

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Peeter Lääne

**EKSPORTIMIST MÕJUTAVAD TEGURID EESTI
PUIDUTÖÖSTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava TATM02/08, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12279 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Peeter Lääne

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 182977TATM

Üliõpilase e-posti aadress: laanepeeter@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	7
1.1. Ettevõtete edukust mõjutavad tegurid	7
1.2. Ettevõtte ekspordi mõjutavad tegurid.....	11
1.3. Puidutööstust mõjutavad tegurid	16
1.4. Puidutööstus Eestis	19
2. METOODIKA	22
2.1. Andmete kogumise kirjeldus	22
2.2. Valimi kirjeldus	23
2.3. Uurimismetoodika kirjeldus	24
3. ANALÜÜS	25
3.1. Ankeetküsimustike tulemused ja analüüs.....	25
3.2. Intervjuude tulemused ja analüüs	31
3.3. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	48
LISAD	55
Lisa 1. Intervjuu cross-case tabel	55
Lisa 2. Pearsoni korrelatsioon, turgude ja töötatate arv ning müügitulemus	62
Lisa 3. Küsimustiku vorm	64
Lisa 4. Intervjuu küsimused.....	70
Lisa 5. Lihtlitsents	73

LÜHIKOKKUVÕTE

Puidutööstus on valdkond, mis on Eesti ekspordis väga olulisel kohal. Magistritöö eesmärgiks on vaadata tegureid, mis mõjutavad Eestis tegutsevate ettevõtete ekspordimist. Kuna ekspordimine on ettevõtetele oluline valdkond ning sellist uuringut pole varasemalt Eestis läbi viidud.

Magistritöös on kasutusel kvantitatiivne meetod ankeetküsitluse vormis ja kvalitatiivne meetod intervjuudena. Ettevõtted on jagatud kahte gruppi, et vaadata, mil määral mõjutab puidu väärindamine ekspordimist ja millised ettevõtted on edukamad. Eesmärgi saavutamiseks püstitati 3 uurimusküsimust:

1. Millised tegurid mõjutavad Eestis tegutsevate puidutööstusettevõtete ekspordi?
2. Millist tüüpi puidutööstusettevõtted on ekspordimisel edukamad?
3. Millised on olulisemad tegurid puidutööstusettevõtete ekspordimisega alustamisel?

Tööst tuleb välja, et innovatsioon, plaanid ja strateegiad mängivad olulist rolli ekspordimise edukusel. Lisaks on olulisel kohal ka kohandumine erinevate turgude ja olukordadega. Samas on mitmed tegurid omavahel seotud ning ainult ühe teguri kasutamine ei too edu ekspordimisel. Ekspordimisel on edukad ettevõtted, kes tegelevad innovatsiooniga, kuna see loob konkurentsieelise. Ettevõtete puhul, kes ei ekspordi, aitab ekspordimisele kaasa teadmiste parandamine ja tootmisvõimekuse kasv.

Võtmesõnad: puidutööstus, ekspordiplaan, strateegia, innovatsioon, kohandumine.

SISSEJUHATUS

Eesti on riik, kus üle poole pindalast katab mets (Keskkonnaagentuur, 2018). Eestis on puidutööstus oma ekspordimahtudelt 2019. aastal väga kõrgel, omades 11% kogu ekspordimahust ning seega on puidutööstus majanduses tähtis valdkond (Statistikaamet, 2019). Varasemalt on puidutööstuses uuritud üldist seisu ning toodud välja tugevused ja nõrkused ning mida oleks vaja esmajärjekorras parandada (Tiits, et al, 2013). Lisaks saab välja tuua Eesti puidusektori kapitalistruktuuri uuringu (Lääne, 2018), kus selgub, et majanduskriisist ollakse sõltuvad ning puidutööstus vajab tegutsemiseks vähem kapitali, kui teine rasketöösuse haru metallitööstus, mis oli antud uuringus võrdluseks võetud. Läbi on viidud ka uuringuid pelletite konkurentsivõime kohta, kus selgus, et suurt rolli mängib sobiva tooraine küllus, vähene ja nõrk konkurents toorainele, alternatiivsete tööstustarbivate puudumine ja peamiste sihtturgude geograafiline lähedus (Kaup, 2018). Välja tasub tuua ka puitmajade konkurentsieelise uuringu, milles tuuakse välja kvaliteetse tooraine olemasolu, eksporditurunduse oskusega tööjõu olemasolu, piisavad tootmisvõimsusi ja kaasaegsete tehnoloogia olemasolu (Veske, 2019).

Ettevõtete ekspordi edukust mõjutavad nii sisemised kui ka välised tegurid. On välja toodud, et välisteks teguriteks on keskkond, kus ettevõtte asub, sisemiste teguritena võib aga välja tuua kompetentsi ja strateegia (Aaby, Slater, 1989).

Uurimisprobleemiks on ülevaate puudumine, teguritest, mis mõjutavad puidutoodete ekspordi majanduskasvu faasis, kuna on teada, et majandustsüklid mõjutavad ekspordi (Tiits, et al, 2013; Lääne, 2018). Varasematest uuringutest ei ole välja toodud tegureid, mis mõjutavad Eestis tegutsevate puidutööstusettevõtete ekspordimist ning mis näitajad on toodete ekspordi puhul olulisemad. Seega, töö tulemusena saab välja tuua, millistele teguritele tuleb ettevõtetel rohkem rõhku panna, et olla ekspordimisel edukam või mille alusel ekspordimisega alustada.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, millised on Eesti ettevõtete puhul tegurid, mis mõjutavad ekspordimist ning millised näitajad on puidutööstuses erinevates valdkondades (ümarpuit ja saematerjal ning rohkem väärindatud puidutooted) olulisemal kohal. Lisaks tuuakse välja tegurid,

miks mitmed ettevõtted ei ole alustanud eksportimisega. Lähtuvalt uurimisprobleemist ja eesmärgist on sõnastatud uurimusküsimused:

1. Millised tegurid mõjutavad Eestis tegutsevate puidutööstusettevõtete eksporti?
2. Millist tüüpi puidutööstusettevõtteid on eksportimisel edukamad?
3. Millised on olulisemad tegurid puidutööstusettevõtete eksportimisega alustamisel?

Uurimusküsimuste lahendamiseks kasutatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid. Eestis tegutsevatele puidutööstusettevõtete seas viib autor läbi uuringu ankeetküsimustiku vormis. Peale küsimustiku tulemuste analüüsi viiakse läbi intervjuud ettevõtete juhtidega, et selgitada kvantitatiivsest uuringust selgunud tegureid ja põhjuseid.

Töö koosneb kolmest peatükist, mis on omakorda jagatud alapeatükkideks. Esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilisest osast. Teoreetilise ülevaate esimese alapeatüki osas annab autor ülevaate ettevõtte edukust näitavatest teguritest. Esimese peatüki teises osas vaadatakse lähemalt tegureid mis mõjutavad eksportimist. Esimese peatüki kolmandas osas aga vaadatakse puidutööstuse eksporti mõjutavaid tegureid ning esimese peatüki viimases osas vaadatakse lähemalt Eesti puidutööstust ning selle hetkeseisu. Teises peatükis on vaatluse all magistritöös kasutatav metoodika. Seal antakse ülevaade andmete kogumise meetodist ning lisaks on kirjas intervjuude ja küsimustike koostamise põhimõte. Kolmandas peatükis aga on võimalik näha kirjeldavat statistikat ning küsimustikest selgunud infot. Lisaks toimub küsimustike analüüs, millele järgneb intervjuude analüüs ning töö lõpus on toodud järeldused ning ettepanekud.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Järgnevas peatükis annab autor ülevaate teoreetilisest osast. Käsitletakse ettevõtete ja eksportimise edukust mõjutavaid tegureid, lisaks antakse ülevaade puidutööstusest Eestis ning mõjuritest, mis aitavad kaasa edukusele.

1.1. Ettevõtete edukust mõjutavad tegurid

Ettevõtteid saab liigitada suuruse järgi erinevatesse kategooriatesse. Esimeses grupis on väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE), kuhu kuulub vähem kui 250 töötajat. Lisaks saab antud kategooria jagada omakorda alaüksusteks, mikroettevõtted, kus on vähem kui 10 töötajat, järgmiseks väikesed ettevõtted kus on 10-49 töötajat ning lõpetuseks keskmised ettevõtted 50-249 töötajaga. Teises peamises grupis on suured ettevõtted, kus on üle 250 töötaja (OECD, 2018).

Ettevõtted püüdleval pidevalt edukuse poole ning soovivad üksteisest paremad olla, teenida suuremat kasumit, hõivata suuremat turuosa ning olla tuntud. Edukust saab mõõta kasumlikkuse ja müügi kasvuga, kuid need ei ole ainukesed edukuse võimalikud mõõdikud (Trondsen, 1997). Duckenberg et al (1987) kasutasid enda uuringus ettevõtte edukuse mõõdikuna just müügi kasvu ja töötajate arvu muutust. Sarnase tulemuseni jõudsid ka Tong ja Saladrigues (2018), kes tõid välja, et ettevõtte edukust saab mõõta ettevõtte töötajate arvu ja kasumlikkuse kasvuga. Tuleb välja tuua ka, et erinevates valdkondades on edukuse tegurid erinevad (Trondsen, 1997). Foley ja Green on 1989. aasta uuringus välja toonud isikliku rahulolu kui edukuse näitaja. Olles kõrgel ametikohal on see edukuse näitaja, kuid ettevõtte kasvu puhul võib see tagaplaanile vajuda, kuna tähelepanu on vaja suunata firma kasvuga seotud teguritele. Lisaks on Bass välja toonud 2008. aastal, et edukad juhid on olnud olulisel kohal keskkonna ja ühiskondade arengus, kuid edukad juhid mängivad rolli ka ettevõtete edukuses. 2010. aasta uuringus vaadati VKE edutegureid ning selgus, et olulisel kohal ettevõtte edukuses on selge nägemus strateegilistest eesmärkidest, kõrgema juhtkonna toetus, kasutaja aktiivne kaasamine, muutusteks avatud ärikultuur, väliste konsultantide kaasamine, edukas projektijuhtimine (Doom, et al. 2010).

Samson ja Terziovski (1999) leidsid, et heade suhete loomine töötajatega on oluline ning tagab suurema edu kui pidev kontrollimine. Sama järelduseni on hiljem jõudnud ka teise uuringu autorid metaanalüüsi tulemusena, et suhete juhtimine annab suurema rahalise kasu kui hierarhiline juhtimine (Geyskens et al, 2006).

Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted mängivad olulist rolli maailma majanduses luues töökohti, tehes innovatsiooni ning pakkudes tooteid ja teenuseid. Innovatsiooni on selle erinevates vormides juba pikka aega tunnistanud ettevõtte konkurentsieelise jaoks kriitiliseks (Brown ja Eisenhardt, 1995). Seetõttu on konkurentsieelise säilitamiseks vaja pidevat innovatsiooni. Pidev innovatsioon võimaldab ettevõttel paremini rahuldada tarbijate vajadusi edestades konkurente, kasutada ära strateegilisi turuvõimalusi ja viia organisatsiooni tugevused vastavusse turuvõimalustega (Cooper, 1996). Innovatsiooni olulisust on välja toonud ka Halila ja Rundquist 2012. aastal, kuid lisanud, et innovatsiooniks on oluline ka kapitali olemasolu (Halila, Rundquist, 2012). Lisaks on innovatsiooni juures Buvik ja Rolfsen välja toonud, et ka inimfaktor mängib olulist rolli (Buvik, Rolfsen 2015).

Ettevõtjad peavad pidevalt leidma viise, kuidas vähendada kulusid samal ajal suurendades müüki (Edwards, 2014). Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted peavad välja töötama tugeva konkurentsieelise, et suuta konkureerida rahvuvaheliste korporatsioonidega kohalikul ja rahvusvahelisel tasandil. Jätkusuutlikuse tagamiseks on vaja pidevat kohandumist (Bijaoui, 2019). Olulisele kohale on tõusnud messidel, konverentsidel ja näitustel osalemine väikeste ettevõtete seas, mis aitavad kaasa otsemüügi kasvule potentsiaalsete klientide hulgas (Tanner, 2002). Näitustel ja messidel osalemine on osa strateegiast, mille abil suurendada inimeste teadlikkust toodetest ja teenustest (Welch, 2014). Uuringud on näidanud, et edukamad on ettevõtted, kes osalevad rohkem messidel ja näitustel, kui need, kes seda ei tee (Tanner, 2002). Teisalt on just väikesed ettevõtted need, kelle on raske leida rahastust, et osaleda messidel ja seal silma paista oma väljapanekuga (Edwards, 2018). Samas leiab Bijomi (2019), et ärivõrgustik on hea lahendus, mis võimaldab erinevates piirkondades või riikides asuvatel ettevõtetel teha koostööd ühistel huvidel. Ettevõtted otsustavad ühendada oma tugevused, jagada teavet ja luua sünergiaid, et muutuda konkurentsivõimelisemaks, säilitades samal ajal oma autonoomia ja moodustades eraldi juriidilise isiku. Eesmärkideks võiks olla ärikoostöö, suurenenud ostujõud ühisostude kaudu, talentide värbamise optimeerimine ja intellektuaalomandi kaitse tagamine. Allikmäe (2014) toob oma töös välja, et enamik messidel osalejaid teeb seda suhete ja uute klientide loomise eesmärgil, mis aitab kasvatada eksporti. Lisaks on Allikmäe oma uuringus kirjutanud, et info kogumine on

samuti messil osalejatele oluline, seda saadakse ise messil ringi käies ning konkurentidega suheldes (Allikmäe, 2014).

Ettevõtete edukus sõltub suurel määral ka eksportimise tulemustest. Walters (1983) toonud välja, et eksportivad ettevõtted saavad rohkem informatsiooni erinevatest kanalitest ning samas oskavad seda ka paremini kasutada. Kuna eksportimisel on vajalik olla kursis ka teiste riikide trendidega siis suudetakse muutusi tajuda ja neid vastu võtta (Walters 1983). Samas on 2013. aasta töös Theodosiou ja Katsikea toonud välja, et informatsioon tuleb anda õigetele inimestele õigel ajal siis paraneb otsustamine ning töötatakse välja parem strateegia ja taktika (Theodosiou ja Katsikea, 2013). Lisaks on valitsused huvitatud ekspordi suurenemistest ning aitavad ettevõtteid informatsiooniga (Joynt, 1982). Valitsusi on maininud ka Beleska-Spasova ja Glaister ning välja toonud, et ekspordiabi kavad peaksid keskenduma ettevõtete finantsjärelvalveasutuste loomisele, et nad saaksid ära tunda oma ekspordipotentsiaali ja rakendada edukaid ekspordistrateegiaid, pöörates erilist tähelepanu algajatele ja juhuslikele eksportijatele. Poliitikakujundajad saavad seda teha, hõlbustades oskuste arendamist koolituse ja juhendamise kaudu, pakkudes õigeaegset ja asjakohast turuteavet, korraldades valdkondlikke või piirkondlikke eksportijate konsortsiume, et võimaldada võrgusuhete arendamist ja juhendamist (Beleska-Spasova, Glaister 2011). Kerner (2010) on välja toonud, et ettevõtted, kes ekspordivad ja need kes ei ekspordi erinevad üksteisest paljude näitajate poolest. Eksportivad ettevõtted on suuremad, neil on rohkem töjõudu, maksavad kõrgemat palka ja on tootlikumad. Lisaks on eksportimisel võimalik saada uusi teadmisi, mille kaudu ettevõtet arendada (Kerner, 2010). Kljain oma uuringus (2014) kirjutab, et tänapäeva globaliseerivas maailmas on olulisel kohal rahuvusvahelistumine ning innovatsioon, mis aitavad tihedas konkurentsisis edukalt tegutseda. Reidolf on 2019. aasta uuringus välja toonud, et teadmised ehk turupõhised suhted on innovatsiooni jaoks ettevõtetel olulisel kohal, eriti on selleks informatsioon, mis tuleb nende klientidelt. Lisaks on välja toodud, et teadlased ei paku innovatsiooni jaoks ettevõtetele vajalikke teadmisi (Reidolf, 2019).

Innovatsioon on oluline näitaja ettevõtte edukuse määramisel, nimelt mõjutab just eksport innovatsiooni ning teisalt avaldab innovatsioon positiivset mõju ekspordile. Intensiivsetel eksportijatel aga on innovatsioonialane toetus olulisema tähtsusega ja suudavad seda toetust paremini kasutada. Selle tulemusena aga avalik sektor arvestab toetuste andmisel just intensiivsete eksportijate vajadustega (Kljain, 2014). Teada on seisukoht, et innovaatilisi tegevusi on raske rahastada turul, kus on pidev konkurents (Carpenter, Peterson, 2002). Ettevõtted on innovaativsemad keskkondades, kus on suur konkurents ning ekspordiklientide vajadused ja

eelistused on dünaamilisemad (Boso, et al, 2013). Lisaks on väikestel kõrgtehnoloogilistel ettevõtetel raske saada finantseerimist, kuna neil firmadel võib puududa tagatis, mis on pankadele vajalik (Carpenter, Petersen 2002).

Juhid saavad mõjutada ettevõtte käekäiku ja edukust. Samas tuleb tähelepanu pöörata töötajate koolitamisele ja kaasamisele, kuid juhil tuleb teada piiri, mis tasemeni töötajaid kaasata. Liialt kaasamine võib edu puhul pöörduda ning hoopis vähendada ettevõtte jõudlust (Formby, Malkotra, Ahire, 2018). Trondseni 1997. aasta uuringus selgus veel, et nende juhtide, kelle ametiaeg oli 2-5 aastat, ettevõtete kasumlikkus oli kõige suurem. Lisaks tuli välja, et peale 2-4 aastat hakkas mõneta kasumlikkus langema, kuid arvati, et ettevõtted olid jõudnud kasvu ja valu staadiumi ning kasumlikkus pöördub tõusule peale ümberkorralduse tegemist (Trondsen, 1997). Edukate ja vähem edukate ettevõtete juhtide käitumine on erinev ning 2004. aasta koostatud Pärlu uuringus selgus, et edukate ettevõtete juhid väärtustavad rohkem tööjõukulude ja erinevate tegevuskulude jälgimist. Lisaks on Pärl välja toonud, et edukate ettevõtete juhtidele on omane rohkem jälgida ettevõtetest väljaspool toimuvaid protsesse, kui nende vähem edukate ettevõtete juhid (Pärl, 2004). Trondseni uuringus tuli välja, et ettevõtted, kes teevad põhjaliku turuanalüüsi on antud valdkonnas kasumlikumad, kuna omavad infot mida on võimalik positiivselt ära kasutada. Kolmandana tuli välja, et ettevõtted, kellel on selge äriidee suudavad oma ideid paremini ellu viia. Neljandana mõjus kasumlikkusele positiivselt tegevjuhi palga sõltumine tulemustest, kuna selle tulemusena tahab rohkem panustada, kuna sissetulek on seotud ettevõtte kasumlikkusega. Viimase punktida tõi Trondsen välja IT süsteemid, mis aitavad kontrollida ettevõtet ja luua konkurentsieeliseid (Trondsen, 1997).

On välja toodud, et ettevõtte edukus sõltub ka piisavast ja kvaliteetsest rahastamisest (Pticar 2017). Ettevõtte rahastamine aga ei sõltu ainult ettevõtte tegevusest. Selle puhul võib välja tuua, et finantskäitumine sõltub nii sisemistest kui ka välistest teguritest (Vukicevic, 2000, Pticar 2017). Väliseid põhjuseid mõjutab makroökonoomika, sisemisteks teguriteks on aga kõik ettevõttega seotud likviidsuse ja maksejõuetuse probleemid, alates sellest ei suuda ettevõtte tasuda oma võlgnevusi. Selle põhjuseks on kulude ja tulude vastuolu (Pticar 2017). Ettevõtete finantskäitumine peab sisaldama järgmisi tegureid:

- finantsotsuste planeerimine;
- nõuete ja võlgnevuste kooskõlastamine;
- finantssuhtearvude ja rahavoogude jälgimine;
- finantskontroll ja raha mõistliku kasutamise analüüs (Lazaric 1990, Pticar 2017).

Kuna finantskäitumine on oluliseks teguriks ettevõtte edu saavutamisel siis tuleb vaadata ka optimaalset finantsstruktuuri. Küll aga on optimaalne struktuur erinevate valdkondade ettevõtete erinev ning tuleks jälgida ettevõtte suurust, valdkonda ja makroökonomilist keskkonda, mille tulemusena kujundada optimaalne võla ja omakapitali suhte (Pticar, 2017).

1.2. Ettevõtte eksporti mõjutavad tegurid

Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted on Euroopas ja maailmas väga olulised tööandjad. Euroopas on 2015. aasta seisuga üle 94% firmadest on VKE-d (Eurostat, 2019). Lisaks suudavad VKE-d kiiremini reageerida keskkonna muutustega (Bijaoui, 2019). Vaatamata eduteguritele on VKE-del sageli raskusi oma tooteid eksportida. Probleemidena on välja toodud võimekuse puudumine, informatsiooni vähesus ning raskused leida toodete levitajaid ja vähene huvi eksportimise vastu (Tesar, Tarleton 1982). Võimekuse kohta on Ward, et al (2003) aastal jõudnud järeldusele, et eksportimise puhul, et olla edukas peab ettevõttes olema vähemalt 20 töötajat. Ettevõtetel, kus oli vähem kui 20 töötajat, olid liiga väikesed, et kaasa lüüa edukas eksportimise protsessis. Samas on 1985. aasta uuringus välja toodud ka välised barjäärid, mis raskendavad eksportimist. Nendeks on vähene nõudlus välisurgudelt, kõrged kulud ning kaubavahetust takistavad barjäärid (Kaynak, Stevenson 1985). Kaubavahetusel on olulisel kohal ka sihtriigi kaugus, mida on maininud Johnson ja Vahlne (2009). Hilisemas uuringus on välja toodud, et barjäärid on olulised tegurid eksportimisel ning eksporditõkked sõltuvad enamasti ekspordietappidest. Eriti tugev seoses on ressursside piiratuduse, turustamispiirangute, teadmiste ja kogemuste tõkete ning ekspordiprotseduuride tõkete vahel (Kahiya, Dean, 2015). Lisaks mängib eksportimisel rolli ka selle turu tundlikkus kuhu soovitakse siseneda või kus juba ollakse, seega tuleb osata reageerida turul toimuvatele muutustele (Rose, Shoham 2002). Klientidele meelejärgi olemiseks tuleb tunda vastava kultuuri norme, tavasid ja harjumusi, kuna need näitajad mõjutavad toodete nõudlust (Liu et al, 2002). Ekspordiühendustes osalemine võimaldab VKE-del teostada teatavaid tegevusi, näiteks korraldada kaubandusmissioone ja turundusüritusi, mis poleks teostatavad, kui VKE-d tegutseksid üksteisest sõltumatult (Welch, et al, 1996). Varasemad uuringud on näidanud, et muutujad, nagu keskkonna-, organisatsiooni- ja juhtimisfaktorid, aga ka eksporditurundusstrateegia, eksporditurunduse võimalused ja ekspordi konkurentsieelis, mõjutavad eksporditulemusi märkimisväärselt (Murray, Gao, Kotabe, 2013). Küll aga peaksid ekspordiettevõtted enne sobiva rahvusvahelise laienemisstrateegia üle otsustamist võtma arvesse teatavaid tegureid, näiteks eksporditava toote tüüpi, sihtturgude omadusi, kuna ainuüksi strateegia

valimine ei mõjuta nende eksporditulemusi (Ruso, et al 2011). Ekspordistrateegia olulisusest on kirjutanud Spasova ja Glaister, kes on välja toonud, et ettevõtted, kes omavad ekspordistrateegiat suhtuvad ja näevad paremini võimalusi, mis avalduvad eksporditurgudel (Spasova, Glaister, 2011). Võimalustega on seotud ka õppimine, kuna selle abil on parem ära tunda avarduvaid võimalusi (Johnson, Vahlne, 2009).

