

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtluskeskus

Otto-Wilhelm Orumaa

ÄRIVÕIMALUSTE LOOMINE TOOTMISETTEVÕTETE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Kalev Kaarna

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Ettevõtluskeskuse juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS	5
1. ÄRIVÕIMALUS JA SELLE LOOMINE.....	7
1.1 Ärivõimaluse olemus.....	7
1.2 Ärivõimaluse arendamist mõjutavad tegurid:	15
2. ÄRIVÕIMALUSTE AVASTAMINE JA ARENDAMINE EESTI TOOTMISETTEVÕTETE NÄITEL	21
2.1 Uuringu plaan ja analüüsitavate ettevõtete kirjeldus.....	21
2.2 Eesti mikro- ja väikeettevõtete ärivõimaluste juhtumianalüüsid	29
2.3 Eesti keskmiste ja suurettevõtete ärivõimaluste juhtumianalüüsid	34
2.4 Juhtumiuuringute järeldused	39
KOKKUVÕTE.....	46
VIIDATUD ALLIKAD	48
LISAD	53
Lisa 1. Intervjuu kava	53

Lisa 2. Intervjuu Smart Wood OÜ juhiga	56
Lisa 3. Intervjuu Mehhaanik OÜ juhiga.....	62
Lisa 4. Intervjuu Keisri Köök OÜ juhiga	67
Lisa 5. Intervjuu Purutuli OÜ juhiga.....	75
Lisa 6. Intervjuu Estiko Plastar AS esindajaga	81
Lisa 7. Intervjuu Lasita Maja AS asutajaga.....	89
SUMMARY	95

SISSEJUHATUS

Käesoleval majanduslikult ebaselgel ajal on ettevõtted sunnitud tagama oma tegevuse jätkusuutlikkuse, mille puhul otsitakse või avastatakse uusi ärivõimalusi. Kuna konkurents ettevõtete vahel muutub järjest tihedamaks ning mitmed olemasolevad turud näitavad ammendumise märke on ettevõtjad sunnitud otsima uusi võimalusi, et oma äritegevuse püsivust ning arengut tagada. Ettevõtete juhid ning nende otsesed alluvad puutuvad kokku igapäevaselt suurel hulgal informatsiooniga, mille hulgas leidub ka majanduslikult kasulikku informatsiooni. Juhtide ülesanne on informatsiooni hulgast avastada tulutoovaid võimalusi, mida rakendades ka edasiarendada. Samas mõjutavad ärivõimaluste rakendamist nii ettevõtja poolt mõjutatavad kui ka mõjutamatud tegurid, milledega tuleb ärivõimaluste avastamisel ning arendamisel arvestada.

Käesoleva bakalaureusetöö teemaks on ärivõimaluste loomine tootmisettevõtete näitel ning antud teema on aktuaalne, kuna arenemisvõimelised ettevõtted on majanduskasvu alustalaks ning nende jätkusuutlik tegevus on ühiskondlikult oluline. Käesoleva töö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas ärivõimalusi avastatakse ning arendatakse Eesti tootmisettevõtetes.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded.

- Uurida ärivõimaluse erinevaid definitsioone ning olemust.
- Selgitada ärivõimaluse tekkimise viise ning tekkimist mõjutavaid tegureid
- Valmistada ette juhtumiuuring ning koostada küsimustik
- Analüüsida ärivõimaluse avastamist ning arendamist Eesti tootmisettevõtetes

Bakalaureusetöö jaguneb kaheks peatükiks, millest esimeses osas ehk teoreetilises osas on selgitatud ärivõimaluse olemust. Teoreetilises osas tuuakse lähemalt välja erinevad ärivõimalust kirjeldavad mõisted ning ärivõimalusteni jõudmise viisid. Lisaks on välja toodud ka ärivõimaluste loomist mõjutavad tegurid, millede puhul on tegu ettevõtja poolt mõjutatavate ning mõjutamatute teguritega. Ärivõimaluse olemust on eelkõige käsitletud vanemas kirjanduses ning ärivõimalust on defineeritud kui ideede, uskumuste ning tegevuste kooslust, mis võimaldab uute toodete või teenuste loomise. (Venkataraman 1997: 142-143) Samuti pole varasemas kirjanduses ka välja toodud ühte kindlat viisi, kuidas ärivõimaluseni jõutakse. Siiski käsitletakse eelkõige ärivõimaluste juhuslikku avastamist ning loomist, mille puhul ärivõimaluse tekkimiseks luuakse vastavad tingimused. Teoreetilise osa alapeatükkides analüüsitakse erinevate autorite käsitlusi ning materjalid pärinevad peamiselt inglisekeelsetest teadusartiklitest.

Empiirilises osas selgitatakse lähemalt läbiviidava uuringu plaani. Lisaks selgitatakse uuringu läbiviimiseks kasutatavat uurimismeetodit ning kirjeldatakse uuringusse kaasatud ettevõtteid. Samuti analüüsitakse ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate seas ning võrreldakse tulemusi varasemalt kirjanduses käsitletud lähtekohtadega. Tulemuste täiustamiseks kasutatakse töö kirjutamisel kasutatud materjalidena eelkõige teaduslikke artikleid, samuti ka ettevõtete majandusaasta aruandeid ning ettevõtete kohta leiduvaid kajastusi meedias.

Töö autor tänab Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna ettevõtluskeskuse personali toetava suhtumise eest. Suured tänusõnad ka uuringus osalenud ettevõtetele ning eelkõige nende juhtidele, kes leidsid aega ning motivatsiooni osaleda läbiviidud uuringus.

