

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut
Kommunikatsioonijuhtimise õppekava

Diana Aljas

**Alustavate mikroettevõtjate väljakutsed
ettevõtlusega alustamise protsessis**

Magistritöö

Juhendaja: Maie Kiisel, PhD

Tartu 2015

Sissejuhatus.....	3
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD.....	6
1.1 Ettevõtlustegevus.....	6
1.2 Ettevõtja.....	10
1.3 Ettevõtlusega alustamise protsess.....	15
1.4 Ettevõtlikkuse toetamine.....	19
1.4.1 Eesti toetusmehhanismid.....	21
2. UURIMISKÜSIMUSED.....	24
3. MEETOD JA VALIM.....	26
3.1 Valitud meetodi põhjendus.....	26
3.2 Valim.....	28
3.3 Empiirilise uuringu läbiviimine.....	29
4. TULEMUSED.....	31
4.1 Ettevõtte loomise ajendid.....	31
4.2 Ettevõtte loomise etapid.....	39
4.2.1 Protsess.....	39
4.2.2 Alustamisprotsessi mõjutavad tegurid.....	56
4.3 Toetusmehhanismide kasutamise kogemus.....	60
5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON.....	63
5.1 Järeldused.....	63
5.2 Diskussioon.....	77
5.3 Meetodi kriitika.....	79
KOKKUVÕTE.....	81
SUMMARY.....	83
KASUTATUD KIRJANDUS.....	85
Lisa 1 Intervjueerimiskava.....	88
Lisa 2. Joonis 1. Ettevõtluse faasid ja mõjurid.....	91
Lisa 3. Joonis 2. Ettevõtjate kapital – sisemised ajendid ja välised tegurid.....	91
Lisa 4. Joonis 3. Ettevõtjate kapital tegevusprotsessi ajal.....	92
Lisa 5. Joonis 4. Ettevõtete kompetentside skaala.....	92
Lisa 6. Joonis 5. Tootja kapitalide vajadus.....	93
Lisa 7. Joonis 6. Teenuse kapitalide vajadus.....	93
Lisa 8. Joonis 7. Müüja kapitalide vajadus.....	94
Lisa 9. Tabel 1. Valimi koosseis.....	95
Lisa 10. Tabel 2. Intervjuude läbiviimine.....	95
Lisa 11. Tabel 3. Tootja ettevõtte loomise tegevused ajalises järgnevuses.....	96
Lisa 12. Tabel 4. Teenuse ettevõtte loomise tegevused ajalises järgnevuses.....	98
Lisa 13. Tabel 5. Müüja ettevõtte loomise tegevused ajalises järgnevuses.....	100

Sissejuhatus

„Endiselt on oluline Eesti inimeste ettevõtlikkusele ergutamine – meil peab olema palju rohkem uuenduslikke ja edukaid firmasid, kes suudavad pakkuda tööd kümnele või enamale inimesele ning oma tooteid ja teenuseid eksportida.“

– Urve Palo, ettevõtlusminister, 2015

„Eestis on kõrge alustavate ettevõtjate hulk, nähakse häid ärivõimalusi, kuid Eesti ettevõtjatel napib teadmisi ja oskusi, kuidas oma ettevõtet suureks kasvatada.“

– Praxise teemapaber majanduse arengust, 2015

„Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete panus tööhõivesse ja müügitulusse moodustab ligikaudu poole Eesti ettevõtete kogunäitajatest, sestap on nende uuenduslikkusel majanduse edasises arengus oluline roll.“

– Aavo Heinlo, Statistikaamet, 2014

Sellised näited on väga iseloomulikud väljendamaks ettevõtlusega seostatavaid ootuseid. Levinud on arvamus, et ettevõtlusega käib kaasas innovatsioon ja positiivne mõju nii majandus- kui sotsiaalsele keskkonnale. Ettevõtlus on selliste käsitluste järgi nagu ravim, mis pärast seda pidevalt initsieerida üritatakse. Arenenud riigid ja rahvusvahelised liidud püüdleval eri poliitikatega ettevõtlikkuse taseme tõstmise poole. Ettevõtluse argikäsitlused jäävad paraku väga abstraktsele tasandile või piirduvad “musta kasti” metafooriga, mis ei võimalda analüüsida ei ettevõtetele esitatavate ootuste ega toetusmehhanismide realistlikkust. Minu magistritöö eesmärk on vaadata mikrotasandil ettevõtlusega seotud ootuste ja eelduste taha. Kolme alustava ettevõtte näitel uurin, millest sõltub ettevõtte alustamine, milliseid ettevõtetele pandud lootusi suudab see täita ning kuidas suhestuvad ettevõtte loomise toetusel ettevõtja vajadustega.

Statistikaameti andmetel tegutses Eestis 2014. aastal 106 538 ettevõtet, millest 93% tegutses mikroettevõtetena (Statistikaamet 2015). See number tuleb mulle üllatusena, kuna tavapärase harjumuse kohaselt seostame me ettevõtlusega suurorganisatsioone, mille tooteid või teenuseid me ise pidevalt tarbime. Eelnevalt mainitud arv toob aga esile, et tegelikkuses on väga suur protsent Eesti elanikest ise ettevõtjad, kes tegutsevad viisil, mida me ei ole harjunud seostama ettevõtlustegevusega. See tõdemus näitab, et ettevõtluse ideaalpilt, mida kujundatakse nii meedia kui avaliku kommunikatsiooniga, ei ole üle kandunud suurele osale mikroettevõtetele. Küsimus seisneb selles, kuivõrd hästi on mikroettevõtted üldse võimelised vastama traditsioonilisele arusaamale ettevõtlusest, millelt oodatakse pidevat lisandväärtuse ja innovatsiooni loomist.

Käesolevas magistritöös analüüsin kolme erineva ettevõtte loomislugu. Oma töös uurisin, millised tegevused kuulusid ettevõttega alustamise protsessi ning millised olid ettevõtja väljakutsed selles protsessis. Magistritöö eesmärgiks on pakkuda ettevõtlust uurivate tööde kogumikku vaadet, mis teeb ettevõtluse kui nähtuse vaatlemise maalähedasemaks. Lähtun sellest, et ettevõtte moodustub ettevõtja tegevustest, mis on seotud teiste osapooltega läbi, pakkumisest ja nõudlusest tingitud suhete. Alustamise protsessina käsitlen aega alates ettevõtja idee tekkimise hetkest kuni ettevõtte igapäevaste tööprotsesside välja töötamiseni. Vaatan lähemalt, kuidas erinevad ettevõtluse arendamise mehhanismid saavad sekkuda ettevõtte loomisse ja millisteks teoreetilistes materjalides antud lubatuste täitmiseks ettevõtja üldse võimeline on. Kvalitatiivseid uurimismeetodeid kasutades on mul võimalik ettevõtte tegevuse alustamisprotsessi uurimisel süvitsi minna, et kaardistada teekond, mille ettevõtjad läbisid ideest teostuseni jõudmisel. Töö peegeldab rohkem ettevõtjate endi kirjeldusi alustusprotsessis, kuid kahtlemata on tegemist tagantjärele tõlgendustega. Kuid tänu korduvatele kohtumistele valimi liikmetega oli mul võimalik seda alustamisprotsessi võrdlemisi põhjalikult lahti harutada.

Ettevõtluse jaoks sobivat pinnast on võimalik luua läbi mitmete meetmete – näiteks maksumäärad, seadused, kuid oma töös keskendun ma ettevõtlustoetustele ja nende kasutusele valimi liikmete seas. Töö on aktuaalne, kuna viimasel ajal on Eestis levinud toetusmehhanismid avalikus meedias leidnud negatiivset vastukaja. Näiteks mahetootja Edgar Kolts (Raamets 2015) tõi Eesti Toiduliidu aastakonverentsil välja tõsiasja, et toetusmehhanismid on liiga bürokraatlikud ning ametnikud tunnevad pigem huvi ettevõtjate korras paberimajanduse, kui tegeliku tulemi üle. Siiski on oluline arvestada, et üleüldises plaanis on toetusmehhanismid kõigest üheks valdkonnast mitmest, millega on võimalik ning millega üritatakse ettevõtluse jaoks sobivat pinnast luua.

Järgnevalt koosneb töö esimene osa teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest, kus joonistan välja definitsiooni ettevõtlusele, mille põhieelduseks on, et ettevõtlus on ettevõtja tegevused. Vaatlen olemasolevat kirjandust uudest vaatenurgast, mis tõstab ettevõtte esile läbi sotsiaalsete tegurite kompleksi – milleks on ettevõtja isiklik taust ning teda ümbritsevad suhted. Seejärel tutvustan ettevõtjat ning ettevõtlusega alustamise protsesse. Teooria peatüki lõpetan ettevõtlust toetavate mehhanismide kirjeldusega, kus tutvustan Eestis levinud praktikaid. Teises peatükis toon välja töö aluseks olevad uurimisküsimused, mille põhjal empiirilist materjali kogusin. Kolmandas peatükis kirjeldan töös kasutatud meetodeid,

uurimusse kuulunud valimit ning empiirilise materjali kogumise tegevusi. Neljandas peatükis toon välja kogutud tulemused erinevates kategooriates, mille põhjal viimases peatükis arutlen uurimisküsimuste kaupa.

Soovin uurimuse valmimisega seoses tänada juhendajat Maie Kiiselit, kes oli suureks abiks töö valmimisel ning kelle soovitusel aitasid käesolevat magistritööd fookuses hoida ning paremaks muuta. Samuti avaldan tänu alustavatele ettevõtjatele sisukate intervjuude ja koostöövalmiduse eest, kelle abita ei oleks töö valminud

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida, millistest tegevustest koosneb ettevõttega alustamise protsess reaalsete ettevõtjate kogemuses ning kuidas selles protsessis osalevad riiklikud toetusmeetmed. Seepärast analüüsin järgnevas peatükis, mida on võimalik ettevõtlusena defineerida ning uurin, milline mõju on ettevõtlusel teda ümbritsevale keskkonnale. Sealjuures toon välja, millised on peamised stiimulid ja ajendid, mis lükkavad indiviidi sinnamaani, et ta otsustab rajada oma ettevõtte. Käesolevas peatüki kõrvutan mitme erineva autori käsitlusi stiimulitest, mis lähenevad küsimusele eri nurkade alt, kuid mille vahel on siiski võimalik ühtset raamistikku luua. Hiljem tutvustan probleemistikku, millega mitmed alustavad ettevõtjad kokku puutuvad ning seda, millised on poliitilised püüdlused ettevõtlikkuse arendamiseks.

1.1 Ettevõtlustegevus

Minu lugemiskogemus näitas, et aastatega on ettevõtluse uurimise trendid liikunud teoreetiliselt tasemelt praktilisemale ja elulisemale tasemele. Ettevõtluse kohta esitatavad küsimused on aastatega muutunud, mille taga seisavad Swedbergi (2000) hinnangul reaalses elus toimunud muudatused selles, kuidas ettevõtlust vaadatakse. Seda toetab ärimaailmas esile kerkinud vajadused defineerida uusi nähtuseid selles valdkonnas.

Pidevalt muutuvate protsesside alusel on võimalik ettevõtlust vaadelda mitmelt erinevalt tasandilt ning erinevates kontekstides – kas seda peaks defineerima makrotasandilt riikliku majanduse või hoopis näiteks mikrotasandil ja ettevõtja kontekstist lähtuvalt? Ettevõtluse lai haare ja erinev mõjuväli raskendab sellele ühise definitsiooni andmist, sest olenevalt vaatenurgast on sellel mängida eri rollid. Kõige levinumad on definitsioonid, mis vaatlevad ettevõtlust just selle makrotasandi mõju nurga alt ja kõrvutavad seda mõjuga üldisele majanduse seisukorraga (vt nt Drucker 1970, Kirzner 1973). Vähesemad lähenemised võtavad uurimisobjektiks ettevõtte kui ettevõtja ja erinevate kombineeritud tegevuste ja tema isiklike omaduste kogumit, millele mina käesolevas magistritöös keskendun.

Klassikalisemad makrotasandi käsitlused ettevõtlusest tulevad Joseph Schumpeteri (1939) sulest, kes ütles, et ettevõtlus on väärtuse loomisest protsess, mis toimub läbi uuenduste

rakendamise. Sama käsitlust jätkasid kaasaja majandusteadlased, kes ütlesid, et ettevõtlus on kui „majanduse masinaruum” või "innovatsiooni sünnikodu” (Lewis & Walker 2011: 6). Nende hinnangul on kapitalistlikus ühiskonnas innovatsioon üheks edukuse näitajaks ning suurimaks riikliku konkurentsivõime mõjutajaks. Nii nagu ettevõtlus mõjutab seda ümbritsevat keskkonda, tuleb arvestada sellega, et tegemist on ka vastupidise protsessiga. Thornton (1999) kirjeldusel on organisatsioon teda ümbritsevast kontekstist sõltuv sotsiaalne ja majanduslik protsess.

Mikrotasandi käsitlustest tõi ettevõtluse esile Steffan Schaltegger (2002), kes kirjeldas ettevõtlust kui tegevust, mis ühendab omavahel ettevõtja, raha, inimesi ja ideid. Nii nagu Schaltegger (2002) tõi välja, et ettevõtlustegevusega on seotud alati raha ning erinevad tegevusprotsessid, siis võib eeldada, et ettevõtlusega kaasneb ka aktiveerunud majandustegevus (Ahmad & Hoffmann 2008). Aktiveerunud majandustegevuste aspekti on ettevõtluse juures võimalik hinnata sõltuvalt sellest, kas ta omab positiivset mõju majanduskeskkonnale – näiteks loob töökohti, või kui suurt omanikukasu see ettevõtjale toob. Eraldiseisvatena ei moodusta eelnevalt mainitud elemendid ettevõtlust, kuid just nende koos toimimine ühise protsessiskeemi alusel ja ühiste tegevuseesmärkide nimel lubab seda selliselt defineerida.

Ettevõtluse tulemuslikkuse pärast julgustatakse inimesi aktiivselt hakkama eraettevõtlusega tegelema, kuna sellega suhestutakse kui müstilise ja müütilise nähtusega, kellel või millel on jõud ja võim päästa majandus. Sotsiaalsete probleemide laia leviku tõttu võibki pidada makrotasandi vaadet riiklikes käsitlustest tunduvalt populaarsemaks võrreldes mikrotasandiga. Lewis ja Walker (2011: 8) aga leiavad, et reaalses maailmas jõuab ainult väike osa alustavatest ettevõtjatest tulemusteni, mis võimaldaks nii majandust kui sotsiaalset keskkonda positiivselt mõjutada. Reaalsus on, et enamik alustavatest ettevõtetest tulevad ots otsaga kokku ning ei paku lahendust kõikide probleemide, nagu näiteks SKP tõstmine ning tööpuuduse vähendamine. Shane'i (2011) hinnangul on nad on sageli lihtsalt viisiks, kuidas ettevõtja ise endale saaks elatusallikat pakkuda.

Veel individikeskselt vaadatuna ütles Lavinia Dovleac (2014), et ettevõtlustegevus on protsess, mis on seotud ettevõtlike inimeste tegevusega, kes otsivad võimalusi väärtuste

loomiseks läbi loominguulise tegevuse. Väga laialt on levinud need mikroettevõtted, mis küll ei paku täiskohaga tööd, vaid on osaliseks elatusallikaks või kasvõi osalise koormusega töökohaks ettevõtjale (Yaday 2007, Jahanshahi 2011 kaudu). Osaline või minimaalne hõivatus ongi seotud indiviidikeskse lähenemisega, mis võtab ettevõtlust defineerides arvesse ka ettevõtja enda sisemisi motivatsioone.

Indiviidikeskne lähenemine võtabki arvesse just ettevõtja ja temaga seotud sisemiste ja väliste tegurite kombinatsiooni, mis tegelikkuses on pidevas sõltuvuses välise maailmaga. Minu magistritöö ettevõtluse teoreetilise käsitluse taga seisab paljuski Tsoukase ja Chia (2002) arvamus, et organisatsioon on pidevas muutumises ja ümber organiseerumises, tulenevalt ettevõtte sisestest improvisatsioonilisest tegevustest ning välise maailma mõjust. Ettevõtet mõjutavad omavahel staatiliselt seotud sisemised ja välised mikroprotsessid, mis ettevõtte praktikaid hakkavad kujundama. Seega on oluline ära märkida, et ettevõtlus ise on ajas pidevalt muutuv tegevus, millele lisaks muutub iga ettevõtte ise pidevalt. Samal ajal kui maakera ümber päikese tiirleb, tiirleb maakera mööda oma kujutletavat telge. Sellest tulenevalt on ettevõtluse kui tegevuse tähendus väga mitmekülgne, mis suurendab raskusi siduda seda ühes universaalse definitsiooniga, mis ajas ja kontekstis toimuvatele muutustele kohane oleks.

Mikroettevõtte mõistega tuli esmakordselt välja Muhammad Yunus (1976), kes kategoriseeris väiksemahulise käibe ja töötajaskonnaga ettevõtte mikroettevõtteks. Kuigi rahvusvahelised käsitlused on erinevad, on üldjoones mikroettevõtteks ettevõtte, kus töötab kuni 10 inimest ning mille müügitulu ja bilansimaht on kuni 2 miljonit eurot aastas (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda 2015). Mikroettevõtjate ehk ka iseendale tööandjaks olevate inimeste seas leidub neid, keda harva loetakse levinud arusaama järgi ettevõtjateks (Bögenhold et al 2014). Mikroettevõtjaks olemine sisaldab Bögeholdi (ibid) hinnangul üldiselt madala sissetulekuga väikesemahulist tegevust ning nende töö sisaldab ainult mõnesid üksikuid ettevõtlusele iseloomulikke tegevusi. Kuigi majanduse valdkonnast vaadates on nende mõju SKP arengule olematu ning sellist ühemehe tegevust teatud kontekstis ei loeta ettevõtluseks, siis juriidiliselt vaadates on tegemist ikkagi ühe – küll omanäolise – aga ikkagi eraettevõtluse vormiga. Käesolevas töös ei tõmba ma ettevõtlust kui nähtust uurides piiri ette üksikuritajate ning mitmetest inimestest koosneva ettevõtte

vahel, sest käsitlen ettevõtlust millegi enamana, kui pelgalt palgamaksmise tegevusena või ambitsioonina tõsta riiklikku SKP-d.

Mis mitmete teoreetikute käsitlusest puudu jääb, on ettevõtlustegevusele antud juriidilise legitiimsuse olemasolu ehk ametlikult registreeritud ettevõtte. Kuigi Eesti kontekstist vaadatud ei defineeri Äriregistris registreeritud tegevus veel ettevõtlust, siis siiski annab see sellele tegevusõiguse. Juriidiline legitiimsus on vajalik komponent, kuid ettevõtte moodustub ettevõtja konkreetsetest tegevustest, ühtsest tegevuse eesmärgist ja kolmandast osapoolast – kliendid. Siin on küsimuse koht – kui *de facto* tegevus eksisteerib, kuid *de jure* pole vastutav isik oma tegevust legaliseerinud, siis kas tegemist pole ettevõttega, vaid lihtsalt ettevõtlikkusega? Mikrovaate sisse toomine käesolevas magistritöös aitab mõista seda, et ettevõtte loomiseks ei piisa üksnes juriidilise kehandi loomisest, mis on argikäsitluses valdav (riiuli-firma) nähtus. Reaalses elus on vaja ikkagi tegevust, mis annaks ettevõtlusele tähenduse.

See tähendab seda, et ettevõtte kui tegevus võis reaalsuses eksisteerida enne selle ametlikuks vormistamist, kuid siis võib sellele anda ainult nimetuse ettevõtlikkus. Kooslust, kus eksisteerib ainult juriidiline keha koos omanikuga, kuid puuduvad ühtsed tegevuste eesmärgid, ühine rahastus ja kolmandad osapooled (kliendid, partnerid jne), ei saa veel ettevõtluseks pidada. Seega on ettevõtlust ja ettevõtte rajamise protsessi uurides oluline arvestada just juriidiliselt registreeritud tegevuste kogumit koostöös ettevõtja enda motivatsioonide ja ambitsioonidega, olenemata nende seaduslikust vormist. Kuigi käesolevas töös keskendun ainult registreeritud ettevõtete tegevuse uurimisele, väidan, et ainult juriidiliselt korrektne vorm ei tee tegelikult ühest ettevõttest ettevõtet.

Oma magistritöös keskendun ettevõtlustegevust uurides eelnevate teoreetikute definitsioonidele, mille kohaselt on ettevõtlus just üksikute tegevuste kogum. Seda kogumit mõjutavad indiviidi ehk ettevõtja erinevad varasemad kogemused ning teda ümbritsevad sisemised ja välised tegurid. Sealjuures ei vaatle ma ettevõtlustegevust lähtuvalt levinud makrotasandi vaatenurgast, vaid defineerin seda tulenevalt mikrotasandil läbi käidud protsessist. Valimi liikmeid uurides ei alusta ma protsesside kirjeldusega mitte alates sealt, kust ettevõtte sai juriidilise keha, vaid alates idee sünnist. Idee sünni momenti võib minu hinnangul pidada kõige esimeseks sammuks ettevõtte loomise protsessi juures. Sellele

järgnenud tegevused, millele ühel hetkel anti ka juriidiline keha, on need, mis hoolimata nende kasutegurist moodustavad ettevõtlustegevuste kombinatsiooni. See käsitlus kinnistab eelnevate teoreetikute mittelevinud nägemust sellest, et üksikut ettevõtjat, kasumit mitteteenivat ettevõtet on võimalik ettevõtluseks lugeda.

1.2 Ettevõtja

Joseph Schumpeteri (1939) sõnul on ettevõtja isik, kes on võimeline muutma uue idee või leiutise edukaks uuenduseks. Ta väitis, et ettevõtlus koosneb uuenduste tegemisest ning et ettevõtja staatus saavutatakse ainult läbi innovatsiooniprotsessi. Seoses tänaste innovatsiooniotstingutega on Schumpeteri käsitlus uuesti aktuaalseks muutunud. Seda tendentsi kinnitavad ka Lewis ja Walker (2011), kelle sõnul poogitakse ettevõtluse külge tihti märksõna „innovatsioon“. Seega vaatavad ka teised autorid ettevõtjat kui innovaatorit, kes Schumpeteri (1939) kirjeldusel toovad turule midagi uut või rakendavad uusi tegevusmudeleid. Schumpeteri (ibid) kirjeldus ja definitsioon ettevõtjast on seotud ettevõtja innovatsioonivõimega. Kuid Schumpeteri ja tema järgijate teoreetilistest käsitlustes jääb ebaselgeks, kuidas käsitleda ettevõtjaid, kes innoveerimisega ei tegele. Julgen väita, et suurem osa ettevõtjaist siiski imiteerib seda, mida nad juba turul näevad. Samuti jääb Schumpeteri käsitluses tähelepanuta see, millised ettevõtja tegevused teda innovatsioonini viivad, mispärast on eelnevate teoreetikute vaade seega ettevõtjast üsnagi distantseeritud.

Sellistele lähenemistele pakuvad põhivoolu kirjanduses alternatiivi käsitlused, mis vaatlevad ettevõtjat kui persooni, indiviidi. Selliseks teoreetikuks, kes vaatleb ettevõtjat läbi individikeskse vaatenurga nagu Dovleac (2014), kes kirjeldab ettevõtjat kui inimest, kes otsib üheaegselt nii ressursse kui turge ning kombineerib neid uuel ja looval moel. Ettevõtja tajub ja tunneb ära nende kahe omavahelise sobivuse. Dovleaci näide on hea näide sellest, kuidas ettevõtjat defineerida läbi tema isiklike oskuste ja omaduste. Neid isikuomadusi on otsinud ka teised teoreetikud. Kuigi kõikidel inimestel on erinev DNA, on ettevõtjatel mitmeid sarnaseid isikuomadusi, mis neid ühendavad. Anna Gruszecki (1994: 24) toob selliste omadustena välja algatusvõimelisuse, riskivalmiduse, võimekuse teha pikaajalisi pingutusi, oskuse võtta vastu otsuseid ebakindlates ja ebamäärastest tingimustes ning oskuse juhtida inimesi. Tema sõnul on need omadusteks, mis peavad juhtidel ning alustavatel ettevõtjatel olema, et ettevõtet saadaks edu. Etteruttavalt julgen seda väidet

kritiseerida läbi oma empiirilise kogemuse, mille järgi eelnevalt mainitud omadused või nende puudumine ei taga alati ettevõtte edu või ebaedukust.

Kuid lisaks isikuomadustele on olulised ka välised stiimulid, mis ajendavad inimesi oma äri rajama. Linda Pinson ja Jerry Jinnnet (2006: 12) tutvustavad kahte erinevat koolkonda, kes ettevõtlusega tegelevad: tegeletakse sellega, mille kasumipotentsiaal on suur või valitakse valdkond, mida armastatakse. Kuid tegelikkuses on märgata kolmandat gruppi inimesi, kes tegelevad ettevõtluse kui elustiiliga, kus ei ole oluline valdkond ise või selle kasumipotentsiaal, vaid ettevõtlus kui tegevus iseenesest. Ettevõtja isiklikest motivatsioonidest on mõjutatud ettevõtte juhtimisstiil ning ambitsioonid, millel saavad olla nii positiivsed kui negatiivsed tegurid.

Ettevõtja ambitsioonid võivad olla tingitud nii võimalustest kui vajadustest. Richard Dewhurst ja Paul Burns (1993: 12) defineerisid neid tegureid „lükka“ ja „tõmba“ stiimulitena. Lükka ehk negatiivsema taustaga teguriteks on ettevõtja rahulolematuse hetkeolukorraga, mis erinevate kompetentside ja võimaluste kokkusaamisel viivad oma ettevõtte rajamiseni. Näiteks Bianca ja Simona (2012) jõudsid Rumeenias valminud uuringu põhjal järeldusele, et inimesed, kes on elus mingil hetkel seisnud silmitsi raskustega tööturul, märkavad, mõistavad ja näevad võimaluses hakata ettevõtjaks uut algust. Ka Donald Weinrauchi (1982) on toonud välja lükkavaid tegureid, mis on tihti ajendiks, miks inimesed ettevõtlusega tegelema hakkavad. Tema hinnangul võib nende senisest palgatööst puudu olla lisaboonuste stiimul või karjäärivõimalused, nende põhitegevusala töö on hooajaline või väga paindliku tööajaga või on olnud sunnitud minema varasele pensionile. Samuti võib lükkavateks teguriteks olla reageering dramaatilisele sotsiaalsele sündmusele nende elus nt lahutus, abikaasa surm, vallandamine töökohalt või planeerimatud lapsed ning soov olla iseenda ülemuseks.

Teisalt eristatakse positiivsete konnotatsioonidega tõmbavat tegurit, mis oma ettevõtte loomiseni viib peamiselt isiklike soovide ja ambitsioonide ning ette sattunud võimaluste toel. Tõmba teguriteks on näiteks ettevõtjale pakutud võimalus alustada ettevõttega või hobitegevusest välja kujunenud äritegevus. On oluline märkida, et positiivsetel motivatsioonidel põhinev tegutsemine on viinud rohkem ettevõtjaid eduni, kui võrrelda

negatiivsetel motivatsioonidel põhinevat tegevust (Dobson & Swift 2008). Isiklikud stiimulid on küll olulised, kuid vajalik on ka tulevikku vaatava tegevuskava. Riiklikud toetusmeetmed initsieerivadki ettevõtteid tegema äriplaane, kuid äriplaanid otseselt ei kujunda ettevõtja võimekust eesmärgi poole püüelda. Ka Dobsoni ja Swift (2008) peavad oluliseks uurida, kui motiveeritud ja sihikindlad on ettevõtjad edu saavutamisel.

Siiski olenemata algsetest stiimulitest on edasiste tegevuste juures olulised ettevõtja paika pandud eesmärgid ning tema võimekus nende nimel tegutseda. Üksnes positiivsete stiimulite najal tegutsemine võib muutuda tegevust pärssivaks, sest ettevõtjatel on kalduvus oma tegevusse suhtuda ülima optimismiga (Macko & Tyszka, 2005: 34). Sellega on oht sattuda ebarealistliku optimismi küüsi, millega kaasneb soodumus hinnata ebaõnnestumise tõenäosust madalamalt, kui teistel, kes sama otsustusprotsessiga seotud on (ibid). Kuid kui ettevõtjatel võivad olla negatiivsetel ja positiivsetel motivatsioonidel põhinev tegevusõhin, siis samalaadselt võib hinnata, et ettevõtjad võivad võimalusi eduks näha suuremana, kui teised inimesed. Üle- ja alahindamist samastatakse riskikäitumisega.

Kuid Macko ja Tyszka (ibid) väidavad, et ütlemisses, et ettevõtjaid iseloomustab suurem kalduvus riskimisele, tuleb suhtuda teatud reservatsioonidega. Seda põhjusel, et ettevõtjate peamiseks motivatsiooniks on tahe saavutada teatud eesmärgid, mispärast võtavad nad vastu ainult kaalutletud riske. Siiski pole minu hinnangul sellises kontekstis olemas objektiivset vastust küsimustele, mis on ettevõtja jaoks risk. Nagu eelnevalt mainitud, hinnatakse ettevõtja tegevust eelkõige majanduslikest vaatenurkadest, mis jätvavad tähelepanuta käega mittekaatsutavad väärtused. Näitlikustades – kui ettevõtte omanik müüb partnerile kaupa alla omahinna, siis tekib tal negatiivne käive, kuid kasum jääb saamatu. Seetõttu ei peeta sellist otsust mõistlikuks ning sildistatakse riskantse tegevusega. Siiski sai ettevõtja sellise tehingu kaudu usalduskrediiti partnerilt, kellega edaspidi koos töötades see samm oli hindamatu väärtusega.

David Deakins ja Mark Freel (1998) on seisukohal, et ettevõtjaga seotud kompetentsid, mis ettevõtlusega alustamiseks vajalikud on, seisnevad peamiselt suhtevõrgustiku loomises, mineviku kogemuste peegeldamises, varasemate tehtud vigade tunnistamises ning oskuses vajaminevad ressursid üles leida. Üheks mainitumaks kompetentsiks ettevõtja juures on

tema suhtevõrgustik, mis mängib rolli nii ettevõtte loomise ajendiks olemisel kui ettevõtte edasisel arengul. Tutvustavõrgustik seob endas eelkõige mitteametlikke ja isiklikke suhted, mis võivad olla mehhanismiks koostöölepete sõlmimisel, kui käepärast pole võtta alternatiivset võimalust ettevõtja legitiimsuse väljendamiseks (Smallbone 2006). Suhtlusvõrgustiku ja ettevõtja vaheline suhe ei ole kunagi ühepoolne, vaid tegemist on alati kahepoolse interaktsiooniga. Suhtlusvõrgustik ei võtaks ettevõtjat omaks, kui talle endale seda suhet vaja ei ole.

Lisaks sotsiaalsetele ja sisemistele motivaatoritele on olulised ettevõtja väärtushinnangud, mille ajal ta tegutseb (Studenski, 2004: 110). Näiteks ei sobi paljud väikeettevõtjad ja sõltumatud professionaalid kokku levinud kuvandiga kõrge kasumiga ja riskialtist ettevõtjast. Nad ei näita üles ambitsioone ettevõtte kasvatamiseks ning on tihti väga madala sissetulekuga ning mõnikord isegi vaesusele kalduvad. (Bögenhold et al 2014). Kuid tegelikkuses võib ettevõtja ambitsioon peituda saavutatud vabaduses – tal on piisav sissetulek enamvähem ära elamiseks, mis annab talle vabaduse valida millal ta on ettevõtlusega hõivatud. Ta võib väärtustada iseendale ülemuseks olemist ja sõltumatust. Vabaduse moment seisneb just iseendale ülemuseks olemises ning sõltumatus tegutsemises.

Iseendale tööandjaks olemiseks on kaks erinevat sotsiaal-majanduslikku viisi. Ühest küljest võib inimene saada iseendale tööandjaks eneseteostuse ja enesetäienduse eesmärgil, viidates sellele, et iseendale tööandjaks olemine on soovitud valik muude võimalike valikute seas. Võttes vastu otsust, hakata ettevõtjaks, hindavad Frank Knighti (2012) sõnul ettevõtjad ise kõige rohkem teadmisi ja kogemusi, mille nad on saanud varasemate ettevõtmiste tulemusena. Pidevalt muutuv keskkonnas on teadmised ja kogemused strateegilise väärtusega, kuna see suurendab isiku võimalusi edu saavutada. Ettevõtlus üleüldiselt on seotud ebakindlusega, sest puuduvad garantiid. Seega on erinevate kompetentside kogunemisel võtmetähtsus küsimuses, kas ettevõtet võib üldse edu saata ning kas indiviid julgeb selle esimese sammu astuda. Seega kompetentsid, mis ettevõtja toob oma loodavasse ettevõttesse, sõltuvad oluliselt ressurssidest, mis on üles ehitatud läbi tema hariduse ja kogemuse. Eriti mikro-ja väikeettevõtete puhul on ettevõtja oskused kriitilise tähtsusega, sest nendes on ettevõtte äristrateegia kõige lähedasemalt ja vahetumalt seotud omaniku enda eemärkide ja ambitsioonidega.

Mina pooldan rohkem protsessikeskse ettevõtluse kontseptsiooni, mille üks esindaja John Cobb (2007) leiab, et ettevõtja on pidevalt ümbritsetud erinevatest välistest tegevustest ja suundadest, millel on olemas oma agendad. Tema tegevused on sellest kõigest alateadlikult suunatud, mistõttu mängib tema kompetents oleviku kujundamisel suurt rolli, kuid tema enda jaoks toimub see kõik varjatud kujul. Eelnevalt välja toodud individikesksete teoreetiliste aluste põhiprobleemiks on uskumus, et ettevõtja tegutseb vaakumis. Kuid ainult tema isikuomaduste toetamine või arendamine ei tee temast ettevõtjat. Minu enda bakalaureusetöös (Aljas 2013) kõrvutatud ökopoodide tegevustest tuli välja, et ettevõtte kujunemine sõltus ettevõtja jaoks nähtamatutest teguritest. Näiteks kujundas ökopoe sortimenti ja seeläbi väärtuspakkumist olemasolevate tarnijate kaubavalik, mis erines ettevõtja esialgsest nägemusest tema poe kontseptsioonist.

