

TARTU ÜLIKOOL  
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ  
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Kaidi Mütter  
MIKROETTEVÕTETE OMANIKE MÕJU STRATEEGIATE LOOMISEL JA  
ETTEVÕTTE ARENDAMISEL

Lõputöö  
Juhendaja: Mai-Liis Palginõmm

NARVA 2021

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

Kaidi Müür

Allkirjastatud digitaalselt

Töö autori allkiri ja kuupäev

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kaidi Müür,

sünnikuupäev: 01.11.1990

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Mikroettevõtete omanike mõju strateegiate loomisel ja ettevõtte arendamisel“, mille juhendaja on Mai-Liis Palginõmm, reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktis 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas

**17.05.2021**

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. MIKROETTEVÕTLUS JA STRATEEGILINE JUHTIMINE .....	8
1.1. Mikroettevõtete olemus ja levik Eestis .....	8
1.2. Mikroettevõtte juhtide juhtimiskäitumine.....	10
1.3. Strateegilise juhtimise olemus.....	15
1.4. Finantstulemuslikkust hindavad tegurid .....	19
2. OMANIK-JUHTIDE MÕJU MIKROETTEVÕTETE ÄRITEGEVUSE PLANEERIMISSE NING FINANTSSUHTARVUDE TULEMUSTE ANALÜÜS.....	21
2.1. Omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiate kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu meetodika .....	21
2.2. Omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiate kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu läbiviimine ja valimi moodustamine .....	22
2.3. Omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiate kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu tulemused.....	23
2.4. Mikroettevõtete seas läbiviidud uuringu järeldused .....	32
KOKKUVÕTE.....	35
KIRJANDUS.....	37
SUMMARY .....	43
LISAD .....	45
LISA 1. INTERVJUUDE KÜSIMUSED AKTIIVSELT TEGUTSEVATELE ETTEVÕTETELE.....	45
LISA 2. INTERVJUUDE KÜSIMUSED TEGEVUSE PEATANUD VÕI TEGEVUSE LÕPETANUD ETTEVÕTTELE .....	46
LISA 3. INTERVJUUDE KOKKUVÕTTED AKTIIVSELT TEGUTSEVATE ETTEVÕTTE OMANIK-JUHTIDEGA .....	47
LISA 4. INTERVJUUDE KOKKUVÕTTED ETTEVÕTTE TEGEVUSE LÕPETANUD VÕI PEATANUD OMANIK-JUHTIDEGA .....	52
LISA 5. MINTZBERGI 5P MUDEL.....	54
LISA 6. JUHTIMISMUDELITE EESMÄRGID JA KASUTUSVIISID .....	55

## SISSEJUHATUS

Strateegilist juhtimist peavad suuretevõtete juhid loomulikuks ja tavapäraseks tegevuseks ettevõtte juhtimisel ja arendamisel, üldiselt peetakse strateegilist juhtimist suuretevõtete juhtimisviisiks. Väiksemate ettevõtete juhtide seas on strateegiline planeerimine madalam, väiksemates ettevõtetes enamasti reageeritakse erinevatele turumuutustele, mis tuleneb sellest, et planeerimishorisont on lühike või puudulik. Seda eriti mikroettevõtetes, kus on ettevõtte omanik, juht ja töötaja samas isiksuses, edaspidi nimetame mikroettevõtte juhti omanik-juhiks. Eelnevast tulenevalt ei ole omanik-juhtidel aega mõtlemaks ja tegutsemaks ettevõtte pikaajalise strateegilise plaaniga ning teatud juhtudel võib omanik-juhtidel olla madalad pädevused ettevõtte planeerimistegevuse tööriistadest ja eelistest. Pikaajalise plaani puudumise põhjusena tõid Westhead, Storey välja, et väikesemad ettevõtted on ellujäämisega liiga hõivatud, keskkond on rahutu ja ebastabiilne, et pole mõtet tulevikku planeerida (Westhead, Story 1996). Samuti Woods ja Joyce tõid välja, et vähesed väikesed ettevõtted kasutavad strateegilist planeerimist (Woods, Joyce 2003: 183). On täheldatud, et Eesti ettevõtetel on probleeme kasvuraskuste ületamisega, kuid puuduvad andmed, mis seda põhjustab (Väike ja keskmise... 2012: 13)

“Suuri ettevõtteid juhitakse enamasti kollektiivselt ning otsuseid kui ka riskide hindamist tehakse suurema inimgrupi kaasamisega”, “kuid väiksemate ettevõtete puhul, kus ettevõtet juhib omanik teeb enamikul juhtudel otsused ja riskide hindamised omanik ise”. Eestis on uuritud alustavate mikroettevõtete väljakutseid seoses ettevõtlusega alustamise protsessis (Aljas 2015) ja Strateegilise juhtimise ja juhtimismudelite kasutamismõimalusi Eesti väikeettevõtetes (Talvet 2013), kus leiti sobivaimad strateegilise juhtimise mudelid väikeettevõtetele, mis on klassikaliste strateegilise juhtimise käsitluse tööriistadest sobilikud mikroettevõtetele nii samuti kui väikeettevõtetele. Selletõttu teostatakse uuring mikroettevõtete seas uurimaks, kas ettevõtte edukuse ja pikaajalisuse puhul on oluline planeerida ettevõtte tegevust. Kas mikroettevõtted teostavad strateegilist juhtimist ning leida, kas strateegilise juhtimisplaani koostamisel on mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele ja kas strateegia loomine võiks aidata ettevõtetel areneda. Majandusüksuste statistika põhjal oli 2010 aastal majanduslikult aktiivsete ettevõtete seas 93,22% mikroettevõtteid ja 2019 aastal on majanduslikult aktiivsete ettevõtete seas 93,93% mikroettevõtteid. (Statistilisse...) Statistiliselt on Eestis enamuses mikroettevõtteid ja nende mõju majandusele suureneb iga aastaga. Swedbanki endine juht Robert Kitt on öelnud: “Eesti Nokia on Eesti Nokia puudumine” millega ta viitab, et meie majanduse struktuur on

efektiivne väikeettevõtete tõttu (Rebane 2019: 114). Mikroettevõtted on haavatavamad erinevate kriiside suhtes samuti mõjutavad neid tugevalt konkurents ja varustushäired. Mikroettevõtetel on igapäevast äri keeruline rahastada- tegevuse laiendamiseks, uute seadmete soetamiseks on keeruline saada laenu. Mikroettevõtted on suures sõltuvuses suurklientidest. Hetkel oleme ajaliselt majandust mõjutava kriisi ajal on paslik eraldi mikroettevõtete juhtimist uurida.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, kas eduka ettevõtte puhul on oluline tegevuse planeerimine ning kuidas mõjutavad mikroettevõtte tegevust omanik-juhi haridus ja eelnev kogemus.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- juhtimisstrateegiate kasutamist mõjutavad tegurid;
- tuua välja strateegilise juhtimise olemus;
- leida ettevõtete finantstulemuslikkust hindavad tegurid;
- töötada välja intervjuerimise küsimustikud ja viia läbi süvaintervjuud;
- kas mikroettevõtte juhid pööravad tähelepanu strateegilisele juhtimisele;
- milliseid juhtimismudeleid ettevõtted kasutavad;
- millised on erinevused ettevõtete juhtimise planeerimisel seoses omanik-juhi iseloomuomadustega;
- millised on finantssuhtarvude näitajad ja kuidas nad on kooskõlas intervjuude tulemustega.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimene on teoreetiline ja teie osa empiiriline. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis määratletakse mikroettevõtte olemus ja tähtsus Eestis. Teoreetilise osa teises alapeatükis leitakse mikroettevõtete juhtide juhtimiskäitumine. Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis leitakse strateegilise juhtimise olemus. Teoreetilise osa neljandas alapeatükis leitakse finantstulemuslikkust hindavad tegurid.

Lõputöö empiirilises osas tuuakse välja omanik-juhtide mõju mikroettevõtete äritegevuse planeerimisse ning finantssuhtarvude tulemuste analüüs. Empiirilise osa esimeses alapeatükis tuuakse välja omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiate kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu meetodika. Empiirilise osa teises alapeatükis tuuakse välja omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiate kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu läbiviimine ja valimi moodustamine. Empiirilise osa kolmandas

alapeatükis tuuakse välja mikroettevõtete seas läbiviidud uuringu tulemused. Empiirilise osa neljandas alapeatükis tuuakse välja mikroettevõtete seas läbiviidud uuringu järeldused.

Uurimismeetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud ja dokumendianalüüsi. Esmane uurimus viidi läbi kvalitatiivse andmekogumisena, välja valitud mikroettevõtete seas. Uurimuse teine osa viidi läbi dokumendianalüüsina, kus analüüsiti ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal arvutatud finantssuhtarvude tulemusi. Uurimuse analüüsimisel kasutati kaheosalist andmeanalüüsi, võrreldes ettevõtte juhi omadusi paralleelselt strateegia ja juhtimismudelite kasutamise kogemuse ja finantssuhtarvude analüüsiga.

# 1. MIKROETTEVÕTLUS JA STRATEEGILINE JUHTIMINE

## 1.1. Mikroettevõtete olemus ja levik Eestis

Ettevõte on organisatsiooniliselt iseseisev majandusüksus, mille eesmärgiks on tulu saamine toodete või teenuste osutamise teel (Mereste I2003: 177), organisatsiooni suuruse määratlemisel lähtutakse erinevatest teguritest. Ettevõtteid defineeritakse peamiselt nende suuruse järgi, milleks on töötajate arv, aastane käive või bilansimaht, kuid need pole ainsad tegurid, mida tuleb arvesse võtta ettevõtte suuruse määramisel. Lisaks suurusele, mida määratakse töötajate arvu, käibe ja bilansimahu järgi on oluline vaadelda ka ressursid, milleks on omandisuhted, partnerlus ja seosed teiste ettevõtetega. (VKEde ... 2019: 4) Raamatupidamise seadus 1. peatükk §3 lg 14 määratleb mikroettevõtte, “kelle näitajad ei ületa aruande bilansipäeval järgnevaid piirmäärasid: varad kokku kuni 175000 eurot, kohustised ei ole suuremad kui omakapital, üks osanik, kes on ka juhatuse liige ja kelle müügitulu aruandeaastal on kuni 50000 eurot.” (RPS 2002) Euroopa liidus liigitatakse mikroettevõtteks ettevõtet, kellel on vähem kui 10 töötajat, aastane käive või aastabilansi kogumaht ei tohi ületata 2 miljonit eurot. (Evaluation ...2014: 8) Vahendite järgi määratakse, kas ettevõte on autonoomne. Määratluse järgi on ettevõte autonoomne, kui ta on täielikult iseseisev, ettevõttel ei ole osalust teistes ettevõtetes ja ükski teine ettevõte ei oma ettevõttes osalust. (VKEde ... 2019: 16)

Väikestel ettevõtetel on turuosa väike, kuid see võib ka olla väga väikesest turuosast suur osa. Ettevõtet haldavad omanikud, mitte töötajad, kes töötavad omanike nimel. Väikefirmade omanikud on otsuste tegemisel õiguslikult sõltumatud. Väikeettevõtte toodab, kas ühte või mitut teineteisest sõltuvat toodet üldiselt ühes ettevõttes. Tegevus on enamasti kohalik, kuigi leidub ka erandeid, kes tegelevad ka impordi ja ekspordiga. (Storey 2016)

Euroopa Liidus vaadeldakse mikroettevõtteid koos väike ja keskmiste ettevõtetega (edaspidi VKE). Neid peetakse majanduse mootoriteks. Eestis moodustab kõigest majanduslikult aktiivsetest ettevõtetest mikroettevõtted 93%. Tabelis 1. on välja toodud ettevõtete suhtarvud vastavalt töötajate arvule.

**Tabel 1. Majanduslikult aktiivsete ettevõtete arv töötajate arvu järgi aastail 2011-2019**

Aasta	250 ja enam töötajaga ettevõtete arv	50-249 töötajaga ettevõtete arv	10-49 töötajaga ettevõtete arv	vähem kui 10 töötajaga ettevõtete arv	VKE-d	Mikro- ja väike-ettevõtte	Mikro-ettevõtete protsent
2011	165	1114	5533	97021	99,84%	98,77%	93,44%
2012	173	1115	5705	101891	99,84%	98,82%	93,58%
2013	182	1126	5793	105659	99,84%	98,84%	93,70%
2014	191	1162	5874	106538	99,83%	98,81%	93,65%
2015	195	1200	6281	109722	99,83%	98,81%	93,46%
2016	196	1184	6293	112777	99,84%	98,85%	93,63%
2017	194	1150	6391	119887	99,85%	98,95%	93,94%
2018	186	1172	6548	123744	99,86%	98,97%	93,99%
2019	184	1159	6779	125662	99,86%	99,00%	93,93%

Andmed: Statistikaamet.

Eestis on VKE-de osakaal kõikidest ettevõtetest 99% liginedes 100%, kuid kõigist Eestis registreeritud ettevõttest on 2019 aasta seisuga 93,93% mikroettevõtted.

Eestis on ettevõtlusaktiivsuse määr kõrge, kuid ellujäämismäär madal, mis selgus GEM uuringu tulemustest, millele on viidatud Eesti konkurentsivõime ettevõtluskeskkonna programmis, samuti tuuakse välja, et Eestis on ettevõtete juhtimine ühetaoline ning valdkondlikele eripäradele ja ettevõtte suurusele pööratakse vähe tähelepanu. Eestis on 13% tööealistest elanikest seotud ettevõtlusega siis enamasti on ettevõtlusega alustamine sundolukord, kus see on ainsaks võimaluseks elatise teenimiseks, turuvõimaluste ärakasutamiseks asutab ettevõtte pisut rohkem kui kolmandik ettevõtte asutajatest. Turuvõimaluste vähese ärakasutamise põhjusena tuuakse välja, et võrreldes Euroopa teiste riikidega on seni Eesti koolisüsteemis ettevõtlusega seotud teadmiste arendamine nõrk. (Konkurentsivõimeline... 2020)

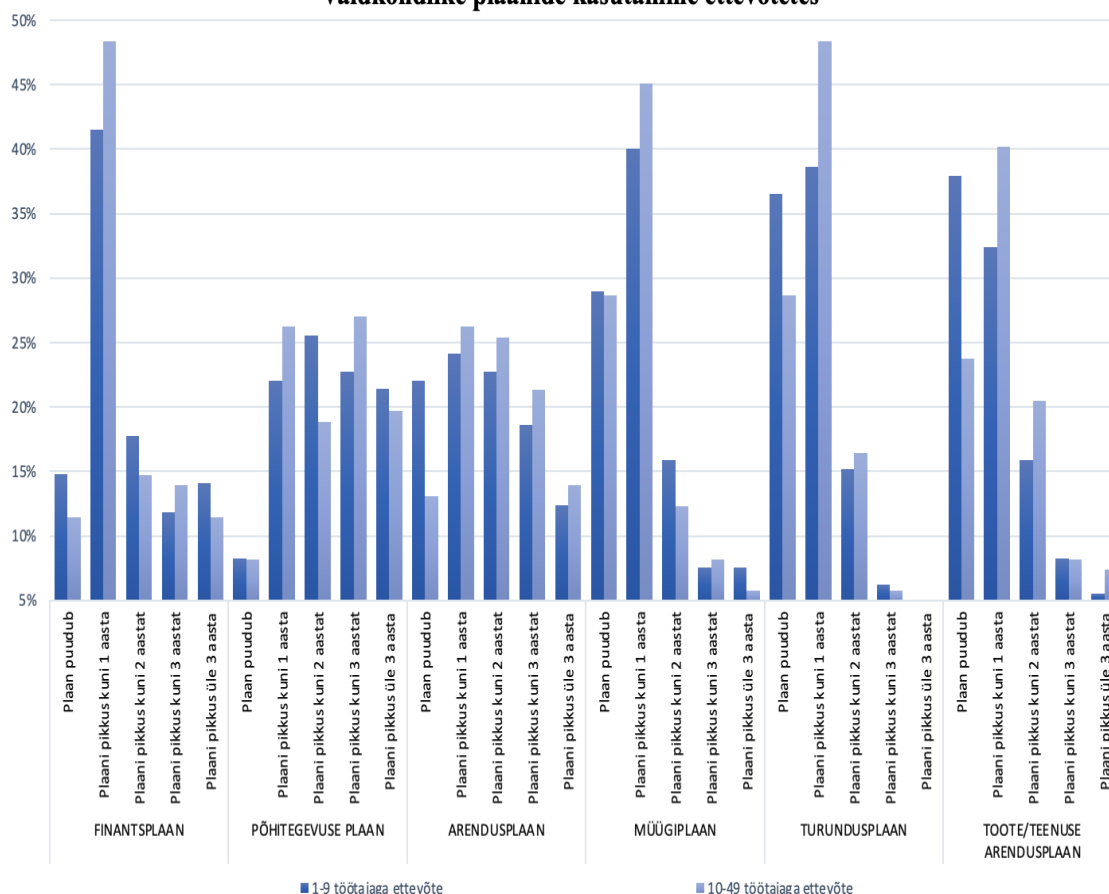
Mikroettevõtete mõju Eesti majandusele suureneb iga aastaga, suuri ettevõtteid, kus töötajaid on rohkem kui 250 on Eestis äärmiselt vähe ning alates 2016 aastast on neid iga-aastaga vähenenud, kui samas mikroettevõtete ja väikeettevõtete arv kasvab iga-aastaselt. Ettevõtete ellujäämismäära madal tase paneb muretsema ning teostama uuringud, mis aitaks mõtestada, millised on Eestis ettevõtlusmaastikul tegurid, miks ettevõtete aktiivne tegutsemiseaeg jääb madalaks.