1. ÄRIVÕIMALUS JA SELLE LOOMINE

1.1 Ärivõimaluse olemus

Ärivõimaluse kui mõiste olemuse kohta on mitmeid erinevaid lähenemisi, kuid selle selgitamist tuleks alustada üldisemate mõistete ja nende tähenduste esitamisega. Võimalus võib tähendada „võimalust“ täita turul eksisteeriv vajadus, läbi loova ressursside kombinatsiooni, eesmärgiga saavutada kõrgema väärtuse loomise. (Ardichvili et al. 2003: 108) Samas võib võimalus ettevõtluses tähendada ka kooslust ideedest, uskumustest ja tegevustest, mis võimaldavad turgude olemasolul tulevaste toodete ja teenuste loomise. (Venkataraman 1997: 142-143)

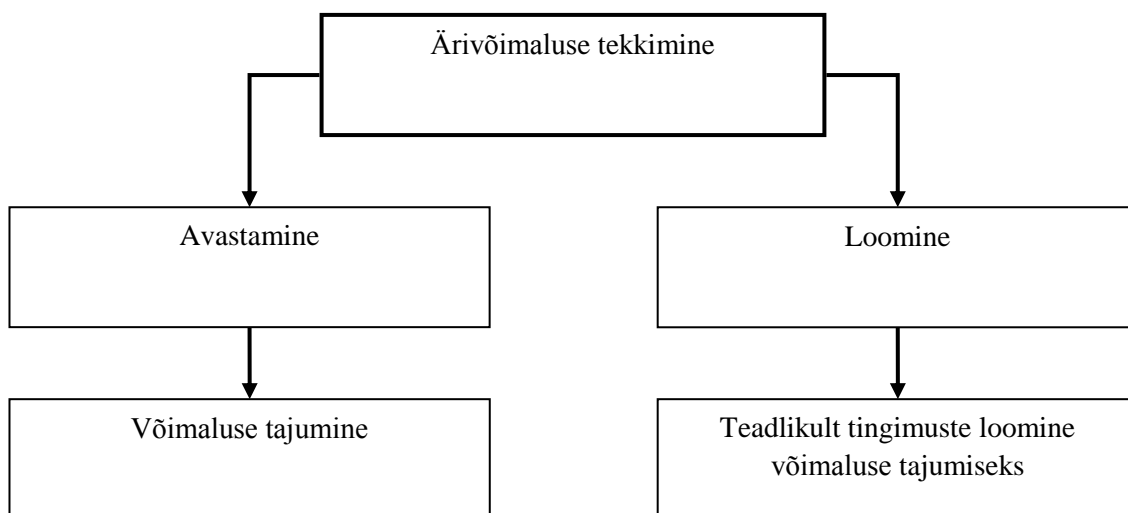
Ärivõimalust defineeritakse peamiselt kui situatsiooni, mille puhul juurutatakse näiteks uued tooted, teenused, toorained, turud või teised organiseerimismeetodid. Antud definitsiooni puhul on tegemist innovatsiooni, ressursside ning turgudega seonduva informatsiooni ning muude infoallikate sünteestiga. (Vaghley et al. 2010: 75)

Kokkuvõttes koosneb ärivõimalus, kui mõiste järgmistest osadest.

- Uutest ideedest või leiutistest, mis võivad viia majanduslike tulemuste saavutamiseni;
- Ettevõtja veendumused soovitatavatest asjadest saavutamaks kasulike tulemusi;
- Tegevused, mis loovad ja rakendavad neid tulemusi, läbi uute spetsiifiliste tehisesemete majanduses (tehisesemed võivad olla kaubad, nagu näiteks tooted või teenused ja üksused, nagu näiteks ettevõtted või turud ning raamistikud, nagu näiteks standardid ja normid).

Ärivõimalus tekib turul eksisteeriva turutõrke või vajaduse puhul ning ettevõtjast oleneb, kas ärivõimalus avastatakse. Puudujääki avastades peab ettevõtja otsustama, kas ta ka seda probleemi lahendama asub. Probleemi lahendamine võib viia uue toote või teenuse pakkumiseni, mille puhul luuakse kokkuvõttes tulu ning seeläbi arendatakse majandust. Toetudes kirjanduses väljatoodud teooriatele, võib ärivõimalust selgitada ka turgude abil, mille puhul vaadeldakse turgu kui jaotusprotsessi, turgu kui avastuslikku protsessi ning turgu, kui loovat protsessi. (Sarasvathy et al. 2005: 143). Ärivõimaluse olemust turgude abil selgitades on mõeldud turgu, kui ärivõimaluste allikat, mille puhul viib turul eksisteeriv puudujääk ärivõimaluseni. Samas toimub ka turgude arenemine, kui klientide nõudlused muutuvad ning muutumine viib uute turul tekkivate ärivõimalusteni. Turg loob võimalusi ettevõtjatele pakkuda oma klientidele midagi uut või midagi varasemast enam, millest ettevõtjal on võimalik teenida tulu ning arendada seeläbi kokkuvõttes ka majandust.

Ärivõimaluse loomise puhul mõeldakse selle all eelkõige viise, kuidas ärivõimalused tekivad. Ärivõimaluse tekkimise puhul tähendab see indiviidi jaoks millegi ettevõtja jaoks huvitava idee või detaili avastamist, millest on võimalik teenida tulu. Ettevõtjast oleneb, kas ärivõimalust ka rakendatakse. Ärivõimaluse avastamise järgselt peab individ võimalust analüüsima ning samas ka sellega seonduvat informatsiooni koguma, eesmärgiga viia idee ärivõimalusest toimiva ärimudelini. Ärivõimaluse analüüsimisel hindab ettevõtja selle potentsiaalset kasulikkust ning jätkusuutlikkust selle rakendamisel, mille puhul toimub ärivõimaluse arendamine ärimudelist ettevõtte asutamiseni. Erinevad autorid toovad välja erinevaid teooriaid, seoses sellega, kuidas ärivõimalused tekivad. Puudub üks selge viis ärivõimaluste tekkeks, kuid erinevad autorid väidavad, et ärivõimalusi võib avastada või ise tingimuste tekitamise abil ka ise luua. Samas on nii loomisel, kui avastamisel ühiseid jooni ning võib siiski mainida, et nende olemust tuleks veel edaspidi uurida. Järgnevalt on esitatud ärivõimaluse tekkimise viisid ning eristamise allikad: (Joonis 1).



