

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Heli Peetermann

**EKSPORDI OTSUSTUSPROTSESSI EDUKUST MÕJUTAVAD
TEGURID TÖÖTLEVA TÖÖSTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Rahvusvaheline ärijuhtimine

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Kaasjuhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10993 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Heli Peetermann 09.05.2023

Üliõpilase kood: 211820TATM

Üliõpilase e-posti aadress: helipeetermann@hotmail.ee

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE RAAMISTIK	8
1.1. Otsustamine ja otsustusprotsess	8
1.2. Deskriptiivne ja normatiivne otsustusteooria	13
1.3. Ekspordietsused	17
1.4. Ekspordi tulemuslikkus	19
1.5. Agiilsus ekspordis	23
2. UURINGU METOODIKA	26
2.1. Uurimismeetod	26
2.2. Valimi kirjeldus	28
2.3. Analüüsimeetod	29
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED	31
3.1. Tulemused ja nende analüüs	31
3.1.1. Ekspordikorraldus töötlevas tööstuses	31
3.1.2. Ekspordiga seotud otsustusprotsess	32
3.1.3. Eksportööride võimekus eksporditurul agiilselt käituda	36
3.1.4. Ekspordiedukust toetavad tegurid	38
3.2. Järeldused ja arutelu	41
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD	58
Lisa 1. Intervjuu kava	58
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuude helisalvestised ja transkriptsioonid	62
Lisa 3. Valimi ettevõtete ja intervjuueeritavate kirjeldus	63
Lisa 4. Esimese uurimisküsimuse juhtumite-ülese analüüsi tulemused	64
Lisa 5. Teise uurimisküsimuse juhtumite-ülese analüüsi tulemused	65
Lisa 6. Kolmanda uurimisküsimuse juhtumite-ülene tulemuste analüüs	68
Lisa 7. Neljanda uurimisküsimuse juhtumite-ülene tulemuste analüüs	70

Lisa 8. Lihtlitsents72

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon töötleva tööstuse eksportööride otsustusprotsessist ja seda mõjutavatest ekspordiedukuse teguritest. Töö eesmärgiks on välja selgitada töötleva tööstuse ekspordiga seotud otsustusprotsess, otsustamist mõjutavad ja ekspordiedukust toetavad tegurid. Autor püstatab neli uurimisküsimust, mis tuginevad ekspordikorraldusele, ekspordi otsustusprotsessile, ettevõtte agiilsele võimekusele ja ekspordiedukusele. Uurimisküsimustele leiab autor vastuse kvalitatiivse uuringu läbiviimise tulemusena. Empiirilise uuringu valimiks on Eesti töötleva tööstuse tootmisettevõtted ning intervjueeritavad on ekspordi eest vastutavad töötajad – müügi- ja ekspordijuhid, tippjuhid. Poolstruktureeritud intervjuude tulemuste analüüsimiseks kasutab autor juhtumite-ülel analüüsimeetodit.

Uuringu tulemusena selgub, et ekspordikorraldus on töötleva tööstuse ettevõtetes erinev ja detsentraliseeritud. Otsuste tegemisel lähtuvad ekspordi eest vastutavad töötajad eelkõige sisetundest, kogemusest ja inimlikust kontaktist, mis on seotud improviseerimisega. Peamiste ekspordietsuste tegemisel, mis on valdavalt strateegilised, lähtutakse planeerimisest. Otsustamise kõige suuremateks raskusteks on teadmatust ja info puudulikkust ning planeerimises näevad intervjueeritavad võimalust parandada otsustamist.

Ekspordietsuse edukust määrava tegurina kirjeldasid intervjueeritavad enim müüki ja kasumit, kuid ka ettevalmistust. Seega näevad töötleva tööstuse ettevõtted võimalusena prandada ekspordietsuste tegemist läbi normatiivse otsustusteooria lähenemisviisi. Kuid juhtumite võrdluses ei saa välja tuua, et suurema ekspordiosakaaluga või müügituluga ettevõtted kasutaksid ühte kindlat lähenemisviisi. Kiiresti muutuvast rahvusvahelises keskkonnas toetab mõlema lähenemisviisi kasutamine ekspordietsuste ja tulemuste edukust.

Võtmesõnad: ekspordietsused, eksport, otsustamine, otsustusteooria, otsustusprotsess

SISSEJUHATUS

Ettevõtte jätkusuutlikuks tegevuseks on vajalik edukate majandustulemusteni viivaid otsuseid. Eksportivad ettevõtted tegutsevad rahvusvahelises keskkonnas, kus sihtturud võivad oluliselt erineda nii koduturust kui teisest sihtturust, mis tõttu otsused, mis võivad tuua soovitud tulemuse ühel turul, ei vii samade tulemusteni teisel turul. Teadmised otsustusprotsessi mõjutavatest teguritest aitab ettevõttel mõista kuidas teha otsuseid, et saavutada paremad majandustulemused.

Toote pakkumine rahvusvahelisele kliendibaasile eeldab eksportimisest tulenevat olemuselt vaikivat ehk väljendamata teadmust, mis sõltub juhtide kogemusest ja taustast. Juhid, kui peamised otsustajad, on see tõttu väga väärtuslikuks ressursiks ettevõttele, et saavutada tulemuslikkus eksporditurgudel. (Meinen, Parrotta, Sala, & Yalcin, 2022) Eksport on võimalus tõsta riigi heaolu ja konkurentsivõimet (Aytekin & Pekkaya, 2021, lk 26) ning tuua kasu ettevõtetele.

Ettevõtte eksportimisega alustamise otsust mõjutavad tootluse võimalused ja eksportimise kasumlikkus, mis on seotud juhtide valmiduse ja enesekindlusega (Movahedi & Shahbazi, 2020). Parem arusaam ekspordi tulemuslikkuse teguritest on oluline juhtidele, koolitajatele, poliitikutele, sest ekspordiotluste tegemine on üks võtmeteguritest ettevõtte edukuse saavutamisel rahvusvahelises keskkonnas (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015, lk 41). Esineb vähest teavet kuidas ekspordiotlusteid tehakse (*Ibid.*, lk 41) ja millised tegurid kujundavad otsustusprotsessi pidevalt muutuv ja ebakindlas keskkonnas (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021).

Eesti 2021. aasta ekspordiuuringus toodi välja, et kuigi keskmised ja suured ettevõtted moodustavad 5% eksportivatest ettevõtetest ja annavad 2/3 Eesti kaupade ekspordist, siis spetsiifilisemate arengutakistuste kõrvaldamine võib aidata oluliselt kaasa Eesti eksporditulu suurendamisele (Ernst & Young Baltic AS, Policy Lab OÜ, 2021, lk 7). Samuti selgus, et kvalifitseeritud tööjõupuudus on üheks suurimaks probleemiks ettevõtetele. Raskused kõrgema kvalifikatsiooniga juhtide ja spetsialistide leidmisel takistavad ekspordimahtude suurendamist, uutele turgudele sisenemist ja piisavas mahus panustamist tootearendusse. (*Ibid.*, lk 8)

Töö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon töötleva tööstuse eksportööride otsustusprotsessist ja seda mõjutavatest ekspordiedukuse teguritest. Ekspordi tulemusena võib tõusta palgatase, kasum, mahud, konkurentsivõime, tööhõive, lisaks suurendatakse turuosa maailmaturul ja vähendatakse väliskaubanduse puudujääki (Aytekin & Pekkaya, 2021, lk 26).

Töö eesmärgiks on välja selgitada töötleva tööstuse ekspordiga seotud otsustusprotsess, otsustamist mõjutavad ja ekspordiedukust toetavad tegurid.

Antud töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas toimub ekspordikorraldus töötleva tööstuse ettevõtetes?
2. Millele tuginevad ekspordi eest vastutavad töötajad ekspordiga seotud otsustusprotsessis?
3. Kuidas hindavad eksportöörid oma organisatsiooni võimekust eksporditurul agiilselt käituda?
4. Millised on ekspordiedukust toetavad tegurid ja kuidas saaks riik töötleva tööstuse ettevõtteid ekspordimisel aidata?

Autor selgitab kirjanduse alusel välja millised tegurid mõjutavad ekspordiga seotud otsustusprotsessi ja tulemuslikkust. Käesoleva töö autor viib läbi uuringu Eesti töötleva tööstuse tootmisettevõtete seas, et välja selgitada kuidas ja millistest teguritest lähtuvad töötleva tööstuse ettevõtted ekspordiootsuste tegemisel, mõjutades see läbi ekspordiedukust ja ettevõtte tulemuslikkust.

Magistritöö põhiosa koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitleb autor normatiivset ja deskriptiivset otsustusteooriat, otsustusprotsessi ning ekspordi tulemuslikkust mõjutavaid tegureid. Teises peatükis annab autor ülevaate uuringu meetodikast, mis hõlmab valimi, uurimis- ja analüüsimeetodi kirjeldust. Viimases peatükis võtab autor kokku töö olulisemad tulemused ning esitab uuringu tulemustest lähtuvalt järeldused ja vastab uurimisküsimustele. Käesoleva töö viitamine on APA stiilis.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajaid Algis Perensit ja Merle Ojasood toetuse ja sisukate nõuannete eest ning uuringus osalenud ettevõtteid panuse eest uuringu läbiviimisel.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Magistritöö teooriaosa koosneb viiest alapeatükist. Esimeses alapeatükis määratleb autor otsustamist ja otsustusprotsessi üldisemalt ja nende mõju ettevõttele. Teises alapeatükis tutvustab autor normatiivset ja deskriptiivset otsustusteooriat ning lähenemisviise koos Nemkova *et al.* (2015) ekspordi otsuste lähenemisviiside raamistikuga. Kolmandas alapeatükis annab autor ülevaate ekspordiootsustest ja nende mõjust ettevõttele. Neljandas alapeatükis tutvustab autor erinevate uuringute põhjal ettevõtte tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, mis on seotud otsustamisega. Tulenevalt turbulentsest keskkonnast kirjeldab autor viiendas alapeatükis agiilsust ekspordis.

1.1. Otsustamine ja otsustusprotsess

Otsustamine on võimalus kasutada ära potentsiaali, et kujundada tulevikku vastavalt meie soovitud tulemustele (Beach, 2009, lk 95). Eesti keele seletav sõnaraamat selgitab otsust kui tulemust, milleni jõutakse pärast asjaolude ja võimaluste läbimõtlemist ning kaalumist (Eesti Keele Instituut, 2023). Otsust võib käsitleda kui valikut erinevate variantide seast (Klein, 2015, lk 165), eesmärgiga saavutada kindel tulemus, hõlmates sealjuures otsustamisel tekkivaid erinevaid probleeme (Nutt, 2008, lk 429). Lisaks valiku tegemisele erinevate võimaluste seast on tegemist protsessiga, mis hõlmab rohkem kui lõpliku variandi valimist alternatiivide seast (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2736). „Isegi mitte midagi tegemine võib kvalifitseeruda otsustamisena“, näiteks otsustamise edasi lükkamine (Kreitner, 2009, lk 215).

Otsustamine on juhtide üks põhifunktsioone (Ramasamy, 2009, lk 39) ja osa nende igapäevatööst (Ireland & Miller, 2004, lk 1). Juhtimist on defineeritud kui otsustamist, sest ettevõtete sisesed spetsiifilised teadmised muudavad juhtide peamiseks ülesandeks otsustada kuidas juhtida organisatsiooni teadmiste baasi, et kasutada ära väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja ületada takistusi (*Ibid.*) ning arendada sealjuures tehnoloogiat ja innovatsioone, et püsida konkurentsis (Haddoud, Nowinski, Jones, & Newbery, 2019).

Juhtide tehtud otsused võivad olla juhiseks kolleegide tegevustele ja käitumisele (Ramasamy, 2009, lk 39). Vale otsuse tegemisel või otsuse vastuvõtmisel võivad olla kulukad tagajärjed nii ettevõttele kui ka ülesannet täitvatele töötajatele (Ireland & Miller, 2004, lk 1). Otsustamine määrab juhtimise efektiivsuse (Ramasamy, 2009, lk 39) ja tagajärjed võivad määrata ettevõtte edukuse läbi tulemuslikkuse (Ireland & Miller, 2004, lk 1).

Otsuseid võib jagada strateegilisteks, taktikalisteks ja operatiivseteks ehk igapäevaotsusteks. Strateegilised otsused on pikaajalised ja määravad organisatsiooni suuna ja poliitika. Taktikaliste otsustega viiakse ellu strateegiaid. (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2377)

Juhtide otsused tulenevalt tasandist (*Ibid.*), kuid nende lähenemisviisid, nägemus ja soovitused erinevad, sest nende mõtlemisviisid on erinevad (Kreitner, 2009, lk 213). Otsustamine on alati olnud keeruline, kuid tänaste juhtide väljakutsed otsustamisel on kompleksus, ebakindlus, informatsiooni töötlemine ning tajust ja käitumisest tulenevad löksud (*Ibid.*, lk 207).

Üheks konkurentsieelise aluseks peetakse teadmuse omamist ja õiget kasutamist. Ajastatud, olulise, usaldusväärse ja objektiivse info omamine vähendab riske ja ebakindlust, aidates juhte kasuliku otsuse tegemisel turbulentses ärikeskkonnas. Välisurgudega seotud info omamine ja efektiivne juhtimine on kriitilise tähtsusega, sest eksportivad ettevõtted tegutsevad erinevates ärikeskkondades, kus klientide vajadused ja nõudlus võivad olulisel määral erineda. Efektiivne info juhtimine aitab tugevdada ja laiendada organisatsiooni teadmisi ja reageerida turu ning tehnoloogia muutustele. (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 72-73) Kvaliteetsed otsused on aluseks efektiivsele ja edukale juhtimisele. Emotsioonide ajal tehtavaid otsuseid peab vältima, sest need viivad segadusteni. (Ramasamy, 2009, lk 39)

Otsuse mõju ettevõtte edule või läbikukkumisele muudab otsustusprotsessi organisatsiooni juhtimise üheks kõige olulisemaks osaks (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2375). Edukas ettevõtja vajab head arusaamist äri toimimisest, turust, turu dünaamikast ja konkreetse äritegevusega seotud spetsiifikast (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 72). Mida suurem on teadmatuse, seda madalam on otsustuskindlus, sest valikuid tehakse antud juhul tulenevalt rohkem aimdusest kui tõestatud faktide põhjal. Otsustamise kvaliteet sõltub viisist kuidas juhid informatsiooni töötlevad. (Kreitner, 2009, lk 212)

Peamiselt käsitletakse kahte informatsiooni töötlemise stiili, milleks on intuiitivne ja planeeriv. Planeerivale stiilile on omane loogika, täpsus ja objektiivsus. Antud stiili puhul eelistatakse rutiinseid ülesandeid, tähelepanu on detailidel ja viiakse ellu süsteemselt. Intuiitivse stiili puhul tuntakse end mugavalt tormakalt muutuvates olukordades, kus on võimalik olla loov ja lähtuda visioonist ning aimdusest. (Kreitner, 2009, lk 212)

Otsustusprotsess hõlmab valiku tegemise ettevalmistamist, teostamiseks vajaliku informatsiooni kogumist ja töötlemist (Reiljan & Kasemets, 2001, lk 35). Otsustusprotsessi ühe osana saab välja tuua ka vaimse tegevuse, kus lõpliku otsusega saavutatakse soovitud eesmärk (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2736). Inimesed, kellele on kõrgem kognitiivne kompleksus, kasutavad edukalt erinevaid vaatenurki keskkonnast arusaamiseks. Kasutades otsustamiseks erinevaid strateegiaid ja vaatenurki on nad tulemuslikumad. (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 71-72)

Juhil aitab otsuseid teha otsustusprotsessi sammude järgimine. Kozioł-Nadolna ja Beyer (2021) mudeli põhjal on otsustusprotsessis viis etappi. Kõige esimesena tuvastab juht probleemi või eesmärgi. (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2377) Probleemi põhjuse tuvastamine aitab võtta vastu kvaliteetset otsust (Ramasamy, 2009, lk 41).

Teises etapis kogub juht asjakohast informatsiooni ja ressursse nagu raha, aeg või inimesed (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2377). Probleemi analüüsimine erinevatest seisukohtadest võimaldab teha kiirema ja kvaliteetsema otsuse (Ramasamy, 2009, lk 41).

Kolmas etapp on alternatiivide tuvastamine, kus keskendutakse alternatiivsete lahenduste hindamisele ja kaalutakse otsuse tagajärgi. Neljanda etapina viib juht otsuse ellu vastavalt eelnevalt valitud alternatiivile. (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2377) Otsuse pööramisel tegevuseks tuleb panna paika tegevuskava, kus on välja toodud ajakava, etapid, vastutajad ja leitakse vajalikud ressursid (Ramasamy, 2009, lk 43).

Kõige viimase etapina vaatab juht üle otsuse ja hindab tulemusi, kas protsessi alguses tuvastatud probleem sai lahendatud. Kui otsustaja ei ole tulemusega rahul, võib olla vajalik teha uus otsus ja kõik etapid uuesti läbida. (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2377)

Tegeliku elu situatsioonides otsustajad valivad otsustusprotsessi etapid ja läbivad neid erinevates järjekordades. Kujunev otsustusprotsess sõltub valitud taktikast. Valitud sammud ja nende järjekord mõjutavad otsuse tulemust. (Nutt, 2008, lk 447)

Kui kerkib esile üks variant, mis on põnev ja ülejäänud valikutel on selgelt arusaadavad vead, siis otsustajad ei vaja valiku tegemisel abi. Kui alternatiivid on teineteisega sarnased – tugevused ja nõrkused on tasakaalus, siis muutub valiku tegemine oluliselt keerulisemaks ja tagajärg ei ole enam tähtis. Kui alternatiivide tugevused ja puudused tasakaalustavad teineteist, siis ei ole oluline millise valiku kasuks juht otsustab. Antud olukorras inimesed enamasti ei vaja otsustamisel tuge. (Klein, 2015, lk 166)

Muutuvas ja ebakindlas keskkonnas on äärmiselt oluline teada tegureid, mis mõjutavad otsustusprotsessi. Organisatsiooni otsustusprotsessis on määrava tähtsusega majanduslikud, sotsiaalsed, organisatsioonilised, personaalsed ja psühholoogilised tegurid. Ettevõtete juhid on leidnud, et kõige olulisemad on majanduslikud tegurid, millest enim mõjutavad ressursid, ärilised eesmärgid ja majanduslik seis. (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2375)

Klein *et al.* (2015) tõi otsustusprotsessi mõjutavate teguritena välja eesmärkide ja vajaduste seadmine, otsustamise kulude juhtimine, valikuvariantide uurimine, mitte aimatavate tagajärgede ette nägemine ja võimalik vahetuskaup.

Kui jagada otsustamist mõjutavad tegurid sise- ja väliskeskkonna alusel, siis organisatsiooni sisemiste teguritena võib välja tuua organisatsiooni tunnused, otsustajate isikuomadused ja tunnused nagu kalduvus võtta riske, loominguilisus, otsustusstiil, intelligentsus, kontrolli- ja võimuvajadus, kogemus ning haridus. (Nutt, 2008, lk 429) Väliskeskkonna teguriks on näiteks majandusnäitajad, konkurents, riigi ekspordipoliitika. Kuid ka kontekst mõjutab valiku tegemist, kuidas otsus tehakse ja otsustamise tulemust (*Ibid.*).

