

EESTI ETTEVÕTETE VÕIMEKUSED ELUTSÜKLI RAAMISTIKUS

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Peeter Ilves

EESTI ETTEVÕTETE VÕIMEKUSED
ORGANISATSIOONI ELUTSÜKLI RAAMISTIKUS

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Organisatsiooni elutsükli raamistik, võimekuste valik ja ajalised muutused	6
1.1. Organisatsiooni elutsükli raamistiku teoreetiline taust ning valik	6
1.2. Organisatsiooni võimekuste määratlemine ja dünaamika elutsükli perspektiivis	12
2. Võimekused organisatsiooni elutsükli Eesti ettevõtluskeskkonnas	29
2.1. Uurimisplaan, hübriid kodeerimine ja kvalitatiivne arutelude analüüs	29
2.2. Eesti tippjuhtide arvamused võimekuste teemadest ning tõlgendused	34
Kokkuvõte.....	48
Viidatud allikad.....	50
Lisad.....	64
LISA A Kodeeritud tunnusega intervjuueeritavad, rolliga valimis	64
LISA B Võimekuste ilmumine avatud vestlustes peale kodeerimist	65
Summary	66

Sissejuhatus

2021. aasta lõpu seisuga oli Eesti äriregistris (ÄR) registreeritud 332 497 juriidilist isikut (*e-Äriregister, 1, 2022*), millest 84,7% olid otseselt ettevõtlusvormist tulenevalt seotud eesmärgiga omanikele kasumit teenida. ÄR statistikas kajastub täiendavalt informatsioon ettevõtluse lõpetamisest, kus näitena 2021. aasta lõpuks oli kustutatud (*Teatmik.ee, 1, 2022*) 34,4% summaarsest ettevõtete arvust. Äriregistri toimimise ajaloo jooksul on väga palju ettevõtteid lõpetanud oma tegevuse. Käesoleva magistritöö esmane eesmärk on rakendada organisatsiooni elutsükli teooriat, kasutades võimekuste hindamisel vähemalt viite tegurit, mis peaksid tagama ettevõtte ellujäämise või vastupidises versioonis on põhjuslikus seoses äriühingu kiire hääbumisega.

Organisatsiooni elutsükli teorial on palju huvitavaid aspekte. See kasutab metafoore, mida üldiselt kasutatakse elusorganismide kohta, teooriaga selgitakse kasvu selle sünnifaasist ning arengu järjestikustes etappidest kuni hääbumise ehk surmani (Nordström et al., 2012). Need eluetapid või -faasid kujutavad endast ainulaadseid arenguolekuid eesmärkide saavutamisel ning raskuste või kriiside ületamise kogumit, millega organisatsioonid olenemata vormist oma elutsükli jooksul kokku puutuvad ning millega nad kohanduvad. Nende etappide kirjeldus on erinevates teoreetilistes käsitlustes erilaadsetes olekutes. Levinud eeldus on, et need organisatsioonid kogevad oma arengu käigus sageli sarnaselt kriisist alguse saanud üleminekuid, mis tingivad ühest etapist teise eesmärgipärast ja sihikindlat liikumist (Phelps et al., 2007). Organisatsiooni elutsükli teooriat on käsitletud esmakordselt autori leiuna 1890. aastal, mil Alfred Marshall andis välja raamatu „*Majanduse põhimõtted*“. Selles võrreldi ettevõtte arengut metsa kasvamise metafooriga (Grieve, 2016). Pärast seda ajajärku on erinevad koolkonnad käsitlenud organisatsiooni elutsükleid just metafooride vahendusel. Elutsükkel kui organisatsiooni kasvulava on teorias kasutatud palju. Eestis on seda teooriat käsitletud osaliselt, kus näiteks elutsükli teooria on sisse toodud personaliküsimuste aspektis (Kolk, 2019). Ettevõtte kasvu takistused on huvitavalt esile toodud äsjases magistritöös, kus rakendati ettevõtete juhtide tunnetust näiteks muudatuste juhtimisest, strateegiate eesmärgid ja hirm kasvu ees (Leego & Toomik, 2021). Arvestades olukorda, kus elutsükli teooriat Eesti ettevõtete näitel ei ole täpsemalt uuritud, huvitavad autorit strateegia muutused, juhtimisstiilid ja ressursside kasutus organisatsioonides.

Eesti ettevõtteid reastatakse pidevalt erinevate näitajate põhjal edetabelitesse, milles hinnatakse nende arengukiirust või konkurentsivõimet. Konkurents peaks innustama ettevõtteid efektiivsemalt tegutsema, ärgitama neid seejuures rohkem püüdlema tehnoloogilise innovatsiooni poole ning kasutama pidevalt muutusi, mis sunnib tootjaid ja

vahendajaid kiirelt reageerima muutuvatele turusituatsioonist tingitud vajadustele (EKI, 2020). Kasutatakse terminit *Gasell*, mis kirjeldab eriti kiirelt kasvavat ettevõtet (Birch et al., 1995) või ainult tulude kasvule orienteeritud ettevõtet (M. Grant, 2021). Äripäeva kriteeriumitele vastavalt on *Gasellid* ettevõtted, kes on viimase kolme aasta jooksul kasvatanud käivet ja kasumit vähemalt 50%, kes loovad kõige rohkem uusi töökohti ning kannavad kiiresti areneva ettevõtte olulisi omadusi – paindlikkus, kiirus, julgus (Kukk, 2021). Hüpotetiliselt võib organisatsioonide kasvu ja edetabelite kriteeriume kasutades ning neid tingimusi vastandades leida organisatsiooni toimimiseks vastavaid võimekusi. Igal organisatsioonil võiks olla eelduslikult elutsükli raamistikus igas etapis kindel inimkapital, strateegia, tehnoloogia ning selle juhi poolt püstitatud kindlad vektoriaalsed eesmärgid.

Autor käsitleb käesolevas magistritöös organisatsiooni elutsükli erinevates faasides vajaminevaid kriitilisi võimekustegureid, mille realiseerimata jätmine võib kaasa tuua ebaõnnestumise. Erilist tähelepanu pööratakse just organisatsiooni loomele ning esimestele sammudele ettevõtlusmaastikul, sest just need on kriitilise tähtsusega edasise õnnestumise kontekstis. Teoreetiliste leidude peegeldamiseks kogutakse uuringu arvamustest lisamaterjali, milles kasutatakse tippjuhtide kogemusi. Nende kahe tulemine jõuab autor järeldusteni parandustegevusteks või ettepanekuteks juhtidele. Eeltoodust lähtuvalt püstatab autor kaks peamist uurimisküsimust:

- Kuidas ja kas Eesti ettevõtetes kasutatakse elutsükli teooriat?
- Kuidas rakendatakse peamisi võimekusi Eesti ettevõtetes organisatsiooni elutsükli raamistikus?

Käesoleva magistritöö fookuses on teoreetilise tausta avamine elutsükli raamistikust ja olulistest võimekustest, millele peab tähelepanu pöörama organisatsiooni etapi viisilisel kasvul. Autor kaasab uuringusse suure kogemusega Eesti tippjuhte oluliste võimekuste määratlemiseks organisatsiooni seiskohast, kus selgitab välja puudused, mille tõttu ei suudeta ettevõtetes saavutada piisavat edu või hääbutakse liiga kiiresti. Magistritöö täpsemad uurimisülesanded on järgmised:

1. Uurida organisatsiooni elutsükli raamistiku teoreetilist tausta ning rakendada käesolevas töös laialdasemalt kasutatav versioon (alapeatükk 1.1).
2. Määratleda teoreetilises taustas peamised võimekused ning nende tegurite dünaamikad (alapeatükid 1.2).
3. Koostada uurimusplaan vastavalt teooriaosa leidudele, teostada kategoriseerimine ja andmeanalüüs arvamustest kogutud informatsioonist (alapeatükk 2.1).

4. Tõlgendada andmed vastavalt analüüsi tulemustele (alapeatükk 2.2).

Magistritöö teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist. Esimene alapeatükk annab ülevaate erinevatest käsitlustest organisatsiooni elutsükli teooriast. Autor valib ühe kindla elutsükli rakenduse enamlevinud variandist, mida kasutab magistritöö uurimisplaani koostamiseks. Teine alapeatükk keskendub võimekuste valikule, mis on olulised organisatsiooni arengus. Autor rakendab neid kategoriseerimise taustainfoks. Kolmandas alapeatükis annab autor lühiülevaate võimekustest ning nende muutustest elutsükli rakendamisel.

Magistritöö empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist. Esimene alapeatükis on uurimisplaan, kus tulemused kodeeritakse kategoriseeritakse ning teostatakse analüüs. Teises alapeatükis tõlgendab autor analüüsi informatsiooni koos teoreetilise taustaga.

Märksõnad: organisatsiooni elutsükkel, strateegiline juhtimine, võimekused

Teaduseriala kood (CERCS): S189 Organisatsiooniteadus

1. Organisatsiooni elutsükli raamistik, võimekuste valik ja ajalised muutused

1.1. Organisatsiooni elutsükli raamistiku teoreetiline taust ning valik

Organisatsioonid kasvavad, saavutavad mingi teatud ajaga küpsuse, seejärel saabub faas, kus nad hakkavad hääbuma ja lõpuks surevad nagu inimene. Mõnel organisatsioonil on pikk eluiga, kuid teised ei suuda nõudmistega toime tulla ja nende elukäik on väga lühike (Abatecola, 2013). Siiski on tõsiasi, et iga eluetapp järgib kindlat mustrit ja see tundub iga organisatsiooni jaoks etteaimatav. Teiselt poolt on organisatsiooni eluiga kaasaegse reaalsuse ettearvamatus ja ebakindluse tingimustes praktiliselt võimatu pikaajaliselt planeerida või prognoosida (Gupta & Chin, 1993). Enamiku organisatsioonide püsijäämise ja eduka tegevuse määrav tegur on nende võime mitte ainult kohaneda sisemiste ja väliste keskkonna muutustega, vaid olla sellistest muutustest ees. Seetõttu ei ole organisatsiooni esmatahtis ülesanne mitte ainult kriisiolukordadest üle saada, vaid saavutada ka jätkusuutlik ja tõhus areng (Krivtsova et al., 2020). Juhtkonna ülesanne on teadvustada ja mõista kõiki organisatsiooni elutsükli faase, aru saada eri etappide arenguprioriteetidest ning teha otsuseid, mis antud faasis kõige paremini toimivad.

Autor avab esimeses peatükis organisatsiooni elutsükli teooria tausta ning kasutab raamistikus ellujäämisvõimekuse tegureid vastavalt teemale, mida ei ole Eestis otseselt uuritud. Pärast taasiseseisvumist on Eesti majandus läbinud nii kasvu kui languse tsükleid, mis on mõjutanud ettevõtluse arengut. Käesoleval hetkel seisavad ettevõtjad silmitsi väga paljude väljakutsetega: *Covid-19* pandeemia (Borio, 2020) olukord on põhjustanud teatud majandussektorite hangumise ning seisakujärgsel avanemisel on suur nõudlus toonud kaasa

toorme ja energiakandjate kiire hinnakasvu. Sellest tulenevalt juhib autor tähelepanu organisatsioonide ülesehitusele nende elutsükliks, sest pidevalt uuenevad konkurents ja ettevõtluskeskkonnaalased väljakutsed tingivad pidevat seiret ettevõtte eksistentsi kui deterministlikku lähenemist. Seda nimetatakse vältimatuks äriprobleemiks.

Käesolev kasvatukistuste teoreetiliste aspektide ülevaade käsitleb endas ajavahemiku 1890-2022 materjale, kus vaadeldakse erinevaid tõlgendusi organisatsiooni elutsüklist. Lisaks kasutab autor elutsükli raamistiku tegureid kõikides faasides valitud raamistikus. Autor kasutas otsingu andmebaasis *EBSCO Discovery Service* märksõnadena peamiselt „*organization „life cycle“*“, „*life cycle growth*“, „*barriers to growth in the life cycle*“, „*business survival*“, „*influencing factors*“ ning „*strategic management*“. Algallikate paremaks positsioneerimiseks kasutas autor täiendavalt *Google Scholar* keskkonda. Relevantseteks ning teemakohasteks sai lugeda 151 allikat, mida järgnevas töös analüüsitakse ja sünteesitakse.

Elutsükkel on sotsiaalteadustes üks enim kasutatud mõisteid. Seda võib kasutada üksnes ajalise tähistamiseks näiteks organisatsiooni muutuste käsitlemisel. Seda võib analüüsi algatamiseks kasutada metafooriliselt, heuristiliselt või võib see hõlmata uurimisprogrammi põhieeldusi arenguprotsesside kohta (O’Rand & Krecker, 1990). Esimeseks teoreetiliseks allikaks võib autori arvates lugeda 1890. aastal välja antud organisatsiooni elutsükli käsitlust Alfred Marshall’ilt, kes ütles: „*Aga siin võime lugeda õppetundi metsast, kus noored puud alustavad võitlust ülespoole läbi vanemate rivaalide, kes varjutavad valgust*“ (Marshall, 2011) viies väljaanne. 60 aastat hiljem esitas Kenneth Boulding idee, et organisatsioonid läbivad sarnased elutsüklid nagu teevad seda evolutsioonis elusorganismid (Boulding, 1996) biograafilised memuaarid. Rangel määratletud elutsükkel viitab looduslike populatsioonide küpsemis- ja põlvkonnaprotsessidele, mida kantakse üle organisatsioonidele nende arengus erinevate tegurite kaudu.

Alfred Marshall määratles 1890. aastal algselt organisatsiooni elutsükli viie etapiga: sünd, konkurents, suund tippu, stagnatsioon ja langus (Marshall, 2011). Kõige lühem ehk kahefaasiline käsitlus organisatsioonist on Dennis C. Muelleril: tema uuring puudutas dividendide määratlemist elutsükliks (Mueller, 1972). Kaasaegseim lähenemine on kolmefaasiline: algus, kõrge kasv ja küpsus (Tam & Gray, 2016). See on väga hästi rakendatav idufirmade elutsükli määratlemisel. Organisatsiooni elutsükli teoreetilises käsitluses pikim vaade on kümne etapiline: kurameerimine, lapseiga, puberteet, sirgumine, parimad aastad, stabiilsus, aristokraatia, süüdistamine, bürokraatia ning lõpuks surm (Adizes, 1979). Selles tõlgenduses läbivad organisatsioonid igas etapis kaasnevat tavalist võitlust ja

ületavad seejuures üleminekuraskuseid, mille kulminatsioon ei pea ilmingimata lõppema surmaga, vaid nad võivad ka noorenda. Eelpool oli kirjeldatud Alfred Marshall'i teooria kirjeldust elutsükli, mis oli ka esimene ajaliselt kõige kaugem leid. Elutsükli teooriat on käsitletud väga erinevalt ning autor leidis teema käsitlemise taustas kokku 23 allikat.

Organisatsiooni elutsükli etapilised käsitlused järjestuses: kümne etapiline elutsükli käsitlus ühes, kahe etapiline kahes, kolme ja nelja etapilised mõlemal juhul kuues ja viie etapiline käsitlus seitsmes allikas. Järgnevalt antakse lühi ülevaade kõikidest teoreetilistest käsitlustest, kus kasutatakse viie-etapilist elutsükli raamistikku.

Kronoloogiliselt esimene teooria 1890. aastast oli juba eelpool lühidalt kirjeldatud, kui Alfred Marshall'i elutsükli teooria (Marshall, 2011): Elutsükkel algab sellega, et noor ettevõtja avab tee tööstuse madalamatest ridadest ja lõpetab oma tegevuse peamiselt vanuse tõttu. Tema pärijad päriavad organisatsiooni ja selle elu jooksul välja kujunenud lahendused, kuid ei päri isikust ehk ettevõtjast endast tingitud omadusi. Tema teooria kohaselt: „*See ei ole kirjeldav ega käsitle tegelikke probleeme konstruktivselt, kuid see paneb paika meie teadmiste teoreetilise selgroo väärtust juhtivate põhjuste kohta*”. Marshall'i edusammudel on mitu külge. See hõlmab vaimsete ja moraalsete võimete arendamist, isegi kui nende kasutamine annab materiaalselt kasu tunduvalt hiljem (Lavezzi, 2003). Kui materiaalse rikkuse suurenemine on ühendatud ettevõtja iseloomu tugevusega, siis kas need on alati igal ajahetkel korrelatsioonis.

1983. aastal käsitlevad Neil C. Churchill ja Virginia L. Lewis teooria taustas väikeettevõtjate probleeme ning nende kasvumustrite süsteeme (Churchill & Lewis, 1983). Ettevõtjale kasulikuna tunduv kategoriseerimine tundub esmapilgul lootusetu ülesanne. Väikeettevõtetele omane suurus ja kasvuvõime on sõltuvuses tegevusalast ning need on ettevõtete kaupa väga erinevad. Väikeettevõtteid iseloomustab peamiselt tegevuste sõltumatus, erinevad organisatsioonilised struktuurid ja mitmekesised juhtimisstiilid. Selle teooria elutsükkel on jaotatud viieks osaks järgnevalt: olemasolu, ellujäämine, edu, õhkutõus ja ressursside küpsus. Väikeettevõtte kasv sõltub tema eduteguritest või võimekustest nagu ettevõtte suurus, tegevuste mitmekesisus, struktuuride keerukus, omaniku juhtimisstiil ja organisatsiooni üldised eesmärgid. Väikeettevõtete omanike ja juhtide jaoks võib selline teooria aidata tänaste väljakutsete hindamisel. Näiteks vajadus uuendada olemasolevat tehnoloogilist arvutisüsteemi või palgata ning koolitada täiendavalt struktuurides teise taseme juhte, et säilitada eesmärgis seatud planeeritud kasv.

1984. aasta elutsükli teooria Danny Miller ja Peter H. Friesen (Miller & Friesen, 1984) poolt, kus tuuakse välja kirjanduse ülevaatenäiteid viis ühist etappi: sünd, kasv, küpsus,

elavnemine ning langus. Selle teooria kohaselt ennustasid selle autorid, et igas elutsükli etapis ilmneb sisemiste muutujate olukord, milleks on: strateegia muutused, struktuuri areng, otsustusmeetodite terviklik täienemine ja eesmärkide korrigeerimine. Organisatsiooni kasvuga seoses kaasneb sisemise keerukuse areng, mis omab igas etapis teatavaid olulisi erinevusi nelja võimekuse ulatuses. Selle teooria kohaselt kalduvad organisatsioonid liikuma lineaarselt läbi viie etapi, kulgedes seejuures sünnist täieliku languseni. Ülaltoodud seisukohti kontrolliti 36 ettevõtte baasil, kus need liigitati ühtselt viide elutsükli etappi, kasutades iga atribuuti, mida peeti keskseks. Seejärel tehti dispersioonanalüüs strateegia, struktuuri, keskkonna ja otsustusstiili muutujate kohta. Tulemused näisid toetavat muutujate komplementaarsuse levimust igas etapis ja näitasid prognoositavaid etappide vahelisi erinevusi. Küll aga ei toonud need välja, asjaolu, et organisatsioonid läbisid etapid samas järjestuses.

1986. aastal avaldasid Mel Scott ja Richard Bruce (Scott & Bruce, 1987) teooria, mille kohaselt liigub väikeettevõtte arenedes läbi viie kasvuetapi: algus, ellujäämine, kasv, laienemine ja küpsus, millest igaühel on oma eripärad. Kuna üleminek ühest etapist järgmisse nõuab muutusi, siis kaasneb sellega seoses alati mõni kriis. Kriisid kipuvad olema häirivad ja muutustega seotud probleeme saab minimeerida tingimusel, et juhid on pigem ennetavad kui reageerivad. Eelteadmised sellest, mis kriise tekitab ja mida igas etapis oodata, siluvad muutuste protsesse ning üleminekud mööduvad lihtsamalt. See teooria pakub välja väikeettevõtete kasvu mudeli, mis võimaldab väikeettevõtete juhtidel kavandada tulevast kasvu. Seda mudelit on autorid edukalt testinud ja kasutanud kasvavate väikeettevõtete probleemide analüüsimisel ja nende lahendamisel. Mudel eraldab viis kasvuetappi, kus kriise esilekutsuvad asjaolud on peamiseks sisendiks strateegiatemuutusele ning neid tuleks kindlasti igas etapis eraldi arvesse võtta. Selle teooria põhieesmärk on olla diagnostiline tööriist organisatsiooni hetkepositsiooni analüüsimisel ja edasiste etapiviisiliste arenduste kavandamisel.

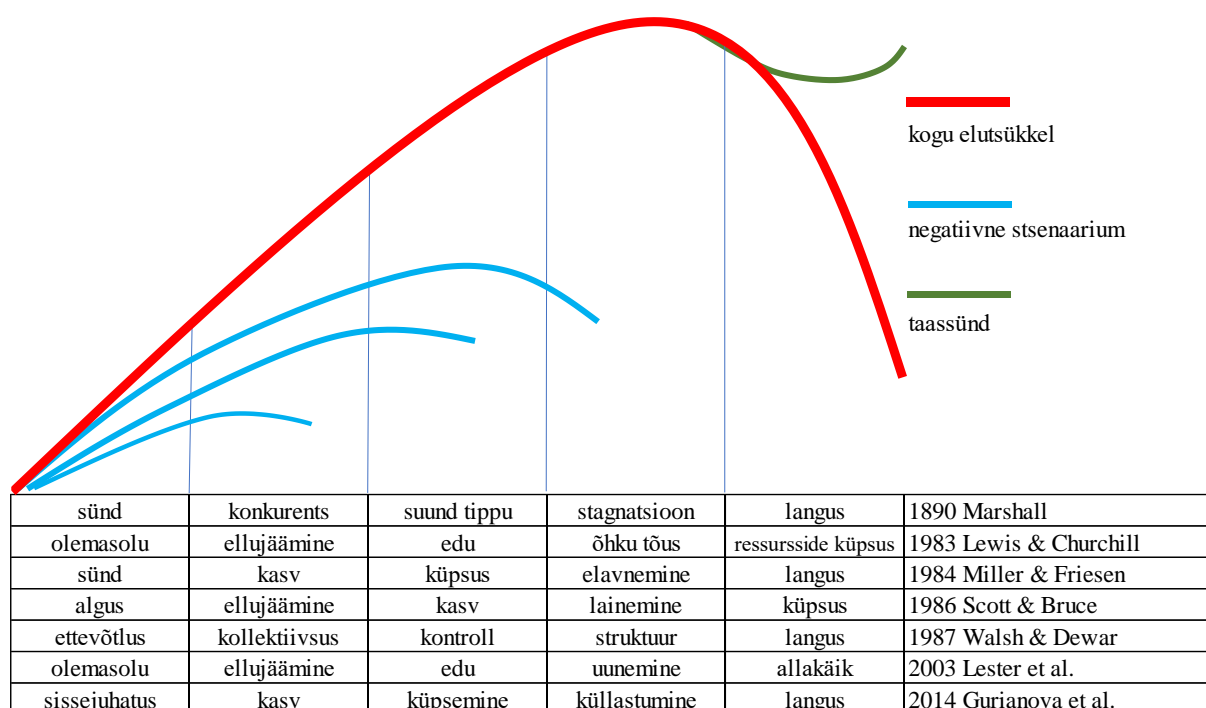
Aastast 1987 pärineb James P. Walsh`ilt ja Robert D. Dewar`ilt (Walsh & Dewar, 1987) teooria, kus elutsükkel on jaotatud nii: ettevõtluse, kollektiivsuse, kontrolli, struktuuri väljatöötamise ja languse etapp. Selle teooria tähelepanu keskmes on kaks formaliseerimise tulemust: organisatsiooni haldustõhusus ja mõju sellele. Formaliseerimine kui tõhusus aitab kaasa tulemuslikkusele peamiselt organisatsiooni nooruses. Hilisemates elutsükklites võib formaliseerimine kui mõjutamine kaasa aidata organisatsiooni ebaefektiivsust ja langusest tingitud tegurite kergendamist.

