

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kärolin Lamend

KOOSTÖÖ ALGATAMINE VÄIKE- JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETES
KIHNU MAJANDUSÜKSUSTE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2026

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Teoreetilised käsitlused koostööst ja selle algatamisest VKEdes.....	5
1.1 Koostöö määratlemine ja selle roll VKEde tegevuses.....	5
1.2 Koostöö käsitlused VKEde perspektiivis.....	9
1.3 Koostöö algatamine VKEdes.....	13
2. Empiiriline uuring koostöö algatamisest Kihnu ettevõtetes	15
2.1 Andmed ja meetodika.....	15
2.2 Koostöö algatamise protsessi analüüs.....	18
2.3 Koostöö algatamise protsessi tulemuste tõlgendamine ja järeldused	26
Kokkuvõte.....	29
Viidatud allikad.....	32
Lisad.....	37
LISA A. Protsessi tutvustus ettevõtjatele.....	37
LISA B. Intervjuu küsimused	38
LISA C. Arutelude protokollid ettevõttega 1	38
LISA D. Arutelude protokollid ettevõttega 2	39
LISA E. Arutelude protokollid ettevõttega 3	42
LISA F. Arutelude protokollid ettevõttega 4	43
LISA G. Arutelude protokollid ettevõttega 5	45
LISA H. Kohtumiste detailne ülevaade ettevõtete lõikes	47
LISA I. Potentsiaalse koostööpartneri vastus ettevõtte 4 koostööpakkumisele.....	50
Summary.....	51

Sissejuhatus

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (VKEed) on majanduses keskse tähtsusega, panustades töökohtade loomisse ning majanduskasvu ja innovatsiooni edendamisse (OECD, 2023). Euroopa Liidus tegutseb ligikaudu 32 miljonit väike- ja keskmise suurusega ettevõtet, mis moodustavad 99% ettevõtete koguarvust ning omavad olulist rolli Euroopa majandusliku ja sotsiaalse heaolu edendamisel (Euroopa Liidu Nõukogu, s.a.). Eestis domineerivad VKEed nii tööhõive-, ekspordi- kui ka käibenäitajates (OECD, 2023). Seega on väike- ja keskmise suurusega ettevõtted majanduse toimimisel olulisel kohal. Nende roll ulatub majandusnäitajatest kaugemale ning mõjutab ka laiemalt ühiskonna arengut.

Siiski mõjutavad väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tegevust piiratud ressursid, keskkonna ebakindlus ja kasvav konkurents (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Mueller & Jungwirth, 2022; Zeng et al., 2010). Need tegurid suurendavad vajadust väliste teadmiste, ressursside ning partnerlussuhete järele. Seetõttu omandab koostöö VKEde kontekstis strateegilise tähtsuse, kuna piiratud teadmistebaas, kapital ja turujõud vähendavad nende suutlikkust konkureerida ainult sisemiste võimekuste najal (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023). Koostöö kaudu avaneb VKEdele ligipääs teadmistele ja kompetentsidele, mille iseseisev arendamine oleks ressursimahukas või keeruline (Audretsch et al., 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013). Seega sõltub väike- ja keskmise suurusega ettevõtete suutlikkus ebakindlas ettevõtluskeskkonnas toime tulla üha enam nende võimest luua kasulikke ja toimivaid koostöösuhteid.

Vaatamata sellele, et koostööd käsitletakse VKEde arengut ja konkurentsivõimet toetava võimalusena, toovad Zahoor et al. (2020) välja, et varasem teaduskirjandus keskendub peamiselt suhete olemasolule. Vähem tähelepanu on pööratud sellele, kuidas praktikas koostööd algatatakse ning millistest teguritest partneri valikul lähtutakse. Varasemate uuringute kohaselt peetakse koostööpartneri valikul oluliseks partnerite omavahelist sobivust, täiendavate ressursside ja teadmiste olemasolu, mainet ning vastastikust usaldust (Arsanti et al., 2022; Franco & Haase, 2020). Sellest tulenevalt on oluline uurida koostöö algatamise protsessi väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes ning kuidas ettevõtted usaldusväärsete ja sobivate koostööpartneriteni jõuavad.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada koostöö algatamise protsessi kujundavad tegurid väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes Kihnu majandusüksuste näitel. Eesmärgist tulenevalt püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- määratleda koostöö olemus ja roll väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tegevuses;

- analüüsida koostöö algatamise ja koostöösuhete kujunemise teoreetilisi käsitlusi VKEde kontekstis;
- analüüsida koostöö algatamist Kihnu majandusüksuste näitel, keskendudes ettevõtete koostööpartnerite valiku põhimõtetele ja koostöö algatamist kujundavatele teguritele.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas käsitletakse koostöö olemust, selle peamisi määratlusi ning rolli väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tegevuses. Vaadeldakse erinevaid koostöö käsitlusi VKEde perspektiivis, sealhulgas koostöö strateegilisi, innovatsioonipõhiseid ja võrgustikulisi lähenemisi ning nende seost ettevõtte arengu-, konkurents- ja kohanemisvõimega. Lisaks antakse ülevaade koostöö algatamise ja koostöösuhete kujunemisega seotud teguritest, tuues esile partnerite rolli, usalduse, juhtimispädevuse ning institutsionaalse toe olulisuse. Empiirilises osas kirjeldatakse uuringu metodoloogiat ja valimit, selgitatakse andmekogumismeetodeid ning uuringu läbiviimise protsessi. Seejärel analüüsitakse uuringu käigus kogutud andmeid, et selgitada, kuidas väike- ja keskmise suurusega ettevõtted koostööd praktikas algatavad, milliseid lähenemisi kasutavad ning millised tegurid kujundavad koostööpartnerite valikut ja koostöö algatamise protsessi. Tulemusi võrreldakse teoreetilises osas käsitletavate lähenemistega ning esitatakse peamised järeldused. Teksti toimetamisel ja tõlkimisel on kasutatud tehisintellekti abi.

Töö on suunatud väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele ja nende juhtidele, kes soovivad paremini mõista koostöö rolli ettevõtte arengus, innovatsioonitegevuses ja konkurentsivõime suurendamisel. Lisaks võib töö pakkuda väärtuslikku teavet koostööd toetavatele organisatsioonidele ja koostöövõrgustike arendajatele, aidates mõista, millised tegurid kujundavad koostöö algatamist VKEde kontekstis.

Tööd iseloomustavad märksõnad: väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, koostöö algatamine, koostööpartneri valik

1. Teoreetilised käsitlused koostööst ja selle algatamisest VKEdes

1.1 Koostöö määratlemine ja selle roll VKEde tegevuses

Koostöö on ettevõtetevaheline tegevus, mille kaudu jagatakse ressursse ja teadmisi üle organisatsiooniliste piiride ühiste eesmärkide saavutamiseks (Arzubiaga et al., 2019; Mueller & Jungwirth, 2022; Zeng et al., 2010). See eeldab, et koostöö põhineb püsivatel ja vastastikustel suhetel, mitte üksikjuhtudel või lühiajalistel tehingutel (Mueller & Jungwirth, 2022; Suchek & Franco, 2024; Zeng et al., 2010). Thomson & Perry (2006) käsitlevad samuti koostööd kui järk-järgult arenevat nähtust, mille käigus organisatsioonidevahelised suhted kujunevad pideva kommunikatsiooni tulemusena ning mida iseloomustab kokkulepete

kujundamine ja praktiline rakendamine. Sellest saab järeldada, et koostööd ei saa määratleda ühekordse tegevusena, vaid pidevalt areneva protsessina, mille kvaliteet sõltub osapoolte järjepidevast suhtlusest ja kokkulepete täitmisest. Seega ei seisne koostöö üksnes ressursside vahetamises, vaid eeldab ka suhete teadlikku kujundamist ja hoidmist.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks omab koostöö olulist rolli just ettevõtte piiratud ressursside tõttu. Koostöö olulisus VKEde jaoks tuleneb vajadusest kompenseerida ettevõtte sisemisi piiranguid väliste teadmiste ja ressursside abil (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Mueller & Jungwirth, 2022). Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete piiratud teadmiste baas, kapital ja turujõud vähendavad võimalusi konkureerida ainult sisemiste võimekuste najal (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023). Koostöö kaudu on VKEdel võimalik saada ligipääs teadmistele ning oskustele, mida oleks kulukas iseseisvalt arendada (Audretsch et al., 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013). Seetõttu ei kujune koostöö väike- ja keskmise suurusega ettevõtete puhul juhuslikuks tegevuseks, vaid teadlikuks lähenemiseks ettevõtte arenguvõime säilitamisel ja tugevdamisel piiratud ressursside tingimustes. Sellest tulenevalt nähakse koostööd VKEde puhul strateegilise tööriistana, mille kaudu püütakse vähendada väiksusest tulenevaid piiranguid ning tugevdada ettevõtte konkurentsivõimet.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks on koostöö strateegiline suhe, mille keskmes on ühiste eesmärkide saavutamine ressursside, teadmiste ja oskuste ühendamise kaudu (Els et al., 2020; Suchek & Franco, 2024; Zastempowski, 2023). Siiski ei ole koostöö üksnes tehniline ressursside kombineerimine, vaid hõlmab ka suhtepõhiseid ja protsessilisi aspekte, mis kujundavad ettevõtete vastastikust sõltuvust (Els et al., 2020). Els et al. (2020) kirjeldavad VKEde koostööd dünaamilistes ökosüsteemides, kus väärtust luuakse eeskätt usalduse, õppimise ja paindlikkuse kaudu. Zastempowski (2023) täiendab seda käsitlust, eristades sisemist koostööd, mis hõlmab ettevõttesiseseid pädevusi, koostöövalmidust ja organisatsioonikultuuri, ning välist koostööd, mis keskendub organisatsioonidevahelistele suhetele. Nendest käsitlustest lähtuvalt saab öelda, et koostöö tulemuslikkus ei sõltu üksnes väliste partnerite olemasolust, vaid ka ettevõtte sisemisest suutlikkusest koostööd vastu võtta, koordineerida ja selles aktiivselt osaleda. Seega mõjutab koostöö väärtust suurel määral see, kuidas ettevõtte suudab ühendada välised ressursid oma sisemise võimekusega.

Suchek & Franco (2024) rõhutavad, et koostöö on VKEde jaoks teadlik valik, mis toetab nii innovatsiooni kui ka säästvate arengule suunatud tegevusi. Suchek & Franco (2024) leiavad, et koostöö toimub peamiselt võrgustike kaudu ning hõlmab erinevaid koostöövorme, sealhulgas suhteid klientide, tarnijate, teadusasutuste ja konkurentidega. See viitab sellele, et

koostöö ei piirdu üksikute partnerlussuhetega, vaid toimub laiemates võrgustikes, kus erinevad osapooled täidavad ettevõtte jaoks erinevaid rolle. Koostöö väärtus sõltub seega partneri tüübist, koostöö eesmärgist ning sellest, milliseid teadmisi ja ressursse konkreetne koostöösuhe ettevõttele võimaldab.

Koostöö roll VKEde tegevuses avaldub eriti selgelt innovatsioonitegevuse toetamisel, mis sõltub sageli välistest teadmisteallikatest ja partneritest (Audretsch et al., 2023; Zastempowski, 2023; Tomlinson & Fai, 2013). Koostöö kaudu saavad VKEed arendada uusi tooteid ja teenuseid, ning täiustada olemasolevaid lahendusi olukorras, kus sisemine innovatsioonivõimekus on piiratud (Audretsch et al., 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013). Sellest tulenevalt nähakse koostööd olulise tegurina VKEde konkurentsivõime säilitamisel ja parandamisel (Arzubiaga et al., 2019; Mueller & Jungwirth, 2022; Zeng et al., 2010). Varasemate käsitluste põhjal saab öelda, et koostöö vajalikkus ei seisne ainult lühiajalises majanduslikus kasus, vaid aitab ettevõttel saada uusi teadmisi, arendada innovatsiooni ja säilitada pikaajaline arenguvõimekus.

Lisaks innovatsioonile täidab koostöö VKEde tegevuses rolli ka kohanemisvõime toetamisel, võimaldades ettevõtetel reageerida kiiremini turu- ja keskkonnamuutustele (Mueller & Jungwirth, 2022; Radziwon & Bogers, 2019). Koostöösuhed aitavad väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel laiendada oma tegevust uutele turgudele ning kohandada oma äritegevust vastavalt muutuvale keskkonnale (Guimarães et al., 2021; Mueller & Jungwirth, 2022; Radziwon & Bogers, 2019). See rõhutab koostöö tähtsust ka pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamisel (Mueller & Jungwirth, 2022; Zahoor et al., 2020). Sellest lähtuvalt saab koostööd käsitleda kui laiendatud organisatsioonilist võimekust, mille kaudu ettevõtted kompenseerivad väiksusest tulenevaid piiranguid ilma organisatsiooni formaalselt suurendamata.

Koostöö roll seisneb väike- ja keskmise suurusega ettevõtete perspektiivis seega eelkõige ettevõtte arengu toetamisel, aidates neil toime tulla ressurside piiratuse, keskkonna ebakindluse ja konkurentsiga (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Mueller & Jungwirth, 2022; Zeng et al., 2010). Erinevad käsitlused rõhutavad koostöö puhul nii suhete, innovatsiooni, strateegilise juhtimise, võrgustike kui ka organisatsioonilise paindlikkuse olulisust. Sellest tulenevalt võib koostööd VKEde tegevuses määratleda kui suhetepõhist ja piirideülest strateegilist tegevust, mille kaudu täiendatakse ettevõtte sisemisi ressursse ja võimekusi partnerlussuhete abil. Eelpool toodud koostöö määratlused, nende definitsioonid, kesksed tunnused ja fookus on süstematiseeritud järgnevas tabelis (vt tabel 1):

Tabel 1

Erinevate koostöö määratluste võrdlus

Koostöö määratlus	Koostöö definitsioon	Kesksed tunnused	Fookus
Suhetepõhine	Püsivad ja vastastikused ettevõtetevahelised suhted, mille kaudu jagatakse teadmisi ja ressursse üle organisatsiooniliste piiride	Ettevõtetevahelised suhted; piirideülene tegevus; vastastikune sõltuvus	Keskendub suhte olemusele, mitte konkreetsele tulemusele
Innovatsioonipõhine	Mehhanism uute ideede, teadmiste ja tehnoloogiate omandamiseks ning innovatsiooni loomiseks	Teadmiste jagamine; väliste ressursside kasutamine	Rõhk innovatsioonitulemustel (toode, protsess)
Strateegiline	Strateegiline vahend ressursside piiratuse ületamiseks ja konkurentsivõime parandamiseks	Koostöö instrumentaalne roll; eesmärgipärasus	Seob koostöö otseselt väärtuse loomise ja strateegilise ettevõtlusega
Paindlikkuse-põhine	Vahend organisatsioonilise kohanemisvõime ja reageerimiskiiruse suurendamiseks	Väliste teadmiste omandamine; koostöö kasu ebakindluses	Rõhk muutustele reageerimisel, mitte innovatsioonil
Võrgustikuline	Osalemine võrgustikes, klastrites ja ökosüsteemides, kus suhted on mitmepoolsed	Suhete keskne roll; teadmiste liikumine	Laiendab koostöö üksisuhetest süsteemseks nähtuseks
Juhtimis- ja sotsiaalne	Sotsiaalne protsess, mida mõjutavad usaldus, isikuomadused ja formaalsus	Vajadus koordineerimise ja usalduse järele	Rõhutab inim- ja juhtimistegureid
Jätkusuutlikkusele suunatud	Vahend keskkonna- ja sotsiaalsete väljakutsete ületamiseks piiratud ressursside tingimustes	Ressursside ühendamine; ühised eesmärgid	Eesmärgiks jätkusuutlikkus, mitte ainult majandustulemus

Allikas: autori koostatud (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Guimarães et al., 2021; Mueller & Jungwirth, 2022; Radziwon & Bogers, 2019; Suchek & Franco, 2024; Zahoor et al., 2020; Zastempowski, 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013) põhjal

Koostöö käsitlused näitavad, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks ei ole koostöö üksnes täiendav tegevus, vaid oluline strateegiline vahend, mille kaudu kompenseeritakse ressursipiiranguid, toetatakse innovatsiooni ning suurendatakse ettevõtte kohanemisvõimet. Varasemas kirjanduses käsitletakse koostööd erinevatest vaatenurkadest,

rõhutades nii suhete, teadmiste jagamise, võrgustike kui ka juhtimispraktikate olulisust. Kuna koostöö väärtus sõltub partneri tüübist, koostöö eesmärgist ja ettevõtte suutlikkusest koostöösuhteid teadlikult juhtida, on oluline vaadelda, milliste koostöösuundade ja huvigruppide kaudu koostöö VKEde tegevuses avaldub ning millist strateegilist rolli erinevad koostöövormid ettevõtte arengus täidavad.