Juht mõjutab otsustusprotsessi vastavalt valitud ratsionaalsele, emotsionaalsele või intuiitiivsele lähenemisele. Teiselt poolt otsustusprotsess mõjutab ettevõtja äritegevust saadud kasumi või kahjumiga ja muudab seeläbi ettevõtja teadmisi ning kogemust. (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 17)

Juhtimisstiil ja organisatsiooni struktuur mõjutavad kõige rohkem otsustamise efektiivsust (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2375). Detsentraliseeritud otsuse tegemise struktuuri peetakse oluliseks, sest ekspordiga seotud töötajatel võimaldatakse olla rohkem kaasatud otsustusprotsessi. Paindliku või reageerimisvõimelise otsustusprotsessi tagamise üheks kriteeriumiks on töötajate ligipääs turule, et teha jõuliseid otsuseid kindlate turuteadmiste põhjal. Ligipääsu puudumisel võib olla vajalik tsentraliseeritud otsustamise struktuur. (Cadogan, Cui, Morgan, & Story, 2006)

Kui keskkond mõjutab juhi tegevust läbi võimaluste ja ohtude, mis on peamisteks mõjutajateks strateegiliste otsuste tegemisel, siis ettevõtja mõjutab keskkonda läbi riskeerimise ja strateegiliste otsuste tegemise. Strateegiliste otsuste protsess mõjutab keskkonda, kui töötatakse välja uued tootmismeetodid või innovatsioonid, et tagada majanduslik kasv ja turu mitmekesisus. Samas loob keskkond ebakindlust ja võimalusi negatiivsete tulemuste saavutamiseks, mis kujundavad otsustusprotsessi. (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 17)

Planeerimiseks ja võimalike muutustega kohanemiseks ettevõtted uurivad makrokeskkonda. Suutes reageerida muutustele teistmoodi kui konkurendid, tulenevalt turupositsioonist ja kompetentsidest, on võimalik saavutada konkurentsieelis. (Norris, Casa de Calvo, & Mather, 2020, lk 2120) Tehes otsuseid kiiresti ja suutes kohaneda muutustega (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015, lk 46), on võimalik saavutada konkurentsieelis ja pikaajaline edu rahvusvahelises keskkonnas (Norris, Casa de Calvo, & Mather, 2020; Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015). Edu saavutatakse kui suudetakse järjepidevalt strateegilisi otsuseid tehes hoida konkurentsieelist (Ireland & Miller, 2004, lk 9).

Otsustusprotsessi mõjutavad erinevad tegurid. Kui juht mõjutab otsustusprotsessi, siis otsuse tulemus mõjutab ettevõtet. Otsustusteooria kohandamine vastavalt äri- ja juhtimisotsustele võimaldab hinnata kuidas otsustusprotsess mõjutab ekspordi tulemust (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015). Otsustusteooria on jagatud kaheks suunaks: kirjeldav ehk deskriptiivne ja normatiivne. Kui normatiivne lähenemine tugineb ratsionaalsusele ja planeerimisele, siis kirjeldav improviseerimisele. (*Ibid.*)

1.2. Deskriptiivne ja normatiivne otsustusteooria

Aja jooksul on lisandunud mitmeid otsustusteooriaid. Üheks võimalikuks viisiks nende eristamiseks on lähtuda teooria normatiivsetest või deskriptiivsetest ehk kirjeldavatest omadustest (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 1). Erinevus seisneb ratsionaalsuse tasemes, info saadavuses (piiratud või piiranguteta) ja otsuse optimaalsuses või rahulolus (*Ibid.*).

Normatiivse otsustusteooria fookuses on kuidas otsuseid peaks tegema (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006). Oluline on milliseid protsesse ja mudeleid kasutada erinevat tüüpi otsustamise situatsioonide korral, et tagada kvaliteetne otsustusprotsess (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 2).

Normatiivse otsustusteooria kohaselt on valikuvariandid ainulaadsed. Tulenevalt keskkonna hetkeolukorrast võib valikutel olla tulemusele erinev mõju. (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015, lk 46) Organisatsiooniliste, informatsiooniliste ja meetodiliste aluste väljatöötamisega tagab ratsionaalse ja majanduslikult põhjendatud otsuste vastuvõtmise. Otsustusprotsesside juhiste välja töötamine ja järgimine tagab optimaalse otsuseni jõudmise. (Reiljan & Kasemets, 2001, lk 43)

Ratsionaalset lähenemist otsustamisele on kritiseeritud, sest puudub täpne teave milliste sammudega jõuda eesmärgini ja kuidas otsustamisel maksimaalselt ära kasutada informatsiooni konkurentsieelise loomiseks (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 3). Planeerimine aeglustab kohanemist dünaamilistes ja ebakindlates situatsioonides. Ennustamise korral jäävad ettevõtted kinni planeeritud strateegiatesse ja pühendumistele. (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006, lk 986) Deskriptiivne otsustusteooria lähenemine selgitab välja kuidas otsuseid realselt tehakse (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 3). Improviseerimine annab konkurentsieelise, sest konkurentidel on keeruline aimata ettevõtte järgmisi samme. Konkurentsieelise saavutamine on oluline, et saavutada ekspordi müügieesmärke. (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015, lk 46)

Deskriptiivne otsustusteooria uurib ja kirjeldab inimeste käitumist otsustusprotsessis. Otsuste kujunemise seaduspärasused tulenevad probleemi parameetritest ja otsustaja iseloomujoonte vastastikust toimest. Juhi isikuomadused, tööstiil, teadmised ja kogemused kujundavad oluliselt

optimaalse otsuseni jõudmise võimalusi. Nõrk juht võib sattuda nõuandjate liigsesse meelevalda või tugev juht ei kasuta piisavalt meeskonna liikmete intellektuaalset kapitali. (Reiljan & Kasemets, 2001, lk 42)

Olemuselt loomingulised, spontaansed ja tegevusele suunatud otsused on improviseeritud. Otsustamist kirjeldatakse kui intuitiivset, kohanduvat, spontaanset, heuristikal baseeruvat protsessi, mille vastu tuntakse rohkem huvi, sest improviseerimine aitab kiiremini reageerida turul toimuvatele muutustele ja lahendada aegkriitilisi probleeme. (Nemkova, Souchon, & Hughes, 2012)

Naturalistlike Otsustamiste (*Naturalistic Decision Making*) kogukond defineerib intuitsiooni kui kogemust, mis tuleneb erinevate kogemuste muustrist ja väljendub erinevates vaikiva teadmuse vormides. Intuitsiooni defineerimisel tuginetakse ka heuristikale kui uute teadmiste avastamisele. Intuitiivselt on võimalik teha paremaid otsuseid kuna tulenevalt kasvavast kogemuste hulgast paraneb vaikiv teadmus. (Klein, 2015, lk 164)

Intuitiivsele mõtlemisele kalduvad otsustajad kui nad kaalutlevad liiga palju või liiga vähe. Nad on kannatamatud rutiini ja detailide osas. Loomupoolest tunnevad nad survet teha otsuseid kiiresti ja eiravad negatiivseid probleeme. (Cristofaro, Giardino, & Leoni, 2020) Cristofaro *et al.* (2020) läbi viidud juhtimisalaste otsuste uuringu tulemused kinnitasid, et kõrge intuitiivse mõtlemise tasemega inimeste otsuste kvaliteet on madal. Otsustamisele liiga vähe või liiga palju aega võttes kaldutakse tegema valesid otsuseid. Seega intuitsiooni võidakse suhtuda väga kriitiliselt just juhtimisotsuste tegemisel. (*Ibid.*)

Intuitiivsuse positiivse mõjuna ettevõtte tulemuslikkusele tuuakse välja tehnoloogiate arendamine ning uute võimaluste ja kriisidele efektiivsete lahenduste leidmine. Olenemata negatiivsetest mõjudest, võib tulenevalt konteksti ja keskkonna muutujatest avalduda positiivne mõju intuitiivselt tehtud otsuste tulemustele. (*Ibid.*)

Erinevad tegurid määravad kas juht kasutab rohkem ratsionaalset või intuitiivset lähenemist. Kõige rohkem mõjutavad kasutatava ratsionaalsuse taset väliskeskkonna tegurid, millest kõige olulisem on konkurents. Kui väliskeskkonnast tulenevad ohud mõjutavad strateegilisest otsusest tulenevaid tegevusi, on ratsionaalsusel suurem mõju kui võimaluste kasutamisel. Strateegilist otsust tehes

juhid eelistavad otsida ja analüüsida asjakohast informatsiooni, kasutada analüütilist tehnikat ja meetodit. (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 2-8)

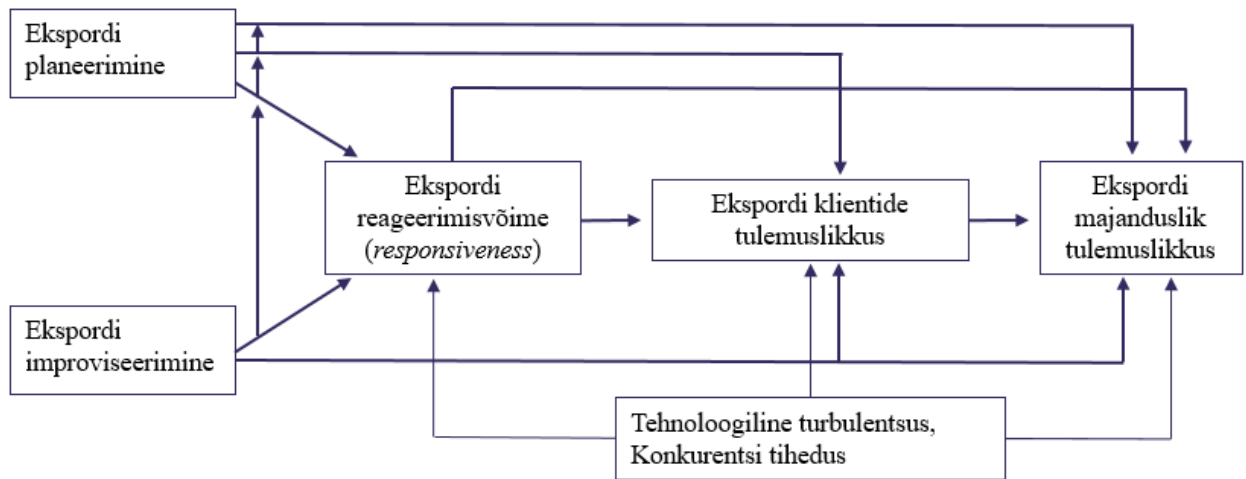
Otsustamisel on oluline roll väliskeskonna stabiilsusel (Nemkova, Souchon, & Hughes, 2012, lk 355). Stabiilses keskkonnas on info usaldusväärsem, lihtsamini kättesaadav ja andmete kogumise kulu on madalam. Antud olukorras võivad faktidel põhinevad otsused viia paremate tulemusteni kui sisetundel tuginevad otsused. (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 6)

Otsustamise ratsionaalsuse taset mõjutavad ettevõtte sisekeskkond ja otsuste tegurid nagu tähtsus (*Ibid.*, lk 8). Sisekeskkonnast on olulisemateks mõjuriteks ettevõtte struktuur ja võimu tsentraliseeritus (Jankelová & Puhovichová, 2020; Nemkova, Souchon, & Hughes, 2012). Eelkõige traditsioonilise püramiidi struktuuriga ettevõtetes on otsustamine valdavalt normatiivsel otsustusteoorial põhinev, kus intuiitvise lähenemisega töötajatele omistatakse ebatäpsust ja „paadi kõigutamist“ (Kreitner, 2009, lk 213). Detsentraliseeritud struktuur annab madalama astme juhtidele, kes on tunnevad paremini ekspordituru spetsiifikat, võimaluse teha otsuseid (Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson, & Ness, 2008, lk 650).

Käesolev magistritöö tugineb Nemkova *et al.* (2015) välja töötatud kontseptuaalsele raamistikule, selgitades kuidas ekspordiootsuseid tehakse. Raamistiku aluseks on otsustusteooria, mis lähtub normatiivsest ja deskriptiivsest lähenemisest otsustamisele ekspordi kontekstis läbi planeerimise ning improviseerimise. (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015) Joonisel 1 olev raamistik näitab planeerimise ja improviseerimise mõju ettevõtte ekspordi finantsilisele (majanduslik) ja mittefinantsilisele (klientide) tulemuslikkusele. Ekspordiedukus sõltub klientide rahuolust, mis ei garanteeri majanduslikult kasulikku tulemust ettevõttele (*Ibid.*, lk 45). Otsuse tulemuseks realiseerumisel on märkimisväärne roll ettevõtte ekspordi reageerimisvõimel, sest eksporditurul toimuvatele muutustele, näiteks tehnoloogilised arengud ja konkurentsi tihedus, reageerimine on kriitilise tähtsusega, et saavutada konkurentsieelis (*Ibid.*, lk 46).

Kontseptuaalse ekspordi otsustamise lähenemisviiside raamistiku loomisel tuginesid autorid kolmele uurimist vajavale teemale (*Ibid.*, lk 42):

- kuidas otsuseid tehakse ja kuidas otsustusprotsess mõjutab ekspordi tulemuslikkust;
- milliseid viise lisaks planeerimisele kasutatakse otsuste tegemiseks;
- kuidas kombineeritakse planeerimist ja improviseerimist ekspordiootsuste tegemisel.



Joonis 1. Ekspordi otsustamise lähenemisviiside raamistik

Allikas: Nemkova *et al.* (2015, lk 42)

Situatsiooniteooria (*contingency theory*) ja ressursipõhine vaade (*resource-based view*) on kaks teooriat, millest lähtutakse ekspordikäitumise uurimisel. Mõlemad teooriad käsitlevad juhtide demograafiliste tunnuste, kogemuste ja käitumise mõju ettevõtte ekspordikäitumisele (Kotorri & Krasniqi, 2018, lk 33) ning mõlemale tugineb ka Nemkova *et al.* (2015) ekspordi otsustamise lähenemisviiside raamistik.

Situatsiooniteooria võimaldab eristada tulemusi samade muutujate põhjal. Toimivate muutustega kohanemiseks ettevõtted muutuvad, et vältida majanduslikku kahju ja saavutada efektiivsus. Seega aitab situatsiooniteooria selgitada organisatsioonide edu või ebaedu. (Donaldson, 2001, lk 2-7)

Ressursipõhise vaate kohaselt seisneb ettevõtete heterogeensus unikaalsetes ettevõttesisestes võimetes ja suutlikkuses ära kasutada ressursidest tulenevaid eeliseid ja võimalusi. Teooriat kritiseeritakse, sest eelduseks on turu stabiilsus ja tähelepanuta jäävad väliskeskkonnast tingitud tegurite mõjud. (Kotorri & Krasniqi, 2018, lk 33)

Uuringud näitavad, et juhid kasutavad rohkem ratsionaalset lähenemist (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 1), mille üheks põhjuseks on väliskeskkonna mõju. Poliitiliste- ja keskkonnamuutujate kontrollimise võimalused on piiratud ja võivad olulisel määral mõjutada ettevõtte sisemisi tegureid. Tehes ratsionaalseid otsuseid üritatakse vältida väliskeskkonnast tulenevaid ohte. Konkurentsitiheamas keskkonnas on ettevõtted suurema surve all säilitada

positsioon, suurendada võimu ja kasutada ära võimalusi. Oluliseks muutub kasutatav poliitiline taktika. (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 6)

Deskriptiivne lähenemine võib anda kasulikku informatsiooni otsustusprotsessist ja normatiivne lähenemine lähtub eelkõige otsuse õigsusest. Mõlema lähenemisviisi kasutamine toetab otsustamist, mõistes paremini võimalikke valikuid. (Martin, Jacobs, McLean, Canick, & Boomer, 2022)

Magistritöö autor lähtub ekspordietsuste uurimisel deskriptiivsest ja normatiivsest otsustusteooriast, mille lähenemisviisid on vastavalt improviseerimine ja planeerimine. Tulenevalt uurimisküsimustest selgitab autor välja milliseid lähenemisviise kasutades teevad töötleva tööstuse eksporditööd ekspordietsuseid, mis mõjutavad ettevõtte edasist tegevust ja tulemust. Info saadavust, väliskeskkonda ja nende mõjusid otsustamisele käsitleb autor järgnevates alapeatükkides: ekspordietsused, ekspordi tulemuslikkus ja agiilsus ekspordis.

1.3. Ekspordietsused

Ekspordietsusteks võivad olla turu valik, turule sisenemise ajastus, turule sisenemise meetodi ja turustuskanalite valik, toote positsioneerimine turul (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 78), riski ja kasumlikkuse hindamine, toodete standardiseerimine või kohandamine, kampaaniate strateegia, transpordi organiseerimine, töötajate palkamine ja mitmed teised (Wang & Olsen, 2002, lk 57). Kvalifitseeritud personali palkamine või töötajate koolitamine edukaks eksportimiseks annab ettevõttele kogemuse ja turu asjatundlikkuse, et kasutada ära välisturu võimalused. (Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson, & Ness, 2008, lk 650). Majasisesed ekspordid või teenuse sisse ostmine võivad oluliselt mõjutada ekspordi kulusid, kvaliteeti, usaldusväarsust ja efektiivust (Wang & Olsen, 2002, lk 57).

Ettevõtte tulemusi saab maksimeerida, parendades ekspordiga seotud otsustamist (Nemkova, Souchon, & Hughes, 2012). Kuna juhtidel on võtmeroll ettevõtte tegevuses, on nende otsustel ka suurem mõju ekspordi tulemustele. Suutlikkus teha edukaid otsuseid tuleneb ettevõtte sisekeskkonnast, meeskonna liikmete omadustest ja karakteristikutest. (Cristofaro, Giardino, & Leoni, 2020)

Ekspordi info omamisel ja kasutamisel on mõju ekspordi tulemuslikkusele, sest konkurentsieelis ja tulemus luuakse läbi spetsiifiliste teadmiste omandamise ja spetsiifilise probleemi lahendamise. Ekspordi info rakendamine parandab ekspordi tulemuslikkust, muudab teabe saamine ekspordi otsuste tegemise aeglaseks ja ajakulukaks ning konkurentide tehtavatele parendustele ja muutustele reageerimiseks ei ole aega põhjalikul analüüsil põhinevateks otsusteks. (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 79)

Ideaalses otsustamise situatsioonis on otsustajale teada võimalikult täpne ja kogu vajalik info ning võimalikud alternatiivid, mis on aja ja valikute tuvastamiseks vajaliku pingutuse tõttu alati piiratud. Antud kontekstis tuleb otsus teha kindla aja jooksul ja pingutus tähendab raha, limiteeritud tööjõudu ja prioriteete. (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 25)

Turbulentsetel aegadel on eksportivad ettevõtted surve all luua uusi teadmisi, mis on vajalikud koheseks reageerimiseks sihtturu muutustele (Cadogan, Cui, Morgan, & Story, 2006, lk 4-5). Ajakriitilises olukorras ei saa kaaluda hoolikalt kõiki tingimusi, valikuid ja teha informeeritud otsust. Madala turbulentsusega turul või ajal on eksportööridel võimalik põhjalikult käsitleda infot ja teha analüüse, et leida ekspordi tulemuste parandamiseks vajalikud tegevused. (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 80)

Efektive infojagamine ettevõttesiseselt aitab vältida olukordi, kus otsuseid tehakse vale või kontekstivälise info põhjal. Eksportööridel on võimalik oluliselt parandada teadmisi sihtturgudest, kasutades erinevaid ekspordi infoallikaid ja erinevat tüüpi infot. (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 89) Infoallikatele tasub tähelepanu pöörata, sest info leidmisele kulutatud aega saab kasutada eksportimisega tegelemiseks (Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson, & Ness, 2008, lk 650). Eelkõige väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete üheks suurimaks ekspordibarjääriks on infopuudus, mis suurendab oluliselt riskide tajumist (Movahedi & Shahbazi, 2020).