Joonis 1. Autori koostatud

Kirjanduses eksisteerib kaks erinevat nägemust ärivõimaluste tekkimise põhjustest: ärivõimaluse avastamine (*recognition or discovery*) ning ärivõimaluse loomine (*development or creation*) või sätestamine (*enactment*). Vaghley(2010: 73) järgi omab esimene nägemus seoseid kognitiivse psühholoogiaga ning teine nägemus seoseid sotsiaalse konstruktivismiga või arengupsühholoogiaga. Kognitiivse psühholoogia põhiseisukoht on, et inimesed näevad maailma tänu tunnetusprotsessidele ning sotsiaalse konstruktivismi põhiidee seisneb selles, et teadmine on sõltuvas seoses indiviidi sotsiaalse taustaga ning on indiviidi aktiivse loometöö tulemus.(Mitchell et al. 2002: 93-104)

Käesoleval juhul seosed erinevate sotsiaalteaduste seisukohtadega selgitavad erinevate tekkimisviiside tagamaid, mille puhul võib näiteks väita, et ärivõimaluse äratundmine tähendab ärivõimaluse tekkimist, kui inimene kas intuitiivselt või mitte, tajub võimalust ning suudab võtta ette ka tegevusi selle võimaluse realiseerimiseks. Samas ärivõimaluse loomine eeldab sotsiaalse tausta olemasolu, mida võib mõista näiteks sellena, et inimene ise loob endale tingimused ärivõimaluse tekkeks, mida siis ära kasutada. Näitena võiks ehk tuua Euroopa suurettevõtjate tegevused Brüsselis ehk lobitöö, mille puhul näevad ettevõtete esinevad erineval moel vaeva, et Euroopa Liidus võetaks vastu just neile sobivaid otsuseid, mis viivad ettevõtjate jaoks uute ärivõimalusteni ning suure tõenäosusega ettevõtjad kasutavad neid eesmärgiga saavutada tulevikus suuremat tulu.

Ärivõimaluse avastamise puhul on erinevad autorid kasutanud kahte erinevat terminit: „*recognition*“ ja „*discovery*“, kuid nende erinevust on erinevate autorite puhul raske välja tuua. Ettevõtjad avastavad ärivõimaluse, kui nad tajuvad võimalust teenida tulu, kas läbi täiesti uue ettevõtlusalaga alustamise või arendades märgatavalt olemasolevat ettevõtlust. (Christensen et al. 1989) Samas näevad teoreetikud ärivõimaluse avastamist või äratundmist, kui mitmeosalist protsessi, mille ettevõtja peab läbima. Näiteks võib kolmeosaline protsess esimeses osas sisaldada esialgse kogutud idee arendamist äriidee tasemeni. Teises osas toimub äriidee avastamine, mille puhul ettevõtja pöörab ettevõtja tähelepanu idee majanduslikule kasulikkusele ning idee äriplaaniks muutmise mõistlikkusele. Teises osas toimub võimaluse analüüsimine, mille puhul otsustatakse edasise tegevuse üle ärivõimaluse arendamisel mille puhul analüüsitakse ärivõimaluse olemust ning võimaluse sobivust ettevõtjale. Viimases osas toimub ärivõimaluse hindamine, mille puhul ühildatakse varasem informatsioon avastatud võimalusega ning tehakse otsus ärivõimaluse rakendamise kohta võttes arvesse oodatavat tulu ning riski. (Lindsay, Craig 2002: 13-24) Erinevad autorid on toonud välja ärivõimaluse äratundmisel siiski kolm kindlat tegevust. Turuvajaduste või alaväärtustatud ressursside tunnetamine, kindlate turuvajaduste või ressursside omavahelise sobivuse äratundmine ning äriidee eesmärgil ressursside ja vajaduste ühendamine. Need omakorda esindavad kokkuvõttes tajumist, avastamist ning loomist – mitte ainult äratundmist. (Hills 1995: 103-121; De Koning 1999) Sarasvathy(2005: 145) on jaganud varasemad teooriad kolmeks: jaotav teooria, avastav teooria ning loov teooria. Esimesed kaks teooriat sarnanevad üksteisega, mille puhul jaotava teooria puhul toimub ärivõimaluse äratundmine läbi deduktiivse protsessi ning avastava teooria puhul avastatakse ärivõimalus läbi induktiivse protsessi. Ühel juhul, kui on tegemist ärivõimaluse „äratundmisega“, eksisteerivad iseenesest nõudlus kui ka pakkumine. Indiviidil tuleb võimalus nende ühildamiseks „ära tunda“ ning nende kombineerimist tuleks rakendada läbi uue või eksisteeriva ettevõtluse. Võimalust tuleks näha kui olemasolevate turgude ära kasutamist. Selgeima näitena võib tuua vahendustegevuse või frantsiisi. Ärivõimaluse avastamisel eksisteerib ainult kas nõudlus või pakkumine ning teise poole tuleb ise „ära tunda“, enne kui neid kombineeritavaks teha. Sellisel juhul nähakse võimalust kui olemasolevate ja varjatud turgude ära kasutamist. Näitena võib tuua ravi otsimist haigustele (eksisteerib nõudlus, kuid pakkumine tuleb avastada) või

kasutusvõimalused uutele tehnoloogiatele, nagu näiteks programmid arvutitele (eksisteerib pakkumine, kuid nõudlus tuleb ära tunda).