Cobbi (2007) sõnul ei pane ettevõtjad ise seda aga tähele, millised teadmised või oskused neil olemas on, mida nad ettevõtte loomisel kasutavad. Ta on veendumusel, et tegevuste liikumissuunda pole võimalik muuta, kui selleks pole tegutsemise keskkonnas olemas sobilikku rada suunamuutuse läbiviimiseks. Seega hoolimata välistest agendadest ning mõningal määral ettevõtja enda ajenditest, on ettevõtja tegevus piiritletud protsessiliste suhetega, milles toimub tema liikumine ja arenemine. Märkimisväärne on ka tähelepanek, et ettevõtjad ei teadvusta endale tihti neid protsesse, mis nende tegevusi mõjutavad. Neid võimalikke võrgutajaid, mis ahvatlevad teda tegema üht või teist asja, on tema ümber arvukalt, kuid nende eksistentsi ei teadvustata või tehakse seda alateadlikult. Seetõttu ei ole alati liikumapanevaid ajendeid tema enda poolt võimalik kirjeldada. Nendest ajenditest tõetruu pildi ettekuvamiseks tulebki vaadata ettevõtja tegevusi lähtuvalt võimalustest ja kitsaskohtadest ning kõrvutada neid tegevusprotsessidega.

Ettevõtjaks olemise uurimine on paratamatult keeruline, sest tema tegevuse mõtestamine jääb alati teoreetiliseks konstruktsiooniks. Ettevõtja ongi kogu ettevõtlustegevuse juures kõige olulisem tegur, sest just tema on see, kes oma varasema kogemuse ning kogutud kapitaliga hakkab ettevõtet kujundama. Sealjuures mängib rolli isiklik nägemus sellest, millist funktsiooni ettevõtte peab ettevõtja elus kandma. Kuid kogu seda kujunemise protsessi mõjutab ettevõtjat ümbritsev väli, millest ükski ettevõtja tegevus puutumata ei jää.

1.3 Ettevõtlusega alustamise protsess

Ettevõtlusega alustades võib kõige klassikalisema ettevõtlusprotsessi juures eristada kolme faasi: idee faas, algusfaas ning kasvamine (Dovleac 2014). Mõningatel juhtudel võib ettevõtte mõni faas mööduda märkamatuks, ilma et seda võiks kindlaks faasiks pidada (Zell & Lurie 2005). Selliseid kohti võib pidada „vabavoolu kohtadeks“, kuid kui ettevõtte jääb mõnda faasi pikemalt venima, siis seda on võimalik kirjeldada pingekohana. Pingekohtade kogunedes võib juhtuda, et mitte kõik uued ettevõtmised ei õnnestu ning ebaõnnestumise taga seisab tihtilugu just ettevõtja ise. Selle taga, miks mõni ettevõtte ei jõuagi järgmisse etapi, võib olla väga palju erinevaid tegureid. Minu hinnangul võib ettevõtte korraga olla mitmes erinevas faasis, mis võib juhtuda ettevõtte mitmekülgse ja kiire arendamisel.

Ettevõtlusega alustades erinevad tegevused ja nende mastaabid tulenevalt ettevõtja tulevastest ambitsioonidest ning hetkel käepärast olevatest võimalustest. Sisuliselt on Dovleaci (2014) kirjeldus kohaldatav kõikidele alustavatele ettevõtjatele, kuid alati võib erand reeglit kinnitada. Lahknevused ettevõtjate arengus tulevad välja kolmandas, kasvufaasis (ibid), milles saavad määravaks ettevõtja soovid ja võimalused oma ettevõtlustegevusega kasvada või jätkata samal tasemel.

Ettevõtlusega alustamise esimene tase on idee ära tundmine, mille lõpufaasis jõuab ettevõtja otsuseni iseseisva tegevusega alustada. Selle perioodi jooksul jõuab ettevõtja ise ideeni või pakutakse talle potentsiaalset võimalust, millest ta kinni haarab. (lähemalt oli nendest motivatsioonidest juttu peatükis 1.1). Idee faasis tulevad otsustavate teguritena mängu ettevõtja stiimulid ettevõtlusega tegelemiseks ning tema käepärast olevad vahendid, mis tõuketegurina teda järgmisi samme tegema suunavad. Tegemist on teoreetilise faasiga, kus peamine mõttemäng toimub ettevõtja enda peas, kus ta algelisel tasemel kaalutleb eri võimaluste ning riskide vahel. Siirdudes esimesest faasist teise, on alustalaks esmalt paika pandud mõtted, mis kohati on kontrollkohaks, kui hästi tunneb ettevõtja valdkonda, kus ta tegutsema hakkab. Samuti annab see talle endale tagasisidet, kas ta on kursis tegevustega, mille ellu peab viima ehk kas tal on ka võimekus idee teostada.

Järgmises faasis – algusfaasis – mõtestab ettevõtja enda tegevuse lahti ning paneb paika strateegia, kas tema tegevuse eesmärgiks on luua innovatsiooni või jäljendada juba

olemasolevat (ibid). Selles faasis alustab ettevõtja reaalsete tegevustega, mille kokkutulemisel ning kombineerimisel ettevõtte idee reaalsuseks muutub. Sisuliselt määravad algusfaasis läbiviidavad tegevused selle, et tegemist on ettevõtlusega, sest ideetasandil ainult teoreetilist tegutsemist ei saa ettevõtluseks lugeda, kui sellele ei järgne reaalsed sammud.

Huston Pulleni (2014) sõnul on üheks tüüpilisemaks veaks, mida ettevõtjad algusfaasis teevad, on äri-või tegevusplaani koostamata jätmine, mis oleks suunanäitajateks eesootavateks väljakutseteks. Pullen (ibid) soovitabki alati alustada korraliku äriplaaniga, mis sisaldaks nii põhjalikku turundusstrateegiat kui konkurentsianalüüsi. Tegevusplaani kõige mõjukamaks rolliks on ettevõtjale suuniste andmine edaspidiseks, millel on alateadvuslikult rahustav mõju ettevõtjale. Sarnaselt Pulleniga (2014) soovivad ka Zell ja Lurie (2005) alustada kindla äriplaaniga. Nad leiavad, et kõrge potentsiaaliga uute ettevõtete kontseptsioonid võivad läbi kukkuda viletsa ettevalmistuse tõttu. Samuti lisavad nad, et suurepärane ettevalmistus ei ole võimeline päästma lootusetut kontseptsiooni. Seepärast on ettevõtjal oluline panustada ideefaasis just kontseptsiooni ja idee väljatöötamisele, millele järgmises faasis ettevõtja ellu viib.

Algusfaasis vajavad ettevõtted tihti investoreid, kes aitaks katta palgatöö ärajäämisega kaasnevat majanduslikku madalseisu. Kuigi rahanappusega on võimalik kohanduda, siis selle puudus kärbib ettevõtte võimalusi kasvamiseks – mis on ettevõttega alustamise kolmandaks faasiks. Ligipääsu rahastamisele loetaksegi üheks kõige tähtsamaks teguriks, mis mõjutab ettevõtluse arengut üldiselt. Dovleac (2014) sõnul pole paljud traditsioonilised algstaadiumi finantseerimisallikad tihti vajalikul hetkel kättesaadavad või nõuavad rohkem ajaressursse või muul viisil panustamist, kui ettevõtjal anda võimalik oleks. Isegi vabalt ligipääsetavate toetusmehhanismide kasutamine ettevõtja kompetentsi täiendamiseks ei pruugi olla võimaluseks, sest üksiküritaja panustab oma ressursse mujale, mille arvelt tal ei ole võimalik järeleandmisi teha. Näiteks võib kogu tema aeg kuluda mingil ajahetkel tegevuslubade hankimisele, mille kõrvalt ei saa ta käia raamatupidamiskursustel.

Ettevõtte kontseptsiooni võib kõikides eelnevates faasides mõjutada sotsiaalne kapital, milleks on ka ettevõtte töötajad, kelle funktsiooniks on oma oskustega täiendada ettevõtja

pädevust ning kaasa aidata ettevõtte loomisele. Joseph Langhorni (2014) hinnangul on rusikareegel, et mida väiksem on ettevõtte, seda rohkem ühikuid tööd peavad töötajad tegema, enne kui ettevõtte arengustaadiumites edasi liigutakse. Samuti leiab John Cobb (2007), et töötajaid ei peaks vaatama ainult lihtsate tootmisvahenditena, vaid neid tuleb vaadelda kogukonnana, mis tunnistab iga isiku eripära ja individuaalsust ettevõtte loomisel ning protsesside mõjutamisel. Minu hinnangul on küsitav, kas erinevate vaadete ja pädevuste rohkus on ettevõtte eduteguriks. Võib eeldatav, et kui ettevõttega seotud inimeste kompetentsid ei kattu, siis täiendavad nad üksteise puudujääke. Kuid kui pädevused kattuvad, siis on tegemist võimaliku probleemiga arvamuste mitmekesisuse kohapealt, mis ettevõtte liikmete seas isikutevahelisi pingeid tekitab. Sarnaste pingete lahenduseks on võimalik kasutada ettevõtja paika pandud strateegiat ja visiooni, mis alusdokumendina äriplaanis paika pandi.

Burti (1995) hinnangul peab sotsiaalset kapitali oluliseks lugema, sest see on tee, mis võib viia märkimisväärsete ressursside ja võimalusteni. Teisalt võib võrgustikku lugeda oluliseks ka seetõttu, et see on juba iseseisvalt vaadatuna ressurss, mis võib tagada ligipääsu oluliste võimalusteni. Burt (1995) leidis, et ettevõtluse aspiratsioonidega inimene peaks ettevõtet rajades eelkõige püüdlema oma suhtlemisvõrgustiku täiustamise poole ja pidevalt parandama selle kasuefektiivsust, kui on põhjust arvata, et ta ei ole võimeline vajalike ressurssideni iseseisvalt jõudma.

Täiendavalt töid alustavate ettevõtete pingekohtadena Bianca ja Simona (2012) välja, et probleemkohtadeks on keeruline seadusandlus, vähesed rahalised vahendid ning alustavate ettevõtjate usalduskrediidi puudumine. Viimane on takistuseks just näiteks pankadega ja teiste potentsiaalsete partneritega suheldes, kuna puudub usaldus väikeste alustavate ettevõtete suhtes. Rahaliste vahendite puudumisega käisid käsikäes puudulikud teadmised näiteks turundamisest (ibid). Ühe valukohana on siinjuures võimalik välja tuua tõik, et kui ettevõtjal endal puuduvad vajalikud teadmised ning vabad ressursid, siis ei ole võimalik tal puudujäävaid oskuseid täiendada või sisse osta. Tegemist on nõiaringi sarnase olukorraga, mille lahendamiseks on ettevõtja sunnitud tegema valikuid – millise kompetentsi täiustamist või tegevust peab ta nii oluliseks, et on selle nimel valmis teiste tegevuste arvelt järeleandmisi tegema?

Tsoukase ja Chia (2002) vastanduvad üksikute edutegurite väljatoomisele ettevõtte arengus. Ettevõtte loomine on nende sõnul pidev protsess, milles osatäitjad püüavad mõtestada oma tegevust ja samas käituda kooskõlas ümbritseva maailmaga. Nende läbiviidavad tegevused on mõjutatud nende endi sisemistest mõjuritest, mis lõppkokkuvõttes moodustavad ettevõtte tegevusmustrit. Muutus organisatsioonis saab enamjaolt alguse ettevõtte siseselt, kui seotud inimesed peegeldavad oma olukordi ja kogemusi ning otsustavad sekkuda organisatsiooni poliitikate ja süsteemide muutmisel. Tsoukas ja Chia (2002). Nende hinnangul sõltub tegevuste valik sellest, millised on ettevõtte loodud suhted kolmandate osapooltega ning kui vastuvõtlikud neile on otsustajad. Sama mõtet kinnitab ka Cobb (2007), kes leiab, et reaalsuses võib organisatsiooni liikmetel ees olla jäik manuaal sellest, mida kindlates olukordades teha, kuid suurem osa olukordi tuleb siiski lahendada improviseerides. Kuigi juhtimise kohta on mitmeid süvitsi minevaid teooriaid, tingib ettevõtte edasiliikumise siiski üsna juhuslik olukord, kus tuleb langetada otsus väheste teadaolevate tegurite põhjal paljudest võimalikest. Kuna ettevõtlus kui tegevus ning organisatsioon on pidevas muutumises, siis muutuvad ka keskkond ning tõesed, mille järgi alustades põhisuunised paika pannakse. Tsoukas ja Chia (2002) ütlesid välja, et organisatsioonid on pidevas muutumises ning kuigi ideeliselt taotleavad nad standardprotseduuride loomist kindlate olukordade lahendamiseks, siis reaalses elus on pidevalt vaja välja töötada uusi lahendusi. Ka olelusvõitluses ei jää ellu alati kõige suurem või tugevam, vaid see, kes muutunud olukorraga kõige paremini kohanduda suudab. Tegevussuundade muutmine eeldab aga oskust oma tegevust kõrvalt hinnata, mis ei ole paljude ettevõtjate tugevuseks. Samamoodi nagu nende varasem kogemus on vorminud neist selle juhi, kes nad sel samal ajahetkel on, on see kogemus sisse tallanud kindlad tegevusmustrid, millest ettevõtjal on raske võõranduda. Siin tulebki mängu eelnevalt mainitud tõde, et ettevõtja peaks oskama oma tegevust juba algusfaasis kõrvalt hinnata. Oma tegevuse hindamisega peab kaasnema valmidus tegevust muuta, kui muutunud ettevõtlussituatsioon – näiteks rahastuse vähenemine – seda nõuab.

Ettevõtet luues tuleb enamjaolt kõikidel ettevõtjatel käia läbi sarnane protsessirada, mis algab idee sünnist, tegevusplaani koostamisest (ka mittekirjalikust) ning seda pidevalt kohanedes reaalse tingimustega, mis nende välja valitud tegutsemisvaldkonnas eksisteerivad. Suurem osa alustavaid ettevõtjaid tunnetab alustamise protsessi juures

valukohana rahastuse või teadmiste puudumist või väljastpoolt tulevat ranget bürokraatiat, mis mõjub ettevõtlusega alustamise juures demotiveerivana. Siiski üritavad ettevõtjad pidevalt muutuva keskkonnaga kohanduda ning tegutsevad oma teadmiste ja võimaluste piires nende kitsaskohtade parandamiseks.

1.4 Ettevõtlikkuse toetamine

Ettevõtlust soovitakse Euroopa liidu poliitikate poolt esile kutsuda, kuna selles nähakse imeravimit mis pakuvad tekkinud ühiskondlikele probleemidele lahendusi ning leevendusi. Kuigi ettevõtlikkus sõltub nii välistest ja sisemistest teguritest, siis isegi riiklikud ponnistused selle edendamiseks ei ole võimelised mõjutama kõiki tegureid, mis ettevõtlusega alustama tõukavad. Seega on ettevõtluse soosimine jätkuvaks väljakutseks poliitikakujundajatele ning selle populaarsuse kasvatamiseks on üle maailma on loodud mitmeid riiklike ja piirkondlike programme, mille eesmärk on toetada ettevõtete loomist ja nende kasvu. Ettevõtluse toetamisele pühendatakse palju ressursse, sest riiklikul tasandil nähakse selles tegevuses palju positiivset. Tõstab nii SKP-d, pakub töökohti ning arendab kodanike ettevõtlikkust. On tõestatud, et väikeettevõtete toetamine algus- ja arengufaasis aitab majandust positiivselt mõjutada (Bianca ja Simona 2012). Erinevate programmide eesmärkideks on aidata luua uusi teadmisi, arendada inimeste juhtimisoskuseid ning jagada oskusteavet või abi ettevõtete juhtimise valdkondades. Paraku on aga mitmed uuringud Euroopa riikides näidanud (ibid), et alustavate ettevõtjate, nende vajaduste ja toetusmehhanismide vahel on käärid. Pakutavad abimeetmed ei vasta tihti abivajajate ootustele või ei pakuta vajalikke programme.

Suurbritannias valmis uuring, mis nentis, et sealsed kohalikud väikeettevõtjad leiavad, et oskuste ja kogemuste omandamine ei ole ettevõtete juhtidele eesmärk omaette, vaid need on vahenditeks, mis toetavad ettevõtete ja organisatsioonide edukaks saamist (Holden et al 2008: 2). See tees on ka mujal maailmas laiemalt levinud, mispärast pakutaksegi eelkõige alustavatele ettevõtjatele pakette erinevatest mehhanismidest, mille abil neil oleks võimalik omandada vajalikud oskused. Nende abiprogrammide tegevus võib hõlmata valikut tegevustest, näiteks rahalised toetused, või suunatud tegevustest ja kaudsetest lähenemistest, milleks on näiteks maksusoodustused või regulatiivsed stiimulid (Langhorn 2014).

Euroopa Liidus pööratakse poliitikate kujundamisel suurt tähelepanu ettevõtlikkuse vaimu

arendamise tähtsusele ning paneb märkimisväärset rõhku uuenduslike praktikate arendamisele ettevõtete rajamise eesmärgil. Seda sõnumit kannavad ka EL-i tegevused ja suunised ettevõtluskeskkonna edendamiseks, et muuta ettevõtluskeskkond vastuvõtlikumaks nii olemasolevate mikro-ja väikeettevõtetele kui neile, kes alles alustavad. Näiteks on Euroopa Liidu kaasabil levinud heade praktikate jagamine selleks, et erinevate riikide alustavad ettevõtjad saaksid neist õppida (Bianca & Simona 2012). Sisuliselt on selle tegevuse taga ettevõtluse edendamine ja reklaamimine edulugude ja case-study'de vahendusel. Üheks selliseks riigiks on Rumeenia (ibid), kus Euroopa Liidust tulevate direktiivide põhjal propageeritakse ettevõtlust juba maast madalast noorte seas. Näiteks tutvustatakse ettevõtlust läbi antava hariduse, kui õpilased läbivad ettevõtluskoolitusi.

Alustavate ettevõtjate toetamiseks on loodud nii starditoetuste programme, rajatud maa- ja metsandlikke nõustamiskeskuseid kui ülikoolide lähedusse koondatud ettevõtjate vahelist koostööd edendavaid teadusparke. Teaduspargid, omades ülikoolide läheduse eelist, võimaldavad kohalikul majandusel saada sünergilist efekti innovaatiliste väikeettevõtete kobarast (Dovleac 2014). Sellistes kompetentsikeskustes jagatakse omavahel teadmisi ja kogemusi, millest alustavatel ettevõtjatel puudu on. Samuti väidab Dovleac (2014), et pakutavad mehhanismid vastaksid reaalsele nõudlusele tuleb nende kujundamisel kaasata äriühingukondi. Tegutsevatel ettevõtjatel on nägemus puudlikest oskustest, mis pealekasvaval põlvkonnal puudu jääb ning milliseid oskuseid muutuv ettevõtluskeskkond nõuab.

Nende püüdlustega ühtib ka 2008. aastal Euroopa Liidus vastu võetud akt, mis sätestab liikmesriikide põhimõtted, mille alusel nad peavad tegutsema, et soodustada liikmesriikide sisest ettevõtlust. Siiski võib täheldada, et antud suunitlused on rohkem soovitusliku moega ning sõnastatud abstraktselt, mistõttu pole neid piisaval määral kasutusel võetud. Seepärast on ettevõtlikkuse toetamise initsiatiivi haaramisel jäänud suurem roll jäänud riikide kanda, kes vastavalt oma riigi vajadustele leiavad ja loovad võimalusi sobiva pinnase loomiseks. Paljude riikide valitsusinstitutionide juurde kuulub osakondi või asutusi, mis on pühendatud arendama kohalikku väikeettevõtlust, majanduslikku arengut ja innovatsiooni (Lewis & Walker 2013). Nende asutuste rolliks on komplekteerida programme ja tegevusi, mille eesmärk on aidata alustavaid ja lootustandvaid ettevõtjaid, kes on parasjagu esimesi samme astumas oma ettevõtte asutamiseks.

Üleüldiselt saab seda protsessi kirjeldada kui nõudlusest juhitud süsteemi, kuna esmalt tekkis ettevõtjatel vajadus ennast täiendavalt koolitada, millele järgnes reaalne pakkumine. Pakkumisega alustamise taga seisab arusaam, et ettevõtted ja ettevõtlus on eluliselt vajalik ja oluline panustaja majanduse heaolusse (Holden et al 2008: 2). Seepärast panustatakse mitmetes riikides üle maailma ettevõtjate toetamisele, et neil oleks ligipääs vajalikele koolitustele ja võimalus mõjutada seda, kuidas seda koolitust pakutakse. Hilli ja Stuarti (1999) sõnul on toetusmehhanismide juures problemaatiline see, et eelkõige pakutakse seda, mida on pakkuda, mitte seda, mille järgi on reaalne nõudlus. Lisaks hinnatakse pakutavate võimaluste juures negatiivseks seda, et koolituste ja nõustamisprogrammides puudub kvaliteet ning seega pole uuringute (Bianca ja Simona 2012) järgi nendest palju kasu.

Pikaajalise eesmärgina toetusmehhanismide loomisel on luua kultuur, mis väärtustab ettevõtlust, julgustab potentsiaalseid ettevõtjaid ning toetab neid silmitsi seismisel keskkonna ebakindlusega. Ühiskond võib panustada jätkusuutlikku ettevõtlusesse ja innovaatuses, hinnates ettevõtlikku käitumist. Terve ja jõulise ettevõtlussüsteemi eesmärgiks on hoida ettevõtjaid, kes pärast edu saavutamist, jätkavad ettevõtlustegevuste toetamist investorite, mentorite ja eeskujudena.

1.4.1 Eesti toetusmehhanismid

Eestis on võimalik täheldada pidevat panustamist ning arengut ettevõtluskeskkonna parendamiseks. Näiteks tehakse Eestis regulaarseid uuringuid ettevõtjate käekäigu uurimiseks, millest tulenevalt on tehtud muudatusi bürokraatlike nõudmiste vähendamiseks (Smallbone 2014: 10). Riiklikul tasandil on pandud rõhku regulatiivsete ja halduslike tõkete vähendamiseks, et alustavatel ja väikeettevõtetel oleks võimalus konkurentsile ellu jääda. Sellest tulenevalt võib väita, et Eestis on kindlasti üheks märgusõnaks innovatsioon ja ettevõtlus, millele sobiva keskkonna loomiseks on aja jooksul parendatud ja lihtsustatud alustavate ettevõtjate võimalusi ettevõtlusega tegelemiseks.

Järgnevalt tutvustan Eestis kõige laiemalt levinud toetusmehhanisme, mis eri viisidel alustavate ettevõtjate tegevust püüavad toetada. On märgata tendentsi, et kõige enam keskendutakse rahaliste toetuste jagamisele (Äriinglid, Pankade stardilaenud), kuid mis

eeldab mingil määral, et ettevõtjal oleks osaliselt omafinantseering juba olemas (EAS, Töötukassa). Teine kõige levinum toetusmehhanism on nõustamised, mis tegelevad ettevõtjate suunamisega õigete vahenditeni (koolitused, starditoetused) või annavad vähesel määral teemakohast nõuannet (nt äriplaani koostamine). Kuid on ka toetusmehhanisme (Inkubaatorid), mis on ettevõtte tegevusega pikemaajaliselt seotud kogu selle loomise protsessi juures. Kuigi nimetuse poolest on kõikide nende mehhanismide nimeks toetavad teenused, eeldab see väga suurel määral ettevõtja enda poolset panustamist. Mitmed toetusmehhanismid eeldavad pikaajalist aruandlust toetuse andnud organisatsioonile ning ka kompetentsi ja kannatust täita bürokraatlikke nõudeid.

Kõige tuntum toetusmehhanism Eestis on Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), mis tegeleb Euroopa Liidu poolt jagavate struktuurifondide toetuste laiali jagamisega Eestis. EASi poolt pakutavad toetused sisaldavad nii koolitusi ettevõtjate kompetentside edendamiseks kui finantstoetuseid. Alustavat ettevõtjat võib mõningal määral hirmutada näiliselt keeruline sisenemine EASi programmidesse või abi saamise tingimustele vastavuse keerukus.

Teine levinud toetusmehhanism Eestis on maakondlikud ettevõtlus-ja arenduskeskused (MAKid), mis tegelevad alustavate ja tegutsevate organisatsioonide nõustamisega ning arendusprojektide algatamise ja läbiviimisega (Arenduskeskused koduleht 2015). Teisisõnu, EASi maakondlikud käepikendused MAKid on esindatud kõikides Eesti maakondades ning pakuvad oma teenuseid tasuta. Nende põhifookus on suunatud maakondades tegutsevatele kohalikele organisatsioonidele. Sarnaselt EASiga, pakuvad nad nõuandeid ettevõtte tegevusega alustamiseks, vajadusel suunates neid edasi organisatsioonideni või toetusteni, mida nad oma tegevuse toetamiseks võiksid vajada.

Levinud toetusmehhanismid on veel ettevõtlusinkubaatorid, mis süstematiseerivad uute ettevõtete loomise protsessi ning on ettevõtte loomise kõrval sisuliselt alates idee sünnist kuni elujõulise ettevõtte valmimiseni. Inkubaatorite eesmärgiks on kahe kuni nelja aasta jooksul kasvatada äriideest elujõuline ettevõtte, pakkudes neile teadmispõhist nõuannet ettevõtte ülesehitamisel. Eestis tegutsevad erinevate suunitlustega inkubaatorid, mis keskenduvad nii loome, tehnoloogia kui ka mitmete teiste valdkondade ideedele.

Lisaks teadmistepõhisele nõustamisele leidub ka finantsabi pakkuvaid organisatsioone, nagu äriinglite assotsiatsioon. Äriinglid pakuvad alustavatele start-up ettevõtjatele finantstoetust, saades vastu rajatavast ettevõttest osaluse. Äriinglite eripära võrreldes teiste toetusmehhanismidega seisneb selles, et nende abi on rahaline ressurss ning nemad seovad end ettevõttega pikemaks ajaks, kui näiteks MAKide nõustamine võib kesta ainult lühikese perioodi. Äriinglite tegevus on suunatud alustavale ettevõttele, kellel on globaalselt potentsiaalne kõrge kommertsväärtus.

Rahalist abi ettevõtte loomiseks pakub rahalist abi ka Töötukassa, suuruses kuni 4474 eurot, mille eesmärgiks on motiveerida ja toetada ettevõtlusega alustamist. Toetust saab ainult uue ettevõtte loomiseks majandustegevuse alustamiseks, toetuse taotleja võib olla kas töötu või tööotsijana registreeritud mittetöötav vanaduspensioniealine inimene, kes on vähemalt 18 aastat vana, kes on läbinud ettevõtluskoolituse või kellel on kutse-või kõrgharidus majanduse alal või ettevõtluskogemus (Töötukassa koduleht 2015).

Finantsabi jagavad ettevõtjatele ka pangad, näiteks Swedbank, kes pakub alustavale ettevõttele eraisiku väikelaenu summas kuni 20000€ või laenu eraisiku käenduse tagatisel kuni 10000€. Lisaks on Swedbank loonud koostöös Tehnopoly ja Tallinna Ülikooliga rahastu Prototron, mis toetab noori ettevõtjaid rahaliselt esimese töötava tootenäidise ehk prototüübi väljatöötamisel (Prototron koduleht 2015). SEB pank pakub stardilaenu käibevahendite või investeeringu rahastamiseks, kuni 3 aastat tegutsenud ettevõttele. Võrreldes Swedbankiga, ei nõua nemad, tagatise olemusolu, kuid see-eest on eelduseks, et ettevõtte on tegutsenud vähemalt kolm aastat.

Käesolevas töös ei piirdu ma ettevõtlust kui nähtust käsitledes majandusliku lähenemisega ning mitmete teoreetikute poolt ette seatud piirangutele defineerides, mis on ettevõtlus või kes on ettevõtlus. Magistritöös lähenen ettevõtlusele indiviidi tasandilt ning mõtestan seda peamiselt just ettevõtja lähtekohast, sest nii nagu peatüki alguses välja tõin, on ettevõtluseks vaja vähemalt ühte isikut ning kogumit erinevatest tegevustest, mis on ajendatust ühtsetest eesmärkidest. Samuti arvestan sellega, et ettevõtlustegevusele peab olema antud juriidiline keha, sest magistritöös keskendun ettevõtluse uurimisele reaalses, mitte varimajanduse kontekstis.

2. UURIMISKÜSIMUSED

Uurimustöö eesmärgiks on luua tõlgendus alustavate ettevõtete tegevusest ning kirjeldada protsessi, mille ettevõtja läbis oma ettevõtet rajades. Olen teadlik, et töö eesmärgid on püstitatud võrdlemisi laialt, kuid kitsaste ja konkreetsete välja valitud küsimustega vastuste välja selgitamiseks on mul võimalik saada ammendavad tulemused. Uurimisküsimuste juures ja tulemuste selgitamisel tuginen just ettevõtjate enda representatsioonile ja nende oma hinnangutele ja kirjeldustele, mis nad kogu ettevõtte loomise protsessile annavad. Järgnevalt tutvustan käesoleva magistritöö püstitatud uurimisküsimusi.

1. Mis ajendas ettevõtjat oma ettevõtet rajama ning kuidas ta jõudis idee teostuseni?
2. Millised väljakutsed tekkisid erinevatel ettevõtte rajamiste etappide juures ja kuidas need ületati?
3. Kuidas sekkusid ettevõtlust toetavad toetusmehhanismid ettevõtluse arengusse?

Esimeseks uurimisküsimuseks ongi uurida, miks alustati oma ettevõtte rajamisega ning kuidas sealjuures jõuti reaalse teostuseni. Eesmärgiks on välja selgitada põhjused ja stiimulid, mis suunasid inimese oma ettevõttega alustama. Sealjuures vaadelda, millist rolli sealjuures mängisid ettevõtja varasemad teadmised, oskused, isiklikud huvid ning olemasolev kapital ning kuidas need mõjutasid viisi, millisel moel ettevõtte loodi. Lühidalt uurin keskkonda, milles ettevõtja alustades tegutses ning analüüsin, millise stardipositsiooni see neile kõigile andis.

Teiseks uurimisküsimuseks on kirjeldada teekonda, kuidas ettevõtja oma ettevõttega alustas ning panna see protsessina kirja. Sealjuures keskendun sellele, millised tegevused läbi viidi ning mis oli nende lähtekohtadeks. Sellele küsimusele vastuseid otsides annan ülevaate otsuseid mõjutavatest teguritest ning millised pinged selle teekonna juures tekkisid. Teise uurimisküsimuse esimeseks ülesandeks on välja selgitada, millised alused on kujundanud just sellise ettevõtte, nagu see sel ajahetkel on ehk kirjeldada kriteeriume, mis rajamise protsessi juures olulised oli. Teiseks ülesandeks on välja selgitada, milliste tegevuste juures tekkisid pinged ning võrrelda, kuidas on need seotud ettevõtja enda olemas olnud kapitaliga.

Kolmandaks uurimisküsimuseks on uurida, kas ja kuidas sekkusid ettevõtlust toetavad toetusmehhanismid ettevõtte loomise protsessi arengusse. Selle uurimisküsimuse eesmärgiks on uurida, milliseid abimeetmeid ja millises ulatuses alustavad ettevõtjad vajaid ning millised olid põhjused nende kasutamise või mittekasutamise taga. Selle küsimuse eesmärgiks on uurida, kas ja millist abi ettevõtjad vajaid ning välja selgitada, milliste probleemidega ettevõtjad alustades üldse kokku puutusid.

3. MEETOD JA VALIM

Magistritöö eesmärgiks on uurida, millistest tegevustest koosneb ettevõttega alustamine ning kuidas selles protsessis osalevad riiklikud toetusmeetmed. Selleks, et leida püstitatud uurimisküsimustele vastused, viisin kolme erineva alustava ettevõtjaga läbi kokku kuus intervjuud. Intervjuu toimusid perioodil detsember 2014 – aprill 2015, mille viisin läbi kolme erineva ettevõtte omanikud. Empiirilise materjali kogumiseks kasutasin kvalitatiivset uurimismeetodit süvaintervjuud, mis olid iseloomult poolstruktureeritud ja standardiseerimata.

3.1 Valitud meetodi põhjendus

Käesolev magistritöö keskendub inimeste isikliku ja sotsiaalse kogemuse uurimisele, kirjeldamise ja tõlgendamisele, siis uurimisobjektidega süvitsi minemist soosivad kõige enam kvalitatiivsed uurimismeetodid. Kvalitatiivseid uuringuid läbi viies uuritakse nähtusi nende loomulikus keskkonnas ning püütakse ilminguid mõtestada või tõlgendada nende tähenduste kaudu, mida inimesed neile annavad (Denzin & Lincoln 2000:4, Laherand 2008:17 kaudu). Seepärast valisin magistritöö uurimismeetodiks kvalitatiivsed lahendused, mis annavad maailmale tõlgendusliku ja naturalistliku lähenemise. Kvalitatiivsed uurimismeetodid sobivad ka kõige paremini leidmaks vastuseid antud uuringus püstitatud uurimisküsimustele.

John Cresswell (2003: 181-183, Laherand 2008: 17 kaudu) täiendas kvalitatiivsete uurimuste mõtet ideega, et neid tuleb vaadelda kui laiu panoraamvaated ja mikroanalüüse – kvalitatiivne uurimus on seda parem, mida komplekssem, interaktiivsem ja kõikehõlmavam on selles väljenduv narratiiv. Panoraamvaate motiiv kohandub ka käesolevas uurimustöös, sest vaatlen uurimisobjektide kogu nende tegevusaja vältel, mitte ei uuri neid mõnes konkreetses situatsioonis või ajahetkes. Samas konkretiseerin, et kõik valimi liikmed on uurimise hetkel veel alustamise faasis. Kuid uurimisküsimuseks on valimi liikmete tegevust näha terviklikuna, millele Cresswell sõnul aitab kaasa protsessi või keskse ilmingu mitmete tahkude näitlikustamine visuaalsete mudelite abil.

