

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Rita Väling

EKSPORDI VÕIMEKUSE JA JUHTIMISPRAKTIKATE SEOSED EESTI MIKRO- JA
VÄIKEETTEVÖTETES

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Krista Jaakson, PhD

Tartu 2026

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

Töö koostamisel on kasutatud tehisintellekti tööriistu abivahendina ideede struktureerimisel, teksti sõnastamisel ja keelelisel toimetamisel. Tehisintellekti kasutamine ei ole asendanud autori iseseisvat analüüsi ega järelduste tegemist. Kõik töö sisulised seisukohad, analüüs ja järeldused pärinevad autorilt ning vastutus nende eest lasub autoril.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1.1. Ettevõtte ekspordivõimekuse mõiste ja seda kujundavad tegurid	7
1.2. Ekspordivõimekust soodustavad juhtimispraktikad	19
1.3. Ekspordivõimekust kujundavate tegurite eripära mikro- ja väikeettevõtetes.....	28
2. Ekspordivõimekuse ja juhtimispraktikate seoste uuring eesti mikro- ja väikeettevõtetes...	33
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus	33
2.2. Eesti mikro- ja väikeettevõtete ekspordivõimekusega seotud juhtimispraktikate analüüs	37
2.3. Soovitused Eesti mikro- ja väikeettevõtete juhtidele	48
Kokkuvõte.....	50
Viidatud allikad.....	54
Lisad.....	64
LISA A Juhtimisvaldkonna uuringu küsimustik	64
LISA B Analüüsis kasutatud küsimustiku näitajad ja nende seos juhtimispraktikate kategooriatega.....	79
LISA C Ettevõtete jaotus ekspordivõimekuse kategooriate ja töötajate arvu lõikes.....	82
Summary	83

Sissejuhatus

Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted (VKE-d) moodustavad tänapäeva majandusstruktuuri selgroo nii Euroopa Liidus kui ka Eestis. Euroopa Komisjoni määratluse kohaselt liigitatakse VKE-deks ettevõtted, kus töötab alla 250 inimese ning mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot. Töötajate arvu põhjal jaguneb see kategooria kolmeks peamiseks suurusklassiks: mikroettevõtted (kuni 9 töötajat), väikeettevõtted (10–49 töötajat) ning keskmise suurusega ettevõtted (50–249 töötajat) (European Commission, s.a.). Euroopa Liidus moodustasid 2024. aasta andmete kohaselt VKE-d 99,8% kõigist ettevõtetest, millest mikro- ja väikeettevõtted moodustasid omakorda 99,2% (vastavalt 93,8% ja 5,4%). Mikro- ja väikeettevõtted andsid kokku 65,1% tööhõivest ning löid 53,6% lisandväärtusest (Schulze Brock et al., 2025).

Eesti ettevõtlusstruktuur peegeldab Euroopa Liidu üldist suundumust. Statistikaameti andmetel kuulus 2024. aastal kuni 49 töötajaga ettevõtete kategooriasse 157 073 ettevõtet ehk 99,2% kõigist majandusüksustest, kellest 95,1% olid mikroettevõtted. Mikro- ja väikeettevõtted löid kokku 56,6% erasektori lisandväärtusest ning pakkusid tööd ligikaudu 350 000 inimesele ehk 64,2% kõigist ettevõtlussektoris hõivatutest (Statistikaamet, 2025, tabelid ER22, EM001). See kinnitab, et Eesti majanduse vastupidavus ja kasvupotentsiaal sõltuvad otseselt mikro- ja väikeettevõtete käekäigust.

Eksport on Eesti ettevõtete jaoks üks peamisi kasvu ja jätkusuutlikkuse võimalusi, kuna väikese siseturu tingimustes sõltub konkurentsivõime võimest tegutseda välisurgudel (OECD, 2017). Hoolimata sellest on mikro- ja väikeettevõtete panus ekspordikäibesse tagasihoidlik: kuigi nad moodustavad ligi 90% kõigist ekspordivatest majandusüksustest, ulatub nende osakaal ekspordikäibes vaid ligikaudu 34%-ni, samas kui keskmise ja suurettevõtete panus ulatub kokku umbes 56%-ni (Statistikaamet, 2025, tabel VKK26). Eesti ettevõtete juhtimist käsitlevad uuringud näitavad, et mikro- ja väikeettevõtetest koguni kolmveerandil puudub ambitsioon piiriüleseks äritegevuseks ning valdavalt on need ettevõtted siseturule orienteeritud (Vadi et al., 2021). Sarnane muster ilmneb ka rahvusvahelises plaanis: uuringud osutavad, et mikroettevõtete osalus eksporditegevuses jääb märkimisväärselt alla suurematele ettevõtetele (Lehtinen et al., 2021). Kasvades 10–49 töötajani, hakkavad ettevõtted märksa aktiivsemalt kaaluma välisurgudele sisenemist (OECD, 2017). Just see suurusklass moodustab potentsiaalse kasvukihi, millest võivad kujuneda järgmise arengufaasi ettevõtted. Eesti kontekstis kinnitavad seda Lukason ja Vissak (2025), kes näitavad eksporditoetuse saajate andmetel, et ettevõtte suurus on üks tugevamaid

ekspordiedukuse ennustajaid – suuremad ettevõtted saavutavad toetuse rakendamisel tõenäolisemalt jätkusuutlikke eksporditulemusi ning on vähem haavatavad eksporditegevuse täielikule lõpetamisele.

Ettevõtte rahvusvahelistumine ei ole juhuslik protsess, vaid ajas kujunev areng, mis eeldab organisatsiooniliste ressursside ja võimekuste olemasolu (Johanson & Vahlne, 1977; Barney, 1991). Ettevõtte konkurentsivõime ja kasv sõltuvad seejuures eelkõige nende ressursside kvaliteedist ja kasutamisest, kus olulist rolli omavad juhtimispraktikad kui ettevõtte sisemine võimekus (Barney, 1991; Helfat & Peteraf, 2003). Rahvusvaheline uuring, mis põhineb enam kui 11 000 ettevõtte andmetel 34 riigist, kinnitab, et paremini juhitud ettevõtted on dünaamilisemad ning suudavad ressursse tõhusamalt ümber jaotada, mis parandab nende tootlikkust ja kohanemisvõimet (Sadun et al., 2025). Lisaks selgitavad erinevused juhtimispraktikates ligikaudu viiendiku riikidevahelistest tootlikkuse erinevustest (Sadun et al., 2025).

Kirjandus osutab, et ekspordivõimekust piiravad eelkõige juhtimisoskuste, ressursside ja rahastuse puudus, kusjuures omanik-juhi isiklikud kogemused, võrgustikud ja innovatsioonivõimekus on määrava tähtsusega tegurid rahvusvahelistumise protsessis (Lehtinen et al., 2021). Eesti kontekstis on see probleem eriti terav – eksportivad ettevõtted on Euroopa keskmisest oluliselt väiksemad ning toovad turule vähem innovaatilisi tooteid ja teenuseid, mis vähendab nende konkurentsivõimet (Tänav, 2018). Eesti Ekspordiuuring toob välja, et Eesti olulisemate eksportivate majandusharude tööjõu tootlikkus jääb 2–3 korda Soome ja Rootsi vastavast näitajast maha ning see lõhe ei ole viimase kümnekonna aasta jooksul märkimisväärselt vähenenud (Parts et al., 2021). Kuigi uuring soovib tootlikkuse tõstmiseks arendada tooteid, tööprotsesse ja ärimudeleid, ei käsitleta juhtimispraktikate rolli tootlikkuse ja ekspordivõimekuse kujundamisel, mis viitab uurimislüngale. Vadi et al. (2021) toovad välja, et Eestis on vaja sihipäraseid meetmeid nii juhtimiskompetentsi arendamiseks kui ka ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks, rõhutades eriti väikeettevõtetele kohandatud lähenemise vajadust.

Eelpool väljatoodu põhjal tõstatub uurimisprobleemina asjaolu, et kuigi varasem kirjandus käsitleb juhtimispraktikate seost ettevõtete tulemuslikkuse ja kasvuga ning toob esile mikro- ja väikeettevõtete piiratud osaluse rahvusvahelises kaubanduses, puudub selge empiiriline teadmine selle kohta, milles seisnevad juhtimispraktikate erinevused eksportivate ja üksnes koduturul tegutsevate mikro- ja väikeettevõtete vahel.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja töötada suunised juhtimispraktikate arendamiseks, mis toetavad mikro- ja väikeettevõtete ekspordivõimekuse kasvu, tuginedes

välisurgudele suunatud ja üksnes koduturul tegutsevate ettevõtete juhtimispraktikate võrdlevale analüüsile. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- Määratleda ekspordivõimekuse mõiste ning selgitada selle seost juhtimispraktikatega mikro- ja väikeettevõtete kontekstis;
- Tuua välja juhtimispraktikad, mis on seotud kõrgema ekspordivõimekusega, ning hinnata, millised juhtimispraktikad eristavad kõrgema ekspordivõimekusega ettevõtteid nendest, kes tegutsevad üksnes koduturul.
- Töötada välja soovitusel väikeettevõtete juhtidele, mis toetaksid juhtimispraktikate täiustamise kaudu nende ettevõtete ekspordivõimekuse arengut.

Käesolev töö panustab strateegilise juhtimise ja ettevõtete rahvusvahelistumise kirjandusse, ühendades ressursipõhise vaate (Barney, 1991), dünaamiliste võimekuste teooria (Teece et al., 1997), Uppsala rahvusvahelistumise mudeli (Johanson & Vahlne, 1977) ning heterogeensete ettevõtete käsitlemise (Melitz, 2003) mikro- ja väikeettevõtete juhtimispraktikate kontekstis. Töö teoreetiline panus seisneb juhtimispraktikate käsitlemises mehhanismina, mille kaudu ettevõtte ressursid ja dünaamilised võimekused võivad realiseeruda ekspordivõimekusena.

Magistritöö koosneb kahest peatükist: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas käsitletakse ettevõtete ekspordivõimekuse ja juhtimispraktikate seoseid. Teine peatükk keskendub teoreetilises osas käsitletud seoste empiirilisele analüüsile. Peatükis kirjeldatakse uuringu metoodikat ja valimit ning analüüsitakse juhtimispraktikate ja ekspordiorientatsiooni vahelisi seoseid Eesti mikro- ja väikeettevõtete seas, kasutades uuringu *Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2026* andmeid, mis koguti 2025.aastal.

Töö on aktuaalne, kuna pakub empiirilist tõestust selle kohta, millised juhtimisalased muutused toetavad Eesti mikro- ja väikeettevõtete ekspordivõimekust. Kuna mikro- ja väikeettevõtted moodustavad Eesti majanduse aluse, kuid nende panus ekspordikäibesse jääb nende arvukusega võrreldes tagasihoidlikuks, on oluline mõista, mis seda lõhet põhjustab. Töö tulemused võivad pakkuda praktilist väärtust mikro- ja väikeettevõtete juhtidele, aidates mõista, et kuigi ettevõtte suurus loeb, ei ole see ainus määrav tegur – ekspordivõimekus kujuneb suurel määral ka teadliku ja süsteemse juhtimise tulemusena.

Autor soovib tänada oma juhendajat Krista Jaaksonit, PhD, kelle täpsed märkused, kannatlikkus ja järjepidev toetus aitasid kaasa käesoleva töö valmimisele. Samuti kuulub tänu retsensent Tiia Vissakule, PhD, konstruktiivsete kommentaaride eest, mis andsid tõuke töö

üle veelgi sügavamalt mõelda. Eriline tänu kuulub autori perele toetuse, mõistmise ja kannatlikkuse eest kogu magistriõpingute ja töö kirjutamise perioodil.

Märksõnad: väikeettevõtted, ekspordivõimekus, juhtimispraktikad, rahvusvahelistumine.
CERCS teaduseriala kood: S190 Ettevõtte juhtimine

1. Ekspordivõimekuse ja juhtimispraktikate teoreetilised alused

1.1. Ettevõtte ekspordivõimekuse mõiste ja seda kujundavad tegurid

Ekspordivõimekus on üks keskseid mõisteid rahvusvahelise äritegevuse ja ettevõtte kasvu käsitlevas kirjanduses, kuid sellel puudub ühtne ja universaalselt aktsepteeritud definitsioon. Teadlased rõhutavad erinevaid dimensioone, mille põhjal ekspordivõimekust määratleda: tulemuspõhised näitajad, nagu ekspordi maht ja turuosa (Ribau et al., 2017; Zou et al., 1998), rahvusvahelistumise protsess (Johanson & Vahlne, 1977) ning ettevõtte sisemised ressursid ja võimekused, nagu juhtimispraktikad ja teadmised (Leonidou et al., 2011; Morgan et al., 2012). Käesoleva töö jaoks on oluline tuua välja, kuidas need lähenemised üksteist täiendavad ning kuidas neist kujuneb terviklik arusaam, mis seob ekspordivõimekuse ettevõtte juhtimispraktikatega.

Erinevad autorid käsitlevad ekspordivõimekust valdavalt ressursipõhise vaate (resource-based view – RBV) ning dünaamiliste võimekuste raamistikus, rõhutades, et edukas tegutsemine välisturgudel ei sõltu üksnes olemasolevatest ressurssidest, vaid eelkõige ettevõtte suutlikkusest neid kombineerida, arendada ja rakendada (Leonidou et al., 2011; Morgan et al., 2012; Teece et al. 1997). Selle suutlikkuse aluseks on organisatsioonilised võimekused, mida Winter (2003) defineerib kui kõrgetasemelisi rutiine või rutiinide kogumeid, mis annavad juhtkonnale otsustusvõimalused oluliste eesmärkide saavutamiseks. Võimekuste eripäraks on nende süsteemsus ja korratavus – need ei kujune jooksvate reaktsioonidena üksikutele probleemidele, vaid on organisatsioonis järk-järgult välja kujunenud käitumismustrid, mis tuginevad osaliselt vaikivale teadmisele (Winter, 2003).

Ekspordivõimekuse teoreetilised juured ulatuvad ettevõtte kasvu ja ressursside kasutamise klassikalistesse käsitlustesse. Üheks keskseks lähtekohaks võib lugeda Edith Penrose'i 1959. aastal ilmunud teost *Ettevõtte kasvu teooria (The Theory of the Growth of the Firm)*, mille peamine idee on eristus ressursside ja nende pakutavate teenuste vahel. Ressursid (nt tehnoloogia, seadmed, töötajad) ei loo väärtust iseenesest – väärtus tekib sellest, kuidas ja millistel eesmärkidel neid kasutatakse, ning just kasutamiskiisist tulenevad produktiivsed teenused on ettevõtte eripära ja kasvu alus (Penrose, 1959/1995). Sama ressurss võib pakkuda erinevates ettevõtetes väga erineva väärtusega teenuseid, sõltuvalt

juhtide kogemusest ja kujutlusvõimest. Ettevõtte kasv on Penrose'i käsitluses dünaamiline ja tasakaalu otsiv protsess, mille käigus osa ressursse on alati ajutiselt kasutamata või alakasutatud. Just need kasutamata ressursid loovad surve ettevõtte laienemiseks, sealhulgas uutele turgudele sisenemiseks (Penrose, 1959/1995). Penrose'i üks mõjukamaid ideid on nn Penrose'i efekt, mille kohaselt ettevõtte kasvu kiirust piirab eelkõige kogenud juhtimisressursside kättesaadavus. Juhtimise ja koordineerimise võimekus ei ole kohe turult omandatav – see kujuneb ajas ning on sügavalt konkreetse ettevõttega seotud (Penrose, 1959/1995). Sellest lähtuvalt loob Penrose'i käsitlus olulise aluse ka ekspordivõimekuse mõtestamiseks, kuna rahvusvahelistumine suurendab märkimisväärselt juhtimis-, koordineerimis- ja õppimisvajadust. Ekspordivõimekus ei ole seega üksnes tootmis- või finantsressursside olemasolu küsimus, vaid sõltub eelkõige sellest, kas ettevõtte on piisavalt juhtimis- ja organisatsiooniline võimekus ekspordiga kaasnevate väljakutsete juhtimiseks (Kor et al., 2016).

Jay Barney (1991) formaliseeris Penrose'i ideed ressursipõhiseks vaateks (*resource-based view – RBV*), rõhutades, et ettevõtete tulemuslikkuse erinevused tulenevad nende käsutuses olevatest ressurssidest ja võimekustest. Konkurentsieelis tekib juhul, kui ressursid on väärtuslikud (*valuable*), haruldased (*rare*), raskesti imiteeritavad (*imperfectly imitable*) ja asendamatud (*non-substitutable*) – nn VRIN-raamistik. Hilisemas töös arendas Barney seda lähenemist edasi, asendades asendamatuse tingimuse organisatsioonilise suutlikkusega ressursse rakendada. See laiendatud raamistik kujunes tuntuks VRIO-mudelina (Barney & Clark, 2007). RBV peamine piirang on selle staatilisus: teooria kirjeldab hästi, milliseid omadusi peaksid ressursid omama, kuid ei selgita, kuidas ettevõtted neid muutuvates tingimustes arendavad ja kohandavad (Kero & Bogale, 2023).

Seda puudujääki täidab dünaamiliste võimekuste teooria, mille keskseks autoriks peetakse David J. Teece'i. Teooria kujunes vastureaktsioonina tollal domineerinud konkurentsijõudude lähenemisele, mis nägi konkurentsieelise allikana eelkõige turupositsioonide kaitsmist ja konkurentide liikumiste mõjutamist, jättes tagaplaanile küsimuse, kuidas ettevõtted oma sisemisi võimekusi arendavad ja uuendavad (Porter, 1980/1998).

Käesoleva töö kontekstis on asjakohane eristada kahte peamist võimekuste kategooriat: operatiivseid ja dünaamilisi võimekusi (Collis, 1994; Winter, 2003; Fainshmidt et al., 2016).

Operatiivsed võimekused (*operational capabilities*) on seotud ettevõtte igapäevase tegevusega ning hõlmavad rutiinseid protsesse, nagu tootmine, teenuse osutamine, müük ja

kliendisuhetus (Winter, 2003; Helfat & Peteraf, 2003). Need võimaldavad ettevõtet täita oma põhifunktsioone ja genereerida tulu olemasolevatel turgudel (Winter, 2003). Siiski on nende roll peamiselt olemasoleva tegevuse säilitamine, mitte uute kasvuvõimaluste loomine (Winter, 2003).

Dünaamilised võimekused (*dynamic capabilities*) erinevad operatiivsetest võimekustest selle poolest, et nende eesmärk on ettevõtte ressursibaasi ja kompetentside teadlik integreerimine, arendamine ja ümberkonfigureerimine vastavalt muutuvatele keskkonnatingimustele, mitte olemasoleva tegevuse säilitamine (Teece et al. 1997; Winter, 2003). Helfat ja Peteraf (2003) täiendasid dünaamiliste võimekuste käsitlust, tuues sisse võimekuste elutsükli idee. Nende järgi ei teki organisatsioonilised võimekused koheselt, vaid läbivad aja jooksul erinevaid arengufaase – alates võimekuse esmasest ülesehitamisest, läbi järkjärgulise arengu, kuni küpsuseni, kus võimekust regulaarselt rakendatakse. Seejuures on oluline, et võimekuse edasine areng sõltub suuresti sellest, mida ettevõtte on varem teinud ja õppinud – varasemad valikud ja kogemused määravad, milliseid teid on tulevikus võimalik käia. See tähendab praktikas seda, et ettevõtte ei saa dünaamilisi võimekusi lihtsalt turult osta või kiiresti juurutada, vaid need peavad organisatsioonis järk-järgult kasvama (Teece et al., 1997; Helfat & Peteraf, 2003).

Dünaamiliste võimekuste puhul eristatakse kahte tasandit, mille funktsioon organisatsiooni arengus on erinev: madalama ja kõrgema taseme dünaamilisi võimekusi (Collis, 1994; Winter, 2003; Fainshmidt et al., 2016).

Madalama taseme dünaamilised võimekused (*lower-order dynamic capabilities*) on võimekused, mis muudavad ja arendavad ettevõtte operatiivseid võimekusi vastavalt keskkonna muutustele (Winter, 2003; Fainshmidt et al., 2016). Nende olemus on õppimine olemasoleva raames – ettevõtte kohandab oma tegevust, kuid teeb seda oma senise struktuuri ja loogika piires (Fainshmidt et al., 2016). Ekspordivõimekuse kontekstis hõlmavad madalama taseme dünaamilised võimekused näiteks uute toodete kohandamist välisturgude nõuetele, välisturgude partnerite leidmist ja haldamist ning ekspordiga seotud rutiinide arendamist (Winter, 2003; Helfat & Peteraf, 2003).

Kõrgema taseme dünaamilised võimekused (*higher-order dynamic capabilities*) on metatasandi võimekused, mis määravad seda, kuidas ettevõtte oma madalama taseme dünaamilisi võimekusi kujundab, integreerib ja uuendab (Collis, 1994; Fainshmidt et al., 2016). Erinevalt madalama taseme dünaamilistest võimekustest, mis tuginevad adaptiivsele õppimisele ehk olemasolevate teadmiste ja rutiinide täiustamisele olemasoleva struktuuri piires, põhinevad kõrgema taseme dünaamilised võimekused generatiivsel õppimisel, mis

tähendab võimet luua täiesti uusi lahendusi ja muuta seniseid tegevusviise põhjalikult ümber (Fainshmidt et al., 2016). See võimaldab ettevõttel muuta mitte üksnes seda, mida ta teeb, vaid ka seda, kuidas ta muutusi juhib (Fainshmidt et al., 2016). Empiirilised uuringud kinnitavad, et kõrgema taseme dünaamilised võimekused on ettevõtte tulemuslikkusega tugevamalt seotud kui madalama taseme omad, avaldades mõju nii otseselt kui ka kaudselt läbi madalama taseme dünaamiliste võimekuste (Fainshmidt et al., 2016). Cavusgil ja Deligonul (2025) rõhutavad, et dünaamilised võimekused ei aita organisatsioonidel üksnes muutustega kohaneda, vaid võimaldavad aktiivselt kujundada turu- ja konkurentsikeskkonda, mis on eriti oluline tänapäevastes ebakindlates oludes.

Kõrgema taseme dünaamiliste võimekuste sisulise olemuse mõistmiseks on olulisim panus pärit Teece'ilt (2018), kes täpsustas nende kolm omavahel seotud komponenti: võimaluste tuvastamine (*sensing*), võimaluste ärakasutamine (*seizing*) ja ümberkujundamine (*transforming*).

Võimaluste tuvastamine (*sensing*) viitab ettevõtte suutlikkusele skaneerida, jälgida, tõlgendada ja prognoosida nii turu kui tehnoloogilise keskkonna muutusi – tuvastada arenevaid kliendivajadusi, jälgida konkurentide liikumisi ning märgata muutusi regulatsioonides ja majanduskeskkonnas. Teece et al. (1997) ja Helfat ja Peteraf (2003) rõhutavad mõlemad, et ettevõtte arengurada mõjutab otseselt seda, milliseid võimalusi ettevõtte üldse tajuda suudab – varasemad investeeringud, kogemused ja võimekuste arengutrajektoorid kujundavad seda, milline informatsioon juhtkonnale nähtavaks saab ja millised uued suunad on organisatsioonile kättesaadavad. Ekspordi kontekstis tähendab võimaluste tuvastamine eelkõige potentsiaalsete välisturgude ja ärivõimaluste tuvastamist. Kaasaegsemad uuringud näitavad, et väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes ei toimu võimaluste märkamine tavaliselt mitte ametlike turu-uuringute või analüüside kaudu, vaid pigem igapäevaste suhtluste käigus – näiteks vestlustes klientide, partnerite või kolleegidega nii ettevõtte sees kui väljaspool seda (Engelmann, 2024).

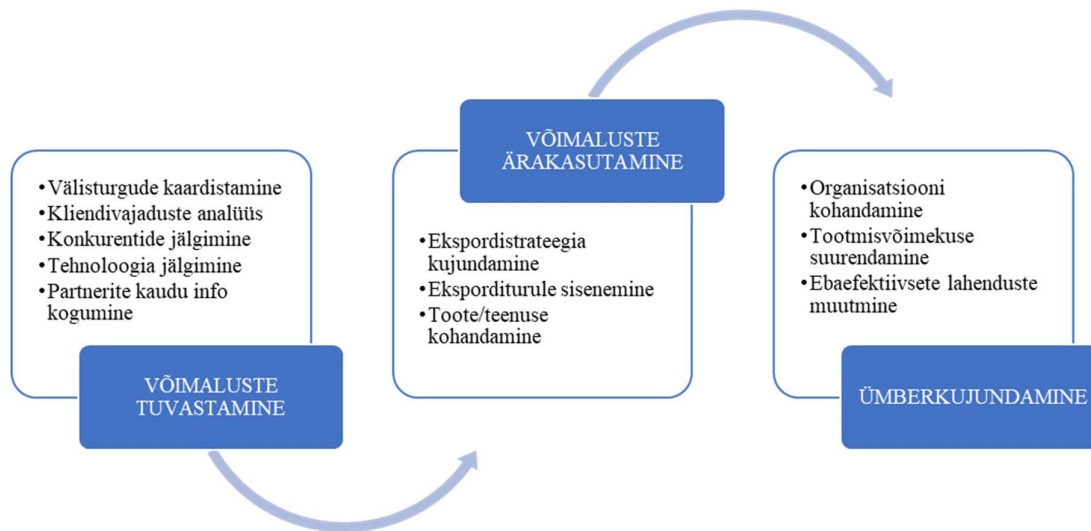
Võimaluste ärakasutamine (*seizing*) tähendab seda, et kui sobiv võimalus on tuvastatud, tuleb selle nimel teha konkreetseid otsuseid ja suunata ressursid ümber – näiteks arendada uusi tooteid, kohandada ärimudelit või teha investeeringuid (Teece, 2018). See, kui hästi ettevõtte suudab võimalusi ära kasutada, sõltub otseselt sellest, kui hästi ta suudab oma sisemisi ja väliseid kompetentse koordineerida (Teece et al., 1997). Helfat ja Peteraf (2003) lisavad, et ettevõtte saab võimalusi ärakasutada vaid ulatuses, milles tema olemasolevad võimekused seda võimaldavad, ning sageli eeldab see võimekuste uuendamist või ühendamist uutega. Ekspordi kontekstis tähendab võimaluste ärakasutamine eelkõige

ekspordistrateegia kujundamist ja välisturgudele sisenemist. Engelmann (2024) täpsustab, et võimaluste ärakasutamine toimub VKE-des praktikas peamiselt inimestevahelise suhtluse kaudu – olulised otsused ei kujune ühe koosoleku tulemusena, vaid arenevad järk-järgult korduvate vestluste ja arutelude käigus nii ametlikes kui mitteametlikes olukordades. Lisaks on oluline, et keegi organisatsioonis, näiteks partner või usaldusisik, seab juhi eeldused ja otsused kriitiliselt kahtluse alla, mis aitab vältida läbimõtlemita otsuseid (Engelmann, 2024). Seejuures ilmneb, et organisatsioonide suutlikkus võimalusi märgata ja realiseerida sõltub õppimise iseloomust ning juhi rollist selle kujundamisel: olemasolevate teadmiste süvendamisele suunatud eksploraatiivne õppimine toetab eelkõige juba tuvastatud võimaluste ärakasutamist, samas kui uutele ideedele ja lahendustele avatud eksploraatiivne õppimine soodustab võimaluste esmast märkamist, mille mõju võimendab transformatsiooniline juhtimisstiil (Bornay-Barrachina et al., 2025).

