

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Maarjan Rand

**PÄRNUMAA TÖÖSTUSETTEVÕTETE  
VALMISOLEK MAJANDUSLANGUSEKS**

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus .....  | 4  |
| 1. Majanduslangusest tingitud negatiivsete mõjude vähendamine .....         | 6  |
| 1.1. Majandustsüklite olemus.....   | 6  |
| 1.2. Võimalused majanduslanguseks valmistumiseks .....                      | 11 |
| 1.3. Protsessi juhtimise roll majanduslanguseks valmistumisel.....          | 17 |
| 2. Ettevõtete valmisolek majanduslanguseks .....                            | 23 |
| 2.1. Uuringu läbiviimise meetodika.....                                     | 23 |
| 2.2. Tulemuste ülevaade ja esmane analüüs.....                              | 25 |
| 2.3. Järeldused ja ettepanekud.....   | 46 |
| Kokkuvõte .....   | 52 |
| Viidatud allikad.....   | 54 |
| Lisad .....   | 59 |
| Lisa 1. Uuringu küsimused .....   | 60 |
| Lisa 2. Ettevõtete müügitulude muutused perioodil 2007-2010 .....           | 63 |
| Lisa 3. Ettevõtete aruandeaasta kasumite muutused perioodil 2007-2010 ..... | 64 |
| Summary .....   | 65 |

## SISSEJUHATUS

Majanduse tsüklilisus mõjutab ettevõtteid suurel määral ja seetõttu tuleb olla võimalikult proaktiivne, et ettevõtte jääks püsima ka pärast tsüklite paratamatut vaheldumist. Veelgi parem oleks, kui majanduslanguse ja –kriisi tingimustes suudaks ettevõtte arenedada. Ajaloos on piisavalt näiteid majanduslanguse järgsetest pankrotistunud firmadest. Näiteks võib tuua 2008. aastal alanud majanduskriisi, mille tõttu läks pankrotti üle kahe korra rohkem ettevõtteid kui eelnenud 2007. aastal. Püsima jäänud ettevõtted peaksid omandatud kogemusi järgmiste võimalike majandusolude muutumisest tulenevate mõjutuste leevendamiseks ära kasutama.

Nii saneerimine kui ka pankrotistumine mõjutavad tugevalt nii ettevõtte omanikke, töötajaid, juhtkonda ning seetõttu tarvitseb majanduslangusele varemalt mõtlema hakata. Teema aktuaalsust kinnitab seegi, et erinevate majandusennustuste kohaselt on uut majanduslangust oodata lähiaastatel ja tsüklite vaheldumine perioodide vältel on paratamatu.

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada, kas ja kuidas on Pärnumaa tööstusettevõtted järgmisteks võimalikeks majanduslangusteks valmistunud. Eesmärgini jõudmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja majandustsüklite olemus ja mõjutused makrotasandil;
- leida ettevõtete võimalused majanduslanguse negatiivsete mõjude vähendamiseks teoreetiliste käsitluste põhjal;
- uurida ja selgitada, kuidas on Pärnumaa tööstusettevõtted valmistunud majanduslangusteks;
- tuua seoseid teooria ja uurimistulemuste vahel;
- teha järeldusi vastavalt tulemisel ja anda soovitusi Pärnumaa tööstusettevõtetele majanduslangusega tegelemiseks.

Uurimisülesannete lahendamiseks töötatakse läbi erinevate autorite koostatud analüüse tuginedes ettevõtete jaoks olulisematele tähelepanekutele, kuidas majanduslanguseks valmistuda. Lähtuvalt leitud materjali põhjal koostatakse kvalitatiivse poolstruktureeritud uuringu jaoks küsimused, millest järelduks teooria paikapidavus ja ettevõtete valmisolek. Materjali otsimiseks kasutatakse erinevaid andmebaase, näiteks Ebsco Discovery, LinkSource jms, aga ka majandusaasta aruannete leidmiseks Äripäeva Infopanka. Käsitlemist leiavad sellised autorid nagu Keynes, Kitching, Bernanke, La Rosa, Jeston jne.

Töö koosneb kahest peatükist, mis jagunevad teooriaks ja empiirikaks. Esimeses osas antakse ülevaade läbi kolme alapeatüki majandustsüklitest ja erinevatest teadusartiklites ilmunud artiklitest ja nendes olevatest põhilisematest seisukohtadest, mis kokkuvõtvalt aitavad ettevõtetel tähelepanu koondada majanduslanguseks valmistumisel. Kolmandas alapeatükis kirjutatakse lähemalt protsessijuhtimise tähtsusest ettevõtte seisukohast.

Töö teine osa keskendub esimeses alapeatükis käsitletud teooriale kinnituse leidmisele ehk kvalitatiivsele uuringule, mis viidi läbi kümnes Pärnumaal asuvas tööstusettevõttes. Esmalt kirjeldatakse meetodikat ja seejärel analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldusi, ettepanekuid. Lisaks ettevõtetes kohapeal läbiviidud uuringule analüüsitakse samade ettevõtete majandusaasta aruannetest müügitulu ja aruandeaasta kasumi kirjete muutuseid perioodil 2007-2010.

# 1. MAJANDUSLANGUSEST TINGITUD NEGATIIVSETE MÕJUDE VÄHENDAMINE

## 1.1. Majandustsüklite olemus

Majandus on keerukas mitmeid valdkondi hõlmav ja omavahel seotud äriliste tegevuste kogum, mille erinevad aktiivsustasemed tekitavad erinevaid tsükleid. Kui ühel perioodil aastal majanduslikud näitajad tõusevad, siis suure tõenäosusega järgmisel perioodil indikaatorid langevad, kujutades majandustsüklit ehk äritsüklit põhimõttega, et tõusule järgneb langus ja langusele tõus (vt joonis 1). Majanduspoliitika üks põhilisemaid eesmärke on muuta tsüklid võimalikult leebeks ja lühikeseks. Edukust tõestavad uuringu tulemused, et teisest maailmasõjast alates on tsüklid muutunud vähem tõsisemaks (Abel & Bernanke, 2005, lk 285).

Eristatakse lühi- ja pikaajalisi majandustsükleid. Kui tsükli jooksul muutub piirkonna potentsiaalne majanduskasv, siis on tegemist pikaajalise tsükliga. Lühiajaline tsükel tähendab lühiajalist või ajutist riigi või piirkonna toodangu nõudluse muutumist, millest ei tulene tootmissisendite jms ümberpaiknemist, vähendamist või suurendamist, et potentsiaalne kasvutase muutuks. (Eier, 2008, lk 9)

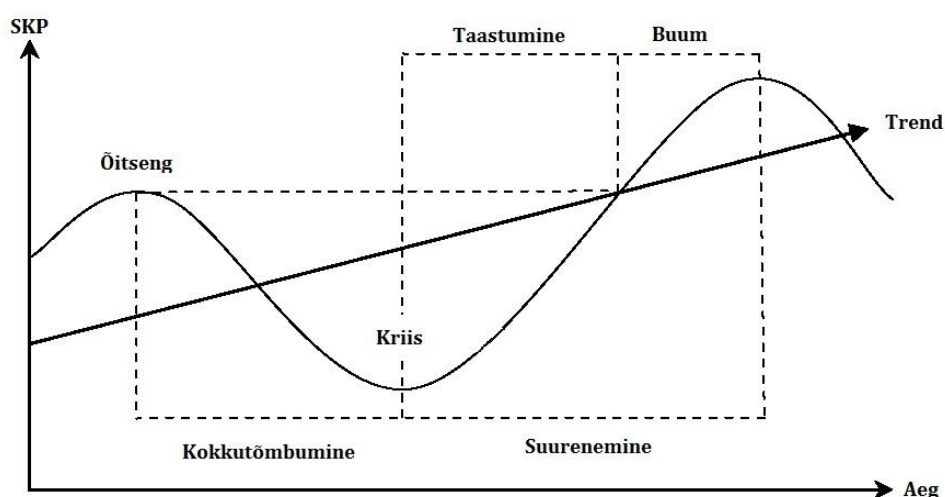
Lisaks eristatakse Reijeri (2006) järgi klassikalist tsüklit ja kasvutsüklit. Klassikalises tsükli arvestatakse indikaatorite kõikumisi majandusaktiivsuse tasemes, kuid kasvutsüklil arvestab pikaajalisi kõikumisi kasvutrendis. Kui majandusaktiivsuse tasemed vähenevad ehk on negatiivsed kasvumäärad, siis on tegemist klassikalise tsükli majanduslangusega. Kasvutsükli puhul on langus, kui vaadeldav näitaja on maksimaalsel kaugusel potentsiaalsest tasemest ja majanduskasvu määrad jäävad allapoole potentsiaalset taset.

Teaduslikus tähenduses mõistetakse majandustsükli all kui oluliste makromajanduslike näitajate sünkroonseid, kuid ajutisi kõrvalekaldeid trendist (vt joonis 1). Üldiselt iseloomustab neid aktiivsuse kasv erinevates majandusvaldkondades, kuid hiljem järgneb sellele vähenemise, kokkutõmbumise periood. Äritsükkel koosneb kahest faasist ehk tõusust ja langusest, kuid neid eraldavad üksteisest tsükli hari ja põhi. (Diebold & Rudebusch, 1996) Teisisõnu võib majandustsükli jagada faasideks järgnevalt (Alajoutsijärvi, Klint & Tikkanen, 2001):

- buum ehk õitseng,
- majanduslangus,
- majanduskriis ehk depressioon,
- majandustõus.

Iga faasi iseloomustavad konkreetsete majanduslike näitajate tasemed, mille järgi saab teha järeldusi riigi majanduslikust olukorrast. Tsükkel algab buumi ehk majanduse kiire arenguga. Eieri (2008) järgi on iseloomulik suurenenud tarbimine, mis on eelkõige põhjustatud kõrgest tööhõivest. Kuna inimesed tarbivad sel ajal palju, siis paneb see ettevõtted täisvõimsusel või peaaegu täisvõimsusel tootma ja tihtipeale palgatakse juurde uusi töötajaid töötajate hulgast. Majandusõitsengu negatiivsem pool seisneb üha suureneva nõudluse tõttu inflatsioonil, mis tähendab, et hinnad tõusevad märgatavalt ja raha väärtus väheneb. Inflatsioonist tulenevalt ei pruugita enam senises mahus tarbida ega osta ning riigi majanduslikud näitajad hakkavad langema, sillutades teed majanduslangusele.

Majanduslangus on kahe järjestikuse kvartali sisemajanduse koguprodukti langust hõlmav, tavaliselt 6-18 kuud kestev periood. Langusele on iseloomulik tootmise vähenemine, töökohtade koondamine, tarbimise vähenemine. Kuna majanduse osad on omavahel tihedalt seotud, siis igasugusel muutusel on mõju teistele näitajatele. Languse kõige madalam seis tähistab majanduskriisi, millele kinnitust saadakse tavaliselt alles kerge tõusu järel. (Mitchell, 1951, lk 4)



**Joonis 1.** Hüpotetiline äritsükkel (autori tõlgitud). Allikas: Clement, 1959, lk 559.

Majandustsükli madalaim punkt on kriis, mis tähendab, et majanduslikud näitajad on tugevalt alla optimaalse piiri. Näiteks tööpuudus on märgatavalt tugevam kui enne, sest tarbimise vähenemise tõttu on paljud ettevõtted pankrotistunud või selle ohus ja ellujäämise nimel tehakse koondamisotsuseid. Erasisikute sissetulekute vähenemine toob endaga omakorda kaasa elatustaseme languse, mis riigi jaoks võib tähendada ka suurenevat väljarännet, tekitades probleeme rahvastikupoliitikas. (Mitchell, 1951, lk 7)

Ettevõtete jaoks tähendab majanduslangus või -kriis eelkõige valmiskaupade ja tooraine laovarude suurenemist ning tootmise vähenemist, kuna tarbimine on järjest vähenemas tendentsis. Peale selle vähendatakse või lükatakse tulevikku ka planeeritud investeeringuid, sest vabad rahavood ei ole eeldatud mahus ja pangalaenude saamine raskendatud. Firmade halvem käekäik mõjutab otseselt omanikke, sest dividendid ja nende maksmise tõenäosus väheneb tunduvalt, kuid samas võib tekkida olukord sisemiste finantseerimisallikate kasutamiseks. (Eamets, Kaasa, Kaldaru, Parts & Trasberg, 2005, lk 288)

Langusperiood võib olenevalt selle tõsidusest kesta paar aastat, kuid siis järgneb sellele majandustõus ehk mitmeaastane toibumisperiood. Majanduse elavnedes tajuvad seda ka ettevõtted, kes hakkavad klientide ostujõu suurenemisel rohkem tootma, vajades lisatööjõudu. Teoreetiliselt peaks toibumisperioodil riigi majandusnäitajad lõpuks jõudma nii-öelda buumiaegsele tasemele. (Mitchell, 1951, lk 8-9) Tuleb arvestada, et

buum ei ole riigi jaoks kõige parem majanduslik seis, sest võimaliku majanduslanguse puhul on tagajärjed sellisel juhul tõsisemad.

Majandust muudab ja tsükleid toovad esile nii tehnoloogia areng, regulaarsed muutused ehitustegevuses, krediidiriskid kui ka valimiseelne poliitika. Edasiarendusena on leitud, et äri tsüklid on põhjustatud juhuslikest šokkidest, mis kutsuvad esile majandusnäitajate varieerumist, kujundades omakorda tsükli. (Eamets *et al*, 2005, lk 289-290)

Kõnealused juhuslikud šokid võib liigitada kolme rühma (Eamets *et al*, 2005, lk 290):

- pakkumisšokid – tehnoloogia areng, kliimamuutused, looduskatastroofid, millega kaasnevad oluliste toorainete hinnamuutused maailmaturul;
- nõudlusšokid – erasektori investeerimismuutused ja tarbimise muutumine;
- poliitilised šokid – makromajanduspoliitilised otsused, mis kujundavad nõudlust.

Uuema kirjanduse järgi võib loetelu jätkata kütusehindade, kaubanduspiirangute, keskpanga lühiajaliste intressimäärade, valitsuse kulutuste, maksupoliitika šokkidega, mis aja arenedes on hakanud majandust, kas elavdama või pärssima. Üldistavalt saab öelda, et majandust kujundavad tootmine, tarbimine ja investeringud. (Crucini, Kose, Otrok, 2011, lk 157) Viimastel aastatel on tsüklite varieerumist põhjustanud eelkõige nõudluse ja pakkumise vahekordade muutumine (Tamla, 2003, lk 31).

Üha globaliseeruvast maailmast muutuvad olulisemaks eririikide koostööd, mis kujundavad maailmamajandust ehk kui ühes osapooles tekib mõni juhuslik šokk, siis aegviivitusega jõuavad mõjud ka teistesse riikidesse. Tihedat sõltuvust ja äri tsüklite muutlikkust on enim märgata just tööstusriikide vahel.

John Maynard Keynes (1936) on nimetanud kaks argumenti, miks majanduses esineb õitseage ja kriise. Esiteks peitub põhjus erasektori tarbimisharjumuste muutumises ja teiseks, et tootmine oleks potentsiaalsele tasemele võimalikult lähedal, peab valitsus läbi enda tarbimise või maksupoliitika reformimise mõjutama eratarbimist. Esimese väitega on enamik majandusteadlasi päri, kuid teine tekitab lahkarvamusi.

Tihti peale on keeruline saanud ajahetkel hinnata majanduse seisundit ja seetõttu tehakse seda tagantjärele. *The National Bureau of Economic Research* (NBER) on

moodustanud spetsiaalse kuuest majandusteadlasest koosneva komitee, kes analüüsides kuiseid majanduslikke statistilisi faktoreid määratlevad majanduse faasi. Relevantseim informatsioon saadakse nelja olulisema indikaatori jälgimisel. Esmalt analüüsitakse tööstuste toodanguid, mis näitab nende tootlikkust ja seejärel vaadatakse nende müügimahte ja üldist jae- ja hulгимүүki. Informatiivseks indikaatoriks on ka mittepõllumajanduses kasutatava tööjõu hindamine. Viimasena jälgitakse üksikisikute reaalses sissetulekut, viidates koheselt majanduse arengule või langusele. (Abel & Bernanke, 2005, lk 283)

Majandustsükleid uuritakse pidevalt. Üha olulisemaks võtmeküsimuseks, mis juhtub tsükli jooksul asemel on, miks just nii on. Äritsükli teooriates käib läbi enamasti kaks komponenti. Esiteks tegurid, millel on suur mõju majandusele, näiteks sõjad, uued leiutised jms ja teiseks mudel või muster, kuidas majandus reageerib nendele šokkidele. (Abel & Bernanke, 2005, lk 298)

IMFi 2009. aasta uurimuse järgi on suurimate tagajärgedega finantskriisid, mis tihti peale leiavad erinevates riikides aset sünkroonselt. Nimetud kriis on võrreldes teiste šokkidega tõsisem ja pikaajalisem, mistõttu võtab taastumine veidi rohkem aega. (Kitching, Blackburn, Smallbone, Dixon, 2009, lk 9)

Conerly (2014) kirjutab, et järgmist majanduslangust ennustatakse aastateks 2017 ja 2018. Põhjus võib seisneda Föderaalreservi üleminekus kokkuhoiupoliitikale. Kui Föderaalreserv hakkab vastavates majandusoludes õigel ajal ja õiges mahus meetmeid kasutama, siis on lootust leebema majanduslanguse järele.

Majanduses toimuvaga peab ettevõtte juht teadlik olema, sest Haavioja, Mendicino ja Punzic (2014, lk 410) on oma uurimuses teinud järelduse, et analüüsides selliseid finantsnäitajaid nagu tegelikke kinnisvara ja aktsiahindu ning laenude ja SKP suhet, laenude ja deposiitide suhet, siis on võimalik majanduslangust ette näha.

Selleks, et ettevõtjad saaksid tegeleda ettevõtlusega, peab valitsus looma soodsa ettevõtluskeskkonna, mis hõlmab häid arenguvõimalusi, sh ekspordi toetamine, täiendusõppe pakkumisi. Samas peab valitsus tagama stabiilse majanduskasvu läbi

fiskaal- ja monetaarpoliitika ja esmaste majanduslanguse sümptomite ilmnemisel koheselt oma tegevust muutma.

Eelnevast tulenevalt võib öelda, et nii riigi- kui ka maailmamajanduse tõusud ja langused on paratamatud nähtused. Et pärast majanduse tõusu või õitseagega mitte majanduslikku depressiooni langeda, on oluline ettevõttena valmistuda ja olla teadlik majanduslangusest tulenevate riskidega, sest kokkuvõttes tagab edu riskideks valmistumine.

## **1.2. Võimalused majanduslanguseks valmistumiseks**

Järgnevas alapeatükis antakse ülevaade erinevatest läbivatest teooriatest mitmete autorite käsitluses, kuidas ettevõtted saaksid majanduslanguseks, sh kriisiks, valmistuda, et see väiksemate negatiivsete mõjutustega üle elada. Keskendutakse ettevõtte seisukohalt funktsionaalsetele valdkondadele, nagu personal, turundus ja müük, finants, riskijuhtimine. Lisaks tuuakse põgus ülevaade riigi valitsuse tasandilt.