Olukorras, kus turutingimused, klientide vajadused ja eelistused muutuvad tihti, on keeruline põhjendada varasemaid otsuseid hetkeinfo põhjal. Kui muutusi on vähem võib otsustaja, tuginedes oma instinktidele, olla enesekindel otsuste tegemisel või manipuleerida infoga, et toetada enda tehtud otsuseid. (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 90)

Tingimustes, kus klientidel on võimalik valida mitmete alternatiivide vahel, satub ettevõtte surve alla arendada efektiivne konkurentsistrateegia (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 79). Klientide rahulolu tagamiseks peavad mõnikord ettevõtted pakkuma kiireid lahendusi kliendi probleemile (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015, lk 45). Kliendi tundmine on kriitiline teadmine, mille juhtimine suurendab ekspordikasvu (Di Fatta, Gera, Tyagi, & Grisold, 2019).

Kui konkurents on tihe, siis otsused peaksid baseeruma objektiivse info põhjalikule analüüsile, et ekspordi tulemuslikkus ei kannataks. Kui ettevõtted ei ole eksporditurgudel konkurentide surve all, võib objektiivse info ignoreerimine või moonutamine ja toetumine enda olemasolevatele teadmistele, instinktile, nägemusele avaldada vähem negatiivset mõju ettevõtte tulemustele. (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 90)

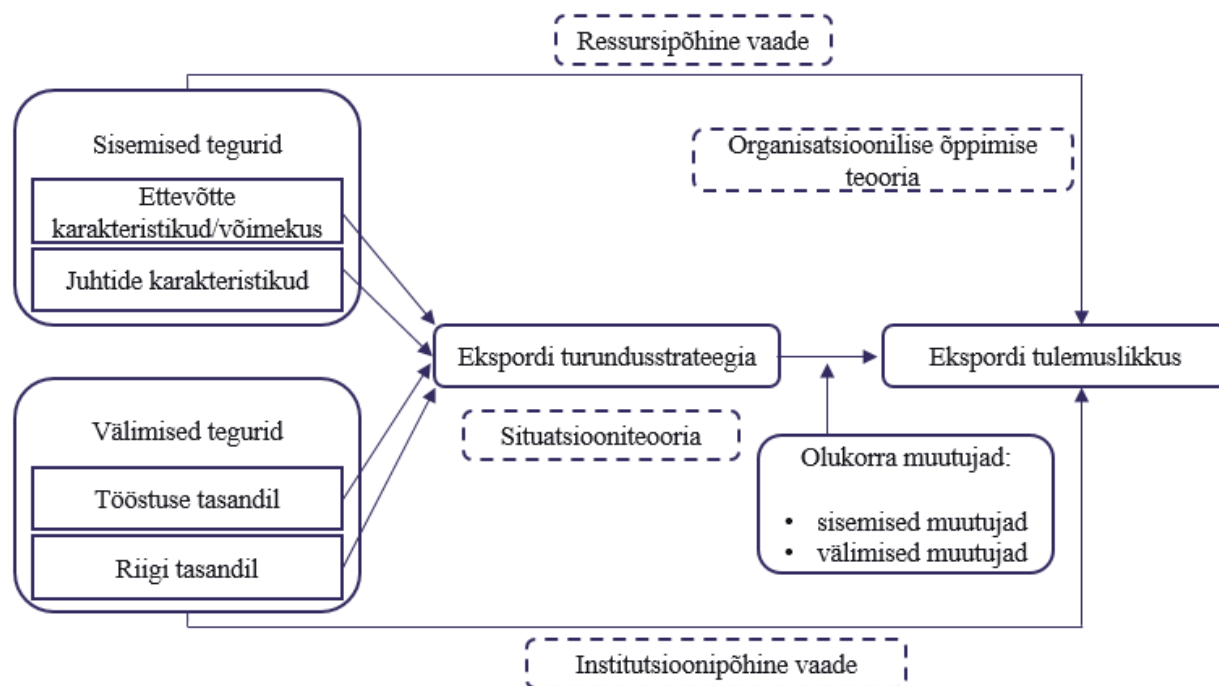
1.4. Ekspordi tulemuslikkus

Ekspordi tulemuslikkust saab mõõta finantsnäitajates ja mittefinantsilistes näitajates. Enim kasutatakse müügi- ja kasumlikkuse parameetreid. (Asseraf & Gnizy, 2022, lk 5) Peamiselt defineeritakse ekspordi tulemuslikkust kui ettevõtte edu müügitulus rahvusvahelistele turgudele (Aytekin & Pekkaya, 2021, lk 26). Müügitulule tugineb käesoleva töö autor ka empiirilises uuringus.

Tihe konkurents globaalsel turul ja sellest tulenevad raskused edu saavutamisel on suurendanud huvi ekspordi mõjutavate tegurite uurimisest. Kasvanud on ekspordijuhtide, poliitikute ja uurijate huvi tegurite tuvastamise ja nendest arusaamise vastu. (Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008)

Kuigi kasvanud huvi tõttu on palju uuritud erinevate tegurite mõju ekspordi tulemuslikkusele (Chen, Sousa, & He, 2016; Di Fatta, Gera, Tyagi, & Grisold, 2019), on loodud seoseid sobilike teooriate ja uuringutulemuste vahel, puudub konsensus tegurite osas (Di Fatta, Gera, Tyagi, & Grisold, 2019, lk 1807). Keerukust lisab uuringutes kasutatud erinevad ekspordi tulemuslikkuse indikaatorid ja mõõtmisviisid (Aytekin & Pekkaya, 2021, lk 26).

Tuginedes 52 ekspordi tulemuslikkuse uuringule Chen *et al.* (2016) tuvastas 40 erinevat tegurit ja töötas välja kontseptuaalse ekspordi tulemuslikkuse raamistiku, mis klassifitseerib tegurid peamiselt sisemisteks ja välimisteks (vt Joonis 2).



Joonis 2. Ekspordi tulemuslikkuse raamistik

Allikas: Chen *et al.* (2016, lk 633)

Sisemistest teguritest on uuritud näiteks toote kohandamise (Fernandes, Ferro, & Wilson, 2019), kompetentside (Aytekin & Pekkaya, 2021), eksporditeadmiste (Di Fatta, Gera, Tyagi, & Grisold, 2019), ekspordi turundusstrateegia (Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson, & Ness, 2008), juhtide karakteristikute (Osazevbaru, 2021) ja info (Theodosiou & Evangelia, 2013) mõju ekspordiedukusele.

Norra mereande eksportivate ettevõtete seas läbi viidud müügiinimeste kompetentside uuringus leiti, et ärisuhete arendamisel eksporditurgudel on olulised avatud meel, äristiili kohandamine ja usalduse loomine. Infovahetus aitab kaasa usaldusliku suhtluse loomisele ja hoidmisele, olenemata kultuurilistest erinevustest. Müügijuhid, kes on avatud uuele infole ja uutele situatsioonidele, mõistavad iga kliendi eripära. Nad on valmis vastavalt kliendile muutma äri- ja läbirääkimisstiili, toetades nii infovahetust. (Alteren & Tudoran, 2019) Kliendi tundmine aitab kaasa paremate ekspordi tulemuste saavutamisele.

Ettevõtte rahvusvahelistumise suuna, pühendumuse ja kogemuse määravad omanikud, juhatus ja juhid, kes on peamised otsustajad ning põhjuseks strateegilisele muutusele kas keskenduda

ekspordile (Calabrò, 2013, lk 369). Eriti väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes (*Ibid.*), kus töötajaid on vähem ja juhtide mõju eksportimisele võib osutada suuremaks.

Sala ja Yalcin (2015) toovad juhtide karakteristikutena välja objektiivsed-üldised karakteristikud, milles on vanus, haridus, sugu, rahvus, ja objektiivsed-spetsiifilised karakteristikud, milleks eksportimisel on rahvusvaheline kogemus. Enim on uuritud kuidas juhtide karakteristikutest vanus, ametis töötamise aeg ja haridus mõjutavad otsuste vastu võtmist (Glińska-Neweś, Escher, Józefowicz, & Łuka, 2020; Goll & Rasheed, 2005).

Vanus, ametis töötamise aeg ja haridus on omavahelises seoses. Vanuse mõju otsustamisele on seotud juhtimisalase kogemuse ja ametikohal töötamise ajaga. Kogenenumatel juhtidel on rohkem teadmisi olulistest protsessidest ja nende juhtimisest või muutustest ja kohandumistest. Kogemus mõõdetuna töötamise ajas näitab ka andmete analüüsimise kvaliteeti. (Glińska-Neweś, Escher, Józefowicz, & Łuka, 2020)

Kogemustega juhid tuginevad varasema kogemuse või käitumise põhjal tekkinud muustrile, mille alusel nad tuvastavad kõige tõenäolisemad valikud ja otsustavad nende kasuks (Klein, 2015, lk 165). Usaldades enda võimeid, oskusi ja asjatundlikkust, kasutavad kogenenumad juhid rohkem intuitsiooni. Aja jooksul õpivad nad usaldama intuitsiooni ja toetuvad spetsiifiliste otsuste tegemisel rohkem üldisele heuristikale, mille tõttu võivad kogemused tekitada juhis liigset enesekindlust, sest kogemuste kaudu õpivad juhid rohkem usaldama oma tegevusi ja otsuseid. Positiivsuse hoidmiseks kaldutakse edukatele kogemustele andma tegelikkusest suuremat kaalu, kuid edulugude ülehindamine võib viia liigse enesekindluseni. (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 151-152) Liigse enesekindluse vältimiseks ja soovitud tulemuse saavutamiseks on vajalik intuiitse ja kaalutletud mõtlemise tasakaal. Parimas meeskonnas on esindatud mõlema lähenemisviisi kasutamine. (Cristofaro, Giardino, & Leoni, 2020)

Kogemuse tähtsust kinnitab Taanis läbi viidud uuring, mille kohaselt rohkem kui kolme aastane kogemus kahekordistab ekspordiga alustamise tõenäosust. Lisaks kogemusele on oluline ka juhtide turu- ja tootealased spetsiifilised teadmised. Turu tundmine seisneb nii sihturu kultuuris kui ka teadmises, millised tegevused töötavad kõige paremini. Toodete spetsiifikat tundes teab juht millised kampaaniad ja turustuskanalid sobivad konkreetsete toodete müügiks kõige paremini. Ettevõtted, mis toodavad ja müüvad rahvusvaheliselt diferentseerunud tooteid, vajavad ja

hindavad rohkem spetsiifilisi teadmisi, sest ühetaoliste toodete eksportimiseks on tõenäolisemalt vaja vähem teadmisi. (Meinen, Parrotta, Sala, & Yalcin, 2022)

Ekspordi tulemuslikkust mõjutavad välised tegurid on jagatud tööstuse karakteristikuteks, kus tehnoloogilised arengud võivad ettevõtte tasandil parandada ekspordi tulemuslikkust, ja riigipõhised karakteristikud, kuhu alla kuuluvad nii kodu- kui välisturu tegurid. Kõige rohkem on uuritud välistest teguritest konkurentsi mõjusid. (Chen, Sousa, & He, 2016, lk 635)

Valitsusel on tähtis roll ekspordi tulemuslikkusele kaasaaitamisel. Tõhus ja dünaamiline ekspordi poliitika aitab eksportööridel ületada kaubandusbarjäärid. (Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson, & Ness, 2008, lk 651) Teadlikkus rahvusvahelistumiseks vajalikest teguritest ja ressursidest on sisendiks poliitikakujundajatele (Haddoud, Nowinski, Jones, & Newbery, 2019, lk 43).

Cieślak *et al.* (2015) tõi välja, et ettevõtete konkurentsivõimet välisturul on võimalik parandada, arendades ja hoides kaasaegsena haridussüsteemi. Erinevad koolitused ja muud toetavad tegevused ettevõtte turunduslike teadmiste ning oskuste arendamiseks on olulised. Näiteks turunduse valdkonnas informatsiooni, reklaami ja hinnastamise võimekust sisaldavad koolitusprogrammid aitavad ettevõttel parandada ekspordi tulemuslikkust (Haddoud, Nowinski, Jones, & Newbery, 2019, lk 52). Toetades eksporditeadmuse suurendamist mõjutab riik ettevõtete ekspordile pühendumist, strateegia koostamist välisturgudele ja seeläbi ekspordiedukust (Di Fatta, Gera, Tyagi, & Grisold, 2019).

Kuigi uuringute tulemused hariduse rollist on vastuolulised, on leitud, et kõrgema hariduse, parema keelteoskusega ja laialdase erialase kogemusega juhid võivad olla eksportimisel edukamad. Põhjuseks võib tuua suuremast kogemusest tingitud parem arusaam eksporditurust ja rahvusvahelisest ärist, mis aitab ära tunda ohte ja võimalusi. (Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008, lk 361)

Ettevõtte ekspordikäitumist mõjutab kontekst, kus ettevõtte tegutseb. Arengumaad ja arenenud maade eksportööride peamised ekspordi tulemuslikkuse tegurid erinevad üksteisest. Erinevus võib seisneda innovatsiooni ja tehnoloogilistes tegurites. Samuti võivad mõju avaldada nii saadaval olevad ressursid kui ka riigipoolne ekspordi arendus ja toetus. (Haddoud, Nowinski, Jones, & Newbery, 2019, lk 51-52) Toetades rahaliselt uurimis- ja arendustööd ning innovatsiooni, on

võimalik positiivselt mõjutada ekspordi tulemuslikust riikides. (Ciešlik, Michalek, Michalek, & Mycielski, 2015, lk 227)

Ekspordi tulemuslikkust ja otsustusprotsessi mõjutavad ettevõtte sisesed ja välised tegurid. Sisemistest teguritest on roll juhtide iseloomuomadustel ja demograafilistel tunnustel. Tulemuslikkuse sisemisteks teguriteks on ka ettevõtte karakteristikud, millest näiteks struktuur mõjutab otsustusprotsessi. Välimistest teguritest on olulisemad tehnoloogilised arengud tööstuses, riigi ekspordipoliitika ja konkurents.

1.5. Agiilsus ekspordis

Eksportöör tegutseb välisturgudel, mis tõttu on väliskeskkond oluliselt muutlikum võrreldes koduturuga ja keskkonnast aru saamine omab veelgi suuremat tähtsust valikute tegemisel (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 25). Otsuste tegemise keskkonnast aru saamine aitab paremini tuvastada võimalikke tagajärgi ja see läbi teha paremaid otsuseid (*Ibid.*) ja olla edukam (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 74).

Ekspordi otsustamise lähenemisviiside raamistikus on ettevõtte reageerimisvõimel roll tulemuse saavutamisel (vt Joonis 1). Aegsasti antud optimaalne tagasiside kliendile, koostööpartnerile võib viia pikemas perspektiivis parema tulemuseni kui hilinenud õige vastus. Õigeaegne reageerimine väliskeskkonnast tulenevatele väljakutsetele ja võimalustele viib paremate majanduslike tulemusteni. Aeglase reageerimise korral võib ettevõtte lõpptulemusena kanda finantsilist kahju. (Nemkova, Souchon, Hughes, & Micevski, 2015, lk 47)

Rahvusvahelise äri ebakindlas ja pidevalt muutuv keskkonnas toimetulemiseks on oluline kergesti kohandatavus ja kiire muutus ehk agiilsus (Soundararajan *et al.*, 2021; Asseraf *et al.*, 2022). Asseraf *et al.* (2022, lk 9) selgitab, et agiilsust tuleks vaadata rahvusvahelise äri kontekstis kui võimekust, sest agiilne mõtteviis on oluline tulemuslikkuse saavutamisel rahvusvahelises äris, eriti ettevõtete jaoks, kes töötavad väga erinevates kultuurilistes keskkondades ja geograafiliselt kaugetes asukohtades võrreldes koduturuga.

Juhtide agiilne mõtlemisviis julgustab neid otsima ja kasutama uusi juhtimisstrateegiaid, mis hiljem väljendub ka nende käitumises ja avaldab mõju ettevõttele (Asseraf & Gnizy, 2022, lk 9).

Eksperdid, kellel on pikaajalisem töökogemus, on rohkem valmis muutusteks enda käitumises ja plaanides ning on vastuvõtlikumad uue info suhtes võrreldes algajatega, kes eelistavad reegleid ja ei ole nii paindlikud (Glińska-Neweś, Escher, Józefowicz, & Łuka, 2020).

Juhi kogemused erinevatel turgudel toetavad planeerimist, võimaldades teha kiiremini strateegilisi otsuseid. Strateegilist agiilsust mõjutavad positiivselt kognitiivsed võimed, näiteks taju, probleemi lahendamine, arutlemine, keeleoskus ja kommunikatsioon (Ferraris *et al.*, 2022).

Seistes silmitsi turbulentsemaks muutuva ebakindla ja keeruka rahvusvahelise ärikeskkonnaga, muutuvad ka juhi ülesanded väljakutseterohkemaks. Turuinfo omamine vähendab teadmatust ja ebakindlust otsustamisel. Sihtturu info on vajalik ekspordietsuste tegemiseks, et vastata kliendi vajadustele, juhtida riske ja edendada konkurente. Ettevõttesiseselt õige info jagamine õigel ajal, õigetele inimestele parendab ekspordietsuste kvaliteeti ja ettevõtte on edukam. Ekspordijuhtidel on suurem vajadus kõige uuema info järele, et tulla toime pidevalt muutuvates turu tingimustes. (Theodosiou & Evangelia, 2013)

Strateegiate paremaks elluviimiseks rahvusvahelistel turgudel peab ettevõtte alustama agiilse mõtteviisi treenimise, ehitamise ja mõõtmisega (Asseraf & Gnizy, 2022, lk 10). Asseraf *et al.* (2022) tõi välja 4 soovitusi, millest esimesena peaks juht julgustama uute juhtimismeetodite ja -strateegiate kasutamist. Teiseks, tuleks juhil pöörata tähelepanu ja autasustada ebaharilikke ja innovaatilisi lähenemisi. Kolmandaks soovitusena on mõõta organisatsiooni agiilset mõtteviisi ja juht ei tohiks ära unustada kasutuses olevate uute meetodite perioodilist uuendamist. Neljandaks nõuandeks on pöörata tähelepanu vabade ressursside tekitamisele ja hoidmisele, mida saab kiirelt kasutada uute strateegiate loomiseks. (*Ibid.*)

Juhtidel tuleb kindlasti meeles pidada, et uute meetodite ja tegutsemisviiside kasutusele võtuga kaasnevad risk ja ebakindlus, seega tuleks olla vigade suhtes tolerantne ja vaadata vigade tegemist kui arenguga kaasnevat ja vältimatut osa (*Ibid.*). Riskitaluvus ja kohanemisvõime on otsustamist kujundavad juhtide karakteristikud, mis avaldavad mõju otsustusprotsessile (Glińska-Neweś, Escher, Józefowicz, & Łuka, 2020, lk 838).