1.2 Koostöö käsitlused VKEde perspektiivis

Koostööd nähakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtete kontekstis vastusena piirangutele, mis muudavad iseseisva tegutsemise kiiresti muutuvus ärikeskkonnas keeruliseks (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Mueller & Jungwirth, 2022). See tähendab, et VKEde tulemuslikkust ei mõjuta üksnes sisemine võimekus, vaid üha enam ka nende suutlikkus luua ja hoida suhteid väljaspool ettevõtet (Audretsch et al., 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013). Koostöö käsitluste analüüsimisel väike- ja keskmise suurusega ettevõtete perspektiivis saab erinevad lähenemised rühmitada koostöösuna ning kaasatud huvigruppide rolli alusel. Selline lähenemine võimaldab selgitada, kuidas erinevad koostöövormid toetavad ettevõtte arengut ning millist strateegilist väärtust eri partnerlussuhted VKEde jaoks pakuvad.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete koostöö põhineb peamiselt vertikaalsel suhtel väärtusahelas, hõlmates koostööd klientide ja tarnijatega (Zeng et al., 2010). Audretsch et al. (2023) toovad välja, et kliendid aitavad VKEde tootearendust parandada läbi jagatava tagasiside ja teadmiste. Sellest võib järeldada, et kliendisuhetus toetab ettevõtete innovatsiooni ning aitab paremini mõista turu vajadusi. Mitmed lähenemised seovad koostöö otseselt innovatsiooniga, rõhutades, et uued tooted, protsessid ja lahendused kujunevad sageli ettevõtetevahelise teadmiste jagamise tulemusena (Audretsch et al., 2023; Zastempowski, 2023; Zeng et al., 2010). Innovatsiooni rõhutav käsitlus eeldab, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtted ei suuda keerukaid tehnoloogilisi ja turupõhiseid väljakutseid lahendada üksnes sisemiste ressursside abil (Arzubiaga et al., 2019; Tomlinson & Fai, 2013). Samas ilmneb, et koostöö mõju innovatsioonile sõltub oluliselt partneri tüübist, kusjuures kliendid, tarnijad ja teised ettevõtted osutuvad mõjusamateks partneriteks kui avalik sektor või teadusasutused (Zastempowski, 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013). See viitab sellele, et koostöö väärtus on mõjutatud partneri funktsioonist ning sellest, milliseid teadmisi või ressursse ta ettevõttele võimaldab.

Lisaks vertikaalsetele suhetele, käsitletakse koostööd ka horisontaalse koostöö vormis, kus partneriteks on teised ettevõtted ehk konkurendid. Sellisel juhul nähakse koostööd mehhanismina, mis aitab VKEdele tasakaalustada võimaluste otsimist ja

olemasolevate eeliste rakendamist (Arzubiaga et al., 2019; Mueller & Jungwirth, 2022). Nimetatud lähenemine võimaldab VKEdel säilitada paindlikkust ja loovust, vähendades samal ajal väiksusest tulenevaid riske (Arzubiaga et al., 2019; Mueller & Jungwirth, 2022). Ettevõtetevaheline horisontaalne koostöö võib toetada innovatsiooni arengut, aidates partneritel kasutada ressursse efektiivsemalt ning vähendada arendustegevusega seotud riske (Brunner et al., 2024). Samal ajal kaasneb sellise koostööga suurem risk teadmiste lekkeks, mida ei ole võimalik täielikult ennetada (Lavie, 2006). Seetõttu sõltub selle edukus suurel määral osapooltevahelisest usaldusest ja strateegilisest sobivusest. Sellest tulenevalt nähakse horisontaalset koostööd VKEde puhul samaaegselt nii arenguvõimaluse kui ka riskijuhtimise küsimusena.

Koostöö käsitlused ei piirdu üksnes üksikute partnerlussuhetega, vaid hõlmavad ka laiemat võrgustikulist ja süsteemsemat vaadet. Koostöö toimub sageli laiemates võrgustikes ja klastrites, kus suhted on mitmepoolsed ja vastastikku seotud (Guimarães et al., 2021; Mueller & Jungwirth, 2022; Zeng et al., 2010). Selline võrgustikuline vaade laiendab koostöö määratlust üksikutest suhetest struktuurseks nähtuseks, mille mõju ulatub üksikettevõttest kaugemale (Suchek & Franco, 2024; Zeng et al., 2010). VKEde tehtud koostööotsused võivad seega mõjutada kogu innovatsiooni- ja äriökosüsteemi toimimist (Suchek & Franco, 2024; Zeng et al., 2010). See näitab, et koostöö väärtus ei kujune ainult otseste partnerite vahel, vaid sõltub ka ettevõtte positsioonist laiemas koostöövõrgustikus ning suutlikkusest kasutada seda erinevate teadmiste ja ressursside omandamiseks.

Koostöö roll organisatsioonilise paindlikkuse kujundamisel ilmneb eriti dünaamilistes ja ebakindlates keskkondades. Sellistes tingimustes peavad ettevõtted kiiresti kohanema nõudluse, tehnoloogia ja turgude muutustega. (Mueller & Jungwirth, 2022; Radziwon & Bogers, 2019) Uuringud näitavad, et koostöösuhete arv ja kvaliteet on positiivselt seotud VKEde võimega reageerida muutustele, arendada uusi pakkumisi ja siseneda uutele turgudele (Mueller & Jungwirth, 2022; Radziwon & Bogers, 2019). Koostööd ei seostata üksikute tehingute või ajutiste projektidena, vaid püsivamate ja vastastikuste suhetena, mis eeldavad koordineerimist ja vastastikkust sõltuvust (Mueller & Jungwirth, 2022; Suchek & Franco, 2024; Zeng et al., 2010). Koostöö olemuslikuks tunnuseks on ettevõtte piiride ületamine, mille kaudu avanevad VKEdele välised teadmiste allikad ja ressursid (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Tomlinson & Fai, 2013). Sellest tulenevalt ei ole koostöö eesmärk omaette, vaid instrumentaalne vahend, mille abil VKEd püüavad parandada oma innovatsioonivõimet, paindlikkust ja konkurentsipositsiooni (Audretsch et al., 2023; Mueller

& Jungwirth, 2022; Zeng et al., 2010). Seega toimib koostöö VKEde puhul kohanemismehhanismina ebakindlas keskkonnas.

Lisaks struktuursetele ja strateegilistele aspektidele kerkib esile koostöö sotsiaalne ja juhtimislik mõõde, kus rolli mängivad usaldus, isikuomadused ja koostöö formaalsus (Suchek & Franco, 2024; Zahoor et al., 2020; Zastempowski, 2023). Koostöö tulemuslikkus ei sõltu üksnes lepingutest ja struktuuridest, vaid ka osapoolte valmisolekust teadmisi jagada ja riske kanda (Suchek & Franco, 2024; Zastempowski, 2023). See tähendab, et koostööd ei saa pidada universaalseks lahenduseks, vaid kontekstist sõltuvaks protsessiks, mille edukus sõltub nii organisatsioonilistest kui ka inimteguritest (Zahoor et al., 2020; Zastempowski, 2023). Sellest tulenevalt on koostöö tulemuslikkus seotud sellega, kuidas suhted on juhitud, milline on organisatsiooni sisemine koostöövalmidus ning kui hästi suudetakse partneritega ühiseid eesmärke kujundada.

Uuemates käsitlustes seostatakse koostööd ka jätkusuutlikkuse ja rahvusvahelistumisega, kus koostööd nähakse vahendina regulatiivsete, tehnoloogiliste ja turupõhiste takistuste ületamiseks (Guimarães et al., 2021; Zahoor et al., 2020). Sellises vaates võib koostöö vorm ja sisu varieeruda sõltuvalt sellest, kas ettevõtte tegutseb kodu- või välisturul ning milliseid eesmärke täita üritab (Guimarães et al., 2021; Zahoor et al., 2020). Kusjuures rahvusvahelistumise ja jätkusuutlikkusega seotud koostöö rõhutab eriti võrgustike, teadmussiirde ja partnerlussuhete pikaajalist väärtust. Varasema kirjanduse põhjal saab järeldada, et koostöö VKE-de tegevuses on mitmetahuline ja eesmärgipõhine nähtus, mille mõju sõltub nii partneri tüübist, ettevõtte sisemisest valmisolekust kui ka koostöö strateegilisest eesmärgist. Alljärgnevas tabelis on teoreetiliste käsitluste põhjal välja toodud väike- ja keskmise suurusega ettevõtete koostöösuunad ja tüübid, huvigrupid ning kontseptsioonid (vt tabel 2):

Tabel 2

Koostöö käsitlused VKEde perspektiivist

Koostöösuund ja tüüp	Huvigrupid	Kontseptsioon
Väljapoole - organisatsioonidevaheline koostöö		
Vertikaalne koostöö väärtusahelas	Kliendid ja tarnijad	Toetab teadmiste vahetust, olemasolevate oskuste täiendamist ning toodete ja tehnoloogiate arendamist

Horisontaalne koostöö (kooperatsioon)	Konkurendid	Keskendub arendusriskide jagamisele, kuid on VKEde jaoks tundliku teadmuse tõttu piiratud kasutusega
Strateegilised liidud ja kontsernisesed suhted	Organisatsioonirühmad, kontsernid	Võimaldab sünergia ja kulude vähendamist
Koostöö teadusasutustega	Ülikoolid, teadusasutused	Toetab teadmussiiret, uute oskuste omandamist ja pikaajalist innovatsiooni
Koostöö avaliku sektori ja tugiorganisatsioonidega	Valitsus, avalik haldus, tugiorganisatsioonid	Pakub rahalist ja institutsionaalset tuge innovatsiooni ja ekspordi edendamiseks
Koostöö äri- ja vahendusorganisatsioonidega	Konsultandid, äriassotsiatsioonid, klasterorganisatsioonid	Toetab info kättesaadavust ja võrgustike loomist

Sisepoole - organisatsioonisisene koostöö

Juhtkonna ja töötajate vaheline koostöö	Juhtkond, töötajad	Mõjutab strateegilisi otsuseid ja innovatsioonitegevust
Teadmiste haldamine ja absorptsioonivõime	Juhtkond, töötajad	Toetab uute teadmiste omastamist ja rakendamist organisatsioonis
Isiksuseomadustel põhinev koostöö	Töötajad	Loovus, sotsiaalne empaatia ja riskivalmidus soodustavad sisemist koostööd ja innovatsiooni
Organisatsiooniline vilumus	Kogu organisatsioon	Organisatsiooniline vilumus on seotud koostöösuhete ulatuse ja tugevusega

Allikas: autori koostatud (Arzubiaga et al., 2019; Audretsch et al., 2023; Audretsch & Guenther, 2023; Els et al., 2020; Guimarães et al., 2021; Mueller & Jungwirth, 2022; Radziwon & Bogers, 2019; Suchek & Franco, 2024; Zahoor et al., 2020; Zastempowski, 2023; Zeng et al., 2010; Tomlinson & Fai, 2013) põhjal

Varasema kirjanduse ülevaade näitab, koostöö täidab väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks strateegilist rolli, võimaldades kompenseerida sisemisi ressursipiiranguid ning toetada innovatsiooni, paindlikkust ja ettevõtte arenguvõimekust. Erinevad käsitlused

leiavad, et koostöö väärtus sõltub partneri tüübist, koostöö eesmärgist ning ettevõtte suutlikkusest suhteid teadlikult kujundada ja juhtida. Seejuures ei piirdu koostöö üksnes organisatsioonidevaheliste suhetega, vaid hõlmab ka organisatsioonisiseseid võimekusi, nagu teadmiste omandamine, koostöövalmidus ja juhtimispädevus. Seetõttu ei sõltu koostöö tulemuslikkus ainult partnerlussuhete olemasolust, vaid ka sellest, kuidas koostööd algatatakse ja millised tegurid seda protsessi kujundavad. Seega on oluline järgnevalt käsitleda koostöö juhtimise, usalduse kujunemise, partnerite valiku ning koostöö tulemuslikkusega seotud aspekte.

1.3 Koostöö algatamine VKEdes

Koostöö väike- ja keskmise suurusega ettevõtete vahel on mitmetasandiline protsess, mille edukus sõltub nii ettevõttesisestest juhtimispraktikatest kui ka organisatsioonidevahelise ja institutsionaalse keskkonna toetustest (Beckmann et al., 2023; Radziwon & Bogers, 2019; Zhang, 2023). Seetõttu käsitletakse koostöö algatamist mitte üksnes struktuurse küsimusena, vaid kommunikatsioonipõhise ja koordineerimist nõudva protsessina, kus osapoolte arusaamad koostöö eesmärkidest ja rollidest peavad olema kooskõlas (Radziwon & Bogers, 2019; Zhang, 2023). Thomson & Perry (2006) rõhutavad samuti, et koostöö eeldab pidevat ühiste väärtuste loomist ja vastastikust kohanemist. Sellest võib järeldada, et koostöö algatamine VKEdes on eelkõige protsessiline juhtimisülesanne, mitte formaalne otsus koostööd teha. See tähendab, et koostöö edukus sõltub suurel määral ettevõtte suutlikkusest koordineerida suhtlust, jagada vastutust ning kujundada partneritega ühiseid arusaamu koostöö eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest.

