

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Reet Kasekamp

OTSUSTAMISLOOGIKAD EESTI VKE-de RAHVUSVAHELISTUMISEL
TOIDUAINETE TÖÖSTUSE SEKTORIS

Magistritöö

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2021

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

.....

(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Otsustamisloogikad ja nende kasutamine rahvusvahelistumisel	7
1.1. Rahvusvahelistumine ja selle ajendid	7
1.2. Rahvusvahelistumise edukuse hindamine	15
1.3 Toiduainete tööstuse VKE-de rahvusvahelistumine	17
1.4 Otsustamisloogikad ja nende kasutamine rahvusvahelistumisel	21
2. Uuring otsustamisloogikate kasutamisest rahvusvahelistumisel Eesti toiduainete tööstuse VKE-des.....	29
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	29
2.2 Ettevõtete rahvusvahelistumine, selle ajendid ning hinnang rahvusvahelistumisele	32
2.3 Ettevõtete poolt kasutatud otsustamisloogikad rahvusvahelistumisel	36
Kokkuvõte.....	42
Viidatud allikad.....	45
LISAD.....	59
Lisa A Ettevõtete liigitus	59
Lisa B Intervjuu küsimused	60
Lisa C Ettevõtete poolt digitaalselt vastatud küsimustike kokkuvõte	62
Summary	63

Sissejuhatus

Majandusteadlaselt ja kõrgelt hinnatud menuraamatu *Funky Business* autorilt Dr Kjell Anders Nordströmilt küsiti „50 Thinkers“ konverents-auhinnagalal, mis valdkondadel võiks lähiaastatel olla väga suur mõju? Küsimusele vastates paigutas Dr Nordström teisele kohale toiduainete tööstuse, põhjendusega: „Seda mida me sööme, pole vaatluse alla võetud juba 150-200 aastat. Me oleme seda nagu iseenesest mõistetavana võtnud, hinnates kergekäeliselt, mis on tervislik, mis mitte ning mis on tõenäoliselt hea. Vaadake inimeste rasvumist, diabeedikuid. Me peame läbi tegema selle tööstusharu tohutult ulatusliku restruktureerimise ning elu ja söömisharjumuste muutuse“. Nordea (2019:1:52)

Kui ka seekord lähevad tema „ettekuulutused“ täide, nii nagu paljud Nordström ja Ridderstrale esmalt 2000. aastal avaldatud raamatus kirjeldatud suundumustega juhtunud on, siis võiks oodata toiduainete tööstuses järgnevatel aastatel põnevaid muutusi ja arengut.

Eesti toiduainete tööstuse sektorist ei leia veel selliseid üksisarvikuid nagu meil IT sektoris silma paistavad. Innovatsioon ning edulood on olnud pigem tagasihoidlikud või ainult suuremate ettevõtete privileeg. Kuid vägagi võimalik, et see on peagi muutumas, sest aktiivseid ning ambitsioonikaid mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid (edaspidi VKE) Eesti toiduainete tööstuse sektoris on päris arvukalt, kes on alles esimesi aastaid Eesti turul tegutsemas või alustamas. Rahvusvahelistele turgudele minekul on VKE-dele abiks riiklikud toetused, näiteks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse eksporti toetavad meetmed (EAS, 2021), mille hulka kuuluvad rahalised otse toetused ekspordisuuna arendamiseks ja ka meetmed, mille läbi on võimalik ettevõtetel välisurgude kohta vajalikku infot ja kontakte hankida ning endid eksporditurgudele sisenemiseks koolitada. Paljud toiduainete tööstuse ettevõtted osalevad EAS-i eestvedamisel rahvusvahelistel messidel, nagu näiteks BioFach, Gulfood, SIAL China (EAS, 2021). Messid on tänu oma rahvusvahelisuse mõõtmele ettevõtjatele suurepäraseks keskkonnaks, kust saab ammutada uusi ideid, vahetada neutraalsel pinnal teiste ettevõtjatega teadmisi ning luua võrgustikke, mis aitavad kiirendada rahvusvahelistumist (Evers & Knight, 2008). Seega kogemuste saamise võimalusi ja allikaid, millest välisurgudele minekuks teavet hankida, on nüüdseks juba laialdaselt.

Sellele vaatamata, kuulates Porval (2020a,b,c) Ekspordime podcaste, jäävad ettevõtete juhtidega teostatud intervjuudest kõrva mitmeid kordi sarnastest kogemustest esile kerkivad põletavad küsimused: miks me teeme teiste juhtidega samu otsuseid ja kolistame samu ämbreid? Miks on vaja ilmtingimata ikka ise järele proovida, isegi kui ettevõtjast sõber või tuttav ütles, et sinna riiki ei tasu minna või sellisel kujul partnerlusega sa põletad tulutult raha? Miks valitakse esimeseks välisuruks ikka ja jälle Soome? Kas seetõttu, et see tundub

eestlastele kõige lähem ja sarnasem? Naaberriikide esmasteks välisurgudeks valimist on kirjeldatud ka traditsioonilises rahvusvahelistumise käsitluses (Johanson & Vahlne, 1977). Porval (2020a,b,c) podcastidest selgub, et enamasti alustatakse välisurgudele sisenemist lihtsalt katsetamisega ja alles pärast põrumisi ning kahjusid hakatakse teostama mõningaid turuanalüüse ning äriplaane, kuid ka siis mitte kuigi põhjalikke, sama suundumust on täheldanud oma empiirilise uurimuse tulemusel ka Collinson ja Houlden (2005). Kas ekspordis edukate otsusteni jõudmiseks peab ettevõtja kõik ise läbi kogema? Need küsimused viisid välja huvini uurida Eesti toiduainete tööstuse ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi otsustamisloogikaid.

E-kataloogi ESTER (ESTER, 2021) andmetele tuginedes pole Eestis toiduainete tööstuse ettevõtete rahvusvahelistumisel otsustamisloogikaid varem käsitletud ning (Serrano, Fernández-Olmos & Pinilla, 2018) on täheldanud, et toiduainete tööstusesse kuuluvate ettevõtete rahvusvahelistumist käsitlevaid uurimusi on vähe. Kuigi väga palju on uuringuid, mis käsitlevad toiduainete tööstuse sektori tarneahela temaatikat erinevatest perspektiividest (Jose & Shanmugam, 2019). Toiduainete tööstuse sektori valiku teeb kaalukamaks ka asjaolu, et käesoleva töö autor on seotud ettevõttega, mis kuulub sellesse sektorisse ning mis on oma tegevusi välisurgudel aktiivselt laiendamas.

Elbanna, Hsieh ja Child (2020) artiklis tõdetakse, et „rahvusvaheliste otsuste langetamise protsessi uurimine on haruldane“ ning soovitatakse uurida seda, kui hästi on rahvusvahelistumise otsused ellu viidud. Sellest soovitusel lähtudes lisab antud töö autor uurimistöole ettevõtjate hinnangu aspekti.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada milliseid otsustamisloogikaid on Eesti toiduainete tööstuse VKE-d rahvusvahelistumisel kasutanud. Selle eesmärgi täitmiseks seab töö autor magistritööle järgnevad ülesanded:

1. Anda ülevaade rahvusvahelistumise peamistest käsitlustest ning ettevõtete ajenditest siseneda rahvusvahelistele turgudele.
2. Kirjeldada lühidalt, kuidas on võimalik rahvusvahelistumise edukust hinnata ja anda ülevaade toiduainete tööstuse VKE-de rahvusvahelistumisest.
3. Tuua välja levinumate otsustamisloogikate käsitlused VKE-de rahvusvahelistumisel.
4. Teostada intervjuud valimisse kuuluvate ettevõtete juhtide või omanikega ning saata küsimustikud digitaalselt täitmiseks intervjueeritavatele.
5. Kogutud andmete põhjal kirjeldada otsustamisloogikate kasutamise dünaamikat ettevõtetes ning kajastada ettevõtete juhtide hinnanguid ettevõtte rahvusvahelistumisele.

6. Seostada kogutud andmete põhjal teostatud analüüs teooriaga.

Magistritöö on jaotatud kahte suuremasse peatükki. Esimeses osas antakse ülevaade rahvusvahelistumise mudelitest, mille raamistik on antud töö autori arvates sobilik uurida töö teises osas olevate ettevõtete välisurgudele laienemist. Töö esimeses osas kirjeldatakse teaduslikes artiklites esitatud ajendeid rahvusvahelistumiseks ning kuidas on rahvusvahelistumise edukust hinnatud. Veel käsitletakse töö esimeses osas toiduainete tööstuse sektori VKE-de välisurgudele minemise temaatikat. Töö esimene osa on aluseks teises osas kirjeldatud empiirilisele uurimusele.

Magistritöö teises osas kirjeldatakse empiirilise uurimuse jaoks rakendatud andmete kogumise ja analüüsimise meetodeid ning avatakse uurimuse teostamise protsess. Empiirilise uurimuse valimisse kaasas antud töö autor 4 Eesti VKE-d, kes tegutsevad toiduainete tööstuse sektoris. VKE määratluse aluseks on käesolevas töös võetud Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1, mis on EAS-i poolt koos selgitustega kokku võetud (EAS, 2008) ja ettevõtete liigituse tabel esitatud käesoleva töö lisas A. Selle määratluse alusel kuuluvad kolm ettevõtet kindlalt mikro ettevõtete hulka ning üks ettevõtte võiks soovi korral määratleda end kui väikeettevõtte.

Empiirilisse uurimusse kaasatud ettevõtted on kõik vähemalt 5 aastat vanad ja tegutsevad aktiivselt vähemalt ühel välisurul. Empiirilise uurimuse jaoks koguti andmeid intervjuude ja küsimustikega. Analüüsitud andmed seostatakse alapeatükkides 2.2 ja 2.3 töö esimeses osas läbi töötatud teooria ja empiiriliste uurimustega.

Märksõnad: rahvusvaheline kaubandus, otsustamine, planeerimisloogika, katsetamisloogika, hakkamasaamise loogika, Eesti VKE.

Teaduseriala kood CERCS: S186 rahvusvaheline kaubandus; S190 ettevõtete juhtimine.

1. Otsustamisloogikad ja nende kasutamine rahvusvahelistumisel

1.1. Rahvusvahelistumine ja selle ajendid

Rahvusvahelistumist on läbi aegade ja arvukates uuringutes erinevalt määratletud (Wach, 2014) ning see, millist definitsiooni kasutatakse varieerub sõltuvalt parasjagu uuritavast nähtusest (Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017). Nii toetab Roque, Alves ja Raposo (2019) arvates enamik käsitlusi ettevõtte strateegilist suundumust. Samal ajal on see mõiste olnud pidevas dünaamilises arengus. Näiteks McDougall ja Oviatt (2000:903), võttes aluseks Wright ja Ricks (1994) määratluse rahvusvahelisest ettevõtlusest kui ettevõtte tasemel äritegevusest, mis ületab riigipiire ning keskendub ettevõtte ja selle rahvusvahelise keskkonna vahelistele suhetele, kus nad tegutsevad ja defineerivad ise rahvusvahelise ettevõtluse kui „innovaatilise, proaktiivse ja riski otsiva käitumise kombinatsiooni, mis ületab riigipiire ja on mõeldud organisatsioonides väärtuse loomiseks“. Samas tõdevad samad autorid juba viie aasta pärast, et ettevõtete rahvusvahelistumise teema laialdane käsitlemine on endaga kaasa toonud märkimisväärseid arenguid ning uued suundumused rõhutavad ka võimaluse äratundmise olulisust. Täiendatud definitsioonina pakuvad nad välja: „Rahvusvaheline ettevõtlus on võimaluste avastamine, juurutamine, hindamine ja kasutamine – riigipiire ületades –, et luua tulevasi tooteid ja teenuseid“ (Oviatt & McDougall, 2005:540).

Antud töö autori arvates on see määratlus sobilik rahvusvahelistumise temaatikas, uurimaks ettevõtte ja juhi tegevusi ning tegevustele eelnenud ning järgnenud otsuste langetamise protsesse välisturgudele sisenemiseks ja seal tegutsemiseks. Seega asetub see määratlus ka antud töö konteksti. Teine sobilik definitsioon rahvusvahelistumise kohta: „on ettevõtte tegevuste (strateegiate, struktuuri, ressursside jne) kohandamine rahvusvahelisse keskkonda“ (Calof & Beamish, 1995:116).

Eelnevalt välja toodud definitsioone laiemalt tõlgendades, saab käsitleda nii koduriigist väljapoole suunatud kui ka sissepoole suunduvaid tegevusi ja nendega seotud otsuseid. Lihtsustatult näiteid tuues: nii ettevõtte toodete, teenuste müügi ja äritegevuste laiendamine välisriikidesse, kui ka vajalike toorainete, tehnoloogiate, teadmuse (*knowhow*), litsentside jm. hankimine ning allhanketööde tellimine välisriikidest. Seega laiemat käsitlust vaadeldakse kui „protsessi, milles kasvab seotus rahvusvahelises äritegevuses“ (Welch & Luostarinen, 1988:36). Lisaks sellele, et rahvusvahelised ettevõtted kasutavad laialdaselt imporditavat toorainet, võib ettevõtte välisriikidesse sisenemise otsus vajaliku tõuke saada just importimise kogemustest ja kontaktidest (Forsman, Hinttu & Kock, 2006; Holmlund, Kock & Vanyushyn, 2007; Korhonen, Luostarinen & Welch, 1996) ning ka vähendada välisturgudele sisenemise

ebakindlust, mis tuleneb kultuurilistest eripäradest (Holmlund et al., 2007). Hoopis vastupidiselt on Forsman et al. (2006) empiirilise uuringu põhjal järeldanud, et mingeid selgeid seoseid impordi-eksporti vahel ei ole. Käesolevas töös keskendub autor peamiselt esimesele osale – ehk ettevõtte koduriigist väljapoole suunatud seotusele rahvusvahelistes tegevustes.

„Juba üle poole sajandi on välja töötatud, testitud ning edasi arendatud palju teooriaid selgitamaks ettevõtete rahvusvahelist käitumist“ (Axinn & Matthyssens, 2002:436):

1. eksporditurgudele laienemise osas;
2. globaalselt kasvavate kapitaliinvesteeringute osas;
3. otsuste osas, mida ettevõtted teevad üha enamate välisturgudele sisenemiste mudelite vahel valides.

Välja arendatud mudelid, sarnaselt rahvusvahelistumise definitsioonile, varieeruvad (Wach, 2014). Läbi töötatud kirjandusele toetudes on kõige domineerivamad ja enim VKE-de rahvusvahelistumise uurimusi mõjutanud käsitlused (Costa et al., 2017; Morais & Ferreira, 2020):

- A. Traditsioonilised ehk astmelised, milles rahvusvahelistumine on pigem lineaarne, järkjärgulistest astmetest koosnev protsess (Uppsala ja Innovatsiooni mudel).
- B. Rahvusvahelise ettevõtluse käsitlus, kus rakendatakse globaalseks-sündinud (BG); rahvusvahelised uued ettevõtted (INV) ning uuesti rahvusvahelistunud (BAG) mudeleid (neid mudeleid antud töös eraldi ei käsitleta, sest ükski uurimuse valimisse kuuluv ettevõtte ei kvalifitseeru nende alla).
- C. Võrgustiku käsitlus, kus rakendatakse võrgustiku mudelit.

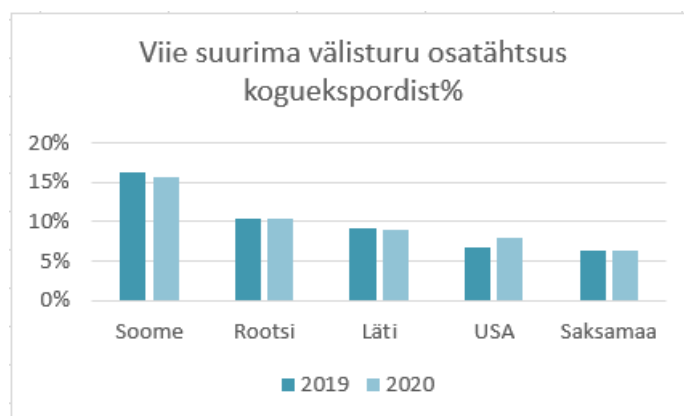
Mitmed esialgselt formuleeritud rahvusvahelistumise mudelid on leidnud nii kinnitust, kui ka saanud kriitika osaliseks ning sellises protsessis on need arenenud koos ümbritseva majandusliku, sotsiaalse ja poliitilise keskkonnaga. Kirjeldatud protsess on mõjutanud ka Johanson ja Vahlne 1977. aastal avaldatud Uppsala mudelit, mis põhineb Uppsala Ülikoolis teostatud empiirilistele rahvusvahelise äri uuringutele. See artikkel on üks tuntuim ja kõige arvukamalt tsiteeritud rahvusvahelistumist käsitlevatest teaduslikest artiklitest (Engwall, Pahlberg & Persson, 2018) ning VKE-de rahvusvahelistumise empiirilistes uuringutes on Uppsala mudelit laialdaselt rakendatud.

Traditsioonilised rahvusvahelistumise mudelid kujutavad rahvusvahelistumise protsessi astmelisena, kus ettevõtted arendavad enamasti rahvusvahelisi tegevusi ja võtavad vastu panustamist suurendavaid otsuseid etapiviisiliselt. Tüüpiliselt alustatakse eksportimist

ühekordse tehinguna või agendi vahendusel. Mõne aja pärast, müügitulu kasvades ning siis, kui on piisavalt teadmisi ja kogemusi omandatud, avab ettevõtte oma müügikoha. Lõpuks, kui teadmiste ja kogemuste baas on piisav, siis võetakse vastu otsus ning panustatakse veelgi rohkem välisurgudele, rajades tootmisüksuse või tütarettevõtte sihtriigis. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972; Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

Kirjeldatud astmelisus U-mudelis on kinnitust saanud empiirilistes uurimustes (Agndal & Chetty, 2016; Kontinen & Ojala, 2012; Walters & Juul, 1987) ning Gankema, Snuif ja Zwart (2000) on kinnitanud traditsioonilise innovatsiooni mudeli astmelisust. Uppsala mudel eeldab, et „rahvusvahelistumise protsess kipub pärast alustamist jätkuma olenemata sellest, kas selles suunas tehakse strateegilisi otsuseid või mitte“ (Johanson & Vahlne, 1990:12). Protsessi iseeneslikku jätkumist on aga kritiseerinud Andersen (1992), lisades etteheiteks, et see ei arvesta protsessi alustavaid tingimusi ega faktoreid, mis võiksid protsessi kulgu mõjutada.

Võiks arvata, et rahvusvahelistumist alustatakse enamasti lähimatest, ehk naaberriikidest, nii on ka Eesti ettevõtete olulisemad ekspordiriigid müügikäibe poolest (joonis 1) just meie naaberriigid: Soome, Rootsi, Läti (Eesti Statistikaamet, 2021). Otsus siseneda lähiriikidesse võib tuleneda kiirest ratsionaalsest kulude kokkuhoiu soovist – füüsilise läheduse tõttu on lihtsam ise kohaliku turuga tutvuda ning jälgida turul toimuvaid muutusi. Samuti on toodete transport odavam ja lihtsam – eriti on lähedus eeliseks kiirelt rikneva ja erilisi transporditingimusi vajava kauba puhul.



Joonis 1. Eesti suurimate välisturgude müügikäibe osatähtsus

Allikas: koostatud autori poolt andmebaasist (Eesti Statistikaamet, 2021) saadud andmete põhjal.

Samuti eelistatakse esimeste sihtriikidena neid, mis on lisaks füüsilisele lähedusele kultuuriliselt sarnased ettevõtte koduturuga (Forsman et al., 2006) ning Johanson ja Vahlne (2009) poolt kirjeldatud kui psüühiliselt ehk tunnetuslikult lähedal olevatena. Tunnetusliku ja kultuurilise distantsi mõistet on rahvusvahelistumise uurimustes kasutatud läbisegi ja vahel ka

samas tähenduses: kui kultuuriliste, poliitiliste, keeleliste, hariduslike, majanduslike erinevustena sihtriigi ja koduriigi vahel (Sousa & Bradley, 2006). Evans ja Bridson (2005) rõhutavad just tunnetusliku aspekti olulisust distantsi mõistmisel, rõhutades asjaolu, et tunnetuslikkuse mõiste ei tähenda lihtsalt väliste keskkonnategurite olemasolu (majanduslikud, kultuurilised jne) ning nende erinevust koduturu ja välisturu vahel, vaid tuleb arvestada nende tegurite tajumist ja mõistmist otsuseid langetava isiku poolt.

Tunnetuslik kaugus võib olla samas riigis ning isegi samas sektoris tegutsevatele ettevõtetele erinev. Ettevõtte omaniku ja juhi haridus, eelnevad kogemused rahvusvahelistel turgudel tegutsemises ning isiklikust elust pärinevad kogemused (elamine välisriikides, reisimine jne) mõjutavad töö autori arvates tunnetuslikku kaugust ning on leidnud kinnitust ka uurimustes (Dow, 2009; Karunaratna & Dow, 2006). Reid (1981) järeldas varasemaid empiirilisi uuringuid kokkuvõttes, et ettevõtete juhtide meelestatus välisturgude suhtes ning turu motivatsioon on positiivses korrelatsioonis juhi välisturgude seotusega (sündinud või elanud välisriigis, võõrkeelte oskus, kokkupuude välisturu teabega).