Deskriptiivsest otsustusteooriast tulenevalt võimaldab improviseerimine teha otsuseid olukorras, kus aega on vähe või ettevõtte soovib kiirendada otsuste elluviimist. Muutustest tuleneva

ajapuuduse tõttu saab improviseerimine läbi innovatsiooni mõjutada ekspordi tulemuslikkust ja edukust positiivselt. (Nemkova, Souchon, & Hughes, 2012, lk 354) Turule sisenemiseks vajalike nõuete kohta info omandamine ja kohanduste tegemine eksporditurgudele võib olla ettevõtte jaoks kulukas ja muutuda takistuseks ekspordiedukuse saavutamisel või saada, väiksemate ettevõtete puhul, takistuseks ekspordiga alustamisel. (Fernandes, Ferro, & Wilson, 2019)

Õige valiku kasuks otsustamine on kompleksne fenomen, mis hõlmab ratsionaalse ja intuiitse lähenemise vastastikmõju. Normatiivse ja deskriptiivse otsustusteooria lähenemisviisid kujundavad otsustusprotsessi kvaliteedi ja nende koosmõjul on võimalik paremini toime tulla keerulises ja muutuv väliskeskkonnas. (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 8)

Eksportöörid tegutsevad turbulentses rahvusvahelises keskkonnas, kus turgude ja klientide asukohad võivad nii kultuuriliselt kui geograafiliselt asuda väga kaugel, muutes keerulisemaks turuinfo saadavuse ja ligipääsetavuse. Ettevõtte edukaks tegutsemiseks ebakindlas ja muutlikus keskkonnas on agiilsus määrava tähtsusega.

2. UURINGU METOODIKA

Järgnevas peatükis kirjeldab ja põhjendab autor kasutatavat kvalitatiivset uuringumeetodit, uuringu valimit ja analüüsimeetodit, milleks on juhtumite-ülene (*cross-case*) analüüs.

2.1. Uurimismeetod

Tulenevalt uuringu eesmärgist välja selgitada töötleva tööstuse ekspordiga seotud otsustusprotsessi lähenemisviisid, otsuste tegemist mõjutavad ja ekspordiedukust toetavad tegurid, kasutab autor uuringu läbi viimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, et mõista intervjueritavate kogemusi, arusaamu ja tõlgendusi (Laherand, 2008, lk 24) ekspordiotsuste tegemisel.

Kvalitatiivne juhtumiuuring võimaldab selgitada ja aru saada elulisi ja keerulisi asjaolusid (Rashid, Rashid, Warraich, Sabir, & Waseem, 2019, lk 2) ja on seega sobiv lähenemisviis, et uurida eksisteerivaid ja kasutatavaid praktikaid ja nendega seotud probleeme (Alam, 2021, lk 9). Andmete kogumisel eelistatakse meetodit, mis võimaldavad säilitada uuringus osalejate keelekasutuse eripära ning aitavad anda inimestest, sündmustest või ilmingutest terviklikku ja detailide rohket pilti (Laherand, 2008, lk 24).

Juhtumiuuring võimaldab uurida ja illustreerida uuringu teemat erinevatel viisidel, kasutades erinevaid andmekogumise meetodeid. Mitmekülgsete andmekogumise meetodite kasutamine aitab aru saada probleemist laiemalt ja avastada andmeid rohkem kirjeldavalt (Rashid, Rashid, Warraich, Sabir, & Waseem, 2019, lk 2).

Andmete kogumiseks kasutab autor poolstruktureeritud intervjuud, mille ta viib läbi töötleva tööstuse tootmisettevõtete ekspordi eest vastutavate töötajatega. Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks on võimalus andmete kogumist reguleerida vastavalt olukorrale ja vastajale (Laherand, 2008, lk 178). Intervjuus on eri tüüpi küsimused, et intervjueritavad suudaksid paremini enda arusaamad sõnastada (Laherand, 2008, lk 193).

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks toob autor välja küsimuste alateemad ja intervjuu kava (vt Lisa 1) teemad. Uurimisküsimuste ja teemade jaotumine on välja toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 1).

Tabel 1. Uurimisküsimuste jaotumine teemade lõikes

Uurimisküsimused	Alateemad	Intervjuu kava teemad
Kuidas toimub ekspordikorraldus töötleva tööstuse ettevõttes?	ekspordiga tegelemise aeg	ekspordi funktsioon ettevõttes
	peamised sihtturud	
	ekspordi osakaal kogu müügist	
	ekspordiga tegelemise korraldus	
Millele tuginevad ekspordi eest vastutavad töötajad ekspordiga seotud otsustusprotsessis?	peamised ekspordidiotsused	ekspordidiotsused
	otsustusprotsess	tehtud otsuste täpsustused
	otsustamise alused	
	plaanide täitmine ja järgmine	
	otsustamiseks kasutatavad allikad	
	ekspordi andmete säilitamine	andmete säilitamine ja kasutamine
	improviseerimine	improvisatsioon
Kuidas hindavad eksportöörid oma organisatsiooni võimekust eksporditurul agiilselt käituda?	muutustele reageerimine	konkurentsieelis ja innovatsioonid
	toodete kohandamine eksporditurul	
	konkurentsieelis	
	tugevused ekspordimisel	
Millised on ekspordiedukust toetavad tegurid ja kuidas saaks riik töötleva tööstuse ettevõtteid ekspordimisel aidata?	ekspordiedukuse väljendumine	ekspordiedukus
	raskused ekspordimisel	
	otsustamise parandamine	
	riiklik tugi ekspordiga tegelemisel	

Allikas: Autori koostatud

Intervjuu koostamisel võtab autor aluseks Nemkova *et al.* (2012) läbi viidud poolstruktureeritud intervjuu, Nemkova *et al.* (2015) intervjuu ja Alteren ja Tudoran (2019) küsimustiku, mille alusel on läbi viidud ekspordi otsustamise ja kompetentside uuringud, mida kohandati käesolevale uuringule sobivaks.

Nemkova *et al.* (2012) uuringu eesmärgiks oli välja selgitada normatiivse ja deskriptiivse otsustusteooriale tuginedes planeerimise ja improviseerimise lähenemisviisi kasutamist ekspordiga seotud otsuste tegemisel. Nemkova *et al.* (2015) uuringu keskseks teemaks oli kuidas tehakse otsuseid ja kui palju kombineeritakse mõlemat lähenemisviisi. Analüüsides sealjuures

mõju ekspordi tulemusele. Alteren ja Tudoran (2019) uurisid avatud meele ja äristiili kohandamise võimekust erinevate kultuuridega eksporditurudel.

Intervjuu kava jagab autor erinevateks teemadeks võttes aluseks uurimisküsimused (vt Tabel 1). Esimesele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks on intervjuu kavas küsimused ettevõtte ekspordikorraldusest ja struktuurist ekspordietsuste tegemisel. Teisele uurimisküsimusele vastuse leidmiseks küsib autor kuidas näevad intervjuueeritavad ettevõtte võimekust eksporditurul. Kolmanda uurimisküsimuse eesmärk on välja selgitada millele tuginevad ja millist otsusteooria lähenemisviisi ekspordiga seotud töötajad otsuste tegemisel kasutavad.

Teoreetilises raamistikus toob töö autor välja otsustusteooria planeeriva ja improviseeriva lähenemisviisi. Lähtuvalt otsustamisel kasutatavast lähenemisviisist on püstitatud neljas uurimisküsimus, kus autor selgitab välja millised on ekspordiedukust toetavad tegurid ja millist riiklikku tuge soovivad ettevõtted (vt Tabel 1).

Töö autor lisab intervjuusse ka intervjuueeritava isiku taustainformatsiooni puudutavad küsimused. Lisaks kontrollib ja kogub autor E-Äriregistrist ettevõtetete andmeid – põhitegevusala EMTAK 2008, 2021. aasta müügitulu, varade maht ja töötajate arv.

2.2. Valimi kirjeldus

Uuringu valimi aluseks on töötleva tööstuse eksportivad Eesti tootmisettevõtted. Võrreldes 2020. aastaga suurenes 2021. aastal enim töötlevas tööstuses tootvate ettevõtete eksport moodustades 45% Eesti koguekspordi käibest (Puura, 2023). Kuigi kõige suurema osa kogu eksportivate ettevõtete arvust moodustasid mikroettevõtted (74%), kus tööga on hõivatud alla 19 töötaja, siis käibest moodustavad antud ettevõtted vaid 19%. Hinnanguliselt poole eksportivate ettevõtete käibest, annavad keskmise suurusega ettevõtted (50 kuni 249 töötajat), moodustades eksportöörade arvust 4%. Suurettevõtteid on kõige vähem ja moodustavad 1% ettevõtete arvust, aga käibest ligikaudu 14%. (*Ibid.*)

Uuringusse ettevõtete valimiseks kasutab magistritöö autor peamiselt eksportöörade andmebaasi (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, 2023). Võimalikult laia töötleva tööstuse ettevõtete variatiivsuse tagamiseks valib autor erinevate tegevusalade, erineva käibe ja suurusega ettevõtted. E-

Äriregistrist kogub töö autor 2021. majandusaasta aruannetest müügitulu, varade ja töötajate arvu kohta, et määrata ettevõtte suurus.

Autor viis läbi 10 poolstruktureeritud intervjuud ajavahemikul 9. märts kuni 5. aprill 2023. Intervjuud toimusid vahetult kohtudes või veebivahendusel (kasutades rakendust Teams). Intervjuude kestvus oli vahemikus 26 kuni 66 minutit. Intervjueeritavateks olid ettevõtete ekspordi eest vastutavad töötajad – ekspordi- ja müügijuhid, ettevõtete tippjuhid. Vastajate vanus oli vahemikus 31 kuni 59 eluaastat. Viis intervjueeritavat oli omandanud kõrghariduse ärijuhtimise või majanduse valdkonnas, kolm vastajat oli omandanud ettevõtte tegevusalaga seotud erialal ja ühel juhul oli tegemist erialaga, millel ei ole seost ettevõtte tegevuse ega ärijuhtimisega. Ekspordialase koolituse olid läbinud kuus intervjueeritavat. Ühe vastaja ekspordi kogemus oli üle 20 aasta, ülejäänud vastajate kogemus oli vahemikus 4 kuni 20 aastat. Lisas 3 on uuringus osalenud valimi ettevõtete ja intervjueeritavate kirjeldus tabeli kujul.

Uuringus osalenud ettevõtete tegevusvaldkonnad on erinevad – toidu, joogi, masinate, plast-, ehituspuusepatoodete, pesemis-, puhastusvahendite ja elektronikomponentide tootmine. Mikro- ja kaks keskmise suurusega ettevõtteid osales vastavalt kaks ja kaks. Ülejäänud ettevõtted olid väikeettevõtted. Ühtegi suuret ettevõtet uuringus ei osalenud. Kuna intervjueeritavate vastused peamiste ekspordiootsuste osas hakkasid korduma otsustas käesoleva töö autor piirduda kümne intervjuuga.

2.3. Analüüsimeetod

Uuritavatega läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude põhjal koostas autor juhtumite-ülese (*cross-case*) analüüsi, kus peegeldub uuritud ettevõtete ekspordikorraldus, ekspordiga seotud otsustusprotsess ja millist tuge ootavad töötleva tööstuse tootmisettevõtted riigilt.

Poolstruktureeritud intervjuude helisalvestised transkribeeris töö autor tekstiks (vt Lisa 2) kasutades Tekstiks.ee kõnetuvastus rakendust. Mitme juhtumi uuringu andmete analüüsimisel loeb käesoleva töö autor transkriptsioone, vaatab üle märkmed, organiseerib ja loeb dokumente ning viitab kirjanduse ülevaatele (Rashid, Rashid, Warraich, Sabir, & Waseem, 2019, lk 8).

Analüüsimiseks kasutab autor andmetest juhinduvat *in vivo* kodeerimist. Uuringus osalejate kasutatud sõnadele tuginemisel on võimalik paremini mõista intervjueeritavate lugusid, ideid ja nüansside tähendust (Manning, 2017). Peale kodeerimist jagatakse tekst vastavalt raamistikule. Seejärel arendatakse raamistik, et avastata uurimisküsimustele. (Rashid, Rashid, Warraich, Sabir, & Waseem, 2019, lk 8)

Andmekogumisel ja –analüüsil lähtub autor normatiivse ning deskriptiivse otsustusteooria lähenemisviiside teoreetilistest eeldustest, mis aitavad pöörata tähelepanu just ekspordietsuste tegemisele. Kasutatava otsustusteooria määramisel tugineb käesoleva töö autor kodeeritud intervjueeritavate kirjeldustest ja näidetest otsustusprotsessi kohta ning seostab neid teoreetilises raamistikus välja toodud otsustusteooria tunnustega.

Ekspordi tulemuslikkuse tegurite analüüsimisel tugineb lisaks ekspordietsuste edukuse teguritele müügitulule ja kasutatava otsustusteooria lähenemisviisi vahelisele seosele. Ekspordi tulemuslikkuse hindamisel lähtub autor müügitulule, ekspordi intensiivsusele lähtudes ekspordi osakaalust ja sihtriikidest.

Ekspordikorraldusest ja väliskeskkonnast tulenevatest mõjutustest ekspordietsustele käsitleb autor tuginedes uurimisküsimustele ning leides seoseid tegurite ja otsustusprotsessi vahel. Andmete analüüsimisel lähtub töö autor tabelis 1 toodud uurimisküsimustest ja alateemadest.

3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Antud peatükis annab autor ülevaate poolstruktureeritud intervjuudega kogutud andmetest, kasutades juhtumite-ülel analüüsi ja teeb järeldused. Uuringutulemused toob töö autor välja vastavalt uurimisküsimustele.

3.1. Tulemused ja nende analüüs

Poolstruktureeritud intervjuude andmete tulemused esitab autor vastavalt püstitatud neljale uurimisküsimusele (vt Tabel 1).

3.1.1. Ekspordikorraldus töötlevas tööstuses

Magistritöö esimese uurimisküsimusega selgitab autor välja töötleva tööstuse tootmisettevõtete ekspordikorralduse. Lähtuvalt küsimuse alateemadest on eesmärk välja selgitada ekspordialane taustainfo ja kuidas on ettevõttes korraldatud ekspordiga tegelemine. Lisas 4 on välja toodud esimese uurimisküsimuse juhtumite-ülene analüüs.

Uuringus osalenud ettevõtete ekspordiga tegelemise aeg on erinev, kõige vähem on kolm aastat (vt Lisa 4). Ekspordiga alustamise peamise põhjusena mainiti Eesti turu väiksust, mis seab piirid ettevõtte kasvule ja mahtudele. Lisaks toodi välja ka huvi ettevõtte toodete vastu välisurgudelt, käibe kasv ja Eesti turu ehk potentsiaalsete klientide vähene jõukus.

Intervjueeritav 1 selgitas, et ettevõtte on loodud ekspordimiseks – „... see äri pigem hakkaski ekspordist peale. Ei olnud nii, et tehti toode ja siis mõeldi, et hakkame ekspordima ka.“. Antud ettevõtte ekspordi osakaal kogu müügist moodustab 95%. Uuringus osalenud ettevõtete ekspordi müügiosakaalud on vahemikus 15-95%, sealjuures peamiste eksporditurgudena mainiti kõige enam Skandinaavia ja Põhjamaa riike.

Eksportimisel kasutavad kõik valimi ettevõtted edasimüüjaid ja müüvad ka otse sihtturu tarbijale. Mõnedel juhtudel on üks eelnevalt mainitustest peamine turule sisenemise meetod. (INT4): „... mõned väiksemad turud, kus meil ... ongi edasimüüja ... suurtel turgudel ikka valdavalt otse.“. Edasimüüjat kasutatakse juhtudel kui toote peab sihtriigis registreerima kohalik ettevõtte, kellel on kohalik kontor või peab olema kohalik vastutav isik või eelistatakse edasimüüjat tulenevalt tema lähedusest turule ja parematest turuteadmistest.

Ekspordiga tegelemine on korraldatud töötleva tööstuse ettevõtetes erinevalt. Osadel juhtudel on selge ekspordikorralduse struktuur, kus vastutusala on jagatud, teistes ettevõtetes puudub konkreetsus vastutusala jaotamisel või on määratud üks-kaks inimest ekspordiga tegelema. Kahe ettevõtte puhul toodi välja ekspordiosakond, mis on 2-3 liikmeline. Juhtumite puhul, kus ekspordi osakaal on 90% ja rohkem, ei ole ettevõttes ekspordivaldkonnana eraldatud, vaid käsitletakse kui üldistavalt müüki (vt Lisa 4). Suurema ekspordiosakaaluga ja suurema müügituluga ettevõtetes on ekspordikorralduse struktuur selgemalt paigas. Väiksemates ettevõtetes ei ole struktuur nii selgelt paigas ja vähem töötajaid vastutab ekspordi eest. Üks mikroettevõtte selgitas (INT6): „... me oleme ka selline väike ettevõtte ja kasvav, et alguses ju inimesi on vähe ja kõik teevad kõike. Mingil hetkel ikkagi saime aru, et ekspordiga peab eraldi tegelema, meil on olemas ekspordijuht.“ Ühe juhtumi puhul ei ole vastutusala väga selgelt jagatud ja intervjuueeritav töi välja, et otsuseid võetakse vastu kollektiivselt.

Detsentraliseeritud struktuur toetab rohkem improviseeriva lähenemisviisi kasutamist. Kuid sihturgudega otseselt tegeleval töötajal on eeldatavalt rohkem infot turu kohta ja saab sellest tulenevalt teha tulemuslikumaid otsuseid. Intervjuueeritavad ekspordi eest vastutavad töötajad on ekspordiootsuste vastuvõtmisel enesekindlad. Kõige madalam enesekindlus oli intervjuueeritaval 5 (vt Lisa 4).

3.1.2. Ekspordiga seotud otsustusprotsess

Magistritöö teine uurimisküsimus keskendub ekspordiga seotud otsustusprotsessile, et välja selgitada millist otsustusteooria lähenemisviisi kasutatakse ekspordiootsuste tegemisel. Teise uurimisküsimuse juhtumite-ülene analüüs tabeli kujul on lisas 5.

Peamiste ekspordiootsustena kirjeldasid intervjuueeritavad enim strateegilisi otsuseid, mis on seotud partnerite valiku ja koostöö alustamisega ning turule sisenemise meetodi valikuga. Partneri valikul

ei peeta oluliseks ainult potentsiaalse koostööpartneri finantsnäitajaid vaid ka nende mõtteviisi ja nägemuse sobivust konkreetsete toodete müügiga ja brändi väärtustega.

Üks peamisi ekspordiotseid on hinna kujundamine, mis on seotud ettevõtte finantsiliste eesmärkide saavutamise ja hinnastamisega. Hinnastamisel on olulisel kohal väliskeskkonnast tulenevad mõjud, mille ettenägemine pikemaajaliseks perioodiks on ekspordijuhtidele väljakutseks. Intervjueeritav 5 selgitas väliskeskkonna turbulentsuse mõju hanke hinna määramisel järgmiselt „... kui volatiivne on see sisend, tooraine hinnad, ja siis on lihtsalt kõhutunne, et mis sa arvad, mis järgmisel kolmel aastal maailmas juhtub, mis juhtub nende toorainete hinnaga, mis on sinu enda riskitaluvus. Palju sa oled nõus marginaali kaotama ja/või võitma.“

Ekspordi eest vastutava töötaja poolt peamiselt vastu võetavad otsused sõltuvad mitte ainult ettevõtte tegevusalast ja ekspordimise viisist, vaid ka milliste toodetega tegeletakse, kas kliendid on eraisikud või ettevõtted, kas müük toimub vastavalt hangetele või teistele tootmisettevõtetele või tegeletakse vaid projektipõhiste erilahendustega.