Koostöö algatamine ja arendamine toimub järk-järgulise protsessina, kus esialgne partnerite leidmine ja eesmärkide sobitamine loob eelduse koostöösuhete süvenemiseks (Zhang, 2023). See viitab sellele, et koostöö edukus sõltub partnerite strateegilisest sobivusest ja osapoolte võimest kujundada ühiseid eesmärke. Samas toob Zhang (2023) välja, et koostöösuhete areng ei toimu automaatselt, vaid vajab aktiivset hõlbustamist ning seda rolli täidavad sageli vahendusorganisatsioonid. VKEde puhul on selline tugi oluline, kuna piiratud ressursid ja väiksem kontaktoõrgustik võivad raskendada sobivate partnerite leidmist ning pikaajaliste koostöösuhete algatamist. Vahendajad toetavad partnerite kokkuviiimist, koostöö kujunemist ja usalduse tekkimist, luues seeläbi aluse koostöö eesmärkide seadmisele (Radziwon & Bogers, 2019; Zhang, 2023). See toob lisaks sobivate partnerite olemasolule esile ka ettevõtte enda vajaduse osata kujundada suhteid ja hoida aktiivset kommunikatsiooni.

Usalduse roll koostöösuhetes on keskne koostöö toimimise mehhanism (Zhang, 2023; Tobiassen & Pettersen, 2018). Usaldus kujuneb aja jooksul läbi korduvate interaktsioonide,

kus väike- ja keskmise suurusega ettevõtted näitavad oma pädevust, usaldusväarsust ja eesmärgipärasust, eriti koostöös suuremate klientidega (Tobiassen & Pettersen, 2018). See viitab sellele, et koostöö edukus sõltub väike- ja keskmise suurusega ettevõtete puhul pikaajaliste suhete kujunemisest ning partnerite varasemast töökogemusest. Beckmann et al. (2023) rõhutavad, et just VKEde juhid on võtmeisikud koostöösuhete algatamisel ja hoidmisel, arendades suhteid teadlikult ja strateegiliselt. Kuna aga väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes on juhtimine sageli vähem formaalne, mõjutavad juhtide isiklikud kontaktid, suhtlemisoskus ja valmisolek suhteid arendada otseselt koostöö jätkusuutlikkust. Seetõttu sõltub koostöö tulemuslikkus VKEde puhul suurel määral ettevõtte suutlikkusest kujundada pikaajalisi ja usalduspõhiseid koostöösuheteid.

Koostööpartneri valik toimub funktsioonipõhiselt, lähtudes koostööpartneri tüübist ja pakutavast väärtusest ettevõttele. Audretsch et al. (2023) empiirilised tulemused näitavad, et koostöö väärtusahela partneritega, eelkõige klientide ja tarnijatega, annab väike- ja keskmise suurusega ettevõtete innovatsioonile suurima majandusliku ja praktilise kasu. Koostöö klientidega võimaldab saada turule orienteeritud teadmisi ja parandada toodete positsioneerimist, samas kui koostöö tarnijatega toetab uute toodete ja protsesside arendamist (Audretsch et al., 2023; Radziwon & Bogers, 2019). See näitab, et VKEd eelistavad sageli koostööpartnereid, kellelt saadav teadmine on otseselt rakendatav ettevõtte igapäevases tegevuses ja turupositsiooni tugevdamisel. Audretsch et al. (2023) leiavad, et koostöö ülikoolidega omab samuti positiivset mõju, kuid see eeldab sageli pikemaajalist pühendumist ja suuremat võimekust. Seetõttu võivad koostöösuhete teadusasutustega olla VKEde jaoks keerulisemad, sest nende rakendamine eeldab ettevõttelt suuremat suutlikkust. Sellest tulenevalt aga ei saa koostöö tulemuslikkust hinnata üksnes koostöösuhete olemasolu põhjal, vaid oluline on ka analüüsida, millist tüüpi teadmisi, ressursse ja strateegilist väärtust erinevad partnerid ettevõttele pakuvad.

Lisaks partneritüübile peetakse oluliseks ka koostööpartnerite geograafilist paiknemist (Kapetanidou & Lee, 2019). Geograafiline lähedus hõlbustab teadmiste jagamist ja vähendab koostööga seotud tehingukulusid, mis on eriti oluline keerukate teadmiste jagamisel, näiteks koostöös ülikoolidega (Audretsch et al., 2023). Geograafilise läheduse mõju tuleb esile ka maapiirkondade VKEde kontekstis, kus suhetepõhine koostöö võimaldab ligipääsu kriitilistele ressurssidele ning aitab leevendada geograafilisi piiranguid (Beckmann et al., 2023). See viitab sellele, et geograafiline lähedus loob paremad võimalused usalduspõhiste suhete kujunemiseks. Siiski võib kohalikule koostöövõrgustikule tuginemine piirata ligipääsu uutele teadmistele ja innovatsiooni võimalustele. Liigne lokaliseeritus võib viia teadmiste

lukustumisefektini, mistõttu on rahvusvaheline koostöö vajalik ligipääsuks mitmekesisematele teadmistele (Audretsch et al., 2023; Beckmann et al., 2023). See näitab, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks on lisaks partneri olemasolule tähtis ka koostöövõrgustiku geograafiline ulatus ja mitmekesisus.

Koostöö algatamist käsitletakse ka juhtimispraktikate ja institutsionaalse toe kaudu. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tasandil rõhutatakse juhtide rolli partnerlussuhete teadlikul arendamisel ja ressursside suurendamisel võrgustike kaudu (Radziwon & Bogers, 2019; Tobiassen & Pettersen, 2018) ehk koostöö algatamisel on oluline roll just ettevõtte juhil. Institutsionaalsel tasandil nähakse olulise toetusmehhanismina vahendusorganisatsioone ja digitaalseid lahendusi, mis vähendavad geograafilise kauguse negatiivset mõju ning võimaldavad VKEdel osaleda laiemates koostöövõrgustikes (Beckmann et al., 2023; Zhang, 2023). See viitab sellele, et koostöö edukus ei sõltu ainult ettevõtte sisemisest valmisolekust, vaid ka sellest, milline võrgustik ja koostööd toetav keskkond ettevõtet ümbritseb. Seega eeldab koostöö algatamine väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes nii juhtimispädevuse kui ka soodsate koostöötingimuste olemasolu.

Varasema kirjanduse põhjal võib järeldada, et koostöö väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tegevuses ei kujune üksnes ettevõtetevaheliseks suhtluseks, vaid mitmetasandiliseks protsessiks, mille tulemuslikkus sõltub partnerite valikust, usaldusest, juhtimispädevusest ja väliskeskonna toest. Teoreetilised käsitlused näitavad, et koostöö võimaldab VKEdel kompenseerida ressursipiiranguid, toetada innovatsioonitegevust ning suurendada organisatsioonilist paindlikkust ja kohanemisvõimet. Samas ilmneb kirjandusest, et koostöö mõju ei ole universaalne, vaid sõltub koostöövormist ning ettevõtte suutlikkusest koostöösuhteid teadlikult algatada ja juhtida. Sellest tulenevalt on oluline analüüsida, kuidas väike- ja keskmise suurusega ettevõtted praktikas koostöösuhteid algatavad. Järgnevas peatükis analüüsitakse, kuidas koostööd algatatakse, mille põhjal koostööpartnereid valitakse ja milliseid tegureid peetakse koostöö mõistes oluliseks.

2. Empiiriline uuring koostöö algatamisest Kihnu ettevõtetes

2.1 Andmed ja meetodika

Bakalaureusetöö empiiriline osa keskendub koostöö algatamise protsessile Kihnu majandusüksuste näitel. Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate uuringu valimist, andmetest ja kasutatavast meetodikast.

Esmalt kaardistas autor Kihnu saare ettevõtluse hetkeolukorra, et määratleda uurimuse jaoks sobiv valim. Äriregistri andmetel on Kihnus registreeritud kokku 230 organisatsiooni, millest suurema osa moodustavad osühingud ja füüsilisest isikust ettevõtjad (Äriregister,

s.a.). Antud töös keskendub autor ettevõtetele, kes tegutsevad aktiivselt Kihnu saarel ning teenivad ärikasumit. Selline fookus võimaldab analüüsida koostöö algatamise protsessi ettevõtetes, kelle tegevus sõltub otseselt majandustegevuse jätkusuutlikkusest ning ettevõtte arengust.

Kihnus tegutsevatest ning ärikasumit teenivatest ettevõtetest valis autor välja viis ettevõtet, keda protsessi kaasata. Ettevõtted valiti erinevatest tegevusvaldkondadest, et võimaldada protsessi analüüsimist erineva profiiliga ettevõtetes ja võrrelda nende lähenemisi koostöö algatamisele. Valimi moodustamisel arvestas autor lisaks tegevusvaldkonnale ka ettevõtjate varasemat aktiivsust kogukonnas, mis võib suurendada ettevõtete valmisolekut protsessis osaleda. Sisemine valmisolek on oluline, kuna tegevusuurimuse rakendamine eeldab ettevõtetepoolset panustamist, piisavat ajalist ressursi ning valmisolekut arutada ettevõtte arenguvõimalusi ja koostöövõrgustikku laiendada.

Autor tutvustas koostöö algatamise protsessi ideed (vt lisa A) viiele ettevõttele ning kõik viis nõustusid protsessis osalema. See võimaldas tegevusuurimuse läbi viia kogu valimiga. Ettevõtteid käsitletakse töös tähistustega 1-5, et tagada anonüümsus ja ühtlane käsitus. Üldisel tasandil viidatakse ettevõtetele nende tähistuste kaudu, konkreetsete tegevuste kirjeldamisel kasutatakse väljendit ettevõtte esindaja.

Ettevõtete üldiseloomustus on süstematiseeritud tabelis 3, kus on välja toodud ettevõtete õiguslik vorm, vanus, põhitegevusvaldkond ja töötajate arv 2025. aasta neljanda kvartali seisuga. Põhitegevusvaldkonnad on esitatud EMTAKi üldnimetuste alusel, mis võimaldab tegevusvaldkondi ühtselt määratleda ning toetab andmete laiemat võrreldavust (Statistikaamet, s.a.). Ettevõtted erinevad nii suuruse, vanuse, õigusliku vormi kui ka tegevusvaldkonna poolest, mis annab võimaluse uurida koostöö algatamise protsessi mitme erineva ettevõtte lõikes.

Tabel 3

Ettevõtete kirjeldus

	Õiguslik vorm	Vanus	Põhitegevusvaldkond	Töötajate arv
Ettevõtte 1	Aktsiaselts	32 a. 3 k.	Peamiselt toidu, jookide ja tubakatoodete spetsialiseerimata jaemüük	3
Ettevõtte 2	Osaühing	11 k.	Liikuvad toitlustuskohad	1

Ettevõtte 3	Osaühing	4 a. 11 k.	Kodumajutused	1
Ettevõtte 4	Osaühing	13 a. 1 k.	Hostelid, muu reserveerimine	4
Ettevõtte 5	Füüsilisest isikust ettevõtja	26 a. 4 k.	Merekalapüük	3

Allikas: autori koostatud (Inforegister, s.a.; Äriregister, s.a.) põhjal

Uuringu metodoloogiliseks aluseks on tegevusuurimus ning andmekogumismeetoditeks intervjuud ja dokumendianalüüs. Meetodite kombineerimine võimaldab analüüsida koostöö algatamise protsessi nii ettevõtjate vaatenurgast kui ka protsessi praktilise kulgemise tasandil. Selline lähenemine aitab käsitleda koostöö algatamist tervikliku nähtusena, ühendades ettevõtjate hinnangud protsessi käigus läbiviidavate praktiliste tegevustega. Koostööpakkumiste koostamisel lähtutakse Lasswelli (1948) kommunikatsioonimudelist, mille abil struktureeritakse pöördumiste eesmärk, sisu, sihtrühm ja kanal. Mudeli kasutamine võimaldab koostada ettevõtete vajadustest lähtuvaid ning selge ülesehitusega koostööpakkumisi.

Metodoloogiliseks aluseks valitud tegevusuurimus annab autorile võimaluse ise aktiivselt protsessis osaleda ning siduda andmekogumine praktilise arendustegevusega. Checkland & Holwell (1998) järgi võimaldab selline lähenemine uurijal olla osa reaalsest olukorrast, toetades samal ajal nii teadmiste loomist kui ka praktiliste probleemide lahendamist. Äri- ja juhtimisvaldkonnas rakendatakse tegevusuurimust organisatsiooniliste protsesside, strateegiate ja igapäevaste tegevuste arendamiseks (Shani & Coghlan, 2021). Valitud metodoloogia piiranguks on uurija aktiivne osalemine protsessis, mis võib mõjutada tulemuste objektiivsust ja üldistatavust. Lisaks võib tegevusuurimus sarnaneda konsultatsioonitegevusega, kus suhtlus ettevõtetega on viis saada ligipääs praktilisele kontekstile ning arendada abstraktseid teooriaid (Eden & Ackermann, 2018). Siiski on lisaks andmete kogumisele autori eesmärk olla ka ettevõtetele läbiviidavas protsessis toeks ning aidata koostöösuhteid algatada.

Tegevusuurimuse rakendamist empiirilises uuringus toetab autori varasem kokkupuude uuritava keskkonnaga. Autor on kasvanud Kihnu saarel ning omab seetõttu arusaama kohaliku ettevõtluskeskkonna eripäradest, sealhulgas väikese kogukonna ressursside piiratusest ning suhetepõhise koostöö olulisusest. Lisaks on autoril varasem kokkupuude ka protsessis osalevate ettevõtetega, mis toetab usaldusliku suhtluskeskkonna

kujunemist. Tegevusuurimuse puhul on usalduslik suhe ettevõtetega oluline, sest see võimaldab autoril aktiivselt protsessi kujundamises osaleda ning andmeid koguda. Autori seotus uuritava keskkonnaga võimaldab seega ühendada uurija ja toetaja rolli ning aidata mõista koostöö algatamise protsessi Kihnu ettevõtluskeskkonna kontekstis.

Intervjuusid kasutatakse ettevõtjate koostööalaste hoiakute, varasemate kogemuste ning koostööpartnerite valiku mõistmiseks. Selleks koostas autor neljast küsimusest koosnev intervjuu, mille küsimused keskendusid koostöö tähendusele ettevõtjate jaoks, potentsiaalsete koostööpartnerite valiku alustele ning otsustusprotsessile partnerite leidmisel (vt lisa B). Intervjuude kogukestuseks kujunes ligikaudu üks tund. Need viidi läbi tegevusuurimuse käigus pärast koostöö algatamise protsessi läbimist, et aidata tõlgendada ettevõtjate tehtud valikuid ja protsessi käigus kasutatud lähenemisi. Vastuseid kasutatakse empiirilises analüüsis ettevõtete erinevate hoiakute, valmisoleku ja koostöö algatamise loogika selgitamiseks.