## 1.2. Mikroettevõtte juhtide juhtimiskäitumine

Ettevõtja klassikaliseks kuvandiks on julge, seiklushimuline ja visiooniga riskivõtja. Psühholoogilise ettevõtlustunnetuse läbiviidud uuringuga tõdeti, et ettevõtja ei erine riskikalduvuste poolest teistest, pigem erinevad ettevõtjad riskitajumise poolest. (Hisrich, Grant 2007: 577) Riskide teistsuguse tajumise tõttu peetakse ettevõtjaid riskialtimaks, kuid riskeerimata ei saa saavutada ka edu. Riskide võtmise kalduvus on inimese psühholoogiline omadus. (Antoncic jt. 2018: 18)

Eestis 2015 aastal, läbiviidud juhtimisvaldkonna uuringust selgub, et väiksemate või keskmise suuruste ettevõtete puhul ei ole kindlat süsteemset lähenemist ettevõtte juhtimisele ja arendamisele. Enamasti tehakse plaane üheks aastaks, kuid kõige sagedamini tehakse plaane kolmeks aastaks, uuringus osalesid erinevate suurustega ettevõtted. 2015. aasta uuringus tuli välja, et suurel osal ettevõtetes puuduvad kindlad juhtimispraktikad, sellest tulenevalt jäävad Eesti firmade juhtimispraktikad maha Lääne ettevõtetest. Kokkuvõtlikult on Eesti ettevõtted üle kapitaliseeritud, investeerimisega väga ei tegeleta vaid otsitakse uusi ärivõimalusi. Eesti ettevõtete juhtimisvõimekust peetakse madalaks ja planeerimishorisonti lühikeseks. (Eesti juhtimisvaldkonna... 2015) Joonisel 1 on välja toodud 2015 a. Eesti juhtimisvaldkonna uuringust, milliseid valdkondlike plaane kuni 49 töötajaga ettevõttes tehti ja kui pikaks ajaks.

## Valdkondlike plaanide kasutamine ettevõtetes



**Joonis 1.** Valdkondlike plaanide kasutamine Eesti Ettevõtetes, protsent.

Allikas: Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2015 autori koostatud

Jooniselt on näha, et Eesti juhtimisvaldkonna uuringu põhjal tehakse plaane pigem lühikeseks ajaks, kõige rohkem planeeritakse kuni 1 aastaks finants- ja turundusplaani. Toote/teenuse arendus- ja turundusplaan on mikroettevõtete juhid märkinud, et nendel tegevustel plaan puudub, mis võib anda alust, et pikaajalisi plaane ei tehta ning erilisi toote ja tegevuse arendusplaan ei koostata.

Eesti juhtimisvaldkonna uuringus uuriti, milliseid juhtimismeetodeid ettevõtetes kasutatakse, planeeritakse kasutada või on minevikus kasutatud. Kuni 49 töötajaga ettevõtete vastused on toodud välja protsentuaalselt tabelis 2. Uuringu ankeetküsimustikule vastas 365 ettevõtet, millest 24,2% olid kuni 5 töötajaga, 16,6% 6-9 töötajaga, 33,4% 10-49 töötajaga, 12,6% 50-249 töötajaga ning 7,9% üle 250 töötajaga ettevõtteid. (Eesti juhtimisvaldkonna... 2015)

**Tabel 2. Juhtimismeetodite kasutamine, protsent**

Juhtimismeetod	Valikvastus	1-9 töötajat	10-49 töötajat
Õppiv organisatsioon	Ei ole kunagi kasutanud	52%	40%
	Oleme minevikus kasutanud	6%	11%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	32%	41%
	Kavatseme kasutama hakata	10%	8%
Isejuhtivad meeskonnad	Ei ole kunagi kasutanud	47%	45%
	Oleme minevikus kasutanud	9%	9%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	39%	36%
	Kavatseme kasutama hakata	4%	5%
Tarneahela juhtimine	Ei ole kunagi kasutanud	74%	64%
	Oleme minevikus kasutanud	5%	6%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	17%	20%
	Kavatseme kasutama hakata	4%	4%
Terviklik kvaliteedijuhtimine	Ei ole kunagi kasutanud	53%	34%
	Oleme minevikus kasutanud	5%	12%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	32%	43%
	Kavatseme kasutama hakata	11%	12%
Äriprotsesside ümberkorraldamine	Ei ole kunagi kasutanud	51%	37%
	Oleme minevikus kasutanud	5%	11%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	33%	28%
	Kavatseme kasutama hakata	11%	16%
Võrdlus parimaga	Ei ole kunagi kasutanud	38%	48%
	Oleme minevikus kasutanud	14%	9%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	38%	38%
	Kavatseme kasutama hakata	10%	14%
Kliendisuhete juhtimine	Ei ole kunagi kasutanud	45%	39%
	Oleme minevikus kasutanud	10%	14%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	34%	39%
	Kavatseme kasutama hakata	10%	14%
Väärtuspõhine juhtimine	Ei ole kunagi kasutanud	44%	40%
	Oleme minevikus kasutanud	9%	12%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	36%	38%
	Kavatseme kasutama hakata	11%	10%
Tasakaalus tulemuskaart	Ei ole kunagi kasutanud	68%	57%
	Oleme minevikus kasutanud	6%	10%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	13%	16%
	Kavatseme kasutama hakata	10%	11%
Juhtimis-coaching	Ei ole kunagi kasutanud	60%	49%
	Oleme minevikus kasutanud	8%	7%
	Sh viimase nelja aasta jooksul	20%	26%
	Kavatseme kasutama hakata	12%	12%

Andmed: Eesti Juhtimisvaldkonna uuring, autori kohandatud

Eelnevast tabelist on selgelt näha, et suurem osa vastanud mikro- ja väikeettevõtetest ei ole kunagi kasutanud erinevaid juhtimismeetodeid, samuti on suur osa vastanutest märkinud, et on kasutanud minevikus ehk viimase nelja aasta jooksul.

2010. aastal läbiviidud Eesti juhtimisvaldkonna uuringu põhjal oli enim kasutusel äriprotsesside ümberkorraldus siis 2015. aastal vastati, et ettevõtetes puuduvad

konkreetsed juhtimistöriistad. Mõned vastasid kinnitasid, et bürokraatlikest süsteemidest on tekkinud küllastus. (Eesti juhtimisvaldkonna... 2015)

Eesti ettevõtete juhtimisvõimekus on madal ning planeerimishorisont lühike: Eesti ettevõtete juhtimine on ühetaoline ning vähe pööratakse tähelepanu valdkondlikule eripärale ja ettevõtte suurusele. Ehkki ettevõtted on teadvustanud planeerimise vajadust, tehakse valavalt siiski lühiajalisi plaane. Samuti on madal ettevõtete võimekus sektorispetsiifiliste juhtimispraktikate rakendamisel. (Eesti juhtimisvaldkonna... 2015)

Ettevõtte juhtide lühiajaliste plaanide tegemise põhjuseks võib olla, et töökeskkond muutub kiiresti ning ei osata muutusi ette arvata. Arvestades sellega, et mikroettevõtete rahavood on enamasti ebakorrapärased ning nad on suures sõltuvuses igast kliendist ja väliskeskkonnast, sellest tulenevalt saab planeerimise lühikest ajahorisonti selgitada Westhead ja Storey väljatooduga, et planeerimine puudub kuna ollakse ellujäämisega liiga hõivatud, et võtta aega planeerimiseks või keskkond on niivõrd ebastabiilne, et ei ole mõtet tulevikku planeerida. Ettevõtete planeerimise puudust ei saa kõrvutada ebaeduga või halvasti juhtimisega kuid mitte planeerides võidakse otsuseid langetada halva või puuduliku teabe põhjal. (Westhead, Storey 1996)

Mikroettevõtte on otseses seoses omanikuga, sest omanik on ettevõtte juhiks ning paljudel juhtudel ka töötaja positsioonil. Mikroettevõtetes enamasti puudub juhtimismeeskond, kellele saaks delegeerida strateegiate väljatöötamise ja strateegiate elluviimisega seotud ülesanded. Arvestades aja- ja ressursipiiranguid, millega mikro- ja väikeettevõtte juhid silmitsi seisavad on ettevõtete positsioneerimiseks, püsimiseks ja heaolu saavutamiseks oluline leida sobivamad strateegilise juhtimise tööriistade kombinatsioonid.

Mikroettevõtted on väiksed ja iseseisvad nende kliendisuhted on vahetud, mille tõttu ollakse valmis olema paindlikud ja pakutavad tooted ja teenused individuaalsemad. Mikroettevõtete väiksuse tõttu on neil ka piiratud ressursid. Enamasti on rahavood ebakorrapärased ja laiapõhjalise kvalifikatsiooniga töötajaskond puudub, mis mõjutab ressursivõimekust. Mikroettevõtete kliendihulk on väike, mis suurendab sõltuvust väliskeskkonnast ja suurendab läbikukkumise riski. (Talvet 2013)

Omanik-juhid kasutavad juhtimisel suures osas intuitsiooni. Samas ilma tunnetusliku tunnetuseta ei tehtaks paljusid ettevõtlus otsuseid (Busenitz, Barney 1997:10). Kognitiivse tunnetuse järgi tegutsedes võivad tekkida vead (Busenitz jt. 2003: 299).

Kui omanik-juhid kasutavad ettevõtte juhtimisel rohkem intuitsiooni, siis suuremate ettevõtete juhid pooldavad struktureeritud ja loogilisemat lähenemist äriplaneerimisele. Samuti on leitud, et omanik-juhid on rohkem valmis tegelema ettevõttega, mis on

languses, kuna ei taheta näha tegelikku olukorda ning ollakse tugevas seoses oma ettevõttega nii hingeliselt kui füüsiliselt. (Storey 1994) Omanik-juhtide muutmist erksamaks on tähendatud juhtudel kui turg on tasakaalust väljas või toimuvad dünaamilised muutused (Busenitz jt. 2003).

Mikroettevõtte on tavaliselt omaniku nägu, kuna ettevõtet juhib omanik, kes tegeleb sellega, mis on omaniku jaoks vajalik ja huvitav. Ettevõtte käitumine erinevates situatsioonides on otseselt seotud omaniku iseloomuomaduste ja maailmavaadetega. Mikroettevõtete struktuur on lihtne ning kontrolli ettevõtte üle on võimalik lihtsalt omada, peamiselt ettevõtte väiksuse tõttu. Mikroettevõtted on keskkonnamuutuste poolt kergesti mõjutatavad, seega peetakse oluliseks paindlikust, mille tulemusel on plaanid pigem lühiajalised ja mitteformaalsed. (Talvet 2013)

Omanik-juhtidel võivad olla tugevad tehnilised oskused, olla oma ala spetsialistid, kuid neil jääb puudu üldpädevustest, neil võib olla raskusi ettevõtlus mõistete diagnostilise kasutamisega. Omanik-juhid kipuvad ettevõtte tulemusi ennustama, rakendades erinevate tööriistade kasutamist ebaefektiivselt või ei rakenda neid üldse. (Hisrich, Grant 2007: 584)

Omanik-juhi ettevõtte on omaniku nägu seega äriplaneerimist määravaid tegureid saab analüüsida otseses seoses juhi omaduste ja kogemuste näol. Suures plaanis on omanik-juhte kahte tüüpi, need kes kasutavad äriplaane ning planeerimistöörüistu ja need kes ei kasuta äriplaneerimiseks peale intuitsiooni midagi. (Storey 1994)

Varasemate uuringutega on välja toodud, et äriplaneerimine ei ole väikeettevõtetes väga arenenud. (Wood, Joyce 2003; Richbell jt. 2006) Tulemused on toetanud (Storey 1994) seisukohta, et ettevõtted, kus omanik juhib ettevõtet on ettevõtte strateegia otseses seoses omanik-juhi käitumise ja isikuomadustega. Sellest tulenevalt on tabelis 3 välja toodud seosed omanik-juhi omaduste ja võimalike mõjutajatena.

**Tabel 3.** Erinevate tunnuste mõju juhtimispraktikale

Tunnus	Mõju
Vanus	Tegemist on põhimuutujaga, kuid mõju käitumisele on keeruline hinnata. Võib mõjutada äritegevuse planeerimisele kalduvust. (Storey 1994)
Kogemus	Saab seostada vanusega. Mõjutab kahel viisil: pikki aastaid ettevõtte juhtimisega tegeleenud juht kaldub tulevastele suundade planeerimisele; ettevõtte algfaasid on möödas ja planeerimine on muutunud vähem prioriteetseks, plaan on enamasti teostatud rahastamise eesmärgil. (Storey 1994)
Haridus	Kõrgemalt haritus juhid on teadlikumad äriplaneerimise soovituselt ning kalduvad teostama plaane. Piiratud haridusega juhid kipuvad töötama väljaspool ametlikku planeerimisraamistikku. (Storey 1994)
Omanik-juhi ajalugu	Eristatakse esimese ettevõtte asutajaid ja sari asutajaid. Portfelli- ja seeriaetevõtjatelt eeldatakse ametlikumat lähenemist. (Storey 1994, Westhead jt. 2005)
Eelnev töökogemus	Varasema juhtimiskogemusega tajuvad paremini planeerimistegevuse väärtust, kui varasemad operatiivtöötajad kipuvad vähem tegelema äriplaneerimisega. (Storey 1994, Smith 1967)
Eelmise ettevõtte suurus	Märgatavat mõju on juhtudel, kui juht on töötanud suuremas ettevõttes, kus on peetud oluliseks äriplaneerimist. (Storey 1994)

Andmed: Autori koostatud

On leitud seoseid sellega, et kui ollakse õppinud ettevõtlust või on läbitud ettevõtluskoolitus või üks-ühele ettevõtlus nõustamine siis neil ettevõtjatel on suuremad ellujäämise ja kasvu võimalused. Tähtendatud on, et ettevõtlushariduse saanutel on müügi ja tööhõive kasv kiirem kui neil kellel ettevõtlusharidus puudub. (Richbell jt 2006) Suures seoses on ettevõtjate varasem kogemus nii tööelus, kui ka eraelus, mis mõjutab äriplaneerimise kasutamist.

### 1.3. Strateegilise juhtimise olemus

Strateegilise juhtimisega on teaduslikult tegemist noore valdkonnaga. Strateegia tähendab läbimõeldud tegevuskava, mille eesmärk on kaugema eesmärgi saavutamine. (Eesti...) Strateegia tuleneb kreeka keelsest sõnast „*stratego*“, mis tähendab sõjaväe juhti, strateegiline juhtimine pärineb ajalooliselt sõjategevusest, sest sõjategevuses osales palju inimesi ja sõjategevus oli kulukas, parimate otsuste tegemiseks kasutati strateegiat.