Kirjanduses on eksisteerib ka avastav ja loov teooria, mida saab samastada ärivõimaluse avastamise ja loomisega. Avastav teooria eeldab, et võimalused luuakse väliste šokkide poolt olemasolevale ettevõtlusele või turule. Tulenevalt sellest muutub see ettevõtjatele, kes on tähelepanelikud ning otsivad võimalusi uute toodete ja teenuste pakkumiseks, võimaluseks koguda potentsiaalsete ärivõimaluste kohta informatsiooni. See aitab neil võtta vastu vajalike otsuseid, mis vähendavad riski läbikukkumiseks. Kogutud informatsiooni abil on võimalik võtta vastu majanduslikult kasulike otsuseid (näiteks uue tootega/teenusega turule tuleku mõistlikkus). (Alvarez et al. 2006: 7) Antud teooria puhul leidub siiski tugev seoses pigem ärivõimaluse loomisega, mille puhul ettevõtjad teadlikult loovad enesele tingimused, saavutamaks soovitud tulemust.

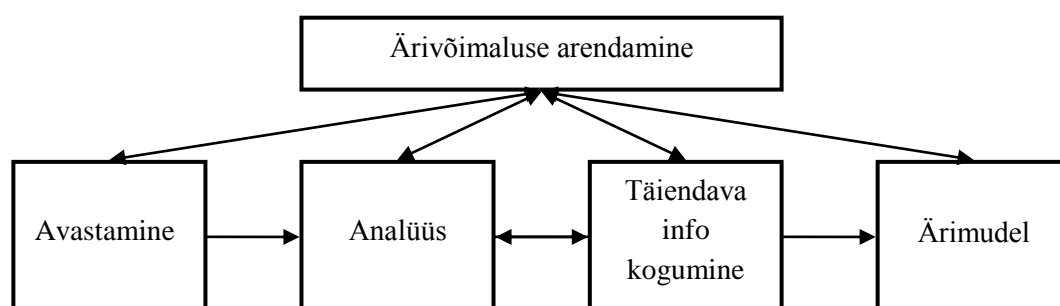
Ärivõimaluse avastamise puhul on uuritud ka iseloomu ning varasemate kogemuste seost avastamisega. Ärivõimaluse äratundmine ei oma seost ainult ettevõtja iseloomuga, vaid koosneb pigem mitmest osast, sealhulgas ka erinevatest oskustest ja ka äratundmise momendist. Uuringus, mille viisid läbi Saks ja Gaglio(2002: 323), kus küsitleti erinevate koolide professoreid ja uuriti nende õpilaste võimekust ärivõimaluse äratundmiseks, leiti et eksisteerib eelkõige kahte tüüpi õpilasi, kus ühel juhul eksisteerib õpilasel sünnipärane võime või eelsoodumus ärivõimaluste avastamiseks. Samuti mängivad olulist rolli ka oskused ärivõimaluse äratundmiseks tänu näiteks varasemalt omandatud oskustele, mis on hangitud näiteks kasvades koos vanemast ettevõtjaga. Sealhulgas on võimalik uuringu tulemustest tulenevalt ka ärivõimaluste äratundmist siiski eelsoodumuste puudumisel õpetada. Teisel juhul on kinnitatud teoreetilisi spekulatsioone, et erinevat tüüpi varasemad ettevõtluses kogutud teadmised mõjutavad viisi, kuidas jõuda ärivõimaluse avastamiseni. (Shane et al. 2000: 217–226) Indiviidi varasemad teadmised seoses olemasolevate turgudega, kuidas olemasolevat turgu rakendada ning teadmised klientide nõudmistest, mõjutavad milliseid võimalusi indiviid võib ära tunda.

Lisaks ärivõimaluse avastamisele, eksisteerib kirjanduses teooria, mille puhul ärivõimalusi küll avastatakse, kuid avastamisele eelneb siiski indiviidi teadlik tegevus, mille puhul loob indiviid ärivõimaluse tekkimiseks vajalikud tingimused. Antud viisi

kirjeldatakse teoorias, kui äri võimaluse loomine. (*opportunity creation*) Ka äri võimaluse loomise puhul on ühel juhul välja toodud, et kuigi äri võimalust on võimalik „avastada“, loovad siiski äri võimaluse ettevõtjad ise. (Ardichvili et al. 2003: 113) Aktiivne uue informatsiooni töötlemine turuvajaduste ning ebavõrdselt jagunenud ressursside tajumiseks, võib viia ettevõtja poolt ettevõetavate tegevusteni äri võimaluste arendamiseni, kuid see eeldab ka ettevõtja loovat tööd. Äri võimaluse loomise puhul äri võimalused luuakse endogeenselt indiviidi poolt, läbi ettevõtja tegevuste, otsides võimalusi uute toodete või teenuste pakkumiseks. (Baker et al. 2005: 329-366). Seega võib äri võimaluse loomine tähendada turul toimuvate muutuste kaudu äri võimaluse avastamist ning loova teooria puhul ka indiviidi ettevõetud tegevusi äri võimaluse loomiseks. Siiski on kõikide teooriate puhul selge, et äri võimalus tekib eelkõige indiviidi abiga, see tähendab, et indiviid loob endale vastava keskkonna äri võimaluse tekkimiseks. Käesoleval juhul võib eeldada, et erinevalt äri võimaluse avastamisest, on indiviid eelkõige teadlikus seoses äri võimaluse tekkimisega. Äri võimaluse loomist võib samuti, nagu ka äri võimaluse avastamisega seotud teooriaid, selgitada turuseisundite abil. (Sarasvathy et al. 2005: 145-146) Äri võimaluste loomine turgude abil tähendab ettevõtja reageerimist turul toimuvatele muutustele. Kui kumbki pakkumisest ja nõudlusest ei eksisteeri turul loogilisel viisil, siis üks nendest, või mõlemad tuleb luua ning mitmed majanduslikud uuendused näiteks turgudel jne. tuleb samuti läbi viia, et äri võimalus kui selline saaks tekkida. Antud väidet võib seostada näiteks uute turgude loomisega.