Rahvusvahelistunud eluviisid ning homogensemaks muutunud maailmas tunnetusliku kauguse olulisus ja määratlus ähmastuvad veelgi enam (Douglas & Craig, 2010; Melin, 1992). Kuigi empiirilistes uuringutes leidub juhtumeid, kus ettevõtted ei arvesta esmaste sihtriikide valikul ei füüsilise ega ka tunnetusliku kaugusega (Chetty, Ojala & Leppäaho, 2015), tuleb arvestada, et rahvusvahelistumise mudel, ajendid ja esmase turu valikul kauguse arvestamine on omavahel keerukamalt seotud kui alguses tunduda võib. Selleni jõudis Ellis (2000) oma empiirilise uuringu käigus, kus Hongkongi mänguasjade tootjad sisenesid esmalt USA-sse ja pigem mitte inglise keelt kõnelevatesse EU riikidesse. Kuna 90% uuringusse kaasatud ettevõtetest alustas eksportimist reageerides välisriikidest tulenevatele tellimustele ning koostöö pakkumistele, siis nende jaoks ei olnudki välisturu tunnetuslik kaugus prioriteetne aspekt, millega arvestada. Seega üks oluline kriteerium, mis võib mõjutada rahvusvahelistumise mudeli valikut ja edasist protsessi on see, kas ettevõtte ise otsib aktiivselt rahvusvahelistumise võimalusi või lihtsalt reageerib välisturu nõudmistele.

Kirjeldatud aspekt tuleb eriti hästi välja erinevaid astmelisi innovatsiooni mudeleid (I-mudeleid) võrreldes. Astmelistes innovatsiooni mudelites selgitatakse rahvusvahelistumise protsessi innovatsiooni perspektiivist lähtudes, fokuseerides järjestikusele õppimisele igast uuest otsusest ning tulemusest. Andersen (1992) toob lisaks astmete arvu ja sõnastuse varieerumisele innovatsiooni mudelite põhilise erinevusena välja eksporti algatavate stiimulite tõlgendamise. See ettevõtte väline faktor või muutus, mis ettevõtet tõukab (*push*) või sisemine muutus või faktor, mis ettevõtet tõmbab (*pull*) esimesest faasist, kui ei toimu veel mingit

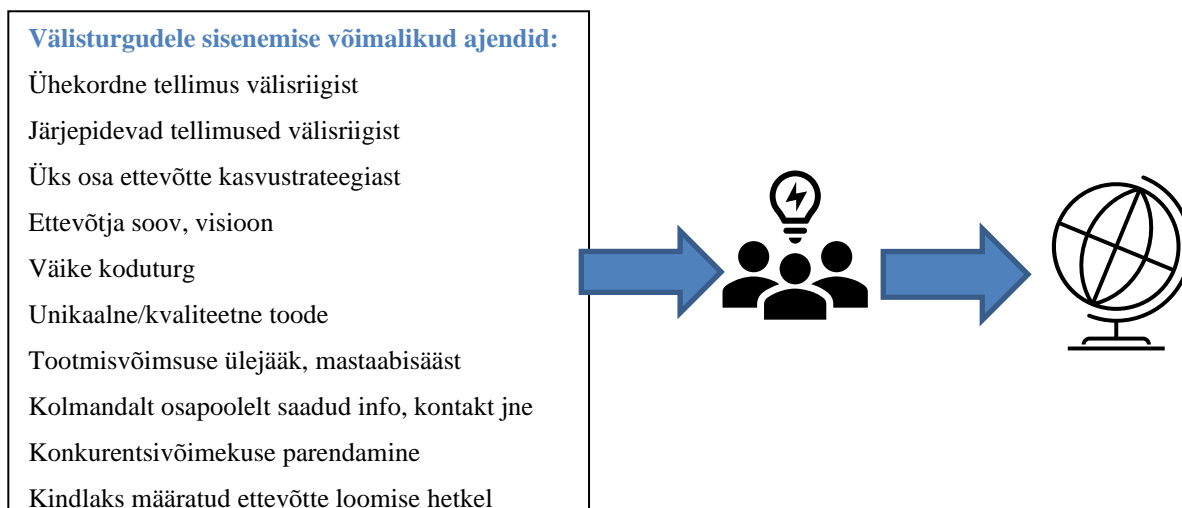
eksporditegevust, järgmisse etappi, kus ettevõtte on kas nõustunud täitma ebaregulaarseid tellimusi või kaalub ise aktiivselt võimalusi eksporditurgudele sisenemiseks (Andersen, 1992).

Alati ei olegi võimalik määratleda ainult ühte kindlat eesmärki või initsiaatorit, mis või kes ajendas ettevõtet välisurgudele sisenema (ajendid joonisel 2), vaid on pigem eesmärkide kogum (Schmid, 2018). Ettevõtte enda seest tulenevad põhjused rahvusvahelistumiseks, võiksid kõige ilmselgemalt tuleneda ettevõtte kasvatamise soovist. Erinevus võib seisneda selles, kas soovitakse kasvada läbi müügi käibe ja kasumi suurendamise rahvusvahelisest tegevusest (Ibeh, Ibrahim & Ezepue, 2007; Mwiti, Ofafa & Jagongo, 2013) või on rahvusvahelistumine üks osa ettevõtte laiemast strateegiast (Suárez-Ortega & Álamo-Vera, 2005; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2002). Eelpool nimetatud on ettevõttest endast tulenev ajend, kuid rahvusvahelistumise soovile võivad anda tõuke ka väliskeskkonna tingimused. Näiteks ettevõtte jätkusuutlikkuseks ebapiisava suurusega koduturg ajendab ettevõtteid laiendama oma tegevusi välisurgudele (Forsman et al., 2006; Holmlund et al., 2007; Casey & Hamilton, 2014). See on tihti ka Eesti ettevõtete jaoks reaalne olukord.

Teisest küljest võib ettevõtte ajend rahvusvahelistumiseks baseeruda tootmiskulude ja efektiivsuse analüüsidele ning välisurgudele sisenetakse sooviga saavutada mastaabisäästu (Ibeh et al., 2007; Mwiti et al., 2013) ning lähtutakse eesmärgist rakendada olemasolevat tootmisvõimsust (Terpstra & Sarathy, 1994 viidatud Leonidou & Katsikeas, 1996 kaudu).

Toode ise võib samuti olla ajendiks välisurgudele sisenemisel, näiteks kui ettevõtte on välja arendanud unikaalse toote, millega välisurgudele minekus näeb ettevõtte suurt edu ja kui toode tagab talle konkurentsieelise teiste ettevõtete ees (Ibeh et al., 2007; Mwiti et al., 2013; Suárez-Ortega & Álamo-Vera, 2005).

VKE-dele on sageli iseloomulik individualiseeritud juhtimine (Oviatt & McDougall, 1994) ning sellest tulenevalt juhtide isikuomadused ja tõlgendused mõjutavad ettevõtte strateegilisi otsuseid rohkem, sealhulgas rahvusvahelistumise otsuseid (Nielsen & Nielsen, 2011). Kui ettevõtte juhil või omanikul on ettevõtte loomisel selge visioon, et ta ehitab üles rahvusvahelist ettevõtet, saab seda visiooni käsitleda ajendina rahvusvahelistumisel (Forsman et al., 2006), või kui juht on üleüldiselt positiivselt meelestatud eksporditurgude suhtes ja mingil ajahetkel transformeerub meelestatus konkreetsemaks eesmärgiks, siis saab juhust peamine initsiaator välisurgudele sisenemisel. Seda viimast ajendit – juhi aktiivne soov välisurgudele siseneda, on välja toodud mitmetes uuringutes (Holmlund et al., 2007; Ibeh et al., 2007; Westhead et al., 2002).



Joonis 2 Välisurgudele sisenemise ajendid.

Allikas: koostatud töö autori poolt järgnevate allikate alusel: Casey ja Hamilton (2014); Collinson ja Houlden (2005); Ellis (2000); Forsman et al. (2006); Holmlund et al. (2007); Ibeh et al. (2007); Mwiti et al. (2013); Schweizer, Vahlne ja Johanson (2010); Shaw ja Young (2001); Suárez-Ortega ja Álamo-Vera (2005); Westhead et al. (2002).

Isikud ja organisatsioonid, kes ajendavad ettevõtet välisurgudele minema, võivad ilmned ka väljastpoolt ettevõtet. Üksikud päringud või tellimused välisriigist (Westhead et al., 2002) ning regulaarsed tellimused ja püsivad soovid toote/teenuste järele (Ellis, 2000; Forsman et al., 2006; Holmlund et al., 2007) osutuvad esmasteks initsiaatoriteks, kui ettevõtte reageerib nõudlusele positiivselt ning sellele järgnevad tegevused realiseeruvad ettevõtte rahvusvahelistumises. Ellis (2000) lisas initsiaatoritena kolmandad osapooled, kelleks võivad olla agendid, vahendajad ning riiklikud institutsioonid. Näiteks Eestis on kindlasti palju ettevõtteid, kes on välisurgudele sisenemise idee saanud EAS-i kommunikatsioonist ekspordi toetavate meetmete kohta, sest ettevõtjate teadlikkus EAS-i toetusmeetmete osas on kõrge (Parts et al., 2021). Saadud info tõttu on otsustatud kasutada EAS teenuseid, et ekspordimise võimaluste kohta rohkem teavet hankida. Näiteks 2018. aastal teostasid EAS ekspordinõunikud 730 turule sisenemisega seotud eelnõustamist ning EAS-i korraldatud ekspordi lühikoolitustel osales 232 ettevõtet (EAS, 2018).

Informatsioon ja teave turgude kohta, kuhu soovitakse siseneda, on ilmselgelt iga ettevõtte jaoks vajalik ning äriplaani üheks elementaarseks osaks on sihtturgude kirjeldused ja analüüsid, milleks on loodud mitmeid abistavaid meetodeid (PEST, PESTEL, CAGE jne). Enamik rahvusvahelistumise käsitlusi on samuti märkinud informatsiooni ja teadmiste olulist mõju rahvusvahelistumise protsessile. Näiteks juba enne rahvusvahelistumise protsessi on

Ardichvili, Cardozo ja Ray (2003) artikli kohaselt isiku idiosünkraatilised (ehk just talle omased) teadmised üks väga oluline faktor, miks mõned isikud näevad turul olevaid võimalusi sobilikena äritegevuse algatamiseks ning teised mitte. Teadmiste olulisust rahvusvaheliste võimaluste märkamisel on välja toonud teisedki autorid (Mainela, Puhakka & Servais, 2014; Oviatt & McDougall, 2005).

Informatsiooni ja teadmisi, mida ettevõtte vajavad enne turule minekut ja turul tegutsedes on empiirilistes uurimustes välja toodud ja käsitletud erinevalt. Vissak, Francioni ja Freeman (2020) on empiirilisi uuringuid kokkuvõtvalt konstrueerinud joonise, mis kirjeldab teadmiste omavahelisi mõjutusi ning teadmised on jaotatud kaheksaks suuremaks kategooriaks:

- 1) välisturu ärialased teadmised
- 2) välisturu institutsionaalsed teadmised
- 3) rahvusvahelistumise teadmised
- 4) (välis)turuteadmised
- 5) tehnoloogilised/toote teadmised
- 6) kogemustele tuginevad teadmised
- 7) võrgustiku teadmised
- 8) protseduurilised teadmised

Lisaks teadmiste tüüpidele on oluline ka teadmiste omandamise viis: kas teadmisi omandatakse kogemuslikul või mitte kogemuslikul teel (Vissak et al., 2020). Mitte kogemuslikul teel omandatavad ehk objektiivsed teadmised on tänapäeval oluliselt lihtsamini kättesaadavad kui aastakümneid tagasi ning ka VKE-del on võimalik väiksemate ressurssidega teostada turuanalüüsi ja saavutada kontakte sihtriikide partneritega (Axinn & Matthyssens, 2002). Teiselt poolt on aga informatsioonist üleküllastatud internetiavarused seadmas otsustajatele hoopis uut laadi väljakutseid. Üha olulisemaks muutub vajaliku informatsiooni filtreerimise ja valiidsuse hindamise oskus. Näiteks välisturu edasimüüjad võivad endid kuvada võimekamadena ja professionaalsematena kui nad seda tegelikult on.

Varasematele kogemustele tuginedes õpime objektiivseid teadmisi paremini hindama ning kogemuslike teadmiste omandamist võibki vaadelda, kui õppimisprotsessi. Bilkey (1978) näeb ekspordite ettevõtte õppimise protsessina, mille käigus ettevõtte omandab ekspordikogemust, mida kasutab edasiseks ekspordite arendamiseks. Collinson ja Houlden (2005) järeldasid sarnaselt enda empiirilisest uurimusest, et rahvusvahelistumise protsessis on teadmistel võtmetähtsusega roll ning kogemustele põhinevatel teadmistel on objektiivsete teadmistega võrreldes domineerivam roll. Kogemuste baas ning omandatud teadmised

mõjutavad ka otsuste tegemise protsessi (Debrulle & Maes, 2015). Kogemuslike teadmiste olulist rolli on Johanson ja Vahlne (1977, 2009) kirjeldanud dünaamilises rahvusvahelistumise mehhanismi kirjeldavas mudelis, mille kohaselt eelnevast tsüklis omandatud teadmised turu kohta ja turule pühendumise kogemused mõjutavad nii tulevast pühendumist, sealhulgas ressursside eraldamise otsuseid, kui ka eelnevatest otsustest tulenevat praegust äritegevust – ja vastupidi: praegune äritegevus ja pühendumise otsused muudavad tulevase teadmisi ja pühendumist.

Vastupidiselt on enda empiirilises uuringust avastanud Kalinic, Sarasvathy ja Forza (2014: 644), et “tegutsemine võib õppimisele oluliselt eelneeda (uuritud juhtumites oli teadmiste tase välisturgude kohta piiratud, kuigi rahvusvahelistumisele pühendumus oli algusest peale kõrge),” järeldades sellest, et ettevõtjad võivad välisturule pühendumise taset muuta ilma, et nad tugineksid oma otsuses eelnevatele kogemustele. Lisaks tuleb arvestada, et paljudel juhtudel võib rahvusvahelistumisest saadavate kogemuste ja teadmiste põhjal teha otsused turgudel taandumise kohta (Reiljan, 2004), kas lõplikult või ajutiselt konkreetselt turult või üldse kõigilt välisturgudel.

Oma hilisemas töös Johanson ja Vahlne (1990) lisavad autorid äri võrgustiku dimensiooni kogu tsüklile, nähes nüüd ettevõtteid integreerituna äri võrgustikus, mis võib hõlmata loendamatu hulgal osalejaid, kes tegelevad väga erinevate vastastike suhetega. Võrgustikku kuuluvad ettevõtte enda töötajad, kliendid, tarnijad, konkurendid, välisturgudel edasimüüjad, kohalikud omavalitsused (Zain & Ng, 2006). Uue tsüklilise mudeli kohaselt tehakse turule pühendumise ehk võrgustikele pühendumise otsused arvestades kogemusi, võimalusi ja positsiooni võrgustikus (Johanson & Vahnle 2009).

Võrgustikud, mis mõjutavad ettevõtete rahvusvahelistumist on kolme tüüpi (Oparaocha, 2015):

1. äri võrgustikud (tarnijad, konkurendid, partnerid, kliendid, osanikud jne)
2. sotsiaalsed (pere, sõbrad, tuttavad, kolleegid, töötajad jne)
3. institutsionaalsed (riigi asutused, T&A asutused, konsultandid jne)

Äri võrgustikud ja isiklikud võrgustikud võivad luua ettevõtja jaoks palju võimalusi (Child & Hsieh, 2014), aidates VKE-del edukalt rahvusvahelistele turgudele siseneda ja seal tegutseda (Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo & Puumalainen, 2016). Esiteks saab võrgustikke tulemuslikult kasutada rahvusvahelistumise otsuste jaoks vajalike ressursside ja teabe saamiseks (Oviatt & Mcdougall, 2005). See ilmnes ka Ellis (2000) empiirilises uuringus, milles ettevõtted omandasid üldjuhul teavet välisturgude kohta oma olemasolevate rahvusvaheliste kontaktide kaudu, mitte süstemaatiliste turu-uuringute kaudu. Teiseks saab võrgustikke

kasutada vahendina vähendamaks takistavate tegurite mõju, mis võivad VKE-dele välisurgudele sisenemisel osaks saada. Näiteks aitavad võrgustikud likvideerida puudujääke, mis tulenevad uustulnuka (*liability of newness*) staatusest (Morais & Ferreira, 2020). Uustulnuka staatus märgib siin usalduse defitsiiti, kui ettevõtte pole turul veel ei tuntust ega arvestatavat turuosa saavutanud (Freeman, Carroll & Hannan, 2016).

Leidub ka uuringuid, mis kinnitavad, et kogu rahvusvahelistumise protsess alates otsusest välisurgudele siseneda ja milliseid turge valida, kuni rahvusvahelise strateegia rakendamiseni ning isegi rahvusvahelistumise kiirus on võrgustikest oluliselt mõjutatud (Coviello & Munro 1997, Ibeh & Kasem, 2011; Zain & Ng, 2006).

Digitaalsed abivahendid ning interneti kasutamise võimalused võivad oskuslikul rakendamisel muuta VKE-de rahvusvahelistumise edukamaks. Näiteks üheks võimaluseks välisurule minnes kiiremini vähendada võõra staatusest tingitud puudujääke (*liabilities of outsidership*), on sotsiaalseid keskkondi kasutades teha koostööd suunamudijatega (*change agents*), tasustades neid selle eest, et nad mõjutavad potentsiaalsete klientide ostuotsust soovitud suunas (Brouthers, Geisser & Rothlauf, 2016). Need tuntud suunamudijad, kellel on tavaliselt ka arvukas sotsiaalmeedia jälgijaskond, saavad aidata ettevõttel välisurul kiirelt tuntust koguda ning väärtuslikku, usaldusväärset reputatsiooni üles ehitada (Hervé, Schmitt & Baldegger, 2020).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et rahvusvahelistumise protsessi on võimalik käsitleda erinevate mudelite alusel ning valiku konkreetset ühe mudeli kasuks teeb keeruliseks ka see, et leidub ettevõtted, kes rakendavad välisurgudele minekul ja seal tegutsedes korrigeerivad erinevaid strateegiaid (Axinn & Matthyssens, 2002). Morais ja Ferreira (2020:72) järeldasid enda teostatud süstematiseeritud kirjanduse ülevaatest, et „kuna ühtset mudelit ega muustrit, mis suudaks kõikehõlmavalt ja unikaalselt selgitada rahvusvahelistumise protsessi, ei eksisteeri, peaks rakendama rahvusvahelistumise uurimisel holistilist lähenemist“.

Tänapäeva tehnoloogia võib hõlbustada rahvusvahelistumist ning mudelite rakendamisel peaks sellega arvestama, kuid vaatamata tehnoloogilistele võimalustele vajab rahvusvahelistumine siiski teadlikku juhtimist ja seega ka otsustamisprotsesse (Spence, 2003).

1.2.Rahvusvahelistumise edukuse hindamine

Nagu eelpool kirjeldatud on põhilised eesmärgid rahvusvahelistele turgudele sisenemisel seotud suure ettevõtte kasvatamise sooviga. Rahvusvahelistumist peetakse üheks kõige olulisemaks ettevõtte kasvatamise ja tegevuse laiendamise strateegiaks (Graves & Thomas, 2008) ning uurimustega on kinnitatud, et eksportimisel on positiivne mõju ettevõtte

kasvule (Paul et al., 2017). Eksportimisest saadavate teadmiste ja kogemuste tõttu võib eksportimine isegi kaasa aidata ettevõtte kasvule koduturul (Fletcher & Prashantham, 2011).

Eksportijad on produktiivsemad kui mitte eksportivad ettevõtted, kuigi eksportimine iseenesest ei pruugi produktiivsust tõsta, vaid produktiivsus võib tuleneda hoopis sellest, et ettevõtted, kes otsustavad eksportida on juba eelnevalt produktiivsemad võrreldes koduturule keskendunud ettevõtetega, kes ei ole otsustanud välisurgudele laieneda (Wagner, 2007). Lisaks on Bellone, Musso, Nesta ja Schiavo (2010) empiirilise uurimuse põhjal järeldanud, et eksportimisega alustavad ettevõtted on juba enne välisurgudele sisenemist finantsiliselt tugevamad, võrreldes nende mitte eksportivate konkurentidega.

Ettevõtted, kes välisurule sisenevad peavadki olema finantsiliselt võimekamad ja produktiivsemad, sest välisurule sisenemisega kaasnevad lisakulud (Albornoz, Calvo Pardo, Corcos & Ornelas, 2012). Ühikupõhistele kuludele lisaks (nt transport, tollimaksud jne), kaasnevad pöördumatud kulud (*sunk cost*). Neid kulusid võib vaadelda kui investeringut tulevikus saadava tulu eesmärgil. Näiteks kulud, mis on seotud toodete kohandamisega vastava turu jaoks (Wagner, 2007), mis järgiks lisaks välisuru klientide nõudmistele ka vastava riigi regulatsioone. Lisaks tuleb veel arvestada turu-uuringute kuludega, müügikanalite ning klientide leidmise kuludega (Melitz, 2003; Roberts & Tybout, 1997). Need välisurule sisenemise kulud on üks põhjustest, miks eksporditegevuste tagajärjel osa ettevõtetest kasvu asemel hoopiski hääbuvad (Melitz, 2003).