Ümberkujundamine (*transforming*) viitab ettevõtte võimele oma struktuure, protsesse ja ressursse pidevalt ümber kujundada, et säilitada konkurentsivõime (Teece, 2018). Teece et al. (1997) rõhutavad, et ümberkujundamine on olemuslikult seotud organisatsioonilise õppimisega – ettevõtted, kes seda pidevalt praktiseerivad, muutuvad selles järjest osavamaks, samas kui muutustest hoiduvad organisatsioonid kaotavad aja jooksul võime kiiresti reageerida. Helfat ja Peteraf (2003) täiendavad seda, rõhutades, et ümberkujundamine ei tähenda pelgalt olemasolevate võimekuste kohandamist, vaid hõlmab ka nende elutsükli teadlikku juhtimist – sealhulgas otsuseid, millal võimekusi uuendada, ümber suunata või uute võimekustega kombineerida. Engelmann (2024) toob välja, et ümberkujundamine toimub praktikas läbi kahe mehhanismi: uute rollide kinnistamise kaudu, kus muutuse elluviimiseks tekivad organisatsioonis uued vastutusalad ja koostööstruktuurid, ning tegevuste koordineerimise kaudu läbi selge ja pideva suhtluse.

Omri et al. (2026) rõhutavad, et dünaamilised võimekused realiseeruvad ekspordikäitumises eriti efektiivselt juhul, kui ettevõttel on olemas tugev digitaalne ressursibaas, sealhulgas hästi arendatud digitaalsed süsteemid, andmeanalüütika ning tehnoloogilised lahendused, mis toetavad kiiret otsustamist ja ettevõtte kohanemisvõimet välisturgudel.

Joonis 1 illustreerib, kuidas kõrgema taseme dünaamiliste võimekuste komponendid toimivad omavahelises seoses ning kuidas need koos kujundavad ettevõtte ekspordivõimekust.



Joonis 1. Dünaamilised võimekused ekspordivõimekuse kontekstis.

Allikas: Autori koostatud Teece et al., (1997); Teece (2018); Helfat & Peteraf (2003) ning Engelmann (2024) põhjal.

Võimaluste tuvastamine, ärakasutamine ja ümberkujundamine kirjeldavad ettevõtete toimumisloogikat muutuvates keskkondades, kuid ei ava piisavalt, millisel organisatsioonilisel tasandil need protsessid realiseeruvad. Selle selgitamiseks on vajalik käsitleda võimekusi hierarhilise süsteemina, kus eri taseme võimekused täidavad eristuvaid, ent omavahel seotud funktsioone. Ekspordivõimekuse kontekstis on see eristus eriti oluline, kuna rahvusvahelistele turgudele sisenemine eeldab rohkemat kui olemasolevate tegevuste jätkamine (Leonidou et al., 2011; Morgan et al., 2012).

Operatiivsed võimekused loovad aluse toodete ja teenuste pakkumiseks, kuid ei taga iseenesest suutlikkust välisturgudele siseneda (Winter, 2003; Helfat & Peteraf, 2003; Morgan et al., 2004). Eksporditegevuse alustamine eeldab madalama taseme dünaamilisi võimekusi, näiteks toote kohandamist välisturu nõuetele, uute partnerite leidmist ja ekspordiga seotud rutiinide järk-järgulist arendamist (Winter, 2003). Eksporditegevuse jätkusuutlikkus ja pikaajaline edu sõltuvad aga kõrgema taseme dünaamilistest võimekustest, eelkõige ettevõtte võimest juhtida rahvusvahelistumist strateegiliselt, õppida keskkonnast ning kohandada oma tegevusmudelit (Bloom et al., 2016; Teece, 2018; Helfat & Peteraf, 2003). Seega ei piisa ettevõtte pikaajaliseks kasvuks üksnes hästi toimivast igapäevasest tegevusest ega üksikutest kohandamisvõimekustest – vajalik on ka metatasandi võimekus muutusi teadlikult juhtida ja neist õppida (Teece, 2018; Helfat & Peteraf, 2003).

Tabelist 1 nähtub, et ekspordivõimekus kujuneb hierarhiliselt, kus operatiivsed võimekused loovad vundamendi, madalama taseme dünaamilised võimekused võimaldavad välisturgudele sisenemist ning kõrgema taseme dünaamilised võimekused määravad selle protsessi süsteemsuse ja jätkusuutlikkuse. Juhtimispraktikad on selles hierarhias kriitilise tähtsusega, pakkudes raamistikku võimekuste süstemaatiliseks arendamiseks ja rakendamiseks ning mehhanismi paindlikkuse, innovaatilisuse ja kohanemisvõime kujundamiseks nii operatiivsel tasandil kui eksporditurgudel edu saavutamiseks (Teece, 2018; Villar et al., 2013; Efrat et al., 2017).

Tabel 1

Võimekuste hierarhia ja nende koostõju ettevõtte ekspordivõimekusele.

Võimekuse tase	Iseloomustus ja õppimise tüüp	Roll ekspordivõimekuses	Peamised autorid
III tase: Kõrgema taseme dünaamilised võimekused	Generatiivne õppimine. Võime luua uusi lahendusi, muuta tegevusloogikat ja kujundada turukeskkonda.	Süsteemsuse tagaja Muudab ekspordi jätkusuutlikuks protsessiks; võimaldab võimaluste tuvastamist, ärakasutamist ja ümberkujundamist.	Teece (2018); Fainshmidt et al., (2016); Cavusgil ja Deligonul (2025); Efrat et al. (2018)
II tase: Madalama taseme dünaamilised võimekused	Adaptiivne õppimine. Operatiivsete võimekuste laiendamine, muutmine või loomine vastavalt keskkonna nõudmistele, ilma põhjalikke muutusi organisatsiooni toimimisloogikasse tegemata.	Sisenemisbarjääride ületaja. Toodete kohandamine väliturule, uute partnerite leidmine ja ekspordirutiinide arendamine.	Helfat ja Peteraf (2003); Fainshmidt et al., (2016); Efrat et al. (2018);
I tase: Operatiivsed võimekused	Rutiinne tegevus. Igapäevased põhitegevused: tootmine, müük, klienditeenindus ja projektide elluviimine.	Vundament. Tagab suutlikkuse toota kvaliteetset toodet ja täita tellimusi; loob aluse, millelt üldse eksportida.	Grant (1996); Helfat ja Peteraf (2003); Winter (2003);

Allikas: Autori koostatud.

Eelnevalt käsitletud võimekuste hierarhia loob teoreetilise aluse ekspordivõimekuse mõiste täpsemaks avamiseks. Rahvusvahelises kirjanduses kasutatakse läbisegi mõisteid ekspordivõimekus (*export capability*), ekspordivalmidus (*export readiness*) ja ekspordi tulemuslikkus (*export performance*). Selguse tagamiseks on oluline need mõisted eristada,

kuna need paiknevad ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis erinevatel analüütilistel tasanditel ning viitavad protsessi eri etappidele.

Ekspordi tulemuslikkus viitab ettevõtte poolt välisturgudel saavutatud majanduslikele ja strateegilistele tulemustele ning hõlmab nii objektiivseid näitajaid, nagu ekspordimüük, kasv ja kasumlikkus, kui ka subjektiivseid hinnanguid juhtkonna rahulolu ja eesmärkide täitmise kohta (Zou et al., 1998; Ribau et al., 2017). Seega ei ole tegemist üksnes finantsilise nähtusega, vaid see hõlmab ka strateegilisi ja käitumuslikke dimensioone. Ekspordi tulemuslikkus ei kujuta endast rahvusvahelistumise algust ega protsessi ennast, vaid pigem selle tulemust ehk väljundmuutujat, mida kujundavad ettevõtte rahvusvahelistumise eeldused ja strateegilised valikud (Ribau et al., 2017).

Ekspordi tulemuslikkus ei ole käesoleva magistritöö fookuses, sest uurimus ei käsitle ettevõtete tegelikke eksporditulemusi ega nende arengut ajas. Siiski on sellel teatud roll ekspordivõimekuse kujundamisel: Vahteri (2011) uurimise tulemused viitavad, et kuigi ekspordi tulemuslikkuse otsene mõju ettevõtte tootlikkusele võib olla piiratud, on varasem ekspordikogemus oluline kaudne tegur ettevõtte ekspordivõimekuse ja -valmiduse kujundamisel, kuna see soodustab õppimist, teadmussiiret ning mõjutab pikaajaliselt strateegilist planeerimist ja juhtimisotsuseid (Vahter, 2011).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ekspordi tulemuslikkuse näol on tegemist retrospektiivse mõõdikuga, mis peegeldab ettevõtte varasemate strateegiliste valikute ja tegevuste tulemusi välisturgudel ning toimib kaudselt sisendina ettevõtte edasise õppimise, otsustusprotsesside ja ekspordivõimekuse kujunemisel.

Ekspordivalmidus Tan et al. (2010) käsitluses tähendab ettevõtte valmisolekut ja kalduvust alustada eksporditegevust välisturgudel, kusjuures rõhutatakse eelkõige otsustajate hoiakute ja strateegilise pühendumuse tähtsust rahvusvahelistumise algfaasis. Gerschewski et al. (2020) laiendavad seda käsitlust, määratledes ekspordivalmiduse kui ettevõtte sisemise suutlikkuse ja valmisoleku ekspordiga alustamiseks, mis avaldub ressursside, teadmiste ja juhtimispraktikate koostoimes ning võimes toime tulla ekspordiga seotud takistustega. Sellest lähtuvalt ei ole ekspordivalmidus pelgalt hoiakuline konstruktsioon, vaid empiiriliselt hinnatav nähtus, mis seob juhtkonna strateegilise orientatsiooni, organisatsioonilised ressursid ja ettevõtte reageerimisvõime nii sisemistele kui ka välistele eksporditõketele (Gerschewski et al., 2020).

Ühe varasema käsitlusena eristasid Cavusgil ja Nason (1990, viidatud Gerschewski et al., 2020 kaudu) ekspordivalmiduses kahte peamist dimensiooni: organisatsioonilist valmidust, mis hõlmab juhtkonna pühendumust, inim- ja finantsressursside olemasolu ning

organisatsiooniliste protsesside toimivust, ning tootepõhist valmidust, mis seondub toote kohandatavuse, disaini ja turupositsioneerimisega välisturgudel. Gerschewski et al. (2020) arendavad seda käsitlust edasi, kontseptualiseerides ekspordivalmiduse kolmedimensioonilise konstruktsioonina, mis hõlmab finantsvalmidust, kaubanduse ja valuutariskiga toimetuleku valmidust ning turunduslikku valmidust. Finantsvalmidus viitab seejuures ettevõtte võimele tagada eksporditegevuseks vajalikud ressursid ja toetavad struktuurid, sealhulgas finantsressursside ja sobiva personali olemasolu ning ligipääs usaldusväärsetele välismaistele esindus- ja vahenduskanalitele, samas kui kaubanduse ja valuutariskidega toimetuleku valmidus hõlmab ettevõtte suutlikkust maandada väliskaubanduse ja valuutakursi kõikumistega seotud riske (Gerschewski et al., 2020). Seejuures lähtuvad autorid põhimõttest, et ekspordivalmimad on need ettevõtted, kes suudavad tõhusamalt toime tulla nii sisemiste kui väliste eksporditõketega (Gerschewski et al., 2020). Lähtudes eeltoodud käsitlustest positsioneerub ekspordivalmidus rahvusvahelistumise protsessis eksporditegevuse eeltingimusena, mis eelneb otsesele välisturule sisenemisele. Käesolevas töös käsitletakse ekspordivalmidust ekspordivõimekuse osana, mis peegeldab ettevõtte strateegilist valmisolekut välisturgudele sisenemiseks ning on empiirilisel hinnatav juhtimis- ja strateegiliste tunnuste kaudu.

Ekspordivõimekust käsitletakse teaduskirjanduses kui ettevõtte integreeritud organisatsioonilist võimekust, mis hõlmab ressursside, protsesside ning juhtimispraktikate koostoimet, kusjuures see kujuneb ressursside ja võimekuste vastastikuses seoses, realiseerub eelkõige strateegia efektiivse elluviimise kaudu ning eeldab ettevõtte suutlikkust kohaneda rahvusvahelise keskkonna tingimuste ja riskidega (Leonidou et al., 2011; Morgan et al., 2012; Catanzaro & Teyssier, 2020). Leonidou et al. (2011) käsitluses on ekspordivõimekuse keskmeks ekspordiga seotud organisatsioonilised ressursid ja võimed, mis kujundavad ettevõtte ekspordistrateegia ja konkurentsieelise. Ressursid hõlmavad muu hulgas juhtimis-, tootmis-, arendus-, finants- ja intellektuaalseid varasid, samas kui võimed tähistavad protsesse ja oskusi, mille kaudu neid ressursse eksporditegevuses eesmärgipäraselt rakendatakse. Selline eristus on kooskõlas ressursipõhise vaatega, mille kohaselt ei taga ressursid iseenesest edukust, vaid määravaks saab nende teadlik ja strateegiline kasutamine (Barney, 1991).

Ekspordivõimekuse oluliste komponentidena toovad Leonidou et al. (2011) esile eeskätt välisturu võimaluste tuvastamise ja analüüsi võime, rahvusvaheliste koostööpartneritega suhete loomise ja hoidmise võime ning innovatsioonivõime, mis võimaldab kohandada tooteid ja protsesse vastavalt välisturgude nõuetele.

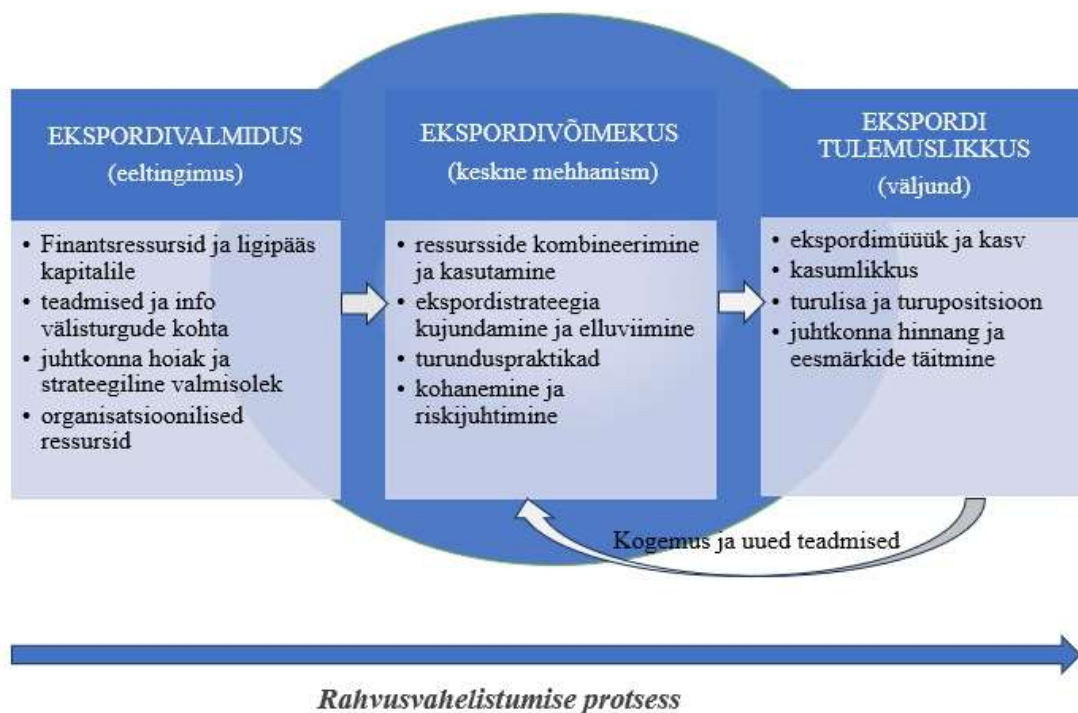
Morgan et al. (2012) laiendavad käsitlust, rõhutades ekspordivõimekuse seost eksporditurundusstrateegia rakendamise tulemuslikkusega – ekspordiedu ei sõltu üksnes strateegia kavandamisest, vaid eelkõige selle elluviimisest. Nende käsitluses avaldub ekspordivõimekus eeskätt turundusvõimete kaudu, mis jagunevad arhitektuurseteks (turinfo kogumine, tõlgendamine ja strateegiline planeerimine) ning spetsialiseeritud võimeteks (nt hinnastamine, turustus, müük ja teenindus), rõhutades seost strateegilise elluviimise kvaliteedi ja eksporditulemuste vahel (Morgan et al., 2012).

Mitmed autorid rõhutavad, et ekspordivõimekus ei kujune üksnes ettevõtte sisemise arengu tulemusena, vaid seda saab oluliselt toetada väliste mehhanismide kaudu, eeskätt riiklike ekspordiedendusprogrammide abil (Leonidou et al., 2011; Catanzaro & Teyssier, 2020). Leonidou et al. (2011) käsitlevad ekspordiedendusprogramme kui väliseid ressursse, mis aitavad ettevõtetel kompenseerida piiratud sisemisi ressursse ja kiirendada ekspordiga seotud võimete arengut, eriti väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Eesti kontekstis kinnitavad Lukason ja Vissak (2025), et ekspordiedendusprogrammi toetuse maht on üks tugevamaid ekspordiedukuse ennustajaid – suurem toetus suurendab tõenäosust, et ettevõtte säilitab ja arendab oma eksporditegevust pärast toetuse saamist.

Catanzaro ja Teyssier (2020) täiendavad ekspordivõimekuse käsitlust, kaasates sellesse lisaks traditsioonilistele ekspordivõimetele ka rahvusvahelise riskijuhtimise praktikad. Nende käsitluses ei seostu ekspordivõimekus üksnes kasvuvõimega, vaid ka suutlikkusega tuvastada, hinnata ja hallata rahvusvahelisi riske. Autorid rõhutavad, et ekspordiedendusprogrammid võivad toetada riskijuhtimise praktikate kujunemist, pakkudes teadmisi, nõustamist ja tööriistu, mis võimaldavad ettevõttel struktureerida oma sisemisi kontrolli- ja aruandlusmehhanisme ning tagada eksporditegevuse kestlikkus (Catanzaro & Teyssier, 2020).

Seega käsitletakse ekspordivõimekust teaduskirjanduses mitmemõõtmelise ja dünaamilise konstruktsioonina, mis hõlmab ressursse, turundus- ja juhtimisvõimeid ning riskijuhtimise praktikaid. Tugev ekspordivõimekus võimaldab ettevõttel mitte ainult suurendada ekspordikäivet, vaid ka arendada jätkusuutlikumat ja strateegilisemat rahvusvahelist kohalolekut, sealhulgas välismaiste otseinvesteeringute kaudu (Leonidou et al., 2011; Morgan et al., 2012; Catanzaro & Teyssier, 2020).

Lähtuvalt ülaltoodust võib ekspordivõimekust käsitleda hierarhiliselt laiema kontseptsioonina, mis integreerib ekspordivalmiduse ning loob eeldused kestva eksporditulemuslikkuse saavutamiseks, nagu on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Ekspordivalmiduse, ekspordivõimekuse ja ekspordi tulemuslikkuse seos ettevõtte rahvusvahelistumise protsessis.

Allikas: Autori koostatud Leonidou et al. (2011), Morgan et al. (2012), Catanzaro & Teyssier (2020), Gerschewski et al. (2020), Ribau et al. (2017) ning Vahter (2011) põhjal.

Oluline teoreetiline selgitus ekspordivõimekuse kujunemise kohta pärineb Melitzilt (2003), kes näitas, et mitte kõik ettevõtted ühe tööstusharu sees ei osale eksporttegevuses – ekspordivad eelkõige kõige produktiivsemad ettevõtted. See heterogeensete ettevõtete mudel selgitab, miks ekspordis osalemine on pigem erand kui reegel ning miks eksporditurudele sisenemine eeldab teatud minimaalset tootlikkuse taset. Melitzi (2003) käsitluses on eksportimine seotud fikseeritud sisenemiskuludega, mida madalama tootlikkusega ettevõtted ei suuda katta, samas kui kõrgema tootlikkusega ettevõtted suudavad need kulud amortiseerida suurema müüginahaku kaudu välisurgudel. See tähendab, et ekspordivõimekus ei ole kõigi ettevõtete jaoks võrdselt kättesaadav: kõige madalama tootlikkusega ettevõtted on sunnitud turult väljuma, keskmise tootlikkusega ettevõtted jätkavad tootmist üksnes koduturul, ning ainult kõrgeima tootlikkusega ettevõtted suudavad eksporditurule siseneda ja seal püsida (Melitz, 2003).

Melitzi (2003) teooria on käesoleva töö seisukohalt oluline mitmel põhjusel. Esiteks kinnitab see, et ekspordivõimekus ei ole kõigi ettevõtete jaoks võrdselt kättesaadav. Teiseks loob see seose tootlikkuse ja ekspordivõimekuse vahel: kõrgema tootlikkusega ettevõtted on suurema tõenäosusega aktiivsed eksportijad. Kolmandaks tõstatab see küsimuse, mis kujundab ettevõtete tootlikkust – ning vastus sellele küsimusele viib tagasi juhtimispraktikate juurde. Sadun et al. (2025) näitavad, et juhtimispraktikad selgitavad märkimisväärse osa ettevõtetevahelistest tootlikkuse erinevustest, mistõttu võib juhtimispraktikaid käsitleda kui vahendit, mille kaudu ettevõtted tõstavad oma tootlikkust Melitzi (2003) mudeli ekspordiläveni. Kamal et al. (2024) kinnitavad seda seost empiiriliselt, näidates et juhtimispraktikad on positiivselt seotud nii eksportimise alustamise tõenäosuse kui ka ekspordimahtudega, ning et tootlikkus, mida heterogeensete ettevõtete mudelites (Melitz, 2003) käsitletakse peamise eksporditurul osalemise tegurina, on ise kujundatav juhtimispraktikate poolt. Uppsala rahvusvahelistumise mudel (Johanson & Vahlne, 1977) käsitleb rahvusvahelistumist kui järkjärgulist protsessi, kus ettevõtted suurendavad oma rahvusvahelist kohalolekut samm-sammult, kogudes teadmisi ja vähendades ebakindlust. Mudeli empiiriline alus näitab, et ettevõtted alustavad ekspordiga tavaliselt agendi kaudu, liiguvad seejärel müügitütarettevõtte loomise ja lõpuks tootmise rajamise suunas sihtriigis. Iga samm eeldab sügavamat välisturu tundmist ning suuremat ressursside pühendamist. Mudeli põhieeldus on, et turuteadmiste puudumine on oluline takistus rahvusvaheliste operatsioonide arendamisel ning vajalikke teadmisi saab omandada peamiselt välismaal tegutsemise kaudu (Johanson & Vahlne, 1977).

Ekspordivõimekuse seisukohalt on eriti oluline mudeli rõhuasetus kogemuslikele teadmistele. Johanson ja Vahlne (1977) eristavad objektiivseid teadmisi, mida saab õpetada, ning kogemuslike teadmisi, mida saab omandada üksnes isikliku kogemuse kaudu. Koduturul tegutsedes saavad ettevõtted tugineda elukestvale baaskogemusele, kuid välisoperatsioonides tuleb see kogemus alles järk-järgult omandada. See tähendab, et ekspordivõimekus ei kujune üleöö, vaid on kumulatiivne protsess, mis eeldab pidevat õppimist ja kogemuste kogumist. Seetõttu on ettevõtted, kes on alles eksporditeekonna alguses, erineva võimekuse profiiliga kui need, kes on juba pikaajalised aktiivsed eksportijad (Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson ja Vahlne (2009) täiendasid originaalmudelit, rõhutades äri võrgustike rolli rahvusvahelistumisel. Nende revideeritud mudeli kohaselt on turud suhete võrgustikud, milles ettevõtted on omavahel seotud keerukate ja sageli nähtamatute mustrite kaudu. Ettevõttel, kellel puudub positsioon asjakohases võrgustikus, kaasneb väljapoole jäämise

haavatavus (*liability of outsidership*), mis takistab äri arendamist. Seega sõltub ekspordivõimekus lisaks kogemuslikele teadmistele ka ettevõtte positsioonist suhete võrgustikes ning usalduse ja pühendumuse kujunemisest partneritega.