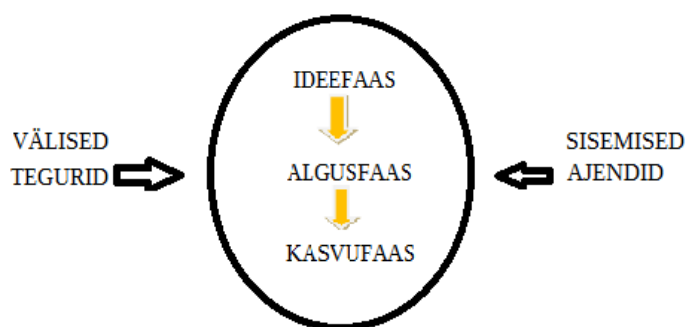
Ann Langley (et al 2013) leiab, et ontoloogilise protsessi perspektiivist lähtudes tuleb

organisatsiooni vaadelda kui kogumit eri omadustest. Mõned omadused püsivad kauem kui teised, aga ei ole sellist omadust, mis jääks muutumatult püsima. Tema hinnangul moodustuvad need omadused protsessi ja reaalsuse ristumiskohal, sest minevikus toimunud sündmustele omistatakse erinevad tähendused olenevalt sellest, kas vaadelda neid toimumishetkel või siis, kui sündmusest omajagu aega juba möödunud on. Käesolevas uurimistöös keskendun lähenemisele, mille kaudu on protsesse uurides võimalik välja selgitada ettevõtte loomisel moodustatud tegevusmuster. Kvalitatiivsed uurimismeetodid aitavad ka välja selgitada ettevõtja enda hinnanguid oma tegevusele, mida kvantitatiivsed meetodid ei võimalda.

Tulenevalt eri tahkudest, kuidas organisatsiooni uurida, kasutasin materjali kogumiseks intervjuerimise meetodit, mida Laheranna (2008: 176) kirjeldusel defineeritakse sageli kui vestlust, millel on eelnevalt kavandatud eesmärk. Intervjuerimismeetodis on uuritav ehk subjekt see, kes tähendusi loob. Nagu käesolevas uurimuses toetun ka mina uuritavate endi representatsioonidele ja tähendustele, mille nad oma tegevusele on andnud. Kuna soovin valimi juures uurida nende tegevust pikema aja jooksul, mille ajal mul ei olnud võimalik ise pidevalt kõrval olla, siis Arthur Bergeri (2000:137) sõnul on selliste uurimisprobleemide lahendamiseks parim lahendus intervjuu, mis võimaldab vajalikku informatsiooni neilt küsida. Samas peegeldavad informandid enda isiklike vahetuid kogemusi ja hoiakuid (Berger 2000), mispärast on vaja uurimustes rõhutada, et tegemist ei ole alati objektiivsete vaadetega. Subjektiivsus on intervjuu kui uurimismeetodi üks ohte, sest uurija võib oma küsimustega või emotsioonidega intervjueritavat alateadlikult liialt mõjutama hakata (Laherand 2008). Keskendusin silmatorkavamatele teemadele, mis kätkesid tegevust ja olid seeläbi vastajale hoomatavamad. Valisin välja teemad, millest oli võimalik suuliselt vestelda – näiteks maksusoodustus on nähtamatu ning ei käsitletud seda eraldi tegevusena. Samas on selle meetodi suur eelis teiste andmekogumismeetodite ees selle paindlikkus, sest intervjuerijal on võimalik reageerida vastavalt olukorrale.

Läbiviidud intervjuud transkribeerisin, mille põhjal sain analüüsimaterjali käesolevaks magistristöoks. Transkriptsioonid kodeerisin vastavalt uurimisküsimustele, mille alusel otsisin infokillukesti, mis püstitatus küsimustele vastuseid andsid. Kodeeringu põhjal kokku kogutud materjalid vormistasin analüüsiks, millega järgnevates peatükkides on võimalik

tutvuda.



Joonis 1. Ettevõtluse faasid ja mõjurid (autori joonis).

Analüüsi läbi viies arvestasin Cobbi (2007) ideega, et ettevõtte ei ole kunagi vaba teda ümbritsevatest suhetest, mis teadlikult või alateadlikult iga tema

sammu ja otsust mõjutavad. Allolevalt jooniselt on näha, kuidas teooria peatükis mainitud ettevõtte faasid – ideefaas, algusfaas ja kasvufaas ning teda ümbritsev keskkond on omavahel suhestunud.

3.2 Valim

Magistritöö raames viisin läbi intervjuud kolme erineva alustava ettevõtjaga. Antud valimi kokku panemist alustasin 2014. aasta aprillis, kui isiklikult esmakordselt kõigi valimi liikmete poole pöördusin ning tegin neile ettepaneku käesoleva magistritöö uuringus osaleda. 2014. aasta kevadel sain kõikidelt valimi liikmetelt nõusoleku osalemiseks ning uuesti võtsin nendega sel teemal kontakti 2014. aasta novembris, kui tutvustasin täpsemalt uuringu tegevuskava ning nende rolli selles.

Valimi liikmed värbasin oma enda tutvusringkonnast. Mul oli valimisse kuulvate alustavate ettevõtjatega olemas isiklik lähedane kokkupuude, mispärast olin kursis nende ettevõtte loomise arengutega. Seeläbi olin kursis sellega, millises arengustaadiumis ettevõtte on, sest valimisse kuulumiseks pidi ettevõtte olema stardifaasis. Valimi koostamisel oli oluline, et tegevust alustatakse mikroettevõtte tasandilt ning tegevusvaldkonnad erineksid üksteisest, mis annaks eripärasema vaate alustamisest eri valdkondadest. Mikrotasandil alustamine oli oluline, sest see annab võimaluse uurida üksikute indiviidide ponnistusi ettevõttega alustamisel, kui töid ja tegemisi ei ole võimalik näiteks kolleegidele või alluvatele edasi delegeerida. Tähtis oli ka valimi enda nõusolek pikemaajalises uurimisprotsessis osaleda, kuid teisi piiravaid näitajaid valimi leidmisel ei olnud.

Sisuliselt on tegemist mugavusvalimiga, kuna kõik valimi liikmed leidsin enda

tutvusringkonnast. Earl Babbie (2001) hinnangul on mugavusvalimi nõrgaks küljeks, et tegemist võib olla mitteesindusliku valimiga, millest ei saa laiemaid järeldusi teha. Siiski nimetaksin selle tugevuseks ja eeliseks uurija ja uuritavate vaheline usalduslik suhte, tänu millele oli mul võimalik ligi pääseda informatsioonile, milleni võõrast inimest poleks lubatud.

Valim koosneb kolmest ettevõttest, keda kõiki oma tegevuse poolest võib liigitada alustavaks ettevõtjaks. Valisin igale liikmele iseloomuliku tunnuse, mille järgi neid käesolevas töös eristada võib. Tunnus on valitud ettevõtete tegevuse järgi, mis selle tegevust kõige paremini iseloomustab.

Tabel 1. Valimi koosseis

Tunnus	Tootja	Müüja	Teenus
Tegevusvaldkond	3D printerite ja freespinkide tootmine	Kosmeetikatoodete veebipood	Transfeersõidud – inimeste transport
Omanikud	Kaks omanikku – finantsjuht ja insener	Kolm omanikku – juhtivomanik raamatupidaja turundusjuht	Üks omanik
Personal	0,5 kohaga turundusspetsialist	–	Hooajatöölised – 5
Asutatud	Mai 2013	September 2011	Detsember 2013
Intervjueeritav	Mõlemad omanikud (Tootja1, Tootja2)	Juhtivomanik	Omanik

Tootja on kahe omanikuga freespinke ja 3D printereid valmistav ettevõtte, mille omanikud igapäevaselt tööga samas ettevõttes hõivatud on ning selle arendamisega tegelevad. Lisaks on nende meeskonnas poole kohaga turundusspetsialist, kes kaugtöö vormis nende ettevõtte brändimisega tegeleb. **Müüja** on hobi korras loodud ilutoodete veebipood, mis on kolmele omanikule mõeldud igapäeva töö kõrvale lisategevuseks. **Teenus** on ühemehe ettevõtte, mille eesmärgiks on omanikule igapäeva sissetuleku allikaks olla.

3.3 Empiirilise uuringu läbiviimine

Empiirilise uuringu läbiviimist alustasin intervjueerimiskava loomisest (Lisa nr 1), kuhu esmalt panin kirja erinevad aspektid, millest lähtuvalt ettevõtjaid uurida soovin.

Intervjueerimiskava algas ettevõtja tausta ja kogemuse välja selgitamisega, millele järgnesid küsimused ettevõtte loomise ajendite ning seejärel tegevusprotsesside kohta. Pärast kava täiustamist leppisin kokku esimesed intervjuud, mille esmalt viisin läbi Teenusega ning paar päeva hiljem Müüjaga. Paar kuud hiljem viisin esmase intervjuu läbi ka Tootjaga. Esmaste intervjuude transkriptsiooni põhjal koostasın täiendavad küsimused, mis olid mõeldud esimese intervjuu infoaukude täitmiseks ning samuti uurimiseks, kas ja millisel viisil on ettevõtete tegevusplaan intervjuude vahepeal muutuda jõudnud. Esimese vooru intervjuud keskendusid ettevõtjate tegevuste välja selgitamisele ning loomisprotsessi ajakava paika panemisele. Teises voorus panin rõhku pingetele ja vabavoolu kohtade kirjeldamisele, kus intervjueeritavad pidid peamiselt kirjeldama oma emotsioone vastavalt esimese vooru põhjal koostatud ajakavale. Esimese vooru küsimused oli kõikidele valimi liikmetele samasugused, kuid teise vooru intervjuukavad koostasın iga valimi liikme jaoks individuaalselt.

Kokku viisin läbi kuus intervjuud, kahes voorus. Kõik intervjuud valimi liikmetega viisin läbi samade osalejatega. Esimese intervjuud viisin läbi etteantud intervjuukava rangemalt jälgides, kuid teise vooru vestlused olid vabas vormis üles ehitatud. Teistes voorudes oli tegemist rohkem vabas vormis vestlustega, mis iseloomustab poolstruktureerimata intervjuud (Laherand 2007: 180), milles käsitlesin teemasid siis, kui need jutuks tulid.

Tabel 2. Intervjuude läbiviimine

	Tootja	Müüja	Teenus
I intervjuu	Toimumisaeg: 12.03.2015	Toimumisaeg: 27.12.2014	Toimumisaeg: 23.12.2014
	Kestvus: 2h 17min	Kestvus: 1h 38min	Kestvus: 1h 47min
	Toimumiskoht: Tootja kontoris	Toimumiskoht: Müüja ilusalong	Toimumiskoht: Tallinna vanalinna kohvikus
II intervjuu	Toimumisaeg: 10.04.2015	Toimumisaeg: 08.04.2015	Toimumisaeg: 09.04.2015
	Kestvus: 53min	Kestvus: 43min	Kestvus: 28min
	Toimumiskoht: Tootja kontoris	Toimumiskoht: Müüja ilusalong	Toimumiskoht: Tallinna vanalinna kohvikus

4. TULEMUSED

Järgnevalt tutvustan alustavate ettevõtete omanikega läbiviidud intervjuudest kogutud peamisi tulemusi. Peatüki eesmärgiks on avada alustavate ettevõtete erinevused lähtuvalt nende loomise tegevusprotsessidest. Tulemusi analüüsin lähtuvalt kogutud andmetest ning intervjuult saadud vastustest, mis põhinevad vastajate rekonstruktsioonil.

Uuringu tulemused on esitatud kolmes analüüsikategoorias, mis tulenevad eelkõige uurimisküsimuste jaotusest. Esimeses analüüsikategoorias toon välja ettevõtte loomisega seotud ajendeid, tutvustan ettevõtja olemasolevat kapitali ning analüüsin motive, mis suunasid ettevõtte loomiseni ideest teostuseni. Teises analüüsikategoorias kirjeldan ettevõtte loomise erinevaid protsesse ja tegevusi ning toon välja tegurid, mis seda kõike mõjutasid. Kolmandana toon välja, millised olid ettevõtjate kokkupuuted ettevõtlust toetavate toetusmehhanismidega ning millisel määral nad neid kasutasid või mitte ning vajasisid, et ideest teostuseni jõuda.

4.1 Ettevõtte loomise ajendid

Varasem kogemus

Tootmisettevõtte algataja igapäevane hobi ja huvitegevus oli seotud elektroonikaseadmete ning masinate ehitamisega, millest ühel hetkel kujunes tema igapäevatöö. Varasemalt oli ta sarnaseid projekte, tooteid ja teenuseid valmistanud tuttavate kaudu tulnud tellimuse korral, tänu millele oli tootmisettevõtte loojal teadmised masinaehituse spetsiifikast ning kogemus nende ehitamisest.

Enne oma ettevõtte loomist töötas tootmisettevõtte looja AHHA keskuses, kus tegutses samas valdkonnas, milles ta ettevõtte lõi. Eelmises töökohas tegeles ta samuti mehhatroonika ning masinaehitusega ning vabal ajal osales mitmes projektis, saates „Rakett69” ning oli Eesti esimese satelliidi ESTCube ehitamise meeskonnas.

Koos oma sõpruskonnaga on ta osa võtnud robotite ehitamise võistlusest Robotex, mis näitab, et ka tema sõpruskonnas on levinud huvi masinaehituse vastu, mis toetab tema enda pingutusi selles valdkonnas. Kõik tema varasemad töökohad, hobiprojektid ning kogemused on seotud olnud mehhatroonika valdkonnaga, mispärast võib öelda, et tegemist

on hobiga, millest kujunes ühel hetkel töö. Teadmised ja oskus freespinki ehitada tulenesid samuti hobist, robotite ehitamisest, millest ühel hetkel arenes vajadus isikliku freespingi järele. Kuna tol hetkel puudusid rahalised vahendid pingi ostmiseks, siis realiseerus variant see ise endale ehitada.

- **Tootja1:** *Üheks minu hobiks oli robotite ehitamine ja tegelesime sõpradega koos sellega päris aktiivselt. Ja roboteid oli palju lihtsam ehitada, kui sul oli freespink. Ja nii palju raha mul ei olnud, et see pink osta, ja üle jäi ise ehitamine. Ja mul oli vajalik teadmine olemas robotite ehitamisest, kuidas freespinki teha ja netist otsides sain vastused mõnele küsimusele, mida enne ei teadnud. „Ja tegelikult töötasin pooleldi tol ajal Tehnoloogia instituudis, kus ma sain käia pinki ehitamas.”*

Tootja kaks omaniku tutvusid ligi kaks aastat enne ettevõtte loomist tänu oma hobitegevusele. Nende kokkusaamist toetas nende endi sotsiaalne kapital ning kokkupuude ülikooliga, mis suunas neid osalema start-up ettevõtete toetavas programmis, kus nad esmakordselt tutvusid. Tootmisettevõtte finantsjuhtimisega tegelev omanik oli lõpetanud ettevõtetmajanduse eriala, millest pärinesid tema peamised algteadmised ettevõtte juhtimisest. Samuti oli ta aastaid töötanud ja töötab praegugi paralleelselt audiitorfirmas raamatupidajana, mis on andnud talle reaalsed teadmised ettevõtte finantsjuhtimisest. Kõrvaline töökoht annab Tooja finantsjuhile ka lississetuleku allika. Ettevõtte juhtimise kogemuse oli ta saanud osaledes noorteorganisatsioonis Aiesec projektijuhina ning lisaks oli tal kogemus ettevõtte loomisest ning ülesehitamisest. Selle kogemuse sai, kui ligi aasta enne tootmisettevõttega liitumist oli tal käsil raamatupidamisprogrammi müügiga tegeleva ettevõtte.

- **Tootja2:** *„Olen töötanud raamatupidajana audiitorfirmas poole kohaga, ja Aiesecis erisuguste noorteprojektide läbiviija ja vastutaja. Olin ka asenduskodude projekti World at Home projektijuht, kus juhtisin kaheksaliikmelist meeskonda.”*

Ka Teenuse varasem kogemus oli samas tegevusvaldkonnas, kuhu ta oma ettevõtte rajas. Tema tegevus sai alguse pigem negatiivsetest „lühka” teguritest, mille eelnevalt teooria peatükis välja tõin. Teenusepakkuja töötas alates 2011. aastast transfeersõite pakkuvast ettevõttes, kus ta ainuisikuliselt tegeles kogu ettevõtte juhtimisega. Tema töö seisnes sõidugraafikute koostamisest, klientidega suhtlemist, uute klientide otsimisest ning ka

klientide sõidutamisest. Erinevalt Tootjast ja Müüjast, alustas tema oma ettevõtte tegevust üksinda ning ilma eelneva koolitusega ettevõtlusest. Kuid siiski toetas alustamisel teda varasem juhtimiskogemus samas tegevusvaldkonnas, mis on ühine joon kõikide valimi liikmete puhul.

- **Teenus:** „Töötasin sama ala, asja peal ja kuna omanikud selle vastu erilist huvi üles ei näidanud siis tekkis idee. Ja kuna ma niikuinii tegelesin ise seal kõigega, siis tekkiski mõte, et ise teha.”

Müügiettevõtte omanikeks on kolm naisterahvast, kelle kõigil on kogemused erinevatest valdkondadest – raamatupidamine, juhtimine ja teenindus ning turundus. Müügiettevõtte juhtivomanik, kes igapäevaselt tegeleb kõikidest omanikest enim ettevõtte igapäevase juhtimise ja arendamisega, on hariduselt eesti keele filoloog, kuid suurem osa tema töökogemusest on seotud ilusalongi pidamisega. Lisaks on ta täiendavalt läbinud mitmeid ettevõtlusalaseid koolitusi, mis on lisaks praktikale täiendanud tema teadmisi ettevõtte juhtimisest ka teoreetilisel tasandil. Tema peamine kompetents seisneb klienditeeninduse ja juhtimise valdkonnast. Täiendavalt on tal kaubanduskogemus, kui töötas paralleelselt ilusalongi pidamisega kaks aastat ETK ketidirektori assistendina. Ettevõtte kaks ülejäänud omanikku tegelevad vastavalt raamatupidamise ja turundusega. Igapäevaselt töötavad nad mõlemad samas valdkonnas ning veebipoega tegelemine on nendegi jaoks kõrvaltegevuseks. Kõikide Müüja omanike ettevõtlustegevus on seotud „tõmba” teguritega, mispärast põhineb nende tegevus positiivsetel ajenditel. Nemad alustasid ettevõtlusega tuleneval võimalusest, mitte tekkinud vajadusest.

- Müüja: „Idee tekkis vajadusest. Igapäevaselt tegelen ilusalongi juhatamisega ja ilusalongi igapäevatöö üks osa on toodete kaasamüük klientidele. Selleks, et muuta selles osas klienditeenindust efektiivsemaks, mugavamaks ja laiemale publikule kättesaadavamaks, siis tekkis mõte luua salongi kõrvale e-pood salongis kasutatavate toodete müügiks, eriti kuna potentsiaal Soome klientidele müümiseks tundus positiivselt kasvava trendina.”

Sisemised ajendid

Peamine ajend, miks tootmisettevõtte omanik enda hinnangul otsustas ametlikult freespinkide ehitamisega tegeleda, oli kliendilt saabunud tellimus ning tingimus, et masina

peab valmistama juriidiline isik. Kui senimaani tegutses ettevõtte ideelooja projektipõhiselt kellegi alluvuses, siis 2013. aasta aprillis tulnud tellimuse realiseerumiseks oli vaja registreerida ettevõtte, mis freespingi valmistab ja edasi müüb. Kuigi idee oma ettevõtte registreerida oli eksisteerinud aastaid, siis puudulikud teadmised ettevõtte loomisest ja selle juhtimisest oli põhjuseks, miks idee ei realiseerunud. Seda kuni esimeselt kliendilt tulnud nõudmisele, tänu millele juriidiline ettevõtte registreeriti. Puudulikud teadmised ettevõtte registreerimisest olid peamiseks ajendiks, mis ideelooja pöördus tulevase finantsjuhi poole küsimusega, kas ta oleks valmis osaluse eest ettevõttes abistama teda loomise protsessi ning finantsülesannetega tegelemise juures.

- **Tootja1:** *„Iseenesest plaan elektroonikadisaini ettevõtet teha oli pikka aega, aga mul endal puudusid igasugused teadmised ettevõtte juhtimise või isegi alustamise kohta, siis ma lõikkasin seda edasi ja üks hetk otsustasin Kersti kutsuda kampa.”*

Tootmisettevõtte finantsjuhi esimesel hinnangul oli tema funktsiooniks ainult nõustada ettevõtte registreerimise protsessi juures, kuid tulenevalt ettevõtte ideelooja puudulikest teadmistest ettevõtte juhtimisest, kujunes finantsjuhi tegelik roll ettevõtte loomise ja arendamise juures tunduvalt suuremaks, kui mõlemad osapooled esialgu arvasid. Oluliseks teguriks, miks finantsjuht ettevõttes suurema rolli võttis oli tema isiklik soov tegeleda innovatiivse projektiga, mis paelus teda rohkem kui tema senine ettevõtte, mis tegeles raamatupidamisprogrammi arendamisega. Samuti, kuna ta ei olnud traditsioonilise tööga igapäevaselt hõivatud, oli tal vaba aega tootmisettevõtte finantsülesannetega juhtimise üle võtmiseks.

- **Tootja2:** *„Aga meil koostöö sujus nii hästi, et mulle pigem meeldis EDMiga töötada, kui siis seda raamatupidamise programmi edasi arendada. Siis lõpetasingi selles teises ettevõttes ära ja hakkasin igapäevaselt EDMiga tegelema.”*

Kuna tootmisettevõtte looja ei olnud rahul oma eelmise töökohaga, siis otsustas ta sealt ära tulla ning täielikult pühenduda tootmisettevõtte loomisele, mis tegeleks tootearenduse ning freespinkide ehitamisega. Kuid finantsjuhi liitudes ettevõtte omanikeringiga muutus ettevõtte tegevuse kontseptsioon, sest ideeloojal puudusid tegelikud teadmised sellest, milline ettevõtte tegevus peab olema, et see oleks ka elujõuline. Sellest tulenevalt kasvasid

ettevõtte omanike ambitsioonid tegevuste ja tulemuse osas, kuid mõlemad omanikud tunnistasid, et olid algul kogu protsessi tulemuslikkuse suhtes sinisilmsed.

- **Tootja1:** „Ja kui ma Kerstiga liitusin, siis minu nägemus andis alla, sest tema õpetas, et nii väiksest pole võimalik asju teha. Käsisa ja haamriga ei saa ikka freespinke teha.”

Kui tootmisettevõtte loomise üheks suureks ajendiks oli rahulolematuse eelneva tööandjaga, siis teenusepakkujal oli see ettevõtja tahtmine olla ise endale ülemuseks. Lisaks motiveeris teda teadmine, et alustamiseks on tal sisuliselt vaja ainult kapitali ettevõtte registreerimiseks, mis oli tehtud juba paar kuud varem. Teiseks suureks sisemiseks ajendiks teenusepakkujal oli rahulolematuse hetkeolukorraga, kus kogu teenitud kasum läks ettevõtte omanikele, kuigi tema oli ainus, kes ettevõttega tegeles. Seega tundis ta ebaõiglust teenitud kasumi jaotamisel, mis ajendas teda iseseisvalt alustama. Ka teenusepakkuja eelnev töökogemus enne oma ettevõtte loomist toetas igatpidi tema samme iseseisvalt tegutsema hakata, kuna tal olid olemas nii teadmised kui pikaajaline kogemus tulevase ettevõtte tegevusvaldkonnast. Teenusepakkuja hindas oma endiste ülemuste huvi transfeeriäriaga tegeleda väga madalalt, mis julgustas teda tegema samme, et ise endale tööandjaks hakata.

- **Teenus:** „No kogu kasum, mis tekkis, jäi sinna ja kuna mina üksi seal rabasin, siis mulle tundus, et see peaks ikkagi mulle kuuluma. Mina seal tegelesin üldse ettevõttega ja teised olid lihtsalt juriidiliselt juhatusega seotud. Tahtsin ka iseendale teha, ise enda ülemus olla.”

Kui tootmis- ja teenuseettevõtte sisuks oli omanikele olla elatusallikaks, siis sisuliselt on Müüja loodud kõrvaltegevuseks, mille eesmärk ei ole omanikele veel igapäevast tööd ega äraelatamist pakkuda. Kõik omanikud hakkasid sellega tegelema tulenevalt võimalusest – neil oli vaba aega ning tundus omanikele huvitava projektiga, millega nad saaksid kaasa aidata juba eksisteeriva ilusalongi arenemisse. Lisaks ei nõudnud ettevõtte omanikeringiga liitumine juhtivomanikult ja turundusjuhilt rahalisi väljaminekuid ning kompetentsid, mida neilt oodati, oli neil juba olemas. Müügiettevõtte turundusjuht liitus omanikeringiga 2014. aasta kevadel ning tema sisemiseks sooviks oli tahtmine oma põhitöö kõrvalt endale uus hobi leida. Samuti soovis ta, et selle hobi juures oleks tal võimalik ise oma kätega midagi

ära teha.

- **Müüja:** „Kuna varasem kogemus e-kaubandusest puudus täielikult, siis ettekujutus oli see, et e-pood saab olema põhiliselt salongi toodete müügi vahendamiseks. Arvasingi, et see on selline kõrvalprojekt, mis vaikselt tiksub.”

Veebipoe teenuse kontseptsioon ja juhtimine on toiminud juhtivomaniku hinnangul võrdlemisi pingevabalt, nagu ta iseloomustas ka nende teenuse pakkumise protsessi. Välja töötatud protsess on kõikide omanike võimete kõrgusel ning otseselt neilt suurt pingutust ei nõua, vaid pakub eneseteostuse võimalust, mida näiteks juhtivomanik ja turundusjuht otsisidki. Müüja tegevus on hobitegevus ning nende endi sõnul ei tegeleks nad sellega, kui see oleks väga pingerikas.

Välised tegurid

Ettevõtte rajamise ajendite juures mängisid suurt rolli olemasolevad võimalused, mis lubasid esimese ametliku tellimusega tegeleda ilma suuremaid investeeringuid tegemata. Ettevõtte mõlema juhi olemasolevad kompetentsid täiendasid üksteist selles osas, mis teisel puudu jäi. Kui idee tekkis inseneriteadmistega omanikul, kes vastutas ettevõtte pakutava teenuse sisu eest, siis finantsteadmistega omanik tegeles ressursside planeerimisega ning klientidega suhtlemisega.

- **Tootja2:** „Et meil koostöö on väga hea, sest Matis on see freespingi tegija, mina siis, kes selle maha müüb. Meie kompetentsid nagu täiendavad üksteist.”

Ettevõtte rajamiseks vajaliku investeeringu, milleks on registreerimisel riigilõivu tasumine, said nad kliendile valmistatava freespingi ettemaksu arvelt. Ka kõik vajalikud materjalid, mis kõige esimese pingi ehitamise jaoks kulusid, olid planeeritud ettemaksuna saadava raha eest. Pingi ehitamiseks kasutati ideelooja sõbra garaaži, kus oli võimalik tasuta tegutseda. Nii Teenus kui Müüja finantseerisid isiklikest vahenditest ettevõtte ametlikku registreerimist.

- **Teenus:** „Vaja oli 160 eurot riigilõivu maksmiseks. Ütleme, et omafinantseering oli see. Aga kuna 2014 kevadel oli juba tellimusi, siis see oli juba nagu kindel, et saan ka autorenti maksta jne.”

Samuti kõik vahendid pingi ehitamiseks oli loojal endal olemas, mispärast polnud alustades vaja investeeringut teha. Ka teadmistepõhine võimalus, teadmine sellest, milline freespink on ning kuidas seda ehitada, oli ideeloojal juba olemas. Eelnevalt hobikorras valmistatud projektidest olid tal olemas isevalmistatud joonised ja eskiisid freespinkidest ja tootearendusprojektidest, mille ta ettevõtet luues uuesti kasutusele võttis.

Teenusepakkujal oli enne endiste ülemuste jutule minemist suur aimdus, et pärast teda ei võta keegi ettevõtte juhtimist üle, kuna senimaani olid omanikud ettevõtte tegevusega ainult juriidiliselt seotud. Oma otsuse teatavaks tegemise järel sai ta ka omanike huvipuudusele kinnitust ning lisaks tegi ta lõplikult kindlaks ka selle, et kogu autopark kahe autoga jääb kasutult seisma.

- **Teenus:** „Ütlesin, et ma lõpetan ära ja seal polnud kedagi teist sellega tegelema ja ega neil muud varianti polnud sellega ise edasi tegeleda. Ja ega neil selle vastu midagi polnud ka.“

Teenusepakkuja oli endiste omanikega heades suhetes ning sellel ajendil tegi ta ettepaneku, et võtab autode liisingu üle. Kuid ettevõtte noore ea pärast ei olnud tal seaduslikult võimalik autosid liisingusse võtta. Lisaks oli üheks teenusepakkuja võimaluseks tema enda kodus paiknev suur aed, kus tal oli võimalus autosid hoida. Sellega ei kaasnunud tal kulusid parkimiskohtade üürimiseks, mis oleks kohe alustades nõudnud rahalist väljaminekut ning isegi pikemaajalist kohustust. Isiklike heade suhete ehk sotsiaalse kapitali olemasolu pärast läksid läbirääkimised autopargi rendile võtmiseks sujuvalt, mis oli väga oluliseks momendiks ettevõtte rajamise protsessi juures. Täiendavalt leppis teenusepakkuja endiste tööandjatega kokku selles, et piisava ressursi kogumisel ostab teenuspakkuja oma vanalt tööandjalt ettevõtte ära, millega saaks ta neljaaasta vanuse ettevõtte ning valmis kodulehe. Neljaaasta vanune ettevõtte tähendas temale usaldusväärse kasvu pankade silmis ning tegi temast laenu-ja liisingukõlbliku ettevõtte.

- **Teenus:** „Kui neile poleks need autod niisama seisma jäänud, siis kindlasti oleks minu jaoks see asjaajamine palju keerulisem olnud. Siis ma ilmselt poleks hakanud asjaga tegelema nullist.“

Kuna vana ettevõtte juhtimisega tegeles teenusepakkuja ainuisikuliselt, siis tal oli kindel teadmine, et olemasolevate klientidele ei jätkka keegi teenuse pakkumist. See andis talle

kindlustunde ning teadmise, et tal on koheselt võimalik käivet teha, kuna tema teenuse järgi on nõudlus olemas. Võrreldes Tootjaga võimaldas Teenusepakkujal ja Müüjal ettevõttega alustada nende sotsiaalne kapital, kui tootjat toetas just füüsiliste vahendite olemasolu.

- **Teenus:** „*Kui ma täiesti nullist oleksin alustanud ja tutvusi poleks olnud, siis oleks ilmvõimatu olnud ettevõttega alustada.*”

Müügiettevõtte arendamisele aitas kaasa omanike sotsiaalne kapital partnersuhete näol, tänu millele neil oli lihtne leida partnereid, kelle tooteid veebipoes müüa. Lai partnerite võrgustik ning lähedased ning mitteametlikud suhted nendega on lihtsustanud veebipoes käivitamist, mis omakorda on asjaajamise omanikele teinud pingevabamaks. Selle tunnistuseks on ka asjaolu, et müügiettevõtte pole ühegi partneriga sõlminud kirjalikke lepinguid nende toodete edasi müümiseks, mis väljendab nende toimivaid sõbramehelikke suhteid. Suhete kerge ja vaba iseloom on hoidnud üleval ka omanikeringi motivatsiooni veebipoega tegelemiseks.

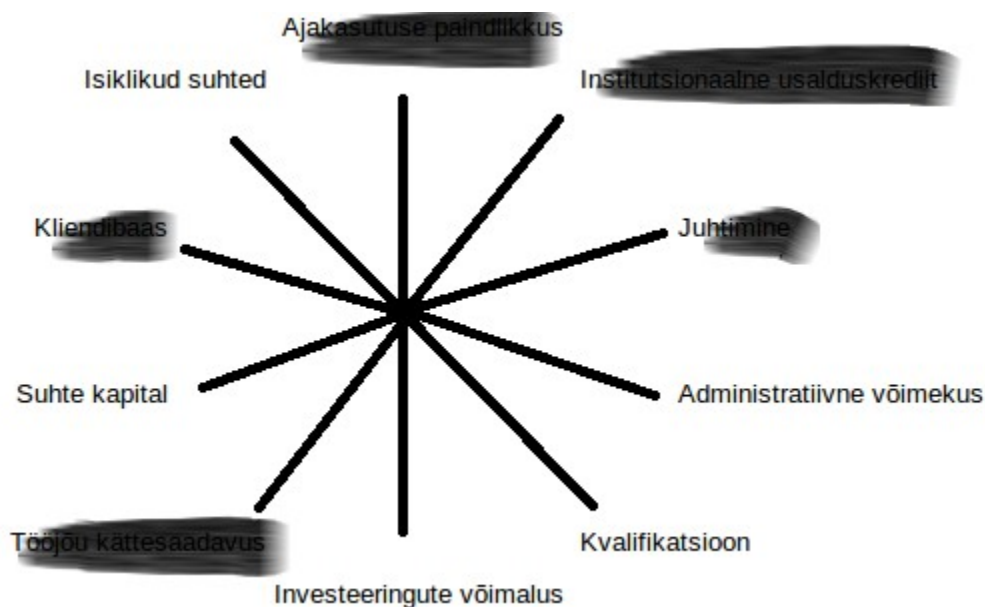
- **Müüja:** „*Teenuse pakkumise ja toodete müügi poolelt pole me probleeme tajunud ja see on ka üks põhjus vast, miks me nüüd seda platvormi arendama hakkame, kuna see on lihtne teenus ja me suudame seda pakkuda.*”

Samuti eksisteeris juba välja töötatud tööprotsess, mis lihtsustas omanike tegevusi uue poe arendamisel. Kuigi veebipoe platvormi ehitamisega alustati uuesti nullist, siis olemasolev müügiprotsess, hinnasüsteem, tarnijad ja partnerite võrgustik lihtsustasid ja on selgeks eeliseks ja võimaluseks müügiettevõtte arendamisel. Sama eelis oli teenusepakkujal, kes oli juba eksisteeriva teenusekontseptsiooni ise välja töötanud, mispärast ei valmistanud see ei müüjale ega teenusele uuesti alustades pingeid.