Teema on aktuaalne, sest majanduslangus ja –kriis tulevad alati mõnevõrra üllatuslikult. Ühe uuringu kohaselt oli 2008. aasta kriisiks täielikult valmistunud vaid üks vastaja, 22% vastajatest mingil määral ning 32% mitte üldse valmistunud. Kõigile ootamatult oli kriis kiire levikuga, pikaajaline ja tõsine. (Wilson & Eilertsen, 2010, lk 5)

Mõnevõrra ennustab ettevõtte võimekust suurus. Lai, Saridakis, Blackburn, Johnstone (2016, lk 114) leiavad, et väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted pole nii elastsed väliskeskkonna mõjutuste suhtes kui suured ettevõtted. Viimastel on soodustavaks teguriks ka organisatsioonisiselt suurem formaalsuse aste, mistõttu on paljud reeglid ja protseduurid kirjalikult sätestatud. Samas usuvad autorid, et teatud juhtudel on parem, kui organisatsioonikultuur on vähemametlikum, sest laseb töötajatel end stressivabamalt tunda.

Iga majanduslanguse järel on leitud kinnitusi, et ettevõtted peavad kogemustest õppima hakkama, kuna vastasel juhul juhtuvad radikaalsed sündmused, näiteks pankrott jne. Teema tõsidust kinnitab asjaolu, et enamik äriettevõtteid on pankrotistunud just

majanduslanguse tagajärjel. Reaalselt on olukord, kus ettevõtted ei oska või ei pea piisavalt oluliseks saadud õppetunde realiseerida majandustsüklite vaheldumisel.

Iga majanduslik olukord eeldab spetsiifilist ettevõtte käitumist kasutamaks ära ettevõtte võimekust tagamaks omanike rikkuse maksimeerimine, mis on äriühingute peamine eksisteerimise põhjus. Majanduse õitseajal on vajalik tootmismahate suurendada ja palgata juurde uut tööjõudu, aga langusperioodil nõudluse vähenemisest tingituna vähendatakse tootmist.

Pearce ja Michael (2006, lk 201-207) pakuvad ettevõtetele majanduslikult rasketes oludes orienteerumiseks välja neljast tegevusest koosneva paketi (Pearce & Michael, 2006, lk 201-207):

1. positsioneerimine;
2. planeerimine;
3. promotsioon;
4. ettevalmistamine.

Esmalt tuleb end positsioneerida erinevates turgudes ja geograafilistes piirkondades, kuna mõnel tegevusalal ja piirkonnas tekitab majanduslangus positiivse efekti või ei mõjuta üldse. Selmet on ettevõttel kasulik olla tegutsev mitmel turul samaaegselt ja juhtida selle läbi oma rahavooge. Alternatiivina on võimalik leida n-ö elastne kliendisegment, kelle tarbimine vaatamata majanduslangusele on stabiilne.

Teise tegevusena on autorid välja toonud vajaduse planeerida müügi vähenemisega silmitsi seismist. Tihtipeale ei mõista juhid, kas langevad müüginumbrid on tingitud majandusoludest või ettevõtte ebaõnnestumisest. Vastuse annab sektori ja piirkonna käitumise analüüsimine erinevates oludes. Väheneva müügi korral on ettevõttel ratsionaalne kärpida oma kulutusi ja müüa ära kõik ebavajalik inventar, mille müügist teenitud tuluga saaks finantseerida ettevõttemajanduslikult kasulikke tegevusi.

Paketi kolmas osa on ettevõtte pakutavate toodete ja teenuste promotsioon, mida soodustab klientide avatus uutele ja soodsatele pakkumistele ning reklaamteenuste odavnemine. Oluline on olla kliendi vaateväljas mistahes ajal. Olenemata majandustsüklit peab ettevõtte pingutama uute klientide leidmisele ja raskemates oludes

keskenduma pigem müügilahendustele kui võrd tootele endale. Mitmed uuringud on näidanud, et fookustrateegiat kasutavad edukad ja kiirelt arenevad ettevõtted ei ürita pakkuda oma teenuseid kõigile, vaid leiavad endale konkreetse kliendisegmendi, kelle soove ja vajadusi on õpitud tundma (Sauka, 2014, lk 8).

Viimasena peab organisatsioon hakkama valmistuma majandustõusuks languse ajal investeerides hinnalanguse läbi teinud inventari või muusse vajalikku ja olles seeläbi võimeline suurenevat nõudlust rahuldama. Kriisi üleelanud asutusi eeldatakse olema tugevamad ja konkurentsivõimelisemad. Üks põhjus seisneb tihedamas kommunikatsioonis oma töötajatega, mille raames säilitatakse tööandja usaldusväärsus ja organisatsiooni moraal.

Konkurentsivõime on märksõna, millest oleneb samuti raskematele majandusoludele reageerimine. Siinkohal on võtmeteguriteks orienteeritus pikaajalisusele, juhitavus, relatiivsus ja dünaamilisus. Erinevatest ettevõtlusega seotud teooriatest võib nimetatu hulka lisada veel innovaatsilisuse, väärtuspõhised ja ekspordi potentsiaaliga tooted/teenused. Ideaaltingimustes peaks konkurentsivõimeline ettevõtte kasvama ka majanduslanguse perioodil. (Sauka, 2015, lk 4-5)

Siinkohal ei saa alahinnata ega ära unustada konkurente, kes üritavad samamoodi leida endale n-ö eduvõtme üha muutuvast ärikeskkonnast. Teistest edukamaks saavad need, kes hindavad oma konkurente ja kaardistavad nii tugevused kui nõrkused ning püüavad oma planeeritavate tegevustega nende nõrkused enda tugevusteks pöörata, saavutades seeläbi suurema kliendibaasi.

Alati ei saa väita, et majanduslangus on hävitava ja üdini negatiivse iseloomuga. Joseph Schumpeter (viide läbi Kitching *et al*, 2009, lk 5) nimetab majanduslangust loominguks hävitusprotsessiks (*creative destruction*) mille jooksul uued ideed, tehnoloogiad, tooted, tööstused ühinevad ja loovad midagi ennenägematut.

Üha olulisemaks muutub ettevõtte juhtimise mastaabis strateegiline planeerimine, mida väärtustavad veidi enam just väiksemad kui keskmised ja suured firmad. Suur osa ettevõtetest võtavad kriisi ajal kasutusse pigem kaitsemehhanisme kui võimalikke lahendusi turu suurenemise osas. Esmalt vähendatakse tegevuskulusid, palgatakse

vähem inimesi või koondatakse, vähendatakse koolituskulusid ja alles seejärel tehakse tootearendust ja tutvustatakse uusi tooteid/teenuseid, mille tulemusena üritatakse uusi turge hõivata. Strateegilist planeerimist kasutavad ettevõtted tõdevad turu kasvu ka majanduslanguse tingimustes. (Wilson & Eilertsen, 2010, lk 6)

Ettevõtlusega alustamisel ja ka jooksvalt ettevõtlusega tegeledes on vajalik koostada strateegiline plaan lähimaks kaheks kuni kolmeks aastaks, milles mõeldakse läbi erinevad potentsiaalselt juhtuda võivad sündmused ja koostatakse tegevuskava, kuidas käituda. Samas kajastuvad plaanis ettevõtte eesmärgid ja kuidas need saavutatakse ehk mil viisil lähenetakse kliendile, kuidas hõivata võimalikult suur osa turust ja kuidas võimalikult kuluefektiivselt toota ja turustada. Majandusolude raskenemise ajal on mõistlik strateegiline plaan üle vaadata ja juhendada sellest. (Wilson & Eilertsen, 2010, lk 6)

Eelnevast tulenevalt on mõistlik valida ettevõttele kõige sobilikum strateegia: kas pakkuda kliendile parim lahendus, kas viia kulud nii optimaalseks kui võimalik või toota võimalikult kvaliteetne toode/teenus. Kõiges kolmes ei saa ettevõtte samaaegselt edukas olla ja kui üritatakse keskenduda nimetatud kolmele väljundile, siis lõpptulemusena ei olda hea mitte milleski. (Jeston & Nelis, 2006)

Dobbs, Karakolev ja Raj (2007, lk 24) leiavad, et majanduslanguse eelneval perioodil on põhiline paindlikkus bilansis ehk lühiajalised bilansi kirjete muutused negatiivseks ei tähenda alati pankrotiohtu; tegevuskuludes ja turunduses. Esmalt peab tootlikkust suurendama pidevalt ja stabiilselt. Vähendada peaks laos olevate toodete osakaalu, et majanduslanguse ajal, kui müük väheneb ei tuleks laos hoidmisest tulenevate kulude kasv üllatuslikult. Samal ajal võiks vastupidiselt finantsjuhtimise kuldreeglile ettevõtte vähendada tarnijatele võlgu olemise perioodi kindlustamiseks head lepingutingimused ka edaspidiseks. Eelistama peaks pigem ettevõtte siseseid finantseerimisallikaid kui pangalaene. Igasugused kulutused tuleks hoida optimaalselt piiril ning vähendada peaks hakkama alles majanduslanguse esimeste ilmingute tekkimisel. Vajalikuks osutub refokusseerimise ja kulude vähendamise oskus.

Samad autorid on välja toonud ka klientide arvu suurenemise piirkonniti ja segmenditi. Väärtuspõhine tootearendus tagab klientide vajaduste parema mõistmise, keskendudes innovaativisusele mitte hinnaalandusele. Nii majanduslanguse eelneval, samaaegsel ja järgneval perioodil peab reklaam olema kindlale sihtgrupile suunatud.

Majanduslangusega seotud riske on võimalik maandada veel ümber paigutades oma finantsinstrumente, näiteks likviidseid aktsiaid saab kasutada lühikeseks müügiks. Lisaks võib osta ostu- või müügioptsioone, mis kindlustavad tulevikus varem kokkulepitud hinnaga tehingu. (Kane & Brown, 1994, lk 8)

Kui ettevõtte on otsustanud kasvustrateegia kasuks, siis on oluline sellest kinni pidada. Seega, kui vajalik on tõsta näiteks transpordi suutlikkust, siis on majanduslikult ratsionaalsem rentida lisatranspordivahendeid ja majandusolude raskenemise järel on lihtsam tänu lühiajalistele lepingutele loobuda. Samamoodi on võimalik tootmis- ja tooraine ladustamiseks laohoonete rentimine. Siinkohal on veelgi olulisem, et vahetult enne majanduslangust peaks vähendama laoseise ja uuringu kohaselt reageerivad need ettevõtted ka langusele paremini. (Kane & Brown, 1994, lk 8)

Üks kõige lihtsamaid ja pikas perspektiivis kõige kasulikuma ettevaatusabinõuna on nii ettevõtetel kui üksikisikutel koguda raha reservi. Majanduskasvu perioodil tuleks võimalustest tulenevalt säästa, et majanduslanguse tingimustes, kui kulud on suured ja tulud väiksed, saaks kulusid nendest katta. Kõike vaba raha ei saa ega peaski paigutama väärtpaberitesse, sest mõne eksperdi arvates peab ettevõttel olema varuks pooleteise aasta jagu ressursse kulude katmiseks (Kay, 2013).

Olenemata majandustsüklist on oluline tekkivaid kulusid ja väljaminevaid summasid jälgida, et hoiduda liigsetest ja ebavajalikest kulutustest. Pikas perspektiivis toob kokkuhoid kasu, kui majanduslanguse või –kriisi ajal peab ootamatult kulusid kärpima, ent ettevõtte on juba saavutanud optimaalse taseme. Firma peaks ideaalis olema kuluefektive, mis tähendab, et kvaliteetne tulemus saavutatakse optimaalsete kuludega. Siinkohal ei saa aga öelda, et näiteks tööjõukulude vähendamiseks töötajate palgad miinimumi viia, vaid lähtuma peab mõistlikkuse printsiibist.

Ettevõtte käitumine ja reageerimine konkreetsetele majandusoludele sõltub suuresti personalist. Bradshaw-Knapton ja Rethore (2007, lk 3) toovad personali ettevalmistamisel välja mitmed olulised näpunäited, kuidas majanduslangusele enesekindlamalt vastu minna. Omanikud peaksid veenduma, et olemasolevad juhid oleksid piisavalt kompetentsed juhtima ettevõtet rasketes oludes ning et kõige võimekamad töötajad vastutaksid ettevõtte eksisteerimise seisukohalt esmatahtsate valdkondade eest. Oluline on, et iga töötaja oleks võimetekohasel ametikohal ja vajalikuks võib osutada restruktureerimine. Töötajate produktiivsusele mõjub positiivselt, kui nähakse juhtkonna optimismi uute võimaluste näol ka ebamäärastes majandustingimustes, samal ajal säilitades usaldusväarsuse ja reaalsustaju (Hartman, 2009).

Personali koolitamine peaks olema hierarhiliselt endiselt esikohal. Kuna ettevõtte edukus sõltub töötajate teadmistest, oskustest, võimekusest ja tööviljakusest, siis saab sellesse pidevalt panustada, pakkudes töötajatele nii organisatsioonisiseseid meeskonnakoolitusi kui ka ettevõtteväliseid silmaringi avardavaid õppuseid. Samade autorite soovitude hulka kuulub ka allhanke, partnerluse ja tugitegevuste üleviimise võimalikkuse analüüsimine, kuna nii võib sama töö tehtud saada kvaliteetsemalt ja isegi odavamalt (Bradshaw-Knapton & Rethore, 2007, lk 3).

Eelpool on mainitud paindlikkuse vajadust. Seda kinnitab veelgi üks artikkel, kus kirjutatakse ettevõttele olulistest omadustest. Esmalt peab töötajaid kohaldama paindlikuks, et osata orienteeruda dünaamilistes tingimustes. Järgnevalt on vajadus planeerida ja seejärel plaani järgi tegutseda, sealhulgas peavad koostööd tegema kõikide tasandite töötajaid. Kolmandaks on vajalik ettevõttesisene tihe kommunikatsioon, kuna üha kiirenevas maailmas on igal töötajal vaja teha kiireid ja olukorrast lähtuvaid õigeid otsuseid. (Bradshaw-Knapton & Rethore, 2007, lk 1)

Majanduskriisi ajal pakutakse ettevõtetele välja kolme tüüpi finantsjuhtimise strateegiaid, mille tunnuseid võib edukalt kasutada majanduslanguseks valmistumisel. Esimene strateegia on kulude kärpimine sealhulgas turundus-, arendus- ja koolituskulusid, kuna paljude ettevõtjate arvates on lihtsam vähendada väljaminekuid kui suurendada käivet. Teine kasutust leidev strateegia on parem pikemas perspektiivis, kui

ettevõtted näevad majanduslanguses võimalusi investeerimiseks innovatsiooni ja uutele turgudele laieneda, ent taoline tegevus eeldab vabade vahendite olemasolu ja head strateegilist planeerimist. Kolmas strateegia on segu eelnimetatutest: vähesel määral vähendatakse kulutusi ning selle läbi säästetud vahendid suunatakse tootearendusse ja muudesse tähtsatesse valdkondadesse. (Kitching *et al.*, 2009, lk 17-24)

Eelnevast tulenevalt saab väita, et majanduslangus on risk nagu iga teinegi, aga võimalik, et suuremate mõjutustega. Riskijuhtimise plaani koostamiseks peab esmalt välja tooma ettetulevad riskid, arvestades kõiki riskiallikaid, alustades organisatsioonisisestest ja lõpetades regulatsioonidega. Seejärel saab hinnata iga riski tõenäosust ja mõju ettevõttele ning nende korrutamisel saab riski olulisuse. Kolmandaks punktiks on riskide maandamiseks vajalike tegevuste kirjeldamine, mille läbimõtlemissel ja järgimise korrektsuses peitub edu. (Kent Baker, 2015, lk 48) Novičević (2014, lk 1510) peab riskidega arvestamisel edufaktoriks informatsiooni olemasolu ja kasutamiskust.

Antud alapeatükki võib kokku võtta nii, et majanduslanguse negatiivsete mõjutustega võitlemiseks tagab kindla eelise põhjalikult läbimõeldud ärimudel. Kui äriettevõtte on strateegia paika pannud, leidnud oma konkurentsieelise ja sihturu, omatakse kompetentseid ning paindlikke töötajaid, siis ületatakse enamjaolt kõik riskid, kaasa arvatud majanduslanguse ja –kriisi. Kasuks tuleb nii nimetatud kui ka ettevõtte seisukohalt oluliste tegevuste analüüsimine, et efektiivsust ja võimekust veelgi parendada.

### **1.3 Protsessijuhtimise roll majanduslanguseks valmistumisel**

Viimasel ajal ettevõtete võimekuse ja igapäevatöö parendamise temaatikas üha rohkem tähelepanu pälviv protsessijuhtimine on vajalik läbi mõelda ka majanduslanguseks valmistumisel, et kriisi perioodil mitte ainult ellu jääda, vaid ka edasi areneda. Antud alapeatükis tuuakse välja protsessijuhtimise kasud majanduslanguseks ettevalmistumisel, kõrvutatakse kasud võimalike probleemidega ja tuuakse seosed ärimudeliga.

Protsessijuhtimisel analüüsitakse ettevõtte ärimudel tegevuste ehk protsesside tasandil veelgi detailsemalt läbi ning leitakse arendamist vajavad osad. Põhiprotsesside all mõeldakse kõiki tegevusi, mille väljundid loovad kasu kliendile ja tugiprotsessid on alamtegevused, kuidas väljundini jõutakse. Protsessijuhtimisest tulenevad olulisemad võidud seisnevad produktiivsuse ja kvaliteedi tõstmises, kulude kontrolli alla saamises ja kliendivajaduste rahuldamises (Ernst & Young, 2013, lk 1). Viimases peitubki äriprotsesside põhiidee, kuna igasugusel ettevõttel on kas äri- või erakliendid, kelle tarbimisest sõltub otseselt firma positsioon turul.

Lisaks on *Project Management Institute* (2015, lk 1-2) protsessijuhtimise eelistena välja toonud võimaluse püstitada ja kontrollida protsesside eesmärke ja sellest tulenevalt viia sisse parendusi. Samuti on võimalik võrrelda enda protsesse teiste samalaadsete ettevõtete omadega ja teha sellest järeldusi. Kaardistamise käigus saadakse ülevaade nii edukatest kui ebaefektiivsetest operatsioonidest ja vajadusel viia ellu radikaalsemaid muudatusi, millede tulemus kulmineerub rahulolevamate klientide näol. Tõenäoliselt hakatakse rohkem kasutama allhanget. Mainimata ei saa ka jätta võimalust prognoosida ja korrata äritulemusi, kui ettevõtte teab toimuvaid protsesse ja nendevahelisi seoseid.

Minonne ja Turneri (2012, lk 113) uuringust ilmnes, et ettevõtted pöörduvad protsessijuhtimise poole mitmetel põhjustel. Eelkõige seisneb põhjus kvaliteedi tõstmises (76%), protsesside optimeerimises (73%) ja tööviljakuse tõstmises (61%). Lisaks märgiti eesmärgina paremat ülevaadet kuludest ja ressursikulukatest tegevustest (27%). Vähemlevinumalt toodi välja ka innovatsiooni suurendamist (19%), pudelikaelaefekti vältimist (12%) ja allhankega seotud otsuste hõlbustamist (9%).