Käesoleva töö kontekstis on Uppsala mudel oluline teoreetiline raamistik, kuna see selgitab, miks juhtimispraktikad võivad mängida otsustavat rolli väikeettevõtete ekspordivõimekuse kujunemisel – just juhid on need, kes koguvad kogemuslikke teadmisi, kujundavad suhteid võrgustikes ning teevad järkjärgulisi pühendumise otsuseid välisturgudel.

Eelnevalt käsitletud teoreetilised raamistikud – ressursipõhine vaade (Barney, 1991), dünaamiliste võimekuste teooria (Teece et al., 1997), heterogeensete ettevõtete mudel (Melitz, 2003) ning Uppsala rahvusvahelistumise mudel (Johanson & Vahlne, 1977) – toovad ühiselt esile, et ekspordivõimekus on mitmetahuline ja dünaamiline nähtus, mida kujundavad nii ettevõtte sisemised ressursid ja protsessid kui ka strateegilised valikud. Kuigi teoreetiliselt on võimalik ekspordivõimekust käsitleda laialt, hõlmates ettevõtte sisenemist välisturgudele, sealset jätkusuutlikku tegutsemist ning mõõdetavate majanduslike tulemuste saavutamist, ei võimalda käesoleva uurimuse empiiriline materjal selliseid aspekte hinnata. Seetõttu lähtub autor käesolevas töös kitsamast ja empiiriliselt hinnatavamast käsitlusest. Autor leiab, et ekspordivalmidus ja ekspordivõimekus on selle töö uurimiseesmärgi seisukohalt lähedased kontseptsioonid, kuna mõlemad rõhutavad ettevõtte strateegilist orientatsiooni, sisemist suutlikkust ja juhtimispraktikate rolli välisturgudele suunatud tegevuse kujunemisel. Magistritöös mõistetaksegi ekspordivõimekust ettevõtte strateegilise valmisolekuna ja ekspordipotentsiaali avaldumisena, mida hinnatakse ekspordiplaani olemasolu ning ekspordi arendamisele suunatud strateegilise fookuse kaudu. Analüüs ei keskendu ettevõtete tegelikele eksporditulemustele, vaid eksporditegevuse eeltingimustele. Selline lähenemine tugineb eeldusele, et strateegiline orientatsioon välisturgudele peegeldab ettevõtte teadlikku suunitlust rahvusvahelistumisele ning on otseselt seotud vastavate juhtimispraktikate olemasoluga. Strateegilise valmisoleku kasutamine analüütilise tunnusena võimaldab seega hinnata, millised juhtimispraktikad iseloomustavad ekspordile orienteeritud ettevõtteid võrreldes nendega, kes tegutsevad peamiselt koduturul.

1.2. Ekspordivõimekust soodustavad juhtimispraktikad

Ettevõtte ressursid ei muutu automaatselt ekspordivõimekuseks, kui puuduvad juhtimispraktikad, mis võimaldavad neid eesmärgipäraselt suunata, kombineerida ja arendada (Helfat & Peteraf, 2003; Kamal et al., 2024). Mõiste "juhtimispraktikad" ei ole teaduskirjanduses ühtset definitsiooni leidnud – erinevad autorid rõhutavad selle eri aspekte

sõltuvalt uurimisfookusest ja käsitlusviisist. Tabelis 2 on koondatud erinevate perioodide käsitlused, mis annavad ülevaate mõiste mitmekesisistest tõlgendustest.

Tabel 2

Juhtimispraktikate käsitlused erinevate autorite poolt.

Autor (id)	Käsitlus	Rõhuasetus
Stewart (1982)	Juhtimiskäitumine, mis tuleneb enesemääratluse ja väärtuste kaudu kujunenud suhteliselt järjepidevast mustrist	Käitumuslik järjepidevus: Juhi isiklikud väärtused ja väljakujunenud tegutsemisviisid.
Helfat & Peteraf (2003)	Organisatsiooni sisemised protsessid, mis koordineerivad ressursse ja võimaldavad eesmärgipärasest tegutsemist	Ressursside koordineerimine: Praktika kui vahend organisatsiooni võimekuste loomiseks.
Doole et al. (2006)	Omavahel seotud tegevuste, protsesside ja praktikate kogum, mis hõlmab ettevõtte omadusi, kompetentse ja ekspordistrateegia elemente ning mille mõju sõltub nende elementide kombinatsioonist	Holism: Erinevate elementide kombinatsioon ja nende ühismõju strateegia elluviimisel.
Bloom & Van Reenen (2007)	Mõõdetavad organisatsioonilised protsessid seire, eesmärgistamise ja stiimulite valdkonnas	Mõõdetavus: Keskendumine numbriliselt hinnatavatele juhtimisvõtetele ja efektiivsusele.
Bloom et al. (2019)	Struktureeritud tegevused, mis hõlmavad tulemuste jälgimist, eesmärkide seadmist ja töötajate motiveerimist	Struktureeritus: Juhtimine kui selgelt piiritletud ja korratav tegevuste raamistik.
Kamal (2024)	Struktureeritud põhitegevuste kogum, mis hõlmab tulemusnäitajate seiret, tootmiseesmärkide seadmist ja stiimulipõhist personalijuhtimist ning avaldab mõju firma tulemuslikkusele tootlikkuse, innovatsiooni ja töötajate oskuste arendamise kaudu	Süsteemsus ja mõjukanalid: Praktikate otsene seos ettevõtte majandusliku väljundiga.

Allikas: Autori koostatud.

Klassikalises juhtimiskirjanduses käsitleti juhtimist eelkõige funktsioonide kaudu. Fayol (1917, viidatud Bacud, 2020 kaudu) kirjeldas juhtimist planeerimise, organiseerimise, korraldamise, koordineerimise ja kontrolli kaudu, ning Drucker (1955/2011) täiendas seda käsitlust, rõhutades juhtimise eesmärgistatust ja mõõdetavust.

Käesolevas töös lähtutakse eelkõige Bloom et al. (2019) ja Kamal (2024) käsitlustest ning defineeritakse juhtimispraktikad kui struktureeritud, korduvad tegevused ja protsessid,

mida juhid rakendavad organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, ressursside koordineerimiseks ning inimeste ja protsesside suunamiseks viisil, mis on mõõdetav ja seotud ettevõtte tulemuslikkusega (Bloom et al., 2019; Kamal, 2024). See definitsioon rõhutab kolme olulist aspekti: struktureeritust – juhtimispraktikad ei ole juhuslikud tegevused, vaid süsteemsed mustrid (Bloom et al., 2019); korduvust – tegemist on igapäevaselt rakendatava käitumisega, mitte ühekordse tegevusega (Stewart, 1982); ning mõõdetavust – juhtimispraktikaid saab hinnata ja nende mõju tulemuslikkusele on empiirilisel uuritav (Bloom ja Van Reenen, 2007). Samuti käsitletakse juhtimispraktikaid käesolevas töös kui mehhanismi, mille kaudu ettevõtte ressursid ja dünaamilised võimekused realiseeruvad ekspordivõimekusena – seejuures ei toimi ükski üksik praktika isoleeritult, vaid ekspordivõimekus sõltub praktikate omavahelisest sünergilisest kombinatsioonist (Doole et al., 2006).

Vadi et al. (2021) käsitlevad juhtimispraktikaid klassikaliste juhtimisfunktsioonide kaudu, eristades viit põhivaldkonda: planeerimist (strateegilise tegevuskava koostamine ja osapoolte kaasamine), organiseerimist (protsesside kirjeldamine, töösuhete paindlikkus ja vastutuse jaotamine), motiveerimist ja eestvedamist (töötasustamise põhimõtted ja eestvedamisstiil), organisatsiooni ja personali arendamist (arendusprogrammid, juhtide koolitus ja organisatsioonikultuur) ning järelevalvet (tulemusnäitajate jälgimine ja korrigeerivad meetmed). Uuring toob esile, et nimetatud juhtimispraktikad selgitavad märkimisväärset osa ettevõtetevahelistest tulemuslikkuse erinevustest, mõõdetuna lisandväärtusena töötaja kohta (Vadi et al., 2021).

Bloom ja Van Reenen (2007) arendasid välja Maailma Juhtimisuuringu (*World Management Survey – WMS*) raamistiku, mis võimaldab juhtimisvõtteid mõõdetavaks muuta ja võrrelda neid rahvusvaheliselt. Juhtimispraktikate süsteemne hindamine annab olulise lisandväärtuse, kuna see võimaldab tuvastada konkreetseid kitsaskohad ettevõtte töökorralduses, mis pärssivad tootlikkust ja konkurentsivõimet. See raamistik ei kirjelda pelgalt üldist juhtimisstiili, vaid pakub objektiivset 18 mõõdikut, mille abil saab seostada igapäevased juhtimisvõtted ettevõtte majandustulemustega, aidates selgitada, miks sarnaste ressurssidega ettevõtted saavutavad erinevaid tulemusi. Metoodika jaotab juhtimispraktikad kolme peamisse valdkonda. Esiteks, **seire** (*monitoring*), mis keskendub sellele, kui hästi ettevõtted jälgivad oma sisemisi protsesse ja kasutavad kogutud andmeid pidevaks täiustamiseks. Teiseks, **eesmärgistamine** (*targets*), mis hindab seatud sihtide ulatust, asjakohasust ja seotust ettevõtte pikaajalise strateegiaga. Kolmandaks, **stiimulid** (*incentives*), mis käsitleb personalijuhtimist, sealhulgas talentide ligimeelitamist, tulemuspõhist

premeerimist ning nõrkade tulemustega tegelemist (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom et al., 2016). Järgnev tabel aitab mõista, mida Bloom ja Van Reenen (2007) uurisid ning kuidas nad juhtimisvõtteid hindasid, jaotades need kolme põhivaldkonda ja skaalale 1 (halvim praktika) kuni 5 (parim praktika).

Tabel 3

Juhtimispraktikate hindamismaatriks ja valdkondlik jaotus

Valdkond	Hindamiskriteeriumi sisu	Näide (Skoor 1: Halvim praktika)	Näide (Skoor 5: Parim praktika)
Seire	Protsesside jälgimine, probleemide lahendamine, tulemuste kommunikatsioon töötajatele, pidev parendamine, andmete regulaarne kogumine.	Protsesse ei jälgita süstemaatiliselt; andmeid kogutakse harva ja neid ei kasutata vigade parandamiseks.	Pidev ja reaajas seire; andmeid analüüsitakse süvitsi, et leida vigade juurpõhjused ja ennetada nende kordumist.
Eesmärgid	Eesmärkide selgus, sidusus, ambitsioonikus, ajahorisont ja seos strateegiaga.	Eesmärgid on ebaselged, puhtalt finantsilised või liiga kergesti saavutatavad; töötajad ei mõista oma rolli sihtide täitmisel.	Ambitsioonikad ja selged sihid, mis on seotud ettevõtte pikaajalise strateegiaga ning mida kommuniqueeritakse kõigile töötajatele.
Stiimulid	Töötajate arendamine ja edutamine, talentide ligimeelitamine, tulemuspõhine tasustamine ja motiveerimine.	Edutamine põhineb staažil, mitte tulemustel; nõrku tulemusi ignoreeritakse või nendega ei tegeleta õigeaegselt.	Aktiivne talentide arendamine ja tulemuspõhine premeerimine; nõrkade tulemustega tegeletakse kohe (ümberõpe või ametist eemaldamine).

Allikas: Autori koostatud Bloom et al., (2016) põhjal.

Bloom et al. (2019) rõhutavad, et kuigi WMS-raamistikus käsitletavate juhtimispraktikate kasutamine on tugevalt seotud kõrgema tootlikkuse, kasumlikkuse, innovatsiooni ja kasvuga, on põhjuslikkuse suund kahesuunaline: paremad praktikad toetavad tulemuslikkust, kuid edukamatel ettevõtetel on ka rohkem ressursse juhtimissüsteemidesse investeerimiseks. Empiirilised tõendid on siiski veenvad – Bloom et al. (2019) analüüs näitab, et need 18 mõõdikut selgitavad ligikaudu 22% ettevõtetevahelisest tootlikkuse erinevustest, ning Bloom et al. (2013) läbi viidud juhuslikustatud kontrolluuring India tootmisettevõtetes kinnitas juhtimisalase sekkumise otsest põhjuslikku mõju tootlikkusele, kasumlikkusele ja ettevõtte kasvule.

Juhtimispraktikate tase varieerub märkimisväärselt nii riikide vahel kui ka sama ettevõtte erinevate üksuste lõikes (Bloom & Van Reenen, 2010; Bloom et al., 2019). See varieeruvus viitab sellele, et juhtimiskvaliteet ei ole pelgalt ettevõtte struktuurne paratamatus, vaid sõltub konkreetsete meetodite rakendamisest igapäevatoos. Juhtimispraktikate arendamine ei nõua tingimata suuri kapitaliinvesteeringuid, vaid eelkõige teadlikumat ja struktureeritumat lähenemist protsessidele ja inimestele, mis võimaldab realiseerida seni kasutamata potentsiaali (Bloom et al., 2013, 2016).

Seos juhtimispraktikate ja ekspordivõimekuse vahel ei ole otsene, vaid vahendatud mitme mehhanismi kaudu. Morgan et al. (2004) osutavad, et ettevõtte ressursid ja võimekused ei mõjuta tulemusi mitte vahetult, vaid läbi strateegiliste valikute, mis kujundavad ettevõtte konkurentsipositsiooni välisturul. Juhtimispraktikad, nagu strateegiline planeerimine ja turundusvõimekuse arendamine, on seega vundamendiks, mille kaudu saavutatakse ekspordis eelispositsioon ja parem tulemuslikkus (Morgan et al., 2004).

Kamal (2024) uuris Egiptuse tootmisettevõtete andmete põhjal kolme juhtimispraktika (tulemuste seire, eesmärkide seadmise ja töötajate motiveerimise) mõju eksporditulemusele ning leidis, et kõrge tase neis kolmes valdkonnas on seotud nii suurema tõenäosusega eksportida kui ka kõrgema ekspordikäibega. Seega, ettevõtted, kes soovivad parandada ekspordivõimekust, peaksid investeerima juhtimissüsteemide täiustamisse. Kamal (2024) täpsustab, et juhtimispraktikate mõju ekspordile avaldub peamiselt kolme kanali kaudu. Esiteks paremini juhitud ettevõtted kasutavad ressursse tõhusamalt, mis suurendab tootlikkust ja parandab seeläbi nende konkurentsivõimet välisturgudel. Teiseks loovad õppimist ja katsetamist toetavad juhtimispraktikad eeldused toodete ja teenuste arendamiseks nii, et need vastavad paremini välisturgude nõudmistele. Kolmandaks arendavad hästi üles ehitatud personalijuhtimise praktikad töötajate oskusi ja teadmisi, mis on ekspordiga seotud tegevustes (näiteks turunduses, läbirääkimistel ja kliendisuhetes) asendamatu ressurss. Seejuures ei toimu kõik kolm juhtimispraktikat ühte moodi: eesmärkide seadmine on tugevamalt seotud eksportimise alustamise tõenäosusega, samas kui tulemuste jälgimine ja mõõtmine avaldab suuremat mõju juba eksporditegevusega alustavate ettevõtete müügimahtude kasvule (Kamal, 2024). See eristus on oluline, kuna see näitab, et erinevad juhtimispraktikad on asjakohased ettevõtte eksporditeekonna eri etappidel – ühed aitavad esimest sammu teha, teised tagavad pikaajalise kasvu.

Spyropoulou et al. (2018) rõhutavad, et ainuüksi strateegiliste eesmärkide seadmine ei taga nende täitmist. Autorid toovad välja nn arhitektuurse võimekuse – ettevõtte oskuse siduda ressursid, inimesed ja tegevused ühtseks tervikuks nii, et seatud eesmärgid tegelikult

täituksid. See hõlmab nii vajalike ressursside hankimist kui ka nende õiget suunamist eksporditegevustesse, ning toimivate planeerimis- ja rakendusprotsesside olemasolu. Ettevõtted, kellel see võimekus on tugev, suudavad oma ekspordistrateegiaid ellu viia tunduvalt tõhusamalt kui need, kellel plaan on olemas, kuid puudub oskus seda rakendada (Spyropoulou et al., 2018).

Omri et al. (2026) käsitlevad strateegilist paindlikkust (*strategic agility*) kui dünaamilist võimekust, mis võimaldab ettevõtetel kiiresti tajuda välisturgude muutusi, reageerida neile ning ressursse ja tegevusprotsesse ümber kujundada. Autorite hinnangul on strateegiline paindlikkus eriti oluline ebastabiilsetes ja kiiresti muutuvates tingimustes, kus ettevõtted peavad suutma samaaegselt teha kiireid strateegilisi otsuseid ning kohandada oma tegevusmudeleid vastavalt uutele oludele. Uuringu tulemused näitavad, et strateegiline paindlikkus mõjutab positiivselt VKE-de ekspordikäitumist, kuid selle mõju tugevus sõltub ka ettevõtte digiressurssidest. Autorid rõhutavad, et tehisintellekti, pilvetehnoloogiate, sotsiaalmeedia ja ärianalüütika kasutamine aitab ettevõtetel strateegilist paindlikkust tõhusamalt rakendada ning välisturgudel paremini kohaneda (Omri et al., 2026). Seega viitab uuring sellele, et digitaliseerimine ei ole üksnes tehnoloogiline lahendus, vaid oluline juhtimispraktikatega seotud tegur, mis võib tugevdada ettevõtte dünaamilisi võimekusi ja toetada selle rahvusvahelist tegevust. Samas näitavad Anggadwita et al. (2026), et tehnoloogiline võimekus iseenesest ei genereeri ekspordile suundumist – selleks on vajalik strateegiline kavatsus ja proaktiivne orientatsioon välisturgude suhtes, mis kinnitab, et ekspordivõimekuse arendamine on eelkõige juhi strateegilise mõtteviisi küsimus.

Krammer et al. (2017) eristavad ekspordiga alustamist ja ekspordi intensiivsust, näidates, et kui esmast turule sisenemist võivad ajendada välised institutsionaalsed surved, näiteks nagu koduturu poliitiline ebakindlus, ebaaus konkurents ja kõrge korruptsioonitase, mis sunnivad ettevõtteid stabiilsemat keskkonda otsima, siis pikaajaline edukus ja mahtude kasv toetuvad tippjuhtkonna strateegilistele kogemustele ja sisemistele võimekustele. See selgitabki, miks alustamise faasis on määrav keskkond, kuid ellujäämise faasis (kui ollakse juba karmis rahvusvahelises konkurentsisis) on vaja tugevat juhtimist ja strateegilisi oskusi (Krammer et al., 2017).

Käesoleva peatüki teemat toetab kõige otsesemalt Doole et al. (2006) uurimus, kuna see kaardistab spetsiifilised juhtimisvõtted, mis iseloomustavad just kõrge ekspordipotentsiaaliga väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid. Autorid uurisid 250 Ühendkuningriigi ettevõtet, kasutades 54 näitajast koosnevat eksporditurunduse profiilisüsteemi (EMPS). Statistiline analüüs näitas, et vaid 17 kriitilist praktikat selgitavad

tervelt 93% ettevõtete ekspordivõimekuse erinevustest. Uuringu peamine järeldus on, et edu välisturgudel ei taga üksik ressurss, vaid nelja valdkonna sünergia: teadmusjuhtimine, suhete arendamine, tootestrategia ja hinnakujundus (Doole et al., 2006).

Teadmusjuhtimine on ekspordivõimekuse seisukohalt üks olulisimaid valdkondi – organisatsiooni võime luua, jagada ja rakendada teadmisi on konkurentsivõime seisukohalt kriitilise tähtsusega (Csongor, 2024). Ekspordivõimekuse kontekstis väljendub see eelkõige turgude uurimises, turuinfo süstemaatilises kogumises erinevatest allikatest, sihtturgude analüüsimises ning teadmiste jagamises kogu organisatsioonis. Edukad eksportijad kasutavad kogutud teavet pikaajaliste ekspordikavade koostamiseks, samas kui kehvemate tulemustega ettevõtted kasutavad seda vaid igapäevaste küsimuste lahendamiseks (Doole et al., 2006). Assadinia, Boso, Hultman ja Robson (2019) täpsustavad seda leidu, tuues välja neli peamist praktikat, mis toetavad ekspordivõimekuse kujunemist läbi organisatsioonilise õppimise: teadmiste sõnastamine, mille käigus ekspordikogemused ja -otsused dokumenteeritakse; teadmiste süstematiseerimine juhendite ja mallide kaudu; teadmiste jagamine nii formaalsel kui ka mitteformaalsel kujul; ning teadmiste omaksvõtt, mis tagab, et organisatsiooni kogutud kogemused jõuavad üksikute töötajateni. Assadinia et al. (2019) järeldasid, et nende nelja praktika süsteemne rakendamine tugevdab ettevõtte ekspordivõimekust tervikuna ning mõjutab positiivselt nii turundusstrateegiate kohandamist kui ka ekspordimüügi kasvu. Villar et al. (2013) ning Juergensen et al. (2024) rõhutavad ühiselt, et teadmiste olemasolu või neile juurdepääs ei ole iseenesest piisav organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks, vaid kriitilise tähtsusega on ettevõtte võime neid teadmisi aktiivselt rakendada, ümber kujundada ning integreerida organisatsiooni sisemistesse protsessidesse ja rutiinidesse, mille puudumisel ei pruugi ka ulatuslik teadmiste kogumine viia paremate innovatsiooni- ega eksporditulemusteni.

Kuigi ekspordivõimekuse kujunemisel on kesksel kohal teadmusjuhtimine, suhted ja tootestrategia, sõltub nende praktikate rakendamine suuresti ettevõtte üldisest juhtimisküpsusest. Ates et al. (2013) näitavad, et VKEd järgivad küll tulemuslikkuse juhtimise põhietappe, kuid jätavad sageli tähelepanuta just need tegevused, mis on ekspordivõimekuse seisukohalt kriitilised – väliskeskkonna skaneerimine, strateegiliste eesmärkide kommunikatsioon ning pikaajaline planeerimine. VKE-de lühiajaline fookus ja sisemine operatiivne orientatsioon takistavad süsteemse juhtimispraktika kujunemist, mis omakorda piirab ettevõtte võimekust välisturgudel tegutseda, mistõttu ekspordivõimekuse arendamine on tihedalt seotud ettevõtte laiema juhtimisarengu ja organisatsioonilise õppimisega (Ates et al., 2013; Assadinia et al., 2019).

Suhete ja võrgustike arendamine on samuti ekspordivõimekuse seisukohalt oluline. Doole jt (2006) leidsid, et pikaajaliste suhete hoidmine vahendajate, müügiesindajate ja põhiklientidega, välispartnerite kaasamine otsuste tegemisse ning nende regulaarne kutsumine ettevõttesse on kõik märkimisväärselt seotud kõrge ekspordivõimekusega. Doole et al. (2006) tuvastasid, et avaliku sektori tugisüsteemidega loodud suhted osutasid kõige tugevamalt üldise ekspordivõimekusega seotuks – tugevamini kui ükski teine üksik näitaja. Seal, kus ettevõtete ja riiklike tugiteenuste vaheline koostöö on nõrk, jääb ekspordivõimekus tõenäoliselt piiratuks (Doole et al., 2006). Jercan ja Nacu (2024) kinnitavad seda leidu Rumeenia VKE-de kontekstis: ükski viiest uuritud ettevõttest ei kasutanud riiklikku eksporditoetust, ning kõik juhid pidasid toetuse puudumist oluliseks ekspordi takistajaks.

Tootestrategia valdkonnas töid Doole et al. (2006) oluliste praktikadena välja toote eristamise konkurentidest, toote kohandamise välisturgude vajadustele, rahvusvahelise kaubamärgi arendamise ning toote tugevuste ja eeliste tundmise kogu ettevõttes. Raymond et al. (2014) leidsid 347 Kanada ja Prantsuse VKEd uurides, et tootearendusvõimekus annab parimaid tulemusi koos personalijuhtimise võimekusega – ettevõtted, kes oskavad õigeid inimesi värvata, koolitada ja hoida, suudavad oma tooteid välisturgudele paremini kohandada. Ilma selleta ei realiseeru tootearendusvõimekus täies ulatuses (Raymond et al., 2014). Wai et al. (2022) näitavad, et piiratud ressursside tingimustes toimivad uutele turgudele sisenemise võimekus ja tootearenduslik võimekus pigem teineteise asendajatena kui täiendajatena – seega tuleks pigem arendada sügavalt mõnda võimekust kui hajutatult kõiki.

Hinnakujunduse valdkonnas toovad nii Leonidou et al. (2002) kui ka Doole et al. (2006) esile, et ekspordiedu seisukohalt on määrava tähtsusega hinna pidev kohandamine vastavalt välisturu tingimustele. Leonidou et al. (2002) näitavad 36 empiirilise uuringu meta-analüüsi põhjal, et see seos kehtib sõltumata uurimisperioodist, riigist või tooteliigist. Välisturgudel mõjutab hinnakujundust laiem tegurite ring kui koduturul, hõlmates muu hulgas makse, tariife, turustuskulusid, valuutakursse ja konkurentide hindu. Seetõttu suudavad ettevõtted, kes hinnataset järjepidevalt jälgivad ja kohandavad, paremini kohaneda muutuvate turutingimustega (Leonidou et al., 2002).