(INT6): „... sõltuvalt sellest viisist, kuidas me ekspordime teeme, kui on distribuutoriga ekspordimine siis ongi see, et millised hinnad kehtivad. Kokku on lepitud ju mingisugused hinnakirjad kui palju turundust ... , mingid sortimendi otsused. Või kui ma võtan ... [otse ekspordimise], et seal on otsuseid palju rohkem, ... sa pead olema seal mingisuguste organisatsioonide liige ise, pandisüsteemid, mingid müügiloa saamise, ... kogu hinnapoliitika, turundus ja ka igasuguste kulutuste tegemine sellel turul.“

Otsustusprotsessi kirjeldamisel lähtusid vastajad valdavalt peamisest ekspordiotsestest ja töid nende põhjal näiteid. Otsustamise kui protsessi kirjeldamine ja enda käitumise analüüsimine olid intervjueeritavate jaoks mõtlemapanevad ning intervjuuküsimused võisid vajada lisa selgitust.

Uuringus osalevate ettevõtete kasutatavad otsustamise lähenemisviisid määrab töö autor lähtuvalt otsustusteooriate tunnuste seosest intervjueeritavate poolt kirjeldatud ekspordiga seotud otsustusprotsessist ja otsustamist mõjutavatest teguritest.

Läbi viidud intervjuude põhjal kasutatakse otsustusprotsessides mõlemale otsustusteooriale tuginevat lähenemisviisi. Valdavalt deskriptiivsele otsustusteooriale tuginevalt otsustatakse

intervjueeritavate 1 ja 9 ettevõtetes. Otsuste tegemisel lähtub intervjueeritav 1 tootearenduse sisendist, potentsiaalsest kasumist ja mainest. Intervjueeritav 9 lähtus otsuste tegemisel sisetundest.

Intervjueeritava 1 kirjeldus peamistest ekspordiootsustest, milleks on uuele turule sisenemine ja uue partneriga koostöö alustamine, on improviseeriva lähenemisviisiga. (INT1): „Meil on asi üsna lihtne. Väga palju ei monitoori, analüüsi. ... Me kõigepealt mõtleme selle peale kas me toote saame sellise tehtud, kas jumet on ja võib äriks minna. ... ka selline asi mis me oleme teinud, mingi toote, mida me isegi teame, et Excelis see asi küll kunagi ilus välja nägema ei hakka. Aga see on natuke nagu maine küsimus.“

Vastaja 1 ja 9 ettevõtete puhul kas ei ole konkreetseid kirjalikke plaane või neid pigem ei järgita. Intervjueeritav 9 tõi välja, et kirjalikud plaanid on küll olemas, kuid nendesse suhtutakse väga paindlikult. (INT9): „... kui sul tehas on nagu täiesti välja müüdud, siis sul ei ole võimalik lihtsalt suuremaks seda käivet teha. ... eesmärk on teha, töötada nii, et tehas on kogu aeg välja müüdud ja samas, et kliendid oleksid *happy'd* [õnnelikud]...“.

Intervjueeritav 9 ettevõtte eristub teistest uuringus osalenud ettevõtetest, sest tooteid tehakse ainult vastavalt projektidele ehk standardset toodet ei ole. Projektiga seotud otsuste puhul on määravaks kasumilikkus, mis viitab planeeriva lähenemisviisi kasutamisele, kuid alati ei ole võimalik intervjueeritaval oodata majasisest tagasisidet ja seega suhtub ta pakkumise tegemisse tavapärasest improviseerivamalt ning toetub varasemale kogemusele.

Peamiselt normatiivsel otsustusteoorial põhinevaid ekspordiootsuseid teevad intervjueeritavate 6 ja 10 ettevõtted. Ettevõtetes on olemas kirjalikud plaanid, mida järgitakse rangelt. Töötajatele on teada oma ülesanded, plaanid ja isiklikud eesmärgid. Kui müügid vähenevad, siis vähendatakse kulusid. Intervjueeritav 6 tõi välja, et eelarve raames, turu raames saab ekspordijuht ise otsustada, kui on vaja rohkem investeerida või mingeid otsuseid vastu võtta, siis arutatakse juhtkonna koosolekul.

Ekspordiga seotud otsuste tegemisel lähtuvad mõlemad ettevõtted kasumlikkusest. Intervjueeritav 6 tõi välja ka analüüsi, intervjueeritav 10 kokku lepitud läbipaistva ja ausa protsessi ning õnnelikud inimesed, mis viitab improviseerivale lähenemisviisile. (INT10): „... meie jaoks on inimesed

kõige tähtsamad. Inimestega tehakse inimestele mingeid asju, ülejäänud kõik on abivahendid. Ehk siis meie inimesed peavad olema õnnelikud ja meie kliendid peavad olema õnnelikud.“

Vastates küsimusele millest lähtute otsuste tegemisel, nimetati kõige rohkem sisetunnet, kogemust, inimlikku kontakti, mainet või (INT4): „Eesti talupoja mõistust“. Antud tunnused viitavad, et ekspordiootsuseid tehakse valdavalt deskriptiivse otsustusteooria lähenemisviisi kasutades, mis on erinev otsustusprotsessi kirjelduste tulemustest, kus kasutati mõlemat lähenemisviisi võrdselt.

Mõne juhtumi puhul oli lähenemisviisi kasutamine ajas muutunud. Intervjueeritava 5 ettevõtte on viimaste aastate jooksul olnud oluliselt mõjutatud erinevatest väliskeskkonna ootamatustest muutustest, mis tõttu on otsustamisel rohkem improviseerivat lähenemisviisi. Samas intervjueeritava 7 ettevõttes on muutunud otsustamine rohkem normatiivseks. Tegemist on kasvava ettevõttega, kus struktuur ja plaanid on rohkem paigas, uutele partneritele on välja töötatud küsimustik, mis on vajalik eelnevalt täita ning plaanide täitmist järgitakse. Kuid ettevõtte tegevuses on veel paindlikkust ja kasutatakse ka improviseerimise lähenemisviisile tuginevat otsustamist.

Otsuste infoallikatena kasutavad uuringus osalenud kõige rohkem internetti ja sealolevaid andmebaase ning raporteid. Lisaks töid mõned ettevõtted välja, et on kasutanud EAS-i ekspordinõuniku toetust ja eksperte, mida võib vaadata kui võimalusena saada rohkem turuteadmisi ja see läbi teha ettevõttele paremaid ja kasumlikemaid otsuseid.

Lähtudes teoriast ja varasematest uuringutes on eeldus, et nooremad ja vähem kogenenud ekspordi eest vastutavad töötajad teevad otsuseid normatiivselt, kuid antud uuringu tulemuste põhjal kasutati valdavalt deskriptiivse otsustusteooria lähenemisviisi.

Uuringus läbiviidud intervjuude põhjal mõjutab enim töötleva tööstuse ettevõtete otsust olemasolevast kirjalikust plaanist kõrvale kalduda väliskeskkonnast tulenevad muutused ja ettevõtte tootmisvõimekus. Üldjuhul suhtutakse valimi ettevõtetes plaanidesse paindlikult. Eksportööridel on olemas plaanid, kuid pigem on intervjueeritavate sõnul tegemist üldiste plaanide ja prognoosidega, mis ei ole väga detailsed ja nende tähtsust intervjueeritavad pigem vähendasid, mis näitab osaliselt ka paindlikkust plaanide järgimisel ja nende muutmiseks. Üheks paindliku

suhtumise põhjuseks on, et kuigi müük mõnel turul langeb oluliselt, siis paralleelselt üllatab teine turg oluliselt kõrgema müügituluga ja tasakaalustab see läbi teiselt turult saamata jäänud planeeritud müügitulu.

Uuringu tulemuste analüüsi tulemusel kasutatakse üldiselt enim deskriptiivsest otsustusteooriast tulenevat improviseerimise lähenemisviisi, seega on ettevõtted otsustamisel paindlikumad, kohanevad ootamatustega ning reageerivad kiiremini muutustele. Erinevat tüüpi otsustest rääkides kirjeldasid osad intervjueeritavad kuidas mõnede otsuste puhul järgitakse kirjalikke plaane igapäevaselt, kuid vajadusel tehakse muutused, et saavutada püstitatud eesmärgid. Kuid võetakse vastu ka otsuseid, mille puhul lähtutakse sisetundest. Seega kasutavad ettevõtted mõlemat lähenemisviisi. Ka otsustusprotsessis võib toimuda lähenemisviiside muutus, kus näiteks aluseks on numbrilised näitajad, kuid lõpuks otsus tehakse sisetunde põhjal.

3.1.3. Eksportööride võimekus eksporditurul agiilselt käituda

Kolmanda uurimisküsimuse juhtumite-ülese analüüsi tulemused on välja toodud lisas 6. Intervjueeritavad võtavad tihti või väga tihti vastu otsuseid kiiresti, improviseerides. Mitmed intervjueeritavad toovad välja erinevate küsimuste juures ettevõtte paindlikkust. Näiteks paindlikkus eelarve osas, mida mainis intervjueeritav 7 „... selles mõttes, et oluline on see lõppnumber, et see kuidas nagu kokku tuleb, et selles mõttes on paindlikkus on olemas jah ...“.

Küsimusele kas improviseerides on võimalik omandada uusi teadmisi oli peamiseks vastuseks jah, kuid põhjendused varieerusid. Läbi improviseeriva lähenemisviisi nähti võimalust õppida olukorrast, saada kogemusi ja see läbi „hiljem saad võib olla sellist kõhutunde kindlust juurde“ (INT7). Intervjueeritav 9 juhtis tähelepanu, et mitte otsustades, vaid hiljem tagajärgedega tegeledes on võimalik omandada uusi teadmisi. Lisaks tõi intervjueeritav 3 välja, et nii toimub tootearendus, sest klientidele tagasiside andmisel on ajasurve ja enne tootmiselt nõusoleku saamist, antakse kliendile nõusolek.

Osad intervjueeritavad leidsid, et uusi teadmisi ei ole võimalik omandada, sest teadmised tulevad allikast (INT4) või leiti, et kogemusi on võimalik omandada, mitte teadmisi (INT2). Antud intervjuu küsimuse puhul võisid intervjueeritavad anda sõnale „teadmised“ erinevad tähendused. Teadmistena mõeldakse eelkõige, midagi mida saab kusagilt lugeda, jättes kõrvale info või printsiipide kogumid ja oskused.

Ekspordi eest vastutavate töötajate valmidust reageerida muutustele kiiresti pidasid intervjueeritavad oluliseks või väga oluliseks. Intervjueeritav 4 arvas, et muutustele kiire reageerimine „... ei ole liiga oluline, muutused tavaliselt ei toimu üleöö.“. Ettevõtte on kaua tegutsenud ja sama kaua ka ekspordiga. Antud juhtumi puhul võivad olulised olla ka ettevõtte tegevusala ja stabiilsem turuolukord.

Töötleva tööstuse ettevõtted kohandavad tooteid vastavalt turgudele erinevate tasemeteni. Mõned ettevõtted kohandavad ainult toote etikette ja pakendite variatiivsust. Üheks enim mainitud põhjuseks, mis mõjutab toodete kohandamist, oli maht, tootmisvõimekus, nii masinate kui inimeste osas, ja kliendi panus tootearendusse. (INT5): „... peab ... olema professionaalne dokumentatsioon, ... rahaliselt see ei ole paljudele klientidele mõistlik.“

Ettevõtte konkurentsieeliseid eksporditurgudel toodi välja mitmeid erinevaid peamiselt tootepõhiseid omadusi. Kõige rohkem nimetati eeliseks kvaliteeti ja paindlikkust. Intervjueeritavatele tähendas paindlikkus mõnedel juhtudel eelist suuremate tehastega konkurentide ees. (INT5): „... nii suurele ettevõttele sellise paindlikuna olemine käiks üle jõu.“. Paindlikkus tähendab ka kiiremat tagasisidet kliendile, kiiremaid tarneaegu ja kiiremat reklamatsioonide lahendamist (INT4).

Enda isiklike tugevustena eksportimisel mainisid intervjueeritavad korduvalt kogemust (INT5): „11 aastat ainult ekspordiga tegelenud Ameerikas, Aasias, Euroopas, et ma olen näinud väga palju erinevaid viise, kuidas äri tehakse, erinevaid kokkuleppeid.“, keelteoskust, suhtlemisoskust (INT10): „... oskus inimestega suhelda ja selle seas ka empaatiavõime ...“ ja teistsugust mõtlemisviisi, mida kirjeldasid intervjueeritav 9 ja intervjueeritav 2: „... ma olen julge. Ja et ma olen suhtumisega, et kõik on võimalik.“.

Kogemus on üks alus, millest lähtutakse otsustamisel. Intervjueeritavad, kes mainisid enda tugevuseks eksportimisel kogemust, kasutavad rohkem normatiivse otsustusteooria lähenemisviisi ja peavad ekspordietsuse edukuse määrajaks tulemust.

Erinevatele küsimustele vastates tõid intervjueeritavad näiteid väliskeskkonnast tulenevatest muutustest, mida ei saa mõjutada. Korduvalt mainiti Ukraina sõda, Covid pandeemiat ja

sisendhindade muutusi, mis on osaliselt mõjutanud ka intervjueeritavate enesekindlust otsuste tegemisel. Intervjueeritav 5 põhjendas enesekindluse langust: „Aga Covid, energiakriis, Ukraina sõda me oleme nagu sellises olukorras, kus me varem ei pidanud sisulist muretsema, tooraine nagu hinnasisendite pärast, aga täna on see suhteliselt ennustamine ja ma ei kindlasti ütle, et me oleme väga kindlad.“

Kiiresti muutuv väliskeskkond mõjutab ka ekspordi eest vastutavate töötajate suhtumist otsustamisel kasutatavatesse andmetesse. Intervjueeritav 3 kirjeldab, et ajas on kõik muutuv ja info, mis meil on täna, ei ole sama mõne aja möödudes. Antud vastused näitlikustavad väliskeskkonna mõju ettevõtte tegevustele ja otsustele. Kui muutub keskkond ollakse olukorras, kus improviseerivast lähenemisest on rohkem positiivset mõju otsustele.

Konkurentide tegevus on üks väliskeskkonna teguritest, kus toodete kohandamine ja innovatsiooniga tegelemine võib tagada konkurentsieelise, mida mainis intervjueeritav 8 (INT8): „... üks suur eelis on see, et me toome ikkagi iga aasta nagu midagi totaalselt uut. ... valdkonnas sa lihtsalt pead nagu kogu aeg sellega kaasas käima ...“.

Kuigi intervjueeritud töötleva tööstuse ettevõtted on valmis toote kohandamiseks, sealjuures tehes olulisel määral muutusi toote juures, olenevalt mahust, siis pigem soovitakse hoida standardeid, välja avatud ühe ettevõtte puhul, kes tegeleb erilahendustega. Konkurentsieelisenä toovad intervjueeritavad välja lisaks kvaliteedile ja teistele tootepõhiste omadustele paindlikkust eksporditurgudel ning võimekust kiirelt reageerida.

3.1.4. Ekspordiedukust toetavad tegurid

Lisas 7 on juhtumite-ülene analüüs, mis on seotud neljanda uurimisküsimusega – millised on ekspordiedukust toetavad tegurid ja kuidas saaks riik töötleva tööstuse ettevõtteid ekspordimisel toetada. Lähtudes ekspordietsuste edukuse teguritest, raskustest ekspordimisel ja otsustamise parandamise võimalusi saab välja tuua tegurid, mis toetavad ekspordiedukust.

Ekspordietsuse edukuse määrajana nimetasid intervjueeritavad tulemust, müüki, kasumit või prognoosi. Vastused näitavad, et ekspordietsused on seotud ekspordi tulemuslikkusega, mida tõlgendatakse eelkõige müügi- ja kasuminäitajatena. Vastajad nimetasid ka otsustusprotsessi esimestesse etappidesse kuuluvat eeltööd ja ettevalmistust. Otsuse edukuse määrab kui põhjalikult

on tehtud otsuste tegemiseks eeltööd. Teguriteks on veel analüüs, aeg, toote professionaalsus, inimeste teadlikkus toote kvaliteedist, rahulolevad kliendi ja töötajad ning konkurentsivõimelisus peale hinnamuutust.

Ekspordi tulemuslikkuse hindamisel kasutab autor ettevõtte müügitulu ja ekspordi osakaalu kogu müügitulust (vt Tabel 2). Müügitulu on üks enim kasutatud näitaja ekspordi tulemuslikkuse hindamisel. Normatiivse otsustusteooria lähenemisviisi kasutajad nimetasid enim tulemusega seotud finantsnäitajaid ekspordietsuste edukuse teguritena. Improviseeriva lähenemisviisi kasutajad mainisid analüüsi, eeltööga seonduvat, kuid osadel juhtudel ka finantsnäitajaid, nagu müük, kasum, või rahulolevate klientide arvu.

Kõige suuremaks raskuseks ekspordialaste otsuste vastuvõtmisel on teadmatus või puudlik info ja inimesed (INT4): „... tihti seotud inimestega ja ka eelarvega ... kui meeskonda laiendad, see tähendab üldjuhul oluliselt suuremaid kulusid. Esimesed üks, kaks aastat, ilma et tuleks tulusid nende inimeste poolt ... õige inimese valik on äärmiselt oluline.“ Samas võib raskuseks olla ka juhtkonna teadmatus ekspordist, mis muudab keerulisemaks otsustamise olukordades, kus töötajad peavad kaasama juhtkonna, nagu selgitas intervjueeritav 3. Antud uuringu tulemuste põhjal ei olene ekspordietsuste tegemisega seotud raskused kasutatavast planeerimise või improviseerimise lähenemisviisist. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõige suuremad raskused ekspordietsuste tegemisel on seotud ressurssidega ja kuidas paigutada vastavaid ressursse õigesse kohta, nagu vastas intervjueeritav 1. Mis viitab ressurssidele kui ühele ekspordiedukust toetavale tegurile.

Ekspordiedukusena välja toodud tegureid mainisid intervjueeritavad ka kui võimalustena parandada ekspordiga seotud otsustamist. Näiteks intervjueeritav 2 tõi välja ekspordietsuse edukuse määrjana eeltöö ja võimalusena parandada ekspordiga seotud otsustamist töö, põhjalikkuse ja argumendid, et läbirääkimistel ei domineeriks emotsioonid. Antud juhtumi puhul kasutatakse otsustusprotsessis eelkõige improviseerivat lähenemisviisi ning eelnevalt kirjeldatud võimalusena parandada ekspordietsuste edukust näeb intervjueeritav võimalust planeerimise lähenemisviisi kasutamist.

Läbiviidud intervjuude põhjal kirjeldavad vastajad otsustamise parandamise võimalustena eelkõige sisendit, nii teadmisi, infot kui ka inimesi. (INT5): „Kindlam, kvaliteetne sisend, mille põhjal otsuseid teha.“ Kokkuvõtvalt näevad intervjueeritavad ekspordietsuste parandamise

võimalustena tegevusi, mis on seotud planeerimise lähenemisviisiga. Ettevõtted, kus täna kasutatakse eelkõige planeerimist, näevad võimalust parandada otsuseid rohkem analüüsi tehes. Intervjueeritav 4 tõi välja ka „... võttes tööle targemaid inimesi ...“, mis näitab teadmiste, seal hulgas vaikiva teadmuse tähtsust ekspordimisel. Intervjueeritav 10 tõi välja parandamise võimalusena muuta inimeste peades olev vaikiv teadmus kirjalikuks. (INT10): „... palju asju on peades, et peadest natuke rohkem asju *folderitesse* [kaustadesse] tuua.“.