Walters (1983) toob välja, et ekspordimisel on kogu kättesaadav info oluline, kuid eriti väärtuslikud on isiklikud tutvused. Suhtete olulisuse ja võrgustiku olemasolu on rahvusvahelistumisel välja toonud ka Johnson ja Vahlne nii 1977. aastal, kui ka hilisemalt 2009. aastal (Johnson ja Vahlne, 2009). Eksporditava turu külastamine annab suure panuse tundmaks sihtriiki. Lisaks on eriti oluline võtta arvesse tagasisidet, mida on võimalik saada ning selle tulemusena viia sisse muudatused. Das (1994) toob välja, et olulisel kohal ekspordimise edul on seos tööstusvaldkonna konkurentsivõimega milles tegutsetakse ka eksporditurgudel. Turu olulisust kuhu eksporditakse, toovad oma uuringus välja ka Gumedede ja Rasmussen (2002) ning ütlevad, et oluline on teha põhjalik uuring info hankimiseks. Samas tuleb info toimetada õigel ajal ka õigetele inimestele, mille põhjal suudetakse teha õiged otsused (Theodosiou ja Katsikea, 2013). Grandiotti ja Mason leidsid 2012. aasta uuringus, et ettevõtte suurus, vanus ja rahvusvaheline kogemus mõjub positiivselt ettevõtete ekspordile.

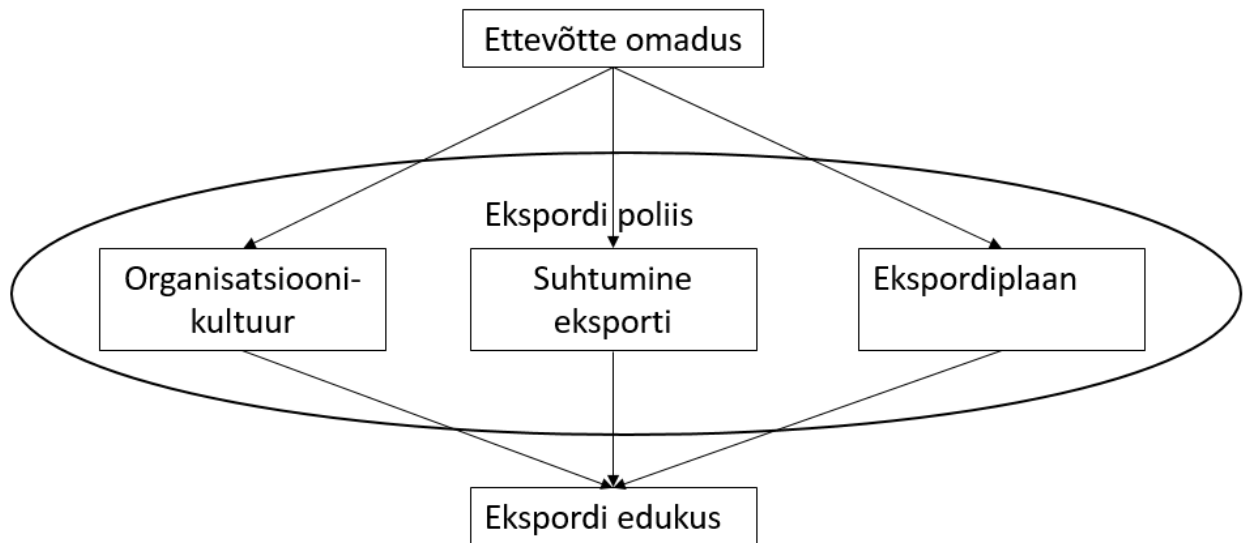
VKE puhul on ekspordimisel olulisel kohal olemasolevad teadmised ja rahvusvaheliste turgude tundmaõppimine, et kasvatada müüki ja jääda uutel turgudel ellu. Suurtel ettevõtetel on väikeste ees eelis nii turujõudluse kui ka finantsilise võimekuse ees. Nii suurematel kui ka väiksematel ettevõtetel on seos organisatsiooni käitumise ja strateegia vahel millest sõltub uute toodete turule tulek (Autio, et al. 2000). Sageli võib juhtuda, et väikestel ettevõtetel pole teadmisi turu kohta kuhu soovitakse siseneda. Välisturgude tarbijatel on juba väljakujunenud harjumused, on erinev keel, kultuur, regulatsioonid, konkureerivad ettevõtted ja hulgimüüjad, mis raskendavad turule siseneva ettevõtte tööd (Lord, Ranft, 2000). Seega tuleb enne ekspordimist ettevõtetel kohandada toodet, hinda, turustamist ja reklaamimist vastavalt välisturgude soovidele, eelistustele või vajadustele, kuna see mõjutab positiivselt mitte ainult ekspordi müügi kasvu, vaid ka juhtide rahulolu (Ruso et al, 2011). Ekspordi edukusele aitab kaasa innovatsioon. Mida rohkem viiakse ettevõttes läbi tooteinnovatsiooni seda intensiivsem on eksport (Kljain, 2014). Sarnase leiuga tulid välja ka Boso, et al oma 2013. aasta uuringus, kus leidsid, et ettevõtted, kelle eksporditegevuses on rohkem uuendusi, on paremas positsioonis, et näidata paremaid eksporditulemusi, kui nad

tegutsevad üha konkurentsitihedamas ja dünaamilistes ekspordiklientide keskkonnas (Ruso et al 2011).

Keng ja Jiuan vaatasid 1989. aasta uuringus eksportivaid ja kohalikule turule spetsialiseerunud ettevõtteid ning tõid välja, et eksportivad ettevõtted on üldiselt suuremad töötajate arvu ja müügiimahtude poolest. Lisaks on nende firmadega seotud võõrkapital ning ettevõtte juhid on kõrgemalt haritud. Samas kohalikul turul tegutsevad firmad soovivad ühendada ressursid koos sarnaste ettevõtetega, et astuda samme rahvusvahelisuse tegutsemise poole. Lisaks on nendel ettevõtetel võimalus teha koostööd välismaal asuvate ettevõtetega, et saada ligipääs uutele turgudele. Samas võib piisata juhtkonna vahetusest, kes muudaks firma suunda ja tooks kaasa uusi teadmisi. Ruso, Losada, Navarro, Diez kirjutatud uuringus (2011) tuuakse välja, et ettevõtte kuulumine rahvusvahelisse organisatsiooni loob suurema ulatuse ning sellega kaasnevad ka paremad teadmised ja mitmekesisem strateegia.

Väikestel riikidel, milleks on ka Eesti, on olulisel kohal teiste riikidega koostöö. Koostöö olulisust on Johnson ja Vahlne (2009) vaadanud oma uuringutes ning see on olulisel kohal koos efektiivsuse kasvatamisega. Bijmolt ja Zwarti poolt 1994. aastal kirjutatud uuringus on vaadeldud täpsemalt Hollandi väikeste ja keskmise suurusega ettevõtteid ning sisemisi tegureid, mis mõjutavad eksporti. Autorid toovad välja finantsvõimekuse, mida sai käsitletud eelnevas peatükis. Väikestel ettevõtetel on rahalised vahendid rohkem piiratud kui suurtel firmadel. Seega tõuseb päevakorda suhtumine eksporti. Lisaks saaksid valitsused ja juhid stimuleerida majandust märkimisväärselt teades väikeste ettevõtete sisemisi tegureid, mis aitavad kaasa eksportimise edukusele. Mõjutades ettevõtte juhtide tegevust on võimalik märkimisväärselt tõsta eksportimise taset.

Bijmolt ja Zwart toovad välja ka, et eksportimist mõjutab ka valdkond milles tegutsetakse ning võtsid seda enda mudelis arvesse (Bijmolt, Zwart, 1994). Küll aga keskenduti rohkem sisemistele teguritele. Esimene strateegia sisaldab muutujaid, mis näitavad, kas ettevõtte on oma struktuuri kohandanud eksportimisele sobivaks. Teisena lisasid nad suhtumise eksporti, kas juht on sellele suunatud. Kolmandaks võeti arvesse ekspordi planeerimise tegur. Küll aga leiti (Ruso, et al., 2011), et strateegia muutmine rahvusvaheliseks ei muuda ettevõtte tulemusi välistugrudel ning pikas perspektiivis võivad mõlemad strateegiad saavutada samu tulemusi. Küll aga on turundusstrateegia oluliseks näitajaks tulemuste parandamisel.



Joonis nr 1. EXPORT SUCCESS MODEL WITH THREE EXPORT POLICY FACTORS
Allikas: Bijomolt, Zwart, 1994

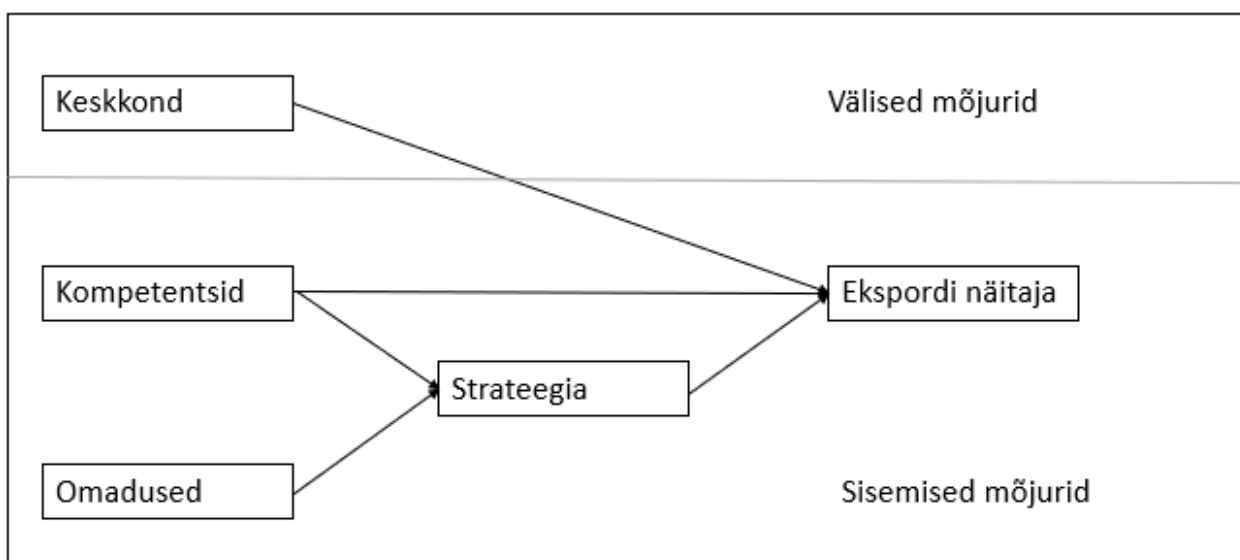
Analüüsis kasutati Bijomolt ja Zwart järgmisi näitajaid: töötajate arv, iseseisvuse tase, äriplaani olemasolu ja eksportimise kogemuse pikkus. Tulemustest selgus, et on võimalik välja tuua 4 erinevat rühma ettevõtteid:

- esimeseks grupiks on eksportimisel mitteedukad ettevõtted, kes ekspordivad vähe tooteid ning ei tee samme seda parandada;
- teiseks grupiks on ettevõtted, kes ei stimuleeri eksporti, kuid nende puhul on näha aeglast tõusu ekspordi tulemustes;
- kolmas grupp sisaldab kogemusega, edukaid väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid ning kasutavad maksimaalselt ekspordi poliitika instrumente, et saavutada positiivset eksporditulemust;
- neljanda grupina saab välja tuua firmad, kes sarnaselt kolmandale grupile kasutavad ekspordi poliitika instrumente, kuid vähem ning nende tulemused pigem langevad (Bijomolt, Zwart, 1994).

Samas on võimalik eksportimise edukust mõõta ka müügitulemusega, kui suur osa müügist läheb eksportimiseks, rahulolu ja arenguga eksportimise tulemustesse ja suhtelise kasumlikkusega. Eriliselt toovad autorid välja kogu müügi protsendi eksportimisel suhtes ning see ei tohiks kõikuda (Bijomolt, Zwart, 1994). Müügiomadused on olulised näitajad igas valdkonnas, kuid ekspordivad ettevõtted ei pea keskenduma ainult müügiomaduste kasvatamisele välisurgudel, kuna ettevõtte juhtidel võivad olla teised eesmärgid (Ruso, et al., 2011).

2012. aastal kirjutatud uuringus vaatasid Grandinetti ja Mason samuti ekspordivõimekust mõjutavaid tegureid ning tõid välja rahvusvahelise turunduse strateegia, ekspordi organisatsiooni struktuuri, ettevõtte omadused ja muud rahvusvahelistumise tegurid kui eksportimine. Sousa, Martinez-Lopez ja Coelho on 2008. aasta uuringus välja toonud, et kõige rohkem mõjutab ekspordimise edukust just õige turundusstrateegia. Grandinetti ja Mason (2012) aga leidsid, et olulisel kohal on nii turundusstrateegia kui ka organisatsiooni struktuur. Küll aga selgus samas uuringus, et kõige olulisem on ekspordi edukuse juures hoopis muud rahvusvahelistumise tegurid, kuna see loob põhja edukaks eksportimiseks.

Samas on teised autorid Aaby ja Slater loonud mudeli 1989. aastal, kus on vaadatud ka välist tegurit, milleks on keskkond, kus tegutsetakse. Sisemiste mõjuritena on välja toodud kompetents ja omadused millest mõlemad on seotud strateegiaga. Need kolm näitajat mõjutavad aga ekspordimise tulemust.



Joonis nr 2. THE AABY AND SLATER MODEL
Allikas: Bijomolt, Zwart, 1994

Teoreetilise uurimistöö osas oli Linder esimene teadlane, kes tegeles toodete kvaliteedi ja kaubanduse uurimisega. Ta väitis, et toodete kvaliteet oli tugevalt seotud riigi sissetulekuga inimese kohta. Mida kõrgem on kodanike sissetulek elaniku kohta, seda kõrgemat tootekvaliteeti nad nõuavad ja vastupidi. Seetõttu on sarnase majandusarengu tasemega riikide vahelise kahepoolse kaubavahetuse sagedus suhteliselt kõrge (Linder, 1962). Eksporditoodete kvaliteedi uurimise teooria osas oli Melitz teemaks *New-New Trade Theory*. Ta leidis, et ettevõtetel on heterogeensus ja ainult suure tootmisefektiivsusega ettevõtted hakkavad eksportima. Lisaks on kõrgema tootmistõhususega ekspordiettevõtetel madalad tootmiskulud ja tugev toote

konkurentsivõime. Tugeva konkurentsivõime säilitamiseks ja ekspordi ulatuse laiendamiseks on ka nende toodete kvaliteet kõrgem kui sarnastel mitteekspordiettevõtetel (Melitz, 2003). Uue-uu kaubanduse teooriale tuginedes leiavad mõned uuringud, et rahvusvahelise kaubanduse voog on näidanud vertikaalse spetsialiseeritud süsteemi režiimi. Kui rikkad ja vaesed riigid peavad ekspordima kaupu samasse tootekategooriasse, müüvad rikkad riigid kõrge ühikuväärtusega kaupu (Schott, 2004). Lisaks on Murray, Gao ja Kotabe 2011. aasta uuringus toonud välja, et ekspordimise puhul on oluline mõõde toode ise. Mille põhjal tuleb keskenduda tootele ja uute toodete turule toomisele ja ajale, kui kiiresti suudetakse see turgudele toimetada.

Peale uue-uu kaubanduse teooria on varasemalt analüüsitud ka toodete kvaliteeti mõjutavaid tegureid. Enamiku uuringute kohaselt võivad need tegurid hõlmata järgmist: importiva riigi majandusarengu taset; ekspordiva riigi asutust; ekspordiva riigi tööstusstruktuuri; ekspordiva riigi tööjõukvaliteeti; ekspordiva riigi tööstusharu püsivat investeeringut; ekspordiva riigi tööstusarengu taset; importiva riigi kaubanduse avanemisastet (Chiang ja Masson, 1988). Lisaks on leitud, et: tarbijate eelistused importivast riigist; kahepoolsed kaubanduskulutused; importiva riigi tööstuse ekspordiväärtus; kaubavahetuses olevate riikide vaheline kaugus; ning mõlema poole osalemine ühises majanduskorralduses võivad mõjutada tööstusesisese kaubanduse arengut (Caballero ja Krishnamurthy, 2004).

Võrgustike teooria (Huggins, Thompson, 2015) toob ühe aspektina välja innovatsiooni olulisuse, mis on varasemalt juba teoreetilises ülevaates kaetud, kuid läheb antud uurimistöö fookusest välja. Seda teooriat saaks kasutada edasistes uuringutes, kus autor soovib vaadata millist tüüpi innovatsioon mõjutab rohkem puidutööstusi. *Born Global* teooria (Knight, Liesch, 2016) on rahvusvahelistumise uurimisel oluline, kuid peamiselt on *Born Global* ettevõtted tehnoloogiafirmad ning kohe ettevõtte alustamisest saati tegutsevad välisurgudel ning laienevad väga kiiresti. Puidutööstussektori ettevõtted Eestis ei ole oma olemuselt tingimata *Born Global*, kuna ei ole tegemist tehnoloogiafirmadega ning seetõttu antud töös seda lähenemist rakendanud.

1.3. Puidutööstust mõjutavad tegurid

Nagu paljudel erinevatel tööstustel on ka puidutööstusel oma spetsiifilised tegurid mis mõjutavad antud valdkonda. Puit on taastuv loodusvara ning seega on see mõjutatud väga tihedalt keskkonnast. Oluline on jätkusuutlik keskkonnasäästlik majandamine. Ehkki loodusliku metsa pindala langus kogu maailmas aeglustus perioodil 2000–2010, on raadamine endiselt üks peamisi

maakasutuse muutuse protsesse (Meyfroidt, Lambin 2011). Puidutööstust on muutnud ühiskondlik surve, vajadused ning kasumi teenimine (Mukolaivna, 2015).

Puidutööstuse valdkond on muutumas nagu kõik teised sektorid. Muutumises on tarbijate nõudmised, väärtused, üleilmastumine, digitaliseerumine, kliimamuutused, üleminek biomajandusele energiapoliitika ja ettevõtluskeskkonna kasvav keerukus (Hurmekoski, Hetemäki, 2013). Lisaks jätkuvad struktuurimuutused, kuna klassikalised turud nagu Põhja-Ameerika ja Lääne-Euroopa turud on küllastunud, siis tõusevad esile BRIC (Brasiilia, Venemaa, India, Hiina) gruppi kuuluvad riigid, mille nõudlus ja tootmine kiiresti kasvavad. See aga mõjutab nii tehnoloogilist arengut kui ka arendustegevust (Hetemäki, Näyhä, Pelli, 2015).

Üha enam on puidutööstus liikumas suunda, kus erinevates ettevõtetes ja riikides luuakse lisandväärtust. Seega ei ole enam tavaline, et toode tehakse algusest lõpuni valmis ühes kohas (Grossman, Rossi - Hansberg, 2006). Üha enam mõjutavad seda muu hulgas kliimamuutuste mõjud, energiapoliitika, nanokiu ja biokeemiatehnoloogia areng, teenuste kasvav roll ja muutuvad väärtused metsade kasutamisel (Hetemäki, 2010). Puidu liimimine mängib metsasaaduste tööstuses üha suuremat rolli ja on puiduressursside tõhusa kasutamise üks võtmeteguritest. Maksimaalselt saadusi kasutades suudetakse luua võimalikult suurt väärtust, mis avaldub hilisemalt ka tulemustes (Özçifçi, 2008).

Üks suurimaid puidu tarbijaid on ehitustööstus. 2005 aastal avaldatud uuringust selgus, 67% kogu puidutoodetest tarvitati ära just ehituses, uute hoonete ehitamisel või renoveerimisel, mis on 35% rohkem kui 1951. aastal (McKeever, Howard 2011). Haynes (2003) on uurinud USA puiduvajadust aastatel 1952 kuni 2050 ning on välja toonud, et puidutoodete tarbimine kasvab 42% aastaks 2050.

Cunninghami, Roosi ja Eastini poolt kirjutatud uuringus 2004. aastal, uuriti miks olid mõned USA ja Kanada ettevõtted edukad Jaapanisse eksportimisel, samas kui paljudel teistel Põhja-Ameerika ettevõtetel käive kukkus. Autorid vaatasid eri kategooriaid ning töid välja hinna, turustamise (jaotamine, levitamine), toote enda, reklaami, teenuse, firma suuruse ja ekspordi strateegia ning konkurentsi, seega oli oluliseks optimaalne tasakaal. Mitmed ettevõtted on näidanud, et kui soovitakse olla edukas eksportimisel, tuleb olla suuteline kiirelt vahetama turge, kuhu eksporditakse või suutma koduturul müüki kasvatada (Rich, 1981).