Ettevõtluses leidis strateegiline juhtimine laiemat kasutusele võttu peale II maailmasõda. Ettevõtted pidid hakkama arvestama kiiresti muutuva konkurentsitiheda keskkonnaga. (Bracker 1980:219)

Strateegilist juhtimist defineeritakse erinevate autorite poolt erinevalt, mille kirjeldused on välja toodud tabelis 4. Strateegiline juhtimine võrdlemisi noore teadusharuna kattub mitmete teiste uurimissuundadega. Strateegilise juhtimise defineerimisel on kõige enam kasutatavad põhielemendid: initsiatiiv, tulemuslikkus, sisemine töökorraldus, juhid ja omanikud, ressursid, ettevõtted ja keskkond.

**Table 4.** *Strateegilise juhtimise kirjeldused*

Autor	Definitsioon
Schendel, Hofer (1979)	Strateegiline juhtimine, kui protsess, kus tegeletakse organisatsiooni arendamise ja kasvuga. Strateegiline juhtimine on ettevõtte tegevuse arendamise ja rakendamise protsess.
Johnson (2008)	Strateegilise juhtimise juurde peab kuuluma arusaam organisatsiooni strateegilisest positsioonist ja tulevikku suunatud strateegiast ja strateegia rakendamisest.
Porter (1996)	Strateegiline juhtimine on ettevõtte positsioneerimine, et saavutada püsiv konkurentsieelis.
Thomson ja Strickland (1995)	Strateegiline juhtimine on protsess, mis vajab pidevat arendamist, muutmist ja õppimist.
Leimann jt. (2003)	Strateegia on pikaajaliste eesmärkide seadmine, saavutamise põhitõdede ja tegevuste kogum, organisatsiooni arengu juhtimise aluseks.
Alas (2008)	Organisatsiooni strateegia on kõikehõlmav ja laiahaardeline protsess. Strateegia peab vastama küsimustele, kus ollakse praegu ja kuhu tahetakse jõuda ning millised tegevused aitavad eesmärgi teostada.
Margretta (2012)	Strateegiaks nimetatakse plaani, mis annab majanduslikke suurepäraseid tulemusi, strateegia eesmärgiks on erineda konkurentidest.

Andmed: autori koostatud

Toetudes strateegilise juhtimise kirjeldustele erinevate autorite poolt saab kokku võtta selliselt, et strateegiline juhtimine on pikaajaliste eesmärkide ja tegevuspõhimõtete kirjapandud plaan. Hästi läbimõeldud strateegia, hõlmab selgeid eesmärgi- mida tahetakse teha, mida soovitakse saavutada ning selget tegevuskava, kuidas eesmärgi jõuda. (Leimann 2003) Strateegiate elluviimise ebaõnnestumise põhjusena toob Karjus (2003) välja ühe põhjusena strateegia mõne komponendi vahelise vastuolu. Erinevaid komponente tuleb analüüsida põhjalikult ning mineviku tegevusi tuleb hinnata pidevalt. Tähtsaks peetakse majandusandmete pidevat ja selget kogumist, igal sammul ning mõistmaks, mida kogutud finantsandmed tähendavad. (Karjus 2003) Strateegilise juhtimise käsitlemisel on aastakümnete vältel toimunud märgatavaid muutusi, eesmärgid on liikunud aja jooksul sõltumatute liikujate seast sõltuvate muutuvate sekka. 80-ndate

algul oli strateegilise planeerimises põhiküsimus eesmärkidest ja ressursidest, hiljem lisandusid ajakavalised küsimused ja hindamise kriteeriumid. 90-ndate alguses tõusis esile tegevuskeskkond ja koht selles keskkonnas. Tänapäevaks on keskkond milles tegutsetakse nii kiiresti muutuv, et töökeskkond muutub aastate või isegi kuudega (Meristö 2017). Varasematel aegadel olid seatud eesmärgid sõltumatud muutujad siis nüüd on muutunud eesmärgid sõltuvate muutujate kategooriasse. Erinevate andmete analüüsimisega antakse hinnang varasemale ettevõtte käitumisele, kuid need ei pruugi kiiresti muutavas tegevuskeskkonnas olla abiks tuleviku sündmuste hindamisel. Selleks toob Tarja Meristö välja, et kui lisada strateegilisse planeerimisse stsenaariumipõhise mõtlemise on võimalik tulevikku ette vaadata läbi erinevate tulevikuvõimaluste. Stsenaariumipõhine mõtlemine lisab strateegilisse planeerimisse paindlikust ja aktiivset tuleviku loomist, mis omakorda lõhub traditsioonilist strateegilist mõtteviisi, kus kõigepealt koostatakse üldplaan, mida hakatakse seejärel rakendama. (Meristö 2017)

Stsenaarium on eeldustel põhinev tulevikupilt, mis visandab ettevõtte tulevase tegevuskeskkonna ning kirjeldab terviklikult ja mitmemõõtmelisena arenguteed olevikust tulevikku. Stsenaariumi koostamisel koostatakse vähemalt kaks alternatiivset stsenaariumi ettevõtte tegevuskeskkonna osas. Stsenaariumi koostamisel uuritakse ettevõtet osana oma tegevuskeskkonnast, see hõlmab tegevuskeskkonda nii konkurentsikeskkonda, kus lisaks sektoriga seotud teguritele tulevad mängu laiemad majanduslikud, tehnilised, sotsiaalsed, poliitilised ja ökoloogilised tegurid. (Meristö 2017)

Strateegia rakendamine on strateegilise juhtimise põhiosa, mis on strateegiakava elluviimine vajalike tegevuste ja valikutega. Strateegia rakendusprotsessi alguses peavad olema kindlaks määratud, kes tegelevad strateegia elluviimisega, mida ja kuidas tuleb teha, et saavutada soovitud eesmärk. (Bhandari 2018)

Juhtimisteaduste professor Henry Mintzberg töötas 1987. aastal välja 5P mudeli selgitamiseks erinevaid lähenemisviise strateegiale, mis võtavad kokku erinevate strateegiate käsitlusi ja definitsioone. Mintzbergi 5P mudel on välja toodud tabelis 5, mis on välja toodud lisa 5.

Strateegiat uurinud teadlased Donald Hambrick ja James Fredrickson on jõudnud arusaamale, et hea strateegia peab vastama nendele viiele küsimusele: (Wheelen, Hunger 2012)

- Kus äris me tahame olla aktiivsed?
- Kuidas me sinna jõuame?
- Kuidas me turuosa võidame?
- Palju meil aega on? Millal me tahame kuhugi jõuda?
- Kuidas me sellest tulu teenime?

Klassikalisele lineaarsele strateegilise juhtimisele, mis loodud suurorganisatsioonidele on tekkinud kõrvale dünaamilise strateegia mudel, mis säilitab traditsioonilise lineaarse mudeli ranguse kuid rõhutab elementide vahelist suhet. Dünaamilise strateegia mudeli peamine väärtus on ühendada strateegiline ja taktikaline planeerimine, organisatsiooni kõigi tasandite kaasamisega. Dünaamilise strateegia väljatöötamisel on mõeldud väikeettevõtetele. (Seteroff, Campuzano 2010: 13) Dünaamilise strateegia lähenemiseviis rõhutab, et eesmärgid paneb paika juhtkond, kuid strateegia ja plaani töötavad kõige paremini välja töötajad, kes otseselt puutuvad kokku tööprotsessidega (Seteroff, Campuzano 2010: 27). Millest tulenevalt on mikroettevõtte juhtidel, kes suures osas puutuvad tööprotsessidega väga tihedalt ja lähedalt kokku, hea eeldus strateegia väljatöötamiseks ning rakendamiseks. Dünaamiilise strateegia mudeli juures on välja toodud, et kui töötajad töötavad või aitavad välja töötada strateegiat on nad paremini kaasatud, millest tingutuna võtavad plaani paremini omaks ja vastutavad plaani edukuse eest paremini. (Seteroff, Campuzano 2010: 27)

Erinevad strateegilise juhtimise tööriistad on välja toodud tabelis 6, mis asub lisis 5.

Strateegiline juhtimine on tulevikku vaatav protsess võttes arvesse ka mineviku. Ettevõtte peab õppima olema paindlik ja jälgima strateegiat, mitte jääma kinni pikaajalistesse plaanidesse. Edukas strateegilise juhtimise elluviimine nõuab organisatsioonilt muutumist õppivaks organisatsiooniks. See parandab ettevõtte tõhusust, tõstab konkurentsieelist ja võib olla ka organisatsiooni jaoks oluline strateegia osa. (Weldy 2009) Õppiv organisatsioon on võimeline end pidevalt muutma ning uuenema vastavalt keskkonna nõudmistele ning õpib oma kogemustest (Roots 2004 :158). Roots toob välja Pentti Sydänmaanlakka õppiva organisatsiooni edasiarenduse “intelligentne organisatsioon”. Intelligentseks organisatsioon on võimeline nägema muutusi ette ja pidevalt uueneda, kes on kui elav organism. (Roots 2004: 158) Arvestades, et tegevuskeskkond pidevalt muutub nii uute tehnoloogia uuenduste, kui muude asjaolude tõttu, võib see olla väga hea keskkond mikroettevõtete suuremaks võimaluseks saada

edukaks. Väiksed ettevõtted suudavad kiiremini ja lihtsamini reageerida erinevatele muutustele, tänu oma väiksusele ja väiksele hierarhilisusele ettevõtte sees.

Strateegilise juhtimise tööriistad kasutavad ettevõtted on pigem kasvavad ja arenevad ettevõtted, kui need ettevõtted, kus juhid ei kasuta strateegilise juhtimise tööriistu pigem ei arene. (Woods, Joyce 2003) Strateegilise juhtimise tööriistade kasutamist ei peeta parema jõudluse põhjuseks vaid selle tagajärjeks. On leitud, et ettevõtted, kus tegeleti pikaajalise planeerimisega olid finantstulemused suurte erinevustega kuid ettevõtted, kus tegeleti järjepidevalt strateegilise planeerimisega olid tulemused järjepidevad ja ühtlaselt kasvavad. (Rhyne 1986)

Läbimõeldud strateegiline planeerimine ja juhtimine annavad ettevõttele eelised (Leimann 2003):

- ettevõttel on kindlad eesmärgid, teatakse, mida soovitakse saavutada ning mida teha, et eesmärgini jõuda;
- strateegilise planeerimise teostamisel selguvad tegevusharu ja laiema tegevuskeskkonna arengutendentsid, saadakse teadlikuks ähvardavatest ohtudest ja töötatakse välja stsenaariumid, mille abil leitakse uusi võimalusi;
- kujunevad eeldused ressursside paigutamiseks kõige tähtsamatesse valdkondadesse;
- lihtsam on tagada ettevõtte tegevuse järjepidevus.

#### 1.4. Finantstulemuslikkust hindavad tegurid

Ettevõtete tulemuslikkust saab hinnata erinevatel viisidel. Finantstulemuste hindamist saab teostada erinevatel viisidel, olenevalt sellest, mis on hindamise eesmärk. Ettevõtte edu hindamisel võib analüüsida finantsilisi ja mittefinantsilisi näitajaid. Erinevate ettevõtete ja mitmete perioodide hindamiseks on sobiv suhtarvude analüüs. Suhtarvude analüüsi kasutamisel muudetakse majandusaasta aruannetes kajastatud andmed loetavamaks ja lihtsamini mõistetavamateks. (Järve 2003: 24-25) Finantssuhtarvud saab jagada nelja kategooriasse: kapitalstruktuuri ehk finantsvõimenduse suhtarvud, maksevõime- ehk likviidsussuhtarvud, varade kasutamise efektiivsuse suhtarvud ja rentabluse näitajad.

Finantsvõimenduse suhtarvuna on enam kasutusel võlakordaja, mis näitab kui suur osa ettevõtte varadest on kaetud laenude ja võlgadega. Mida suurem on võlakordaja väärtus, seda enam ollakse sõltuvuses võõrkapitalist. (Järve, Veisson 2003: 26-27) Võlakordaja arvutamisel jagatakse ettevõtte kohustused ettevõtte varaga.

Likviidsussuhtarvud on võlgnevuse kattekordaja ja maksevõime kordaja, mis iseloomustavad ettevõtte kiireloomulist maksevõimet (Raudsepp 199: 141-142) Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja leitakse käibevara jagamisel lühiajaliste kohustustega, mille tulemus näitab ettevõtte võimekust katta lühiajalisi kohustusi varadega, mida saab kiiresti rahaks konverteerida, kuid likviidsemate varadena on raha, lühiajalised väärtpaberid ja lühiajalised nõuded nende summa jagatuna lühiajaliste kohustustega annab maksevõime kordaja.

Varade kasutamise suhtarvud näitavad, kui efektiivselt ettevõtte kasutab varasid. Varade käibekordaja leitakse kui netomüügitulu jagatakse varade keskmise näitajaga. Varade keskmine näitaja leitakse, kui liidetakse perioodi alguse varade summa perioodi lõpu varade summaga ning seejärel jagatakse kahega. (Järve, Veisson 2003: 26)

Rentaablus näitajate abil mõõdetakse ettevõtte kasumlikkust. Müügitulu, varade ja omakapitali puhasrentaablusega on võimalik hinnata ettevõtte võimet teenida kasumit. Müügitulu puhasrentaablus leitakse puhaskasumi jagamisel netomüügituluga, mille tulemus näitab, kui tasuv on üks müügikäive euro pärast kulude ja maksude tasumist. Varade puhasrentaablus leitakse puhaskasumi jagamisel varade keskmise näitajaga, mille tulemus näitab kui palju teenitakse puhaskasumit varade alla paigutatud rahast. (Järve, Veisson 2003: 27-28) Omakapitali puhasrentaablus leitakse kui puhaskasum jagatakse omakapitaliga, mille tulemus on sobiv hindamaks ettevõtte püsimist, sellega hinnatakse ettevõtte tulemuslikkuse ja omakapitali seoseid. (Katchova, Enlow. 2013: 11) Rentaablussuhtarvudega hinnatakse ettevõtte võimet teenida kasumit, võttes arvesse müügitulemusi, omakapitali ja varasid. Efektiivsus näitab, kui võimekas on ettevõtte genereerides tulusid läbi varade kasutamise, laekumata nõuete sisse nõudmisel ja varade müümisel. (Delen jt. 2013: 1)

## **2. OMANIK-JUHTIDE MÕJU MIKROETTEVÕTETE ÄRITEGEVUSE PLANEERIMISSE NING FINANTSSUHTARVUDE TULEMUSTE ANALÜÜS**

### **2.1. Omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiade kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu meetodika**

Lõputöö eesmärgiks on analüüsida uuringusse kaasatud ettevõtete majandustegureid, võrreldes neid omanik-juhtide intervjuu vastuste tulemustega ning leida, kuidas mõjutab ettevõtte edukust juhi suhtumine ettevõtte tegevuse planeerimisse. Uuringusse kaasatud ettevõtted tegutsevad kõik erinevas valdkonnas, uuringusse ei ole kaasatud tootmisega tegelevaid ettevõtteid

Uurimismeetodina kasutatakse töös poolstruktureeritud intervjuud ja dokumendianalüüsi. Lõputöö esmane uurimus viidi läbi kvalitatiivse andmekogumisena, välja valitud mikroettevõtete omanik-juhtide intervjuueerimise teel. Kvalitatiivne uurimismeetod sobib organisatsioonide uurimiseks ja mõistmaks inimeste käitumise põhjuseid. (Gronhaug, Ghauri 2004: 98) Kvalitatiivne uurimisviis võimaldab uurida indiviidide iseloomustavaid aspekte ja süveneda uuritavate kogemustesse ja sobib kasutamiseks teaduses, kus on fookuses inimlik kogemus (Laherand 2008: 87). Fenomenoloogiliste uuringute puhul kogutakse andmeid peamiselt intervjuude või avatud küsimuste teel, kus uuritavate arv pole peamine vaid oluline, et uuritavatel on teemaga kogemus (Laherand 2008: 89). Eksperdirollis uurija valib uuritavad välja, püüdes leida populatsiooni erineva tüübi esindajad. Eesmärgiks on valida sõltuvalt uurimiseesmärgist välja tüüpilised ja ideaalsed küsitletavad. Uuringu planeerimisel võetakse aluseks induktiivne lähenemine, mis tähendab, et uuritakse üksikjuhtumeid. Lõputöö teine osa uurimusest viidi läbi dokumendianalüüsi teostamisega. Dokumendianalüüsi teostatakse ettevõtete majandusaasta aruannetega, mis on saadud äriregistri andmebaasist. Uurimuses kasutatakse ettevõtete majandusaasta aruandeid, mis enamus katavad aastaid 2016-2019. Dokumendianalüüs valiti lõputöö üheks uurimismeetodiks, kuna ettevõtete tegevuse analüüsimiseks peab ettevõtete majandusaasta aruandeid analüüsima. Uuringu analüüsimisel kasutatakse kaheosalist andmeanalüüsi, võrreldakse ettevõtte juhi omadusi paralleelselt strateegia ja juhtimismudelite kasutamise kogemusega ja finantssuhtarvude analüüsiga. Andmeid võrreldakse varasemate uuringutega ja teoreetilise materjaliga.