Võrreldes erinevate juhtumite müügitulu, ekspordi osakaalu ja otsustusteooria lähenemisviisi vahelist seost, ei ole kindlat lähenemisviisi, mida kasutavad suurema müügituluga ekspordi osakaaluga ettevõtted (vt Tabel 2). Suurema kui 70% ekspordi osakaaluga ettevõtted toetuvad peamiste ekspordiotsuste tegemisel normatiivsele otsustusteooriale.

Tabel 2. Töötleva tööstuse ettevõtete ekspordiotsuste tegemisel kasutatavad otsustusteooriad, müügitulu ja ekspordi osakaal kogu müügist.

Kood	müügitulu (miljon EUR), 2021. aastal	Ekspordi osakaal kogu müügist, %	Otsustusprotsess, peamine ekspordiotsus	Otsustusprotsess, muud otsused	Otsustamise alused
INT1	33	95	deskriptiivne	deskriptiivne	normatiivne/deskriptiivne
INT2	0,6	55-60	deskriptiivne	deskriptiivne	deskriptiivne/normatiivne
INT3	6	50	deskriptiivne	deskriptiivne	deskriptiivne
INT4	39	73	normatiivne	normatiivne	deskriptiivne
INT5	16	70-80	normatiivne/deskriptiivne	deskriptiivne	normatiivne/deskriptiivne
INT6	0,7	15	normatiivne	normatiivne	normatiivne
INT7	12	70	normatiivne	normatiivne	deskriptiivne
INT8	20	15	normatiivne/deskriptiivne	deskriptiivne	deskriptiivne/normatiivne
INT9	9	90	normatiivne	deskriptiivne	deskriptiivne
INT10	2	93	normatiivne	normatiivne	normatiivne/deskriptiivne

Allikas: Autori koostatud

Vastused küsimusele riikliku võimaliku toetuse kohta varieeruvad ja on seotud ettevõtte spetsiifilisusega. Ettevõtted, kes puutuvad kokku erinevate sertifikaatide vajalikkusega ekspordi tegemiseks, näevad võimalust riigipoolseks toeks sertifikaatide taotlemisel või et eestikeelsed dokumendid ei ole sobivad eksporditurgudel.

Valdavalt nimetasid vastajad riiklikul tasandil erinevaid toetustega seonduvaid teemasid – toetuste kasutamise kontrolli, rohkem ettevõttepõhist käsitlemist toetuste jagamisel, suurem tähelepanu tehnoloogilisele arengule, rohkem toetusi. Intervjueeritav 8 kirjeldas, et riigi kuvand ja fookus on kindlates valdkondades, mis tähendab, et teistest valdkondades võib olla vajalik põhjalikum taustatöö, et selgitada ja äratada usaldust Eesti riigi ettevõtte ja toodangu vastu.

Intervjueeritav 2 tõi esile tugeva brändi rajamise vajalikkuse ja sellega seonduvalt võimalikud toetustegevused. (INT2): „Minu arvates alahinnatakse kaubamärki, kaubamärgi nähtavus, brändi tugevus, brändi väärtused. ... Aga lõppkokkuvõttes turgudel kasumeid, minu hinnangul teenivad need ettevõtted, kes on suutnud ja saanud välja arendada tugevad kaubamärgid. Sest selle eest makstakse raha.“

Mitmed intervjueeritavad oli ka seisukohal, et ettevõtte peab ise olema aktiivne ja hakkama saama. Mõnede juhtudel mainiti, et riigilt on saadud olulist tuge ettevõtte üldiseks tegevuseks ja eksportimiseks.

3.2. Järeldused ja arutelu

Poolstruktureeritud intervjuude tulemustest on käesoleva töö autor teinud kokkuvõtte, et välja selgitada töötleva tööstuse ekspordikorraldus, ekspordiga seotud otsustusprotsessis kasutatav lähenemisviis, otsuste tegemist mõjutavad ja ekspordiedukust toetavad tegurid ning kuidas saaks riik ettevõtteid eksportimisel aidata. Autor püstitas eesmärgi täitmiseks neli uurimisküsimust.

Töötleva tööstuse ekspordivates tootmisettevõtetes on ekspordikorralduse struktuur ja detsentraliseerituse tase erinevad ning tulemuste põhjal võib järeldada, et ekspordikorraldus on seotud ettevõtte suuruse ja ekspordi osakaaluga kogu müügist. Ettevõtetes on vähem erinevaid juhtimise tasandeid, osades ettevõtetes ei ole ka vastutusosalad selgelt paigas või on 1-2 inimest ekspordi eest vastutavad. Väiksem arv struktuuri erinevaid tasandeid muudab otsustamise paindlikumaks ja kiiremaks, võimaldades ettevõttel kohaneda muutustega kiiresti ja saavutada konkurentsieelis. Organisatsiooni struktuur mõjutavad kõige rohkem otsustamise efektiivsust (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, lk 2375). Intervjueeritavad on kirjeldanud otsustusprotsessis, kuidas on keeruline selgitada ekspordiga seonduvat ekspordi võõrale järgmise tasandi juhtidele,

mis viitab detsentraliseeritud otsuse tegemise vajadusele, kus ekspordi eest vastutavad töötajad, kellel on rohkem turuteadmisi, on aktiivselt kaasatud otsustusprotsessi.

Väikesemates ettevõtetes, kus on vähem töötajaid, on ekspordi eest vastutavate töötajate mõju märkimisväärselt suurem ekspordiootsustele ja –tulemuslikkusele, muutes õige inimese valiku ettevõtte jaoks väga oluliseks. Tuginedes analüüsi tulemustele, mida suuremaks kasvab ettevõtte, seda struktureeritumaks muutub ekspordikorraldus ja planeerivamaks otsustamine. Mitmetasandilise püramiidi struktuuri korral on otsustusprotsess ratsionaalsem, väheneb otsustamise paindlikkus ja kiirus.

Uuringu tulemusel selgus, et peamised ekspordiootsused töötlevas tööstuses on seotud koostööpartneri, riigi ja turule sisenemise meetodi valikuga, koostöö alustamisega ning hinna kujundamisega. Kuna uuringus eelnevalt nimetatud otsused on strateegilised, kasutatakse nende puhul enim normatiivse otsustusteooria lähenemisviisi, sest strateegiliste otsuste tegemisel koguvad töötajad asjakohast informatsiooni ja kasutavad rohkem analüüsimist (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 2-8).

Turule sisenemise meetodi valikust sõltub milliseid on peamised otsused. Otsesel eksportimisel puutuvad ettevõtted kokku rohkem erinevaid valdkondi puudutavate teemade ja otsustega. Edasimüüjate eeliseks on nende lähedus sihtturgudele ja turuteadmised. Lisaks turule sisenemise meetodile olenevad otsused kliendi tüübist, kas tegemist on era- või ärikliendiga, kas tootevalikus on standardsed tooted või pakutakse ainult erilahendusi või moodustavad hanked suure osa ettevõtte äritegevusest.

Otsustamisel lähtuvad ekspordi eest vastutavad töötajad sisetundest, kogemusest ja inimlikust kontaktist, mis viitab improviseeriva lähenemisviisi kasutamisele. Intervjueeritavate kirjalike plaanide ja eesmärkide kirjeldustest võib järeldada, et kuigi töötleva tööstuse ettevõtetes on mingil kujul valdavalt olemas plaanid, siis ollakse nende suhtes paindlikud. Ettevõtetes, kus on konkreetsemalt paigas struktuur, on olemas ka kirjalikud ja järgitavad plaanid. Kuid otsustamise aluseks ei maininud intervjueeritavad plaane ega eesmärke, kuid mainiti visiooni.

Tulenevalt keskkonna muutlikkusest on suurenenud ka töötleva tööstuse ekspordi eest vastutavate töötajate suhtumine infosse ja andmetesse otsustusprotsessis ettevaatlikumalt. Andmed, mis on

olemas täna varasema perioodi kohta, võivad kiirelt kaotada oma asjakohasuse, sest olukord on muutunud.

Võrreldes ettevõtetes kasutatavaid otsustusteooria lähenemisviise intervjueeritava vanuse ja kogemusega ei saa väita, et nooremad ja vähem kogenud ekspordi eest vastutavad töötajad toetuvad otsuste tegemisel normatiivse otsustusteooria lähenemisviisile. Läbiviidud uuringu tulemused ei kinnita, et kogenenumad juhid, usaldades rohkem enda võimeid, oskusi ja asjatundlikkust, lähtuvad otsustamisel rohkem intuitsioonist (Vermeulen & Curseu, 2008, lk 151-152). Antud vastuolust lähtuval on võimalik tulevikus põhjalikumalt uurida juhi karakteristikute mõju otsustusprotsessile ja lähenemisviiside valikule, viies läbi kvantitatiivne uuring.

Üheks peamiseks plaanidest kõrvale kaldumise põhjuseks on muutused väliskeskkonnas – turu stabiilsuse muutus, konkurentide tegevused, üldine majanduslik olukord. Intervjueeritavad leiavad, et nende ettevõtted on paindlikud ja mõnedel juhtudel tuuakse seda välja kui konkurentsieelist. Paindlikkus otsustamisel aitab kiiremini reageerida toimuvatele turu muutustele ja lahendada probleemi, eriti olukordades kus aeg on piiratud (Nemkova, Souchon, & Hughes, 2012). Uuringus osalenud ekspordi eest vastutavad töötajad näevad vajadust otsustada kiiresti. Kui turu olukord on stabiilsem, on vajadus kiiresti otsustada madalam. Ekspordi eest vastutavad töötajad peavad arvestama, et planeerimine võib ebakindlates situatsioonides aeglustada kohanemist ja ettevõttel tuleks vältida planeeritud strateegiatesse kinni jäämist (Wiltbank, Dew, Read, & Sarasvathy, 2006, lk 986). Turbulentne keskkond võib nõuda kiiremat reageerimist ja strategiast kõrvale kaldumist.

Toodete kohandamisel turgudele on töötleva tööstuse tootmisettevõtted pigem ettevaatlikud. Suuremate kohandamiste ja innovatsioonide korral lähtuvad ettevõtted mahust ja kliendi valmidusest rahaliselt panustada, millest võib järeldada, et kohandamisega kaasnevad suured kulud ja see tõttu ollakse ettevaatlikud toodete kohandamisele vastavalt turgudele. Väiksemaid kohandusi, nagu etiketid erinevates keeltes ja pakendi variatsioonidega tooteid, tehakse rohkem.

Kiiret reageerimist muutustele peavad eksportöörid oluliseks, kuid ekspordi eest vastutavate töötajate võimekust ei pea kõik oluliseks, mille puhul võib järeldada, et oluline roll on turu stabiilsusel ja konkurentsi tihedusel. Ajasurve tõttu teevad juhid rohkem intuiitiivseid, sisetundel põhinevaid otsuseid. Kuid tulenevalt improviseeriva lähenemisviisi kasutamisest ja kiiresti

otsuseid tehes leiavad ekspordi eest vastutavad töötajad, et on võimalik omandada uusi teadmisi, kogemusi, õppida otsuse tagajärgedega tegeledes ja suurendada sisetunde kui intuitsiooni enesekindlust. Eelnevad vastused kinnitavad, et intuitsiooni puhul on oluline vaikiv ehk väljendamata teadmus ja töötajad on seega valmis tulevikus veelgi rohkem kogemustele ja intuitsioonile toetuma.

Kogemus kui intervjueritavate tugevus ekspordimisel ja asjaolu, et kogemustele toetutakse ekspordiootsuste tegemisel, kinnitab veelgi improviseeriva lähenemisviisi kasutamist. Planeeriva lähenemisviisi kasutamist näitab plaanide olemasolu ja nende rangem järgimine, kuid ka, et kokku on lepitud otsustamist puudutavad protsessid, mida intervjueritavad välja töid.

Uuringutulemuste analüüsist selgus, et väliskeskkonna turbulentsus mõjutab ekspordiootsustamisel sobivaima lähenemisviisi valikut, aga ka otsustaja enesekindlust valiku tegemisel. Mida turbulentsem ja ennustamatum on väliskeskkond, seda ebakindlam on ekspordi eest vastutav töötaja otsuste tegemisel ja otsustamise olulisemaks mõjutajaks võib saada otsustaja riski tajumine.

Stabiilsel ajal või turul on ekspordivatel ettevõtetel võimalik teha põhjalikke analüüse ja käsitleda infot, et parendada ekspordi tulemusi (Theodosiou & Evangelia, 2013, lk 80). Turbulentsem väliskeskkond muudab otsustamist rohkem improviseerivamaks, tulenevalt ebastabiilsusest, muutuste ootamatustest ja ajasurve. Töötleva tööstuse ettevõtteid on mõjutanud erineval määral nii Covidi pandeemia, Ukraina sõda kui ka sisendhindade muutus, mis tõttu on keeruline koostöötingimuste kokku leppimine pikemaajaliseks perioodiks. Kui ettevõtte tegeleb ainult erilahendustega ei ole keskkonnast tulenevate hindade muutuse mõju ettevõttele sedavõrd suur kui hangetega tegelevale ettevõttele, kus hind lepitakse kindlaks perioodiks kokku. Sisendhindade muutus võib mõjutada Eesti ettevõtete konkurentsivõimelisust välisturgudel.

Kõige suuremaks raskuseks töötlevas tööstuses ekspordialaste otsuste vastuvõtmisel on teadmatus ja info puudulikkus. Ettevõtted uurivad makrokeskkonda, et reageerida muutustele teistmoodi kui konkurendid ja saavutada konkurentsieelis (Norris, Casa de Calvo, & Mather, 2020, lk 2120), seega on infol ja teadmistel oluline roll ekspordimisel. Otsustamisel kasutavad töötleva tööstuse ekspordi eest vastutavad töötajad peamiste infoallikatena internetti, andmebaase, raporteid. Mõned ettevõtted on kasutatud EAS'i ekspordinõuniku toetust ja eksperte, et omada paremat ülevaadet uuest potentsiaalsest sihtturust, mis on oluline just väikeste ettevõtte puhul, sest väikeste ja

keskmise suurusega ettevõtete üheks suurimaks ekspordibarjääriks on infopuudus (Movahedi & Shahbazi, 2020). Riigil on võimalik toetatada töötleva tööstuse ettevõtteid asjakohase ja usaldusväärse info saamisel, et ekspordi eest vastutavad töötajad saaksid teha kvaliteetsemaid otsuseid ja parandada see läbi ekspordimise tulemuslikkust.

Võimalusena parandada ekspordiga seotud otsustamist toovad intervjueeritavad välja analüüsimist, seal hulgas ka teadmisi turu osas ja koostööpartneri tausta kontrollimist potentsiaali hindamiseks. Parem arusaamine olukorrast ja probleemist valiku tegemisel annab otsustajale enesekindluse. Vaikivat teadmust toovad intervjuudes välja osad töötleva tööstuse ekspordi eest vastutavad töötajad, kes näevad, et teadmised on liiga palju inimeste peades ning ettevõtte jaoks on oluline leida võimalus teadmiste üles kirjutamiseks, et vältida teadmiste puudulikkust töötajate ettevõttest lahkumise tõttu. Samuti peavad juhid väga oluliseks õige inimese valikut.

Väliskeskonna teguritest mõjutab otsustamise ratsionaalsust kõige rohkem konkurents, eriti kui tekkinud ohud mõjutavad strateegilise otsuse tegevusi (Jankelová & Puhovichová, 2020, lk 2-8). Sõltuvalt konkurentsi tihedusest on töötleva tööstuse ettevõtted valmis pidevateks muudatusteks ka tooteportfellis, et pakkuda klientidele midagi uut, mida konkurentidele veel ei ole. Samuti on oluline kliendi tundmine, et saavutada konkurentsieelis, mida võib järeltada intervjueeritavate tagasiside, kus üheks oluliseks otsused on mõista mida kliendile pakkuda ja samuti pakkuda ka lahendusi, mille peale klient ise ei tule.

Tulenevalt ekspordi eest vastutavate töötajate välja toodud raskustest ekspordiootsuste vastu võtmisel, mis olulisel määral mõjutab ekspordi tulemuslikkust, saab riik toetada ettevõtteid infole ligipääsetavuse ja ekspordituru info saamisega. Haddoud *et al.* (2019, lk 51-52) tõi välja, et ekspordimisele avaldavad mõju riigis saadaval olevad ressursid ja riigipoolne ekspordi arendus ja toetus, mis kinnitab riigi rolli tähtsust. Töötleva tööstuse ekspordi eest vastutavad töötajad näevad võimalust tugevdada kontrolli toetuste saamisel ja kasutamisel, aga ka toetuste taotlemisel rohkem ettevõttepõhiselt läheneda. Kuid tähelepanu pööratakse ka tehnoloogilise arengu toetamisele, et Eesti ettevõtted oleksid rahvusvahelistel turgudel konkurentsivõimelised ja muuta tehnoloogiline areng konkurentsieeliseks. Lisaks tuuakse välja tähelepanu pööramist tugevate brändide ehitamisele nii koolitustel kui haridussüsteemis. Kokkuvõttes saab riik toetada töötlevat tööstuse ettevõtteid ekspordimisel toetada suurendades eksporditeadmust.

Töötleva tööstuse tootmisettevõtted kasutavad otsustamisel mõlemal otsustusteoorial põhinevaid lähenemisviise. Uuringutulemuste põhjal saab järeldada, et otsustusprotsessi mõjutavad nii ettevõtte struktuur ekspordikorraldusel, väliskeskkonna turbulentsus ja konkurents ning ekspordi eest vastutavate töötajate karakteristikud. Martin *et al.* (2022) selgitas, et mõlema lähenemisviisi kasutamisega on võimalik parandada ettevõtte otsustamist. Oluline on mõista milline lähenemisviis on sobivaim ja võimaldab saavutada maksimaalse tulemuse.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö on vähene informatsioon töötleva tööstuse eksporditööri otsustusprotsessist ja seda mõjutavatest ekspordiedukuse teguritest. Töö eesmärgiks on välja selgitada töötleva tööstuse ekspordiga seotud otsustusprotsess, otsustamist mõjutavad ja ekspordiedukust toetavad tegurid. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor neli uurimisküsimust:

1. Kuidas toimub ekspordikorraldus töötleva tööstuse ettevõtetes?
2. Millele tuginevad ekspordi eest vastutavad töötajad ekspordiga seotud otsustusprotsessis?
3. Kuidas hindavad eksporditörid oma organisatsiooni võimekust eksporditurul agiilselt käituda?
4. Millised on ekspordiedukust toetavad tegurid ja kuidas saaks riik töötleva tööstuse ettevõtteid ekspordimisel aidata?

Magistritöö esimeses peatükis käsitles autor teoreetilist raamistikku keskendudes otsustusteooriale, teguritele, mis mõjutavad ekspordiga seotud otsuseid ja tulemuslikkust ning kuidas riik saab toetada ettevõtteid ekspordimisel. Teises peatükis kirjeldas autor töö uurimismetoodikat ja kolmandas peatükis analüüsis empiirilise uuringu tulemusi. Uuringu valimiks olid töötleva tööstuse tootmisettevõtted. Kvalitatiivse uuringu viis autor läbi ekspordi eest vastutavate töötajate seas, kasutades poolstruktureeritud intervjuud andmete kogumiseks ja analüüsimeetodina juhtumite-ülest analüüsi.