Puidu puhul on oluliseks tõstatada transpordi küsimus. Palkide kõrged veokulud ja suhteliselt madal väärtus soodustavad saeveskite rajamist puiduvarude lähedal (Polzin, 1994). Uuemad

saekaatrid on välja töötatud selleks, et kasutada ära mastaabisäästu masinate abil, mis võimaldavad kiiret töötlemist ja väheste tööjõuvajadustega. Ettevõttel on teataval määral võimalusi kulude vähendamiseks ratsionaliseerimise kaudu (sulgedes kallid rajatised), kuid eeldus, et mõni neist kulude kokkuhoiu meetmetest on ette nähtud, võimaldab juurdepääsu rohkemale puidule või mitmele lähestikku asuvale tehasele (Nelson, Vertinsky, 2004). Puidutööstust mõjutab suurel määral ka vajalik tooraine (Toppinen et al 2007). Kuid toorainele võivad piiranguid seada looduskatastroofid nagu tulekahjud, üleujutused ning kliimamuutused, mille tagajärjel pole võimalik ümarpuitu hankida (Veeman, 2017). Lisaks toorainele on olulisel kohal ka tööjõud, kuid 2007. aasta uuringus mille koostasid Toppinen, Toivonen, Mutanen, Goltsev ja Tatti jõuti järeldusele, et olulisemal kohal on ettevõtete jaoks kvalifitseeritud tööjõud ning odav tooraine pole kõige olulisemaks teguriks ettevõtete jaoks.

Metsatööstusele spetsiifilises uurimistöös jõudsid Hovgaard ja Hansen (2003) järeldusele, et tööstuse juhid näevad innovatsiooni kolmel erineval kujul: toote-, protsessi- ja ärisüsteemide. Kategooriate järgi saab välja tuua:

- toode (uue toote väljatöötamine või parendamine);
- protsess (täiustatud töötlemine või tootmine);
- ärisüsteemid (uued ja / või täiustatud äri- ja turunduspraktikad) (Hovgaard, Hansen, 2003).

Hiina on üks maailma suurimaid majandusi ning 2015. aastal kasvas Hiina puidu ja puittoodete eksport 150 miljardi dollarini, olles antud valdkonnas maailma suurim eksportija. Kuid see on kaasa toonud ka mitmeid probleeme. Vaatamata sellele, et Hiina on maailma suurim eksportija, luuakse seal lisandväärtust puidule vähe ja rahvusvaheline konkurentsivõime on madal (Guan and Gong, 2015). Seetõttu on Hiina metsasaaduste tööstuse üleminek kvantiteeditüübilt kvaliteeditüübile muutunud vältimatuks trendiks. Selles suhtes on metsandustoodete kvaliteedist saanud oluline näitaja maailmas, millega mõõta metsasaadustega kauplemise taset. Antud uuringus selgus, et esiteks ei mõjuta kulu mis sõltub kaugusest märkimisväärselt Hiina metsanduse ekspordi suhtelist turuosa, mis näitab, et vahemaa tegur ei ole puidutoodete puhul oluline. Teiseks, mida suurem on tootevalik seda suurem turuosa hõivatakse. Vaatluse all olid küll vineer- ja puitkiudplaat, kuid selgus, et ekspordimisel oli oluliseks näitajaks kvaliteet (Cheng, et al 2019).

Sarnaselt varasemalt kirjutatule mõjutab ekspordimist ka strateegia, antud juhul riikide tegevus tollimaksude üle. Euroopa Liidu ja Venemaa vahelised arutelud tollimaksude üle on kestnud mõnda aega. Venemaa eksporditariifide tõstmise üheks eesmärgiks on soodustada puidu väärindamist oma riigis andmaks lisandväärtust. Kui Soome oli üheks olulisemaks ümarpuidu

importijaks Venemaalt siis üha rohkem peab Soome hakkama saama enda toorainega. Venemaa aga soovib väärindada rohkem puitu ning seejärel eksportida juba kõrgemalt väärindatud puitu (Palander, Vesa 2011).

Adams ja Heynes (1996) on leidnud, et saematerjali nõudlus on lühiajaliselt ebaühtlane. Pikemas perspektiivis mõjutavad saematerjali nõudlust sissetulekud, rahvastiku kasv ja intressimäärad, mis kajastavad selle peamist kasutamist kodude renoveerimisel ja uute ehitamisel. Saematerjali hinnad kipuvad olema väga kõikumavad muutudes kuust kuusse kuni 30% (Zhang & Sun, 2001). Okaspuu saematerjal on suures osas tarbekaup, ehkki saematerjali tootjad, kellel on juurdepääs ainulaadsetele liikidele või suurematele puudele, saavad pakkuda kõrgema hinnaga tooteid. Okaspuu saematerjal on konkurentsivõimeline tööstus ja mitte eriti kontsentreeritud (Nelson, Vertinsky, 2004).

Majandus on muutuses ning globaalse kiire majandusarengu ja metsade loodusressursside kaitse korral impordivad üha rohkem riike, isegi mõned traditsioonilised eksportijad suurt hulka metsasaadusi (Helen, 2016).

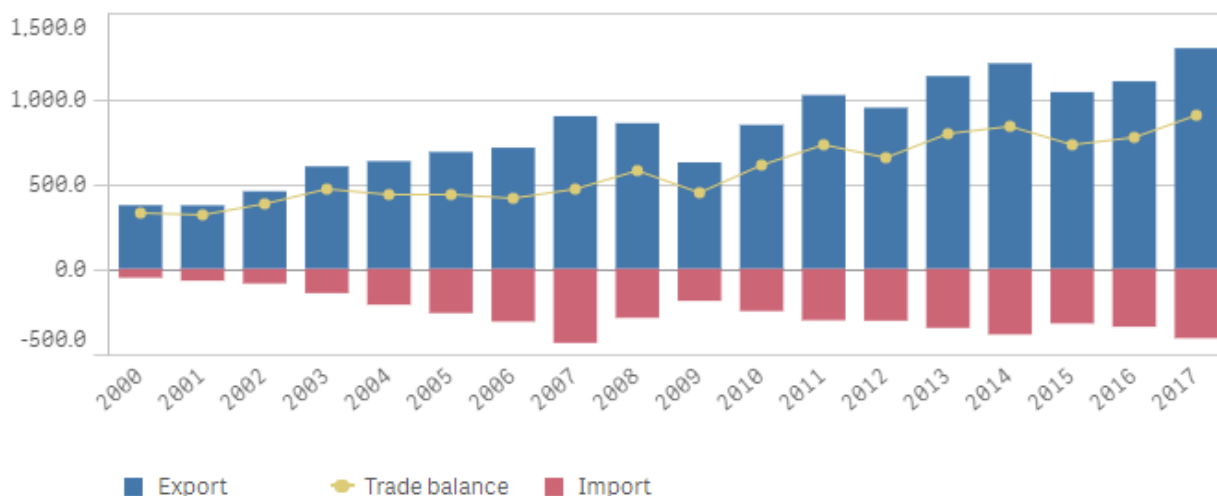
1.4. Puidutööstus Eestis

Mets katab 2017. aasta andmete põhjal Eesti pindalast 51,4% mis teeb 2,3 miljonit hektarit, mis on protsentuaalselt üks kõrgemaid näitajaid Euroopas. Kui ülejäänud maailmas metsamaa pindala langeb, siis on Eestis see kasvanud. 2010. aasta lõpus oli metsamaa pindalaks 2,2 miljonit hektarit (Keskkonnaagentuur, 2018). Maailmas oli 2010. aastal metsa 4033 miljonit hektarit (Meyfroidt, Lambin 2011), kuid 2015. aastaks on see langenud 3990 miljonile hektarile (Long, et al, 2019).

Puidutööstus Eestis on olulisel kohal olnud juba pikka aega. Kuna suur osa Eesti pindalast katab mets, siis on see ka olulisel kohal ekspordis. 2019. aastal oli puidutoodete eksport 11% kogu Eesti ekspordist, mis on suuruselt kolmas eksporditüüp (Statistikaamet, 2019). Puit on olnud Eesti üks olulisemaid eksporditüüpe juba pikalt. Alljärgnevas tabelis on näha Eesti puidutööstuse ekspordi ja impordi mahud. Üldises pildis on trend kasvav ning suurem langus tuli 2009. aastal majanduskriisi tulemusena.

Trade Balance

(MLN US\$)



Joonis 3. Kaubavahetuse bilanss.

Allikas: Autori koostatud, Ühinenud rahvaste andmebaasi põhjal

Majanduskriisi mõju toob välja ka 2012. aastal valminud uuring, milles lisatakse, et kui ekspordimaht oli 2009. aastaks vähenenud 15%, siis puidusektoris vähenes see lausa 30% (Tiits, et al, 2013). Küll aga toob Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit (edaspidi EMPL) välja, et puidutööstus oli majanduskriisi järel, üks kiiremini taastuvaid ja kasvavaid majandussektoreid, mis aitas kaasa kriisist väljumisele. EMPL on aidanud kaasa puidutööstuste lisandväärtuse tõstmisele läbi erinavate projektide (EMPL, 2015). Kallas (2018) on kirjutanud samuti, et probleemiks on kehv tootlikkus ning vähese lisanduväärtuse andmine, kuid puitmajade tootmine, mis on üks suurimaid eksporditartikleid, on üks suurimaid lisandväärtuse andjaid.

Keskonnaagentuuri poolt 2019. aastal koostatud ülevaates selgub, et 96% 2017. aastal kasutatud puidust on kohalikku päritolu ning vaid 4% Eestis töödeldud puidust imporditi. Kuid liialt suur on ka paberpuidu ekspordimise osakaal, mille tulemusena võiks lisandväärtuse andmine olla suurem. Keskonnaagentuuri poolt läbi viidud uuringu põhjal saab teha suurema üldistuse, et saematerjali, puitplaatide, mööbli ja muude puittoodete tootmise tootmismahud langesid majanduskriisi perioodil, kui peale seda on taas kasvanud. Tselluloosi, puitmassi ja paberi ning puitkütuste tootmise kohta pole suure majanduskriisi eelset infot, seega nende valdkondade kohta ei saa seda tootmise vähenemise kohta üldistusi teha (Raudsaar, 2019).

Erametsakeskuse poolt tellitud uuringus tuuakse välja, et puidu hind on langenud ning soojade ja pehmete talvede puhul on raske puitu varuda. Kui aga puidu hind jääb madalaks, siis võivad üsna

järsku tõusta hinnad, mis 2018. aastal juhtus. Samas on soe talv olnud ka Soomes ja Rootsis, kuhu läheb suur osa paberipuidust ning selle tulemusena tekib suurem nõudlus ja kõrgem hind (Hepner, 2020)

Puidusektori uuringus selgus, et ekspordimahud ja lisandväärtuse andmine on kahekordistunud. Lisaks saab välja tuua, et Eesti puidutööstuste konkurentsivõime on tunduvalt madalam, kui seda Rootsi ja Soome puidutööstusettevõtetal. Eesti tase on sarnane Läti ja Leedu ettevõtetega. Mahajäävus Skandinaavia riikidest tuleneb väiksematest investeeringutest ning väiksemast tõhususest tootmise korraldamisel. Lisaks toovad autorid välja, et oluline puidutööstuse arendamisel on ettevõtete strateegiate nüüdisajastamine, kohaloleku tugevdamine Läänemere piirkonnas ning rahvusvahelisel tasandil ja riikliku süsteemi arendamine. (Tiits, et al, 2013)

Eesti puidutööstust on mõjutanud ka naabrite tegevus ja looduskatastroofid. 2005. aasta tormide tõttu langes lühiajaliselt Eesti puidutööstuses töötavate inimeste osakaal, kuna mindi likvideerima Rootsi tormikahjusid (Svensson et al 2006). 2012. aastal kirjutatud töös on välja toodud, et Rootsi ja Eesti puiduhinnad ei ole üksteisest sõltuvuses (Olsson, Hillring, Vinterbäck, 2012).

2017. aasta Swedbanki uuringus selgus, olulisim sihtriik on Norra, millele järgnevad Saksamaa ja Suurbritannia. Puidutöösturid sihivad peamiselt Rootsi, Soome ja Saksamaa turge. Lisaks on uuringus välja toodud, et puidutööstusettevõtetes on müügitulu küll suurenenud, kuid kasumimarginaal vähenenud (Swedbank, 2017).

Varasemast kirjandusest on teada, et ettevõtte edukusel ja ekspordimisel on seos innovatsiooniga (Kljain, 2014). Samas Eesti puidutööstuse innovaativsus jäi Ukrainski (2009) töö andmetel just väikese finantsilise võimekuse taha. Eesti puidutööstus on ka innovatsiooniliselt suurema mahajäämusega Soome puidutööstusest. 2018. aastal kirjutatud töös Kallase poolt tuakse välja innovatsiooni mõjuritena puitmaja sektoris ettevõtte kultuur, rahvusvahelisus ja projektipõhilisus. Lisaks oodatakse riiklikult innovatsiooni nõudluse suurenemist.

2. METOODIKA

Järgnevas peatükis annab autor ülevaate uuringu eesmärgist, uurimisküsimustest, uuringu läbiviimise protseduurist, andmete kogumise meetoditest, valimi moodustamisest ning uuringu tulemustest.

2.1. Andmete kogumise kirjeldus

Käesolevas töös viiakse uurimus läbi, kasutades nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Töös kasutatakse kahte meetodit, et uurimisprobleemi paremini mõista ning saada rohkem informatsiooni ettevõtetele, kui seda võimaldaks ainult ühe meetodi kasutamine. Lisaks on võimalik intervjuudest saada lisadetaile, mida kvantitatiivses uurimuses ei saa. Esialgu koostati küsimustik *Google Forms*is ning saadet puidutööstusettevõtetele vastamiseks ning seejärel koostati intervjuu küsimused.

Küsimustike väljasaatmisel ei olnud teada, kui paljud ettevõtted ekspordivad oma toodangut või ei ekspordi, selle tõttu sai küsimustikule koostatud kaks varianti, mis annab võimaluse vaadata ka tegureid, miks ettevõtted ei ekspordi. Küsimustikus kasutati 5-pallilist Likerti skaalat, et hinnata erinevaid tegureid. Peale küsimustiku väljasaatmist saadeti ettevõtetele nädala pärast meeldetuletus küsimustiku täitmiseks, peale mida laekus enamik vastustest. Vastuseid koguti perioodil 16.03.2020-08.04.2020, mille järel alustati tulemuste analüüsimisega. Samuti saab välja tuua asjaolu, et vastuseid koguti perioodil, mil Eesti riigis oli kehtestatud eriolukord, mille tõttu laekus vastuseid vähem kui oodatud.

Intervjuu on poolstruktureeritud ning intervjuueeritavad ettevõtted jagati kolmeks. Esiteks võeti vaatluse alla ettevõtted, mis ekspordivad väiksema väärdusega puittooteid ja teiseks võeti vaatluse alla kõrgemalt väärdatud puidu eksportijad. Eraldi vaadati kahte kõrgemalt puitu väärdavat ettevõtet ning neid saab võtta kui kolmandat gruppi. Need kaks ettevõtet on märkimisväärselt suuremad ja ekspordivad oma toodangut ka rohkematele turgudele. Selle eesmärgiks oli välja selgitada, lisaks teguritele, mis mõjutavad eksportimist, kas on erinevusi ka ettevõtete hulgas, kes väärdavad puitu erinevas mahu ja ettevõtete suuruses ning millised on need tegurid. Intervjuude tegemise jaoks võeti ühendust Eestis tegutsevate puidutööstusettevõtetega, kes ekspordivad oma toodangut. Intervjuud viidi läbi ettevõtte juhi või ettevõttes pikalt tööl olnud isikuga, kes oli kursis ettevõttes toimuvaga (kui ettevõtte oli eelmise

omaniku poolt müüdnud). Kokku viidi läbi 8 intervjuud, kus vastajad jagunesid kolmeks grupiks. Intervjuud viidi läbi telefoni ja Skype teel, kuna eriolukorra tõttu oli nimeste liikumine ning kontakt piiratud. Selle tõttu oli ka intervjuude tegemine ettevõtetega raskendatud, kuna paljudel olid käsil keerulised ajad, mil tuli üle vaadata ettevõtte tegevus ning leida uusi võimalusi ning lahendusi. Intervjuud said lindistatud ning seejärel transkribeeritud. Transkriptsioonidega tutvumiseks pöörduda e-kirja teel autori poole. Periood, mil kuus intervjuud läbi viidi, oli 20.03.2020-01.04.2020. Intervjuude puhul lisandus kaks suuremat ettevõtet 15.04.2020.

2.2. Valimi kirjeldus

Küsimustiku valimi puhul oli tegemist mugavusvalimiga ning see saadeti välja 225 ettevõttele, teadmata, kas nad ekspordivad või mitte. Küsimustik sai koostatud kahes variandis, et oleks võimalik vaadata ka tegureid, miks ettevõtted ei ekspordi ning mis võiks aidata kaasa ekspordiga alustamisele. Küsimustik saadeti mitmes osas. Esialgu valiti ettevõtted, kes kuuluvad Eesti puidu- ja metsatööstuste liitu. Seejärel sai saadetud kiri ettevõtetele, kes kuuluvad Eesti puitmajade liitu. Kolmandaks sai võetud ettevõtted, kelle kontaktid leidsid 1182 infolehekülgedel. Neljandaks sai otsitud ettevõtteid *Google* otsingumootorist. Küsimustiku jaoks, mis saadeti välja *Google Forms*is hangiti kontaktid interneti abil. Mitmed ettevõtted (11) vastasid, kirjalikult meilile, et neil ei ole võimalik küsimustikku täita seoses keerulise olukorraga ettevõttes.

Intervjueeritavatest seitse isikut olid ettevõtte juhid ning kaheksandaks intervjueeritavaks oli tootmisjuht, kes oli ettevõtte tegevuste ja antud valdkonnaga kursis. Intervjueeritavad ettevõtted valiti juhuslikult, kuid peeti silmas, et oleks võimalik eristada ettevõtteid puidu väärindamise järgi. Intervjuusid küsiti 12 ettevõtte käest, kuid mitmed neist keeldusid. Nendest ettevõtetest 5 ekspordivad kõrgemalt väärindatud puittooteid ja 3 ekspordivad vähem väärindatud. Küll aga on kõrgemalt väärindatud ettevõtete hulgas 2 ettevõtetet, mis on märkimisväärselt suuremad nii käibe ja töötajate arvu poolest ning ekspordivad rohkematele turgudele, seega vaadatakse neid eraldi ja enne järeldusi viiakse kõiki uuringute tulemusi koos.

2.3. Uurimismetoodika kirjeldus

Intervjuu küsimuste koostamise jaoks vaadati Bijmolt ja Zwarti poolt 1994. aastal koostanud mudelit, kuna antud mudel sobis põhjalikumaks küsimustikuks. Mudelis on eksportimise edukuse mõõtmisel arvesse võetud erinevaid muutujaid ning need saab välja tuua viies erinevas grupis:

- ettevõtte edukust mõõtvad tegurid
- tegurid, mis iseloomustavad firma iseloomu
- tegurid, mis mõõdavad ekspordi turunduse planeerimist, vaatamata sellele, kas ettevõtte tegeleb järgmiste tegevustega
- tegurid, mis mõõdavad organisatsioonikultuuri
- tegurid, mis mõõdavad suhtumist eksportimisse (Bijmolt, Zwart, 1994)

Sarnaseid muutujaid on hilisemalt vaadanud ka mitmed teised autorid, nende seas Sousa, et al. 2008. aastal ning Grandinetti ja Mason 2012. aastal. Grandinetti ja Mason (2012) vaatasid sarnaseid muutujaid nagu Bijmolt ja Zwart (1994) ning töötasid välja mudeli, mille põhjal hinnata mõjureid, mis aitavad kaasa eksportimisele.

3. ANALÜÜS

Järgnevas peatükis tuuakse välja kirjeldav statistika ning tehakse analüüs kvalitatiivsele osale. Lisaks pannakse kirja uuringu tulemused ning järeldused ja ettepanekud.

3.1 Ankeetküsimustike tulemused ja analüüs

Küsimustikule andsid vastuse 52 ettevõtet, mis teeb vastanute osakaaluks 23%. Küsimustikule vastanutest 21 ettevõtet ei tegele hetkel eksportimisega ning 31 ettevõtet müüvad oma toodangut ka koduriigist väljaspool. Lisaks saab välja tuua, et vastanutest 22 ettevõtet väärindavad puitu rohkem ning 30 ettevõtet väärindavad puitu vähem. Vähem puitu väärindavate ettevõtete hulka kuuluvad näiteks puiduhaket, puidugraanuleid, ümarpuitu, saelaudu eksportivad ettevõtted. Rohkem puitu väärindavate ettevõtete hulka kuuluvad puidule suuremat väärindust loovad ettevõtted: näiteks puitmajad, puitpõrandad, erinevalt töödeldud höövelmaterjal, ehitusplaadid. Eksportivatest ettevõtetest 14 firmat väärindavad puitu vähem ning 17 ettevõtet väärindavad puitu rohkem. Ettevõtete hulgas, kes ei tegele eksportimisega on 16 firmat kes väärindavad puitu vähem ning 5 ettevõtet, kes väärindavad puitu suuremas ulatuses.

Küsimustikule vastanutest oli kõige rohkem ettevõtteid, kes on tegutsenud üle 10 aasta kokku 38, kuid nendest ekspordib 25 (Tabel 1). Kõige lühemalt tegutsenud ettevõtete grupis ei ole ühtegi ettevõtet, kes ekspordiks oma toodangut. Seega saab välja tuua, et eksportivad ettevõtted on tegutsenud juba üle 3 aasta.

Eksportivate ettevõtete puhul tuleb välja see, et kui ettevõtte on tegutsenud üle 10.aasta, siis kajastub see ka ekspordiga tegutsemise pikkuses. Kõigest üks ettevõtte on tegutsenud ekspordiga alla ühe aasta. Teistel on kogemust siiski üle kolme aasta (Tabel 1). Grandiitti ja Mason toovad välja, et ettevõtte vanus ja eksportimisega tegelemise pikkus mõjub positiivselt ekspordile (Grandiitti, Mason, 2012). Seega peaks olema eelis ettevõtetel, kes on kaua tegutsenud ja ka pikalt eksportinud.

Ettevõtted, kes ekspordivad oma toodangut on ka suuremad töötajate arvu poolest (Tabel 1). Töötajate arvu suurema usaldusväärse saamiseks võeti ära suurim ja väikseim väärtus. Selleks numbriks oli eksportivatel ettevõtetel 250, mitte-eksportivatel 50 töötajat ja väikseim, milleks oli mõlemal puhul 1 töötaja. Üks töötaja oli tööl kahes ettevõttes, kes tegutsesid eksportimisega ning

3 ettevõtet, kes ei tegele ekspordiga. Keskmiselt töötab eksportivates ettevõtetes 45 inimest. Kui võrdluseks tuua kõrvale ettevõtteid, kes ei ekspordi, siis annavad nad tööd keskmiselt üheksale inimesele. Erinevused on ka maksimaalses suuruses ja mediaanis. Siiski saab välja tuua asjaolu, et küsimustele vastanutest on kõik väikesed või keskmise suurusega ettevõtteid.