## 2.2. Omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiatega kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu läbiviimine ja valimi moodustamine

Empiirilise uurimuse esmase uuringu läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud viidi läbi telefoni teel ja anonüümselt ning saadud andmeid ei seostata lõputöös intervjuueeritava isiku ega ettevõttega. Läbiviidud intervjuude küsimused on toodud lisas 1. ja 2. Intervjuude küsimuste koostamisel lähtuti sellest, et konkreetseid planeerimistöörüistu küsitlejatutelt ei küsita, selleks, et mitte mõjutada saadavaid vastuseid, Teisena teostati ettevõtete majandusaasta aruanne põhjal finantsuhtarvude osaline analüüs.

Valimi moodustamisel valis autor kolm ettevõtet, mis ei tegutse või on sattunud raskustesse, ettevõtete leidmiseks autor otsis Ametlike Teadaannete portaalist (Ametlikud...) pankrotimenetluse teatetest, ettevõtteid, kellel oli pankrott välja kuulutatud, kuid pankroti menetluses olevad ettevõtete omanikke enam registris ettevõtete esinduses ei olnud. Seega otsustas autor otsida raskustes olevaid ettevõtteid Maksu- ja Tolliameti kodulehelt saadava maksuvõlglaste nimekirjast, mida uuendatakse iga kuiselt (Maksu-...) Ettevõtte sobivust valimisse kontrolliti teatmik.ee kodulehe kaudu. Valimisse sobivuses jälgiti töötajate arvu, maksustatava käibe andmeid ja ettevõtte esindajate arvu. Mikroettevõtteks on ettevõtted, kellel on üks osanik, kes on ka juhatuse liige (RPS 2002) töötajaid ei ole rohkem kui 10 ja aastane bilansimaht ei ületa 2 miljonit eurot (Evaluation ...2014: 8). Välja valiti neli ettevõtet, kelle juhatuse liikmele helistati, nendest üks oli nõus intervjuus osalema, kaks ettevõtte esindaja, kes oli sattunud raskustesse leiti tutvuste kaudu. Eelkirjeldatud intervjuueeritavad on tähistatud M7; M8; M9.

Tegutsevaid ettevõtteid autor otsis Gasell 2019 valitud ettevõtete seast, neid valis autor välja kolm, kellest ühega õnnestus läbi viia intervjuu ning kahega ei õnnestunud ühendust saada, seega otsustas autor otsida ettevõtte, kes on saanud ettevõtlus auhinna ning kvalifitseerub mikroettevõtteks. Teised tegutsevad mikroettevõtted leidis autor erinevatelt tegevusaladelt, kontrollides teatmik.ee-st ettevõtete kvalifitseerumist mikroettevõttena. Küsitletud ettevõtete lühiülevaade on toodud tabelis 7.

**Tabel 7. Intervjueeritud ettevõtte omanik-juhtide ülevaade**

Määratlus	Küsitletava tähis	Sugu	Omaniku vanus	ettevõtte vanus aastates	Töötajate arv	Põhitegevusala
Aktiivselt tegutsevad	A1	Mees	33	6	5	Teede ja kiirteede ehitus
	A2	Mees	35	2	2	Muud eriehitustööd
	A3	Naine	63	15	9	Mujal liigitamata koolitus
	A4	Mees	41	3	2	Inseneritegevused ning nendega seotud tehniline nõustamine
	A5	Naine	30	6	6	Kunstialane loometegevus
	A6	Mees	45	11	7	Põllumajandusmasinate ja -seadmete rentimine ja kasutusrent
Tegevuse lõpetanud	M7	Mees	32	2	Ei tegutse	Teede ja kiirteede ehitus
	M8	Naine	28	0,5	Ei tegutse	Jookide serveerimine
	M9	Naine	43	5	Tegevus peatunud	Antiikesemete jaemüük kauplustes

Andmed: autori koostatud

Ettevõtete vanus varieerub ning sellest tulenevalt on nooremate aktiivselt tegutsevate ettevõtete finantsandmete analüüsimiseks andmeid vähem, kui kauem tegutsevate ettevõtete finantsandmeid. Ettevõtete A2 ja A4 puhul oli lisaks vähestele majandusaasta aruannetele ka vähem andmeid majandusaasta aruannetes. Tegevuse peatanud või lõpetanud kolmest ettevõttest oli võimalik kasutada ainult ühe ettevõtte majandusaasta aruandeid, kuna kahel teisel ettevõttel puudusid esitatud majandusaasta aruanded. Ettevõtete omanik-juhtide seas läbiviidud intervjuud on toodud lisas 3 ja 4.

### 2.3. Omanik-juhtide mõju mikroettevõtete juhtimisstrateegiate kasutamisele ja tulemuslikkuse uuringu tulemused

Mikroettevõtete osakaal Eestis ja kogu arenenud maailmas suureneb ning mõju majandusele sellega koos samuti.

Saadud uurimistöö tulemuste põhjal järeldades Uuringu tulemuste järgi küsitatud ettevõtlustegevuse lõpetanud ettevõtte omanike põhjal saab väita, et üheks suureks põhjuseks, mis ettevõtlustegevus lõpetati oli vajalike ettevõtte juhtimise teadmiste puudumine. Küsitatud kolmest tegevuse peatanud või lõpetanud ettevõtte omanik-juhtidest olid majandusaasta aruanded esitamata, mille tulemusel ei saa tänasel hetkel

nende majandustegevuse tulemusi hinnata. Nendest ühel olid majandustegevuse aruanded esitatud.

Ettevõtete tegevuse finantstulemuslikkuse ülevaate saamiseks tehti majandusaasta aruannete andmetel finantsanalüüs. Analüüsi käigus vaadati üle 2016-2019 ajavahemikku puudutavad majandusaasta aruanded ning iga perioodi kohta arvutati välja kuues suhtarvu tulemused:

- müügitulu puhasrentaablus;
- varade puhasrentaablus;
- omakapitali puhasrentaablus;
- maksevõime kordaja;
- varade käibekordaja;
- võlakordaja.

Intervjuu tulemuste põhjal on jagatud ettevõtted rühmadesse. Esimesse rühma on pandud ettevõtted, kelle omanik-juhid tegelesid ettevõtte tegevuse planeerimise ja plaanide korrigeerimisega jooksvalt. Ettevõtte omanikud omavad suures ettevõttes juhtimis kogemust. Ettevõtete ühise joonena saab välja tuua, et ettevõtted on tegutsenud üle kümne aasta ning töötajate arv on küsitletud ettevõtete omast kõrgeimad. Sellesse rühma kuuluvad ettevõtted A3 ja A6, antud ettevõtete omanikud omavad mõlemad magistrikraadi. Antud ettevõtete finantstulemuslikkust iseloomustavad näitajad on tabelis 8.

Ettevõtte A3 tegeleb juhtimise, *coachingu* ja mentorkoolituse ning pakuvad organisatsioonidele nõustamisteenuseid arengukeskkonna loomisel. Ettevõtte A6 tegeleb rasketehnika ja tehnikalisade rentimisega nii juhi kui juhita.

**Tabel 8.** *Esimese rühma ettevõtete finantssuhtarvud aastatel 2016-2019, aasta*

Ettevõtte tähis	Finantssuhtarv	2016	2017	2018	2019
A3	Müügitulu puhasrentaablus	1,00	0,11	0,32	0,03
	Varade puhasrentaablus	0,00	0,35	0,97	0,06
	Omakapitali puhasrentaablus	1,00	0,48	0,84	0,16
	Maksevõime kordaja	2,00	2,09	5,65	2,08
	Varade käibekordaja	0,00	3,07	3,06	1,89
	Võlakordaja	1,00	0,43	0,17	0,45
A6	Müügitulu puhasrentaablus	0,01	0,23	0,18	0,11
	Varade puhasrentaablus	0,01	0,22	0,14	0,08
	Omakapitali puhasrentaablus	0,05	0,67	0,40	0,22
	Maksevõime kordaja	3,11	0,56	0,16	0,23
	Varade käibekordaja	0,77	0,95	0,81	0,72
	Võlakordaja	0,87	0,72	0,70	0,66

Andmed: autori koostatud, ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal

Ettevõtete müügitulu puhasrentaabluse järgi, kui tasuv on üks müügikäibe euro pärast kulusid ja maksude maksmist. Ettevõtte A3 puhul on näha, et 2019 aastal on müügitulu puhasrentaablus langenud väga madalale tasemele liginedes nullile, mille põhjuseks on kasumi langus, mis tuleneb asjaolust, et investeeriti töötajate teadmiste täiendamisesse. Intervjuus tõi omanik-juht välja, et nad on valmis teostama investeringut ka sellisel juhul, kui majandus on langustrendis. Oma töötajate teadmiste täiendamisesse investeerimine võib olla aluseks sellele, et tegemist on õppiva organisatsiooniga. Ettevõtte A6 puhul on näha, et viimasel kolmel aastal on müügitulu puhasrentaablus langenud, mis tuleneb sellest, et netomüügitulu kasvab iga-aastaselt, kuid selle juures langeb ka puhaskasum. Puhaskasumi langust saab tõlgendada sellega, et iga-aastaselt suurenevad teistest näitajatest kiiremini nii tööjõukulud, kui põhivarade kulum. Samuti suurenevad iga-aastaselt põhivarad ning järjepidevalt soetatakse uusi seadmeid ja masinaid. Intervjuus tõi omanik-juht välja, et ettevõtte tegevus laieneb ja areneb, pidevalt kasvab klientide hulk, olenemata konkurentide kasvust. Järjepidevat investeerimist seadmetesse saab tõlgendada ettevõtte tegevuse planeerimise ja tuleviku stenaariumite välja töötamisega.

Kasumilanguse tõttu on langenud mõlema ettevõtte puhul varade kui ka omakapitali puhasrentaablus.

Ettevõttel A3 pole analüüsitud aastate jooksul kordagi olnud probleeme lühiajaliste kohustuste täitmisega, ettevõtte võimekus lühiajalisi kohustusi täita on mitme kordne.

Ettevõttel A6 on analüüsitud viimasel kolmel aastal maksevõimekordaja palju langenu, seega ettevõttel võib käibelanguse tõttu tekkida likviidsusprobleeme.

Ettevõtte A3 kasutab oma varasid efektiivselt. Tulu ettevõtte tegevusest ületab varade aastast keskmise näitu vaadeldavatel aastatel keskmiselt kahe kordselt. Kuid tulenevalt ettevõtte tegevusest on ettevõtte sissetuleku allikaks teenuse pakkumine, mis ei suuri põhivara investeeringuid. Ettevõtte A6 puhul on näha, et varade kasutamine ei ole kõrge efektiivsuse näitajaga, mis võib tuleneda sellest, et ettevõtte tegevuse ja müügitulu suurendamiseks peab ettevõtte soetama kalleid ehitusseadmeid, mis tõstavad ettevõtte põhivara suurust.

Ettevõtte A3 võlakordaja on suurenenud 2019 aastal, kuna on suurenenud lühiajaliste kohustuste suurus, ettevõttel pikaajalisi kohustusi ei ole. Ettevõttel A6 on suurenenud igaaastaselt pikaajaliste kohustuste hulk, mis näitab, et ettevõtte põhivarainvesteeringute tarbeks kasutatakse võõrkapital, nende sõltuvus võõrkapitalist on suurenenud.

Teise rühma saab liigitada ettevõtted, kes seni pole suures osas tegelenud ettevõtte tegevuse planeerimisega, kuid neid liigitaks samasse rühma selle järgi, et ettevõtte omanik-juhid tõid välja soovi ettevõtte tegevust otseselt laiendada, kuid soovisid laiendamise eel tegevust planeerida ja analüüsida, kuid tõid välja, et tänasel hetkel neil teadmised puuduvad ja peavad seda hetkel laienemise takistuseks. Üks omanik-juhtidest tõi välja, et hakkab ennast ise harima ja äriplaani koostamisega ennast kurssi viima. Teine omanik-juhtidest planeeris äriplaani koostamise osas kasutada ärinõustaja teenust. Nende ettevõtete ühise näitajana saab välja tuua ettevõtte vanuse, mis on kuus aastat ja töötajate arv on neil vastavalt 6 ja 5. Erinevustena saab tuua välja, et ühel omanik-juhil on omandatud keskharidus ning on töötanud varasemalt suuremas ettevõttes, kuid mitte juhtival ametikohal ning antud ettevõtte näol on tegemist tema esimese ettevõttega. Teise omanik-juhi kõrgeim omandatud haridus on põhiharidus, kuid hetkel tegeleb hariduse omandamisega. Varasemat suuremas ettevõttes töötamise kogemust ei oma ning kokku on omanud kuute ettevõtet, millest tänaseks tegutsevad aktiivselt kaks ettevõtet.

Ettevõtte A1 tegeleb tänavakivide paigalduse, piirdeaedade ehituse, ning väiksemate asfaldi paigaldus töödega ning lumekoristusega. Ettevõtte põhitegevus on hooajaline. Ettevõtte A5 tegeleb erinevate kodukujunduse ja erinevate toodete müümisega, omades ühte füüsilist kauplust ja e-poodi.

**Tabel 9.** Teise rühma ettevõtete finantssuhtarvud aastatel 2016-2019, aasta

Ettevõtte tähis	Finantssuhtarv	2016	2017	2018	2019
A1	Müügitulu puhasrentaablus	0,43	0,24	0,24	0,24
	Varade puhasrentaablus	0,87	0,73	0,45	0,41
	Omakapitali puhasrentaablus	0,94	0,60	0,41	0,37
	Maksevõime kordaja	0	4,48	5,57	11,06
	Varade käibekordaja	2,01	3,00	1,90	1,69
	Võlakordaja	0,15	0,15	0,11	0,07
A5	Müügitulu puhasrentaablus	0,17	0,02	0,35	0,10
	Varade puhasrentaablus	0,92	0,07	0,82	0,28
	Omakapitali puhasrentaablus	0,54	0,08	0,80	0,26
	Maksevõime kordaja	5,36	6,71	0,00	7,04
	Varade käibekordaja	5,31	3,37	2,36	2,85
	Võlakordaja	0,15	0,11	0,08	0,04

Andmed: autori koostatud, ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal

Teises rühmas olevate ettevõtete puhul on näha, et ettevõtte A1 on müügitulu puhasrentaablus püsinud viimasel kolmel hinnataval aastal samal tasemel, mis näitab, et müügitulu ja puhaskasumi vahekord on püsinud muutumatuna. Samas, kuna ettevõttes on suurenenud põhivarade osakaal, kui pikaajalisi kohustusi ettevõttel ei ole võib välja lugeda, et investeeringuid tehakse omavahenditest. Omanik-juht tõi välja intervjuu käigus, et on hetkel ettevõtte olukorraga rahul, hetkel on tööde mahud piisavad. Ettevõtte A5 puhul on näha, et müügitulu rentaablus kõigub, üle ühe aasta on ta madal siis jälle kõrge. Igal aastal, kui müügitulu puhasrentaablus olnud madal on suurenenud ettevõtte põhivara, mis tähendab, et investeeringuid ettevõtte põhivarasse tehakse ettevõtte kasumi arvelt.