Protsessijuhtimise juurutamise elutsüklil koosneb mitmest etapist, mille käigus kaardistatakse diagrammide abil protsessid. Esmalt määratletakse ettevõttes koheselt arusaadavad probleemkohad ja tuuakse välja sellega seotud tegevused. Seejärel saab kaardistada ettevõttes antud hetkel asetleidvad tegevused ja järgmisena analüüsitakse ja korrigeeritakse kõiki arendamist vajavaid protsesse, sest analüüsi käigus võis selguda mõni n-ö ootamatu üllatus näiteks põhjendamatu kulukas operatsioon, mida saaks palju optimaalselt teostada. Pärast protsessi ümberkujundamist on samuti tähtis tehtud

muudatusi monitoorida ning kontrollida, et vajadusel taas korrigeerida. (Dumas, La Rosa, Mendling, Reijers, 2013, lk 21-22)

Jeston ja Nelis (2006) arvavad, et protsessijuhtimisest peab saama samasugune palju tähelepanu saav ettevõtte toimimiseks esmatähtis valdkond nagu eelpool alapeatükis 1.2 käsitletud funktsioonid, näiteks müügi-, finantsjuhtimine jms. Majanduslanguseks valmistumise kontekstis on vajalik juhinduda Porter'i (1980) põhimõttest, et protsesside kaardistamisel lähtutaks ettevõtte funktsionaalsete valdkondade, nagu turunduse, finantsi, personali jms kombinatsioonist ning hoiduda nende teemade eraldi käsitlemist. Levinud arvamuse kohaselt peab ettevõtte edukuse tagamiseks tegelema protsesside parendamisega, milles seisnebki protsessijuhtimine.

Kuna protsessijuhtimise näol on tegemist paljude ettevõtete jaoks mõnevõrra uue lähenemisega, siis tekitab see alguses palju küsimusi. Peamiseks murekohaks osutub olemasolevate protsesside määratlemine ning nende alguse ja lõpu märkimine. Lisaks jääb algul selgusetuks, kui detailseks peab protsesside välja toomisel minema. (Dijkman, Vanderfeesten, Reijers, 2015, lk 129)

Ettevõtte esmakordse protsessijuhtimise juurutamise jooksul võidakse teha mitmeid vigu, mis takistavad süsteemi efektiivsust. Levinuim viga tehakse protsesside kirjeldamisel ehk ollakse liiga üldised, kuigi reaalsuses peaks protsessikirjeldusest mõistma tegevuse sisu ja täitma tööjuhendi rolli. Järgmine ebaedu tagav faktor on iga protsessi sõnaline kirjeldus, mille tõttu jääb töötajatel ülevaade saamata ning seepärast kasutatakse standardiseeritud voodiagramme. Nagu eelnevaltki mainitud, siis protsessijuhtimine on üsna keerukas ja paljud ettevõtted tegelevad nimetatuga ainult konkreetse projekti tarvis, näiteks ISO sertifikaatide taotlemisel. Tegelikult peab protsessidega intensiivselt tegelema pidevalt. (Hein, 2004, lk 16)

Protsessijuhtimises eristatakse kahte meetodikat: äriprotsesside juhtimine (BPM) ning äriprotsesside ümberkorraldamine ja ümbernimetamine (BPR2). BPMi ja BPR2 käsitlemise erinevus seisneb selles, et BPR2 puhul antakse osakondadele konkreetsed tooted/teenused mõelduna nii sise- kui väliskliendile, mille valmimise ja kvaliteedi eest vastutatakse. (Khosravi, 2015, lk 117)

Khosravi (2015, lk 121-122) toob BPR2 meetodi juures välja seitsmest tegevusest koosneva tegevusteahela:

- eesmärkide ning töötajate ja klientide väärtuste määratlemine;
- operatsioonide ümberkorraldamine kindlustamaks kliendi väärtused;
- kliendi väärtuste loomine;
- protsesside ümbernimetamine;
- automatiseerimine;
- kliendi väärtuste hindamine.

Esmalt peab kindlaks tegema, mis on protsesside ümbertegemise põhieesmärk ja selgitama selle olulisust töötajatele. Seejärel saab määratleda, mida hindavad protsessi väljundis kliendid ja oma töötajad antud hetkel ja tulevikus. Flint, Larsson, Gammelgaard, Mentzer (2005) lisavad siia veel klientide hetkerahulolu hindamise, et teada saada, millistest kriitilistest osadest alustama peab. Edasi saab muuta ettevõtte olemasolevaid protsesse nii, et tulemused vastaksid klientide ootustele ja luuakse kliendi väärtused. Neljandana nimetatakse ettevõtte osakonnad või protsessid ümber, et äratada töötajates huvi ja motivatsiooni. Automatiseerimise käigus üritatakse info-tehnoloogiat kasutada enda huvides ja integreerida seda protsessijuhtimisega, mille läbi saadakse kiirem ülevaade protsesside toimimisest ja ebakõladest. Viimaks peab protsesside ümberkorraldamist kontrollima kasutades klientide tagasisidet ja võrdlema tulemusi eesmärkidega.

Kuna protsessijuhtimine aitab eelkõige ettevõtte eesmärke saavutada võimalikult kiiresti ja mõjusalt, siis tihtipeale unustatakse protsesside sidumine organisatsiooni strateegia ja visiooniga, tingides nende kahe aspekti eraldatuse (Hein, 2004, lk 17). Lisaks saab välja tuua väikeste ja keskmiste ettevõtete (VKE) madalama küpsuse võrreldes suurte organisatsioonidega protsessijuhtimise juurutamisel, kuid siiski peaksid nad protsesside efektiivsusega tegelema. Saab välja tuua kolm põhjust, miks VKE-d on üha enam hakanud äriprotsesse analüüsima: kuna VKE-de kuluefektiivsus ja reserve moodustamine ei pruugi olla nii välja arendatud ja privilegeeritud; VKE-del on tahtmine laieneda ja on vajadus kasvustrateegia kujundamiseks; organisatsioonisiseste protsesside mõistmise järel on vajadus ka ettevõtteväliste ehk väärtusahelates eelnevate

ja järgnevate ettevõtete protsesside mõistmine ja nendega arvestamine. (La Rosa, 2015, lk 90-91)

Turunduse, ettevõtte rahanduse, personali, riskijuhtimisega seotud tegevuste ehk protsesside kaardistamise ja parendamise järel peaks ettevõtte olema jätkusuutlik eettulevates majandusoludes. Seetõttu tuleb kasuks pärast protsessijuhtimisega alguse tegemist hinnata vahepeal jätkusuutlikkust Nowaki, Leymanni ja Mietzneri (2011) järgi arvestades sotsiaalset, keskkondlikku ja majanduslikku dimensiooni. Esmalt vaadeldakse organisatsiooni struktuuri ja klientide vajadusi, seejärel vähenevat keskkonna saastet, tark- ja riistvara kasutamist ning lõpetuseks ettevõtte konkurentsivõimet.

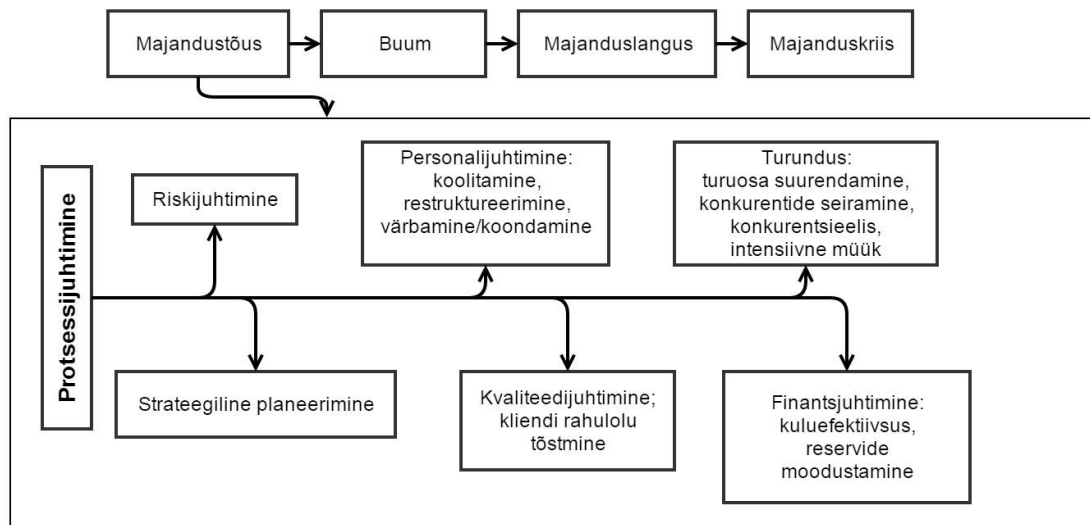
Heili (2004, lk 12-13) kohaselt peaks iga organisatsioon läbi mõtlema, millist väärtust kliendile tahetakse luua ja oma tegevused selle valguses korrigeerima. Omamoodi eesmärgiks võiks saada protsessikesksele organisatsioonile üleminek, kus iga tegevus on läbimõeldud ja muude strateegiliste eesmärkide elluviimiseks kooskõlas.

Eelnevatest alapeatükkidest selgub, et ettevõtetel on üha suurenev surve teiste konkurentide poolt oma tegevust pidevalt parendada ja olla konkurentsivõimeline mistahes majandustingimuste oludes. Majandustsüklid nõuavad organisatsioonidelt paindlikkust ja kiiret kohanemisvõimet, sest vastasel juhul juhtub halvim. Kuigi majanduslangused ja –kriisid ei pruugi aja arenedes enam nii tõsised olla, siis kujutab see äriorganisatsioonidele sellegipoolest riski, millega tuleb ennetavalt tegeleda.

Alapeatükis 1.2 on välja toodud erinevate autorite käsitlused, kuidas konkreetset majanduslanguseks kasvu ja õitseajal valmistuda. Esmapilgul tunduvad need võimalused, näiteks reservi kogumine, personali restruktureerimine vms, lihtsasti elluviidavad, kuid tegelikkuses tekitab erinevatel põhjustel raskusi. Saamaks ettevõtte tegevustest tervikliku ülevaate, siis tasub tähelepanu pöörata protsessijuhtimisele, mille käigus analüüsitakse nii turunduse, personali, tootmis-, finantsosakonna efektiivsust nende koostoimimise aspektist lähtudes.

Teisisõnu võib kokku võtta, et ettevõtted peavad intensiivselt tegelema kvaliteedi tõstmisega nii ettevõttesisestes protsessides kui ka kliendile pakutavas väärtuses. Edu

tagab eelkõige kõikide funktsionaalsete valdkondade sujuv koostöö ja sünergia efekti tekitamine ja maksimaalne realiseerimine.



**Joonis 2.** Majanduslanguseks valmistumine (autori koostatud eelneva käsitluse põhjal)

Jooniselt 2 nähtub, et majanduslanguseks valmistumisega peab hakkama tegelema majandustõusu ajal, kuna siis on ettevõttel selleks enim ressursse. Ettevalmistus eeldab põhjalikku protsesside analüüsi ja tulemustest lähtuvalt viia sisse ettevõttes aset leidvates tegevusahela osades parendusi, mis tõstaks produktiivsust, efektiivsust ja kvaliteeti. Protsessijuhtimise käigus peaks tähelepanu pöörama joonisel nimetatud märksõnadele, kuna tegemist on organisatsiooni seisukohast oluliste aspektidega, siis nendest oleneb ka ettevõtte edukus halvenevate majandusolude korral.

Maksimaalseks ettevalmistuseks on mõistlik joonisel 2 olevatele valdkondadele tähelepanu pöörata kui komplektile, kuna kõik osad on omavahel tihedas seoses. Kui näiteks strateegilises planeerimises midagi tähelepanuta jätta, siis tõenäoliselt ei ole võimalik relevantset turundusplaani koostada ja selleks ettenähtud kulusid objektiivselt hinnata ja eelarvestada. Antud teemadega peab ettevõttes tegelema pidevalt ja intensiivselt, sest ainult sel juhul nähakse protsessijuhtimise kasusid efektiivsuse ja muude oluliste näitajate tõstmisel.

## **2. ETTEVÖTETE VALMISOLEK MAJANDUSLANGUSEKS**

### **2.1. Uuringu läbiviimise meetoodika**

Saamaks teada, kuidas on Pärnumaa tööstusettevõtted järgnevaks majanduslanguseks ette valmistunud, arvestades eelnevat majanduskogemust, viiakse läbi kvalitatiivne poolstruktureeritud küsitlus. Uuringu küsimused (vt lisa 1) on koostatud lähtuvalt peatükis 1 kirjutatud teooria ülevaatest ja analüüsist ning puudutatakse nii mineviku kui ka tuleviku sündmusi. Küsimuste koostamisel püüti lähtuda põhimõttest, et vastata saaks nii kvalitatiivselt kui ka saaks anda hinnangu kvantitatiivselt. Hiljem tulemusi interpreteerides antakse ülevaade vastuste mõlemast poolest ning lisaks arvutatakse aritmeetiline keskmine selleks võimalike küsimuste juures saamaks üldisema ülevaate küsimuse vastustest.

Esmalt koostati Internetis leiduva info järgi Pärnumaa tööstusettevõtetest nimekiri koos tegevusala, töötajate arvu, algusaasta ja kontaktandmetega, mille järgi selekteeriti välja sobivad ettevõtted, kelle poole pöörduiti telefonitsi ja e-mailitsi. Valimisse sattunud ettevõtteid iseloomustasid eelnevalt määratletud kriteeriumid:

- on alustanud tegevust varem kui 2008. aastal;
- on suur, keskmine või väike ettevõtte töötajate arvu poolest;
- on erineva tootmisalaga;
- asub Pärnu linnas või maakonnas.

Ühendust võeti juhuslikust valimist kahekümne ettevõttega, kellest kohtumisega olid nõus kümne ettevõtte kontaktisikud. Enne ettevõtte kohale minemist saadeti küsimused intervjuu sujuvamaks ja kiiremaks muutmiseks kontaktisikutele tutvumiseks.

Ettevõttes kohapeal kulub uuringu läbi viimiseks 30-45 minutit. Kohapeal vastas küsimustele üldjuhul ettevõtte omanik, tegevjuht, juhataja või mõni muu alamjuht, kes on töötanud piisavalt kaua aega, et omada teadmisi ja kogemusi uuringu läbiviimise temaatikas. Eelisjärjekorras küsiti varasemalt määratletud küsimusi ning täpsustamiseks esitati lisaküsimusi, millega võiks põhjendusi leida ja uuringusse lisandväärtust luua.

Kümne ettevõtte uuringusse kaasamise näol on tegemist väikesemahulise valimiga, mille tõttu ei saa uuringu tulemusi üldistada kõikidele Pärnumaal tegutsevatele tööstusettevõtetele. Põhjusest tulenevalt saab antud uuringut pidada kaasusanalüüsiks. Täiendavalt on asjakohane mõista, et uuringus võisid olla nõus osalema vaid positiivsete majanduslanguse järgsete mõjudega ettevõtted, mis võib uuringu tulemused subjektiivseks muuta.

Nagu tabelist 1 nähtub, osales uuringus kümme ettevõtet, mis omakorda saab töötajate arvu järgi jagada väikesteks (10-49 töötajat), keskmisteks (50-249 töötajat) ja suurteks (üle 250 töötaja) ettevõteteks. Toodetakse väga erinevaid tooteid: aknaid, pagaritooteid, kergtaarat (aerosoolpudelik), turvast, vooditarbeid jne.

**Tabel 1.** Uuringus osalenud ettevõtted ja olulisemad näitajad (autori koostatud)

| Ettevõtte                     | Algusaasta  | Töötajaid | Tootmisala                      |
|-------------------------------|-------------|-----------|---------------------------------|
| Skamet OÜ                     | 2006        | 20        | Metalltoodete tootmine          |
| Aknakoda OÜ (Glaskek AS) *    | 2011 (1991) | 20 (30)   | Akende tootmine                 |
| Elleni Pagariäri OÜ           | 1987        | 24        | Pagaritoodete valmistamine      |
| Adrem Pärnu AS                | 1992        | 26        | Eritellimusel metallitööd       |
| Metaprint AS                  | 2003        | 45        | Metalltrükk, kergtaara tootmine |
| ASB Greenworld Eesti OÜ       | 1996        | 50        | Turba tootmine                  |
| Oshino Electronics Estonia OÜ | 2005        | 80        | Elektroonikaseadmete montaaž    |
| Ecobirch AS                   | 2004        | 117       | Kasesaematerjali tootmine       |
| AQ Lasertool OÜ               | 2003        | 250       | Metalli töötlemine              |
| Wendre AS                     | 1996        | 700       | Tekstiilitööstus                |

Erijuhtumina osales uuringus Aknakoda OÜ, mis alustas tegevust 2011. aastal. Nimelt, kuna ettevõtte juht oli Glaskek AS-i Pärnu osakonna juhataja, siis nähti võimalust teistsugune näide uurimistöösse sisse tuua. Glaskek AS on 2010. aastal pankrotistunud ettevõtte. Lisaks peab põhjendama, milles seisneb Adrem Pärnu AS-i, Skamet OÜ ja AQ Lasertool OÜ metalli töötlemise erinevus. Adrem Pärnu AS toodab eelkõige eritellimusel treppe, piirdeid jm konstruktsioone, kuid Skamet OÜ toodab saunaahjusid, veemahuteid, suitsutorusid. AQ Lasertool OÜ põhitegevus on erinevatele sõidukitele metallosade tootmine ja muude suuremahuliste metalltööde teostamine.

Lisaks intervjuule ja vastuste interpreteerimisele uuritakse osalenud ettevõtete 2007., 2008., 2009. ja 2010. aastate majandusaasta aruannetest müügitulu ja aruandeaasta kasumite muutuseid, saamaks ülevaate ettevõtte käitumisest kvantitatiivselt. Kuna antud aastatel oli Eestis kehtiv valuuta Eesti Kroon, siis parema mõistmise huvides on lõputöö jaoks kõik kirjed teisendatud eurodesse kursiga 1 EUR = 15,6466 EEK (Eesti Pank, 1998). Majandusaasta aruanded võeti Äripäeva Infopangast ning edaspidises töös aruandeid eraldi ei viidata.

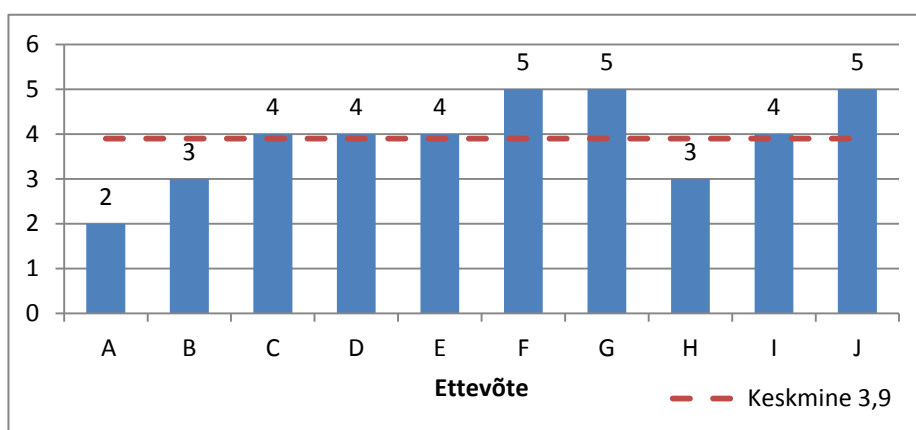
## **2.2. Tulemuste ülevaade ja esmane analüüs**

Uuringus osalenud ettevõtted erinevad nii tootmisala, kogemuse, tegevusaastate kui ka töötajate arvu poolest ning seetõttu varieeruvad ka tulemused märgatavalt. Antud alapeatükk annab ülevaate uuringu tulemustest kvalitatiivses ja kvantitatiivses mõttes ning lisaks tuuakse välja olulisemad kirjed majandusaasta aruannetest ja nende muutused perioodil 2007-2010. Ettevõtete konfidentsiaalsuse huvides on edaspidises töös igale ettevõttele juhuslikus järjekorras omistatud täht, mille järgi eristatakse erinevaid seisukohti.