Dokumendianalüüs on käesolevas töös keskse tähtsusega andmekogumismeetod, kuna koostöö algatamise protsessi analüüs põhineb peamiselt tegevusuurimuse käigus koostatud materjalidel. Analüüsitavate dokumentide hulka kuuluvad autori koostatud kohtumiste protokollid ning potentsiaalsete koostööpartnerite vastused protsessis osalenud ettevõtete pöördumistele. Koostöö algatamise protsessis analüüsiti jooksvalt ka partnerite veebimaterjale ja avalikult kättesaadavat kontaktinfot, et hinnata partnerite sobivust ettevõtte vajadustega ning võimalikku koostööpotentsiaali. See toetas potentsiaalsete partnerite valikut ning aitas ettevõtetel teha teadlikumaid koostööotsuseid. Kohtumiste protokollide ja potentsiaalsete koostööpartnerite vastuste analüüs võimaldab analüüsida koostöö algatamise protsessi käigus toimunud tegevusi, ettevõtjate otsuseid ning hinnata protsessi tulemuslikkust. Protokollides kajastab autor ettevõttega toimunud arutelude sisu, ettevõtete vajadusi ning langetanud otsuseid. Autor koostas protokollid iga kohtumise järel (vt lisa C-G).

2.2 Koostöö algatamise protsessi analüüs

Selles alapeatükis analüüsib autor koostöö algatamise protsessi viie Kihnu ettevõtte näitel. Analüüs tugineb tegevusuurimuse käigus kogutud andmetele: intervjuudele ja dokumendianalüüsile.

Koostöö algatamise protsess viidi kõigi viie ettevõttega läbi sarnase loogika alusel: sissejuhatusfaas, algusfaas ning kaks algatamise rakendusfaasi (vt joonis 1). Sissejuhatusfaasis kaardistati protsessis osalevate ettevõtete hetkeolukord ja lepiti kokku edasised tegevused. Algusfaasis valiti välja potentsiaalsed koostööpartnerid ning koostati koostööpakkumised, lähtudes Lasswelli kommunikatsioonimudelist. Esimeses algatamise

rakendusfaasis toimus suhtlus potentsiaalsete partneritega ning koostöötingimuste täpsustamine ja teises algatamise rakendusfaasis hinnati protsessi tulemusi.



Joonis 1. Koostöö algatamise protsessi etapid

Allikas: autori koostatud

Kuigi üldine koostöö algatamise protsess kavandati ja viidi läbi nelja etapina, käsitletakse neid analüüsis omavahel seotud protsessi osadena, mitte täielikult eraldiseisvate faasidena. Selline lähenemine võimaldab võrrelda ettevõtete tegevusi ja tulemusi tervikliku protsessina ning tuua selgemalt esile ettevõtetevahelised erinevused koostöö algatamise loogika osas.

Protsessi paremaks mõistmiseks on tabelis 4 esitatud intervjuude põhjal koostatud kokkuvõtte ettevõtjate koostööalastest hoiakutest, partnerite valiku alustest ning koostööpartnerite leidmisega seotud otsustusloogikast. Tabel võimaldab võrrelda ettevõtete lähenemisi koostööpartnerite leidmisele ja koostöö algatamisele ning aitab selgitada protsessi käigus ilmnunud erinevusi ettevõtete lähenemises koostöö algatamise protsessile.

Tabel 4

Ettevõtjate koostööalased hoiakud ja partnerite valiku põhimõtted

Ettevõtte	Koostööalane hoiak	Partnerite valiku alused	Potentsiaalsed partnerid	Otsustusloogika ja alternatiivid
1	Koostööd seostati usaldusväärse, tarnetäpsuse ja pikaajaliste kliendisuhetega	Ettevõtte suurus, krediidi ajalugu, tarneahela toimimine	Varasemad tarnijad ja maaletoojad	Eesmärk oli vähendada sisseostuhinda ja vältida vahendajaid
2	Koostööd tajuti ebakindla ja riskantse protsessina	Isiklik huvi, vajadus, toodete kättesaadavus	Joogibrandid, majutusettevõtted, meelelahutusega seotud ettevõtted	Partnerid valiti konkreetsete vajaduste ja soovitud toodete põhjal
3	Koostööd käsitleti	Kliendikogemuse	Varasemalt	Valik tehti

	positiivse ja arengut toetava tegevusena	rikastamine, teenuste täiendamine	tuttavad kohalikud teenusepakkujad	eesmärgiga pakkuda kliendile parimat kogemust
4	Koostöö keskmes olid läbipaistvus, lugupidamine ja vastastikune kasu	Partneri tegevusvaldkond ja vastastikune väärtus	Kohalikud ettevõtted ja teenusepakkujad	Alternatiivide hindamisel said määravaks regulatiivsed piirangud
5	Koostööd käsitleti vastastikusel kasul põhineva suhtena	Partneri tegevus ja võimalik koostööväärtus	Toodete müüki võimaldavad ettevõtted	Koostöövõimalusi piirasid regulatsioonid ja partnerite kättesaadavus

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal

Tabelis 4 esitatud kokkuvõtte näitab, et ettevõtete koostööalased hoiakud erinesid sõltuvalt tegevusvaldkonnast, vajadustest ning varasemast koostöökogemusest. Valdav osa ettevõtteid käsitles koostööd ettevõtte arendamise ja kliendikogemuse parandamise võimalusena, samas kui ettevõtte 2 jaoks seostus koostöö ebakindluse ning riskiga, mis on seotud väiksema koostöökogemuse ning varasemate negatiivsete kogemustega. Tabelist 4 on näha, et erinevused ilmnisid ka partnerite valiku loogikas. Mõned ettevõtted (ettevõtte 1 ja 3) tuginesid olemasolevatele kontaktidele ja varasematele koostöösuhetele, teised lähtusid rohkem ettevõtte tegevusega seotud vajadustest ja kitsaskohtadest. Samuti mõjutasid partnerite valikut ettevõtete tegevusvaldkond, regulatiivsed piirangud ning soov kujundada koostöösuhteid, mis looksid ettevõtte jaoks praktilist väärtust.

Ettevõtete erinevad hoiakud avaldusid ka koostöö algatamise protsessi praktilises korralduses. Autori ja ettevõtete esindajate vaheliste kohtumiste arv ning protsessi kestus varieerusid ettevõtete lõikes, ulatudes kahest kuni viie kohtumiseni. Lisaks toimus autori ja ettevõtete vahel pidev kirjavahetus, mille käigus autor vastas jooksvatele küsimustele ja pakkus varasemalt kaardistatud vajadustest lähtuvaid võimalikke koostööideid. Suurema varasema koostöökogemuse ja ajalise ressursiga ettevõtted liikusid protsessis kiiremini ja vajasisid vähem kohtumisi, samas kui väiksema koostöökogemuse ja ajalise ressursiga ettevõtted vajasisid rohkem arutelusid ja protsessi juhtimist. Detailsem ülevaade kohtumiste sisust on esitatud lisades (vt lisad C-G; H), tabelis 5 on koostöö algatamise protsess esitatud lühendatud kujul.

Tabel 5

Koostööpartnerite leidmise ja koostöö algatamise protsess ettevõtete lõikes

Ettevõte	Sissejuhatusfaas	Algusfaas	Algatamise rakendusfaas 1	Kohtumisi autoriga	Autori roll
1	Protsessi ülesehituse arutamine, partnerite kaardistamine	Valiti 5 varasemat koostööpartnerit, koostati ja saadeti pöördumised	Hinnapakkumiste võrdlemine, tingimuste täpsustamine, suhtlus meili ja telefoni teel	2	Koostööpöördu miste ülevaatamine ja täpsustamine
2	Kitsaskohtade kaardistamine, fookuse määramine	Valiti 3 partnerit, koostati ja saadeti pöördumised koostöös autoriga	Tingimuste täpsustamine, hinnapakkumiste analüüs, suhtlus meili ja telefoni teel	5	Ideede genereerimine, partnerite leidmine, kirjade struktureerimine
3	Partnerite kaardistamine	Valiti 3 tuttavat partnerit, koostati ja saadeti pöördumised	Koostöö täpsustamine telefoni ja kohtumiste kaudu	2	Kirjade ülevaatamine ja sõnastamise toetamine
4	Partnerite ja vajaduste kaardistamine	Valiti 3 partnerit, koostati ja saadeti pöördumised koostöös autoriga	Koostöötingimuste arutelu meili, telefoni ja kohtumiste kaudu	3	Ideede genereerimine, partnerite leidmine, kirjade mustandid
5	Partnerite ja kitsaskohtade kaardistamine	Valiti 3 partnerit, koostati ja saadeti pöördumised koostöös autoriga	Tingimuste täpsustamine meili ja telefoni teel	3	Ideede genereerimine, partnerite leidmine, kirjade mustandid

Allikas: autori koostatud kohtumiste protokollide põhjal (vt lisad C-G)

Tabelis 5 esitatud protsessi kirjeldusest ilmneb, et kuigi faasid ja tegevused olid ettevõtete lõikes sarnased, erines nende elluviimine ja sõltuvus välisest toest. Eelkõige avaldus see algusfaasis, täpsemalt potentsiaalsete koostööpartnerite leidmisel, kus osa ettevõtete tugines olemasolevale kontaktvõrgustikule, samas kui teised lähtusid äritegevuse kitsaskohtadest ning vajasis rohkem autoripoolset suunamist. See viitab sellele, et koostöö algatamise protsess ei ole kindel tegevuskava, vaid sõltub ettevõtte varasemast kogemusest ja võimekusest protsessi iseseisvalt juhtida. Tabel 5 ei kajasta ettevõtete ja potentsiaalsete

koostööpartnerite vahelise suhtluse mahtu, kuna mõne ettevõtte puhul (ettevõtte 4 ja 5) jätkus koostöötingimuste täpsustamine partneriga ka töö kirjutamise ajal. Kihnu ettevõtluskeskkonna hooajalisusest tulenevalt toimub koostöö praktiline rakendamine eelkõige suveperioodil, mistõttu oli osa koostöid analüüsi hetkel veel rakendamiseelses faasis. Käesolevas töös käsitletakse algatatud koostööna olukordi, kus ettevõtete vahel on saavutatud kokkulepe koostöö alustamiseks, sõltumata sellest, kas koostöö oli analüüsi hetkeks täielikult rakendunud.

Koostöö algatamise protsessi tulemuslikkuse hindamisel algatamise rakendusfaasis 2 lähtutakse ettevõtete koostöö eesmärkidest, potentsiaalsetele partneritele saadetud pöördumiste arvust, saadud vastustest ja algatatud koostöödest. Tabelis 6 on esitatud ettevõtete koostöö eesmärgid ning pöördumiste, saadud vastuste ja algatatud koostööde arv.

Tabel 6

Ettevõtete koostöö eesmärgid ja koostöö algatamise tulemused

Ettevõtte	Koostöö eesmärk	Saadetud pöördumiste arv	Saadud vastuste arv	Algatatud koostööde arv
1	Parema hinnaga tarnijate leidmine	5	5	4
2	Parema hinna ja paindlikumate tarnetingimustega partnerite leidmine	3	3	3
3	Kohalike koostööpartnerite leidmine ja kliendikogemuse parandamine	3	3	3
4	Parema kliendikogemuse tagamine ja nähtavuse suurendamine	3	3	3
5	Uute müügikanalite leidmine ja toodete turustamine	3	2	2

Allikas: autori koostatud tegevusuurimuse käigus kogutud andmete põhjal

Tabelis 6 esitatud tulemused näitavad, et koostöö algatamise edukus on seotud pöördumiste sihipärasuse ja ettevõtte koostöö eesmärkide selgusega. Selgelt määratletud eesmärgid võimaldasid koostada ettevõtte vajadustest lähtuvaid koostööpakkumisi, mis suurendasid positiivse vastuse saamise ning koostöö kokkulepeteni jõudmise tõenäosust. Enamik ettevõtteid sai kõigilt valitud potentsiaalsetelt partneritelt vastuse ning valdavalt osal juhtudest jõuti ka koostöö alustamise kokkulepeteni. Tulemused viitavad sellele, et teadlikult

ettevalmistatud ja ettevõtte vajadustest lähtuv koostööpöördumine toetab koostöö algatamise tulemuslikkust.

Erinevused koostöö algatamise tulemustes ei tulenenud ettevõtte suurusest ega tegevusvaldkonnast, vaid praktilistest asjaoludest ja ettevõtjate otsustusloogikast protsessi käigus. Näiteks ettevõtte 1 puhul ei viinud üks koostöövõimalus koostöö kokkuleppeni, kuna pakutavad tingimused ei olnud ettevõtte jaoks olemasolevast lahendusest sobivamad. Ettevõtte otsustas koostöö algatamist mitte jätkata, lähtudes eelkõige majanduslikust otstarbekusest. Ettevõtte 5 puhul mõjutasid tulemust raskused ühe potentsiaalse partneriga ühenduse loomisel. Potentsiaalsel koostööpartneril puudus koduleht ja avalik kontaktinfo, mistõttu saadeti pöördumine Inforegistrist leitud e-posti aadressile, kuid vastust ei saadud. Ettevõtte ei soovinud täiendavaid lähenemisviise kasutada, sest pidas partneri nähtavust ja lihtsat kättesaadavust oluliseks eelduseks koostöö algatamisel.

Tabelis 6 esitatud tulemusi toetavad ka potentsiaalsetelt koostööpartneritelt saadud vastused, mis viitavad koostööpöördumiste selgusele ja partneri huvile edasise suhtluse vastu. Mitmel juhul ei piirdunud vastused üksnes koostöövalmiduse väljendamisega, vaid sisaldasid ka konkreetseid ettepanekuid edasisteks tegevusteks, näiteks toodete tutvustamiseks, hinnapakumiste koostamiseks või kohtumiste kokkuleppimiseks. See viitab sellele, et ettevõtete vajadustest lähtuvad, partnerile väärtust pakkuvad ja sihipäraselt koostatud pöördumised toetasid koostöösuhte algatamist. Joonisel 2 on esitatud näide potentsiaalse koostööpartneri vastusest ettevõtte 2 koostööpöördumisele. Täiendav näide partneri vastusest ettevõttele 4 on esitatud lisades (vt lisa I).

Tere, [REDACTED]!

Vabandan hilise vastuse pärast! Teie kiri edastati mulle juba reedel, kuid kiirete aegade tõttu sain sellele põhjalikumalt vastata alles nüüd.