Võimaluse arendamist vaadeldakse kui äri võimaluse arendamise protsessi alates avastamiseni viivatest tegevustest indiviidi poolt kuni äriplaanide koostamise ning reaalse ettevõtlusega alustamiseni. Võimaluse arendamine algab kõrgendatud tähelepanelikusest, mis tuleneb suhtevõrgustiku, kogemuste ja iseloomuomaduste koosmõjust. Mõjutatuna ka teadmistest seoses turu ja tarbijatega. Arendamine algab lihtsa ettekujutuse või mõttena, mida ettevõtjad järjest edasi arendavad. Sellisel juhul mõeldakse uue ettevõtlusega alustamist, mitte ainult toote arendamist. Varasemalt on teoorias käsitletud äri võimaluse arendamisel pigem näiteks olemasoleva toote edasiarendust, mille puhul on indiviid näiteks avastanud toote, mille edasiarendamine võiks luua tulu. Varasemas kirjanduses (Kirzner 1973) on arvatud, et võimaluse avastamine tähendab millegi varasema moodustatud võimaluse nõ. edasiarendamist.

Ärivoimaluse arendamine koosneb erinevatest sammudest ning ärivoimalust hinnatakse igal sammul. Hindamise tulemusena toimub kas edasiarendus või ärivoimaluse edasiarendusest loobumine. Samuti on võimalik ka ärivoimaluse kasutamist edasi lükata, mille puhul eksisteerib samas risk selle kasulikkuse vähenemiseks. Hindamine on eelkõige mitteformaalne ning seda viib läbi ärivoimaluse avastaja iseseisvalt. Hindamisel võetakse arvesse oodatavat tulu, isiklike eesmärke, ressursse, riskikartlikust jne. Indiviidid viivad viivad läbi hinnanguid turuolukorra kohta, mille puhul on lootust märgata mõnda vajadust või puudujääki ning ettevõtja hindab, kas jätkamine on mõistlik. Samas ka hinnatakse ressurside olemasolu võimaluse rakendamiseks. Ettevõtja võib läbi viia näiteks n. „võimekuse analüüsi“, mille puhul uuritakse -ressursside kättesaadavust ärivoimaluse rakendamiseks ning arendamine mõistlikkus, mille puhul on tähtis eelkõige majanduslik kasu. Võimekuse analüüsi puhul selgub, kas ärivoimaluse arendamine tasub ära. Ettevõtja võtab arvesse ka nt. isiklike eesmärke, kui hindab ärivoimaluse arendamise mõistlikust. Antud teooria on seotud indiviidi motivatsiooniga, mille puhul motivatsiooni puudumisel jääb ärivoimaluse arendamine pooleli. Sellisel juhul peab eksisteerima näiteks indiviidi jaoks piisav oodatav tulu, et ärivoimaluse arendamine indiviidi poolt võiks toimuda. (Ardichvili et al. 2000: 111) Järgneval joonisel on esitatud ärivoimaluse arendamise protsess (Joonis 2).



Joonis 2. Autori koostatud (Koning 1999) põhjal

Ärivoimaluse loov teooria (*creative theory*) on alternatiiv ärivoimaluse loomisega seonduvatele nägemustele, selgitades seost ettevõtja tegevuste ja uute toodete või teenuste vahel. Loova teooria keskmes eksisteerib eeldus ettevõtjate poolt toodete ja teenuste tootmisel osalemist. Siiski ei vaadelda loova teooria puhul võimalust kui objektiivset fenomeni, mis on tingitud väliste šokkide poolt ettevõtetele või turgudele. Pigem on ärivoimalused loodud endogeenselt, läbi ettevõtja tegevuste, leidmaks võimalusi uute toodete või teenuste arendamiseks. Seda eelkõige selle pärast, et loova teooria puhul ei arene võimalused ilmtingimata olemasolevatest tööstustest või turgudest. Isegi pärast võimaluse avastamist, on võimalik igal hetkel näidata selle arenemist läbi olemasoleva tööstuse või turu. Loova teooria puhul selgitatakse, et enne võimaluse loomist on tema seosed eelnevate tööstuste ja turgudega teadmata. Teiseks on loova teooria puhul ettevõtja tegevused esmatahtsad allikad ärivoimaluse tekkimiseks. Sellise mudeli puhul ei oota ettevõtjad välist šokki või tähelepanu äratavat jõudu ärivoimaluse tekitamiseks. Kolmandaks ei teki tingimused ärivoimaluse tekkimiseks iseenesest, et need võiksid ettevõtja abiga ka tekkida. Ärivoimaluse eksisteerivad ainult tänu tegevustele, mis ettevõtjad nende tekkimiseks ette võtavad. Antud kontekstis saavad ärivoimalused alguse uskumustena, veendumustena või tõekspidamistena ettevõtjate peas. Kui ettevõtjad võtavad ette tegevusi ärivoimaluse tekkimiseks vajalike tingimuste loomisel, saavad nendega koos tekkivatest veendumustest sotsiaalsed mudelid (asjad/ideed, mida tajume läbi suhtluse), mis juhatavad ettevõtja tegemisi ja teisi, kes on seotud tööstuse või turuga – sealhulgas kliendid ja tarnijad. Loova teooria puhul pakutakse välja, et ettevõtlus ei ole võrreldav „mägironimisega“ vaid pigem „mägede rajamisega“ ärivoimalustest, mida on võimalik ära tunda ja seda ainult siis, kui neid ka rakendatakse. (Alvarez et al. 2006:7) Loova protsessi teooria on saanud alguse palju hiljem, kui varasemad teooriad, nagu näiteks nägemus turust kui avastav protsess ja nägemus turust kui jaotav protsess, mis on vanemad teooriad seoses ärivoimaluse avastamisega. Tulenevalt sellest võiks järeldada, et antud nägemus ärivoimaluse tekkimisest ei ole arenenud nii palju, kui teised kaks nägemust seoses ärivoimaluse avastamisega. (Buchanan et al. 1991: 155) Kokkuvõttes tuleks ärivoimaluste loomist vaadelda eelkõige kui ärivoimaluse avastamist, mille puhul tuleks arvesse võtta ka ettevõtja varasemad tegevused ärivoimaluste avastamisel, sealhulgas ka ettevõtja teadlikud tegevused nende avastamiseks. Ärivoimaluste

arendamise puhul tuleks vaadelda seda tegevuste kooslusena, mis koosneb peale ärivõimaluse avastamise protsessi ka nende rakendamise ning edasiarendamisest ettevõtlusega alustamise näol.