Uuringut alustati ettevõtete faktiliste andmete kontrolliga, nagu ettevõtte algusaasta, töötajate arv kohtumise hetkel ja põhitegevusala määratlus. Küsimuse vajalikkus seisnes internetis võimaliku aegunud või mittetäieliku info olemasolu tõttu. Tulemused on esitatud alapeatükis 2.1 tabelis 1.

Järgnevalt küsiti intervjuueeritavatelt, kuidas hinnatakse ettevõtete ärilist käitumist viimase tõsisema 2008. aasta majanduskriisi ajal. Hinnang anti esmalt 5-palli skaalal (5- väga rahul ja 1- mitterahuldav) ja seejärel põhjendati. Keskmiseks hinnanguks kujunes 3,9, mida võib pidada rahuldavaks tulemuseks kriisi ajal eksisteerimisel.

Jooniselt 3 nähtub, et suur osa (4) hindab ettevõtet tagantjäreli kriisi perioodil hindegaga 4 ehk pigem hea. Põhjuseid toodi välja erinevaid. Ettevõtte C nimetas, et tänu paariaastasele kogemusele oldi tugevas kasvufaasis ja omati väheseid lepinguid ja kohustusi teiste ees, mis võinuks tol ajal probleeme tekitada. Samuti toodi välja, et põhilised turud nii Eestis kui välismaal hakkasid kriisi tajuma erinevatel aegadel ehk kui ühe kliendi nõudlus langes tugevalt, siis teisel tõusis ja vastupidi. Mainimata ei saa jätta tähelepanekut, et poole majanduskriisi ajal hakkas ettevõtetel olukord paremaks minema, kuna konkurente jäi mõnevõrra vähemaks, kuid mingisugune nõudlus säilis, kelle võrra oma müügi koguseid suurendati.



**Joonis 3.** Uuringus osalejate vastuste jaotumine küsimusele: „Kuidas hindate ettevõtte käitumist 2008. aasta majanduskriisi ajal?“ (autori koostatud)

Ettevõtte D juht tõi üllatuslikult välja, et nemad on pidevalt ja teadlikult majanduslanguseks valmistunud ning alati kasumisse jäänud. Kasumi kasvades ja muid kasusid nähes pööratakse valmistumisele veel enam tähelepanu. Positiivne reaktsioon majanduskriisile oli põhjustatud veel ka ettevõtte I grupis asetleidvatest muutustest ehk ühe tehase sulgemise järel said teised tehased koormust, kliente ja tööd juurde, mille tõttu oli võimalik igal aastal 25% kasvada.

Ettevõtte A peab majanduskriisis ebaõnnestumise põhjuseks esiteks liiga riskialdist juhtkonda ja teisalt pankasid, kes andsid buumi ajal kergekäeliselt laene ja ettevõtte maksevõime analüüs lähiaastateks jäi pinnapealseks. Seetõttu oli ilmselge, et majandusolude halvenemisel ei suudetud laenukohustusi täita. Juhi sõnul võeti ettevõtte päästmiseks kasutusele erinevaid meetmeid: peeti läbirääkimisi pankadega, üritati kaasata investoreid jne. Seevastu ettevõtte H oponentide arvamus, et pangad hoidsid neid kriisi ajal väga ja tõsisemaid tagajärgi kriis ei tekitanud.

Kolmel ettevõttel F, G ja J õnnestus 2008. aasta majanduskriis nende sõnul väga hästi üle elada. Nimelt üks ettevõtte toob põhjuseks majanduskriisile mittealluva tegevusvaldkonna, mis tarbijate jaoks on odav meelelahutus võrreldes muude ajaviidetega, siis nende pakutavate toodete müük suurenes. Teisisõnu toodetakse tooteid, mida kliendid ostavad mistahes olukorras, kindlustades ettevõtte tulubaasi ka halvenevates majandustingimustes. Teine ettevõtte esindaja lisas, et rahulikkus, analüütilisus ja kiire kohanemisvõime andsid võimaluse raskest olust kergelt välja tulla. J nimetas õnnestumise põhjuseks rahvusvaheliste suur klientide olemasolu, kelle ettevõtted kasvasid kriisi perioodil.

Vastuste adekvaatsuses veendumiseks analüüsiti uuringus osalenud kümne ettevõtte majandusaasta aruandeid aastatel 2007, 2008, 2009 ja 2010 (vt lisa 2). Selgub, et 2008. aastal vähenes müügitulu neljal ettevõttel, kuid mitte rohkem kui 29%. Müügitulu kasvas samuti neljal ettevõttel ning kahe ettevõtte muutuseid ei saanud analüüsida puuduvate majandusaasta aruannete tõttu. Suurima languse tegi läbi ettevõtte B, kelle müügitulu vähenes võrreldes 2007. aastaga 28,13%. Müügitulu suutis kõige enam kasvatada 35,8% võrra ettevõtte I.

Vaadates 2009. aasta majandusaasta aruandeid, siis on märgata tugevat langustendentsi, mis annab märku majanduskriisi tunnetamisest. Nagu näha, siis kaheksal ettevõttel vähenes müügitulu tunduvalt- enim vähenes ettevõttel A 51,40% ja H-l 36,40%. Küll aga suutsid konkreetset kirjet kasvatada ettevõtted G ja I vastavalt 15,24% ja 8,91%. Peaaegu nulli jäi ettevõtte J langusega 0,34%.

2010. aastal jätkus müügitulu langus vaid kahel ettevõttel D ja F, vastavalt 6,8% ja 24,92%. Ülejäänud ettevõtted kasvatasid müügitulu võrreldes 2009. aastaga 5,13% kuni 55,47%, mis annab kinnitust majanduskriisi üleminekust majandustõusu faasi. Nii ettevõtte J, I, G kui ka C suutsid 2010. aastal ületada 2007. aasta müügitulu. Muud uuringus osalenutest ei küündinud antud aastal veel 2007. aasta tulemusteni.

Veelgi parema ülevaate saamiseks analüüsitakse ettevõtete aruandeaasta kasumeid perioodil 2007-2010 (vt lisa 3). 2008. aastal võrreldes 2007. aastaga kasvasid kasumid vaid kahel ettevõttel ning ülejäänutel vähenesid. Ettevõtte H sattus tugevasse miinusesse 687 144,17 euroga. Kui võrrelda 2009. aastat 2008. aastaga, siis kasumi langustendents jätkus üsna märgatavalt. Kahjumisse jäid ettevõtte A ja H. 2010. aasta muutus on sarnaselt müügituluga kasvavas tempos kuni 858%. Ettevõtte B langes ainsana kahjumisse alles antud aastal.

Müügitulude ja kasumite muutuste järgi võib öelda, et majanduslangus mõjutas kõiki osalenud ettevõtteid suuremal või vähemal määral, ent tähelepanuväärne on asjaolu, et kriisist on ettevõtted kiiresti välja tulnud. Ilmselt kiire taastumise tõttu hindasid juhid ettevõtte käitumist majanduslanguse perioodil üsna heaks.

Järgnevalt küsiti intervjuueeritavatelt, milliseid meetmeid pidid nad viimase majanduskriisi ajal kasutusele võtma ning mida nad peavad edu või ebaedu põhjustajaks. Selgus, et seitse ettevõtet kümnest olid sunnitud lihttööjõudu vähendama, samas spetsialiste värvati juurde. Ülejäänud kolm, kes kasvasid kriisi ajal, ei näinud põhjust ega võimalust töötajaid koondada. Ettevõtte C jättis töötajad mõneks päevaks miinimumpalga eest koju, kui lattu oli piisav varu toodetud ja müügikogused vähenesid, kuid koondamisotsuseid ei tehtud. Eduteguriks toodi välja turgude hajutamise ehk Skandinaavia ja Saksamaa, kus kriis polnud nii tugev, andsid suure panuse. Ettevõttes F hilines palga laekumine kaks päeva, kuid töötajate vastutulelikkus säilis töökohtade allesjätmise tõttu.

Peaaegu kõik uuringus osalenud ettevõtete juhid nimetasid üheks realiseerunud meetmena kulude kokkuhoidu, suurte investeeringute peatamist ja tootmismahu vähendamist. Ettevõtte E kasutas kulude kärpimiseks tootmiseks odavamaid alternatiive,

asenduskaupu ning hädapärastelt tehti väiksemahulisi investeeringuid seadmetesse. F hakkas kasutamiseks otsima ettevõttesiseseid finantseerimisallikaid ehk omanike panust ja jaotamata kasumit. H sai jätkata tootmist küllaltki samas mahus, kuna hakati varustama suurklienti, ent kasumimarginaal vähenes paratamatult.

Ettevõtte J tegi intensiivselt tööd leidmaks uusi suuri kliente, kes oleksid majandusolude varieerumisele elastsed ning sel eesmärgil võeti müügipotentsiaaliga riikidesse tööle müügiesindajaid. J ettevõttes vähenesid samuti investeeringud, kuid põhiliselt põhjusel, et ettevõtte on suurema osa esmatähtsatest investeeringutest automatiseerimisse varasemalt ära teinud.

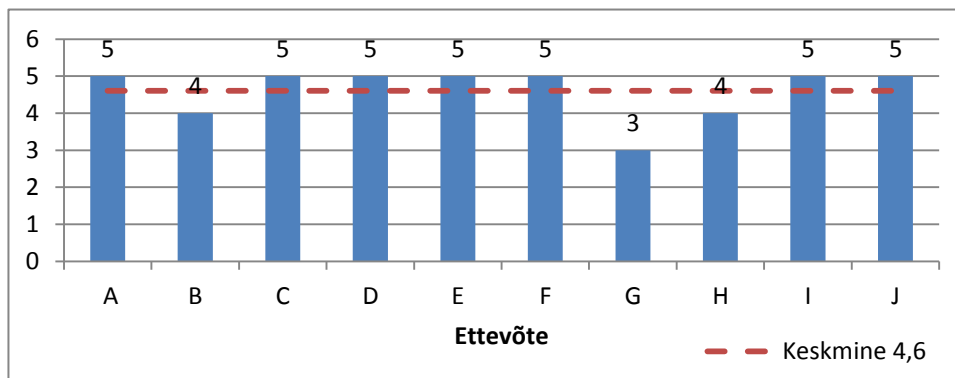
Vastavalt uuringus esile tulnud vastustest, mis olid õnnestumise või ebaõnnestumise põhjusteks, võib kokkuvõtvalt öelda, et ebaedu tuli seoses liigse ambitsioonikuse ja riskide võtmisega. Veel, kuna ehitusvaldkond sai väga tugeva löögi kriisilt, mõjutades nii ka uuringu ettevõtteid.

Edu saavutati tänu erinevates piirkondades olevatele turgudele ja äriklientidele, kuhu majanduslangus jõudis viivitustega. Põhjuseks toodi välja ka varasemalt hakatud rahaliste reservide kogumist, mis aitasid kulusid katta ja kasumisse jääda. Oluline on olla paindlik ja reageerida igale majanduslikule muutusele mõistlikult, millest tulenevalt tegevusi korrigeerida. Kasuks tuleb oskus ettevõtte olukorda konkreetsel ajahetkel objektiivselt hinnata ja olla retseptiivne radikaalsete muutuste elluviimisel, kui selleks vajadus on.

Ettevõtte I edu tagas majanduslangusele mittealluvate klientide olemasolu, näiteks kohalikud omavalitsused ja riigiasutused, kes taotlevad pikaajaliste projektidega liinibusse, ronge ehk kriisi ajal tagati kindel tootmine ja müük. Vähemolulisem ei ole juhuste kokkulangevus ja juhusel, et kriisi negatiivsete mõjude eest hoidis grupis ühe tehase likvideerimine, mille tootmisvõimsus jms kandus Pärnu tehasele.

Eelmise kahe küsimuse kokkuvõttena usutleti, kas ettevõtete juhid näevad vajadust omandatud kogemustest õppida ja valmistuda paremini järgneva majanduslanguseks, mis on käesoleva lõputöö põhieesmärk. Jooniselt 4 on näha, et seitse ettevõtet arvestab kindlasti saadud kogemustega, kaks ettevõtet vastas pigem jah, üks nii ja naa. Ükski

intervjueeritav ei pidanud kogemust nii tühiseks, et vastata „pigem ei“ või „kindlasti mitte“. Kümne ettevõtte esindaja keskmine hinnang kogemustest õppimisele on 4,6, mida võib pidada majanduslanguseks valmistumise kontekstis heaks.



**Joonis 4.** Uuringus osalenute vastused küsimusele: „Kas tunnete vajadust õppida omandatud kogemustest ja valmistuda paremini järgnevaks majanduslanguseks?“ (autori koostatud)

Ettevõtte D, kes on varasemalt reserve kogunud, saab iga kogemusega kinnitust, et pidev mõtlemine majanduslangusele või muudele olude halvenemisele annab tulemust. Samuti lisati juurde, et ettevõtte algusaastatel tehtud pidevad investeeringud tasuvad end ära ja küpsusfaasis on stabiilne kasum. Olulisemaks õppimiskohaks on endiselt turumuutustele reageerimine ehk millal on vaja ettevõttes muudatusi sisse viia ja millal on oht üle reageerida. Näiteks ettevõtte I toob näitena kõrvale, kus aastatel 2011-2012 tunti majanduslangust nõudluse vähenemise näol ning koheselt koondati töötajaid, kuid tegelikkuses poleks pidanud, kuna langus oli väga lühiajaline. Nemad üritavad kogemusest lähtudes esmalt palku vähendada ja mõne aja pärast, analüüsides majandust, tehakse otsus, kas jätkatakse, tõstetakse palgad varasemale tasemele või koondatakse.

Ettevõtte H arvab, et inimtööjõu vajaduse vähendamisega peab pidevalt tegelema, kuna masinatega on peaaegu alati võimalik odavamalt toota. Üldises mõttes ei saa nii üldistavalt väita, sest leidub tööloike, kus masin inimest kvaliteedi tagamisel ei asenda. Nagu varasemaltki öeldud, siis H kogemused näitavad, kui oluline on omada erinevaid turustuskanaleid ja mida erinevates maailmapaikades, seda parem.

Uuringus osalenud ettevõtte A peab eelnevat töökogemust samalaadses ettevõttes hindamatu väärtusega. Kuna ettevõtte pankrotistumisel on ilmselgeid põhjuseid, siis nüüd oma ettevõttega on lihtsam nendest vigadest hoiduda, lähtudes kogemustest õppimise oskusest. Raha laenamisel ja muude riskide võtmisel lähtutakse mõistlikkuse printsiibist.

Ettevõtteid külastades selgus tõsiasi, et kõikideks ootamatusteks ei saa kunagi täielikult valmis olla ega valmistuda ja samas pole alati võimalik end kaitsta. Sellegipoolest pööratakse palju tähelepanu jätkusuutlikkuse tõstmisele tõestamaks klientidele, et ollakse usaldusväärsed ja võimelised lepingutest tulenevaid kohustusi täitma.

Nagu jooniselt 4 nähtus, siis ainult üks vastajatest vastas küsimusele, kas arvestatakse saadud kogemusi, „nii ja naa“. Vastuse sisu seisneb nendepoolses õiges tegevusvaldkonna valikus, mis majanduslanguse perioodil kasvab ja kuna seni on ettevõttel äriliselt väga hästi läinud, siis ei leita õppimiskohta. Ettevõtte J täiendab, et eelnevaid kogemusi ei saa üks-üheselt tulevikku üle kanda, kuna potentsiaalsed tulevad kriisid võivad olla seotud näiteks pagulaste ja immigratsiooniga, põhjustades suuremaid muutuseid nii tööhõives, demograafias, kuid milleks ei osata end ette valmistada.

Järgnevalt uuriti ettevõtetest, milliseid tänaseid tegevusi ja otsuseid peetakse tulevasteks võimalikeks majanduslangusteks valmistumiseks, et saavutada lõputööle esitatud eesmärk. Vähesel määral hakkavad eelnevalt kirjeldatud vastused korduma, kuid see ei muuda neid vähemolulisemaks. Kõik juhud tõid välja efektiivsuse kasvatamise läbi investeeringute, kulude optimeerimise ja uutele turgudele laienemise olemasolevate või uute toodetega.

Ettevõtte A ja I peavad oluliseks laenukoormuse minimaalsena hoidmise ehk omavahenditega hakkama saamise ja võõrfinantseerimisallikate kasutamise puhul mõeldakse see põhjalikult läbi. Tuginedes finantsjuhtimise tõdedele, siis võõrkapitali kaasamine ei ole ettevõtte seisukohalt alati halb, millest hoiduda. Lisaks üritatakse mõelda palju tulevikule ja koguda reserve madalperioodide üleelamiseks. Reserve kiiremaks kogumiseks ei maksta omanikele iga aasta dividende, vaid teatud perioodide järel mõistliku summana.

Nagu eelnevalt mainitud, siis investeerimine on uuritud ettevõtetel kõrgendatud tähelepanu all ja püütakse leida võimalusi, kuidas läbi kvaliteetsemate seadmete hakata pakkuma keerulisemate tehnoloogiliste lahendustega tooteid. Tööstusettevõtetele kohaselt on paljusid, kuid mitte kõiki, tööloike võimalik teha masinatega. Inimtööjõudu vajavate tööde tegemisel peab kasvatama tootlikkust töötaja kohta.

Nii ettevõtte C, D kui ka E töid antud küsimuse juures välja personali volavuse vähendamise teema ja hoida personali arv stabiilsena, et mitte ettevõttele ega töötajatele üleliigseid pingeid tekitada. Esimeste nõudluse vähenemise ilmingute järel pole otstarbekas kohe koondama hakata, vaid esmalt jälgida dünaamikat, sest vastasel juhul võib juhtuda, et müügi langus on lühiajaline ja nõudlus taastub peagi. Uuringus osalenud ettevõtte E tõi siinkohal näite, et keset majanduslangust võib tegelikult nõudlus kasvama hakata, kuna konkurente jääb vähemaks, kuid klientide ostusoovid jäävad samaks. Nimetatud põhjusel peab ettevõtte end igal ajal likviidsena hoidma, omades võimalust tooraineid jm tootmiseks vajaminevaid vahendeid sisse osta.

Kuna enamikel tootmissettevõtetel on klientideks äriettevõtted, siis teevad nende kliendid aastaseid ennustusi ostetavate koguste ja toodete kohta, mis lihtsustab tuleviku tootmise planeerimist. Kõik ettevõtted töid välja, et tehakse intensiivset tööd leidmaks suurkliente. Müügi kõrval on oluline veel ka materjalide sisseostmine ehk ettevõtte J püüab leida stabiilseid ostukanaleid otse tootjalt ostes, mis tagab kõrgema kvaliteedi ja madalama hinna.