2003. aastal jaotati Donald L. Lester, John A. Parnell ja Shawn Carraher (Lester et al., 2003) poolt elutsükkel samuti viieks etapiks: olemasolu, ellujäämine, edu, uuenemine ja allakäik. See teooria sarnaneb Milleri ja Frieseni üldisele vaatenurgale. Selles artiklis pakuti välja just viieastmeline mudel ning seda testiti empiirilisel, et hinnata mistahes organisatsiooni elutsükli konkreetset etappi. Käesolevas uuringus kirjeldati kahekümnepunktilise skaala väljatöötamist, et liigitada organisatsioonid ühte etappi viiest võimalikust variandist elutsükli juhtide arusaamade põhjal. Tulemusena tuvastati teadmised organisatsiooni arenguastmest, mis kokkuvõttes võivad aidata tippjuhtidel valida organisatsiooni arenguks konkurentsivõimelisi tegevussuundi. Selle teooria seisukohalt võimaldab see juhtidel tuvastada oma organisatsiooni elutsükli etapp ning anda võimalus muudatusteks, mis viivad ettevõtet edasi või pööravad hoopis tagasi. Viimase variandi juures peetakse silmas uuenduslikuma vormi juurde pöördumist.

2014. aasta teooria on organisatsiooni elutsüklist, kus Elina A. Gurianova, Igor N. Gurianov ja Svetlana A. Mechtcheriakova (Gurianova et al., 2014) sünteesivad varasemaid teoreetilisi uuringuid, et siduda elutsükkel organisatsiooni struktuuri juhtimise ja tehingukuludega. Selles artiklis käsitletakse elutsükli etappe vastavalt: sissejuhatus, kasv, küpsus, küllastumine ja langus. Selles kirjeldatakse iga etapi peamisi omadusi, sh juhtimise organisatsioonilise struktuuri peamisi tunnuseid. Organisatsiooni elutsükli iga etapi jaoks on erinev tehingukulude struktuur, sest organisatsiooni arenguprioriteedid eristuvad. Struktuuri ja tehingukulude taseme korrigeerimine saavutatakse peamiselt organisatsioonilise struktuuri juhtimise ning juhtimismeetodite muutmisega. Need toimingud võimaldavad organisatsioonil oma ressursse kõige tõhusamalt eesmärkide saavutamiseks kasutada, kuna iga elutsükli etapi jaoks on teatud tüüpi organisatsiooni juhtimisstruktuur. Organisatsiooni tehingukulude taseme ja struktuuri uurimine võimaldab analüüsida organisatsiooni toimimise efektiivsust. See teooriakäsitlus näitab organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsiooni struktuuride kitsaskohti. Kokkuvõttes annab kõnealune teooria võimaluse töötada välja strateegia organisatsiooni tõhususe parandamiseks.

Autor kasutas organisatsiooni elutsükli leidudest domineerivamaid seisukohti, kus elutsükli teooriat oli käsitletud viie-faasilisena (seitse leidu). Neid leide kasutab autor käesolevas magistritöös empiirilise osa taustana võimekuste kategoriseerimisel igas etapis eraldi. Eeltoodu osa kokkuvõtteks koostas autor järgneva graafika (Joonis 1). Graafikus on esitletud punasega kogu organisatsiooni elutsükli võimalik areng tabeliga kronoloogiliselt koos teooriat käsitletud autoritega. Käesoleva magistritöö autor pöörab põhilises osas

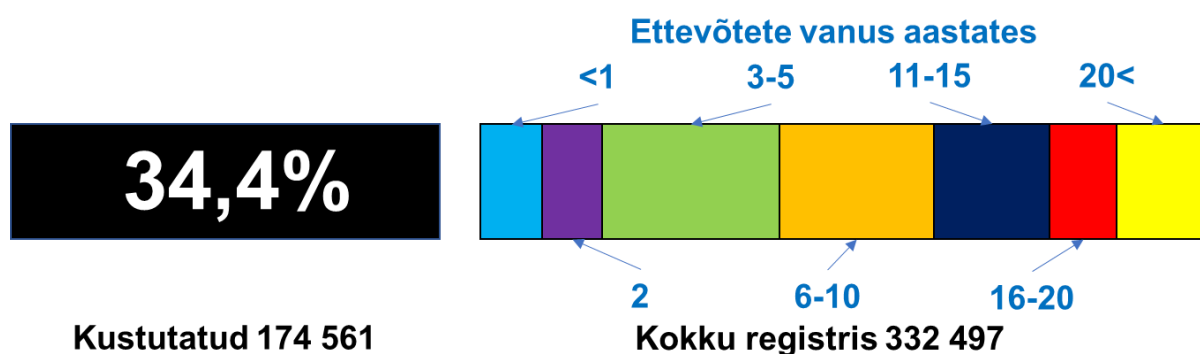
tähelepanu kõikidele elutsükli faasidele, kus ebaõnnestumine on võimalik olenemata organisatsiooni seisundist, sest võimekusi ei rakendata piisavalt.



Joonis 1. Organisatsiooni elutsükli graafiline kujutis viies faasis olekutega, teooria leiud Allikas: (Churchill & Lewis, 1983; Gurianova et al., 2014; Lester et al., 2003; Marshall, 2011; Miller & Friesen, 1984; Scott & Bruce, 1987; Walsh & Dewar, 1987), autori koostatud

Arvestades, et organisatsioonid peaksid liikuma elutsükli ühest etapist teise kronoloogilises järjestuses, siis on arenenud majandusega riikides uute ettevõtete ellujäämismäär ühe aasta pärast umbes 80% ja viie aasta pärast ligikaudu 50% (Levie et al., 2011).

2021 aasta statistika – registreeritud ja kustutatud ettevõtted



Joonis 2. Eesti äriregistrist kustutatud ettevõtted ning registris olevad ettevõtted vanuse järgi Allikas: (*e-Äriregister*, 1, 2022; *Teatmik.ee*, 1, 2022); autori koostatud

Kasutades avalikku statistikat koostas autor Eesti äriregistrist profiili (Joonis 2), kus 2021. aasta seisuga on registreeritud kokku 332 497 juriidilist isikut (*e-Äriregister, 1, 2022*), kuid infosüsteemist on kustutatud 174 561 juriidilist isikut (*Teatmik.ee, 1, 2022*), mis on 34,4% koguarvust.

Selleks, et välja selgitada hääbumise põhjuseid elutsüklis liikumisel, määratleb autor järgenas osas ettevõtete põhivõimekused. Eelneval joonisel moodustavad 40,8% ettevõtetest vanusevahemiku null kuni viis aastat. Nendel organisatsioonidel on suurem risk tegevus lõpetada sünni- ja ellujäämisetapis just võimekuste rakendamata jätmise tõttu. Eelnevas osas käsitleti teoreetilisi seisukohti kohati sõltuvalt ettevõtte suuruselt, kuid autor peab oma magistriltööst selle olukorra välja taandama, sest dimensioonid lähevad liiga suureks ning magistriltöö formaat ei võimalda nii detailselt teemat käsitleda. Peamiseks fookuseks on põhivõimekuste määratlemine elutsüklis, mida kirjeldatakse järgnevas peatükis.

1.2. Organisatsiooni võimekuste määratlemine ja dünaamika elutsükli perspektiivis

„Üks viiest uuest ettevõtmisest kukub esimese viie äriaasta jooksul läbi” on üks kõige sagedamini tsiteeritud väiteid ettevõtete uurimise valdkonnas (Moy & Luk, 2003). Seejuures ei tuvastata sageli organisatsioonis kasvutakistusi ning esinevaid probleeme ei lahendata tõhusalt. Vastava info kogumine ja menetlemine annaks ettevõtjatele elutsüklis ühest etapist teise liikudes kogetava süsteemi, mille uurimise eesmärgiks on nende takistuste sidumine strateegilisteks lahendusteks, mis kokkuvõttes võivad tuua organisatsioonilisi muutusi jätkusuutlikuks toimivuseks (Cowan, 1988). Jätkusuutlikkus ja säästev areng on kaks peamist mõistet, mis on viimastel aastakümnetel pälvinud ülemaailmset tähelepanu seoses kliimamuutuste, keskkonnakaitse, energiakriisi ja inimeste heaoluga (Purvis et al., 2019). Organisatsiooniprobleemide ja äritõrgete uurimisel on välja töötatud mitu probleemide klassifikatsiooni. Traditsiooniliselt on teadlastel organisatsioonilised probleemid kitsalt piiratud organisatsiooni teatud struktuuride või funktsioonidega (Walsh, 1988). Täiendavalt on leitud uuringutes probleeme erinevates kategooriates, nt müük, turundus või turustus, inimsuhted, finants, sisemine- ja välimine juhtimine (Cowan, 1990). Ebaõnnestunud kõrgtehnoloogiliste ettevõtete uuringus täheldati kolme ebaõnnestumise põhjust: toote- või turundusprobleemid, rahastamisraskused ning juhtimisprobleemid (Bruno et al., 1987). Varasemad uuringud annavad väärtuslikku teavet ettevõtete ees seisvate takistuste kohta, kuid neil kõigil on üht- või teist laadi puudused. Veelgi enam, kasutades erinevat kasvu määratlust väidetakse, et kasv on ajas mittelineaarne, lükates seega ennatlikult tagasi äriarenduse elutsükli või etapimudeli ilma seda tegelikult testimata (Riding et al., 2000). Tegelikult muudab takistuste kategoriseerimiseks kasutatavate erinevate terminite ja

meetmete levik nende uuringute integreerimise keeruliseks. Seetõttu on kumulatiivsete tõendite ja lõplike järelduste jaoks vaja rohkem uuringuid, mis testivad etapimudeli teooriat.

Organisatsiooni sünni ehk kujunemise etapis tuvastavad selle asutajad eelduslikult tarbijate rahuldamata vajadusi. Sisuliselt on võtmeküsimus, kas suudetakse leida piisaval hulgal esimesi kliente, et tarnida oma tooteid või pakkuda teenuseid piisavalt hästi, et saada elujõuliseks ettevõtteks (Churchill & Lewis, 1983). Organisatsioon on alles kujunemisejärgus ning eesmärgid võivad olla ebaselged. Neid, kes sel perioodil organisatsioonis töötavad, iseloomustab kõrge ühtekuuluvus. Selles etapis ei ole igale töötajale määratud rangeid kohustusi (Gurianova et al., 2014). Organisatsioon on lihtne, omanik teeb praktiliselt kõike iseseisvalt ning juhendab seejuures vahetult ka alluvaid, kellel peaksid olema vähemalt keskmised kompetentsid. Neid, kes sel perioodil organisatsioonis töötavad, iseloomustab kõrge ühtekuuluvustunne ja omavaheline kiire kommunikatsioon. Selles etapis ei ole igale töötajale määratud rangeid kohustusi.

Organisatsioon reageerib väliskeskkonna pakutavatele võimalustele ning neid tavaliselt ei osata ette näha just alustamisel ilma varasema kogemuseta. Sisuliselt tegutseb organisatsioon katse-eksituse meetodil. Et sünni faas edukalt läbida võiks organisatsiooni asutajal eelduslikult olla piisavalt ettevõtlikkust (Quinn & Cameron, 1983) ja ambitsiooni (Leego & Toomik, 2021). Selles etapis olevad organisatsioonid kipuvad kehtestama või looma oma keskkondi (Bedeian, 1990), kus käitatakse iseõppimise teel ning asutaja kompetents mängib selles suurt rolli.

Sünni hetkel vajab organisatsioon regulaarset kapitali sissevoolu. Finantsvahenduse teooriad ennustavad, et informatsiooniline asümmeetria on kõige tõsisem organisatsiooni elutsükli esimestel perioodidel ning sellised probleemid vähenevad aja jooksul, kui need organisatsioonid arenevad (Boot & Thakor, 1994; Diamond, 1991). Alustamisel on juhtimissüsteemid ja protsessid minimaalse tasemega ning ressursside planeerimine on algeline või puudub sootuks (Lewis et al., 2014). Organisatsiooni peamine strateegia on lihtsalt elus püsida. Selles etapis kujuneb eelduslikult organisatsiooni missioon.

Kahjuks peab tõdema, et alustamise etapis olevad organisatsioonid ei suuda algelise tehnoloogia baasiga muuta tooteid või teenuseid piisavalt kvaliteetseks, et saada heakskiit oma esimestelt klientidelt. Selle tõttu ei saavuta need organisatsioonid piisavat elujõulisust. Sellistel juhtudel sulgevad omanikud organisatsiooni (Churchill & Lewis, 1983), kui stardikapital otsa saab ning kui neil veab, siis müüvad alles alustanud organisatsiooni selle vara väärtuse eest maha. Mõnel juhul ei suuda omanikud tuvastada organisatsioonis vajaminevat ressursi ja jäävad ajale jalgu ning loobuvad ettevõtmise jätkamisest. Sisuliselt

võib seda väljendada kui liikumist sünni etapist koheselt hääbumisse. Organisatsioonid, kes suudavad vajalikud komponendid tuvastada ning saada piisaval hulgal kliente, jätkavad tegevust ja saavad liikuda järgmisesse etappi.

Organisatsiooni ellujäämise etappi võib nimetada kui kasvulava, et jõuda edukuses uuele tasemele. Iseenesest on etapi nimetus „ellujäämine“ kriitiline, sest kasutatakse peamiselt piiratud vahendeid ning piisava konkurentsi taseme saavutamine on väljakutse omaette. On hästi teada, et paljud uued ettevõtmised ei ela oma eksistentsi esimesi aastaid üle ja koormavad selle tõttu nii ennast kui oma investoreid (Wiklund et al., 2010). Arvestades uute ettevõtmiste kõrget ebaõnnestumise määra, on oluline mõista, miks mõned uued ettevõtmised jäävad ellu ja teised mitte (Stenholm & Renko, 2016). Uue eesmärgi püstitamiseks ning selle saavutamiseks peavad organisatsioonid ellujäämise etapis kindlasti kasvama (Adizes, 1979). Sellesse etappi jõudes on organisatsioon juba näidanud, et ta on toimiv üksus. Sellisel organisatsioonil on piisaval hulgal kliente ning ta rahuldab oma toodete või teenustega nende kasvavaid vajadusi (Churchill & Lewis, 1983).

Põhiprobleem nihkub seega pelgalt lihtsalt olemasolult tulude ja kulude vahelisele suhtele. Ellujäämisel on eesmärgiks rahavoogude ja organisatsiooni tegevuse stabiliseerimine. Kogu tehtud töö venitatakse sageli viimse piirini, et mitte kaotada edu suurendavat tempot. Organisatsiooni sisemine energia ja ressursid on peamiselt suunatud võitlusele konkurentidega (Romadanova & Hajrullina, 2014). Peamine eesmärk selles etapis on turuosa võitmine ja tegevuse kvaliteedi parandamine. Ellujäämise etapis saab olulised võimekused jaotada kolmeks kategooriaks (Bruderl et al., 1992), milleks on:

- uute ettevõtmiste välist keskkonda iseloomustavad tingimused;
- uute ettevõtmiste endi omadused, struktuurilised omadused ja strateegiad;
- asutajate ja asutajameeskondade individuaalsed omadused.

Ellujäämine elutsükkel iseenesest on pigem organisatsiooni väliskeskonna kollektiivne tõlgendus, mis põhineb peamiselt tippjuhtkonna subjektiivsel hinnangul. Enamik organisatsioone ei liigu traditsioonilises bioloogilises mõttes vääramatult ühest arenguetapist teise (Lester & Parnell, 2002). Suur osa strateegiakirjandusest põhineb eeldusel, et konkurentsi keskkonnad on objektiivsed üksused, mis ootavad formaalse analüüsi kaudu avastamist (Hodgkinson, 1997). Siiski on üha rohkem kirjandust, mis viitab sellele, et strateegia väljatöötamise aluseks on tippjuhtide arusaam konkrentsi positsioonist, mitte aga objektiivsed kriteeriumid eraldi seisvalt (Stubbart, 1989; Thomas et al., 1987).

Organisatsiooni keskkond luuakse sageli tippjuhtide kollektiivsete mõtestamisprotsesside kaudu, kes seejärel käituvad nii nagu oleksid nende arusaamad täpsed.

Struktuuriliselt on organisatsioon teises etapis endiselt lihtne. Ettevõttes võib olla piiratud arv töötajaid, kelle juhendamiseks on palgatud omaniku poolt vahetaseme juht. See vahejuht ei tee suuri otsuseid iseseisvalt, vaid täidab omaniku üsna täpselt määratletud korraldusi. Süsteemide arendamine on minimaalne ja esmane planeerimine on parimal juhul rahavoogude prognoosimine. Peamine eesmärk on ellujäämine ning omanikku võib nimetada endiselt organisatsiooni sünonüümiks (Churchill & Lewis, 1983).

Autori arvates on kohane õigete valikute määramiseks ning strateegiate kujundamiseks ellujäämise faasis katsetada Porteri viie jõu teooriat. Porteri viie jõu raamistik, kus: rivaalitsemine olemasolevate konkurentidega, uute tulijate oht, tarnijate ja ostjate võim, asendustooted ja -teenused põhineb arusaamal, et organisatsiooni strateegia peaks puutuma kokku organisatsiooni väliskeskkonnas olevate võimaluste ja ohtudega (Porter, 1979). Porter väidab, et strateegia eesmärk on konkurentsikeskkonda ära tunda ja sellega toime tulla, vaadates konkurente vahetult või mõelda laiemast perspektiivist, kellega organisatsioon parajasti sel ajahetkel konkureerib. Selle teooria rakendamine organisatsiooni alguses ellujäämise faasis võib olla hea üleminek, kus omanikud saavad ennast testida ning seeläbi liikuda edasi edu saavutamise etappi.

Kolmandat elutsükli faasi võib ühise nimetajaga nimetada **edu saavutamise** etapiks. Ellujäämine on läbitud ning liigutakse järk-järgult täieliku küpsuse saavutamise poole. Edu saavutamise aste esindab organisatsioonilist vormi, kus toimub struktuuride täielik formaliseerimine ning bürokraatia arendamise kaudu saavutatakse kontroll, mis muutub omaette normiks (Quinn & Cameron, 1983). Moodustatakse struktuuriüksused, mille tegevuse tulemusi hakatakse mõõtma lihtsustatult kasumiga. Sellest võib järeldada, et organisatsioonid püüavad omada mingit konkurentsieelist turul, kuid selle juures püütakse tagada säästlik areng (Medne & Lapina, 2019). Selles etapis peaks olema eesmärgiks organisatsiooni arengustaadiumist lähtuvalt elutsükli raamistikus tasakaalustatud kasv (Bagautdinova et al., 2014). Võtmeteguriteks on: struktuur, koordineerimine, stabiilsus ja kontroll, mis peaksid olema sama olulised kui tehnoloogiline innovatsioon ning samal ajal organisatsiooni kõigi elementide täiustamine. Selles etapis on suur tähtsus uute toodete või tootearenduse täiustamine, turgude juurde võitmine ja tehnoloogia juhtimine. Siinkohal sõltub organisatsiooni tulemuslikkus suures osas ettevõtjate ja juhtide isikuomadustest ning nende võimest kommunikeerida eesmärke (Hite, 2005).

Kõrgetasemelise organisatsiooni kasvus ei rakenda juhid enam traditsioonilisi juhtimismudeleid, kuigi kui neid on aastaid edukalt kasutatud. Organisatsiooniliselt on ettevõtte kasvanud piisavalt suureks. Paljudel juhtudel saab eeldada, et funktsionaalsed juhid võtavad üle teatud ülesanded, mida seni on täitnud omanik. On pakutud välja suure jõudlusega organisatsiooni mudel, mis kasutab viit peamist lähenemisviisi (Fanisalek, 2016): strateegiline, kliendid, juhtimine, protsessid ja struktuur ning väärtused. Strateegiline lähenemine viib organisatsiooni kõrgemale küpsustasandile, millel on selge nägemus, kuhu liigutakse. Kliendikäsitlus püüdleb lojaalsuse poole, kus juhtimisalast lähenemist seostatakse juhtimisteadmistega, et viia strateegia üle töötajate tasandile. Lisaks peab ühe meetmena siduma organisatsiooni protsessid ja struktuuri. Kõrge jõudlusega organisatsioon peaks püüdlema strateegia toetamiseks uuenduslike poliitikate rakendamise poole. Soovitatud mudeli viimane komponent on väärtused, mis väljendub organisatsiooni suutlikkuses strateegiat rakendada (J. H. Kim et al., 2011). Organisatsiooni tõhususe selgeks mõistmiseks tuleb arvesse võtta mitmeid erinevaid aspekte. Akadeemilises kirjanduses kasutatakse mõiste defineerimiseks selliseid kriteeriume nagu juhtimine, organisatsiooni struktuur ja kultuur, meeskondade/indiviidide/ülesannete omadused, situatsiooni- ja keskkonnategurid (J. Y. Jiang & Liu, 2015). Huvitav on meeles pidada, et mõisteid „jõudlus“ ja „tõhusus“ kasutatakse vaheldumisi, kuna nende määratlemise, mõõtmise ja välja selgitamisega seotud probleemid on praktiliselt identsed (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015).

Edu saavutamise hetkel eelnevas etapis on organisatsioon saavutanud tõelise majandusliku tervise, omab majandusedu tagamiseks piisavat turuosa ning teenib keskmist või üle keskmise kasumit. Organisatsiooni väärtuse loomine ja juhtimine ning edu saavutamise etapis on iga kasumile suunatud ettevõtte üks võtmeküsimusi. Omanike ees seisab selles etapis otsustamise koht, kus seniseid tulemusi võib mõõta esimeste dividendidega või püütakse säilitada organisatsiooni stabiilsus ning leitakse alternatiivseid võimalusi laienemiseks. Seega on võtmeküsimuseks edu saavutamisel selles etapis asjaolu, kas ettevõtet kasutatakse kasvuplatvormina või omanike toetamise vahendina (Churchill & Lewis, 1983). Eestis on jaotatud kasumi maksustamise süsteemi mõju ettevõtete väärtuse loomisele lünklik (Kantsukov & Sander, 2018). Eesti ettevõtete maksustamise süsteemi kohaselt ei pea ettevõtted jaotamata kasumilt tulumaksu tasuma, vaid nad võivad kasumi investeerida ettevõtte väärtuse täiendavaks kasvuks. See võimaldab ettevõtetel tulumaksukohustust tähtajatult edasi lükata. Vastav maksusüsteem süsteem võeti Eestis kasutusele 2000. aastal ja see kehtib siiani (Pikkanen & Vaino, 2018). Reformi põhieesmärk

oli eelkõige ergutada investeringuid reinvesteeritud kasumi maksusoodustuste kaudu ning teiseks stimuleerida investeringute rahastamiseks sise- ja väliskapitali pakkumist.

Organisatsiooni põhijooned edu saavutamisel on ametiülesannete olemasolu, ametijuhendid, organisatsiooni struktuur, planeerimine ja väljatöötatud plaanid ning tulemustele orienteeritus. Selles etapis on organisatsiooni eesmärk tasakaalustatud kasv (Sarkin, 2014). Struktuur, koordineerimine, stabiilsus ja kontroll peaksid olema sama olulised kui innovatsioon ning kokkuvõtteks toimub selles etapis organisatsiooni kõigi elementide täiustamine ideaali lähedale.

Organisatsiooni elutsükli neljandat etappi nimetatakse teoorias väga erinevalt, kuid autor käsitleb seda kui **küpsuse** saavutamise olekut. Ühelt poolt nimetatakse seda olukorda uueks arenguks: elavnemise, õhku tõusu, laienemise või uuenemise etapiks (Churchill & Lewis, 1983; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984; Scott & Bruce, 1987). Teiselt poolt on see olukord, kus nähakse esimesi languse tundemärke: stagnatsioon, bürokraatlik struktuur või küllastumine (Gurianova et al., 2014; Marshall, 2011; Walsh & Dewar, 1987).