Inimkapital mängib ekspordivõimekuse kujunemisel olulist rolli. Töötajate teadmised, oskused ja inimkapitali arendamine on seotud VKE-de eksporditulemustega. Eriti oluline on töötajate osalemine ekspordiga seotud koolitustel, millel on statistiliselt oluline ja tugev positiivne mõju ettevõtte ekspordi kasvule (Jusufo & Ramaj, 2020).

Eestvedamise kvaliteet mõjutab otseselt seda, kas ettevõtte näeb eksporti võimalusena või riskina. Kaplan et al. (2012) näitavad 316 CEO kandidaadi hindamise põhjal, et juhi tulemuslikkus varieerub kahes peamises dimensioonis: üldine võimekus ning elluviimisoskuste ja inimestevaheliste oskuste vaheline tasakaal. Edukamad juhid eristusid kõrgemate tulemuste poolest sellistes kategooriates nagu efektiivsus, järjekindlus, proaktiivsus ja kõrged standardid, mis viitab sellele, et elluviimisoskused on tulemuslikkusega tugevamalt seotud kui suhtlusoskused. See leid on eriti oluline ekspordikontekstis, kus strateegia kiire ja järjepidev elluviimine on kriitiline piiratud ressursside ja lühikeste otsustusahelate tingimustes. Gerschewski et al. (2020) täiendavad seda leides, et sisemised ekspordistiimulid – eelkõige juhi entusiasim, kasvueesmärgid ja ekspordi käsitlemine osana ettevõtte visioonist – on kõige tugevamalt seotud eksportimisvalmisolekuga, ületades mõjult nii planeerimise kestuse kui ka varasema importimiskogemuse. Lukason et al. (2021) näitavad Eesti tootmisettevõtete tervikpopulatsiooni põhjal, et juhtide varasem ekspordikogemus on olulisem ettevõtte kiire rahvusvahelistumise ennustaja kui üldine juhtimiskogemus, mis viitab sellele, et õppimine ja võimekuse kujunemine on kontekstispetsiifiline ning põhineb eelkõige sihipärasel rahvusvahelisel kogemusel, mitte üldistel juhtimisoskustel.

Eelnevat teoreetilist käsitlust kokku võttes ilmneb, et juhtimispraktikate mõju ekspordivõimekusele on mitmetahuline ja sünergiline, kus ükski üksik meetod ei taga edu ilma teiste toetusteta (Doole et al., 2006). Erinevad praktikad on asjakohased eksporditeekonna eri etappidel – kui selge eesmärkide seadmine on kriitiline sisend turule sisenemiseks, siis süsteemne seire ja andmepõhine järelevalve toetavad pikaajalist kasvu ja efektiivsust (Kamal, 2024; Krammer et al., 2017). Olulist rolli mängivad ka juhi vahetu ekspordikogemus ja elluviimisoskused, mis võimaldavad strateegilised plaanid piiratud ressursside tingimustes edukalt teostada (Kaplan et al., 2012; Lukason et al., 2021). Samal ajal moodustavad strateegilise planeerimise, protsesside juhtimise, personalijuhtimise ja tulemuslikkuse seirega seotud juhtimispraktikad vundamendi, mis selgitab märkimisväärset osa ettevõtete konkurentsivõime erinevustest välisurgudel (Bloom et al., 2019; Vadi et al., 2021).

Sünteesides käesolevas alapeatükis esitatud uuringuid ja teoreetilisi lähtekohti, koostas autor järgnevas tabelis 4 koondvaate peamistest juhtimispraktikatest, mis avaldavad enim mõju ettevõtte ekspordivõimekusele.

Tabel 4

Ekspordivõimekust enim soodustavad juhtimispraktikad

Juhtimispraktika	Peamised tegevused	Autor(id)
Strateegiline juhtimine ja planeerimine	Strateegilise tegevuskava koostamine, osapoolte kaasamine ja väliskeskkonna skaneerimine.	Vadi et al. (2021); Ates et al. (2013)
Teadmusjuhtimine ja organisatsiooniline õppimine	Teadmiste sõnastamine, dokumenteerimine ja süstematiseerimine; kogemuste jagamine ja omaksvõtt organisatsioonis.	Assadinia et al. (2019); Doole et al. (2006); Csongor (2024)
Suhete ja võrgustike arendamine	Pikaajalised suhted äripartneritega, koostöö avaliku sektori tugisüsteemidega ja koha leidmine äri võrgustikes.	Doole et al. (2006); Johanson & Vahlne (2009)
Tootearendus ja innovatsioon	Toote eristamine ja kohandamine välisturgudele; rahvusvahelise kaubamärgi arendamine, digitaliseerimine, AI kasutuselevõtt.	Doole et al. (2006); Raymond et al. (2014); Omri et al (2026)
Hinnakujundus	Hindade pidev jälgimine ja paindlik kohandamine vastavalt välisturu tingimustele.	Doole et al. (2006); Leonidou et al. (2002).
Personalijuhtimine ja inimkapitali arendamine	Ekspordispetsiifiline koolitus, töötajate oskuste kasvatamine ja tulemuspõhine motiveerimine.	Jusufi & Ramaj (2020); Bloom et al. (2016); Vadi et al. (2021).
Eestvedamine ja visioon	Juhi proaktiivsus, entusiasm, ekspordi käsitlemine osana visioonist ja varasem ekspordikogemus.	Gerschewski et al. (2020); Lukason et al. (2021); Kaplan et al. (2012).

Allikas: Autori koostatud.

Esitatud koondvaade kinnitab, et ekspordivõimekust toetavad juhtimispraktikad ei toimi isoleeritult, vaid moodustavad omavahel seotud süsteemi, kus erinevad praktikad täiendavad üksteist ettevõtte rahvusvahelistumise eri etappidel. Järgnevas alapeatükis käsitletakse, kuidas need praktikad avalduvad mikro- ja väikeettevõtete kontekstis ning millised tegurid kujundavad nende rakendamist.

1.3. Ekspordivõimekust kujundavate tegurite eripära mikro- ja väikeettevõtetes

Väikeettevõtete juhtimine erineb mitmes olulisel alal suureettevõtete juhtimisest, kuna otsustusprotsessid koonduvad ühe või väheste isikute kätte, kes on sageli ka ettevõtte omanikud, ning need juhivad sageli samaaegselt nii strateegilise otsustaja, operatiivjuhi kui ka valdkondliku spetsialisti rolli (Ahmadi et al., 2024; Millers & Gaile-Sarkane, 2021). Millers ja Gaile-Sarkane (2021) juhivad tähelepanu sellele, et nendel juhtidel puudub tihti professionaalne juhtimisalane haridus. Formaalsed juhtimissüsteemid ja

inimressursside juhtimise praktikad on vähem arenenud (Jindal et al., 2024), ning ettevõtte strateegiline lähenemine on pigem intuitiivne kui formaliseeritud (Matejun, 2017). Väikeettevõtetes puuduvad sageli eraldi personaliosakonnad ja professionaalsed personalijuhid ning personali juhtimise eest vastutavad omanikud või juhid ise (Jindal et al., 2024). Erinevalt suurettevõtetest, kus personalijuhtimine toimib pikaajalise ja süsteemse strateegiana, on see VKE-des otseselt seotud ettevõtte ellujäämise ja eduga (Jindal et al., 2024). Kuigi ressursipiirangute tõttu on väikeettevõtetes keeruline rakendada suurettevõtetele omaseid laiahaardelisi personalipoliitikaid, keskendutakse seal organisatsiooni stabiilsuse ja kasvu tagamiseks kriitilisele töörahulolu suurendamisele ning tööjõu volavuse vähendamisele (Jindal et al., 2024). Kuna sisemine inimressurss ja teadmus on piiratud, on ekspordivõimekuse arendamise üheks võimaluseks avatud innovatsiooni ja välise teadmuse kaasamine, mis aitab kompenseerida formaalsete juhtimissüsteemide puudumist ning tõsta ettevõtte innovatsioonivõimekust ja turuosa (Matejun, 2017; Millers & Gaile-Sarkane, 2021).

Väikeettevõtetes kujunevad juhtimispraktikad peamiselt vastusena ettevõtte sisemistele operatiivsetele vajadustele, mis ilmnevad eelkõige ettevõtte käivitamisfaasis (Ates et al., 2013). Parendusi ei planeerita ette, vaid neid tehakse üksnes vastusena tekkivatele probleemidele ning need pakuvad sageli lühiajalisi lahendusi (Jennings & Beaver, 1997). See reaktiivne juhtimismuster on oluline takistus ekspordivõimekuse kujunemisel, mis eeldab eelkõige proaktiivset ja ettevaatavat juhtimislähenemist (Tell, 2015; Hollensen, 2020; Child et al., 2022).

Väikeettevõtetes toimub teadmiste jagamine sageli mitteametlikult, usalduse ja vahetu suhtluse kaudu (Csongor, 2024). See tagab paindlikkuse ja kiire otsustamise – väiksem organisatsioon võimaldab kiiremat reageerimist turumuutustele, lühemaid otsustusahelaid ning vahetumat kontakti klientide ja partneritega (OECD, 2017). Teadmiste koondamine väheste inimeste kätte piirab siiski ettevõtte arengut ja raskendab süsteemset rahvusvahelistumist (Csongor, 2024).

Mintzberg (1973/1980) ja Floren ja Tell (2004) kirjeldavad väikeettevõtte juhi tööd kui pidevalt katkevat ja killustunud protsessi, mida iseloomustavad lühikesed tegevused, sage ümberlülitumine ja mitteametliku suhtluse domineerimine. Floren ja Tell (2004) vaatlusuuringus, mis jälgis kuut Rootsi väikeettevõtte omanik-juhti 260 tunni vältel, sooritasid juhid keskmiselt 57 tegevust päevas, millest ligi 80% kestis alla üheksa minuti. Planeeritud koosolekuid oli vaid üks päevas, samas kui planeerimata kontakte oli päevas keskmiselt 22. Juhtide verbaalse suhtluse mustrid ei erinenud oluliselt suurettevõtete juhtide omast – mõlemas grupis moodustasid suurima osa kontaktidest alluvad, tarnijad ja

koostööpartnerid (Floren & Tell, 2004). Peamine erinevus seisnes töö planeerituse tasemes: väikeettevõtete juhid töötasid peamiselt planeerimata kontaktide kaudu, samas kui suurorganisatsioonide juhid veetsid suurema osa ajast planeeritud koosolekutel (Floren & Tell, 2004). Floren ja Tell (2004) märgivad, et väikeettevõtte juhid on tugevalt seotud ettevõtte väliskeskkonnaga ning suhtlevad aktiivselt klientide, tarnijate ja koostööpartneritega, mis võib toetada info liikumist ja võimaluste märkamist, sealhulgas välisturgudel. Seega ei määra ekspordivõimekust mitte üksnes juhtimispraktikate olemasolu, vaid ka nende iseloom ja suunitlus – operatiivne kontaktitihedus võib osutada tugevuseks juhul, kui see seotakse teadlikult strateegiliste eesmärkidega.

Tell (2015) jätkas seda uurimissuunda, võrreldes kiiresti ja aeglaselt kasvavate väikeettevõtete juhtide käitumist ligikaudu 20 000 vaatlusminuti põhjal. Tulemus oli üllatav: kahe grupi juhtide töökäitumises oli rohkem sarnasusi kui erinevusi. Mõlema grupi juhid kulutasid operatiivsetele tegevustele ligikaudu 55% ajast, halduslikele tegevustele 30% ja strateegilisele tööle vaid umbes 15% – ning see jaotus oli mõlemas grupis peaaegu identne. Viis enim aega võtvat tegevust – tootmine ja kontroll, personaliga seotud küsimused, strateegiline arendustöö, majandus ja haldus ning tootmisprotsess – moodustasid mõlemas grupis 70% kogu tööajast. Tell (2015) järeldab, et väikeettevõtte juhtide käitumine on olemuselt üldist laadi: juhid kasutavad piiratud ja harjumuspärast käitumisrepertuaari, mis ei sõltu märkimisväärselt ettevõtte kasvutemperost.

See leid on ekspordivõimekuse seisukohalt oluline mitmel põhjusel. Esiteks näitab see, et strateegiline töö, mille alla kuulub ka rahvusvahelistumise planeerimine, moodustab juhi tööajast vaid murdosa isegi kiiresti kasvavates ettevõtetes, mis jätab välisturgudele sisenemise planeerimiseks väga vähe ruumi. Teiseks kirjeldab Tell (2015) nn strateegilist lühinägelikkust – lühiajalise operatiivse töö domineerimine muudab juhid lühinägelikuks, mistõttu nad ei pane tähele keskkonna muutusi ega uusi võimalusi, sealhulgas välisturgudel. Kolmandaks toob Tell (2015) välja rajasõltuvuse probleemi: juhid kalduvad kordama käitumismustreid, mis on varem edu toonud, isegi siis, kui ettevõtte areng nõuaks teistsugust lähenemist. Väikeettevõtte, mis on olnud edukas koduturul kindla ärimudeli ja klientide ringiga, võib seetõttu olla lõksus oma senistes mustrites ega suuda teha otsust välisturule sisenemiseks ka siis, kui välised tingimused seda soosiksid. Tell (2015) nimetab seda paradoksiks: varasem edu ise muutub kasvupiduriks, sest tugevdab neid käitumismustreid, mis rahvusvahelistumise jaoks enam ei piisa.

Väikeettevõtete juhtimise eripärad ei avaldu üksnes igapäevases töökorralduses, vaid ka laiemas rahvusvahelistumise kontekstis. Child et al. (2022) süstemaatiline ülevaade 333

teadusartiklist aastatest 2010–2020 näitab, et väikeettevõtted kannatavad rahvusvahelistumisel nn väiksuse koorma all – neil puuduvad suurettevõtetele omased ressursid, turutugevus ja poliitiline mõjuvõim, mistõttu on nad institutsionaalsete ja kultuuriliste tingimuste suhtes palju haavatavamad. Kui suurettevõtted suudavad välisriikides regulatsioone aktiivselt enda kasuks mõjutada, näiteks lobitöö või investeerimislepingute kaudu, siis enamik väikeettevõtteid peab need tingimused lihtsalt antuna võtma (Child et al., 2022). Väikeettevõtetel puuduvad tavaliselt ressursid ja spetsialiseeritud personal välisturgude süsteemseks analüüsimiseks, mistõttu toetuvad juhid rahvusvahelistumise otsustes pigem isiklikule kogemusele, intuitsioonile ja juhuslikele võimalustele (Child et al., 2022). See haakub otseselt Floren ja Tell (2004) ja Tell (2015) leidudega juhtimistöö killustatuse ja strateegilise planeerimise vähesuse kohta.

Ressursipuuduse kompenseerimiseks peavad rahvusvahelistuvad väikeettevõtted toetuma välistele võrgustikele, isiklikele suhetele ja sotsiaalsele kapitalile (Child et al., 2022). Erinevalt suurettevõtetest, kes sisenevad välisturgudele tüüritevõtete ja liitude kaudu, kasutavad väikeettevõtted peamiselt eksporti, frantsiisi või osalemist suurettevõtete tarneahelates (Child et al., 2022). Juhi isiklikud suhted välispartneritega, usaldus ja ühised kogemused asendavad seda institutsionaalset tuge, mida väikeettevõttel endal pole. Child et al. (2022) märgivad, et just väikeettevõtte juhi omanikustaatus ja asutajana saadud legitiimsus võivad hõlbustada isiklike suhete loomist välisklientide ja -partneritega ning aidata ületada kultuurilisi ja psühholoogilisi distantse. Tell (2015) mainib, et juhid peaksid aktiivsemalt osalema õppimisvõrgustikes – koostöövormides teiste ettevõtete, tarnijate ja ülikoolidega, mis pakuvad väliseid vaatenurki ja aitavad murda harjumuspäraseid mõttemustreid. Ekspordivõimekuse kontekstis tähendab see, et rahvusvahelise kogemusega juhid saavad selliseid võrgustikke kasutada teadmiste hankimiseks ja hoiakute kujundamiseks rahvusvahelistumise suhtes.

Väikeettevõtete rahvusvahelistumist mõjutab juhtimise eripärade kõrval tugevalt ka juhi isiklik profiil (Hambrick & Mason, 1984; Hollensen, 2020; Child et al., 2022). Kuna otsused on koondunud juhi kätte, sõltub ettevõtte valmisolek välisturgudele sisenemiseks otseselt tema teadmistest, kogemusest, keeleoskusest ja riskivalmidusest (Hollensen, 2020). Samas tuleb vältida liialt lihtsustatud järeldust, nagu sõltuks ettevõtte areng ainult juhi käitumisest – Tell (2015) näitab, et kiiresti ja aeglaselt kasvavate väikeettevõtete juhtide käitumises on rohkem sarnasusi kui erinevusi, mis viitab sellele, et suur osa juhi tööst on üldist laadi ega seleta iseseisvalt ettevõtete erinevat arengutempot.

Süsi ja Lukason (2020) uurisid Eesti ettevõtete kogupopulatsiooni põhjal, kuidas uue juhatuse liikme lisandumine on seotud ettevõtte strateegiliste muutustega toote-turu positsioonis. Uuring, mis põhines 16 941 Eesti ettevõtte andmetel, leidis, et uue juhatuse liikme lisandumine suurendab oluliselt tõenäosust, et seni mitteeksportiv ettevõtte alustab eksportimist ning jätkab seda püsivalt. Eriti oluline leid on see, et uue juhatuse liikme varasem ekspordikogemus on positiivselt ja statistiliselt oluliselt seotud ettevõtte eksportimise alustamisega, mis kinnitab, et juhi inimkapital – eelkõige kogemused rahvusvahelisel turul – on ekspordivõimekuse kujunemisel kriitilise tähtsusega tegur (Süsi ja Lukason, 2020). Seejuures on oluline märkida, et kuigi juhtimise muutus aitab ületada organisatsioonilist inertsit ja alustada eksportimist, ei ole see statistiliselt oluliselt seotud ekspordi mahulise kasvuga, mis viitab sellele, et ekspordivõimekuse jätkusuutlik arendamine eeldab täiendavaid tegureid lisaks juhatuse koosseisu muutusele (Süsi ja Lukason, 2020).

Süsi ja Lukasoni (2020) tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada, et uuring ei erista juhatuse liikme vahetuse tüüpe – analüüs ei võimalda eristada, kas tegemist on välise professionaalse juhi palkamisega, omaniku partneri kaasamisega, pereliikme lisamisega juhatusse või mõne muu muutusega juhatuse koosseisus. Mikroettevõtete kontekstis, kus mediaanettevõttes on juhatuses vaid üks liige ning finantsilised võimalused palgata ekspordikogenud väline juht on piiratud, võib juhatuse koosseisu muutus olla olemuselt erinev võrreldes suurte ettevõtetega (Süsi ja Lukason, 2020). Seetõttu on uuringu järeldused, et uue juhatuse liikme lisandumine ja eelkõige tema varasem ekspordikogemus suurendavad ekspordile ülemineku tõenäosust, tõenäoliselt tugevamad nendes väikeettevõtetes, kus on piisavalt ressursse ekspordikogenud inimese juhatusse kaasamiseks, ning nõrgemad kõige väiksemate mikroettevõtete puhul, kelle jaoks selline samm on majanduslikult raskesti teostatav.

Kokkuvõttes näitavad Floren ja Tell (2004), Tell (2015) ja Child et al. (2022) ühiselt, et juhtimistöö killustatus, strateegilise planeerimise vähesus ja rajasõltuvus on omavahel seotud tegurid, mis koos piiravad ekspordivõimekuse kujunemist. Samas ei tähenda väikeettevõtte juhtimise eripärad üksnes piiranguid. Väiksem organisatsioon on paindlikum, otsustusahelad on lühemad ning juhi vahetu kontakt klientide, tarnijate ja partneritega loob eeldused kiireks reageerimiseks ja turusignaalide märkamiseks – sealhulgas välisturgudel (Floren & Tell, 2004; OECD, 2017). Juhi omanikustaatus ja isiklikud suhted võivad samuti osutada konkurentsieeliseks rahvusvahelistumisel, kuna need hõlbustavad usalduse loomist välispartneritega ja aitavad kompenseerida ressursipuudust (Child et al., 2022). Seega ei sõltu ekspordivõimekuse kujunemine mitte ainult juhtimispraktikate muutmisest, vaid ka

olemasolevate tugevuste – paindlikkuse, operatiivse kontaktitiheduse ja isiklike suhete teadlikust rakendamisest strateegiliste rahvusvahelistumise eesmärkide teenistusse.

2. Ekspordivõimekuse ja juhtimispraktikate seoste uuring eesti mikro- ja väikeettevõtetes

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Käesoleva magistritöö empiirilise osa jaoks kasutas autor andmeid, mis koguti Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) tellimusel läbi viidud Juhtimisvaldkonna uuringu 2026 raames. See on üks mahukamaid Eesti juhtimismaastikku käsitlevaid uuringuid, mille peamine eesmärk oli anda süsteemne ja terviklik ülevaade Eesti organisatsioonide juhtimispraktikatest ning nende seostest tootlikkuse, innovatsioonivõimekuse ja kaasaegsete arengusuundumustega. Andmekogumise meetodina kasutati veebiküsitlust, mis viidi läbi LevelLabi Limesurvey veebiplatvormil ajavahemikul 18.09–06.11.2025. Küsitlus oli suunatud organisatsioonide tippjuhtidele. Täpsemalt oli see adresseeritud mikroettevõtete, väikeettevõtete ja keskmise suurusega ettevõtete ning avaliku sektori organisatsioonide tegevjuhtkonna või juhatuse liikmetele. Suurettevõtete puhul suunati küsitlus juhatuse liikmele või keskastme juhile. Valimisse kuuluvate organisatsioonide kontaktina kasutati äriregistri ametlikke e-posti aadresse, kuhu saadeti kutse palvega edastada see organisatsiooni tippjuhile. Igale organisatsioonile saadeti unikaalse identifikaatoriga kutse, mis võimaldas küsitlusvastused hiljem siduda äriregistri andmete ja majandusnäitajatega. Representatiivse valimi tagamiseks moodustati kihtvalim, mille tunnusteks olid ettevõtte suurus (mikro-, väike-, keskmise suurusega ja suurettevõte), tegevusvaldkond EMTAK-i tähtkoodide alusel, piirkond (Tallinn ja Harjumaa, Tartu ja Tartumaa, Ida-Virumaa, muu Eesti) ning omaniku tüüp (äriühingud ja avalik sektor). Kihtvalimi kasutamine tagas, et uuringutulemused oleksid esinduslikud Eesti organisatsioonide üldkogumi suhtes ning võimaldaksid teha järeldusi erinevate sektorite ja piirkondade lõikes. Pärast küsitluse lõpetamist ja andmete ühendamist äriregistri andmebaasiga hinnati andmekvaliteeti ning andmed anonümiseeriti, tagamaks kõigile vastajatele konfidentsiaalsuse.

Selles magistritöös kasutatakse Juhtimisvaldkonna uuringu 2026 kogutud kvantitatiivseid sekundaarandmeid nende anonümiseeritud kujul. Autor ei osalenud uuringu kavandamises, läbiviimises ega andmete kogumisel, vaid kasutas valmis andmebaasi oma uurimisküsimuse lahendamiseks. Sekundaarandmete eelis seisneb mahuka ja mitmekesise andmestiku analüüsimises, mida iseseisvalt koguda oleks ajaliselt ja ressursside poolest väga kulukas. Vastupidiselt piirab see lähenemine analüüsi ulatust, kuna uurija ei saa muuta küsimuste sõnastust ega andmete struktuuri.

Juhtimisvaldkonna uuringu 2026 küsitlusele vastas kokku 462 juhti. Vastamisaktiivsus oli võrreldav varasemate sarnaste uuringutega. Pärast andmete puhastamist ja korrastamist tunnistati analüüsikõlblikuks 436 vastust (Vadi et al., 2026). Käesoleva magistritöö valimisse kaasati edasi 394 eraettevõtet, jättes välja 42 avaliku sektori organisatsiooni, kuna nende juhtimisloogika ja eesmärgid erinevad eraettevõtetest oluliselt ning avalik sektor ei konkureeri reeglina rahvusvahelisel turul, mistõttu nende kaasamine moonutaks tulemusi. Kuigi uuringu sihtvalim hõlmas vähemalt viie töötajaga organisatsioone, esines andmestikus kuus vastust ettevõtetest, kus töötajate arv jäi alla selle piiri. Nende vähese arvu tõttu ei mõjutanud need käesoleva töö analüüsi ega üldisi järeldusi.

Eraettevõtted jaotati kahe peamise tegevusvaldkonna, teenuste ja tootmise, ning nelja suurusgrupi alusel. Teenindussektori ettevõtted moodustasid valimist enamuse, kokku 255 ettevõtet (65%), samas kui tootmisettevõtteid oli 139 (35%). Valimi struktuur on esitatud tabelis 5.