Ettevõtte A1 omakapitali ja varade puhasrentaablus on aastatega vähenenud, kuid püsivad omavahel suurusjärgus samal tasemel. Mis tuleneb sellest, et ettevõtte varad on suurenenud ja samal tasemel on ka ettevõtte omakapital. Ettevõttel A5 on samuti omakapitali ja varade puhasrentaabluse näitajad liikunud samas tempos.

Maksevõime kordaja on mõlemas ettevõttes väga kõrge, mis näitab, et ettevõtetes seisab palju vabu vahendeid. Kuid mõlemad omanik-juhid tõid intervjuudes välja, et planeerivad laiendada ettevõtte tegevust, mis võib tähendada täiendavate investeeringute tegemist ning arvestades ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal varasemat käitumist võib arvata, et arenemisinvesteeringuteks ei kaasata võõrkapitali.

Ettevõtete varade käibekordajad on mõlema ettevõtte puhul kõrged, mis näitab, et ettevõtte varasid kasutatakse efektiivselt, kuid varasemate andmete põhjal on teada, et ettevõtte maksevõime kordaja on väga kõrge mõlemas ettevõttes siis saab välja tuua, et ettevõtete vabu vahendeid targasti ära kasutades, saaks ettevõtte puhaskasumit suurendada veelgi, antud ettevõtted on üle kapitaliseeritud.

Võlakordajad on nii ettevõttes A1 kui ettevõttes A5 väga madalad mis näitavad, et ettevõtte ei ole sõltuvuses võõrkapitalist, mida kinnitab pikaajaliste kohustuste puudumine.

Kolmandasse gruppi paigutatakse kaks aktiivselt tegutsevat ettevõtet, kus ettevõtete vanus on uuritavatest ettevõtetest kõige madalam, vastavalt kaks ja kolm aastat, ning analüüsida saab vaid kahe aasta majandusaasta aruandeid, millest ühel ettevõttel on ainult esimese aasta andmetest kolme kuu andmed ja teisel ettevõttel seitsme kuu andmed. Mõlema ettevõtte puhul on majandusaasta aruannetes vähe andmeid, mis võib tuleneda sellest, et tegemist on alustavate ettevõtetega ning tegevust on alustatud vaikselt. Suures plaanis on tegemist ettevõtetega, kus omanik-juhid vastanduvad teineteisele, nii planeerimistegevuse kui ka haridustaseme poolest. Ühe ettevõtte puhul oli tegemist ettevõttega, kus tegevuse alustades oli koostatud äriplaan, kuid turu muutuste tõttu selle järgi ei tegutseta, kuid kuna tegutsetakse suuresti projektipõhiselt siis koostatakse igale projektile eelarved, kulude-tulude analüüs ning riskianalüüs, mis näitab, et planeerimisega tegeletakse. Teise ettevõtte puhul ei teostata planeerimistegevust ning jälgitakse vaid seda palju on ettevõttel vabu vahendeid. Kui ühe omanik-juhi puhul on tegemist doktorikraadiga oma ala spetsialistiga siis teise omanik-juhi kõrgeim omandatud haridus on põhiharidus. Tegevust mitte planeeriv omanik-juht on omanud kokku viite ettevõtet kümne aasta jooksul.

Ettevõtte A2 tegeleb haljastustööde, piirdeaedade ehitusega ja üldehitustöödega. Ettevõtte A4 tegeleb päikesepaneelide müügi, paigalduse ja seadistamisega, ning teostavad energiatõhususe uuringuid ja mõõtmisi. Ettevõtete finantssuhtarvud on toodud tabelis 10.

**Tabel 10.** Kolmanda rühma ettevõtete finantssuhtarvud aastatel 2016-2019, aasta

Ettevõtte tähis	Finantssuhtarv	2018	2019
A2	Müügitulu puhasrentaablus	0,84	-0,001
	Varade puhasrentaablus	2,39	0,95
	Omakapitali puhasrentaablus	1,00	-0,002
	Varade käibekordaja	2,00	-0,001
	Võlakordaja	0,00	0,05
A4	Müügitulu puhasrentaablus	0,23	0,45
	Varade puhasrentaablus	8,79	3,17
	Omakapitali puhasrentaablus	1,00	0,78
	Varade käibekordaja	2,00	1,44
	Võlakordaja	0,00	0,18

Andmed: autori koostatud, ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal

Müügitulu puhasrentaablus on ettevõttel A2 läinud viimasel aastal negatiivseks, kuna ettevõtte puhaskasum oli negatiivne, 2018 aastal ei olnud ettevõttel tööjõukulusid, põhivarade kulumit ega selle väärtuse langust. 2019 aastal tegevuse kahjumi saamise tõttu on ettevõtte omakapitali puhasrentaablus ja varade käibekordaja negatiivne, mis ei ole hea toon ettevõtte esimese tegutsemise täisaasta tulemuseks, kuid kui analüüsida seda, et ettevõtte soetas põhivara ning sellega ei lisandunud ettevõttele lühi- ega pikaajalisi laenukohustusi siis on mõistetav ning arusaadav, miks tegevuse esimene täisaasta lõppes kahjumiga.

Ettevõtte A4 müügitulu puhasrentaablus on tegevusaastatel tõusnud, mis on hea toonina. Varade ja omakapitali puhasrentaabluse näitaja langemine tuleneb sellest, et puhaskasumi suurenemisega suurenes ettevõtte omakapital ja varade näitajad. Ettevõttel puudub põhivara ning samuti ei ole ettevõtte tegevusse kaasatud võõrkapitali. Finantsandmed on vähe ja on võrdlemisi madalad ning selle tõttu saab järeldada, et ettevõtte tegevus esimestel aastatel oli tagasihoidlik, ettevõtte tegevuse hoogustumist on märgata, kuna eelmisel aastal oli ettevõttesse palgatud kaks töötajat ning kvartalite müügikäibe andmed suurenesid. Intervjuus tõi omanik-juht välja, et puudub kvalifikatsiooniga spetsialiste. Mikroettevõtete finantsvõimekust mõjutab laiapõhjalise kvalifikatsiooniga töötajaskond puudus. (Talvet 2013)

Neljandasse grupi lisaks kõik tegevuse peatanud või lõpetanud uuringus osalenud ettevõtted, kuid kahjuks on majandusaasta aruandeid esitanud kolmest ettevõttest vaid üks, kelle andmed tuakse välja tabelis 11.

Ettevõtte M9 puhul oli tegemist ettevõttega, kes tegeles kodusisustus ja kujundus toodete müümisega, ettevõtte teostas müüki internetis *facebooki* grupis ning omas füüsilist müügisaali.

**Tabel 11.** Neljanda rühma ettevõtete finantssuhtarvud aastatel 2016-2019, aasta

Ettevõtte tähis	Finantssuhtarv	2016	2017	2018	2019
M9	Müügitulu puhasrentaablus	0,43	0,10	-0,22	0,14
	Omakapitali puhasrentaablus	0,26	0,03	-0,33	0,15
	Võlakordaja	0,00	0,00	0,16	0,27

Andmed: autori koostatud, ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal

Ettevõtte müügitulu puhasrentaablus on alates 2017. aastast võrdlemisi madal ning langenud järgmistel aastal negatiivseks ning 2019. aastal taaskord tõusnud. Ettevõtte tegevuse kasvuga tõusis ettevõtte sõltuvus väliskapitalist, kuid ettevõttel laene ja liisinguid ei olnud. Intervjuu käigus rõhutas Omanik-juht mitmeid kordi, et neil oli täpselt teada, kui ka ja milline klient nende juures viibis, kliendile pakuti teed ja kohvi. Sellest järeldatakse, et tegemist võis olla elustiili ettevõtlusega, ettevõtte müügitulu oli aastate jooksul võrdlemisi väike ning võiks eeldada, et ettevõtte omanik-juht teenus omale tulu mujal töötades.

Läbiviidud intervjuude tulemusel saab selgelt eristada, et omanik-juhid, kes tegelesid mingisugusel määral äritegevuse planeerimise ja juhtimisega on vanemad nendest juhtidest, kes ei tegele hetkel äritegevuse planeerimisega. Seda toob osaliselt välja Richbell jt. (2006) ja Storey (1994), et vanus võib mõjutada kalduvust äriplaneerimisele.

Kõik omanik-juhid, kes olid omandanud kõrghariduse olid teadlikumad ja olid koostanud äriplaani. Kokku üheksa vastanu seast oli äriplaani koostatud kolmel ja nendest kaks tegelesid äriplaani pideva muutmise ja uuendamisega vastavalt turuolukorrale. Üks vastanutest, kes oli koostanud äriplaani, kuid tõdes, et äriplaani järgi ei tegutseta, kuna turg on nii kiiresti muutuv ning tuleb teha kõrvalekaldeid. Planeerimise puudust on selgitatud asjaoluga, et väikestel ettevõtetel on ellujäämisega liiga hõivatud või on keskkond, kus tegutsetakse rahutu, et pole mõtet võtta aega tuleviku planeerimisele (Westhead and Storey 1996). Ühe erandina saab välja tuua raskustes oleva ettevõtte omanik-juhi M9 otseselt äriplaani ei olnud koostanud, kuid tegeles ettevõtte tegevuse planeerimisega. Osaleja M9 puhul on tegemist inimesega, kes on koolitanud teisi ettevõtlusvaldkonnas. Ettevõtlus õppinud, ettevõtlus koolituse või üks-ühele

ettevõtlusnõustamist saanutel peetakse olevat suuremad ellujäämise võimalused ja kasvu määr ka kõrgem (Hirsrich jt. 2007). Samas kõrgema kasvumäära teooria saab ümberlükatud finantssuhtarvude analüüsiga, kus on baasandmete põhjal ning omakapitali puhasrentaabluse näitajana, mis näitab, kui palju ettevõttesse paigutatud euro toob mitu senti tulu tagasi. M9 puhul on tegemiste ettevõttega, kus müügitulude ja kulu

Kuuest tegutsevate ettevõtte omanik-juhtides planeerivad äriplaani koostamist kaks vastanutest, ühel neist on keskharidus, kes ütles, et on hakanud end kurssi viima äriplaani koostamisega. Samuti hariduse omandamise küsimuse juures tõi välja, et soovis minna edasi õppima aga on omal käel kõik soovitu selgeks õppinud. Mis autori arvates näitab, et inimene soovib areneda. Teine äriplaani koostamist planeeriv intervjuueeritav A1 kellel on põhiharidus, omandab haridust, mis näitab, et inimene soovib areneda, äriplaani koostamiseks on ta kaalunud pöörduda ärinõustaja poole. Eelkirjeldatud kahe intervjuueeritava puhul on aimatav, et neil endal hetkel ja varasemal perioodil on puudunud teadmised ettevõtte planeerimise kohapealt. Kaheks võimalikuks põhjuseks, miks omanik-juhid ei planeeri ettevõtte tegevust on kas nad on emotsionaalselt sobimatud-mõtlevad ja tegutsevad intuitsiivselt või nad pole teadlikud erinevatest tööriistadest, mis võimaldaksid neil süsteemselt planeerida (Richbell jt. 2006)

Planeerimisega mitte tegeleva juhina paistis intervjuueeritav A2, kes ei oma varasemat suurettevõttes töötamise kogemust, hariduselt on tegemist pigem piiratud haridusega inimesega ning intervjuust paistis, et omanik-juht mõtles enesekeskselt mitte nii väga ettevõtte keskselt. Piiratud haridusega Omanik-juhid kipuvad töötama väljaspool ametlikku planeerimisraamistikku (Storey 1994). Mida saab väita osalejate M8 ja M9 läbiviidud intervjuu tulemuste põhjal. Empiirilise uuringu tulemused kinnitavad varasemate uuringute ja seisukohtade tulemusi. Äriplaneerimine ei ole väikestes ettevõtetes väga arenenud (Wood, Joyce 2003; Richbell jt. 2006) ja seda, et omanik-juhid kasutavad juhtimisel suures osas intuitsiooni (Busenitz, Barbey 1997: 10)

Üheksast intervjuueeritavast koostas finantsplaani aastaks üks vastaja, müügiplaani koostasid viis küsitletutest, turundusplaani kolm ning toote/teenuse arendusplaani kaks, kuid kliendisuhete juhtimist saab liigitada teenuse arenduse plaani alla seega on toote/teenuse arendusplaani koostanud neli vastanut. Kõik vastajad teostasid nimetatud plaane aastaks, mis ühtib 2015 aasta Eesti Juhtimisvaldkonna uuringuga, kus mikroettevõtted koostasid kõige enam plaane aastaks ning toob välja, et teadvustatakse planeerimise vajadust, kuid plaane tehakse lühiajaliselt. Mis võib olla tõestuseks, et turg on muutuv ja pikemat plaani on keeruline ette näha.

Kaks küsitletud ettevõtetest on tegutsenud rohkem kui kümme aastat ning nende töötajate arv on teistega võrreldes suurem, omanik-juhid on õppinud ettevõtlust ning intervjuu vestluse põhjal saab väita, et ettevõtetes tegeletakse strateegilise juhtimisega, kuid kui suures osas see kirja on pandud seda autor kontrollida ei saa. Paistab, et omanik-juhid analüüsivad mineviku sündmusi ja teevad otsuseid nende põhjal. Nende pikaajalisust ja edukust aitab kinnitada. Weldy, strateegiline juhtimine on tulevikku vaatav protsess võttes arvesse ka mineviku. Ettevõtte peab õppima, olema paindlik ja jälgima strateegiat, mitte jääma kinni pikaajalistesse plaanidesse. Edukas strateegilise juhtimise elluviimine nõuab organisatsioonilt muutumist õppivaks organisatsiooniks. See parandab ettevõtte tõhusust, tõstab konkurentsieelist ja võib olla ka organisatsiooni jaoks oluline strateegia osa. (Weldy 2009)

Empiirilise uuringu tulemused kinnitavad varasemate uuringute ja seisukohtade tulemusi. Äriplaneerimine ei ole väikestes ettevõtetes väga arenenud (Wood, Joyce 2003; Richbell jt. 2006) ja seda, et omanik-juhid kasutavad juhtimisel suures osas intuitsiooni (Busenitz, Barbey 1997: 10)

#### 2.4. Mikroettevõtete seas läbiviidud uuringu järeldused

Mikroettevõtted on oma omaniku moodi, ettevõtted käituvad otseselt selliselt millised on omaniku iseloomuomadused ja maailmavaated. Omanik-juhid, kes olid haritumad, kogenumad ning sellest tingituna teadlikumad planeerisid äritegevust. Seda tõi (välja Storey 1994), et ettevõtted, mida juhib omanik on strateegia otseses seoses omanik-juhi käitumise ja isikuomadustega. Autori arvates võib Eesti ettevõtete kasvuraskuste ületamise probleemid tuleneda ettevõtjate teadmatusest, kuidas tegevust planeerida. Kuid teadmatuse taga on haridus, teadmised ja kogemused.

Mikroettevõtete omanik-juhid peavad hakkama rohkem arendama ennast ning selle tulemusena saavad nad arendada ka ettevõtteid. Intervjueeritav A4 tõi välja, et ettevõtted, kus ettevõtetel ei ole väärtus siis, kui omanik-juht otseselt töödega ei tegele siis järelikult ei ole tegemist ettevõtjaga vaid inimene on loonud iseendale töökoha. Mikroettevõtete vähest planeerimist ja arenguetappidesse kinni jäämist saab tõlgendada sellega, et enamus mikroettevõtteid on loodud selleks, et luua omale töökoht.