Küpsuse etappi jõudev organisatsioon näitab ühelt poolt soovi naasta kergemasse aega (Miller & Friesen, 1984), kus juhtkonna koostöö meeskonnaga soodustavad innovatsiooni ja loovust. Seda loovust hõlbustab mõnikord maatriksstruktuuri kasutamine ja otsuste tegemine on väga detsentraliseeritult. Organisatsioon on endiselt arenev ja kasvav, kuid seejuures bürokraatlik. Organisatsiooni liikmeid julgustatakse töötama bürokraatias ilma seda täiendamata. Klientide vajadused seatakse kõrgemale organisatsiooni liikmete omadest.

Teisalt on küllastumise etapp organisatsiooni elutsükli vananemise algusjärg. Ettevõtte on endiselt tugev, kuid hakkab kaotama paindlikkust. Vaatamata sellele, et sissetulekute tase on vastuvõetav, on kasvutempo aeglustumas. Organisatsioon võib välisel mõjul või investorite surve kõrval kalduda oma algsetest eesmärkidest. Kaotatud on töövaim, uuendusmeelsus ja see kõik ei ole soodustanud plahvatuslikuks viinud muutusi (Gurianova et al., 2014). Teadus- ja arendusressursid vähenevad ning need muutuvad arenduskuludest kasumi väljavõtmiseks. Turundusuuringute eelarveid vähendatakse ettevõtte kasumlikkuse suurendamiseks (Validova, 2014). Rahastajad hakkavad mängima olulisemat rolli kui töötajad, kes tegelevad turunduse või teadus- ja arendustegevusega. Investeeringutasuvus definitsioonina muutub plaanide elluviimise domineerivaks näitajaks.

Selles etapis võiks omanik delegeerida vastutust alamstruktuuridele, et parandada kiiresti kasvava ja järjest keerukamaks muutuva ettevõtte juhtimistõhusust. Siinkohal võib delegeerimise ja tulemuslikkuse kontrolliga leida varem tehtud vigu (Lewis et al., 2014). Sageli ei soovita päriselt troonist loobuda ning see võibki osutada arengu takistuseks.

Organisatsioonijuhtidel on definitsiooni järgi oluline võim: neil on formaalne või mitteametlik õigus teha olulisi otsuseid, mis mõjutavad teisi organisatsiooni liikmeid. Selliseid otsuseid tuleb mitte ainult vastu võtta, vaid ka hiljem ellu viia. Kui ettevõtte või organisatsioon saavutab küpsuse, siis muutub ka ülesannete suurus ja keerukus. Need omakorda nõuavad asjakohast funktsioonide jaotust, et saavutada eesmärkidega võrreldes maksimaalne tõhusus (Muir, 1995). Delegeerimist võib defineerida kui inimestevahelist seost ja kui diskreetse tahte asümmeetrilist ülekannet teistele organisatsiooni liikmetele (Sturm & Antonakis, 2015). Kuna juhid üksi ei saa kõike teha puhtfüüsiliselt, siis peavad nad eelduslikult osa ülesandeid vähemalt küpsuse etapis delegeerima oma alluvatele.

Viimast viiendat etappi organisatsiooni elutsükli nimetatakse **languseks**. Nüüd ammenduvad kõik võimekused. Organisatsioonid saavutavad sellise oleku tavaliselt ainult väga halbade juhtimisotsuste või drastiliste turunõudluse muutuste tõttu. Juhid, kes ei suuda laiendada ettevõtte küpsusfaasi mitmekesistamise või uuenduste kaudu uute kasvuvõimaluste kaudu, seisavad silmitsi organisatsiooni allakäiguga ehk staadiumiga, kus ressursside säästmine muutub esmaseks murekohaks (Miller, 2001). Arvestades, et ressursside organiseerimine ja planeerimine, mis on vajalikud igas elutsükli etapis edukaks toimimiseks, siis muutuvad need olukorrad languse etapis kõige prioriteetsemaks (Sirmon et al., 2011). Ressursside tuvastamine ja loovutamine, mis ei aita enam ettevõttel väärtust luua ega konkurentsieelist arendada, on kriitilise tähtsusega ressursiportfelli struktureerimise tegevus, mida nõutakse just kahaneva või langeva organisatsiooni juhtidelt. Tegelikult näitavad varasemate uuringute tulemused, et organisatsiooni võimekuse nõrkused võivad kahjustada võimekuse tugevustest tulenevat kasu (Sirmon et al., 2010). Seega, isegi konkurentsieelist soodustavate võimekuste korral võib organisatsioon oma võimete nõrkuste tõttu sattuda ebasoodsasse konkurentsiolukorda. Seetõttu on sageli vaja ressursside loovutamist, kuid loovutamine tuleb hoolikalt läbi viia, et vältida tugevuste kaotamist koos nõrkustega (Nixon et al., 2004). Varasemad tõendid näitavad, et loovutamine võib olla seotud uute innovatsioonialaste jõupingutustega. Näiteks organisatsioonid, kes tegelevad väärtuslike ja harvaesinevate omandamiste või sisemiste uuendustega koos loovutamisega suudavad kõige paremini toibuda tulemuslikkuse kriisist (Morrow Jr. et al., 2007). Seega peavad organisatsioonid langusetapis säästma ressursse hoolika loovutamise kaudu, millele järgneb ülejäänud ressursside mõistlik investeerimine. Selleks võib vaja minna juhtimisstruktuuri muutmist. See, kuidas juhid languse etapis sisekommunikatsiooni käsitlevad, võib dikteerida teabe rikkalikkust, mida saab kasutada ettevõtte ressursside restruktureerimiseks, vajadusel töötajate koondamiseks ning lõpuks uute konkurentsieeliste arendamiseks (Sirmon et al.,

2011). Samuti võib olla eriti huvitav märkida, kuidas juhid muudavad suhtluskanaleid organisatsiooni langemise faasis, kus toimumas on radikaalsed muutused.

Alapeatüki kokkuvõtteks võib tõdeda, et organisatsioon kogeb kogu elutsükli jooksul erinevaid sisemisi ja väliseid tegureid, kuid autor keskendub käesolevas magistritöös ainult sisemistele võimekustele. Esmalt võtab autor vaatluse alla juhi ja tema rollide muutuse, teiseks strateegia arengud ning ressurssidest kasutab kolme võimekust, milleks on: finantsvahendid, inimkapital ja tehnoloogia. Järgmises töö osas analüüsitakse teoreetilises taustas lühidalt valikusse võetud võimekusi ning määratleb nende dünaamikat organisatsiooni elutsükli.

Organisatsiooni elutsükli mõistmine on muutunud hädavajalikuks sellepärast, et **organisatsiooni juht või omanik** saaks koos oma tippjuhtkonnaga teha kõik selleks, et ettevõtte jääks püsima ning seejuures ka areneks. Kogemuse saanud juhid peaksid tunnetama ära sümptomid või takistavad tegurid, mis seovad elutsükliteooriaid nende organisatsiooniga (Hitesh, 2021). Elujõuliste võrdluste abil on lihtsam mõista, millist elutsükli faasi nende organisatsioon parasjagu läbib ning milliste probleemidega teised ettevõtted selles elutsükli etapis silmitsi seisavad. Just see arusaam annab meile teavet erinevate probleemide kohta, millega organisatsioon võib iga tsükli faasi jooksul kokku puutuda. Kui juhtkond ei suuda astuda elujõulisi samme, võib see viia organisatsiooni allakäiguni või täieliku stagnatsioonini, mille peamiseks põhjuseks on ebaselged rollid, -prioriteedid, konfliktid, frustratsioon ning mille kaudu antakse vale signaal töötajaskonnale.

Uue ettevõtte omanik või tulevane tegevjuht peaks olema suuteline tunnistama, et iga elutsükli läbimiseks on ettevõttel mitu võimalust, kus mängivad tähtsat rolli ka juhi isikuomadused (Rooke et al., 1998). Enamik organisatsioone nõustub tänapäeval, et tõhus juhtimine on organisatsiooni üldise tulemuslikkuse ja muutuste üks kriitilisi edutegureid. Arukad juhid on need, kellel on kogemustest saadud oskuste ja teadmiste reserv, mis võimaldab neil igapäevaelu ülesandeid tõhusalt juhtida. Muutuste sisseviimiseks on alati vaja tõhusat juhtimist, mis on oluliselt seotud ettevõtja rolliga (Nelson, 1983). Organisatsiooni pidevalt muutuv kontekst on kriitiline samm organisatsiooni kujundamisel, mis omakorda põhineb juhtimisvõimel ja -tegevustel, sealhulgas juhi vastuvõtu- ja kohanemisvõimel, sotsiaalsel intelligentsusel ning suutlikkusel ressursse optimaalselt kasutada (Yoon & Suh, 2021). Eelnevast tulenevalt peab edukatel ettevõtjatel olema kaks põhilist omadust: visioon ja missioon. Need on uue organisatsiooni käivitamisel olulise tähtsusega ning seeläbi peaksid

nad tunnetama tõelise edu olemust. Võimsad juhtimisvisioonid ärgitavad ka töötajaid järgima ettevõtte arengusuunda.

Organisatsioonijuhtidele on definitsiooni järgi oluline võim (Muir, 1995): neil on formaalne või mitteametlik õigus teha olulisi otsuseid, mis mõjutavad teisi organisatsiooni liikmeid. Selliseid otsuseid tuleb mitte ainult vastu võtta, vaid ka hiljem ellu viia. Kui ettevõtte või organisatsioon laieneb, muutub ka ülesannete suurus ja keerukus. Need omakorda nõuavad asjakohast funktsioonide jaotust, et saavutada eesmärkidega võrreldes maksimaalne tõhusus. Kindlasti peab juht osaliselt organisatsiooni juhtimis ülesandeid alumistesse struktuuridesse delegeerima. Autori arvates võiks see toimuda elutsükli teises ehk ellujäämis faasis, kuid see on oluline igas läbitavas elutsükli etapis. Delegeerimine on laialdaselt tunnustatud kui tõhusa juhtimise oluline aspekt, mis võib sageli eriti kultuuridevahelises kontekstis osutada keeruliseks (Chevrier & Viegas-Pires, 2013). Delegeerimine ei peaks olema lihtsalt mingi vastutuse üleviimine alluvale, vaid planeeritud lahendus.

Eelduslikult peaksid juhid olema töötajatele peamisteks eetiliste juhiste allikaks, kus eetilise juhtimiskultuuriga organisatsioon saavutab edukuse läbi töötajate rahulolu ja töömotivatsiooni kasvu. Tähelepanu sellele teemale tugineb filosoofilisele vaatenurgale, kus peamiselt keskendutakse küsimusele, mismoodi juhid peaksid käituma. Isegi filosoofid märgivad, et seda teemat on süstemaatiliselt vähe käsitletud (Ciulla, 2014). Kui organisatsioon kasvab ning püüab saavutada edu, siis eksogeensete mõjudena valitseb karm konkurents, kus pidevalt arenevad klientide nõudmised on arengufookuseks. Selle kaudu mõistetakse tegelikku olukorda, kus kliendiga suhtlevad töötajad on peamine argument positiivsete klienditeeninduskogemuste ning organisatsioonilise edukuse saavutamisel. Töötajate juhtimise eetiline mõõde kujutab endast komponenti, mis ühendab inspireeriva, stimuleeriva ning visiooniga juhi käitumist. Kokku moodustab see ümberkujundava ja karismaatilise juhtimisstiili (Brown et al., 2005). Peamine tähelepanu juhtimise eetilisele mõõtmele on põimitud karismaatilise või transformatiivse juhtimise paradigmasse. Juhid, kelle areng on pidevas muutuses inspireerivad seejuures oma järgijaid, viies enda ja järgijate ehk alluvate töötajate väärtussüsteemid vastavusse oluliste moraalipõhimõtetega (Burns, 1978). Seevastu vastupidiselt võivad töötjad pidada juhtide destruktiivset käitumist šokiks ja ilmutada käitumist, kus püütakse minimeerida otsekontakti juhiga (Hamid et al., 2021). Selle tulemusel tekib suurem kaadri väljavool.

Organisatsioonide eri elutsüklites peavad nende juhid kasutama regulaarselt üleminekuprotsesse nagu ühinemised, ülevõtmised, koondamised ja ümberstruktureerimised,

mille kaudu loodetakse kiirendada strateegiliste ja finantseesmärkide saavutamist. Üleminekud on aga organisatsioonijuhtidele raskesti hallatavad sündmused, mis halvendavad organisatsiooniliikmete erinevate tasandite heaolu ning koos sellega kaasneb negatiivne mõju organisatsiooni tõhususele (Lee Marks, 2007). Need soovimatud tagajärjed on osaliselt tingitud juhtide ja teiste organisatsiooniliste üleminekute kavandajate suutmatusest kohandada individuaalset kohanemisprotsessi. Üleminek on sündmus, mille tulemusel muutuvad eeldused iseenda ja maailma kohta ning seega eeldatakse vastavat muutust inimese ootustes, käitumises ja suhetes (Meuse & Marks, 2003). Sageli tekib ülemineku tulemusel samale isikule nii positiivne kui ka negatiivne mõju. Inimlik on aga näha "*klaasi pooltühjana*" ja keskenduda ülemineku tegelikele või tajutavatele negatiivsetele aspektidele (Marks & Mirvis, 2011). Konkurentsivõimekuse poole püüeldes on organisatsioonijuhid üha enam pöördunud üleminekute poole, et otsida selliseid tulemusi nagu suurenenud tootlikkus, madalamad üldkulud, tõhusam otsustusvõime, suurem uuenduslikkus ja kiiremad tehnoloogilised täiustused (J. H. Grant, 1996). Vaatamata selle populaarsusele teoetilisest käsitluses ei saavuta reaalsuses neid tulemusi, mida on eesmärgistatud.

Tänapäeval kogeb üha suurem hulk organisatsioone oma elutsükli jooksul mingil hetkel allakäiku ehk langust. Tavaliselt seostatakse seda olukorda organisatsiooni vananemisega (Gotteiner et al., 2019), kuid tulemuslikkuse kriitiline halvenemine võib ilmnedagi isegi ettevõtte arengu varasemates faasides. Kuigi allakäigu põhjuseks on ka sisemised ebaefektiivsused ja juhtimispuudused, on see nähtus peamiselt tingitud pidevast kokkupuutest globaalse majanduse nõrkuste ja konkurentsiturbulentsiga tööstuskeskkonnas. Suurte väliste šokkide sagedane esinemine nagu 2008. aasta ülemaailmne finantskriis, hiljutine COVID-19 pandeemia puhang, toormete suured hinnakõikumised, energiakriis või sõda Ukrainas viitavad sellele, et langusohk peaks olema kõrgeima juhtkonna jaoks ülioluline probleem. Kriisiolukorras peab olema tagatud võime kiiresti reageerida, et organisatsioon ei langeks allakäigu etappi. Sellest tingituna võib tippjuhtidel puududa sageli nende tõeliselt keeruliste olukordadega silmitsi seistes vajalikud teadmised ja nad on halvasti varustatud selleks, et aidata nende ettevõttel pärast langust uuesti järje peale saada (Bodolica & Spraggon, 2020).

Strateegilistes eesmärkides kirjeldavad organisatsioonide juhid kasvu erinevalt. Nende organisatsioonide kasvustrateegia sõltub põhiliselt valdkonna struktuurist ning tulemusjuhtimisest, ettevõtlusmotivatsioonist, isiklikust panusest või ka ettevõtjaks olemise pädevustest strateegiate planeerimisel (Majumdar, 2010). Tugeva ettevõtluse suunitlusega organisatsioonid reageerivad tavaliselt uuele ettevõtluskeskkonnale kiiresti ja võtavad selle

jaoks kasutusele lihtsa organisatsioonistruktuuri, kus ettevõtja isiklik kasvuvision mõjutab nende organisatsioonide kasvustrateegia planeerimist. Kuigi on tehtud ulatuslikke uuringuid uute ettevõtmiste peamiste edutegurite väljaselgitamiseks, siis vajalikud ettevõtjaks olemise jõupingutused eeldavad algselt suunatud äriplaani olemasolu. Selle kaudu tagatakse kvaliteedi tegelik mõju ettevõtlusele ning kasvule, mis omakorda suurendab organisatsiooni ellujäämisvõimalusi (Fernández-Guerrero et al., 2012; Lussier & Pfeifer, 2001). Eeldame, et algne strateegia kujutab endast organisatsiooni protsesside kirjeldust, mis hõlmab endas tegevuste ja ressursside koordineeritud juhtimist ellujäämiseks ettevõtte elutsükli esimeses ja kõige riskantsemas faasis. Sisuliselt ei saa esmase strateegia koostamist pidada organisatsiooni üheks kindlaks eduteguriks, kuid see on uute ettevõtmiste tagatiseks (Fernández-Guerrero et al., 2012). Seda tuleb kindlasti õigesti rakendada, kasutades seejuures piisavaid ressursse ja meetodikaid. Strateegia sisu tuleks pidevalt kohandada, sõltuvalt asjakohaste muutujate arengust vastavas keskkonnas. Ilma strateegiata vähenevad ettevõtte elutsükli esimestes etappides esinevate väljakutsete ületamise võimalused oluliselt. Ettevõtja väljaõpe ja kogemused võivad oluliselt mõjutada strateegia adekvaatset sõnastamist. Võime kohaneda keskkonna muutustega ning strateegia elluviimine suurendab oluliselt eduvõimalusi (West & Noel, 2009). Strateegiauuringuid tunnistatakse üha enam ettevõtte juhtimises olulise osana ning ka organisatsioonilise võimekusena, mis mõjutab ettevõtte tulemuslikkust ja pikaajalist ellujäämist.

Tänapäevases teoreetilises käsitluses on uuritud maailma majanduse kasvu peamisi tegureid. Rõhutatakse ettevõtlussuutlikkuse olulisust ja viidatakse sellele, et organisatsioonide strateegilised võimed nt innovatsioonikasutus või turule orienteeritus on väga olulise tähtsusega üldise majanduse jätkusuutlikkuses (Rastrollo-Horrillo & Martín-Armario, 2019). Organisatsiooni kasvu või ellujäämise seisukohalt on kõige olulisem teada eksogeenset keskkonda, mis peaks olema organisatsioonilise tegevuse fookuspunkt ning mille kaudu teenitakse kapitali tuleviku strateegiliste eesmärkide täitmiseks (Dess & Beard, 1984). Kasvavale organisatsioonile avaldavad kõige rohkem mõju teised samal turul toimivad organisatsioonid, kes konkureerivad samade klientide pärast. See olukord kehtib peamiselt organisatsioonidele, kes alles alustavad kasvu. Konkurentsi mõju organisatsioonile ulatub kõrgest determinismist, kus organisatsioonid peavad kohanema või ebaõnnestuma kuni madala determinismini, kus organisatsioonid toimivad autonoomselt (Hrebiniak & Joyce, 1985). Reaalsemalt öeldes tegutsevad organisatsioonid harva äärmuslikus või ülekaaluka mõjuga turul täieliku autonoomiaga (loomulik monopol). Pigem tegutsevad organisatsioonid tiheda konkurentsi keskkondades, kus teistel konkurentideks olevatel organisatsioonidel on

selge ja otsustav mõju ning ettevõtte turunišši arvestades peab see olema elujõuline (Dodge et al., 1994). Konkurentsieelis võib tekkida ainult tingimuses, kus innovatsiooni rakendatakse maksimaalse tõsidusega. On selge, et konkurentsi keskkonna olemasolu seab piirangud organisatsiooni toimimisele, kuid läbi selle tajub ettevõtja turuprobleeme paremini ning suudab neid enda kasuks lahendada.

Turundus- ja strateegiakirjanduses peetakse strateegilist paindlikkust peamiseks eduteguriks pideva kliendiväärtuse loomisel ja konkurentsieelise saavutamisel. Siiski näitavad varasemad uuringud, et turustrateegiate ja tegevuste jäikus on organisatsioonides pigem reegel kui erand (Matthyssens et al., 2005). Erinevates tööstusharudes võivad muutused toimuda erineva kiirusega, kuid laias laastus võib jaotada need kaheks: kiireteks ja aeglasteks. Kiire tempoga tööstusharused iseloomustavad kiired muutused toote- ja protsessitehnoloogiates ning konkurentide strateegiate seires, mis määravad jätkusuutliku konkurentsieelise loomise (van Hoek, 2000). Kiiretes tööstusharudes ellujäämiseks peavad ettevõtted integreerima strateegilistesse tegevustesse paindlikkuse (Eisenhardt, 1989). Seevastu aeglase tempoga tööstusharude ettevõtted võivad saavutada jätkusuutliku konkurentsieelise arendades järk-järgult põhipädevusi (Williams, 1992). Majanduskasv põhineb teadmiste varadel ning suureneval mastaabitulul, kus turu mitmekesisusel ning samaaegsel konkurentsil loob uue turunduskonteksti, mis õnnestab turunduse seaduslikke üldistusi (Sheth & Sisodia, 1999). Strateegilise paindlikkuse arendamine ja säilitamine on dünaamilises keskkonnas juhtide ja organisatsioonide üks olulisemaid, kuid samas ka raskemaid ülesandeid (Shimizu & Hitt, 2004). Sisuliselt peavad organisatsioonid autori arvates konkurentsivõime säilitamiseks muutuma paindlikuks, mis eeldab strateegiate muutmist selliselt, et neis ennetatakse ning reageeritakse väliskeskkonnast tulenevatele kiiretele muutustele.

Järgnev ressursside alaplokk koosneb kolmest võimekusest, milleks on: inimkapital, tehnoloogia ja finantsvahendid. Kõiki võimekusi käsitleb autor eraldi vastavalt organisatsiooni elutsükli teooria eelpool kirjeldatud lähtekohtadele.

Inimkapital ehk töötajad on organisatsiooni element, mis moodustab selle selgroo. Inimkapitali ratsionaalselt kasutades muutuvad organisatsioonid omanäoliseks (Hurley & Green, 2005). Ilma tööjõuta pole tootlikkust ning organisatsioon ei suuda toimida. See on inimkapitali komponent, mis puudutab kõikide töötajate oskusi, pädevusi, teadmisi ning tõhusust. Inimkapital ühendab endas ülesannete täitmiseks strateegilisi otsuseid, mis kasutavad organisatsiooni tehnoloogilisi võimekusi (Levallet & Chan, 2016). Orgaaniliselt kasvava organisatsiooni aluseks on kindel struktuur, milles on mitmeid komponente, kus

inimesed (töötajad) omavad hierarhilisi kihte koos inimkapitali omadustega.

Kommunikatsiooni tasandite kaudu rakendatakse organisatsiooni tehnoloogilisi võimekusi organisatsiooniüleste ülesannete realiseerimiseks (Tahir, 2020). Iga organisatsioon valib vastavalt visioonile iseseisvalt kasvu eesmärgid, kuid üldistatult võib olla inimkapital struktuuris kindla ülesehitusega.

Elutsükli teooria kohaselt on iga muudatuse toimumise jaoks oluline, et struktuur kohandatakse ja arendatakse vastavalt muutuste nõuetele. Uuringud on näidanud, et organisatsiooni tulemuslikkus on sõltuvuses struktuuri sobivusest visiooni ning selle eesmärkidega (Olson et al., 2005; Siggelkow, 2002). Struktuuri juhtimine on kontseptuaalselt seotud paljude positiivsete organisatsiooniliste omadustega nagu altruism, moraal, vaimsus või autentsus. Struktuuri juhtimine toetub liidrite esmastele kavatsustele ning nende enesekontseptsioonile. Hierarhilises tipus asuvat juhti võib pidada struktuuri ülesehitajaks (Sendjaya & Sarros, 2002). Alustava ja kasvava organisatsiooni struktuuri juhid peaksid olema oma tegevuses usaldusväärsed, vahel ennastalgavad ning kindlasti moraalsed (Sendjaya & Pekerti, 2010), millest tulenevalt peaks neil olema piisavalt enesekindlust (Searle & Barbuto, 2011). Nii areneb struktuuri toimivus ning saavutatakse töötajate rahulolu. Läbi liidri mõjutuste struktuuris tõuseb jõudlus ning tootlikkus (van Dierendonck, 2011).