Saadan teile hea meelega nii Jägermeistrit kui ka Jägermeisteri Tapmachine'i! Küsin igaks juhuks juurde, kas võiks teid huvitada veel mõni toode peale Jägermeisteri? Hetkel lisasin manusesse kogu meie tootevaliku koos täishindadega. Kui tean, mis tooted võiksid teile huvi pakkuda, koostan hea meelega ka personaalse hinnapakkumise. 😊

Parimat soovides,

[REDACTED]

Joonis 2. Potentsiaalse koostööpartneri vastus ettevõtte 2 koostööpakkumisele

Allikas: autori kogutud andmed tegevusuurimuse käigus

Joonis 2 näitab, et pöördumisele vastati sisuliselt ning partner väljendas valmisolekut võimalikuks koostööks. See viitab sellele, et esmase kontakti kvaliteet ja selgus võib mõjutada partneri huvi koostöösuhte edasiarendamise vastu.

Koostöö algatamise protsess erines ettevõtete lõikes nii protsessi juhtimise, ettevõtete valmisoleku kui ka autori toe vajaduse poolest. Erinevused ilmnisid eelkõige selles, kas ettevõtted tuginesid olemasolevatele kontaktidele või lähtusid koostöö algatamisel ettevõtte tegevusega seotud arenguvõimalustest. Samuti varieerus ettevõtete suutlikkus protsessi iseseisvalt juhtida ning koostööpöördumisi koostada. Protsessi terviklikumaks analüüsimiseks on tabelis 7 esitatud koostöö algatamise loogika, protsessi iseloom ja autori roll ning koostööst saadav väärtus ettevõtete lõikes.

Tabel 7

Koostöö algatamise protsessi kokkuvõtte ettevõtete lõikes

Ettevõtte	Koostöö algatamise loogika	Protsessi iseloom	Autori roll	Väärtus koostööst
1	Tuginemine varasematele koostööpartneritele	Iseseisev ja kiire	Pöördumiste täpsustamine	Paremad hinnad
2	Kitsaskohtadest lähtuv algatamine	Struktureeritud ja autori poolt juhitud	Ideede genereerimine, pöördumiste koostamise toetamine	Paremad hinnad ja paindlikumad tarnetingimused
3	Olemasolevate kontaktide kasutamine	Iseseisev ja kiire	Pöördumiste sõnastamise toetamine	Kliendikogemuse parandamine
4	Kitsaskohtadest lähtuv algatamine	Struktureeritud ja autori poolt juhitud	Partnerite leidmine, pöördumiste koostamise toetamine, protsessi suunamine	Kliendikogemuse parandamine ja nähtavuse kasv
5	Kitsaskohtadest lähtuv algatamine	Struktureeritud ja autori poolt juhitud	Partnerite leidmine, pöördumiste koostamise toetamine	Uued müügikanalid

Allikas: autori koostatud dokumendianalüüsi põhjal (vt lisa H)

Tabelis 7 esitatud protsessi kokkuvõtte näitab, et ettevõtete erinevused avaldusid eelkõige koostöö algatamise loogikas, protsessi iseloomus ning autori toe vajaduses. Ettevõtte 1 ja ettevõtte 3 tuginesid olemasolevatele kontaktidele ning suutsid protsessi iseseisvamalt juhtida, samas kui teised ettevõtted lähtusid peamiselt äritegevusega seotud kitsaskohtadest ja arenguvõimalustest. Sellisel juhul kujunes protsess rohkem struktureerituks ja autori poolt juhtitud tegevuseks, kus ettevõtted vajasis suuremat tuge nii potentsiaalsete partnerite leidmisel kui ka koostööpöördumiste koostamisel.

Ettevõtte erinevused protsessi iseloomus olid seotud eelkõige varasema koostöökogemuse, ajalise ressursi ning ettevõtjate hoiakutega koostöö suhtes. Varasema suurema koostöökogemusega ning suurema ajalise ressursiga ettevõtted (ettevõtte 1 ja 3) liikusid protsessis kiiremini ning tegid otsuseid iseseisvamalt, samas kui väiksema kogemuse ja piiratud ajalise ressursiga ettevõtted (ettevõtte 2, 4 ja 5) vajasis rohkem suunamist ja

praktilist tuge. See näitab, et koostöö algatamise protsess ei sõltu ainult ettevõtte eesmärkidest, vaid ka ettevõtte sisemisest võimekusest protsessi teadlikult juhtida ja koostöösuhteid kujundada.

2.3 Koostöö algatamise protsessi tulemuste tõlgendamine ja järeldused

Järgnevalt tõlgendab autor empiirilise uuringu tulemusi ning seostab need varasemate teoreetiliste käsitlustega. Analüüsi tulemuste põhjal sõnastab autor peamised järeldused koostöö algatamise protsessi kohta väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes.

Uuringu käigus ilmnis, et kuigi ettevõtted pidasid koostööd oluliseks, jäi selle algatamine sageli tahaplaanile igapäevaste tegevuste ja ajapuuduse tõttu. Eriti selgelt avaldus see ettevõtete puhul, kellel puudus varasem süsteemne koostöökogemus või piisav ajaline ressurss protsessi juhtimiseks. Sarnaseid probleeme on varasemalt kirjeldanud Beckmann et al. (2023), kelle hinnangul suunavad piiratud ressursid ja vähene tööjaotus väikeettevõtteid keskenduma eelkõige operatiivsetele tegevustele. Seejuures rõhutab Zhang (2023), et koostöösuhted ei arene automaatselt, vaid vajavad teadlikku koordineerimist. Empiirilised tulemused kinnitavad, et väikeettevõtete puhul võib väline suunamine täita olulist aktiveerivat rolli, aidates ettevõtetel koostöövõimalusi kaardistada ning koostööpartnerite leidmise ja koostöö algatamise protsessi teadlikumalt juhtida.

Protsessi analüüs näitab, et suurema varasema koostöökogemusega ettevõtted lähenesid koostöö algatamisele teadlikumalt ja iseseisvamalt. Väiksema kogemuse või piiratud ajalise ressursiga ettevõtted vajasisid protsessi jooksul rohkem tuge ja suunamist ning üks ettevõtte tajus koostöö algatamist ebakindla ja keerulise protsessina. See viitab sellele, et koostöö algatamine ei sõltu ainult väliste partnerite olemasolust, vaid ka ettevõtte sisemisest koostöövalmidusest ja võimekusest protsessi koordineerida. Sarnasele käsitlusele viitab Zastempowski (2023), kelle hinnangul sõltub koostöö tulemuslikkus ettevõtte suutlikkusest koostööd vastu võtta ja selles aktiivselt osaleda. Seda toetavad ka Zahoor et al. (2020), kes leiavad, et koostöö edukust mõjutavad valmisolek teadmiste jagamiseks ja riskide võtmiseks. Uuringu tulemused kinnitavad, et varasemad kogemused ja olemasolevad võrgustikud vähendavad koostöö algatamisega seotud ebakindlust ning võimaldavad ettevõtetel protsessi iseseisvamalt juhtida, mida on varasemalt rõhutanud ka (Gulati, 1995).

Empiirilise uuringu käigus ilmnis, et koostöö algatamise edukus sõltus suurel määral eeltööst. Eeltöö hõlmas ettevõtte vajaduste analüüsimist, potentsiaalsete koostööpartnerite kaardistamist, võimaliku vastastikuse väärtuse hindamist ning õigete kontaktide leidmist. Mitmel juhul suurendas põhjalik ettevalmistus ettevõtte valmisolekut protsessiga edasi liikuda ja potentsiaalsete partnerite poole pöörduda, aidates paremini hinnata koostöö

võimalikkust ja sobivust. Sellist lähenemist toetavad Radziwon & Bogers (2019) ja Zhang (2023), kelle hinnangul ei kujune koostöösuhted automaatselt, vaid eeldavad teadlikku koordineerimist ning eesmärkide ja väärtuste sobitamist juba protsessi algfaasis. Ka Vaez-Alaei et al. (2022) toovad välja, et partneri sobivuse hindamine mõjutab otseselt koostöösuhte kujunemist ja selle tulemuslikkust. Protsessi tulemused näitavad, et süsteemne eeltöö aitab vähendada koostööga seotud ebakindlust ning suurendab tõenäosust leida ettevõtte vajadustele sobivad partnerid.

Koostöö algatamise analüüs näitab, et protsessi edukust ei määranud pöördumiste arv, vaid nende kvaliteet, selgus ja teisele osapoolle pakutav väärtus. Ettevõtted kasutasid struktureeritud ja sihipäraseid pöördumisi ning said valdavalt positiivseid vastuseid. See viitab sellele, et koostöö algatamisel on oluline sõnumi sisu ja viis, kuidas potentsiaalset väärtust koostööst teisele osapoolle edastatakse. Sarnast käsitlust rõhutavad Radziwon & Bogers (2019), kelle hinnangul eeldab koostöö edukas korraldamine teadlikku kommunikatsiooni ja osapoolte ootuste koordineerimist. Seda toetab ka Thomson & Perry (2006) käsitlus koostööst kui järk-järgult kujunevast suhtlusprotsessist. Uuringu tulemused kinnitavad, et selge ja vastastikust väärtust rõhutav koostööpakkumine on olulisem kui pöördumiste arv.

Analüüsi käigus selgus, et kuigi esmase kontakti loomisel kasutati valdavalt e-kirja, jätkus suhtlus sageli telefoni või vahetute kohtumiste kaudu, mille käigus täpsustati koostöötingimusi ning kujundati vastastikuseid ootusi. See viitab sellele, et koostöö algatamine on suhetepõhine protsess, kus usaldus tekib korduvate interaktsioonide kaudu. Thomson & Perry (2006) kirjeldavad samuti koostööd areneva protsessina, mille keskmes on pidev suhtlus ja kokkulepete kujundamine. Sarnasele järeldusele jõuavad ka Tobiassen & Pettersen (2018), kelle hinnangul kujuneb usaldus ettevõtetevahelistes suhetes läbi korduvate kontaktide, mille käigus osapooled saavad näidata enda usaldusväarsust ja eesmärgipärasust. Digitaalne suhtlus võimaldab küll kiiret ja mugavat esmase kontakti loomist, kuid vahetu suhtlus annab mõlemale osapoolle kohest tagasisidet (Murphy & Sashi, 2018). Vaez-Alaei et al. (2022) rõhutavad, et kuna usalduse puudumine on üks peamisi koostöö ebaõnnestumise põhjuseid, siis aitab realistlike ootuste täpsustamine seda ebakindlust vähendada. Empiirilised tulemused kinnitavad, et mitmekanaliline suhtlus aitab kujundada realistlikke ootusi, vähendada ebakindlust ning toetada usaldusliku koostöösuhte tekkimist.

Metodoloogilisest vaatenurgast osutus tegevusuuring sobivaks lähenemiseks koostööpartnerite leidmise ja koostöö algatamise protsessi uurimisel, kuna see võimaldas jälgida koostöö algatamist reaalses ettevõtluskeskkonnas. Empiirilised tulemused näitasid, et

uurija roll ei piirdunud üksnes andmete kogumisega, vaid hõlmas ka ettevõtete suunamist, protsessi struktureerimist ja koostöövõimaluste kaardistamist. See osutus eriti oluliseks ettevõtete puhul, kellel puudus varasem süsteemne koostöökogemus või piisav ajaline ressurss protsessi iseseisvaks juhtimiseks. Varasemates käsitlustes on rõhutatud, et tegevusuuringu tulemuslikkus sõltub suurel määral protsessi teadlikust juhtimisest ning uurimiskontekstist, kuna takistused ning ebaõnnestumine võivad tuleneda nii puudulikust planeerimisest kui ka muutuvatest välistest tingimustest (Tripp, 2005). Ka Zhang (2023) ja Radziwon & Bogers (2019) leiavad, et koostöösuhted ei kujune iseenesest, vaid vajavad teadlikku suunamist ja aktiivset juhtimist. Tulemused kinnitavad, et tegevusuuring võimaldas siduda teoreetilised käsitlused praktilise tegevusega ning samal ajal jälgida koostöö kujunemist protsessina, mitte üksnes tulemusena. Kuigi tegevusuuringu puhul võib uurija aktiivne osalemine mõjutada tulemuste objektiivsust, siis võimaldab see saavutada sügavama arusaama uuritavast nähtusest ja selle kujunemise loogikast. Tabelis 8 võrreldakse teoreetilistes käsitlustes esile toodud seisukohti empiirilise uuringu tulemustega ning sõnastatakse järeldused (vt tabel 8):

Tabel 8

Teoreetiliste käsitluste, empiiriliste tulemuste ja järelduste võrdlus

Teoreetiline käsitlus	Empiiriline tulemus	Järeldus
Koostöö vajab teadlikku koordineerimist ning ei kujune iseenesest (Zhang, 2023)	Väiksema koostöökogemusega ja piiratud ajalise ressursiga ettevõtted vajavad koostöö algatamisel rohkem välist suunamist ja tuge	Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete puhul võib väline suunamine täita olulist rolli koostöö algatamise aktiveerimisel ja protsessi juhtimisel
Koostöö tulemuslikkus sõltub ettevõtte koostöövalmidusest ja suutlikkusest protsessis osaleda (Zastempowski, 2023)	Varasema koostöökogemusega ja suurema ajalise ressursiga ettevõtted juhtisid protsessi iseseisvamalt ja kiiremini	Koostöö algatamise edukust kujundavad ettevõtte varasem kogemus, ressursid ja sisemine valmisolek
Koostöösuhted eeldavad partnerite sobivuse hindamist ja süsteemset ettevalmistust (Vaez-Alaei et al., 2022)	Süsteemne eeltöö aitab ettevõtetel potentsiaalseid partnereid paremini kaardistada ja sobivate partneritega jätkata	Eeltöö ja partnerite sobivuse hindamine suurendavad koostöö algatamise tõenäosust
Koostöö edukus sõltub	Selgelt sõnastatud	Koostöö algatamise

teadlikust kommunikatsioonist ja ootuste koordineerimisest (Radziwon & Bogers, 2019)	koostööpakkumised töid valdavalt positiivseid vastuseid ja kokkuleppeid koostöö algatamiseks	tulemuslikkuse vaatenurgast on olulisem pöördumiste kvaliteet kui kvantiteet
Usaldus kujuneb korduvate kontaktide ja suhtluse kaudu (Thomson & Perry, 2006)	Suhtlus jätkus pärast esmast e-kirja sageli telefoni või vahetute kohtumiste kaudu	Mitmekanaliline ja järjepidev suhtlus toetab usaldusliku koostöösuhte kujunemist
Tegevusuuring võimaldab uurida protsesse reaalses keskkonnas ja siduda uurimise praktilise tegevusega (Checkland & Holwell, 1998)	Autor osales aktiivselt protsessi koostöövõimaluste kaardistamises ja protsessi suunamises, kogudes samal ajal andmeid koostöö algatamisest VKEdes	Tegevusuuring sobib koostöö algatamise protsessi uurimiseks praktilises ettevõtluskeskkonnas

Allikas: autori koostatud (Checkland & Holwell, 1998; Radziwon & Bogers, 2019; Zastempowski, 2023; Zhang, 2023; Thomson & Perry, 2006; Vaez-Alaei et al., 2022) ja empiirilise uuringu tulemuste põhjal

Empiirilise uuringu tulemused näitavad, et koostöö algatamine väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes on teadlikult juhitud ja suhetepõhine protsess, mille kujunemisel on olulised ettevõtte varasem koostöökogemus, ajaline ressurss, koostööalased hoiakud ning suutlikkus protsessi juhtida. Analüüs kinnitas, et ettevõtted lähtusid koostööpartnerite valikul olemasolevatest kontaktidest või ettevõtte tegevusega seotud kitsaskohtadest ning koostöö algatamise edukust toetasid selged eesmärgid, süsteemne eeltöö ja mitmekanaliline suhtlus. Empiiriliste tulemuste võrdlus teoreetiliste käsitlustega näitas, et koostöö algatamine ei sõltu üksnes sobivate partnerite olemasolust, vaid ka ettevõtte suutlikkusest kujundada usalduslikke ja vastastikust väärtust loovaid koostöösuhteid.