Rahvusvahelistumise tulemuslikkuse hindamise viise on võimalik kirjeldada lähtudes kolmest dimensioonist (Hult et al., 2008:1065):

- A. Andmete allika tüüp: primaarsed (subjektiivsed) and sekundaarsed (objektiivsed) andmed - selline määratlus pärineb Venkatraman ja Ramanujam (1986) artiklist.
- B. Mõõdiku tüüp: finantsilised, operatiivsed (mitte-finantsilised faktorid, mis võivad põhjustada finantsilist tulemuslikkust), üleüldise efektiivsuse (nt reputatsioon, tajutav üleüldine tulemuslikkus) mõõdikud.
- C. Analüüsitava tasand: ettevõtte, strateegilise äriüksuse, ettevõtete omavahelise võrdluse tasand.

Kuigi võiks arvata, et laiema pildi annavad hindamised, kus on kasutatud nii subjektiivseid, kui ka objektiivseid andmeid, siis enamasti on kasutatud ainult kas objektiivseid või subjektiivseid - ainult kahes uurimuses (96-st) oli kasutusel mõlemat tüüpi andmed ning subjektiivsetel andmetel rahvusvahelistumise hindamist esines tunduvalt rohkem, kui objektiivsetel (Hult et al., 2008).

Seda, et eksportimise tulemuslikkust on empiirilistes töödes väga erinevalt hinnatud kinnitab ka Sousa (2004), kes leidis, et uurimustes (aastatel 1998-2004) oli kasutatud 50 erinevat ekspordi tulemuslikkuse mõõdikut, kuid väga vähe oli neid mõõdikuid, mis oleksid leidnud kasutust paljudes erinevates uurimustes. Kõige rohkem oli hindamisel kasutatud objektiivsete andmete põhjal ekspordi intensiivsust (ekspordi ja kogu müügikäibe suhe), kuigi selle mõõdiku kasutamist on saatnud ka kriitika, sest ekspordi kõrge intensiivsuse näitaja võib tuleneda hoopiski ettevõtte ebaedust koduturul ja tema väiksusest ning seega ei pruugi anda tegelikult objektiivset teavet (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000; McGuinness & Little, 1981). Objektiivsetest olid veel levinud ekspordi tasuvus ja ekspordi (välisriigi) turuosa mõõdikud. Objektiivsete andmete küsimisel peab aga arvestama sellega, et vahel ei ole ettevõtete juhid nõus neid avaldama (Francis & Collins-Dodd, 2000). Subjektiivsetest oli kasutatud kõige rohkem rahulolu ekspordi üldise tulemuslikkusega ja tajutavat ekspordiedu (Sousa, 2004). Kümme aastat hiljem on uurimustes (aastatel 2006-2014) olnud sarnane varieeruvus: 53 erinevat mõõdikut, millest lausa 23 leiab rakendust ühes kuni kahes erinevas uurimuses (Chen, Sousa & He, 2016), kuid nüüd on kõige rohkem kasutatud ekspordi kasumlikkust ja ekspordi käibe kasvu.

Kui rahvusvahelistumise hindamisel ei ole eesmärk võrrelda erinevaid ettevõtteid omavahel, on üheks võimaluseks hinnata ekspordi edukust ettevõtte enda strateegia tulemuslikkuse raamistikus, näiteks millisel määral on välisturgudele mineku eesmärgid saavutatud (Zhang, Tansuhaj & McCullough, 2009).

Käesoleva töö autor valib empiirilises osas uuritavate ettevõtete ekspordi edukuse hindamiseks subjektiivse raamistiku, milles ettevõtete juhid ise saavad anda hinnangu, enda standardite põhjal, ettevõtte ekspordi edukusele (Leonidou & Katsikeas, 1996; Sousa, 2004) ning lisab üldinfoks objektiivsete andmetega kajastatud ekspordi intensiivsuse tulemuse. Zucchella, Strange ja Mascherpa (2019), kasutasid samuti ekspordi edukuse hindamiseks ekspordi intensiivsust koos intervjueritava enda hinnanguga rahvusvahelistumise tegevustele edukusele.

1.3 Toiduainete tööstuse VKE-de rahvusvahelistumine

Rahvusvahelistumiseks on VKE-del võimalik valida erinevate välisturgudele laienemise viiside vahel: eksport, litsentseerimine, frantsiisimine, tütar- või ühissettevõtte loomine. Üks levinumaid välisturgudele sisenemise viise on eksport ja seda eelkõige selle tõttu, et on kõige väiksemate riskidega ning ei vaja nii palju pühendumist ega kapitali (Forsman et al., 2006; Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012). Eksportides on ettevõtjal võimalik otsustada,

milliste funktsioonide eest vastutamise annab ettevõtte oma partneritele, ehk majast välja ja milliseid haldab ise - selle järgi võib eristada otsest, kaudset ja ühist ekspordi (Hollensen, 2011). Viimastel aastakümnetel on üha olulisemaks välisturule sisenemise viisiks VKE-de jaoks muutunud piiriülese e-kaubanduse (*cross-border ecommerce*) võimaluste kasutamine (Xue, Li & Pei, 2016). E-kaubanduse kaudu enda tooteid välisturgudele viies, on sarnaselt tavalisele ekspordimisele, võimalik erinevaid funktsioone ettevõtte ja partnerite vahel jagada. Näiteks kasutada enda kodulehel loodud e-poodi või suuremaid e-müügiplatvorme (Amazon, AliExpress jne), kuidas korraldada ladustamist, transporti, turundust välisturul jne. E-müügiplatvormid on piiratud ressursidega VKE-dele tihti efektiivseks ekspordi kanaliks (Cho & Tansuhaj, 2013). E-lahendused või mitte, tuleb ekspordimisel langetada mitmeid strateegilisi otsuseid, kuidas oleks optimaalne ettevõtte ressursse välisturgudele panustada. Kas alustada ekspordimist ühel turul ja keskenduda täielikult sellele turule või ekspordida paljudele turgudele korraga (Crick, Chaudhry & Batstone, 2000), sest teatud juhtudel on tulemuslikum siseneda mitmele turule ja mitme erineva tootega korraga (Masso & Vahter, 2015).

Ekspordi viisi valik sõltub toiduainete tööstuse ettevõtete hulgas sihtriigi omadustest, kaugusest ning toote keerukusest (Felbermayr & Jung, 2011; Lehtinen, Ahokangas & Lu, 2016). Lehtinen et al. (2016) empiirilisest uuringust selgus, et ettevõtted eelistavad otseeksporti isegi varajases rahvusvahelistumise staadiumis ning Shaw ja Young (2001) empiirilises uurimuses kasutasid ettevõtted enamasti kas otse ekspordi või kaudset ekspordi läbi agendi või edasimüüja. Rohkem varieeruvust on täheldatud Testa (2011) juhtumiuuringus, milles ettevõtted kasutasid erinevaid rahvusvahelistumise võimalusi (näiteks ekspordi ja sihtriigis ettevõtte omandamist).

Vaadates konkreetsemalt toiduainete tööstuse sektori VKE-de positsiooni ja võimalusi rahvusvahelistel turgudel, siis näeme, et põllumajandussaaduste töötlemist ja turustamist veavad globaalsed ettevõtted, mille tehased paiknevad arvukates riikides üle maailma, sealhulgas ka arenenud riikides, näiteks Nestle peakontoriga Šveitsis ja 376 tehasega 84-s riigis (Nestle, 2021). Caiazza ja Volpe (2013) kujutavad väärtusahelaid toiduainete tööstuses ja VKE-de võimalusi nendes tegutseda liivakella kujutistena, mille all osas on suured toiduainete tööstuse tootmisettevõtted ja üleval on mastaapsed jaekaubanduse ketid. Nende vahel tegutsedes ei saa VKE-d neid konglomeraate enamasti vältida, vaid tuleb leida võimalusi kuidas ja milliseid kanaleid pidi jätkusuutlikult rahvusvaheliseks muutunud turgudel tegutseda.

Kuigi nendel konglomeraatidel on väiksemate ees palju eeliseid ressurside ja võimekuste näol: suurematel ettevõtetel on rohkem finantsilist võimekust, mastaapsusest tulenevat kauplemisvõimu nii toorainete suhtes (Caiazza, 2016), kui ka läbirääkimisvõimu, et

enda toodetega lõpptarbijani läbi füüsiliste ja e-poodide jõuda. Suurtel ettevõtetel on võimalus ka rohkem riske võtta - kõik see võib juhtida eksiarvamuseni nagu väiksemad ettevõtted ei olekski suutelised rahvusvahelistel turgudel edukalt tegutsema (Seifert & Machado-da-Silva, 2007). Empiirilised uuringud on tõestanud, et igas suuruses ettevõtted (sh. mikro) on võimelised laienema välisturgudele, kuigi tõenäosus suureneb koos ettevõtte suurusega (VKE-de) hulgas (Bowen, 2019).

Paljudes tootekategoriates on pidev tooteinnovatsioon globaalse konkurentsivõime säilitamise ja seeläbi finantsilise edu saavutamise võti ning ka kõige suuremad tootjad tegelevad iga-aastaselt uute toodete arendamisega ning turule toomisega, kuigi uuendused on enamasti võrdlemisi lihtsakoelised (nt uus maitse, kuju, koostisosad) ning ainult väike osa on radikaalsed (nt taimevalkudest või laboris kasvatatud liha) (Caiazza, 2016; Costa & Jongen, 2006). Pidev tooteinnovatsioon nõuab lisaressursse, seega on vajalik ettevõttel langetada otsuseid, kui palju vahendeid kaasata ettevõtte sisese ja/või välise T&A jaoks. Kuigi minimaalsed tooteuuendused on tunduvalt odavamad, kui radikaalsed ja võiks olla jõukohased ka VKE-dele, siis pidevalt uute toodete turule toomisega kaasnevad lisakulud võivad olla VKE-de jaoks märkimisväärsed ning ei pruugi olla tulusad, sest loogikast lähtudes ei saada enamikke uudistooteid piisav edu, et välja võidelda ja säilitada koht jaekaubanduse riikulitel või suurte e-poodide sortimendis.

Diferentseerumine on välisturgudele sisenevatele VKE-dele toiduainete tööstuses enamasti sobivam strateegia, sest VKE-d ei ole kuigi tihti võimelised konkureerima mastaabisäästu strateegiast juhitud ettevõtetega, seega oleks tulemuslikum keskenduda kaupade tootmisele, mis ei kuulu mastaabisäästu mõju alla (Mandal, 2011). Kuid diferentseerumise strateegia rakendamine on muutunud keerulisemaks, sest toiduainete tootjad peavad valikuid tegema ja otsuseid langetama kahe vastandliku trendi mõjuväljas. Ühelt poolt on elustiilide rahvusvahelistumine (Douglas & Craig, 2010) endaga kaasa toonud märgatava tarbijate eelistuste homogeensemaks muutumise, teiselt poolt on täheldatud kohaliku ja piirkondliku kuvandi ning päritoluga toiduainete mõjuvõimu uuesti esile kerkimist (Parrott, Wilson & Murdoch, 2002). Antud töö autori arvates sai see suundumus veelgi hoogu juurde COVID-19 pandeemia ajal, kui mitmetes riikides propageeriti ja rahva hulgas levis lööklause “eelista ja toeta kohalikku”, mis suunas tarbijaid ostuotsuseid kohalike ettevõtete toodete kasuks langetama.

Eelnevast lähtudes, on vajalik ettevõttel enne turule sisenemist teha kindlaks ja otsustada, millisel määral on konkreetse välisturu jaoks vajalik oma tooteid kohandada või ümber kujundada (Cavusgil & Zou, 1994). Arvestada tuleb ka sellega, et arenenud riikide

tarbijad on muutunud nõudlikumaks ja kriitilisemaks nii toiduainete omaduste suhtes (kvaliteet, tervislikkus, eri-dieetidele sobilikkus jne), kui ka informatsiooni suhtes kuidas (keskkonnahoiu põhimõtted, lapstööjõud jne) on toiduained toodetud (Costa & Jongen, 2006; Fischer, 2010). Costa ja Jongen (2006) näevad tulemusliku tootearenduse lahendusena tarbijate juhitud toiduainete arendamist ning on konstrueerinud mudeli selle teostamiseks. Kuid see mudel eeldab väga kvaliteetset teavet tarbijate kohta ja erinevate toorainete, tehnoloogiliste võimaluste jne. kohta. Seda mudelit rakendades peab ettevõtja otsustama, kui palju ta soovib ja suudab olla teerajaja uutes trendides.

Eelpool kirjeldatud diferentseerumise strateegiad vajavad efektiivselt kvaliteetse teabe vahetamist ettevõtte ja tarbija vahel (Testa, 2011). Kui ettevõtte soovib hoida teabe liikumise enda kontrolli all, nõuab see suurt pühendumist, sealhulgas märkimisväärseid ressursse – nii finants-, kui ka inimressursse. Khan, Grigor, Winger ja Win (2013) artiklis käsitletakse sarnases olukorras lahendusena võrgustike aktiivset ekspluateerimist, suhete teadlikku juhtimist ning koostööd võrgustike liikmetega toodete pidevaks arendamiseks.

VKE-d, isegi kui neil on pakkuda kõrge kvaliteediga ja innovatiivne toode, näevad siiski palju vaeva, et leida ettevõtteid ja partnereid, kes nende tooteid välisurgudel turustaks. Soome toiduainete tööstuse ettevõtete eksportimise uuringust selgus, et välisurgudele sisenemisel on VKE-de suurimateks takistusteks puudulikud teadmised sihturu ja klientide kohta ning ebapiisavad vahendid, et suurel sihtturul oma tooteid turustada (Lehtinen et al., 2016). Kuna võrreldes suurte tootjatega on VKE-del läbirääkimisvõim suurte lõppklientidele müüjate (jaekaubandusketid) suhtes olematu, siis vahendajatega usalduslike ja väärtuslike suhete teadlik ja eesmärgipärane juhtimine on üks võimalus, kuidas rahvusvahelistel turgudel edukalt tegutseda (Caiazza, 2016). Eesti ekspordiuuringu põhjal ettevõtjad ise näevad ka ühe olulise konkurentsieelise saavutamise võimalusena pikaajalisi koostöösuhteid klientidega (sealhulgas B2B) (Parts et al., 2021).

Kahjuks suhtesse panustamine ei ole piisav garantii edukaks eksportimiseks. Kui edasimüüja mingitel põhjustel ei suuda siiski ootusi ja kokkuleppeid täita, võib suhtest välja astumine osutuda keeruliseks (Agndal & Chetty, 2016) ja mõningatel juhtudel ka kulukaks toiminguks. Ning seda tehes ettevõtte enamasti tõmbub kas täiesti tagasi sellelt turult või kui soovib turul jätkata, peab uuesti investeerima ressursse, et uus koostööpartner leida või mõne muu turule laienemise mudeli nt tütarettevõtte loomisesse panustama.

Võrgustike rakendamist välisurgudel edu saavutamiseks (Khan et al., 2013) võib vaadelda veelgi laiemalt, kui lihtsalt ettevõtte – edasimüüja suhe, sest nendes äri võrgustikesse kuuluvad teised ettevõtted ja organisatsioonid, kes võivad asetseda väärtusahelas nii

vertikaalsetel (edasimüüjad, tarnijad), kui ka horisontaalsetel positsioonidel. Vertikaalselt, väärtusahelas allpool olev kontakt, võib osutada kasulikuks: näiteks jäätise tootmiseks vajalikku glasuuri võib ettevõtte hankida välisriigist ning sellel samal glasuurimüüjal võib olla enda koduriigis lõppkliendini jõudmiseks väärtuslik kanal, mida ta ka jäätisetootjale pakub. Horisontaalsel tasandil asuvate, teiste koduturul tegutsevate VKE-dega, on võimalik üheskoos välisturgudele sisenemisel ressursse optimeerida, laiemat kogemuste baasi ja suhete võrgustikke kasutada ning endid välisturu klientidele atraktiivsemateks partneriteks muuta.

Kokkuvõtvalt arvab käesoleva töö autor, et Eesti toiduainete tööstuse VKE-de rahvusvahelistel turgudel edu saavutamise märksõnadeks võiks olla: diferentseerumine, Eesti riigi eripäradest tulenevate konkurentsieeliste kasutamine, T&A ning ettevõtete omavaheline tihe koostöö.

1.4 Otsustamisloogikad ja nende kasutamine rahvusvahelistumisel

Olenemata sellest, kui täpselt on eelnevalt rahvusvahelistumise protsess planeeritud, esitab see igas etapis ettevõtete juhtidele keerukaid ning tihti ka ootamatuid situatsioone, milles tuleb vastu võtta erineva mõjuga otsuseid. Traditsioonilise rahvusvahelistumise käsitluse järgi on kogu rahvusvahelistumise protsess täiesti edukalt kirjeldatav läbi kumulatiivsete otsuste, mida langetatakse sisenemismudelite ja välisturgude suhtes (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972). Rahvusvahelistumist võib vaadelda läbi strateegiliste otsuste ja tegevuste, mis viivad ettevõtte ebakindlatesse oludesse (Schweizer et al., 2010). Otsustamismudel ehk otsustamisloogika on „kui meetod ja loogika, mida VKE-de juhid kasutavad rahvusvahelistumise otsuste langetamiseks kas esmakordselt rahvusvahelistumisel või laiendades oma olemasolevat rahvusvahelist äri”(Child & Hsieh, 2014:599).

Valdav enamus konventsionaalses kirjanduses (sealhulgas õppekirjanduses) käsitletud välisturule sisenemise otsuseid nähakse kui ratsionaalset reageerimist turutingimustele. Eeldades, et otsused tehakse objektiivse teabe põhjal, mis on süstemaatiliselt kogutud ning otsuste jaoks kalkuleeritakse ressursside ja kompetentside vajadust, investeringute tootlust ja riskivalmidust. (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989; Hollensen, 2011)

Ehk siis, kui ettevõttel tekib mingil ajahetkel arusaam laienemise vajadusest ning võetakse vastu otsus, et välisturgudele laienemiseks on sobilik või vajalik aeg, lisatakse see ettevõtte strateegiasse ning esimesed otsused, mis tuleb langetada on enamasti (Douglas & Craig, 2010):

- millistesse riikidesse siseneda

- milliseid rahvusvahelistumise mudeleid kasutada
- sisenemise aeg ja (sihtturgude) järjestus

Ocasio (1997) ettevõtte tähelepanupõhise vaate (*attention-based view*) kohaselt ei ole otsustaja kunagi päris ratsionaalne piiratud tähelepanu võime tõttu ja empiirilistest uurimustest on samuti selgunud, et tihti ettevõtted ei järgi välisturgudele sisenedes ja seal tegutsedes ratsionaalselt planeeritud strateegiaid ning tegevusplaanid, vaid kohandavad oma tegevusi muutuvate keskkonnatingimustega, kasutades ära ilmnenu võimalusi ning selle tõttu tunduvad ka otsustamise protsessid juhuslikumad (Crick & Spence, 2005). Kuna ettevõtetel, kes ei ole koostanud ja järginud äriplaanid ja kindlaid strateegiaid, on õnnestunud siiski rahvusvahelistel turgudel edu saavutada, on viimastel aastakümnetel ettevõtete rahvusvahelistumise uurimustes otsitud ning rakendatud alternatiivseid otsustamisloogikate käsitlusi. Neist kõige rohkem kajastust on saanud katsetamisloogika (*effectuation*), edaspidi KL (Grégoire & Cherchem, 2019; Karami, Wooliscroft & McNeill, 2020; Perry, Chandler & Markova, 2012), mis on suures osas vastanduv planeerimisloogikale (*causation*), edaspidi PL. Need kaks otsustamisloogikat võtab töö autor vaatluse alla.

Puhtalt isiklikust huvist ning selleks, et lisada tööle juurde uudsust, on käesolevas töös kolmanda otsustamisloogikana vaatluse alla võetud hakkamasaamise (*muddling through*) loogika, edaspidi HL, mis käesoleva hetkeni on rahvusvahelistumist käsitlevates uurimistöodes väga vähe kajastust leidnud. HL-i looja Lindblom käsitles HL-i poliitikateaduste valdkonnas, kuid sellele vaatamata sobitub see käesoleva töö autori arvates rahvusvahelistumise protsessi kirjeldamiseks, sest HL-is on mitmeid põhimõtteid, mis sobituvad näiteks Uppsala rahvusvahelistumise mudeliga. Üheks selliseks printsiibiks on HL-is otsustamise protsessi jaotumine väikeste otsuste jadaks või ka tsükliks, milles otsustest ja ka tehtud vigadest õpitakse ning järgnevates otsustes arvestatakse kogunenud teadmiste baasiga (Lindblom, 1979).

PL-i ja KL-i on kõige rohkem vastandlikult kirjeldatud läbi viie printsiibi (Chandra, Styles & Wilkinson, 2015; Kalinic et al., 2014; Karami et al., 2020; Saravathy, 2001, 2008):

- vahendid ehk „Varblane peos“;
- risk ehk „jõukohane kahjum“;
- koostöö ehk „lapitekk“;
- ootamatused ehk „limonaad“;
- kontroll ehk „piloot pardal“.

Käesoleva töö autor lisab juurde eesmärkide printsiibi, sest see on läbi töötatud uurimustes PL-is ja KL-is selgelt eristuv ning oluline HL-is. Tabelis 1 on välja toodud nendest

printsipiidest tulenevad erinevused ja sarnasused, kuigi mitmed empiirilised uuringud on näidanud, et puhtal kujul on neid otsustamisloogikaid praktikas eristada keeruline ja ettevõtjad võivad kasutada erinevaid otsustamisloogikaid ja teha seda isegi samal välisest tegutsedes (Chetty et al., 2015; Crick & Crick, 2014; Kalinic et al., 2014). Siiski on vajalik kirjeldada KL-i, PL-i ja HL-i põhimõtteid eraldi, tuues välja nende sarnasusi ja erinevusi, selleks et töö empiirilises osas oleks võimalik vaadelda ning kirjeldada, kuidas ja millistes situatsioonides ettevõtted erinevaid otsustamisloogikaid kasutavad ning kas ilmneb sarnaseid või erinevaid mustreid ettevõtete lõikes.