- **Müüja:** „*Ja selleks, et tuleviku mõttes oma aega paremini ära kasutada, siis mõistlikum oli juba olemasolev ja suht lihtne asi korda teha, kui täiesti nullist alustada.*”

Ettevõtjate kapitali hinnates joonistasid eelnevast alapeatükist välja elemendid, mille kaudu analüüsin ettevõtjate käitumist ettevõtte loomisel. Alloleval joonisel esile tõstetud elemendid nagu isiklikud suhted, suhte kapital, administratiivne võimekus, kvalifikatsioon ja investeringute võimalus on peamised sisemised ajendid ja välised võimalused, mis hakkasid juhtima ettevõtjate tegevusi. Too see viimane lause ka joonise järele, et joonis ei

lõpetaks peatükki. Joonisel peidetud elemente tutvustan järgnevates peatükkides ning järelduste ja diskussiooni osas hindan ka ettevõtjate võimekust kõikide nende kapitalide lõikes.



Joonis 2. Ettevõtjate kapital – sisemised ajendid ja välised tegurid (autori joonis).

4.2 Ettevõtte loomise etapid

Selles alapeatükis analüüsin ettevõtjate kogemusi ettevõtte loomise protsessi juures. Olen ettevõtjate kogemused tegevuste haaval lahti harutanud ning analüüsinud ka pinge- ning vabavoolu momente nende juures.

4.2.1 Protsess

Tootja tegevusprotsess

Tootmisettevõtte tegevused olen visuaalseks näitlikustamiseks koondanud tabelisse 3, kus olen ettevõtte loomisprotsessi kujutanud ajalises järjestuses. Tabel koosneb kolmest eri veerust – aeg, millal tegevus läbi viidi; tegevus ehk reaalne protsess, millega ettevõtjad hõivatud olid; pingelisuse veerg, kus olen andnud endapoolse hinnangu tegevuse pingelisusele tulenevalt ettevõtjatega läbiviidud intervjuudest. Tegevuste pingelisust hindasin viiepalli skaalal, kus esimene pinge aste oli “olematu” ning kõige viimane „kõrge“. Pingelisuse paremaks eristamiseks eraldasin skaala astmed eri värvitooniga, kus kõige heledam toon viitab madalale pingele ning tumedam kõrgele pingele.

Olematu	Madal	Mõõdukas	Keskmine	Kõrge
---------	-------	----------	----------	-------

Tabel 3. Tootja ettevõtte loomise tegevused ajalisel järgnevas

AEG	TEGEVUS	PINGELISUS
2010	Esmase ettevõtte loomise idee tekkimine inseneril	Mõõdukas
2011	Insener ja finantsjuht tutvuvad esmakordselt	Madal
Aprill 2013	Esimese kliendi tellimuse vastuvõtmine	Keskmine
Aprill 2013	Ettevõtte loomise idee ja vajaduse tekkimine inseneril	Keskmine
Mai algus 2013	Insener võtab ühendust tulevase finantsjuhiga	Keskmine
Mai 2013	Finantsjuhiga läbirääkimine	Keskmine
Mai 2013	Insener tegi hankis ID kaardi paroolid, et ettevõtet registreerida oleks võimalik	Mõõdukas
31. mai 2013	Nime valimine enne registreerimist	Mõõdukas
31. mai 2013	Ettevõtte registreerimine	Madal
Juuni 2013	Esimese ametliku pingi ehitamine	Kõrge
Juuni 2013	Kodulehe tegemine	Kõrge
Juuni 2013	Uute klientide otsimine	Keskmine
Juuni 2013	Finantsjuht tegeles ettevõtte turundamisega	Kõrge
Juuli 2013	Uute tööruumide otsimine	Kõrge
Juuli 2013	Tootekataloogi lisati 3D printer	Keskmine
August 2013	Uutesse ruumidesse kolimine	Kõrge
September 2013	Tutvumine seadusandlusega ning märgiste valmistamine	Keskmine
Oktoober 2013	Astumine Teaduspargi eelinkubatsiooni	Keskmine
Detsember 2013	Turundusnime palkamine	Kõrge
Detsember 2013 – jaanuar 2014	EASi starditoetuse taotlemine	Mõõdukas
Jaanuar 2014	EASilt saadi raha starditoetuseks	Mõõdukas
Detsember 2013 – Oktoober 2014	Finantsjuht osales EASi mentorlusprogrammis	Keskmine
Jaanuar 2014	Kontori kolimine Tartu Teadusparki	Kõrge
Jaanuar 2014	Tehti esimene eksport – Leetu	Kõrge
Jaanuar 2014	Hakati tegelema tootevideo loomisega. Valmis veebruar 2014	Mõõdukas
Veebruar 2014	Kohtumine Trükimuseumiga, kus arutati koostöövõimalusi seoses 3D-printimise õppekeskuse loomisega	Mõõdukas
Veebruar 2014	Osaletsid Kagu-Eesti puiduklastri koosolekul, kus rääkisid innovatsioonist ja innovaatiliste ideede rakendamisest puidutööstuses	Mõõdukas
Veebruar 2014	Algasid esimesed kõnelused investoriga	Kõrge
Veebruar 2014	Tekkis idee kolida Tallinnasse	Kõrge

Veebruar 2014	Finantsjuht ja turundusnimene käisid koos müügikoolitusel	Mõõdukas
Märts 2014	Käisid Tartu Loomemajanduskeskuses rääkimas freesimisest ja 3D-printimise väljunditest loomeettevõtluses	Mõõdukas
Märts 2014	Võeti masinaehitus praktikant, kes ise avaldas soovi osaleda ettevõtte töös	Mõõdukas
Aprill 2014	Kodulehel avaldati inglisekeelne versioon	Kõrge
Aprill 2014	Osalesid Teaduspargi Demokeskuses Tartu Ülikooli poolt korraldatud koolitusel "Praktikute ärikogemusest õppimine", kus rääkisid oma lugu ja jutustasid oma tegemistest	Mõõdukas
Mai 2014	Realiseerus tehing investoriga	Kõrge
Juuni 2014	Pandi paika toodetekataloog ning lisati kodulehele (nii pingid, tarvikud jne)	Mõõdukas
August 2014	Koliti Tallinnasse	Kõrge
Oktoober 2014	Telliti uued kujundatud visiitkaardid	Madal
Oktoober 2014	Osalesid EASi mentorprogrammis osalevate ettevõtete messil	Madal
November 2014	Osalesid TedxTartu töötoas ning rääkisid 3D printimisest	Madal
16. jaanuar – 20. jaanuar 2015	Andsid intervjuusid neljale erinevale meediaväljaandele	Mõõdukas

Tootmisettevõtte tegevusi planeerides ei tegutsetud kirjepandud kindla tegevusplaani järgi, vaid tegevuskava oli mõlema omaniku mõtteis olemas. Suunised tulid finantsjuhi varasemast kogemusest, kes oli varem oma ettevõtte registreerinud ning selle ülesehitamisega tegelenud.

Kui loomise protsess sai alguse kliendi tellimusest, siis edasised tegevused olid seotud finantsjuhi ülesannetega ettevõtte registreerimiseks. Pärast tellimuse saabumist ning finantsjuhi nõusoleku saamist tegeleti ettevõtte registreerimisega. Selleks oli vajalik nimi välja mõelda ning interneti vahendusel registreering ära teha, mille tarbeks pidi ideelooja omale hankima ka ID-kaardi paroolid, ilma milleta tehingut poleks olnud võimalik teha. Nii nime välja mõtlemine kui registreerimine tehti samal õhtul. Siit tuleb välja, et oluline

pole mitte oskus end müüa, vaid just kliendi initsiatiiv – protsess, mis tõmbab ettevõtjat oma võrgustikku edasi.

- **Tootja2:** „Äri registreerimine oli üks lihtsamaid asju, nime pidime välja mõtlema ja siis 180 eurot välja käima, 15 minutiga tegime ära selle põhimõtteliselt. Nime mõtles Matis välja, üks õhtu pudeli veini taga istusime ja vabas keskkonnas põrgatasime ideid – *Electromechanical Design and Manufacturing*.”

Ettevõtte registreeriti 31. mail 2013 ning pingi ehitamise töö algas kaks nädalat hiljem. Vahepealse perioodi jooksul tegeleti pingi kontseptsiooni väljatöötamisega koos kliendiga ning vajalike esmaste materjalide tellimisega. Materjalide ostmiseks kasutati pingi ettemaksu. Samuti jätkus pingi ehitamise planeerimine veel jooksvalt pingi ehitamise ajal tulenevalt masina ehituse keerulisest iseloomust. Samal ajal tuli Tootja finantsjuhi peamine sissetulek audiitorfirmas poole kohaga töötamisest ning inseneril oli oma eelnevatest palgatöödest sääste kõrvale pandud.

Kui esimese kahe tegutsemise kuu jooksul tegeles ideelooja peamiselt ainult pingi ehitamisega, siis finantsjuht koostas neile finantsplaani ning tegevuskava, millest selgus, et nii väiksest nagu nad esialgu arvasid, ei ole võimalik tegutseda. Seepärast käis finantsjuht pea iganädalaselt aktiivselt *networking* üritustel ning start-up ettevõtete koolitustel, kus sai juurde kapitali ehk oskusteavet ettevõtte kasvatamise kohta ning levitas sõna ettevõtte tegutsemise kohta. Nendel kooskäimistel mõistis finantsjuht, et ettevõtte loomisel on vaja rõhku panna ka turundustegevustele, millele nad seni ei olnud tähelepanu pööranud. Sellega mõistis finantsjuht, et neil endil puudub turundusalane kompetents, mispärast sama aasta detsembris kutsuti ettevõttesse turundusjuht. Perioodil suvi 2013 kuni detsember 2013 üritas finantsjuht ise turundustegevusi läbi viia, kuid see valmistas talle kompetentsi puudumise pärast liiga suurt pinget. Sellest tulenevalt hakati 2013. aasta juunis kodulehte valmistama. Et tegemist poleks ainult projektipõhise ettevõtmisega tegeles finantsjuht ka uute klientide otsimisega ning selleks käis ta *networking* üritustel, kus saadi ka teine klient 2013. aasta septembris.

- **Tootja2:** „Aga tegelikult minu peamine roll oli *networking* üritustel käia ja põhimõtteliselt kliente otsida, start-up üritustel ja saada teadmisi, kuidas ettevõtet suuremaks teha. Sealt ma leidsin ühe meie esimesi kliente. Ja et asja hakata suuremaks

teha, siis üritustel ma õppisingi, et on vaja kodulehte ja turundamist veidikene.”

2013. aasta suvel, kui tegeleti esimesele kliendile freespingi ehitamisega tekkis vajadus uute tööruumide järgi, sest olemasolevad olid jäänud liiga kitsaks. Uutesse ruumidesse koliti, millega kaasnes vajadus kindla sissetuleku järgi, sest nüüdsest pidi maksma ruumide üüri. Uutes ruumides teostas Tootja lähedane isik vajalikud elektriremonditööd tasuta ära ning ettevõtte kulu ei kandnud. Kuigi Tootja sotsiaalne kapital tuli neile appi ettevõtte loomise protsessi juures, kuid vanad head suhted ei aidanud ettevõtet arenedes enam hädast välja, neist jäi väheks.

2013. aasta oktoobris liituti Tartu Teaduspargi inkubaatoriga ning oldi eelinkubatsioonis, kus tootmisettevõtet koolitati kasvamise ja arenemise suunal. Programm lõpetati sama aasta lõpus ära, mispärast reaalsete inkubatsioonitegevusteni ei jõutudki. 2014. aasta jaanuaris, pärast Tartu Teaduspargi eelinkubatsioonis olemist kolis ka tootmisettevõtte kontori pool Teadusparki. Otsust, põhjendati sealsest keskkonnast tuleva kasuteguriga, kuna loodavate sõprussuhete kaudu võivad nad oma toodete ehitamiseks saada soodsama hinnaga materjale sealsete ettevõtete käest. Esmane kokkupuude Teaduspargiga saadi eelinkubatsioonist, mille kaudu tuli teadmine selle asukoha boonustest. Tootja tegeles pidevalt uut tüüpi suhete ja kontaktide edendamise, mis teiste valimi liikmete puhul välja ei tulnud.

- **Tootja1:** *„Ja tegelikult sõbrapooldest võib vajaminevaid juppe saada sealt 10 korda odavamalt. Et mingid partnerid tekkisid sealt, kellelt me tellime juppe, mida me ise ei valmista.”*

2013. aasta detsembriks olid mõlemad omanikud mõistnud, et neil puuduvad oskused ja suutlikus ettevõtet turundada, mispärast kutsuti ettevõttega liituma turundusnimene, kes leiti finantsjuhi tutvusringkonnast.

- **Tootja2:** *„Kui ma aru sain, et ma pole ise võimeline seda kõik haldama, kuid teadsin, et teised sarnased üritajad on läbikukkunud just sellepärast, et nad pole turundusega tegelenud, siis me ei saanud seda ka lihtsalt tegemata jätta. Ja ma tunnen hästi ühte turundusnime, kes õpib koolis ja kellel on vaba aega, kellega ma ka koos töötanud olen ja siis ma pakkusin talle, et ta tuleks punti.”*

Turundusjuhi esmasteks ülesanneteks oli kodulehe materjalide loomine, Facebook'i

haldamine ning ka muud jooksvad loomingulised tegevused. Detsembris 2013 alustati EASilt starditoetuse tarbeks avalduse kirjutamist, mille jaoks koostati Äriplaan. Selle kujundusliku ja sisulise poolega tegeles turundusjuht. Jaanuaris 2014 saadigi EAS-ilt toetust. Pärast EASi toetuse saamist võttis tootmisettevõttega ühendust võimalik investor, kes nende kontakti sai finantsjuhi tuttava käest. See on taas tõendiks selle kohta, et ettevõtte edasiliikumise protsess ei ole üksnes ettevõtja teha, vaid võrgustikus vastastikune. Veebruaris 2014 algasid läbirääkimised investoriga, mis maikuuks realiseerus esimese investeeringuga. Enne seda elas ettevõtte ära müügituludest, mis 2014. aasta alguseks hakkasid ammenduma. Investeeringut oli vaja põhivara soetamiseks.

- **Tootja2:** „*Veebruar-märts 2014, vahepeal elasime müügirahast ja sel hetkel said tööd otsa. Mingid asjad küll tulid, aga oli näha, et me ei ela väga pikalt ära. Ja siis tuli mul tuttava kaudu investeeringu pakkumine, realiseerus lõpuks mai 2014.*”

Turundustegevuste poole pealt osales tootmisettevõtte 2014. aasta esimesel poolel mitmetel start-upi üritustel kõnelejatena, kus nad tutvustasid nii oma ettevõtet just 3D printimise poolelt ning rääkisid ettevõttega alustamise teemadel. Aprilliks avaldati kodulehe inglisekeelne versioon, mis realiseerus täna turundusnimese palkamisele.

- **Tootja2:** „*Oleme ka väga palju käinud ise rääkimas TÜ ja tudengite kutsel teistele tudengitele ettevõtlusega alustamisest ja 3D printimise teemadel. See on meile kindlasti üheks turunduseks ja paljuski on sellega seotud see, et kontaktid tulid Teaduspargi ja TÜ kaudu.*”

Üks suur etapp tootmisettevõtte ajaloos on kolimine Tallinnasse, mille idee sündis 2014. aasta algul. Tallinnasse kolides oli kõige suuremaks mõjuriks ideelooja isiklikud põhjused, mida toetasid äritegemise vajadused. Suurem osa ettevõtte partneritest ja klientidest tegutsesid Tallinnas, mispärast oli omanike hinnangul neile lähemale kolimine mõistlik idee. Samuti realiseerus kolimisotsus tänu investorilt saadud rahasüstile augustiks 2014. Selle lükkega koliti oma partnersuhetele lähemale, mida saab vaadelda ka teadliku suhete ehitamisega ning suhete võrgustiku omapoolse ehitamisena.

- **Tootja2:** „*Lisaks on Tallinnas rohkem kliente ja lisaks on Tallinnast lihtsam leida tööjõudu ja ta käis paar kuud mulle pinda, et peaksime Tallinnasse kolima ja üks hetk see mõte tundus mõistlik. 2014 kevadel, veebruari alguses hakkasime siis asjaga pihta. Ja sel*

ajal me saime investearingu ka, mispärast oli vähe lõbusam Tallinnasse tulla.”

Vaadates Tootja ajakava on märgata, et enim pinget pakkusid neile tegevused, mis olid seotud finantstegevustega ning tegevustega, mille läbiviimiseks neil endal puudus kompetents – nagu turundus. Eraldi jätsin vaatamata pinged, mis olid neil seotud konkreetsete tellimuste valmistamisega. Need tegurid üldistasin ning tutvustan järgmises alapeatükis.

Alustamise protsessi esimeste kuude vältel põhjustas ettevõtte turundamine pingeid, kuid pärast turundusspetsialisti palkamist see pinge vähenes. Esialgu põhjustas neile pinget tegevus, mille jaoks kahel omanikul endil kompetentsi polnud. Kuigi turundusjuhi kaasamisega vähenesid tunduvalt Tootja pingemomendid turundustegevuste juures, siis siiski kaasnes uue turundusjuhi kaasamisega surve finantsvahenditele – turundusjuht võeti palgaliseks töötajaks. Finantssurve pärast oli ka läbirääkimised investoritega pingelised, sest kaalul oli palju – rahalised vahendid olid sisuliselt otsas, mispärast sõltus tema otsusest palju. Ka tegevused, mis olid seotud Tootja toetusmehhanismide kasutamisega ei valmistanud ettevõttele otseselt pinget, kuna neil oli olemas töökogemus sarnaste tegevuste läbiviimisel, mis neile enesekindlust andis.

Pingementide taga seisis protsessi pikaajalisus ning pidev oht, et neil ressursid otsa saavad. Üldistavalt saab öelda, et pinget valmistasidki tegevused, mis olid seotud rahaliste otsustega. Samamoodi olid kriitilisemad ajad, mil ettevõtte kolis, mis nõudis omanikelt ajaressurssi, töö ümberkorraldust ning rahalisi väljaminekuid. Samas on vabavoolu kohtadena võimalik ära märkida ettevõtte algusprotsess, mis koosnes nii ettevõtte registreerimisest kui idee maha müümisest tulevasele äripartnerile. Pinge oligi ehk madalam algusaegadel, mil ettevõtte tegevuse ambitsioonid olid väiksemad võrreldes praegusega. Samuti on koos kogemusega pingevabamaks muutunud ettevõtte turundamine erinevatel üritustel ning kogunemistel, mis alguses oli kompetentsi ning kogemuse puudumisel keerukas.

Tootja ideefaasiks saab pidada perioodi 2013. aasta aprillist kuni sama aasta juunikuu alguseni. Selle ajavahemiku jooksul tekkis esmane ettevõtte loomise idee, millele kahe

järgneva kuu jooksul järgnesid tegevused idee realiseerimiseks. Tootja algusfaas sai alguse 2013. aasta juunis, mil ettevõtte alustas oma tegevusega ning üritas välja töötada ettevõtte identiteeti ning konkreetseid tegevusprotsesse. Algusfaasi lõpp oli Tootja puhul 2014. aasta september, kui ettevõtte kolis oma tegevuse Tartust Tallinnasse. Sellest tegevusest algas ettevõtte kasvuperiood, mis kestab veel siiani.

Teenuse tegevusprotsess

Teenuseettevõtte tegevused koondasin ajalisel järjestuses tabelisse, kus kolmes eri veerus olen ära märkinud tegevuse aja, tegevuse ning hinnanud tegevuse pingelisust. Rohkem- ja vähempingeliste perioodide paremaks eristamiseks eraldasin skaala astmed eri värvitooniga, kus kõige heledam toon viitab madalale pingele ning tumedam kõrgele pingele.

Tabel 4. Teenuse ettevõtte loomise tegevused ajalisel järgnevuses

AEG	TEGEVUS	PINGELISUS
2011 – kevad 2014	Töötas MK Transfeeri all	Kõrge
Kevad 2013	Tekkis idee hakata iseendale töötama	Keskmine
27. detsember 2013	Registreeris esmase ettevõtte	Madal
27. detsember 2013	Esmane nime valik	Madal
29. detsember 2013	Registreeriti veebileht	Madal
Jaauar 2014	Pangakonto registreerimine	Madal
Jaauar-veebruär 2014	Tekkis esimene käive	Madal
Märts 2014	Ostis sisse raamatupidamise teenust	Madal
Aprilli algus 2014	Läks vanade ülemuste jutule töösuhe ära lõpetada	Keskmine
Aprill 2014	Alustas iseseisvat tegevust	Keskmine
Aprill 2014	Rentis bussi endiselt tööandjalt	Keskmine
Mai 2014	Muutis ametlikult ettevõtte nime teenusega kohasemaks	Madal
Juuni 2014	Pöördus pankade poole sooviga laenu saada auto ostmiseks	Kõrge
Juuni 2014	Uuris EASi starditoetuste kohta, kuid loobus sellest võimalusest	Keskmine
Juuni 2014	Pöördus sugulase poole sooviga temalt raha laenata auto ostmiseks. Koheselt sõlmiti suusõnaline leping ja lepiti kokku tagasi maksmise tingimustes	Keskmine
Juuni 2014	Uue auto ostmine	Keskmine
Juuli 2014	Uuele autole kasutusloa saamine Maksuametist	Kõrge
Suvi 2014	Uute klientide otsimine	Kõrge
September 2014	Värbas sõbra müügiinimeseks, kes ühe nädala vältel müügitööd tegi	Keskmine
Sügis 2014	Proovis esmakordselt Taxify abil teenust pakkuda	Keskmine

Oktoober 2014	Läks sugulase jutule sooviga laena raha auto ostuks	Keskmine
Oktoober 2014	Sõlmis suulise lepingu raha laenamiseks ning leppisid kokku tingimustes tagasi maksmiseks	Keskmine
November 2014	Andis auto rendile, mille ostmiseks laenas raha oma sugulaselt	Mõõdukas
Detsember 2014	Tehti ettepanek ettevõtte mahamüümiseks	Kõrge
Detsember 2014	Loobus Taxify kasutamisest	Keskmine
Jaauar-aprill 2015	Uute klientide otsimine	Kõrge
Märts 2015	Klientide otsimine välismaalt	Kõrge
Aprill 2015	Tegi konkurendile ettepaneku ettevõtte ära osta	Kõrge

Pingeskaala:

Olematu	Madal	Mõõdukas	Keskmine	Kõrge
---------	-------	----------	----------	-------

Teenusepakkuja tegevus algas 2013. aasta detsembris, kui ta registreeris eraldi firma, kuid jätkas järgmised neli kuud palgatöölisena vana tööandja juures. 2014. aasta veebruaris tekkis tal esimene käive, kui oma isiklike kanalite kaudu tuli talle autorendi tellimus, mille ta vormistas enda ettevõtte kaudu.

- **Teenus:** „Käive tekkis kohe alguses. Andsin ühe auto pooleks aastaks rendile ühele samale inimesel. Rentisin ühest kohast ja siis rentisin kallima hinnaga edasi.”

Ligi kaks kuud hiljem oli ta veendunud selles, et alustab iseseisvalt transfeerteenuse pakkumist ning läks oma toonaste ettevõtte omanike jutule teatades, et lõpetab tegevuse ära nende alluvuses ja alustab ise sama teenuse pakkumisega. Alates sellest vestlusest läks aega ligi üks kuu, kuni teenuspakkuja alustas iseseisva tegevusega. Selle aja jooksul tegi ta kokkulepped raamatupidamisettevõttega ning tulevase endise tööandjaga, kellelt hakkas rentima busse, millega ta transfeerteenust pakub. Siin tuleb välja tööandja agentsuse vähesust, sest nad ei teinud otseselt midagi, et ressursse koguda ja enda juures kinni hoida. Sisuliselt jätkas Teenus oma tegevust endisel viisil, kuid tulevasi tellimusi broneerides tegi ta seda teadmise, et teenust pakub oma ettevõtte alt. Teenusepakkuja sõnul ei muutunud klientide jaoks mitte midagi peale arvelduskonto numbri, millele nad nüüdsest teenuse eest tasu pidid maksuma. Ta sisuliselt jätkas töötajana sissetöötatud rada, aga ei arendanud uusi juurde, ei loonud uusi suhteid. See moment puudus aga näiteks Tootja kogemuses, kes sisuliselt tegeles kõigega esmakordselt.

- **Teenus:** „Sellega oli see probleem, et autode liisimiseks peab ettevõtte olema vähemalt 1,5 aastat vana ja seepärast ei saanud ma liisingut nii lihtsalt üle võtta ja siis ma

rentisin eelmisest kohast bussi. Neil oleks see lihtsalt seisma jäänud. Nemad maksid liisingut edasi ja esitasid mulle autorendi eest arve.”

2014.aasta maikuus muutis teenusepakkuja oma ettevõtte nime oma teenusele sobilikumaks, et näida professionaalsema ning tõsiseltvõetavama ettevõtteks.

- **Teenus:** *„Algul siis, kui ettevõtet registreerisin, valisin suht suvaliselt ühe. Ja siis kui veidi tõsisemaks tegemiseks läks, siis muutsin vähe asjalikumaks ja sellise, mis teenusega rohkem haakuks. Mõtlesin, mis oleks seotud professionaalsusega ja sõitudega”*

Nimemuutuse perioodi jäi turismihooaja algus ning sel perioodil on teenusepakkujal ligi 80% rohkem tellimusi kui talveperioodil. Seepärast oli tal vajadus palgata lisatööjõudu, et kõik sissetulevad tellimused ära täita. Kuna teenusepakkujal olid sobilike inimeste kontaktid olemas, kes eelnevatel aastatel transfeersõite tegid, siis inimeste palkamine oli tema jaoks kerge ülesanne, kuna nad olid huvitatud hooajatööst ka 2014. aasta suvel.

- **Teenus:** *„Inimesi juurde võtsin suvehooaja alguses, siis kui tellimusi nii palju tuli, et ise kõiki ei jõudnud teha. Nad on ikka hooajatöölised, kevade lõpus tulevad tavaliselt. Üldiselt need, kes sõidavad teevad ka seda oma põhitöö kõrvalt lisaraha teenimiseks.”*

Turismihooaja alguses jäi teenusepakkujal autopargist väheseks, sest üks 9-kohaline buss müüdi vanade omanike poolt maha. Seepärast otsustas ta uue asemele tuua Saksamaalt ning auto ostmiseks pöördus ta esmalt nelja erineva panga poole, kellelt sai eitava vastuse ettevõtte nooruse pärast. Siis otsustas ta 2014. aasta juunis laenu küsida oma onult, kes tehinguga nõus oli. Kuigi ka Tootjal oli alustamisprotsessi vajadus rahaliste ressursside järele, siis nende välja valitud meetodid selle hankimiseks oli teistsugused – küsisid EASilt rahastust ning said investorilt rahasüsti. Kahe ettevõtja erinev lähenemine põhines nende erinevatel kompetentsidel ja kogemustel – Tootja oli harjunud tegelema bürokraatlike projektide kirjutamise ülesannetega, kuid Teenuse jaoks oli see võõras, mispärast ta seda võimalust ei valinud.

- **Teenus:** *„Ühe auto ostmiseks küsisin eraisikult laenu, perekonnaliikmelt. Seega oli investeeringut vaja inventari ostmiseks, et saaksin oma teenust pakkuda.”*

Suveperioodil tegutses teenusepakkuja endisel viisil edasi, kui tellimusi tegi nii tema ise, hooajatöölised ning partnerid. Partnerid otsis ta ise välja hetkedel, kui tellimused kattusid ning temal ega tema alluvatel polnud võimalik sõite teha. Partnerid valis ta välja nende autopargi ja väljanägemise järgi, mis pidi olema võrdlemisi väljapeetud nagu ta soovib, et tema endagi kuvand oleks.

- **Teenus:** „Ühega oli nii, et 10minuti pärast oli lennujaamast sõit ning ma ise ei saanud teha. Ja seal lennuka ees oli suur taksobuss, välimus oli ilus. Küsisin, kas ta saab sõita ja ütles, et vaba on, aga peab bossi käest küsima. Andis mulle bossi numbri ja ma helistasin ning ta lubas. Tegi siis sõidu ära ja järgmisel päeval sain ülemusega kokku. Alles siis rääkisime hinnast ja ma ütlesin, et mul oleks sõite veel. Kuna kogused olid suured, siis ta oli ka minu jaoks suhteliselt hea hinnaga nõus ja nüüd teebki see taksobussi firma mõned minu sõidud. Sõidu ajaks võtavad takso sildid muidugi ära, et viisakam asi tunduks.”

Teenuse kontaktide otsimise viis erineb täielikult Tootja omast, kes otsib uusi suhteid ja võimalusi tundmatust valdkonnast. Kuid teenusepakkuja aga laieneb ainult olemasolevate ja samasuguste tegutsejate arvelt.

Kuna teenusepakkuja oli kursis sellega, et talveperiood on madalperiood ning kuludega nulli tulemine on problemaatiline, siis hakkas ta juba suvel uusi kliente endale otsima. Selleks otsis ta välja Tallinnas ja suuremates linnades tegutsevate hotellide kontaktid, saatis e-kirja oma teenuse kohta ning palus kohtumist. Kuid kuna suvel oli ta sõitudega enda kirjeldusel väga hõivatud, siis väga intensiivselt ta uute klientide otsimisega ei tegelenud. Sügisperioodi saabudes palkas teenusepakkuja projektipõhiselt müügiinimesena enda tuttava, kes sama tegutsemisloogika põhjal võttis ühendust Tallinna reisibüroode ja hotellidega. Oma tegevuse arendamiseks ei kasutanud Teenus ära uue palgatud müügiinimese oskuseid, kuid näiteks Tootja ja Müüja panid rõhku just uute palgatud inimeste erialastele kompetentsidele. Teenuse müügiesindaja tegevus kestis ligi nädal aega ning selle tulemusena saadi üks tellimus. Klientide otsimisega on teenusepakkuja järjepidevalt tegelenud koguaeg ning talv 2014/2015 perioodil oli ta juurde saanud kuus uut klienti.

- **Teenus:** „Enne saatsin meili, kas nad oleksid üldse huvitatud sellisest asjast. Ja siis sai juba edasi suheldud ja kohtumine kokku lepitud. Ja kui nad huvitatud olid, siis saatsin neile hinnakirja ka. Ja oli vist nii, et enamasti läks mingi nädal või mõned päevad mööda, kui esimesed sõidud tegin.”

Üheks oluliseks protseduuriks hindab teenusepakkuja klientidega suhete hoidmist, mille tarbeks käib ta tihti klientidega mitteametlikel kohtumistel. Sel viisil loodab ta suhteid klientidega soojas hoida ja ennast pidevalt meelde tuletada.

- **Teenus:** „No enamjaolt on need hotellid ja ikka käin aeg-ajalt kohvi joomas.

Adminnide ja vastuvõtjuhtide juures. Kuus korra umbes mõne juures ja mõne juures ei olegi kunagi käinud. Vastavalt sellele, keda on vaja rohkem hoida ja moosida, et nad ikka jätkuvalt minu käest telliksid ja kui hinda on vaja tõsta.”

2014. aasta oktoobris tuli ühelt pikaajaliselt kliendilt soov autot rentida ettevõtte siseseks kasutamiseks. Seepeale uuris teenusepakkuja, milliseid sobilikke autosid millise hinnaga on olemas ning tegi kliendiga kokkulepped auto rentimiseks. Paralleelselt kokkuleppe tegemisega küsis ta auto ostmiseks laenu oma vanaisalt, kellega tegi suulise kokkuleppe laenu saamiseks.

2014. aasta detsembris tegi üks teenusepakkuja partneritest talle ettepaneku firma maha müümiseks, kuid hiljem võttis ettepaneku raha puudumisel tagasi. Siiski oleks teenusepakkuja valmis olnud ettevõttega lõpparve tegemiseks, mispärast tegi ta 2015. aasta aprillis ise ühele partnerile sama ettepaneku.

- **Teenus:** „*Mõte on, siis kui hooaeg läbi saab. See ostja kadus ära, kes jõuludeaeg oli, talle oleks müünud ja siis vaba mees olnud. Aga nüüd just eile tegin pakkumise ühele konkurendile, kellelt sõite tellin, et ostku sügisel ära. Konkreetsemalt pole veel rääkinud, aga tahaks maha müüa küll. Ei jaksa tegeleda sellega üksi.”*

Vastavalt teooria osas väljatoodule võib öelda, et kuigi Teenusel olid olemas vajalikud kompetentsid ettevõtlusega tegelemiseks, siis tema enda isiklikud ajendid (väsimus ja pingega mitte hakkama saamine) ei toeta tema jätkamist eraettevõtjana. Vaadeldes Teenusepakkuja pingekohti on sarnaselt Tootjaga märgata tendentsi, et pinged on seotud rahaliste ressursside lõppemisega ajal, mil ettevõtte kestmajäämine on kõige suurema surve all. Kõige kõrgemaid pingemomente on märgata tegevuste juures, mille eesmärgiks on ettevõtte käivet kasvatada, nagu näiteks uute klientide otsimine. Tulenevalt Teenuse eripärast on tema töö rahavood otseselt seotud turismihooajaga, mis kestab hiliskevadest suve lõpuni. Seega on peamine pingeaeg just talvistel kuudel enne kevadet, millal hakkab otsa lõppema suvel teenitud kasum. Kui turismihooajavälisel ajal tekitab pinget rahalise ressursi puudumine, siis suvel on tegemist jälle suurest töökoormusest tulenevate pingetega. Teenuse ettevõtte loomise protsessi alguses olid pingelised tegevused seotud ettevõttele inventari ehk autopargi ostmisega, mille jaoks pangad keeldusid talle laenu andmast. Samas leidis Teenuseettevõtja kiire lahenduse – laen eraisikult - mille läbiviimine ei olnud tema jaoks pingeline. Samuti möödusid kergemalt ettevõtte registreerimine

äriregistris ning käibemaksukohustuslaseks, millest enamus viidi läbi ajal kui ettevõtja oli veel palgatööl.