Ward, et al on 2003. aasta uuringus välja toonud, et edukaks eksportimiseks peab olema vähemalt 20 töötajat. Kui eksportivatel ettevõtetel on mediaan 20 ja keskmine 45, siis saab öelda, et enamikel eksportivatel puidutööstustel on olemas vajalik arv töötajaid, et olla eksportimisel edukas. Küll aga on palju ruumi kasvada ettevõtetel, kes ei ekspordi, kuna mediaaniks on kõigest 5 töötajat ning keskmiseks 9. Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtteid peavad välja töötama tugeva konkurentsieelise, et olla edukad (Bijaoui, 2019).

Tabel 1. Valimi kirjeldus

		Ettevõtteid, kes ei tegele ekspordiga	Ettevõtteid, kes tegelevad ekspordiga
Ettevõtte on tegelenud äritegevusega	1-3 aastat	2	0
	3-5 aastat	1	1
	5-10 aastat	5	5
	üle 10 aasta	13	25
Ettevõtte on tegelenud eksportimisega	alla 1 aasta		1
	3-5 aastat		2
	5-10 aastat		6
	üle 10 aasta		22
Töötajate arv	Maksimaalne	30	190
	Minimaalne	2	5
	Keskmine	9	45
	Mediaan	1	20

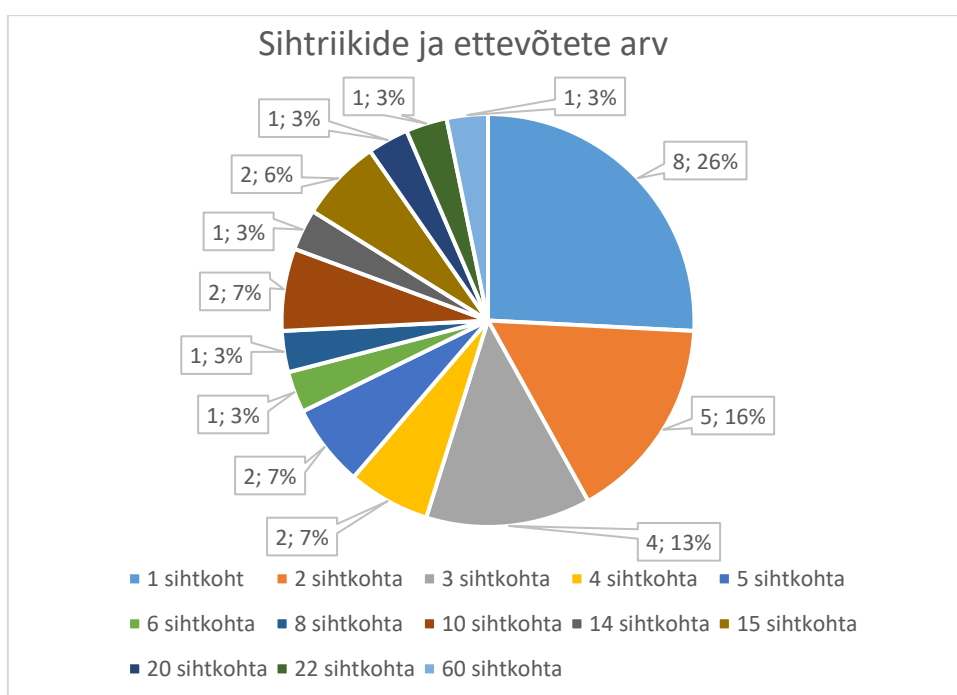
Allikas: Autori koostatud

Ekspordiga alustamisel on paljudel ettevõtetel omad põhjused, kuid küsimustiku põhjal saab välja tuua eelkõige soov kasumit suurendada ja kohaliku turu väiksus, mida on märkinud 48% (15) eksportivatest ettevõtetest. Ettevõtteid on ära märkinud ka soovi tootmist suurendada ning tootmisvõimsuse maksimeerimise. Samas on ettevõtteid välja toonud, et osa toodangust peaks alati minema välisurule, et riske maandada ning teisena veel asjaolu, et Eesti turul ei olnud algselt kauba järele nõudlust, mille tõttu tuli tooteid välja müüa.

Keskmiselt läheb ekspordiks 64% toodangust, kuid leidub ka ettevõtteid, kes toodavad ainult välisuru tarbeks. Kõige rohkem sihtkohti on ühel ettevõtetel, kes ekspordib 60 riiki. Kõige vähem

sihtkohti on kaheksal ettevõttel ja nemad ekspordivad vaid ühte riiki (Joonis 5.). Kõige enam on sihtkohana märgitud Soomet ning seda on teinud 42% (13) küsimustikule vastanud eksportivatest ettevõtetest. Populaarsed sihtkohad on ka Rootsi, Saksamaa, Norra ja Holland. Mainitud on ka teisi Euroopa riike, lisaks ka Aasiat ning USA-d. Swedbanki 2017. aasta uuringust selgub samuti, et Rootsi ja Saksamaa on olulisel kohtal sihtriikidena.

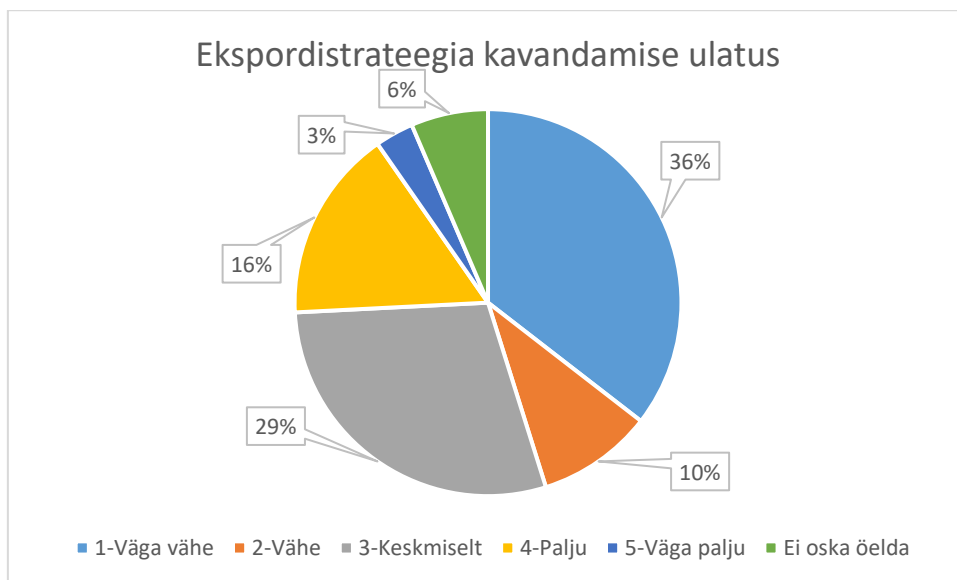
Ettevõtted, kes veel ei tegele ekspordiga sooviksid ekspordida lähiriikidesse nagu Skandinaavia, kuid on välja toodud ka, et see sõltub mahtudest. Probleemid, miks ettevõtteid ei ekspordi on välja toonud ka Tesar ja Tarleton, kus on kirjeldanud, et ettevõtetel pole võimekust. Seega on oluline leida õige suund (Tesar, Tarleton, 1982).



Joonis 5. Sihtriikide ja ettevõtete arv
Allikas: Autori koostatud

Küsimustiku põhjal saab välja tuua ka olulised tegurid, mida eksportivad riigid on välja toonud riikide kohta kuhu nad ekspordivad. Kõige rohkem on mainitud ostujulist elanikkonda, millele järgneb kõrgem hind ja turu lähedus. 26% (8) eksportivatest ettevõtetest on välja toonud ka väiksema konkurentsi. Kirjandusest selgub, et tuleb teada kultuuri, norme ja tavasid, sest need näitajaid mõjutavad toote nõudlust, seega aitab väike turgude arv olla kursis riigi iseärasustega (Liu, et al 2002).

Õige strateegia on ettevõtetes vägagi oluline. Ekspordistrateegia kohta vastasid ettevõtted, et 36% pole seda ulatuslikult kavandanud ning kõigest 5% vastanutest on seda teinud väga suurel määral. Siiski saab välja tuua, et enamik ettevõtteid, on seda teinud keskmisest vähem. Spasov, Glaister toovad välja, et ettevõtted, kes omavad ekspordistrateegiat näevad paremini avalduvaid võimalusi sihtturgudel (Spasova, Glaister, 2011). Ettevõtetel on siin ruumi parandamiseks.



Joonis 6. Ekspordistrateegia kavandamise ulatus
Allikas: Autori koostatud

Läbimõeldud turundusstrateegiaga turule sisenemine on oluline. Küsimustikus saadud vastuste alusel saab välja tuua, et kõige rohkem aitas kaasa suusõnaline levitamine ning otsekontaktid. Samas on ettevõtted osalenud ka messidel. Vähem on mainitud sotsiaalmeediat, mis küll on saanud oluliseks reklaami edastajaks viimastel aastatel. Lisaks on vähe mainitud ajalehti ja ajakirjandust. Firmadelt sai ka küsitud, kas nad on oma turundusstrateegiat peale sisenemist muutnud ning 39% (12) eksportivatest ettevõtetest vastasid, et nad on oma strateegiat muutnud, 9% (3) ettevõtetest ei osanud öelda, kas on algusaegadega võrreldes tehtud muudatusi ning 52% (16) eksportivatest ettevõtetest ei ole oma turundusstrateegiat üle vaadanud. Turule sisenemisel tuleb arvestada ka tavasid, norme, kultuuri ja nõudlust ning vastavalt sellele kohanduma (Liu, et al, 2002). Lisaks toovad Grandinetti ja Mason 2012. aastal kirjutatud uuringus välja, et rahvusvahelise turunduse strateegia mõjutatab ekspordivõimekust. Eksporditurunduse strateegia on oluliseks mõjutajaks ekspordil (Murray, Gao, Kotabe, 2013).

Kõige enam on puiduettevõtetel edasimüüjaid ja agente, kes vahendavad Eesti ettevõtete toodangut. Lisaks on ettevõtteid, kes toodavad oma emafirmadele või müük toimub läbi e-kanalite

ning läbi enda esinduste. Järgnevalt on 29% (9) eksportivatest ettevõtetest märkinud, et koostööpartnerite leidmine ei olnud raske, kuid 19% (6) ettevõtetest märgib, et oli raske ning 32% (10) eksportivatest ettevõtetest, et oli väga raske, 19% (6) eksportivatest ettevõtetest ei oska antud küsimusele vastata. See läheb kokku järgneva küsimusega, kus küsiti koostööpartnerite leidmise kohta. Tuleb välja, et suuremal osal ettevõtetest on koostööpartnereid keskmiselt või keskmisest vähem. Vaid 9% (3) ettevõtet on vastanud, et neil on koostööpartnereid kas palju või väga palju. Juba 1982. aasta uuringus on Tesar ja Tarleton välja toonud, et koostööpartnerite leidmine on raske ning selle tõttu pole paljud ettevõtted ka eksportimisega alustanud (Tesar, Tarleton, 1982).

Küsimusele, kas ettevõtted on oma konkurenti analüüsinud vastati kõige enam, et ei ole analüüsinud. Need ettevõtted, kes on konkurente analüüsinud tõid välja, et tuleb tunda oma konkurenti ja nende tooteid, lisaks, et teada saada hinnatasemeid ning kvaliteeti. Välisturgudel kasutatakse ka teisi uuringuid keskmiselt või keskmisest vähem ning vaid 6% (2) eksportivatest ettevõtetest kasutavad uuringuid keskmiselt rohkem. Ka uuringute ulatus jääb keskmisest allapoole, kus vaid 1 ettevõtte kasutab uuringuid keskmiselt ulatuslikumalt. Turu ja konkurentide analüüsimine on oluline kirjutavad Gumedde ja Rasmussen (2002) aastal, kuid see info peab jõudma ka õigetele inimestele, mille põhjal teha õiged otsused (Theodosiou ja Katsikea, 2013). Seega peaksid ettevõtted oskama analüüsi õigesti kasutada.

Erinevad kirjandusallikad kirjutavad ekspordijuhi olulisusest (Grandinetti, Mason, 2012, Sousa, et al 2008), siis küsimustikule vastanutest on ekspordijuht olemas kõigest 23% (7) eksportivatest ettevõtetest, kuid 9% (3) ettevõtetest on märkinud, et on kaalunud ekspordijuhi tööle võtmist.

Toote omaduste kohta saab välja tuua, et ettevõtted on oma tooted välisturul positsioneerinud pigem kvaliteetsemaks ja ka kallimate toodete hulka. Leidub ka eksportivaid ettevõtteid 9% (3), kelle tooted on välisturul odavama hinnaklassiga ja kvaliteetsemad, kui konkurentide toodang. Samas on välja toodud, et kõik toote omadused peavad olema konkurentsivõimelised ning toodang sõltub tellimusest ja kliendi vajadustest. 39% (12) uuringus osalenud eksportivatest ettevõtetest kohandab valdavalt oma tooteid väga palju välisturgudele ning väga vähe kohandavad ainult 5% (2) eksportivatest ettevõtetest. Seega käituvad ettevõtted enamasti teooriale kohaselt. Rusto, et al on kirjutanud, et tooteid tuleb enne eksportimist kohandada vastavalt välisturgude soovidele (Ruso et al, 2011).

Küsimustikule vastanud ettevõtted peavad innovatsiooni pigem oluliseks. 39% (12) eksportivatest ettevõtetest panustavad innovatsiooni pidevalt. 13% (4) eksportivatest ettevõtetest on panustanud

suurel määral ning 39% (12) ettevõtetest on panustanud vähesel määral. 9% (3) eksportivatest ettevõtetest on vastanud, et ei ole panustanud innovatsiooni. Innovatsioon on teooria kohaselt üheks oluliseks osaks konkurentsieelise saavutamisel, seega tuleks ettevõtetele antud valdkonda panustada võimalikult palju (Brown, Eisenhardt, 1995).

Ettevõtete puhul, kes ei ekspordi saab välja tuua, et 38% (8) ettevõtetest on mõelnud alustada ekspordiga, kuid samas 29% (6) ettevõtetest ei ole ekspordimise peale mõelnud ning 33% (7) ettevõtetest ei osanud öelda. Lisaks saab välja tuua, et 62% (13) ettevõtetest sõltub piisav tootmisvõimekus ekspordimise puhul mahust, mis müüakse välisriiki. Kõigest 24% (5) ettevõtetest oleks koheselt tootmisvõimekus olemas, et ekspordimisega alustada ning 14% (3) ettevõtetest tuleks eelkõige tootmisvõimekust tõsta.

Põhjuseid, miks ettevõtted ei ole alustanud ekspordimisega on mitmeid. Üks põhjus on ebapiisav tootmisvõimekus. Välja on toodud, et ettevõtted ei soovigi toodangut ekspordida, lisaks pole sihtriigis sobiv hinnatase. Ettevõtetele puuduvad piisavad teadmised ekspordimise ning seadusandluse kohta soovitavas sihtriigis. Mitmed ettevõtted on vastanud, et pole partnereid kellega koostööd teha ning ettevõttes puudub inimene, kes veaks ekspordimist. Samas leidub ka ettevõtteid, kes on varasemalt ekspordinud, kuid seda enam ei tee ning põhjuseid on mitmeid, küll on koduriigi hinnatase parem või on turg jahtunud, kuhu varasemalt sai eksporditud. Ekspordimisega mitte tegelemist on kirjeldanud erinevate teguritena ka Tesar ja Tarleton 1982. aastal. Probleemidena on välja toodud võimekuse puudumine, informatsiooni vähesus ning raskused leida toodete levitajaid, millele lisandub vähene huvi ekspordimise vastu (Tesar, Tarleton 1982).

Järgnevalt uuriti, mis aitaks ettevõtetele ekspordiga alustada ja peamiselt on toodud välja, et ekspordiga seotud teadmiste suurendamine ning koostööpartnerite olemasolu aitaks kaasa. Samas on välja toodud ka hindade kasv ning turu leidmine, kus oleks toodetele turgu. Beleska-Spasova ja Glaister on välja toonud, et riigid peaksid parandama info edastamist ettevõtetele (Beleska-Spasova, Glaister 2011). See aitaks kaasa väikestel ettevõtetele alustada ekspordimisega. Siiski on koostööpartnerite leidmine keeruline ka juba eksportivatele ettevõtetele ning sama leidsid ka Tesar ja Tarleton (1982).

Kui eksportivate ettevõtete käest sai uuritud, mil määral panustatakse innovatsiooni, siis sama sai tehtud ka ettevõtete käest, kes ei müü oma toodangut välisriigis. Vastustes leidub, et 20% (4) kohalikul turul tegutsevatest ettevõtetest on panustanud suurel määral ning 66% (14) ettevõtetest on

panustanud väiksemal määral. Samas 14% (3) ettevõtetest pole üldse innovatsiooni panustanud. Samas aitab innovatsioon ettevõtetel paremini püsida konkurentidest ees ning rahuldada tarbijate vajadusi kasutades ära strateegilisi turuvõimalusi (Cooper, 1996). Väiksematel ettevõtetel võib tekkida probleeme kapitali saamiseks innovatsiooni läbiviimisel, mis on selleks oluline osa (Halila, Rundquist, 2012).

Järgnevalt on vaadatud, mil määral on töötajate ja eksporditurgude arv seotud müügitulemustega (Lisa 2.) Tuleb välja, et müügitulemustes on tugevam seos töötajate arvuga ning nõrgem seos olemasolevate turgude arvuga. Mõlemad on tugevad positiivsed seosed. Turgude arvu ja töötajate vaheline seos on positiivselt tugev. Seega mida rohkem on töötajaid ning mida rohkematele turgudele ekspordida, seda paremad on ka müügitulemused puitettevõtete hulgas. Lisaks avaldab positiivset tulemust müügitulemustele ka ekspordijuhi olemasolu, millel on müügitulemustega keskmiselt tugev positiivne seos.

Lisaks näeb tabelist kuidas puidu väärimine mõjub müügitulemustele (Lisa 2.) ja selgub, et puidu kõrgemalt väärimine ja müügitulemuste vahel on keskmine negatiivne seos. Seega tuleb välja, et puidu kõrgemalt väärimine ei anna positiivset tulemust müügitulemuste küsimustele vastanud ettevõtete hulgas.

Kui välja tuua veel välismaised investeeringud, mis on samuti üks rahvusvahelistumise viise peale ekspordimise (Grandinetti, Mason, 2012), siis 84% (26) ekspordivatest ettevõtetest vastasid, et neil välisinvesteeringud puuduvad. 10% (3) ekspordivatest ettevõtetest vastas, et neil on välisinvesteeringuid vähe ning 3%(1) ettevõtetest on keskmiselt ning 3% (1) ettevõtetest on välisinvesteeringuid suurel määral. Seega on peamiselt ettevõtted seotud ekspordimisega ning ei ole kaasanud välisinvesteeringuid. Tiits, et al (2013) on välja toonud, et väikesed investeeringud on üheks põhjuseks miks on Eesti puidutööstuse mahajäävus Skandinaavia riikidest suur.

3.2 Intervjuude tulemused ja analüüs

Intervjuud said läbi viidud kokku seitsme ettevõtte juhiga ning ühe ettevõtte puhul oli tegemist kõrgemal positsioonil oleva isikuga, kes tundis ettevõtet, samas olid ettevõtted oma olemuselt erinevad. Saab välja tuua, et 3 ettevõtet väärimistasid puitu rohkem ja 3 ettevõtet väärimistasid seda vähem. Lisaks 2 suuremat ettevõtet, kes väärimistasid samuti puitu rohkem (vt lisa 1). Kahte ettevõtet vaadatakse töö hilisemas staadiumis.

Ettevõtted on üle 10. aasta vanad ning ekspordimisega on intervjueeritavad ettevõtted samuti tegelenud üle 10. aasta, mis on neile eeliseks, sest on piisavalt kogemust ja tegutsemispikkust, mis mõjub ekspordile positiivselt (Grandietti, Mason, 2012). Nendes ettevõtetes on tööl keskmiselt 18 inimest, mis on lähedal arvule, mille toob välja Ward (2003), et edukaks ekspordimiseks on vajalik 20 töötajat. Ettevõtted 1, 2 ja 3 ekspordivad vähem väärindatud tooteid, aga ettevõtted 4, 5 ja 6 ekspordivad kõrgema väärindusega toodangut. Tasub välja tuua, et ettevõtetel ei ole olemas kirjutatud äriplaani ega ka ekspordiplaani. Samas on ettevõtte 5 ja 6 välismaa firmade tütar-ettevõtted. Varasematest uuringutest on selgunud, et plaanid on olulised ning nende abil on võimalik paremini tähele panna avarduvaid võimalusi (Spasova, Glaister, 2011). Ekspordimisega alustasid ettevõtted 1, 2, 3, 4 tänu tutvustele ning tänu sellele saadi ka koostööpartnerid. Walters on (1983) välja toonud, et ekspordimisel on eriti väärtuslikud isiklikud tutvused. Ettevõtted 5 ja 6 on samas alustanud ekspordimisega, kuna emaettevõtte asub teises riigis. Ettevõtte 1 vastas küsimusele miks sai alustatud ekspordiga: „*Inglismaale sai mindud, kuna seal olid tutvused olemas ning ka nõudlus. Inglased ise tulid Eesti ja sealt hakkas ekspordimine pihta. Ekspordiplaani tehtud ei olnud, kuna ei näinud selle jaoks vajadust. Plaanid ise aga muutuvad pidevalt ning sõltuvad tellimustest ning olukorrast turul.*“

Intervjuude puhul selgub, et pole kindlat mahtu, mida ettevõtted ekspordivad. Samas sõltub ekspordimise maht ettevõtete sõnul tellimustest ja turu nõudlusest. Ettevõtte nr 3 on välja toonud, et koduturul müüa on kasumlikum, kuid suurte mahtude tõttu, on ekspordimise teel võimalik kasumit suurendada rohkem. Ettevõtte 3 vastas: „*Ekspord toob meie ettevõtte puhul mängu mitte niivõrd kasumlikkuse vaid suuremad tootmismahud. Hind siseturul on parem kuid ekspordiga on võimalik saada mahud niivõrd üles, et kokkuvõttes on see kasulikum.*“

Siiski on viimase 5 aasta jooksul neljal ettevõttel kuuest eksport kasvanud. Kaks ettevõtet, üks esimesest grupist (madalamalt puitu väärindav) ning teine teisest grupist (kõrgemalt puitu väärindav) toovad välja, et ekspordimaht on langenud. Esimene toob välja põhjuseks, et koduturul on nõudlus kasvanud ning on võimalik enamik toodangust siin realiseerida, samas on ka eksporditurg olnud ebastabiilne. Teine ettevõtte toob välja asjaolu, et kliendid ei leia neid interneti teel enam üles ning suurt rõhku tuleb panna turundusele, et otsingutulemustes püsida eespool ning mitte jääda *Google* otsingutulemustes tagumiste ettevõtete hulka, kust kliendid enam ei otsi. Antud juhul on ekspordi takistavateks teguriteks barjäärid, Kaynak ja Stevenson (1985) on välja toonud just nõudluse vähenemise ja kõrged kulud. Ettevõtte nr 6 on välja toonud asjaolu, et ekspordikasv võtab aega, kuna välisturgudel ettevõtte nime tegemine võtab aega, kuna kliendid ei usalda

välismaist kaubamärki. Eksporditurgude kohta saab välja tuua, et ettevõtted ekspordivad peamiselt Euroopa turgudele. Turud said valitud peamiselt selle tõttu, et olemas olid tutvused ning tänu sellele sai eksport alguse. Ettevõtte 5 vastas ekspordi kasvu kohta: „Viimase 5 aastaga on tulemused paranenud. 2018-2019 paranes eksporditulemus 25%, kuid varasemalt oli stabiilne kasv.“ Ettevõtete jaoks on oluline vastata klientide ootustele ning selle jaoks tuleb tunda kultuuri, norme ja tavasid, kuna need mõjutavad toodete tundmist (Liu et al, 2002). Seega Euroopa turgude valik on mõistetav, kuna ei ole nii suured kultuurierinevused võrreldes Aasia turgudega.