Analüüsi tulemusena selgus, et kuigi töötleva tööstuse tootmisettevõtetes on ekspordikorraldused erinevad, on pigem struktuur kuni 2-tasandiline ja detsentraliseeritud. Hoolimata struktuurist kasutasid kõik ettevõtted ekspordimisel nii edasimüüjaid kui müüsid otse kliendile. Kuid turule sisenemise meetodist, toodete ja kliendi tüübist, kas tegeletakse standardsete või erilahenduste pakkumisega, sõltub milliste ekspordiootsustega ettevõtte kokku puutub. Peamised ekspordiootsused töötleva tööstuse ettevõtetes on koostööpartneri ja turule sisenemise meetodi valik, potentsiaalse partneriga koostöö alustamine ja hinnastamisega seonduv.

Uuringu tulemustest lähtuvalt tuginevad ekspordietsuste vastu võtmisel ekspordi eest vastutavad töötajad eelkõige sisetundele, kogemusele ja inimeste vahelisele kontaktile, kuid lähtutakse ka analüüsist ja finantsilistest näitajatest. Olemasolevad kirjalikud plaanid on paindlikud ja pigem käsitletakse kui üldiste numbritena. Tulemusi ja ettevalmistust peavad töötleva tööstuse ekspordi eest vastutavad töötajad kõige olulisemaks ekspordietsuse edukust määravateks teguriteks. Otsustamist saab parandada rohkem analüüsides, eeltööd ja ettevalmistust tehes. Otsustamiseks vajalike oskuste ja teadmiste omandamist saab toetada riik läbi haridussüsteemi, koolituste ning infole ligipääsetavuse tagamise. Töötlevas töötuses on olulisel kohal ka riigipoolsed toetused ekspordi- ja ka tootmisvõimekuse edendamiseks.

Analüüsi tulemuste põhjal järeltab autor, et töötleva tööstuse struktuurid valdavalt toetavad paindlikkust ja improviseeriva lähenemisviisi kasutamist otsustamisel. Peamised ekspordietsused on strateegilised, mille puhul lähtutakse eelkõige planeerimisest. Üldiselt tuginevad ekspordi eest vastutavad töötajad otsustamisel improviseeriva lähenemisviisi kasutamist toetavatele alustele, näiteks sisetunne ja kogemus, ning kasutavad otsustamisel rohkem deskriptiivsele otsustusteooriale tuginevat lähenemisviisi, mida toetab ka ettevõtte siseste plaanide paindlikkus.

Tulenevalt keskkonna muutuste mõjudest ettevõtte tegevusele näevad ekspordi eest vastutavad töötajad ettevõtetes võimekust agiilselt käituda, mis tuleneb eelkõige paindlikkusest, mida intervjueritavad tõid välja ka kui ühe konkurentsieelisenä. Seega on ettevõtte agiilne käitumine kui üks ekspordiedukust toetavaid tegureid, sest eksporditõid tegutsevad rahvusvaheliselt ebakindlas ja pidevalt muutuv keskkonnas.

Olenemata otsustusprotsessis kasutatavast lähenemisviisist, leiavad töötleva tööstuse ekspordi eest vastutavad töötajad, et eelkõige on võimalus parandada ekspordiga seotud otsustamist kasutades rohkem planeerivat lähenemisviisi, näiteks rohkem analüüsida. Ühe peamise otsustamise raskusena tõid intervjueritavad välja teadmatuse ja info puudulikkuse, mis mõjutab otsustusprotsessi ratsionaalsuse taset. Lisaks info saadavusele ja teadlikkusele on ekspordi edukuse teguriteks ka ressursid. Eelarve ja inimesed võivad olla raskuseks ekspordialaste otsuste vastuvõtmisel.

Õige otsustusteooriale tugineva lähenemisviisi seostamine otsustamise olukorra ja otsusega aitab parandada ettevõtte tulemuslikkust. Suutlikkus reageerida muutlikele keskkonna tingimustele ja

konkurentsile, aitab tugevdada ettevõtte konkurentseelist. Asjakohase info olemasolu, turu ja kliendi teadlikkus, juhi karakteristikud nagu kogemus, riigi loodud tingimused eksportimiseks, ettevõtete paindlikkus ja võimekus agiilselt käituda on tegurid, mis mõjutavad otsustusprotsessi, ekspordiotsuste ja –tulemuslikkuse edukust. Analüüsi tulemusena sai töö eesmärk täidetud ja uurimisküsimustele leiti vastused.

Uuringu piiranguks oli valimi väiksus. Käesolevas uuringus osalesid ainult tootmisettevõtted, seega on keeruline teha üldistusi kogu töötlevale tööstusele. Teenuseid pakuvad ettevõtted eristuvad tootmisettevõtete poolest ja on võimalik, et tootmisettevõtetele kohaldatav ei sobi teenust pakkuvatele ettevõtetele. Tulevikus on võimalik läbi viia uuring teenust pakkuvate eksportööride seas. Vastavalt eelnevalt mainitule on võimalik läbi viia kvantitatiivne uuring juhtide karakteristikute uurimiseks, et täpsemalt uurida seost kasutatavate lähenemisviisidega.

SUMMARY

FACTORS AFFECTING THE SUCCESS OF THE DECISION-MAKING PROCESS OF EXPORT IN THE SAMPLE OF MANUFACTURING INDUSTRY

Heli Peetermann

The research problem of the master's thesis is that little is known about manufacturing industry exporters decision process and success factor of influencing decision-making. The aim of the thesis is to find out the export decision-making process in manufacturing industry, which factors affect decision-making and support export success. To achieve the aim, the author set the following research questions:

1. How is organized export management in manufacturing industry?
2. What are the basis that workers, who are responsible for export, use in export decision-making process?
3. How exporters evaluate their organisation's ability to be agile in export markets?
4. Which factors support the success of exporting and how can government support companies of manufacturing industry in exporting?

Understanding how exporters make decisions, will help to improve export performance. Master's thesis author presents a theoretical background in the first part of the thesis. In first chapter the author gives an overview of decision-making process, decision theory from normative and descriptive perspective and determinants of export performance. In the second chapter the research methodology is described, including research method, the sample of the research and analysis method. In the third chapter author presents and analysis results of the study, draws conclusions and answers to research questions.

A qualitative method is useful to capture the complexity of export decision-making process and relation to determinants of export success. An empirical study was conducted on a sample of companies of manufacturing industries. To research the process of export decision-making and

affecting factors, qualitative study was carried out, based on 10 semi-structured interviews with employees responsible for export, who are Export and Sales Managers as well CEO and COO of the companies. Interviews were conducted with exporters that vary in terms of sizes (number of employees and sales revenue), the specific industry in which they operate and the share of export sales from total sales. Conducted interviews were transcribed and in vivo coding was used, which is based on words used by interviewees. The author used cross-case analysis to answer research questions.

Results show that although manufacturing companies in manufacturing industry have organised export management differently, the structure is mainly up to 2 levels and decentralized. Despite the structure all companies export using distributors and also sell directly to customers in export markets. Exporters main export decisions are strategic decisions like the choice of cooperation partner and exporting method, or related to starting cooperation with potential partner and pricing. This study points out that as main export decisions are rather strategic then normative approach is more widely used, due to the need for background information and analysis. In overall all manufacturing industries tend to use more descriptive approach, as responsible persons of export make decisions mainly based on instinctive feeling, on experience or based on contact with opposite side. Export decisions are also made based on analysis and financial targets. Companies formal plans are flexible and are rather seen as overall numbers. Results and preparation are most seen as factors affecting the success of export decisions. To improve export decision-making interviewees suggested doing more analysis, to be more prepared. Government can support manufacturing industry in exporting besides subsidies also through education system and offering support for data gathering, access to data.

Building on the results, this thesis suggest that manufacturing industries exporters management of export is organised rather as flat and decentralized structure, supporting using improvisation in decision-making process. As the main export decision are strategic then in case of these decision normative approach is more commonly used. Empirical study suggest that overall export decisions are made using descriptive approach due to the basis for making decisions. Also the flexibility of plans and companies, which is seen as competitive advantage and is useful in case of turbulent environment, which is important for success in exporting. To be able to react fast to the changes of environment. This research shows that companies of manufacturing industry are flexible responsive to changes in export market and have the ability to be agile. Related to the unstable and

turbulence in international environment agility, relevant data availability and resources and important export success factors.

The limitations of this thesis result from the small sample, as research included only manufacturing companies. This also provides grounds for further studies among service companies. Behaviour of manufacturing and service companies can be different due to their specifics. On the one hand, future research can explore how managers' characteristics relation to used decision theory approach.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alam, K. M. (2021). A systematic qualitative case study: questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *16*(1), 1-31. doi:10.1108/QROM-09-2019-1825
- Alteren, G., & Tudoran, A. (2019). Open-mindedness and adaptive business style: Competences that contribute to building relationships in dissimilar export markets. *International marketing review*, *36*(3), 365-390. doi:10.1108/IMR-08-2017-0142
- Asseraf, Y., & Gnizy, I. (2022). Translating strategy into action: The importance of an agile mindset and agile slack in international business. *International Business Review*, *31*(6), 102036. doi:10.1016/j.ibusrev.2022.102036
- Aytekin, A., & Pekkaya, M. (2021). Determining the Competencies Necessary for Exporting in Furniture Industry with Decision Tree Models. *Drvna industrija*, 13-30. doi:10.5552/drvind.2021.1952
- Beach, L. R. (2009). *Narrative Thinking and Decision Making: How the Stories We Tell Ourselves Shape our Decisions, and Vice Versa*.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R. E., & Story, V. M. (2006). Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A study of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, *35*(5), 634-647. doi:10.1016/j.indmarman.2005.06.014
- Calabrò, A. M. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, *17*, 363-403. doi:10.1007/s10997-011-9180-7
- Chen, J., Sousa, C. M., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International marketing review*, *33*(5), 626-670. doi:10.1108/IMR-10-2015-0212
- Cieślík, A., Michalek, A., Michalek, J. J., & Mycielski, J. (2015). Determinants of Export Performance: Comparison of Central European and Baltic Firms. *Finance a úvěr*, *65*(3), 211-229.

- Cristofaro, M., Giardino, P. L., & Leoni, L. (2020). The Influence of Core Self-Evaluations on Group Decision Making Processes: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences*, 10(2), 29. doi:10.3390/admsci10020029
- Di Fatta, D., Gera, N., Tyagi, L., & Grisold, T. (2019). Export knowledge: Determinant of export strategy, export commitment and export performance in carpet industry. *Kybernetes*, 48(8), 1806-1826. doi:10.1108/K-05-2018-0245
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.
- Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. (2023). Kasutamise kuupäev: 27. veebruar 2023. a., allikas Estonian Export Directory: <http://www.estonianexport.ee/>
- Eesti Keele Instituut. (2023). Kasutamise kuupäev: 12. märts 2023. a., allikas "Eesti keele seletav sõnaraamat" 2009: <https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=otsus&F=M>
- Ernst & Young Baltic AS, Policy Lab OÜ. (märts 2021. a.). *Eesti ekspordiuuring*. Tallinn & Tartu: Uuringu tellijad: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja Välisministeerium.
- Fernandes, A. M., Ferro, E., & Wilson, J. S. (2019). Product Standards and Firms' Export Decisions. *The World Bank Economic Review*, 33(2), 353–374. doi:10.1093/wber/lhw071
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2022). Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2). doi:10.1016/j.jwb.2021.101272
- Glińska-Neweś, A., Escher, I., Józefowicz, B., & Łuka, A. (2020). Managing strategic paradoxes: the influence of demographic characteristics of decision-makers. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 835-858. doi:10.1108/JOCM-07-2019-0243
- Glińska-Neweś, A., Escher, I., Józefowicz, B., & Łuka, A. (2020). Managing strategic paradoxes: the influence of demographic characteristics of decision-makers. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 835-858. doi:10.1108/JOCM-07-2019-0243
- Goll, I., & Rasheed, A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization studies*, 26(7), 999-1023. doi:10.1177/0170840605053538
- Haddoud, M. Y., Nowinski, W., Jones, P., & Newbery, R. (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 43-60. doi:10.1002/tie.21972

- Ireland, R. D., & Miller, C. C. (2004). Decision-Making and Firm Success. *Academy of Management perspectives*, 18(4), 8-12. doi:10.5465/AME.2004.15268665
- Jankelová, N., & Puhovichová, D. (2020). Normative and descriptive perception of strategic decision making. *SHS Web of Conferences*, 83, 1-11. doi:10.1051/shsconf/20208301027
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*(4), 164-168. doi:10.1016/j.jarmac.2015.07.001
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384. doi:10.1016/j.procs.2021.09.006
- Kotorri, M., & Krasniqi, B. A. (2018). Managerial Characteristics and Export Performance – Empirical Evidence from Kosovo. *South East European Journal of Economics and Business*(13 (2)), 32-48. doi:10.2478/jeb-2018-0008
- Kreitner, R. (2009). *Principles of management* (Eleventh Edition tr.). Mason (Ohio) [etc.]: South-Western Cengage Learning.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrukk.
- Manning, J. (2017). In vivo coding. rmt: J. Metthes (Toim.), *The international encyclopedia of communication research methods*. New York: Wiley-Blackwell. doi:10.1002/9781118901731.iecrm0270
- Martin, D. M., Jacobs, A., McLean, C., Canick, M., & Boomer, K. (2022). Comparing normative and descriptive methods for multi-criteria decision analysis: A case study evaluating wetland restoration opportunities in the Chesapeake Bay watershed, USA. *Environmental science & policy*, 132, 142-152. doi:10.1016/j.envsci.2022.02.022
- Mavrogiannis, M., Bourlakis, M. A., Dawson, P. J., & Ness, M. R. (2008). Assessing export performance in the Greek food and beverage industry: An integrated structural equation model approach. *British Food Journal*, 110(7), 638-654. doi:10.1108/00070700810887130
- Meinen, P., Parrotta, P., Sala, D., & Yalcin, E. (2022). Managers as knowledge carriers – Explaining firms' internationalization success with manager mobility. *Journal of International Economics*, 138(103633), 1-16. doi:10.1016/j.jinteco.2022.103633
- Movahedi, M., & Shahbazi, K. (2020). Firms' export decisions: self-selection versus trial-and-error. *Economics: The Open-Access, Open- Assessment E-Journal*, 14(1), 1-15. doi:10.5018/economics-ejournal.ja.2020-22

- Nemkova, E., Souchon, A. L., & Hughes, P. (2012). Export decision-making orientation: an exploratory study. *International Marketing Review*, 29(4), 349-378. doi:10.1108/02651331211242610
- Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., & Micevski, M. (2015). Does Improvisation Help or Hinder Planning in determining Export Success? Decision Theory Applied to Exporting. *Journal of international marketing (East Lansing, Mich.)*, 23(3), 41-65. doi:10.1509/jim.14.0071
- Norris, J. I., Casa de Calvo, M. P., & Mather, R. D. (2020). Managing an existential threat: how a global crisis contaminates organizational decision-making. *Management Decision*, 58(10), 2117-2138. doi:10.1108/MD-08-2020-1034
- Nutt, P. C. (2008). Investigating the Success of Decision Making. *Journal of Management Studies*, 45(2), 425-455.
- Osazevbaru, H. O. (2021). Empirical Examination of TOP Management Characteristics and Strategic Decision Making. *Trendy v podnikání*, 11(2), 35-49. doi:10.24132/jbt.2021.11.2.35_49
- Puura, E. (19. veebruar 2023. a.). *Tüüpiline eksportöör oli 2021. aastal keskmise suurusega tööstusettevõtte*. Allikas: Statistikaamet: <https://www.stat.ee/et/uudised/tuupiline-eksportoor-oli-2021-aastal-keskmise-suurusega-toostusettevõtte>
- Ramasamy, T. (2009). *Principles of Management*. Himalaya Publishing House.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*(18), 1-13. doi:10.1177/1609406919862424
- Reiljan, J., & Kasemets, K. (2001). *Majandusotsute teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sala, D., & Yalcin, E. (2015). Export Experience of Managers and the Internationalisation of Firms. *World economy*, 38(7), 1064-1089. doi:10.1111/twec.12222
- Soundararajan, V., Sahasranamam, S., Khan, Z., & Jain, T. (2021). Multinational enterprises and the governance of sustainability practices in emerging market supply chains: An agile governance perspective. *Journal of World Business*, 56(2), 101149. doi:10.1016/j.jwb.2020.101149
- Sousa, C. M., Martínez-López, F., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International journal of management reviews*, 10(4), 343-374. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x

- Theodosiou, M., & Evangelia, K. (2013). The Export Information System: An Empirical Investigation of Its Antecedents and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 21(3), 72-94. doi:10.2307/23488036
- Wang, G., & Olsen, J. E. (2002). Knowledge, Performance, and Exporter Satisfaction: An Exploratory Study. *Journal of Global Marketing*(15), 39-64. doi:10.1300/J042v15n03_03
- Vermeulen, P. A., & Curseu, P. L. (2008). Entrepreneurial Strategic Decision-Making : A Cognitive Perspective. rmt: P. A. Vermeulen, & P. L. Curseu, *Entrepreneurial Strategic Decision-Making : A Cognitive Perspective*. Bodmin: Edward Elgar Publishing Limited.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic management journal*, 27(10), 981-998. doi:10.1002/smj.555

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Uurimistöö viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuuna ning intervjuud salvestatakse. Intervjuu helisalvestis transkribeeritakse. Kogutud andmetele on ligipääs vaid uurimistöö läbiviijal (Heli Peetermannil), kes andmeid isiklikult kogub ja analüüsib, ning äärmisel vajadusel kaitsmiskomisjoni liikmetel. Andmeid säilitatakse lõputöö eduka kaitsmiseni, mille järgselt helisalvestised ja transkriptsioon kustutatakse ning paberkandjal intervjuu märkmed hävitatakse.

Intervjueeritava konfidentsiaalsus tagatakse ja isikuandmeid ei seostata uurimistöö üheski etapis intervjueeritava hinnangutega. Anonüümsus tagatakse viisil, mis ei võimalda seostada intervjueeritavat intervjuu detailide ega teiste isikute ja ettevõtete kellest räägitakse.

Intervjueeritaval on õigus ükskõik millisel hetkel loobuda uuringus osalemast.

Intervjueeritaval on võimalus soovi korral teada saada meili teel uurimistöö tulemustest.

Intervjuu kava

Ekspordi funktsioonist ettevõttes üldiselt:

1. Mitu aastat on ettevõtte tegelenud ekspordiga?
2. Mis olid peamised põhjused ekspordiga alustamiseks?
3. Mitmesse riiki ekspordite (seisuga veebruar 2023)? Mis on peamine välisurg (kes on kliendid)?
4. Kas müüte oma tooteid välisurgudel otse lõpptarbijale või kasutate edasimüüjaid?
5. Kui suur on ekspordi osakaal kogu 2022. aasta müügist?
6. Kuidas on korraldatud ekspordiga tegelemine Teie ettevõttes - Kes teevad teie ettevõttes põhilisi ekspordiga seotud otsuseid? Kes vastutab? (eraldi osakond)

Ekspordi otsustamisest:

1. Millised on ekspordimisega seotud peamised otsused?

Lisa 2. järg

2. Kirjeldage ekspordiga seotud otsustusprotsessi (kas on ametlik protsess, etapid) Näide 1-2 otsuse osas?
3. Kui enesekindlad olete eksporditsuste tegemisel? Miks?