Üks levinumaid ettevõtluse ebaõnnestumise selgitusi, mida kirjanduses käsitletakse on töötajate ebapiisavad kogemused (Shepherd & Wiklund, 2006). Seetõttu pakub inimkapitali teooria kasulikku raamistikku organisatsioonide elutsüklikes kasvu või ebaõnnestumise selgitamiseks. Teadmispõhise majanduse tõus koos ülikoolide tehnoloogia arendustega ning ettevõtluse kiire kasvuga on viinud juhtivate juhtimis- ja majandusajakirjade erinumbriteni, mis käsitlevad inimkapitali ning tehnoloogilise ettevõtluse erinevaid aspekte (Wright et al., 2007). Neid eriküsimusi on iseloomustanud lai valik distsiplinaarseid vaatenurki ja arvukalt analüüsitaseid. Mõned eriküsimused on käsitletud tehnoloogilise ettevõtluse ja eriti akadeemilise ettevõtlusega seotud ühiskondlikke ja organisatsioonilisi tegureid (Markman et al., 2008; Wright, 2007). Inimkapital on tavaolukorras seotud organisatsiooni majanduslike äritulemustega (nt kasv või kasumlikkus) (Unger et al., 2011). Lisaks peaks inimkapital vähendama organisatsiooni ebaõnnestumise riski, sest teadmised ja varasem kogemusteave aitavad alati leida uusi võimalusi, neid kiiresti ära tunda ja neid edukalt kasutada (Shane & Venkataraman, 2000).

Autori arvates on inimkapital oluline võimekus, kus tehnoloogiline areng saab toimuda ainult läbi kvaliteetse inimkapitali. Organisatsiooni töötajad on oluline osa majandusarengus, mis on ettevõtluse jaoks vajalik ning mis eeldab head eksogeenset

keskkonda. Riik peab majanduskasvu saavutamiseks rahastama piisaval määral teadus- ja arendustegevust, et tagada hea inimkapital. Arvestades asjaolu, et tehnoloogiline areng võib saada kõige olulisemaks pikaajaliseks majanduskasvu tõukejõuks, on inimkapitali arendamine pikas perspektiivis kõige potentsiaalsema mõjuga organisatsioonide loomele ja arengutele.

Tehnoloogia on väga lai mõiste, sest see võimekus sõltub organisatsiooni majandussektori spetsiifikast. Tehnoloogia aitab töötajatel struktuuris organisatsiooniüleseid ülesandeid paremini täita. Samuti on tehnoloogiad abiks organisatsiooni eesmärkide saavutamises (Tahir, 2020). Turumajandust iseloomustab organisatsioonide tehnoloogiline konkurents, kus määravaks võib saada tootmise ajakohastamine. Tööstusettevõtete majandustegevuse parandamine eeldab uute meetodite, vormide ja mehhanismide väljatöötamist uute konkurentsivõimeliste toodete loomiseks ja valdamiseks kas kodu või välisurgudel (Kulikova et al., 2016). Aastate jooksul on teadlased ja praktikud väitnud, et tehnoloogial võib olla oluline roll konkurentsieelse saavutamisel, kuid hoolimata paremast tehnoloogiast ei pruugi organisatsioonid seetõttu turul edukalt konkureerida (Ahmad & Schroeder, 2011). Organisatsiooni tehnoloogiastrateegia peaks kajastama selle proaktiivset tehnoloogiapositsiooni, mis hõlmab pidevat protsessitehnoloogia uuenduste uurimist ja pühendumust tootmistehnoloogia jätkuvale täiustamisele (Chang et al., 2005). Tehnoloogia kasutamine eeldab jätkuvat eksperimenteerimist olemasolevate protsessitehnoloogiatega, et saaks teha parandusi tulevikuks (Ford, 1988). Protsessi käigus loodud teadmised saavad omakorda väärtuslikuks sisendiks tehnoloogiastrateegia väljatöötamisel tulevikus. Staatiline strateegia on piiratud kasutusega, kuna mis tahes sellest tulenev konkurentsieelis on lühiajaline. Organisatsioonid, mis valivad tootmistehnoloogiaid ainult praegust konteksti arvesse võttes ja tulevase vajadusi eriti ei arvesta on määratud konkurentsile alistuma (Grant et al., 1991). Seetõttu arvab autor, et tehnoloogiastrateegiad peavad olema organisatsioonides dünaamilised. Seda aspekti käsitletakse eraldi elutsükli kolmandas faasis ning see on oluline, et tagada tuleviku konkurentsivõime.

Tänapäeval seisavad organisatsioonid silmitsi karmi reaalsusega, kus peab pidevalt prognoosima turu nõudmisi ning strateegia eesmärk on kiiresti sellele reageerida. Vastasel juhul langetakse konkurentsist välja. Suurte organisatsioonisüsteemide osas muutub äärmiselt tähtsaks infotehnoloogia kasutus, sest konkurents võib olla väga suur. Ägedas konkurentsikeskkonnas ei määra äristrateegia mitte ainult edu, vaid ka ettevõtte ellujäämist (Fui-Hoon et al., 2001). Edu kasvatavad organisatsioonid muutuvad suureks ning see eeldab hoolikat tehnoloogiliselt ressursside planeerimist ettevõtte. Tehnoloogiate juurutamise

võtmeküsimuseks on, kuidas leida tehnoloogiliste süsteemide sobivus organisatsiooni äriprotsesside vahel ning kuidas kohanda nii süsteemi kui ka organisatsiooni (Luo & Strong, 2004). Varasemad empiirilised uuringud on tulnud järeldusele, et see, mida ettevõtte oma ressurssidega teeb, on vähemalt sama oluline kui see, millised tehnoloogilised tootmisressursid tal on (Harrison et al., 2001). Uuringud näitavad, et ressursside omamine üksi ei taga konkurentsieelise teket. Selle asemel tuleb ressursse akumuloida, komplekteerida ning kasutada ratsionaalselt. See tähendab, et ressursside täielik väärtus konkurentsieeliste loomiseks realiseerub ainult siis, kui neid hallatakse tõhusalt koos tehnoloogiliste tootmisvõimsustega (Sirmon & Hitt, 2003). Sellest tulenevalt on ressursihalduse kõrval autori arvates olulisel kohal ka varade haldus tervikuna. See toob edu erinevates etappides organisatsiooni arengus elutsükli raamistikus.

Möödapääsmatu organisatsiooni toimimises on **finantsvahendite** olemasolu. Organisatsioonid sõltuvad oma varases elueas rohkem kapitali kaasamisel kõrvalistest allikatest, sest sõltuvalt mingis majandussektoris isikliku ambitsiooni täitmise ning uue konkurentsi pakkumisel ei pruugi omavahenditest piisata (N. Berger & F. Udell, 1998). Hilisemas arengufaasis liigutakse järk-järgult üle muudele rahastamismudelitele. Eestis toimivad erinevad ettevõtluse alustamise toetusmeetmed, mis on heaks panuseks majanduse mitmekesistamisele. Nende rahastusallikate üheks peamiseks kriteeriumiks on eelnevalt käsitletud atraktiivse ja teostatava äriplaani olemasolu. Suuremate investeeringute puhul, kus soovitakse kasvada kiiremini, on tihti tingimuseks ekspordi kasvatamine.

Peale toetuse või laenu saamist võivad organisatsioonid jääda lukku, kuna finantsvahendeid pakkuv asutus saab nende üle infomonopoli ning toetuse aruandlusperiood seab kindlad piirid kasvu eesmärkide saavutamisel (M. Kim et al., 2012). Varasemates empiirilistes uuringutes, kus analüüsiti organisatsioonide vanuse mõju krediidi kättesaadavusele ja nende kuludele, on leitud negatiivne korrelatsioon organisatsiooni vanuse ning krediidi kulukuse ja kasutamise vahel (Petersen & Rajan, 1995). Soome ettevõtete uuringu paneelis aastatel 1999–2002 on leitud, et krediidikulu on noorematel ettevõtetel kõrgem (Hyytinen & Pajarinen, 2007). Jaapanis uuriti aastatel 1997–2002 krediidikulukust ja leiti, et vanemate ettevõtete krediidikulu oli madalam (Sakai et al., 2010). Sellest järeldab autor, et pangandussektor maandab oma riske läbi kõrgema intressi ettevõtluslaenudel, kus on tegemist alustava ettevõttega. Seda intressi võib madalamale tasemele viia ainult pankadevaheline konkurents.

Lisaks võivad laenuitingimused muutuda makromajanduse- või finantskeskkonna kõikumisest. Samas jääb küsimus, kas need mõjud mõjutaksid iga vanuserühma

organisatsiooni võrdselt. Teiselt poolt kardetakse, et madala kapitalisatsiooniga ettevõtted (nt idufirmad) saavad kõige rohkem kahju just krediidipiirangutest (Holmstrom & Tirole, 1997). Empiirilised tõendid viitavad sellele, et rahapoliitika karmistamine ja pangandussektori negatiivsed šokid mõjutavad enim pankadest sõltuvaid organisatsioone (Chava & Purnanandam, 2011; Khwaja & Mian, 2008; Kroszner et al., 2007). Krediiditsükli mikroaluseid käsitlev kirjandus viitab sellele, et finantsturgude ebatäiuslikkusel võib olla märkimisväärne mõju ettevõtlusele, kus tagatiste väärtuse šoki muutused ning nende koostoime krediidilimiitidega võivad mõjutada laenuvõtja netoväärtust ning põhjustada suuri ning püsivaid toodangu- või varade hindade kõikumisi (Carlstrom & Fuerst, 1997). Sisuliselt peab alustava organisatsiooni stardistrateegia olema piisava varuga, et kanda lisaks organisatsiooni kasvule täiendavat kõrgendatud koormist finantsasutuse poolt määratud kriteeriumitele.

Kõiki tegureid ei saa vaadelda eraldi, sest need on omavahel seotud. Eelduslikult peaks organisatsioon mõjutegurites valitsema sümmeetria, mis tagab ühtlase arengu. Erinevate mõjutegurite tõepärasuste leidmiseks viib autor läbi uuringu, kus hinnatakse hetkeolukorda Eesti ettevõtlusmaastikul. Leidusid analüüsitakse ning selle tulemustest kujuneb alus ettepanekute tegemiseks.

Viimase osaga lõpetas autor teoreetilise osa käsitlemise ning jätkab käesolevat tööd empiirilise osaga, kus tuginetakse leidudele mõjuteguritest organisatsiooni elutsükli. Teoreetilise osas lõpuks on koostatud tabel 1, kus autor kasutas võimekus tegureid elutsükli raamistikus. Kindlasti võib klassifitseerida väga palju eraldiseisvaid võimekusi, mis on olulised organisatsiooni toimimiseks, kuid autor kasutab eelneva kokkuvõtte viite olulisemat: juhi/omaniku rollid, strateegiate rakendamine ning muutused, inimkapitali kompetentside vajadus, tehnoloogiliste valikute planeerimine ja finantsiliste vahendite olekud.

Autor leiab, et magistritöös kasutatavad võimekused on olulised ning need on omavahelises seoses. Seda tingimust võib seletada läbi tule metafoori. Tuli on võimeline toimima kui täidetud on kolm tingimust: põlev aine, kõrge temperatuur ja hapnik. Ükskõik, millise üksiku komponendi eemaldamisega lakkab tuli olemast. Selle järgi võib oletada, et organisatsioonis peab kõiki võimekusi arendama ühtlaselt. See annab võimaluse sündida ning toimida edukalt ja efektiivselt. Majanduskeskkonnast võivad tulla tingimused, kus edukus võib lüüa kõikuma, kuid kindla arengusuunaga organisatsioonid suudavad neid olukordi ennetada ning säilitada toimivuse ka eriolukordades.

EESTI ETTEVÕTETE VÕIMEKUSED ELUTSÜKLI RAAMISTIKUS

Tabel 1

Teoreetilistest materjalidest leitud tegurite positsioneerimine vastavalt valitud organisatsiooni elutsükli raamistikule

		Elutsükli etappide valim vastavalt alapeatükile 1.1.					Moodustunud võimekused
		SÜND	ELLUJÄÄMINE	EDU SAAVUTAMINE	KÜPSUS	HÄÄBUMINE	
Teoreetiliste seisukohtade tegurid (alapeatükid 1.2. ja 1.3.) allikatega	Ettevõtlikus - Quinn & Cameron, 1983	Eesmärkide püstitamine - Adizes, 1979	Käitumise muutused - Ciulla, 2014	Karismaatiline juhtimine - Brown et al., 2005	Pöördalagatud - Bodolica & Spraggon, 2020	Ettevõtte asutaja/omanike staatuse määramine	
	Ambitsioon - Leego & Toomik, 2021	Asutajate koormamine - Wiklund et al., 2010	Väliskeskonna tunnetus - Bruderl et al., 1992	Moraalne käitumine - Burns, 1978			
	Elujõulisuse määrtelmine - Hitesh, 2021	Ettevõtja kui sünonüüm - Churchill & Lewis, 1983	Konkurentsi arusaamad - Stubbart, 1989	Käitumine ja suhted - Meuse & Marks, 2003			
	Keskonna loomine - Bedeian, 1990	Porteri 5 jõudu - Porter, 1979	Keskonna muutused - West & Noel, 2009	Paindlikud strateegiad - Matthyssens et al., 2005	Elujõulise osa määramine - Dodge et al., 1994	Strteegia arengud ja muutused	
	Formaalne analüüs - Hodgkinson, 1997	Pädevuste rakendamine - Majumdar, 2010	Konkurentsielise loomine - van Hoek, 2000				
		Tugevuste rakendamine - Lussier & Pfeifer, 2001					
	Ühtekuuluvus - Gurianova et al., 2014	Struktuuri ehitamine - Sendjaya & Sarros, 2002	Hierarhi arendamine - Wright, 2007	Töötajate rahulolu tagamine - van Dierendonck, 2011		Inimkapitali vajadus ja arengud	
	Võimekuste rakendamine - (Levallet & Chan, 2016)	Kogemuse rakendamine - Shepherd & Wiklund, 2006	Tulemuslikuse arendamine - Unger et al., 2011	Bürokraatlik hierarhia - Quinn & Cameron, 1983			
		Riskide vähendamine - Shane & Venkataraman, 2000					
	Esimesed valikud - Ahmad & Schroeder, 2011	Täiustamine - Chang et al., 2005	Dünaamilised arendused - Grant et al., 1991	Süsteemiseerimine - Luo & Strong, 2004		Ressursid	Tehnoloogia planeerimine
	Protsesside parandused - Ford, 1988	Varade haldamine - Sirmon & Hitt, 2003	Olulisuse valikud - Harrison et al., 2001				
Omavahendite kasutamine - N. Berger & F. Udell, 1998	Laenamise kriteeriumid - M. Kim et al., 2012	Madalam krediidikulu - Sakai et al., 2010	Kapitaliseerimine - Petersen & Rajan, 1995				
Algkapitali moodustamine - Lewis et al., 2014	Kõrge krediidirisk - Petersen & Rajan, 1995	Suured kõikumised - Carlstrom & Fuerst, 1997			Finants vahendite olekud		
	Sõltuvus finantseerimisest - Khwaja & Mian, 2008						

Allikas: Allikad märgitud otse tabeli lahtris vastavate teguritega; autori koostatud

2. Võimekused organisatsiooni elutsüklis Eesti ettevõtluskeskkonnas

2.1. Uurimisplaan, hübriid kodeerimine ja kvalitatiivne arutelude analüüs

Järgnevalt annab autor ülevaate käesoleva magistritöö toimumisest erinevate etappidena. Täiendavalt on lisatud meetodite valikuid uurimisprotsessis. Empiirilise osa aluseks on eelnevas osas komplekteeritud teoreetiline kontekst, millele tuginedes on koostatud plaan koos tegeliku kronoloogilise ajakavaga (Tabel 2).

Tabel 2

Magistritöö plaan ja ajaline kronoloogia

Tegevused	Teostus aeg
Organisatsiooni elutsükli teooria materjalidega tutvumine ja faaside valik	oktoober 2021 - detsember 2022
Uurimisplaani esimesed valikud	detsember 2022
Teoreetilise materjali komplekteerimine mustandiks	jaanuar - veebruar 2022
Graafilised joonised teoreetilises osas	märts 2022
Uurimisplaani täiendamine ja valimi koostamine	märts 2022
Test intervjuud (kaks) valideerimiseks	aprill 2022
Intervjueeritavatega kontakteerumine, kokkuleped läbiviimiseks	aprill 2022
Intervjuude läbiviimine	08.-20. aprill 2022
Transkriptide koostamine	08.-24. aprill 2022
Dokumendianalüüs, tõlgendamine, analüüs	08. aprill - 18. mai 2022
Intervjuude kodeerimine	08. aprill - 18. mai 2022

Allikas: Autori koostatud

Viimases versioonis muutis autor andmete kogumise viisi, milleks sai kvalitatiivne meetod, kus viiakse läbi vestlus poolstruktureeritud viie võimekuse põhiküsimustega, mis on genereeritud teoreetilise osa (Tabel 1) teguritest. Täiendavalt püütakse arvamuse saamiseks juhtida vestlust vastustes autori poolt saadud leidudele organisatsioonide liikumisel elutsüklis tingimusel, kui see koheselt ei peaks avanema (Dixon-Woods et al., 2006). Küsimuste koostamiseks autor viis läbi esmase kodeerimise organisatsiooni läbivatest teguritest (Tabel 1), kus teemakohased viited moodustavad omaette võimekuse, mida hinnatakse vestlustes ilmnemisel. Ühelt poolt läbi tegurite ilmnemise teoreetilises materjalis moodustab võimekuste grupid ning teiselt poolt saab pöördvõrdelise kodeerimise kaudu määrata tippjuhtide arvamustest ilmnenuid tegureid ja need klassifitseerida võimekusteks teema käsitluses.

Kvalitatiivse uurimuse analüüsi realiseerimiseks koostas autor küsimustiku, kus teoreetilise tekstilise materjali süvendatult kasutamise saadi tegurid, millest moodustusid üldistavad võimekused. Sisuliselt teema omab märksõna tähendust, mida kasutati vestlustes

vajadusel täiendavate lisaküsimuste esitamiseks (Calvey, 2004). Juuresolevalt on genereeritud üldistavad küsimused (Tabel 3), et avada teemat vestluste kaudu.

Tabel 3

Võimekused tabelist 1 koos kasutatavate terminitega ja avatud vestluse põhiküsimused

Võimekused elutsükli	Võimekuse grupp	Lühend	Intervjuu küsimused
Ettevõtte asutaja/omanike staatuse määramine	Ettevõtja	E	Millega eskivad tänasel päeval Teie arvetes ettevõtjad, et ei saavutata kasvu ning lõpetaekse kiiresti tegevus?
Strateegia arengud ja muutused	Strateegia	STR	Kui keeruline on üle minna Teie arvates paindlikule strateegiale, et saavutada edu?
Ressursid	Inimkapitali vajadus ja arengud	IK	Kuidas Teie arvetes on olukord tööjõu saadavusega ning kuidas see mõjutab organisatsiooni selle arengus?
	Tehnoloogia planeerimine	THN	Milliste tehnoloogiliste väljakutsetega seisavad silmitsi Teie arvates tänapäeva ettevõtjad?
	Finants vahendite olekud	FK	Kuidas tänast konteksti arvestades on võimalus leida finantskapitali ettevõtte arenguks?
	Lisa kategooria	L	Intervjuudes ilmnenu lisategurid

Allikas: Autori koostatud

Tabelisse 3 on esitatud võimekused organisatsiooni elutsükli, mis moodustuvad vastavalt teoreetilise osa alapeatükkide 1.2. käsitlemisel (Tabel 1), kus kasutati selektiivset teoreetilist kodeerimist (Pieterse, 2020). Võimekus on saanud endale võimekuse teema nimetuse ning juurde on lisatud lühend, mida autor kasutab märkmete tegemiseks avatud vestluses, et formaati ühtlustada. Võimekuse lühendit kasutatakse lisa tabelis ülevaatlukuma andmeanalüüsi läbi viimiseks. Täiendavalt on autor lisanud lisa kategooria tingimuseks kui vestluses ilmneb midagi, mis teoorias ei ole käsitlust leidnud ning kui autor peab seda oluliseks ja vajalikuks ülesse märkida. Olenevalt intervjuueeritava avatusest saab autor poolstruktureeritud küsimustega esitada vajadusel erinevate nüansside väljaselgitamiseks lisaküsimusi (Menon et al., 2020). Selleks kasutatakse tabelis 1 esitatud elutsükli raamistiku koos tegurite ilmnemisega selles.

Üldistus taseme saavutamiseks on keeruline leida konkreetset valimi suurust, kuid autor kasutas teoreetilist lähtekohta, kus tulemuse saavutamise tingimuseks on piisava küllastuse saavutamine (Braun & Clarke, 2021). Küllastuse taset kontrollib autor järgmises peatükis, kuid

valimi peaksid moodustama piisava juhtimiskogemusega tippjuhid, sest eelduslikult on just nendel piisav kogemus, et üle kanda informatsiooni küsimuste püstitusest. Valimi suuruse määramise katsed on aga mõnikord sellised, et *a priori* suuruse otsused on vastuolus kvalitatiivse uurimistöö aluseks olevate kontseptuaalsete ja metodoloogiliste arusaamadega (Sim et al., 2018). Ülaltoodust lähtuvalt püstitab autor lisatingimuse, kus intervjueeritav peab olema või olnud juhtimises tipp positsioonil vähemalt kolmes organisatsioonis, mis on esialgselt valimi miinimum nõue ning on ülekantav tulemuste saavutamiseks. Valimi moodustamiseks kasutas autor erinevate andmebaaside kombinatsiooni. Esmaseks lähtekohaks oli meedia väljaannetes figureerivad populaarsed nimed ja teiseks kogemuslik tutvus, kelle kohta tehti täiendavad päringud:

- esimesena esitati päring andmebaasi teatmik.ee¹, seotuses mõne ettevõttega;
- teiseks kasutati LinkedIn² vaba otsingut, kronoloogiline avalik info;
- kolmandaks teatmik.ee¹ ettevõtte vaste kaudu saadi äriregistrist³ isikukood;
- neljandaks leiti äriregistrist³ seotus teiste ettevõtetega.

Kominatsioonis andmebaasidest kogutud info põhjal isikute kohta, kes on või olid seotud mingi ettevõttega: juhatuse liikme, nõukogu liikme ja/või omaniku tasandil. Kahe tingimuse kokkulangemise puhul, mis olid seotus sama organisatsiooniga taandati üks positsioon välja.

Eelduslikult soovis autor, et vähemalt 50% intervjueeritavatest vastavad kutsele ning sellega saab miinimum organisatsiooni kogemuse küllastuse, mille jaoks saadeti välja erinevate kanalite teel 21 kutset uuringus osalemiseks. Kutsetest 8 jäi täielikult vastuseta ning 3 puhul anti viisakas keeldumine. Täiendavalt kasutas autor isikustatud motivatsiooni 5 kutse puhul, kus reageeriti positiivselt. Uuringus osales 10 intervjueeritavat, kelle summaarne tippjuhi kogemus oli kokku 62 organisatsiooni. Võimekuste ning tegurite süstematiseerimiseks ja kalkuleerimiseks on kasutatud MS Excel tarkvara.