Tabel 5

Uuringu valimi jaotus töötajate arvu ja tegevusvaldkonna lõikes

	Ettevõtete arv		Valdkond - Teenused		Valdkond - Tootmine	
	n	%	n	%	n	%
KOKKU	394		255		139	
Kuni 10 töötajat	195	49%	134	69%	61	31%
10 kuni 49 töötajat	114	29%	70	61%	44	39%
50 kuni 249 töötajat	60	15%	35	58%	25	42%
250 töötajat või enam	25	6%	16	64%	9	36%

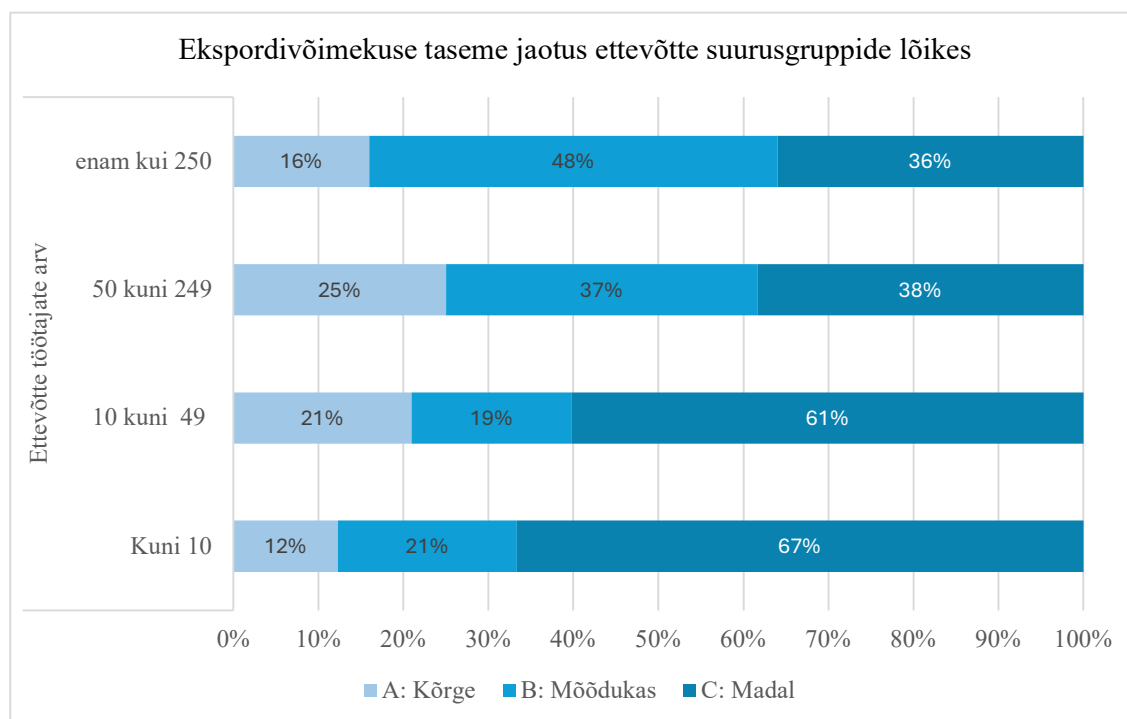
Allikas: Autori koostatud.

Ekspordivõimekuse hindamiseks kasutati kahte küsimust. Esimene neist käsitles ettevõttes olemasolevaid valdkondlikke plaane („Millised valdkondlikud plaanid on Teie ettevõttes olemas ja kui pikaks ajaks?”), mille raames tuvastati ekspordiplaani olemasolu. Teine küsimus puudutas ettevõtte arendustegevuse fookust („Milliste valdkondade arendamisele olete oma ettevõttes keskendunud viimasel paaril aastal?”), mille alusel hinnati ekspordi arendamisele keskendumist. Nende kahe tunnuse kombineerimisel moodustati kolm kategooriat, mis kirjeldavad ettevõtete ekspordivõimekuse struktuuri:

1. A: Täielik ekspordivõimekus, ehk ettevõtted, kes on keskendunud ekspordi arendamisele ning omavad ka vastavat ekspordiplaani.

2. **B:** Mõõdukas ekspordivõimekus, ehk ettevõtted, kellel on esindatud üks kahest tunnusest – kas keskendumine ekspordi arendamisele või ekspordiplaani olemasolu;
3. **C:** Madal ekspordivõimekus, ehk ettevõtted, kes ei ole keskendunud ekspordi arendamisele ning kellel puudub ekspordiplaan;

Enne põhianalüüsi vaatas autor valimi üldist struktuuri kõigi nelja ettevõtte suurusgrupi lõikes, et mõista, kuidas ekspordivõimekuse tase Eesti eraettevõtetes suurusega seostub. See aitab paigutada mikro- ja väikeettevõtted, mis on käesoleva magistritöö põhifookuses, laiemasse pilti. Kuna keskmise suurusega ettevõtteid oli valimis 60 ja suurettevõtteid vaid 25, ei võimalda nende arvud üldistavaid järeldusi teha, mistõttu käsitletakse neid üksnes taustainfona. Ekspordivõimekuse kategooriate jaotus protsentides suurusgruppide lõikes on esitatud joonisel 3, mis võimaldab paremini võrrelda erinevate suurusgruppide käitumismustreid; analüüsi aluseks olnud absoluutarvud on toodud lisas C.



Joonis 3. Ekspordivõimekuse taseme jaotus ettevõtetes suurusgruppide lõikes.

Allikas: Autori koostatud.

Jooniselt nähtub, et ekspordivõimekuse taseme jaotus on mikroettevõtetes ja väikeettevõtetes sarnane – mõlemas grupis domineerib madala ekspordivõimekusega ettevõtete osakaal. Suurim hüpe toimub 50 või enama töötajaga ettevõtete suunas.

Käesoleva magistritöö põhianalüüs viidi läbi mikro- ja väikeettevõtete alamhulgal, mis hõlmab kuni 49 töötajaga ettevõtteid ($n = 309$). Mikro- ja väikeettevõtteid ei eristatud omavahel suuruse järgi – need käsitletakse ühtse grupina, kuna mõlema suurusgrupi ekspordivõimekuse tase on sarnane ning juhtimisstruktuuri ja ressursipiirangute poolest on need ettevõtted sisuliselt võrreldavad. Juhtimispraktikate hindamiseks kasutati käesolevas töös juhtimisvaldkonna uuringu küsimustiku (vt lisa A) valitud küsimusi, mis lähtusid töö teoreetilisest raamistikust ning olid suunatud juhtimiskäitumise ja tegelike juhtimispraktikate mõõtmisele. Lähtudes teooriapeatükis tabelis 4 esitatud sünteesivaatest, koondati küsitluse üksikküsimused teoreetilise raamistiku alusel moodustatud juhtimispraktikate kategooriatesse, mis hõlmasid muu hulgas strateegilist juhtimist ja planeerimist, protsesside juhtimist, arendus- ja innovatsioonipraktikaid, koostöö ja võrgustike juhtimist. Küsimustiku vastusevariandid seostati vastavate juhtimispraktikate ja juhtimispraktika valdkondadega teoreetilise raamistiku alusel. Täielik ülevaade kasutatud küsimuste, vastusevariantide ning nende seostamisest juhtimispraktikatega on esitatud lisa B.

Analüüs teostati programmiga SPSS. Gruppidevaheliste erinevuste hindamiseks rakendati ühefaktorilist dispersioonanalüüsi (*ANOVA*) ning statistiliselt oluliste tulemuste puhul täpsustati gruppidevaheline muster Tukey HSD *post hoc* testiga. Tootmis- ja teenusettevõtete võrdluseks kasutati sõltumatute valimite *t*-testi ning sektori ja ekspordivõimekuse koosmõju hindamiseks kahefaktorilist dispersioonanalüüsi (*Two-Way ANOVA*). Tulemuste esitamisel kasutati nelja statistilist näitajat: keskmine (*M*) näitab grupi keskmist hinnangut, standardhälve (*SD*) näitab kui palju vastused keskmisest erinevad, *F*-statistik näitab gruppidevahelise erinevuse suhtelist suurust ning *p*-väärtus näitab, kas leitud erinevus on statistiliselt oluline. Tulemust loetakse oluliseks, kui $p < 0,05$ (Field, 2009, p.51). Efekti suurust hinnati eta-ruudu (η^2) abil neil juhtudel, kus *F*-statistiku väärtus viitas erandlikult tugevale seosele. Eta-ruut näitab, kui suure osa kogu tunnuse varieeruvusest seletab grupeeriv tegur – teisisõnu, kui suure osa kogu ettevõtetevahelisest varieeruvusest seletab ekspordivõimekuse tase.

Uringu empiirilise piiranguna tuleb märkida, et töötajate arvu kategooriad hõlmavad suhteliselt laiu vahemikke (mikroettevõtted kuni 9 töötajat ja väikeettevõtted 10–49 töötajat). See tähendab, et ühes kategoorias võib koos olla nii 5 töötajaga ettevõtja kui ka 49 töötajaga struktureeritud kasvufirma. Selline suurusvarieeruvus kategooriate sees raskendab täpsete järelduste tegemist ning tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada, et ettevõtete tegeliku juhtimiskonteksti erinevused võivad olla suuremad, kui kategooriad viitavad.

Tuleb rõhutada, et juhtimispraktikad on ekspordivõimekuse üks komponent. Lisaks sõltub ekspordivõimekus ettevõtte ressurssidest (finants- ja inimkapital), toodangu konkurentsivõimest ning väliskeskkonnast, sealhulgas sihtriikide regulatsioonidest, institutsionaalsest keskkonnast ja makromajanduslikust konjunktuurist (Child et al., 2022; Melitz, 2003). Cho et al. (2023) näitavad Korea VKEd andmete põhjal, et juhtimispraktikate tõhusus sõltub suurel määral väliskeskkonnast: organisatsiooniliste võimekuste mõju eksporditulemustele on tugevam tihedama konkurentsiga turgudel. Käesolev uuring ei hinda neid tegureid, mis on selle loomulikuks kitsenduseks.

2.2. Eesti mikro- ja väikeettevõtete ekspordivõimekusega seotud juhtimispraktikate analüüs

Käesolev alapeatükk esitab empiirilise analüüsi tulemused, milles hinnatakse, millised juhtimispraktikad on seotud kõrgema ekspordivõimekuse tasemega Eesti mikro- ja väikeettevõtetes. Analüüs põhineb 309 ettevõtte juhi vastustel ning võrdleb kolme ekspordivõimekuse taseme gruppi: kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted ehk grupp A, mõõduka ekspordivõimekusega ettevõtted ehk grupp B ning madala ekspordivõimekusega ettevõtted ehk grupp C.

Strateegilise juhtimise kategoorias analüüsiti kahte eraldiseisvat küsimust. Esimene käsitles strateegilise kava koostamisel oluliseks peetavaid tegureid (Q1) ning teine valdkondlike plaanide olemasolu ja planeerimishorisonti (Q2). Kuigi mõlemad küsimused käsitlevad strateegilist juhtimist, mõõdavad nad erinevaid aspekte – Q1 peegeldab seda, mida juhid peavad oluliseks strateegia kujundamisel, Q2 aga seda, mil määral on strateegiline mõtlemine jõudnud konkreetsete plaanideni. Q1 sisaldas kokku 13 tegurit, millest käesolevas analüüsis käsitletakse seitsmet ekspordivõimekuse seisukohalt kõige relevantsemaks hinnatud tegurit. Analüüsi tulemused on esitatud kahes eraldi tabelis.

Strateegilise kava koostamisel oluliseks peetavate tegurite analüüs (küsimus Q1) näitas, et kolm tegurit seitsmest eristasid ekspordivõimekuse taseme gruppe statistiliselt olulisel määral. Globaalsed majandustrendid andsid kogu Q1 ploki tugevaima tulemuse. Tukey HSD *post hoc* analüüs näitas, et grupp C erineb mõlemast teisest grupist, samas kui grupid A ja B on omavahel sarnased. See tähendab, et globaalsete majandustrendide jälgimine on iseloomulik juba mõõduka ekspordivõimekuse tasemele – ettevõtted, kes hakkavad ekspordile mõtlema, hakkavad ka aktiivsemalt väliskeskkonda jälgima. See on kooskõlas Teece (2018) käsitlusega, mille kohaselt võimaluste tuvastamine (*sensing*), sh turu- ja tehnoloogiamuutuste jälgimine, on dünaamiliste võimekuste üks keskseid komponente.

Ettevõtte sisemised protsessid ja standardid ning tehisaru areng eristasid samuti ekspordivõimekuse gruppe statistiliselt olulisel määral. Mõlemal juhul erineb grupp C grupist A, samas kui grupp B jääb statistiliselt kahe grupi vahele. Tehisaru arengu hindamise keskmised näitavad selget lineaarset trendi, mis viitab sellele, et rahvusvaheliselt aktiivsemad ettevõtted on tehnoloogiliste muutuste suhtes teadlikumad ja peavad neid strateegiliselt olulisemaks.

Visiooni, missiooni ja väärtuste puhul on kõigi gruppide keskmised kõrged ja sarnased, mis näitab, et see on kõigile ettevõtetele oluline sõltumata ekspordivõimekuse tasemest. Sarnaselt ei eristanud ekspordivõimekuse gruppe statistiliselt olulisel määral konkurents ja turu seisund, finantseerimise võimalused ega valdkonna tehnoloogilised arengusuunad. Need on universaalsed strateegilised tegurid, mis on kõigile ettevõtetele võrdselt tähtsad. Tabelis 6 on esitatud tulemused kolme ekspordivõimekuse grupi lõikes.

Tabel 6

Strateegilise kava koostamise tegurite keskmised

Mõõdik	Grupp C <i>M (SD)</i>	Grupp B <i>M (SD)</i>	Grupp A <i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Visioon, missioon, väärtused (Q1.V1)	4,05 (1,01)	4,11 (0,93)	4,35 (0,96)	1,864	0,157
Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	3,28 (1,21)	3,53 (1,15)	3,78 (1,11)	3,672	0,027
Globaalsed majandustrendid	3,71 (1,07)	4,36 (0,65)	4,24 (0,86)	12,792	< 0,001
Konkurents ja turu seisund	4,32 (0,82)	4,53 (0,63)	4,53 (0,76)	2,457	0,088
Finantseerimise võimalused	3,87 (1,08)	3,91 (0,88)	4,07 (1,01)	0,661	0,517
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	3,95 (0,89)	4,04 (0,95)	4,32 (0,72)	2,062	0,129
Tehisaru areng	3,18 (1,11)	3,50 (1,11)	3,64 (1,04)	3,643	0,028

Märkus: *M* – keskmine; *SD* – standardhälve; *F* – *F*-statistik; *p* – olulisustõenäosus.

Q1 skaala: 1 = ei ole üldse oluline, 2 = pigem ei ole oluline, 3 = mõnevõrra oluline, 4 = pigem oluline, 5 = väga oluline.

Allikas: Autori koostatud analüüsi andmete põhjal.

Valdkondlike plaanide analüüs näitas, et strateegilise tegevuskava, finantsplaani, müügi- ja turundusplaani, investeringute kava ning toodete ja teenuste arendusplaani

olemasolu on kõik statistiliselt oluliselt seotud ekspordivõimekuse tasemega (vt tabel 7). Kõigis viies plaaniliigis on muster ühesugune: grupp C jääb selgelt mõlema kõrgema taseme grupi keskmisest maha, samas kui grupid A ja B on omavahel sarnased. See tähendab, et süsteemne mitmekülgne planeerimine on iseloomulik juba mõõdukale ekspordivõimekuse tasemele. Tulemused on kooskõlas varasemate teoreetiliste käsitlemustega, mille järgi süsteemne planeerimine ja eesmärgistatud juhtimine toetavad ettevõtte tulemuslikkust ning ekspordialast võimekuse kujunemist (Bloom et al., 2019).

Plaaniliikide vahel on siiski sisulisi erinevusi. Strateegilise tegevuskava keskmised näitavad, et kõrgema ekspordivõimekusega ettevõtted pööravad strateegilisele planeerimisele rohkem tähelepanu kui madalama ekspordivõimekusega grupid. Müügi- ja turundusplaani ning toodete ja teenuste arendusplaani puhul on madala taseme grupp C keskmised selgelt madalamad, peegeldades puudujääki turupoolse tegevuse strateegilises kavandamises. Toote ja teenuste arendusplaani tugevam seos ekspordivõimekusega on kooskõlas Doole et al. (2006) leiuga, mille kohaselt toote eristamine ja kohandamine välisturgude vajadustele on üks olulisemaid ekspordivõimekuse komponente. Finantsplaani ja investeringute kava puhul on tähelepanuväärne, et grupp B omab kõrgemat keskmist kui grupp A. See viitab sellele, et mõõduka ekspordivõimekusega ettevõtted panustavad finantsplaneerimisse eriti aktiivselt, kuna eksporditegevuse käivitusfaasile on iseloomulik tugev ressursisurve. Selline tulemus leiab kinnitust ka Gerschewski jt (2020) käsitluses, mille kohaselt on finantsvalmidus ja rahavoogude täpne juhtimine ekspordivalmiduse üks keskseid komponente, võimaldades ettevõtetel riske ja investeringuid sihtturgudel paremini maandada.

Ainus erand üldisest mustrist on tööjõuplaan, mille puhul statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud ($F = 0,759$; $p = 0,469$) – kõigi gruppide keskmised on madalad ja praktiliselt identsed kõikides vaid vahemikus 2,51–2,74. See on oluline leid: tööjõu strateegiline planeerimine on nõrk kõigil ettevõtetel sõltumata ekspordivõimekuse tasemest, mis viitab, et tegemist on Eesti mikro- ja väikeettevõtetes üldiselt alaarendatud valdkonnaga. Asjaolu, et kõrgeima ekspordivõimekusega grupi A keskmine näitaja (2,60) on sarnaselt madalal tasemel kui madalaima võimekusega grupil C (2,51), kinnitab, et personalivajaduste pikaajaline prognoosimine ei ole välisturgudele laienemise otsene eeltingimus ega ka tagajärg. See võib osaliselt peegeldada mikro- ja väikeettevõtete struktuurilist eripära – väikese meeskonna tingimustes toimub personalijuhtimine sageli operatiivsel tasandil ning pikaajaline tööjõuplaneerimine ei ole prioriteet (Jindal et al., 2024).

Tabelis 7 on esitatud ühesuunalise dispersioonanalüüsi (ANOVA) tulemused ning rühmade keskmised näitajad koos standardhälvetega kuue erineva plaaniliigi lõikes.

Tabel 7

Strateegiliste plaanide keskmised kolme ekspordivõimekuse grupi lõikes

Mõõdik	Grupp C M (SD)	Grupp B M (SD)	Grupp A M (SD)	F	p
Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava (Q2.V1)	3,39 (1,35)	3,90 (0,96)	4,06 (1,00)	8,119	< 0,001
Finantsplaan (Q2.V2)	2,80 (1,20)	3,43 (0,73)	3,17 (1,05)	8,271	< 0,001
Müügi- ja turundusplaan (Q2.V4)	2,51 (1,19)	3,03 (0,92)	3,17 (1,09)	9,235	< 0,001
Toodete/teenuste arendusplaan (Q2.V5)	2,62 (1,22)	3,31 (1,03)	3,15 (1,18)	9,677	< 0,001
Investeeringute kava	2,71 (1,31)	3,30 (1,02)	3,17 (1,22)	6,131	0,002
Tööjõuplaan	2,51 (1,31)	2,74 (1,04)	2,60 (1,19)	0,759	0,469

Märkus: M – keskmine; SD – standardhälve; F – F-statistik; p – olulisustõenäosus.

Q2 skaala: 1=plaan puudub, 2= pool aastat, 3 = kuni 1 aasta, 4 = 1–3 aastat, 5 = rohkem kui 3 aastat.

Allikas: Autori koostatud analüüsi andmete põhjal.

Strateegilise planeerimise kõrval on oluline vaadata, kas kavandatud tegevused on jõudnud ka organisatsiooni igapäevategevusse, ehk mil määral on juhtimispraktikad muutunud süsteemseks ja korratavaks, mitte üksikisiku teadmistest sõltuvaks. Protsesside formaliseeritust hinnati küsimuse Q5a alusel, mis mõõtis protsesside kirjeldatuse taset skaalal 1–3 (1 = kirjeldamata, 2 = üldjoontes kirjeldatud, 3 = väga detailselt kirjeldatud).

Analüüs näitas, et neljal kümnest analüüsitud valdkonnast on statistiliselt oluline seos ekspordivõimekuse tasemega. Toote- ja teenusearenduse protsessid, müügi- ja turundusprotsessid, suhtlusprotsessid huvigruppidega ning personalipoliitika protsessid eristasid kõik ekspordivõimekuse taseme grappe. Põhitegevuse protsessid ei eristanud grappe statistiliselt olulisel määral. Samuti ei eristanud grappe statistiliselt olulisel määral sisekommunikatsiooni, hangete, vastutustundliku ettevõtluse, tehisaru rakendamise ega töötasustamise protsesside kirjeldatuse tase (kõik $p > 0,10$). See, et põhitegevuse protsessid ei erista grappe, on oluline tähelepanek: põhitegevuse dokumenteerimine on kõigis ettevõtetes sarnaselt levinud ning toimib juhtimise üldise lähtepunktina, mitte ekspordivõimekuse eristajana.

Märkimisväärne on ka see, et töötasustamise protsessid on kõigi kolme grupi lõikes sarnaselt põhitegevusele kõrgema kirjeldatuse tasemega (gruppidel C, B ja A vastavalt

$M=2,19$, $M=2,28$ ja $M=2,20$), kuid ei erista rühmi statistiliselt. See viitab, et töötasustamise praktikad on mikro- ja väikeettevõtetes üldiselt formaliseeritud, sõltumata ettevõtte ekspordivõimekuse tasemest.

Statistiliselt oluliste valdkondade keskmiste võrdlus, mis on toodud tabelis 8, näitab, et kõigi nelja puhul on kõrge ekspordivõimekusega grupp A keskmine kõrgem kui madala ekspordivõimekusega grupp C oma, samas kui grupid A ja B on enamasti omavahel sarnased. Toote- ja teenusearenduse protsesside puhul jääb madala tasemega grupp C selgelt mõlemast kõrgema taseme grupist maha – see on kategooria tugevaim tulemus.

Tootearendusprotsesside dokumenteeritus on ekspordivõimekuse seisukohalt oluline, kuna välisurgudel tegutsemine eeldab, et toode või teenus vastab rahvusvahelistele standarditele ja turu nõudmistele. Müügi- ja turundusprotsesside puhul erineb kõrge ekspordivõimekusega grupp A madala taseme grupi C keskmisest märkimisväärselt, mis on kooskõlas Doole et al. (2006) tähelepanekuga, et turu- ja klienditeabega töötamise süsteemsus eristab kõrgema ekspordivõimekusega ettevõtteid.

Suhtlusprotsesside puhul on kõrge ekspordivõimekusega grupp A selgelt kõrgeima keskmisega – rahvusvahelises kontekstis on partnerite ja klientidega suhtlemise protsesside dokumenteeritus eriti oluline, kuna erinevate kultuuride ja äritavadega koostöö eeldab selgeid suhtlusprotseduure. See haakub Johanson ja Vahlne (2009) käsitlusega, mille kohaselt usalduse ja pühendumuse kujundamine partneritega eeldab selgeid ja järjepidevaid suhtlusmehhanisme.

Personalipoliitika protsesside tulemus erineb teistest ebatavalise mustri poolest: mõõduka ekspordivõimekusega grupp B ($M=1,41$) on madalama keskmisega kui madala tasemega grupp C ($M=1,60$). See võib peegeldada rahvusvahelistumise üleminekufaasile iseloomulikku ressursisurvet – liikudes grupist C gruppi B, suunavad ettevõtted kogu piiratud tähelepanu esmastele turupoolsetele tegevustele, mistõttu tugiprotsesside, sealhulgas personalipoliitika ametlik kirjeldamine jäetakse tagaplaanile ning selle juurde tullakse tagasi alles stabiilse välisuru positsiooni saavutamisel (grupp A, $M=1,77$). Sarnane mittelineaarne muster ilmneb tehisaru rakendamise protsesside puhul, kus grupp B keskmine on madalam kui nii grupp C kui ka grupp A oma. Sisekommunikatsiooni protsesside puhul on muster vastupidine ootustele: madalaima ekspordivõimekusega grupp C keskmine ületab kõrgeima võimekusega grupi A oma. See võib viidata sellele, et eksporditegevuse käivitumisel asenduvad väljakujunenud sisekommunikatsiooni rutiinid rahvusvahelistumist toetavate välissuhtlusprotseduuridega, mille formaliseerimine võtab aega.

Tabel 8

Protsesside kirjeldatuse taseme seosed ekspordivõimekusega

Mõõdik	Grupp C <i>M (SD)</i>	Grupp B <i>M (SD)</i>	Grupp A <i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Toote/teenusearendus – kirjeldatuse tase (Q5a.V6)	1,55 (0,634)	1,81 (0,654)	1,89 (0,579)	5,691	0,004
Müük ja turundus – kirjeldatuse tase (Q5a.V2)	1,69 (0,663)	1,91 (0,570)	2,00 (0,730)	4,448	0,013
Suhtlus huvigruppidega – kirjeldatuse tase (Q5a.V4)	1,63 (0,654)	1,73 (0,517)	1,93 (0,646)	3,859	0,023
Personalipoliitika – kirjeldatuse tase (Q5a.V7)	1,60 (0,637)	1,41 (0,499)	1,77 (0,711)	3,106	0,047
Põhitegevus – kirjeldatuse tase (Q5a.V1)	2,17 (0,675)	2,15 (0,702)	2,30 (0,628)	0,787	0,456
Sisekommunikatsioon – kirjeldatuse tase (Q5a.V3)	1,70 (0,650)	1,81 (0,693)	1,68 (0,561)	0,484	0,617
Hanked – kirjeldatuse tase (Q5a.V5)	1,83 (0,782)	1,91 (0,818)	2,02 (0,792)	1,012	0,365
Vastutustundlik ettevõtlus – kirjeldatuse tase (Q5a.V9)	1,66 (0,709)	1,67 (0,711)	1,88 (0,640)	1,581	0,208
Tehisaru – kirjeldatuse tase (Q5a.V10)	1,16 (0,453)	1,07 (0,254)	1,26 (0,497)	1,796	0,169
Töötasustamine – kirjeldatuse tase (Q5a.V8)	2,19 (0,665)	2,28 (0,683)	2,20 (0,694)	0,227	0,797

Märkus: *M* – keskmine; *SD* – standardhälve; *F* – *F*-statistik; *p* – olulisustõenäosus.