Tulemuslikkus, õppimine ja rahulolu on omavahel tihedalt seotud ning tulemuslikkust ja rahuolu on võimalik teadlikkuse abil arendada. Tähtis on tegeleda tulemuslikkuse saavutamise, õppimise ja rahulolu saavutamise üheaegselt, keskenduses ühele tegurile võib ettevõtte olla edukas, kuid edu ei pruugi kaua kesta. (Whitemore 2009: 88)

Finantssuhtarvude ja intervjuude tulemuste sünteesina saab välja tuua, et ettevõtte pikaajalisuse kestvuse taga on arukas planeerimine. Iga ettevõtte omanik-juht teeb ise otsused, kas arendatakse ja laiendatakse ettevõtteid omavahendite või võõrkapitali kaasamisega. Uuritud ettevõtete seas läbiviidud intervjuude ja majandusaasta aruannete analüüsimisel saab välja tuua, et ettevõtted, kus intervjuudes tõid omanik-juhid välja, et tegelevad ettevõtte tegevuse planeerimise ja analüüsimisega olid ka majandusaasta aruanded läbipaistvamad ning on koostatud kirjalik sisuline tegevusaruanne ning ühel ettevõttel on koostatud põhitegevust iseloomustav suhtarvude ülevaade. Võrreldes ettevõtete tööjõukulusid saab eraldi välja tuua, et aastate lõikes tõusis palgakulu ühe töötaja kohta stabiilselt kahes ettevõttes A3 ja A6, keskmine palgatase ühe töötaja kohta on nendes ettevõtetes Eesti vabariigi keskmisest palgatasemest kõrgem. Mis on ka üheks põhjuseks, miks antud ettevõtetes puhaskasum oli väiksem ning miks finantssuhtarvude tasemed olid madalamad.

Uuringu tulemuste põhjal ei saa kinnitada, et kindlat finantsilist edukust saab määrata selle põhjal, kas ettevõttes tegeletakse strateegilise juhtimise või ettevõtte tegevuse planeerimisega, kuid saab kinnitada, et pikaajalisuse ja stabiilse tegevuse tagab ettevõtte tegevuse planeerimine. Kaks ettevõtet, kes olid tegutsenud 5 aastat ning nende töötajate arv oli keskmise mikroettevõtte tasemel soovisid ettevõtte tegevust laiendada, kuid pelgasid seda teha ilma planeerimata, mis näitab, et ettevõtlusega tegelevad omanik-juhid, kes on tegutsenud ilma kirjalikku plaani omamata hakkavad tundma kindla kirjalikuplaani koostamise vajadust. Nagu ettevõtte omanik-juhid ise välja toovad võib olla põhjuseks, miks seni pole planeeritud on see, et puuduvad vajalikud teadmised.

Keskkond, milles tegutsetakse on pidevas muutumises, kuid see ei saa olla põhjuseks, miks ettevõtte tegevust ei saadaks planeerida. Tulevik on olnud ja on alati ettearvamatu, kuid õiget lähenemist omades ja sobivaid tehnikaid kasutades saab tulevikku ette kujutada, kavandada ja juhtida. Tulevikustsenaariumite väljatöötamine nõuab teatud määral loovat lähenemist, kuid samahästi edendab see nii ettevõttepõhist õppimist kui ka üksikisikutasemel õppimist.

Parandamiseks mikroettevõtete jätkusuutlikust ning ellujäämismäära suurendamiseks pakutaks välja, et kui ettevõtte omanik-juhil puuduvad vajalikud teadmised strateegilise juhtimise plaani väljatöötamiseks siis esialgu võiks alustada tegevuse eesmärgistamisest ning võimaluste ning riskide ja ohtude kaardistamisega. Järjepidevalt tulemuste analüüsimine aitab kiiresti varakult märgata tegevuse kitsaskohti ning aitab seejärel asuda probleeme või takistusi likvideerima. Eestis on mitmeid ettevõtteid, kes pakuvad

mentorlust või äriplaneerimise abi. Täpselt nii nagu ettevõtted kasutavad raamatupidamisetevõtete teenuseid võiksid nad kasutada finantsnõustajate ja muude spetsialistide teenuseid. Eestis on võimalus pöörduda Maakondlike Arenduskeskuste poole, üle Eesti on arenduskeskusi 15 ning üle Eesti on 81 konsultanti. Maakondlikud Arenduskeskused pakuvad ettevõtetele (Maakondlike...):

- ettevõtlusalast nõustamist;
- starditoetuste eelnõustamist;
- alustava ettevõtja baaskoolitust;
- mentorlusprogrammi;
- messide ühiskülastusi.

Mikroettevõtete juhtimise ja planeerimise mõju ettevõtte arengule ja edukusele võiks uurida edaspidi läbi nende ettevõtete, kes on kasvanud ja arenenud. Valimisse võiks kuuluda ettevõtted, kellest on saanud väikeettevõtted ning mikroettevõtted, mis on tegutsenud rohkem, kui kümme aastat. Madala tegutsemis perioodiga ettevõtete seast saab analüüsida ettevõtte omanik-juhtide seisukohti ja suhtumist strateegilisse planeerimisse, kuid finantsandmetega kõrvutamiseks peaks olema võimalik kasutada võimalikult pikaajalisi andmeid.

## KOKKUVÕTE

Mikroettevõtte on ettevõtte, kus töötab alla kümne töötaja ja aastane käibekapital ei ületa 2 miljonit eurot. Mikroettevõtet juhib omanik ning mikroettevõtte ei oma osalust teises ettevõttes ja ükski teine ettevõtte ei oma osalust mikroettevõttes. Mikroettevõtete osakaal Eestis on 2019 aasta seisuga 93,93%, kasvades iga-aastaselt ning sellejuures suurettevõtete arv Eestis kahaneb, mis muudab mikroettevõtete tähtsuse majanduses aina olulisemaks.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, kas eduka ettevõtte puhul on oluline tegevuse planeerimine ning kuidas mõjutavad mikroettevõtte tegevust omanik-juhi haridus ja eelnev kogemus.

Lõputöös leiti mikroettevõtte juhtimiskäitumise võimalikud mõjutajad, toodi välja strateegilise juhtimise olemus. Leiti finantstulemuslikkust hindavad suhtarvud.

Rakendusuringu läbiviimiseks kombineeriti kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud ja kvantitatiivset dokumendianalüüsi uurimisviise. Ettevõtte omanik-juhtidega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ning hiljem teostati intervjuus osalenud ettevõtete majandusaasta aruannete põhjal finantssuhtarvude analüüs, mis peamiselt käsitles aastaid 2016-2019, nooremate ettevõtete puhul piirduti 2018-2019 a. Majandusaasta aruannete analüüsimisega. Intervjuude käigus saadud andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Dokumendianalüüsi käigus tuuakse välja mõningad finantssuhtarvud, mille põhjal teostatakse analüüs. Intervjuu tulemuste ja finantssuhtarvude omavahelise analüüsi tulemusel tehakse järeldused ja ettepanekud, kuidas parandada mikroettevõtete jätkusuutlikust ning kaalutletud arengutegevuse ettepanekuid.

Rakendusuringus kaasati kuus aktiivselt tegutsevate mikroettevõtete omanik-juhte ja kolm aktiivse majandustegevuse lõpetanud ettevõtete omanik-juhte.

Kolm aktiivse majandustegevuse lõpetanud ettevõtte omanik-juhti suundusid tagasi tööjõuturule ning kaks nendest edasi haridust omandama. Kaks omanik-juhtidest olid töötanud varasemalt suures organisatsioonis ning üks neist juhtival ametikohal. Kaks tegevuse lõpetanud juhtidest tõid välja, et ettevõtte tegevusega tekkisid raskused kuna neil puudusid oskused ettevõtet juhtida ja tegevust planeerida, mõlemad tõid välja tõsiasja, et kui tegevust planeerida siis eelnevalt tuleb haridust juurde omandada.

Majanduslikult aktiivsetes ettevõtetes, kus teostati planeerimistegevust ning majandusaasta aruanded olid läbipaistvad olid omanik-juhid kõrgemalt haritud ning omasid varasemat juhtimise kogemust suuremas ettevõttes. Finantssuhtarvud olid

mõningal määral madalad, kuid see tulenes sellest, et ettevõtetes tegeleti ettevõtte tegvust toetavate investeeringutega. Kaks ettevõtet, kus omanik-juhid olid madalamalt haritud, kuid ettevõtted olid tegutsenud üle viie aasta tundsid omanik-juhid, et vajavad ettevõtte tegevuse arendamiseks ja laienemiseks teadmisi juurde. Antud ettevõtet finantssuhtarvud olid kõrgemate näitajatega, kuid finantssuhtarvude põhjal on ettevõttes väga suur osa varadest seisab ettevõttes, ilma, et neid kasutataks ettevõtte tegevuse parandamise investeeringuteks.

Kinnitust leidis, et mikroettevõtjad kasutavad ettevõtte tegevuse planeerimisel intuitsiooni, kuid haritumad ja kogenumad omanik-juhid kasutavad struktureeritumat ärijuhtimist. Finantssuhtarvude analüüsi tulemusel paistavad kogenumad juhid silma järjepidevate investeeringutega ettevõtte tegevusse ning vähem kogenumad ja haritumad omanik-juhtide ettevõtted on üle kapitaliseeritud ning investeerimisega ettevõtte põhitegevusse ei tegeleta.

Keskkond, milles tegutsetakse on pidevas muutumises, kuid see ei saa olla põhjuseks, miks ettevõtte tegvust ei saadaks planeerida. Tulevik on olnud ja on alati ettearvamat, kuid õiget lähenemist omades ja sobivaid tehnikaid kasutades saab tulevikku ette kujutada, kavandada ja juhtida. Tulevikustsenaariumite väljatöötamine nõuab teatud määral loovat lähenemist, kuid samahästi edendab muutumist õppivaks organisatsiooniks.

Ettevõtluskeskkonna paranemiseks ja efektiivsemaks muutmiseks peavad hakkama mikroettevõtted oma äritegevust planeerima ning koostama kirjalike plaane, analüüse ja tulevikustsenaariume ettevõtte tuleva tegevuse kohta. Mikroettevõtjad, peavad mõistma, et puudulike teadmiste korral peavad õppima leidma võimalusi enda täiendamiseks või kasutama spetsialistide abi. Eestis on võimalus pöörduda Maakondlike Arenduskeskuste poole, üle Eesti on arenduskeskusi 15 ning üle Eesti on 81 konsultanti. Maakondlike Arenduskeskuste poole ei pea pöörduma vaid toetuste saamiseks, Maakondlikud Arenduskeskused pakuvad mentorlusprogrammi ja ettevõtlusalast nõustamist.

## KIRJANDUS

Alas, R. (2005) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külm

Alas, R. (2008) *Juhtimise alused*. Tallinn: Külm

Aljas, D. (2015) *Alustavate mikroettevõtjate väljakutsed ettevõtlusega alustamise protsessis*. Tartu: Taru Ülikool  
[https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46922/aljas\\_diana\\_ma\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/46922/aljas_diana_ma_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (viimati vaadatud 25.02.2021)

Ametlikud teadaanded veebilehekülj <https://www.ametlikudteadaanded.ee> (viimati vaadatud 16.04.2020)

Antonicic, J. A.; Bostjan, A.; Gantar, M.; Hisrich, R. D.; Marks, L. J.; Bachkirov, A. A. L. Z.; Polzin, P.; Borges L. J.; Coelho, A.; Kakkonen, M.; (2018) Risk-Taking Propensity and Entrepreneurship: The Role of Power Distance. *Journal of Eterprising Culture* Vol. 26: 1

Bandyopadhyay, S. (2016) How a Cost-Effective Social Media Plan Can Make a Difference for Small Business. *Journal of the Indiana Academy of Social Sciences*, Vol. 19: Iss 1, Article 4. Available at <https://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=jiass>, accessed December 19, 2020.

Bhandari, A. (2018) *Strategic Management-A conceptual Framework*. Available at [https://www.researchgate.net/publication/322569189\\_Strategic\\_Management\\_-\\_A\\_Conceptual\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/322569189_Strategic_Management_-_A_Conceptual_Framework), accessed March 19, 2021

Bracker, J. (1980) *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. – *Academy of Management Review* Vol. 5, No. 2: 219-224.

Bracker, J. S., Keats, B. W., Pearson, J. N. (1988) Planning and financial performance among small firms in a growth industry – *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 591-603.

Busenitz, W. B.; Barney, J. B. (1997) Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations Biases and heuristics in Strategic Decisionmaking. *Journal of Business Venturing* Vol. 12 (1): 9-30

Busenitz, I. W.; Shepherd, D. A.; Nelson, T.; Zacharasis, A.; Chandler, G. N. (2003) Entrepreneurship in emergence: Past trend and future directions. *Journal of Management* Vol. 29: 285-308

Delen, D.; Kuzey, C.; Uyar, A. (2013) *Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach*. Expert Systems with applications Available at <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>, accessed May 16, 2021

Eesti Entsüklopeedia <http://entsyklopeedia.ee/artikkel/strateegia1> (viimati vaadatud 03.02.2021)

Eesti juhtimisvaldkonna uuring (2015) [https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS\\_juhtimisvaldkonna\\_uuring\\_Civitta\\_EBS\\_Final\\_2015\\_08\\_17.pdf](https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf) (viimati vaadatud 18.03.2021)

Evaluation of the SME Definition. (2014) *United Kingdom: Centre for Strategy & Evaluation Services*. Available at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5849c2fe-dcd9-410e-af37-1d375088e886>, accessed December 11, 2020.

Gronhaug, K.; Ghauri, P. (2004) *Äriuuringute meetodid*. Tallinn: Külim

Hisrich, R.; Langan-Fox, J.; Grant, S. (2007) Entrepreneurship Research and Practice: A Call to Action for Psychology. *American Psychologist* DOI: 10.1037/0003-066X.62.6.575

Ifediora, C. O.; Idoko, O. R.; Nzekwe, J. (2014) Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research*. Vol 2, (9): 23-32

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008) *Eight Edition Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited ISBN:978-0-273-71192-6

Järve, J.; Veisson, T. (2003) *Finantsjuhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus

Katchova, A. I.; Enlow, S. J. (2013) *Financial Performance of Publicly Traded Agribusinesses*. *Agricultural Finance review*, 73: 58-73

Karjus, P. (2003) *Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris*. Tallinn: Estonia Business School

Konkurentsivõimeline ettevõtluskeskkond (2020) Programm aastateks 2021-2024. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

Kõomägi, M. (2006) *Ärirahandus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Laherand, M-L. (2008) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk

Leimann, J.; Skärvad, P-H.; Teder, J. (2003) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim

Maakondlike Arenduskeskuste Võrgustik. Konsultatsioonid ja koolitused ettevõtjale <https://www.arenduskeskused.ee/teenused/ettevotjale/> (Viimati vaadatud 17.05.2021)

Maksu- ja Tolliameti koduleht Maksuvõlglaste nimekiri <https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/avaandmed-maksulaekumine-statistika/maksuvolglaste-nimekiri> (Viimati vaadatud 17.04.2021)

Margretta, J. (2012) *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing ISBN 978-1-4221-6059-6

Meristö, T. (2017) *Scenario Building in Strategic Management- Why Scenarios?* <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140464/Meristo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, accessed May 15, 2021.

Merriam-Webster 2020. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/microenterprise> (viimati vaadatud 11.10.2020)

Mintzberg, H. (1987) *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review Reprint Series Vol 30 (1)

Pietrzak, M. (2017) *Balanced Scorecard and Morgan's Organizational Metaphors*. DOI: 10.15611/pn.2017.474.10

Porter, M. E. (1996) *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, reprint 96608, pp 1–10.