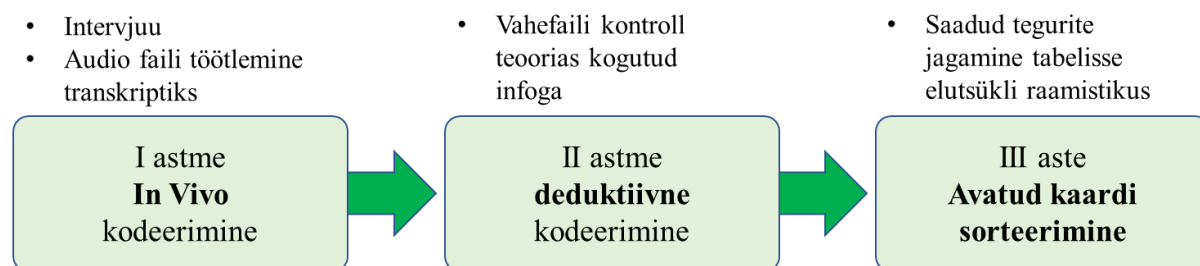
Küsimustiku testimiseks ning protseduuriliselt valideerimiseks autor viis läbi kaks vestlust, kus esitati lisaküsimus küsimuste enda kohta ja üldise ülesehituse kohta. Eelduslikult on intervjueeritavad erinevate taustadega ning küsimustiku korrigeerimise teel saavutatakse parem üldistus võime (Henricson et al., 2018). Tulemusena küsimustikud sõnastati minimaalselt ümber ning esimese kahe intervjueeritavaga kooskõlastatult kasutatakse ka neid tulemusi magistr töö analüüsis. Intervjueeritavad olid erineva avatusega ning lisaküsimuste arv varieerus vahemikus 9-25 küsimust.

Autor analüüsib käesolevas peatükis magistr töö vestluse käigus kogutud informatsiooni ning sooritab kodeerimise, et viia see kokku teoreetiliste leidudega. Lisaks andsid tippjuhid täiendavalt lisa teemasid, mida autori arvates on otstarbekas teema käsitluses arvestada. Vestluse osalised andsid mõista, et need vastused on tänapäevas inspireeritud

¹ www.teatmik.ee; ² www.linkedin.com; ³ ariregister.rik.ee

paljuski hetkeolukorrast. Mainiti *Covid-19* olukorda ning sellele järgnevat perioodi (Borio, 2020), kus ettevõtetus oli väga keerulises olukorras. Lisaks andis tooni energiakriis (Zemite et al., 2021), mis sundis üle vaatama pikaajalisemad eesmärgid ja strateegiad. Täiendavalt mainiti, et sõja olukorras (Kazatchkine, 2022) ei ole varem töötatud ning see kindlasti mõjutas vastuseid.

Kokku osales uuringus 10 intervjuueeritavat, kelle summaarne kogemus oli 62 organisatsiooni (Lisa A). Täiendavalt on esitatud lisas A osaleja roll ning vestluses toimumise vorm. Seoses arutelu käigus autorile teatavaks saanud informatsioonile konfidentsiaalsuse tagamiseks omistati neile indeksskoor VET (võimekused elutsükli) ja kahekohalised numbrid, millest esimene tähistab toimumise ajalist kronoloogiat ja teine samal päeval käsitletud järjekorranumbrit. Arutelud salvestati kooskõlas osalejaga ning transkribeerimiseks kasutati TalTech'is⁴ loodud tehnoloogiat. Tehnilistel põhjustel kahte vestlust ei olnud võimalik automaatselt transkribeerida seoses salvestuse tehniliselt halva kvaliteediga ning need tekstid teostati käsikirjaliselt salvestuse taas kuulamisega.



Joonis 3. Skemaatiline hübriidkodeerimise protsess avatud kaardi sorteerimisega

Allikas: Autori koostatud

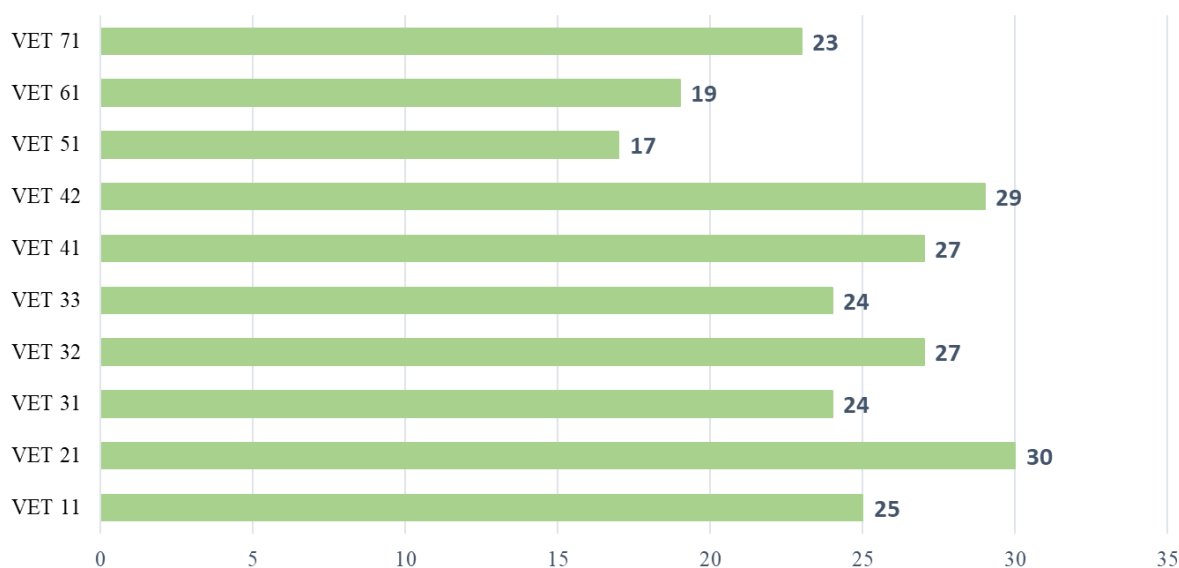
Autor kasutas avatud vestlustest saadud informatsiooni töötlemiseks kahe astmelist kodeerimist kasutades kahte erinevat meetodikat ja avatud kaardi sorteerimist ning nimetab seda hübriidseks lähenemiseks (Fereday & Muir-Cochrane, 2006), mida on kasutatud keerukate andmete korral (Joonis 3). Protsessi alguses peale info transkriptiks töötlemist kasutas autor I tasme kodeerimist, kasutades *In Vivo* meetodikat (Manning, 2017). See meetodika võimaldab selekteerida tekstist fraase ja termineid (tegureid), mida osaleja esitab. Selle kvalitatiivse andmeanalüüsi vormi kasutamine autori poolt osutus valituks seoses sellega, et kodeerimise juures saab rõhku panna tegelikele räägitud sõnadele. Tulemusena sai autor vahefaili, kuhu märgiti teemakohast informatsiooni põhiliselt fraasidena. II astme kodeerimisel kasutas autor deduktiivset kodeerimise meetodikat (Skjott Linneberg & Korsgaard, 2019), kus teooria termineid võimekustes seostati vahefaili fraaside kaudu ning esitati need teguritena. Täiendavalt kasutas autor III astmes protsessi osana teema

⁴ www.tekstiks.ee

esilekutsumiseks avatud kaardi sorteerimist (Best et al., 2022). Selle eesmärgiks oli selekteerida saadud tulemused alapeatükis 1.1 valitud elutsükli raamistiku vastavalt alapeatükis 1.2 ilmnenu võimekused teguritega. Tulemuseks on koondtabel (Lisa B), kus osalejate poolt esitatud informatsioon on käsitletud kogu teoreetilise osa ulatuses erinevate teguritena. See võimaldab teostada alapeatükis 2.2 tõlgendamist teema avamiseks tippjuhtide tunnetuslikus määratluses, kus kontrollitakse sissejuhatuses püstitatud küsimusi.

Autor kodeeris esimeses astmes arutelud *In Vivo* meetodikaga ning üldine muster hakkas kujunema juba viienda vestluse ajal ning seda võis lugeda piisavaks küllastuseks (Braun & Clarke, 2021). Olenemata küllastuse asjaolust sooritas autor ka järgnevad arutelud kõikide osalejatega, sest need olid varasemalt kokku lepitud ja eetilise seisukohast äraütlemine olnuks ebaviisakas.

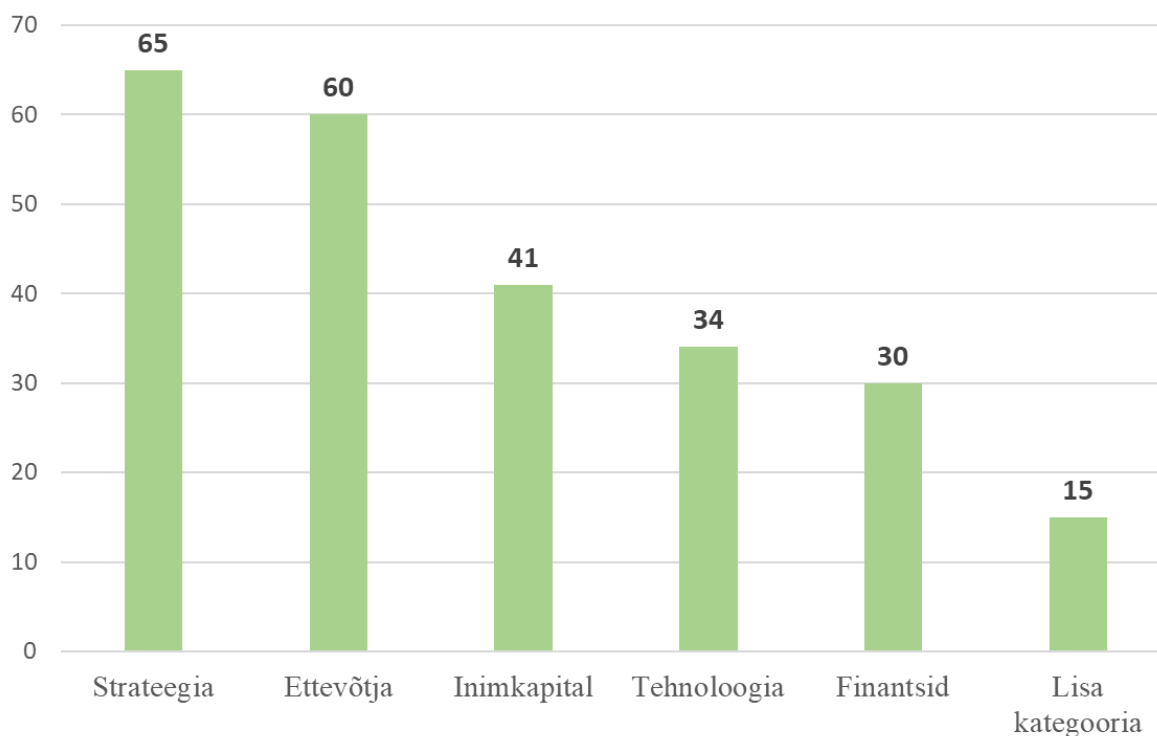
Statistiliselt esitas autor tabelis 1 viie võimekuse ulatuses kokku 45 tegurit, mis elutsükli jooksul muudavad olekuid. Arutaelude kaudu laekus otseselt 46 võimekust iseloomustavat teemat, mis esinesid ka teooria käsitluses. Lisaks tuli juurde 4 teemat, mida samuti analüüsitakse. Teemade ilmumine osalejate kaupa on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Võimekusi iseloomustavate teemade esinemine vestlustes

Allikas: Autori koostatud

Täiendavalt summeris autor kõik ilmnenu teemad analüüsi teostamiseks, mida oli kokku 245 ning võimekus gruppide summad on esitatud graafiliselt joonisel 5.



Joonis 5. Võimekuste grupe iseloomustavate teemade esinemissagedus

Allikas: Autori koostatud

Autor esitab järgmises alapeatükis tõlgendused Eesti tippjuhtide arvamusest organisatsiooni võimekustest elutsükli teoorias. Magistritöö käigus kogutud teoreetilises käsitluses leitud võimekustest, mis viidi uuringu küsimustesse ning saadi teemad nende esinemist avatud vestlusest. Lisaks andsid suure kogemusega tippjuhid täiendavalt lisa teemasid, mida teoorias ei käsitletud ning need integreeriti poolstruktureeritud peale valideerimist järgnevasse uuringusse, kus lähtutakse Eesti ettevõtluskeskkonnast.

Tõlgendused esitatakse võimekuste grupis koos seostega esinemisel kasvavas järjekorras vastavalt joonisele 5, kus lähtutakse kogu organisatsiooni elutsüklist.

2.2. Eesti tippjuhtide arvamused võimekuste teemadest ning tõlgendused

Juhtide arvamuses esitati 4 eraldi teemat lisa võimekusgrupis, kus kokku esines neid 15 korral. Lisaks teemadeks olid: ambitsiooni, ande olemasolu, regionaalseid probleeme ja keele oskus. Autori poolt on tegurid käsitletud teoorias kui kasvu algust (Leego & Toomik, 2021), mis on liikuma panevaks jõuks kõikide algatuste elluviimisel. Ambitsiooni osana mainiti ühel korral ande vajadust, sest andetud ettevõtlust ei arenda. Soovituseks mainiti, et ande puudumisel tuleks enne ettevõtlusmaastikule sissetulemist teha endale põhilised asjad selgeks ning lugemine on hea oskus, et alustada enese arengut enne ettevõtlusega seotud riskide ületamist.

Täiendavalt mainiti regionaalseid probleeme. Neljal korral oli regionaalne probleem seotud värbamisega, kus teatud regioonidesse Eesti mastaabis on keeruline töötajaid leida. „ ... pakume Eesti kõrgeimat palgataset, kuid vajaliku töötajat ei ole leidnud juba kahe aasta jooksul ... „ (VET 42). „ ... kahjuks siia ei taha keegi tulla, sest tööväline taristu on liiga primitiivne ... „ (VET 12). Kahel korral seostati regiooni turu väiksusega. Tulenevalt eeltoodust võivad olla problemaatilised tegurid, mis otseselt organisatsiooni endaga seotud ei ole. Regionaalne maine võib kaudselt mõjutada organisatsiooni arengut elutsüklis liikumisel.

Võõrkeelte mitte tundmine. Ühes variandis oli see seotud oma tootele analoogide leidmise vaates. „ ... нет аналогов в мире ... kui ma sain aru, et ta tegelikult muud keelt ei oska, siis minu motivatsioon toetada ettevõtet kadus ... “ (VET 32). Teises variandis ekspordi turgudele sisenemisel. „ ... nad oleks saanud väga rikkaks, kui oleks läinud Eesti piiridest välja ... lihtsad keele probleemid ... „ (VET 33). Võõrkeelte oskus on saavutanud päris hea taseme ning see ei ole suur takistus tänases vaates.

Kogutud materjalis järgmine suurem võimekuste grupp on finantsilised vahendid (30 mainimist). Väga üldiselt kõikides arvamustes läbivalt organisatsiooni sünni faasis kapitali leidmisel probleeme ei nähta. Eestis on rahastamise kaasamise võimalusi väga palju, kuid see oleneb väga suures osas tegevussuunast. Ettevõtluse alustamiseks on olemas väga head riiklikud keskkonnad ja platvormid, kus stardikapitali saab üsna lihtsalt. „ ... selles mõttes Eestis on olemas väga häid näiteid, kus üksikisikud suudavad siin nädalaga 100 miljonit kapitali leida ... „ (VET 11). Rahastamise platvormid annavad hea tõe organisatsiooni sünni etapis, kuid see eeldab head mainet ja taustsüsteemi. Teiselt poolt teooria kohaselt peale toetuse või laenu saamist võivad organisatsioonid jääda lukku, kuna finantsvahendeid pakkuv asutus saab nende üle infomonopoli ning toetuse aruandlusperiood seab kindlad piirid kasvu eesmärkide saavutamisel (M. Kim et al., 2012). Stardikapitali kaasamist pangast või riskikapitali võtmist nähakse osalejate poolt kõige äärmuslikuma rahastamise vahendina, sest riskid ebaõnnestumiseks on liiga suured.

Sünni etapis on rahastamine vahel liiga bürookraatlik. „ ... ma ei saa aru, miks „rahastaja“ küsib minult viie aastast rahavoogude prognoosi ... mul hinnad muutuvad siin tundidega, sest toormed teevad turul tralli ... „ (VET 32). Uuringus osalejate ja autori arvates võivad olla rahastajad vahel liiga kinni vanades standardites, sest majanduskeskkond on hetkel suurtes muutustes. Alapeatükis 2.1 on neid olukordi kirjeldatud täpsemalt ning tuleviku vaates on see ajendiks rahastamise mudelite muutusel, sest majandus üldiselt on täna ajahetkel väga dünaamiline.

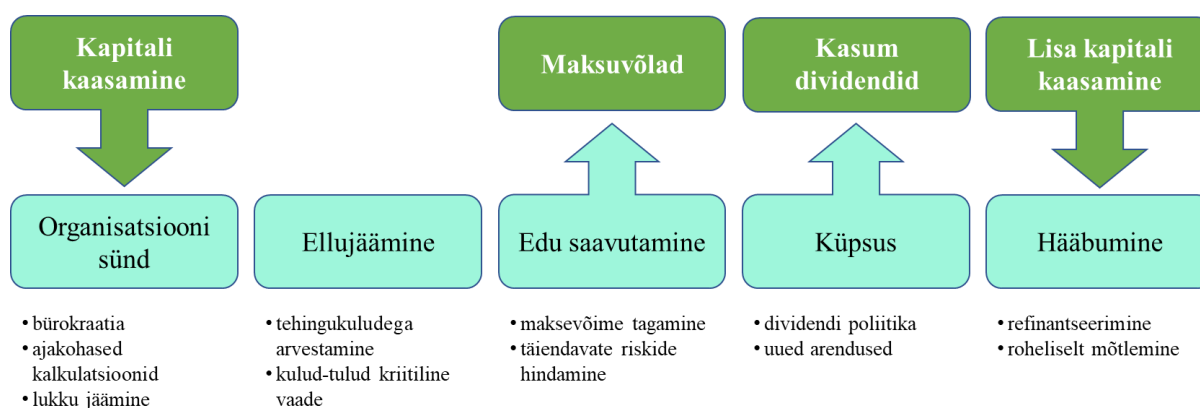
Finantsiliste vahendite rakendamisel ellujäämise etapis on noored ettevõtjad vahel liiga primitiivsed. „ ... *ka mina vana tegijana eksin vahel kulude kalkuleerimisel ... tavaliselt nähakse tulusid tunduvalt suuremana kui kulusid ...* „ (VET 41). Kulude vale kalkuleerimine võib olla ajendiks ebaõnnestumisele mistahes elutsükli etapis. Teoorias kasutas autor terminina tehingukulud (Gurianova et al., 2014). Organisatsiooni tehingukulude taseme uurimine ettevõtja poolt võimaldab analüüsida organisatsiooni toimimise efektiivsust ning ellujäämiseks autori arvates peab selle distsipliini võtma rutiinseks kohustuseks.

Edu saavutamise etapis on finantsvahendite sihipärane rakendamine väga kriitilise tähtsusega. Põhiliselt jagunes arvamused kaheks, kus esmasel kohal on riskide hindamine ja teiseks maksevõime tagamine „ ... *endal on hea vaadata kui minu ettevõtte krediitireiting on hinnatud peaaegu maksimaalse skooriga ... kui on vajadus leida uus tarnija, siis minu jaoks on väga tähtis krediitireiting ...* „ (VET 61). Maksevõime hea tase võimaldab leida uusi partnereid ja see on heaks platvormis näiteks riigihangetel osalemiseks. Väga kiiresti muutuv ettevõtluskeskkonnas peab olema valmis kiireteks muutusteks ning seejuures on riskide hindamine väga asjakohane. „ ... *enne uue väljamineku teostamist peab tegema korraliku taustauuringu, sest tegijaid on turul palju ja oma rahaga ma ilmaasjata riske ei võta ...* „ (VET 51). Teiste osapoolte vale hindamine ning riskidega mitte arvestamine võib viia organisatsiooni finantsiliselt maksuvõlglasteks. Näiteks 2021. aasta detsembri seisuga oli Eestis üle tuhande eurose maksuvõlga 4 686 ettevõtet, kelle maksuvõlg kokku oli üle 190 milj. euro (EMTA, 1, 2022). Uuringus osalejate arvates peab lisaks enda finants võimekusele arvestama kindlasti teiste osapooltega edu saavutamise etapis, sest ebaõnnestumist võib juhtuda täiesti ettearvamatutel juhtudel.

Organisatsiooni küpsuse etapis peeti osalejate poolt kõige tähtsamaks finants vahendite maksimeerimist. „ ... *siin peab olema ettevaatlik otsustega ... kui ma olen ise omanik, siis otsustan ise, millal on õige aeg dividende võtta ... kui omanikud on teised, siis tekkib surve, millele allumine tekitab vahel liigset stressi ...* „ (VET 61). Küpsuse etapis seisavad ettevõtjad valikute ees, kus organisatsiooni on võimalik edasi arendada ning võibolla on asjakohane dividendide võtmist edasi lükata. Seega on võtmeküsimuseks teoreetilisest lähtekohast selles etapis asjaolu, kas ettevõtet kasutatakse edasise kasvuplatvormina või omanike toetamise vahendina (Churchill & Lewis, 1983). Eelduslikult loomulikult teostatakse investeringuid ettevõtmisesse, et mingil heal hetkel ka dividendi tulu nautida. Finantsvahendite maksimeerimine tagab organisatsiooni muude funktsioonide toimimise, mille eesmärk on saavutada vastavalt eesmärkidele maksimaalne tõhusus (Muir, 1995).

Autori arvates kasumi väljavõtmisega vähendatakse proportsionaalselt organisatsioonis teadus- ja arendustegevust ning see on ohuks, kus küpsusest võib saada kiire hääbumine.

Hääbumise etapis peetakse uuringus osalejate poolt suurimaks väljakutseks võimkusena refinantseerimise realiseerimist. Esmakordselt toodi sellesse võimekusse lisaks sisse tehnoloogiline areng, kus roheliselt mõtlemine võib olla võtmetegur. „ ... *kui ettevõtte langeb, siis võib ainuke päästerõngas olla rohetechnoloogia pööre ... need rahakraanid on täna valla ja need võimalused ainult suurenevad* „ (VET 41). Lisaks mainiti finantsmõõtme juures just otsustamatust, mida käsitleb autor tõlgendustes eraldi ettevõtja võimekuste juures. Kogu finantsvõimekuse tegurid on välja toodud joonisel 6, kus need muutuvad vastavalt elutsükli arengutele.



Joonis 6. Finantsvõimekuse olukordade muutus elutsükli

Allikas: (M. Kim et al., 2012; Muir, 1995); Autori koostatud

Organisatsiooni kapitali kaasamine investeerimistegevuses on finantsvõimekuse rakendamise määratlemine, kus elutsükli liikumise kiiruse määrab selle dünaamika. Konkurentsivõime taseme kasv on sõltuvuses sisemisest finantsdistsipliinist. Organisatsiooni kiire reageerimisvõime puudumine võib viia finantsiliselt kriisiseisundini, millel on oluline tähtsus organisatsiooni mistahes elutsükli etapis.

Teemade esinemises järjestusena järgmisena tõlgendatakse organisatsiooni elutsükli tehnoloogia rakendamise võimet (34 mainimist). „ ... *tehnoloogia on keeruline valiku kriteerium, see oleneb väga paljudest asjadest ... üldiselt kui täna on võimalik rakendada tehnoloogiat ilma töötajateta, siis seda peabki tegema ...* „ (VET 33). Tehnoloogia valikud peaksid andma vahendi, et realiseerida tooteid või teenuseid, mille kaudu saadakse konkurentsitu tuge. Teooria kohaselt organisatsioonid, mis valivad tootmistehnoloogiaid ainult praegust konteksti arvesse võttes ja tulevase vajadusi ei arvesta, siis on nad määratud konkurentsile alistuma (Grant et al., 1991). Kõiki elutsükleid läbivalt mainiti üleminekuid

rohetehnoloogia kasutuselevõttus. Meelsus on rohetehnoloogiatele üleminekul positiivsed, kuid selles nähakse ka takistusi. „ ... kahjuks oleme me siin Eestis sellest roherongist valgusaasta jagu maha jäänud ... võibolla noored ettevõtted kasutaksid rohetehnoloogiat rohkem, kuid suured tegijad näitavad kahjuks halba eeskuju ... „ (VET 71). Autori poolt tehnoloogiliselt rohepöoret ei ole käsitletud, kuid see võib muutuda lähi perspektiivis võimekuse võtmeteguriks. Rohelisele ettevõtlusele orienteerituse ja ettevõtte tulemuslikkuse vahelist suhet modereerivad rohelise tehnoloogia dünaamilisus ning teadmiste edasi andmine ning selle integratsioon (W. Jiang et al., 2018). Autori arvates liigutakse tehnoloogia valikul pigem vanale traditsioonilisele lahendusele, sest see on odavam ja pikka perspektiivi täna veel ettevõtjad ei arvestata. Tehnoloogilise valiku kriteeriumid on illustratiivselt joonisel 7, mis tänapäeva arvestuses on olulisimad. Alustaval organisatsioonil võib taandada välja tarneahelate muutuse, sest tehnoloogilised valikud on avatumad.