Tabel 1 PL, KL ja HL põhimõtted kuuest printsiibist lähtudes

Printsiip	Planeerimisloogika PL	Katsetamisloogika KL	Hakkamasaamise loogika HL
Vahendid	Eelnevalt määratletud eesmärgi saavutamiseks vahendite vahel valimine, vajadusel neid juurde kaasates.	Vahenditele orienteeritus. Kes ma olen? Mida ma tean? Keda ma tean?	Vahendite kogum kui alternatiivide kogum. Vahendeid valides kujunevad (vahe) eesmärgid.
Risk	Oodatav maksimaalne tootlus ja fookus optimaalsel otsusel.	Jõukohane kahju: kui suurt kahju ettevõtte endale lubada saab; fookus on katsetamisel.	Võimatu on arvestada absoluutselt kõigi otsustamise hetkel olemasolevate tingimustega ja tagajärgedega, mis otsusest sünnivad. Väikseid samme tehes, minimeeritakse riski. Katsete, vigade ja muudetud katsete tsükkel.
Koostöö	Püüd säilitada konkurentsieelis ja uuele turule minnes põhjaliku konkurentsianalüüsi teostamine.	Partnerluse loomine; strateegilised liidud, eelkõikulepped. Need kes ühinevad saavad osa edust, vastutusest ning osalevad eesmärkide loomisel.	Nähakse konfliktseid olukordi otsustajate ja osapoolte (<i>stakeholder</i>) vahel ning otsus peaks olema mingil määral kompromiss, mis võiks olla piisavalt hea kõigi osapoolte jaoks.
Ettenägematud olukorrad	Põhjalik äriplaneerimine.	Ettenägematud olukordade ärakasutamine.	Suur kattuvus KL-ga. Ootamatusi on võimalik ära kasutada ja eesmärgid nendest lähtuvalt muuta.
Kontroll	Ebakindla tuleviku ennustamine, fookus ennustatavatel aspektidel.	Ette ennustamatu tuleviku kontroll läbi võimaluse ise tulevikku kujundada.	Ebakindla tuleviku kontrollimiseks tehakse vaid väikseid samme korraga. Otsus lähtub alati hetke situatsioonist (<i>status quo</i>), et seda paremaks muuta.
Eesmärk ja äri võimalus.	Eesmärkide määratlemine ja äri võimaluste leidmine läbi põhjalike ja süsteemsete analüüside.	Ainult ähmane, üldine eesmärk, mida võib täiustada või muuta rahvusvahelistumise käigus. Äri võimalused ilmnevad läbi eksperimenteerimiste ja suhtluse võrgustikes.	Suur kattuvus KL-iga: HL-i protsess võimaldab luua ühe või mitmeid tulemeid, sõltumata üldisest eesmärgist, millega protsessi alustati. Eesmärgid selguvad tegutsemise käigus. Võrgustikke sihipäraselt kasutamist ei saa HL-iga seostada.

Allikas: autori koostatud järgnevate allikate põhjal: Bendor (1955); Child ja Hsieh (2014); Kalinic et al. (2014); Karami et al. (2020); Lindblom (1959, 1979); Read, Dew, Sarasvathy, Song ja Wiltbank (2009); Sarasvathy (2001, 2008); Sarasvathy ja Dew (2005); Schweizer (2012).

KL on tugevalt **vahenditest** lähtuv - olemasolevate vahenditega keskendutakse millegi uue loomisele. HL-is nähakse vahendeid tihti kui mõningaid sarnaseid alternatiive, mille vahel valida (Lindblom, 1959). PL alustab tulemuse või eesmärgi määramisega, mida soovitakse saavutada ning selle saavutamiseks koondatakse vahendeid (füüsilisi -ja inimressursse, ettevõtte võimekust jne) ning kui tekib vajadus, siis hangitakse vahendeid juurde. KL-i puhul käsitletakse vahendeid laiemalt: seda rakendav ettevõtja alustab mõttekäiguga: Kes ma olen? Mida ma tean? Keda ma tean? Seega on **otsustajal unikaalne roll** ning tema enda eelistused, võimed, teadmiste väli ja võrgustikud mõjutavad otsuseid. (Kalinic et al., 2014; Sarasvathy, 2001, 2008)

Otsused VKE-des võivad tihedamini peegeldada katsetamisloogika rakendamist, sest just VKE-dele on võrreldes suurte ettevõtetega omasem ressursside nappus (Evers & O’Gorman, 2011) ja eriti just ettevõtte algusfaas (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013). Selles, kumba otsustamisloogikat kasutab kogunud ettevõtja ja vähem kogunud, lähevad arvamused lahku (Anderson, Paine, & Paine, 1975; Chandra et al., 2015; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2008). Kaks esimest allikat väidavad, et ettevõtluse alguses kasutusel KL ja kaks viimast, et kogemustega ettevõtjad kasutavad KL-i. Read et al. (2009) artiklis on välja toodud kogunud ja kogemusteta juhi erinevused otsuste langetamisel ennustatavale informatsioonile (nt turu-uuringud) tuginemisel ja selle usaldamisel. Kogemustega juhid kasutavad aastate jooksul enda peas välja arendatud mustreid, et kriitiliselt hinnata ennustatavat informatsiooni ning on tõenäoliselt teabe suhtes skeptilisemad kui ilma kogemusteta juhid.

Ebakindlates turutingimustes loovad vilunud juhid hoopis tõenäolisemalt otsustamise strateegiaid, mis põhinevad varasemate kogemuste analoogiatel (Read, Dew, et al., 2009). HL-is on samuti käsitletud otsustajate erinevat kogemuste pagasit, ning leitakse, et see võib olla otsuste langetamisel probleemiks, kui otsus tuleb vastu võtta koos mitme isikuga, sest kogemuste ja teadmiste baasi erinevuse tõttu võib-olla ka erinev otsuse soov (Lindblom, 1959).

Risk – KL-i rakendades määratletakse, kui suurt kahju saab ettevõtte endale lubada ning PL-i rakendades kalkuleeritakse projekti investeeringud oodatava maksimaalse tulu järgi. KL-i on soovitatud rakendada ebakindlates oludes ning kuna sellistes unikaalsetes oludes on statistiliste järelduste tegemine ning eeldatava tulu kalkuleerimine võimatu, siis lähtub KL-i ettevõtja pigem jõukohasest kahjumist (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford, 2011). PL-i soovitatakse kasutada olukordades, kus panused on väga kõrged (Francioni, Musso & Cioppi, 2015; Vershinina, Barrett & McHardy, 2017). Schweizer et al. (2010) illustreerib läbi juhtumi analüüsi, et KL-i kasutades, ei olegi risk kunagi kuigi kõrge, sest otsuseid langetatakse hetkeliste situatsioonide põhjal.

Seesama kehtib ka HL-i puhul: otsuseid tehakse sammhaaval, nii et otsusest sündiv muudatus pole kunagi väga suur ning vale otsuse korral on võimalik kiiresti läbi järgnevate väikeste otsuste vea mõju likvideerida või vähendada. Sellises pidevas tsüklis kogub otsustaja läbi väikeste muudatuste pidevalt kogemusi ja teadmisi selleks, et järgnevaid otsuseid paremini teha. (Lindblom, 1959) Sellel tsüklil on palju sarnasust Uppsala mudelis kirjeldatud kogemuste läbi õppimisprotsessiga.

Koostöö – KL-i puhul toimuvad läbirääkimised kõikvõimalike asjast huvitatud osapooltega (*stakeholders*). Need, kes on nõus projektiga seotud kohustusi võtma ja pühenduma, saavad osa ka edust ning nendega koos määratakse järgnevate tegevuste käigus eesmärgid (Read, Song & Smit, 2009; Sarasvathy, 2008). Suhtlus paljude osalejatega võrgustikus on kriitilise tähtsusega - esimesed kliendid võivad muutuda partneriteks ja tarnijad klientideks jne. Uute osalejatega koos võivad küll eesmärgid ja visioon muutuda, kuid samal ajal toovad nad endaga kaasa palju uusi vahendeid ja võimalusi, sest võimaldab küsida: Kes me oleme? Mida me teame? Keda me teame?(Kalinic et al., 2014) PL-i rakendades üritatakse säilitada enda konkurentsieelis ning uutele turgudele minnes kuulub planeerimisprotsessi põhjalik konkurentsianalüüs (Sarasvathy & Dew, 2005). KL-i puhul ettevõtja sõlmib võimalikult palju eelkokkuleppeid oma tarnijate, konkurentide ja klientidega, et seeläbi ebakindlat tulevikku kontrollida, kuigi konstrueeritud PL-i ja KL-i kasutamise hindamismudelit testides ilmnnes, et see väide võib viidata ka PL-i kasutusele (Chandler et al., 2011). HL-is nähakse võimalikke konfliktseid olukordi otsustajate ja seotud osapoolte vahel ning otsus peaks väljendama kompromissi, mis püüab olla kõigi osapoolte jaoks piisavalt hea (Lindblom, 1979).

Ettenägematud olukordi nähakse PL-is ohumärkidena, sest ootamatud olukorrad võivad olla ebameeldivad. Selle tõttu investeeritakse instrumentidesse, mis neid väldiks või neutraliseeriks. KL-i käsitluses nähakse ettenägematud olukordi pigem võimalustena ja püütakse neid ära kasutada, selle asemel, et neid vältida. (Sarasvathy, 2008; Sarasvathy & Dew, 2005) Selliseid ootamatuid võimalusi otsib ja võiks isegi öelda, et kogub portfooliosse KL ettevõtte läbi äri võrgustike rahvusvahelistel turgudel tegutsedes. PL ettevõtte jälgib samuti turul tekkivaid võimalusi, kuid välistab kohe eos hoopis rohkem võimalusi, sest välistatakse kõik, mis ei sobitu kindlalt paika pandud lõppeesmärgi ja strateegiaga. KL ettevõtte on paindlikum ning eesmärgid kujunevad koos uute võimalustega. Siiski võib aja jooksul esialgu KL-i kasutatav ettevõtte muutuda PL-i rakendavaks hakates samamoodi üha rohkem uusi võimalusi kõrvale jätma, sest need ei sobitu enam tema välja kujuneva ideega. (Chandra et al., 2015) HL-i käsitlevates teadusartiklites ettenägematud olukordi eraldi pole kirjeldatud, küll aga näeb

Arrow (1964) HL-i väga paindliku loogikana, mis on mõeldud sobituma erinevatesse situatsioonidesse. Lindblom (1959) soovib HL-i kasutada keerulistes oludes, sarnaselt KL-ile, mis on sobilik rakendamiseks ebakindlates oludes, mis valitsevad rahvusvahelistumise puhul, eriti algfaasides (Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014).

Kontroll ehk „piloot pardal“ – KL-is see põhimõte väärtustab inimressursse, kes on kõige olulisemad võimaluste loojad. Ei ole mõtet piirata ettevõtlusalaseid jõupingutusi väliste teguritega nagu seda on näiteks tehnoloogilised trajektoorid ja sotsiaalmajanduslikud suundumused (Sarasvathy, 2008). „Teiste sõnadega KL ettevõtjad ei näe ajalugu kujunemas autopiloodil, vaid näevad endid ühena paljudest kaaspilootidest, kes juhivad ja kujundavad ajalugu“ (Sarasvathy, Kumar, York & Bhagavatula, 2014:75). Siit tuleneb erinevus KL-i ja PL-i vahel turu nägemises. PL-i rakendav ettevõtja teostab põhjalikke turu-uuringuid, et täpselt keskenduda selle pakkumisele, mida parasjagu nõutakse. KL-i puhul on turud tõenäolisemalt tehtud kui leitud. Koostöös klientide, partneritega luuakse uusi tooteid ja teenuseid (Read, Dew, et al., 2009). HL-i puhul püütakse kontrolli hoida läbi väikeste otsuste ning pigem välditakse seda, et üksainus otsus võiks põhjustada kohe radikaalse muutuse (Lindblom, 1959).

Eesmärk – kuigi juba eelpool on kirjeldatud, et eesmärgid sõltuvad HL-i ja KL-i puhul olemasolevatest vahenditest ning kaasatud inimestest (KL), siis käsitleb töö autor siinkohal eesmärki uuesti eraldi, sest HL puhul on lisaks sellele, et selget lõppeesmärki enamasti ei ole, eesmärgid muutuvad tegevuste ja otsuste käigus, on eesmärki kirjeldatud ka kui mitmete samal ajal lahendust vajavate probleemide tulemit. Schweizer (2012:749) interpreteerides Lindblom (1959,1979) väidab, et: „Juhid rakendavad HL-i siis kui nad peavad lahendama probleemi, mis on tegelikult probleemide kogum, mille lahendused mõjutavad üksteist oluliselt ja vastuvõetav otsus on kui nende probleemide lahenduste kompromiss“. Rahvusvahelistumise protsessis tuleb samuti lahendada probleeme, mis on tihedalt läbi põimunud – rahvusvahelistumist peavad toetama ettevõtte baastegevused, näiteks tootearendus, tootmine, turundus jne, milles endis võivad olla probleemsed teemad, mis vajavad lahendamist.

KL-i ja PL-i on erinevates empiirilistes uurimustes kajastatud muljetavaldavalt palju, üldjuhul käsitletakse KL-i empiiriliste uurimuste kontekstis, kus tegevussuundade formuleerimine prognooside põhjal muutub liiga keeruliseks või isegi võimatuks. Seega on KL-i käsitlemine üks osa innovaatiliste, enamasti tehnoloogiliste toodete ja teenuste loomise ning turule toomisega seotud teemadest ning ka innovaatiliste ettevõtete loomise teemadest (Grégoire & Cherchem, 2019). Rahvusvahelistumisel on ettevõtja jaoks olukord uudne, eriti esmasel väliturule sisenemisel ning käesoleva töö mahu piirangutest lähtudes toob töö autor

järgnevalt välja valiku nendest empiirilistest uurimustest, mis käsitlevad ettevõtete rahvusvahelistumise teemasid (tabel 2).

Tabel 2. KL-i ja PL-i käsitlevad empiirilised uurimused rahvusvahelistumisest

Autorid	Mis oli vaatluse all?	Peamised leiud järeldused
Evers ja O’Gorman (2011)	Rahvusvahelistumisele eelnevad tegurid, teadmised ja võrgustikud, välisturu valik.Irimaal.	Vaadeldud juhtumite puhul oli KL, võrgustiku ja improvisatsiooni kasutamine rahvusvahelistumise alguseks. Eelnevad vähesed kogemused välisturgudel ei takistanud rahvusvaheliste võimaluste märkamist.
Dew et al- (2011)	Vaatluse all turgude loomine hüpoteetilisel tasandil..	Uute turgude loomiselt kogenud ettevõtjad kasutavad võrgustikke rohkem kui kogenematud. Kasutati esimeste klientide muutmist strateegilisteks partneriteks (KL).
Chandra et al. (2015)	Ühe ettevõtte põhjal rahvusvaheliste võimaluste portfoolio kujunemise protsess: Austrias.	KL-i ettevõtja kärbib võimaluste portfooliost vähem võimalusi välja kui PL-i. Aja jooksul ettevõtja hakkab kasutama KL-i asemel PL-i ja rohkem ilmnevaid võimalusi kõrvale jätma, sest need ei sobi enam välja kujuneva ideega.
Ciszewska-Mlinaric, Obloj ja Wasowska (2016)	Otsustamisloogikad kiirelt rahvusvahelistuvas ettevõtetes Poolas.	Rahvusvahelistumisel võib toimuda loogika vahetus KL-ilt PL-ile ja vastupidi. KL ja PL võivad olla samas ajaperioodis rakendatavad: oleneb probleemi iseloomust.
Kalinic et al. (2014)	Vaatluse all keskmise suurusega ettevõtteid, kes rajasid tütarettevõtte (<i>subsidiary</i>) välisriiki, mille kohta teadmiste saamine oli piiratud. Tootmisettevõtted (5 juhtumit), Itaalias.	Kui informatsiooni ja oskusi neide tõdemiseks on piisavalt, siis eelistatakse PL-i. Kui probleemi lahendamine muutub keeruliseks lülitatakse automaatselt KL-ile. Eesmärk sündis rahvusvahelistumise protsessi käigus, vahendite tekkimise ja suhtluse tulemusena. Hiljem uuesti PL: ettevõtja enda hinnata, kas on piisavalt informatsiooni, et kalkuleerida riski ja investeringu tootlust või otsustada jõukohase kahjumi alusel.
Harms ja Schiele (2012)	Sisenemismudelite ja otsustamisloogikate teineteise mõjutamine, vaatluse all 65 <i>gaselli</i> .	Kogenud ettevõtjad kasutavad pigem KL-i, ebakindlad olud ei oma süsteemset mõju KL-i ja PL-i suhtes. PL-i kasutades sisenetakse pigem ekspordides ja KL ei oma mõju sisenemismudeli valikul.
Evers, Andersson ja Hannibal (2012)	Partnerite (<i>stakeholder</i>) roll võimekuse täiendamisel rahvusvahelistumisel. Rootsi, Irimaa, Taani.	KL-i läbi on võimalik kirjeldada, kuidas ettevõtjad kaasavad partnereid turuvõimekuse tõstmise protsessis. Esitletud protsessimudel.
Nowiński ja Rialp (2013)	4 varakult rahvusvahelistunud ettevõtet Poolas.	KL-i kasutades suudavad ettevõtted üle saada piirangutest, mis on seotud varasemate kogemuste puudumisega ja ressursside nappusega.
Gabrielsson ja Gabrielsson (2013)	Tehnoloogia ettevõtete rahvusvahelistumise protsess neljas tehnoloogia ettevõtetes.	KL võib maandada võimaluste tuvastamise, õppimise, ressursside ja võimekuse mõju ettevõtete kasvule ja/või ellujäämisele. PL kasutati ettevõtte hilisemas rahvusvahelistumise staadiumis.
Chetty et al. (2015)	Otsustamisloogikate kasutamine välisturgudele sisenemisel. IT ettevõtetes Soomes ja Uus - Meremaal.	KL-i ja PL-i kasutatakse vaheldumisi. Ebakindlus välisturule sisenemisel ei ole alati takistavaks teguriks. Ettevõtja, kellel on välisturul olemas võrgustik, kasutab KL-i. Soome ettevõtetest 4 (viiest) kasutasid välisturu valikul PL-i, kuid lähtusid jõukohasest kahjuprintsiibist. Uus-Meremaa ettevõtted kasutasid KL-i välisturu valikul. Soome ettevõtted pärast välisturu valikut hakasid kasutama KL-i.

Märkus: PL – planeerimisloogika, KL- katsetamisloogika.

Allikas: autori poolt koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ja Välisministeeriumi tellitud Eesti ekspordiuuringust (Parts et al., 2021) selgus, et ekspordis pikemaajalise kogemusega ettevõtete jaoks muutus oma põhitegevusele keskendumine olulisemaks ning selle toetamiseks korraldati kõrvaltegevusi ümber või jäeti hoopis ära. Samas kui vähem kogenud eksportijad peavad erinevate tegevuste vahel optimeerima ja katsetama erinevate toodetega, millega endale turg võita. Selline tegevusmuster sobib kokku Chandra et al (2015) empiirilise uurimuse põhjal tehtud järeldusega, mille kohaselt kogemuste kasvades lähevad ettevõtted KL-ilt üle PL-ile ja hakkavad ilmnenud uusi võimalusi rohkem kõrvale jätma, sest need ei ole vastavuses kindlamaks muutunud strateegiaga.

Tabelis 2 esitatud andmete põhjal saab järeldada, et empiirilised uuringud on tõestanud, PL-i ja KL-i vaheldumisi rakendamist rahvusvahelistumisel. Harms ja Schiele (2012) tõestasid, et KL ja PL ei ole vastandlikud, üksteist välistavad loogikad ning on püüdnud põhjendada empiirilisest uurimusest selgunud otsustamisloogikate kasutamise põhjusi. Näiteks füüsiliselt kaugete sihtturgude korral kasutasid ettevõtted pigem PL-i ja autorid põhjendasid seda ettevõtjate püüdega kompenseerida turgude kohta teadmiste puudujääki planeerimistegevuse kaudu (Harms & Schiele, 2012). Sarnaselt on teisedki uurijad püüdnud välja tuua põhjendusi või mustreid, kuidas otsustamisloogikaid vahetatakse või mis situatsioonides mingit loogikat eelistatakse (Chetty et al., 2015; Gabrielsson & Gabrielsson, 2013).

Tulenevalt asjaolust, et HL-i on rahvusvahelistumist käsitlevates empiirilistes uurimustes väga vähe kajastatud, siis HL-i empiirilisi uurimusi kokkuvõtvas tabelis 3, on esitletud uurimusi ka teistest ettevõtlust käsitlevatest valdkondadest.