Konkurendid on ettevõtete lahutamatu osa, kellega peab vaatamata tugevale konkurentsile koos eksisteerima. Eristudes konkurentidest on suurem tõenäosus majanduslangusest tulenevate negatiivsete tagajärgede vähendamiseks, omades kindlat kliendibaasi. Sellest tulenevalt taheti järgnevalt teada saada, kas ja kuidas uuritavad ettevõtted oma konkurente seiravad. Selgus, et jälgitakse üsna palju, kuid süstemaatiline tegevuskava puudub. Mõnevõrra keeruliseks muudab asjaolu, et suur osa konkurente asuvad erinevates maailmapaikades ja võimalus igapäevaselt neid jälgida puudub. Põhiliselt jälgitakse konkurentide majandusaasta aruandeid, kodulehti, reklaame, meediakajastust. Peale nimetatu saadakse palju informatsiooni klientidelt, edasimüüjatelt ja koostööpartneritelt, kellel on konkurentidega pidev kontakt. Tähtsam

teave, mida tahetakse teada saada puudutab müügikanaleid, tootmiseripärasid ja hinnakujundamist. Samas peab silmas pidama iga ettevõtte iseärasusi.

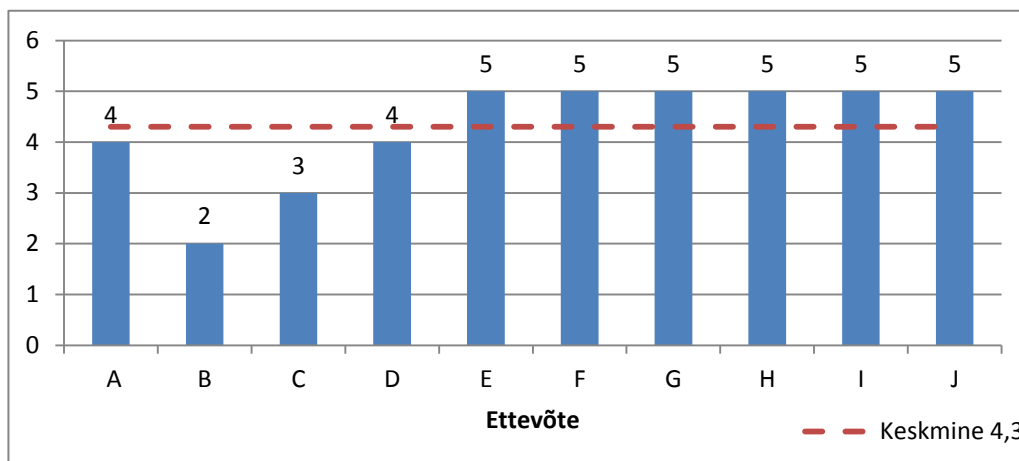
Ettevõtted E ja F leiavad, et nende äril otsesed konkurendid puuduvad, sest esimene disainib oma tooted niivõrd eriliseks ja teistest eristuvateks ning teine on soodsas seisundis väheste konkurentide näol keeruka toote tõttu, mille tegemine nõuab nii spetsiifilisi vahendeid kui ka kogemusi ja kompetentsi. Siinkohal on nimetatud ettevõtete esindajad unustanud asendustooted, sest kaudselt leidub konkurente peaaegu igal tootele.

Lisaks uuriti, kas konkurentidega on koostööd tehtud. Ettevõtte A ütles, et koostöö on persoonipõhine, mis tähendab, et kui konkurendil pole mingeid töötajaid vaja ja teisel on, siis võetakse töötajad üle, säästes niimoodi inimest ja samas saades ettevõttesse kogemustega töötaja. C tõi varasemale toetudes välja, et koostööd pole olnud, kuid ühiselt oleks lihtsam uusi turge hõivata, kuna tootmisvõimsus suurem. Ettevõtte E ja konkurentide vahel puudub igasugune kommunikatsioon, ent siinkohal toob juht välja, et suuremate koguste pakkumise põhjusel koostöö vajadust pole, kuna nende pakutaval tootel pole nii suured müügimahud, et üks ettevõtte toota ei suudaks.

Ettevõtte I peab konkurente koostööpartneriteks, sest üle tootmisvõimsuse käivate tellimuste täitmise korral jagatakse ühe-kahe konkurendiga tellimus ära. J ei oska välja tuua ühtegi sama suure või suurema tootmismahuga ettevõtet, seega konkurents väike. Küll aga ettevõtte omanik on mitmeid konkurentide firmasid ära ostnud, tehase sulgenud ja kliendid, tellimused, töötajaid oma ettevõttesse üle võtnud. Antud uuritav ettevõtte eristub konkurentide analüüsis märgatavalt selle poolest, et nemad ostavad konkurentide valmiskaupu sisse ja analüüsivad neid.

Järgnevalt küsiti osalejatelt, kui oluliseks peetakse strateegilist planeerimist ja mil määral sellega praktikas tegeletakse, kuna majanduslangus võib planeeritavasse perioodi jääda ja seetõttu strateegiline planeerimine üleelamiseks vajalik. Planeerimise all mõeldakse 2-3 aasta tegevuste läbi mõtlemist ja edaspidist lähtumist. Jooniselt 5 nähtub, et kümnest kuus juhti peab väga oluliseks, kaks juhti pigem oluliseks. Üks juht vastas „nii ja naa“ ning üks ei pea strateegilist planeerimist üldse oluliseks. Keskmine

hinnang strateegilise planeerimise olulisusse on 4,3. Läbiva vastusena öeldi, et tuleviku planeerimine on keeruline ja 2-3 aastaks tegevuste prognoosimine on üha raskem, kuna majandusolud muutuvad nii kiiresti. Selgus, et strateegiatega tegelevad üldjuhul tippjuhid või väiksemates ettevõtetes omanikud.



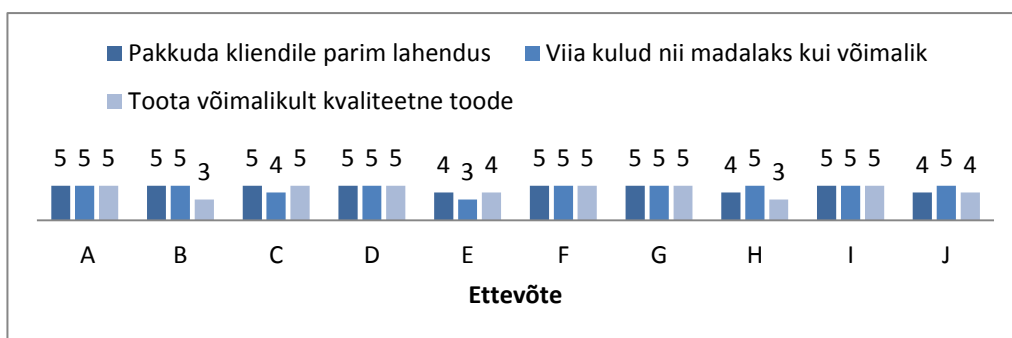
**Joonis 5.** Uuringus osalenud vastajate vastuste jaotumine küsimusele: „Kui oluliseks peate strateegilist planeerimist ja kui palju sellega praktikas tegelete?“ (autori koostatud)

Ettevõtte B tunneb vajadust strateegilise planeerimise järele, et fookus oleks õigetel teemadel, kuid tunnistab oskuste puudumist ja seetõttu tegeletakse sellega vähe. Ettevõtte C sekundeerib, ent lähiajal planeeritakse plaan üle vaadata oma oskuste ja teadmiste tasandil. Tunnistatakse, et visioon ehk raskesti saavutatav eesmärk tulevikuks on olemas, mille poole vaikselt pürgitakse.

D ei pea planeerimist nii oluliseks, sest laenu- jm kohustused puuduvad, mis sunniksid pikalt jätkusuutlik olema. E nimetab konkreetset teemat ettevõtte seisukohalt kõige olulisemaks, kuna muidu ei teata hetkeseisust ega kuhu suundutakse. Osaleja G lisab siia juurde, et kui mitte tulevikule mõelda, siis võidakse potentsiaalsed uued turud märkamata jätta, mis raskendab oluliselt halvenevate majandustingimustega kohanemist. H toob ettevõttes vähese strateegilise planeerimise põhjuseks suutmatust mõista muutuvaid majandusolusid, sest mõjutaja ei ole mitte ainult Eesti, vaid maailmamajandus. Oskuste puudumine pole piisav põhjendus valdkonnaga mittetegelemiseks, kuna on võimalik palgata konkreetsete oskustega töötaja.

Ettevõtte I tegeleb praktikas planeerimisega olulisel määral, kuid siiski vajab see suuremat tähelepanu, sest võimalikke kasusid nähakse lõpmata hulgal ja ebaõnnestumise põhjused leiab tavaliselt puudulikkust planeerimisest. J igapäevatoos moodustab tuleviku planeerimine samuti suure osa, seda enam, et lepingud suurklientidega on pikaajalised, mis eeldab tugevat investeeringute, tootmise, ressursside planeerimist.

Järgmisena leiti kinnitust Jestoni ja Nelise (2006) väitele, mis eeldas ettevõtete juhtide hinnanguid ette antud põhimõtetele (vt joonis 6). Hinne 1 tähendab, et ettevõtte ei lähtu sellest üldse ja hinne 5, et väitest lähtutakse kõige enam. Nagu allolevalt jooniselt 6 näha, siis viie ettevõtte suundumused on kõik nimetatud kolm.



**Joonis 6.** Vastajate hinnangute jagunemine küsimusele: „Hinnake kolme põhimõtet arvestades teie ettevõtet.“ (autori koostatud)

Ülejäänud intervjuueeritavad vastasid erinevalt. Ettevõtte B hindas väidet „toota võimalikult kvaliteetne toode“ hindegga 3, sest kliendile ei suudeta kunagi toota toode, mis oleks nende nõudmiste kohaselt väga odav ja väga kvaliteetne samaaegselt. Toodetakse enda võimaluste piires maksimaalne toode võimalikult mõistlike kulutustega, ent üldjuhul ei kattu kliendi nägemus valmistootega täielikult.

Vastaja C hindab kulude maksimaalset kärpimist hindegga 4 ning lisab, et nemad töötavad igapäevaselt töötajate töö efektiivsuse tõstmise kallal, kuna nende toodete puhul pole täielik mehhaniseerimine võimalik. Seetõttu uute töötajate palkamisel peetakse oluliseks efektiivsust ja tööviljakust.

Ettevõtte E hindab esimest ja kolmandat väidet neljaga nentides taoliselt vastaja B-ga, et klient soovib tihtipeale ebamõistlikult odavalt väga kvaliteetset toodet ning tuleb teha kompromiss, kuhu maani kliendi soovidele vastu minnakse: kas väikeste kuludega toode, mille kvaliteet on vastav või väga kvaliteetne ja selle võrra kõrgemate kuludega toode. Kulude kärpimise kohta arvas E juht, et kulude vähendamisel on samuti oma piirid, millest odavamalt enam toota pole võimalik, näiteks püsikulud.

Seevastu ettevõtte H juht hindab antud väiteid täiesti erinevalt ning joonistub välja esmane prioriteet viia kulud nii optimaalseks kui võimalik, kuid nelja hindepalli vääriliselt pakkuda kliendile sobiv lahendus. Kolmanda põhimõtte kohta lisas juht, et kvaliteet on suhteline mõiste ja sõltub nii tooraine kvaliteedist kui ka töötlevatest masinatest.

Viimane uuringus osaleja J peab sarnaselt H-ga kõige olulisemaks kulude optimeerimist ja lisab, et töötusettevõtte jaoks on tegemist kõige rohkem tegelemist saava valdkonnaga, sest madalatel kuludel baseerub kasum. Esimesele väitele „toota võimalikult kvaliteetne toode“ hinnati neljaga, sest ettevõtte on mõistnud, et toodetakse konkurentide pakutavate kaupadega võrreldes liiga kvaliteetselt, kuid hinnatase on sama. Tekib olukord, mil konkurendil on madalamad kulud ja seetõttu kõrgem kasumimarginaal, kui ettevõttel J, kelle kasum on suuremate kulutuste tõttu madalam.

Kliendile parima lahenduse pakkumise keskmiseks hinnanguks kujunes 4,7 ja kulude optimeerimine jäi samale tasemele. Võimalikult kvaliteetse toote tootmise põhimõtet hinnati keskmiselt 4,4. Järelikult pingutavad valitud tootmisettevõtted, et toota võimalikult odav toode, kuid kõrgete kvaliteedinõuetega. Tuginedes Jestoni ja Nelise (2006) väitele, et ettevõtte peab keskenduma ühele antud põhimõtetest, siis kolme väidet kõrgelt hinnanud vastajad ei pühendu ühelegi arvestatavalt.

Uuringu järgmised küsimused on seotud ettevõtte finantsaspektide, riskijuhtimise, protsessijuhtimise, personali ja konkurentidega, millega põhjalik tegelemine peaks peatükis 1 läbi töötatud materjali põhjal tagama ettevõtetele ettevalmistatuse majandusolude negatiivseks muutumisel. Teemad võeti käsitlusse põhjusel, et uuringus

osalejad ei pruugi antud valdkondadega tegelemist pidada majanduslanguseks valmistumiseks.

Järgmine intervjuueeritavatele esitatud küsimus puudutas ettevõtte rahandust ja täpsemalt, kas tegeletakse aktiivselt reservide kogumisega n-õ mustadeks päevadeks. Antud küsimuse juures toodi välja teooria alapeatükis refereeritud arvamust, et tootmisettevõtte peaks omama 1,5 aasta kulutuste jagu reserve. Ettevõtete juhtide arvamused erinesid tugevalt.

A tegeleb aktiivselt reservide kogumisega ja mainib, et neil on kahe aasta varud olemas, sest tegutsemisaastate jooksul on nii võimalus kogumiseks kui vajadus reservide järele olnud. Ettevõtte kogub lühiajaliselt, et madalperioodid konkreetsel tootmisalal üle elada ja pikaajaliselt, et majandusolude halvenemise korral kulusid katta.

Vastupidiselt A-le ettevõtted B ja F säästmisega ei tegele, kuna vabad vahendid on seni kulunud kõik investeringuteks ja lähiajal kogumise väljavaateid ei nähta. Samas C nendib finantsjuhi puudumise tõttu, et neil puuduvad teadmised ja arusaam, kuidas reservide kogumisega alustama peaks. G ei näe põhjust kogumiseks, sest raskuste korral kavatakse pankadelt abi küsida.

Vastaja D ettevõtte on tegevuse algusest saadik teatud osa kasumist reservi paigutanud, et vajadusel kasutada. Lisaks uuriti, kuidas investeringuid tehakse, kas omavahenditest või pangalaenudega. Viimastel aastatel on kõik suuremad seadme vms ostud tehtud vabast rahast ja laenukoormus seetõttu null. Juht soovitas kogemustele tuginedes, et ettevõtte algusaastatel peab olema rahul müügituluga, millest jätkub vaid püsikulude katmiseks ning omanikud ei pea sel perioodil kasumit teenima.

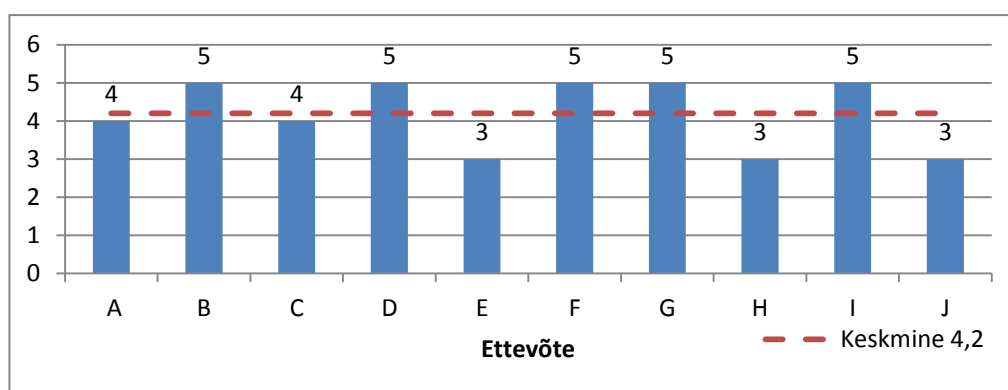
Uuringus osalenud ettevõttel E-l pole siiani võimalust olnud, et raha koguda ja talletada näiteks arvelduskontol. Küll aga üritatakse majanduses toimuvat nii palju jälgida, et potentsiaalse halvenemise korral hakatakse kulutusi kõrgendatud tähelepanuga kontrollima. Juht arvab, et reservide kogumise asemel on mõistlikum investeerida seadmetesse ja efektiivsusesse, et majanduse kasvades ollakse konkurentidega võrreldes eelisseisus. Küsimuse peale, mida arvatakse 1,5 aasta kulude katmiseks raha olemasolu

kohta, vastati, et sellisel juhul ei näe juhtkond võimalusi, kuidas läbi investeringute tööd lihtsamaks muuta.

Nii I kui J tegelevad aktiivselt raha talletamisega keerulisemateks perioodideks ja omavad suuri reserve. I toob põhjusena välja omanike dividendide mitte välja võtmist ja grupi ettevõtete ühist kogumist, kust vajadusel saavad kõik tütarettevõtted laenata. J nimetab raha kogumise võimalikkuse põhjuseks pikki maksetähtaegu, mis lubavad raha kauem muudeks otstarveteks kasutada.

Personaliga seotud küsimusena esitati (vt joonis 7), kui oluliseks peetakse töötajate koolitamist erialaliselt ja üldiselt, sest töötajate kompetentsist on ettevõtte käekäik olenemata majandustsükli konkreetsest faasist. Valdavalt vastati, et erialalisi koolitusi korraldatakse pidevalt ja peetakse oluliseks, kuid muid üldharivaid koolitusi töötajate vabal valikul ei tasustata. Ettevõtte J mainib samas, et arvestatava põhjenduse korral on tehtud erandeid ja koolitus finantseeritud, ent pigem on suurem tõenäosus juhtide seas.

Nagu allolevalt jooniselt 7 näha, siis vastajatest viis ettevõtet peavad töötajate koolitamist väga oluliseks, kaks pigem oluliseks ning kaks keskmiseks. Keskmine hinnang küsimusele oli 4,2. Oluliseks ja pigem oluliseks nimetatakse konkreetset ametiga seotud koolitust, mitte üldharivaid. Levinumalt korraldatakse koolitust müügiga tegelevatele töötajatele, keskastmejuhtidele ja spetsiifilisi seadmeid kasutavaid või väga keerulisi tööloike tegevaid töötajaid.



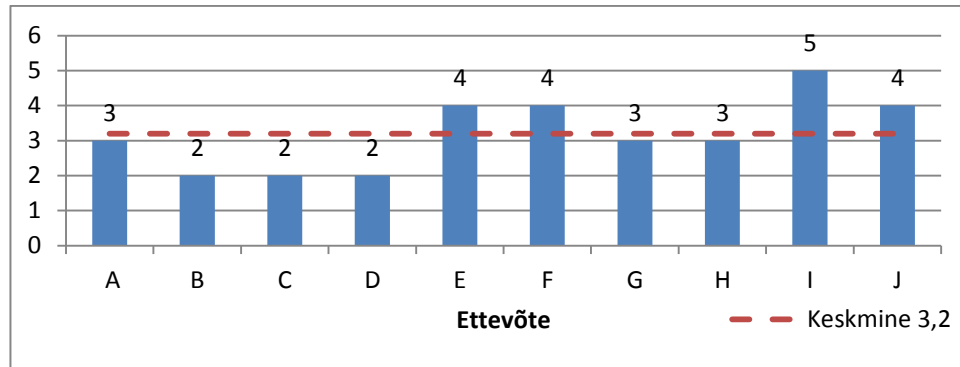
**Joonis 7.** Uuringus osalenud ettevõtete esindajate vastuste jaotumine küsimusele: „Kui oluliseks peate oma töötajate koolitamist nii erialaliselt kui ka üldiselt?“ (autori koostatud)

Kui ettevõttes B on töötajad väga motiveeritud koolitustel käima ja otsivad endale aktiivselt õppimisvõimalusi, siis F tunnistas, et vanema tööstaaziga töötajad ei taha vabatahtlikult koolitustel osaleda. C juht otsib pigem uue töötaja, kui hakkab teatud töökohale elementaarseid oskuseid, näiteks jooniste lugemist, koolitama ja tasustama, sest vastasel juhul võib toodete seisukohalt kvaliteet langeda.