Q5a skaala: 1=kirjeldamata, 2=üldjoontes kirjeldatud, 3=väga detailselt kirjeldatud

Allikas: Autori koostatud analüüsi andmete põhjal.

Koostöö ja võrgustike kategooria andis käesoleva uuringu kõige tugevamad efektid. Analüüsi koostöö algatamise aktiivsust (küsimus Q7) ning koostöö takistuste tugevust (küsimus Q8). Koostöö algatamise analüüs (vt tabel 9) näitas, et kõik viis statistiliselt olulist näitajat – ekspordialane koostöö, tootearenduse koostöö, turunduse ja müügi koostöö, materjalide sisseostmise ja logistika koostöö ning tugiteenuste korraldamise koostöö – on tugevalt seotud ekspordivõimekuse tasemega. Kõigi viie puhul on muster ühesugune: madala ekspordivõimekusega grupp C jääb selgelt mõlema kõrgema taseme grupi keskmisest maha.

Ekspordialane koostöö andis kogu analüüsi suurima efekti ($F = 67,511$, $\eta^2 = 0,395$) – ekspordivõimekuse tase seletab ligi 40% ettevõtete vahelisest varieeruvusest selles näitajas. Keskmiste vahemik illustreerib seda selgelt: grupp C keskmine 1,36 tähendab, et madala ekspordivõimekusega ettevõtted praktiliselt ei algata ekspordialast koostööd, samas kui grupp A keskmine 3,73 näitab, et kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted teevad seda aktiivselt nii Eesti kui rahvusvaheliste partneritega. See on kooskõlas Johanson ja Vahlne (2009) käsitlemisega, mille kohaselt rahvusvahelistumine ei tähenda üksiku ettevõtte üksikut teekonda, vaid positsioneerimist laiematesse ärivõrgustikesse. Doole et al. (2006) leidsid, et avaliku sektori tugisüsteemidega loodud koostöösuhted olid kõige tugevamalt ekspordivõimekusega seotud üksik näitaja, mis kinnitab võrgustike rolli ekspordivõimekuse kujundamisel. Tootearenduse koostöö algatamine on uuringu teine suurim efekt – kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted arendavad oma tooteid ja teenuseid aktiivselt koostöös partneritega. Kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted teevad aktiivselt koostööd ka turunduses ja müügis, mis on välisturgudel tegutsemiseks kriitilise tähtsusega – ilma kohaliku turundus- ja müügivõrgustikuta on keeruline uuele turule siseneda ja seal püsida. Kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted on tarneahelate haldamisel märkimisväärselt aktiivsemad koostöö algatajad, sama muster ilmneb ka tugiteenuste korraldamises, kus koostöö aktiivsus kasvab ekspordivõimekusega järk-järgult.

Tabel 9

Koostöö algatamise seosed ekspordivõimekusega

Mõõdik	Grupp C <i>M</i> (<i>SD</i>)	Grupp B <i>M</i> (<i>SD</i>)	Grupp A <i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>F</i>	<i>p</i>
Ekspordialane koostöö (Q7.V4)	1,36 (0,923)	2,37 (1,536)	3,73 (1,581)	67,511	< 0,001
Tootearenduse koostöö (Q7.V1)	1,80 (1,122)	2,94 (1,594)	3,25 (1,605)	25,384	< 0,001
Turunduse/müügi koostöö (Q7.V5)	1,89 (1,128)	2,83 (1,706)	3,40 (1,783)	22,040	< 0,001
Materjalide sisseostmine ja logistika (Q7.V2)	2,06 (1,25)	3,00 (1,80)	3,40 (1,70)	16,934	< 0,001
Tugiteenuste korraldamine (raamatupidamine jm) (Q7.V6)	2,05 (0,98)	2,57 (1,29)	2,83 (1,43)	9,215	< 0,001

Märkus: *M* – keskmine; *SD* – standardhälve; *F* – *F*-statistik; *p* – olulisustõenäosus. Q7 skaala: 1=Ei tee koostööd; 2=Teeme koostööd, aga ei ole ise algatanud; 3= Jah, ainult Eesti ettevõtetega; 4=Jah, ainult rahvusvaheliste ettevõtetega; 5= Jah, Eesti ja rahvusvaheliste ettevõtetega.

Allikas: Autori koostatud analüüsi andmete põhjal.

Koostöö takistuste analüüs (Q8), mille andmed on toodud tabelis 10, näitab, et neli takistust eristasid ekspordivõimekuse taseme grappe statistiliselt olulisel määral: ebapiisavad tugistruktuurid ja avaliku sektori toe puudumine, rahvuskultuurilised erinevused, erinevad eesmärgid partnerite vahel ning puudulik info koostöövõimalustest. Kõigil neljal juhul tajuvad kõrgema ekspordivõimekusega ettevõtted neid takistusi tugevamalt kui madala tasemega ettevõtted. See on seletatav sellega, et madala ekspordivõimekusega ettevõtted ei taju neid takistustena mitte seetõttu, et nende olukord oleks tegelikult parem, vaid seetõttu, et nad ei püüa rahvusvahelist koostööd üldse teha, mistõttu puudub neil ka kogemus nende takistustega kokku puutumiseks. Child et al. (2022) rõhutavad, et väikeettevõtted on institutsionaalsete ja kultuuriliste tingimuste suhtes haavatavamad kui suureettevõtted, kuna neil puuduvad ressursid nende tingimustega aktiivselt toimetulekuks. Rahalise või ajalise ressursi puudus, vähene usaldus ja riskide kartus ning organisatsioonikultuuri erinevused ei eristanud ekspordivõimekuse taseme grappe statistiliselt olulisel määral (kõik $p > 0,10$).

Tabel 10

Koostöö takistuste seosed ekspordivõimekusega

Mõõdik	Grupp C <i>M (SD)</i>	Grupp B <i>M (SD)</i>	Grupp A <i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ebapiisavad tugistruktuurid või avaliku sektori tugi (Q8.V6)	2,05 (0,957)	2,54 (1,094)	2,58 (0,942)	7,150	< 0,001
Rahvuskultuurilised erinevused (Q8.V9)	1,75 (0,984)	2,06 (0,998)	2,30 (0,883)	5,940	0,003
Puudulik info või vähene teadlikkus koostöövõimalustest (Q8.V4)	2,33 (0,961)	2,63 (1,031)	2,73 (0,917)	3,720	0,026
Erinevad eesmärgid või ootused partnerite vahel (Q8.V2)	2,37 (1,026)	2,91 (1,111)	2,75 (0,934)	5,155	0,007
Sobivate partnerite puudus (Q8.V1)	2,38 (1,035)	2,82 (1,029)	2,63 (0,959)	2,946	0,055
Vähene usaldus või riskide kartus (Q8.V3)	2,45 (1,039)	2,86 (1,061)	2,60 (0,984)	2,280	0,105
Piisava rahalise ja ajalise ressursi puudus (Q8.V5)	2,74 (1,099)	2,80 (0,994)	2,96 (0,922)	0,766	0,466
Organisatsioonikultuuri või tööstiili erinevused (Q8.V8)	2,17 (1,022)	2,36 (1,055)	2,42 (0,895)	1,285	0,279

Märkus: *M* – keskmine; *SD* – standardhälve; *F* – *F*-statistik; *p* – olulisustõenäosus.

Q8 skaala: 1=Ei mõjuta, 2= Mõjutab vähe, 3= Mõjutab mõõdukalt, 4=Mõjutab oluliselt.

Allikas: Autori koostatud andmete analüüsi põhjal.

Personali ja organisatsiooni arendamise kategoorias analüüsiti arendamisvaldkondade fookust küsimuse Q11 alusel. Üheksast analüüsitud valdkonnast eristasid ekspordivõimekuse taseme grappe statistiliselt olulisel määral neli: müük ja turundus, IKT ja digitehnoloogiad, tippjuhtide arendamine ning toote- ja teenusearendus/innovatsioon (kõik $p \leq 0,006$). Müük ja turundus oli kõige selgem eristaja ($F = 10,162$): kõrge ekspordivõimekusega grupp A hindab seda keskmisega 4,38, mis on lähedal skaalal tähendusele "kõige olulisem arendamisvaldkond", samas kui madala tasemega grupp C jääb oluliselt maha ($M = 3,59$). Tukey analüüs näitas, et grupp C erineb grupist A statistiliselt olulisel määral, kuid grupid A ja B on omavahel sarnased, mis tähendab, et müügi ja turunduse arendamise fookus on iseloomulik juba mõõdukale ekspordivõimekuse tasemele. See leid on kooskõlas kahe varasema analüüsiga: strateegiliste plaanide küsimuses (Q2 – valdkondlike plaanide olemasolu ja planeerimishorisont) ning protsesside kirjeldatuse küsimuses (Q5a – protsesside formaliseerituse tase) ilmnes täpselt sama muster müügi ja turunduse osas – kolm erinevat mõõdikut kinnitavad ühte ja sama järeldust.

IKT ja digitehnoloogiate puhul on tähelepanuväärne, et hüpe toimub juba keskmise ekspordivõimekuse tasandil – grupp B ja grupp A on praktiliselt identsed, samas kui grupp C jääb selgelt maha. See viitab, et digitaliseerimine on ekspordivõimekuse kasvu eeltingimus, mitte tagajärg – ettevõtted investeerivad IKT-sse enne kui ekspordivõimekus on kõrge, mitte vastupidi. Toote- ja teenusearenduse puhul erineb kõrge ekspordivõimekusega grupp A selgelt nii madala kui keskmise ekspordivõimekusega grupist, samas kui grupid B ja C on omavahel sarnased – see tähendab, et tootearenduse arendamise fookus intensiivistub märkimisväärselt alles kõrgeima ekspordivõimekuse tasandil.

Tippjuhtide arendamise puhul ilmneb selge lineaarne trend läbi kõigi kolme grupi, kusjuures grupp C erineb grupist A statistiliselt olulisel määral. See viitab, et investeerimine tippjuhtimisse on pidev protsess, mis intensiivistub ekspordivõimekuse kasvades. Mikro- ja väikeettevõtete kontekstis tähendab tippjuhtide arendamine sageli ettevõtja enda kui omanik-juhi arendamist – seega peegeldab see näitaja otseselt seda, mil määral investeerib ettevõtja iseenda juhtimiskompetentsi kasvatamisse. Kõrge ekspordivõimekusega ettevõtete kõrgem tulemus viitab, et rahvusvahelisele turule suundumine nõuab omanik-juhilt teadlikku enesearenemist – strateegilise mõtlemise, rahvusvahelise ärikultuuri tundmise ja keerukama otsustusprotsessi valdamist.

Põhitegevuse arendamine ei andnud statistiliselt olulist tulemust. Kõigi gruppide keskmised on kõrged ja praktiliselt identsed, mis kinnitab, et põhitegevuse arendamine on universaalne prioriteet sõltumata ekspordivõimekuse tasemest. Samuti ei eristanud

ekspordivõimekuse gruppe finantsjuhtimine, personalijuhtimine ega organisatsioonikultuur. Ekspordivõimekus ei avaldu selles, et põhitegevust arendataks rohkem – see on kõigil võrdselt prioriteet, vaid selles, et kõrgema ekspordivõimekusega ettevõtted panustavad paralleelselt ka müüki, digitaliseerimisse ja tippjuhtide arendamisse.

Tabel 11

Arendamisvaldkondade fookuse seosed ekspordivõimekusega

Mõõdik	Grupp C <i>M (SD)</i>	Grupp B <i>M (SD)</i>	Grupp A <i>M (SD)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Toote- ja teenusearendus /innovatsioon (Q11)	3,37 (1,07)	3,48 (1,08)	3,96 (0,96)	5,220	0,006
Müük ja turundus (Q11)	3,59 (1,14)	3,96 (1,11)	4,38 (0,57)	10,162	< 0,001
Finantsjuhtimine (Q11)	3,17 (1,21)	3,67 (0,97)	3,15 (1,17)	1,707	0,184
IKT ja digitehnoloogiad (tehisintellekt, automatiseerimine)	2,46 (1,30)	3,10 (0,94)	3,19 (1,12)	6,983	< 0,001
Strateegiline juhtimine (tippjuhtide arendamine)	2,58 (1,21)	2,88 (1,26)	3,33 (1,02)	6,953	< 0,001
Personalijuhtimine	2,71 (1,32)	2,61 (1,12)	2,94 (1,12)	0,746	0,476
Juhtimiskompetentsid (kesk ja esmatasandi juhid)	2,72 (1,34)	2,87 (1,22)	3,21 (1,18)	2,458	0,089
Organisatsioonikultuur	3,26 (1,17)	3,29 (1,23)	3,35 (0,88)	0,092	0,912
Põhitegevus (Q11.V1)	4,35 (1,020)	4,42 (0,974)	4,38 (0,815)	0,050	0,951

Märkus. *M* – keskmine; *SD* – standardhälve; *F* – *F*-statistik; *p* – olulisustõenäosus.

Skaala: 1 = väheoluline; 2 = pigem väheoluline; 3 = nii ja naa; 4 = oluline arendamisvaldkond; 5 = kõige olulisem arendamisvaldkond.

Allikas: Autori koostatud andmete analüüsi põhjal.

Kokkuvõttes statistiliselt olulised juhtimispraktikate seosed ekspordivõimekuse tasemega leiti kokku 25 näitajal, mille hulgas olid esindatud kõik ülaltoodud analüüsitud juhtimispraktikate kategooriad. Tugevaima seose andsid koostöö algatamise näitajad – ekspordialane koostöö, tootearenduse koostöö ja turunduse koostöö on uuringu kolm suurimat efekti. Mõõdukad ja järjepidevad seosed leiti strateegilise planeerimise valdkonnas, personali ja organisatsiooni arendamise valdkonnas ning protsesside kirjeldatuse valdkonnas.

Peaaegu kõikides statistiliselt olulistes tulemustes jääb madala ekspordivõimekusega grupp C selgelt alla nii mõõduka kui ka kõrge ekspordivõimekusega ettevõtete keskmistele, samas kui viimased kaks gruppi on omavahel üsna sarnased. Mõnedes juhtimispraktikates on grupp B isegi edumeelsem kui grupp A. See viitab, et ekspordivõimekuse kujunemine ei toimu lineaarse arenguna. Juba osaline ekspordifookus eristab ettevõtteid juhtimispraktikate poolest selgelt neist, kellel see orientatsioon puudub.

Tuvastatud peamiste seoste põhjal viidi sõltumatute valimite t -testiga läbi tootmis- ja teenusettevõtete võrdlus valitud statistiliselt olulistel näitajatel – ekspordialase koostöö, rahvuskultuuriliste erinevuste, ebapiisavate tugistruktuuride, IKT ja digitehnoloogiate, toote- ja teenusearenduse ning strateegilise pikaajalise tegevuskava olemasolu lõikes. Analüüs ei tuvastanud ühelgi näitajal statistiliselt olulist erinevust tootmis- ja teenusettevõtete vahel (kõik $p > 0,05$), kuigi ekspordialane koostöö ($p = 0,085$) ja rahvuskultuurilised erinevused ($p = 0,090$) jäid olulisuse lävele napilt alla. See viitab, et tootmis- ja teenusettevõtted on valitud näitajatel üldiselt sarnased.

Lisaks viidi valitud näitajatel läbi kahefaktoriline dispersioonanalüüs, et hinnata, kas tuvastatud seosed ekspordivõimekuse ja juhtimispraktikate vahel kehtivad ühtemoodi nii tootmis- kui teenusettevõtetes. Analüüs näitas, et tegevusvaldkond ei modereerinud ekspordivõimekuse efekti statistiliselt olulisel määral ühelgi analüüsitud näitajal – koosmõju p -väärtused ületasid kõigil juhtudel 0,05 läve. Seega need seosed on sektoriülesed ja kehtivad ühtemoodi mõlemas tegevusvaldkonnas. Ainsa erandina osutus statistiliselt oluliseks riikliku toe puudumise tajumine koostöötakistusena ($p = 0,049$). Siin ilmnes huvitav sektoriline erinevus: teenindusettevõtetes tunnevad riikliku toe puudust kõige teravamalt mõõduka ekspordivõimekusega ettevõtted ehk grupp B ($M = 2,77$), kes on juba ekspordile suundumas, kuid ei leia piisavalt tuge. Tootmisettevõtetes ilmneb sama probleem alles kõrge ekspordivõimekusega ettevõtetes ehk grupis A ($M = 2,60$). See on sisuliselt loogiline – teenuse eksport eeldab kohalikku kohalolekut ja partnereid juba sisenemisfaasis, samas kui tootmisettevõtted suudavad esialgu eksportida ilma ulatusliku tugisüsteemita, kuid põrkuvad selle puudumisega alles keerukamatel ekspordietappidel. See viitab sellele, et teenindussektori ettevõtted vajavad riiklikku tuge eksporditeekonna varasemas etapis kui tootmisettevõtted. Tulemuste tõlgendamisel tuleb samuti arvestada, et kahefaktorilise dispersioonanalüüsi tootmisettevõtete alamgrupid jäid väikeseks ($n = 11-35$), mis piirab analüüsi usaldusväärsust ja võib takistada tegelike erinevuste tuvastamist. Seetõttu tuleb käesolevaid leide käsitleda pigem esialgse suunana kui kindlate järeldustena – nende kinnitamiseks oleks vaja suuremat valimit ja edasisi uuringuid.

2.3. Soovitused Eesti mikro- ja väikeettevõtete juhtidele

Empiirilise analüüsi tulemuste põhjal saab sõnastada seitse konkreetset ettepanekut mikro- ja väikeettevõtete juhtidele, kes soovivad oma ettevõtte ekspordivõimekust arendada.

Esimene ettepanek on alustada strateegilise planeerimisega, sest see on kõige muu lähtepunkt. Käesoleva uuringu üks selgemaid leide on, et kõrge ekspordivõimekusega ettevõtetel on süsteemselt rohkem ja pikemaajalisi plaane kõigis olulistest valdkondades (vt tabelid 6 ja 7). Plaan ise ei vii automaatselt kõrge ekspordivõimekuseni, kuid selle puudumine tähendab, et ettevõtte reageerib sündmustele, mitte ei juhi neid. Praktiline samm on koostada vähemalt üheks aastaks kirjalik müügi- ja turundusplaan ning toodete ja teenuste arendusplaan. Need ei pea olema mahukad dokumendid – piisab leheküljest, kus on kirjas eesmärgid, tegevused nende saavutamiseks ja mõõdikud edu hindamiseks. Bloom *et al.* (2019) on näidanud, et eesmärkide seadmine ja pikaajaline planeerimine on juhtimiskvaliteedi tuumik.

Teine ettepanek on suurendada ettevõtte protsesside formaliseeritust, et kujundada organisatsioonis struktuurikapital, mis ei sõltu üksikisikute teadmistest. Kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted erinevad madalama tasemega ettevõtetest eelkõige selle poolest, et nende põhiprotsessid, sh müügi-, tootearenduse ja partnerlussuhtlusega seotud tegevused, on dokumenteeritud ning organisatsiooni tasandil jagatud (vt. tabel 8). See tähendab, et tegevused ei tugine üksnes juhi või üksikute töötajate kogemusele, vaid on süsteemselt korraldatud. Selline lähenemine võimaldab tagada tegevuste järjepidevuse ka võtmeisikute ajutisel puudumisel ning toetab ettevõtte ekspordivõimekuse kujunemist. Doole *et al.* (2006) on näidanud, et just turu- ja klienditeabega töötamise süsteemsus eristab kõrgema ekspordivõimekusega ettevõtteid.

Kolmas ettepanek on otsida aktiivselt koostööpartnereid, eriti rahvusvahelisi. Käesoleva uuringu tugevaim leid on, et koostöö algatamine on ekspordivõimekusega tugevaimalt seotud juhtimispraktika – ligi 40% ettevõtete vahelistest erinevustest ekspordialases koostöös on seletatav ekspordivõimekuse tasemega (vt. tabel 9). Koostöö on ressursipuuduses tegutseva mikro- või väikeettevõtte jaoks üks peamisi viise, kuidas kompenseerida seda, mida üksi teha ei jõua ega suuda. Johanson ja Vahlne (2009) rõhutavad, et rahvusvahelistumine ei tähenda üksiku ettevõtte üksikut teekonda, vaid positsioneerimist laiematesse äriühingustikesse. Eesti kontekstis tasub uurida eksporditoetusi, klasteriprogramme ja välisesinduste pakutavaid võrgustumisvõimalusi.

Neljas ettepanek on jälgida aktiivselt globaalset keskkonda ja tehisaru arengut. Käesolev uuring näitas, et globaalsete majandustrendide jälgimine on üks tugevamaid

ekspordivõimekuse eristajaid strateegilise juhtimise kategoorias – kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted hindavad seda märkimisväärselt kõrgemalt kui madala tasemega ettevõtted (vt. tabelit 6). Samuti näitas tehisaru arengu hindamine selget lineaarset trendi: mida kõrgem ekspordivõimekus, seda olulisemaks peetakse tehisaru strateegiliselt. See ei tähenda, et iga väikeettevõtte peaks kohe tehisaru rakendama – see tähendab, et rahvusvaheliselt aktiivsemad ettevõtted on väliskeskkonna muutuste suhtes teadlikumad ja reageerivad neile kiiremini. Praktiline samm on lugeda regulaarselt valdkondlikke rahvusvahelisi väljaandeid, jälgida konkurentide käekäiku välisturgudel ja osaleda rahvusvahelistel üritustel – isegi enne ekspordiga alustamist.

Viies ettepanek on investeerida digitaliseerimisse varakult. Käesolev uuring näitas, et IKT ja digitehnoloogiate arendamine eristab selgelt madala ekspordivõimekusega ettevõtteid kõrgemast – ja oluline on, et see hüpe toimub juba keskmise ekspordivõimekuse tasandil. See tähendab, et digitaliseerimine on ekspordivõimekuse kasvu eeltingimus, mitte tagajärg. Omri et al. (2026) näitavad, et digiressursid, sealhulgas tehisintellekt, pilvetechnoloogiad ja ärianalüütika, toimivad vahendajana dünaamiliste võimekuste ja ekspordikäitumise vahel, võimaldades ettevõtetel välisturgude võimalusi kiiremini tuvastada ja neile reageerida.

Kuues ettepanek on mitte oodata, kuni ollakse valmis, vaid alustada väikesest. Üks levinud eksiarvamus on, et ekspordiga saab alustada alles siis, kui ettevõtte on piisavalt suur ja kõik on piisavalt hästi korraldatud. Kuigi käesoleva töö empiiriline uuring ei mõõtnud otseselt ekspordiga alustamise protsessi, viitab teoreetiline kirjandus selgelt sellele, et ekspordile suundumine ise on juhtimispraktikate arendamise katalüsaator, kuna välisturgudele sisenemine sunnib planeerima, protsesse struktureerima ja koostööd otsima just seetõttu, et koduturul saab hakkama ka ilma nendeta (Johanson ja Vahlne, 1977). Praktiline samm on alustada väikesest: üks välisturg, üks partner, üks ekspordikatse, ja kasutada seda kogemust õppimiseks. Lukason ja Vissak (2025) näitavad, et varasem ekspordikogemus on üks olulisemaid ekspordiedu eeldusi tulevikus.

Seitsmes ettepanek on kasutada aktiivselt olemasolevaid tugimeetmeid ning panustada ettevõtluskeskkonna ja eksporditoetuste arendamisse läbi koostöövõrgustike ja erialaliitude. Ebapiisavad tugistruktuurid on käesoleva uuringu andmetel üks olulisemaid tajutud takistusi kõrge ekspordivõimekusega ettevõtetele (vt. tabelit 10). Puudulik info koostöövõimalustest on eriti problemaatiline mõõduka ekspordivõimekuse taseme ettevõtetele, kes tahavad edasi liikuda, kuid ei tea kuidas. Lukason ja Vissak (2025) on näidanud, et ekspordiedendusprogrammide kasutamine on positiivselt seotud ekspordiedu saavutamisega – eriti ettevõtete puhul, kellel on finantspiirangud.

Kõiki seitse ettepanekut ühendab üks põhimõte, mis ilmneb selgelt käesoleva uuringu tulemustest: ekspordivõimekus on teadliku ja süsteemse juhtimise tulemus. Mikro- ja väikeettevõtted, kellel on kõrgem ekspordivõimekus, planeerivad süsteemsemalt, struktureerivad oma protsesse hoolikamalt ja otsivad aktiivselt koostööpartnereid – ning see käitumine on mõõdetav ja eristab neid selgelt madala ekspordivõimekusega ettevõtetest. Kõik need tegevused on kättesaadavad igale juhile sõltumata ettevõtte suurusest – need eeldavad eelkõige tahet ja teadlikku otsust, mitte suuri ressursse.

Käesoleva uuringu tulemused pakuvad kasulikku sisendit ka riiklike toetusmeetmete kujundajatele. Kolm leidu on eriti olulised poliitikakujundamise seisukohalt. Esiteks näitab ebapiisavate tugistruktuuride tajumine takistusena, et olemasolevad tugimeetmed ei jõua piisavalt nende ettevõtetenii, kes neid kõige rohkem vajaksid. Eriti mõõduka ekspordivõimekuse tasemega ettevõtted – need, kellel on juba ekspordifookus, kuid ekspordikogemus puudub – vajavad sihipärasemat teavitust ja tuge. Doole et al. (2006) on näidanud, et just riiklike tugisüsteemidega loodud koostöösuhted on ekspordivõimekusega üks tugevamalt seotud üksikuid näitajaid. Teiseks on puudulik info koostöövõimalustest eriti terav probleem just neil ettevõtetel, kes tahavad edasi liikuda, kuid ei leia selleks teed. See viitab vajadusele selgemate ja kergemini kättesaadavate infoallikate järele, mis aitaksid ettevõtetel leida sobivaid koostööpartnereid nii Eestis kui rahvusvaheliselt.

