing innovation revisited. *Journal of Strategic Marketing*, 24(2), 77-89.
18. Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2001). *International Marketing*. The Dryden Press.
19. da Rocha, A., Christensen, C. H., & Eduardo, C. (1989). Aggressive and passive exporters: A study in the Brazilian furniture industry. *International Marketing Review*, 7(5).
20. da Rocha, A., Freitas, Y. A., & da Silva, J. (2008). Do Perceived Export Barriers Change over Time? A Longitudinal Study of Brazilian Exporters of Manufactured Goods. *Latin American Business Review*, 9(1), 102-128.
21. Dean, D., Mengüç, B., & Myers, C. (2000). Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship:: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 461-477.
22. Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications.
23. Felzensztein, C., Stringer, C., Benson-Rea, M., & Freeman, S. (2014). International marketing strategies in industrial clusters: Insights from. *Journal of Business Research*, 67(5), 837-846.
24. Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
25. Francioni, B., Vissak, T., & Musso, F. (2017). Small Italian wine producers' internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters. *International Business Review*, 26(1), 12-22.

26. Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitrator, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
27. Gabrielsson, M., Sasi, V., & Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals. *European Business Review*, 16(6), 590-604.
28. Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., Darling, J., & Luostarinen, R. (2006). Globalizing internationals: product strategies of ICT manufacturers. *International Marketing Review*, 23(6), 650-671.
29. Gomez-Mejia, L. (1988). The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
30. Gulanowski, D., Papadopoulos, N., & Plante, L. (2018). The Role of Knowledge in International Expansion: Toward an integration of competing models of Internationalization. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 35-60.
31. Himma, L., & Kirismäe, R. (2021). *Tööstusettevõtete uuring*. Tallinn: Swedbank.
32. Hook, R., & Czinkota, M. (1988). Export activities and prospects of Hawaiian firms. *International Marketing Review*, 5(4).
33. Hurmerinta, L., Nummela, N., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2015). Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 24(6), 1082-1094.
34. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
35. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-26.
36. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.
37. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
38. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.

39. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
40. Julian, C. C., & O'Cass, A. (2004). The antecedents of export marketing performance: an Australian perspective. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3(2), 99-113.
41. Julian, G. C., & Ahmed, Z. U. (2008). The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Pefomance. *Journal of Global Marketing*, 19(1), 71-94.
42. Kahyia, E., & Dean, D. (2015). Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 75-89.
43. Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
44. Katsikeas, S. (1994). Perceived export problems and export involvement: The case of Greek exporting manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 7(4), 29-58.
45. Kivimaa, G. (2023, Veebruar 22). Intervjuu 1. (L. Kokk, & M. Sutrop, Interviewers)
46. Kneller, R., & Pisu, M. (2011). Barriers to Exporting: What are They and Who do They Matter to? *The World Economy*, 34(6), 893-930.
47. Knight, G. A., & Cavusgil, T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, 8, 11-26.
48. Korth, C. M. (1991). Managerial barriers to U.S. exports. *Business Horizons*, 34(2), 18-26.
49. Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-385.
50. Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
51. Laforest, J. (2009). *Guide to Organizing Semi-Structured Interviews With Key Informant*. vol 11. Retrieved from https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/LAFOREST%202009%20Guide%20to%20Organizing%20Semi%20Structured%20Interviews.pdf
52. Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: the impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19.

53. Lee, J. Y., Jiménez, A., & Devinney, T. M. (2020). Learning in SME Internationalization: A New Perspective on Learning From Success versus Failure. *Management International Review*, 60, 485-513.
54. Leherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis, lk 193*. Tallinn: OÜ Sulesepp.
55. Leonidou, L. (1995a). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43.
56. Leonidou, L. (1995b). Export stimulation research: Review, evaluation and integration. *International Business Review*, 4(2), 133-156.
57. Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
58. Leonidou, L., Katsikeas, C., & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
59. Leonidou, L., Katsikeas, C., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
60. Lu, J., & Beamish, P. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
61. Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
62. (2016-2021). *Majandusaasta aruanne*. Harjumaa: Saku Metall Allhanke Tehas AS.
63. (2016-2021). *Majandusaasta aruanne*. Tallinn: AS Tech Group.
64. McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59-82.
65. Mittelstaedt, J., Harben, G., & Ward, W. (2003). How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 68-84.
66. Moini, A. H. (1997). Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Global Marketing*, 25(2), 67-93.
67. Morgan, R. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68-79.
68. Narayanan, V. (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized: Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.