Teistest eristuva arvamusega on E juht, hinnates küsimuses esitatut kolmega, kes on mitmete koolituste osalemise järel pidanud tõdema, et üha enam on tegemist meeskonnaüritusega, kus erinevatest piirkondadest inimesed saavad kokku ja jagavad mõtteid, ent reaalselt muutust paremuse poole ettevõtte igapäevatoos ei nähta. Mõistetakse, et mõju võib olla väike ühe inimese kohta, kuid mitme töötaja peale juba märgatav.

Ettevõtte H esindaja nimetab koolitamist pigem oluliseks, kuid peab ellurakendamise kitsaskohaks asjaolu, et kollektiivsete koolituste korraldamisel ei saa teha üheks päevaks sulgeda või töötajaid vabal ajal tööle kutsuda, sest töötajate arv on optimaalne. Samas pole töötajatel ka huvi enda erialalise harimise vastu.

Jooniselt 8 nähtuvad uuringu järgmise küsimuse, mil määral ettevõtted tegelevad riskijuhtimisega, vastused, sest majanduslangus on üks võimalik ette sattuvatest riskidest, mille realiseerumisel võib ettevõtte pankrotistuda. Keskmiseks hinnanguks sai 3,2, mis näitab ettevõtete vähest tähelepanu riskijuhtimisele. Üllatuslikult ainult üks ettevõtte vastas, et riskijuhtimisega tegeletakse väga palju, ülejäänud variante kasutati võrdselt. Positiivne on tõdeda, et kõik osalejad mõtlevad rohkemal või vähemal määral võimalike ettetulevate riskide peale. Vastaja I põhjalik riskianalüüs on tingitud standardite olemasolust, mis eeldab riskide hindamist igale protsessile ja jätkuplaani erinevate situatsioonide lahendamiseks. Ka ettevõtte G peab riskide hindamisega tegelema ISO standardite nõuetest tulenevalt.



**Joonis 8.** Vastuste jaotumine küsimusele: „Mil määral tegelete riskijuhtimisega?“  
(autori koostatud)

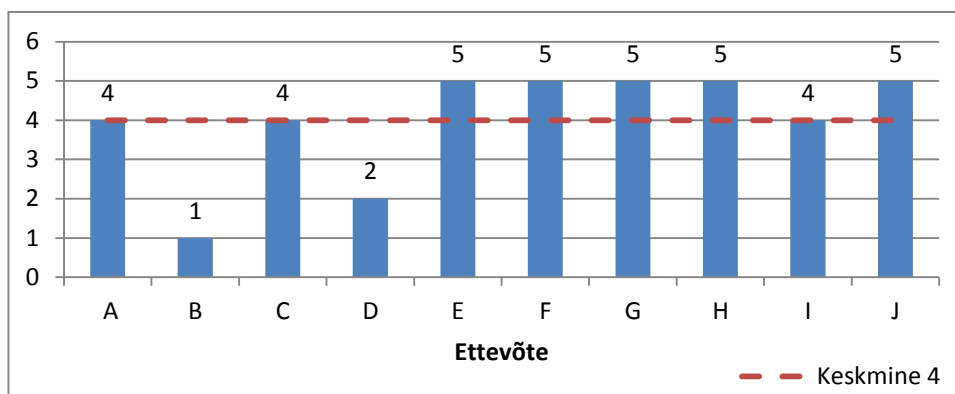
Ettevõtted E, F ja J juhid pühendavad riskide hindamisel üsna palju aega omades kirjalikku riskijuhtimisplaani, milles kajastuvad ettevõttevälised ja –sised riskid ning maandavad, korrigeerivad tegevused. E väidab kogemustele tuginedes kindlalt, et kirja pandud riskid üldjuhul ette ei tule, ent taoline olukord võib tekkida, kui riskianalüüs pole piisavalt põhjalik ja läbimõeldud. Ajast tingitud riske peetakse ettevõtte äritegevuse osas tähtsamaiks ning samas kõige raskemini juhitavaks, sest isegi puhveraja juurde arvestamisel jäädakse ajaliselt hätta.

Nii ettevõtte G, H kui ka A hindasid küsimust kolmega ehk nii ja naa. A usaldab paljuski sisetunnet ja ärivaistu, kuna omatakse pikaajalist kogemust tegevusvaldkonnas. Äriplaani koostamise jooksul tehti esialgne riskianalüüs, kuid seda pole kirjalikus plaanis täiendatud ega ka täiendada. G nimetab enda riskianalüüsi juhtumipõhiseks, mis tähendab, et riskiga hakatakse tegelema pärast selle realiseerumist ning kuus korda aastas koguneb konkreetne komitee riske hindama. H täiendab eelpool öeldut, et ettevõtte arenedes peab rohkem tegelema protsessidest tulenevate riskidega kuivõrd ettevõttele suunatud ootamatustega.

Need kolm ettevõtet, kes tegelevad konkreetse valdkonnaga üsna vähe toovad põhjuseks, et ei nähta vajadust ja ühekordsest riskianalüüsi ettevõtte alguses või pikema perioodi vältel arvatakse piisavaks. B hindab riske vaid projektipõhisel tegevusel. Pigem peetakse riskijuhtimisplaani üheks formaalsuseks, ent reaalsuses aitab see väiksemate tagajärgedega riskidega tegeleda.

Käesoleva uuringu järgmine küsimus on seotud protsessijuhtimisega, millega taheti teada, kui palju tegeletakse nimetatuga uuritavates ettevõtetes, sest tootmisettevõtte edukus sõltub olulisel määral protsesside kvaliteedist. Siinkohal mõeldakse protsessijuhtimisega ettevõttes iga protsessi ehk tegevuste ahela kaardistamist vastavates programmides ja analüüsimist, mille järel viiakse ellu parendusi eesmärgiga olla efektiivsem. Keskmine hinnang küsimusele oli 4,1.

Allolevalt jooniselt 8 nähtub, et pooled uuringus osalejatest tegelevad aktiivselt protsessijuhtimisega, kuid mõõndusega, et enamik neist ei kasuta spetsiaalset tarkvara. Üks ettevõtte ei tegele valdkonnaga üldse ja teine üsna vähe. Ülejäänud kaks vastajat hindavad protsessijuhtimise osakaalu igapäevatöös üsna kõrgeks. Valdavalt tõdeti, et tootmisettevõtete edutegur seisneb põhiliselt protsesside analüüsimisel ja pideval täiustamisel tagamaks kulude optimeerimise, kvaliteedi ja samas tootlikkuse tõstmise võimalus. Mitmes ettevõttes selgus, et enamikel kasutusel olevatel seadmetel on loendurid peal, mis annavad ülevaate tehtud töö hulgast, ajast, tempost jms.



**Joonis 8.** Uuringu vastuste jaotumine küsimusele: „Kui palju tegeletakse teie ettevõttes protsessijuhtimisega?“ (autori koostatud)

Ettevõtte E arvates saab protsessijuhtimisega alati veel rohkem tegeleda, sest kasutegureid on palju ja kunagi ei teki olukorda, et pole teatud ahelaosa parendada. Nende ettevõttes Pärnus tegeleb konkreetselt protsessijuhtimisega 10 töötajat, kes lähtuvad *Lean Six Sigma* põhimõttest ja igapäevselt analüüsib erinevate toodete valmistamist, tehes samaaegselt parendusettepanekuid.

Vastaja F tootmisettevõttes on protsesside analüüsimise osakaal suurem toote tootmise ja turule toomise algusperioodil, mil tehakse detailsed plaanid, kuidas kasutada olemasolevaid ressursse maksimaalselt. Siiani on mõistetud, et automatiseerimine tagab kõrgema tootlikkuse ja efektiivsuse, kui ainult inime jõudu kasutada. Võib öelda, et korrektne protsesside kaardistamine, analüüsimine ja parendustega arvestamine tagab konkurentsieelise tootmisalal, kus hinnapakkumistes kujuneb hind vastavalt tootmisajale ehk sekunditele.

Ainsana kasutatakse protsessijuhtimise tarkvara ettevõttes J. Küsides, kas teoreetilised kasud realiseeruvad praktikas, siis kinnitati teoori paikapidavust. Kasutegurite tunnetamisel tegeletakse protsesside kaardistamise ja analüüsimisega veelgi, sest tootmises on iga kulutatud sekund kliendi poolt makstud.

Ettevõtte A ei kaardista ega mõtle protsesside peale nii aktiivselt. Intervjueeritava arvates ei näe tootmisjuht parenduskohti sama hästi kui kõrvalseisev tootmistööline vm kolleeg, seega parendusettepanekuid on lihtsaim teha teistel töötajatel. Küll aga ei ole arvamus korrektne, sest protsessijuhtimine peaks olema tootmisjuhi üks tööülesannetest. Ettevõtte C plaanib edaspidi antud teemaga rohkem tegelema hakata, sest spetsiaalselt tootmise jaoks on tööle võetud uus töötaja.

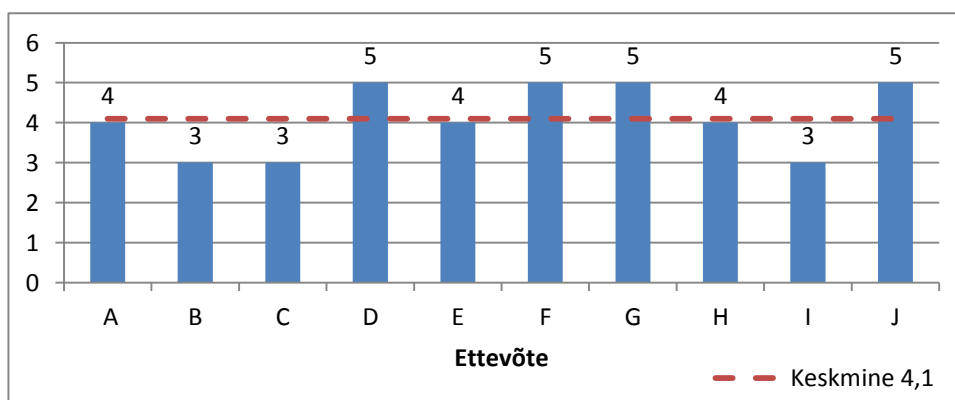
B ja D jagavad arvamust, et väikses ettevõttes pole vajadust protsessidega nii põhjalikult tegeleda. B arvab projektipõhise ettevõttena, et projektijuht peaks olema arvestatavate oskustega, et osata paika panna, kuidas vajalikku tööd tehakse. Kui oskus õigeid otsuseid teha puudub, siis järelkult on vale projektijuht. Ettevõtte D juht rõhutab tootmises eelkõige mõistliku aja ja kuluga tehtud tööd ning muu on vähemolulisem.

Järgmise küsimusega taheti teada, mis kasusid protsessijuhtimise kasutamisest nähakse ja kui ei tegeleta antud teemaga, siis miks seni vajadust nähtud pole. Uuringust ilmnes, et kui tootmine on väike ja oskused piiratud, siis ei osata protsessijuhtimise kasusid mõista. Varasemalt on ettevõttes B käinud sellealased nõustajad, kuid tegevuse parendamist ja soodustamist ei nähtud. Samas, projektipõhises ettevõttes on tooted alati erinevad ja ühtseid süsteeme raske luua. D juht lisab, et töötaja ise peaks olema kompetentne ja mõistma, milline lahendusviis on mõistlikum.

Vastajad, kelle ettevõtetes tegeletakse protsesside juhtimisega, näevad igapäevatoos kõiki neid kasusid, mida protsessijuhtimise teooriates välja tuuakse. Näiteks efektiivsuse ja tootlikkuse kasv, kulude vähenemist, ajakasutuse optimeerimine, sh tarneaegade lühenemine, optimaalne varude hoidmine ladudes, tootmistsükli aja planeerimine. Ettevõtte E võrdleb protsessijuhtimist vähesel määral riskijuhtimisega, et protsesside läbimõtlemlisel on võimalik riske ette näha ja vältida, kuid toob vastukaaluks ka välja, et probleemid ei kao kusagile, vaid nende esinemistihedus väheneb.

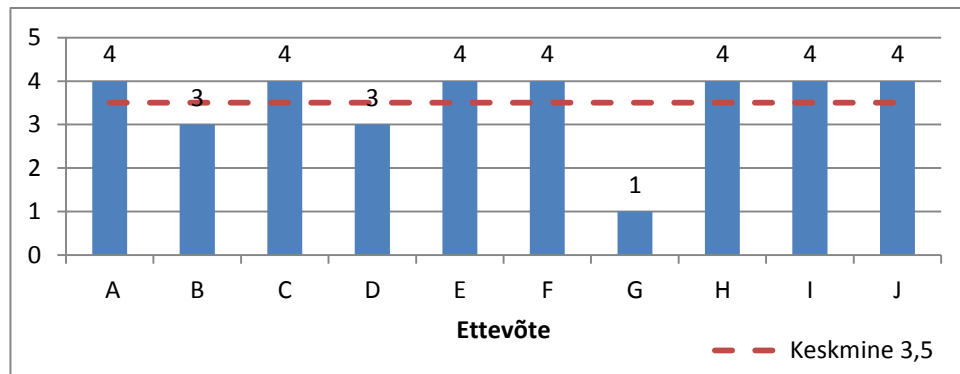
Eelviimane küsimus käsitleb osalenud ettevõtete juhtide majandusuudiste jälgimist ja tsüklite vaheldumist, et saada teada relevantse informatsiooni omandamise tõenäosus juhtide seas. Selgus, et põhjalikum majanduse ülevaade tuleb tippjuhtidelt ja omanikelt, kes majanduse trende rohkem jälgivad. Muul juhul tuleb ülejäänud teave meediast ja ise konkreetselt majanduse kohta informatsiooni vaba aja puudumise tõttu otsima ei minda.

Nagu jooniselt 9 nähtub, siis neli vastajat jälgivad majandust väga palju, kolm üsna palju ja kolm keskmiselt. Kõikide vastuste keskmiseks hinnanguks kujunes 4,1, mis majanduslanguseks valmistumise temaatikas võiks olla kõrgem. Kuna enamik osalenud ettevõtetest turustab enamiku osa oma toodangust väljaspool Eestit, siis peetakse oluliseks just maailmamajanduse uudiseid. Vastavalt ettevõtte tootmisele jälgitakse toorainete, näiteks vase ja nafta hindu, valuutakursse ja üldiselt sihtriikide eluolu. Eesti majandusest pööratakse enim tähelepanu tööhõivega puudutavatele teemadele, näiteks palgatase, töötuse, tööhõive määrad jms.



**Joonis 9.** Uuringus osalenud ettevõtete esindajate vastused küsimusele: „Mil määral jälgite ettevõtte juhina majandust ja tsüklite vaheldumist?“ (autori koostatud)

Viimaks uuriti, kas ja kuidas ollakse rahul Eesti ettevõtluskeskkonnaga, sest keerulisemate majandusolude ajal peaks keskkond muutuma tegevust soodustavaks. Positiivne on see, et enamik vastajatest on pigem rahul, kuid leiavad, et alati on võimalik paremaks muuta. Kaks ettevõtet on kahtleval seisukohal ja üks ettevõtte ei ole üldse rahul. Keskmise hinnang ettevõtluskeskkonnale on 3,5.



**Joonis 10.** Uuringus osalejate vastuste jaotumine küsimusele: „Kuidas olete rahul Eesti ettevõtluskeskkonnaga?“ (autori koostatud)

Ettevõtte A peab positiivseks ettevõtete võrdsust alustamise perioodil ja häid võimalusi ettevõtlusega alustamiseks (erinevad toetused, EAS, spetsiaalsed õppekavad). A tunneb, et viimastel aastatel on ettevõtluse arendamises seisak. Negatiivsena tuuakse välja liigset bürokraatiat, millega nõustub ka ettevõtte H leides, et aruandlusega suurema osa tööajast tegelev raamatupidaja võiks kulutatud aja pühendada ettevõtte seisukohast tähtsamatele töödele.

Ettevõtte B arvab, et maksukoormus, mis moodustab kuludest arvestatava osa on rahuldav, kuid leiab, et riik eelistab riigihangetes tugevalt suuri ettevõtteid ning ei arvesta, et väiksemad võiksid koostöö korras konkurentsivõimeliselt hanke teostada. Riigihangete puhul on väga suured nõudmised, kuid pakutav tasu niivõrd madal.

Nii ettevõtte C kui ka D peavad maksukoormust liiga suureks. D on märganud, et kui ettevõttel läheb hästi, siis seda ei tunnustata ega väärtustata riigi poolt, ent kui ettevõttel läheb halvasti, siis pööratakse sellel rohkem tähelepanu. C nimetab Pärnumaal probleemiks tööjõu vähesust ja madalat palgataset, mis ei innusta inimesi tööd otsima.

Põhjuseks leitakse, et kohalik omavalitsus ei panusta piisavalt uute töökohtade loomist, mis rakendaks praeguseid töötuid.

Ettevõtte E on ettevõtluskeskkonnaga pigem rahul, tuues välja seadusloome ja maksude stabiilsuse, millest tulenevalt pole tagasiulatuvaid seaduseid. Juht arvab, et kui antud hetkel poleks selline ettevõtluskeskkond, siis nende ettevõtte ei pruugiks nii hästi minna.

Vastaja F on küll ettevõtlusvõimalustega Eestis ja Pärnumaal rahul, kuid ei meeldi avaliku sektori pidev palgatõus, mis demoraliseerib töötuseid ja nende palgataset. Ettevõtte H peab personaliga seotud valdkonnas soodustavaks teguriks lihtsaid võimalusi töösuhete ümbervormistamiseks ja küllaltki stabiilset maksukoormust.

Ettevõtte I ja J tajuvad kvalifitseeritud tööjõu puudust, mis sunnib neid uusi töötajaid enne tööleasumist välja koolitama, tekitades ettevõttele lisakulu raha ja aja näol. I peab erisoodustusmaksu liiga kõrgeks ja peab probleemiks veel ka töötuse madalat määra, mis tingib olukorra, kus ettevõtte ja tööjõuvajaduse kasvades ei leita omaale töölisi. J on tänulik EAS-ile, kelle abiga on saadud toetuseid toodete ekspordimiseks. Kvalifitseeritud tööjõu puuduse tõttu tehakse koostööd Pärnumaa Kutsehariduskeskusega, kes koolitab nende jaoks erinevate masinate operaatoreid.

Ettevõtte G andis esitatud küsimusele hoopis teistsuguse vastuse. Tema ettevõtte pikaajase juhina ei ole ettevõtluskeskkonna hüvesid tajunud ning seega väidab, et Eestis puudub mõistlik ettevõtluspoliitika. Põhjalikumaks selgitamiseks ei jätkunud intervjuu ajal rohkem aega, kuid väideti, et teiste riikidega võrreldes on Eestil palju arenguruumi ja õppimiskohti.