Kokkuvõte

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete tegevuskeskkonda iseloomustavad piiratud ressursid, kasvav konkurents ning vajadus kohaneda kiiresti muutuvast ärikeskkonnas. Sellistes tingimustes on koostöö VKEde jaoks oluline strateegiline vahend, mis võimaldab ettevõtetel täiendada teadmisi, oskusi ja ressursse väliste partnerlussuhete kaudu. Bakalaureusetöö andis ülevaate koostöö algatamise protsessist väike- ja keskmise suurusega ettevõtete kontekstis Kihnu majandusüksuste näitel. Täpsemalt käsitleti koostöö teoreetilisi lähtekohti, koostöö algatamise põhimõtteid ning analüüsiti, kuidas ettevõtted praktikas koostööd algatavad ning millised tegurid seda protsessi kujundavad.

Teoreetiliste käsitluste põhjal selgus, et koostööd käsitletakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtete kontekstis suhetepõhise ja strateegilise tegevusena, mille kaudu ettevõtted püüavad kompenseerida sisemisi ressursipiiranguid ning toetada innovatsiooni, paindlikkust ja arengut. Varasem kirjandus rõhutas, et koostöö ei piirdu üksikute tehingute või ajutiste projektidega, vaid eeldab pikaajalisi ja vastastikuseid suhteid, mille toimimine sõltub usaldusest, kommunikatsioonist ja partnerite sobivusest. Samuti ilmnes, et koostöö tulemuslikkus sõltub ettevõtte sisemisest koostöövalmidusest, võimest uusi teadmisi omandada ning suutlikkusest koostöösuhteid teadlikult juhtida.

Empiiriline uuring viidi läbi tegevusuurimuseks ning andmekogumismeetoditena kasutati intervjuusid ja dokumendianalüüsi. Uuringusse kaasati viis erineva vanuse, suuruse ja tegevusvaldkonnaga Kihnus tegutsevat ettevõtet. Koostöö algatamise protsess viidi läbi neljas etapis: sissejuhatusfaas, algusfaas ning kaks rakendusfaasi. Tegevusuurimus võimaldas analüüsida koostöö kujunemist reaalses ettevõtluskeskkonnas ning siduda teoreetilised käsitlused praktiliste tegevustega. Empiirilise analüüsi käigus käsitleti nii ettevõtjate koostööalaseid hoiakuid, partnerite valiku loogikat kui ka koostöö algatamise praktilist korraldust.

Empiirilise uuringu tulemused näitasid, et ettevõtete valmisolek koostöö algatada oli erinev ning sõltus peamiselt varasemast koostöökogemusest, ajalisest ressursist ja ettevõtjate hoiakutest koostöö suhtes. Suurema varasema koostöökogemuse ning ajalise ressursiga ettevõtted suutsid protsessi iseseisvamalt juhtida ning tuginesid olemasolevatele kontaktvõrgustikele. Väiksema kogemuse ja piiratud ajalise ressursiga ettevõtted vajasisid rohkem välist suunamist ning tuge nii partnerite leidmisel kui ka pöördumiste koostamisel. Tulemused näitasid, et koostöö algatamise edukust ei määranud pöördumiste arv, vaid nende kvaliteet, selgus ja vastastikuse väärtuse rõhutamine. Samuti ilmnes, et usaldusliku koostöösuhte kujunemine eeldab järjepidevat ja mitmekanalilist suhtlust.

Empiirilise ja teoreetilise osa võrdlus kinnitas varasemates teoreetilistes käsitlustes esile toodud seisukohti, mille kohaselt sõltub koostöö tulemuslikkus ettevõtte koostöövalmidusest, partnerite sobivusest ja teadlikust koostöö juhtimisest. Samuti ilmnes uuringust, et väikeettevõtete puhul võib väline suunamine ja protsessi struktureerimine täita olulist rolli koostöö algatamisel. Uuring näitas, et koostöö algatamine on teadlikult juhitav protsess, mitte juhuslik tegevus. Selle edukus sõltub ettevalmistusest, ettevõtte sisemisest valmisolekust ning suutlikkusest kujundada partneritega vastastikust väärtust loovaid koostöösuhteid.

Tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada ka töö piirangutega. Uuring põhines väikese valimiga tegevusuurimusel ning keskendus Kihnu saarel tegutsevatele ettevõtetele, mistõttu ei ole tulemused täielikult üldistatavad kõikidele väike- ja keskmise suurusega ettevõtetele. Lisaks võis uurija aktiivne osalemine protsessis mõjutada ettevõtete käitumist ja koostöö kujunemist.

Kuna käesolev töö keskendus koostöö algatamise protsessile, siis võiks edasistes uuringutes analüüsida algatatud koostöösuhete kujunemist pikema aja jooksul ning nende tegelikku mõju ettevõtete tegevusele ja arengule. Samuti võiks tulevikus võrrelda koostöö algatamise protsessi erinevates ettevõtluskeskkonades, et hinnata, millised tegurid mõjutavad koostöö algatamist erinevates tingimustes.

Viidatud allikad

1. Arsanti, T. A., Rupidara, N. S., & Bondarouk, T. (2022). How to find the right partner? Open innovation partner selection process. *Administrative Sciences, 12*(4), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci12040165>
2. Arzubiaga, U., Maseda, A., Uribarri, A., & Palma-Ruiz, J.-M. (2019). Collaborative innovation in the family SME: Conceptualization, goals, and success factors. *European Journal of Family Business, 9*(2), 102–114. <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v9i2.5265>
3. Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Phan, P. (2023). Collaboration strategies and SME innovation performance. *Journal of Business Research, 164*, 114018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114018>
4. Audretsch, D. B., & Guenther, C. (2023). SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. *Journal of Business Economics, 93*(6), 1213–1229. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01152-w>
5. Beckmann, M., Garkisch, M., & Zeyen, A. (2023). Together we are strong? A systematic literature review on how SMEs use relation-based collaboration to operate in rural areas. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 35*(4), 515–549. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1874605>
6. Brunner, P., Letina, I., & Schmutzler, A. (2024). Research joint ventures: The role of financial constraints. *European Economic Review, 165*, 104742. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104742>
7. Checkland, P., & Holwell, S. (1998). Action research: Its nature and validity. *Systemic Practice and Action Research, 11*(1), 9–21. <https://doi.org/10.1023/A:1022908820784>

8. Eden, C., & Ackermann, F. (2018). Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1145–1155. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.061>
9. Els, C., Grobbelaar, S., & Kennon, D. (2020). Complementary partnerships for SMEs: A relational capability maturity model from an ecosystem perspective. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology*, 12066, 67–78. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_6
10. Euroopa Liidu Nõukogu. (s.a.). *Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtjate (VKEed) toetamine*. Kasutatud 08.05.2026, <https://www.consilium.europa.eu/et/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/>
11. Franco, M., & Haase, H. (2020). The role of reputation in the business cooperation process: Multiple case studies in SMEs. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2020-0012>
12. Guimarães, L. G. de A., Blanchet, P., & Cimon, Y. (2021). Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: A systematic review. *Administrative Sciences*, 11(4), 153. <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>
13. Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619–652. <https://doi.org/10.2307/2393756>
14. Inforegister. (s.a.). *Inforegister*. Kasutatud 26.04.2026, <https://www.inforegister.ee/>
15. Kapetaniou, C., & Lee, S. H. (2019). Geographical proximity and open innovation of SMEs in Cyprus. *Small Business Economics*, 52, 261–276. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0023-7>

16. Lasswell, H. D. (1948). *The structure and function of communication in society*. L. Bryson (toim), *The communication of ideas* (lk 37–51). New York: Harper & Row.
17. Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, *31*(3), 638–658.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318922>
18. Mueller, E. F., & Jungwirth, C. (2022). Are cooperative firms more agile? A contingency perspective on small and medium-sized enterprises in agglomerations and peripheral areas. *Small Business Economics*, *58*(1), 281–302. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00410-3>
19. Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, *68*, 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>
20. OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*.
<https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
21. Radziwon, A., & Bogers, M. (2019). Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, *146*, 573–587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>
22. Shani, A. B. (Rami), & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, *19*(3), 518–541.
<https://doi.org/10.1177/1476750319852147>
23. Statistikaamet. (s.a.). *Eesti majanduse tegevusalade klassifikaator (EMTAK)*. Kasutatud 13.05.2026, <https://stat.ee/et/esita-andmeid/andmete-esitamiseset/ettevotete-uuringud/eesti-majanduse-tegevusalade-klassifikaator-emptak>

24. Suchek, N., & Franco, M. (2024). Inter-organisational cooperation oriented towards sustainability involving SMEs: A systematic literature review. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1952–1972. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01196-x>
25. Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>
26. Zastempowski, M. (2023). The dual nature of cooperation and its influence on SME's innovativeness. *Heliyon*, 9(6), e16824. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16824>
27. Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>
28. Zhang, Y. (2023). Exploring interfirm collaboration processes of small- and medium-sized enterprises: An institutional logics perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(3–4), 402–423. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103745>
29. Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
30. Tobiassen, A. E., & Pettersen, I. B. (2018). Exploring open innovation collaboration between SMEs and larger customers: The case of high-technology firms. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2017-0018>
31. Tomlinson, P. R., & Fai, F. M. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.012>

32. Tripp, D. (2005). Action research: A methodological introduction. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>
33. Vaez-Alaei, M., Deniaud, I., Marmier, F., Gourc, D., & Cowan, R. (2022). A partner selection framework for strategic alliances based on project complexity and partner's past experience. *Enterprise Information Systems*, 16(6), 1–25. <https://doi.org/10.1080/17517575.2021.1889038>
34. Äriregister. (s.a.). *Äriregister*. Kasutatud 26.04.2026, <https://ariregister.rik.ee/est>

Lisad

LISA A

Protsessi tutvustus ettevõtjatele

1. Protsessi eesmärk ja väärtus ettevõttele:

- minu eesmärk on uurida, kuidas Kihnu majandusüksused saavad teadlikult leida uusi koostööpartnereid ja algatada koostöösuhteid, et laiendada ettevõtte koostöövõrgustikku ning seeläbi toetada majanduslikku jätkusuutlikkust ja arenguvõimekust.
- **väärtus ettevõtte jaoks:** antud protsess võimaldab arendada koostöösuhteid teiste ettevõtetega ning leida uusi potentsiaalseid kontakte ja koostööpartnereid tegevuse laiendamiseks või majandustegevuse suurendamiseks.

2. Minu roll:

- minu roll ei piirdu üksnes vaatlemisega, vaid osalen protsessis kaasamõtteleja ja suunajana;
- minu ülesanne on aidata kaardistada uusi võimalusi erinevate koostööpartnerite (nt turundus, logistika, hankimine) leidmisel ja toetada Teid läbirääkimiste ettevalmistamisel;
- osalusvaatluse käigus protokollin meie kohtumisi ja suhtlusprotsesse.

3. Ettevõtja roll:

- **aktiivne panus:** koostöö eeldab, et olete valmis panustama antud protsessi. See on oluline selleks, et koostöö oleks realistlik ja kestlik ning saaksite protsessiks praktilist väärtust;
- **partnerite valik:** partnerid valite Teie ise. See tagab selle, et koostöö on suunatud just Teie äri huvidele ja vajadustele ning ei tekiks hilisemaid konflikte;

4. Mitmeetapiline protsess:

1) sissejuhatusfaas:

- toimub 1-2 ühist kohtumist/ajurünnakut;
- vaatame koos üle ettevõtte praegused partnerid ja tuvastame kitsaskohad või puuduvad ressursid (nt logistika, turundus, hankimine);
- Teie valite välja kolm potentsiaalset partnerit, kellega soovite koostöösuhteid luua. Mina abistan vajaliku taustainfo leidmisel ning olen abiks ettevalmistustööga;

2) algusfaas:

- koostöö ettepanekute ettevalmistamise ja esimese kontakti faas;
- selles etapis mõtleme pöördumise sisu läbi ehk sõnastame täpselt, mida partnerilt ootame ning mida neile pakume, et tagada selge ja läbimõeldud väärtuspakkumine;
- pöördume potentsiaalsete partnerite poole eelnevalt ettevalmistatud ning läbimõeldud koostöösooviga;

3) rakendusfaas 1 ja 2:

- rakendusfaasi esimeses pooles vaatame, kuidas koostööd praktiliselt alustada. Rõhk on usalduse tekkimisel ja vastastikuste ootuste täpsustamisel;
- rakendusfaasi teises pooles vaatame üle, kas koostöö on realselt alanud või millised takistused seda segasid.

LISA B

Intervjuu küsimused

1. Palun tooge välja, milliste sõnadega iseloomustate koostööd ettevõtluses.
2. Millest lähtusite potentsiaalsete koostööpartneritele mõeldes (nt logistika, turundus, tarnijad, tootmine, kontaktid)?
3. Millised koostööpartnerid tulid Teile mõttesse ning miks just nemad?
4. Milliseid alternatiive kaalusite ning kuidas tegite valiku?

LISA C

Arutelude protokollid ettevõttega 1

I arutelu

Kuupäev: 23.01.2026

Osalejad: Ettevõtte esindaja ja töö autor

Kavas:

- protsessi tutvustus ettevõtjale;
- edasise suhtluse kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest:

Ettevõtte esindaja nõustus protsessis osalema ning oli huvitatud koostöövõrgustiku laiendamisest. Arutelu käigus pakkus ettevõtte esindaja välja enda kolm ettevõtet, millega saaks koostööpartnerite leidmise ja koostöö algatamise protsessi läbi viia. Kohtumisel tõi ettevõtte esindaja välja ka võimaluse kasutada ettevõtte ametlikku meiliaadressi, et töö autor saaks ise potentsiaalsete koostööpartnerite poole pöörduda ja protsessi juhtida.

Kohtumise lõpus lepiti kokku järgmine kohtumine (04.02.2026). Selleks ajaks pidi ettevõtte esindaja mõtlema olemasolevatele koostööpartneritele ja ka potentsiaalsetele ning töö autor valmistama ette protsessi läbiviimiseks vajaliku tegevuskava.