Eksporditulemustega ei ole rahul neli ettevõtet. Rahul on kaks ettevõtet, mõlemast grupist üks. Rahulolematus seisneb ebastabiilsuses ja madalates tulemustes ekspordimisel. Ettevõtte 6, kes väärindab puitu rohkem on välja toonud, et rahuloluks ei ole põhjust, kuna ei ole head müügijuhti, kes veaks ja kasvataks ekspordimist välisriikides. Varasemalt on müügijuht küll tööl olnud, kuid hetkel ta puudub, samas otsitakse uuesti inimest antud positsioonile. Ettevõtte 2 toob välja, et investeringute arvelt on võimalik veelgi kasvatada ekspordimahtu, küll aga võtab see aega. Ettevõtte 1 toob välja aga rahulolematuse põhjuseks: „Päris rahul ei saa olla, kuna eksporditurul, Suurbritannias oli nõudluse kõikumine, Stabiilsust oli keeruline saavutada. Samamoodi töötab tulla see aasta. 100% ei saa rahul olla, kuid paanikaks ei ole põhjust. Seega võib öelda, et üsna rahuldav.“

Intervjuudest saab välja tuua, et kõik rohkem puitu väärindavad ettevõtted näevad ekspordimist rohkem kasumlikumana, kui siseturul müües. Ettevõtte nr 5 vastas: „Praegusel ajal on kasumlikum ekspordida. Oleme tootnud ka siseturule, aga hinnapress on siin üsna suur. Välismaal ekspordides toodangut on võimalik rohkem teenida. Palju on veel musta raha Eesti turu peal, et tuleb konkureerida selliste firmadega, kes maksavad töötajatele mustalt.“ Samas on vähem puitu väärindavatest ettevõtetest 2 maininud, et siseturul on hinnatase kõrgem, lisaks ei kulu transpordile suuri summasid. Ettevõtte 2 vastas; „Hind siseturul on parem, kuid ekspordiga on võimalik saada mahud niivõrd üles, et kokkuvõttes on see kasulikum.“ Ettevõtte number 1, kes väärindab puitu vähem, toob välja asjaolu, et välisturule on võimalik müüa tootmisjääke, millele ei leiaks koduturul väljundit.

Ekspordieesmärkidena toovad ettevõtted välja erinevad tegurid. Ettevõtte 1 nimetab eesmärgina müüa toodangut, millele koduturul turgu ei ole ning ka kliendi rahulolu, kuid mainib, et ei ole plaanis laieneda. Ettevõtted 2 ja 6 soovivad kasumit ja müügimahtu kasvatada. Ettevõtte 2 vastas: „Nagu ilmselt paljude ettevõtete, siis on ka meie eesmärk mahu suurendamine ja uute partnerite leidmine. Ei saa olla rahul olemasolevaga kui saaks rohkem.“ Ettevõtte 3 jaoks on oluline stabiilsus

ja soovitakse tööd jätkata senises mahus. Ettevõtte 4 jaoks on oluline väljundi võimalus, kui koduturul tellimusi pole. Ettevõtte 5 täidab aga tellimusi, mida emafirma esitab ning võimalusel müüb oma toodangut ka teistele klientidele.

Jaotuskanalite puhul saab välja tuua, et tooted lähevad otse klientidele. Ettevõttel 1 on olemas agent, ettevõttel 6 on vahendajad, kuid tooted viiakse otse klientidele. Ettevõttel 2 on loodud eraldi ettevõtte välisriiki müügi jaoks. Ettevõtte 4 puhul leidsid kliendid neid ise üles, ei kasutatud vahendajaid ega edasimüüjaid ning ettevõtte 5 puhul toodeti emaettevõttele, kuid edasimüüjaid ega vahendajaid ei kasutatud. Intervjueeritavad ettevõtted toovad välja, et partnerite leidmine on keeruline, küll aga piisab ühest edukast agendist või edasimüüjast, et oleks tagatud piisav tellimuste arv. Ettevõtte 4 vastas: „*Eks neid koostööpartnereid on ka raske leida, ja kuna ei olnud ka täpseid teadmisi ekspordimise ja kõige kohta siis saigi kõike ise tehtud.*“

Suurem erinevus tekib hinnataseme kohta. Kõrgemalt puitu vääringavad ettevõtted leiavad, et välismaal on hinnatase kõrgem ning selle tõttu kasumlikum müüa. Ettevõtte nr 5 tõi välja, et Eestis on palju musta raha ehituses endiselt, mille tõttu on raske konkureerida kohalikul turul. Vähem puitu vääringavad ettevõtted toovad välja, et koduturul on hinnatase sama mis välisriigis, kuid koduturule on siiski kasumlikum müüa, kuna puuduvad transpordikulud. Ettevõtte 3 on välja toonud, et kui koduturule on kasumlikum müüa siis suurem tellimuste maht välisriigist muudab siiski ekspordimise kasumlikumaks.

Plaanide ja strateegiate tegemine on oluline, kuid turundusplaani ei ole ühelgi intervjueeritavatest firmadest. Ettevõtted 5 ja 6 toovad välja, et turundusplaani on olemas nende emafirmal välismaal. Teisalt pikaajase ekspordiplaani kohta oli kõigil ettevõtetel olemas oma nägemus. Ettevõtte 1 vaatab praegusel keerulisel ajal Aasia turgude poole ning uurib seal enda võimalusi. Ettevõtte 2 ja 3 on huvitatud laienemisest Euroopa suunal. Ettevõtte 4 ja 5 ei ole aktiivsed uute turgude otsimisega, vaid soovivad täita seniseid tellimusi. Ettevõtte 6 puhul on plaan olemas emaettevõttel, kuhu turgudele laieneda ning sellest sõltub ka Eesti osakonna töö. Lisaks tõid ettevõtted 1 ja 3 välja teadmatus, mis saab Ühendkuningriigist, kuna seda turgu mõjutab Brexit väga oluliselt ning ekspordituruna on antud ettevõtetel see ainuke väljund. Ettevõtte 1 on vastanud: „*Siis praegu uurimegi natuke maad ka Aasia turgude suunas.*“

Uuringutele aga pole ettevõtted ülemäära rõhku pannud. Intervjueeritavatest ettevõtetest 3 ei ole teinud uuringuid turu kohta. Ettevõtte 1, 2 ja 6 on uurinud uute turgude kohta, kus nende toodangule võiks vajadus olla. Peamiste konkurentide kohta omatakse infot ning neid on uuritud, et teada

saada hinntasemed. Konkurentide kohta on vastanud ettevõtte 2: „*Teame mõningaid oma konkurente, kelleks on kindlasti kohalikud ettevõtted ja samas ka teistest baltiriikidest. Mingit analüüsi me nende kohta teinud ei ole, kuna pole näinud vajadust.*“

Organisatsiooni kultuuri ei ole muutnud ükski intervjueeritavatest ettevõtetest, lisaks ei ole ettevõtetel olemas ka ekspordijuhti ega ka eraldi ekspordiosakonda. Ekspordiga tegelevad peamiselt ettevõtete juhid ise. Ettevõtte 4 vastas: „*Ega siin erilist struktuuri pole. Kuna mina ise olen seda asja kõike ajanud, siis teised on lihtsalt töötajad ja ega ma ise teen ka seda kõike.*“ Ettevõtte 2 on ainukesena kaalunud ekspordijuhi palkamist ning ettevõttes 6 peaks tulevikus ekspordijuhi tööd tegema müügijuht. Kuna ettevõtetes ei ole erinevaid osakondi, siis ei ole raha kulutatud ka ekspordile suunatud koolitustele. Kaasatud on nõustajaid, et saada teada rohkem eksporditurgude kohta, seda plaanitakse teha ka uutele turgudele sisenemise planeerimisel. Ettevõtte 4 on konsulteerinud varasemalt suursaadikutega, et täpsemalt teada saada sihtriigi kohta: „*Selliseid nõustajaid ei ole kaasanud, aga oleme küsinud nõu saatkondade käest, et saada infot ekspordiriigi kohta.*“

Ekspordimise prioriteetsuse kohta saab välja tuua, et 5 ettevõtet kuuest soovib peamiselt ekspordida. Ettevõtte 6 tõi välja: „*See toob ka suurema kasumi ja annab võimaluse müüa kuu lõpuks kogu sortimendi ja mõõdud, mis on toodetud.*“ Küll aga on ettevõttes 1 teine lähenemine. Soovitakse võimalikult palju ära müüa koduturul ning sellele toodangule, millel koduturul turgu pole tahetakse ekspordida. Ettevõtte 2 on välja toonud ka, et koduturu nõudlus kasvab. Ettevõtte 3 ja ettevõtte 6 soovivad ekspordida turgudele, kuhu on võimalik müüa suuri koguseid.

Intervjueeritavad ettevõtted tajuvad ekspordimisel ka riske ning mainivad, et koduturule müüa on riskid väiksemad. Ettevõtte 2: „*Siseturu hind on kõrgem ning riskid on väiksemad. Kuna klienti tuntakse rohkem ning ka transpordikulud on väiksemad.*“ Üheks teguriks mis välja toodi ettevõtte 1 ja 3 poolt on poliitiline risk, mida nad tajuvad Brexiti tõttu, kuna hetkel pole teada, mis piirangud kehtima hakkavad. Ettevõtte 5 toob välja valuutariski, mis on neid kõige rohkem mõjutanud ja tänu sellele on kadunud ka nende toodete hinnaeelis. Maksetingimused on siiski saadud palju mainitud, kuna välisriiki ekspordides ei tea, milline on kliendi olukord ning kuna maksed laekuvad. Selle tõttu on ka ettevõttel 4 olnud probleeme võlgnevuste sissenõudmsel. Ettevõttel 6 on ette tulnud pankade tegevus, kuna pangad ei aktsepteeri üksteise tegevust, siis on jäänud ka mitmed reaalsed müügid ära. Lisaks on välja toodud transpordirisk ja suured kulud ekspordimisel. Ettevõtte 6 toob välja, et toodangu tagasi toomine, kui see mingil põhjusel ei sobi, on nende puhul väga oluline, kuigi toodetakse tellimuste peale on siiski olemas risk, et kohale jõudes toode kliendile ei sobi.

Innovatsioon on ettevõtluses olulisel kohal ning seda on ka intervjueeritavates ettevõtetes. Innovatsiooni ei ole panustanud ettevõtte 4, kuna ütles, et antud valdkonnas innovatsiooniga tegeleda on raske. Samas mainis, et muretsetud on mõned uued tööriistad. Teised ettevõtted on innovatsiooni panustanud rohkem. Ettevõtte 1 ja 3 on viimase 6 aasta jooksul välja vahetanud oma seadmed. Ettevõtte 2 on panustanud seadmetesse ja tootmisesse. Ettevõtte 5 on juurutanud liini tootmist. Kõige innovaatilisem on ettevõtte 6, kes tegeleb lisaks innovatsioonile ka pidevalt tootearendusega ning mainis ka leiutist, millega tegeletakse. Ettevõtte 1: „*Et, konkurentsiga olla, siis peab ka investeerima ja innovaatilised lahendused leidma. Viimased kuus aastat oleme päris palju hakanud investeerima. Ma arvan, et ca 80 protsenti kogu investeeringutest on tehtud viimasel kuuel aastal.*“ Kljain (2014) on kirjutanud, et mida rohkem viiakse ettevõttes läbi tooteinnovatsiooni, seda intensiivsem on eksport. Seega on vaja konkurentsieelise säilitamiseks pidevat innovatsiooni (Cooper, 1996).

Ettevõtted üldiselt on vastutulelikud oma klientidele ning toovad oma eelisenä välja selle, et nad on võimelised tooteid kohandama vastavalt klientide vajadustele. Ettevõtte 1 tõi välja, et nende eeliseks on see, et nad on väikesed ja tänu sellele ka paindlikumad. Ettevõtte 2 kohandab tooteid väiksemal määral, kuid siiski vastavalt kliendi soovile. Ettevõtte 3 toodab tellimuste peale ning kui neil on võimekus toota, siis teevad vastavalt soovidele. Ettevõtte 4 ja 5 kohandavad tooteid nii palju, kui on nende võimuses. Ettevõtte 6 toob välja, et tooteid kohandatakse, aga kohandamisel on erinevad maksetingimused, kuna see toob kaasa suurema riski ning tagastamist ei toimu. Ettevõtte 5 toob välja toote kohandamise kohta: „*Ma arvan, et oleme siiski üsna paindlikud, kui mingit erilist toodet meie käest soovitakse, mida siiani teinud pole siis ilmselt on natuke keerulisem, aga siiani oleme teinud standardtoodet ning seda on võimalik ikka kuidagi mugavdada.*“ Ekspordi müügi kasvu mõjutab nii toote kohandamine kui ka hinna, turustamise ja reklaamimise muutmist vastavalt välisturgude vajadustele (Ruso et al, 2011).

Intervjuudest selgub, et ettevõtted saavad enda tootmise jaoks vajaliku tooraine Eestist. Seda kinnitab ka keskkonnaagentuuri poolt tehtud uuring 2019. aastal (Keskkonnaagentuur, 2019). Ettevõtte 5 tooraine kohta: „*Puit tuleb peamiselt siiski Eesti tarnijatelt, seda kust nemad seda ostavad või toodavad meie ei tea.*“

Järgnevalt 2 suuremast ettevõttest, kes väärindavad puitu rohkem, ekspordivad vähemalt 25 turule. Ettevõtte 7 ekspordib toodangut 25 turule ja ettevõtte 8 lausa 50 turule. Ekspordiga on mõlemad ettevõtted tegelenud üle 20. aasta nagu ka teiste eksportivate ettevõtete puhul, mis said ülevalpool käsitletud. Ka töötajate arvu poolest on ettevõtted 7 ja 8 teistest suuremad. Töötajate arvu poolest

ollakse suuremad, ettevõttel 7 on 110 töötajat, kuid ettevõtte 8 on 700 töötajat. Esimesel 6 ettevõttel jäi maksimaalseks töötajate arvuks 35 inimest.

Kirjalik äriplaan on olemas ettevõttel 8, kuid puudub ettevõttel 7. Ettevõtte 8 äriplaani kohta: „*On ikka, aga ta on niisugune dokument, mis tegelikult muutub kogu aeg.*“ Küll aga lisas ettevõtte 8, et peamine töö käib aasta eelarvega ning praeguses seisus tuleb olukorda hinnata jooksvalt. Ettevõtete puhul saab välja tuua, et eksport on 5 aasta jooksul kasvanud ning ettevõtte juhid on selle kasvuga mõlemas ettevõttes rahul. Ettevõtte 7 eksporditulemuste kohta: „*Kindlasti on eksport paranenud, sest maht on pidevalt kasvanud ja uusi turgusid on juurde tulnud. Lisaks on meie tooteportfell kasvanud ja ma näen seda kindlasti positiivses võtmes.*“

Mõlemad suuremad ettevõtted peavad oma koduturul müüki kasumlikumaks, kuid kuna siin on mahud väikesed, siis eksportimine on see, mis viib mahud suureks ja tänu sellele saab öelda, et eksportimine on mahtude tõttu kasumlikum. Ettevõtte 8: „*Näiteks ma toon hea näite, et me müüme mingisuguseid tooteid Eestis kuskil täna, viisteist protsenti kallimalt, kui me müüme Soome turul. Aga sellepärast, et Soome turul müüme neid tooteid kuskil seitsmeteist miljoni euro eest, aga Eestis müüme ainult kahe miljoni eest.*“ Kahe suurema ettevõtte puhul saab välja tuua, et ettevõtte 7 on osa suuremast ettevõttest, mille omanik asub välismaal, küll aga on ettevõtte 8 iseseisev Eesti ettevõtte.

Eksporditurgude kohta toovad ettevõtte 7 ja 8 välja, et eksporditurge on erinevaid, kuid mahtude poolest on need suured ja olulised ettevõtte jaoks. Enne turule sisenemist tehakse ettevõtetes analüüs konkurentidele. Küll aga kasutab ettevõtte 8 analüüsi suuremas mahus ja enne igale turule sisenemist vaadatakse üle, kus on nõudlus ja ka vajadus olemas. Turundusplaan on olemas ettevõttel 8 ning tuuakse välja, et see sõltub riigist ja toodetest ning toob välja: „*Aga kui me täna mingisse täitsa uude riiki läheme, kus me vähe müüme, siis me hindame ära, et kas me saame turul üldse löögile, aga kui ei saa siis me hakkame vaatama, mida saab teha, missugust turundus selleks vaja, missuguseid edasimüüjaid meil selleks vaja on.*“

Organisatsioonikultuuri on varasemalt mõlemas ettevõttes muudetud ja ettevõtte 8 tõi välja, et vastavalt vajadusele seda ka muudetakse edaspidi. Pikaajalise ekspordiplaani kohta ütles ettevõtte 7: „*Kindlasti on eesmärk nii-öelda üldse suures pildis ekspordimahtu kasvatada.*“ Ka ettevõtte 8 eesmärk on enda mahtusid kasvatada, kuid tuuakse välja, et vajalik on teha ka investeeringuid. Kui esimesed 6 ettevõtet vastasid, et ekspordiga tegeleb ettevõtte juht, siis ettevõttes 7 ja 8 tegeleb ekspordiga müügiosakond. Ettevõtte 8 on vastanud ekspordijuhi kohta: „*Meie ettevõttes on*

müügidirektor, kellele allub müügiosakond, müügiosakonnas on natuke üle kahekümne inimese ja igal inimesel on mingisugune turg.“

Kui esimeses kuues ettevõttes ei olnud koolitusi läbi viidud, siis ei ole ka ettevõttes 7, küll aga on ettevõtte 8 koolitanud oma töötajaid ning vastanud: *„Ja loomulikult me kasutame erinevaid koolitusi, kui sul on seitsesada inimest, sa pead päris suurt hulka neist pidevalt koolitama. Et on kõikvõimalikud erinevad teemad, on juhtimiskoolitused, on mingi spetsialistikoolitused, on keelekoolitused, et väga palju asju kasutame ikka.“* Järgevalt on välja toodud riskid, mis kattuvad esimese 6 ettevõttega. Välja on toodud poliitilised riskid, valuutariskid ja ka logistika. Ettevõtte 7 toob välja: *„Riskideks on logistika risk kindlasti ja valuutarisk. Kuid siin mängib rolli ka poliitika kindlasti.“*

Innovatsiooni peavad ettevõtted 7 ja 8 väga oluliseks ning panustavad pidevalt. Ettevõtte 7 toob välja: *„Me oleme panustanud tegelikult päris palju ja kindlasti me tahame panustada ka edaspidi. Praegu on pigem niisugused väiksemad asjad nagu raamatupidamine või mingi tarkvara.“* Ettevõtte 8 toob välja, et olulisel kohal on nende ettevõttes ka toetused, mida riik pakub. Lisaks tuleb välisriikides muuta Eesti kui Ida-Euroopa kuvandit, et ka siit tuleb kvaliteetne toodang ning tegemist ei ole ainult IT riigiga. Kaks suuremat ettevõtet tõid välja, et nende tooraine tuleb väljaspoolt Eestit.

Nii intervjuudest, kui ka küsimustikust saab välja tuua, et eksportivad ettevõtted on enamasti üle 10. aasta vanad ning samuti ekspordivad üle 10. aasta. Küsimustikule vastanute hulgas oli ka ettevõtteid, kes on tegutsenud lühemat aega kui 10 aastat. Teooria ütleb, et eksporditulemustel ja tegutsemise pikkusel on positiivne seos, kuna omatakse rohkem informatsiooni (Grandiotti, Mason, 2012). Antud töös see välja ei tule, kuna seos tegutsemise pikkuse ja müügitulemuste vahel on nõrk positiivne. See võib tulla asjaolust, et ettevõtteid, kes on tegutsenud alla 10. aasta oli valimis väike hulk.

Töötajate arvu poolest on eksportivad ettevõtted lähedal arvule, mis teooria kohaselt väidavad, et ettevõttes, peab olema vähemalt 20 töötajat, et olla eksportimisel edukas (Ward, et al 2003). Küsimustikule vastanutest mediaan oli 20 ja keskmine 45, küll aga intervjuudest selgus, et keskmine töötajate arv jäi 18 inimese juurde. See näitab, et eksportivatel ettevõtetel on eeldus olla eksportimisel edukas. Kahel suuremal intervjuus osalenud ettevõttes on olemas töötajate arv, mis on teooria puhul vajalik, et olla edukas. Mitte eksportivatel ettevõtetel on vaja kasvada, et tulevikus eksportimisel edukas olla.

Ekspordijuhte sellisel kujul ei olnud üheski intervjueeritavas ettevõttes. Ettevõttes 7 ja 8 tegutsesid sellel positsioonil müügijuhid ja müügidirektor. Teistes väiksemas ettevõtetes tegutses antud positsioonil ettevõtte juht. Küsimustiku põhjal saab välja tuua, et ekspordijuht avaldab korrelatsioonis keskmist positiivset mõju müügitulemustele. Ekspordijuhi olulisusest on kirjutanud ka Grandinetti ja Mason 2012. aastal. Edukamad on ettevõtted, kus on olemas müügijuht, kuna nad ekspordivad rohkematele turgudele ning ka tööl on suurem hulk inimesi.