Uurimistulemuste selgitamisel ja analüüsimisel leiti ettevõtete esindajate erinevate vastuste juures mitmeid seoseid. Need ettevõtte, kes seljatasid 2008. aastal alanud majanduskriisi pigem hästi, leiavad rohkem vajadust saadud kogemustest õppida ja neid edasises töös kasutada. Seega võib arvata, et ettevõtte esindajad olid rahul majanduslanguseaegse juhtimisega, mis viis neid eduni. Kogemusi hinnatakse ka ettevõtte pankrotistumise järel. Valdav osa ettevõtteid, kes võimalusel lähtuvad

omandatud kogemustest tegelevad ka enam riskijuhtimisega, küll aga on võimalik veelgi detailsemalt ja teadlikumalt riske määratleda ja maandamistegevusi leida.

Seosed ilmnevad protsessijuhtimise, strateegilise planeerimise ja ettevõtte suuruste vahel. Nimelt keskmised ja suured ettevõtted tegelevad nimetatud valdkondadega intensiivsemalt kui väiksed ettevõtted. Põhjus seisneb vajalike kompetentsidega töötajate olemasolus.

Uuringu tulemustest ilmnes muuhulgas, et möödunud majanduskriisi edukalt seljatanud ettevõtted hindavad Eesti ettevõtluskeskkonda valdavalt heaks. Isegi, kui ettevõttel läks halvasti, siis hinnati keskkonna kvaliteeti kõrgemaks. Ilmselt on põhjuseks head ettevõtluse toetamise ja arendamise tingimused.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Vastavalt eelmises peatükis 2.2 interpreteeritud uuringu tulemustele saab teha mitmeid järeldusi ja ettepanekuid tööstusettevõtete edasise töö efektiivsemaks muutmiseks. Nagu võis mõista, siis ettevõtete vastused küsimustele olid nii erinevad kui ka mõneti sarnased, mis olid tingitud ettevõtte suuruste, töötajate arvu, tegutsemisaastate jms erinevuste poolest. Tihtipeale pikk tegutsemisstaaz ei tähenda protsesside täielikku läbimõtlemit ja pidevat parendusprotsessi. Selmet ei saa üldistada, et vanemad ettevõtted on tegevustes analüüsitumad, vaid mida suurem ettevõtte, seda läbimõeldum.

Üllatuslikult selgus, et uuritud ettevõtetel läks viimase 2008. aasta majanduskriisi ajal pigem hästi, ainult üks ettevõtte pankrotistus. Edu põhjus seisnes strateegias omada võimalikult erinevaid turge ja suuri kliente üle maailma, nagu Pearce ja Michael (2006, lk 201-207) on rõhutanud, ja mitte keskenduda vaid ühele tootele, vastupidiselt Sauka (2014, lk 8) soovitusel fookuseerida end kindlale kliendisegmendile ja kindlale tootele. Sellegipoolest oldi sunnitud tööjõudu ja tootmismahte vähendama, kulusid kärpima ja investeringud mõneks ajaks peatama. Kui ettevõtte on aja suhtes poole majanduskriisini välja jõudnud, siis ülejäänud pool läheb lihtsamalt, sest osa konkurente on selleks ajaks pankrotistuda jõudnud ning teatud osa klientide nõudlusest on rahuldumata, mida saavad allesjäänud ettevõtted täitma hakata. Küll aga on raske aru saada, millal on

majanduskriisi poole peal, sest tavaliselt saab sellest teada majandust analüüsidest tagantjäreli.

Positiivse järeldusena saab välja tuua, et vaatamata ettevõtte käitumisele varasema 2008. aasta majanduskriisi ajal ja järel, leiavad ettevõtete juhid vajadust ja võimalust saadud õppetunde tulevates situatsioonides ära kasutada. Isegi kui iga majanduslangus on erinev, siis on alati olemas ühiseid näitajaid, mida saab otseselt või kaudselt üle tuua. Majanduslanguse näol on tegemist ühe riskiga, mis teatud perioodi järel on paratamatu nähtus, mis oma perioodilisusest tulenevalt võiks olla üks lihtsamaid arvestada. Samas ollakse enda tegevuses ehk liiga enesekindlad, sest omatakse positiivset kogemust kriisi üleelamisel ning majanduslangust ei peeta enam üllatuseks, kuid Wilson ja Eilertsen (2010, lk 5) on oma uuringust järeldanud, et majandusolude muutumine on ettevõtete jaoks alati mõnevõrra ootamatu.

Levinud mõtteviisi kohaselt peab ettevõtja olema väga ambitsioonikas ja võimeline riske võtma. Siinkohal on lihtne ebaõnnestuda, kui ambitsioonid on ebareaalsed ja realiseerimiseks võetakse ette põhjendamatu riske, mis pikemas perspektiivis toovad kahju. Nagu uuringust ilmnis, siis ühele ettevõttele sai just taoline mõtteviis pankrotistumise üheks vallandajaks. Oluline on mõistlikkus ja põhjalik analüüsimine enne, kui otsuseid langetatakse. Raskeid perioode üle elada aitab veel paindlikkus (vt alapeatükk 1.2, lk 14), kiire reageerimine, kuid mitte ülereageerimine ning võime hinnata ettevõtte hetkeseisu.

Uuringu käigus selgus, et ettevõtte suurus mõjutab oluliselt, mil määral tulevikule mõeldakse ja riske, sh majanduslangusest tulenevaid, maandatakse. Võib öelda, et suured ettevõtted, kus on üle 250 töötaja pühendavad oluliselt rohkem aega riskide juhtimise ja protsesside efektiivsuse tõstmisele kui keskmised ja väiksemad ettevõtted. Väidet saab põhjendada sellega, et suurtes ettevõtetes on tavaliselt kindlad töötajad palgale võetud, kes antud teemadega igapäevaselt tegelevad, kuid väiksemates firmades on selleks omanik-juhid, kes peavad mitmete valdkondadega ise tegelema.

Personali puudutava küsimuse juures saadi taaskord kinnitust, et suured ettevõtted on paindlikumad. Kui üldiselt vastati, et ametialast koolitamist peetakse oluliseks ning

töötaja soovil muud koolitust ei finantseerita, siis keskmistes ja suurtes ettevõtetes öeldi, et koolitused on kokkuleppelised, mis kinnitab Lai, Saridakis, Blackburn, Johnstone'i (2016, lk 114) väiteid. Töötaja, sh liinitöölise piisaval põhjendamisel ja juhtide kasu mõistmisel ollakse nõus üldhariva koolituse tasumisega, sh lõpetamata jäänud üldhariduse omandamisel. Juhtide koolitamine näiteks müügivaldkonnas on levinud igas suuruses ettevõtetes.

Antud alapeatükist võib mõista, et uuringuga sai kinnitust teooria peatükis 1 käsitletud seisukohtadele. Nagu majandusteadlased jm autorid on väitnud, siis ettevõtted peavad hakkama omandatud kogemustest õppima ning uuringust selgus, et kõnealused juhid tahavad kindlasti kogemusi enda kasuks ära kasutada, kuid tihtipeale ei mõisteta, millal on õige aeg omandatud teadmised kasutusele võtta.

Uuritavad ettevõtted lähtuvad põhimõttest omada turge üle maailma, nagu Pearce ja Michael (vt alapeatükk 1.2 lk 11) soovivad, et riskid seoses mõne turu osakaalu vähenemisega oleks maandatud. Vastupidiselt nimetatud teoreetikute soovitusele leida endale konkreetne kliendisegment, kellele tooteid pakkuda, otsivad uuritavad ettevõtted võimalikult erinevaid kliente, kes reageeriksid majanduslangusele vastupidiselt.

Uuringu küsimus konkurentide kohta andis erinevaid vastuseid. On neid, kes seiravad konkurente üsna põhjalikult ja teised, kes ei jälgi konkurente süstemaatiliselt, vaid informatsioon jõuab nendeni läbi klientide ja koostööpartnerite. Saadava info põhjal analüüsitakse enda sarnased valdkonnad üle ja leitakse parendamiskohad, sest eesmärk on konkurendist paremaks saada. Üks vastanud ettevõtetest ostab sisse konkurentide tooteid ja analüüsib neid üksikasjalikult saamaks teada, kuidas tooted erinevad ja sarnanevad.

Strateegilise planeerimise tähtsus tuleb välja nii teooriast kui ka uuringus osalenud ettevõtete kogemustest. Kui teooria alapeatükis 1.2 lk 14 Wilsoni ja Eilertseni välja toodud väite põhjal tähtsustavad strateegilist planeerimist veidi enam just väiksed ettevõtted, siis uuringu tulemused väitsid vastupidist, et keskmised ja suured ettevõtted peavad tuleviku planeerimist väga oluliseks.

Jeston ja Nelis (vt lk 13) on välja toonud, et strateegilise planeerimise kontekstis on vajalik leida ettevõttele kõige sobilikum strateegia järgnevate seast: pakkuda kliendile parim lahendus, viia kulud nii madalaks kui võimalik või toota võimalikult kvaliteetne toode. Väidetakse, et valima peab ühe põhimõtte, sest kõigile kolmele väljundile ei saa korraga keskenduda. Läbi viidud uuringust selgus, et pooled vastajatest üritavad lähtuda siiski kõigist nimetatud väidetest ning teised ettevõtted valisid ühe või kaks peamist. Nimetatud autorite väitele tuginedes võib järeldada, et kõiki kolme strateegiat kõrgelt hinnates ei olda tugev mitte üheski.

Kui Kitching *et al.* (2009, lk 17-24) artiklist ilmnis innovaativuse olulisus raskete majandusolude üleelamise temaatikas, siis uuringus sellele kinnitust ei leitud. Ükski ettevõtte ei toonud välja, et tahetakse oma tooteid innovaatilisemaks disainida. Nimetati küll tootearendust, kuid seda ei saa otseselt innovatsiooniks nimetada, sest ei pruugi olla vähelevinud või täiesti uue lahendusega toode.

Üheks palju vastukaja saavaks teemaks intervjuu ajal oli reserveide moodustamine ja teooriast tuleneva väite esitamine, et ettevõttel peaks 1,5 aasta kulutuste jagu raha tagavaraks olema. Pooled vastajatest ei olnud väitega nõus, kuna arvasid, et see reservi summa oleks utoopiline ja sellega saaks ettevõtte kasuks nii palju ära teha. Teised olid nõus ja töid paralleeli, et nende ettevõttes ulatub reserv isegi 2-3 aasta jao kulutuste katmiseni. Seega Kay (2013) väide 1,5 aasta reserveide olemasolu kohta ei ole nii ebareaalne, kui esmalt tundus.

Lisaks saab ettevõtete suurustest ja tegevusaastatest lähtuvalt järeldada reserveide moodustamise tähelepaneku. Nimelt pikema tegevusajaga ja finantsjuhtidega suuremad ettevõtted leiavad tõenäolisemalt võimalusi rahaliste reserveide kogumiseks keerulisteks perioodideks, kui arenemisfaasis noored ettevõtted, kelle vaba raha koondatakse investeringuteks. Ometi ressursirikkaid investeringuid teevad ka suured ettevõtted.

Vastavalt teooria ja praktika seostele ning uuringutulemustele üldiselt saab teha ettepanekuid, mida töö autor peab relevantseks:

- põhjalikum ja teadlikum riskijuhtimine;
- konkurentide kaardistamine;

- protsessijuhtimise osakaalu suurendamine, ka väikestes ettevõtetes;
- reserve kogumine investeringute kõrvalt;
- äriplaani reprodutseerimine.

Uuringu intervjuudega selgus, et enamik ettevõtteid tegeleb riskijuhtimisega ainult teiste tegevuste käigus ja nii palju kui sertifikaadid, lepingud nõuavad. Tihtipeale tegeletakse riskidega mõttetasandil. Edaspidise kasu nimel tasuks riskijuhtimisplaani teha kirjalikult ja väga põhjalikult vältides olukorda, et endiselt tuleb ette midagi ootamatut.

Konkurentide kaardistamine peaks olema samuti suurema tähelepanu all ja mitte jääma juhuslikuks, sest võib saada palju kasulikku infot seoses konkurentide nõrkade külgede jms kohta. Talitleda võiks ühe uuringus osalenud ettevõtte eeskujul osta sisse konkurentide tooteid ja analüüsida neid. Lisaks peaks konkurente määratlema kriitilisemalt, sest igal tootel on asendustoodete näol konkurentsi.

Protsessijuhtimine võiks olla suurema fookusega ka väikestel ettevõtetel, sest käesoleval hetkel on kindlasti parendamist vajavaid osasid tootmises, mis võivad kulusid tunduvalt vähendada ja kvaliteeti tõsta. Nagu suurtest ettevõtetest selgus, siis kõik teoorias välja toodud kasud realiseeruvad ka praktikas. Mida väiksem ettevõtte ja tootmine, seda lihtsam peaks olema protsessijuhtimist juurutada, sest tootmine on väiksemamahulisem ja protsesse vähem.

Reserve kogumise vajadus tekitas ettevõtetes vastakaid arvamusi, kuid soovitus on siiski leida investeringute kõrvalt võimalus raha koguda. Kui seni pole finantsjuhi ja üldse alustamiseks vajalike teadmiste puudumise põhjusel kogumist alustatud, siis on mõistlik kaaluda uue töötaja palkamist, sest kui suured ettevõtted suudavad investeringute kõrvalt raha koguda, siis leiavad võimaluse ka väiksemad ettevõtted.

Majanduslanguseks valmistumiseks tegelevad ettevõtted igapäevaselt üsna palju, kuid seda ei sõnastata nii konkreetselt. Põhifookused on efektiivsuse tõstmisel, kulude optimeerimisel, uute klientide otsimisel ja uute toodete turule toomisel, mis kokkuvõtvalt on ärimudeli ja oma positsiooni kinnitamine turul. Seega saab öelda, et uuritud ettevõtted valmistuvad majandusolude halvenemiseks oma oskuste ja

kogemuste piires teiste tegevuste hulgas, mõeldes kuluefektiivsusele, võimalikele ettetulevatele riskidele ja nende maandamisele, konkurentide edestamisele jms olulistele teemadele.

Kui üldjuhul koostatakse äriplaani ettevõttega alustamisel, siis eelnevalt tulenevalt võib soovitada seda uuesti kirjutada ka muudes faasides, mis annab võimaluse läbi mõelda oma eesmärgid ja saavutamiskiivid. Äriplaani koostamise käigus võidakse avastada uusi ideid, mis aitavad ettevõtte strateegiat ellu viia. Samas tehakse äriplaanis kirjalikud plaanid, näiteks riskide juhtimiseks, mis kõik komplektina aitavad ettevõttel olla edukam.

## KOKKUVÕTE

Käesolev lõputöö teemal „Pärnumaa tööstusettevõtete valmisolek majanduslanguseks“ uuris, kuidas saavad ettevõtted end majanduslanguseks ette valmistada, et ebaõnnestumise ja pankrotistumise osakaal väheneks majandusolude halvenemise perioodil. Järelduste tegemisel tugineti nii kirjapandud teooriale kui ka kümnes Pärnumaa tööstusettevõttes läbiviidud uuringule. Töö panus antud valdkonda seisneb tööstusettevõtete uurimises ja selle läbi järelduste, ettepanekute tegemises, kuna seni pole lõputöö raames Pärnumaa tööstusettevõtteid kvalitatiivselt antud valdkonnas uuritud.

Sissejuhatuses püstitati tööle viis uurimisülesannet, mis täideti vastavalt teooria alapeatükkides kirjutatule ja empiirilises osas järeldatule. Kokkuvõtvalt võib öelda, et töö käigus on vastatud alljärgnevatele ülesannetele:

- selgitati majandustsüklite olemust neljafaasilises käsitluses ja nende mõjutusi makrotasandil;
- leiti ettevõtete võimalused majanduslanguse negatiivsete mõjude vähendamiseks teoreetiliste käsitluste põhjal;
- viidi läbi kvalitatiivne uuring saamaks teada, kuidas on valitud Pärnumaa tööstusettevõtted valmistunud majanduslanguseks;
- seostati teoorias välja toodud olulisemaid seisukohti uurimistulemustega;
- tehti järeldusi ja ettepanekuid uuringus osalenud ettevõtetele majanduslangusega tegelemiseks.

Erinevate autorite seisukohtadest selgus, et ettevõtetel on mitmeid võimalusi majandustõusu ajal end –languseks ette valmistada. Näiteks peaks intensiivselt tegelema uute suurte klientide otsimisega, kes oleksid majandustingimuste halvemaks muutumisele elastsed ja nõudlus jääks ka languse tingimustes samaks. Lisaks tarvitseb

pidevalt mõelda riskide hajutamise peale, millele aitab kaasa erinevate turgude omamine üle maailma, sest uuringust selgus, et just turgude hajutus aitas 2008. aastal alanud majanduskriisi küllaltki hästi seljatada.

Üha tähtsamaks muutub ettevõtete igapäevatoos protsesside kaardistamine ja selle läbi analüüside ning parenduste ellu viimine, kuna pikas perspektiivis tagab konkurentsieelise kõrgem efektiivsus, madalamad kulud ja kõrgem kvaliteet. Sujuvamaks parendamiseks tasub süstemaatilisemalt seirata konkurentide tegevusi, kuna võib selguda vajalikku informatsiooni tootmise, hinnakujunduse jms osas.

Nagu uuringu peatükist 2 selgus, siis uuringus osalenud kümme Pärnumaa tööstusettevõtet valmistuvad majanduslanguseks nagu igaks võimalikuks riskiks alateadlikult, kuid eranditega. Ettevõtted, kes on varasemalt rohkem majandusolude muutumisele mõelnud ja planeerinud, näevad sellest enam kasu ja pühendavad oma ajast rohkem aega nii strateegilisele planeerimisele kui riskide tegevuskava kirja panemisele.

Vaatamata sellele, kui palju riskide, sh majanduslanguse peale mõeldakse ja kui põhjalikke plaane koostatakse, ei olda konkreetseks riskiks täiesti valmis. Idee seisneb mõjutuste vähendamises, mis on kindel eduvõti konkurentide ees. Sellest tingituna on oluline mitte loobuda planeerimisest põhjusel, et majandus muutub kiiresti või ükski järgnev majanduslangus ei sarnane eelmistele. Alati on võimalik kogemustest õppida ja neid tulevatesse situatsioonidesse üle kanda.