II arutelu

Kuupäev: 04.02.2026

Osalejad: Ettevõtte esindaja ja töö autor

Kavas:

- olemasolevate koostööpartnerite kaardistamine;
- potentsiaalsete koostööpartnerite arutelu;
- koostöövõimaluste ja prioriteetide määratlemine;
- pöördumiste koostamise põhimõtete kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest:

Teise kohtumise käigus kaardistati ettevõtte olemasolevad koostööpartnerid ning arutati võimalikke uusi koostöösuhteid. Ettevõtte 1 on katusettevõtte, mille alla kuuluvad näiteks toitlustuse, jaekaubanduse ning turismiteenuste pakkumisega tegelevad ettevõtted. Kuigi erinevad üksused teevad koostööd erinevate partneritega, siis toimub tegevuste koordineerimine just läbi ettevõtte 1, mistõttu otsustas ettevõtte esindaja protsessis osaleda just nimetatud katusettevõttega.

Olemasolevate ja varasemate koostööpartneritena käsitleti peamiselt tarnijaid ja hulгимүүjaid. Samuti arutati ka võimalusi koostööks teenusepakkujatega ning teiste ettevõtetega, kes võiksid potentsiaalselt ettevõtte tegevust toetada logistika, turunduse või teenuste arendamise valdkonnas. Mõne potentsiaalse partneri puhul tõi ettevõtte esindaja välja ka võimalikud piirangud, st hooajalisus, logistika või liiga väikesed tellimused. Arutelu käigus selgus, et ettevõtte jaoks on antud hetkel kõige väärtuslikumad koostööpartnerid need, kellega varasemalt on koostööd tehtud, kuid mis on mingil põhjusel katkenud.

Potentsiaalsete koostööpartnerite valikul lähtuti eelkõige ettevõtte vajadusest vähendada kulusid ning tagada paindlikum logistika. Arutelu tulemusel valiti välja viis potentsiaalset koostööpartnerit, kelle poole pöörduda. Pöördumiste koostamisel lähtuti Lasswelli kommunikatsioonimudelist, pöörates tähelepanu sellele, kes pöördub, mida öeldakse, millise kanali kaudu, kellele ning millise eesmärgiga.

Ettevõtte esindaja koostas potentsiaalsetele koostööpartneritele pöördumised, mille töö autor üle vaatas ning tegi vajadusel parandusi. Pöördumised sisaldasid ettevõtte lühitutvustust, viidet varasemale koostööle, konkreetset koostöösoovi ning küsimusi hinnapakumise ja koostöötingimuste kohta. Ettevõtte esindaja saatis pöördumised meili teel.

Kohtumise lõpuks lepitati kokku, et ettevõtte esindaja teavitab töö autorit saadud vastustest ning võtab uuesti ühendust edasiste tegevuste arutamiseks ning koostööprotsessi jätkamiseks.

Kirjavahetus

Töö autor uuris ettevõttelt saadetud kirjade ja vastuste kohta. Koostöösuhted algatati nelja valitud partneriga. Ühe potentsiaalse koostööpartneriga otsustas ettevõtte esindaja koostööd mitte alustada, sest olemasolev pakkumine oli majanduslikult kasulik, kui see, mida potentsiaalne partner pakkus. Teiste partneritega toimus suhtlus nii meili kui ka telefoni teel.

LISA D

Arutelude protokollid ettevõttega 2

I arutelu**Kuupäev:** 16.02.2026**Osalejad:** Ettevõtte esindajad ja töö autor**Kavas:**

- protsessi tutvustus ettevõtjale;
- hetkeolukorra (koostööpartnerite ja parandamisvõimaluste) kaardistamine;
- edasise suhtluse kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte nõustus protsessis osalema ja oli huvitatud uute koostööpartnerite leidmisest. Ettevõtte esindajad tutvustasid ettevõtet kui alustavat äri, mille puhul on koostööpartnerite leidmine oluline nii olemasoleva tegevuse toetamiseks kui ka edasise arengu võimaldamiseks.

Kohtumisel kaardistati ettevõtte olemasolevad koostööpartnerid, kelle hulka kuuluvad nii tarnijad kui ka kohalikud teenusepakkujad. Uute koostöösuhete vajadus tuli esile eelkõige toitlustus- ja majutustegevuses, kus partnerid mängivad olulist rolli nii toodete hankimisel kui ka teenuse arendamisel. Samuti on ettevõttel soov leida koostööpartnereid joogitarnijate ning turunduspartnerite näol, kus ettevõtte näeb suurimat arengupotentsiaali. Ettevõtte esindajad väljendasid valmisolekut pöörduda ka selliste partnerite poole, kellega koostöö alustamine ei pruugi olla kindel, kuid mille vastu on suur huvi.

Kohtumise lõpus lepitati kokku järgmine kõne (02.03.2026). Selleks ajaks mõtlevad ettevõtte esindajad potentsiaalsete koostööpartnerite peale ja töö autor aitab kaardistada võimalusi uute koostöösuhete loomiseks.

II arutelu

Kuupäev: 02.03.2026

Osalejad: Ettevõtte esindajad ja töö autor

Kavas:

- potentsiaalsete koostööpartnerite kaardistamine;
- koostöövõimaluste arutelu;
- edasiste tegevuste kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte esindajad tõid välja potentsiaalseid koostööpartnereid ning jagasid töö autoriga mitmeid koostöövõimalusi erinevates valdkondades. Arutelu keskendus eelkõige baaritegevusega seotud koostööle, kus ettevõtte näeb suuremat vajadust uute partnerite järele võrreldes majutustegevusega. Potentsiaalsete partneritena nimetati nii joogitootjaid kui ka teisi toitlustusvaldkonna ettevõtteid. Lisaks arutati võimalusi kohalike tootjatega koostöö tegemiseks, näiteks tooraine (kala, mesi) vahendamise või muu info koondamise kaudu, et parandada toodete kättesaadavust ja infovahetust.

Turunduse osas toodi välja, et ettevõttel on olemas oma sotsiaalmeediakanalid ning kasutatakse ka kohaliku omavalitsuse infokanaleid, kuid arutleti täiendavate turundusvõimaluste üle, mis aitaksid nähtavust suurendada ja jõuda uute klientideni. Ettevõtte esindajad lisasid, et ise ei jõua sotsiaalmeediasse postitamisega tegeleda nii palju kui tahaks.

Koostöövõimalusena arutati ka vastastikuse väärtuse loomist teenuste või toodete vahetuse kaudu (nt joogid, turundus, klientide suunamine), samuti võimalusi koostööks ürituste ja meelelahutuse valdkonnas, näiteks alustavate DJ-de kaasamine küllastajate arvu suurendamiseks.

Arutelu käigus tõstatati küsimus, kuidas luua koostööd olukorras, kus ettevõttel ei ole partnerile otseselt midagi samaväärset vastu pakkuda. See viitab vajadusele leida alternatiivseid väärtuspakkumise viise, näiteks nähtavuse või klientide suunamise kaudu.

Kohtumise lõpus lepitati kokku, et töö autor analüüsib pakutud koostöövõimalusi ning mõtleb välja võimalikud lähenemised koostööpartnerite poole pöördumiseks. Järgmise kohtumise eesmärgiks lepitati kokku koostööpakkumise sisu täpsustamine ja konkreetsete partnerite väljaalimine.

III arutelu

Kuupäev: 14.03.2026

Osalejad: Ettevõtte esindajad ja töö autor

Kavas:

- potentsiaalsete koostööpartnerite valiku kinnitamine;
- koostöösisu ja -pakkumise täpsustamine;
- kirjade kirjutamine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte esindajad ja töö autor kinnitasid ettevõtte poolt valitud potentsiaalsed koostööpartnerid, kellega koostöö algatamise protsessiga edasi liikuda. Iga valitud partneri puhul arutati läbi koostöö eesmärk ning koostöösisu, lähtudes ettevõtte vajadustest ja võimalustest.

Koostööpakkumiste sisu arutelu käigus mõeldi läbi, millised on ootused koostöö tulemusele ning millist väärtust saab ettevõtte potentsiaalsetele partneritele pakkuda. Läbi arutati ka võimalikud suhtluskanalid (e-kiri, sotsiaalmeedia) ja see, kuidas sobiva kontaktisikuni jõuda.

Kohtumise käigus arutati koostööpakkumise koostamist ning töö autor tutvustas ettevõtte esindajatele Lasswelli kommunikatsioonimudelit. Koos pandi paika pöördumiste struktuur ehk kiri peaks sisaldama ettevõtte tutvustust, koostöö eesmärki, konkreetset ettepanekut, väärtust potentsiaalsetele partneritele ning edasist tegevust.

Lepiti kokku, et ettevõtte esindajad kirjutavad kirjad pärast kohtumist lõpuni, misjärel töö autor vaatab koostatud kirjad üle, teeb vajadusel täiendusi ning annab enne saatmist tagasisidet. Samuti lepiti kokku järgmine kohtumine, mis ajaks on kirjad valmis ja ettevõtte esindajad ning töö autor vaatavad koostööpöördumised veelkord ühiselt üle ja saadavad ära.

IV arutelu

Kuupäev: 19.03.2026

Osalejad: Ettevõtte esindajad ja töö autor

Kavas:

- koostööpöördumiste ülevaatamine ja täiendamine;
- kirjade saatmine;
- edasise plaani arutamine.

Märkmed kohtumisest

Kohtumise alguses arutati töö autori poolt üle vaadatud ja täiendatud koostööpöördumisi. Ettevõtte esindajad andsid kirjadele tagasisidet ning ühiselt tehti veel viimased parandused. Pärast kirjade lõplikku ülevaatamist saadeti koostööpöördumised valitud potentsiaalsetele koostööpartneritele.

Lepiti kokku, et edasine suhtlus toimub vastavalt saadud vastustele. Ettevõtte esindajad teavitavad töö autorit, kui koostööpartneritelt on vastused laekunud ning seejärel lepatakse kokku edasine tegevuskava vastavalt ettevõtte vajadustele.

Kirjavahetus

Töö autor uuris ettevõtte esindajatelt saadetud kirjade vastuste kohta. Kaks potentsiaalset koostööpartnerit saatsid vastuse kiiresti, üks ettevõtte ei vastanud. Töö autor soovitas saata uue kirja, millele lõpuks ka vastus tuli. Kõik kolm vastust olid positiivsed ning ettevõtte, kellega ühendust võeti, soovisid potentsiaalset koostööd edasi arutada. Ettevõtte

esindajad leppisid potentsiaalsete koostööpartneritega kokku kohtumised, kus rääkida lähemalt koostööga seotud detailidest.

V arutelu

Kuupäev: 17.04.2026

Osalejad: Ettevõtte esindajad ja töö autor

Kavas:

- vahepealsete arengute arutelu;
- protsessi kokkuvõte ja tulemuste hindamine.

Märkmed kohtumisest

Kohtumise käigus arutati vahepealseid arenguid. Ettevõtte esindajad andsid ülevaate potentsiaalsete koostööpartneritega toimunud suhtlusest ning saadud tagasisidest. Kõigi kolme valitud ettevõttega kujunes suhtlus üldiselt positiivseks ning koostöö algas.

Ühe potentsiaalse koostööpartneriga toimus suhtlus telefoni teel ning ettevõtte lubas edastada hinnakirja kogu tootevaliku kohta. Suhtlus oli rahulik ja mitte pealetükkiv. Lisaks arutati ka koostööga seotud võimalikke lisaväärtusi. Teise koostööpartneriga toimunud suhtlus oli aktiivsem ning partner pakkus välja konkreetseid koostöövõimalusi ja lisaks soovitle ka teisi tooteid, kuid ettevõtte esindajate sõnul ei vastanud lisaks pakutud tootevalik ootustele. Kolmanda koostööpartneriga, toote tarnijaga, lepiti kokku koostöö alustamine personaalse hinnapakumisega.

Kokkuvõttes leiti, et protsess oli tulemuslik ning kõigi kolme potentsiaalse koostööpartneriga jõuti positiivse tulemuseni. Koostöö alustamine on kavandatud ning ettevõtte jaoks loodi eeldused edasiseks koostöö arendamiseks.

LISA E

Arutelude protokollid ettevõttega 3

I arutelu

Kuupäev: 05.03.2026

Osalejad: Ettevõtte esindaja ja töö autor

Kavas:

- protsessi tutvustus ettevõtjale;
- hetkeolukorra (koostööpartnerite ja parandamisvõimaluste) kaardistamine;
- edasise suhtluse kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte nõustus protsessis osalema ning oli huvitatud koostööpartnerite leidmise ja koostöö algatamise võimaluste arutamiseks. Esmalt kaardistati olemasolevad koostöösuhted. Selgus, et ettevõtte teeb aktiivselt koostööd mitmete kohalike ettevõtetega. See hõlmab näiteks ekskursioonide korraldamist, kohalike toodete pakkumist ja erinevate elamuslike tegevuste vahendamist.

Arutelu käigus selgus, et ettevõtte koostöövõrgustik ongi peamiselt suunatud kohalikele partneritele ning olemasolevad koostöösuhted toimivad hästi. Ettevõtte esindaja tõi välja, et on ise piisavalt ettevõtlik ja siiani leidnud võimalusi koostööks, kui selleks on vajadus tekkinud.

Lepiti kokku, et ettevõtte esindaja mõtleb kolmele potentsiaalsele koostööpartneriga, kellega sooviks ühendust võtta ja mõningaid koostööideid arutada.

Kirjavahetus

Kirjavahetuse teel jagas ettevõtte esindaja väljavalitud potentsiaalseid koostööpartnereid. Otsustati, et ettevõtte esindaja kirjutab koostööpöördumised enda äranägemise järgi valmis ning töö autor vaatab need üle ja aitab vajadusel konkreetseid aspekte täiendada või paremini sõnastada.

Ettevõtte esindaja kirjutas kirjad valmis ning jagas neid töö autoriga. Töö autor muutis mõningas kohas sõnastust, et väärtus mõlema osapoole jaoks tuleks pöördumisest paremini välja. Ettevõtte esindajal olid potentsiaalsete koostööpartnerite kontaktid olemas ja saatis kirjad ära.

III arutelu

Kuupäev: 22.04.2026

Osalejad: Ettevõtte esindaja ja töö autor

Kavas:

- vahepealsete arengute arutamine;
- protsessi tulemuste hindamine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte esindaja sai kõigilt kolmelt potentsiaalselt partnerilt positiivsed vastused. Detailide ja täpsete tingimuste osas arutati nii telefoni kui ka vahetute kohtumiste kaudu. Valitud partneritega algab tihedam koostöö suvisel hooajal. Kõik kolm uut koostööpartnerit võimaldavad ettevõttel pakkuda enda küllastajale paremat kliendikogemust.