Intervjuude põhjal selgus, et suurem osa ettevõtetest ei ole koostanud ekspordiplaani ega pööranud rõhku turundusstrateegiale. Ettevõtte 8 on kõige suurem ja ekspordib kõige rohkematele turgudele ning on välja toonud, et neil on olemas iga turu jaoks ekspordiplaan ning ka turundusstrateegia vaadatakse üle igal turul ja ka vastavalt tootele. Need kaks tegurit on küsimustiku põhjal samuti olulised näitajad müügi kasvatamisel ning korrelatsiooni puhul on tegemist keskmiselt tugeva positiivse seosega. Strateegiate olulisust on välja toonud ka Murray, Gao ja Kotabe 2013. aastal, et eksporditurundusstrateegia mõjutab eksporditulemusi märkimisväärselt. Lisaks on ekspordistrateegiast kirjutanud Spasova ja Glaister (2011) ning toonud välja, et nendel ettevõtetel, kellel on olemas ekspordistrateegia, suhtuvad paremini võimalustesse mis neil välismaal ette tulevad.

Innovatsiooni peavad enamik intervjueeritavatest ettevõtetest oluliseks ning see tuleb välja ka küsimustikust. Samuti kinnitab innovatsiooni olulisust teooria. Innovatsiooni peetakse ettevõtte jaoks kriitiliseks konkurentsieelise saamiseks (Eisenhardt, 1995). Innovatsiooni abil suudetakse rahuldada tarbijate vajadusi ja püsida konkurentidest eespool (Cooper, 1996). Samas läheb innovatsiooni loomiseks vaja kapitali, mida sageli ettevõtetel piisavas mahus pole (Halila, Rundquist, 2012). Mitte eksportivate ettevõtete puhul küsimustikus jäigi innovatsioon madalaks ning selle põhjuseks võib olla vähene kapital.

Intervjueeritavad ettevõtted ei ole ülemäära panustanud uuringutesse. Ollakse kursis oma peamiste konkurentidega ja hinnatasemetega, kuid suuremal määral pole uuringuid läbi viidud. Ettevõttes 8 viiakse läbi uuringuid suuremas mahus ja tellitakse uuringuid ka sisse. See aitab ettevõttel teada saada, kuhu riiki siseneda, annab suuremal hulgal infot, mille põhjal otsuseid teha. Antud töös selgub, et uuringute läbiviimine avaldab siiski positiivset mõju ettevõtte müügitulemustele. Sama on välja toonud ka Gumede ja Rasmussen (2002). Uuringute tegemisel tuleb silmas pidada, et ei ole oluline uurida ainult konkurente, vaid kogu turgu ning saadav informatsioon tuleb toimetada õigete inimesteni otsuste tegemiseks (Theodosiou, Katsikea, 2013).

Kuna turud on erinevad, siis on nii intervjueeritavad kui ka paljud küsimustikule vastanutest välja toonud, et nad kohandavad oma tooteid vastavalt turule. Kohandamise olulisust on maininud ka Rusto, et al 2011. aasta uuringus. Antud töös tuleb korrelatsiooni puhul välja, et toodete kohandamise seos müügitulemustega on nõrk, kuid positiivne.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Ettevõtete puhul on palju erinevaid tegureid mis mõjutavad eksportimise edukust. Uuringu tulemusel saab välja tuua, et puidutööstusettevõtete puhul on oluline innovatsioonitegevus. Seega tuleb ettevõtetel panustada innovatsiooni loomisesse, ka ettevõtetel, kes sellega hetkel ei tegele. Innovatsiooni ei panustanud suur hulk ettevõtteid, kes ei ekspordi seega, et neil tekiks konkurentsieelis ja selle läbi uued võimalused, tuleb neil panustada innovatsiooni. Edukamad on need ettevõtted, kes on panustanud innovatsiooni ning kes teevad seda ka edaspidi. Pidev innovatsioon võimaldab ettevõttel paremini rahuldada tarbijate vajadusi püsida konkurentsist ees, kasutada ära strateegilisi turuvõimalusi ja viia organisatsiooni tugevused vastavusse turuvõimalustega (Cooper, 1996).

Järgnevalt saab välja tuua uuringute läbiviimise olulisuse eksportimises ja nende kasutamise ulatuse. Ettevõtted, kes kasutavad suuremal määral uuringuid on eksportimisel edukamad. Välja saab tuua intervjuude põhjal ettevõtte 8, kes kasutab nii konkurentide analüüsiks kui ka turgude analüüsiks uuringuid suuremas mahus. Teised ettevõtted teevad küll uuringuid, kuid mitte sellises mahus. Lisaks on uuringutel positiivne mõju müügitulemustele. Gumedu ja Rasmussen (2002) ütlevad, et oluline on teha põhjalik uuring info hankimiseks. Seega tuleb ettevõtetel panustada rohkem uuringutesse, et teada saada rohkem sihtriigi eripärade kohta, kui ka hankida teadmisi konkurentide ning võimalike koostööpartnerite jaoks. Siin tuleb mainida ka, et enamik ettevõtteid tõid välja, et koostööpartnereid on raske leida. Selle jaoks kerkib päevakorda müügitegevus ja ekspordijuhi olemasolu. Korrelatsiooni puhul tuli välja, et ekspordijuht avaldab positiivset mõju müügitulemustele. Intervjuus selgus, et ekspordijuhi kohustustega tegeleb enamasti ettevõtte juht, küll olid kahes suuremas ettevõttes (ettevõtte 7 ja 8) olemas eraldi müügiosakond, mis oli sisuliselt ekspordiosakond ja müügijuhid täitsid ekspordijuhi ülesandeid. Seega tuleb ettevõtetel, edukamaks saamiseks vaeva näha müügi poolega. Ettevõtted, kellel olid olemas müügiosakond tõid pigem välja, et koostööpartnereid ei ole raske leida, vaid tuleb leida õiged koostööpartnerid kellega koostööd teha. Samas leiab Bijomi (2019), et äriühingustik on hea lahendus, mis võimaldab

erinevates piirkonnades või riikides asuvatel ettevõtetel teha koostööd ühistel huvidel. Seega võiksid ettevõtted kaaluda koostöö tegemist erinevate ettevõtetega, et oma tulemusi parandada.

Eksportimise edukusel on olulisel kohal turundustegevus. Intervjuudele vastanutest ei ole ülemäära palju rõhku pandud turundustegevusele või ei tegeleta antud valdkonnaga. Samuti pole suurem hulk küsimustikule vastanutest seda teinud. Samas näitab analüüs, et turundusstrateegia avaldab müügitulemustele positiivset mõju. Ettevõtte 8 paistis silma sellega, et nemad muudavad oma strateegiat igal turul vastavalt vajadusele ja enamasti on paljud tegevused juba pika aja jooksul välja kujunenud. Lisaks ei ole ettevõtted muutnud oma turundustegevust algusaegadest saadik. Varasem uuring on näidanud, et eksporditurundusstrateegia, eksporditurunduse võimalused ja ekspordi konkurentsieelis, mõjutavad eksporditulemusi märkimisväärselt (Murray, Gao, Kotabe, 2013). Seega on vajalik ettevõtetel, kes pole turundusele rõhku pannud seda teha suuremal määral, kuna see aitab kaasa müügitulemuste paranemisele. Ruso, et al (2011) toob välja, et turustamise ja reklaami kohandamine vastavalt turule aitab kaasa ekspordi müügi kasvule.

Toodete kohandamisega on üldiselt ettevõtetes hästi ning nii intervjuueeritavad ettevõtted, kui ka küsimustikule vastanutest kohandavad oma tooteid vastavalt turule. Korrelatsioon näitab, et seos toodete kohandamise ja müügitulemuste vahel on väike. Samas toovad intervjuueeritavad ettevõtted välja, et oluline on siiski tooteid kohandada ning see on nende sõnul üheks konkurentsieeliseks. Sama on välja toonud ka Ruso, et al (2011), et toodete kohandamine on tegevus, mis aitab kasvatada ekspordi müügi kasvu.

Ettevõtete puhul, kes ei ekspordi oma toodangut, aitaks eksportimise alustamisele kaasa koolitused, mis annaksid teadmisi eksportimise kohta, kuna toodi välja, et teadmised eksportimise ning sigriigi kohta on väikesed. Lisaks on ettevõtted, kes ei ekspordi oma toodangut välja toonud väikese tootmismahu, siis aitaks neid ettevõtteid üksteisega ühinemine või koostöö suuremas mahus tegemine. Teooria põhjal saab kõrvale tuua, et liitude loomine ja nendesse kuulumine on võimalus, tänu millele oleks ettevõtetel võimalus eksportida, kuna sellisel juhul on ettevõtete mahud suuremad ning suudetakse täita suuremaid tellimusi (Welch, 1996). Tesar ja Tarleton (1982) on välja toonud, et võimekuse puudumine ja informatsiooni vähesus on põhjused, miks ettevõtted ei ole alustanud eksportimisega. Eesti ettevõtete eeliseks on nende suurus, kuna VKE-d suudavad paremini kohanduda keskkonna muutustega (Bijaoui, 2019).

KOKKUVÕTE

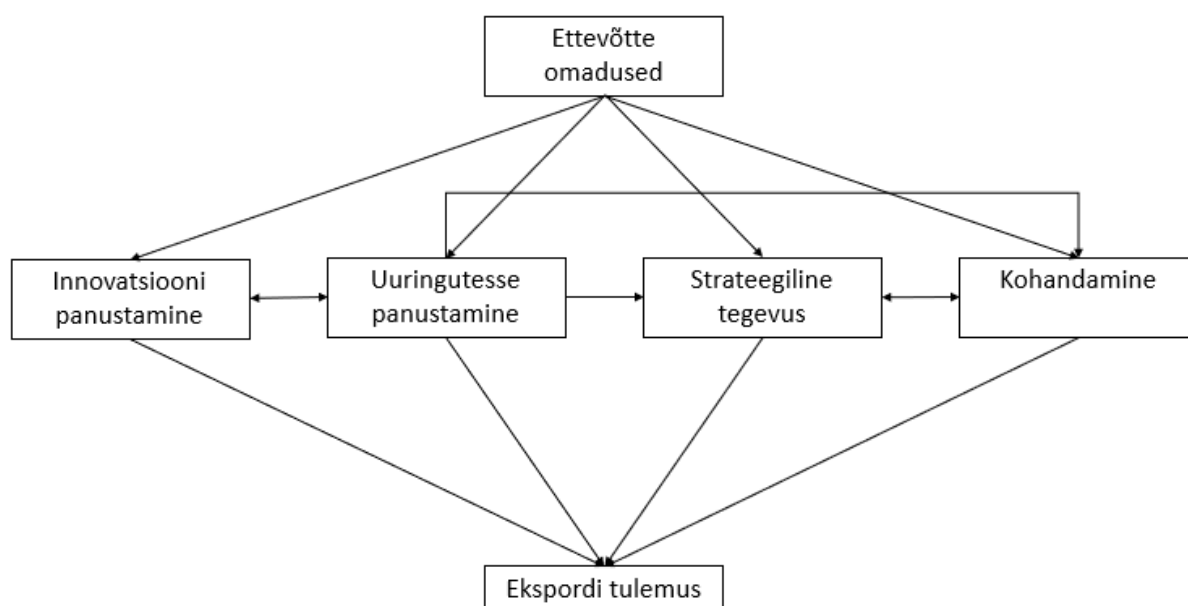
Magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millised on Eesti puidutööstusettevõtete puhul tegurid, mis mõjutavad eksportimist ning millised näitajad on puidutööstuses olulisemal kohal. Kuna Eestis on puidutööstus oluline valdkond, siis on vajalik uurida täpsemalt, millised tegurid mõjutavad eksportimist ja mis aitaksid kaasa eksportimise edukusele ja ekspordiga alustamisele. Töös vaadati nii sisemisi kui ka välimisi tegureid. Töös oli 3 uurimusküsimust, millele tuli vastus leida. Töös kasutati kvalitatiivset ja kvantitatiivset uuringumeetodit, et vaadata suuremat hulka ettevõtteid ja tuua välja intervjuude puhul välja asjaolusid, mida kvantitatiivse uuringu puhul ei selgu. Ettevõtted jagati kaheks grupiks, et vaadata, kas puidu väärindamine annab eelise. Vähem puitu väärindavate ettevõtete hulka kuuluvad näiteks puiduhaket, puidugraanuleid, ümarpuitu ja saelaudu ekspordivad ettevõtted. Rohkem puitu väärindavate ettevõtete hulka kuuluvad puidule suuremat väärindust loovad ettevõtted kes toodavad näiteks puitmaju, puitpõrandaid, erinevalt töödeldud hõövelmaterjali ja ehitusplaate.

Esimese uurimusküsimuse eesmärk oli välja tuua tegurid mis mõjutavad puidutööstuste eksportimist. Eestis tegutsevate puidutööstuste eksportimist mõjutavateks teguriteks on ettevõtte suurus, kuna suurematel ettevõtetel on rohkem võimalusi. Tuleb välja ka, et ekspordijuht avaldab positiivset mõju eksportimisele, kuna sellisel juhul on olemas inimene, kes pidevalt tegeleb välismaal olevate partneritega ja on kursis erinevate riikide tavade ja eelistustega.

Joonis 7. kirjeldab Eesti puidutööstuse eksportimise edukuse tegureid. Joonisel 7. on ettevõtte omadused, milleks on töötajate arv, struktuur ning tegutsemise pikkus on üks osa ettevõtte ekspordiedukusest. Olulisel kohal on ka innovatsiooni panustamine, mis aitab ettevõtetel luua konkurentsieelise. Eestis tegutsevate puidutööstuste puhul on oluline, et ettevõtted kasutavad uuringuid nii konkurentide kohta, kui ka laiemalt turu olukorra selgitamiseks, et leida lahendusi mida erinevatesse riikidesse pakkuda. Samas on oluline, et ettevõtted kohandavad oma tooteid vastavalt riikidele, kuhu nad ekspordivad. Kohandamise puhul tuleb silmas pidada ka strateegiat. Strateegiate muutmine on turule sisenemisel ja turunduse tegemisel oluline, kuna riikide kultuur ja tavad on erinevad, siis tuleb nendest lähtuda, et vastata klientide ootustele. Ettevõtte omadused on aga seotud innovatsiooniga, mis loob konkurentsieelise ja see parandab ekspordiedukust. Uuringutesse panustamine on samuti olulisel kohal, kuna tuleb tunda nii konkurenti, kui ka turgu ja klienti kus tegutsetakse. Uuringutesse panustamine ja innovatsioon on samuti seotud, kuna uuringute abil saab teada valdkonnad, kus on võimalik innovatsiooni teha. Samas on uuringud

seotud ka toodete kohandamisega ning strateegiaga, kuna luuakse alus muudatusteks teatud turu suhtes. Samas sõltub strateegiatest ka kohandamine nii toodete, kui ka turule lähenemine. Kokku luuakse põhi, mis on eelduseks edukale tegevusele eksporditurgudel. Seega saab välja tuua, et edukat ekspordi mõjutavad järgmised punktid ning ettevõtetel tuleb nendele keskenduda, et olla edukas:

- senisest rohkem viia läbi uuringuid info hankimiseks;
- panustada innovatsiooni, et luua selle läbi konkurentsieelis;
- muuta strateegiaid vastavalt turule ja olukorrale;
- kohandada tooteid ja strateegiaid vastavalt turgudele ja nõudlusele.



Joonis 7: Puidutööstuse ekspordimist mõjutavad tegurid

Allikas: Autori koostatud

Teise uurimusküsimusena oli eesmärk välja selgitada millised ettevõtted on ekspordimisel edukamad. Ekspordimisel on edukamad ettevõtted need, kellel on tööks ekspordijuht, olemas on ekspordiplaan ja turundusstrateegia. Lisaks panustavad edukad ettevõtted rohkem uuringutesse ning kellel on rohkem koostööpartnereid välisriikides. Intervjuude puhul saab öelda, et edukamad on rohkem puitu väärindavad ettevõtted, kuid korrelatsioon seda ei kinnita, kuna seos

müügitulemuste ja puidu väärindamise vahel on keskmine negatiivne. Seega saab siin välja tuua, et edukamaks kujunesid küsimustiku põhjal ettevõtted, kes väärindavad puitu vähem.

Kolmanda uurimusküsimusena oli eesmärk välja selgitada punktid, mis aitavad ettevõtteid eksportimise alustamisel. Selles osas saab välja tuua, et enamik ettevõtteid on liiga väikesed, et olla eksportimisel edukad. Samuti on välja toodud ettevõtete poolt, et nende tootmisvõimekus sõltub eksporditavast kogusest või pole ettevõtetel veel võimsust, et eksportida. Sellele aitaks kaasa ettevõtetel koostöö tegemine või ühinemine, mille tulemusena kasvaks tootmisvõimsus ning võimalus oleks siseneda välisturgudele. Koostöö tegemisel on ka võimalus paremini infot hankida, kuna ligipääs on suuremale hulgale infole. Info puuduse on samuti ettevõtted välja toonud, kuid siin oleks võimalus ka riigil panustada ettevõtete ekspordiga alustamisesse. Riigid saaksid anda informatsiooni välisriigi kohta, kuhu ettevõtted soovivad siseneda ning teha erinevaid koostöö ettevõtetele. Ettevõtetel olema tahe ka eksportida, kuna töös tuli välja, et paljud ettevõtted ei soovigi oma toodangut välismaale müüa, vaid soovivad jääda Eestis tegutsevaks. Järgnevalt saab välja tuua punktid, mis aitavad ettevõtteid eksportimisega alustamisel:

- ettevõtete ühinemine või suurem koostöö;
- tootmisvõimsuse tõstmine;
- riigi poolt koostööpartnerite leidmine;
- sobivate koostööpartnerite leidmine.

Antud töös tuli välja, et erinevad tegurid on omavahel ühenduses ning ainult ühe teguri puhul muutuse tegemine ei pruugi anda positiivset tulemust. Tuleb vaadata tegureid koos ning siis on võimalik saavutada edu. Uuringu tulemused olid seotud majanduskasvu faasiga.

Edasistes uuringutes võib uurida lähemalt puidutööstuste innovatsiooni. Kuna innovatsiooni saab teha erinevatel tasanditel, siis saab uurida, kuidas mõjutab eri tasanditel tehtav innovatsioon eksportimise edukust.

SUMMARY

FACTORS AFFECTING EXPORTS ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN TIMBER INDUSTRY

Peeter Lääne

Purpose of this paper is to bring out factors that influences export in Estonian timber industry. But also there was looked factors that would help industries to start exporting their products. The topic is important because no research has been conducted in Estonia in this form, and it gives companies a good perspective on how to be more successful in exporting or what the factors would be that would help companies to start exporting. There are some papers where researchers have looked for example wooden houses and wood pellets sectors more closely but this kind on research have not beed conducted. There are 3 research questions that the author wants to find answers:

1. What factors affect the exports of wood industry companies operating in Estonia?
2. What types of wood industry companies are more successful in exporting?
3. What are the most important factors in starting to export wood industry companies?

Based on 2017 data, the forest covers 51.4% of Estonia's area, which makes 2.3 million hectares, which is one of the highest percentages in Europe (Keskkonnaagentuur, 2018). In addition, the wood industry has been important in Estonia for a long time. As a large part of Estonia's area is covered by forest, it is also an important part of exports. In 2019, exports of wood products accounted for 11% of all Estonian exports, which is the third largest export item (Eesti statistikaamet, 2019).

The research paper consists of three chapters, which are divided into subchapters. In the first chapter you can find a theoretical background where could be find factors what affect enterpirse success also what factors affect export success, what affect wood industry. Also there is a section about Estonian wood industry and missing theories. In the second chapter there are metodics and in the third chapter there is analysis.

The research was conducted qualitatively and quantitatively to get a broader overview of companies. In the paper, the companies were divided into two, in one part those who value less wood and in the other part those who value more wood, to see if it is possible to bring out which one are more successful in exporting. The interview questions were prepared first and then the questionnaire questions were based on the interview questions.

The factors influencing the export of wood industries operating in Estonia are the number of employees and the size of the company, as larger companies have more opportunities. It also turns out that the export manager has a positive effect on exports, because in this case there is a person who constantly deals with partners abroad and is aware of the practices and preferences of different countries. Contributing to innovation is also important, helping companies to create a competitive advantage. In the case of the wood industries operating in Estonia, it is important that companies use research on competitors as well as on foreign markets to find solutions to offer in different countries. At the same time, it is important that companies adapt their products to the countries to which they export. Adjustment must also take into account the strategy. Both the market entry strategy and the marketing strategy, as countries have different cultures and practices, must be followed to meet customer expectations. Thus, it can be pointed out that companies need to focus on the following points in order to be successful in exporting:

- carry out more research to obtain information;
- contribute to innovation to create a competitive advantage through it;
- change strategies according to the market and the situation;
- adapt products and strategies to markets and demand.

There are more successful companies in exporting, who have an export manager, an export plan and a marketing strategy. In addition, companies that invest more in research and have more partners abroad are successful. In the case of interviews, it can be said that companies that value more wood are more successful, but the correlation does not confirm this, as the relationship between sales results and wood value is on average negative. In other words, companies that value wood less will be more successful in the questionnaire.

The third research question was to find out the points that help companies to start exporting. In this respect, it can be pointed out that most companies are too small for successful exports. It has also been pointed out by the companies that their production capacity depends on the quantity exported or that the companies do not yet have the capacity to export. This would be facilitated by the creation of alliances, which would increase production capacity and provide access to foreign

markets. When creating alliances, it is also possible to obtain better information, as there is access to more information. The lack of information has also been pointed out by companies, but here the state would also have the opportunity to contribute to companies starting to export. Countries could provide information on the foreign country companies want to enter and provide various training for companies. Above all, companies must have the will to export, because the work revealed that many companies do not want to sell their products abroad, but want to remain operating in Estonia.

So there are some points which can be brought out:

- mergers or increased cooperation between firms;
- increase production capacity;
- provision of trainings by the state;
- finding suitable partners.