Käesolev uuring kinnitab, et ekspordivõimekuse arendamine ei ole ainult tootearenduse või finantseerimise küsimus – see on juhtimispraktikate küsimus. Toetusmeetmed, mis aitavad väikeettevõtete juhtidel planeerimist, protsesside dokumenteerimist ja koostöövõrgustikes osalemist arendada, võiksid olla vähemalt sama tõhusad kui puhtalt finantstoetused. Vadi *et al.* (2021) on rõhutanud vajadust sihipärase meetmete järele nii juhtimiskompetentsi arendamiseks kui ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks – käesolev uuring pakub selleks empiirilise aluse.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö uuris, millised juhtimispraktikad on seotud kõrgema ekspordivõimekusega Eesti mikro- ja väikeettevõtetes. Teema on aktuaalne, kuna mikro- ja väikeettevõtted moodustavad 99,2% kõigist Eesti ettevõtetest ning annavad ligi 57% erasektori lisandväärtusest, kuid nende osakaal riigi ekspordikäibes jääb tagasihoidlikuks – kuni 49 töötajaga ettevõtted moodustavad küll ligi 90% kõigist eksportivatest ettevõtetest, kuid katavad vaid umbes kolmandiku ekspordikäibest. See struktuurne ebakõla viitab, et

paljudel väikeettevõtetel on ekspordivõimekuse arendamisel märkimisväärne arenguruumi, mida seni ei ole piisavalt kasutatud.

Töö teoreetiline osa käsitles ekspordivõimekust ressursipõhise vaate (Barney, 1991) ja dünaamiliste võimekuste teooria (Teece *et al.*, 1997) raamistikus, mille kohaselt ettevõtte ekspordivõimekus ei sõltu üksnes olemasolevate ressursside hulgast, vaid eelkõige sellest, kuidas neid ressursse juhitakse, kombineeritakse ja arendatakse. Juhtimispraktikad käsitleti kui organisatsiooni sisemist võimekust, mis loob eeldused välisturgudele sisenemiseks ja seal püsimiseks. Teoreetilise analüüsi põhjal koondati ekspordivõimekust toetavad juhtimispraktikad seitsmesse kategooriasse, millest empiirilises analüüsis moodustati neli mõõdetavat plokki: strateegiline planeerimine, protsesside struktureeritus, koostöö ja võrgustikud ning personali ja organisatsiooni arendamine.

Empiiriline analüüs põhines Juhtimisvaldkonna uuringu 2026 andmetel ning hõlmas 309 Eesti mikro- ja väikeettevõtet. Ettevõtted jagati ekspordivõimekuse taseme järgi kolme gruppi: kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted, kellel oli nii ekspordiplaan kui ekspordi arendamise fookus; mõõduka ekspordivõimekusega ettevõtted, kellel esines üks kahest tunnusest; ning madala ekspordivõimekusega ettevõtted, kellel kumbki tunnus puudus. Gruppidevaheliste erinevuste hindamiseks kasutati ühefaktorilist dispersioonanalüüsi ning täiendavalt kontrolliti kahefaktorilise analüüsiga, kas leitud seosed erinevad tootmis- ja teenindusettevõtetes.

Analüüsis tuvastati statistiliselt olulised seosed ekspordivõimekuse taseme ja juhtimispraktikate vahel kokku 25 näitajal. Kõige tugevamad seosed leiti koostöö ja võrgustike kategoorias: ekspordialase koostöö algatamine eristas ekspordivõimekuse taseme gruppe erandlikult tugevalt, kusjuures ekspordivõimekuse tase seletas ligi 40% ettevõtetevahelisest erinevusest selles näitajas. Samuti olid tugevalt seotud tootearenduse koostöö ning turunduse ja müügi koostöö algatamine. See tähendab, et kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted ei tegutse üksinda – nad otsivad aktiivselt koostööpartnereid nii tootearenduses, turunduses kui eksporditegevuses endas. Antud leid kinnitab rahvusvahelise ettevõtluse kirjanduses tuntud Uppsala mudeli (Johanson & Vahlne, 2009) võrgustikupõhist käsitlust, mille kohaselt on välisturgudele sisenemise eelduseks positsiooni saavutamine asjakohastes võrgustikes, vähendades seeläbi uue turuga kaasnevat ebakindlust ja riske.

Strateegilise planeerimise valdkonnas näitas analüüs, et kõik viis mõõdetud plaaniliiki (strateegiline tegevuskava, finantsplaan, investeeringute kava, müügi- ja turundusplaan ning toodete ja teenuste arendusplaan) olid statistiliselt oluliselt seotud ekspordivõimekuse

tasemega. Kõrge ekspordivõimekusega ettevõtetel on pikemaajalised ja mitmekülgsemad plaanid kõigis olulistes valdkondades, samas kui koduturule orienteeritud ettevõtetel on plaanid sageli lühemaajalised või puuduvad üldse. Protsesside struktureerituse analüüs näitas, et kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted on detailsemalt kirjeldanud eelkõige oma turupoolseid protsesse – müüki, tootearendust ja suhtlust partneritega. Huvitav leid oli, et protsesside vastavuse hinnangutes, ehk selles, kui rahul juhid oma protsessidega on, grupe ei eristunud. See viitab, et koduturule orienteeritud ettevõtete juhid ei taju oma juhtimises puudujääke, kuigi nende protsessid on tegelikult vähem struktureeritud. See tulemus on kooskõlas Teece'i (2007) dünaamiliste võimekuste raamistikuga – kõrge ekspordivõimekusega ettevõtetes toetavad formaliseeritud protsessid võimaluste tuvastamist ja ärakasutamist, samas kui madala ekspordivõimekusega juhid ei taju oma juhtimispraktikates puudujääke, kuigi protsessid on tegelikult vähem struktureeritud.

Personali ja organisatsiooni arendamise valdkonnas investeerivad kõrge ekspordivõimekusega ettevõtted aktiivsemalt müügi, turunduse, tootearenduse ja finantsjuhtimise arendamisse – just nendesse valdkondadesse, mis on välisturgudel toimetulekuks kriitilised. See on kooskõlas Barney (1991) ressursipõhise vaate põhiprintsiibiga, et inimkapitali sihipärane arendamine loob haruldasi ja raskesti imiteeritavaid sisemisi ressursse, mis on vajalikud konkurentsieelise saavutamiseks rahvusvahelisel tasandil.

Üks olulisemaid läbivaid leide on, et erinevused paiknevad peaaegu kõigis näitajates madala ekspordivõimekusega ettevõtete ja mõlema kõrgema taseme grupi vahel, samas kui kõrge ja mõõduka ekspordivõimekusega ettevõtted on omavahel sarnased. See viitab, et ekspordivõimekuse kujunemine ei ole lineaarne, samm-sammuline protsess – juba osaline ekspordifookus kaasneb süsteemselt erinevate juhtimispraktikatega võrreldes ettevõtetega, kellel ekspordiga seotud orientatsioon täielikult puudub. See tulemus pakub huvitava empiirilise täienduse Melitzi (2003) heterogeensete ettevõtete mudelile. Kui Melitz kirjeldab, et välisturule suudavad siseneda vaid kõrgema seismise produktiivsusega ettevõtted, siis käesoleva töö tulemused näitavad mikrotasandil, et see nn produktiivsuse hüpe on tugevalt seotud juhtimispraktikate ja -rutiinide uue kvalitatiivse tasemega, mis kaasneb kohe, kui ettevõtte võtab strateegilise ekspordiorientatsiooni.

Kahefaktoriline analüüs kinnitas, et leitud seosed kehtivad ühtemoodi nii tootmis- kui teenindusettevõtetes, välja arvatud riikliku toe puudumise tajumisel, kus ilmselt sektoriline erisus: teenindusettevõtted vajavad riiklikku tuge eksporditeekonna varasemas faasis kui tootmisettevõtted.

Töö praktilise panusena sõnastati seitse ettepanekut mikro- ja väikeettevõtete juhtidele, mis keskenduvad eelkõige ekspordialase koostöö algatamisele, protsesside struktureerimisele ning müügi- ja tootearendusega seotud kompetentside sihipärasele arendamisele.

Käesoleva töö peamine järeldus on, et Eesti mikro- ja väikeettevõtete seas ei ole ekspordivõimekus juhuslik nähtus, vaid seostub selgelt konkreetsete juhtimispraktikatega. Töö tulemused toetavad uurimuse teoreetilist lähtekohta (Barney, 1991; Teece, 1997; Johanson & Vahlne, 2009), tõestades, et ka piiratud ressurssidega mikro- ja väikeettevõtetes on süsteemsed juhtimisrutiinid ja võrgustikupõhine koostöö need tegurid, mis aitavad suurusel tulenevaid piiranguid rahvusvahelistumisel ületada. Seega ei eelda ekspordivõimekuse arendamine tingimata suuri ressursse, vaid eelkõige juhtimispraktikate teadlikku kujundamist ja järjepidevat rakendamist.

Töö tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada teatud empiiriliste piirangutega, mis ühtlasi viitavad olulistele suundadele edasistes uuringutes. Esiteks mõõdeti ekspordivõimekust strateegilise orientatsiooni ehk ekspordiplaani ja -fookuse olemasolu kaudu. Kuigi see peegeldab ettevõtte juhtimisalast valmisolekut, oleks edaspidi huvitav uurida, kuidas samad juhtimispraktikad seostuvad vahetute ja numbriliste eksporditulemustega, nagu ekspordikäibe maht, sihtriikide arv või eksporditegevuse kestus. Teiseks ei võimalda ristlõikeandmete kasutamine tuvastada lõplikku põhjus-tagajärg seost juhtimispraktikate ja ekspordivõimekuse vahel. Küsimusele, kas arenenumad juhtimispraktikad eelnevad ekspordivõimekusele või arenevad need paralleelselt välisurgude kogemusega, võimaldaks täpsemalt vastata samade ettevõtete pikaajaline jälgimine. Kolmandaks jäid andmebaasi spetsiifilise jaotuse ja vähese absoluutarvu tõttu vaatlusväljast välja mikro- ja väikeettevõtete segmenti kuuluvad pereettevõtted. Kuigi Juhtimisvaldkonna uuring 2026 sisaldas pereettevõtlust käsitlevat tunnust ning algne uurimishuvi hõlmas ka pereettevõtete juhtimismustrite analüüsimist, jäi pereettevõtete absoluutarv lõppvalimis väikeseks (33 ettevõtet). Lisaks kuulus neist valdav enamus (27 ettevõtet) alla 10 töötajaga mikroettevõtete segmenti, mistõttu ei olnud võimalik moodustada statistiliselt võrreldavaid grupe. Seetõttu jäeti pereettevõtete spetsiifika käesoleva töö empiirilisest analüüsist välja. Samas moodustavad pereettevõtted väikeettevõtluse teoorias olulise ja eripärase kategooria, mistõttu nende juhtimispraktikate ja ekspordiseoste uurimine Eesti kontekstis oleks väärtuslik suund edasiseks teadustööks.

Viidatud allikad

1. Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G., & Macassa, G. (2024). Managers in the context of small business growth: a qualitative study of working conditions and wellbeing. *BMC Public Health*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19578-4>
2. Anggadwita, G., Ramadani, V., & Tjahjono, H. K. (2026). How internal capabilities influence MSME export capability: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of International Business & Strategy*, 36(3), 510–540. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=0419b5e3-4214-39e8-b467-8b4d3fdb1001>
3. Assadinia, S., Boso, N., Hultman, M., & Robson, M. J. (2019). Do export learning processes affect sales growth in exporting activities? *Journal of International Marketing*, 27(3), 1–25. <https://doi.org/10.1177/1069031x19848425>
4. Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20, 28–54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
5. Bacud, S. A. D. (2020). Henri Fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 162–167. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.25>
6. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
7. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
8. Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R. S., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2019). What drives differences in management practices? *American Economic Review*, 109(5), 1648–1683. <https://doi.org/10.1257/aer.20170491>

9. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>
10. Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2011). *Management practices across firms and countries* (Harvard Business School Working Paper 12-052). Harvard Business School. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-052.pdf>
11. Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). *Management as a technology?* (NBER Working Paper No. 22327). National Bureau of Economic Research.
<https://doi.org/10.3386/w22327>
12. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
<https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
13. Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, Á., & Salas-Vallina, A. (2025). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 399–420. <https://doi.org/10.1177/23409444231185790>
14. Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57, 1479–1503. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00358-4>
15. Cavusgil, S. T., & Deligonul, S. Z. (2025). Dynamic capabilities framework and its transformative contributions. *Journal of International Business Studies*, 56(1), 33–42.
<https://doi.org/10.1057/s41267-024-00758-8>
16. Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57(1), Article 101267.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>
17. Cho, H. J., Jin, B. E., & Shin, D. C. (2023). Do contingencies matter between organizational capabilities and SME export performance? *Review of International Business and Strategy*, 33(4), 605–626. <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2021-0163>

18. Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
19. Csongor, C. (2024). The knowledge management of small entities versus big entities. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati: Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 30(3). <https://doi.org/10.35219/cai15840409448>
20. Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 632–645. <https://doi.org/10.1108/02634500610701690>
21. Drucker, P. F. (2011). *The practice of management*. Routledge. (Original work published 1955). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
22. Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L., & Sy-Changco, J. (2017). Leveraging of dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.018>
23. Engelmann, A. (2024). A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(5–6), 632–658. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430>
24. European Commission. (n.d.). *SME definition*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en
25. Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M. L., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
26. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (3th ed.)*. London: SAGE Publications.

27. Florén, H., & Tell, J. (2004). What do owner-managers in small firms really do? Differences in managerial behavior in small and large organizations. *Small Enterprise Research*, 12(1), 57–73. <https://doi.org/10.5172/ser.12.1.57>
28. Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1256–1278. <https://doi.org/10.1111/twec.12915>
29. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
30. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
31. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
32. Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.1142/y0020>
33. Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63–75. <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>
34. Jercan, E., & Nacu, T. (2024). The role of management/manager practices in the process of internationalization of SMEs. *Economic Studies*, 33(3), 112–127. https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2024/2024-3/07_Emlia%20Jercan.pdf
35. Jindal, N., Arora, N., Singla, L., & Kaushal, N. (2024). A systematic review of human resource management practices in small and medium-sized enterprises. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(3), 64–78. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i3p6>

36. Johanson, J., & Vahlne, J. (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.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
37. Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
38. Juergensen, J. J., Love, J. H., Surdu, I., & Narula, R. (2024). Learning-by-exporting: The strategic role of organizational innovation. *International Business Review*, 33, Article 102339. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102339>
39. Jusufi, G., & Ramaj, V. (2020). The impact of human resources on the export performance of Kosovo SMEs. *Ekonomski vjesnik / Econviews*, 33(2), 559–572.
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=921546>
40. Kamal, Y. (2024). The impact of management practices on export margins of firms: Evidence from a recent Egyptian industrial survey. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(3), 534–553. <https://doi.org/10.1108/ajems-08-2023-0310>
41. Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, 67(3), 973–1007.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01739.x>
42. Karedza, G., & Govender, K. (2020). The impact of organizational capabilities on SMEs export performance: Application of the resource based view theory. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 3(3), 68–77.
<https://doi.org/10.31580/ijer.v3i3.1543>
43. Kero, C. A., & Bogale, A. T. (2023). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(10), 3137–3154.
<https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>

44. Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
45. Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The theory of the growth of the firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
46. Krammer, S., Strange, R., & Lashitew, A. A. (2017). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218–230.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.003>
47. Lehtinen, U., Saarela, M., & Virkkala, P. (2021). Internationalisation of microenterprises: Systematic literature review. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 20(4), 319–344. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2021.118408>
48. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>
49. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51–67.
[https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00133-8)
50. Lukason, O., & Vissak, T. (2025). Being (not) successful in internationalisation after receiving export support: Which predictors are able to forecast it and how accurately? *Information*, 16(7), Article 544. <https://doi.org/10.3390/info16070544>
51. Lukason, O., Vissak, T., & Segovia-Vargas, M. (2021). How does managerial experience predict the internationalization type of a young firm? *IEEE Access*, 9, 18148–18166.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3054116>
52. Matejun, M. (2017). Characteristic features of small business and large firms: An empirical comparative study. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(4).
<https://doi.org/10.20474/jabs-3.4.4>

53. Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695–1725. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467>
54. Millers, M., & Gaile-Sarkane, E. (2021). Management practice in small and medium-sized enterprises: Problems and solutions from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), Article 214. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>
55. Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (Original work published 1973). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
56. Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
57. Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
58. OECD. (2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. OECD Publishing. [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2017\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2017)8/en/pdf)
59. Omri, W., Hadjielias, E., Omri, A., & Ben Salem, A. (2026). Orchestration of agile capabilities and digital resources to foster SME export behavior in times of crisis: A mediation-moderation analysis. *European Management Review*, 1–21. <https://doi.org/10.1111/emre.70065>
60. Parts, R., Tiits, M., Kalvet, T., Toomsalu, H., Aben, S., & Leemet, R. (2021). *Eesti ekspordiuuring*. Ernst & Young Baltic AS & Policy Lab OÜ. https://mkm.ee/sites/default/files/documents/2022-03/eesti_ekspordiuuring_2021.pdf
61. Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.). Oxford University Press. (Original work published 1959). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

62. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. (Original work published 1980).
63. Raymond, L., St-Pierre, J., Uwizeyemungu, S., & Le Dinh, T. (2014). Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 230–253.
<https://doi.org/10.1007/s10843-014-0123-7>
64. Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), 214–240. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081438>
65. Sadun, R., Schuh, R., Hartley, J., Van Reenen, J., & Bloom, N. (2025). *Management and firm dynamism* (NBER Working Paper No. 33765). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w33765>
66. Schulze Brock, P., Katsinis, A., Lagüera González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B., & Secades Casino, B. (2025). *Annual report on European SMEs 2024/2025: SME performance review*. Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2760/7714438>
67. Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109–128.
<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0519-8>
68. Statistikaamet. (2025). EM001: Ettevõtete majandusnäitajad tegevusala ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus_ettevetete-majandusnaitajad_ettevetete-tulud-kulud-kasum_aastastatistika/EM001
69. Statistikaamet. (2025). ER220: Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu järgi (1995–2025).
https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus_majandusuksused_ettevetjad/ER22
70. Statistikaamet. (2025). VKK26: Kaupade välis- ja ühendusekaubandus ettevõtete suurusklassi järgi.
https://andmed.stat.ee/et/statsql/majandus_valiskaubandus_kaupade_vk/VKK26

71. Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7–13. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285424>
72. Süsi, V., & Lukason, O. (2020). New member in the boardroom and subsequent strategic change in the product-market scope of the firm. *Review of International Business and Strategy*, 30(3), 399–419. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2019-0130>
73. Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2010). *Measuring export readiness using a multiple-item index* [Paper presentation]. European International Business Academy (EIBA) Conference, Porto, Portugal. <https://eprints.qut.edu.au/39429/>
74. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
75. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
76. Tell, J. (2015). Challenges facing small-firm managers in growing manufacturing firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(9), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s13731-015-0023-7>
77. Tänav, T. (2018). *Eesti ekspordipotentsiaal*. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. <https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2018/05/Eesti-ekspordipotentsiaal-2018.pdf>
78. Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021*. Tartu Ülikooli majandusteaduskond; LevelLab OÜ. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. <https://eis.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
79. Vadi, M., Reino, A., Raun, M., Õunapuu, T., Jaakson, K., Laurinson, D. (2026). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2026*. Tartu Ülikooli majandusteaduskond; LevelLab OÜ; Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. https://eis.ee/wp-content/uploads/2026/04/juhtimisvaldkonna_uuringu_lopparuanne_13-03-26.pdf?context=ettevote-estis

80. Vahter, P. (2011). *Learning by exporting: Evidence based on data of knowledge flows from innovation surveys in Estonia*. Deep Blue (University of Michigan).
<http://hdl.handle.net/2027.42/133026>
81. Villar, C., Alegre, J., & Barber, J. P. (2013). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38–52. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
82. Wai, K. W., Liston-Heyes, C., Liu, W., Liu, G., & Cowling, M. (2020). Organizational capabilities and SME exports: The moderating role of external funding intentions and managerial capacity. *Small Business Economics*, 58(1), 247–268.
<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00408-x>
83. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
84. Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 10–33. <https://doi.org/10.1177/1069031x9800600304>

Lisad

LISA A
Juhtimisvaldkonna uuringu küsimustik

Juhtimisvaldkonna uuringu küsitlus 2025

Lugupeetud juht!

Igapäevase töö ja otsustega kujundate Te Eesti juhtimispraktikat. Palume Teil oma kogemusi jagada, et paremini mõista, kuidas Eesti ettevõtteid juhitakse ja arendatakse.

Viime läbi **Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) algatatud Eesti juhtimisvaldkonna 2025. aasta uuringut**, mida korraldavad Tartu Ülikool ja LevelLab OÜ. Uuringu eesmärk on kaardistada Eesti ettevõtetes kasutatavad juhtimispraktikad ja arendustegevused ning muutused ajas.

Küsimustik on mõeldud täitmiseks ettevõtte tegevjuhile või juhatuse liikmele. Mõistame, et juhtide aeg on piiratud, kuid teie osalemine on väärtuslik, sest nende põhjal teeme ettepanekuid juhtide toetamiseks riiklike meetmetega.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 20 minutit.

Uuringus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning tulemusi ei seostata uuringuaruandes konkreetsete isikute ega ettevõtetega. Raportis toome välja üldised seaduspärasused juhtimise ja ettevõtete majandusnäitajate vahel, kasutades selleks Äriregistri avalikke andmeid. Kui olete sellega nõus vajutage palun nupule 'Järgmine' ja alustage küsimustele vastamist.

Täname Teie panuse eest Eesti juhtimispraktika arendamisse!

Tartu Ülikool
LevelLab OÜ

Küsimuste korral pöörduda Tauno Õunapuu poole
tauno@levellab.ee

ETTEVÕTTE MAJANDUSNÄITAJAD

Järgnevad küsimused on seotud ettevõtte majandusnäitajatega.

Millises piirkonnas Teie ettevõtte tegutseb? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Tallinn ja Harjumaa
- Tartu ja Tartumaa
- Ida-Virumaa
- Muu Eesti

Kui suur on Teie ettevõtte töötajate arv? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- vähem kui 10 töötajat
- 10 kuni 49 töötajat
- 50 kuni 249 töötajat
- 250 töötajat või enam

Kui suur on Teie ettevõtte hinnanguline aastakäive? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- kuni 2 miljonit eurot
- 2 kuni 10 miljonit eurot
- 10 kuni 50 miljonit eurot
- rohkem kui 50 miljonit eurot

Mis on Teie ettevõtte tegevusala kategooria? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Avalik haldus ja riigikaitse; Kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Ehitus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Finants- ja kindlustustegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Haridus
- Hulgi- ja jaekaubandus
- Info ja side
- Kinnisvaraala tegevus
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Kutse-, teadus- ja tehnikaala tegevus
- Mäetööstus
- Majutus ja toitlustus

- Muud teenindavad tegevused
- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Tervishoid ja sotsiaaltoetused
- Töötlev tööstus
- Veevarustus; Kanalisatsioon; Jäätme- ja saastekäitlus
- Veondus ja Laondus

Mis tüüpi organisatsiooni Te esindate? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- Äriühing - Tootmine
- Äriühing - Teenused
- III sektor
- Avalik sektor

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

Järgnevad küsimused on seotud Teie ettevõtte pikaajalise strateegilise planeerimisega. Küsimused aitavad mõista, kuidas ettevõtte oma tulevikku kavandavad ning milliseid väliseid ja sisemisi mõjureid arvesse võtavad.

Kui olulised on Teie ettevõttes strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel järgmised tegurid:

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Väga oluline	Pigem oluline	Mõnevõrra oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Visioon, missioon, väärtused	☐	☐	☐	☐	☐
Toodete või teenuste elutsüklid	☐	☐	☐	☐	☐
Eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajad	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	☐	☐	☐	☐	☐
Omanike suunised	☐	☐	☐	☐	☐
Töötajate pikaajaline rahulolu	☐	☐	☐	☐	☐
Globaalsed majandustrendid	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurents ja turu seisund	☐	☐	☐	☐	☐
Kliendi rahulolu ja ootused	☐	☐	☐	☐	☐
Finantseerimise võimalused	☐	☐	☐	☐	☐
Tööjõu kättesaadavus	☐	☐	☐	☐	☐

Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad

☐☐☐☐☐

Tehisaru areng

☐☐☐☐☐

Muu. Nimetage palun:

Millised valdkondlikud plaanid on Teie ettevõttes olemas ja kui pikaks ajaks?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Rohkem kui 3 aastat	1-3 aastat	Kuni 1 aasta	Pool aastat	Plaan puudub
Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava	☐	☐	☐	☐	☐
Ekspordiplaan ja rahvusvahelistumine	☐	☐	☐	☐	☐
Finantsplaan	☐	☐	☐	☐	☐
Investeeringute kava	☐	☐	☐	☐	☐
Müügi- ja turundusplaan	☐	☐	☐	☐	☐
Toodete/teenuste arendusplaan	☐	☐	☐	☐	☐
Tööjõuplaan	☐	☐	☐	☐	☐

Muu plaan või plaanid, mille jälgimist (ja kui sageli) peate oluliseks:

Kes osalevad ettevõtte strateegilise tegevuskava koostamisel?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Selles rollis isikuid pole/ei kaasata	Kaasatakse harva	Kaasatakse mõnikord	Kaasatakse sageli	Kaasatakse suurel määral
Omanikud	☐	☐	☐	☐	☐
Tippjuhid	☐	☐	☐	☐	☐
Keskjuhid	☐	☐	☐	☐	☐
Esmatasandi juhid	☐	☐	☐	☐	☐
Spetsialistid	☐	☐	☐	☐	☐

Esmatasandi töötajad	☐	☐	☐	☐	☐
Välised konsultandid	☐	☐	☐	☐	☐

Muu. Nimetage palun:

Millised välised mõjutegurid ja muutused mõjutavad Teie ettevõtte tegevust järgmise 3-5 aasta jooksul?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Mõjutavad oluliselt	Mõjutavad mõnevõrra	Ei mõjuta
Tööjõupuudus Eestis	☐	☐	☐
Eesti rahvastiku vananemine	☐	☐	☐
Eesti sisse- ja välismajanduse poliitika (sh kvoodid, välisspetsialistide ligipääs)	☐	☐	☐
Eesti majandus- ja maksukeskkonna muutumine	☐	☐	☐
Muutused töötajate ootustes (sh põlvkondlikud erinevused)	☐	☐	☐
Euroopa Liidu regulatsioonide muutumine	☐	☐	☐
Automatiseerimine (sh robotiseerimine, digitaliseerimine, suurandmete masinlugemine)	☐	☐	☐
Kliimamuutused ja rohepöörde	☐	☐	☐
Energiaturgude hinnataseme tõus ja varustuskindlus	☐	☐	☐
vähenemine (elekter, gaas, kütused)	☐	☐	☐
Proteksionism (kõrge importitollid, kvoodid ning ekspordi soodustamine)	☐	☐	☐
Poliitiline ebastabiilsus Eesti jaoks olulistel eksporditurgetel	☐	☐	☐
Sõjaohu kasv lähiregioonis	☐	☐	☐
Küberjulgeoleku risk ja andmekaitse ennetamine	☐	☐	☐

Muu. Nimetage palun:

Palun tooge välja mõned märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates tulemuslikku planeerimist.