Teenuse tegevuses võib teooria peatükis välja toodud idee faasi alguseks pidada 2013. aasta detsembrit ning lõpuks 2014. aasta aprilli, kui Teenus vana tööandja juurest palgatöölt ära tuli. Idee faasi lõpuks ning algusfaasi alguseks võib pidada 2014. aasta aprilli, millal tema puhul algas algusfaas. Kuid nagu teorias välja tõin, võib mõne ettevõtte kogemuses mõni faas mööduda märkamatuks ning see kehtis ka Teenuse puhul. Algusfaas seisneb ettevõtte tegevusprotsesside juurutamises, mis Teenusel tegelikkuses vana tööandja juures juba tehtud oli. Seepärast võib tema arengufaasiks nimetada perioodi 2014. aasta aprillist juulikuuni, pärast mida algas kasvufaas. Kuid arengu ja kasvufaasi tulemuseks võib olla tõsiasi, et ettevõtte kasvu ega arengut ei toimu, mis sisuliselt juhtus Teenusega. Teenusel oli kõik eelnev protsess juba läbi tehtud vana tööandja juures, mistõttu võttis ta tegevuse platoo üle juba raugenud kasvufaasis.

Müüja tegevusprotsess

Müügiettevõtte tegevused koondasin ajalisel järjestuses tabelisse, kus kolmes eri veerus olen ära märkinud tegevuse aja, tegevuse ise ning hinnanud tegevuse pingelisust. Vähem ja rohkem pingeliste perioodide paremaks eristamiseks eraldasin skaala astmed eri värvitooniga, kus kõige heledam toon viitab madalale pingele ning tumedam kõrgele pingele.

Tabel 5. Müüja ettevõtte loomise tegevused ajalisel järgnevuses

<i>AEG</i>	<i>TEGEVUS</i>	<i>PINGELISUS</i>
Kevad 2011	Tekkis idee luua veebipood	Mõõdukas
13. september 2011	Registreeriti eraldi ilutoodete veebipood	Madal
September 2011 – detsember 2013	Poe tegevus toimus muutusteta	Madal
September 2011 – detsember 2013	Poe sortimenti täiendati 50 uue tootega	Olematu
November 2013	Juhtivomanik tegi aktiivsemalt partnerile ettepaneku muuta veebipoe platvormi, kuna olemasolev oli ajale jalgu jäänud	Olematu
Detsember 2013	Poe sortimendi valikut laiendati ühe partneri toodete võrra	Olematu
Jaauar 2014	Võeti esimene pakkumine veebipoe platvormi tegemiseks	Mõõdukas
Jaauar 2014	Toimusid kaks kohtumist potentsiaalse veebipoe platvormi loojaga	Madal

Jaauar 2014	Olemasolevale poele lisati pangalink	Olematu		
Jaauar 2014	Juhtivomanik taipas, et kahel omanikul on puudu turundusoskustest ja on vaja eraldi inimest	Madal		
Jaauar 2014	Juhtivomanik veenis partnerit turundusnimese vajalikkusest	Mõõdukas		
Veebruar 2014	Juhtivomaniku tutvusringkonnast leiti turundusnimene ning talle tehti ettepanek liituda	Madal		
Märts 2014	Poe sortimendi valikut laiendati uue partneri tootevaliku näol	Madal		
Aprill 2014	Liitus turundusnimene ning toimus notariaalne kohtumine, et liitumine ametlikult kinnitada.	Mõõdukas		
Aprill 2014	Omanike vahel toimus briif, millised on mõtted ning kuidas võiks edasi minna	Madal		
Aprill 2014	Turundusnimene hakkas tegelema veebipoe loomisega	Mõõdukas		
Juuni 2014	Valmistati uue veebipoe logo ja valiti välja korporatiivvärvid	Madal		
August 2014	Lõpetati turundusnimese tööandjaga veebiplatvormi loomise koostöö, kuna neil puudus võimekus pood ehitada	Kõrge		
August 2014	Võeti uus pakkumine samalt veebipoe tegijalt, kelle poole pöörduti jaanuaris	Kõrge		
September 2014	Sõlmiti leping uue veebipoe platvormi tegijaga	Keskmine		
Sügis 2014 – aprill 2015	Veebipoe platvormi looja tegutseb	Keskmine		
Sügis 2014 – aprill 2015	Pood tegutseb vanal leheküljel edasi. Oodatakse uue lehekülje avalikuks tegemist	Mõõdukas		
Pingeskaala:				
Olematu	Madal	Mõõdukas	Keskmine	Kõrge

Müügiettevõtte ehk veebipood loodi 2011. aastal ühe ilusalongi kõrvale, mille ainuomanikuks tol hetkel oli tänasel hetkel veebipoes raamatupidamisega tegelev omanik. Poe tegevuseks oli ilusalongi toodete müük ning juriidiliselt kuulus see ilusalongiga kokku. 2011. aasta augustis liitus ilusalongi omanikega praegune veebipoe juhtivomanik, kellega koos otsustati majanduslikel kaalutlustel kuu aega hiljem veebipood registreerida eraldi ettevõtteks. Esialgu loodi pood tulenevalt võimalusest hakata senisest mugavamalt ühele osale oma klientuurile – Soome turistidele – tooteid müüa. Kuigi poe tegevusvaldkonnaks on olutooded, siis ükski omanikest ei ole otseselt iluasjatundja. Vähesel määral on selleks Müüja juhtivomanik, kellel on pikaajaline kokkupuude ilukosmeetikasarjadega. Kuid peamise teadmise ilutoodete valdkonnast saavad nad oma partnerite kaudu, kellega Müüjal on kujunenud ka isiklikud lähedased suhted.

Ligi kaks aastat eksisteeris veebipood sellisel kujul nagu ta algselt loodi ning arendustegevusega ei tegeletud, kuna selle jaoks puudusid rahalised ressursid. Sisuliselt

täiendati kahe aasta jooksul ainult veebipoe kaubavalikut, kuid sellega kogu tegevus piirdus. Kaubavaliku laiendamine tähendas ka uute tarnijate otsimist, kellega sõlmiti koostöölepped edasisteks tegevusteks.

- **Müüja:** „*Reaalne tegevus algas kohe peale aga see oli pigem passiivne – st, et pood oli olemas ja kui keegi juhtus ise selle leidma siis oli tore.*”

Ligi kaks ja pool aastat hiljem alates müügiettevõtte eraldi registreerimisest hakati tegelema poe muutmisega kaasaegsemaks, mis sisuliselt tähendas, et omanikud otsustasid ettevõttega aktiivsemalt tegelema hakata. Soov poe kujunduslikku poolt muuta oli juhtivomanikul olemas juba ettevõttega liitumisest saadik, kuid intensiivsemalt hakkas ta sellega tegelema alles 2013. aasta lõpus, kui alustas oma partneri veenmisega uue platvormi vajalikkusest. Samuti oli üheks ajendiks tehtud töö poe sortimendivaliku laiendamisel. Esimeseks sammuks veebipoe arendamise suunas oli otsustamine, et tuleb luua uus veebiplatvorm, mille tarbeks võeti hinnapakumine.

- **Müüja:** „*Uusi platvorme hakkasin uurima 2014 jaanuaris. Siis tekkis sisse vahe, kuna leidsime, et on mõistlik, mitte ainult vahetada veebipoe tehnilist põhja, vaid ka muuta kogu poe identiteet uueks.*”

Läbirääkimiste käigus uue veebiplatvormi tegijaga jõudsid kaks omanikku seisukohale, et neil jääb vajalikest oskustest ja teadmistest puudu, et uut loodavat veebiplatvormi kujundada ning müüdavaks teha. See puudujääk tuli välja, kui veebipoe tegijad uurisid kahelt omanikult poe kujundusliku poole ja turundusliku väljundi kohta. Mõistmine, et poe arendamiseks on neil vaja juurde hankida teadmisi turundusest viis neid otsuseni, et kavatsevad endale juurde otsida turundusteadmistega inimese. Kohati saab ka öelda, et uue inimese omanikeringi kutsumiseni viis juhtivomaniku sotsiaalne kapital. Juhtivomaniku lähikonnas oli inimene, kes töötab turundusvaldkonnas ning kes oli väljendanud soovi endale hobikorras uus väljakutse leida. Samuti oli juhtivomanikul olemas tulevase turundusinimesega varasem positiivne koostöötamise kogemus, mispärast tegi ta esialgu raamatupidajast omanikule ettepanku oma tuttav kaasata, millega viimane võrdlemisi kohe nõus oli. Mulle tundub selle pinnalt, et nad on suht kliendikauged. Hellitavad oma lapsukest, vaade on enesekeskne, mitte kliendikeskne, mis võimaldaks ettevõttel areneda, näha võimalusi ja luua sisulisi suhteid, peegelda, kuis sulle tundub, eriti teooria põhjal.

- **Müüja:** „Kui võtsime uue poe pakkumise ja igapäevaselt sel teemal suhtlesime, siis ma sain aru, et meil mõlemal jääb oskustest ja teadmistest puudu, et seda kõike teha. Kõik selle tehnilise baasi ja turundus sotsiaalmeedias. Aga mul sõbranna oli maininud, et ta tahaks ka midagi ise teha, siis ma mõtlesingi selle peale, et kutsuksin ta osanikuks.”

2014. aasta veebruaris tegid juhtivomanik ning raamatupidamisega tegelev omanik tulevasele turundusega tegelevale omanikule ettepaneku nende ettevõttega liituda. Kuna uus ettevõtte liige töötas igapäevaselt ettevõttes, mis muu hulgas tegeles kodulehtede valmistamisega, siis otsustati, et uue poe platvormi loob turundusjuht oma tavapärases töökohas. Sel põhjusel ei mindud edasi pooleli olevate läbirääkimistega veebipoe loomiseks.

- **Müüja:** „2014. aprill alustas turundusnimene siis uue identiteedi loomisega, tegi logod suve alguses ja me ei läinud ka esimese veebipoe pakkumisega edasi, kuna ta arvas, et saab oma ettevõttes meile lehe ära teha.”

2014. aasta maikuu kulus kolmel omanikul peamiselt omavahel briifimiseks ning tulevikuplaanide paika panemiseks. Sel ajal veenuti selles, et kõik omanikud on tulevikuplaanide osas ühel lainel ning pandi paika uue poe põhi ideed. Põhiideedeks oli, et see peab olema lihtsalt navigeeritav, visuaalselt elegantne ja naiselikult pilkupüüdev. 2014. aasta suve alguses, alates juunist tegeles uus turundusjuht veebipoe visuaalse identiteedi loomisega, mille jaoks kujundas ta oma igapäeva ettevõttes logo ning valis välja veebipoe värvid. Seega valiti suve algul välja uue poe visuaalsed materjalid, mis anti sisendiks platvormi valmistajatele. Jah, ilmselt kui nad oleksid osalenud mõnes boot campis, siis oleksid pidanud nad vastama ka kes-on-klient-ja-mis-ta-tahab küsimustele.

2014. aasta suvel toimus arendustöö poe platvormi loomiseks, kuid 2014. aasta augustiks selgus, et tegijal jäi puudu vajalikest teadmistest platvormi välja töötamiseks, mispärast lõpetati koostöö ära. Augusti lõpus võttis juhtivomanik uuesti ühendust veebipoe tegijatega, kellega suhtlus sama aasta jaanuaris pooleli jäi ning oktoobriks oli jõutud kokkuleppele uue lehe koostamiseks.

- **Müüja:** „Maksime 500 eurot, aga lõpuks tuli välja, et nad ikkagi ei oska seda ja see on nii spetsiifiline tehniliselt, et siis augustis võtsin jälle pakkumise samalt tegijalt,

kellega jaanuaris suhtlesime. Nad hindasid oma oskuseid üle lihtsalt.”

Juhtivomaniku meenutusel toimus 2014. aasta sügisel tegevus ainult suheldes veebiplatvormi loojatega, kellele anti sisendit poe loomiseks. Samuti tegeles juhtivomanik uuele, veel mitteavalikule platvormile toodete sisestamisega, et välja kuulutatud tähtjaks – aprill 2015 – oleks võimalik pood avalikuks teha. Turundusnimese ülesandeks oli kodulehele visuaalsed materjalid kujundada ning raamatupidamisega tegelev omanik tegeles jooksvalt ettevõtte finantsjuhtimisega. Näiteks tegeles raamatupidaja poe kasutustingimuste loomisega, mis sisuliselt oli raamiks poe müügirotsessile ning samas tekstiliseks sisendiks uuele poele.

- **Müüja:** *„Ei saanud midagi teha seal uues poes. Aga mina olen tänaseks päevaks sisestanud ükshaaval kõik tooted ja teinud tehnilist näputööd selle uuele lehele. Esimene partner teeb jooksvalt ikka raamatupidamist ja turundusnimene näiteks bannereid kujundab uue lehe tarbeks juba. Ja kasutustingimused tegi valmis, esimene partner.”*

Müügiettevõtte tegevuste pingelisuus on tunduvalt madalam võrreldes teiste valimi liikmetega. See tuleneb sellest, et nemad tegelevad ettevõttega kõige vähem ja hobi korra. Samuti ei oota Müügiettevõtte omanikud otseselt ettevõttelt midagi vastu, mispärast on sellega seotud riskid kõige madalamad. Ettevõtte loomise algusest kuni hetkeni, mil otsustati tegelema hakata veebipoe arendamisega, möödus osaliste jaoks pingevalt. Algusperioodi protsess koosnes lihtsakoelistest tegevustest, mille läbiviimine ei nõudnud erioskuseid ega palju ressursse. Pingehetkede kasvu on märgata ajal, kui ettevõttega liitus turundusnimene, mille järel aktiveerus ettevõtte tegevus. Pingemomendid olid seotud kolmandate osapooltega – veebilehe valmistajaga. Kõige pingelisemaks hindangi ajahetke, millal Müüja loobus pärast pikki püüdluseid veebitegijaga koos uut lehte üles ehitada. Küsimus oli siin selles, et neil tuli sama protsessiga uuesti alustada, mistõttu lükkus edasi veebilehe

avamine.

Müüja idee faasiks võib pidada lühikest perioodi 2011. aasta septembris, mille jooksul toimus idee sünni ning tegevuse ametlik registreerimine. Sellele järgnenud aeg kuni 2013. aasta detsembrini võib omamoodi pidada väga pikaks üleminekufaasiks algusfaasi, mis tõsisema hoo sai sisse 2014. aasta jaanuaris, kui ettevõtte omanikud otsustasid veebipoe

arendamisega tegelema hakata. Julgen väita, et ettevõtte algusperioodi lõpuks võib pidada 2015. aasta maikuud, millal uue veebipoe platvorm valmis sai ning millele järgneb senisest intensiivsem veebipoe turundamine.

4.2.2 Alustamisprotsessi mõjutavad tegurid

Alustavate ettevõtete loomisprotsessi mõjutavate teguritena toon välja erinevad tegurid, mida intervjueeritavad suutsid oma kogemusest välja tuua ning mida ma püüdsin ka allikate teistele ütlustele toetudes kriitiliselt käsitleda. Tootmisettevõtte loomist toetasid ettevõtjate endi oskused ja teadmised nende valmistatavast tootest, finantsjuhtimisest ning ettevõtte rahalised võimalused. Samuti nende lai sotsiaalne kapital, mis tutvuste kaudu võimaldas kiirelt ja nende endi hinnangul edukalt värvata juurde turundusnime, kuna neil endil sellealased teadmised puudusid. Samuti on tutvuste olemasolu vähendanud nende rahalisi kulutusi, sest näiteks uutesse ruumidesse kolides tegi vajalikud elektritööd ära ettevõtja enda pereliige. Ka oma tutvusringkonna kaudu tellitud tooted masinate ehitamiseks on saanud soodsama hinnaga, mis on mõjutanud seda, keda nad tarnijatena kasutavad. Teine määrav argument partnerite valikult on nende paindlikkus toodete valmistamisel.

- **Tootja2:** „Aga näiteks kasutasime ära ka oma tutvusringkonda, kes aitas meie ruumides sobivat elektriväljundeid ehitada ja samuti oli ju Matisel olemas oma tööriistad, mida me siis ostma enam ei pidanud.”

- **Tootja1:** „Kindlad koostööpartnerid on välja ka kujunenud ja just sellised, kes on ka oma teenuse osas paindlikud. Näiteks, kui teevad meile ühe jupi ära, aga seda oleks vaja veel muuta, siis need läbirääkimised lähevad lihtsamalt ja nad on mõistvamad.”

Tootmisettevõtte toodetevalikut mõjutab enim turunõudlus ehk uut toodet ootav äriõrgustik, tänu millele hakati tegelema 3D printerite valmistamisega. Tänu sissetulnud hinnapäringutele oli tootmisettevõtte mõnda aega valmis ehitama laserprintereid ning uuriti nende valmistamise kohta, kuid kuna ükski sissetulnud hinnapäring ei realiseerunud, siis nende välja reklaamimisest loobuti.

- **Tootja1:** „Juhtusimegi lugema ka ühte artiklit, kus arutleti selle üle, kas 3D-printerid võtavad freeside töö üle, ja sellest lähtuvalt hakkasime pakkuma 3D-printereid. Aga meilt küsiti ka neid, tekkis turuvajadus ja see oli imelihtne tegelikult, et eks muidugi

ma korjan selle raha maast üles.”

Kogu teenuse osutamise ja ettevõtte loomise ning arendamise protsessi juures on rolli mänginud nende teadmised valdkonnast, kus nad tegutsevad ning üleüldised juhtimisoskused. Tootmisettevõtte finantsjuht tunnistas, et ettevõtet luues venisid hinnapäringutele vastuse andmine, sest temal kui valdkonnavõõral inimesel oli keeruline masinaehituse loogikast ja selle jaoks vajalikust inventarist aru saada. Lisaks on ajakulukas olnud hinnapäringutele vastamine, mis mõnedel juhtudel on aega võtnud nädalaid, kuid mis hinnapoolset kliendile ei sobi ning viimane on loobunud.

- **Tootja2:** „Jah, algul küll ei saanud, aga kahe aastaga olen ikka kõvasti targemaks saanud. Mingil määral on see siitamaani probleem, kuna ma ei valda kogu seda protsessi, mis tähendab, et mul on raske planeerida või suunata või ennustada midagi ette. Selle koha pealt on igapäevaselt probleeme.”

Lisaks alt ära hüppavatele klientidele on ettevõtte tööprotsessil märkimisväärne mõju toodete ehitamisel kulu määramine. Tihti läksid tarded rohkem maksma, kui nad olid arvestanud ning seega pidid nad enda kasumi arvelt tegema järelandmisi.

- **Tootja2:** „Küsid kliendilt mingi summa, aga samal ajal see toode vaja hoopis kaks korda nii palju. Aja suhtes võivad kliendid olla vastutulelikud, aga raha suhtes mitte. Peame ikka kokkulepitud summas tegema.”

Teenusepakkuja tegevusi ettevõtte loomisel olid kõige enam mõjutatavateks teguriteks tema loodud ettevõtte noorus ning turunõudlus. Ettevõtte noorus on tal takistanud iseseisvalt autot liisida, mispärast pidi ta laenu saamiseks pöörduma oma tutvuste poole. Lisaks tundis ta ennetavalt, et lähitulevikus tuleb tal uusi autosid liisida. Sel põhjusel pöördus ta oma endiste tööandjate poole ettepanekuga nende ettevõtte ära osta – samm, mis oleks tal muidu tegemata jäänud.

Lisaks on ühe tegurina mõjutanud tema tegevust klientide soovid, mispärast registreeris ta ennast käibemaksukohuslaseks. Samuti ütlevad kliendid ette – eelkõige hotellid – kuidas nad soovivad, et nende kliente vastu võetaks. Ka reisibüroode ja hotellide klientuur suunab teenusepakkuja autopargi valikut, millest enamus on musta värvi ning uuemad Mercedes Benzid, mis tema põhiklientuurile kõige meelepärased on.

- **Teenus:** „Tegelikult kuna kõik need hotellid ja reisibürood arvestavad sellega. Nemad ostavad teenust käibemaksuga.”

Müügiettevõtte tegevuse ja loomise protsesside üheks mõjutavaks teguriks on olnud ettevõtte omanike mitteametlikud ja personaalsed suhted partneritega, kellelt tarnitakse tooteid, mida veebipoes edasi müüakse. Mitteametlikud suhted on loonud pingevaba õhkkonna ning tinginud selle, et kõik sõlmitud lepped on tehtud suuliselt. Kuid sõpruskonnast pärinevad eri tarnijad võivad tegelikult takistada ettevõtte edasi liikumist, kuna see hoiab neid mugavustsoonis. Nad on seega keskendunud pigem tarnijate loodud visiooni elluviimisele, kui reaalselt kliendi kuulamisele, mida tema osta sooviks.

- **Müüja:** „Nii kaua on asi toiminud sellisel mitteametlikul viisil ja seepärast pole vajadust lepinguna kirja panna. Et kõik partnerid on minu või äripartneri sõbrad-tuttavad ning seepärast ma teame ka seda inimest selle ettevõtte taga. Need kõik on väikeettevõtted ja nende ärieetika on ka vääriline olnud, et kedagi alt nad ei vea. See on nagu traditsioonidest lähtuv koostöö, mis oli esimese veebipoe ajal ja ma võtsin need üle, kui ettevõttega liitusin.”

Teine oluline faktor, mis on kõikide valimi liikmete puhul ühine olnud, on finantsressursid. Rahaliste vahendite puudumise tõttu ei hakatud veebipoe arendamisega tegelema juba sel hetkel, kui taibati, et olemasolev platvorm on ajale jalgu jäänud. Samuti uue poe loomine on tinginud vajaduse panna rõhku turundustegevustel, mis omakorda väljaminekuid nõuab. Kuid nende katmiseks on vaja kasvatada ettevõtte tulubaasi, mille tarbeks on veelkord laiendatud veebipoes müüdavat sortimenti.

- **Müüja:** „2013 lõpuks meil oli juba natukene vaba raha tekkinud ja jaanuar 2014, kui partnerilt nõusoleku sain, võtsin ka esimese pakkumise veebipoe tegijalt. Muidu oleks ma jõulisemalt surunud, et uut platvormi vaja, aga meil polnud niikuinii vahendeid selleks.”

Pidevate rahavoogude puudumine on oluliselt mõjutanud ettevõtte juhtimisstruktuuri ning omanike hõivatust ettevõttega tegelemisel. Kuna puuduvad vahendid palkade maksmiseks, siis uuele turundusinimesel pakuti osalust ettevõttes, mitte ei palgatud teda või ei ostetud teenust mujalt sisse.

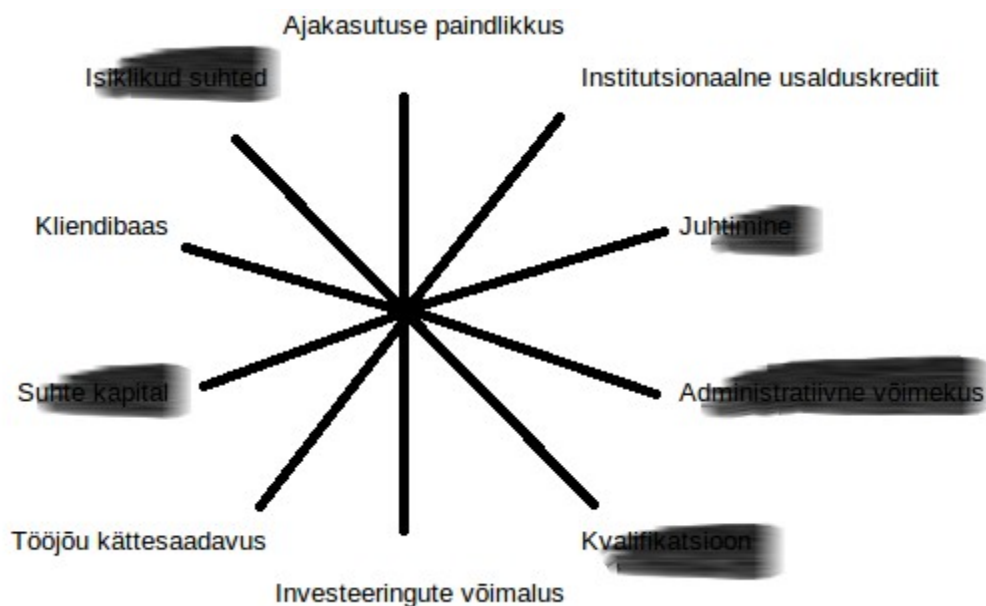
Võrreldes valimi teiste liikmetega on müügiettevõtte loodud hobitegevusena, mitte elatusallikaks. Omanike motivatsioon ettevõtlusega tegeleda tuleneb sellega seotud pingevabadest tegevusest. Kogu tegevusteprotsesside juures ei ole Müüjaga seotud omanikud seadnud tähtaegu, millal üks või teine etapp peab olema läbitud. Samas on tähtaegade puudumine venitanud otsuste vastuvõtmise protsessi, mille juures mängib rolli omanike kättesaadavus.

Näiteks on raamatupidamisega tegelev omanik palgatööline, kes on tööpäevadel kella üheksast viieni hõivatud. Seepärast on protsessi venimist soodustanud ühise vaba aja leidmine, mida proovitakse leevendada e-kirjade teel suhtlemisega. Siiski ei näe ükski omanik aegade sobivuses ja protsessi aegluses probleemi, kuna see sobitub hästi nende ülejäänud elukorraldusega.

- **Müüja:** „Kuna me oleme kõik esmajärjekorras teiste projektiga seotud, siis see oli keerulisem. Üks asi võib olla, mis meie üheks raskuseks või probleemiks on, ongi just ühise aja leidmine. Mu esimene partner on ju kogu aeg tööl, temaga ei saa päevasel ajal üldse arvestada.”

Ettevõtjate kapitali hinnates joonistusi eelnevast alapeatükist välja elemendid, mille kaudu analüüsin ettevõtjate käitumist ettevõtte loomisel. Eelnev lause palun eestikeelseks, selge mõtte sisse. Sa ei hindanud ometi ettevõtjate rahavarusid? Alloleval joonisel esile tõstetud elemendid nagu isiklikud suhted, suhte kapital, administratiivne võimekus, kvalifikatsioon ja investeeringute võimalus on peamised sisemised ajendid ja välised võimalused, mis hakkasid juhtima ettevõtjate tegevusi. Joonisel peidetud elemente tutvustan järgnevates peatükkides ning järelduste ja diskussiooni osas hindan ettevõtjate võimekust kõikide nende kapitalide lõikes.

Ettevõtte tegevust mõjutavate erinevate tegurite ja kapitalide võrgustikust koorusid eelnevas alapeatükis välja näiteks ajakasutuse paindlikkus (väljendav ettevõtja ajalist vabadust), institutsionaalne usalduskrediit, kliendibaas, võimalus ettevõttesse investeerida ning tööjõu kättesaadavus nii oskuskompetentsi kui ettevõtte suutlikkuse poolest olla palgamaksjaks.



Joonis 3. Ettevõtjate kapital tegevusprotsessi ajal (autori joonis).

Kõiki joonisel välja toodud elemente tutvustan järeltunde ja diskussiooni osas, kus annan hinnangu ettevõtjate võimekusele kõikide nende väärtuste lõikes.

4.3 Toetusmehhanismide kasutamise kogemus

Kõikidest valimi liikmetest puutus tugiteenustega kõige enam kokku tootmisettevõtte, kes soovis osaleda Tartu Teaduspargi inkubatsioonis ning võttis osa selle eelinkubatsiooni koolituste programmist, osales EASi mentorlusprogrammis, konsulteeris Tartu Ärinõuandlaga ning taotles EASilt stardiabi. Eelinkubatsioonist võttis tootmisettevõtte osa, kuna soovis juurde saada teadmisi start-up ettevõtte kasvatamiseks. Siiski sisuliselt ei jäänud selle kogemusega rahule ning oldi pettunud, sest loodetud abi asemel puutusid nad seal kokku rohkem kriitikaga kui konstruktiivse kriitikaga, mis neid edasi oleks aidanud.

- **Tootja2:** „Et saada tutvuseid ka knowhow poolelt. Tutvusi saime seal ja meie nime teati, ehk saime ka mõne tulevase kliendi. Aga jaanuar 2014 lõpetati see asi seal ära, et me olime ainult eelinkubatsioonis.”

Eelinkubatsiooni ajal anti tootmisettevõttele tagasisidet nende toote lansseerimiseks vajalike lubade kohta, mis tegelikkuses polnud vajalikud. Mittevajalikkus selgus, kui ettevõtte loojad nende saadud juhiste järgi võtsid ühendust Tööohutusinspeksiooniga, kellelt saadud konsultatsiooni ning suhtlust hinnati kõige kasulikumaks ning meeldivamaks. Samuti oli

tootmisettevõtte rahul Tartu Ärinõuandla konsultatsioonidega, sest sealt saadud nõuannete põhjal kirjutati valmis EASi starditoetuse taotlus, mis rahuldati.

- **Tootja2:** „*See oli näiteks üks põhjus, miks ma selle Inkubaatori peale päris vihane olin. Seal tekitati suur number, et meil on vaja 100 luba ja sertifikaati. Suurest hirmust siis leppisin Tööohutusinspeksiooniga kokku kohtumise, et need asjad kõik üle vaadata ja siis selgus, et vaja polnud midagi.*”

Tulevasi plaane kirjeldades pidas tootmisettevõtte võimalikuks, et lähitulevikus võib neil finantsraskustega toimetulekuks vaja minna stardilaenu, mida nad oleksid valmis Kredexilt küsima. Teisi tugiteenuseid nad pigem ei kasuta, kuna olemasoleva kogemuse põhjal hindasid nad kasulikumaks ja motiveerivamaks *networking* üritusi, kui kasutatud abiteenuseid.

Sarnaselt tootmisettevõttele pöördus ka teenusepakkuja starditoetuse saamiseks EAS-i poole ning käis nende juures ligi 30-minutilisel konsultatsioonil, kuid siiski loobus selle võimaluse kasutamisest selle keerukuse pärast. Samuti ei imponeerinud teenusepakkujale EAS-ile aruandluse kohustus järgnevate aastate jooksul, mida ta hindas olevat liiga tülikaks võrreldes saadava tuluga. EASi poole pöördus teenusepakkuja sel põhjusel, et see oli ainukene asutus, kes tema teadmise põhjal alustavaid ettevõtjaid toetas. Seega ei uurinud ta teiste alternatiivide kohta. Kuna soovitud raha sai kätte teisi kanaleid pidi, siis rohkem abiteenuste pakutavaid võimalusi ta ei otsinud. Teenusepakkuja on hetkel seisukohal, et soovib ettevõtete tegevuse lõpetada, mispärast ei pea ta vajalikuks teiste arendavate tugiteenuste kasutamist.

- **Teenus:** „*Algul tahtsin raha EASist, kuid see oli nii keeruline, et otsustasin küsida onu käest.*”

Müügiettevõtte on kõikidest valimi liikmetest ainus, kes pole pöördunud ühegi institutsiooni poole sooviga neilt rahalist toetust või muud oskusteavet saada. Peamiselt on selle põhjuseks olnud juhtivomaniku varasem teadmine, et jaemüügiettevõtetele ei anta rahalisi toetusi. Kuigi omanikel pole finantsilisi vahendeid kasumi väljavõtmiseks ettevõttest, ei ole neil rahast kunagi puudust olnud, kuna kõik vajalikud arved on alati tasutud olnud. Ning kuna puudust ega vajadust lisaressursside järele pole neil varasemalt tekkinud, siis pole rahastamisvõimaluste kohta täiendavalt uuritud. Oluliseks ajendiks oli asjaolu, et Müüja

omanikud tegelesid ettevõtlusega kui hobiga, mistõttu neil polnud huvi ettevõtte ja enda tegevust komplitseerida lisaressursside taotlemisega. Samuti takistab uusi suhteid otsimast.

- **Müüja:** „Me oleme jaemüügi ettevõtte ja kaubandusele ei anta toetusi. Teadsin seda juba varasemast kogemusest, muidu küsiks igal juhul. Muidu võimalusi pole uurinud, sest olemasoleva rahaga saame uue platvormi tehtud. Ning on omamoodi väljakutse ehitada üles ettevõtte, mis saab hakkama algusest peale ainult oma vahenditest ning areneb ehk ühel päeval välja majanduslikult tulusaks firmaks kõigile kolmele osanikule. ” retoorika - ei räägi kordagi kliendist!

Kõige enam pöörduti toetusmehhanismide poole sooviga leida lahendusi tekkinud finantsprobleemidele. See on nüüd tautoloogia. Keegi ei otsi raha, et lahendada rahaprobleemi. Raha on vaja millekski, et **midagi** soetada või **millegi kulusid katta**, nt elutegevuse kulusid. Kuid lisaks rahalistele probleemidele oli ettevõtjate tegevuses küsitavusi ole täpsem, millele toetusmehhanismid leevendusi ei paku. Näiteks on Teenus kaalunud oma ettevõttest loobumist, kuna tema jaoks on kurnav ööpäevaringne valmisolek ning hooajavälise aja vähene käive. Kuid tema tekkinud pingekohtadele probleemile? olemasolevad mehhanismid tähelepanu ei pööra. Sõnastus: kusagil on mehhanismid, mis tegelevad argipäeviti tähelepanu
nu pööramisega... ei tundu loogiline.