Raamatupidamise seadus (2002) RT I, 15.03.2019, 12  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016?leiaKehtiv> (viimati vaadatud 12.12.2020)

Rebane, R. (2019) *Hirmust eduni. Meediasuhtluse 8 reeglit*. Tallinn: Stratkom OÜ

Richbell, S.; Watts, D. H.; Wardle, P. (2006) Owner-Managers and Business Planning in the Small Firm. *International Small Business Journal* Vol 24 (5): 496-514

Rhyne, L. C. (1986) *The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance*. *Management Journal* Vol 7 (5): 423-436

Roots, H. (2004) *Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma. Euroopalik valitsemine: Eesti väljakutsed ja valikud*. *Acta Poliitica* 1: 147-162

Schendel, D. E.; Hofer, C. W. (1979) *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*

Seteroff, S. S.; Campuzano, L. G. (2010) *Dynamic Strategies for Small Businesses*. ISBN 13:978-160649-154-6

Smith, N. R. (1967) *The Entrepreneur and His Firm*. *Bureau of Business and Economic Research*, University of Michigan

Statistilise profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu ja tegevusala EMTAK 2008 järgi  
<http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=ER025> (Viimati vaadatud 30.10.2020)

Storey, D. J. (2016) *Entrepreneurship and the new firm*. *Routledge Library Editions: Small Business*. ISBN: 9781134835058

Storey, D. J. (1994a) *Understanding the Small Business Sector*. London Routledge

Storey, D. J. (1994b) *The Role of Legal Status in Influencing Bank Financing of New Firm Growth. Economics* 26 (2)

Talvet, S. (2013) *Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõtetes.* Tartu: Tartu Ülikool  
[http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32285/talvet\\_sille.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32285/talvet_sille.pdf) (viimati vaadatud 20.02.2021)

Thompson, A. A.; Strickland, A. J. (1995) *Strategic Management: Concepts and Cases.* Chicago: Irwin

VKEde määratlust käsitlev teatmik. (2019) Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus

Väike ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused (2012) [https://mkm.ee/sites/default/files/vke\\_aengusuundumused\\_aruanne\\_2011.pdf](https://mkm.ee/sites/default/files/vke_aengusuundumused_aruanne_2011.pdf) (viimati vaadatud 25.11.2020)

Wakkee, I.; Eurlings, W. Jt. (2015) *Effective Growth Paths for SMEs.* [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0971355715586894?casa\\_token=M0VOcRJD6JMAAAAA%3AU1igV73brgV\\_TvbNaBxHfpycmAOe3GzIqLFew3yDEt8Jgbt6bqs-zQusrF84ML9yr3ksvcfH8kj5\\_g](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0971355715586894?casa_token=M0VOcRJD6JMAAAAA%3AU1igV73brgV_TvbNaBxHfpycmAOe3GzIqLFew3yDEt8Jgbt6bqs-zQusrF84ML9yr3ksvcfH8kj5_g), accessed December 17, 2020

Westhead, P.; Storey, D. (1996) Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak? *International Small Business Journal* Vol 14 (4): 13-24

Westhead, P.; Ucbasaran, D.; Wright, M. (2005) *Experience and Cognition: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ?* *International Small Business Journal* 23 DOI:10.1177/0266242605049104

Weldy, T. G. (2009) *Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance.* *The Learning Organization*, Vol 16, (1): 58-68.

Whitemore, J. (2009) *Tulemuslikkuse treenimine. Coachingu käsiraamat juhile.* Melliste: Väike Vanker

Wheelen, T.; Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13. Edition. New Jersey: Pearson.

Wheelen, T.; Hunger, J.; Hoffman, A.; Bamford, C. (2015). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability*. USA: Pearson Education Limited.

## **SUMMARY**

### **Micro-enterprise owners impact on strategic management and company development**

Micro-enterprise is a company with less than ten employees and which annual working capital is below two million euros. Micro-enterprise is typically managed by owner and this type of enterprises do not own shares in other companies and no other companies own shares in micro-enterprise. Percentage of micro-enterprises in Estonia in 2019 was 93,93% and it is growing year-to-year. At the same time, percentage of large enterprises is decreasing which is leading to growth of micro-enterprise importance.

The aim of the thesis is to identify the importance of planning in case of successful enterprises and the impact of owner-managers education and previous work experience.

In the first chapter, the author of the thesis gives an overview of the factors that impact managerial behavior, brings up strategical management essence and defines financial effectiveness key ratios.

In the second chapter, the author conducted research of micro-enterprises, described results obtained and, based on the results, presented conclusions about relation between strategic planning, management culture and makes suggestion for future research.

To conduct applied research, combination of qualitative semi-structured interview and quantitative documentation research was used. Semi-structured interviews were conducted with enterprise owner-managers and then analysis of enterprise financial effectiveness key ratios was done based on annual statements (balance sheet, profit/loss statement, cashflow statement). Data from years 2016-2019 was used when available. For enterprises that started recently, data from 2018-2019 annual statements was used.

Data obtained from owner-managers interview was processed using qualitative content analysis. Based on annual statements data, the author of the thesis calculated financial performance key ratios and analyzed those. Based on the results of interview and the key ratios analysis, the author of the thesis makes conclusions and suggestions for improving micro-enterprise sustainability and development.

Total of nine micro-enterprises owner-managers were involved in the applied research. Six of the companies are performing and for three of them activity is terminated.

Three owner-managers of the companies, that terminated the activity, turned back to job market and two of them choose to continue their education at the same time. Two owner-managers had work experience in large enterprises previously, one on the management position. Two owner-managers of the enterprises with terminated activity brought up that they had difficulties managing and planning activity of their own enterprise, both stated that to plan enterprise activity effectively, extra education is needed.

In case of performing enterprises, where strategic planning is applied and annual statements are transparent, owner-managers have higher education and previous managerial experience in large-enterprises. Financial performance key-ratios, however, are quite low for those enterprises which can be explained with high amount of investments made in development of enterprise activities. In case of two performing companies, that are acting for more than five years and where owner-managers education level is lower, they stated that to develop and expansion company they need extra knowledge and education. For these enterprises financial performance key ratios are higher, however usage of company assets is ineffective, meaning that company current assets are not used for company development and expansion.

During applied research it was confirmed that owner-managers often use common sense and intuition while planning enterprise activities yet more experienced and educated owner-managers are using more structured business management. From financial performance ratios analysis, the author of the thesis make conclusion that more experienced owner-managers are constantly investing in enterprise activity while less experienced and educated owner-managers enterprises are overcapitalized and level of investment in enterprise development and expansion is low or missing.

## LISAD

### **LISA 1. INTERVJUUDE KÜSIMUSED AKTIIVSELT TEGUTSEVATELE ETTEVÕTETELE**

Ettevõtet puudutavad küsimused

- Kuidas kirjeldate ettevõtte hetke olukorda?
- Kas soovite ettevõtet arendada ja missuguses suunas soovite ettevõtet arendada?
- Missuguseid ettevõtte tulemusi jälgite ja kui tihti seda teete?
- Kas olete ettevõttele koostanud äriplaani ning kas peate selle olemust oluliseks?
- Millisel määral toimub Teie ettevõttes strateegiline juhtimine?
- Milliseid tegevusplaanid koostate ja kui kauaks?

Ettevõtte omanikku puudutavad küsimused

- Kui kaua olete ettevõtlusega tegelema?
- Mitut ettevõtet olete omanud?
- Mitut aktiivset ettevõtet omate?
- Kas olete varasemalt töötanud mõnes suuremas organisatsioonis?
- Kas olete olnud suuremas organisatsioonis juhtival ametikohal?
- Kui pikaks peate oma töökogemust?
- Kas olete ettevõtlust või ärijuhtimist õppinud?
- Milline on Teie kõrgeim omandatud haridus?
- Kas hetkel õpitate?

## **LISA 2. INTERVJUUDE KÜSIMUSED TEGEVUSE PEATANUD VÕI TEGEVUSE LÕPETANUD ETTEVÕTTELE**

Ettevõtet puudutavad küsimused

- Kui kaua ettevõtte tegutses?
- Mis oli raskustesse sattumise põhjuseks?
- Mida teeksite täna teisiti?
- Milliseid tegevusplaanid kasutasite ettevõtte juhtimisel?
- Kas ettevõttele oli koostatud strateegia või äriplaan?
- Kas ja milliseid juhtimismudeleid kasutasite?

Ettevõtte omanikku puudutavad küsimused

- Kui kaua olete ettevõtlusega tegelema?
- Mitut ettevõtet olete omanud?
- Mitut aktiivselt tegutsevat ettevõtet omate hetkel?
- Kas olete varasemalt töötanud mõnes suures organisatsioonis?
- Kas olete olnud suures organisatsioonis juhtival ametikohal?
- Kui pikaks peate oma üldist töökogemust?
- Kas olete ettevõtlust või ettevõtte juhtimist õppinud?
- Milline on Teie kõrgeim omandatud haridus?
- Kas hetkel õpite?

### **LISA 3. INTERVJUUDE KOKKUVÕTTED AKTIIVSELT TEGUTSEVATE ETTEVÕTTE OMANIK-JUHTIDEGA**

#### **Intervjuu osalejaga A1**

Ettevõtte omanik-juht on hetkel olukorraga rahul, rahulolu tekitab tööde piisavad mahud. Kuid rahulolust olenemata soovitakse ettevõtte tegevust arendada. Peamiseks ettevõtte näitajaks mida jälgitakse nimetati käivet, finantsarvude jälgimine olevat kaootiline. Äriplaani puudutavale küsimusele vastas intervjuueeritav:

*Ettevõttele ei ole koostatud äriplaani, varasemalt ei ole vajadust näinud. Ettevõtte on väike ning suudan hallata kõiki tegevusi. Kuid soovin, ettevõtet arendada ja laiendada tegevust ning arengu eesmärgil tuleks äriplaan koostada, olen kaalunud selle teostamiseks kaasata ärinõustajat.*

Ettevõttes ei tegeleta strateegilise juhtimisega ning kirjapandud tegevusplaan ei ole. Kõik plaanid on ettevõtja enda peas. Omanik-juht on tegelenud ettevõtlusega 10 aastat ning on omanud kuute ettevõtet ja hetkel juhib kahte aktiivselt tegutsevat ettevõtet. Ettevõtte juhil ei ole kogemust töötamisega suuremas organisatsioonis. Kõrgeim omandatud haridus on põhiharidus ning hetkel õpib.

#### **Intervjuu osaleja A2**

Ettevõtte omanik-juht ei ole hetke olukorraga rahul, rahulolematuse põhjusena toob vastaja välja juhilubade puudumist, mis politsei poolt temalt ära võetud. Ettevõtte arengut puudutavale küsimusele „Kas soovite ettevõtet arendada ja missuguses suunas soovite ettevõtet arendada?“ vastas A2: *Võiks kasumit suurendada. Jälgitavate ettevõtte tulemuste osas otseselt ei täpsustatud kuid öeldi, et vaadatakse pangaarvet. Äriplaani puudutavale küsimusele vastati:*

*Ei ole, see ei ole oluline. Peaasi, et tööd oleks.*

Ettevõttes ei tegeleta strateegilise juhtimise ega tegevusplaanide koostamisega. Omanik-juht on tegelenud ettevõtlusega 10 aastat ning omanud viite ettevõtet ja hetkel juhib ühte aktiivselt tegutsevat ettevõtet. Ettevõtte juhil ei ole kogemust töötamisega suuremas organisatsioonis. Kõrgeim omandatud haridus on põhiharidus ja hetkel ei õpi.

#### **Intervjuu osaleja A3**

Ettevõtte omani-juht on ettevõtte hetkeolukorraga rahul, rahulolu peamise põhjusena tuuakse välja arenguvõimalusi. Tegeletakse ettevõtte arengutegevusega ja arengusuunaks on kuidas jõuda uutele sihtturgudele.

### **Missuguseid tulemusi jälgite ja kui tihti?**

*Kuna oleme nii väiksed siis on tulemid koguaeg pildis. Meil ei ole, seda, et ma koguaeg jälgin, pigem on nii, et paneme suured asjad paika, mis siis tulevad ja siis kui see sinusoid niimoodi läheb on meil tegelikult pilt ees, kuidas see majandusseis on, pigem oleme sellised, et oleme ennem valmis investeerima ja alati oleme valmis võtma selle languse vastu. Investeerimine ei ole meil kunagi seotud sellega, et kui meil on majanduslikult natukene madalam seis aga kui meie strateegia nõuab investeerimist siis me teeme seda ikka. Ütleme nii, et me oleme pigem tulu mitte kulupõhise mõtlemisega. Pigem näed perspektiivis suuremat tulu, mitte ei jälgi koguaeg kust saab kulusid kokku hoida ja ei jälgi rahalist seisu, et see ei tohi sellest piirist alla minna.*

### **Kas olete ettevõttele koostanud äriplaani ning kas peate selle olemust oluliseks?**

*Jah, oleme koostanud äriplaani ja mitmeid kordi. Me teeme koostööd mitmete partneritega siis ka partnerite puhul oli vaja teha äriplaani. Äriplaanide koostamise juurde kuulub erinevate äritegevust puudutavate aspektide analüüsimine ja arvestamine selle käigus võidakse avastada võimalused, millele varasemalt pole mõeldud või takistused, millega kohe arvestada ei osatud.*

### **Millisel määral toimub Teie ettevõttes strateegiline juhtimine?**

*Oleme hetkel sellises etapis, et meil on käsil üks suur strateegiline plaani koostamise algus. Seda me tõenäoliselt teeme juunis, sest augustis hakkab nii öelda meie uus hooaeg pihta. Varasemalt oleme strateegilise plaani koostanud koostöös partneritega. Seekord ongi plaanis uus strateegiline suund välisurgudele. Selleks me vajamegi uut selgemat strateegiat ja strateegiaplaani.*

Ettevõttele koostatakse finants- turundus- ja müügiplaani, enamasti on need koostatud aastaks. Omanik-juht on tegelenud ettevõtlusega 16 aastat, omades kolme ettevõtet, kes kõik tegutsevad aktiivselt tänagi. Omanik-juht on töötanud suures organisatsioonis, kuid mitte juhtival ametikohal. Ettevõtlust ja ettevõtte juhtimist on omanik-juht õppinud ja õpetanud ka teisi. Kõrgeim omandatud haridus on magistrakraad.

### **Intervjuu osaleja A4**

Omanik-juht kirjeldades hetkeolukorda on ta rahulolematu spetsialistide puuduse üle ning märgib, et tööd võiks rohkem olla. Spetsialistide puuduse osas toob välja, et oleks paar spetsialisti veel ei peaks ise igapäevaselt objektidega tegelema ja saaks rohkem tegeleda ettevõtte juhtimise, mitte ettevõtte elus hoidmisega. Arenguperspektiivide osas soovib

omanik-juht suurendada efektiivsust ja palgata töötajaid juurde. Omanik-juhi jaoks tähtsamateks jälgitavateks tulemusteks on kasum ja vara.

### **Kas olete ettevõttele koostanud äriplaani ning kas peate selle olemust oluliseks?**

*Äriplaani on teostatud kolm aastat tagasi, ettevõtte käivitamisel, uuendanud me seda veel ei ole. Turg muutub nii kiiresti, et äriplaani järgi me tegutsenud ei ole, on olnud vajadusi teha kõrvalekaldeid, vastavalt turu olukorrale. Äriplaani koostamine aitab dokumendi kaudu läbi mängida ettevõtte võimalused, ohud ja riskid. Oluline on endale selgeks teha, millisel turul me tegutsema, mis on keskkonna mõjutegurid ja millised on meie konkurendid. Panna paika plaan kuhu tahame jõuda ja milliseid otsuseid selleks tegema peab.*

### **Milliseid tegevusplaane koostate ja kui kauaks?**

*Tegevusplaane otseselt ei koosta, kuid tegevus on suures osas projektipõhine ning tegeleme projektide juhtimisega. Igale projektile koostame eelarved ning teostame kulude-tulude analüüsi. Selleks, et riske maandada koostame riskianalüüsi ning kui on tekkinud raskusi siis paneme need kirja ja kuidas said raskused ületatud. Ettevõtte on hetkel nii väike, et otseselt tegevusplaanide koostamine ei anna midagi juurde.*

Strateegilist juhtimisega ettevõttes ei tegeleta. Teenuse arendusplaani ja müügiplaani on koostatud iga-aastaselt. Omanik-juht on tegelenud ettevõtlusega 15 aastat, omanud nelja ettevõtet, millest aktiivselt tegutseb hetkel kaks. Omanik-juht on töötanud varasemalt suures organisatsioonis kuid ei ole olnud juhtival ametikohal ning kõrgeim omandatud haridus on doktorikraad.

### **Intervjuu osaleja A5**

Ettevõtte omanik-juht on hetkel ettevõtte arengukäiguga rahul. Rahulolevaks ettevõtte käekäiguga teeb omanik-juhti ettevõtte müügi ja kliendarvu kasv. Ettevõtte omanik-juhi sõnul soovitakse ettevõtet laiendada Eestist välja. Siin suudavad nad kliente teenindada terve Eesti ulatuses ja seda tänu e-kaubanduse levikule, kuid soovivad esialgu liikuda lõunanaabrite turule ja seal avada oma kauplus. Peamisteks näitajateks mida jälgitakse nimetati müügitulemusi, kliendarvu ning kaupade nõudlust.