Tabel 3. HL empiirilistes uurimustes

Autorid	Mis oli vaatluse all?	Peamised leiud ja järeldused
Javalgi, Todd, Johnston ja Granot (2012)	Kolme India eduka ja kiirelt kasvanud ettevõtte juhtumiuuring.	HL-i kasutamine on üks võimalikest seletustest, kuidas VKE-d on turbulentses keskkonnas edu saavutanud; astmeline kasvustrateegia.
Schweizer (2012)	Analüüsib HL-i perspektiivist lähtudes ettevõtte otsuseid rahvusvahelistumise protsessis.	Väga paljud otsused on HL-i järgivad. Kogemuste, teadmiste kasvades ning eesmärgipärasemat tegevust järgides hakkab ettevõtte kasutama ratsionaalsemaid otsustamise loogikaid.
Makkonen, Olkkonen ja Halinen (2012)	Ühe toiduaineid tootva ettevõtte põhjal uurib HL-i kasutamist ostuprotsessis.	Uurimuse tulemusena esitleb HL-il põhinevat raamistikku ettevõtte ostukäitumise selgitamiseks.
Rollins, Bellenger ja Johnston (2012)	Uurib kliendiandmete kogumist ja kasutamist B2B suhetes, valmis 5 ettevõtet.	Ettevõtted kalduvad kasutama HL-i kliendiandmete põhjal vajaliku teabe loomisel ja selle teabe kasutamisel.

Märkus: HL – hakkamasaamise loogika.

Allikas: koostatud töö autori poolt tabelis esitatud allikate põhjal.

Kõikides hakkamasaamise loogikat käsitlevates empiirilistes uurimustes (tabel 3) on välja toodud vaadeldavates protsessides HL- i samm-sammulist lähenemist probleemide lahendamisele või otsuste langetamisele, kus iga järgnev otsus on rajatud eelmisele. Ning on täheldatud, et HL on sobilik rakendamiseks keerulistes oludes.

2. Uuring otsustamisloogikate kasutamisest rahvusvahelistumisel Eesti toiduainete tööstuse VKE-des

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesolevas peatükis kirjeldatakse empiirilise uurimuse teostamise protsessi, rakendatud meetodikat ning tutvustatakse valmisse kuuluvaid ettevõtteid.

Empiirilise uurimuse teostamisel järgis töö autor magistritöö uurimisplaani:

1. Teoreetilise tausta kogumine ja läbitöötamine.
2. Uurimuse kavandamine ja valimi moodustamine.
3. Teooria põhjal intervjuu teemaplokkide, küsimuste ja digitaalselt edastatava küsimustiku koostamine.
4. Intervjuude teostamine.
5. Küsimustike saatmine intervjuueeritavatele.
6. Andmete analüüs.
7. Tulemuste süntees magistritöö teooria osas läbitöötatud materjaliga.

Käesoleva töö empiirilises uurimuses on rakendatud kvalitatiivset uurimismeetodit, kuid kasutatud on nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset andmete kogumise meetodit. Kuigi tihti nähakse neid kahte andmete kogumise meetodit üksteisele vastanduvatena ning keeruliste juhtumite ja väikese valimi puhul on soovitatud rakendada kvalitatiivseid meetodeid (Andersen & Skaates, 2004; viidatud Marschan-Piekkari & Welch, 2004 kaudu), leidub ka teadlasi, kes soovivad kasutada mõlemat meetodit korraga (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Perry et al (2012) soovitas mõlemat meetodit just KL-i uurimise valdkonnas.

Kvalitatiivse uurimismeetodiga on võimalik väikest valmit uurida sügavuti, kirjeldada keerukat nähtust ja uuritavate isiklike kogemusi, mis selle nähtusega seostuvad ning võimaldab uurida dünaamilisi protsesse (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Seega on see sobilik uurimaks käesolevas töös ettevõtete rahvusvahelistele turgudele sisenemisel ja seal tegutsemisel otsustamisloogikate kasutamist ning vaadelda, millistes situatsioonides ja kuidas otsustamisloogikad vaheldusid. Zalan ja Lewis (2004, viidatud Marschan-Piekkari & Welch,

2004 kaudu) on soovitanud rahvusvahelistumise protsessis tippjuhtide otsuste tegemise kirjeldamiseks ning selgitamiseks kasutada kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsete andmete kogumiseks on kasutatud intervjuud, sest see on sobilik andmete kogumise meetod sotsiaalteaduste valdkonnas ning poolstruktureeritud intervjuu võimaldab intervjueritaval uuritava teema raames rääkida lugusid ning tuua näiteid, mis aitavad kaasa nähtuse sügavamale mõistmisele (Luna-Reyes & Andersen, 2003).

Selleks et vähendada antud töö autori isiklikest eelarvamustest ja eripäradest tingitud tulemuste mõjutamise võimalust (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), on kasutatud ka kvantitatiivset andmete kogumise meetodit. Pärast intervjuude teostamist edastati intervjueritavatele digitaalsel kujul küsimustik, mis koosnes KL-ile, PL-ile ja HL-ile viitavatest väidetest ning vastajal paluti hinnata neid väiteid 5 palli süsteemis (Likerti skaalal). Saadud andmeid ei kasutatud statistiliseks analüüsiks, vaid selleks, et teha kindlaks, mis oasa intervjuudest ning küsimustikest saadud andmete analüüsid sarnanevad ning kas intervjuudest saadud andmeid interpreteeris töö autor adekvaatselt. KL -ja PL-ile viitavad väited küsimustikus pärinevad Vissak et al. (2020) ja Chandler et al. (2011) uurimustest ning HL-ile viitavad väited Schweizer (2012) uurimusest kohandatuna käesoleva töö autori poolt sobivaks rahvusvahelistumise konteksti uurimiseks.

Andmete esmaseks kogumiseks kasutas antud töö autor poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete juhtidega, sest VKE-sid iseloomustab tihti individualiseeritud juhtimine (Oviatt & McDougall, 1994) ning strateegilised otsused, nagu seda on rahvusvahelistumine, on juhtide pärusmaa. Otsustamisloogikate uurimisel soovitab Perry et al. (2012) uurida ettevõtjaid endid. Intervjuu oli eelnevalt läbitöötatud kirjanduse põhjal liigendatud kolme suuremasse teemaplokki: ettevõtja ja ettevõtte taust koos peamise ajendiga rahvusvahelistumiseks, rahvusvahelistumise planeerimine koos välisturu valiku protsessiga ning välisturule sisenemise protsess. Kuigi teooria põhjal oli koostatud intervjuude küsimused ja abiküsimused kindlas järjekorras (lisa B), siis intervjuude käigus tekkis intervjuerijal vajadus formuleerida küsimusi erinevalt, lähtudes igast ettevõttest ja rahvusvahelistumise loost eraldi. Selline lubatud paindlikkus on poolstruktureeritud intervjuu puhul kirjeldatud ka Õunapuu (2014) poolt.

Intervjuu lõppu oli lisatud neli küsimust, millele vastates sai ettevõtja anda enda hinnangu rahvusvahelistumise edukusele. Ekspordi tulemuslikkuse hindamiseks on varemgi empiirilistes uurimustes kasutatud sellist subjektiivset hinnangu küsimist ning enamasti kasutatakse selleks Likert-skaalat (Leonidou & Katsikeas, 1996; Sousa, 2004). Selliste hinnanguliste lisaküsimuste kasutamine kvalitatiivse andmekogumise meetodi sees on kvantifitseerimine, et saada täpsem ja konkreetsem hinnang, mida muidu oleks intervjuerijal

keeruline üldiselt kirjeldavat vastust interpreteerides tuvastada ja objektiivselt määratleda (Sandelowski, Voils & Knafl, 2009).

Valimi koostamisel rakendas töö autor Patton (2015:268) poolt kirjeldatud sihipärast valimi (*purposeful sampling*) koostamise strateegiat, täpsemalt grupi iseloomustamise valimit, mille puhul kaasatakse valimisse need juhtumid ja uuritavad, kes on uuritava fenomeniga seotud ning suudavad selle kohta palju andmeid ja teavet esitada, samal ajal võivad olla ka silmapaistvad selles valdkonnas tegutsemises. Chetty et al. (2015), kelle empiiriline uurimus käsitles otsustamisloogikaid välisturgudele sisenemise protsessis, lähtus valimi koostamisel sellest, et uuritavad omaksid laialdaselt tööstusharu ja valdkonna põhiseid teadmisi.

Käesolevasse töösse kaasas autor neli VKE-d Eesti toiduainete tööstusest ning, et oleks veelgi homogeensem valim, mis on sobilikum väikese arvu uuritavate korral (Palinkas et al., 2015) sobituvad need kõik ka mikroettevõtete hulka (EAS, 2008) ning nende tooteportfellid koosnevad pigem nišši ja premiumklassi toodetest. Selleks, et oleks võimalik otsustamisloogikaid rahvusvahelistumisel uurida, oli üheks valiku kriteeriumiks see, et ettevõtte tegutseks aktiivselt vähemalt ühel välisturul. Kolm ettevõtet valiti avalikest allikatest kättesaadavate andmete põhjal, lähtudes sellest, et neil oleks uuritava teema raames kogemusi ja teavet, mida esitada. Neljas ettevõtte lisati lähtudes töö autori isiklikust seotusest ettevõttega, tänu millele oli võimalik uuritavat fenomeni sügavuti käsitleda.

Kõik intervjuueeritavad olid ettevõtete juhid ja ka omanikud (või osanikud). Intervjuud toimusid veebi vahendusel (Skype ja Microsoft Teams), COVID-19 tõttu kehtivatest piirangutest lähtudes. Intervjuu alguses küsiti luba salvestamiseks. Intervjuude toimumise kuupäevad ja kestused on kajastatud tabelis 4.

Tabel 4. Üldandmed teostatud intervjuude kohta.

Ettevõtte	Tähis	Intervjuueeritav	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestus
Loov Organic OÜ	A	Kristo Tuurmann (asutaja, osanik)	9.03.2021	43 minutit
Puljong OÜ	B	Helgor Markov (asutaja, omanik)	13.03.2021	1 h 25 minutit
Chaga OÜ	C	Siim Kabrits (asutaja, osanik)	18.03.2021	57 minutit.
Roosiku OÜ	D	Aivo Alev (asutaja, osanik)	09.04.2021	20 minutit

Allikas: autori koostatud.

Intervjuud kestsid 20 minutist kuni 85 minutini. Kõige lühem intervjuu oli ettevõttega, kus antud töö autor on ise osanik ning sellest tulenevalt oli vajadus vaid täpsustada mõningaid

punkte intervjuust. Üks intervjuudest (ettevõtte A) tehnilistel põhjustel ei salvestunud, ning seetõttu ei ole võimalik kasutada ettevõtte juhi tsitaate intervjuust. Kasutatud on töö autori poolt intervjuu jooksul ja pärast intervjuud tehtud märkmeid ning ettevõtja digitaalselt täidetud küsimustiku vastuseid (Lisa C). Ettevõtte B kohta leidis töö autor pärast intervjuu teostamist Ekspordime kodulehelt (Ekspordime, 2020) avaliku podcasti ettevõtte B juhiga (Porval, 2020c) ning kasutab sellest allikast saadud andmeid neile eraldi viidates.

Töö autor transkribeeris intervjuud ja saadud andmetele teostas horisontaalse sisuanalüüsi (Kalmus, 2015). Autor kasutas induktiivse ja deduktiivse lähenemise kombinatsiooni ehk protsessi, mida on erinevalt kirjeldatud ja nimetatud. Näiteks Dubois ja Gadde (2002) kirjeldab süsteemset kombineerimist (*abductive*) ja Patton (2015) analüütilist deduktsiooni. Sellist süsteemset kombineerimist „iseloomustab pidev liikumine empiirilise maailma ja mudelmaailma vahel“ (Dubois ja Gadde, 2002:554), mille täpsustamiseks lisavad samad autorid, et pidevalt uurimuse erinevate tegevuste vahel liikumine võimaldab laiendada uurija arusaama nii teoreetilisest kui ka empiirilisest fenomenist.

Käesoleva magistritöö autor alustas andmete analüüsi transkriptsioonide korduva läbi lugemisega ning kasutas esmalt kodeerimist, lähtudes eelnevalt läbitöötatud teooriast ilmnenuid kategooriatest ja teemadest. Selle protsessi käigus saadud kategooriad on süstematiseeritult esitatud tabelis 8 ja 9. Pärast seda protsessi pöördus töö autor uuesti tagasi transkriptsioonide juurde, et kodeerida need osad, mis kategooriatest välja jäid, nagu on juhendanud Hsieh & Shannon (2005), et teha kindlaks kas tekib veel uusi kategooriaid lisaks. Kategooriad on esitatud koos teooria sünteesiga ning näitlikustamiseks ja selgitamiseks on järgitud Elo ja Kyngäs (2008) soovitus kasutada intervjuudest tsitaate, mis on esitatud kaldkirjas.

Sellisel kirjeldatud protsessi rakendamisel on aga uurijal oht tõenäolisemalt leida ja esitada tõendusmaterjali selle kohta, mis toetab teooriat (Hsieh & Shannon, 2005). Selle tõenäosuse vähendamiseks kasutas töö autor pidevalt enesekriitilist refleksiooni ning küsimustikest (lisa C) saadud kvantitatiivseid andmeid.

2.2 Ettevõtete rahvusvahelistumine, selle ajendid ning hinnang rahvusvahelistumisele

Käesolevas peatükis kirjeldab autor valimisse kuuluvate ettevõtete rahvusvahelistumist ning ettevõtja enda hinnangut rahvusvahelistumisele ja seostab analüüsitud andmed töö teoreetilise osaga. Tabelis 5 on esitatud valimisse kuuluvate ettevõtete üldandmed, sealhulgas peamised välisurud. Ettevõtete rahvusvahelistumine, fookusega rahvusvahelistumise esimestele etappidele, on kokku võetud tabelis 6. Ettevõtete juhtide hinnangud rahvusvahelistumisele on kajastatud tabelis 7.

Tabelist 6 nähtub, et kõik ettevõtted on vähemalt 5 aastat tegutsenud. Kõige suurem välisurgudel saadava müügi käibe osakaal (90% kogu müügi käibest) on ettevõttes A. Ettevõtte A on ka kõige varem loodud. Ettevõtte C oli 2019 *versus* 2018 teinud läbi suure käibekasvu hüppe.

Tabel 5. Üldandmed valimisse kuuluvate ettevõtte kohta

	A LoovOrganic OÜ	B Puljong OÜ	C Chaga OÜ	D Roosiku OÜ
Ettevõtte loodud	2008. a. (Loodusvägi)	2013. a.	2014. a.	2015. a.
Eksportinud alates	2010. a	2018. a	2014. a.	2019. a
Käibe kasv 2019 (%)	33%	45%	148%	54%
Müügi käive 2020 (€)	2 073 467	873 985	1 170 306	127 458
Eksporti osakaal müügi käibest 2019, 2020	Umbes 90% ja 90%	Umbes 30% ja 30%	23% ja umbes 20%	1% ja 70%
Peamised välisurud	USA, UK, Lõuna-Korea, Kanada, Saksamaa, Sloveenia.	Soome, Rootsi, Taani, Island, Läti, Leedu, Poola, Ukraina.	Rootsi, Saksamaa, Taani, Tšehhi, Prantsusmaa, Austraalia, Soome.	Jaapan. Vähesel määral Saksamaa ja Soome.
Tooted	Marjapulbrid, mahlasegud, kanepiseemne tooted, Chaga pulber.	Puljongid, kastmed.	Chaga (musta pässiku) eliksiir	Vegan, tooršokolaadid.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal, ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal (1),(2),(3),(4) ja teatmik (2021).

Tabelis 6 esitatud andmete põhjal on näha, et kahel ettevõttel (A ja C) oli üheks ajendiks välisurgudele sisenemisel väike koduturg (Casey & Hamilton, 2014; Shaw & Young, 2001) ning juhi visioon ja selge soov (Forsman et al., 2006; Ibeh et al., 2007; Schweizer et al., 2010) ettevõtete A ja B puhul. Ettevõtte D jaoks oli oluliseks initsiaatoriks välisriigist (Jaapanist) kontakt, kes viis kokku aktiivse *distribuutoriga*. Teisteski välisriikides, kuhu ettevõtte oli varem kaupa eksportinud, olid initsiaatorid pigem ettevõttest väljaspool olevad isikud ning üldjuhul reageeriti tellimustele välisriikidest (Ellis, 2000; Holmlund et al., 2007).

Ükski ettevõtte ei näe varasemate kogemuste (enne rahvusvahelistumist) olulist mõju rahvusvahelistumise alustamise otsusele (Perks & Hughes, 2008). See võib tingitud olla asjaolust, et varasemad kogemused olid ebapiisavad või puudusid üldse, kuid see ei takistanud neid rahvusvahelistele turgudele sisenemisel (Evers & O’Gorman, 2011). Ükski ettevõtte ei toonud eraldi välja, et oleksid kasutanud eelnevalt olemasolevast era- ega äri võrgustikust kontakte, pigem otsiti uusi kontakte läbi messide ning loodi ise rahvusvahelistumiseks kasulikke võrgustikke. Ettevõtte C omas küll mitmeid perekondlikke kontakte mitmes välisriigis, kuid pole neid kasutanud: „*Pigem mitte, nad on ikkagi, sektorid on erinevad ja nad on teistsugusest valdkonnast*“.

Tabel 6 *Ettevõtete rahvusvahelistumine, ajendid rahvusvahelistumiseks*

	A (Loov Organic OÜ)	B (Puljong OÜ)	C (Chaga OÜ)	D (Roosiku OÜ)
Ettevõtja haridus	Kõrgharidus	2 korda lõpetamata kõrgharidus turunduses	Kõrgharidus (õigusteadused)	Keskeri (Eesti ja Soome kutsekool)
Ettevõtja varasemad kogemused välisurgudega	Puuduvad	Vähesel määral	Vähesel määral (tegeles marjade <i>tradinguga</i>)	Vähesel määral (eksportis teenust Soome).
Ajend toote (toodete) loomiseks	Eesti marjade väärindamise soov.	Söögi tegemise kirg ja klientide soov, võimalikkus sai kinnitust USA reisil.	Isiklik lugu soovist teisi aidata.	Kirg (šokolaadi toodete valmistamise vastu).
Ajendid välisurgudele siseneda	Väike koduturg, juhi algne visioon ja soov anda panus Eesti ühiskonna hüvanguks.	Juhi tugev soov ja visioon.	Väike koduturg, uued isikud liitusid ettevõttega.	Initsiaator väljaspool ettevõtet.
Esimeste välisurgude füüsiline ja tunnetuslik kaugus	Füüsiline ja tunnetuslik lähedus.	Füüsiliselt lähedased ja keeleline sarnasus.	Kaugus polnud oluline, kontaktide põhised valikud.	Füüsiliselt ja tunnetuslikult kaugel.
Peamine kontaktide leidmise allikas	Messid	Messid	Messid	Võrgustik
Rahvusvahelistumise viisid	Otse ja kaudne eksport, tütarettevõtted.	Otse ja kaudne eksport.	Otse ja kaudne eksport.	Kaudne eksport, otse vähesel määral.
Toodete kohandamine välisurgudel	Jah	Jah, välisurgude jaoks teostatud tootearendused on viinud uute toodeteni.	Jah, tootearendus toimus paralleelselt välisurgudel tegutsemisega.	Jah, eraldi tooted, mis arvestavad välisuru klientide maitse-eelistusi.
Vahendite juurde kaasamine, investeerimisvajadus.	Jah, ekspordi käigus.	Jah, ekspordi käigus (müügikäibest ja EAS toetus)	Jah, ekspordi käigus (ühisrahastuse platvorm)	Jah, ekspordi käigus (omavahendid+ Pria toetus)

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal

Esmaste välisurgude füüsilise läheduse olulisus (Forsman et al., 2006; Johanson & Vahlne, 2009) ilmnis selgemalt ettevõttel A ja B ning ettevõtte C intervjuu põhjal otsiti esialgu kontakte Rootsist Malmö messilt. Kõik kolm ettevõtet rääkisid messidest intervjuu jooksul korduvalt. Lisaks välisuru kontaktide leidmise võimalusele, on messid väga sobilikud uute ideede stimuleerimiseks, enda toodetele tagasiside saamiseks ning nendel osaledes on võimalik luua võrgustikke, mis aitavad välisurgudel edukamalt tegutseda (Evers & Knight, 2008). Ettevõtte D esimene suurim välisurg oli Jaapan, kuid seda ei valitud otseselt ise, vaid initsiatiiv tuli sihtriigist ning sellisel juhul ei pruugi füüsilisel ja tunnetuslikul kaugusel välisuru valikul määravavat mõju olla (Ellis, 2000).

Kõik ettevõtted kohandavad tooteid lähtudes välisturu eripäradest. Suuremad muudatused ilmsid intervjuust ettevõtte B-ga, kus tuli toodete retseptid ümber teha Soome turu jaoks, sest soomlaste maitse eelistused erinesid üllatavalt palju eestlaste omadest. Samuti oli huvitav teave, et kuigi ettevõtte B teeb muidu iga riigi jaoks eraldi pakendi sildid, mis oleksid kohalikus keeles, siis Ukraina turule sobisid hoopiski paremini tooted, mis kuvaksid selgelt, et tegemist on välisriigist tuleva kaubaga.

Intervjuude lõpus oli neli küsimust, milles küsiti intervjuueeritavalt kuidas nad hindavad põhilistel välisturgudel üldist tegutsemise edukust; saavutatud müügikäivet ja kasumit; välisturul omandatud teadmiste ja kogemuste mõju ettevõtte edasisele arengule ning hinnangut, kas sisenemisel seatud eesmärgid on saavutatud? Seega küsiti ettevõtja enda subjektiivset hinnangut ekspordi tulemuslikkuse kohta ettevõtja enda standardite põhjal (Leonidou & Katsikeas, 1996; Sousa, 2004). Saadud tulemused võtab kokku tabel 7.