Valimi liikmete tegevusprotsesside juures oli märgata mitmeid sarnasusi nagu näiteks turunduskompetentsi puudumine ning oskuslik suhtekapitali ära kasutamine. Suhtekapitaliga lahendati mitmeid probleeme, millele oleks leevendusi pakkunud ka toetusmehhanismid. Kuid tulenevalt ettevõtjate enda hoiakutest toetusmehhanismide suhtes, otsustati alternatiivsete võimaluste kasuks, nagu näiteks ei täiendatud oma puuduvaid teadmisi turundusalastel kursustel, vaid oma tutvusringkonnast palgati sellealase kompetentsiga isik. Teenus ei kasutanud vastavat kompetentsi, vaid pani teise inimese tegema midagi, mida ta nagunii juba tegi. Lisaks erinevad kõikide ettevõtete ambitsioonid, mis tingis selle, kui intensiivselt ettevõttega tegeleti. Kuna Müüjal tegutses mugavustsoonis ning hoidis ettevõtet esialgu hobitegevusena, siis oli kogu nende tegevusprotsess võrreldes teiste ettevõtetega sedavõrd pingevabam.

5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Käesolevas peatükis annan ülevaate magistritöö olulisematest järeldustest, mille esitan kolme peamise uurimisküsimuse kaupa. Järelduste osas arutlen saadud tulemuste üle ning kõrvutan neid uurimise teoreetiliste lähtekohtadega. Saadud tulemuste põhjal on võimalik kaardistada, kus asuvad ettevõtlusega alustamisel pinged ning kuidas neid on või ei ole võimalik maandada. Samuti analüüsin uurimisobjekte nende tegutsemise keskkonnas kontekstis – Eesti majanduses. Diskussiooni osas annan hinnangu töö objektiivsusele ja meetodile.

5.1 Järeldused

Miks alustati oma ettevõtte rajamisega ning kuidas jõuti reaalse teostuseni?

Valimi liikmetest Tootjat ja Müüjat võib nimetada võimalusest tekkinud ettevõtjaks, sest nende tegevus ei saanud algusest negatiivsetest motivatsioonidest, mis oli Teenuse puhul kõige suuremaks ajendiks. Teenus tõi peamiste ajenditena välja põhjuse, et temale kui ettevõtja ainsale töötajale oli vastumeelt teadmine, et kogu tema raske töö juures kuulub töö kasum kellelegi teisele. Sealjuures imponeeris teda mõte, et ta saab ise endale tööandjaks olla, mis oli ka Weinrauchi (1982) poolt välja toodud populaarseks põhjuseks, miks inimesed eraettevõtluse kasuks otsustavad. Tootja ja Müüja puhul oli tegemist pigem pakutud võimaluse ja kokkusattumusega, mille nad mitmete eri võimaluste kokkulangemisel otsustasid vastu võtta.

Dovleac (2014) kirjeldas ettevõtjat kui inimest, kes otsis üheaegselt nii ressursse kui turge ning kombineeris neid uuel ja looval moel. See püstitus peab paika kõige enam Tootja puhul, kes vastavalt oma teadmistele (Tootja masinatootmise valdkonnas) ning varasemalt loodud suhetele tuginedes üritasid luua uue ärivõimaluse. Kui Tootja puhul on isegi võimalik rääkida innovatsioonist tulenevalt nende pakkumise uuenduslikkusest, siis Müüja ja Teenus alustasid oma tegevust juba olemasolevates valdkondades ja levinud ärimudeli kaudu.

Väliste võimaluste ja sisemiste ajendite kokkulangemine oli peamiseks põhjuseks, miks valimi liikmed ettevõtlusega alustasid. Esiteks tegeles Tootja hobikorras masinaehitusega

ning juhuslikult tekkinud kliendil oli nõue, et masina peab ta ostma juriidiliselt kehalt. Sisuliselt oli alustamise hetkeks olemas tal kõik vajalik – klient, vahendid, teadmised tootest, kuid ettevõtet ei olnud juriidiliselt olemas ning raamatupidamislikest teadmistest jäi puudu. Ning teiseks, esimese kliendi tekkimise ajaks oli ta tüdinenud oma senisest palgatööst ning tal oli sotsiaalse kapitalina kogunenud tutvus, mis võimaldas tal enda puudused korvata. Kõigi nende tegurite koosmõju lihtsustas Tootmisettevõtte rajamist, mille tegevuse legaliseerimiseks oli sisuliselt vaja ainult ettevõtte juriidilist registreerimist, kuna tegurite kombinatsioon, mis ettevõtluse moodustavad eksisteerisid juba varem.

Sarnases situatsioonis oli ka Teenus, kes oma ettevõttega alustades võttis tegevuse komponendid üle oma vanalt tööandjalt. Teenuse puhul jäi ettevõtja samasse valdkonda, kus ta eelnevalt hõivatud oli, mis toob ettevõtja tegevusele suurema tõenäosusega edu (Bögenhold et al 2014). Kuigi tema tegevused teenuse sisu pakkumise juures ei muutunud, oli ettevõtet rajades oli ettevõtte rajamine pigem lihtsalt juriidiline akt mõjutavateks teguriteks tema isiklikud ambitsioonid ning hinnang, et vana tööandja ei jätkata tema alustatud tegevusega. Tegevuse pooleli jätmine tähendas, et kõik vahendid, mida teenuse pakkumiseks vaja on läinud, jäävad seisma. Kuna alustades ei olnud Teenusepakkujal võimalik panustada isiklike ressursse, siis väljakujunenud kliendibaas andis talle lootust kohe tekkivast käibest. Seega oli Teenusepakkuja võimalusteks lihtsalt kättesaadavad vahendid teenuse pakkumiseks ning temale isiklikult ligipääsetav finantseerimisallikas.

Müügiettevõtte loomise eesmärgiks ei olnud omanikele olla koheseks elatusallikaks ning seepärast on valimi liikmetest kõige sobilikum näide võimalusest tulenevale ettevõtlusele. Nii nagu ütles Yaday (2007, Jahanshahi 2011 kaudu), leidub ettevõtteid, mis ei paku otseselt täiskohaga tööd, kuid siiski on osaliseks elatusallikaks või osalise koormusega töökohaks ettevõtjale. Müügiettevõtte loomisel mängis suurt rolli ettevõtjate eneseteostuse soov, mille sobivaks väljundiks oli veebipoe rajamine. Omanikel ei olnud poe loomisel ambitsioone, poe ülal pidamine ei nõudnud väljaminekuid ning selle haldamiseks olid kõik vajalikud kompetentsid ettevõtjatel endal olemas. Seega ei nõudnud poe rajamine ja juriidiliselt ümber registreerimine 2011. aasta septembris omanikelt muid kulutusi peale ajaressursi ning teadmiste. Kokkulangevuse tõttu oligi Müüja juhtivomanikul pikaajaline kogemus ilutoodete ning kaubanduse valdkonnast, mispärast oli ta kursis valdkonna

eripäradega. Müüja on ettevõtja, kes tegutseb oma mugavustsoonis ning kes pole võimeline kliendikogemust mõtestama. Just see võiks talle anda edasimineku. Samuti oli tal pika tegevusega kogunenud partnerite võrgustik ehk valdkonnaspetsiifiline sotsiaalne kapital, mida tal oli võimalik Müügiettevõtte tegevuseks ära kasutada. Tsoukas ja Chia (2002) tõidki välja, et ettevõtte loomise protsessi juures on vaja tähelepanu pöörata just ettevõtja varasemale ettevalmistusele, mis teevad organisatsioonist organisatsiooni. Ka sel juhul toetasid ettevõtte loomist müüja juhtivomaniku, raamatupidaja ning turundusjuhi varasem pikaajalisem kogemus ning kompetentside pagas, peale mille neil alustamiseks peale finantsiliste ressursside midagi vaja ei läinud. Sellest lähtuvalt võib järeldada, et Müügiettevõtte loomiseni viis mitme omaniku laialdane teadmiste kapital, peaaegu olematud vajaminevad finantsressursid ning omanike soov hobitegevusega tegeleda. Samas peab välja tooma, et ettevõtte ei liigu kuhugi, mille taga seisab ka suhtlusvõrgustikus (tarnijates) kinni olemine, mistõttu ettevõtte ei tegele innovaatsiga. Tegemist on võrgustikulise arenguga, mida teooriapeatükis Tsoukas ja Chia (2002) käsitles välja tõin.

Kõigi valimi liikmete puhul mängisid alustamisel rolli kokkulangevused isiklikes ajendites, välistes võimalustes ning ka indiviidide enda soovides. Kui kõikide ettevõtete alustamisprotsessidest eemaldada üksikud tegurid – näiteks Teenuse olemasolev kliendibaas, Tootja olemasolevad vahendid, Müüja vaba aja ressurss – siis suure tõenäosusega poleks mitmed neist iseseisvalt alustada soovinud ning valiku tekkimisel oleksid eelistanud hoopis palgatööd. Kuigi Teenus registreeris enda ettevõtte, siis sisuliselt ei alustanud ta uue ettevõttega, vaid lihtsalt vormistas juriidiliselt oma palgatöö ümber teiseks juriidiliseks vormiks. Macko ja Tyszka (2005) kinnitasid, et ettevõtjate peamiseks motivatsiooniks on tahe saavutada eesmärged, mispärast võtavad nad vastu ainult kaalutletud riske. Seega julgen väita, et välise ja sisemiste tegurite koosmõjul neutraliseeriti või minimaliseeriti võimalikud riskid, mis nende tegevusega oleksid võinud kaasneda. See oli suurimaks tõukeks, miks ettevõtte rajamisega alustati. Selle teoreetilise lähtekoha parimaks näiteks on Teenuse puhul sõlmitud kokkulepped autode rentimiseks veel enne, kui tal oli olemas reaalne käive. Tal oli teadmine ja põhjendatud ootus tekkivast käibest, mis andis talle julgust rahaline kohustus sõlmida.

Tsoukas ja Chia (2002) tõid välja, et ettevõtte loomise protsessi juures on vaja tähelepanu

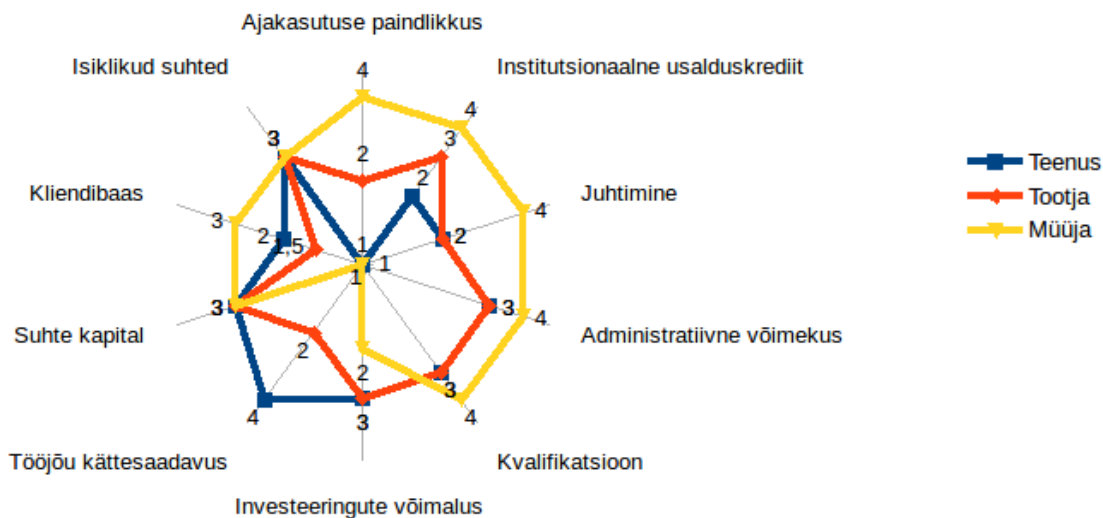
pöörata just ettevõtja varasemale ettevalmistusele, ehk pöörata tähelepanu pisikestele asjadele, mis teevad organisatsioonist organisatsiooni. Siia hulka peab lugema ettevõtja enda kokku kogutud kapitali, mida hinnanguliselt oli kõige vähem kogunenud just Tootjal. Samas peab välja tooma, et võrreldes Müüjaga, kellel oli teadmiste kapitali kõige enam kogunenud, oli Müüjal aktiivseid töö tegemise aastaid olnud peaaegu sama palju, kui Tootja ettevõtjatel vanust. Tootja tegeles kogu aeg suhtekapitali edasiarendamisega, oli valmis loobuma aegunud ja äraelanud põlve otsas tegemist toetavatest suhetest ja neid edasi viima. Siit joonistub välja võimalus, et noorel ja alustaval ettevõtjal pole stardipositsiooniks samal määral erinevaid kapitale, mis on juba vanuselt kogunud töötajal või tööandjal. Viimane võib olla aga rohkem olemasolevate suhete sõltuvuses, mis takistab tema edasiliikumist ja uutesse innovatsioonivõrgustikesse ümberlülitumist.

Nii suhte- kui ka teadmistekapitali kogunemine annab stardiks parema eelise, siis samas võib see ettevõtja tegevust pärssida. Kui ettevõtjal on välja kujunenud kindlad teadmised ja juhtimisprotseduurid, siis neid pidevalt korrates nad ajajooksul kinnistuvad. Kuid nagu tööjooksul mitmel korral maininud olen, on ettevõtlus ja organisatsioon pidevas muutuses (Tsoukas ja Chia 2002). Sellest tulenevalt peavad ka ettevõtjad olema valmis muutma oma juhtimisstrateegiaid ja oma tegevust kõrvalt hindama, mida on ettevõtjate juures hinnatud nõrkuseks. Müügiettevõtte loomise juures oli kaks ettevõtjat, kellest ühel oli kindel veendumus, et nende olemasolev veebipood on piisavalt ammendav. Ligi kaheaastase muutusteta veebipoe juhtimise juures oli Müüja juhtivomaniku nägemus aga vastupidine. Olukorra muutmiseks pidi ta tegelema oma partneri veenmisega, mis vilja hakkas kandma alles hetkel, kui muutusi võimaldas läbi viia ettevõtte majanduslik seisukord. Sellest tulenevalt võib väita, et isegi kui teadmiste tasandil tunneb ettevõtja ära, et muutusi on vaja teha, siis kui muutuste läbiviimist ei toeta ettevõtte ressursid, siis pole ettevõtjad valmis neid läbi viima.

Kui Tootjal puudusid teadmised sellest, milline võiks olla nende klientuur või millist rada nad peavad hakkama käima ettevõtte kasvatamiseks, siis Teenus oli iseseisvalt selle raja endale ette teinud. Seega alustas Teenusepakkuja tunduvalt väiksema riskiga, kui võrrelda teda Tootjaga. Ettevõtjate varasem ettevalmistus (Tsoukas ja Chia 2002) mängis lisaks ettevõtte kujundamisele olulist rolli ettevõtja tegevuse riskitajuvuse juures. Kõige väiksema

riskiga alustas Müüja, kuna nemad tituleerisid veebipoe hobitegevuseks ning nende sissetulekud tulid mujalt. Samuti oli müüja investering – aeg, teadmised, raha – kõikidest valimi liikmetest kõige madalam, mis tõttu oli ebaõnnestumisega kaasnev risk ning esmane investeeringu vajadus kõige madalam.

Illustreerimaks võrdlemisi keerukat ülevaadet ettevõtja tegevusega seotud struktuursetest teguritest ja kapitalidest, koondasin need andmed illustreerivale joonisele (Joonis 2). Kogutud empiiria põhjal on näha, et ettevõtte loomiseks peab ettevõtjatel olema võimekus mitmes valdkonnas, mis võimaldab ajenditel ettevõtte loomiseks motivatsiooni anda. Neid kapitale on võimalik eristada väliste ning sisemistena, mis tulenevad siis vastava ettevõtja enda võimekusest (nt isiklikud suhted, administratiivne võimekus jne) või välisest keskkonnast ning on pigem ettevõtja poolt vähe mõjutatavad (nt kliendibaas, tööjõu kättesaadavus). Suhted, investeeringud, usaldusväarsus ja paljud muud on järgneval joonisel välja toodud. Joonisel on kujutatud skaala erinevatest kompetentsidest, mille olemasolu valimi liikmete seas hindasin viie palli süsteemis. Nendest kokku pandud tegurite puntrast võib ühe teguri osaline või täielik puudumine osutada ettevõttele fataalseks.



Joonis 4. Ettevõtete kompetentside skaala (autori joonis).

Kõige kõrgemad punktid kompetentside skaalal hindasin olevat müügiettevõttele, kelle võimekus on viiepalli skaalal keskmiselt kõige kõrgem. Müüja juures on märgata, et kõige kõrgemad tulemused on nad saanud just ettevõtte juhtimisega seotud valdkondades nagu kvalifikatsioon, administratiivne võimekus ning juhtimine. Kõrge hinde taga seisab omani-

ke pikaajaline töökogemus, mis kokkuvõttes katab ära kõik valdkonnad, millega veebipoe haldamisel tegelema peab. Kuna Müügiettevõtte liikmed on samas valdkonnas tegelenud pikka aega, siis hoolimata ettevõtte noorusest on neil olemas usalduskrediit. Usalduskrediit on otseselt seotud omanike suhtekapitaliga, mille tulemusel on neil peamiste partneritega välja kujunenud personaalsed ja mitteametlikud suhted.

Hoolimata Müüja administratiivsest võimekusest ei tegeletud ressursside puudumise põhjusel poe arendamisega pikka aega ning selle tulemusel on ettevõtte investeerimisvõimekus väike. Väikese käibe tõttu pole neil palgafondi, mis teeb tööjõu palkamise võimatuks. Samas ei näe omanike hetke ambitsioonid ette vajadust tööjõu palkamisele, sest neil on võimekus olemas ise poe haldamisega tegeleda. Vähene käive tähendab, et ettevõttel on kõige väiksemad võimalused poe arendustegevustesse panustada. Kliendibaas on müügiettevõttel kõikidest valimi liikmetest kõige kaugemal, sest nemad ei suhtle oma kliendiga vahetult, vaid teevad seda virtuaalselt ning peamiselt läbi kodulehe. Nad ei arenda ka suhteid klientidega, kuna neil puudub kontakt nendega.

Kõikidest valimi liikmetest on just Teenusel kõige suurem võimekus töötajaid palgata ning tema käive võimaldab ettevõttesse tagasi investeerida. Kõige kehvem näitaja Teenuse puhul on ajakasutuse paindlikkus, sest ettevõtte koosneb ainult ühest isikust, kelle läbi viia on kõik ettevõttega seotud tegevused peale raamatupidamise. Samuti seisneb tema teenus ööpäevaringses valmisolekus, mis ei jäta ettevõtjale võimalust valida, millal ta ettevõtte tööga tegeleda soovib. Kuigi Teenusepakkujal oli samasugusest ettevõttest olemas varasem juhtimiskogemus, siis võrreldes teiste valimi liikmetega ei ole tema kogemus universaalne. See tähendab, et tema tegevus ei pruugi edu tuua juhul, kui talle anda juhtida hoopis teine ettevõtte. Tema pädevus seisneb just selle teenuse pakkumisel, millega tema tegeleb, kuna ta on ise sellega aastaid tegelenud.

Teenuse ja Tootja puhul on neil oma kliendibaasiga välja kujunenud personaalsed suhted, mis seisneb ka nende teenuse sisus. Kõik ettevõtted kasutasid edasi jõudmisel suhtekapitali, kuid tegid seda erineval viisil ja nende edasised strateegiad nende suhete arendamise puhul olid erinevad. Tootja puhul on kõige kehvemaks näitajaks kliendibaas, kes ei ole nii lihtsasti määratletav kui Müüjal ja Teenusel. Väga spetsiifiline klientuur ning tootevaldkond on

ettevõtte kapitali juures kõige nõrgemaks kohaks määranud kliendibaasi. Samuti ei hinda ma kõrgelt Tootja juhtimisvõimekust, mis tuleneb ettevõtjate vähesest töökogemusest. Siiski on Tootja omanikel olemas eriharidus, mis nende tegevusi toetab. Ettevõtte kontseptsiooni mõjutab sotsiaalne kapital, milleks on ka ettevõtte töötajad, kelle funktsiooniks on oma oskustega täiendada ettevõtja pädevust ning kaasa aidata ettevõtte loomisele. Teenus ei kasutanud oma töötajate pädevust ära, ei osalenud ka ise koolitustel ning ei uurinud ühtki toetusvõimalust peale EASi. Tema jaoks oli edutegur eeskätt raha, mis on väga ühekülgne vaade ettevõtte eduteguritele. Kuid erinevalt müüjast ta siiski teadis klienti ja suhtles nendega.

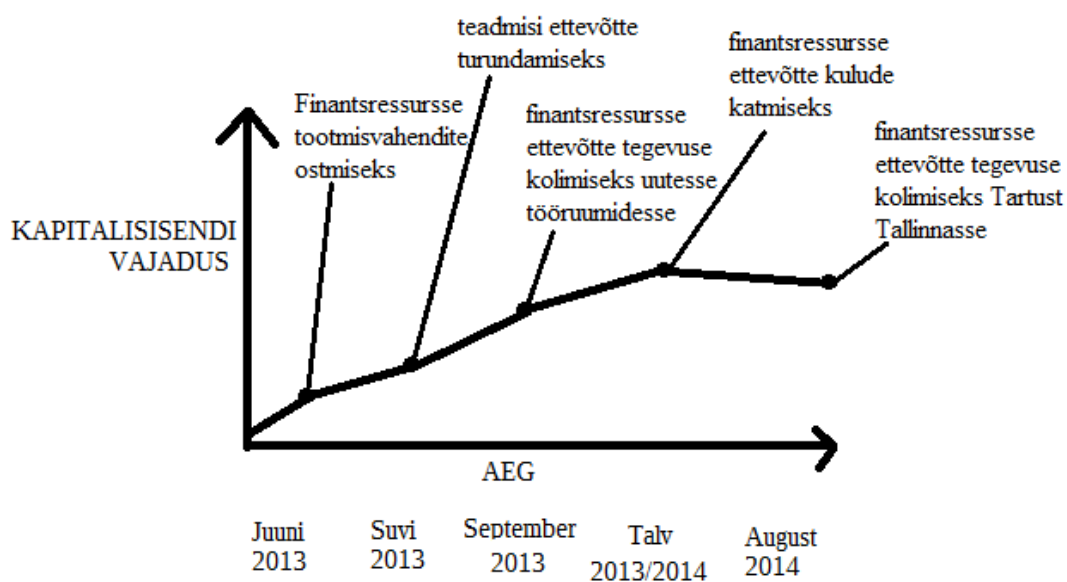
Kõikidest valimi liikmetest on Tootja kõige haavatavam, kuna finantsiliselt on nende risk kõige suurem. Samuti oli ettevõtjatena nendel kapitali kogunenud kõige vähem ning ettevõtlustegevuse elluviimiseks on neil vaja kõige rohkem vahendeid. Kui üks näitaja on nullis, siis selles aspektis võib peituda potentsiaalne oht – kett on nii tugev kui selle kõige nõrgem lüli. Sama tulemuseni jõudis oma magistritöös ka Maria Ristkok (2013), kes organisatsioonide tegevust uurides leidis, et ettevõtte tegevusega oli sunnitud lõpetama see ettevõtja, kes maksimaalselt tööga hõivatud on, mistõttu ettevõtja lõpuks ise läbi põles.

Millised väljakutsed tekkisid erinevatel ettevõtte rajamiste etappide juures ja kuidas need ületati?

Kõikide valimi liikmete puhul on kõige pingelisemateks küsimusteks olnud rahastus, ehk täpsemalt selle puudumine. Nii nagu Dovleac (2014) välja tõi, on rahastuse puudumine kõige suuremaks probleemiks ja otseseks põhjuseks, miks ettevõtte kasvamise või arenemisega tegeleda ei saa. Äritegevuse ja iga ettevõtjaliku tegevuse laienemine saab toimuda kas kasumi arvelt või kapitali kaasamisega teistelt isikutelt. Valimi liikmetel olid alustades erinevad stardipositsioonid tulenevalt kogunenud kapitalist, siis üllatuslikult ei olnud finantsvahendite puudumine ettevõtte rajamisel takistuseks. Valimi liikmete seas erines muidugi stardikapitali vajadus, kuid hinnata tuleb ettevõtjate loovust rahaaukude täitmiseks alternatiivsete võimaluste leidmisel. Kui Teenusele keelduti ettevõtte nooruse tõttu laenu andmast, siis otsis ta raha laenamise võimalusi oma tutvusringkonnast. Kokkuvõttes sai ta seeläbi tänu oma sotsiaalsele kapitalile kasulikuma tehingu, sest läbirääkimiste käigus pandi paika, et laenaja ei pea tasuma intresse, mis pangast laenates ei oleks võimalik olnud. Sotsiaalse

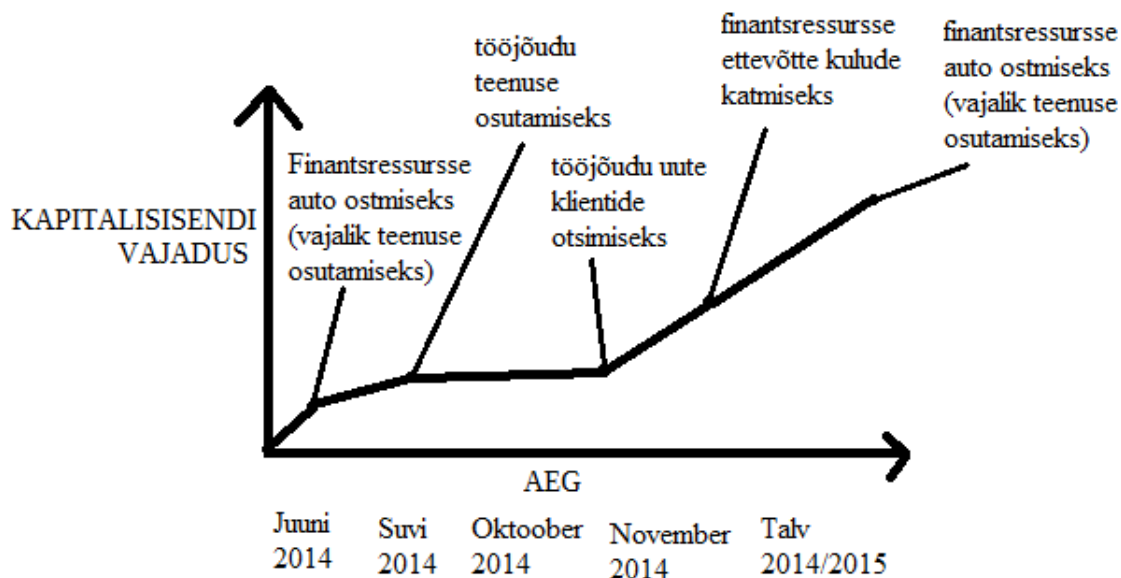
kapitali olulisust märkis ka Burt (1995), kelle hinnangul on see tee, mis võib viia märkimisväärsete ressursside ja võimalusteni, nagu oli Teenuse puhul. Valimi liikmete puhul oli neil rahastust vaja peamiselt oma teenuse pakkumiseks vajalike vahendite soetamiseks. Näiteks oli Tootjal vajadus investeerida põhivarasse ning Teenusel autopargi liisimiseks.

Vaadates Tootja tegevuskava ajalises järgnevuses (tabel 3) on näha, et kõige pingelisemad perioodid nende alustamise protsessi juures oligi rahastuse hankimine ning problemaatikat valmistas vajaliku turundusliku oskusteabe puudumine. Visualiseerimaks valimi liikmete kapitalisisendi vajadusi visandasin iga ettevõtte kohta joonise, kus on nende kogemuses välja toodud hetked, millal nende tegevuses oli puudu teatud kapitalidest.



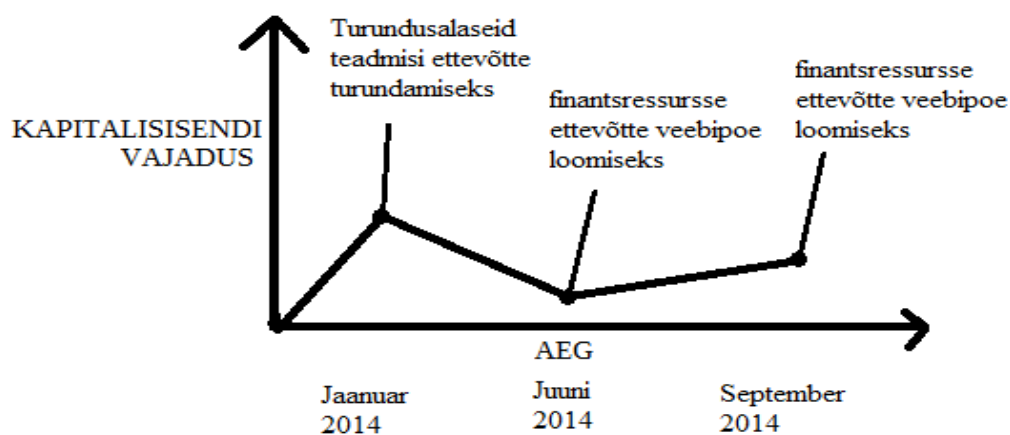
Joonis 5. Tootja kapitalide vajadus (autori joonis)

Kuigi Tootmisettevõtte omanikel oli olemas isiklik varasem kogemus nende tegutsemisvaldkonnast – masinaehitusest ja finantsjuhtimisest – siis pinget valmistas nende vähene turunduslik võimekus (Joonis 5). Sama pingekoht oli olemas ka Müüja alustamisprotsessil, kellel oli olemas nii müügi, juhtimise kui finantsoskuste võimekus, kuid turunduslikest teadmistest jäi kriitilisel hetkel puudu (Joonis 7). Tootja kogemuses seisnes kapitalipuudus (nii rahaline sisend kui turunduskompetents) peamiselt nende eesmärgist laiendada oma tegevust. Selle tingis vajadus hankida uusi tootmisvahendeid kui ka kolida ettevõtte tööruume. Kõvera langus on tervitatav nähtus, kuna paneb ettevõtjaid proovile otsima väliseid tegureid sisemiste vajaduste vaigistamiseks.



Joonis 6. Teenuse kapitalide vajadus (autori joonis)

Valimi liikmetest ainsana ei pööranud oma tegevuses turundusele tähelepanu Teenus, kes ei pidanud seda vajalikuks tegevuseks oma teenusepakkumise protsessi juures. Samas puudus temal sellealane kompetents ning varasem kogemus ja kokkupuude turundusega, mis tingis tema ettevõtte puhul turundustegevuste minimaalsuse. Tema tegevust vaadates on märgata, et enim pingeid tekitab vähene käive, mis on otseselt seotud turismihooaja alguse ja lõpuga (Joonis 6), kuid millele ta ei püüdnud lahendusi otsida pakutavate toetusmehhanismidega. Enamikele rahastusprobleemidele otsis Teenus lahendust enda isiklikust tutvusringkonnast ehk sotsiaalsest kapitalist, mis aitas leevendada tema Teenuse pingekohti.



Joonis 7. Müüja kapitalide vajadus (autori joonis)

Võrreldes teiste valimi liikmetega oli müüjal kõige väiksem vajadus lisakompetentside järele. Selle taga seisis eesmärk hoida ettevõtte tegevus pingevabalt kui ka juba nende endi olemasolevad kapitalid, mille pärast ei olnud täiendavate teadmiste (v.a turundusalane kompetents) järele vajadust.

Tootja ettevõtjad alustasid oma tegevust peaaegu nullist, millele ei eelnenud väga laialdast juhtimiskogemust, mis oli olemas teistel valimi liikmetel. Nende pädevus seisnes finantsilises hariduses ning masinaehitamise kogemuses. Kuid võrreldes Tootjat Müüja ja Teenusega, alustasid nemad nullist ning valdkonnaks valisid spetsiifilise tarbekauba, mille suurimaks probleemiks on turustamine ehk klientide otsimine-leidmine. Võttes vastu otsust hakata ettevõtjaks, hindavad Knighti (2012) sõnul ettevõtjad ise rohkem teadmisi ja kogemusi, mille nad on saanud varasemate ettevõtmiste tulemusena. Teenusel ja Müüjal oli rada mingil määral juba sisse käidud ja seega nad juba teadsid, mis neid ees ootab. Kuid tootja jaoks oli see kõik uus. Sellest tulenevalt oli Müüjal ja Teenusel teadmine olemas sellest, mis neile ettevõtte tegevuse juures kitsaskohtadeks võib saada, kuid Tootjal tuli see omal käel ja isikliku kogemuse läbi välja selgitada.

Maria Ristkoki (2013) magistritööst tuli välja, et kitsikusse sattudes otsisid ettevõtjad uusi teenuseid juurde, mida pakkuda, mitte ei hakanud toetusi taotlema. Kuid selle tegevusega vähenes vaba aja ressurss, mistõttu põlesid inimesed läbi. See pole jätkusuutlik. Kui vaadata, kes tegelevad ettevõtte haldamisega, siis valimi liikmetest ainukesena üksi tegutses Teenus. Üksi tegutsedes koondub pinge kokku ühele inimesele, mis järk-järgult hakkab mõjuma tema töömoraalile ja tahtmisele ettevõttega tegeleda. Samuti viib üksi pingega tegelemine lõpuks murdumiseni, mis võib lõppeda läbipõlemisega. Nii Müüjal kui Tootjal tegelevad juhtimisega mitu inimest korraga, mis tähendab, et ka vastutus ja pädevused on jagatud. Dobsoni ja Swifti (2008) hinnangul on ettevõtja edu saavutamisel oluline uurida, kas ettevõtjad näitavad üles piisavalt motivatsiooni või sihikindlust edu saavutamiseks. Valimi liikme Teenuse puhul oli näiteks ajakasutuse paindlikkus minimaalne, kuna tegevus eeldab ööpäevaringset valmisolekut. Oluline pole, kas ettevõtte tervikuna on tugev, vaid selle kõige nõrgem lüli ei tohi alla anda. Pideva pinge olemasolu - suvel vaba aja puudumine, talvel väikesed rahavood – andsid 2015. aasta aprillis Teenuse tegevuses märku, kui ta ühele oma koostööpartnerile ettepaneku tegi ettevõtte ära osta.

Tööjõu vastupidavus väikeettevõtte tingimustes kipub olema üheks kriitiliseks küsimuseks. Kuid, kas palgafondi puudumine teeb ettevõtte haavatavaks? Kuigi müüjal pole palgafondi, siis nemad lahendasid selle probleemi viisil, et andsid uuele inimesele osa ettevõttest. Samas kuna neil pole ärimudeli järgi otseselt kulusid, siis raha puudumise koha pealt on nemad kõige vähem haavatavad. Kuna nende tegevus on hobitegevus, siis on üldises plaanis nad vähe haavatavad. Seega on kõikidest valimi liikmetest neil kõige vähem kaotada, kui ettevõtte peaks tegevuse lõpetama.