LISA F

Arutelude protokollid ettevõttega 4

I arutelu

Kuupäev: 03.02.2026

Osalejad: Ettevõtte esindaja ja töö autor

Kavas:

- protsessi tutvustus ettevõtjale;
- hetkeolukorra (koostööpartnerite ja parandamisvõimaluste) kaardistamine;
- edasise suhtluse kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte esindaja nõustus protsessis osalema ja oli huvitatud uute koostööpartnerite leidmisest. Hetkel on ettevõttel olemas head koostööpartnerid, kuid neid võiks alati võimalusel rohkem olla, kui seeläbi saab mingit kindla valdkonna tööd tõhusamaks muuta.

Ettevõtte on vähendanud pakutavate teenuste hulka, kuna ajaliselt ei jõua kõigega ise tegeleda. Arutelu käigus selgus, et reisibürood ei ole parim lahendus, kuna puudub ettemaks ja peab arvestama broneeringute tühistamise riskiga. Samuti ei ole ettevõtte jaoks otstarbekas korraldada pakettreise, kuna sellega kaasnevad kohustuslikud tagatisnõuded, mida ettevõtte ei saa täita. Ettevõtte esindaja tõi välja, et sobivat turunduspartnerit on keeruline leida, sest

väikeettevõtte peab arvestama ka rahalise ressursiga ning turundusteenuste hinnastamine on sageli ebaselge.

Lisaks märkis ettevõtte esindaja, et eriti väikeettevõtte igapäevane tegevus nõuab kogu aeg tegutsemist ja millegi korraldamist jälle möödaminnes, mistõttu strateegiliste arendustegevustega tegelemine jääb sageli tagaplaanile. Kokkuvõttes tõi ettevõtte esindaja välja, et arengut piiravad eelkõige ressursipuudus ning vähene koostöö teiste ettevõtetega.

Kohtumise lõpus lepiti kokku, et töö autor kaardistab võimalused uute koostöösuhete loomiseks ja pakub välja koostööideid ning edasine suhtlus jätkub hetkel kirjavahetuse teel.

Kirjavahetus

Ettevõtte esindaja ja töö autori vahel toimus kirjavahetus erinevate koostööideede leidmiseks ja potentsiaalsete partnerite kaardistamiseks. Töö autor pakkus ideid võimalikeks koostöödeks ja ettevõtte esindaja andis tagasisidet, miks üks või teine lahendus ei sobi. Koos leiti võimalikud suunad, kuhu liikuda saaks, mistõttu otsustati teha kõne, et neist lähemalt rääkida.

II arutelu

Kuupäev: 09.04.2026

Osalejad: Ettevõtte esindaja ja töö autor

Kavas:

- töö autori väljapakutud ideede arutamine;
- võimalike potentsiaalsete koostööpartnerite kaardistamine.

Märkmed kohtumisest

Kohtumise käigus arutati töö autori poolt pakutud võimalikke koostööideid ning ettevõtte esindaja andis tagasisidet, lähtudes ettevõtte hetkeolukorrast ja võimalustest.

Arutelust tuli välja, et ettevõtte tegevust mõjutab hooajalisus, ressursside piiratus ning igapäevane töökoormus ei võimalda aktiivselt uute koostöösuhete arendamisele keskenduda. Samuti tõi ettevõtte esindaja välja, et tema jaoks on koostöö puhul oluline jätkusuutlikkus.

Ettevõtte esindaja rääkis ka varasematest kogemustest koostööpartneritega, mille põhjal ilmnes, et kõik koostöösuhted ei ole olnud edukad ning see mõjutab ka ettevõtte valmisolekut uusi koostöösuhteid algatada. Samuti tõi ta välja, et kohalikus keskkonnas võib konkurents ja teiste ettevõtjate kiire reageerimine uutele ideedele mõjutada koostöö algatamist.

Töö autor sai kohtumise käigus täiendavat sisendit ettevõtte vajaduste ja piirangute kohta, mis võimaldas paremini edasist koostööpartnerite ja koostöö algatamise protsessi suunata. Lepiti kokku, et autor arvestab saadud tagasisidet edasiste ideede ja võimalike koostööpartnerite näol ning pakub välja juba konkreetsed ettevõtted, kellega saaks koostööd teha.

Kirjavahetus

Töö autor saatis kirja teel ettevõtte esindajale nimekirja potentsiaalsetest partneritest ning ettevõtte esindaja valis välja sobivad. Töö autor koostas ettevõtte esindaja jaoks koostööpöördumiste mustandid, mida ettevõtte esindaja vastavalt ettevõtte vajadustele ja nägemustele muutis. Vastused tulid kiiresti ja kõik kolm potentsiaalset koostööpartnerit olid koostööst huvitatud. Nendega arutati edasi nii telefoni kui ka vahetute kohtumiste teel.

LISA G

Arutelude protokollid ettevõttega 5

I arutelu**Kuupäev:** 03.02.2026**Osalejad:** Ettevõtte esindaja ja töö autor**Kavas:**

- protsessi tutvustus ettevõtjale;
- hetkeolukorra (koostööpartnerite ja parandamisvõimaluste) kaardistamine;
- edasise suhtluse kokkuleppimine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte esindaja nõustus protsessis osalema ning väljendas huvi uute koostööpartnerite leidmise vastu. Hetkel on ettevõttel välja kujunenud toimivad koostöösuhed olemasolevate partneritega, kuid ettevõtte esindaja peab uute koostööpartnerite leidmist vajalikuks, et ettevõtte tegevust arendada.

Ühe kitsaskohana tõi ettevõtte esindaja välja kalasaagi heitlikkuse, mis ei võimalda tagada stabiilset pakkumist kliendile. Samuti piirab majandustegevuse laiendamist ja uute koostöösuhete arendamist ajapuudus. Ettevõtte esindaja lisas, et Kihnu kontekstis on konkurents teiste kaluritega tihe, mis samamoodi mõjutab ettevõtte käekäiku. Olulise kitsaskohana näeb ettevõtte esindaja ka merekalapüügi valdkonnas suurenenud bürokraatiat ja ulatuslikke regulatsioone, millega tuleb antud valdkonnas tegutsedes arvestada ning mis mõningaid tegevusi piiravad.

Kohtumise lõpus lepidi kokku, et töö autor kaardistab võimalused uute koostöösuhete loomiseks ja pakub välja koostöö ideid ning edasine suhtlus jätkub hetkel peamiselt kirjavahetuse teel.

Kirjavahetus

Töö autor pakkus vastavalt saadud infole välja ideid koostööks erinevate potentsiaalsete partneritega. Ettevõtte esindaja andis tagasisidet ning töö autor sai sellest lähtuvalt koostööideid korrigeerida. Lepiti kokku aeg kõneks, kus täpsemalt erinevaid lähenemisi arutada.

II arutelu**Kuupäev:** 09.04.2026**Osalejad:** Ettevõtte esindaja ja töö autor**Kavas:**

- töö autori väljapakutud ideede arutamine;
- võimalike potentsiaalsete koostööpartnerite kaardistamine.

Märkmed kohtumisest

Ettevõtte esindaja andis töö autori ideedele tagasisidet ning tõi välja mõningate väljapakutud ideede probleemid ja kitsaskohad.

Töö autor sai täiendavat sisendit potentsiaalsete koostööpartnerite leidmise jaoks.

Kirjavahetus

Töö autor saatis kirja teel ettevõtte esindajale konkreetsete potentsiaalsete koostööpartnerite nimekirja, millest ettevõtte esindaja valis välja enda ärile sobivad. Töö autor kirjutas valmis koostööpöördumiste mustandid, mida ettevõtte esindaja vastavalt vajadusele muutis ja seejärel potentsiaalsetele partneritele saatis. Vastus tuli kahelt ettevõttelt, kellega tehti koostöö algatamise kokkulepped.

LISA H

Kohtumiste detailne ülevaade ettevõtete lõikes

Ettevõtte	Kohtumine	Kuupäev	Kavas	Peamised aruteluteemad	Tulem	Autori panus tundides
1	I	23.01.2026	Protsessi tutvustus, edasise suhtluse korraldamine	Ettevõtte valmisolek, koostöövõimalused, autori roll protsessis	Ettevõtte nõustus protsessis osalema, lepiti kokku järgmine kohtumine, autor valmistab ette tegevuskava	3
	II	04.02.2026	Partnerite kaardistamine, koostöövõimaluste arutamine, pöördumiste koostamine	Olemasolevad ja varasemad koostööpartnerid, logistika, hinnad, prioriteedid	Valiti 5 potentsiaalset koostööpartnerit, koostati ja saadeti pöördumised, lepiti kokku edasine suhtlus	
2	I	16.02.2026	Protsessi tutvustus, hetkeolukorra kaardistamine, koostöövajaduse arutelu	Kitsaskohad (tarned, turundus), koostöö tähtsus alustavale ettevõttele	Määrati fookusvaldkonnad, lepiti kokku aeg järgmiseks kohtumiseks	10
	II	02.03.2026	Koostöövõimaluste arutelu, partnerite kaardistamine	Joogitarnijad, turunduslikud koostööd, väärtuspakkumine, koostööideed	Koondati potentsiaalsed partnerid, autori ülesanne analüüsida ettevõtte pakutud ideid ja täpsustada	
	III	14.03.2026	Partnerite valik,	Koostöö eesmärgid, väärtus	Valiti kolm partnerit, kirjade	

			pöördumiste koostamine	partnerile, suhtluskanalite valik	struktuur paika, kirjad koostamisel	
	IV	19.03.2026	Pöördumiste viimistlemine ja saatmine	Kirjade sisu täpsustamine, viimased parandused	Kirjad saadeti, lepiti kokku edasine tegevus vastuste põhjal	
	V	17.04.2026	Tulemuste arutelu, protsessi hindamine	Partnerite tagasiside, hinnapakkumised, koostöötingimused	Kõigi kolme partneriga saavutati kokkulepe, koostöö algas	
3	I	05.03.2026	Protsessi tutvustus, hetkeolukorra kaardistamine, partnerite valik	Olemasolevad koostööd, kohalikud kontaktid, kliendikogemus	Valiti kolm potentsiaalset partnerit, lepiti kokku kirjade koostamine	3
	II	22.04.2026	Tulemuste arutelu	Partnerite tagasiside, koostöö sisu, edasine suhtlus	Kõigi partneritega kokkulepped, tihedam koostöö algab suvel	
4	I	03.02.2026	Protsessi tutvustus, hetkeolukorra kaardistamine	Probleemid: ressursipuudus, teenuste piiratus, turundusprobleemid	Autor kogub ideid ja kaardistab koostöövõimalused	10
	II	09.04.2026	Ideede arutelu, partnerite leidmine	Hooajalisus, koostöö riskid, ideede sobivus	Valiti sobivad suunad koostöö arendamiseks, autor pakub konkreetseid partnerid järgmiseks koostööks	
	III	Kirja teel	Partnerite valik, kirjade koostamine	Potentsiaalsed partnerid, pöördumiste koostamise detailid	Valiti 3 partnerit, saadeti kirjad, positiivsed vastused	
5	I	03.02.2026	Protsessi tutvustus, hetkeolukorra	Kalapüügi eripärad, müügikanalid, ajapuudus	Autor kaardistab võimalused koostööks ja potentsiaalsed	10

		kaardistamine		partnerid
II	09.04.2026	Ideede arutelu, partnerite valik	Ideede sobivus, koostöö võimalikkus	Valiti sobivad partnerid
III	Kirja teel	Pöördumiste koostamine ja saatmine	Koostööpöördumised	Saadeti kirjad

Märkus: Autori panus tundides võtab arvesse kohtumiste ettevalmistamise, kohtumised ja vahepealsed tegevused sõltuvalt ettevõtte vajadustest (ideede genereerimine, potentsiaalsete partnerite leidmine, koostööpöördumiste sõnastamine)

Allikas: autori koostatud kohtumiste protokollide põhjal (vt lisad D-H)

LISA I

Potentsiaalse koostööpartneri vastus ettevõtte 4 koostööpakkumisele

Tere

Vägev, muidugi oleme nõus arutama! Uue nädala alguses oleme mõlemad Kihnus. 28.04 võiks kohtuda näiteks, varem saaks vast kõne teha mingiaeg.

Parimate soovidega

Allikas: autori kogutud andmed tegevusuurimuse käigus

Summary

INITIATING COLLABORATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: THE CASE OF BUSINESS ENTITIES IN KIHNU

Kärolin Lamend

The operating environment of SMEs is characterized by limited resources, increasing competition, and the need to adapt to rapid change. In such conditions, cooperation is an important strategic tool for SMEs, enabling companies to supplement their knowledge, skills, and resources through external partnerships. The bachelor's thesis provided an overview of the process of initiating cooperation in the context of small and medium-sized enterprises, using the example of economic entities on Kihnu.

Theoretical approaches showed that cooperation in the context of small and medium-sized enterprises is a relationship-based, strategic activity through which companies seek to compensate for internal resource limitations. Previous literature emphasized that cooperation is not limited to individual transactions but rather requires long-term, reciprocal relationships that depend on trust and communication. It also became apparent that the effectiveness of cooperation depends on the company's capacity to manage collaborative relationships consciously.

The empirical study was conducted as action research, using interviews and document analysis as data collection methods. Five companies operating in Kihnu, with varying ages, sizes, and fields of activity, were included in the study. The action research enabled the analysis of the development of cooperation in a real business environment and linked theoretical approaches with practical activities. The empirical analysis addressed entrepreneurs' attitudes toward cooperation, the logic behind partner selection, and the practical organization of how to initiate cooperation.

The results of the empirical study showed that companies' readiness to initiate cooperation varied and depended mainly on previous cooperation experience, time resources, and entrepreneurs' attitudes toward cooperation. Companies with greater previous cooperation experience and more available time resources were able to manage the process more independently. The results showed that the success of initiating cooperation was determined by the quality of outreach and the emphasis on mutual value. It also became evident that developing a trust-based cooperative relationship requires consistent, multi-channel communication.

The comparison of the empirical and theoretical parts confirmed the views highlighted in previous theoretical approaches, namely that the effectiveness of cooperation depends on the company's readiness for cooperation, the suitability of partners, and the conscious management of cooperation. The study also revealed that, for small enterprises, external guidance and process structuring can play an important role in initiating cooperation. Its success depends on preparation and the company's ability to establish cooperative relationships with partners that create mutual value.

When interpreting the results, the limitations of the study should also be considered. The study was based on a small action research sample and focused on companies on the island of Kihnu, so the results cannot be fully generalized to all small and medium-sized enterprises. In addition, the researcher's active role in the process may have influenced the companies' behavior and the development of cooperation.

Since this study focused on the initiation of cooperation, future studies could analyze the development of initiated cooperative relationships over a longer period and their actual impact on companies. Furthermore, future studies could compare how cooperation is initiated across different business environments to assess which factors influence its initiation under varying conditions.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kärolin Lamend,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

KOOSTÖÖ ALGATAMINE VÄIKE- JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETES
KIHNU MAJANDUSÜKSUSTE NÄITEL

mille juhendaja on Maaja Vadi,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

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

Kärolin Lamend

10.05.2026