1.2 Ärivõimaluse arendamist mõjutavad tegurid:

Ärivõimaluse arendamise puhul algab see ärivõimaluse avastamisest, mille puhul ettevõtja avastab võimaluse ning lähtuvalt analüüsist, võib otsustada seda ka rakendada. Ärivõimaluse avastamisel ja ka arendamisel eksisteerib mitmeid erinevaid tegureid, mis lihtsustavad avastamist ning ka selle edasist arendamist ettevõtluse näol.

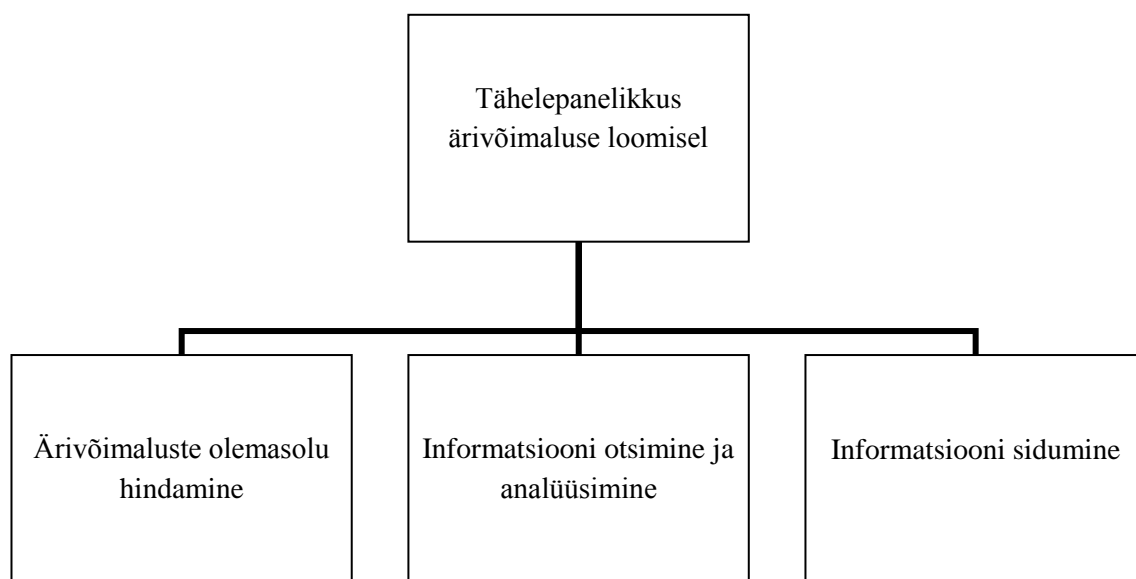
Välja on toodud mitmeid tegureid, mis mõjutavad võimaluste avastamist ja loomist ettevõtjate poolt.

- Tähelepanelikkus
- Informatsiooni asümmeetria ja varasem kogemus
- Avastamine versus tahtlik otsimine
- Sotsiaalsed võrgustikud
- Iseloomuomadused- sealhulgas riskijulgus, optimism ja suutlikus ning loovus
- Ärivõimaluse tüüp (Ardichvili et al. 2003: 9)

Peale eelnevalt mainitud teguritele on varasemalt leitud, et ressursid ja eelkõige nende kättesaadavus mängivad olulist rolli ärivõimaluste avastamisel.(Sanz-Velasco 2006) Mõjutavad tegurid on ärivõimaluse seisukohast äärmiselt olulised, kuna nende abil on võimalik selgitada ärivõimaluse olemust ning selle tekke põhjuseid. Ärivõimalus saab indiviidi puhul alguse tema tähelepanelikkusest, mille puhul individ märkab potentsiaalset väärtuslikku informatsiooni. See on seotud indiviidi varasemate kogemustega, kuna ärivõimaluse avastamisele aitab kaasa varasemalt kogutud informatsioon, mis viib nende omavahelise asümmeetriani. Samas toimub informatsiooni kogumine pärast uue informatsiooni pealevoolu, kuna ärivõimaluse edukaks rakendamiseks on vaja aktiivset suhtlust ning seeläbi riskide maandamist. Üldjuhul on ettevõtja peamiseks eesmärgiks arendada esialgne ärivõimalus toimiva

ärimudelini. Ärivõimaluse arendamist mõjutab tugevalt ka indiviidi iseloomuomadused ja varasemad kogemused. Kui indiviid on riskikartliku iseloomuga, siis ei pruugita ärivõimaluse rakendamist hinnata, samas kui riskialdis indiviid võib hinnata võimalust kõrgelt. Autori arvates võiks lihtsam olla ärivõimalusi avastada ettevõtjatel, kes ei ole alles alustamas ettevõtlusega. Seda võib põhjendada näiteks hea tegevusalaga seonduvate detailide tundmisega, mis aitavad kaasa ärivõimaluste avastamisel.