Tehtud otsuste juures ürita võimalikult paljude otsuste kohta küsida:

1. Millest lähtute otsuste tegemisel?
2. Kas ettevõttes on olemas konkreetsed kirjalikud plaanid, eesmärgid – nt eelarve, turundusplaan, ettevõtte tasandil jne?
3. Kuidas järgite plaanide ellu viimist?
 - Kas järgite rangelt plaani täitmist?
 - Kui palju on paindlikkust ja improviseerimist?
4. Mille põhjal või mis mõjutab otsust kalduda plaanist kõrvale?
5. Milline on plaanide ajaline mõõde?
 - Alla aasta – nädal/kuu/kvartal
 - Kuni 3 aastat
 - Kuni 5 aastat
 - Kuni 10 aastat
 - Üle 10 aasta
6. Kui ei ole plaani, millest lähtute otsuste tegemisel?
7. Milliseid allikaid kasutate info saamiseks, et teha otsuseid?

Ekspordi andmete säilitamine ja kasutamine (mälu):

1. Kuidas Teie ettevõttes säilitatakse ekspordi seotud andmeid (otsuseid) – kirjalikult paberkandjal, arvutis, inimeste mälus, muul viisil?
2. Kuidas mõjutab info säilitamine ja kasutamine ekspordiga seotud otsuste tegemist? (Kiirendab/aeglustab/parandab/halvendab otsuste tegemist)
3. Millist infot peale müügiandmete te veel säilitate?

Konkurentsieelis ja innovatsioonid:

1. Kas te kohandate tooteid erinevatele turgudele? Kui jah, mil määral?
2. Kuidas otsustate (mille põhjal) innovatsioonide ja toote kohandamise eksporditurule?

Lisa 2. järg

3. Mida peate ettevõtte konkurentsieeliseks eksporditurgudel?
4. Mida peate enda tugevuseks eksportimisel?

Improviseatsioon:

1. Kas peate tegema otsuseid valdavalt kiiresti või Te pigem võtate aega otsustamiseks? Millist tüüpi otsused võtavad aega, millised vajavad kiiret otsustamist?
2. Kui tihti peate vastu võtma otsuseid kiiresti (spontaanselt, improviseerima)?
3. Kui oluliseks peate ekspordi eest vastutavate töötajate võimekust võtta vastu eksprompt (ettevalmistuseta, improviseerite) otsuseid?
4. Kas Teie arvates improviseerides (käigu pealt välja mõeldud) otsuste tegemisel on võimalik omandada uusi teadmisi?
5. Kui oluliseks peate ekspordi eest vastutavate töötajate valmidust reageerida muutustele kiiresti?

Ekspordiedukus:

1. Mis määrab Teie arvates ekspordi otsuse edukuse või ebaedukuse?
2. Milliseid on kõige suuremad raskused ekspordialaste otsuste vastu võtmisel?
3. Kuidas on Teie arvates võimalik ekspordiga seotud otsustamist parandada?
4. Millist tuge ootaksite ekspordiga tegelemisel? (Kas mõnda toetavat tegevust või meetet olete kasutanud?)

Lõpüküsimused: VALIKVASTUSTEGA

- Milline on Teie haridustase?
 - Alg/Põhiharidus
 - Keskkharidus/keskeri
 - Kõrgharidus – mis valdkonnas?
 - Bakalaureus/rakenduslik
 - Magister
 - Doktor
 - Kas olete osalenud ekspordialastel koolitustel?
- Milline on Teie tööstaaž ettevõttes?
 - Kuni 3 aastat
 - 4-10

Lisa 2. järg

- 11-20
 - Üle 20 aasta
- Milline on Teie ekspordi kogemus?
 - Kuni 3 aastat
 - 4-10
 - 11-20
 - Üle 20 aasta
- Kui vana Te olete?
 - 30
 - 31-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60-

Allikas: Nemkova *et al.* (2012), Nemkova *et al.* (2015), Alteren & Tudoran (2019), autori kohandatud

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuude helisalvestised ja transkriptsioonid

<https://www.dropbox.com/sh/th4pzs8sfl0rspw/AAB1ndkJmlZVherHFmqFuKzVa?dl=0>

Lisa 3. Valimi ettevõtete ja intervjueeritavate kirjeldus

Ettevõtte				Intervjueeritav					
intervjueeritava kood	EMTAK 2008	müügitulu (miljon EUR), 2021	töötajate arv	ettevõtte suurus	haridustase	hariduse valdkond	eksposi kogemus, aasta	tööstaaž ettevõttes, aasta	vanus, aasta
INT1	28301	33	82	keskmise	magister	masinaehitus	4-10 a	kuni 3 a	31-39
INT2	20411	0,6	6	mikro	bakalareus	metsandus	4-10 a	4-10 a	40-49
INT3	16239	6	35	väike	bakalareus	mehaanika insener	kuni 3 a	kuni 3 a	31-39
INT4	22291	39	160	keskmise	bakalareus	majandus	üle 20 a	4-10 a	40-49
INT5	20411	16	81	väike	bakalareus	<i>business administration</i>	kuni 3 a	4-10 a	31-39
INT6	11071	0,7	8	mikro	magister	toiduinsener	4-10 a	4-10 a	50-59
INT7	26111	12	29	väike	magister	ärijuhtimine	11-20 a	4-10 a	40-49
INT8	32991	20	19	väike	bakalareus	ärijuhtimine ja turundus	4-10 a	4-10 a	40-49
INT9	22211	9	43	väike	magister	rahvusvaheline ärijuhtimine ja turundus	11-20 a	4-10 a	40-49
INT10	10851	2	16	väike	keskharidus	-	4-10 a	11-20 a	50-59

Allikas: Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal

Lisa 4. Esimese uurimisküsimuse juhtumite-ülese analüüsi tulemused

Kood	Ekspordiga tegeletud aastad	Ekspordiga alustamise põhjus	Ekspordiriikide arv	Peamine välisurg	Mitük otse lõpptarbija/edasimüüjad	Ekspordi osakaal müügist, %	Ekspordikorraaldus	Enesekindlus otsutamisel
INT1	25	loodi ekspordiks	30	Austria, Saksamaa, Prantsusmaa, Poola	mõlemad, peamiselt edasimüüjad	95	valdkonnad jagatud	väga enesekindel
INT2	6	käibe kasv	13	Soome, Rootsi, Tšehhi, Šveits	mõlemad	55-60	valdkonnad ei ole selgelt jagatud	enesekindel
INT3	20	ei tea	5	Soome	mõlemad	50	ekspordiosakond - 2 inimest	enesekindel
INT4	105	Eesti turg on väike	üle 20	Rootsis, Taani, Leedu, Soome	mõlemad, peamiselt otse	73	struktuur	enesekindel
INT5	26	Eesti turg on väike	27	Põhjamaad ja Läti, Leedu	mõlemad, peamiselt edasimüüjad	70-80	ekspordiosakond - 3 inimest	keskmine enesekindlus
INT6	3	Eesti turg on väike	5	Soome	mõlemad	15	ekspordijuht	väga enesekindel
INT7	5	Eesti turg on väike, mitte jõukas	üle 10	Rootsi, Norra, Austria, Saksa	mõlemad	70	struktuur	enesekindel
INT8	12	välisurgudel huvi	12	Soome, Holland, Austria, Leedu	edasimüüjad	15	ekspordijuht	väga enesekindel
INT9	13	Eesti turg on väike	10	Skandinaaviasse, Saksamaa, Holland, Belgia, Läti, Leedu	mõlemad, peamiselt edasimüüjad	90	kommertsijuht	väga enesekindel
INT10	6	Eesti turg on väike	37	Saksamaa, Rootsi, Norra, Šveits, Prantsusmaa	mõlemad	93	struktuur	väga enesekindel

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Lisa 5. Teise uurimisküsimuse juhtumite-ülese analüüsi tulemused

Kood	Peamised ekspordi-otsused	Otsustusprotsessi näite lähenemisviis	Otsuste tegemise alused	Kirjalikud plaanid, eesmärgid	Plaanide järgimine	Põhjus plaanist kõrvale kaldumiseks	Infoallikad	Otsused kiiresti
INT1	anname krediidi peale, kas müüa, seadusandlus tüüpi kinnitustega asjad	improviseerimine	sisend tootarendusse, potentsiaalne kasum, maine	ei	-	-	Äripäeva kanalid, meelestatust Välismaa ajakirjandusest, poliitika	tihti
INT2	vastuvõetav partner	improviseerimine	distributoorid - millises segmendis; kas maitsed ühtivad; jaekaubandus - samaseid tooteid ka teistes kategooriates	keskkonna-strategia turundus, PR partnerid prognoos	liiga kiiresti võtame uusi asju töösse; püüame olla hästi paindlikud	tunnetus	internet reitinguid sotsiaalne network välisekspert	väga tihti
INT3	mida ja kuhu pakkuda	improviseerimine	kõhutundest, eelnevast kogemusest, taustainfo, turundusplaan juhtkonna poolt saadav info	ei summaline eelarve	kuu plaani jälgime iganädalasel, reageerime, eesmärgid peavad olema täidetud	midagi	internet kodulehed	tihti

Lisa 5 järg

Kood	Peamised eksporditooted	Otsustusprotsessi näite lähenemisviis	Otsuste tegemise alused	Kirjalikud plaanid, eesmärgid	Plaanide järgimine	Põhjus plaanist kõrvale kaldumiseks	Infoallikad	Otsused kiiresti
INT4	millistel turgudel fookus, ekspordimise viis - kohalik inimene või oitse	planeerimine	Eesti talupoja mõistusest; kultuurilised erinevused; kuidas Eesti ettevõtet võetakse vastu	eelarved, strateegiad, plaanid	järgime plaane, kord või kaks aastat juhtkond; jooksvalt tehakse korrigeerimisi; oluline, et suund on õige	tehnikateine tegutsemisviis	uued müüjajuhid kliendid ajakirjandus statistikaväljaanded internet liidud	80 protsenti asjadest saab kiiresti ära vastata
INT5	hanke jaoks hinna tegemine nende riskide kaalumise, kasumlikkus	planeerimine/improviseerimine	kogused, tooraine hind, ajaraam; strateegiline otsus; edasimüüja valiku kriteeriumid on natukene müügimehe spetsiifiline	iga-aastane müügiprognos turunduseelarve	igat turgu ja klienti hindame aastast korra; vähe tööriistu, et ise müüki ergutada; paindlik	ei olegi midagi teha	kolleegid müügikoosolekud edasimüüjad	tihti või väga tihti
INT6	organisatsiooni liige, pandisüsteemid, müügiluba, sortiment, hinnapoliitika, turundus, kulutused	planeerimine	analüüs, kui palju müüa saad või kui kasulik	eelarve osakonna plaan	igakuiselt osakondade tulused-kulused; kui vaja teeme korrigeerimisi; suhteliselt rangelt	majanduslik olukord välised tegurid oma tulemused	EAS-i ekspordinõumiku toetus, messid, kokkuvõtteid, analüüsid, internet	suhteliselt tihti

Lisa 5 järg

Kood	Peamised eksporditsemised	Otsustusprotsessi näite lähenemisviis	Otsuste tegemise alused	Kirjalikud plaanid, eesmärgid	Plaanide järgimine	Põhjus plaanist kõrvale kaldumiseks	Infoallikad	Otsused kiiresti
INT7	riigi, partneri valik; tulevikupotentsiaali hindamine	planeerimine	sisetundest, kogemusest	maade plaan eelarve	KPId iga nädala; oluline, et performimine; lõppnumber olemas, on paindlikkust	туру muutused	partnerivaliku küsimustik internet avalikest andmebaasidest	keskmiselt
INT8	keda valida	planeerimine/improviseerimine	inimlikust kontaktist, turu perspektiivist, turu eeltöö; kindel distributsiooni strateegiat; visioon	üldplaanis suured numbrid	ülipaindlik	туру muutused	internet summitid, messid konkurentide jälgimine sihtriigi külastus	ei ole väga palju
INT9	kas müüa kas on kasumlik	planeerimine	sisetundest	jah	piiranguid ei ole	туру muutused	analüüs	väga tihti
INT10	strateegilised otsused - kuidas müüme, riikide potentsiaalid, hinnastamine; igapäevased otsused müügiinimesel vastavalt kliendile	planeerimine	õnnelikud inimesed; protsess läbipaistev, aus, kokku lepitud; kasumlikkus	jah	strateegilised kord aastas; aastased plaanid ja KPId kord kuus; paindlik	туру muutused, ootamatused	kogemus ettevõtte kokkulepped internet regulatsioon	väga tihti

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Lisa 6. Kolmanda uurimisküsimuse juhtumite-ülene tulemuste analüüs

Kood	Valmidust reageerida muutustele kiiresti	Toodete kohandamine erinevatele turgudele	Innovatsioonide ja toote kohandamise otsuse tegurid	Ettevõtte konkurentsieelis eksportiturgudel	Intervjueritava tugevus eksportimisel
INT1	väga oluline, tarne, tootmine, olemas valmis muutma tooteid, tootmisplaane, paindlikkus on meie üks key-point.	olemas valmis	tahame et klient ostaks, ressursid	teenusearendusse, müügitugi, tehniline tugi paindlikud lühike tarneaeg	kasv draivib
INT2	oluline	vahetame ainult labeleid	maht	innovaatiline lähenemine, looduslikud koostisained, biolagunevus, ökopakendid, keskkonnajalajälg on väike	julge, kõik on võimalik
INT3	väga oluline	ei, teeme päringu järgi	tehase ja inimeste võimekus	hea kvaliteet erilahendused	avatud suhtlus, soome keel on teine emakeel
INT4	ei ole liiga oluline, muutused tavaliselt ei toimu üleöö	ikka	elluviimise keerukus, maht	anname kiiremini vastused, reklamatsioonid tarneajad kiiremad kvaliteet kõrge	visa ja järeleandmatu töö, kogemus - suurte klientide suurte pakkumiste tegemine
INT5	meie valdkonnas on see väga tähtis	päris tihti eelkõige erinevates pakendi variatsioonides	sisend kliendilt, hankelt, müügipotentsiaal, kliendi panus	paindlikud	kogemus - Ameerikas, Aasias, Euroopas, näinud erinevaid viise kuidas äri tehakse
INT6	väga oluline	kõik tooted ei ole kõikidele turgudele	kalkulatsioon	väikesed ja paindlikud otsused, muutusi võimalik teha kiiresti	müügi-, eksportikogemus

Lisa 6 järg

Kood	Valmidust reageerida muutustele kiiresti	Toodete kohandamine erinevatele turgudele	Innovatsioonide ja toote kohandamise otsuse tegurid	Ettevõtte konkurentsivõime eksportiturgudel	Intervjueeritava tugevus eksportimisel
INT7	väga oluline	üldiselt ei	potentsiaal, maht, kliendi panus	unikaalne toode estetiiline lahendus kerge vastupidav	rahvusvaheline müügi kogemus, keelteoskus, aktiivsus, kliendikeskus
INT8	oluline, et inimesel oleks valmisolek ja võimekus reageerida	pakendi kohandus, maht	maht, mida konkurentidel ei ole	sertifikaat hästi lai valik - ka miinuseks toome iga aasta midagi totaalset uut hästi paindlikud	keelteoskus
INT9	väga oluline	standardset toodet ei ole	kasumlikkus, ei saa kohale transportida, ei saa toota	väga kvaliteetne toode eeliseks odavamad tööjõukulud väga hea müügitüüm	kogemus, karbist välja mõtlemine, pakkuda lahendusi, mille peale klient ise ei tuleks, tore inimene
INT10	oluline	minimaalselt	kliendi panus	tootepõhised eelised - premium kvaliteet, naturaalne, maitsev, säilivus, pakendid ainulaadsed maailmas, müüme terviklahendust; agressiivsed võrreldes konkurentidega, turundus	kogemus, oskus inimestega suhelda, empaatiavõime, saada aru turgudest, keelteoskus

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Lisa 7. Neljanda uurimisküsimuse juhtumite-ülene tulemuste analüüs

Kood	Ekspordietsuse edukuse tegurid	Raskused otsuste vastu võtmisel	Ekspordiga seotud otsustamise parandamine	Riiklik tugi
INT1	ajafaktor, otsuste tegemise kiirus analüüs	rahaline õnnestumine inimesed ressursi paigutamine õigesse kohta	analüüs	toetuste kontrolli tugevdada, looge tingimused, raha näiteks infrasse
INT2	eeltöö	tasakaalu hinna ja kvaliteedi suhte vahel	töö, põhjalikkus, argumendid ei domineeri emotsioonid	toetus tugevate kaubamärkide arendamiseks
INT3	kui klient toob raha sisse	juhtkonna kaasamine, ei ole ekspordi inimesed	kiirendada asutuse sisest otsuste tegemist	rohesertifikaatidel võiks abi olla riigi poolt
INT4	туру teadmised ettevalmistus	seotud inimeste ja eelarvega	võttes tööle targemaid inimesi	ei ole millestki puudu riiklik konsultant kohapeal, kes räägib kohalikku keelt ja veel parem kui ta on kohalik inimene
INT5	toode ja selle dokumentatsioon professionaalne toode inimeste teadlikkus toote kvaliteeti hinnata	kõige rohkem häirib, et sa ei saa tegelikult oma lõppkliendiga suhelda	kindlam, kvaliteetne sisend	ei ole väga millestki puudu, võiks dokumente väljastada mitte ainult eesti keeles.
INT6	tulemus	ebapiisavad teadmised turust	analüüs, aega võtta	tulemused kohe ei tule, seal on alati raha puudu
INT7	tulemus ROI	puudulik info	uurida rohkem turu potentsiaali	oleme kasutanud erinevaid EASi toetusi, näiteks messidel osalemiseks
INT8	puhas kristallkuul distributsioon on pikaajaline koostöö	teadmatus turust keelebarjäär meeletatust või infot kätte saada	firma taustakontroll	riiki ei ole turundatud kui antud valdkonna tootjat, fookus on teistel sektoritel
INT9	kasuminumber rahulolevate klientide arv rahulolevad töötajad	teadmatus	arendada oma toodet omada piisavalt häid inimesi	toetusi ja võimalusi võiks rohkem olla, et viia tehnoloogiline areng kaugemale teistest soomlastest, rootslastest ja nii edasi

Lisa 7 järg

	Ekspordiotuse edukuse tegurid	Raskused otsuste vastu võtmisel	Ekspordiga seotud otsustamise parandamine	Riiklik tugi
INT10	uus turg - kas prognoos täitub hinna muutus - kas konkurentsivõimeline	ei näe suuri raskuseid ettevõtte kolib Eestist ära - inimsuhted, seadus	peadest folderitesse tuua	riigi poolt paindlikkust rohkem - toetusprogramm, siis selle programmi tingimusi vaadatakse ettevõtte põhiselt

Allikas: Autori koostatud analüüsi tulemuste põhjal

Lisa 8. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Heli Peetermann

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ekspordi otsustusprotsessi edukust mõjutavad tegurid töötleva tööstuse ettevõtete näitel“,

mille juhendaja on Algis Perens ja kaasjuhendaja Merle Ojasoo,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.