To conclude this research there are many factors that influence wood export and many of them are connected to each other. To be successful it is important to do things together, because doing only one thing there would not be great results. Further research could take a closer look at innovation in the wood industries. Since innovation can be done at different levels, it is possible to study how innovation at different levels affects the success of exports.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aaby, N.E, Slater, S., F., (1989), Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International marketing review*, 6 (4)
- Allikmäe, M., (2014), Export Marketing Management of Estonian Companies: A Study of Resource Commitment Behaviour of Trade Fair Participants
- Autio, E., Sapienza, H., Almeida, J. (2000), Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5
- Bass B. M. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications. *New York, Free Press*
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. (2011), The role of firm-specific advantages in UK export initiation, *Multinational Business Review*, Vol. 19 No. 2
- Bijaoui, I., (2019), SMEs and Globalization, The Cross-Disciplinary Perspectives of Management: Challenges and Opportunities
- Bijmolt, T.H.A, Zwart,P.S., (1994) The impact of internal factors on the export success of dutch small and meedium- sized firms, *Journal of Small Business*.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J.W., Micevki, M., Kadic-Maglajlic, S., (2013), Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies, *Journal of International Marketing*. Dec2013, Vol. 21 Issue 4
- Brown, S., Eisenhardt, K. (1995), Product development: past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 2,
- Buvik, M., P., Rolfsen, M., (2015), Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction Industry, *International Journal of Project Management* Volume 33, Issue 7
- Caballero, R.J., Krishnamurthy, A. (2004), Exchange rate volatility and the credit channel in the emerging markets: a vertical perspective, *Social Science Electronic Publishing*, No. 1
- Carpenter, R.E., and B.C. Petersen. (2002), Capital Market Imperfections, High-Tech Investment, and New Equity Financing, *Economic Journal* 112, no. 477
- Cheng, B., Liu, S., Xiong, L., Wang, F., Qin, G., Yue, D., Zhang, H., Yu, C., (2019), Identifying the influencing factors on the quality of China's forestry exports, *Forestry Economics Review*.

- Chiang, S.C., Masson, R.T. (1988), Domestic industrial structure and export quality, *International Economic Review*, Vol. 29 No. 2
- Cooper, R.G. (1996), Overhauling the new product process, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 465-482
- Das, M., (1994), Successful and unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings, *European Journal of Marketing*.
- Doom, C., Milis, K., Poelmans, S. and Bloemen, E. (2010), Critical success factors for ERP implementations in Belgian SMEs, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 23 No. 3
- Dunkelberg, W.C., Cooper, A.C., Woo, C., Dennis, W. (1987) New Firm Growth and Performance, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Churchill N.C., Hornaday J.A., Kirchoff B.A., Krasner O.J. and Vesper K.H. (eds), Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley, Massachusetts
- Eastin; K. Cunningham; J. Roos,(2004) Factors that influence the export success of forest products companies in the Pacific Northwest, *Forest Products Journal*
- Edwards, C, (2018), Small business: Trade show factors of success, *International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, Winter2018, Vol. 11 Issue 1
- Edwards, R. (2014). How to choose the right trade show for your business. *Credit Control*, 35, 6,
- Eesti metsa- ja puidutööstuse liit, (2015), „Puidutööstuse konkurentsivõime arendamise klaster EU49332, Strateegia aastateks 2016 - 2020“, <http://empl.ee/wp-content/uploads/2016/01/Klastri-strateegia.pdf> (20.02.2020)
- Eesti metsad 2017. Keskkonnaagentuur. Kättesaadav: <https://www.keskkonnaagentuur.ee/et/uudised/eesti-metsad-2017> (10.02.2020)
- Ettevõtte suuruse järgi, Enterprises business size, OECD. Kättesaadav: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm> (17.02.2020)
- Eurostat statistika, Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises (20.02.2020)
- Foley, P., Green, H., (1989), Small Business Success, *Paul Chapman Publishing, London*
- Formby, S.K., Malkotra, M.K., Ahire, S.L., (2018) The complex influences of quality management leadership and workforce involvement on manufacturing firm success, *International Journal of Productivity and Performance Management*
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E. and Kumar, N. (2006), Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 3
- Grandinetti, R., Mason, M. C., (2012), Internationalization modes other than exporting: The missing determinant of export performance, *European Business Review*, vol 24, No 3

- Grossman, G.M., Rossi-Hansberg, E. (2006), Trading tasks: a simple theory of offshoring, *NBER Working Paper 12721, London*,
- Guan, Z. and Gong, P. (2015), The impacts of international efforts to reduce illegal logging on China's forest products trade flow, *China Agricultural Economic Review*, Vol. 7 No. 3
- Gumede, V., Rasmussen, K., (2002), Small manufacturing enterprises and exporting in South Africa: a preliminary assessment of key export success factors, *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Halila, F., Rundquist, J., (2012), The development and market success of eco-innovations: A comparative study of eco-innovations and "other" innovations in Sweden, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 3
- Haynes, R.W., (2003), An analysis of the timber situation in the United States: 1952 to 2050, *U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station, Portland, Oregon, General Technical Report PNW-GTR-560*.
- Helen, K., (2016), Commodification of natural resources and forest ecosystem services: examining implications for forest protection, *Environ. Conserv.* 44 (1).
- Hepner, H., (2020), Ülevaade 2019. aasta IV kvartali puiduturust, *Erametsakeskus*
- Hetemäki, L., 2010. Information and communication technology. Forests and society — responding to global drivers of change: *In: Mery, G., Katila, P., Galloway, G., Alfaro, R.I., Kanninen, M., Lobovikov, M., Varjo, J. (Eds.), IUFRO World Series, 25*
- Hovgaard, A. and Hansen, E. (2003), Innovativeness in the forest products industry, *Forest Products Journal*, Vol. 54 No. 1, pp. 26-33.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small Business Economics*, 45(1), 103-128
- Hurmekoski, E., Hetemäki, L. (2013), Studying the future of the forest sector: review and implications for long-term outlook studies, *Forest Policy and Economics*, Vol. 34, pp. 17-29.
- J., & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40(9)
- Joynt, P., (1982) An Empirical Study of Norwegian Export Behaviour, *Export Management, An International Context*, (eds.) Czinkota, M. R. and Tesar, G., Praeger,
- Kaarna, K., Kaldur, K., Kalvet, K., Käger, M., Mürk, I., Paulus, G., Oinberg, A., Pavlov, D., Saarna, J., Tamm-Klaos, D., Tatar, M., Tiits, M., Väljaots, K., , (2013), Eesti metsa – ja puidutööstuse sektoruuring 2012, *Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus*. Kättesaadav: https://www.ibs.ee/wp-content/uploads/Eesti_metsa-_ja_puidutoostuse_sektoruuring_20121.pdf (20.02.2020)

- Kahiya, E., T., Dean, D., L., (2015), Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development, *Thunderbird International Business Review*, Volume 58, Issue 1
- Kallas, J., (2018), „Innovatsioon ja selle soodustamise viisid Eesti puitmajatootjate näitel“,
- Kaubavahetuse bilanss, Ühinenud rahvaste andmebaas, Comtrade. Kättesaadav: <https://comtrade.un.org/labs/data-explorer/> (20.02.2020)
- Kaubavahetuse käive suurenes võrreldes mullusega, Statistikaamet: <https://www.stat.ee/artikkel-2018-06-05-kaubavahetuse-kaive-suurenes-vorreldes-mullusega?highlight=ekspordi%20sakaal> (20.02.2020)
- Kaup, M. (2018), „Eesti pelletitööstuse rahvusvaheline konkurentsivõime“
- Kaynak, E., Stevenson, L. (1982), Export Orientation of Nova Scotia Manufacturers, in Czinkota, M.R. and Tesar, G. (Eds.), *Export Management: An International Context*.
- Keng, K.A., Jiu, T., S., (1989) Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture, *International Marketing Review*.
- Kerner, R. (2010), „Ekspordi struktuuri roll Eesti tööstusharude konkurentsivõime kujundamisel“
- Kljain, A., (2014), „Ekspordi ja innovatsiooni seosed Eesti töötleva tööstuse ettevõtetes“
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102
- Lazaric, K., (1990), Metode poslovnih financija [Methods of business finance], *Privredni vjesnik, Zagreb*, 11
- Linder, S.B. (1962), An essay on trade and transformation, *Journal of Political Economy*, Vol. 70 No. 5
- Liu, S., Luo, X. and Shi, Y.Z. (2002), Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19 No. 4
- Lord, M., Ranft, A. (2000), Organizational learning about new international markets: exploring the international transfer of local market knowledge, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 4
- Lääne, P., (2018), „Eesti puidu- ning metallitööstuse sektori kapitali struktuuri analüüs Eesti ettevõtete näitel“
- McKeever, D.B., Howard, J.L. (2011), Solid wood timber products consumption in major end uses in the United States, 1950–2009: a technical document supporting the Forest Service 2010 RPA Assessment, *USDA Forest Service, Forest Products Laboratory, Madison, Wisconsin, General Technical Report FPL-GTR-199*.

- Melitz, M.J. (2003), The impact of trade on intra-industry re-allocation and aggregate industrial productivity, *Econometrica*, Vol. 71 No. 6
- Metsa- ja puidutööstuse sektori ülevaade 2017, Tsentner. Kättesaadav: <https://tsenter.ee/swedbank-jagab-varsket-metsa-ja-puidutoostuse-sektori-uuringut/> (12.02.2020)
- Meyfroidt, P., Lambin, E. F., (2011) Global Forest Transition: Prospects for an End to Deforestation., *Annual Review of Environment and Resources* [1543-5938] vol:36
- Mukolaivna, Y, N, (2015), „The environmental influence of ecological security factors of forest enterprises export activities, *Economic Processes Management*. 2015, Issue 1
- Murray, J. Y., Gao, Y. G., Kotabe, M., (2011), Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39
- Nelson, H., Verinsky, I., (2004) The Canada-U.S. softwood lumber disputes, *North American Economic and Financial Integration*.
- Näyhä, A., Pelli, P. , Hetemäki, L., (2015), Services in the forest-based sector - unexplored futures, *Foresight*, vol 17, issue 4
- Olsson, O., Hillring, B., Vinterbäck, J., (2012), Estonian-Swedish wood fuel trade and market integration: a co-integration approach, *International Journal of Energy Sector Management*
- Palander, T., Vesa, L., (2011), Potential methods of adjustment to declining imports of Russian roundwood for the Finnish pulp and paper industry, *International Journal of Logistics Management*
- Pticar, S., (2017). Financing as one of the key success factors of small and medium- sized enterprises, *Creative & Knowledge Society*. Dec2017, Vol. 6 Issue 2
- Pärl, Ü., (2004), „Arvestusinformatsiooni kastuamine ettevõtte juhtimisprotsessis“
- Raudsaar, M., (2019) „Puidubilanss , Ülevaade puidukasutuse mahtudest 2017“ Kättesaadav: https://www.keskkonnaagentuur.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/puidubilanss_2017_0.pdf (20.02.2020)
- Reidolf, M., (2019), „Knowledge Networks and Local Resources Shaping Innovation in Rural Areas“
- Rich, S. U. (1981), Distribution channels in the wood products export market, *Forest Prod. J.*
- Rose, G. and Shoham, A. (2002), Export performance and market orientation: establishing an empirical link, *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 3

- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. and Díez, J.A. (2011), Resources and international marketing strategy in export firms, *Management Research Review*, Vol. 34 No 5.
- Samson, D. and Terziovski, M. (1999), The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 4
- Schott, P.K. (2004), Across-product versus within-product specialization in international trade, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 119 No. 2
- Sousa, C.M.P., Martí'nez-Lo'pez, F.J. and 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*, Vol. 10 No. 4
- Tanner, J. (2002). Leveling the playing field: Factors of influencing trade show success for small Companies. *Industrial Marketing Management*, 31, 3
- Tesar, G. and Tarleton, J.S. (1982), Comparison of Wisconsin and Virginia Small- and Mediumsized Exporters: Aggressive and Passive Exporters, in Czinkota, M.R. and Tesar, G. (Eds.), *Export Management: An International Context*.
- Theodosiou, M., Katsikea, E., (2013) The Export Information System: An Empirical Investigation of Its Antecedents and Performance Outcomes, *Journal of International Marketing*, vol 21
- Tong, Y., Saladrigues, R., (2018), The predictability of financial, accounting-based, and industrial factors on the success of newly incorporated Spanish firms, *Intangible Capital*. Vol. 14, Issue 1.
- Toppinen, A., Toivonen, R., Mutanen, A., Goltsev, V., Tatti, N., (2007), Sources of competitive advantage in woodworking firms of Northwest Russia, *International Journal of Emerging Markets*
- Trondsen, T. J., (1997), Is it possible to identify success factors in young, growing firms?, *Small Business and Enterprise Development*, Vol 4
- Ukrainski, K., (2009), Sources of Knowledge Used in Innovation: the Example of Estonian Wood Industries, *Baltic Journal of Economics*. Spring 2009, Vol. 9 Issue 1
- Walters, Peter G.P, (1983), Export information sources – A study of their usage and utility, *International Marketing Review*. Winter 83, Vol. 1 Issue 2,
- Ward, W. A., Harben, G.N., Mittelstaedt, J. D., (2003), How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States, *Journal of Small Business Management*. Vol. 41 Issue 1.
- Veeman, M., (2017), North American trade policy for agriculture and forestry: Can economics trump politics?, *Can. J. Agric. Econ.* 65 (1)

- Welch, D. E., Welch, L. S., Wilkinson, I. F., Young, L. C. (1996). Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non-economic relations, *International Journal of Research in Marketing*, 13
- Welch, M. (2014). Maximizing success at IFA trade shows, *Franchising World*, 46, 10
- Veske, R. (2019), „Eesti puitmajatööstuse rahvusvaheline konkurentsivõime“
- Vukicevic, M. (2000) Financiranje malog poduzetnistva [Financing of small entrepreneurship], *RIF, Zagreb*, 19)
- Özçifçi, A. (2008). Impacts of impregnation with boron compounds on the bonding strength of wood materials, *Construction and Building Materials* 22(4)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu cross-case tabel

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 2 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 3 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt väärindatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt väärindatud suur
Muutujad, mis iseloomustavad firma iseloomu								
Kas firma on iseseisev ettevõtte, või osa rahvusvahelist ettevõttest	Iseseisev	Iseseisev	Iseseisev	Iseseisev	Norra firma tütar ettevõtte, Norra omanik	Valgevene firma filiaal, Eesti omanik	Omanikfirma Prantsusmaal	Ettevõtte on iseseisev, omab mitut teist välisriigis
Töötajate arv ettevõttes	35	8	23	1	34	5	110	700
Kas ettevõttel on olemas kirjutatud äriplaan	Ei ole	Ei ole	On olemas	Ei ole	Eesti osal ei ole, emaetevõtte kohta ei oska öelda	Eesti osal ei ole, küll välismaal on	Ei ole	Äriplaan on olemas, lähtutakse prognoosidest
Ekspordiga tegelemise pikkus	28	27	17	24	17	12	23	20
Ettevõtte edukust mõõtvad tegurid								
Ekspordiks mineva toodangu maht kogu müügist eelmise aasta jooksul	20%	60%	90%	50%	100%	70%	75%	98%

Lisa 1. Järg

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt vääringdatud	Ettevõtte 2 madalamalt vääringdatud	Ettevõtte 3 madalamalt vääringdatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt vääringdatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt vääringdatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt vääringdatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt vääringdatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt vääringdatud suur
Ettevõtte edukust mõõtvad tegurid								
Mil määral peetakse ekspordi kasumlikuks võrreldes siseturul toimuva müügiga	Ei ole kasumlik, võimalik realiseerida ülejääke, mida Eestis ei ole võimalik müüa	Pigem on kasumlik, teeme ekspordiks kindlale partnerile, kus hinnasurve ei ole suur	Siseturul on kasumlikum, kuid mahtude tõttu võimalik kasumit kasvatada	Kasumlikum, hinnad kallimad	Kasumlikum, Eestis on hinnasurve suurem, palju mustalt maksmist Eestis.	Kasumlikum, hinnad kallimad, võimalik igapäevaselt müüa	Siseturul on kasumlikum müüa, mahud suuremad ekspordimisel	Siseturul hinnatase kõrgem, kuid mahud mängivad olulisemat rolli
Kuidas tajutakse eksporditulemuste arengut viimase viie aasta jooksul	Langenud on, kuna siseturule on parem müüa,	Eksport on kasvanud 5 korda	Kasvanud ja moodustanud suure osakaalu	Eksport on märkimisväärselt langenud, kuna kliendid ei leia meid enam üles	On kasvanud, viimase aasta 2018-2019, on kasv olnud 25%, varasemalt ka stabiilne	Eksport on kasvanud, võtab aega kuni hakatakse välismaa kaubamärki usaldama	Eksport on kasvanud, uusi turge on lisandunud	Eksport on kasvanud, kasvab ilmselt edasi
Mil määral on ettevõtte juht rahul ettevõtte eksporditulemustega	Ei saa rahul olla, kuna väga kõikuv on olnud eksporditulemine ning selle tõttu on ebastabiilsus, paanikaks pole samas põhjust	Väga rahul, lisaks on olemas võimalus kasvada investeeringute arvelt	Ei saa rahul olla, eesmärk kasvatada 50%	Ei ole rahul, võiks olla suurem maht	Väga rahul siiani olnud	Ei ole rahul, vajatakse head müügijuhti	Ettevõtte juhid on rahul, et meie oleme ekspordile suunatud, emafirma on koduturule	Oleme kasvuga rahul, On olnud nii ülevõtmisega seotud kui ka orgaanilist kasvu.
Mil määral peetakse ekspordi kasumlikuks võrreldes siseturul toimuva müügiga	Ei ole kasumlik, võimalik realiseerida ülejääke, mida Eestis ei ole võimalik müüa	Pigem on kasumlik, teeme ekspordiks kindlale partnerile, kus hinnasurve ei ole suur	Siseturul on kasumlikum, kuid mahtude tõttu võimalik kasumit kasvatada	Kasumlikum, hinnad kallimad	Kasumlikum, Eestis on hinnasurve suurem, palju mustalt maksmist Eestis.	Kasumlikum, hinnad kallimad, võimalik igapäevaselt müüa	Siseturul on kasumlikum müüa, mahud suuremad ekspordimisel	Siseturul hinnatase kõrgem, kuid mahud mängivad olulisemat rolli

Lisa 1. Järg

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 2 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 3 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt väärindatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt väärindatud suur
Muutujad, mis mõõdavad ekspordi turunduse planeerimist, vaatamata sellele, kas ettevõtte tegeleb järgmiste tegevustega								
Kirjeldab eksporditurgu	Turg, kuhu saab eksportida toodangut, mida kohalikul turul realiseerida ei saa, saetööstuse puudumine, madalama kvaliteediga puit	Ekspordit urud pigem kõrgelt arenenud riigid, kus kindlus olemas	Siiani olnud stabiilne, Euroopa liidus, Likviidne, saetööstuse puudumine	Ekspordit urud heal elatustase mel, kvaliteedi otsingul.	Teadlik tarbija ja kõrge kvaliteet. Mahud sõltuvad emafirma tellimustest .	Suur hulk arendusi, soovitakse kvaliteeti ja kiirust.	Ekspordit urud on need, kus on puidu järgi nõudlus, ja mis pole väga kaugel, kuna logistika on keeruline	Ekspordit urud on erinevad, küll on mahtude poolest suuremad. Erinevad turud ja erinev lähenemine
Kirjeldab numbrilistelt välisurgu	Hinnatase peamiselt sama, mis mujal, maht sõltub tellimustest	Ekspordi maht sõltub väga suurel määral tellimuste hulgast, väiksemal määral hinnast ja kvaliteedist	Hinnatase on madalam koduturu omast, kuid mahud on märkimisväärselt suuremad. Hinnatase ja kvaliteet on paigas	Hinnatase on kõrgem. Mahud sõltuvad tellimustest, kindlat lepingut ei ole.	Välisurgu meie jaoks sõltub palju emafirma tulemustest ja mahtudest .	Ei kirjelda.	Mahtude poolest on välisurgu väga oluline	Välisurgu sõltub majandusest, mahud on suured, enamik toodangut välisurgudele
Teeb konkurentide analüüsi	Ei ole analüüsinud, teavad, kes on peamised konkurendid	Ei ole analüüsinud, teame peamisi konkurentide, osad kohalikud ettevõtted ja mõned teistest baltiriikidest	Ei ole analüüsinud, pole vajadust näinud, teame peamisi konkurentide	Ei ole analüüsinud, hinna poolest oleme silma peal hoidnud	Analüüsinud ettevõtteid, kes teeks allhankeid, kuna tellimusi ei jõua ise täita. Muul kujul ei ole	Teame kes konkurendid on aga analüüsinud pole	On uuritud peamisi konkurentide, hinnatase meid ja tooteid. Suuremaid uuringuid tehtud pole	Aktiivne analüüs konkurentidele ja turgudele.
Määratleb ekspordi eesmärgid	Toodangu müümine ja kliendi rahulolu, laienemist ei ole plaanis	Kasumi ja mahu suurendamine. Uute koostööpartnerite leidmine	Jätkata senises mahus tööd ja seda koos stabiilsete partneritega	Leida väljundit ning pakkuda tööd, kui koduriigis tellimusi ei ole	Täita tellimusi, mis tulevad ematööstelt ning pakkuda tööd inimestele, kes on tööl	Kohalik turg jäi väikeseks, soov tootmist suurendada, kasumit kasvatada, kogu sortimendi müümine	Jätkata ekspordimist ja kasvatada mahtu.	Kasvatada tootmist ja käivet. Soov laieneda

Lisa 1. Järg

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 2 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 3 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt väärindatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt väärindatud suur
Muutujad, mis mõõdavad ekspordi turunduse planeerimist, vaatamata sellele, kas ettevõtte tegeleb järgmiste tegevustega								
Kirjeldab ja hindab jaotuskanaleid	Toode läheb otse kliendile läbi agendi. Hea lahendus, ei ole vaja vaheladu	Loodud teine ettevõtte müügi jaoks välisriigis, nii on meil kõige parem ülevaade.	Tootmine on tellimuste peale, hetkel üks suur edasimüüja.	Tooted läksid otse klientidele. Mis võimalas hinda hoida madalamana ja kasumi ettevõttes.	Emaettevõtte tegeleb sellega peamiselt, kui võimalik täita kohalikke tellimusi siis toimetatakse otse kliendile.	Vahendajad on olemas, kuid võiks olla rohkem. Pidevalt peab keegi tegelema.	Peamiselt on agendid, 3 riigis ka oma esindus, aga leidub ka edasimüüjad	Olemas endal müügikohad ja väga palju on edasimüüjaid välisriikides, on ka agente
Kirjeldab ja hindab võimalikke kaubanduspartnereid	Koostööpartneriteks on agendid, kuid partnerite leidmine on keeruline, kuid võiks olla rohkem, et realiseerida suuremas mahus toodangut.	Partneriteks paljud ettevõtted: metalli-, toiduaine-, paberitööstused. Pidevalt täieneb. Leidmine keeruline.	Kaubanduspartneriteks võiksid olla teised edasimüüjad, kelle kaudu oleks võimalik tootmist suurendada. Hetkel on ainult 1 edasimüüja, kes on teinud müügiga head tööd. Uute leidmine keeruline	Kaubanduspartneriteks võiksid olla vahendajad, kes leiaks meile klientid, kuid nende leidmine keeruline	Võimalikeks kaubanduspartneriteks võiksid olla edasimüüjad välisriikides, kuid hetkel ei ole vajadust.	Kaubanduspartnerid puuduvad, kuna pakume ka järeleteenust.	Usaldust raske võita, partnereid on erinevaid nii suuri kui väiksemaid	Partnereid on erinevaid, pöörduks ettevõtte poole ja üritatakse partneriks saada, soovime suurt ettevõtet partneriks.
Määrab välismaa hinna taseme	Samaväärne	Tooted kvaliteetsed ja kallimad. Hinnatase välismaal kõrgem	Hinnatase üsna sama	Kõrgem	Kõrgem	Kõrgem	Kohalik hinnatase on kõrgem, sõltub kliendi soovist ja kvaliteedist, samas ka riigist	Hinnatase sõltub riigist, kohati kõrgem kohati madalam, sõltub ka toodetest