Tabel 7 Ettevõtjate hinnang rahvusvahelistumisele

Ettevõtja hinnangud rahvusvahelistumisele				
	A (Loov Organic OÜ)	B (Puljong OÜ)	C (Chaga OÜ)	D (Roosiku OÜ)
Välisturud *	USA, UK, Lõuna-Korea	Soome, Rootsi, Ukraina	Hinnang suurematele turgudele korruga	Jaapan
Üldisele tegutsemise edukusele *	4;4;4	3; 4 (ootamatu edu hoopis teises tooterühmas); 5	3	4
Müügikäibe *	4;4;4	3;4;5	3	3
Kasumile *	4;4;4	investeering;4;5	3	3
Omandatud teadmiste- ja kogemuste mõju ettevõtte edasisele arengule **	5;5;5	5(järeldus kirjeldusest) ;4;4	3	5
Eesmärgid saavutatud	4;4;4	Ei ole veel üldse saavutatud; Rootsi 3; 5 (ootused olid väikesed)	Ei ole saavutatud (korruga umbes 20 riiki töös)	2

Märkus: kriteeriumid hinnatud skaalal * 1-alla ootuste kuni 5-üle ootuste; ** skaalal 1-ebaoluline mõju 5-väga oluline mõju; *** skaalal 1-pole üldse saavutatud ja 5- täielikult saavutatud.

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

Ettevõtte A juht oli ettevõtte rahvusvahelistumisele hinnangute andmisel kõige positiivsem. Vaatamata sellele, et intervjuueerija küsis ettevõtte A juhilt kolme turu kohta eraldi hinnanguid, said ikkagi lõpuks kõik välisturud identsete väärtustega hinnangud. Ettevõtte C juht hindas kõiki turge korruga ja lisas, et hetkel on väga paljudes riikides rahvusvahelistumise protsess esimestes etappides, seega on raske neile praegu hinnangut anda. Ettevõtte B juht näeb turge ja nende tulemusi üksteisest sõltuvatena, ühel turul tehtud investeeringud võivad kasumina väljenduda hoopis järgmisel turul. Ettevõtte D puhul oli huvitavaks aspektiks see, et

kuigi hetkeseisuga ei olda kuigi rahul müügitulu ja kasumiga, siis ettevõtte üldist välisurgudel tegutsemise edukust hindas võrdlemisi heaks, lisades kommentaari: „Sellele nii öelda sihtgrupile, kellele ta mõeldud on, on ta hästi peale läinud ja hästi sobinud, ja tundub et need kes on korra ostnud, need ostavad uuesti ja see on hea märk ja distribuutor näeb tulevikku sellel“.

Välisurgudele mineku eesmärkide saavutamisele ei antud maksimum punkte ühelegi turule v.a ettevõtte B Ukraina turgu hinnates, sest sinna minnes olid lihtsalt eesmärgid liialt madalad ja ei oodatud sellist tulemus nagu juba saavutatud on.

2.3 Ettevõtete poolt kasutatud otsustamisloogikad rahvusvahelistumisel

Käesoleva peatüki eesmärgiks on intervjuudest ja küsimustikest saadud andmete analüüsi põhjal kirjeldada otsustamisloogikate kasutamist ettevõtete rahvusvahelistumisel ning sünteesida kirjeldatud eelnevalt läbi töötatud teooriaga. Tabelis 8 ja 9 on kokku võetud intervjuude põhjal otsustamisloogikate kasutamine, struktureerituna eelnevalt töö peatükis 1.3 kirjeldatud kuue printsiibi alusel ning lisas C on esitatud ettevõtete hinnangud erinevaid otsustamisloogikaid kirjeldavatele väidetele, endi ettevõtete rahvusvahelistumisele mõeldes, skaalal 1 (ei ole nõustu üldse) kuni 5 (olen täiesti nõus).

Tabel 8 Otsustamisloogikate kasutamine rahvusvahelistumisel (vahendid, risk, koostöö)

	A	B	C	D
Vahendid	Alguses katsetati palju (KL), nüüd PL.	Vahenditele orienteeritus: olemasolevatest vahenditest sünnivad tootearenduse ideed; võrgustikku kasutatakse vahendite saamiseks (KL)(HL vähesel määral).	Vahenditele orienteeritus: olemasolevast toorainest kujundati toode järkjärgult (KL ja HL).	Pigem vahenditele orienteeritus. Kasutab võrgustiku vahendeid. (KL,HL).
Risk	Alguses KL, nüüd PL (igale turule eraldi analüüsid ja prognoosid), kuigi kogemused ja intuitsioon toetab neid analüüse.	Ei kalkuleerita turgude tasuvust eraldi; hindab tulevikus saadavat kasu, mis võib tekkida alguses ebakasumlike turgude toel (KL).	Esmased turu-uuringud messidel, samal ajal toote uuringud ja arendus (HL;KL); hindab tulevikus saadavat kasu (KL).	Analüüse ei teostata (KL). Eelistatakse samm-sammult laienemist välisurgudele (HL).
Koostöö	Koostöö on oluline, rajatud ka tütarettevõtete välisriikidesse (KL).	Väärtustab suhteid: koostööst sünnivad uued võimalused, turud (KL).	Ettevõttega liitusid oma ala tipud (KL); väärtustab suhteid partneritega. Oluline ühisosa ja sarnasus milleski, et partnerite hirme maandada (HL).	Suhted on rahvusvahelis-tumise alus (KL).

Märkus: PL – planeerimisloogika, KL- katsetamisloogika, HL- hakkamasaamise loogika

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Tabel 9 Otsustamisloogikate kasutamine rahvusvahelistumisel (ootamatused, kontroll, eesmärk)

Printsiip	A	B	C	D
Ootamatused	Alguses KL, nüüd põhjalikud analüüsid ja kindlamad strateegiad (PL)	Mitmeid kordi on ootamatuid olukordi ära kasutatud (KL). Varem äriplaane, eelarveid ei koostatud, nüüd vähesel määral eelarved.	Turu analüüse ja äriplaane alguses ei teostatud; (KL) Pärast ühisrahastusplatvormilt raha kaasamist eelarvestatakse ja seatakse eesmärke (PL).	Ootamatusi püütakse ära kasutada, äriplaane enda initsiatiivil ei koostata (KL).
Kontroll	Loomise protsess: määratletud eesmärgid saavutatakse tihti planeeritust erinevalt. (PL); järjestikused sammud viivad kohale (KL;HL).	Väärtustab üksikarvukuid ja innovaatoreid; ise keskendub ka uudistoodetele ja püüab inimesi uusi ja kvaliteetsemaid tooteid tarbima panna (KL).	Teadlikult kasvatatakse kaasatud isikute hulka (uued professionaalsed töötajad/osanikud ja suunamudijad ning fännid) (KL); teerajaja uue toote ja uue ideega Eesti metsade väärindamisest (KL).	Tootearenduses lähtutakse eelkõige enda maitse-eelistustest, väärtushinnangutest (KL), kuid nende piiride sees ollakse valmis ka nõudlusest lähtuma.
Eesmärk, äri-võimalus	Selge visioon ja väärtushinnangutest tulenev eesmärk oli alguses olemas, mis on nüüd raamistikuks otsustele (KL-PL).	Rahvusvahelistumise eesmärk algusaastatel. Välisurgude valikut ja sisenemist alustati katsetades. Otsuseid tehakse toetudes kogemustele, intuitsioonile ja vähesel määral ka objektiivsetele andmetele. Katsetused viitavad HL-ile. (valdavalt KL, hiljem ka PL).	Eesmärgid kujunesid ja muutusid tegevuste käigus. (HL,KL) Nüüd sihipärasemat ja strateegilist tegevust rohkem. (KL->PL).	Eesmärgid veel kujunemas, võimalusi kogutakse ja katsetatakse. Edasi liigutakse pigem väikeste sammudega (KL,HL).

Märkus: PL – planeerimisloogika, KL- katsetamisloogika, HL- hakkamasaamise loogika
Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Kõigi ettevõtete puhul võis intervjuude põhjal täheldada, et rahvusvahelistumise protsessi alguses kasutati kõigis ettevõtetes valdavalt KL-i. Katsetati erinevate turgudega, klientidega ja kontaktidega ning eesmärgid selgusid tegevuste käigus, mida kirjeldati ka Chetty et al. (2015) empiirilises uurimuses. Kõik ettevõtted märgivad digitaalselt saadetud küsimustike vastustes (lisa C), et katsetavad erinevate turgude ja klientidega. Ettevõttes C ja D oli alguses kasutusel ka HL: ettevõttes C toimusid samm-sammult toodete uuringud ja arendused ning samal ajal küsiti informatsiooni ja tagasisidet võimalikelt tarbijatelt (messidelt). Schweizer (2012) juhtumiuuringus on kirjeldatud sarnast protsessi (samuti toimusid toote teaduslikud uuringud ja edasiarendused paralleelselt klientide eelistuste ja tagasiside küsimisega) ning selles etapis Schweizer (2012) väidab, et rakendati HL-i.

Ettevõtte D intervjuust ilmnas, et välisurgudele sisemise alguses rakendati katsetusloogikat ja hakkamasaamise loogikat: näiteks oli soov siseneda välisurgudele rahulikult ja järk-järgult, mis Lindblom, (1979) ja Schweizer, (2012) põhjal viitab HL-ile. Ettevõtte D juht: *„Me isegi nagu kartsime seda, et kuna meil ei olnud veel suurt tootmist taga, siis pelgasime, et äkki see läheb liiga kiiresti ja liiga suureks/.../Aga läks kuidagi nii, et ta ise (autori kommentaar: Jaapani maaletooja) ka nagu ütles, et nad tahavad teha step-by step aga kartsime, et nende sammud on oluliselt kiiremad“*. Ettevõtte D juhile esitatud küsimuste vastustest ilmneb selgelt, et nad on olemasolevatele vahenditele orienteeritud. Kuigi ka ettevõtte B on selgelt vahenditele orienteeritud, näiteks ühe innovaatilise toote (puljong lemmikloomadele) loomise idee tekkis soovist ära kasutada praeguseid tootmisjääke, siis nende puhul ei saa öelda, et nad liiguksid edasi järk-järgult (seega siin HL ei sobitu), sest võetakse vastu otsuseid, mis põhjustavad äkilisemaid muudatusi ja millega kaasneb suurem risk: *„küsisin, et mis sa arvad, kui teha lemmikloomadele puljongit. Minu loogika on see, et kassid ja koerad söövad palju kröbinaid ja tänu sellele on neil palju probleeme ja ta vaatas mulle otsa ja ütles, et on kaks varianti, et kas see lendab või ei lenda üldse“*. Selle kirjeldatud toote turule toomiseks on tehtud väga suuri investeringuid. Riski võtmise julgust kinnitab ka küsimustikus küsimuse nr 8 vastus (lisa C). Samas, intervjuust ei ilmnenu, et ettevõtte teeks analüüsi või prognoosi, et riski suurust või projektide tulusust hinnata. Pigem lähtutakse intuitsioonist, mis viitab rohkem KL-i kasutamisele, kuigi KL-i järgi peaks otsuste langetamisel lähtuma ka taskukohasest kahjust, nagu väidetakse (Chandler et al.) (2011) ja Sarasvathy (2008) artiklites. Seega on siin erinevus varasemate empiiriliste uurimustega, sest ettevõtja kasutab ära olemasolevaid vahendeid (KL), kuid samas otsust tehes ei arvesta taskukohase kahjuga, vaid võetakse märkimisväärselt suur risk.

Lisaks ettevõtte enda vahenditele, hakkas ettevõtte B kasutama välisurgudel laienemiseks ka välisuru müügiesindaja vahendeid, ehk teavet (Kalinic et al., 2014) ning väärtustab koostööd ja häid suhteid, mis viitavad samuti KL-ile: *„Eks see lugu sõltub päeva lõpus sellest inimesest hästi palju, kui sügavale sa minna tahad. Kas sa oled selline tüüp – hei see on meie puljong ja sellega see koostöö lõpeb või sa oled ikkagi see, et Mis teil seal toimub? Kuidas läheb, mis me teha saame? Kuhu me sihtida saaksime? Ja kui seal vastas on samamoodi heas mõttes hull, siis sellest koostööst võib tulla päris kena koostöö. Päeva lõpuks on äri ju inimeste vaheline koostöö – sellest ju ikkagi sõltub väga palju.“*

Koostöö on kõigi intervjueritud isikute arvates rahvusvahelistumisel oluline, mis viitab selgelt KL-ile. Näiteks ettevõtte D puhul saadakse Jaapanisse importijalt palju teavet kohaliku turu kohta ning koostöös on arendatud uued tooted, mis lähtuvad Jaapani tarbijate

maitse eelistustest. Ettevõtte C juhiga teostatud intervjuust ilmneb asjaolu, et kui ettevõttel tekkis murdepunkt, siis liitusid ettevõttega mitmed olulised isikud, kellega koos on ettevõtte suuteline rohkem saavutama: „*Eks seal tekkis nagu selline asi, et oli murdepunkt – et saime aru, et Eesti turg on nii väike, et siin katseid ja asju ei tee. Võid siin toimetada aga see ei taga sulle ellujäämisvõimalust, et õhinapõhiselt enam ei jaksanud, inglise keeles selline ütlus, et go big or go home. Ja siis järjest nagu valdkonna tipud liitusid juurde ja saime aru, et kui sa välja tahad minna, siis on see selline pikem töö.*“

Eelnevalt määratletud eesmärged saavutamiseks teadlikult võrgustike ehitamine viitab PL-i kasutamisele. Olemasoleva võrgustiku kasutamine ning päringutele, kui võimaluste reageerimine viitab Galkina ja Chetty (2015) kirjelduse järgi KL-ile. Kõik ettevõtted alustasid välisurgudele minnes aktiivselt võimaluste ära kasutamisega. Ettevõtte C juht: „*Oli juhuslik, ta oli lihtsalt et selline ellujäämise, et igast õlekõrrest, eks me püüdsime nagu, et kus saab vähegi eksportida*“.

KL-i rakendamine võib välisurgudele sisenemise protsessi oluliselt kiirendada (Prashantham, Kumar, Bhagavatula & Sarasvathy, 2019) ning seda kirjeldas ilmekalt intervjuus ettevõtte B juht: „*Ma mäletan kui ma ise käisin nendel kursustel, kus õpetati, kuidas see eksport käib siis ja mul on siamaani meeles, kuidas soovitati valida ainult üks turg, keskenduda sellele ühele turule ja teha nii öelda seal aasta aega turu-uuringut ja siis leida see partner ja siis veel uurida, siis veel maksta ja siis veel koguaeg mõelda ja siis veel arvutada ja siis siseneda ja no siis me müüks vist siamaani ainult Läti, kui me oleks sellise taktikaga läinud.*“

PL-i rakendamise suuremale ajakulule viidates kirjeldas ettevõtte A juht intervjuus, et kuna nad tegutsevad juba nii paljudel turgudel, ei ole enam nii kiire ja eluliselt oluline mingile uuele turule kiiresti laienemine ning nad saavad rahulikumalt planeerida sisenemisprotsessi ja selleks vajalikku eeltööd teha, mis viitab PL rakendamisele. Seega on intervjuudest saadud andmed selles aspektis sarnased varasemate empiiriliste uuringutega.

HL-i käsitlevates uurimustes pole võrgustike kasutamist ja koostööd sellises võtmes nagu PL-i ja KL-i puhul kirjeldatud, pigem nähakse otsustajate ja osapoolte (*stakeholders*) vahel võimalikke konfliktseid olukordi ning otsus peaks olema mingil määral kompromiss, mis püüab olla piisavalt hea kõigi osapoolte jaoks (Lindblom, 1979). Konfliktne olukord võib tuleneda sellest, et isikutel on erinev teadmiste ja kogemuste pagas, mille põhjal otsust ja otsuse eeldatavat tulemit hinnatakse (Lindblom, 1959). Välisurgude partneritega suheldes on ilmselge, et isikute taustad, kogemused on erinevad ja lisanduvad veel ka kultuurilised erinevused. Nagu käesoleva töö esimeses osas kirjeldatud, võib rahvusvahelistele turgudele

sisenedes takistavaks teguriks olla võõraks olemise staatus (*liability of outsidership*) (Johanson & Vahlne, 2009). Ettevõtte C juht kirjeldas põnevalt, mida varasemates empiirilistes uuringutes pole sellise nurga alt kirjeldatud: kuidas välisturgude partneritega on vaja leida näiteks kultuurist ühisosa, mis tunduks (välis)partneritele tuttav, et maha võtta nende hirmust tulenev segav faktor. Oleks vajalik saavutada mingi ühine osa või arusaamade baas, millelt on võimalik edasi koostööd teha: „*kui kuhugi riiki tahad siseneda eksportida, siis detailid tuleb selgeks teha, ka ajaloo ja kultuuri osas. Ja ja see mängib rolli eelkõige, kui pärast on õhtusöök/.../ sa ei müü ainult hinda vaid lugu ja pead leidma koostöö punktid, see ajalooliselt ja kus on need koostöö kohad /.../nad tunnevad, et Eesti ei ole nende jaoks nagu olnud uus vaid ajalooliselt ja kultuuriliselt on ka mingi kontakt varem olnud. See on ka selline nende jaoks nagu hirmu maha võtmine.*“ Ettevõtte D kasutab kultuuriliste erinevuste tõlgendamiseks ja tasandamiseks Eestis elavat kontaktisikut, kellel on pikaajalised kogemused jaapanlastega suhtlemisel.

KL-i rakendavate ettevõtjate jaoks ei ole prioriteetne olemasolev turunõudlus, „tõenäolisemalt turud luuakse kui et leitakse; ja kaasatud osapooled, nende hulgas olevad kliendid on partnerid selles omaloodud seikluses“ (Sarasvathy, 2008:23). Nii ettevõtte C, kui ka ettevõtte B toodavad toiduainete tööstuse sektoris innovaatilisi tooteid, sest kliente peab alles õpetama neid tooteid tarbima. Saab märkida, et ettevõtjad naudivad sellist turu loomise protsessi, näiteks ettevõtte B idee tuua turule lemmikloomadele mõeldud puljong – nad ei tea kas see on geniaalne või vastupidine, kuid intervjuueeritava häälest ja intonatsioonist kõlab selgelt, et neil on seda tehes lõbus ja põnev.

HL-i üks põhimõtte on, et läbi otsuste püütakse hetkeolukorda (*status quo*) paremaks muuta (Bendor, 1995). Käesoleva töö autori arvates on niisugune mõtteviis ettevõtluses, sealhulgas ka rahvusvahelistel turgudel tegutsedes üldine printsiip. Ettevõtja üks eesmärk ja suundumusi on valdavalt ikka ettevõtte arendamine ning olukorra parandamine. Nagu B ettevõtte juht reageeris COVID-19 esimest lainest tingitud ekspordi müükide langusele, milles tekkinud olukord ettevõtte juhile ei sobinud. Ta mõtles loovalt kuidas olukorda lahendada: „*Tellimused hakkavad ka ju ära kukkuma, kõik eksport, kõik asjad, oota, mis siis tegema peaks, eestlased on kodus, siis olid lukus ka juba varsti, oota, siis peaks nagu rohkem tootma*“ (Porval, 2021c, 01:29). Hetkeolukorra parandamise printsiibist lähtudes võiks öelda, et HL-i rakendavad kõik ettevõtjad. Kuid HL-il on teisigi määravaid printsiipe, näiteks otsused peaksid hetkeolukorda vaid vähehaaval muutma, ehk samm-sammult, mitte nii nagu B ettevõtte juht edasi toimis: „*Äkki oleks aeg nagu gaas põhja vajutada, siis läks siuke rockenroll, et me panime tele /.../ me tegime nagu kolme nädalaga sellise kampaania, mida tehakse tavaliselt kolm kuud/.../ kukeseenekastet ja kanapuljongit oli terve linn täis/.../ ma arvan, et me tegime*

50 tuh kampaania – see oli mega risk raha põletamiseks aga see risk õigustas ennast“ (Eksportime Podcast #8, 2020a:01:30). See otsus viitab jällegi KL rakendamisele, kuigi suure riskiga, siin on erinevus teooriaga, sest otsustamisloogikate käsitlustes soovitatakse suurte panuste korral pigem kasutada PL-i (Francioni et al., 2015; Vershinina et al., 2017).

COVID-19 pandeemia mõju ettevõtte käibe ja välisturgudele laienemise tegevusele ilmnas kõikidest intervjuudest, kuigi eraldi küsimust selle kohta ei olnud. Ära jäid paljud messid, uute toodete esitlemised ning tehtud käibeprognoosid said tagasilöögi.

Nüüdseks on kolm ettevõtet (A,B,C) jõudnud sellisesse rahvusvahelistumise faasi, kus PL-i kasutatakse rohkemal (A) või vähemal (C) määral. Eriti selgelt on näha valdavalt PL-i kasutamist ettevõtte A poolt, toetudes lisaks intervjuule ka küsimustiku vastustele (lisa C), mille järgi ettevõttel on nüüdseks välja kujunenud selgemad strateegiad ja on jõutud olukorda, mida rahvusvahelistumise alguses oli võimatu ette näha – ehk siis kasutati KL-i. Sarnast suundumist on täheldatud ka Kalinic et al. (2014) empiirilises uurimuses. Ettevõtte A juhi arvates on aeg ja kogemused olulised faktorid, mis mõjutavad seda, kuidas otsuseid tehakse. Lisades, et ta ei usu, et keegi, kellel on pikaajalised kogemused rahvusvahelistel turgudel tegutsemises, lähtuks ainult intuitsioonist. Võimalik, et ei tehta küll konkreetset kirjalikku äriplaani, kuid otsustajal liiguvad plaanid ja arvutused automaatselt peast läbi, mille põhjal ta otsuseid teeb. Sellel kirjeldusel on väga suur sarnasus Sarasvathy (2008) kogemustega ettevõtja otsustamisprotsessi kirjeldusega.