69. Neupert, K., Baughn, C., & Dao, T. T. (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 535-545.
70. Oviatt, B. M., & McDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-650.
71. Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
72. Parts, R., Tiits, M., Kalvet, T., Toomsalu, H., Aben, S., Leemet, R. (2021, Märts). *Eesti ekspordiuuring*. Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Ettevõt-luse Arendamise Sihtasutus ja Välisministeerium. Retrieved from Eesti ekspor-diuuring 2021: https://policy-lab.eu/docs/eesti_ekspordiuuring_2021.pdf
73. Pettersen, I. B., & Tobiassen, A. (2012). Are born globals really born globals? The case of academic spinoffs with long development periods. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 117-141.
74. Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 254-272.
75. Rabino, S. (1980). An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies. *Management International Review*, 20(1), 67-73.
76. Ren, S., Eisingerich, A., & Tsai, H.-T. (2015). How do marketing, research and deve-lopment capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the inno-vationperformance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24, 642-651.
77. Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenome-non: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-171.
78. Ruzzier, M., Hisrich, R., & Konecnik, M. (2007). Human Capital and SME Interna-tionalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administ-rative Sciences*, 24, 15-29.
79. Schroath, F., & Korth, C. (1989). Managerial Barriers to the Internationalization of U.S. Property and Liability Insurers: Theory and Perspectives. *The Journal of Risk and Insurance*, 56(4), 630-648.

80. Schueffler, P., Baldegger, R., & Amann, W. (2014). Behavioral patterns in born-again global firms Towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs. *The Multinational Business Review*, 22(4), 418-441.
81. Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
82. Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 327-343.
83. Starbuck, W. H., & Mezias, J. M. (1996). Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers's perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 99-117.
84. Statistikaamet. (2022, Aprill 28). *Eesti Statistikaamet*. Retrieved from Tüüpiline eksportöör oli 2021. aastal keskmise suurusega tööstusettevõtte: <https://www.stat.ee/et/uudised/tuupiline-eksportoor-oli-2021-aastal-keskmise-suurusega-toostusettevotte>
85. Steen, J., & Liesch, P. (2007). A Note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalisation. *Management International Review*, 47, 193-206.
86. Suarez-Ortega, S. (2003). Export barriers – Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
87. Sutrop, M. (2023, Veebruar 10). Intervjuu 1. (L. Kokk, Interviewer)
88. Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2011). Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. *Latin American Business Review*, 12(2), 123-141.
89. Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
90. Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 5-8.
91. Terpstra, V., & Sarathy, R. (2000). *International Marketing*. Dryden Press.
92. 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.

93. Uner, M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813.
94. Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
95. Welch, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial Exports – A Marketing Failure? *Journal of Management Studies*, 333-344.
96. Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
97. Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by 'micro' and 'small' firms. *The international Journal of Management Science*, 30(1), 51-68.
98. Vissak, T., & Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, 24, 652-664.
99. Vissak, T., & Masso, J. (2017). Estonian born globals' job creation. In I. Mandl, & V. Patrini, *European Born Globals* (pp. 63-72).
100. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29(1).
101. Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage.