Lisa 1. Järg

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 2 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 3 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt väärindatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt väärindatud suur
Muutujad, mis mõõdavad ekspordi turunduse planeerimist, vaatamata sellele, kas ettevõtte tegeleb järgmiste tegevustega								
Määrab turundusplaanid välismaal	Turundusplaan puudub	Turundusplaan puudub	Turundusplaan puudub	Turundusplaan puudub	Turundusplaan puudub, kuid selle määrab emaettevõtte	Pidev reklaam, rõhumine ja järelteenuste (hooldus)	Ei ole turundusplaan, müük käib läbi agentide, osaletakse küll messidel	Sõltub riigist ning koostööpartneritest. Muudetakse vastavalt tootele ja turule
Uurib, mis vajadused välismaal vajalik täita	Vähesel määral, uue turu otsimisel oleme vaadanud, kas võiks toodangule turgu olla	Uue turu otsimisel uurime, kus on vajadus.	Ei ole uurinud	Ei ole uurinud, oleme tootnud tellimuste peale	Ei ole uurinud	Oleme uurinud, et mis tooteid kuhugi eksportida, meil tootevalik suur.	Jah, uuritakse, kus on puidu järgi nõudlus.	Enne ei siseneta uutele turgudele kui teada vajadused ja nõudlus, põhjalik analüüs
Muudab organisatsiooni kultuuri	Ei ole muudetud	Ei ole muudetud	Ei ole muudetud	Ei ole muudetud	Ei ole muudetud	Ei ole muudetud, ettevõtte liialt väike	Tegutses jooksul on muudetud	Muudetakse vastavalt vajadusele, on ka varasemalt muudetud
Sõnastab pikaajase ekspordiplaani	Vaadata edasi uutele turgudele, hetkel uurime Aasia turgu	Soovime leida uusi turgude, eelkõige Euroopas. Laieneda olemasolevatel veelgi.	Soov laieneda Euroopas, Brexit teeb olukorra pinevaks, ei tea mis seal saab täpselt	Ei ole aktiivne uute turgude otsimiseks, vaja turundusel rõhku panna	Eelkõige täita emafirma tellimused, teises järgus on ekspordi laiendamise.	Eesti ettevõtetel ei ole, küll aga on olemas emaettevõtte.	Leida uusi turgude ja ekspordimahu kasvatada	Kasvatada ekspordi ja siseneda uutele turgudele, vajalik teha investeringuid.

Lisa 1. Järg

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt vääringdatud	Ettevõtte 2 madalamalt vääringdatud	Ettevõtte 3 madalamalt vääringdatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt vääringdatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt vääringdatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt vääringdatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt vääringdatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt vääringdatud suur
Muutujad, mis mõõdavad organisatsioonikultuuri								
Kas ettevõttel on olemas ekspordijuht	Ei ole, tegeleb ettevõtte juht	Ei ole, kuid on mõelnud palgata	Ei ole, tegeleb ettevõtte juht	Ei ole, tegeleb ettevõtte juht	Ei ole, tegeleb ettevõtte juht	Ei ole, tegeleb ettevõtte juht	Ei ole, tegelevad müügijuhid	Müügijuht
Kas ettevõttel on olemas ekspordiosakond	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Müügiosa konda võib nimetada ekspordiosakonnaks	Müügiosa kond
Ekspordiks pühendatud inimeste arv	28 aastat	27 aastat	17 aastat	24 aastat	17 aastat	12 aastat	23	20
Raha, mis on kulutatud ekspordile suunatud koolitustele	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	On läbi viidud

Lisa 1. Järg

Ettevõtte ja toote iseloomustus	Ettevõtte 1 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 2 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 3 madalamalt väärindatud	Ettevõtte 4 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 5 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 6 kõrgemalt väärindatud	Ettevõtte 7 kõrgemalt väärindatud suur	Ettevõtte 8 kõrgemalt väärindatud suur
Muutujad, mis mõõdavad suhtumist ekspordimisse								
Prioriteetsus ekspordida	Peamine eesmärk tooda koduturule, ülejäänud toodang ekspordida	Prioriteet on ekspordida, kuid koduturu nõudlus kasvab	Peamine eesmärk ekspordida, selle vähenemine oleks suureks hoobiks.	Vastavalt tellimustele, välismaal hinnatase kõrgem, eelistaks ekspordida	Esimene eesmärk ekspordida, siis kohalikule turule	Eesmärk ikkagi ekspordida, eriti nendesse riikidesse, kuhu saab müüa suuri koguseid.	Pigem ekspordida, kuna toob mahud, Eestis turgu ei ole nii suur	Prioriteet on ekspordida, mahud suured ja nõudlus olemas
Ekspordiriskide tajumine võrreldes siseturul müümisega	Siseturul väiksemad riskid, kliendi tundmine, Poliitiline ebakindlus	Transpordikulud on suured, mis kasvavad riski	Ekspordimisel ebakindlus poliitilise olukorra tõttu	Ekspordimisel risk suurem aga selle võrra kasum	Kindlasti neid on ja praegusel ajal on see valuutakurss.	Toodangu tagasi toomine, kui mingil põhjusel ei sobi, lähedale on siiski parem müüa.	Poliitilised riskid, logistilised	Riskid on olemas, Poliitilised, valuutariskid
Riskide tajumine ekspordituru kauguse tõttu	Toodangu tagasi toomine, maksete laekumine, vähene teadmine kliendi majanduslikust seisukorrast	Transpordikulud suurendavad riski, kasum jääb väiksemaks, lisaks maksete laekumine	Transpordikulud, kasum jääb väikeseks. Stabiilsuse puudumine, arvete õigeaegne tasumine	Riskid on suuremad. Maksete laekumine ning võlgnevuste kätte saamine keeruline	Oleme tajunud, kuna raske on ette näha, kuidas läheb emaaettevõttele, sellest sõltub ka meie tegevus	Maksetingimused, pankade tegevus (ei aksepteeri ta kõiki välismaa pankasid)	Poliitilised riskid, logistilised	Maksete laekumine, välismaal raske kätte saada võlgnevusi ja kohale minna

Allikas: Autori koostatud

Lisa 2. Pearsoni korrelatsioon, turgude ja töötajate arv ning müügitulemus

r	Ekspordi- strateegia kavandatus	Toodete kohandamine	Turundus- strateegia muutmine	Inno- vatsioon	Välis- investeeringud	Tarnijad välisriigis	Koostöö- partnerid	Nõustajate kaasamine	Töötajate arv	Aastane müük
Ekspordi pikkus										
Puidu väärindus										
Turgude arv										
Ekspordi-juhi olemasolu										
Uuringute kasutamine										
Uuringute ulatus										
Ekspordi-strateegia kavandatus	1									
Toodete kohan- damine	0,002*	1								
Turundus-strateegia muutmine	0,188	-0,048	1							
Innovatsioon	0,332	-0,024	0,521*	1						
Välisinvesteeringud	0,250	-0,122	0,301	0,386*	1					
Tarnijad välisriigis	0,412*	0,089	0,042	0,181	0,664*	1				
Koostööpartnerid	0,390*	0,327	0,378*	0,475*	0,146	0,351*	1			
Nõustajate kaasamine	0,010	0,092	0,290	0,270	0,170	0,220	0,189	1		
Töötajate arv	0,549*	0,142	0,226	0,583*	0,164	0,298	0,775*	0,057	1	
Aastane müük	0,520*	0,103	0,475*	0,499*	0,167	0,198	0,634*	-0,082	0,655*	1

Lisa 2. Järg

r	Ekspordi pikkus	Puidu vääridus	Turgude arv	Ekspordijuhi olemasolu	Uuringute kasutamine	Uuringute ulatus
	1					
Ekspordi pikkus	-0,056	1				
Puidu vääridus	0,001	-0,016	1			
Turgude arv	0,175	-0,235	0,284	1		
Ekspordijuhi olemasolu	0,057	-0,350	-0,029	0,480*	1	
Uuringute kasutamine	-0,079	-0,333	-0,141	0,418*	0,880*	1
Uuringute ulatus	0,200	-0,161	0,424*	0,463*	0,521*	0,490*
Ekspordi-strategia kavandatus	0,173	0,266	0,136	-0,106	0,015	-0,164
Toodete kohandamine	-0,037	-0,164	0,264	0,318	0,325	0,281
Turundusstrategia muutmine	-0,117	0,083	0,383*	0,391*	0,338	0,322
Innovatsioon	0,030	-0,053	0,175	0,294	0,300	0,311
Välisinvesteeringud	0,102	-0,015	0,404*	0,298	0,311	0,282
Tarnijad välisriigis	0,112	-0,107	0,764*	0,380*	0,308	0,111
Koostööpartnerid	0,170	0,261	0,241	0,134	0,074	0,009
Nõustajate kaasamine	0,157	-0,043	0,836*	0,424*	0,204	0,107
Töötajate arv	0,179	-0,483*	0,481*	0,574*	0,498*	0,316
Aastane mütik						

*statistiliselt oluline $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Küsimustiku vorm

Puidu eksportimist mõjutavate tegurite uuringu küsitlus

Olen Peeter Lääne ning õpin Tallinna Tehnikaülikoolis ettevõtte ja ekspordi juhtimist. Olen kirjutamas oma magistritööd teguritest, mis mõjutavad Eesti puidutööstuse ekspordi. Sellega seoses viin puidutööstuse hulgas läbi küsitlust toomaks välja tegureid, mis mõjutavad eksportimist. Palun vastata allolevale küsimustikule. Antud küsimustik on anonüümne ning andmeid kasutatakse analüüsil. Küsimustiku täitmine võtab 8-10 minutit.
Kontakt: laanepeeter@gmail.com

Täna vastuste eest!

* Kohustuslik

Kas Teie ettevõtte tegeleb praegusel hetkel eksportimisega? *

Tegeleb

Ei tegele

Puidu eksportimist mõjutavate tegurite uuringu küsitlus

* Kohustuslik

Küsimustik

Kui kaua on ettevõtte tegutsenud? *

alla 1 aasta

1-3 aastat

3-5 aastat

5-10 aastat

üle 10 aasta

Kui kaua olete tegelenud eksportimisega? *

alla 1 aasta

1-3 aastat

3-5 aastat

5-10 aastat

üle 10 aasta

Mida Teie ettevõtte ekspordib?

Ümarpuit

Sae- ja hõövelmaterjal

Puitmajad

Mööbel

Ehitusplaate (vineer, saepuruplaat)

Muu:.....
.....

Mitmele turule Teie ettevõtte ekspordib? (arv) *

.....

Mis turgudele Teie ettevõtte ekspordib? *

.....

.....

Kui palju on Teil töötajaid? (arv) *

.....

Kui palju inimesi on ekspordimisega seotud?

.....

Kas Teie ettevõttes on tööl ekspordijuht? *

Jah

Ei

Ei, kuid oleme mõelnud palgata.

Kui suur osa Teie toodangust läheb ekspordiks? (%) *

.....

Kui suur on ettevõtte aastane müük? (number)

.....

Mis on Teie ettevõtte jaoks oluline ekspordimisel? *

Turu lähedus

Ostujõuline elanikkond

Kõrgem hind

Väiksem konkurents

Madalam kvaliteet

Ei oska öelda

Muu:.....

.....

Rahvusvaheline turundustrateegia. *

1-Väga vähe

2-Vähe

3-Keskmiselt

4-Palju

5-Väga palju

Ei oska öelda

Kui palju kasutatakse välisturgudel uuringuid?

Kui suures ulatuses kasutate välisturgudel uuringuid?

Kui ulatuslikult on ekspordistrateegia kavandatud?

Kui suurel määral kohandate tooteid turgude jaoks?

Kui palju kasutatakse välisturgudel uuringuid?

Kui suures ulatuses kasutate välisturgudel uuringuid?

Kui ulatuslikult on ekspordistrateegia kavandatud?

Kui suurel määral kohandate tooteid turgude jaoks?

Milliseid turunduskanaleid kasutasite turule sisenemisel? *

Osalesime messidel

Sotsiaalmeedia

TV reklaam

Ajalehed

Ajakirjad

Raadio
Suusõnaline
Ei oska öelda

Muu:.....
.....

Kas olete enda turundusstrateegiat muutnud võrreldes algusaegadega? *

Jah
Ei
Ei oska öelda

Mis põhjusel analüüsisite konkurente või ei analüüsinud?

.....

Mis olid põhjusteks, miks alustasite eksportimisega? *

Kohalik turg on liiga väike
Soov tootmist suurendada
Tootmisvõimsuse maksimaalne kasutamine
Kasumi suurendamine
Ei oska öelda

Muu:.....

Mil määral olete panustanud innovatsiooni? (soetanud uut tehnikat, loonud uue toote) *

Ei ole panustanud
Oleme panustanud vähesel määral
Oleme panustanud suurel määral
Panustame ja arendame pidevalt
Ei oska öelda

Millised on Teie müügikanalid ekspordiriigis? (näitena: enda esindus, edasimüüja) *

.....

Muud rahvusvahelistumise viisid peale eksportimise *

1-Ei ole/ei asu
2-Vähe
3-Keskmiselt
4-Palju
5-Väga palju
Ei oska öelda

Kas ettevõttel on välisinvesteeringud?

Kui palju tarnijaid asub väljaspool koduriiki?

Kas ettevõttel on palju koostööpartnereid ekspordiriikides?

Kas ettevõttel on välisinvesteeringud?

Kui palju tarnijaid asub väljaspool koduriiki?

Kas ettevõttel on palju koostööpartnereid ekspordiriikides?

Kui raske oli leida koostööpartnereid? *

Väga raske
Raske

Ei olnud raske

Oli lihtne

Ei oska öelda

Kuidas olete enda tooted välisurul positsioneerinud? *

Odavam hinnaklass

Kallim hinnaklass

Kvaliteetsem

Vähem kvaliteetsem

Keskpärane

Ei oska öelda

Muu:.....

Kas olete kaasanud väliseid nõustajaid eksportimisel? *

Jah

Ei

Ei oska öelda

Mis oleksid alternatiivid eksportimisel? *

Tootmise lõpetamine

Tootmise vähendamine

Töötajate koondamine

Kvaliteedi tõstmine

Tootearendusega tegelemine

Uute toodete tootmine

Ei oska öelda

Muu:.....

Küsimustiku jätk, kui ettevõtte ei tegele eksportimisega

Puidu eksportimist mõjutavate tegurite uuringu küsitlus

* Kohustuslik

Küsimustik

Kui kaua on ettevõtte tegutsenud? *

alla 1 aasta

1-3 aastat

3-5 aastat

5-10 aastat

üle 10 aasta

Mida Teie ettevõtte toodab? *

Ümarpuit

Sae- ja hõövelmaterjal

Puitmajad

Mööbel

Ehitusplaate (vineer, saepuruplaat)

Muu:.....

Kui palju on Teie ettevõttes töötajaid? (arv) *

.....

Kas Teie ettevõtte on mõelnud alustada eksportimisega? *

Jah

Ei

Ei oska öelda

Mis on peamine põhjus miks ei ole alustanud eksportimisega *

Tootmismahud pole piisavalt suur

Pole teadmisi eksportimise kohta

Pole kursis sihtriigi seadlusandluse kohta

Ei soovi toodangut eksportida

Transpordikulud on liiga suured

Pole partnereid kellega koostööd teha

Tooted pole piisavalt innovatiivsed

Pole kedagi kes veaks eksportimist

Pole piisavalt vahendeid

Ei soovi võtta lisanduvaid riske

Ei oska öelda

Muu:.....

Kas Teie ettevõttel oleks piisav tootmisvõimekus, et eksportida?

On piisav võimekus

Vajalik oleks võimekust tõsta

Sõltub eksporditavast mahust

Ei oska öelda

Muu:.....

Mis aitaks kaasa eksportimisega alustamisele?

.....

Mis Turule sooviksite eksportida?

.....

Mil määral olete panustanud innovatsiooni? (soetanud uut tehnikat, loonud uue toote) *

Ei ole panustanud

Oleme panustanud vähesel määral

Oleme panustanud suurel määral

Panustame ja arendame pidevalt

Ei oska öelda

Muud rahvusvahelistumise viisid peale eksportimise *

1-Ei ole/ei asu

2-Vähe

3-Keskmiselt

4-Palju

5-Väga palju

Ei oska öelda

Kas ettevõttel on välisinvesteeringud?

Kui palju tarnijaid asub väljaspool koduriiki?

Kas ettevõttel on palju koostööpartnereid ekspordiriikides?

Kas ettevõttel on välisinvesteeringud?

Kui palju tarnijaid asub väljaspool koduriiki?

Kas ettevõttel on palju koostööpartnereid ekspordiriikides?

Kui raske oli leida koostööpartnereid? *

Väga raske

Raske

Ei olnud raske

Oli lihtne

Ei oska öelda

Kui suur on ettevõtte aastane müük? (number)

.....

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Intervjuu küsimused

Üldine

1. Kaua olete eksportimisega tegelenud?
2. Mitmele turule te ekspordite?
3. Palju on Teie ettevõttes töötajaid?
4. Kui suur osa toodangust läheb ekspordiks?
5. Mil määral peate ekspordi kasumlikuks võrreldes siseturul toimuva müügiga?
6. Kuidas tajute eksporditulemuste arengut viimase viie aasta jooksul?
7. Mil määral on ettevõtte juht rahul ettevõtte ekspordi tulemustega?
8. Kas ettevõttel on olema kirjalik äriplaan

Muutujad, mis mõõdavad eksporditurunduse kavandamist olenemata sellest, kas ettevõtte tegeleb või ei tegele järgmiste tegevustega:

1. Mis olid põhjused/tegurid mis said ekspordi sihtkohta valikul otsustavaks?
 - a. Mille põhjal tegite otsuste siseneda just nendele turgudele?
 - b. Kas koostasite ekspordiplaani?
2. Mis omadused toote sihtriigi puhul välja?
 - a. Millest sõltub ekspordimaht?
3. Milliseid turunduskanaleid te turule sisenemisel kasutasite?
 - a. Milliseid kasutate praegu?
 - b. Kas peate neid piisavaks?
 - c. Kas olete osalenud messidel? Plaanite osaleda?
4. Millisel moel olete eksporditurul analüüsinud enda konkurente?
 - a. Kas teate oma peamisi konkurente?
 - b. Millised on teie peamised konkurendid? Kohalikud ettevõtted, teistest riikidest ekspordivad?
5. Mis olid põhjused mille tagajärjel alustasite eksportimisega?
 - a. Kas ei oleks olnud võimalik laieneda kohalikul turul?
 - b. Milline on innovaatus Teie ettevõttes?

Lisa 4. Järg

1. Kuidas olete sihtriigis enda müügikanalid ülesehitanud?
 - a. Kas kasutate vahendajaid või tegelete algusest lõpuni ekspordiga ettevõtte siseselt?
 - b. Kui raske oli leida partnereid välisriikides?
2. Millised ettevõtted on teie kaubanduspartnerid?
 - a. Kas olete kaalunud kaubanduspartnerite otsimist?
3. Kuidas olete enda tooted välisturgudel positsioneerinud?
 - a. Mis on hinnatase võrreldes konkurentidega?
 - b. Mis on Kvaliteet võrreldes konkurentidega?
 - c. Milline on tootevalik võrreldes konkurentidega?
 - d. Kuidas erineb siseturu kvaliteet eksporditava materjali/toote kvaliteedist?
 - e. Kui paindlikud olete toote kohandamisel? Kas sõltub tellimuse suurusest?
4. Millised on teie ettevõtte eesmärgid eksportimisel?
5. Milline on Teie pikaajaline ekspordiplaan?
 - a. Kas on plaanis siseneta uutele turgudele?
 - b. Millistele turgudele on plaanis siseneda?
6. Milline on teie ettevõtte struktuur?
 - a. Kas olete teinud struktuurimuudatusi seoses ekspordimisega?

Organisatsiooni ülesehitust mõõtvad muutujad:

1. Kas Teie ettevõttes on olemas ekspordijuht?
 - a. Kas olete mõelnud ekspordijuhi palkamise peale?
 - b. Kes tegeleb Teie ettevõttes ekspordiga?
2. Kas on eraldi ekspordiosakond?
 - a. Mis tööülesanded on ekspordiosakonnal?
3. Mitu inimest on ekspordiga seotud?
4. Kas olete ekspordimise edendamiseks kaasanud nõustajaid?
 - a. Olete läbi viinud läbi ekspordialaseid koolitusi ettevõttes? Kui jah, siis milliseid?

Ekspordi suhtumist mõõtvad muutujad:

1. Mis oleksid alternatiivid ekspordimisele?
 - a. Mida teeksite kui ei ekspordiks?
 - b. Mis oleksid tegevused mida peaksite tegema ekspordist loobumise korral?
 - c. Millised ohud kaasnevad Teie ettevõttes ekspordimisel?

Lisa 4. Järg

2. Mis on siseturu eelised eksportimisega võrreldes Teie ettevõttes?
 - a. Kas tegelete tootearendusega, et pakkuda klientidele uusi võimalusi?
3. Kuidas on sihtturu kaugus mõjutanud eksportimist?
 - a. Kas olete pidanud mõnest võimalusest loobuma?

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Peeter Lääne (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
EKSPORTIMIST MÕJUTAVAD TEGURID EESTI PUIDUTÖÖSTUSE NÄITEL,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Marianne Kallaste,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*