Kuigi ettevõtted A, B ja C see kasutavad nüüdseks palju PL-i, ei tähenda see seda, et nad ei kasutaks enam üldse KL-i. On mitmeid situatsioone, kus endiselt on KL rakendatav. Näiteks ettevõtte C juht rääkis, kuidas neil kasvab fännklubi nii Eestis kui ka välisriikides ning nende suunamudijad on inimesed, kes ise soovivad ettevõtte tegevustega ühineda: *„Ka meie influencerid, keda me kasutame, me ei osta neid, me ei maksa neile, nad on ise nagu reaalsed fännid. Reet Härmat ja kes on ise nagu saanud sellest tootest kasu – on neid aidanud. Neid jah inimesi, on päris palju – järjest tuleb koguaeg juurde.“* Samaaegset KL-i ja PL-i rakendamist on täheldanud ka Crick ja Crick (2014).

Ettevõtte D kasutab endiselt kõige rohkem HL-i. Intervjuust ettevõtte juhiga ilmnas mitmeid viiteid HL-i kasutamisele ja küsimustikus HL-i kajastavatele väidetele andis ettevõtte D juht kuuele väitele kaheksast nõustumist kinnitava hinnangu.

Ettevõtete rahvusvahelistumise edukuse hinnangute ja otsustamisloogikate kasutamise vahel sarnaseid mustreid kõikide ettevõtte seas ei leidunud. Ettevõtte A, kes andis rahvusvahelistumisele kõige positiivsemad hinnangud on käesolevaks hetkeks jõudnud etappi, kus rakendab selgelt ka PL-i. Samas ettevõtte B intervjuust ilmneb, et Soome turuga seotud

otsustel rakendab ettevõtte päris palju PL-i ning kuigi Soome on ka müügikäibe poolest ettevõtte jaoks kõige suurem välisturg, annab siiski ettevõtja Soome rahvusvahelistumise edukusele madalama hinnangu võrreldes Rootsi ja Ukraina turuga. Samas Ukraina turgu ei valinud nad ise välja, vaid turule siseneti messilt saadud kontaktiga koostöö alustamise tõttu (KL). Ettevõtte C, kes käesolevaks hetkeks rakendab paralleelselt nii KL-i ja PL-i on hinnangutes rahvusvahelistumise edukusele võrdlemisi tagasihoidlik. Ettevõtte D, kes rakendab senini kõige rohkem KL-i ja HL-i on andnud üldisele edukusele ja omandatud teadmiste kõrge hinnangu ning keskmise hinnangu saavutatud müügikäibe ja kasumile.

Kokkuvõte

Uurimuse empiirilises osas kajastatud andmete analüüsi põhjal võib väita, et vaatluse all olevate ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis ilmnes mitmeid situatsioone ja mustreid, mis olid sarnased magistritöö esimeses osas kirjeldatud rahvusvahelistumise mudelite ja ajenditega. Kuna otsustamisloogikate kasutamise kohta võib eelnevatest teaduslikest töödest leida mõningaid vastupidiseid arvamusi, oli võimalik leida nii sarnasusi kui ka erinevusi käesolevas töös kirjeldatud ettevõtete otsustamisloogikate kasutamisega.

Magistritöö empiirilisest uuringust selgus, et rahvusvahelistele turgudele ajendas uuritud ettevõtteid minema kõige enam ettevõtja enda soov ja visioon (Forsman et al., 2006; Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010). Ühe ettevõtte välisturgudele sisenemine sai vajaliku tõuke ettevõttest väljastpoolt tulenev huvi toodete vastu (Ellis, 2000; Holmlund et al., 2007). Kõik ettevõtted kasutasid rahvusvahelistumiseks loodud võrgustikke ning kohandasid tooteid välisturgude jaoks.

Esmaste turgude valikul rakendasid kõik ettevõtted KL-i (Evers & O’Gorman, 2011) ja kahe puhul sai öelda, et kasutati ka HL-i (Lindblom, 1979). Kolm ettevõtet alustasid rahvusvahelistumist naaberriikides (Johanson & Vahlne, 1990) ja ühe ettevõtte puhul oli esimeseks suuremaks välisturuks füüsiliselt ja tunnetuslikult kaugel riik, kuid rakendati siiski KL-i, sest tunnetusliku kauguse vähendamiseks kasutati võrgustikku sarnaselt Chetty et al. (2015) empiirilises uuringus kirjeldatud juhtumites. Kuigi samas uuringus tõdeti, et ettevõtteid kellel välisvõrgustik puudus rakendasid PL-i, et tunnetuslikku kaugust vähendada läbi objektiivse informatsiooni otsingu (Chetty et al., 2015). Käesolevas empiirilises uuringus seda teed ükski ettevõtte ei läinud. Pigem asuti vajalikke võrgustikke looma, esialgu palju messidel osaledes.

Kõik uuritud ettevõtted toodavad kvaliteetseid tooteid ja on läinud diferentseerumise strateegia rakendamise teed ning kohandavad suuremal või vähemal määral enda tooteid

vastavalt välisturu eripäradele. Väga palju vajalikku sisendit ehk teavet tootearendusteks saadakse nende endi välisturu partneritelt ehk võrgustikust ning see viitab KL-i kohaselt olemasolevatest vahenditest lähtumisele, sest võrgustikust saadav teave on samuti vahend (Kalinic et al., 2014; Sarasvathy, 2001).

Kõik ettevõtted pigem loovad ise turgu ja see viitab väga selgelt KL-i rakendamisele (Sarasvathy, 2008). Eriti selgelt ilmnes see kahe ettevõtte puhul, kes mõlemad kirjeldasid intervjuus asjaolu, et nad ekspordivad tooteid, mille puhul on tegemist uute toodetega (tootekategooriatega) poelettidel ning tuleb palju panustada selleks, et klient õpiks ja harjuks neid tooteid kasutama.

Kõikides ettevõtetes oli kasutusel nii otsene kui kaudne ekspordi mudel. Kõige kauem tegutsenud ettevõtte oli kahes riigis rajanud tüarettevõtted, mis sobitub traditsioonilise rahvusvahelistumise mudeliga. Kogunenud kogemuste ja teadmiste pagasi kasutamine ning välisturgudele pühendumise kõrge tase, millele viitab kõige kõrgem ekspordi osakaal käibest on sarnane Agndal ja Chetty (2016) empiirilise uurimuste tulemustega, milles omandatud teadmiste ja kogemuste kasvades välisturgudel läksid ettevõtted üle suuremat panustamist vajavatele mudelitele (edasimüüja kasutamisel enda müügiesinduste rajamisele).

Kolm ettevõtet neljast alustasid selgelt oma rahvusvahelistumise tegevusi KL-i kaudu ja nüüdseks rakendavad kolm neist ka PL-i mingites situatsioonides ehk siis üldiselt oleneb otsustamisloogika valik suuresti konkreetsest situatsioonist (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Kalinic et al., 2014). Üks ettevõtte kasutab endiselt rohkem KL-i ja HL-i. Kõige pikemalt tegutsenud ning kõige rohkem PL-i kasutava ettevõtte juht on kõige positiivsemalt hinnanud ettevõtte rahvusvahelistumise edukust.

Empiirilisest uurimusest ilmnes näiteid, kus oli viiteid erinevate otsustamisloogikate koos kasutamisele, mida täheldasid oma empiirilises uurimuses Crick ja Crick (2014). Kuigi situatsioonid erinesid. Crick ja Crick (2014) empiirilises uurimuses ilmnes PL-i kasutamine välisturgude ja nendesse sisenemise mudelite valikul, koos KL-i jõukohase kahju ja vahendite piiratuse printsiipide arvestamisega. Käesolevas töös aga reageeris ettevõtte KL-i rakendades ootamatule olukorrale (COVID-19 pandeemia) muutes ootamatu olukorra enda jaoks võimaluseks, kuid järgnevate tegevuste ja otsustega kaasnesid märkimisväärselt suured riskid ning lähtuti pigem eeldatavast maksimaalsest tulust (PL).

Digitaalselt esitatud küsimustike vastused (lisa C), kus otsustamisloogikaid määratlevad väited ei kirjeldanud ainult hetkesituatsiooni rahvusvahelistumisel, vaid vaatas ka tagasi rahvusvahelistumise protsessile, sai kõrgemaid hinnanguid (kinnitust) KL-i määratlevad

väited. See tulemus ühtib Möller (2020) magistritöö tulemustega, millest järeldus, et ettevõtte rakendasid rahvusvahelistumisel KL-i rohkem kui PL-i.

Käesolevast tööst lähtudes võiks toiduainete tööstuse sektorisse kuuluvale ettevõtjale, kes kavatseb välisurgudele siseneda, soovitada alustada KL rakendamisega siis, kui prioriteediks on sisenemise kiirus. Sellisel juhul tuleb mõelda, kas olemasolevas võrgustikus võiks olla kontakte, kelle kaudu välisurgudele siseneda või, kes omaksid vajalikku teavet, kogemusi või kontakte. Interneti teel saadavatele andmetele ligipääsetavuse tõttu on võimalik ettevõttel endal võrdlemisi kiirelt teostada lihtsamal tasemel turu-uuringuid (nt konkurentide-, hinnastamise-, turunõudluse analüüs), mis tähendab teatud määral PL- kasutamist.

Unikaalse tootega, mis annab juba etteaimatavalt konkurentsieelise, võiks piisavate ressursside olemasolul teha põhjalikumaid ettevalmistusi ja välja töötada kindel välisurgudele sisenemise strateegia, kuidas maksimaalset tulu välisurgudele laienemisest saada ehk siis rakendada PL-i enne, kui unikaalset toodet suudetakse piisaval määral konkurentide poolt kopeerida.

Üksnes PL-i kasutades võib ettevõtte kaotada paindlikkuse, mis on vajalik kiireks reageerimiseks muutlikele keskkonnatingimustele. Seega oleks kõige tulemuslikum rahvusvahelistumisel saavutada oskus valida sobilik otsustamisloogika hetkesituatsioonist lähtudes ning mitte klammerduda ainult puhtalt ühe otsustamisloogika rakendamise külge.

Otsused võetakse vastu ikkagi ettevõtte keskkonda (sealhulgas norme, väärtusi, eelnevaid otsuseid jne) arvestades, seega antud töö autor arvab, et lähtudes Ocasio (1997) ettevõtte tähelepanupõhise vaate käsitlest võiks ka otsustamisloogika valik olla mõjutatud keskkonnast, varasematest otsustest ning kontekstist, milles otsustaja parasjagu asetseb.

Käesolev magistritöö kirjeldas nelja ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi alates välisurgudele mineku idee tekkimisest kuni tänase päevani välja. Mõne ettevõtte jaoks oli see liiga pikk periood, et süvitsi ühe intervjuu jooksul kõiki olulisi otsustamise punkte meenutada. Soovitaksin keskenduda edasistes uuringutes ühele konkreetsele ettevõttele keskendumist ning konkreetsemate ja täpsemate andmete saamiseks rakendada rohkem andmete kogumise meetodeid – näiteks kui on alles e-postkastis aastatetagune kirjavahetus, siis see võiks aidata ettevõtete juhtidel meenutada rahvusvahelistumise olulisi otsustamise momente, otsustamise protsesse ning mida arvesse võeti ja prioriteetseks peeti. Selline uurimuse teostus võimaldaks täpsemalt kirjeldada erinevate otsustamisloogikate rakendamise dünaamikat.

Samuti oleks väga huvitav, kui keegi käsitleks hakkamasaamise loogika rakendamist teistes ettevõtluse valdkondades, sest see loogika on senini väga vähe käsitlust leidnud. Näiteks võiks olla see sobilik ostuprotsesside uurimises.

Viidatud allikad

1. Agndal, H., & Chetty, S. (2016). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, (March). <https://doi.org/10.1108/03090560710821251>
2. Albornoz, F., Calvo Pardo, H. F., Corcos, G., & Ornelas, E. (2012). Sequential exporting. *Journal of International Economics*, 88(1), 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2012.02.007>
3. Andersen, O. (1992). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, (October), 209–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
4. Andersen, P. H., Skaates, M. (2004). Ensuring validity in qualitative International Business research viidatud allikast Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (Eds.) (2004), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
5. Anderson, C. R., Paine, F. T., & Paine, F. T. (1975). Managerial Perceptions and Strategic Behavior. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 811–823. <https://www.jstor.org/stable/255380>
6. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
7. Arrow, K. (1964). Review of *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. by David Braybrooke and Charles Lindblom. *Political Science Quarterly* 4(79), 584-88. <https://doi.org/10.2307/2146703>
8. Axinn, C. N., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436–449. <https://doi.org/10.1108/02651330210445275>
9. Bellone, F., Musso, P., Nesta, L., & Schiavo, S. (2010). Financial constraints and firm export behaviour. *World Economy*, 33(3), 347–373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01259.x>
10. Bendor, J. (1995). A Model of Muddling Through. *American Political Science Association*, 89(4), 819–840. <https://www.jstor.org/stable/2082511>

11. Bilkey, W. J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33–46.
<https://www.jstor.org/stable/154631>
12. Bowen, R. (2019). Motives to SME internationalisation: A comparative study of export propensity among food and drink SMEs in Wales and Brittany. *Cross Cultural and Strategic Management*, 27(1), 67–90. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2018-0125>
13. Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513–534. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20>
14. Caiazza, R. (2016). Internationalization of SMEs in high potential markets. *Trends in Food Science and Technology*, 58, 127–132. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2016.10.002>
15. Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
[https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
16. Casey, S. R., & Hamilton, R. T. (2014). Export performance of small firms from small countries : The case of New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 254–269. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0126-4>
17. Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
18. Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
19. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2015). Opportunity portfolio: Moving beyond single opportunity explanations in international entrepreneurship research. *Asia Pacific Journal of Management* 32, 199-228. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9400-1>
20. Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms ' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3), 84–103.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.84.19631>
21. Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9–10), 1436–1459.
<https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630>

22. Child, J., & Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>
23. Cho, H., & Tansuhaj, P. S. (2013). Becoming a Global SME: Determinants of SMEs' Decision to Use E-Intermediaries in Export Marketing. *Thunderbird International Business Review*, 55(5), 513–530. <https://doi.org/10.1002/tie.21567>
24. Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016-Ciszewska-Mlinaric>
25. Collinson, S., & Houlden, J. (2005). Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Management International Review*, 45(4), 413–436. <https://www.jstor.org/stable/40836062>
26. Costa, A. I. A., & Jongen, W. M. F. (2006). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science and Technology*, 17(8), 457–465. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2006.02.003>
27. Costa, E., Lucas Soares, A., & Pinho de Sousa, J. (2017). Institutional networks for supporting the internationalisation of SMEs: the case of industrial business associations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(8), 1182–1202. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0067>
28. Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
29. Crick, D., Chaudhry, S., & Batstone, S. (2000). Revisiting the concentration versus spreading debate as a successful export growth strategy: The case of UK SMEs exporting agricultural-related products. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(1), 49–67. <https://doi.org/10.1080/089856200283081>
30. Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. *European Business Review*, 26(5), 421–448. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2012-0073>
31. Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.007>

32. Debrulle, J., & Maes, J. (2015). Start-ups ' Internationalization : The Impact of Business Owners ' Management Experience , Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity. *European Management Review*, 12, 171–187.
<https://doi.org/10.1111/emre.12050>
33. Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D & Wiltbank, R. (2011). On the entrepreneurial genesis of new markets: Effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(2), 231–253. <https://doi.org/10.1007/s00191-010-0185-1>
34. Douglas, S. P., & Craig, S. C. (2010). Global marketing strategy: perspectives and approaches. *International Marketing*, 6, 1-9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem06013>
35. Dow, D. (2009). Factors Influencing Perceptions of Psychic Distance. *Academy of International Business*. 9, 1-31. http://works.bepress.com/douglas_dow/19/
36. EAS (2008). Väike- ja keskmise suurusega ettevõtja (VKE) definitsiooni selgitus vastavalt Euroopa Komisjoni määruse 800/2008/EÜ lisa 1-le. 1–6.
<https://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/vke-definitsiooni-selgitus.pdf>
37. EAS (2018). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse 2018. aasta tegevusaruanne.
<https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2019/05/EASi-2018.-a-tegevusaruanne.pdf>
38. Eesti Statistikaamet andmebaas (2021). Vaadatud 05.03.2021
<https://andmed.stat.ee/et/stat>
39. Engwall, L., Pahlberg, C., & Persson, O. (2018). The development of IB as a scientific field. *International Business Review*. 27, 1080–1088.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.03.009>
40. Ekspordime (2021). Ekspordime koduleht. Vaadatud 15.03.2021. <https://ekspordime.ee/>.
41. Elbanna, S., Hsieh, L., & Child, J. (2020). Contextualizing Internationalization Decision-making Research in SMEs: Towards an Integration of Existing Studies. *European Management Review*, 17(2), 573–591. <https://doi.org/10.1111/emre.12395>
42. Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>
43. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
44. E-kataloog ESTER (2021). Vaadatud 15.03.2021. https://www.ester.ee/search~S1*est
45. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (2021). Teenused ja toetused. Vaadatud 17.09.2021.
<https://www.eas.ee/teenused/>

46. Evans, J., & Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(1), 69–78. <https://doi.org/10.1108/09590550510577138>
47. Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544–562. <https://doi.org/10.1108/02651330810904080>
48. Evers, N., Andersson, S., & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46–71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>
49. Evers, N., & O’Gorman, C. (2011). Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(7–8), 549–574. <https://doi.org/10.1080/08985621003690299>
50. Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25(5), 544–562. <https://doi.org/10.1108/02651330810904080>
51. Felbermayr, G., & Jung, B. (2011). Trade intermediation and the organization of exporters. *Review of International Economics*, 19(4), 634–648. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2011.00971.x>
52. Fischer, C. (2010). Food quality and product export performance: An empirical investigation of the EU situation. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 22(3), 210–233. <https://doi.org/10.1080/08974431003641265>
53. Fletcher, M., & Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: Longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 475–501. <https://doi.org/10.1108/14626001111155673>
54. Forsman, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2006). Internationalization from a SME perspective. Swedish School of Economics and Business Administration. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.8465&rep=rep1&type=pdf>
55. Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226–2249. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2015-0094>

56. Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2016). The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2094928>
57. Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>
58. Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0251-x>
59. Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15–27.
60. Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151–167. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>
61. Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
62. Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>
63. Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 28–40. <https://doi.org/10.22215/timreview/1373>
64. Hollensen, S. (2011) *Global marketing : a decision-oriented approach* 5th ed., Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-72622-7.
65. Holmlund, M., Kock, S., & Vanyushyn, V. (2007). Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25(5), 459–477. <https://doi.org/10.1177/0266242607080655>
66. Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

67. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., ... Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064–1080. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>
68. Ibeh, K. I. ., Ibrahim, E., & Ezepeue, P. O. (2007). Factors stimulating initial export activity: Any difference for Nigerian firms? *Journal of African Business*, 8(2), 7–26. https://doi.org/10.1300/J156v08n02_02
69. Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.004>
70. Javalgi, R. R. G., Todd, P. R., Johnston, W. J., & Granot, E. (2012). Entrepreneurship, muddling through, and Indian Internet-enabled SMEs. *Journal of Business Research*, 65(6), 740–744. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.010>
71. Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(9), 11-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
72. Johanson, Jan, & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
73. Johanson, Jan, & Wiedersheim-Paul, F. (1972). The internationalisation of the firm- four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
74. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
75. Jose, A., & Shanmugam, P. V. (2019). Supply chain issues in SME food sector: a systematic review. *Journal of Advances in Management Research*, 17(1), 19–65. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2019-0010>
76. Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). “Expect the unexpected”: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>
77. Kalmus, V. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

78. Karami, M., Wooliscroft, B., & McNeill, L. (2020). Effectuation and internationalisation: a review and agenda for future research. *Small Business Economics*, 55(3), 777–811. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00183-4>
79. Karunaratna, A., & Dow, D. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602. <https://www.jstor.org/stable/4540370>
80. Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment : Review, Evaluation, and Development. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
81. Khan, R. S., Grigor, J., Winger, R., & Win, A. (2013). Functional food product development - Opportunities and challenges for food manufacturers. *Trends in Food Science and Technology*, 30(1), 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.004>
82. Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496–518. <https://doi.org/10.1108/02651331211260359>
83. Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward-Outward Patterns and Government Policy. *MIR: Management International Review*, 36(4), 315–329. <https://www.jstor.org/stable/40228369>
84. Korsakiene, R., & Tvaronavičiene, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>
85. Lehtinen, U., Ahokangas, P., & Lu, J. (2016). The role of intermediaries in food export: case evidence from Finland. *British Food Journal*, 118(5), 1179–1194. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2015-0116>
86. Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. <https://www.jstor.org/stable/155437>
87. Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through.” *Public Administration Review*, 19(2), 337–355. <https://doi.org/10.4324/9781315255101-29>
88. Lindblom, C. E. (1979). Still Muddling , Not Yet Through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526. <https://www.jstor.org/stable/976178>
89. Luna-Reyes, L. F., & Andersen, D. L. (2003). Collecting and analyzing qualitative data for system dynamics: Methods and models. *System Dynamics Review*, 19(4), 271–296. <https://doi.org/10.1002/sdr.280>

90. Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 105–129. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12011>
91. Makkonen, H., Olkkonen, R., & Halinen, A. (2012). Organizational buying as muddling through: A practice-theory approach. *Journal of Business Research*, 65(6), 773–780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.015>
92. Mandal, S. (2011). Supply Chain Risk Identification and Elimination: A Theoretical Perspective. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 68–86.
93. Masso, J., & Vahter, P. (2015). Exporting and productivity: The effects of multi-product and multi-market export entry. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(4), 325–350. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12077>
94. McGuinness, N. W., & Little, B. (1981). The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products. *Journal of Marketing*, 45(2), 110–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251670>
95. Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118. <https://www.jstor.org/stable/2486368>
96. 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>
97. Möller, M. (2020). Otsustamisloogikad Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel: põhjused ja tagajärjed. *Tartu Ülikooli Majandusteaduskond, Magistritöö*. <http://hdl.handle.net/10062/68225>
98. Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
99. Mwiti, E., Ofafa, G. A., & Jagongo, A. (2013). Determinants of Initial Export Market Participation : (An Empirical Study on the Internal-Proactive and Internal-Reactive Factors among Micro and Small Enterprises in the Commercial Craft Sector in Kenya). *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 64–88.
100. Nestle koduleht (2021). Vaadatud 07.02.2021. <https://www.nestle.com/>
101. Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.003>

102. Nordea (2019). *Kjell A Nordström about the future at Thinkers50 event*. Vaadatud 5.02.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=SnHDW-9sbw>
103. Nowiński, W., & Rialp, A. (2013). Drivers and strategies of international new ventures from a central european transition economy. *Journal of East European Management Studies*, 18(2), 191–231. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-2-191>
104. Nördström, K., Ridderstrale, J. (2000). *Funky Business. Talent makse capital dance*. Vaadatud 3.02.2021. https://www.academia.edu/38929517/Funky_Business
105. Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187–206. <https://www.jstor.org/stable/3088216>
106. Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861–873. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>
107. Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537–554. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
108. Oviatt, B.M., McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490193>
109. OÜ Chaga majandusaasta aruanne 2019 (3)
110. OÜ Loodusvägi majandusaasta aruanne 2019 (1)
111. OÜ Puljong majandusaasta aruanne 2019 (2)
112. OÜ Roosiku majandusaasta aruanne 2019 (4)
113. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
114. Parrott, N., Wilson, N., & Murdoch, J. (2002). Spatializing quality: Regional protection and the alternative geography of food. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 241–261. <https://doi.org/10.1177/0967642002009003878>
115. Parts, R., Tiits, M., Kalvet, T., Toomsalu, H., Aben, S., & Leemet, R. (2021). Eesti ekspordiuuring. Ernst & Young Baltic AS Ja Policy Lab OÜ. Uuringu Tellijad: Majandus- Ja Kommunikatsiooniministeerium Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus Ja Välisministeerium. https://mkm.ee/sites/default/files/eesti_ekspordiuuring_2021.pdf

116. Patton, M., Q. (2015) *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. Thousand Oaks: Sage, 4th ed.
117. Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
118. Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.10.001>
119. Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 837–861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>
120. Porval, T. (2020a). #Teet Torim „Boost Yourself kogemus ekspordi tegemisel.“
Kuulatud 17.03.2021 <https://ekspordime.ee/podcast/teet-torim-boost-yourself/>
121. Porval, T. (2020b). #6 Merle Leemet Milliseid õppetunde Breden Soome turult sai?“
Kuulatud 17.03.2021 <https://ekspordime.ee/podcast/merle-leemet-breden-soome-turg/>
122. Porval, T. (2020c). # Helgor Markov „Kuidas müüa Food studio puljongeid ja kastmeid kodumaast kaugemal.“ Kuulatud 15.03.2021
<https://ekspordime.ee/podcast/helgor-markov-food-studio/>
123. Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1177/0266242618796145>
124. Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.1>
125. Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>
126. Reiljan, E. (2004). *Dissertationes rerum oeconomicarum universitatis tartuensis* 28. Tartu University Press, 293. <https://dspace.utlib.ee/dspace/handle/10062/14346>
127. Reymen, I. M. M. J., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 351–379. <https://doi.org/10.1002/sej.1201>

128. Roberts, B. M. J., & Tybout, J. R. (1997). American Economic Association The Decision to Export in Colombia : An Empirical Model of Entry with Sunk Costs *The American Economic Review* , 87 (4) 545-564. <https://www.jstor.org/stable/2951363>
129. Rollins, M., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2012). Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process? *Journal of Business Research*, 65(6), 758–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.013>
130. Sandelowski, M., Voils, C. I., & Knafl, G. (2009). On quantizing. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(3), 208–222. <https://doi.org/10.1177/1558689809334210>
131. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
132. Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Retrieved from ResearchGate (January 2008), 1–368.
<https://doi.org/10.4337/9781848440197>
133. Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 385–406.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>
134. Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 71–93.
<https://doi.org/10.1111/etap.12088>
135. Schmid, S. (2018). *Internationalization of Business- Cases on Strategy Formulation and Implementation*. MIR Series in International Business
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-74089-8>
136. Schweizer, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research*, 65(6), 745–751.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.011>
137. Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
<https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
138. Serrano, R., Fernández-Olmos, M., & Pinilla, V. (2018). Internationalization and performance in agri-food firms. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 16(2), 1-16.
<https://doi.org/10.5424/sjar/2018162-12206>

139. Shaw, S., & Young, S. (2001). Perspectives on Firm Growth and Internationalization: the case of the Scottish food industry. *University of Strathclyde Strathclyde International Business Unit*. Working Paper 2001/3.
<https://doi.org/https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.6090&rep=rep1&type=pdf>
140. Sousa, C. M. P. (2004). Export Performance Measurement : An Evaluation of the Empirical Research in the Literature Export Performance Measurement : An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science*, 9.
<http://www.amsreview.org/articles/sousa09-2004.pdf>
141. Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70.
<https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>
142. Spence, M. (2003). International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies– A Case Study Approach. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 277–296. <https://doi.org/10.1023/A:1024162823079>
143. Suárez-Ortega, S. M., & Álamo-Vera, F. R. (2005). SMES' internationalization: Firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(4), 258–279. <https://doi.org/10.1108/13552550510603298>
144. Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205.
<https://doi.org/10.1002/tie>
145. Zalan, T., Lewis, G. (2004). Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach. viidatud allikast Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (Eds.) (2004), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
146. Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292–322.
<https://doi.org/10.1007/s10843-009-0042-1>
147. Teatmik kodulehekül (2021). Vaadatud 4.03.2021 <https://www.teatmik.ee/>
148. Terpstra, V., Sarathy, R. (1994) (sixth edition). *International Marketing*. Fort Worth, Tex.: Dryden viidatud allikas Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. <https://www.jstor.org/stable/155437>

149. Testa, S. (2011). Internationalization patterns among speciality food companies: Some Italian case study evidence. *British Food Journal*, 113(11), 1406–1426.
<https://doi.org/10.1108/00070701111180012>
150. Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2016). Network competence in Finnish SMEs: implications for growth. *Baltic Journal of Management*, 11(2), 207–230. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0032>
151. Vershinina, N., Barrett, R., & McHardy, P. (2017). Logics and rationalisations underpinning entrepreneurial decision-making. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 158–175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2016-0092>
152. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>
153. Wach, K. (2014). Theoretical framework of the firm-level internationalisation in business studies viidatud allikast Duréndez, A. & Wach, K. (Eds.). *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries - In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications_cartagena01.html
154. Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data. *World Economy*, 30(1), 60–82. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00872.x>
155. Walters, P., & Juul, M. (1987). The Internationalisation of Norwegian Firms : A Study of the U . K . Experience. *Management International Review*, 27(1), 58–66. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40227829>
156. Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
<https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
157. Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by “micro” and “small” firms. *Omega The International Journal of Management Science*, 30(1), 51–68. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(01\)00056-1](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(01)00056-1)
158. Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. <http://hdl.handle.net/10062/36419>
159. Xue, W., Li, D., & Pei, Y. (2016). The Development and Current of Cross-border E-commerce. *WHICEB, Proceeding*. 53. <http://aisel.aisnet.org/whiceb2016/53>
160. Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J.R. (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

LISAD**Lisa A Ettevõtete liigitus**

Ettevõtte kategooria	Töötajate arv (aastane tööühik)	Aastakäive*	Aastabilansi kogumaht*
Keskmine	vähem kui 250	ei ületa 50 miljonit €	ei ületa 43 miljonit €
Väike	vähem kui 50	ei ületa 10 miljonit €	ei ületa 10 miljonit €
Mikro	vähem kui 10	ei ületa 2 miljonit €	ei ületa 2 miljonit €

Märkus: * tähistatud mõõdikutest võib ettevõtte valida ka ainult ühe finantsnäitaja.

Allikas: EAS (2008).

Lisa B Intervjuu küsimused

ETTEVÕTTE JA ETTEVÕTJA TAUST

1. Palun kirjeldage lühidalt, kuna ja kuidas ettevõtte asutati?
2. Mis on ettevõtte põhitoode/tooted?
3. Millised on peamised väliturud, millel tegutsete?
4. Milline on teie hariduslik taust?
5. Kas varasemast karjäärist on kogemusi rahvusvahelistel turgudel tegutsemises?
6. Kas varasemast eraelust on tugevaid mõjutusi või seotust välisriikidega?
 - Näiteks, kas olete elanud välisriigis, reisinud palju, sõpru ja isiklike kontakte välisriikidest jne?

VÄLISTURU VALIKU PROTSESS

1. Palun kirjeldage, kuna ja millises situatsioonis tekkis idee välisturgudele siseneda?
2. Kirjeldage palun välisturu valiku või rahvusvahelistumise strateegia väljatöötamise protsessi?
Abiküsimused:
 - Mille põhjal valik tehti (sihtriik/sihtriigid)?
 - Kes olid kaasatud valiku/strateegia loomise protsessi?
 - Kuidas ja millist informatsiooni kogusite, analüüsisite jne.
3. Kui kasutasite nii mõõdetavaid ja prognoositavaid andmeid kui ka intuitsiooni, siis kumb oli teie arvates kaalukam?

PLANEERIMINE *(kui alustati juhuslikult/nõudlusele reageerides võib selle osa vahele jätta)*

Kas koostasite eelnevalt äriplaani välisturgudele sisenemise kohta?

Kui JAH, siis:

- Kui detailne oli äriplaani?
- Millisel määral ettevõtte järgis seda plaani?

Kui EI, siis:

- Kas olid seatud mingid üldised eesmärgid, mida välisturgudele sisenemisel saavutada?

VÄLISTURULE SISENEMISE PROTSESS *(kui on mitu erinevat sihtriiki, siis võib kõige olulisema turu kohta eraldi või ka üldiselt rääkides koos erinevate näidetega)*

1. Palun kirjeldage ettevõtte välisturule (A) sisenemise protsessi.
2. Kuna ja kuidas te alustasite välisturule (A) sisenemise toiminguid?
Abiküsimused:
 - Kuidas saavutasite esmakontakti ja kes olid esimesed kontaktid/turustaja, edasimüüja/B2Bkliendid?
 - Kuidas laiendasite enda tegevust välisturul (A)?

- Kas laienemine oli tahtlik (planeeritud) või mittetahtlik (midagi, mis lihtsalt arenes)?
3. Kas väliturule sisenedes või seal tegutsedes oli vaja ettevõttel väliseid vahendeid juurde kaasata või lähtusite olemasolevatest vahenditest ja saite nendega hakkama?

HINNANG EDUKUSELE:

Turgudele sisenemise ja seal tegutsemise edukusele hinnangu andmine. (*kolme olulisema turu kohta eraldi*).

1. Kuidas hindate hetkel väliturul A ettevõtte üldist tegutsemise edukust? Skaalal 1 kuni 5, (1-alla ootuste ja 5-üle ootuste).
2. Kuidas hindate väliturul A saavutatud müügikäivet? Skaalal 1 kuni 5, (1- alla ootuste ja 5-üle ootuste).
3. Kuidas hindate väliturul A saadud kasumit? Skaalal 1 kuni 5, (1-alla ootuste ja 5-üle ootuste).
4. Kuidas hindate väliturul A omandatud teadmiste ja kogemuste mõju ettevõtte edasisele arengule? Skaalal 1 kuni 5, (1-ebaoluline mõju 5-väga oluline mõju).
5. Kas väliturule A sisenemisel seatud eesmärgid on saavutatud? Skaalal 1 kuni 5, (1- pole üldse saavutatud ja 5 eesmärgid täielikult saavutatud).

Lisa C Ettevõtete poolt digitaalselt vastatud küsimustike kokkuvõte

Katsetamisloogika	A	B	C	D
Rahvusvahelistumise osas oli alguses võimatu ette näha, mida võiksime tulevikus saavutada. <i>See on ka HL</i>	5	4	n/a	4
Võimaluste ilmnemisel oleme lasknud ettevõtte rahvusvahelistumisel areneda.	5	5	5	5
Sihtturu valimisel lähtume peamiselt olemasolevatest ressurssidest ja võimekusest (nt mida ja keda me teame mõnest sihtturust, kas me suudame toota midagi, mida tahetakse jne)	3	3	5	5
Katsetame erinevate välisturgudega. <i>See ka HL</i>	5	5	5	5
Katsetame erinevate välisklientidega. <i>See ka HL</i>	5	5	5	5
Uuele turule sisenedes proovime alustada väga paindlikult ning ootamatute võimaluste ilmnemisel proovime neid ära kasutada.	3	5	5	5
Ebakindluse vähendamiseks oleme kasutanud märkimisväärselt palju lepingute sõlmimist klientidega, edasimüüjatega ja teiste sarnaste koostööpartneritega.	3	3	4	2
Otsuste langetamisel juhindume suures osas sellest, kui palju kahju endale lubada saaksime: kui risk on piisavalt väike, siis võtame selle. <i>See ka HL</i>	3	2	5	2
Planeerimisloogika	A	B	C	D
Meil on selge rahvusvahelistumise strateegia, mis kasutab meie ettevõtte ressursse ja võimekust parimal viisil.	4	4	5	2
Tavaliselt analüüsime pikaajalisi võimalusi igal potentsiaalsel turul (sihtriigis) ja valime need turud, mis meie arvates pakuksid parimat tootlust.	3	2	3	3
Iga turu jaoks on meil eraldi rahvusvahelistumise strateegia.	3	3	3	3
Meil on selge ja järjepidev visioon selle kohta, mida tahame igal turul saavutada.	4	4	3	2
Oleme välja arendanud ja kasutusele võtnud juhtimisprotsessid iga turu jaoks, et veenduda oma eesmärkide saavutamises.	2	3	3	2
Oleme kavandanud ja planeerinud oma tootmis- ja turundustegevust nii, et tagada oma rahvusvahelistumise eesmärkide saavutamine.	4	4	3	4
Meie praegune rahvusvahelistumise strateegia on üsna sarnane meie algsele visioonile (ideele).	1	3	1	2
Otsuste tegemine on olnud suures osas ajendatud oodatavast saadavast tulust igal sihtturul.	3	3	1	4
Hakkamasaamise loogika	A	B	C	D
Rahvusvahelistumisel on hea otsus see, mille puhul kõik sidusrühmad (otsusest huvitatud osapooled) suudavad kokku leppida.	3	3	5	4
Inimese intellektuaalsete võimete ja informatsiooni kättesaadavuse piiratuse tõttu on rahvusvahelistumisega seotud otsuste tegemisele eelnev analüüs piiratud.	3	4	3	5
Otsustamise protsess on katse-eksituse protsess.	2	4	5	4
Rahvusvahelistumisega seotud otsuseid langetame tihti ilma eelnevalt selgelt määratletud eesmärkideta.	2	4	1	4
Rahvusvahelistumise otsused on väga tihedalt seotud teiste kesksete otsustega ettevõttes (nt tootearendus, turundus, müük, investeeringud jne).	4	3	5	4
Rahvusvahelistumise eesmärkide valik ja hindamine on tihedalt seotud juba teostatavate tegvustega rahvusvahelistumisel, ehk selguvad tihti alles sihtturul tegutsemise käigus.	3	4	5	4
Rahvusvahelistumise otsuste tegemisel enamasti me ei arvesta teiste alternatiivsete otsuste ega väärtustega, mida meie otsus võib mõjutada.	2	3	5	2
Rahvusvahelistumisest tulenevate probleemide lahendamise jaoks kulub rohkem analüütilist töömahtu, kui positiivsete eesmärkide leidmise peale.	4	3	2	1

Allikas. Autori poolt kokku võetud küsimustike vastuste põhjal.

Summary

DECISION MAKING LOGICS IN THE INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN SMEs IN FOOD INDUSTRY SECTOR

According to Dr Nordström the food industry is one of the fields that will probably have great impact in the future because we have not really considered what we eat precisely for a long time Nordea (2019:1:52). There are no such great examples of unicorns in Estonian food industry as there are in IT sector, but many young and eager firms are entering in foreign markets. The author of this research is associated with one such company which gives an author extra motive to investigate this precisely this sector.

The purpose of the master's thesis is to find out what kind of decision-making logics have been used by Estonian food industry SMEs in internationalization. To achieve this goal, the author assigns the following tasks to the master's thesis:

1. To give an overview of the main theoretical approaches towards internationalization and the incentives of companies to enter international markets.
2. Briefly describe how the success of internationalization can be assessed and provide an overview of the internationalization of SMEs in the food industry.
3. To present the approaches of prevalent decision-making logics studied in the context of SMEs internationalization.
4. Conduct interviews with CEOs of companies that are included in the sample and send questionnaires to the interviewees for digital completion.
5. Based on the collected data, describe the dynamics of the usage of decision-making logics in companies and reflect the assessments of company managers on the internationalization of the company.
6. To relate the analysis performed with the theoretical concepts.

The master's thesis is divided into two major chapters. The first part provides an overview of internationalization models, describes the motivations for internationalization presented in scientific articles, and how the success of internationalization has been assessed. The first part of the work also deals with the topic of SMEs entering to foreign markets in the food industry sector.

The second part of the master's thesis describes the data collection and analysis methods applied for empirical research and describes the research process. The author of this work used

purposeful sampling (Patton, 2015) and included 4 Estonian SMEs operating in the food industry sector in the selection of the empirical study. All the companies are at least 5 years old and active in at least one foreign market. For the empirical study, data were collected through semi-structured interviews and questionnaires.

There is no universal definition of internationalization and it varies depending on the investigated theme and phenomena (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). The definition suitable for current master's thesis is: "International entrepreneurship is the discovery, enactment, evaluation, and exploitation of opportunities—across national borders—to create future goods and services" (Oviatt & McDougall, 2005:540). Based on the literature, the most dominant and influential approaches to SME internationalization research are traditional incremental perspective, network perspective and international perspective (Costa et al., 2017; Morais & Ferreira, 2020) and Morais ja Ferreira (2020) suggest that holistic view should be applied when investigating internationalization processes.

It is not always possible to define only one specific goal or initiator that motivated a company to enter foreign markets, but rather a set of goals (Schmid, 2018). The most common ones seem to be related to the desire or need for growth of the company. Exporters are more productive than non-exporting firms, although exports alone may not increase productivity (Wagner, 2007). The assessment of internationalization performance is fragmented among empirical studies. Both subjective and objective measures are used widely. In current master's thesis subjective assessment frame is used, by asking CEO to assess internationalization performance indicators in a Likert scale (1= very dissatisfied to 5=very satisfied). One objective measurement was also added: the export intensity.

Empirical research has also shown that companies often do not follow rationally planned strategies and business plans when entering and operating in foreign markets, but adapt their activities to changing environmental conditions, taking advantage of opportunities, and therefore make decision-making processes more random (Crick & Spence, 2005). In this research effectuation, causation and muddling through decision-making approaches are described and studied in the context of internationalization process.

In this empirical study, several situations and patterns emerged, which were similar to the internationalization models. For example, three companies began internationalization in neighboring countries (Johanson & Vahlne, 1990) and for one company the first major foreign market was a physically and psychically distant country, but effectuation was still implemented because a network was used to reduce psychical distance, as Chetty et al. (2015) described in an empirical study.

Three out of four companies clearly started their internationalization activities through effectuation, and now three of them also apply causation in some situations which confirms previous studies: in general, the choice of decision approach largely depends on the specific situation (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Kalinic et al., 2014). One company that started internationalization by inquiry from abroad, is still using more effectuation and muddling through in decision making. The company that has been operating for the longest time and the manager of the company uses causation the most, has evaluated the success of the company's internationalization the most positively.

The empirical study also revealed examples that referred to the use of different decision logics together, as observed in Crick & Crick's (2014) empirical study. Although the situations were different. Crick & Crick's (2014) empirical study revealed the use of causation in the selection of foreign markets and entry models, together with effectuation principles of affordable loss and resource constraint. In the present work, however, the company saw the unexpected situation (COVID-19 pandemic), as an opportunity (effectuation), but the decisions of the following activities involved significant risks and were based on the maximum return (causation).

Based on present study, a company belonging to the food industry sector that plans to enter foreign markets could be recommended to start implementing effectuation when the priority is the speed of entry. Due to the availability of data obtained via the Internet, it is possible for a company to carry out market research (competitors, pricing etc) relatively quickly, which means to some extent the use of causation. It is important to maintain flexibility to react quickly to unforeseen situations: the most effective way to internationalize is to achieve the ability to choose the appropriate decision-making logic based on the current situation and not to cling to just one decision-making logic.

I would recommend that further research could focus on one specific company and use more data collection methods to obtain more specific and accurate data - for example, if there are available emails that could help managers to recall important decision-making moments and what was considered as priority at that moment. In depth investigation would allow better to describe and study the dynamics of the application of different decision-making logics in internationalization processes.

CERCS: S186 international commerce, S190 management of enterprises

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Reet Kasekamp, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Otsustamisloogikad Eesti VKE-de rahvusvahelistumisel toiduainete tööstuse sektoris, mille juhendaja on Tiia Vissak, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

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

Reet Kasekamp
25.05.2021