Lisad

Lisa A. Intervjuu küsimustik

Ekspordiga alustamine ja turud

1. Kui kaua on Teie ettevõtte oma tooteid/teenuseid eksportinud?
2. Kuidas ja miks Teie ettevõtte alustas ekspordiga?
3. Kuidas jõuti esimeste ekspordiklientide ja -turgudeni?
4. Millistele turgudele on Teie ettevõtte viimase kümne aasta jooksul oma tooteid ja teenuseid müünud?
5. Miks just need turud?
6. Milliseid teenuseid ja tooteid olete nendel turgudel seni müünud?
 - a. Kas teenused/tooted, mida turud vajavad on erinevad?
7. Kas olete mõnel turul teadlikult tegevuse lõpetanud, mahtu vähendanud või ajutiselt peatanud? Kui jah, siis millest on see olnud tingitud?
8. Millised on teie hinnangul teie ettevõtete peamised konkurentsieelised ärimudeli poolest ja eksporditurgude vaates?
 - a. Kas eksporditurgude lõikes on ka mingeid konkurentsieeliseid ja kas need on kuidagi turgude lõikes erinevad?
9. Millised on teie hinnangul teie ettevõtete peamised takistused ekspordis?
 - a. Kas erinevate turgude lõikes saab takistusi ka kuidagi eristada? Kui jah, siis millistel turgudel, millised eksporditakistused esinevad?

Sisemised takistused:

Strateegilised:

10. Milline on teie ettevõtte ekspordialane ambitsioon/eesmärk lähiaastateks? Millistele turgudele laieneda või tulla välja uute teenuste/toodetega olemasolevatel eksporditurgudel?
11. Milliseid teenuseid ja tooteid plaanite nendele turgudele müüa, kas sarnaseid kui seni?
12. Milliseid strateegiaid (meetodeid) olete rakendanud oma ettevõtte ekspordi suurendamiseks ja/või plaanite rakendada? Milliseid kanaleid olete kasutanud?
13. Kas olete mõelnud ka ettevõtte rahvusvahelisustumise peale (filiaalid/harud muudes riikides, tootmisüksus turule lähemal, müük, müügijärgne teenindus, paigaldus ja hooldus, inseneeria vms)?

14. Millised on peamised ettevõttesisesed takistused, mis on takistanud või pidurdanud ekspordi kasvatamist?
15. Kuivõrd suur takistus on ettevõttesisene innovatsioon ekspordikasvu puhul (mida ja kuidas me pakume?)?
16. Kas ettevõtte tänane ärimudel on eksporditav ja ekspordi sihtturgudel konkurentsivõimeline?
17. Kui hästi tunnete turgu/turge, kuhu soovite/plaanite laieneda?
18. Milliseid turundustegevusi kavatsete eesmärgistatud turgudel teha/läbi viia?
19. Milliseid piiranguid olete seadnud, kogenud või tajunud tulenevalt Eesti geograafilisest asukohast?

Organisatsioonilised:

20. Kui suurt rolli mängib ettevõtte suurus ekspordi kasvatamisel? Käibe suurus või töötajate arvu poolest?
21. Kuidas iseloomustate ettevõtte sisemist organisatsioonilist võimekust kasvatada eksporti?
 - a. Mis võiksid olla sisemised takistused kasvamisel? (juhtimislikud oskused, võrgustikud, kompetentsid)
 - b. Kas ettevõtte töötajate soov õppida ja areneda on piisav, et kasvatada ja arendada ettevõtte eksporti?
22. Kuidas juhtkonna tegevus või tegevusetus saab soodustada või takistada ekspordi kasvu?

Välised takistused:

23. Kas oskate esile tuua teie ettevõttel esinenud ettevõtteväliseid eksporti ja selle kasvu takistavaid tegureid?
24. Kas erinevatel sihtturgudel kehtivad nõuded ja regulatsioonid (nt litsentsid, sertifikaadid jms.) on olnud takistuseks?
25. Millised globaalsed tegurid on mänginud või mängivad rolli teie ettevõtte ekspordi kasvu takistamisel? Näiteks poliitika, proteksionism, valuutariskid.
26. Kuidas tulete toime kultuuriliste ja keeleliste erinevustega eksporditurgudel?
27. Kuidas ja kas eksportturu kultuuriliselt sama taustaga või sama keelt rääkiv esindaja soodustaks ekspordi kasvu antud riigis?
28. Kuidas lahendate logistilised väljakutsed?