### **Kas olete ettevõttele koostanud äriplaani ning kas peate selle olemust oluliseks?**

*Ettevõtlusega tegelemine oli minu jaoks niivõrd orgaaniline. Minu hobist ja huvidest kasvas ettevõtlus, seega äriplaani mul koostatud ei ole. Samuti on*

*ettevõtte on arenenud väga orgaaniliselt, olen tegelenud vaid sellega, mis mulle pakub rõõmu ning minu sisetunne ei ole mind alt vedanud. Samas tunnen, et tahaks midagi rohkemat ja tahaks ettevõtet laiendada aga ilma kindla plaanita ma seda teha ei taha. Olen hakanud end kurssi viima äriplaani koostamisega. Enne konkreetset laienemist on planeeritud koostada äriplaani.*

Ettevõttes strateegilise juhtimisega ei tegeleta kuid jälgitakse kliendiarvu, kliendikasvu ja püsiklientide käitumist. Omanik-juht on tegelenud ettevõtlusega viis aastat ja seni on omanud ühte ettevõtet, mis ka praegu aktiivselt tegutseb. Ettevõtlus ja ettevõtte juhtimist õppinud haridusasutuses ei ole, kuid ta on end kurssi viinud erinevate raamatute ja erinevate nõuandjate abil. Suures organisatsioonis on omanik-juht varem töötanud ja olnud ka juhtival ametikohal, kõrgeim omandatud haridus on keskharidus. Omanik-juht hariduse kohapeal ütleb, et varasemalt soovis minna õppima graafilist disaini, kuid hetkel ei tunne enam selleks vajadust, sest on saanud omale vajaminevad oskused internetist.

### **Intervjuu osaleja A6**

Ettevõtte omanik-juht on ettevõtte hetkeolukorraga rahul

*Ettevõtte kasvab olenemata konkurentide kasvust. Konkurentide arv iga-aastaselt kasvab, kuid ka meie turupositsioon paraneb ning klientide arv ja tellimuste arv kasvab. Järelikult oleme õigel ajal õiges kohas ja teeme seda, mida kliendid vajavad ja nii, et nad saavad meid usaldada.*

Planeeritakse ettevõtte arengutegevust ning planeeritakse tegevust laiendada Lõuna-Eestisse, hetkel tegutsetakse peamiselt Põhja-Eestis.

### **Missuguseid ettevõtte tulemusi jälgite ja kui tihti seda teete?**

*Hindame erinevaid tulemusi vastavalt sellele, mis sellel hetkel on olulisem. Tulemuste hindamine on oluline, et näha kas planeeritud strateegia sobib ja on piisav selle eesmärgi täitmiseks, kuhu tahame jõuda. Tulemuste hindamise kaudu on näha, kuhu oleme jõudnud ja kas see läheb kokku positsioneerimise ja analüüside eeldustega.*

### **Kas olete ettevõttele koostanud äriplaani ning kas peate selle olemust oluliseks?**

*Esiolgu, kui ettevõtte sai asutatud ei olnud äriplaani, kuna tegelesin vaid ühe masina välja rentimisega ning tegelesin igapäevaselt teise suure ettevõtte juhtimisega. Sellel hetkel, kui otsustasin oma ettevõtet arendada koostas äriplaani. Samuti iga-aastaselt vaatan plaani üle ning vajadusel teen korrekture.*

*Äriplaani koostamine on inim- ja ajaressurssi kulukas aga väiksed ettevõtted peavad olema paindlikud ja suutma kiiresti muutustele reageerida. Seega on oluline, et juba koostatud äriplaani ei jääks niisama „nurka“ seisma on vaja teha jooksvalt muudatusi ka plaani ja ei ole mõtet plaani väga pikaajaliselt ette planeerida. Äriplaani koostamisel on oluline, et midagi ei ilustataks ning hinnataks riske adekvaatselt.*

**Millisel määral toimub Teie ettevõttes strateegiline juhtimine?**

*Meil on määratud lühi ja pikaajalised eesmärgid, milleni jõudmiseks on teostatud lühiajalised müügitegevuse, kliendijuhtimise, turundustugevuse plaanid, kaardistame konkurente ja jälgime nende tegevusi, olulisel kohal on teenuse pakkumise plaan, sest on oluline teda, milliseid seadmeid peame juurde ostma, milline on planeeritav nõudlus.*

Omanik-juht on tegelenud ettevõtlusega 15 aastat, omanud nelja ettevõtet, mis on kõik tänasel hetkel aktiivsed. Tegemist on omanik-juhiga, kes on varasemalt juhtinud rahvusvahelist ettevõtet Eestis. Omandatud kõrgeim haridus on magistrikraad.

## **LISA 4. INTERVJUUDE KOKKUVÕTTED ETTEVÕTTE TEGEVUSE LÕPETANUD VÕI PEATANUD OMANIK-JUHTIDEGA**

### **Intervjuu osalejaga M7**

Ettevõtte hetkel ei tegutse, omanik-juht asus tööle teise ettevõttesse. Ettevõtte jõudis tegutseda kaks aastat.

#### **Mis oli raskustesse sattumise põhjuseks?**

*Suuremad raskused tekkisid hetkel, kui töötasime pikalt ühe töövõtja all, kes eialgu maksis esitatud arvete põhjal ilusti, kuid hiljem hakkasid arvete laekumised hilineama ning lõpuks ei maksnud nad üldse. Kuna olime mitmeid materjale ostnud oma raha eest siis lõpuks olid oma rahad otsas aga arved vajasid maksmist. Kui mina esitasin arve siis pidin selle eest maksuametile käibemaksu tasuma, kuid kuna maksed ei laekunud tekkisid maksuvõlad ning lõpuks otsustasin tegevuse panna pausile.*

Samas tõdeb omanik-juht, et kindlasti oli ta teadmatusest teinud ettevõtte juhtimises vigu. Uuesti alustades ta planeeriks ettevõtte tegevust rohkem. Ettevõtte tegevusele ei oldud koostatud äriplaani, strateegilist plaani. Varasemalt oli ta töötanud suuremas ettevõttes, kuid mitte juhtival ametikohal. Hetkel töötab samas ettevõttes ja samal ametikohal. Ta tõdeb, et oma tööd ta teha oskab ja temaga ollakse rahul. Ettevõtlust intervjuueeritav õppinud ei olnud ja kõrgeim omandatud haridus on kutseharidus põhikooli baasil.

Autori arvates oli tegemist omanik-juhiga, kes oma erialal võib olla spetsialist, kuid ettevõtlusega tegeleda iga spetsialist ei saa, sest ettevõtluses on omad riskid. Omanik-juhtidel on tehnilised oskused kuid puuduvad üldpädevused (Hirsrich jt. 2007)

### **Intervjuu osalejaga M8**

Ettevõtte hetkel ei tegutse, omanik-juht omandab haridust ja töötab suures organisatsioonis. Ettevõtte tegutses kuus kuud.

#### **Mis oli raskustesse sattumise põhjuseks?**

*Tegemist oli suvehooajal tegevust tegeva alaga. Kuid kogu hooajal olid kulud suuremad, kui tulud ning ma panin kogu oma kõrvale pandud raha ettevõtte tegevuse alla. Seega otsustasin peale hooaja lõppu, et sellisel kujul ma seda teha ei saa. Õnneks võlgnevusi ei jäänud, nii töötajad kui ka tarnijatele sain kõik tasunud. Lõpetasin lihtsalt tegevuse ja hetkel ettevõtte seisab. Minul puudus*

*igasugune ettevõtlus kogemus, arvutasin küll erinevaid kulusid ja võimalikke tulusid. Tulud osutusid väiksemateks ning kulud olid suuremad.*

### **Mida teeksite täna teisiti?**

*Kõigepealt hangiksin juurde teadmisi, mida olen hakanud ka tegema kuid arvan, et planeerimisel ja tegevusharu toimimise eripäradega arvestamisel on väga suur roll.*

Omanik-juhil on kõrgeim omandatud haridus keskharidus ning alustas õpinguid kõrgkoolis.

### **Intervjuu osalejaga M9**

Ettevõtte hetkel ei tegutse. Omanik-juht omandab haridust ning asus tööle suure organisatsiooni.

### **Mis oli raskustesse sattumise põhjuseks?**

*Minu ettevõttele sai saatuslikuks koroonakriis, kliendid lõpetasid ostmise ja pidin oma kaupluse kinni panema. Vahetult enne seda olin teinud suurema investeeringu, mis tõttu olid vabad vahendid piiratud. Otseselt raskusi ei tekkinud, sest reageerisin varasemate kriisiõppetundide põhjal kiiresti.*

### **Kas ettevõttele oli koostatud strateegia või äriplaan?**

*Äriplaani mul koostatud ei olnud, kuid tundsin väga hästi oma klienti. Teostasin müügiplaane ning samuti olid plaanid kauba tellimise ajastamiseks, arvestades hooaega ja klientide nõudlust.*

Intervjueeritav toob välja, et on kasvanud ettevõtjate peres ning seda õpetati nende peres juba lastele varakult. Ta nägi kriise läbi vanemate ning on ühe kriisi ise ka ületanud.

Selle põhjal ta teadis, et ei tohi jääda ootama vaid tuleb kiiresti tegutseda. M9 on töötanud suuremas organisatsioonis juhtival ametikohal ja hetkel õpib.

## LISA 5. MINTZBERGI 5P MUDEL

**Tabel 5.** Mintzbergi 5P mudel

5P Mudel	Seletus	Kasutatavad tööriistad
Strateegia kui plaan (plan)	Planeerimine, kui protsessi kujundamise oluline osa. Plaan on tegevussuund, juhis kuidas tegeleda olukorraga. Plaan, meetod või manöövrivõtte või strateegiatega seeria konkreetse eesmärgi või tulemuse saavutamiseks.	PEST-analüüs SWOT-analüüs Ajurünnakud
Strateegia kui võtte (ploy)	Konkurentide mõjutamine, suunamine või häirimine kui strateegia osa. Taadelda patente, osta konkurente, laiendada turuosa, et konkurente vähendada.	Future Wheel- Jerome C. Glenn 1971 muudatuse, arengu tagajärje graafiline visualiseerimine Mõjuanalüüs Scenario Analysis- stsenaariumianalüüs
Strateegia kui muster (pattern)	Muster kui mineviku tegevuste analüüsimine. Strateegia järjepidev tegevus nii tahtlik kui juhuslik. Järjepidev ja edukas äritegevus võib kujuneda strateegiaks.	USP Analysis Tuumkompetentside arendamine Finantsanalüüs VRIO Analysis (aitab uurida varasid ja ressursse)- millele keskenduda strateegiat mõeldes
Strateegia kui positsioon (position)	Määratletakse millises positsioonis soovitakse turul asetseda. Strateegia sobivus keskkonda. Positsioneerida võib end turuosa, müügitulu, kasumi, hinna või mõne teise elemendi järgi. Tuleb leida koht turul, kus on võimalik eristuda konkurentidest. Teine võimalus edendada võimalusi organisatsioonide vahel isegi potentsiaalsete konkurentidega. Erinevate liitude või koostöölepingute kaudu. Sarnaneb poliitilise strateegiaga.	Porteri 5 konkurentsijõu analüüs USP analysis- The Unique Selling Proposition VRIO analysis -Jay B Barney 1991 SWOT- analüüs
Strateegia kui perspektiiv (perspective)	Ettevõtte sisekliima ja ettevõtte kultuur kujundavad ettevõtte perspektiivi ja asju mida suudetakse ettevõttes teha hästi. Organisatsioonid võivad olla innovaatilised ja julgevad võtta riske julgustades töötajaid või hoopis liikuda kindlat usaldusväärset rada, kus kasutatakse juba tõestatud tehnoloogiaid ja turge.	Cultural Web- org kultuuri kaardistamine Deali ja Kennedy Kultuurimudel Congruence Model- muudatuste juhtimise protsess

Allikas: Mintzberg 1987 autori koostatud

## LISA 6. JUHTIMISMUDELITE EESMÄRGID JA KASUTUSVIISID

**Table 6.** Juhtimismudelite eesmärgid ja kasutamine.

Juhtimismudel	Juhtimismudeli eesmärk ja kasutusviis	Juhtimismudeli koht strateegilise juhtimise protsess
Kulude-tulude analüüs ( <i>cost/benefit analysis</i> )	Analüüs hõlmab tulude ja kulude rahalist analüüsi ja sellest tulenevate otsuste tegemist ja arvestamist võimalike riskidega.	Analüüs Rakendamine Hindamine
Missiooni ja visiooni määratlemine	Visiooni kaudu määratletakse ettevõtte positsioon kaugemas tulevikus ja kirjeldatakse äritegevuse üldiseid eesmärke ja nende saavutamise viise. Visiooni ja missiooni formuleerimine.	Analüüs Formuleerimine Hindamine
Markokeskkonna analüüs PEST, PESTLE	Poliitilise, majandusliku, sotsiaalse, tehnoloogilise, looduskeskkondliku ja õigusliku keskkonnamõju mõju ettevõtte tegevusele, tulemustega arvestatakse strateegia loomisel.	Analüüs Formuleerimine Hindamine
Porter 5 konkurentsikeskkonna analüüs	Analüüsitakse tegevusharu viit tegurit-tegutsevad konkurendid, turule sisenevad konkurendid, hankijad, kliendid, asendustooted määratletakse oma konkurentsituatsioon ja tegevuse kasumlikkus valdkonnas.	Analüüs Formuleerimine Hindamine
SWOT analüüs	Ärikeskkonna kokkuvõtlik võtmenäitajate analüüs, organisatsiooni strateegiline võimekus, mis mõjutavad strateegia arendamist ja elluviimist enam. (Ifediora jt. 2014)	Analüüs Formuleerimine Hindamine
Tasakaalu tulemuskaart ( <i>balanced scorecard</i> )	Seatakse eesmärgid, tulemuste mõõdikud, defineeritakse sooritus erinevates valdkondades kliendid, finantsid, sisemised protsessid, innovatsioon, personal. (Pietrzak 2017) Balanced scorecard and Morgan`s organizational Metaphors.	Analüüs Formuleerimine Rakendamine Hindamine
Kliendisuhete juhtimine ( <i>customer relations management</i> )	Suunatud kliendile, eesmärgiks hoida kliente ja saada neid juurde. Müügi-, turundustegevuse ja klienditeeninduse olulisus seatud prioriteediks, kogutakse ja analüüsitakse informatsiooni klientide kohta ning strateegiat muudetakse vastavalt kliendi vajadustele.	Formuleerimine Rakendamine Hindamine
Kriitiliste edufaktorite määratlemine ( <i>critical success factors -CSF</i> )	Tooteportfellis klientide jaoks eriti olulised tooted või teenused, mille puhul peab ettevõtte olema konkurentidest parem.	Analüüs Formuleerimine
Teenuste sisseostmine ( <i>outsourcing</i> )	Ettevõtte põhitegevusega otsest soest mitte omavate toodete või teenuste sisse ostmine kolmandatelt osapooltelt.	Rakendamine
Terviklik kvaliteedijuhtimine ( <i>total quality management</i> )	Ettevõtte konkurentsivõime ja paindlikkuse suurendamiseks süsteemne lähenemine kvaliteedi parandamisele. Kvaliteedinõuete identifitseerimine ja rakendamine, et vastata kliendi ootustele.	Analüüsimine Formuleerimine Rakendamine Hindamine

Tuumkompetentside arendamine ( <i>core competencies</i> )	Väärtuse tekitamine läbi ettevõttele mitteimiteeritavate ja stabiilsust lisavate kompetentside arendamine.	Analüüs Formuleerimine Rakendamine
Konkurentsivõrdlus parimaga ( <i>benchmarking</i> )	Pidev konkurentsivõrdluse teostamine ja efektiivsema tegutsemismeetodi arendamine.	Analüüs Formuleerimine
Äriprotsesside ümberkorraldamine ( <i>business process reengineering</i> )	Äriprotsesside, struktuuri, töömeetodite ja juhtimissüsteemide ümberkorraldamine, et parandada tootlikust, ajakasutust ja kvaliteeti.	Formuleerimine Rakendamine

Allikas: Talvet 2013, autori kohandatud