Joonis 7. Organisatsiooni tehnoloogiliste valikute kriteeriumid igas elutsükli etapis

Allikas: (Ford, 1988; R. M. Grant et al., 1991; W. Jiang et al., 2018); Autori koostatud

Kõige suurema probleemina nähakse osalejate poolt küpse organisatsiooni tehnoloogilisi muutusi, sest need võivad olla väga keerulised. „ ... suured tehnoloogilised üleminekud võivad olla liiga kallid, et sellist sammu ette võtta ... ma ei kujuta ette, kuidas firma „SSS“ teeb selle muudatuse, kui ta rakendab oma vana baasi juba rohkem kui 60 aastat ... nad eksisteerivad kuni tehnoloogia ammendub täielikult, „ (VET 41). Tehnoloogia kasutamine eeldab teooria kohaselt jätkuvat eksperimenteerimist olemasolevate protsessitehnoloogiatega, et saaks teha parandusi tulevikuks (Ford, 1988). „ ... seoses sanktsioonidega ei saa varuosi enam Venemaalt tellida ja muud võimalust lihtsalt ei ole, et peabki muutuse ette võtma ... „ (VET 42). Sellest tulenevalt nähakse vahel sundseisu, kus tarneahelate muutuste tõttu on tehnoloogilised üleminekud möödapääsmatud, sest ettevõtlus võib seisma jääda. Osalejad mainisid lisaks infotehnoloogilist innovatsiooni, mida kahjuks ei rakendata täie tõsidusega. „ ... ettevõtted rakendavad oma arvutitest parimal juhul 10% ... tulevikus saab see määravaks elus püsimisel ... „ (VET 61). Autori teadmisel on täna väga

palju tootmistehnoloogiaga tihedalt seotud infosüsteeme, mida päriselus veel ei rakendata. Konkurentsieelis võib tekkida ainult tingimuses, kus innovatsiooni rakendatakse maksimaalse tõsidusega (Dodge et al., 1994). Näitena võib tuua tänapäeva, kus keevitusaparaadid sisaldavad väga palju „*big data*“ võimalusi, mida kahjuks ei rakendata, sest puudub otsene vajadus. Täna teadmises võib autori arvates toimuda tehnoloogi valik sundseisust, kus tarnijad arendavad oma tehnoloogiat põlvkonna põhimõttel. Sellest võib järeldada, et vanemad tehnoloogilised seadmed võivad kaotada tootja toe ning üleminek uuematele lahendustele on möödapääsmatu valik.

Progressseeruvalt järgmine on võimekustes inimkapitali muutused (41 mainimist) organisatsiooni elutsükli. Ettevõtluse alguses sünni etapis on inimkapitali roll veel väga väike. „ ... *pigem käib töö idee ümber, mida realiseeritakse ... parimal juhul on sul veel paar kolm mõttekaaslast, kes raha veel ei küsi ...* „ (VET 51). Teooria kohaselt inimkapitali ratsionaalne kasutamine elutsükli alguses muudab organisatsioonid omanäoliseks (Hurley & Green, 2005). Sisuliselt on värskelt loodud organisatsioon ettevõtja nägu. „ ... *kui idee on poolik, siis vähese tuntusega on töötajaid keeruline leida ...* „ (VET 42). Inimkapital ühendab endas ülesannete täitmiseks strateegilisi otsuseid, mis kasutavad organisatsiooni tehnoloogilisi võimekusi (Levallet & Chan, 2016). Praktiliselt peab ettevõtja täitma esmaseid ülesandeid ja funktsioone iseseisvalt, et areng saaks alguse.

Ellujäämise etapis peetakse osalejate poolt inimkapitali juba piisavalt tähtsaks. See on algeliste struktuuride loomisel vajalik faktor. „ ... *päris üksi võib olla liiga keeruline midagi kiiresti saavutada ... üksi võib kiiresti läbi põleda ...* „ (VET 21). Teoreetiliselt on kindlaks tehtud, et organisatsiooni tulemuslikkus on sõltuvuses struktuuri sobivusest visiooni ning selle eesmärkidega (Olson et al., 2005; Siggelkow, 2002). Autori arvates oleneb see lisaks ettevõtlus vormist, sest näitena füüsilisest isikus ettevõtja on ainuisikuline ettevõtlusvorm. Töökohtade loomine annab panuse Eesti majandusse üldiselt, kuid ÄR andmetel oli 2021. aastal 63,7% ettevõtteid (*e-Äriregister*, 2, 2022), kellel oli null töötajat. Null töötajaga ettevõtete kohta peaks teostama eraldi uuringu, sest nad annavad kindlasti panuse majandusse omamoodi. Ellujäämisel noore ettevõttega võib vähese tuntuse tõttu olla keeruline värvata töötajaid. „ ... *keeruline on leida õigeid inimesi, kuid õiged valikud selles käivitavad ükskõik millist tehnoloogiat ...* „ (VET 11). Ka teooria kinnitab, et üks levinumaid ettevõtluse ebaõnnestumise selgitusi, mida kirjanduses käsitletakse on töötajate ebapiisavad kogemused (Shepherd & Wiklund, 2006). Inimeste värbamisel võivad olla autori arvates keerulised

valikud, kuid etapi nimetus ellujäämine on tingimuslikult möödapääsmatu samm, kus lisas inimkapitali rakendamine on aste edasi liikumisel ning edu saavutamise võti.

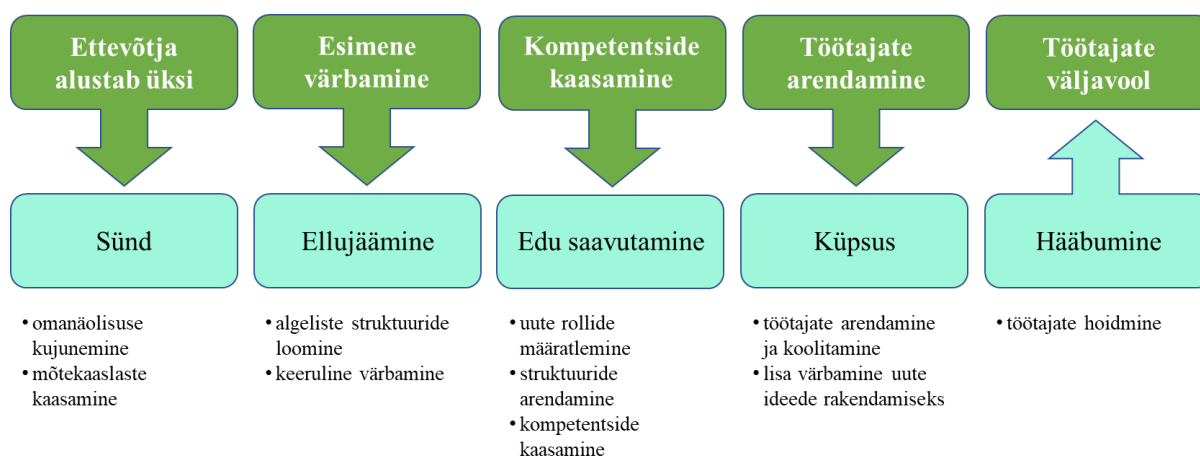
Edu saavutamise etapis osalejate arvates on väga olulised töötajate kompetentsid. „ ... mul oli juhust, kus teostasin värbamist ning andsin võimaluse ja valisin välja kuus värskest kolledži lõpetanut vestluse vooru ... kahjuks olid nad kõik vähemalt vestluses kompetentsides ebapädevad ... „ (VET 21). Inimkapital on tavaolukorras seotud organisatsiooni majanduslike äritulemustega (nt kasv või kasumlikkus) (Unger et al., 2011). Edu saavutamiseks võib õige värbamine just edu saavutamise etapis autori arvates olla määrava tähtsusega. Lisaks toodi välja uute rollide kehtestamist. „ ... mul on väga hea praktika igasuguste ettevõtete juhtimises ja saan sellega väga hästi hakkama, kuid müügitööd peab tegema keegi teine, mul ei tule see välja ... „ (VET 31). Teooria kohaselt peaks inimkapital vähendama organisatsiooni ebaõnnestumise riski, sest teadmised ja varasem kogemusteave aitavad alati leida uusi võimalusi, neid kiiresti ära tunda ja neid edukalt kasutada (Shane & Venkataraman, 2000). Autor toetab osalejate arvamust, sest kõike rolle ise ei suuda täita ja struktuuride arendamine edu saavutamise etapis on vajalik.

Peale esmase edu saavutamist liiguvad organisatsioonid küpsuse etappi, kus inimkapitali osatähtsus muutub veel suuremaks. Olemasolevate töötajate arendamine on hea väljakutse. „ ... vahel toimuvad ettevõtte protsesside muutused, kus oleks hea leida uusi võimalusi ja ainuke lahendus on nagu meil tavaks töötajate koolitamine ... „ (VET 32). Organisatsioonid võiksid oletuslikult areneda, mille jooksul nad peavad arendama mõnda pädevust rohkem ning tõstma esile mõningaid funktsioone. Töötajate arenguga saavutavad ettevõtted konkurentsieelise arendades järk-järgult põhipädevusi (Williams, 1992). Täiendavalt peeti osalejate poolt küpsuse etapis oluliseks lisa värbamis, sest see annab uusi võimalusi. „ ... me oleme vahel kinni oma kastis ja kui uus inimene tuleb, siis tal on kindlasti teine vaade asjadele ... „ (VET 61). Teoorias tuuakse välja, et organisatsiooni edukuse probleemid võivad avalduda teatud struktuuride või funktsioonide puudumisest (Walsh, 1988). Arvestades asjaolu, et tehnoloogiline areng võib saada kõige olulisemaks pikaajaliseks majanduskasvu tõukejõuks, on inimkapitali arendamine pikas perspektiivis kõige potentsiaalsema mõjuga organisatsioonide loomele ja arengutele. Paljud teadlased möönavad, et teatud ettevõtlusvormid on seotud kõrghariduse kättesaadavusega ning märkimisväärselt positiivse mõjuga majanduskasvule läbi ettevõtluse arendamise (Acs & Szerb, 2007; Sternberg & Wennekers, 2005). Organisatsiooni teadmiste põhise vaate (R. M. Grant, 1996) põhjal on teadmistega seotud ressursse järjekindlalt peetud oluliseks strateegiliseks varaks

ning need aitavad rohkem kaasa kõrgemale organisatsioonilisele tulemuslikkusele ning püsivale konkurentsieelsele.

Organisatsiooni hääbumise faasis on eesmärk töötajaid hoida. Pigem mainiti, et sellises olukorras oleva organisatsiooniga on võimalik ainult taassünd. Eelduslikul ootab sellist organisatsiooni täielik hääbumine ja selles saab süüdistada ainult juhti ennast. Töötjad võivad pidada juhtide destruktivistset käitumist šokiks ja ilmutada käitumist, kus püütakse minimeerida otsekontakti juhiga (Hamid et al., 2021). Eelduslikult selliste asjaolude kokkulangemisel tekib suurem inimkapitali väljavool.

Inimkapitali muutused (Joonis 8) toimuvad vajaduspõhiselt organisatsiooni elutsükli jooksul. Sisuliselt kõikides elutsükli etappides sünnist küpsuseni antakse panust organisatsiooni arengule läbi inimkapitali, kus kõik tegurid on olulised, et võimekus oleks maksimaalselt rakendatud. Ainukesena hääbumise etapis võib toimuda inimkapitali väljavool, kuid taassünd võib olla uus algus.



Joonis 8. Organisatsiooni inimkapitali muutus ja areng organisatsiooni elutsükli

Allikas: (Hurley & Green, 2005; Siggelkow, 2002; Unger et al., 2011); Autori koostatud

Dünaamiliste teadmiste põhiste strateegiatega rakendamise eeldab integreeritud intellektuaalset inimkapitali rakendamist, kus organisatsiooni elutsükli erinevad etapid nõuavad väliskeskkonna muutustele kiiret reageerimist. Konkurentsieelse tagamiseks tuleb tuvastada ja eristada organisatsioonides inimkapitali rolli ning viia see vastavusse vajadustega eksogeensete mõjude tingimustest lähtuvalt erinevates elutsükli etappides vajaduspõhiselt.

Järgmisena on järjestuses ettevõtja roll juhtimises (60 mainimist), mis on üks kõige olulisem võimekus, sest sellest saab kõik organisatsioonis toimuv alguse. Esimese asjana ebaõnnestumises mainiti äriidee nõrkust. See on sünni etapis ettevõtja rollis osalejate arvates kõige olulisem tegur. „... kui sa konkureerid sama asjaga mõne vanema ettevõttega, siis on

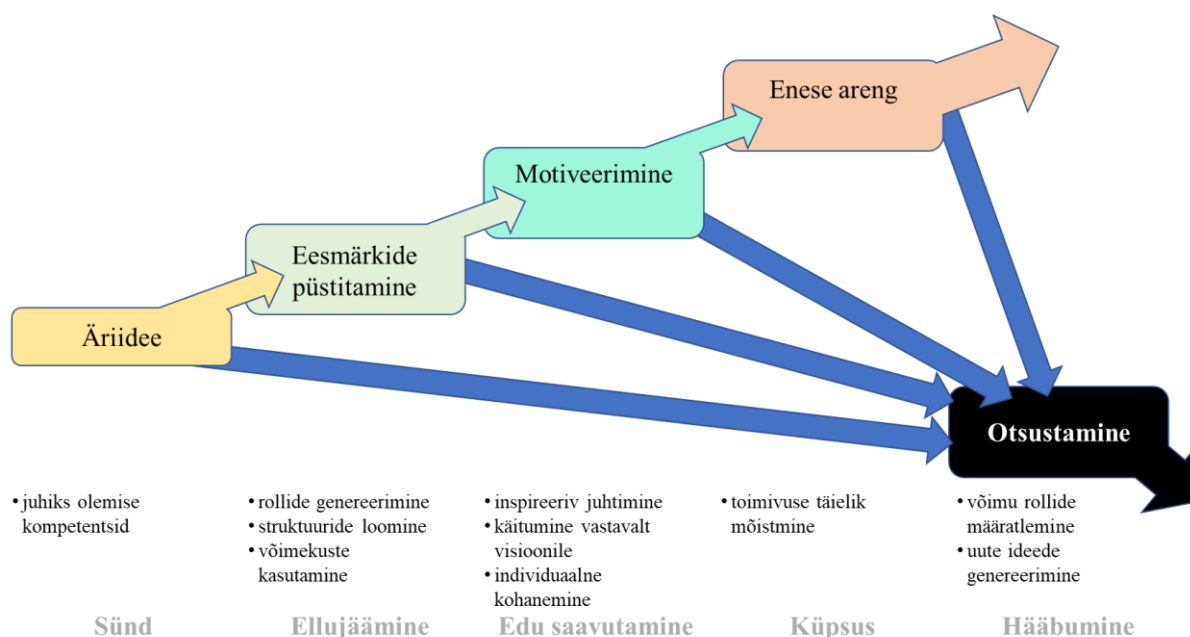
kohene surm.“ (VET 11). „... *oma kogemuses äriidee oli mul päris hea, mitte nagu päris vale ... kuid ma sel hetkel ei osanud arvestada, et keegi on sama asjaga juba ees ...*“ (VET 41). Kodeerimises võis autorile tunduda, et äriidee võiks kuuluda strateegilise võimekuse teguri valikusse, kuid osalejate suunitlusel muutus see ettevõtja rolli osaks. Organisatsioonijuhtidele on definitsiooni järgi oluline võim (Muir, 1995): neil on formaalne või mitteametlik õigus teha olulisi otsuseid, mis mõjutavad organisatsiooni tervikuna. Sünni faasis teine tegur on juhi kompetentsid. „... *mõnele alluvale võib tunduda, et ta saaks ise paremini hakkama ... peale ettevõtte loomist nad millegipärast ei saavuta suurt edu ...*“ (VET 51). Kogemuse saanud juhid peaksid tunnetama ära sümptomid või takistavad tegurid, mis seovad elutsükli teooriaid nende organisatsiooniga (Hitesh, 2021). Oletuslikult peaks juhtimine nii toimima, kuid hea tippspetsialist muul alal ei pruugi alati organisatsiooni juhtimisega hakkama saada.

Juhtidel peeti oluliseks ellujäämise etapis eesmärkide püstitamist. „... *eesmärkide püstitamine on omaette väljakutse, sest see peab esialgu sobima inimeste ja tehnoloogiaga ... kui eesmärgid on väga suured, siis peab ka muid asju muutma ...* „ (VET 42). Võimalused ja eesmärgid püstitab uue organisatsiooni juures tavaliselt juht. Arenenud ettevõtetel võib eesmärkide seadmine olla ka meeskonnatöö. Uue ettevõtte omanik või tulevane tegevjuht peaks olema suuteline tunnistama, et iga elutsükli läbimiseks on ettevõttel mitu võimalust, kus mängivad tähtsat rolli ka juhi isikuomadused (Rooke et al., 1998). „... *juht peab aru saama, kuidas ta ise päriselt töötab ning arendama võimalusi struktuuride loomiseks, kus jagatakse ülesandeid ...* „ (VET 32). Muutuste sisseviimiseks on alati vaja tõhusat juhtimist, mis on oluliselt seotud ettevõtja rolliga (Nelson, 1983). Arukad juhid on need, kellel on kogemustest saadud oskuste ja teadmiste reserv, mis võimaldab neil igapäevaelu ülesandeid tõhusalt juhtida ning vajadusel neid delegeerida.

Edu saavutamise etapis peavad juhid hakkama ise muutuma ning neil peaks olema see võime seda teha. „... *juhid võivad ettevõtte nii-öelda edukaks muuta või seda hoopis pidurdada ... ettevõtte on sisuliselt juhi peegelpilt ...* „ (VET 71). Töötajate juhtimise eetiline mõõde kujutab endast komponenti, mis ühendab inspireeriva, stimuleeriva ning visiooniga juhi käitumist. Üleminekud on aga organisatsioonijuhtidele raskesti hallatavad sündmused, mis halvendavad organisatsiooniliikmete erinevate tasandite heaolu ning koos sellega kaasneb negatiivne mõju organisatsiooni tõhususele (Lee Marks, 2007). Need soovimatud tagajärjed on osaliselt tingitud juhtide ja teiste organisatsiooniliste üleminekute kavandajate suutmatusest kohandada individuaalset kohanemisprotsessi. Olulise osana mainisid osalejad töötajate motivatsiooni kui edasi viivat jõudu. „... *inimesi peab motiveerima ... ma teen kõik*

selleks, et nad tunneks ennast olulisena ... kahjuks see alati ei toimi, sest kultuur on teine ...,, (VET 21). Vahel võib juhtuda, et klassikalised motivatsiooni tegurid ei toimi, sest kultuuriliselt on harjutud näiteks autokraatse juhtimisstiiliga. Teoorias peetakse autokraatset juhtimisstiili kui takistust arengus (Chukwusa, 2018), kuid see võib olla ka möödapääsmatu. Töötaja motiveerimisel võivad oluliseks muutuda palgast väljaspool olevad tegurid: töökeskkond, enese teostus võimalused või muud motivatsiooni lahendused.

Küpsuse etapis peetakse oluliseks ettevõtja enda arengut, sest kui organisatsioon jõuab samale tasemel kui tema juht, siis areng jääb seisma. „ ... juhid, kes on ise arenguvõimelised, siis nad kindlasti annavad organisatsioonile kõige suurema väärtuse ja seeläbi saab kasv uue tuule ... „ (VET 11). Juhid, kelle areng on pidevas muutuses inspireerivad seejuures oma järgijaid, viies enda ja järgijate ehk alluvate töötajate väärtussüsteemid vastavusse oluliste moraalipõhimõtetega (Burns, 1978). Juhtkonna ülesanne on teadvustada ja mõista kõiki organisatsiooni arenguks vajalike võimekusi ning kui seejuures suudetakse ise areneda, siis võiv seda nimetada progresseeruvaks arenguks.



Joonis 9. Juhi rollide muutus organisatsiooni elutsüklis liikumisel

Allikas: (Sendjaya & Sarros, 2002; Sturm & Antonakis, 2015); Autori koostatud

Hääbumise faasis peetakse väga oluliseks juhtide otsustamise oskust, kui edasiste tegevuste ja arengute muutust. „ ... olen jälginud väga ägedaid ettevõtteid, kuid paha on vaadata, kuidas nende juhid veavad neid taandarengusse ... ei suudeta leppida, et on vaja vahetust ... see on mingi jonn või suisa kinnisidee, et ettevõtte põhja viia ... “ (VET 42). Ühelt poolt on väidetakse, et ettevõtete parimad otsustajad sõltuvad oma strateegilises planeerimises oluliselt väliskeskonnast, kuid see tingib omakorda olukorra, kus teiselt poolt

otsustajate roll eesmärkide kujundamisel peaks olema väga proaktiivne. Kuid sageli võib põhjuseks olla see, et juhid ei taha oma võimu ära anda ning nad arvavad, et saavad ise alati paremini hakkama (Tredgold, 2020) olenemata organisatsiooni tegelikust olekust. Lisaks peaksid juhid suutma hääbumise faasis genereerida uusi ideid, et organisatsioon saaks jätkata. Vastupidises olukorras lõpeb organisatsiooni eksistents.

Vastavalt joonisele 9 peab toimuma ettevõtjal pidev muutus. Esmaselt, et algus saaks toimuma on vaja kindlat äriideed, mis kannab. Eesmärke peab oskama püstitada, et edasi liikuda. Organisatsiooni arenedes peab kohanema ja käituma visiooni kohaselt. Enese areng on möödapääsmatu, sest muidu jääb organisatsioon seisma. Otsustamine on peamine juhi oskus organisatsiooni arengus, sest olenemata elutsükli etapist võib viivitamine viia hääbumiseni.