29. Kas ja milliseid finantsilisi takistusi (kasvukapital) on tulnud ette välisurgudele laienemisel või edasise kasvu finantseerimisel?
30. Kas olete saanud ja/või kasutanud riigipoolset tuge ekspordi edendamisel ning kas tajute ka seal takistusi ja piiranguid?
31. Millised oleksid need meetmed, mida näeksite riigipoolse suurema toena?
32. Kuidas omanikud saavad toetada ekspordi kasvu ja/või laienemist uutele turgudele?
33. Kas on veel teie ettevõtte puhul aspekte, mis on takistanud teil eksporti kasvata-
mast ning millest pole veel rääkinud?

Summary

FACTORS HINDERING THE GROWTH OF ESTONIAN MANUFACTURING COMPANIES' EXPORTS:

A case study of AS Tech Group and Saku Metall Allhanke Tehas AS

Liis Kokk, Martin Sutrop

Internationalization and export of companies contribute to raising the countries' welfare levels. This is especially important for small open economies like Estonia. Industrial enterprises are significant employers and the largest exporters in Estonia, making it crucial to understand the factors hindering their export growth.

This research aims to examine the export activities of Estonian industrial manufacturing companies and identify the factors impeding export growth, using AS Tech Group and Saku Metall Allhanke Tehas AS as case examples. This thesis covers the following research tasks:

- to give an overview of internationalization definitions, models, and its importance.
- to describe various export barriers and their impact on export growth.
- to explain chosen research methods and give an overview of the investigated companies.
- to create a questionnaire based on theory and conduct the interviews.
- to analyze and provide an overview of factors and barriers hindering the export growth of the companies under scrutiny.

The theoretical part of this thesis discusses various ways the companies have for starting their journey to internationalization, and the most studied theoretical models, such as the Uppsala model, the born global model and the born-again global model. The paper also introduces the main barriers hindering companies' export growth.

The empirical part includes the interviews authors have conducted with executives of the researched companies, an analysis carried out to identify their internationalization journey and similarities in the factors hindering their export growth and to find out the patterns based on the theory that could be further investigated. There is a lack of previous empirical studies on several Estonian manufacturing companies, which adds value to this research.

The analysis shows that both companies are experiencing similar internal barriers in their export activities, especially those associated with management and resources. This

presents a better opportunity for further growth, since as the theories discussed say, internal obstacles are those that companies, their owners, and managers can influence themselves.

The authors of this thesis suggest that the researched companies strategically prioritize export even more and allocate the necessary human resources and competencies to implement them accordingly. As the management resources increase, more should be invested in developing the network relationships.

There is considerable room for improvement and opportunities for further research on the topic. Both companies operate mainly in the EU single market, where fewer aspects are related to the external environment, the market, and procedural issues. While exporting to other continents, external obstacles may play a more significant role. Additionally, the authors recommend including more companies in the sample for broader generalization for further research. To gain an understanding of the barriers the companies exporting to more distant markets face, it would be necessary to include the companies that export to global markets in the sample as well.

Keywords: export; internationalization; export barriers; strategic management; company growth.

CERCS: S190 management of enterprises

EESTI TÖÖSTUSETTEVÕTETE EKSPORDI KASVU TAKISTAVAD TEGURID

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, __Liis Kokk ja Martin Sutrop_____,
(*autori nimi*)

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose
Eesti tööstusettevõtete ekspordi kasvu takistavad tegurid AS Tech Group ja Saku Metall Allhanke Tehas AS näitel _____,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on
____kaasprofessor Tiia Vissak_____,
(*juhendaja nimi*)

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

Anname 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 autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

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

Liis Kokk ja Martin Sutrop
18.05.2023