Kõige enam on erinevate autorite poolt uuritud indiviidi tähelepanelikkuse seost ärivõimaluste avastamisel. Tähelepanelikkus tähendab indiviidi võimekust märgata võimalust, millest teised mööda vaatavad. Tähelepanelikkuse võib ärivõimalustega seonduvalt jagada kolmeks erinevaks osaks: informatsiooni otsimine ning analüüsimine, informatsiooni ühendamine varasema, ühendamatu informatsiooniga ning kasulike ärivõimaluste olemasolu hindamine. (Kirzner 1979) Järgnevalt on väljatoodud tähelepanelikkuse elemendid ärivõimaluste avastamisel(Joonis 3):



Joonis 3. Autori koostatud (Kirzner 1979) põhjal

Tähelepanelikkust defineeritakse samuti ka kui protsessi ja nägemust, mis aitab mõnedel indiviididel olla teadlik muutustele ja möödavaadatud võimalustele. (Kirzner 1985) Eksisteerib nägemus, et iga ärivõimaluse avastamine eeldab indiviidi poolset kõrgendatud tähelepanelikkuse faasi. Seda on kutsutud tähelepanelikkuseks ettevõtluses ehk „kalduvuseks märgata ja olla tundlik igasugusele informatsioonile

seoses objektide, juhtumite ja käitumismustritega keskkonnas. See väljendub näiteks suurema tähelepanu hoidmises valmistajate ja kasutajate probleemidele, rahuldamata vajadustele ja huvidele ning uutele ressursi kombinatsioonidele. (Ray et al. 1996) Kõrgemale tähelepanelikkusele ja tulenevalt sellest ka suuremale tulemuslikkusele ärivõimaluste avastamisel aitavad kaasa iseloomujoonte ning keskkonna omavaheline koosmõju. (Gaglio et al. 1992: 136-147) Teooriast tulenevalt järgivad pikaajalise kogemusega ettevõtjad eelkõige kaheosalist mustrit: (1) Nad otsivad aktiivselt ümbruskonnas eksisteerivast informatsioonist vihjeid ning (2) teadlikult suunavad oma tähelepanu eelkõige neid huvitavale keskkonna sektorile. (Fiet 2007: 594) Tähelepanelikkuse väljatoomine ärivõimaluste loomisel annab küll nõu püsida tähelepanelikuna, kuid piirdub siiski peamiselt pigem ärivõimaluste avastamist selgitavana tegurina. (Baumol 1993: 197-210) Samuti on Ricketts oma töös täheldanud, et tähelepanelikkus problemaatiline tulutoovas tegevuses, kuna see viib vaid viisi avastamiseni, mille puhul toimub eelkõige vaid erinevate ressursside liigutamine, kuid majanduslikku kasu kõkkuvõttes kellelegi ei teki. Samuti ei vii tähelepanelikkus ka ärivõimaluste loomiseni, vaid aitab pigem teiste loodud ideedele reageerida. (Ricketts 1993: 67-84)

Tähelepanelikkuse kõrval eksisteerib ka sellele sarnane teooria süstemaatilise otsimise näol. Sellisel juhul eksisteerib selle seos eelkõige ärivõimaluse loomisega, kuna individid tegutseb eelkõige teadlikult ärivõimaluse tekitamiseks vajaliku keskkonna loomisega ning seoses sellega mõjutab ka selle saavutamist igal moel. (Fiet et al. 2004: 1-27) Inimestel on kombeks märgata informatsiooni, mis on seotud varasemalt kogutud infoga. (Hippel 1994) Tulenevalt sellest avastavad ettevõtjad võimalusi, mille puhul varasemad teadmised vallandavad uue informatsiooni väärtuse äratundmise. Selle teooria järgi avastab ettevõtja ainult neid ärivõimalusi, mis on seotud tema varasemaste teadmistega. Iga ärivõimalus ei ole kättesaadav ning avastatav kõigile potentsiaalsetele ettevõtjatele (teooria, mille järgi kõik inimesed ei suuda tajuda täpselt samal hetkel täpselt sama informatsiooni. (Kirzner 1997: 60-85) Varasemas ettevõtlusega seonduvas kirjanduses arvatakse, et võimaluste äratundmisele eelneb aktiivne võimaluste otsimine. Siiski on seda väidet eelmisel aastakümnel ümber lükatud, kuna inimesed ei otsi siiski võimalusi, vaid satuvad märkama vastuvõetud uue informatsiooni väärtust. Juhuslik avastamine võib pärineda ettevõtja kõrgendatud tähelepanelikkusest, rakendades siiski

ka passiivset ärivõimaluste otsimist. Passiivse ärivõimaluste otsimise all mõeldakse ettevõtja vastuvõtlikust informatsioonile, kuid siiski mitte formaalset süstemaatilist otsimist. Võib välja tuua hüpoteesi, et kõrgema tähelepanelikkusega ettevõtja avastab passiivse otsimisega rohkem juhuslike ärivõimalusi, kui madalama tähelepanelikkusega ettevõtja. Ettevõtja aktiivsus on märksa tähtsam tegur võimaluste avastamisele (kas tahtlikule või tahtmatule), kui aktiivsuse tase otsimisel. (Ardichvili et al. 2003: 115)