Kirjutage vastus siia:

ORGANISEERIMINE

Järgnevad küsimused on seotud ettevõtte igapäevase töö korraldusega ja töövormidega.

Millised protsessid ja tegevused on Teie ettevõttes kirjeldatud?

	Protsesside kirjeldatus	Ettevõtte vajadustele vastavus
Põhitegevus		
Müük ja turundus		
Sisekommunikatsioon		
Suhtlus huvigruppidega (kliendid, partnerid, tarnijad, avalikkus)		
Toodete sisseostmine (hanked)		
Toote/teenusearendus		
Personalipoliitika ja personalietsused (sh värbamine, edutamine, koolitamine)		
Töö tasustamise põhimõtted		
Vastutustundlik ettevõtlus (nt võrdne kohtlemine, eetilise tegutsemise põhimõtted, keskkonnahoid)		
Tehisaru rakendamine		
Muu protsess või tegevus		

Milliseid töötaja, -koha ja -lepinguliste suhete vorme olete oma ettevõttes kasutanud?*Palun valige kõige sobivaim vastus:*

	Oleme kasutanud vähem kui 2 aastat	Oleme kasutanud rohkem kui 2 aastat	Ei kasuta
Kaugtöö (töötamine töökohast eemal, sh kodukontor)	☐	☐	☐
Osalise koormusega töötamine	☐	☐	☐
Vähendatud tööaeg (nt 4-päevane nädal, lühem tööpäev)	☐	☐	☐
Töökoha jagamine (ühte töökohta jagavad mitu osakoormusega töötajat)	☐	☐	☐
Töötaja paindlik korraldamine (nt töötaja algus ja lõpp on nihutatud)	☐	☐	☐
Ajutine/hooajaline/juhutöö	☐	☐	☐
Tähtajatud töölepingud	☐	☐	☐
Tähtajalised töölepingud	☐	☐	☐
Renditöö (läbi tööjõu vahendaja)	☐	☐	☐
Töötamine võlaõigusliku lepingu alusel	☐	☐	☐
Muud (nt vabatahtlike kaasamine, juhatuse liikme leping jms)	☐	☐	☐
Virtuaalmeeskonnad üle asukohtade	☐	☐	☐
Platvormitöö ja tööampsud	☐	☐	☐
Personalijuhtimine	☐	☐	☐
Raamatupidamine	☐	☐	☐
Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia	☐	☐	☐
Müük ja turundus	☐	☐	☐
Tootearendus	☐	☐	☐

Kas teie organisatsioon on ise algatanud koostööd tootlikkuse suurendamise eesmärgil järgmistes valdkondades?

Tootearendus

Materjalide sisseostmine ja logistika

Ressursside ja vahendite ühiskasutus
(seadmed, ruumid, tehnoloogia jt)

Eksport

Turundus, müük ja kommunikatsioon

Tugiteenuste korraldamine (nt
raamatupidamine, personali arendamine,
turvateenus jm)

Mitme partneriga olete ise algatanud koostööd?

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

((G02Q04_SQ001_SQ001.NAOK <= 3) or (G02Q04_SQ002_SQ001.NAOK <= 3) or
(G02Q04_SQ003_SQ001.NAOK <= 3) or (G02Q04_SQ004_SQ001.NAOK <= 3) or
(G02Q04_SQ005_SQ001.NAOK <= 3) or (G02Q04_SQ006_SQ001.NAOK <= 3))

Siia väljale võib sisestada ainult numbreid.

Kirjutage vastus siia:

Milliseks hindate neid koostöökogemusi üldiselt?

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

(!is_empty(G02Q05.NAOK)) AND (G02Q05.NAOK != 0)

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- ☐ Kasulikud
- ☐ Pigem kasulikud
- ☐ Pigem vähe kasulikud
- ☐ Kasutud

Millised takistused või raskused mõjutavad koostöö tegemist teiste ettevõtetega?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	ei mõjuta	mõjutab vähe	mõjutab mõõdukalt	mõjutab oluliselt
Sobivate partnerite puudus	☐	☐	☐	☐
Erinevad eesmärgid või ootused partnerite vahel	☐	☐	☐	☐
Vähene usaldus või riskide kartus	☐	☐	☐	☐

Puudulik info või vähene teadlikkus koostöövõimalustest	☐	☐	☐	☐
Piisava rahalise ja ajalise ressursi puudus	☐	☐	☐	☐
Ebapiisavad tugistruktuurid või avaliku sektori tugi (klastrid, nõustamised, võrgustikud jt)	☐	☐	☐	☐
Õiguslikud või lepingulised piirangud	☐	☐	☐	☐
Organisatsioonikultuuri või tööstiili erinevused	☐	☐	☐	☐
Rahvuskultuurilised erinevused	☐	☐	☐	☐

Muu. Nimetage palun:

EESTVEDAMINE

Järgnevalt palume hinnata, kuidas ettevõttes tehakse otsuseid ja hoitakse üleval töötajate tööhuvi.

Kuidas Teie ettevõtte keskjuhid otsustavad, milliseid viise kasutada eesmärkide saavutamiseks?

Palun valige kõik mis sobib:

- ☐ Otsustavad ise ega kooskõlasta tippjuhtkonnaga
- ☐ Otsustavad ise, aga kooskõlastavad tippjuhtkonnaga
- ☐ Oluliste eesmärkide osas kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga, vähemtähtsate osas mitte
- ☐ Tippjuhtkond määrab
- ☐ Muu

Kui oluliseks peate alljärgnevaid tegureid oma ettevõtte töötajate tööhuvi säilitamisel ja tõstmisel

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Väga oluline	Pigem oluline	Mõnevõrra oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Konkurentsivõimeline töötasu	☐	☐	☐	☐	☐
Mitterahalised soodustused	☐	☐	☐	☐	☐
Osaluse või optsioonide pakkumine	☐	☐	☐	☐	☐

Paindlikkus töökoha, -aja ja töövormi valikul	☐	☐	☐	☐	☐
Tervislik töökeskkond	☐	☐	☐	☐	☐
Tänapäevane töökeskkond	☐	☐	☐	☐	☐
Huvitav ja vaheldusrikas töö	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte sisesed karjäärivõimalused	☐	☐	☐	☐	☐
Mitmekülgsed arengu- ja koolitamisvõimalused	☐	☐	☐	☐	☐
Arendav-toetav juhtimiskultuur	☐	☐	☐	☐	☐
Sõbralik ja ühtehoidev kollektiiv	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte hea maine ja edukus	☐	☐	☐	☐	☐
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, ühiskonda panustamine, heategevus	☐	☐	☐	☐	☐
Töötajate väärtuste sobivus ettevõtte väärtustega	☐	☐	☐	☐	☐

Muu. Nimetage palun:

Palun nimetage kolm-neli märksõna, mis iseloomustavad, kuidas Teie ettevõttes innustatakse töötajaid paremaid tulemusi saavutama.

Kirjutage vastus siia:

PERSONALI ARENDAMINE

Palume järgnevalt hinnata, kuidas olete arendanud oma organisatsiooni ning milliste valdkondade arendamist peate oluliseks tulevikus.

Milliste valdkondade arendamisele olete oma ettevõttes keskendunud viimasel paaril aastal?

Põhitegevus

Strateegiline juhtimine (tippjuhtide arendamine)

Juhtimiskompetentsid (kesk- ja esmatasandi juhid)	
Personalijuhtimine	
Finantsjuhtimine	
Toote- ja teenusearendus/innovatsioon	
Müük ja turundus	
Eksport ja rahvusvahelistumine	
IKT ja digitehnoloogiad (nt tehisintellekt, automatiseerimine)	
Organisatsioonikultuur	
Avalikussuhted	

Muu. Nimetage palun:

Millistes valdkondades ja teemadel vajate konsultatsiooni ja/või koolitust järgmise 3 aasta jooksul?

Kirjutage vastus siia:

JÄRELVALVE

Järgnevate küsimustega palume Teil hinnata, kuidas ettevõttes jälgitakse plaanide täitmist ja tehakse järelevalvet erinevates valdkondades.

Millise sagedusega kontrollitakse Teie ettevõttes järgmisi valdkondi?

Rahaliste vahendite kasutamine (nt eelarve, kulud)	
Materiaalsete vahendite kasutamine (nt varud, seadmed)	
Töötajate tööpanus (nt tööülesannete täitmine, töökoormus)	

Töötajate käitumine ja töödistsipliin (sh tööaja kasutus)	
Töötulemuste kvaliteet (nt toodete/teenuste vastavus standarditele)	
Õigusaktide ja regulatsioonide järgimine (nt tööõigus, maksud, andmekaitse, keskkonnanõuded)	

Muu. Nimetage palun:

JUHTIMISKULTUUR

Palume järgmistes küsimustega hinnata, milliseid juhtimis põhimõtteid ja -meetodeid oma ettevõttes rakendate ning milliseid samme olete astunud psühhosotsiaalsete riskide maandamiseks.

Kas Teie organisatsioonis on kasutatud või plaanitakse kasutada järgmist juhtimismeetodit või -tööriista?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Ei ole kunagi kasutanud	Oleme minevikus kasutanud	Kasutame	Plaanime kasutada
Terviklik kvaliteedijuhtimine (Total Quality Management, TQM)	☐	☐	☐	☐
Äriprotsesside ümberkorraldus (Business Process Re-engineering, BPR)	☐	☐	☐	☐
Võrdlus parimaga (Benchmarking)	☐	☐	☐	☐
Tarneahela juhtimine (Supply Chain Management, SCM)	☐	☐	☐	☐
Lean juhtimine (Lean Management)	☐	☐	☐	☐
Tasakaalus tulemuskaart (Balanced Scorecard, BSC)	☐	☐	☐	☐
Andmepõhine juhtimine (Data-driven management, nt KPI-d, OKR-id, dashboard'id)	☐	☐	☐	☐
Tehisaru toel otsustamine (AI-supported decision-making, automatiseeritud tööriistad)	☐	☐	☐	☐

Õppiv organisatsioon (Learning Organization)	☐	☐	☐	☐
Isejuhtivad meeskonnad (Self-managed teams)	☐	☐	☐	☐
Väärtuspõhine juhtimine (Values-based management)	☐	☐	☐	☐
Coaching ja mentorlus (Coaching / Mentoring)	☐	☐	☐	☐
Kliendisuhete juhtimine (Customer Relationship Management, CRM)	☐	☐	☐	☐
Klienditeekonna analüüs ja kliendikogumuse juhtimine (Customer Journey, Customer Experience Management, CX)	☐	☐	☐	☐
Disainmõtlemine (Design Thinking)	☐	☐	☐	☐
Agiilne juhtimine (Agile Management, Scrum jt)	☐	☐	☐	☐
Innovatsioonijuhtimine (Innovation Management)	☐	☐	☐	☐
Jätkusuutlik juhtimine, ESG põhimõtete järgimine (Sustainable / ESG Management)	☐	☐	☐	☐
Sotsiaalse vastutuse juhtimine (Corporate Social Responsibility, CSR)	☐	☐	☐	☐
Muu. Nimetage palun:				

Millised väärtused ja toekspidamised on Teie organisatsioonis kõige olulisemad?
Kirjutage vastus siia:

Mida olete organisatsioonis teinud psühhosotsiaalsete riskide vähendamiseks?
Palun valige kõik mis sobib:

- ☐ Tööheaolu edendamise juhendid (nt töökiusamise ja ahistamise ennetusmeetmed)
- ☐ Infomaterjalid töötajatele

- ☐ Riskide ja tööheaolu regulaarne hindamine (uuringud, küsitlused)
- ☐ Tööheaolu digilahendused (AI-põhised tööriistad nt töökoormuse või stressitaseme jälgimiseks)
- ☐ Konfidentsiaalne teavitussüsteem
- ☐ Kontaktisiku/usaldusisiku olemasolu, kelle poole pöörduda
- ☐ Koolitused juhtidele psühhosotsiaalsete riskide märkamiseks ja ennetamiseks
- ☐ Koolitused kõikidele töötajatele (nt stressi juhtimine, töökiusamise ennetamine)
- ☐ Psühholoogiline nõustamine

Valige kõik sobivad vastusevariandid

Muu. Nimetage palun:

Kas Teie organisatsioonis on esinenud probleeme töökiusamise, ahistamise või diskrimineerimisega?

Palun valige ainult üks järgnevatest:

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Väga harva
- ☐ Pigem harva
- ☐ Pigem tihti
- ☐ Väga tihti
- ☐ Ei oska öelda

MUU

Küsimused 50+ töötajaga tootmisettevõtete jaoks

Palun hinnake, kui hästi iseloomustavad allolevad väited Teie ettevõtet:

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud: (G01Q39 == '3') or (G01Q39 == '4')

Suudame probleemideta pakkuda täiesti uut moodi tooteid võrreldes olemasolevatega.

Oleme valmis loobuma seniste toodete müügist, et toetada uute toodete turuletoomist.

Oleme pigem orienteeritud tulevikule kui olevikule.

Usume, et strateegiliselt läbimõeldud riskid on sageli hädavajalikud.

Pakume uute toodete ideedega töötajatele igakülgset tuge.

Anname loomingulistele ja uuenduslikele töötajatele märkimisväärseid rahalisi preemiaid.

Meie ettevõttes on uute toodete ja protsessidega seotud otsused detsentraliseeritud.

Meie ettevõtte allüksused võistlevad omavahel uute turgude vallutamise nimel.

JUHI TAUST

Kui pikk on Teie tööstaaž juhina? (aastat)

Kirjutage vastus siia:

Milline järgnevatest ettevõtte tüüpidest iseloomustab Teie ettevõtet?

Palun valige kõik mis sobib:

- ☐ Avaliku sektori organisatsioon
- ☐ Börsiettevõtte
- ☐ Iduettevõtte
- ☐ Mitmele osanikule kuuluv aktsiaselts või osaühing
- ☐ Pereettevõtte
- ☐ Välisomanikuga ettevõtte
- ☐ Ühe inimese ainuomanduses olev ettevõtte

Valige kõik sobivad vastusevariandid

Muu. Nimetage palun:

Aitäh vastuste eest! Ankeedi vastused on salvestatud.

Kinnita ankeet.

Täname teid, et vastasite ankeedile.

LISA B

Analüüsis kasutatud küsimustiku näitajad ja nende seos juhtimispraktikate kategooriatega

Kood	Küsimuse sõnastus	Hindamisskaala	Vastusevariant / näitaja	Seos juhtimispraktikaga
KATEGOORIA 1: Strateegiline juhtimine				
Q1.V1	Kui olulised on Teie ettevõttes strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel järgmised tegurid?	1–5 (ei ole oluline → väga oluline)	Visioon, missioon, väärtused	Pikaajalise suuna määratlemine, ettevõtte ja tegevusfookuse määratlemine
Q1.V2			Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	Protsessijuhtimine ja kvaliteedijuhtimine
Q1.V3			Globaalsed majandustrendid	Väliskeskkonna seire ja infojuhtimine
Q1.V4			Konkurents ja turu seisund	Väliskeskkonna seire ja infojuhtimine
Q1.V5			Finantseerimise võimalused	Finantsjuhtimine ja ressursside juhtimine
Q1.V6			Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	Väliskeskkonna seire ja infojuhtimine
Q1.V7			Tehisaru areng	Digitaliseerimine ja tehnoloogiajuhtimine
Q2.V1	Millised valdkondlikud plaanid on Teie ettevõttes olemas ja kui pikaks ajaks?	1–5 (plaan puudub → rohkem kui 3 aastat)	Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava	Strateegiline planeerimine
Q2.V2			Finantsplaan	Finantsjuhtimine ja ressursside juhtimine
Q2.V3			Investeeringute kava	Finantsjuhtimine ja ressursside juhtimine
Q2.V4			Müügi- ja turundusplaan	Müük- ja turundus
Q2.V5			Toodete/teenuste arendusplaan	Innovatsiooni ja arendustegevuse planeerimise
Q2.V6			Tööjõuplaan	Personali planeerimine
KATEGOORIA 2: Protsesside formaliseerimine				
Q5a.V1	Millised protsessid ja tegevused on Teie ettevõttes kirjeldatud?	1–3 (ei ole kirjeldatud → on väga detailselt kirjeldatud)	Põhitegevus	Põhiprotsesside dokumenteerimine
Q5a.V2			Müük ja turundus	Müügi- ja turundusprotsesside dokumenteerimine
Q5a.V3			Sisekommunikatsioon	Kommunikatsiooni juhtimise süsteemsus

Kood	Küsimuse sõnastus	Hindamisskaala	Vastusevariant / näitaja	Seos juhtimispraktikaga
Q5a.V4			Suhtlus huvigruppidega tase	Partnerite, klientide ja tarnijatega suhtlemise protsesside dokumenteerimine
Q5a.V5			Toodete sisseostmine (hanked)	Logistika, tarneahela juhtimine
Q5a.V6			Toote/teenusearendus	Tootearendusprotsesside dokumenteerimine
Q5a.V7			Personalipoliitika ja personaliotsused (sh värbamine, edutamine, koolitamine)	Inimressursi juhtimine
Q5a.V8			Töö tasustamise põhimõtted	Inimressursi juhtimine
Q5a.V9			Vastutustundlik ettevõtlus (nt võrdne kohtlemine, eetilise tegutsemise põhimõtted, keskkonnahoid)	Vastutustundlik ettevõtlus
Q5a.V10			Tehisaru rakendamine– kirjeldatuse tase	Innovatsiooni ja arendustegevuse planeerimise
KATEGOORIA 3: Koostöö ja võrgustikud				
Q7.V1	Kas teie organisatsioon on ise algatanud koostööd tootlikkuse suurendamise eesmärgil järgmistes valdkondades?	1–5 (ei tee → jah, rahvusvaheliselt)	Tootearenduse koostöö algatamine	Tootearendus, suhete juhtimine
Q7.V4			Ekspordialane koostöö algatamine	Müügivõimekuse arendamine, suhete juhtimine
Q7.V5			Turunduse, müügi ja kommunikatsiooni koostöö	Müügivõimekuse arendamine
Q7.V2			Materjalide sisseostmine ja logistika	Tarneahela juhtimine
Q7.V6			Tugiteenuste korraldamine (raamatupidamine, personal jm)	Tugifunktsioonide juhtimine
Q8.V1	Millised takistused või raskused mõjutavad koostöö tegemist teiste ettevõtetega?	1–4 (ei mõjuta → mõjutab oluliselt)	Sobivate partnerite puudus	Suhete juhtimine
Q8.V2			Erinevad eesmärgid või ootused partnerite vahel	Personalijuhtimine, suhete juhtimine
Q8.V3			Vähene usaldus või riskide kartus	Välissuhete juhtimine
Q8.V4			Puudulik info koostöövõimalustest	Väliskeskkonna seire ja infojuhtimine
Q8.V5			Piisava rahalise ja ajalise ressursi puudus	Finantsjuhtimine ja ressursside juhtimine
Q8.V6			Ebapiisavad tugistruktuurid / avaliku sektori tugi	Väliskeskkonna seire ja infojuhtimine

Kood	Küsimuse sõnastus	Hindamisskaala	Vastusevariant / näitaja	Seos juhtimispraktikaga
Q8.V8			Organisatsioonikultuuri või tööstiili erinevused	Personalijuhtimine, kommunikatsiooni juhtimine
Q8.V9			Rahvuskultuurilised erinevused	Suhete juhtimine
KATEGOORIA 4: Personali ja organisatsiooni arendamine				
Q11.V1	Milliste valdkondade arendamisele olete oma ettevõttes keskendunud viimasel paaril aastal?	1–5 (väheoluline → kõige olulisem)	Toote- ja teenusearendus / innovatsioon	Innovatsioon ja tootearendus
Q11.V2			Müük ja turundus	Müügivõimekuse arendamine
Q11.V3			Finantsjuhtimine	Finantsjuhtimine ja ressursside juhtimine
Q11.V4			IKT ja digitehnoloogiad (tehisintellekt, automatiseerimine)	Digitaliseerimine ja tehnoloogiajuhtimine
Q11.V5			Strateegiline juhtimine (tippjuhtide arendamine)	Personali arendamine
Q11.V6			Personalijuhtimine	Personalijuhtimine
Q11.V7			Juhtimiskompetentsid (kesk ja esmatasandi juhid)	Personali arendamine
Q11.V8			Organisatsioonikultuur	Organisatsioonikultuur ja väärtused
Q11.V9			Põhitegevus	Operatiivne juhtimine

Allikas: Autori koostatud Eesti juhtimisvaldkonna 2025 uuringu küsimustiku põhjal.

LISA C

Ettevõtete jaotus ekspordivõimekuse kategooriate ja töötajate arvu lõikes

Ekspordivõimekus	Ettevõtte töötajate arv				
	Kuni 10	10 kuni 49	50 kuni 249	enam kui 250	KOKKU
A. Kõrge ekspordivõimekus	24	24	15	4	67
B. Mõõdukas ekspordivõimekus	41	21	22	12	96
C. Madal ekspordivõimekus	130	69	23	9	231
KOKKU	195	114	60	25	394

Allikas: Autori koostatud

Summary

RELATIONSHIPS BETWEEN EXPORT CAPABILITY AND MANAGEMENT PRACTICES IN ESTONIAN MICRO- AND SMALL ENTERPRISES

Rita Väling

This Master's thesis examined which management practices are associated with higher export capability in Estonian micro and small enterprises. The topic is relevant given the structural imbalance in Estonia's export landscape: while companies with up to 49 employees constitute nearly 90% of all exporting enterprises, they account for only about one-third of total export turnover, suggesting significant untapped potential.

The theoretical framework drew on the resource-based view (Barney, 1991) and dynamic capabilities theory (Teece et al., 1997), according to which export capability depends not on the volume of resources alone, but on how they are managed and developed. Management practices were treated as internal organizational capabilities enabling entry into and sustained presence in foreign markets. Four measurable blocks were identified: strategic planning, process structure, cooperation and networks, and personnel and organizational development.

The empirical analysis used data from the Estonian Management Field Survey 2026 and covered 309 micro and small enterprises divided into three groups by export capability level: high, moderate, and low. Group differences were assessed using one-way ANOVA with Tukey HSD post-hoc tests and two-way ANOVA.

Statistically significant associations were found across 25 indicators. The strongest results emerged in cooperation and networks, where initiating export-related cooperation explained nearly 40% of variance between firms. In strategic planning, all five plan types were significantly associated with export capability. In process structure, highly export-capable firms defined their market-facing processes in greater detail, while low-capability managers did not perceive deficiencies in their own practices. High-capability firms also invested more actively in sales, marketing, and financial management capabilities. Notably, differences consistently appeared between low-capability firms and both higher groups, while high and moderate groups remained similar — suggesting export capability development is non-linear.

Two-way ANOVA confirmed that findings apply equally to manufacturing and service firms, with one exception: service firms perceive the need for state support at an earlier stage of their export journey.

As a practical contribution, seven recommendations were formulated for managers, focusing on four directions: transitioning to comprehensive written strategic planning, formalizing market-facing processes, actively building cooperation networks, and investing in capabilities critical for foreign markets.

The main conclusion is that export capability among Estonian micro and small enterprises is not random but clearly associated with specific management practices. The findings support the theoretical premise of the study (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Johanson & Vahlne, 2009): systematic management routines and network-based cooperation are the key levers that help small firms overcome size-related constraints in internationalization.

The study has several limitations that also point to directions for future research. Most importantly, export capability was measured through strategic orientation rather than actual export activity, which restricts conclusions about real export performance. Future research could examine how management practices relate to concrete export outcomes such as export revenue, number of target markets, or export longevity. The cross-sectional design also prevents causal conclusions, and family enterprises could not be analyzed separately due to their small number in the dataset – both representing valuable directions for future research.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Rita Väling,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

„Ekspordivõimekuse ja juhtimispraktikate seosed eesti mikro- ja väikeettevõtetes“,

mille juhendaja on kaasprofessor Krista Jaakson,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Rita Väling

19.05.2026