Müüja ärimudelist ja ambitsioonist tulenevalt – töötajad on omanikud – ei nõua neilt kulutusi palgakuludeks. Sama ei kehti Tootja ja Teenuse puhul, kelle tegevuse eesmärk on ettevõtjatele elatist pakkuda. Samas ei saa Müüja tasu oma töö eest, vaid ettevõtte omanikud kulutavad ennast mitmel rindel. Iseenesele tööandjaks olemine sisaldab Bögeholdi (2014) hinnangul üldiselt madala sissetulekuga väikesemahulist tegevust ning nende töö sisaldab ainult mõnesid üksikuid ettevõtlusele iseloomulikke tegevusi. Nad ei näita üles ambitsioone ettevõtte kasvatamiseks ning nad on tihti väga madala sissetulekuga ning mõnikord isegi vaesusele (ibid). Seepärast on pärsitud Müüja ettevõttega edasi arenemise võimekus, kuna neil pole ressursse, et panustada arengusse. Raamatupidamislikus arvestuses on tegemist plussprojektiga, kuid sellest ei piisa, et teha hüpet, et oleks võimalik pakkuda teenust, mis omanikke reaalselt ära elataks.

Lisaks palgale, kui ressursside vähesus on alustavate ettevõtjate tegevuse juures üheks levinumaks probleemiks, on ka teisi viise, kuidas töötajaid tööle motiveerida. On võimalusi, kuidas hoida kinni inimesi, kui pole võimalik maksta soovitud palka. Sellistes situatsioonides on aga vajalik kahe osapoole pakkumuse ja nõudluse vastavus nagu tuli välja Müügiettevõtte juures, kui neil on oma meeskonda vaja turunduskompetentsiga inimest. Turundus-inimesele pakuti tema tegevuse ja kompetentsi eest osalust ettevõttes, mis vastas tema tollel hetkel aktuaalsele eneseteostuse motivatsioonile. Selles momendis tuleb arvestada, et nii nagu ettevõtja ei püüdle alati finantsilise iseseisvuse poole, ei motiveeri ainult raha töötajat tegutsema.

Sarnases situatsioonis oli ka Tootja, kes finantsjuhile pakkus osalust ettevõttes vastutasuks tema finantskompetentsi, nii raamatupidamisoskus ja ettevõtte rahaliste ressursside planeer-

rimise eest. Sellise tegevuse tulemuslikkuse juures peavad eksisteerima indiviidi enda personaalsed soovid ning ambitsioonid, et osaluse andmise tegevusse loodetud kasu tooks. Kuid kuna pidev palgakulu on suur oht ettevõtjale, kelle rahavood on väikesed siis osaluse andmine ettevõttes on sageli ainukeseks võimaluseks ellu jäämiseks. Siiski kui võrrelda Teenust Tootja ja Müüjaga, siis nemad soovisid ettevõtte kapitali täiendada teadmistega, kuid teenus vajab lihtsakoelisi oskuseid, nagu on autojuhtimine. Seega väärtus, mille valimi liikmed töötajatel vastu said olid erineva kaaluga. Seepärast ei kaalunud Teenus hooajalistele ettevõttest osa andmisega ning samuti oli kaalukausiks tema võimekus palgaraha maksta.

Lisaks pingekohtadele oli ettevõtjate tegevuses märgata mitmeid vabavoolukohti. Nendeks olid peamiselt tegevused, mille läbiviimiseks ettevõtjatel endal oli kompetents olemas. Nii Tootja kui Müüja puhul oli see raamatupidamise ja finantsarvestuse kompetents ning Müüjal ja Teenusel välja kujunenud partnerite suhtlusvõrgustik.

Kuidas sekkusid ettevõtlust toetavad toetusmehhanismid ettevõtluse arengusse?

Inimesed kulutavad ettevõtte üleval hoidmiseks palju oma vaba aega ning eriti just alustamise protsessi juures, millal tihti pole veel selgelt tegevused välja kujunenud, mis ettevõtte loomiseks vajalikud on. Kui vaadata valimi liikmete kogemust, siis ainult Tootja oli see, kes järjepidevalt kasutas ära toetusmehhanismide abi.

Kuna Tootja üheks kriitiliseks kompetentsiks on kliendibaas tulenevalt nende spetsiifilisest tegevusvaldkonnast, siis *networking* stiilis toetusüritustel oli nende eesmärgiks jagada sõna nende tegevusest nimetatud keskkonnas. Holden (et al 2008: 2) tõi välja, et oskuste ja kogemuste omandamine ei ole ettevõtte juhtidele eesmärk omaette, vaid need on vahenditeks, mis toetavad ettevõtete ja organisatsioonide edukaks saamist. Sarnaselt võib võrrelda Tootja kogemust *networking* üritustel osalemist, mis oli neile vahendiks oma ettevõtte tegevusest sõna levitamiseks ning vajalike kontaktide hankimiseks.

Tootja kogemuses tulid välja kõige levinumad käärid ettevõtjate vajaduste ja pakutavate mehhanismide vahel – mehhanismid keskenduvad ettevõtjate välja koolitamisele, kuid ei paku otsest lahendust tekkinud väljakutsetele. Sarnaselt väitsid ka Bianca ja Simona

(2012), et mitmetes Euroopa riikides on alustavate ettevõtjate, nende vajaduste ja toetusmehhanismide vahel on käärid. Kuigi kliendibaasi toetusmehhanismid otseselt ei laienda, siis ettevõtjate administratiivset võimekust aitavad nad ikkagi edeneda, pakkudes neile näiteks juhtimisalaseid koolitusi. Kuid olemasolevate nõustavate toetusmehhanismide juures puudub kvaliteet (ibid). See punkt tuli välja ka Tootja kogemuses, kui nende kasutatud nõustamisprogrammist said nad valeinfot oma toote jaoks vajalike sertifikaatide kohta. Valesti nõustamine võttis neil ajakulu ning tekitas oma keerulise protsessi pärast lisapingeid, mis oleksid võinud olemata olla.

Kõige otsesema tegevusena, kuidas toetusmehhanismid on valimi liikmete tegevusse sekunud, on läbi potentsiaalse rahastuse. Tootja oli ainus, kes aktiivselt otsis tugimehhanismidelt rahastamise võimalusi, kuna tema sotsiaalses kapitalis seda võimalust ei olnud, nagu seda oli näiteks Teenusel. Seega ei pruugigi abi tulla alati toetusmehhanismide kaudu vaid läbi isiklikke suhte, mida on võimalik koguda läbi hariduse või varasema töökogemuse kaudu. Kuna rahastus on alustavate ettevõtjate tegevuse juures kõige kriitilisem küsimus, siis toetusmehhanismide abiga loodeti just seda probleemi leevendada. Dovleac (2014) tõi välja, et paljud traditsioonilised algstaadiumi finantseerimisallikad ei ole tihti vajalikul hetkel kättesaadavad või nõuavad rohkem ajaressursse või muul viisil panustamist, kui ettevõtjal anda võimalik oleks. See moment tuli välja Teenuse loos, kellel oli liiga vähe usalduskrediiti, et pangalt laenu saada ning samuti oli tal enda hinnangul vähesed teadmised bürokraatiast, mis olid vajalikud EAS-ilt toetuse taotlemiseks. Selle keerukuse pärast jäi Teenusel toetusmehhanismid kasutamata, kuna nende eeldatavad nõudmised olid ettevõtjale liiga keerulised. Usalduskrediidi puudumine ja vähesed rahalised võimalused olid Bianca ja Simona (2012) poolt välja toodud peamised probleemkohad ettevõtte loomise protsessi juures.

Tähtsaks küsimuseks on, kas ettevõtjad ise saavad valida aega, millal nad abisüsti saavad? Lisateenuste arvelt on võimalik ise valida, millal rahasüst tuleb, kuid näiteks projektitaotluste puhul võib kõik see venida. Nii nagu Teenus hakkas pakkuma taksoteenust Taxify rakenduse vahendusel, oli tal ise võimalik kontrollida, millal ta lisisissetuleku võimalust kasutab. Samal ajal hakkas see temale endale vastu töötama. Pinge ei tekkinud mitte niivõrd ajakasutuses, vaid kliendibaasis ja suhtekapitalis. Teenusepakkuja hakkas muretsema, et

olemasolevate klientideni jõuab info, et ta pakub sisuliselt sama teenust, kuid neile tunduvalt kõrgema hinnaga. Ta pelgas, et sel viisil hakkavad pikemajalised kliendid hinna osas teda survestama ning samuti pole tulevikuperspektiivis hinnatõusuga nõus. Ka isiklike suhete aspekt mängis rolli Taxify teenuse pakkumises, sest Teenusepakkujale oli vastumeelt see, et temast mõeldakse kui taksojuhist – tema tahab olla ettevõtja. Isegi kui see lahendas tema rahaprobleemid.

Võrreldes ettevõtjate stardipositsiooni lähtuvalt ettevõtja varasemast kogemusest, peab välja tooma, et Müüja kokkupuute puudumine ülikoolide ja erinevate õppeinstitutsioonidega vähendas nende teadmisi võimalustest oma ettevõtet tugimehhanismide kaudu arendada. Kuigi tugimehhanismide kasutamise tingis eelkõige ettevõtja hinnang sellele, millist ja kui suures ulatuses abi neil vaja on, siis Tootja oli kõikidest valimi liikmetest ainus, kes kasutas mitmeid ja erinevaid abivahendeid.

Samas on oluline välja tuua, et Tootja alustas oma tegevusega nullpunktile kõige lähemale. Neil puudus varasem juhtimiskogemus samasugusest ettevõttest, mille nad ise rajasid. Samuti keskenduvad suurem osa tugiteenustest just juhtimisoskuste arendamisele, mida Tootja pidas oma kompetentsi juures madalaks olevat. Varasema mahukama juhtimiskogemuse puudus ning nende isiklik lähedane seos ülikoolidega viis selleni, et oma kompetentside täiendamiseks – milleks peamiselt olid puudulikud teadmised ettevõtte kasvatamisest ja turundamisest – valisid nad toetusmehhanismide kasutamise. Võrreldes teiste valimi liikmetega oli neil kõige parem ligipääs toetusmehhanismidele.

Valimi kogemuse põhjal tundub, et toetusmehhanismidega ettevõtluse arendamisse on mõistlik sekkuda siis, kui ettevõtjatel on olemas võimekus bürokraatlike protsessidega tegeleda ning tegeleda pideva aruandlusega. Toetusmehhanismid saavad sekkuda sellistel hetkedel, kui ettevõtlusega alustavad isikud, kellel endal puuduvad teadmised tegevustest, mis on vajalikud ettevõtte loomiseks – juriidilisest seisukohast. Mehhanismidel on võimekus tutvustada ettevõtjatele äriplaani loomise etappe ning lisaks pakkuda ka rahalisi ressursse ja mentorlust. Kuid pakutavad võimalused jäävad mitmetele ettevõtjatele kaugeks – tulenevalt ettevõtjate mugavustsoonist kui ka nende mehhanismide orienteeritusele toetada ainult ambitsioonikaid ettevõtteid.

5.2 Diskussioon

Ettevõtlus on nagu mõistatus, mille toimemehhanismid on erinevate teoreetikute aruteluobjektiks. Näen probleemi selles, et ettevõtlusega seostatakse sellist mõju nagu SKP suurendamine, mis mingil määral on ka tõsi. Riiklikul tasandil oodataksegi Eestis „Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020“ järgi lisandväärtuse ja innovatsiooni loomist. Seeläbi oodatakse ettevõtjatelt tegevusi teatud kirjutamata normide täitmiseks, mis ei pruugi ühtida selle indiviidi enda nägemusega oma tegevusest ja selle eesmärkidest. Kuid siiski on lõppkokkuvõttes SKP suurendamine mikroettevõtete arvelt marginaalne ning tõenäoliselt oskab väga väike protsent mikro- ja väikeettevõtjaid oma igapäevast tegevust ja eesmärkide saavutamist seostada SKP suurendamise või mõne muu riiklikul tasandil eesmärgiga. Mikroettevõtjate esmaseks eesmärgiks on tagada olukord, kus ei peaks kogu aeg püsima jäämise pärast muretsema, vaid saaks tegutseda ja ehk edasigi areneda, mispärast on riiklikel ambitsioonidel ettevõtjaks hakkamise mõjutamisel vähe võimu.

Ettevõtlust samastatakse äritegevusega, kuid selle kõige juures on tagaplaanile on jäänud ettevõtja vajadus eneseväljenduseks. Ettevõtjaks hakkamisel mängib kõige suuremat rolli ettevõtja enda stiimulid, mis väliste teguritega kokkulangemisel viivadki ta enda ettevõtte loomiseni. Näiteks oli Tootja ja Teenuse eesmärgiks luua ettevõtte, millesse nad panustavad täisajaga. Kuid see võtab neilt ära ressursi tegeleda arendustegevusega. Kui Müüja kolm osanikku loobuksid igapäevatööst ning pühenduksid ettevõtte arendamisele, siis tõenäoliselt oleks võimalik jõuda ühel hetkel piisava käibeni kõigi kolme jaoks. Kuid seni puudub kõigil kolmel sotsiaalne tagatis, mispärast on ainult Müügiettevõttega tegelemine nende jaoks individuaalselt äärmiselt suur risk. Teenus on ühemehe ettevõtte, kus kogu töökorraldus langeb ühe inimese õlule. On mõeldamatu, et selle ressursiga on võimalik ettevõttes katta ära lisaks igapäevasele tegevusele kõik ettevõtte tegevusalad, mis viiks ettevõtte kasvuni või riikliku SKP tõusuni.

Siin koorub välja, et toetusmehhanismid ei paku leevendusi mitmetele triviaalsetele probleemidele, millega ettevõtjad oma teel kokku puutuvad. Kui Teenus on oma ajakasutuse paindlikkuse poolest kõige kehvamate näitajatega kõikidest valimi liikmetest, siis toetusmehhanismid ei paku talle võimalusi selle olukorra parendamiseks. Samuti ei tegele mehhanismid tagajärgedena, nagu näiteks ettevõtjate tüdimusega ettevõtte tegevusest või ei

paku neile sotsiaalseid garantiisid ebaõnnestumise korral.

Kuid selleks, et vajalike ja sobivate toetusteni jõuda, peab ettevõtjatel olema piisavalt ajal-
list ressurssi ja oskust bürokraatiaga tegeleda, mida mitmed eelnevalt mainitud toetusmeh-
hanismid eeldavad. Valimi liikmetest on Tootja kõige suurema tulevikupotentsiaaliga maa-
ilmaturul, kelle toode on unikaalne, kuid mida turg pole veel täielikult valmis vastu võtma.
Tootja tootearenduseks vajalikud ressursid on justkui riiklikul tasandil toetuste näol olemas
– soosib ju riiklik ettevõtlustoetus eelkõige innovatsiooni ja ekspordiga seotud ettevõtteid.
Kuid teabematerjalide läbi töötamine nõuab aega ja konteksti tundmist, et oleks võimalik
jõuda õige toetuseni. Küsimus siin on, kas ettevõtjatel jätkub piisavalt kõiki kapitale, et
jõuda soovitud tulemuseni. Siin tuleb ka välja, et tegelikkuses pole kõik ettevõtted kõlbuli-
kud toetusmehhanismide kasutamiseks. Kui ettevõtja on ainuisikuliselt igapäevaselt oma
ettevõttega hõivatud, siis samamoodi ei jää talle aega arendustegevuste jaoks, mida toetus-
mehhanismid küsivad.

Ettevõtja enda kokku kogutud kapital – haridus, sotsiaalsed suhted, juhtimiskogemus ja
paljud muud on need, mis loodavaid ettevõtteid suunavad ning mis järelikult kujundab ette-
võtet ja selle mõju ümbritsevale. Kui ettevõtjal pole olnud kokkupuudet bürokraatiaga ega
toetuseid pakkuvate institutsioonide töömeetoditega, siis suure tõenäosusega jäävad need
mehhanismid kasutamata. Nende kasutamata jätmise taga võib olla põhjus, et need on ette-
võtjate jaoks oma olemuselt liiga võõraks ja keeruliseks tehtud. Kuigi ettevõtjal võib olla
soov neid kasutada, võidab otsustusprotsessis ikkagi stiimul, mis eelistab jääda oma muga-
vustsooni. Teisalt võibki vaadata toetusmehhanismide olemust selliselt, et Eesti kontekstis
on need mõeldud ainult väga ambitsioonikatele ettevõtjatele, kes on valmis andma rohkem
kui tavaline mugav ettevõtja.

Siin tuleb välja, et sotsiaal-majanduslikust perspektiivist vaadates on ettevõtlust võimalik
hinnata selle kasulikkusest või mittekasulikkusest ehk kas riigi poolt vaadatuna on tegemist
pluss või miinus projektiga. Kuid, kui ettevõtte toodab kahjumit ning on sunnitud ühel het-
kel pankroti välja kuulutama, siis majandusarengu perspektiivist ei loeta välja seda koge-
must, mille üks ettevõtja indiviiditasandil sai. Läbi käidud protsess on ettevõtjale kapita-
liks, mille põhjal tal on võimalik uuesti alustada. Kuid nüüd on tal olemas reaalse ettevõt-

luskeskkonnaga kohanduvad teadmised, mis teisel katsel on talle esmasel korral puudu jäänud kompetentsiks. See näide toob välja, et isegi ettevõtluse kui tegevuse juures on kasu- kui kahjumi momente, mis võivad samaaegselt koos eksisteerida. Seega, isegi kui ettevõtte panus ühiskonna arengusse on vaevu märgatav, võib tema individuaalset kogemust ikkagi panuseks lugeda.

Me teeme tagantjäreli järeldusi nende tegevuste kohta, mida me justkui ise oleme valinud ning tõlgime need enda valikuteks. Nii nagu Tsoukas ja Chia (2002) välja tõid, ei näe me seda, kuidas väline maailm meid mõjutab, ühte suunda tõukab või teise raja meie ees sulgeb. Näiteks proovis Teenus EASilt rahastust küsida, kuid tema kapitalist tulenev võimetus ja mittetahtmine siduva bürokraatiaga tegeleda ei viinud teda selle võimaluse realiseerimiseni. Mõned ettevõtted võiksid toetuste poole abisaamiseks pöörduda, kui see tee katkestatakse enne ära, kui nad sinna jõuavad. Teiste ettevõtete, nagu näiteks Tootja, jaoks oli see teekond loomulik, kuna temal oli olemas kogemus sarnaste tegevusprotsesside läbiviimisel ning see oli tema jaoks loomulik keskkond, kus tegutseda. Kuid need teguri on ettevõtjatele endile nähtamatud.

Kuid milliseid ootuseid on mikroettevõtja võimeline täitma ja millistel tingimustel. Ettevõtluselt oodatakse positiivset panustamist majanduskasvu, kuid kui ettevõtja pole võimeline oma tegevusmalle ettevõtte arenguks muutma, siis see panus on marginaalne. Nii nagu Teenus tegelikult vormistas lihtsalt oma töökoha ümber, siis see ei muutnud lõpptulemust majanduskeskkonna kontekstis. Selle mõtte taustal selgub, et toetusmehhanismidega on mõistlik toetada ettevõtteid, kelle tegevus on vajalik ka teistele osapooltele. Näiteks tegeleb Tootja teadus- ja arendustööga, mis panustab positiivselt ka teiste ettevõtete tootmistegemistesse. Kuid Müüja ja Teenuse tegevuses puudus innovatsioon, mis need ettevõtted ka toetusmehhanismide jaoks atraktiivseks oleks teinud.

5.3 Meetodi kriitika

Kvalitatiivsete meetodite kasuks otsustasin põhjusel, et see võimaldas uurida ettevõtjate enda toimimist ja nendes tegevustes tuvastada pingekohad, mis neile alustades probleeme valmistasid. Pingekohtade esile toomine oli peegelduseks alustavate mikroettevõtjate tegelikele vajadustele ning andis võimaluse kõrvutada nende sobivust

toetusmehhanismidega, mida ettevõtluse propageerimiseks pakutakse. Lisaks sellele lubas tegevuste uurimine vaadata ettevõtte edasiliikumist ehk uurida nendes tegevustes, kus ettevõttel oli lihtne tegutseda.

Oma magistritöös püüdsin tähelepanu pöörata nendele teguritele, mida saab tõlgendada eraldiseisvate tegevustena ning mida intervjueeritavad suutsid oma kogemusest reflekteerida. Ettevõtja tegevuses on mitmeid iseenesestmõistetavusi, millele ma tähelepanu ei pööranud, kuid millest hoolimata on mul oma tööga võimalik süüvida ettevõtjate tegevusse.

KOKKUVÕTE

Ettevõtlust vaadeldakse tihti makrotasandilt ning kõrvutatakse seda mõjuga, mis sellel vormil on ümbritsevale ühiskonnale. Mikroettevõtlusel on omaette nähtusena roll, mis võib külvata seemne majanduslikuks uuenemiseks selleks, et säilitada rahvusvaheline, riiklik või kogukondlik konkurentsivõime. Ka Eestis tegutsevaid suurt arvu ettevõtteid vaadeldakse mitmete riiklike arengukavade järgi peamiselt selle kasuteguri vaatenurgast kui abstraktset nähtust, mis on levinud ettevõtlusalases teoreetilises ja empiirilises kirjanduses. Mina töin magistritöös sisse aga uue, individikeskse vaate, mis vaatles ettevõtet kui konkreetset inimeste reaalsel tegevust, mis seob ettevõtjat ettevõtluskeskkonnaga seotud osapooltega (sotsiaalse struktuuriga – kliendid, investorid, partnerid jne). Käesoleva uurimustöö eesmärgiks oli uurida kolme alustava ettevõtte tegevust ning uurisin, millest sõltus ettevõtte alustamine, milliseid ettevõttele pandud lootusi suutis ettevõtja täita ning kuidas suhestusid ettevõtte loomise toetused ettevõtja vajadustega.

Tulenevalt uurimustöö eesmärgist tutvustasin töö teoreetilises osas ettevõtlusega seotud erinevaid teoreetilisi käsitlusi, millest kokku kombineeritud tõde – ettevõtja on alati sõltuvuses teda ümbritsevatest teguritest – oli empiirilise töö aluseks. Magistritöö eesmärkide täitmiseks kasutasin kvalitatiivset uurimismeetodit ning intervjueerisin kolme alustava ettevõttega seotud ettevõtjaid. Kvalitatiivsed meetmed andsid võimaluse näha ettevõtete hingeallu ning näha, kus ja kas oleks üldse toetusmehhanismidega võimalik ettevõtjate tegevusse sekkuda.

Magistritöö tulemusena jõudsin sisemiste ja väliste tegurite kaardistuseni, mis kolme uuritud mikroettevõtjat ettevõtluseni suunasid ning millistes protsessides nad tagasilööke kogesid. Pöörasin tähelepanu nendele teguritele, mida sai tõlgendada eraldiseisvate tegevustena ning mida intervjueeritavad suutsid oma kogemusest reflekteerida. Kõige rohkem tuli ettevõtte loomise protsessis esile ettevõtjate enda sisemised stiimulid nagu soov tegeleda ettevõtlusega ja pühendumusvalmidus, mis väliste tegurite kokkulangevusel ettevõtte loomiseni viis. Seega oli alustusprotsessi juures tähtis roll ettevõtja enda kokku kogutud kapitalil (teadmised, sotsiaalsed suhted, kogemus samas valdkonnas, teenuse pakkumiseks vahendite olemasolu jne), mis kogu ettevõtte kulgemist hakkas suunama. Magistritöö tulemusel

selgus, et ettevõtlustegevus on oma olemuselt improviseerimine, mis seisnes valikutes, mille vahel ettevõtja otsustama pidi.

Üle maailma, nii riiklikul kui kogukondlikul tasandil eksisteerivad spetsiaalsed tegevused, millega teadlikult üritatakse esile kutsuda ettevõtlikku tegevust. Nende arendustegevuste eesmärgiks on ka Eestis ettevõtjaid toetada nendes valupunktides, kus neil endil oskustest või ressurssidest puudu jääb. Tagasilöökide löögijõu pehmendamiseks või ennetamiseks pakuvadki riiklikud institutsioonid ja kommertsettevõtted ettevõtjatele toetusmehhanisme. Kuid nende toetuste mittekasutamine oli mõjutatud ettevõtjate võimekusest aru saada bürokraatlikest nõuetest ja kohustustest, mis mitme mehhanismiga oleks kaasnenud. Seepärast tuli välja, et mitmed ettevõtjad otsisid leevendusi probleemidele pigem enda sotsiaalse kapitali kaudu, kui kasutasid selleks riiklikke toetusmehhanisme.

Valimi liikmete seas oli ettevõtte (Tootja), kelle aspiratsioonid ühtisid kõige enam riikliku nägemusega ettevõtete tegevusest ning kes kvalifitseerus oma oskuste poolest kõige paremini pakutavaid toetusmehhanisme kasutama. Kuid valimisse kuulus ettevõtte (Müüja), mille tegevuse lähtekohaks oli ettevõtja soov tegeleda ettevõtluse kui elustiiliga ning hobiga, mispärast ei mänginud ettevõtte edukus või arengupotentsiaal kogu loomisprotsessi juures suurt rolli. Kolmas ettevõtte (Teenus) oli kahe eelneva näite kombinatsioon, mille tegevusajendiks on ettevõtja lihtsalt ära elatada. Kokkuvõtteks võib öelda, et käesoleva magistritöö valimi liikmed tegutsevad kõik isiklikel ajenditel ning nende tegevuste mastaap erineb tulenevalt nende endi ambitsioonidest. Kuid on märgata, et levinud arusaam aktiivsest ja innovatiivsest ettevõtlustegevusest ei ole see, mida päriselus sageli kohata võib.

SUMMARY

The Challenges of microentrepreneurs in the process of starting a bussiness

Entrepreneurship is often considered on macro-level and compared with the impact of it's form to the surrounding society. Micro-enterprise, as a phenomenon itself, has a role of his own, which could sow the seeds for economic renewal in order to maintain intenational, national or community based competitiveness. A large number of businesses operating in Estonia is considered according to a number of national developmnet plans, primarily by efficiency perspective as the abstracy phenomenon which is common in enterpreneurial theoretical and empirical literature. In my Master's thesis I brought in a new, individual-centered perspective, which observed a micro-enterprise as concrete individual real activities, which binds entrepreneur to business environment related parties (social structure – customers, investors, partners etc). Objective of this study was to examine on the example of three start-up micro-enterprise, reasons for individual's to start business activities, which entrepreneur's expectations entrepreneurship fulfilled and how business start-up subsidies to related to the needs of entrepreneur's.

According to the research objective, in the theoretical part of reserach, I presented a variety of business related theoretical approaches, which combines together the truth – entrepreneur is always dependent on the surrounding factors – which was basis to the empirical study. For Master's thesis objectives execution I used qualitative research method and interviewed the three start-up companies entrepreneurs. Qualitative measures gave the opprotunity to look behind the curtains of corporate life and to see where and whether there is any possibilities to interfere with entrepreneurial subsidies with the activities of entrepreneur.

Master's thesis result took me to the mapping of internal and external factors, which lead three micro-entrepreneurs to entrepreneurship and in which processes they experienced setbacks. I paid attention to these factors, which could be interpreted as a separate activities and which activities entrepreneurs were able to reflect as their own experience. In the process of creating businesse mostly came out entrepreneurs own internal incentives to engage to business activities and readiness to commit, which with impact of external

factors led to the creation of company. Thus, at the start-up process there was important role to play entrepreneur's own collected capital (knowledge, social relationships, experience in the field, resources for providing services etc), which influenced the whole progress of the company's progression. Master's thesis showed that entrepreneurial activity is inherently improvisation, which consisted options between entrepreneur had to decide.

All over the world, both at national and community level there are special activities designed to deliberately attempt to provoke an entrepreneurial activities. The goals of these development activities are to support also Estonia's entrepreneurs at their bottleneck situations, where they lack skills and resources. To soften or prevent the drawback's, governmental institutions and commercial companies offer support mechanisms to entrepreneurs. Not using these support mechanisms were influenced entrepreneur's capacity to understand the bureaucratic requirements and obligations, accompanied with several support mechanisms. Therefore, it turned out that several entrepreneurs sought solutions for the problems preferably among their own social capital rather than used for this purpose governmental support mechanisms.

Among the research sample was company (Manufacturer), who's aspirations were coincide with the most with governmental views of the entrepreneurial activities and who qualified best to use available governmental support mechanisms. However, research sample included also company (Seller), which activities starting point was for individuals to engage in entrepreneurial activities as lifestyle and hobby, and company's quick success and growth potential did not play key role in start-up process. The third company among research sample was a combination of the two previous samples and whose activities incentive was to provide for entrepreneur. In conclusion it can be said that members of this thesis samples operate in under their own motives and the the scale of these activities is different, due to their own ambitions. However, it is noticeable that the popular perception of active and innovative entrepreneurship is not exactly which in real life can often be seen.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Ahmad, N. Hoffmann, A. (2008). "A framework for addressing and measuring Entrepreneurship", *OECD Statistics Directorate*, Working Paper STD/DOC(2008)
- Aljas, D. (2013). *Ökopoodide ärimudelite kujundajad – eri võimalused*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Babbie, E. (2001). *The practice of Social Research*. Belmont: Wwadsworth Thompson.
- Berger, A. (2000). *Media and Communication research methods: An Introduction to Qualitative and quantitative approaches*. Thousand oaks: Sage Publications
- Bianca, I. Simona, A (2012). Consultancy Services in Marketing and Management – growth factor for small and meedium enterprises. *Journal of Applied Economic Sciences* 7(4): 373-379.
- Burt, R. (1995) *Structural Holes*, Cambridge: Harvard University Press
- Drucker, P. (1970), *Entrepreneurship in Business Enterprise*, *Journal of Business Policy*, Vol: 1.
- Bögenhold, D. Heinonen, J. Akola, E. (2014). Entrepreneurship and Independent Professionals: Social and Economic Logics. *Advanced Economics*, 5(20): 295-310
- Cobb, J.B (2007). Person-in-community: Whiteheadian Insights into Community and Institution. *Organization Studies*, 28(04): 567-588
- Davidson, P. (2003). *The Entrepreneurship Research Challenge*. Camberley: Edward Elgar Publishing
- Dewhurst, J. Burns, P. (1993) *Small Business Management*. Basingstoke: The Macmillan Press Ltd
- Dobson, JR. Swift, J. (2008) The Sustainability of family business: evidence from three UK case studies. *Journal of Business Management*, (1): 57-72
- Dovleac, L. (2014) The necessity of innovation for the sustainavle development of Romanian entrepreneurship, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series*, 7(56): 2 – 15
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus kodulehekülg, Kasutatud 14.05.2015
<http://www.eas.ee/et/>
- Gruszecki, T. (1994). *The entrepreneur in economic theory*. Warssaw: Warssaw University press
- Hill, R. Stewart, J. (1999), *Human Resource Development in Small Organisations*.
- *Human Resource Development International*, 2: 103–23

- Holden, R. Nabi, G. Gold, J. Robertson, M. (2008), Building Capability in Small Businesses: tales from the training front. Leeds: Metropolitan University press
- Jahanshahi, A (2011). The Relationship between Government Policy and the Growth of Entrepreneurship in the Micro, Small & Medium Enterprises of India. *Journal of Technology Management & Innovation*. 6(11): 65-77
- Kirzner, Israel M. (1973). Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press
- Knight, F.H. (2012). Risk, uncertainty and profit. New York: Houghton Mifflin
- Laherand, M-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrukk
- Langhorn, K. (2014) Encouraging entrepreneurship with innovation vouchers: Recent experience, lessons, and research directions. *Canadian Public Administration*, 2(57): 318-326
- Langley, A. Smallmann, C. Tsoukas, H. Van de Ven. A.H (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1): 1-13
- Lewis, K. Walker, E. (2011) Self-employment: Policy panacea for an ageing population. *The journal of SEAANZ*, 18(2): 143-151
- Macko, A. Tyszka, T. (2005). Entrepreneurship and risk taking. *Warsaw University press*, 9(4): 241–250
- *Majandus-ja Kommunikatsiooniministeerium: Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014–2020 (2013)*. Kasutatud 07.05.2015 <http://kasvustrateegia.mkm.ee>
- Luman, T. (2011). *Juhtkiri: 87% tegutsevatest Eesti ettevõtetest on mikroettevõtteid*. Kasutatud 17.05.2015 <http://www.koda.ee/uudised/teataja-artiklid/juhtkiri-87-tegutsevatest-est-ettevotetest-on-mikroettevotted/>
- Pinson, Jinnat 2006. „Steps to Small Business Start-Up : Everything You Need to Know to Turn Your Idea Into a Successful Business“, Sydney: Dearborn Trade
- Pullen, H. (2014) 6 common headaches bedevil small business. *Business Press*, 9(45): 13-14
- Praxis: Praxise teemapaber majanduse arengust. Valimised 2015 (2015). Kasutatud 17.05.2015 <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/02/teemapaber-majandusest.pdf>
- Prototroni kodulehekülg, Kasutatud 01.05.2015 <http://prototron.ee/avaleht>
- Raamets, H. (2015). Krõpsutootja kirjeldab elu maal: aasta jooksul käis mind kontrollimas 22 VTA inspektorit. *Maaleht*, 04.mai
- Ristkok, M. (2014) *Kohaliku toidu võrgustike sotsiaalsed praktikad. Magistritöö*. Tartu Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut.
- Servon, L.J. (1999). Bootstrap Capital: Microenterprises and the American Poor.