Antud lõputööd on võimalik edasi arendada mitmel moel. Esiteks on võimalik teooriat kitsendada ja keskenduda konkreetsemalt näiteks ettevõtte finantsvõimekusele, turundus- ja müügitgevusele, strateegilisele juhtimisele ning nende võimalustele seoses majanduslanguseks valmistumisel. Veel saab uuringuga keskenduda mõnele muule tegevusvaldkonnale või valida sihtrühmaks konkreetse suuruses ettevõtted. Vastavalt valitud suunale on võimalik läbi viia suuremahulisem kvalitatiivne uuring, uurides rohkem kui kümnet ettevõtet üle Eesti ning seeläbi saab analüüsi teha maakondade lõikes, selgitades maakondade, ettevõtete suurustest jms tulenevaid erinevusi nii ristanalüüsi kui muude statistiliste meetodite käigus.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abel, B. A. & Bernanke, S. B. (2005). *Macroeconomics: Fifth Edition*.- Editor in Chief Denise Clinton. USA: Pearson Addison Wesley, p 283-298.
- Adrem Pärnu AS. (2008). 2007.a.majandusaasta aruanne.
- Adrem Pärnu AS. (2009). 2008.a.majandusaasta aruanne.
- Adrem Pärnu AS. (2010). 2009.a.majandusaasta aruanne.
- Adrem Pärnu AS. (2011). 2010.a.majandusaasta aruanne.
- Alajoutsijärvi, K., Klint, M.B. and Tikkanen, H. (2001). Customer relationship strategies and the smoothing of industry-specific business cycles: the case of the global fine paper industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 487-97. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00104-2
- AQ Lasertool OÜ. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- AQ Lasertool OÜ. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.
- AQ Lasertool OÜ. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- AQ Lasertool OÜ. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.
- ASB Greenworld Eesti OÜ. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- ASB Greenworld Eesti OÜ. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.
- ASB Greenworld Eesti OÜ. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- ASB Greenworld Eesti OÜ. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.
- Avaliku sektori äriprotsessid*. (2013). Ernst & Young.
- Bradshaw-Knapton, M. & Rethore, J. T. (2007, December). Are you ready for recession? Strategies for staying on top during the next downturn. Avocet Organizational Performance Inc, M. Beacon Enterprises, LLC, p 1-4. Retrieved from [http://www.mbeaconenterprises.com/documents/Ready4Recession\\_Dec07all.pdf](http://www.mbeaconenterprises.com/documents/Ready4Recession_Dec07all.pdf)
- Clement, M. O. (1959). The efficacy of automatic stabilizers. *The Journal of Finance*, vol 14, issue 4, p 559-560. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1959.tb00148.x

- Conerly, B. (2014). The Next Recession: Cause and Timing. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com>
- Crucini, M. J., Kose, A. M. & Otrok, C. (2011). What are the driving forces of international business cycles? *Review of Economic Dynamics* 14, p 156–175. DOI: 10.1016/j.red.2010.09.001
- Diebold, F. X. & Rudebusch, G. (1996, June). Measuring Business Cycles: A Modern Perspective. *Review of Economics and Statistics*, 78, 67-77. Retrieved from <http://economics.sas.upenn.edu/~fdiebold/papers/paper4/pabc.pdf>
- Dijkman, R., Vanderfeesten, I. & Reijers, H. A. (2016, February). Business process architectures: overview, comparison and framework. *Enterprise Information Systems*, 10:2, 129-158. DOI: 10.1080/17517575.2014.928951
- Dobbs, R., Karakolev, T. & Raj, R. (2007). Preparing for the next downturn. *McKinsey Quarterly*, nr 23, p 23-27. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/detail/detail?sid=b4165dc4-ded4-4e2a-9101-936c01b9481f%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4113&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=26295848&db=bth>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-33143-5
- Eamets, R., Kaasa, A., Kaldaru, H., Parts, E. & Trasberg, V. (2005). *Sissejuhatus majandusteooriasse*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Ecobirch AS. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- Ecobirch AS. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.
- Ecobirch AS. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- Ecobirch AS. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.
- Eesti Pank. (31.12.1998). *Eesti Pank kehtestas Eesti krooni kursi Euro suhtes*. Loetud aadressil <http://www.eestipank.ee/press/eesti-pank-kehtestas-eesti-krooni-kursi-euro-suhtes-31121998>
- Eier, R. (2008). Juhtivindeksite koostamine majandustsüklite prognoosimiseks Eestis. (Magistritöö). Tartu Ülikool. Loetud aadressil

<http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/6402/eierruta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Elleni Pagariäri OÜ. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.

Elleni Pagariäri OÜ. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.

Elleni Pagariäri OÜ. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.

Elleni Pagariäri OÜ. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.

Financial Planning of Body Knowledge (n.d). Retrieved from [http://financialplanningbodyofknowledge.com/wiki/Business\\_cycles](http://financialplanningbodyofknowledge.com/wiki/Business_cycles)

Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B. and Mentzer, J.T. (2005). Logistics innovation: a customer value-oriented social process. *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 1, pp. 113-147. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ba35f2e9-39a6-435c-954b-8283e24e29a3%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4106>

Glaskes AS. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.

Glaskes AS. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.

Haavioa, M., Mendicino, C. & Punzic, M. T. (2014). Financial and economic downturns in OECD countries. *Applied Economics Letters*. Vol. 21, No. 6, 407–412. DOI: 10.1080/13504851.2013.864025

Hartman, N. A. (2009, February). Managing in a downturn: Sure ways to tackle uncertainty in tough times. *Financial Times: Mastering Management*. Retrieved from <https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/beyond-crisis-O-0902.pdf>

Heil, S. (2004, november 29). Edukas protsessijuhtimine tagab klientide rahulolu. *Juhtimine: Protsessijuhtimine. Äripäev*, nr 9 (31). Loetud aadressil <http://www.aripaev.ee>

Hein, T. (2004, november 29). Protsessijuhtimise edu takistavad kuus peamist ohtu. *Juhtimine: Protsessijuhtimine. Äripäev*, nr 9 (31). Leitud <http://www.aripaev.ee>

Jeston, J. & Nelis, J. (2006). *Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Ltd.

- Kane, G. D. & Brown, R. M. (1994). Preparing for the Next Business Downturn: How Managers Can Hedge Against the Risk of Future Recessions. *Review of Business*, 00346454, Summer/Fall, Vol. 16, Issue 1.
- Kay, F. M. (2013, September 24). Three Financial Tools To Get Ready For The Next Recession, Layoff Or Car Repair. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com>
- Kent Baker, H. (2015). Risk Management: A Panel Discussion. *Journal of Applied Finance*. No. 1, Vol. 25 Issue 1, p46-57. 12p. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=48b90101-be9d-4db4-a890-52cc7f3b68df%40sessionmgr4004&vid=16&hid=4113>
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Palgrave Macmillan
- Khosravi, A. (2015). Business process rearrangement and renaming. *Business Process Management Journal*. Vol. 22 Iss 1 pp. 116 – 139. DOI: 10.1108/BPMJ-02-2015-0012
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D. & Dixon, S. (2009, June). Business Strategies and Performance During Difficult Economic Conditions.- For the Department of Business Innovation and Skills (BIS). URN 09/1031.
- La Rosa, M. (2015). Interview with Michael Rosemann on “The Role of Business Process Management in Modern Organization“. *Business & Information Systems Engineering* 58 (1) p 89–91. DOI 10.1007/s12599-015-0419-8.
- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R. & Johnstone, S. (2016, January). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, Volume 31, Issue 1, Pages 113–131. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2015.04.005
- Lieberman, M. & Hall, E. R. (2005). *Introduction to Economics: Second Edition*.- Editor-in-Chief Michael P. Roche. California: Department of Economics Stanford University, p 462.
- Metaprint AS. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- Metaprint AS. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.
- Metaprint AS. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- Metaprint AS. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.

- Minonne, C., Turner, G. (2012). Business Process Management—Are You Ready for the Future? *Knowledge and Process Management*. Volume 19 Number 3 pp 111–120. DOI: 10.1002/kpm.1388
- Mitchell, W. C. (1951). What happens during business cycles: A progress report. New York: National Bureau of Economic Research, *Studies in Business cycles* 5. Retrieved from <http://www.nber.org/chapters/c4759.pdf>
- Nowak, A., Leymann, F., Mietzner, R. (2011). Towards Green Business Process Reengineering. 2010 ICSOC in San Francisco, CA, 2010, Springer, Berlin, pp. 187-194. DOI: 10.1007/978-3-642-19394-1\_20
- Novičević, B. (2014, october-november). Business Processes and Risk Factors. *TEME: Casopis za Društvene Nauke*. oct-dec2014, Vol. 38 Issue 4, p1507-1521. 15p. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=100293495&site=eds-live>
- Oshino Electronics Estonia OÜ. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- Oshino Electronics Estonia OÜ. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- Oshino Electronics Estonia OÜ. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.
- Pearce, J. A. & Michael, S. C. (2006 May, June). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*. Vol 49, issue 3, 201-209. DOI: 10.1016/j.bushor.2005.08.008
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY. Retrieved from <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>
- Project Management Institute. (2015) *Business Analysis for Practitioners. A Practice Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Reijer, A. den. (2006, May). *The Dutch business cycle: which indicators should we monitor?* (no 100) DNB Working Paper, p 40. The Netherlands: De Nederlandsche Bank NV. Retrieved from [http://www.dnb.nl/binaries/Working%20Paper%20No%20100-2006%20\\_%20versie3\\_tcm46-146757.pdf](http://www.dnb.nl/binaries/Working%20Paper%20No%20100-2006%20_%20versie3_tcm46-146757.pdf)

- Sauka, A. (2014). Measuring the competitiveness of Latvian companies.- *Baltic Journal of Economics*. Vol. 14 Issue 1/2, p140-158. 19p. DOI: 10.1080/1406099X.2014.995421
- Skamet OÜ. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- Skamet OÜ. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.
- Skamet OÜ. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- Skamet OÜ. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.
- Tamla, K. (2003) Majandustsükliid ja nende olemus siirderiikides– Kroon ja Majandus, nr 2.
- Wendre AS. (2008). 2007. a. majandusaasta aruanne.
- Wendre AS. (2009). 2008. a. majandusaasta aruanne.
- Wendre AS. (2010). 2009. a. majandusaasta aruanne.
- Wendre AS. (2011). 2010. a. majandusaasta aruanne.
- Wilson, J. W. & Eilertsen, S. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership*, Vol. 38 Iss 2 pp. 5 – 14. DOI: 10.1108/10878571011029000

## Lisa 1. Uuringu küsimused

1. Millal alustasite tegevust? Kui palju töötajaid teie ettevõttes töötab? Mis on teie tegevusala?

.....

2. Kuidas hindate ettevõtte käitumist 2008. aastal alanud majanduskriisi ajal 5-palli süsteemis (5 - väga hea; 4 – pigem hea; 3 - keskmine; 2 – pigem halb; 1 – mitterahuldav)? Põhjendage.

.....

.....

.....

3. Milliseid meetmeid pidite viimase majanduskriisi ajal kasutusele võtma? Mis tingis (eba)edu?

.....

.....

.....

4. Kas tunnete vajadust õppida omandatud kogemustest ja valmistuda paremini järgnevas majanduslanguseks? (5 – kindlasti; 4 – pigem jah; 3 – nii ja naa; 2 – pigem ei; 1 – kindlasti mitte)

.....

.....

.....

5. Milliseid tänaseid tegevusi/otsuseid peate tulevasteks võimalikeks majanduslangusteks valmistumiseks? Põhjendage.

.....

.....

.....

6. Kas ja kuidas seirate oma konkurentide tegevusi?

.....  
.....

7. Kui oluliseks peate strateegilist planeerimist ja kui palju sellega praktikas tegelete? (5 – väga oluline; 4 – väheoluline; 3 – nii ja naa; 2 – pole oluline; 1 – üldse mitte)

.....  
.....

8. Palun hinnake 5-palli süsteemis, millisele määrale arvestate järgmisi põhimõtteid:

pakkuda kliendile parim lahendus 1,2,3,4,5

viia kulud nii optimaalseks kui võimalik 1,2,3,4,5

toota võimalikult kvaliteetne toode/teenus 1,2,3,4,5

9. Kas tegelete aktiivselt reservide kogumisega n-ö mustadeks päevadeks?

.....  
.....

10. Kui oluliseks peate oma töötajate koolitamist nii erialaliselt kui ka üldiselt? (5 – väga oluline; 4 – väheoluline; 3 – nii ja naa; 2 – pole oluline; 1 – üldse mitte)

.....  
.....

11. Mil määral tegelete riskijuhtimisega? (5 – väga palju; 4 – üsna palju; 3 – nii ja naa; 2 – üsna vähe; 1 – mitte üldse)

.....  
.....

12. Kui palju tegeletakse teie ettevõttes protsessijuhtimisega? (5 – väga palju; 4 – üsna palju; 3 – nii ja naa; 2 – üsna vähe; 1 – mitte üldse)

.....  
.....  
.....

13. Kui tegeletakse protsessijuhtimisega, siis milliseid kasusid näete ja kui ei tegele, siis miks pole seni selle järele vajadust näinud?

.....  
.....  
.....

14. Mil määral jälgite ettevõtte juhina majandust ja tsüklite vaheldumist? (5 – väga palju; 4 – üsna palju; 3 – nii ja naa; 2 – üsna vähe; 1 – mitte üldse)

.....  
.....  
.....

15. Kuidas olete rahul Eesti ettevõtluskeskkonnaga? (5 – väga rahul; 4 – pigem rahul; 3 – nii ja naa; 2 – pigem mitterahul; 1 – üldse mitte rahul)

.....  
.....

## Lisa 2. Ettevõtete müügitulude muutused perioodil 2007-2010

| Müügitulu (€) | 2007          | 2008          | 2008. a<br>muutus (%) | 2009          | 2009. a<br>muutus (%) | 2010          | 2010. a<br>muutus (%) |
|---------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| Ettevõte A    | -             | 54 273,45     | -                     | 26 376,66     | -51,40                | -             | -                     |
| Ettevõte B    | 1 324 402,68  | 948 183,25    | -28,41                | 681 437,12    | -28,13                | 716 395,57    | 5,13                  |
| Ettevõte C    | 386 991,10    | 360 080,72    | -6,95                 | 319 815,74    | -11,18                | 344 346,76    | 7,67                  |
| Ettevõte D    | 525 426,10    | 684 577,67    | 30,29                 | 551 896,07    | -19,38                | 514 343,76    | -6,80                 |
| Ettevõte E    | 17 013 368,85 | 18 382 941,79 | 8,05                  | 16 484 234,85 | -10,33                | 25 628 400,87 | 55,47                 |
| Ettevõte F    | -             | 1 298 248,88  | -                     | 1 176 978,96  | -9,34                 | 883 638,87    | -24,92                |
| Ettevõte G    | 3 899 385,17  | 3 384 369,32  | -13,21                | 3 900 082,64  | 15,24                 | 5 606 741,98  | 43,76                 |
| Ettevõte H    | 12 666 299,52 | 10 770 778,44 | -14,97                | 6 849 934,43  | -36,40                | 8 729 917,23  | 27,45                 |
| Ettevõte I    | 7 071,95      | 9 594,80      | 35,67                 | 10 449,49     | 8,91                  | 14 038,96     | 34,35                 |
| Ettevõte J    | 62 857,55     | 65 051,45     | 3,49                  | 64 833,45     | -0,34                 | 76 285,90     | 17,66                 |

Allikas: Äripäeva Infopank; autori koostatud

**Lisa 3. Ettevõtete aruandeaasta kasumite muutused perioodil 2007-2010**

| Aruandeaasta kasum (€) | 2007         | 2008         | 2008. a muutus (%) | 2009         | 2009. a muutus (%) | 2010         | 2010. a muutus (%) |
|------------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|
| Ettevõtte A            | -            | -3 199,74    | -                  | -7 479,52    | -133,75            | -            | -                  |
| Ettevõtte B            | 256 637,16   | 10 295,85    | -95,99             | 28 857,83    | 180,29             | -41 353,46   | -243,30            |
| Ettevõtte C            | 53 748,67    | -3 102,34    | -105,77            | 14 305,34    | -561,12            | 2 532,24     | -82,30             |
| Ettevõtte D            | 34 907,97    | 30 826,19    | -11,69             | 2 335,65     | -92,42             | 22 381,60    | 858,26             |
| Ettevõtte E            | 4 640 725,27 | 4 242 534,48 | -8,58              | 2 487 699,12 | -41,36             | 3 418 677,09 | 37,42              |
| Ettevõtte F            | -            | 58 546,39    | -                  | -87 445,26   | -249,36            | 53 790,73    | 161,51             |
| Ettevõtte G            | 928 166,12   | 1 198 031,27 | 29,08              | 743 100,55   | -37,97             | 916 161,66   | 23,29              |
| Ettevõtte H            | 581 555,16   | -687 144,17  | -218,16            | -196 145,23  | 71,46              | 222 487,76   | 213,43             |
| Ettevõtte I            | 76,37        | 536,86       | 602,93             | 677,78       | 26,25              | 1 011,02     | 49,17              |
| Ettevõtte J            | 5 553,47     | 5 515,77     | -0,68              | 3 332,93     | -39,57             | 4 869,94     | 46,12              |

Allikas: Äripäeva Infopank; autori koostatud

## SUMMARY

### THE READINESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF PÄRNU COUNTY FOR ECONOMIC RECESSION

Maarjan Rand

This thesis „The Readiness of Industrial Enterprises of Pärnu County for Economic Recession“ investigated opportunities for industrial enterprises to prepare themselves for economic recession in case to decrease the chance of failure and going bankrupt while economic situation deteriorates. Inferences base on written theory based on several authors and research- conducted in industrial enterprises of Pärnu county.

There were five exploratory questions for this work stated in introduction related to business cycles enterprises opportunities for preparing for recession, conduct a research, associate theory and research results and make conclusions. Questions have been answered on the basis of theory and empirical chapters. In a nutshell might say that during the thesis following results came up:

- the nature of business cycles in four phase (boom, contraction, recession, upturn) approach and influences in macro level were explained;
- founded opportunities for enterprises decreasing negative influences on the basis of different theoretical approaches;
- conducted qualitative research to gain information how selected Pärnu county industrial enterprises prepare for the next economic downturn;
- associated the most important standpoints from theory to research results;
- made inferences and suggestions for participated enterprises to prepare for recession and deal with it.

From several articles written by authors like Kitching (2009), Porter (1980), Jeston and Nelis (2006) and so on appeared that enterprises have many different possibilities to prepare for economic downturn during economic upturn. For example, it is reasonable to search intensively for new large corporate clients, who would be elastic for economical fluctuations that their demand remains the same during different conditions. Also enterprises should more think about risk management and diversify risks. For better diversification of risks it is recommended to gain markets over the world since the research assured that dispersion of markets helped surviving recession started in 2008.

Business Process Management, in particular mapping processes, analyzing them and making improvements is becoming more important in enterprises everyday work because in long perspective process management assures competitive advantage in effectiveness, smaller costs and higher quality. For smoother improving it is also important to systematically view competitors since might get information about producing, pricing and other aspects.

For this thesis qualitative research was conducted among ten Pärnu county small, medium and large industrial enterprises. Turned out that selected enterprises prepare for recession like for any another risk subconsciously but with some exceptions because of their sizes and experiences. Participants who has previously tried to prepare for complicated economic conditions, see more benefits and devotes more time to strategic planning and risk management.

No matter how much enterprises prepare for recessions and make plans, they are never enough ready for real situations. The idea of risk management and preparing is to decrease these negative influences generated by recession and preparing is sure competitive advantage. Hence there is no adequate reason to not plan future only because economic changes all the time and every next situation is different from previous. Always can learn from experiences and transfer them.

This thesis has many ways to expand. Firstly, it is possible to limit theory and emphasize on enterprises financial capacity, marketing and sales, strategic management

and their opportunities related to preparing for economic recession. More can focus on other sphere of activity or choose concrete size enterprises. According to chosen direction, macro qualitative research could be implemented, where participants are more than ten and form different parts of Estonia. Then it is possible to analyse the results in consideration of counties, sizes of enterprises by different analytical methods.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Maarjan Rand,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Pärnumaa tööstusettevõtete valmisolek majanduslanguseks“,

mille juhendaja on Arvi Kuura,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2016