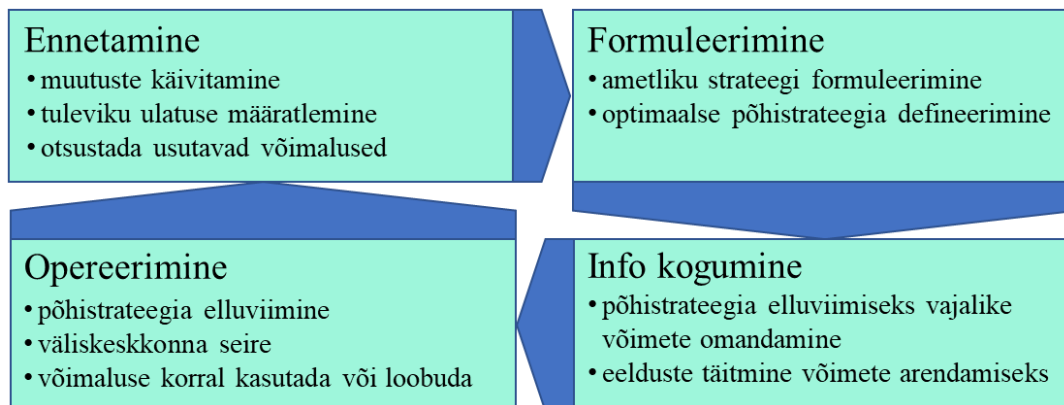
Viimane ja kõige olulisem võimekus uuringus osalejate arvates on strateegiad ja selle tegurid, sest sellega määratletakse organisatsioonis pikaajalised arengud (65 mainimist). Sünni etapis on vajalik teha lisa jõupingutusi esimese plaani koostamiseks. „ ... *kahjuks alustatakse ettevõtlust emotsiooni pealt ja strateegiliselt ei mõelda üldse ... äriplaani võiks ju paberile panna, et endal hea vaadata kuhu päriselt sukeldutakse ...* „ (VET 42). „ ... *palju vigu tehakse äriplaani paika panemisega ... lihtsalt emotsiooniga kasumit ei teeni ...* „ (VET 11). Kuigi on tehtud ulatuslikke uuringuid uute ettevõtmiste peamiste edutegurite väljaselgitamiseks, siis vajalikud ettevõtjaks olemise jõupingutused eeldavad algselt suunatud äriplaani olemasolu. Selle kaudu tagatakse kvaliteedi tegelik mõju ettevõtlusele ning kasvule, mis omakorda suurendab organisatsiooni ellujäämisvõimalusi (Fernández-Guerrero et al., 2012; Lussier & Pfeifer, 2001). „ ... *alustaval ettevõtjal puudub sageli nägemus rasketest olukordadest, mis tuleb ka üle elada. Arvatakse, et kohe alustan ja saavutan edu. Nende planeerimisoskus on veel nii toores, et lihtsalt ei osata näha ohte turu muutustest ning seeläbi nimetame seda nii, et ettevõtja tegevusetus annab tunda äriplaanis ...* “ (VET 71). „ ... *туру-uuringud - lihtsaim lahendus on „Google“, see võimaldab teada saada, kas maailmas on sarnaseid asju olemas. Mistahes ideed sa püüad arendada, siis tee kodutöö lihtsam variant internetis ära ...* „ (VET 11). Kasvavale organisatsioonile avaldavad kõige rohkem mõju teised samal turul toimivad organisatsioonid, kes konkureerivad samade klientide pärast. See olukord kehtib peamiselt organisatsioonidele, kes alles alustavad kasvu. Alustavad organisatsioonid tegutsevad tiheda konkurentsiga keskkondades, kus teistel konkurentideks olevatel organisatsioonidel on selge ja otsustav mõju ning ettevõtte turunišši arvestades peab see olema elujõuline (Dodge et al., 1994). Alustavad organisatsiooni jaoks on

äriplaan kui möödapääsmatu strateegia vahend turule sisenemiseks. Kõige lihtsam SWOT tabelis nähakse tavaliselt ainult oma tugevusi, sest algeline turu uuring on teostamata.

Ellujäämise etapis lähevad strateegiate püstitamised veel keerulisemaks. „ ... *kahjuks meie ettevõtteid ei juhita 100 aasta perspektiivis. Meie noorte ettevõtete eesmärk ei ole ettevõtte ülene vaid isiklik, kus soovitakse osta uus suurem televiisor või suurem maja ...*“ (VET 71). Sisuliselt võib pidada esmase strateegia koostamist organisatsiooni üheks kindlaks eduteguriks (Fernández-Guerrero et al., 2012). Autori arvates on keeruline formuleerida, kui pikka perspektiivi peaks ettevõtja ette nägema, kuid alternatiivina võiks see olla ettevõtja enda vanuse piir. Olenemata sellest, millal ettevõtja tegevust alustab, kuid nägemus ettevõtte olemusest võib olla kuni piirini, kus eelduslikult hakatakse pensionile liikuma (65 aasta vanusena). See annab indikatsiooni organisatsiooni staatusest ka peale erru minekut, kus variante on mitu: sulgemine või müük. „ ... *kui sa tuled turule, midagi uurimata, siis võid varsti tõdeda, et see on juba 10 aastat vana idee ning lõikad endale korralikult sõrme ... esmane strateegia on kindel valik, et elus püsida ...*“ (VET 21). Strateegia elluviimine suurendab oluliselt eduvõimalusi, kus kohandatakse ennast keskkonna muutustega (West & Noel, 2009). Strateegiauuringuid tunnistatakse üha enam ettevõtte juhtimises olulise osana ning ka organisatsioonilise võimekusena, mis mõjutab ettevõtte tulemuslikkust ja pikaajalist ellujäämist.

Edu saavutamise etapis peab strateegiates kõige rohkem tähelepanu juhtima osalejate arvates ressurside planeerimisele. „ ... *täna peab koguaeg jälgima, mis mujal maailmas toimub, sest tarnetes võivad väga kiiresti hinnad muutuda ... pikk perspektiiv on kogemuslik arvamus, kuid see ei pea alati paika ...*“ (VET 41). Autori arvates edu saavutamise faasis saab eesmärgipäraseks infotehnoloogiline tugi, kus keskendutakse ressursi ja varahaldusele. Ägedas konkurentsikeskkonnas ei määra äristrateegia mitte ainult edu, vaid ka ettevõtte ellujäämist (Fui-Hoon et al., 2001). Kõik organisatsiooni sisemised tegurid, mis on otseses seoses ettevõtluse tegevusega võib defineerida üldiselt igal ajahetkel saadaolevateks ressursideks. Tänapäevane olukord põhjustab asjaolu, kus strateegiaid ei saa kirja panna pika aja peale, sest keskkond muutub liiga kiiresti. Sellest tulenevalt peavad strateegiad olema väga paindlikud ning selline lähenemine tagab piisava edu. Kiiretes tööstusharudes ellujäämiseks või suurema edu saavutamiseks peavad ettevõtted integreerima strateegilistesse tegevustesse paindlikkuse (Eisenhardt, 1989). „ ... *seina peal peab olema suur plaan, kuid selle juures peab olema võimalus operatiivselt midagi muuta ...*“ (VET 32). Strateegilise paindlikkuse arendamine ja säilitamine on dünaamilises keskkonnas juhtide ja organisatsioonide üks olulisemaid, kuid samas ka raskemaid ülesandeid (Shimizu & Hitt, 2004). „ ... *vahel peab*

vaatama, mida teised on teinud, sest TransferWise on paindlikes strateegiates kõige parem näide ... , (VET 11). Turundus- ja strateegiakirjanduses peetakse strateegilist paindlikkust peamiseks eduteguriks pideva kliendiväärtuse loomisel ja konkurentsieelise saavutamisel. Paindliku strateegia skemaatiline joonis 10 näitab erinevate tegurite pidavat rotatsiooni.



Joonis 10. Paindlike strateegiate toimivusskeem

Allikas: (Raynor, 2007; Yawson & Greiman, 2017)

Väljakujunenud ettevõtte strateegiline edumudel nõuab jõulist püüdlemist julge visiooni poole, mis on seotud tuvastatavate põhikompetentsidega ning see annab võimaluse eesmärgistada suuremaid tulusid (Raynor, 2007). Eesti organisatsioonides on strateegiad pigem fikseeritud ning need jäävad ajale jalgu. Eesmärgiks peaks olema paindlike strateegiate juurutamine, sest autori arvates see suurendab kindlasti konkurentsivõimet ja hääbumine viiakse kaugele tuleviku.

Kui organisatsioon on jõudnud hääbumise etappi, siis on võimalik taassündi luua uute turgude leidmisega. Need olekud näitavad mustreid, kus turg küllastub ning arendada võib täiesti uusi tegevussuundi. „ ... kui keegi on jõudnud sinnamaani, et hakkab hääbuma, siis peab lihtsalt meelde tuletama, kuidas ettevõtmist tehakse ... alustada tuleb A ja B-st, siis võib isegi mingi strateegia uuesti välja mõelda ... „ (VET 61). Jätkusuutliku konkurentsieelise saavutamiseks on vaja arendada järk-järgult põhipädevusi (Williams, 1992). Selles olukorras tavaliselt toimub juba töötajate väljavool ja toetuse garantiid ei pruugi olla ning võimalus selleks on ettevõtjal peeglisse vaadata ja alustada uuesti.

Järgnevas tabelis 4 toob autor kokku võimekused magistritöö temaatikas, kus esimeses veerus on teoreetilised seisukohad, teises uurimusest saadud materjalid ning kolmandas veerus järeldused, mida organisatsioonid peab silmas pidama kui neid üles ehitatakse.

EESTI ETTEVÕTETE VÕIMEKUSED ELUTSÜKLI RAAMISTIKUS

Tabel 4

Eesti ettevõtte võimekused organisatsiooni elutsükli raamistikus

	STRATEEGIA	JUHI ROLLID	INIMKAPITAL	TEHNOLOOGIA	FINATSID
TEOORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Keskkonna loomine • Formaalne analüüs • Pädevuste ja tugevuste rakendamine • Konkurentsieelse loomine • Keskkonna muutustega arvestamine • Paindlike strateegiade rakendamine • Elujõulisuse määramine 	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtlikkuse realiseerimine • Ambitsiooni vajadus • Elujõulisuse määramine • Eesmärkide püstitamine • Asutajate koormamine • Käitumise muutused • Väliskeskkonna tunnetamine • Konkurentsi arusaamad • Karismaatiline juhtimine • Moraalne käitumine • Pöörd algatuste juhtimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Ühtekuuluvus • Võimekuste rakendamine • Struktuuride ehitamine • Kogemuse rakendamine • Hierarhia arendamine • Riskide vähendamine • Tulemuslikkuse arendamine • Rahulolu tagamine • Bürookraatialikud struktuurid 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehnoloogia alg valikud • Täiustamine • Protsside parandamine • Dünaamilised rakendused • Varade haldamine • Stüsteemiseerimine • Olulisuse valikud • Üleminekud • Innovatsiooni rakendamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Omavahendite kasutamine • Algkapitali moodustamine • Laenamise kriteeriumid • Krediidiriskide hindamine • Sõltuvus kaas finantseerimisest • Krediidikulu optimeerimine • Kapitaliseerimine • Turust sõltuvad kõikumised
EMPIIRIKA	<ul style="list-style-type: none"> • Äriplaani koostamine • Turu tundmaõppimine • Mõtugi arendused • Positsioneerimine turul • Ressursside planeerimine • Strateegia paindlikus • Projektide juhtimine • Tarneahelate juhtimine • Uute turgude leidmine • Tegevuse muutmine 	<ul style="list-style-type: none"> • Äriidee genereerimine • Juhi kompetentsid • Eesmärkide püstitamine • Rollide arendamine • Võime muutuda • Motiveerimine • Enese arendamine • Otsustamine ja otsustamatus • Uute ideede genereerimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Esmane värbamine • Kompetentside arendamine • Struktuuride loomine • Tuntuse saavutamine • Töötajate arendamine • Töötajate hooldamine • Töötajate värbamine • Uute rollide käivitamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatsiooni rakendamine • Rohe üleminekud • Rohetehnoloogia rakendamine • Tehnoloogia uuendamine • Tehnoloogia valikud • Varahalduse rakendamine 	<ul style="list-style-type: none"> • Finantside maksimeerimine • Kapitali kaasamine • Kulude kalkuleerimine • Maksevõime tagamine • Rahastuse bürokraatia • Refinantseerimine • Riskide kriitiline hindamine
JÄRELDUSED	<p>Arusaamine strateegilistest määratlustest, kus püütakse saavutada areng maksimaalse tasemeni viitab oleku olukordadele, kus iga organisatsiooni elutsükli etapp nõuab eelduslikult erinevat lähenemist.</p>	<p>Tõhusal juhtimisel üldistatult on tuvastatavad ühised omaduste kogumid, kuid organisatsiooni elutsükli jooksul nõuab see erinevat lähenemist nende rakendamisel.</p>	<p>Dünaamiliste teadmiste põhiste strateegiade rakendamine eeldab integreeritud intellektuaalset inimkapitali kasutamist, kus organisatsiooni elutsükli erinevad etapid nõuavad väliskeskkonna muutustele kiiret reageerimist.</p>	<p>Tehnoloogia nõuetekohane rakendamine ning selle juhtimine on kriitilise tähtsusega organisatsiooni elutsükli etappides konkurentsivõime loomise ja säilimise tagamiseks.</p>	<p>Organisatsiooni investeerimistegevuses finantskapitali rakendamine määrab elutsükli liikumise arengu dünaamika, kus konkurentsivõime taseme kasv omab mõju kogu organisatsiooni kasvule.</p>

Allikas: (Adizes, 1979; Ahmad & Schroeder, 2011; Bedeian, 1990, 1990; Bodolica & Spraggon, 2020; Brown et al., 2005; Bruderl et al., 1992; Burns, 1978; Carlstrom & Fuerst, 1997; Chang et al., 2005; Churchill & Lewis, 1983; Ciulla, 2014; Dodge et al., 1994; Ford, 1988; R. M. Grant et al., 1991; Gurianova et al., 2014; Harrison et al., 2001; Hodgkinson, 1997; Khwaja & Mian, 2008; M. Kim et al., 2012; Leego & Toomik, 2021; Levallet & Chan, 2016; Lewis et al., 2014; Luo & Strong, 2004; Lussier & Pfeifer, 2001; Majumdar, 2010; Matthyssens et al., 2005; Meuse & Marks, 2003; N. Berger & F. Udell, 1998; Petersen & Rajan, 1995; Porter, 1979; Quinn & Cameron, 1983, 1983; Sakai et al., 2010; Sendjaya & Pekerti, 2010; Shane & Venkataraman, 2000; Shepherd & Wiklund, 2006; Sirmon & Hitt, 2003; Stubbart, 1989; Unger et al., 2011; van Dierendonck, 2011, 2011; West & Noel, 2009; Wiklund et al., 2010; Wright, 2007); Autori koostatud

EESTI ETTEVÕTETE VÕIMEKUSED ELUTSÜKLI RAAMISTIKUS

Uuenduslikus seisneb selle, et uuringusse kaastai suure kogemusega tippjuhid, kellel on piisavalt suur juhtimiskogemus ning nende arvamused interpreteeriti teemasse. Võib nimetada, et nii laiapõhjaline käsitlust ettevõtetele olulistest võimekustest organisatsiooni elutsükli raamistikus on esmakordne, sest varasemad tööd on olnud kitsalt piiritletud. Uuringusse kaasatud suure kogemusega tippjuhid, andsid tunnetusliku seisundi Eesti ettevõtlusmaastikul toimuvast ning see on heaks sisendiks uutele edukatele ettevõtmistele. Organisatsiooni loomisel peab kindlasti tähelepanu pöörama olulistele võimekustele, mis eelduslikult peaks arenema proportsionaalselt organisatsiooni endaga.

Kokkuvõte

Möödetavate tulemuste saavutamiseks peab organisatsioon kasutama kõiki võimekusi sihipäraselt ning leidma endale kõige sobivamad meetodid eesmärkide realiseerimiseks. Iga organisatsioon koosneb elutsükli jooksul erinevates etappides kindlatest ja ainulaadsetest võimekuste konfiguratsioonist, millest käesoleva magistritöö uurimistöö annab ülevaate.

Elutsükli teoreetiline raamistik sisaldab endas kindlaid ülemineku etappe, kus organisatsiooni võimekuste osadega moodustatakse terviksüsteem. Võimekusi luuakse, arendatakse või muudetakse vajaduspõhiselt nii, et organisatsioon saaks kaasa minna kiiresti muutuva väliskeskkonnaga. Seda võib nimetada organisatsiooni paindlikkuseks elutsüklis liikumisel, kus saavutatakse strateegiate rakendamisel konkurentsieelis teiste samal turul osalevate osapooltega.

Käesoleva magistritöö esimeses osas analüüsis autor organisatsiooni elutsükli raamistiku, kus 23 varasemast uuringust võttis kasutusele viie etapilise lähtevormi. Valiku baasil analüüsis autor iga etappi eraldi, et välja selgitada peamised võimekused koos nende teguritega, mis on olulised organisatsiooni arengus elutsüklis liikumisel. Taustast lähtuvalt analüüsis autor magistritöö teises ehk empiirilises osas Eesti tippjuhtide tunnetusliku määratlust võimekustest Eesti ettevõtluskeskkonnas. Empiirilises osas sai autor vastuse kahele eelnevalt püstitatud küsimusele järgenvalt:

- Eesti ettevõtetes ei rakendata otseselt etapiviisilist elutsükli teooriat ning liikumist selles, kuid püütakse peamiselt positsioneerida ennast konkurentidega perioodiliselt;
- Kõige olulisemad võimekused on leidudes: juhi rollid, strateegiate rakendamine, inimkapitali kasutus, tehnoloogilised valikud ning finantsilised vahendid.

Magistritöö empiirilise osa kvalitatiivses uuringus osales kokku 10 tippjuhti, kelle juhtimiskogemus summaarselt on 62 organisatsiooni. Püstitatud küsimustele anti nende poolt

viie võimekuse hindamiseks elutsükli 46 teemat, mida esitati vastavalt elutsükli etappidele kokku 245 korral. Teoreetilise osa leidudest võimekuste määratlemisel teostas autor vastavalt uuringu tulemuste interpretatsiooni lühivariandis järgnevalt.

Tõhusal juhtimisel üldistatult on tuvastatavad ühised omaduste kogumid, kuid organisatsiooni elutsükli jooksul nõuab see erinevat lähenemist nende rakendamisel. See viitab sellele, et tunnused, mis on määratlenud juhtpositsiooni käsitlemisel organisatsioonides on diferentseeritult rakendatavad organisatsiooni elutsükli erinevates arengu etappides.

Arusaamine strateegilistest määratlustest, kus püütakse saavutada areng maksimaalse tasemeni viitab oleku olukordadele, kus iga organisatsiooni elutsükli etapp nõuab eelduslikult erinevat lähenemist. Arengus konkurentsi eelise saavutamisel või selle säilitamisel igas elutsükli etapis on peamine eesmärk liikuda traditsioonilistelt jäikadelt strateegiatelt dünaamilistele, kus teadmiste põhine lähenemine annab tuleviku vaates tuntava eelise.

Dünaamiliste teadmiste põhiste strateegiate rakendamine eeldab integreeritud intellektuaalset inimkapitali rakendamist, kus organisatsiooni elutsükli erinevad etapid nõuavad väliskeskonna muutustele kiiret reageerimist. Konkurentsielise tagamiseks tuleb tuvastada ja eristada organisatsioonides inimkapitali rolli ning viia see vastavusse vajadustega eksogeensete mõjude tingimustest lähtuvalt erinevates elutsükli etappides vajaduspõhiselt.

Organisatsiooni investeerimistegevuses finantskapitali rakendamine määrab elutsükli liikumise arengu dünaamika, kus konkurentsivõime taseme kasv omab mõju kogu organisatsiooni kasvule. Organisatsiooni kiire reageerimise puudumine investeringutes võib viia juhtimise kriisiseisundini, millel on oluline tähtsus organisatsiooni mistahes elutsükli etapis.

Tehnoloogia nõuetekohane rakendamine ning selle juhtimine on kriitilise tähtsusega organisatsiooni elutsükli etappides konkurentsivõime loomise ja säilimise tagamiseks. Tehnoloogiliste rakenduste kasutamine on põhjendatud vajadusega väljakutsele reageerimiseks pidevalt muutuvatele eksogeensetele muutustele.

Teema käsitlemise märksõnadeks võib nimetada: dünaamilised strateegiad, juhtimis kompetentside täiustamine, inimkapitali sihipärane rakendamine, tehnoloogia innovatiivne areng ja finantsiliste vahendi optimeerimine. Need on märksõnad organisatsiooni juhtidele või omanikele, millele tänases muutuv keskkonnas peab pidevalt tähelepanu pöörama. Arendades põhivõimekusi suudab organisatsioon kiiresti reageerida olenemata selle vormist või suuruselt, kasvada määratud vektoril. Tähelepanuta jäetavad võimekused võivad mõjuda degradeeruvalt ning organisatsioonid lõpetavad kiire hääbumisega.

Viidatud allikad

1. Abatecola, G. (2013). Survival or Failure within the Organisational Life Cycle. What Lessons for Managers? *Journal of General Management*, 38(4), 23–38.
<https://doi.org/10.1177/030630701303800403>
2. Acs, Z. J., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy. *Small Business Economics*, 28(2), 109–122. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9012-3>
3. Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
4. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2011). Knowledge management through technology strategy: Implications for competitiveness. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/17410381111099789>
5. Bagautdinova, N., Sarkin, A., Averyanov, B., Novenkova, A., & Arzhantseva, N. (2014). Assessment of Efficiency of Realization of Paternalistic Policy of Industrial Enterprises Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(12), 9. <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/3017>
6. Bedeian, A. G. (1990). Choice and determinism: A comment. *Strategic Management Journal*, 11(7), 571–573. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110707>
7. Best, P., Badham, J., McConnell, T., & Hunter, R. F. (2022). Participatory theme elicitation: Open card sorting for user led qualitative data analysis. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(2), 213–231.
<https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1876616>
8. Birch, D. L., Haggerty, A., Parsons, W., & Cognetics, I. (1995). *Who's creating jobs?: 1995*. Cognetics, Inc.
9. Bodolica, V., & Spraggon, M. (2020). Leadership in times of organizational decline: A literature review of antecedents, consequences and moderators. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 415–435. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2123>
10. Borio, C. (2020). The Covid-19 economic crisis: Dangerously unique. *Business Economics*, 55(4), 181–190. <https://doi.org/10.1057/s11369-020-00184-2>
11. Boulding, K. E. (1996). *A Reconstruction of Economics*. 13.
12. Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales.

- Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201–216.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>
13. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
 14. Bruderl, J., Preisendorfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227.
<https://doi.org/10.2307/2096207>
 15. Bruno, A. V., Leidecker, J. K., & Harder, J. W. (1987). Why firms fail. *Business Horizons*, 30(2), 50–58. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90009-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90009-7)
 16. Burns, J. M. (1978). *Leadership—James MacGregor Burns—Google Books*.
https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=lhrPS_s7EawC&oi=fnd&pg=PT11&ots=kTmD4TVuOC&sig=SoDK4JrAnY2YsUPOUVrPQis8ghQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
 17. Calvey, D. (2004). *Qualitative Analysis: Practice and Innovation - ProQuest*.
<http://www.proquest.com/openview/a4d9fd4e00dc9cdca4b32f5b4fa7c118/1?cbl=47867&parentSessionId=Hw79UTTC4dwaLycOEeS6bKHk0YS8L9JUE30VRtfaog0%3D&pq-origsite=gscholar&accountid=28432>
 18. Carlstrom, C. T., & Fuerst, T. S. (1997). Agency Costs, Net Worth, and Business Fluctuations: A Computable General Equilibrium Analysis. *The American Economic Review*, 87(5), 893–910. <http://www.jstor.org/stable/2951331>
 19. Chang, S., Lin, R., Chen, J., & Huang, L. (2005). Manufacturing flexibility and manufacturing proactiveness: Empirical evidence from the motherboard industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(8), 1115–1132.
<https://doi.org/10.1108/02635570510624482>
 20. Chava, S., & Purnanandam, A. (2011). The effect of banking crisis on bank-dependent borrowers. *Journal of Financial Economics*, 99(1), 116–135.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.08.006>
 21. Chevrier, S., & Viegas-Pires, M. (2013). Delegating effectively across cultures. *Journal of World Business*, 48(3), 431–439. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.026>
 22. Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
<http://www.proquest.com/docview/2164513224/abstract/B467923303174C7APQ/1>

23. Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983, mai 1). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
24. Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership, 3rd Edition* (3. tr). ABC-CLIO.
25. Cowan, D. A. (1988). Executive's Knowledge of Organizational Problem Types: Applying a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 14(4), 513–527. <https://doi.org/10.1177/014920638801400403>
26. Cowan, D. A. (1990). Developing a Classification Structure of Organizational Problems: An Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*, 33(2), 366–390. <https://doi.org/10.5465/256329>
27. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
28. Dixon-Woods, M., Bonas, S., Booth, A., Jones, D. R., Miller, T., Sutton, A. J., Shaw, R. L., Smith, J. A., & Young, B. (2006). How can systematic reviews incorporate qualitative research? A critical perspective. *Qualitative Research*, 6(1), 27–44. <https://doi.org/10.1177/1468794106058867>
29. Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121–134. <http://www.jstor.org/stable/2486867>
30. Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.5465/256434>
31. EKI. (2020). <https://www.koda.ee/sites/default/files/content-type/content/2020-10/Konkurentsiv%C3%B5ime%20edetabel%202020%20METOODIKA.pdf>
32. EMTA, 1. (2022). <https://www.emta.ee/ariklient/amet-uudised-ja-kontakt/uudised-pressiinfo-statistika/statistika-ja-avaandmed#maksuvolglaste-nimekiri>
33. *E-Äriregister*, 1. (2022). https://ariregister.rik.ee/est/statistics/charts/chart_company_all/2021
34. *E-Äriregister*, 2. (2022). https://ariregister.rik.ee/est/statistics/charts/chart_by_employees/2021
35. Fanisalek, H. (2016). *Effect of Morality and Ethics on Organizational Effectiveness and Market Competition*. 9.

36. Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92.
<https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
37. Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399–2420.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677830>
38. Ford, D. (1988). Develop your Technology Strategy. *Long Range Planning*, 21(5), 85–95. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90109-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90109-4)
39. Fui-Hoon, N. F., Lee-Shang, L. J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285–296. <https://doi.org/10.1108/14637150110392782>
40. Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2019). Fighting organizational decline: A risk-based approach to organizational anti-aging. *Management Research Review*, 42(11), 1259–1277. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0367>
41. Grant, J. H. (1996). DOWNSCOPING: How to Tame the Diversified Firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 861–863.
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100317>
42. Grant, M. (2021). *Gazelle Company: What You Need to Know*. Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/g/gazellecompany.asp>
43. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
44. Grant, R. M., Baer, R., & Shani, A. B. (1991). *Appropriate Manufacturing Technology: A Strategic Approach - ProQuest*.
<http://www.proquest.com/openview/7b07c1258b02d314af7c30cb4a277c15/1?cbl=26142&parentSessionId=q5WgxNPUEF4IC1doABtLxmRGAuGGLHqLMzZYYU10Gfw%3D&pq-origsite=gscholar&accountid=28432>
45. Grieve, R. (2016). *Alfred Marshall*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27387.11043>
46. Gupta, Y. P., & Chin, D. C. W. (1993). Strategy making and environment: An organizational life cycle perspective. *Technovation*, 13(1), 27–44.
[https://doi.org/10.1016/0166-4972\(93\)90012-K](https://doi.org/10.1016/0166-4972(93)90012-K)
47. Gurianova, E. A., Gurianov, I. N., & Mechtcheriakova, S. A. (2014). The Influence of Phase the Organizational Life Cycle on Organizational Structure Management and

- Transaction Costs. *Asian Social Science*, 10(20), p137.
<https://doi.org/10.5539/ass.v10n20p137>
48. Hamid, Z., Albashiti, B., & Aboramadan, M. (2021). *Fire in the belly: The impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting / Emerald Insight*. https://www-emerald-com.ezproxy.utlib.ut.ee/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2021-0394/full/html?utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=rss_journalLATEST
49. Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679–690.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700605>
50. Henricson, M., Fridlund, B., Mårtensson, J., & Hedberg, B. (2018). The validation of the Supervision of Thesis Questionnaire (STQ). *Nurse Education Today*, 65, 11–16. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.02.010>
51. Hite, J. M. (2005). Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 113–144. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00072.x>
52. Hitesh, B. (2021, veebruar 7). *Organizational Life Cycle—Definition, Stages, Importance*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/organizational-life-cycle/>
53. Hodgkinson, G. P. (1997). The Cognitive Analysis of Competitive Structures: A Review and Critique. *Human Relations*, 50(6), 625–654.
<https://doi.org/10.1023/A:1016948120927>
54. Holmstrom, B., & Tirole, J. (1997). Financial intermediation, loanable funds, and the real sector. *Quarterly Journal of Economics*, 112(3), 663–691. Scopus.
<https://doi.org/10.1162/003355397555316>
55. Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism on JSTOR*. https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2392666?seq=1#metadata_info_tab_contents
56. Hurley, T. A., & Green, C. W. (2005). *Journal of Knowledge Management Practice*,. <http://www.tlinc.com/articl79.htm>
57. Hyytinen, A., & Pajarinen, M. (2007). Is the Cost of Debt Capital Higher for Younger Firms? *Scottish Journal of Political Economy*, 54(1), 55–71.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00404.x>

58. Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.001>
59. Jiang, W., Chai, H., Shao, J., & Feng, T. (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1311–1323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.104>
60. Kantsukov, M., & Sander, P. (2018). A lesson in valuation from estonia: the difference between the fundamental value of equity under distributed and traditional profit taxation systems. *Business: Theory and Practice*, 19(1), 146–157. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=16480627&v=2.1&it=r&id=G ALE%7CA568570430&sid=googleScholar&linkaccess=abs>
61. Kazatchkine, M. (2022). Ukrainian war: An economic crisis in Eastern Europe and Central Asia will lead to a health crisis. *BMJ*, 376, o793. <https://doi.org/10.1136/bmj.o793>
62. Khwaja, A. I., & Mian, A. (2008). Tracing the Impact of Bank Liquidity Shocks: Evidence from an Emerging Market. *American Economic Review*, 98(4), 1413–1442. <https://doi.org/10.1257/aer.98.4.1413>
63. Kim, J. H., Kim, C. S., & Kim, J. M. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17(3), 201–206. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2011.02.002>
64. Kim, M., Kristiansen, E. G., & Vale, B. (2012). Life-Cycle Patterns of Interest-Rate Mark-Ups in Small-Firm Finance*. *The Scandinavian Journal of Economics*, 114(2), 629–657. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2011.01688.x>
65. Kolk, R. (2019). *Personali hüvitamise täiustamine sõltuvalt organisatsiooni elutsükli etapist BCC Consult OÜ näitel*. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/5dc0b13d-e97b-4058-b9db-d04e1ce3ec6a>
66. Krivtsova, N. N., Salikov, Y. A., Strukov, G. N., & Sukhareva, I. A. (2020). *Methodological Approach to Analysis of Business-organization Development Factors at Life Cycle Stages*. 341–346. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200730.063>
67. Kroszner, R. S., Laeven, L., & Klingebiel, D. (2007). Banking crises, financial dependence, and growth. *Journal of Financial Economics*, 84(1), 187–228. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.001>

68. Kukk, R. L., Merilin. (2021). *Gaselliliikumine*. Gaselli. <https://gasell.aripaev.ee/gaselli-kongress/>
69. Kulikova, N. N., Smolentsev, V. M., Tikhonov, A. I., Kireev, V. S., & Dikareva, V. A. (2016). *Planning of Technological Development of New Products and Its Impact on the Economic Performance of the Enterprise*. 6, 7.
70. Lavezzi, A. (2003). Smith, Marshall and Young on division of labour and economic growth. *European Journal of the History of Economic Thought*, 10, 81–108. <https://doi.org/10.1080/0967256032000043805>
71. Lee Marks, M. (2007). A framework for facilitating adaptation to organizational transition. *Journal of Organizational Change Management*, 20(5), 721–739. <https://doi.org/10.1108/09534810710779126>
72. Leego, E., & Toomik, M.-L. (2021). *Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/72261>
73. Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2002). Aligning factors for successful organizational renewal. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 60–67. <https://doi.org/10.1108/01437730210419189>
74. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
75. Levallet, N., & Chan, Y. E. (2016). Chapter 7 - Knowledge loss and retention: The paradoxical role of IT. J. Liebowitz (Toim), *Successes and Failures of Knowledge Management* (lk 97–111). Morgan Kaufmann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805187-0.00007-3>
76. Levie, J., Don, G., & Leleux, B. (2011). The new venture mortality myth. *Handbook of Research on New Venture Creation*, 194–215.
77. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
78. Luo, W., & Strong, D. M. (2004). A framework for evaluating ERP implementation choices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 322–333. <https://doi.org/10.1109/TEM.2004.830862>
79. Lussier, R. N., & Pfeifer, S. (2001). A Crossnational Prediction Model for Business Success. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 228–239. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00021>

80. Majumdar, S. (2010). 'How do they plan for growth in auto component business?' – A study on small foundries of western India. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 274–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.004>
81. Manning, J. (2017). *In Vivo Coding*.
<https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0270>
82. Markman, G. D., Siegel, D. S., & Wright, M. (2008). Research and Technology Commercialization. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1401–1423.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00803.x>
83. Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.20445>
84. Marshall, A. (2011). The Online Library of Liberty. *Principles of Economics*, 627.
85. Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.004>
86. Medne, A., & Lapina, I. (2019). Sustainability and Continuous Improvement of Organization: Review of Process-Oriented Performance Indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 49.
<https://doi.org/10.3390/joitmc5030049>
87. Menon, V., Varadharajan, N., Bascarane, S., Subramanian, K., Mukherjee, M. P., & Kattimani, S. (2020). Psychological autopsy: Overview of Indian evidence, best practice elements, and a semi-structured interview guide. *Indian Journal of Psychiatry*, 62(6), 631–643.
https://doi.org/10.4103/psychiatry.IndianJPsychiatry_331_20
88. Meuse, K. D., & Marks, M. L. (2003). *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings*. John Wiley & Sons.
89. Miller, D. (2001). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359.
<https://doi.org/10.1080/714042515>
90. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183. <http://www.jstor.org/stable/2631384>

91. Morrow Jr., J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271–283. <https://doi.org/10.1002/smj.579>
92. Moy, J. W., & Luk, V. W. M. (2003). The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 10(2), 199–220. <https://doi.org/10.1080/13602380410001677218>
93. Mueller, D. C. (1972). A Life Cycle Theory of the Firm. *The Journal of Industrial Economics*, 20(3), 199–219. <https://doi.org/10.2307/2098055>
94. Muir, J. (1995). Effective management through delegation. *Work Study*, 44(7), 6–7. <https://doi.org/10.1108/00438029510096535>
95. N. Berger, A., & F. Udell, G. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6), 613–673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
96. Nelson, H. (1983). Review of Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Human Organization*, 42(4), 368–370. <http://www.jstor.org/stable/44126422>
97. Nixon, R. D., Hitt, M. A., Lee, H.-U., & Jeong, E. (2004). Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1121–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.423>
98. Nordström, C., Choi, G. E., & Llorach, C. (2012). *The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>
99. Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49–65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
100. O’Rand, A. M., & Kreckler, M. L. (1990). *Concepts of the Life Cycle: Their History, Meanings, and Uses in the Social Sciences*.
101. Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1995). The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships*. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(2), 407–443. <https://doi.org/10.2307/2118445>
102. Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of*

- Management Reviews*, 9(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
103. Pieterse, H. J. C. (2020). The Grounded Theory methodology to conduct content analysis of sermons and interviews: Critique and response. *HTS : Theological Studies*, 76(1), 1–5. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i1.5851>
104. Pikkanen, P., & Vaino, K. (2018). *Long-Term Effects of Distributed Profit Taxation on Firms: Evidence from Estonia*. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8947906>
105. Porter, M. E. (1979). *Strategic Planning: Readings*. Juta and Company Ltd.
106. Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
107. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence on JSTOR*. https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2631164?seq=1#metadata_info_tab_contents
108. Rastrollo-Horrillo, M.-Á., & Martín-Armario, J. (2019). Organisational barriers to nascent born-global growth: Learning from the inside. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 454–473. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00256-1>
109. Raynor, M. E. (2007). Solving the strategy paradox: How to reach for the fruit without going out on a limb. *Strategy & Leadership*, 35(4), 4–10. <https://doi.org/10.1108/10878570710761327>
110. Riding, A., Orser, B., & Hoghart-Scott, S. (2000). *Performance, firm size, and management problem solving—ProQuest*. <http://www.proquest.com/openview/d61ea19f1e89a8426c7b66eca6192d69/1?cbl=49244&parentSessionId=xEra%2F8Lr16%2BbQSFQr6F%2F%2FVsCz%2BpCFF5XkQG3p5vHKAU%3D&pq-origsite=gscholar&accountid=28432>
111. Romadanova, O. A., & Hajrullina, A. D. (2014). Technique of measurement of value of the human capital as intangible asset of corporation. *SCOPUS10978135-2014-11-6-SID84899853610*. <https://dspace.kpfu.ru/xmlui/handle/net/138854>
112. Rooke, D., Consultants, H. G., & Torbert, W. R. (1998). *Organizational Transformation as a Function of CEOs' Developmental Stage 1*.
113. Sakai, K., Uesugi, I., & Watanabe, T. (2010). Firm age and the evolution of borrowing costs: Evidence from Japanese small firms. *Journal of Banking & Finance*, 34(8), 1970–1981. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.01.001>

114. Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
115. Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/1548051810383863>
116. Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
117. Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
118. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
119. Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2006). *Successes and Failures at Research on Business Failure and Learning from It* (SSRN Scholarly Paper ID 1629315). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1629315>
120. Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (1999). Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 71–87. <https://doi.org/10.1177/0092070399271006>
121. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
122. Siggelkow, N. (2002). Evolution toward Fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125–159. <https://doi.org/10.2307/3094893>
123. Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). Can sample size in qualitative research be determined a priori? *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 619–634. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1454643>
124. Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

125. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
126. Sirmon, D. G., Hitt, M., Arregle, J., & Campbell, J. (2010). Capability strengths and weaknesses in dynamic markets: Investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386–1409.
127. Skjott Linneberg, M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270.
<https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>
128. Stenholm, P., & Renko, M. (2016). Passionate bricoleurs and new venture survival. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 595–611.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.004>
129. Sternberg, R., & Wennekers, S. (2005). Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data. *Small Business Economics*, 24(3), 193–203. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1974-z>
130. Stubbart, C. I. (1989). Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*, 26(4), 325–347.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00732.x>
131. Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136–163.
<https://doi.org/10.1177/0149206314555769>
132. Zemite, L., Nevercika, E., Jansons, L., Bode, I., Kuposovs, A., Kondrahins, N., & Jasevics, A. (2021). The Natural Gas Supply of the Latvian Municipality during the Local Energy Crisis. *Latvian Journal of Physics and Technical Sciences*, 58(3), 186–200. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.2478/lpts-2021-0025>
133. Tahir, U. (2020, jaanuar 10). What is Leavitt's Diamond Model? *CMI*.
<http://changemanagementinsight.com/what-is-leavitts-diamond-model/>
134. Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0052>
135. *Teatmik.ee*, 1. (2022). <https://www.teatmik.ee/et/statistics/legal/eyJzcyI6WzJdfQ==>

136. Thomas, H., Porac, J., & Emme, B. (1987). Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists. *Business Strategy and Retailing*, 59–79.
https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4022
137. Tredgold, G. (2020, august 25). Here are 5 Reasons Why Delegating is Beneficial To You. *Gordontredgold*. <https://gordontredgold.com/here-are-5-reasons-why-delegating-is-beneficial-to-you/>
138. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
139. Validova, A. F. (2014). *Inflation targeting in developing countries: Perspectives for Russia*.
http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1106s/104_24377life1106s14_494_498.pdf
140. Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167–178.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>
141. van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
142. van Hoek, R. (2000). Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(3), 162–162.
<https://doi.org/10.1108/scm.2000.5.3.162.1>
143. Walsh, J. P. (1988). Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing. *Academy of Management Journal*, 31(4), 873–896. <https://doi.org/10.5465/256343>
144. Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). Formalization and the Organizational Life Cycle[1]. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215–231.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00700.x>
145. West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00259.x>
146. Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.011>

147. Williams, J. R. (1992). Strategy and the Search for Rents: The Evolution of Diversity Among Firms. *GSIA Working Papers* (Nr 1992–04; GSIA Working Papers). Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.
<https://ideas.repec.org/p/cmu/gsiawp/1992-04.html>
148. Wright, M. (2007). *Academic Entrepreneurship in Europe*. Edward Elgar Publishing.
149. Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 791–806. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00202.x>
150. Yawson, R. M., & Greiman, B. C. (2017). Strategic flexibility analysis of agrifood nanotechnology skill needs identification. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 184–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.019>
151. Yoon, J., & Suh, M.-G. (2021). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: The case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 29–52.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1846951>

LISA A

Kodeeritud tunnusega intervjueeritavad, rolliga valimis

Intervjuu koodiga	Roll valimis	Intervjuu tingimused			
	Organisatsiooniline kogemus	kuupäev	formaat	kestus (h)	transkript (lk)
VET 11	5	07.04.2022	MS Teams	00:56	12,5
VET 21	3	08.04.2022	kohtumine	00:58	7,2
VET 31	3	09.04.2022	kohtumine	00:48	7,8
VET 32	9	09.04.2022	kohtumine	01:21	13,2
VET 33	5	09.04.2022	kohtumine	01:14	11,5
VET 41	10	12.04.2022	MS Teams	00:58	14,3
VET 42	3	12.04.2022	MS Teams	00:57	12,4
VET 51	4	13.04.2022	MS Teams	00:52	13,5
VET 61	7	19.04.2022	MS Teams	00:55	11,2
VET 71	13	20.04.2022	MS Teams	00:46	10,2
KOKKU	62				

LISA B

Võimekuste ilmnenemine avatud vestlustes peale kodeerimist

Elutsükli etapp	Võimekus grupp	Teemade mainimine Intervjuudes	Intervjuud ja teemade ilmnenemine										ploki tulem	
			VET 42	VET 71	VET 21	VET 51	VET 33	VET 32	VET 61	VET 11	VET 41	VET 31		
SÜND	E	Äriidee genereerimine		x	x			x	x	x	x	x	x	12
		Juhi kompetentsid	x		x	x					x			
	IK	Esmane värbamine				x							x	4
		Tuntuse saavutamine	x		x									
	STR	Äriplaani koostamine		x		x	x	x			x	x		11
		Turu tundmaõppimine	x		x					x	x		x	
	THN	Tehnoloogia valikud	x				x						x	7
Rohetehnoloogia			x			x				x	x			
FK	Kapitali kaasamine	x		x		x							5	
	Rahastuse bürokraatia							x			x			
L	Võõrkeele oskus					x	x						4	
	Regionaalne valik	x		x										
ELLUJÄÄMINE	E	Eesmärkide püstitamine		x	x		x	x	x	x	x	x	16	
		Rollide arendamine	x	x	x	x		x		x	x	x		
	IK	Struktuuride loomine	x		x	x							10	
		Inimeste värbamine	x		x		x	x		x	x	x		
	STR	Müügi arendused	x	x	x		x	x		x		x	13	
		Positioneerimine turul	x	x	x	x			x		x	x		
	THN	Innovatsiooni rakendamine		x	x							x	3	
FK	Kulude kalkuleerimine		x					x		x	x		4	
	Regionaalsed probleemid	x		x		x	x						4	
EDU SAAVUTAMINE	E	Võime muutuda		x	x	x	x	x	x	x			14	
		Motiveerimine	x		x		x	x	x		x	x		
	IK	Kompetentside arendamine	x	x		x		x	x		x	x	10	
		Uute rollide käivitamine			x		x					x		
	STR	Ressursside planeerimine	x		x	x	x	x		x	x	x	17	
		Strateegia paindlikus	x	x	x	x		x	x	x	x	x		
	THN	Varahalduse rakendamine	x		x							x	3	
FK	Riskide kriitiline hindamine		x	x	x					x			9	
	Maksevõime tagamine	x				x	x	x				x		
L	Ambitsiooni puudumine		x	x		x	x	x	x	x			7	
KÜPSUS	E	Enese arendamine	x		x		x	x		x		x	6	
	IK	Töötajate arendamine	x	x	x	x		x		x	x		14	
		Töötajate värbamine	x		x		x	x	x		x	x		
	STR	Projektide juhtimine	x	x	x			x		x	x		12	
		Tarneaehelate juhtimine			x		x	x	x		x	x		
THN	Rohe üleminekud		x			x	x	x	x	x	x	16		
	Tehnoloogia uuendamine	x	x		x	x	x	x	x	x	x			
FK	Finantside maksimeerimine	x		x				x	x			x	5	
HÄÄBUMINE	E	Otsustamatus	x	x		x		x	x	x		x	12	
		Uute ideede genereerimine	x		x		x			x	x			
	IK	Töötajate hoidmine			x				x			x	3	
	STR	Uute turgude leidmine	x	x		x		x		x	x	x	12	
		Tegevuse muutmine		x	x		x		x		x			
THN	Rohe üleminekud		x		x				x	x	x	5		
FK	Refinantseerimine	x	x		x	x			x	x	x		7	
		Tegureid VETdes	28	23	30	17	24	28	18	25	28	24	245	

Summary

CAPACITIES OF ESTONIAN COMPANIES IN THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE FRAMEWORK

Peeter Ilves

In order to achieve measurable results, the organization must use all its capabilities in a targeted manner and find the most appropriate methods to achieve its goals. Each organization consists of a fixed and unique configuration of opportunities at different stages of the life cycle, which is the subject of this master's thesis research.

The theoretical framework of the life cycle includes certain stages of transition, where parts of an organization's capabilities form a complete system. Capabilities are created, developed or modified on a need-to-need basis so that the organization can keep pace with the rapidly changing external environment. This can be called the flexibility of an organization in the life cycle, where the implementation of strategies gives it a competitive advantage over other players in the same market.

In the first part of this master's thesis, the author analyzed the organization's life cycle framework, in which a five-step baseline was introduced from 23 previous studies. Based on the selection, the author analyzed each stage separately to identify the key capabilities together with the factors that are important for the development of the organization in the life cycle. Based on the background, in the second or empirical part of the master's thesis, the author analyzed the cognitive definition of top executives in Estonia in the Estonian business environment. In the empirical part, the author received the answer to two previously asked questions as follows:

- Estonian companies do not directly apply step-by-step life cycle theory and movement in it, but they mainly try to position themselves periodically with competitors.
- The most important capabilities: leadership roles, implementation of strategies, use of human capital, technological choices and financial resources.

A total of 10 top managers with a total of 62 organizations with management experience participated in the qualitative study of the empirical part of the master's thesis. They were asked 46 factors in the life cycle to assess the five capabilities, which were asked a total of 245 times according to the life cycle stages. In defining the abilities of the theoretical part of the findings, the author performed the interpretation of the results of the study in the short version as follows.

Effective management generally has common sets of characteristics that can be identified, but this requires a different approach to their implementation throughout the organization's life cycle. This suggests that the characteristics that have defined leadership in organizations are applicable in a differentiated way at different stages of an organization's life cycle.

Understanding the strategic definitions that seek to maximize development refers to situations where each stage of an organization's life cycle presupposes a different approach. In developing or maintaining a competitive advantage at every stage of the life cycle, the main goal is to move from traditional rigid strategies to dynamic ones, where a knowledge-based approach offers a tangible advantage for the future.

The implementation of dynamic knowledge-based strategies requires the integrated use of intellectual capital, where the various stages of an organization's life cycle require a rapid response to changes in the external environment. In order to ensure a competitive advantage, the role of human capital in organizations needs to be identified and differentiated and adapted to needs at different stages of the life cycle, based on the needs of exogenous effects.

The use of financial capital in an organization's investment activities determines the dynamics of the development of life cycle movement, where the increase in the level of competitiveness has an impact on the growth of the entire organization. The lack of a rapid response from an organization to investment can lead to a management crisis that is critical at any stage of the organization's life cycle.

Proper implementation and management of technology is critical to ensuring that an organization is established and maintained at all stages of its life cycle. The use of technological applications is justified by the need to respond to the challenge of ever-changing exogenous change.

The key words for addressing the topic: dynamic strategies, improvement of management competencies, targeted application of human capital, innovative development of technology and optimization of the financial instrument. These are keywords for the leaders or owners of an organization that need constant attention in today's changing environment. By developing core capabilities, an organization can respond quickly, regardless of its shape or size, to grow in a defined vector. The star abandoned capabilities can be degrading and organizations will end in rapid extinction.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Peeter Ilves, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Eesti ettevõtete võimekused organisatsiooni elutsükli raamistikus“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

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

Peeter Ilves
19.05.2022