Washington DC: Brookings

- Schumpeter, J. A. (1939) *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill Book Company Inc
- Shane, S. (2011). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 13(33): 141-149
- Smallbone, D. (2006). Revisiting entrepreneurship in a transition context. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(2), 190-206.
- Statistikaamet: Majanduslikult aktiivsed ettevõtted töötajate arvu järgi (2015). Kasutatud 07.05.2015 <http://www.stat.ee/68771>
- Swedberg, R (2000). *Entrepreneurship: The Social Science view*, Oxford: University Press
- Thornton, P., H. (1999) The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* Vol 25
- Tsoukas, H. Chia, R (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5): 567-582
- Töötukassa kodulehekülg, Kasutatud 01.05.2015 <https://www.tootukassa.ee/>
- Weinrauch, D. (1982). Starting a part-time small business. *Journal of Business Research*, 4(40): 42-48
- Van De Ven, A.H. Poole, M.S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship – conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship: Theory and Practise*, 35(1): 165-184

Lisa 1 Intervjueerimiskava

Vastaja taustaandmed

- Mis haridus/koolitus sul on? Milliseid ettevõtlusalaseid koolitusi oled läbinud?
- Mis tööd tegid enne? Millises valdkonnas ja millisel ametikohal?
- Millistes valdkondades tegutsevad olulisemad sõbrad ja tuttavad?
- Millise ringkonnaga käid läbi?
- Millised enda hinnangul vajalikud oskused Sul on, mis on vajalikud ettevõtte loomiseks ja selle hilisemaks juhtimiseks?
- Milliseid külgi pead tugevateks?
- Milliseid külgi pead nõrkadeks?
- Kas tunned milleski puudujääke?

Ettevõtte asutamise idee teke

- Kuidas tekkis idee? Millal? Millest? Miks otsustasid just siis hakata oma ettevõtet rajama ja tekkinud ideed ellu viima?
- Kuidas hakkasid oma ettevõtet rajama?
- Millest alustasid ettevõtte rajamisega?
- Millisena algul oma ettevõtet ette kujutasite?
- Mille poolest see tänasest seisust erineb? (töötajate arv ja rollid, tegelikud kliendid, tegelik teenus või toode)
- Millised olid sinu esmased plaanid? Millistest tegevusest alustasite? Mis jäi kõige viimaseks või on veel ootel?
- Milline oli sinu visioon ettevõtte tulevikust? Mis sinu enda jaoks kõige olulisem oli selle visiooni juures?
- Kas tegelesid ka turuanalüüsiga?
- Millisel moel, mida analüüsisid (analüüsisid, palju on nõudlus vs pakkumus? Siin oleks hea näha, mida ta analüüsis ja kuidas: klientide kogemused, konkurentide tegevus, kasumlikkus, turu nõudlus – nt küsitluse vormis, vestles sõpradega vms, mingi statistika, ettevõtluskonkursid, guugeldamine jne)
- Kas positsioneerisid ennast võrreldes konkurentidega?
- Kas püüdsid oma toote või teenusega teadlikult konkurentidest eristuda, ja kui, siis kuidas? (Kuidas ennast paigutasid turul?) Kas oled praegu ka samas positsioneerimisringus?
- Millal valisid ettevõtte nime? Kuidas valik toimus? Kas küsisite ka kelleltki nõu või arvamust?
- Millal kujundasid välja praeguse toote, mida pakud? Kuidas hinda hakkasid kujundama? Milliseid muudatusi tuli teha?
- Kuidas valisid ettevõtte asukoha? Mille järgi? Milliste asukohtade vahel valisid? Mis olid kriteeriumiteks? Kas midagi ka piiras? Kuidas hindad oma valikut täna?
- Kuidas said esimesed kliendid? Kuidas plaanisid neid saada? Millist tagasisidet neilt või nendega suhtlemisest said?
- Kas õppisid ka seadusandlust tundma? Milliste seadustega täpsamalt tutvusid?
- Kas oli vaja lube taotlema? Milliseid? Millal seda tegite? Miks just selles faasis?

Palun näita põhikirja ja äriregistri väljavõtet - millised tegevusalad on ära määratud.

- Milliste väljakutsetega kokku puutusite? Mis osutus oodatust lihtsamaks?
- Kui palju pidite enda visioonis tegema järeleandmisi? Milliseid?

Asutamise etapid

Eeltegevused

- Organisatsiooni loomise ajakava (kalender-mälu),
- eri inimeste liitumine
- finantseeringute saamine
- koha/klientide/partnerite/ leidmine
- vahendite soetamine ajakavas
- Millal firma registreeriti? Millistes registrites kirjas oled? Millised olid vajalikud registrid idee teostamiseks?
- Kas sul oli kindel tegevusplaan?
- Millises vormis, või millele see keskendus? (inimesed, vahendid, teenused, loetelu jätkatav, mis selles plaanis oli vms?)
- Kas pidasid sellest kinni?
- Kuidas seda kasutasid?
- Mis muutus vahepeal? Millest tingituna muutus? Kas muutus lihtsamaks või keerulisemaks?
- Kui kaua aega kulus hinnanguliselt ideest teostuseni? Idee, teha ettevõtte; esimesed reaalsed sammud ettevõtte loomisest kuni esimese toote-teenuse müümiseni; kuni käibe tekkeni.
- Kas sul oli olemas ka taganemisplaan? Milles see seisnes?
- Millega hädas olite? Mis on läinud ootuspärasest lihtsamalt?
- Kuidas? tegelesid klientide leidmisega? Mida selleks tegid?
- Millal tegelesid meeskonna leidmisega? Millised olid põhimõtted meeskonna leidmisel? Kas pidite tegema ka mingeid järeleandmisi?
- Millistes füüsilistes ruumides tegutsete? Kuidas need leidsite? Kuidas ruume kohandasite, millest lähtuvalt?
- Kuidas leidsite rahalised vahendid?
- Kust tuli?
- Kust kavatsete saada?
- Kuidas on raha planeeritud?
- Kas oli vaja täiendavaid finantsvahendeid? Kust need leidsid?
- Palju veel vaja on?
- Kui kasutatud tagastatavaid vahendeid, siis kui kiiresti ja mille arvelt selle leiab?
- Milliseid abiteenuseid olete kasutanud (nt nõustamine, ruumid, toetused?)?
- Mille jaoks neid kasutasite?
- Kuidas leidsite need?
- Kas on abi olnud?
- Millist tagasisidet sealt saite?
- Kas tagasiside on teie jaoks olnud ammendav?
- Millised olid probleemid? Mis osutus lihtsamaks? Milliseid oskuseid pidid juurde

hankima? Kuidas neid juurde hankisite? (kas ise harisid ennast, ostsid teenust sisse või mõnel muul viisil)

- Kui palju Teie praegune ettevõtte erineb Teie algsest visioonist? Tundub, et eespool oli olemas

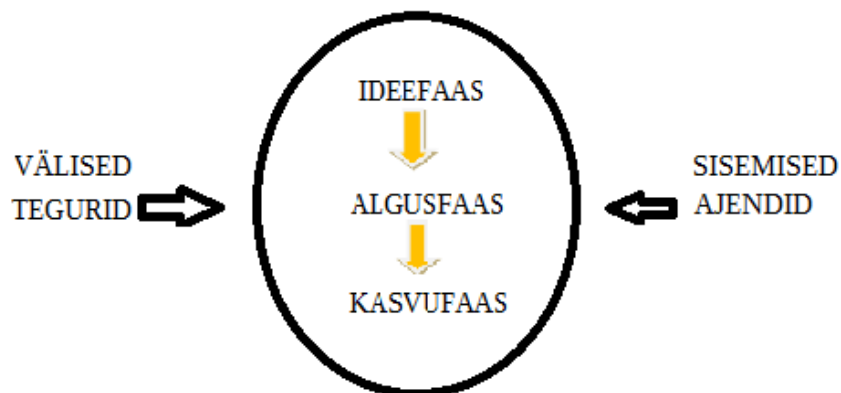
Hetke seisukord

- Millises organisatsiooni arenguetapis hetkel ollakse?
- Kas plaanid on jõudnud juba ka muutuda?
- Millest olete plaanimisel jõudnud loobuda? Mida olete juurde toonud?
- Mis on hetkel murekohtadeks?
- Kui palju te ettevõtte ja tema toote tutvustamisega olete tegelenud?
- Mida olete selleks teinud?
- Kui palju igapäevaselt ettevõttega seotud olete?
- Kui pikad on tööpäevad?
- Kas teete põhitöö kõrvalt? Mille arvelt mida teete?
- Millised on tulevikuplaanid? Hõivatus vs valmisolek.
- Kui palju hetkel inimesi töötab?
- Mis on nende rollid?
- Kui palju esialgse nägemuse järgi plaanisid palgata? (Miks praegune number erineb?)
- Kui palju plaanid juurde palgata/vähendada?
- Millise profiiliga tööd pakud?
- Kuidas omavahel suhtlete? Milliseid kanaleid pidi? Kas ja kuidas protokollite kohtumisi-koosolekuid?
- Kas Sul on vaja partnereid?
- Millised partnerid sul on?
- Kuidas need valisid?
- Mis nende roll sinu teenuse pakkumisel on?
- Kuivõrd ja millisel moel nad „aitasid“ sinu ettevõtte nägu kujundada?
- Kes on sinu klientideks?
- Kuidas nad leidsid?
- Kuidas nendeni jõudsid? Või kuidas nemad leidsid sinu?
- Kuidas plaanid tulevikus neid leida?
- Milline on Sinu tavalise kliendi profiil? Kas see vastab sellele, mida esialgselt ootasid?

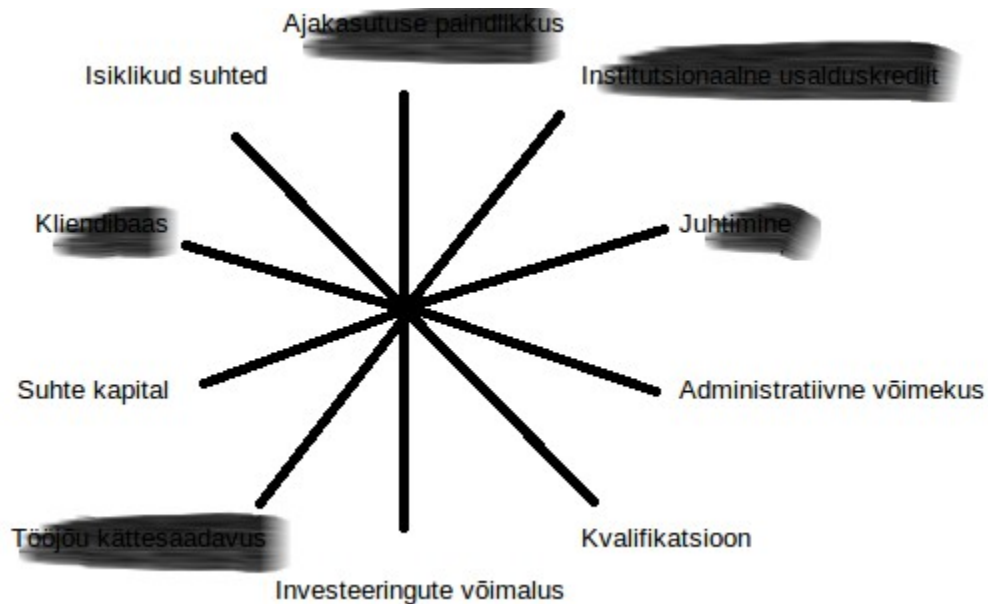
Tulevikuplaanid

- Millised on hetkel edasised plaanid? Lähiaajaplaanid; pikema aja plaanid?
- Milliseid toetusmehhanisme kavatsed veel kasutada?
- Kas olete ka loobunud mõne abiteenuse kasutamisest või kahetsete selles osalemist? Miks?
- Kas oled mõelnud ka negatiivse tulemuse peale, kui peaksid ettevõtte kinni panema? Mis peaks juhtuma pankrotistumise korral? Mis sellega kaasneks? Kuidas lahkuda ettevõtlusest, kui peaks pankrot või ots-otsaga kokkutulemise probleemid tekkima?

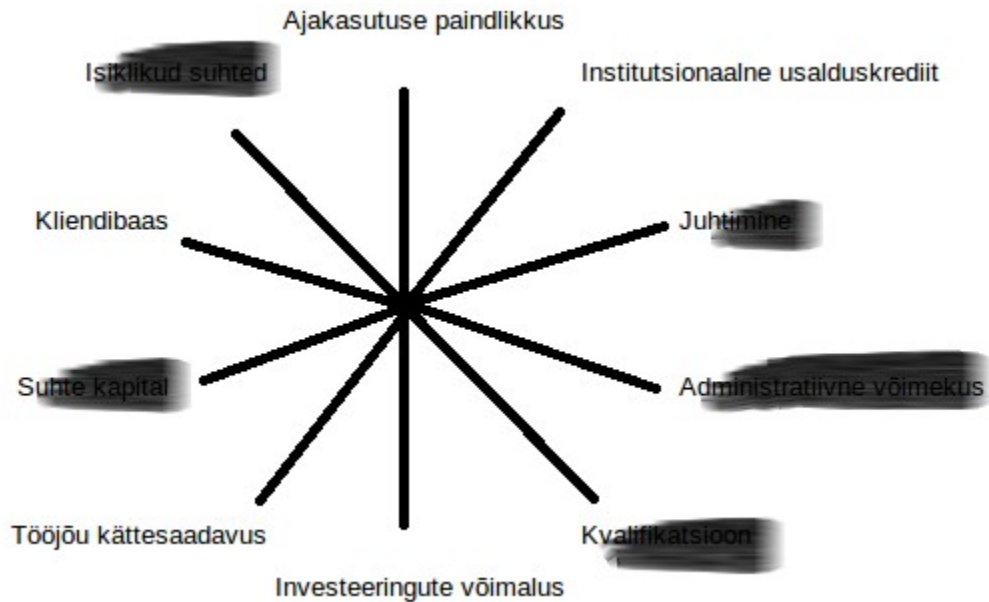
Lisa 2. Joonis 1. Ettevõtluse faasid ja mõjurid



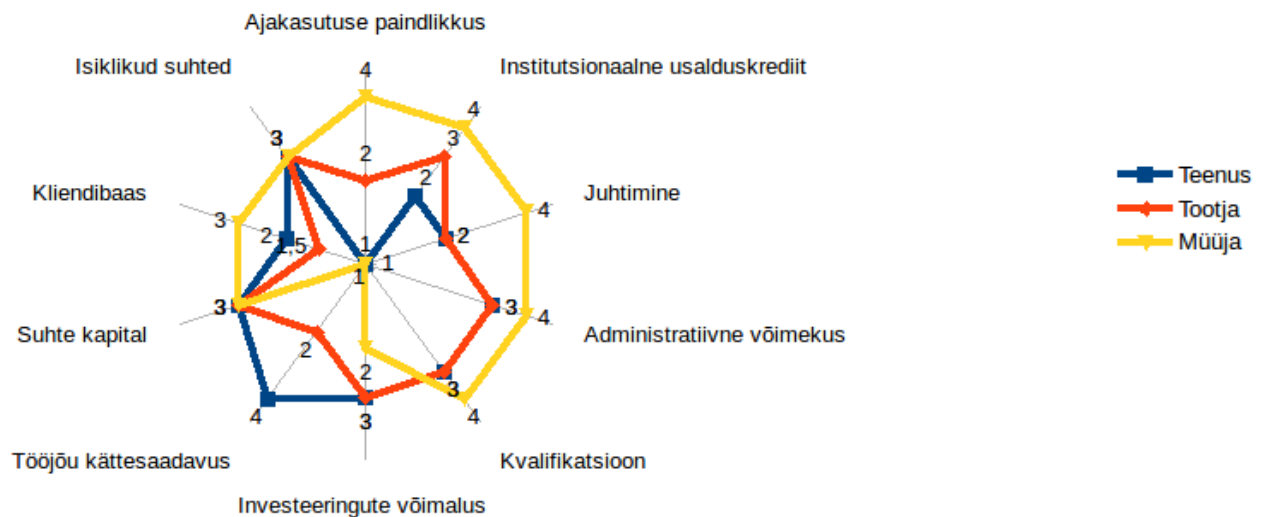
Lisa 3. Joonis 2. Ettevõtjate kapital – sisemised ajendid ja välised tegurid



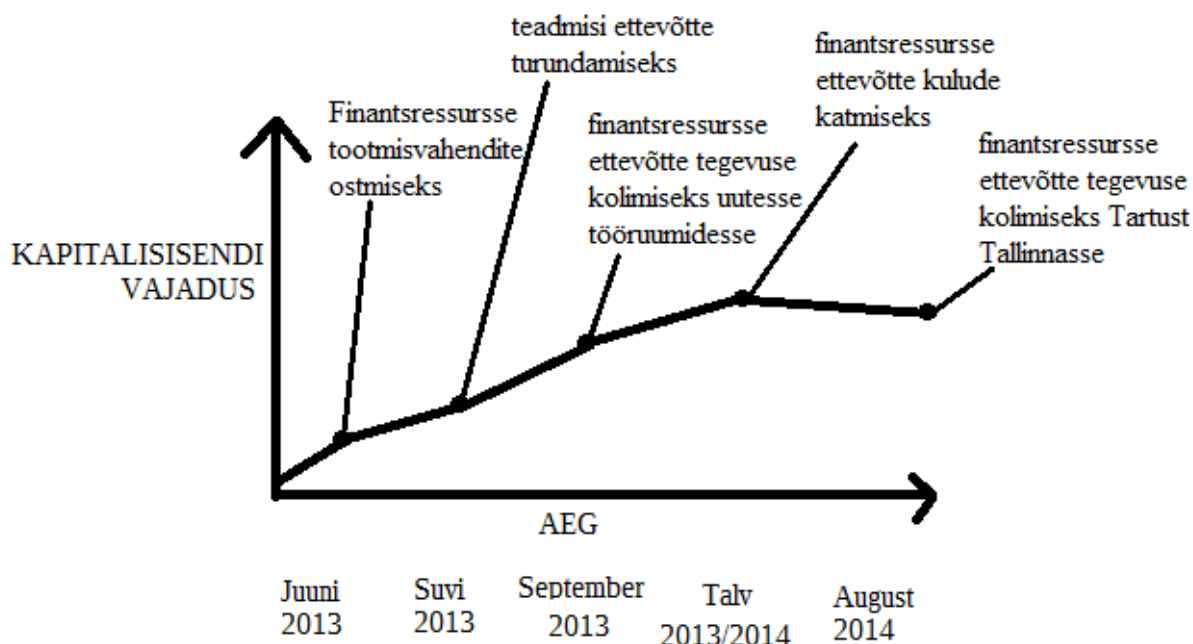
Lisa 4. Joonis 3. Ettevõtjate kapital tegevusprotsessi ajal



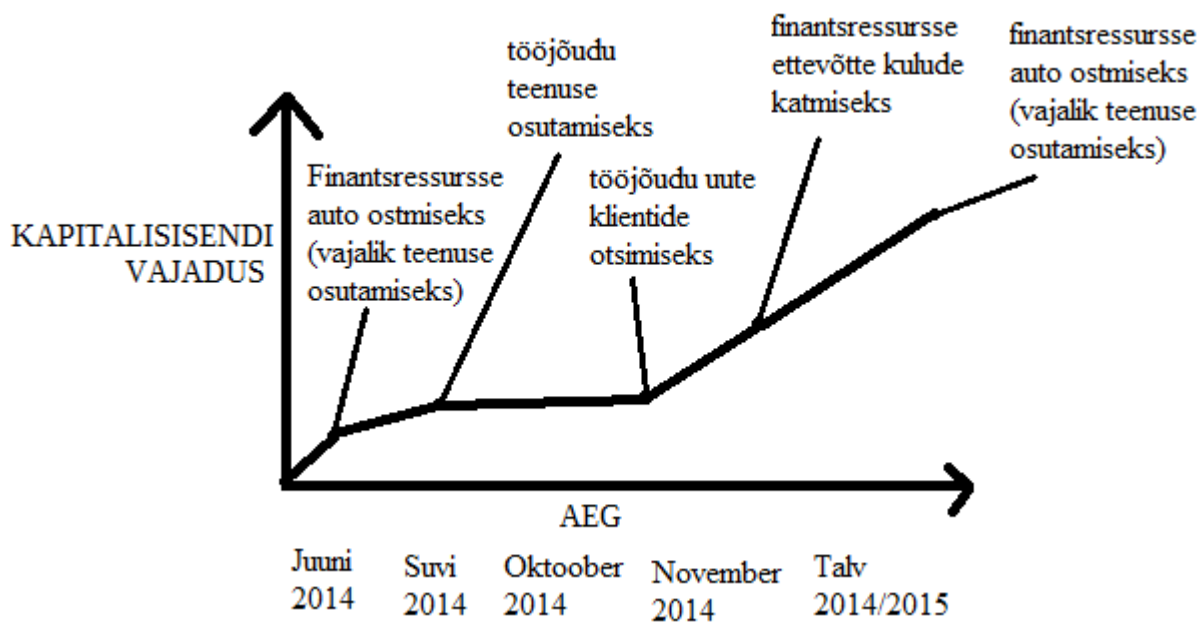
Lisa 5. Joonis 4. Ettevõtete kompetentside skaala



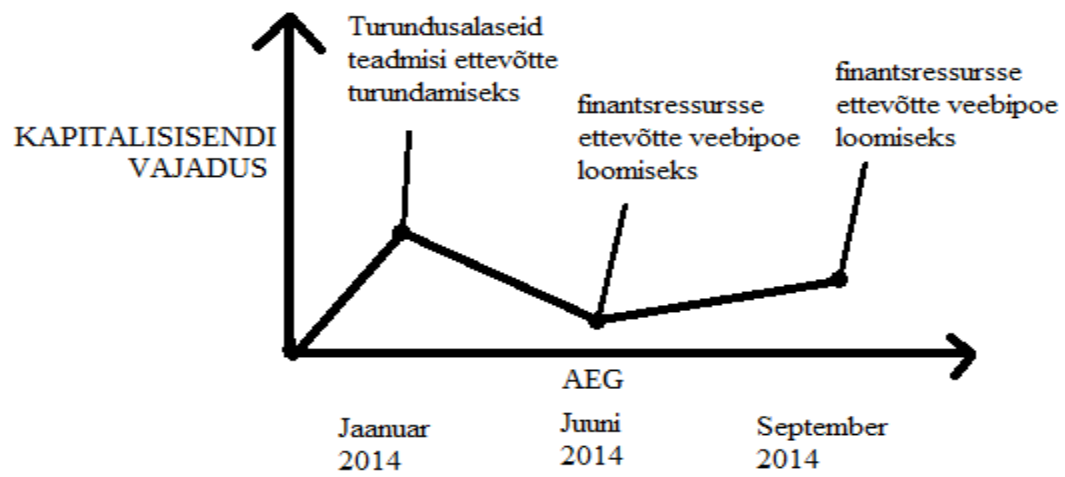
Lisa 6. Joonis 5. Tootja kapitalide vajadus



Lisa 7. Joonis 6. Teenuse kapitalide vajadus



Lisa 8. Joonis 7. Müüja kapitalide vajadus



Lisa 9. Tabel 1. Valimi koosseis

Tunnus	Tootja	Müüja	Teenus
Tegevusvaldkond	3D printerite ja freespinkide tootmine	Kosmeetikatoodete veebipood	Transfeersõidud – inimeste transport
Omanikud	Kaks omanikku – finantsjuht ja insener	Kolm omanikku – juhtivomanik raamatupidaja turundusjuht	Üks omanik
Personal	0,5 kohaga turundusspetsialist	–	Hooajatöölised – 5
Asutatud	Mai 2013	September 2011	Detsember 2013
Intervjueeritav	Mõlemad omanikud (Tootja1, Tootja2)	Juhtivomanik	Omanik

Lisa 10. Tabel 2. Intervjuude läbiviimine

	Tootja	Müüja	Teenus
I intervjuu	Toimumisaeg: 12.03.2015	Toimumisaeg: 27.12.2014	Toimumisaeg: 23.12.2014
	Kestvus: 2h 17min	Kestvus: 1h 38min	Kestvus: 1h 47min
	Toimumiskoht: Tootja kontoris	Toimumiskoht: Müüja ilusalong	Toimumiskoht: Tallinna vanalinna kohvikus
II intervjuu	Toimumisaeg: 10.04.2015	Toimumisaeg: 08.04.2015	Toimumisaeg: 09.04.2015
	Kestvus: 53min	Kestvus: 43min	Kestvus: 28min
	Toimumiskoht: Tootja kontoris	Toimumiskoht: Müüja ilusalong	Toimumiskoht: Tallinna vanalinna kohvikus

Lisa 11. Tabel 3. Tootja ettevõtte loomise tegevused ajalises järgnevuses

<i>AEG</i>	<i>TEGEVUS</i>	<i>PINGELISUS</i>
2010	Esmane ettevõtte loomise idee tekkimine inseneril	Mõõdukas
2011	Insener ja finantsjuht tutvuvad esmakordselt	Madal
Aprill 2013	Esimese kliendi tellimuse vastuvõtmine	Keskmine
Aprill 2013	Ettevõtte loomise idee ja vajaduse tekkimine inseneril	Keskmine
Mai algus 2013	Insener võtab ühendust tulevase finantsjuhiga	Keskmine
Mai 2013	Finantsjuhiga läbirääkimine	Keskmine
Mai 2013	Insener tegi hankis ID kaardi paroolid, et ettevõtet registreerida oleks võimalik	Mõõdukas
31. mai 2013	Nime valimine enne registreerimist	Mõõdukas
31. mai 2013	Ettevõtte registreerimine	Madal
Juuni 2013	Esimese ametliku pingi ehitamine	Kõrge
Juuni 2013	Kodulehe tegemine	Kõrge
Juuni 2013	Uute klientide otsimine	Keskmine
Juuni 2013	Finantsjuht tegeles ettevõtte turundamisega	Kõrge
Juuli 2013	Uute tööruumide otsimine	Kõrge
Juuli 2013	Tootekataloogi lisati 3D printer	Keskmine
August 2013	Uutesse ruumidesse kolimine	Kõrge
September 2013	Tutvumine seadusandlusega ning märgiste valmistamine	Keskmine
Oktoober 2013	Astumine Teaduspargi eelinkubatsiooni	Keskmine
Detsember 2013	Turundusnime palkamine	Kõrge
Detsember 2013 – jaanuar 2014	EASi starditoetuse taotlemine	Mõõdukas
Jaanuar 2014	EASilt saadi raha starditoetuseks	Mõõdukas
Detsember 2013 – Oktoober 2014	Finantsjuht osales EASi mentorlusprogrammis	Keskmine
Jaanuar 2014	Kontori kolimine Tartu Teadusparki	Kõrge
Jaanuar 2014	Tehti esimene eksport – Leetu	Kõrge
Jaanuar 2014	Hakati tegelema tootevideo loomisega. Valmis veebruar 2014	Mõõdukas
Veebruar 2014	Kohtumine Trükimuuseumiga, kus arutati koostöövõimalusi seoses 3D-printimise õppekeskuse loomisega	Mõõdukas
Veebruar 2014	Osalesid Kagu-Eesti puiduklastri koosolekul, kus rääkisid innovatsioonist ja innovaatiliste ideede	Mõõdukas

	rakendamisest puidutööstuses	
Veebruar 2014	Algasid esimesed kõnelused investoriga	Kõrge
Veebruar 2014	Tekkis idee kolida Tallinnasse	Kõrge
Veebruar 2014	Finantsjuht ja turundusnimene käisid koos müügikoolitusel	Mõõdukas
Märts 2014	Käisid Tartu Loomemajanduskeskuses rääkimas freesimisest ja 3D-printimise väljunditest loomeettevõtluses	Mõõdukas
Märts 2014	Võeti masinaehitus praktikant, kes ise avaldas soovi osaleda ettevõtte töös	Mõõdukas
Aprill 2014	Kodulehel avaldati inglisekeelne versioon	Kõrge
Aprill 2014	Osalesid Teaduspargi Demokeskuses Tartu Ülikooli poolt korraldatud koolitusel "Praktikute ärikogemusest õppimine", kus rääkisid oma lugu ja jutustasid oma tegemistest	Mõõdukas
Mai 2014	Realiseerus tehing investoriga	Kõrge
Juuni 2014	Pandi paika toodetekataloog ning lisati kodulehele (nii pingid, tarvikud jne)	Mõõdukas
August 2014	Koliti Tallinnasse	Kõrge
Oktoober 2014	Telliti uued kujundatud visiitkaardid	Madal
Oktoober 2014	Osalesid EASi mentorprogrammis osalevate ettevõtete messil	Madal
November 2014	Osalesid TedxTartu töötoas ning rääkisid 3D printimisest	Madal
16. jaanuar – 20. jaanuar 2015	Andsid intervjuusid neljale erinevale meediaväljaandele	Mõõdukas

Lisa 12. Tabel 4. Teenuse ettevõtte loomise tegevused ajalises järgnevuses

<i>AEG</i>	<i>TEGEVUS</i>	<i>PINGELISUS</i>
2011 – kevad 2014	Töötas MK Transfeeri all	Kõrge
Kevad 2013	Tekkis idee hakata iseendale töötama	Keskmine
27. detsember 2013	Registreeris esmase ettevõtte	Madal
27. detsember 2013	Esmane nime valik	Madal
29. detsember 2013	Registreeriti veebileht	Madal
Jaauar 2014	Pangakonto registreerimine	Madal
Jaauar-veebru 2014	Tekkis esimene käive	Madal
Märts 2014	Ostis sisse raamatupidamise teenust	Madal
Aprilli algus 2014	Läks vanade ülemuste jutule töösuhe ära lõpetada	Keskmine
Aprill 2014	Alustas iseseisvat tegevust	Keskmine
Aprill 2014	Rentis bussi endiselt tööandjalt	Keskmine
Mai 2014	Muutis ametlikult ettevõtte nime teenusega kohasemaks	Madal
Juuni 2014	Pöördus pankade poole sooviga laenu saada auto ostmiseks	Kõrge
Juuni 2014	Uuris EASi starditoetuste kohta, kuid loobus sellest võimalusest	Keskmine
Juuni 2014	Pöördus sugulase poole sooviga temalt raha laenata auto ostmiseks. Koheselt sõlmiti suusõnaline leping ja lepiti kokku tagasi maksmise tingimustes	Keskmine
Juuni 2014	Uue auto ostmine	Keskmine
Juuli 2014	Uuele autole kasutusloa saamine Maksuametist	Kõrge
Suvi 2014	Uute klientide otsimine	Kõrge
September 2014	Värbas sõbra müügiinimeseks, kes ühe nädala vältel müügitööd tegi	Keskmine
Sügis 2014	Proovis esmakordselt Taxify abil teenust pakkuda	Keskmine
Oktoober 2014	Läks sugulase jutule sooviga laena raha auto ostuks	Keskmine
Oktoober 2014	Sõlmis suulise lepingu raha laenamiseks ning leppisid kokku tingimustes tagasi maksmiseks	Keskmine
November 2014	Andis auto rendile, mille ostmiseks laenas raha oma sugulaselt	Mõõdukas
Detsember 2014	Tehti ettepanek ettevõtte mahamüümiseks	Kõrge
Detsember 2014	Loobus Taxify kasutamisest	Keskmine
Jaauar-aprill 2015	Uute klientide otsimine	Kõrge
Märts 2015	Klientide otsimine välismaalt	Kõrge
Aprill 2015	Tegi konkurendile ettepaneku ettevõtte ära osta	Kõrge

Lisa 13. Tabel 5. Müüja ettevõtte loomise tegevused ajalises järgnevuses

<i>AEG</i>	<i>TEGEVUS</i>	<i>PINGELISUS</i>
Kevad 2011	Tekkis idee luua veebipood	Mõõdukas
13. september 2011	Registreeriti eraldi ilutoodete veebipood	Madal
September 2011 – detsember 2013	Poe tegevus toimus muutusteta	Madal
September 2011 – detsember 2013	Poe sortimenti täiendati 50 uue tootega	Olematu
November 2013	Juhtivomanik tegi aktiivsemalt partnerile ettepaneku muuta veebipoe platvormi, kuna olemasolev oli ajale jalgu jäänud	Olematu
Detsember 2013	Poe sortimendi valikut laiendati ühe partneri toodete võrra	Olematu
Jaauar 2014	Võeti esimene pakkumine veebipoe platvormi tegemiseks	Mõõdukas
Jaauar 2014	Toimusid kaks kohtumist potentsiaalse veebipoe platvormi loojaga	Madal
Jaauar 2014	Olemasolevale poele lisati pangalink	Olematu
Jaauar 2014	Juhtivomanik taipas, et kahel omanikul on puudu turundusoskustest ja on vaja eraldi inimest	Madal
Jaauar 2014	Juhtivomanik veenis partnerit turundusinimese vajalikkusest	Mõõdukas
Veebruar 2014	Juhtivomaniku tutvusringkonnast leiti turundusinimene ning talle tehti ettepanek liituda	Madal
Märts 2014	Poe sortimendi valikut laiendati uue partneri tootevaliku näol	Madal
Aprill 2014	Liitus turundusinimene ning toimus notariaalne kohtumine, et liitumine ametlikult kinnitada.	Mõõdukas
Aprill 2014	Omanike vahel toimus briif, millised on mõtted ning kuidas võiks edasi minna	Madal
Aprill 2014	Turundusinimene hakkas tegelema veebipoe loomisega	Mõõdukas
Juuni 2014	Valmistati uue veebipoe logo ja valiti välja korporatiivvärvid	Madal
August 2014	Lõpetati turundusinimese tööandjaga veebiplatvormi loomise koostöö, kuna neil puudus võimekus pood ehitada	Kõrge
August 2014	Võeti uus pakkumine samalt veebipoe tegijalt, kelle poole pöörduti jaanuaris	Kõrge
September 2014	Sõlmiti leping uue veebipoe platvormi tegijaga	Keskmine
Sügis 2014 – aprill 2015	Veebipoe platvormi looja tegutseb	Keskmine
Sügis 2014 – aprill 2015	Pood tegutseb vanal leheküljel edasi. Oodatakse uue lehekülje avalikuks tegemist	Mõõdukas

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Diana Aljas, 03.10.1991

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Alustavate mikroettevõtjate väljakutsed ettevõtlusega alustamise protsessis“ , mille juhendaja on Maie Kiisel
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas 26.05.2015