Samuti on uuritud ka ettevõtja suhtevõrgustiku rolli ärivõimaluste avastamisel. Käesoleval juhul võib suhtevõrgustikku näha kui ühe indiviidi loodud kontaktide ringi, kellega individ aktiivselt suhtleb ning informatsiooni vahetab. Ettevõtja suhtevõrgustik või ringkond on tähtsal kohal ärivõimaluste avastamisel. (Hills et al. 1997: 203-218) Tugineda võib varasemale teooriale, mille puhul väidetakse, et nõrgemad võrgustikud (võrgustikud, kuhu kuulub vähem inimesi ning ka läbikäimine toimub harvemini) nagu näiteks ka igapäevased tuttavad, on sillad informatsioonile, mis pigem puudub igapäevase tugeva suhtlusvõrgustiku ringis (nagu näiteks lähedased ja sõbrad). Igapäevased lähitutvusringkonna välised kontaktid pakuvad suurema tõenäosusega väärtuslikumat informatsiooni, kuna inimestel kipub olema rohkem nõrgemaid kontakte, kui tugevaid. See võib tuleneda näiteks suuremast informatsiooni hulgast või erinevate kontaktide omamisest. (Granovetter 1973: 1360-1380) Varasemalt on Koning(1999:3-8) oma töös välja toodun kolm kognitiivset tegevust, mida ettevõtjad viivad läbi arendades võimaluste äratundmist. Nendeks on informatsiooni kogumine, vestlusel räägitu analüüsimine ning ressursside hindamine, mille puhul toimub kõik laiaulatusliku suhtlusvõrgustiku koosmõjul. Antud võrgustik koosneb sisemisest ringist(kuhu kuuluvad aktiivsed, pikaajalised suhted), tegutsev ring (palgatud inimesed, kes toovad esile ärivõimaluse jaoks vajalikud ressursid), partnerlussuhete ring (ettevõtte liikmed) ning nõrk suhtevõrgustik (võrgustik, mida kasutatakse ärivõimaluseni viiva informatsiooni kogumiseks või üldise informatsiooni saamiseks).

Kuigi iseloomuomaduste seost ettevõtjate ja nende panustele edukate ettevõtete arendamiseks on mitmeti uuritud, pole need siiski varasemalt toonud välja arvestatavaid tulemusi. Siiski on leitud kaks iseloomu omadust, mis avaldavad mõju edukale ärivõimaluse avastamisele. Optimismi seost suurema hulga avastatud ärivõimalustega on toonud välja mitmed autorid. Ettevõtja optimism on seotud enesetõhususega. Antud

juhul pole optimism indiviidi võimekusena saavutada spetsiifilisi ning raskeid ülesandeid, seotud optimismiga suurte riskide võtmisel. (Krueger et al. 1994: 358-400) Teine suure ärivõimaluste avastamisega seoses oleva iseloomuomadus on loovus. (A. Ardichvili et al. 2003: 116) Loovusega seonduvad faktorid mängivad suurt rolli ettevõtjate poolsete otsuste vastuvõtmises. Ärivõimaluste arendamist peetakse vajalikuks (Kay 1986: 774-778) Iseloomuomaduste seoseid uurivas töös, tõi Hills (1997: 203-218) välja, et suur osa ettevõtjaid peavad väga oluliseks loovust ärivõimaluste avastamisel, kuid siiski on loovus eelkõige olulisem omadus üksikettevõtjate puhul, kui seda ettevõtjate puhul, kes on ühendatud mitmete teistega.

Samuti on uuritud ka põhjuseid, miks mõned ettevõtjad avastavad rohkem ning paremaid ärivõimalusi, kui teised ning seda on osaliselt põhjendatud just ettevõtjate varasemate kogemustega ettevõtluses ning edukate ettevõtete loomisel. Ettevõtjad, kellel on rohkem kogemusi, avastavad rohkem ärivõimalusi ja rohkem innovaatilisi ärivõimalusi. (Ucbasaran et al. 2009: 111) Suuremad teadmised võivad suurendada kognitiivset võimekust ning viia veelgi efektiivsemate tegevusteni. Ärivõimaluste äratundmisel on ettevõtja varasemad teadmised ülimalt tähtsad ärivõimaluste avastamisel, kuna need loovad põhja uutele kogemustele ning me kasutame neid alusena uue stiimuli tõlgendamisel ning mõistmisel. Ärivõimaluse avastamise puhul võib välja ka tuua nõrga, kuid siiski eksisteeriva seose ettevõtja hariduse ja hilisema ettevõtlusega seonduva aktiivsuse vahel. Lähtuvalt varasemast tuuringust Euroopa Komisjoni poolt on ka kirjanduses toodud välja, et kuigi ettevõtluse õpetamise osakaal hariduses on piisav, pole see siiski piisavalt kvaliteetne. Tulenevalt sellest on Euroopa Liidu liikmesriikides hakatud enam panustama ettevõtlust toetavale haridusele, et puudujääke parandada. (Raposo et al. 2011: 456) Autor siiski arvab, et ettevõtlus, kui majanduse eestvedaja, ei vaja võimalikult suurt hulka ettevõtjaid, vaid eelkõige toimivaid ettevõtteid, mis on ka pikemas perspektiivis jätkusuutlikud ning suudavad ka üle elada suuremad tagasilöögid majanduses.

Lähtuvalt Detienne (2007: 380) uuringust seoses soo rolli mõjule ärivõimaluste avastamise, eksisteerivad nii naistel kui ka meestel erilised oskused, mida nad kasutavad erinevat ärivõimaluste avastamiseks. Erinevuse keskmes on erilised inimkapitali varud, mida võib kirjeldada kui erilisi oskusi ning mis erinevad naiste ja meeste vahel. Samuti

erineb ka nende kasutusviis. Kuigi naiste ja meeste vahel leidub ärivõimaluste avastamise viisides erinevus, puuduvad siiski erinevused ärivõimaluste innovatiivsuses.

Üks võimalus vaadelda ärivõimaluse tekkimist selgitavaid teooriaid, on vaadelda neid kui täiesti iseseisvaid ning üksteisest eraldatud teooriaid. Sellisel juhul keskendutakse ainult nende teooriate eristamisele ning jäetakse välja nende omavahelised seosed. On ka välja toodud, et tegelikult võiks ärivõimaluse arendamine olla see ainus õige teooria, kuna loovad protsessid sisaldavad endas ka loomise ning avastamise osasid, samas kui äratundmise ja avastamise teooriaid on võimalik selgitada, ilma loomise teooria aspekte arvesse võtmata. Sarasvathy(2003: 157) on toonud piltliku näitena kunsti, mille puhul pole kunsti võimalik enne selle loomist ära tunda või avastada. Ka ärivõimaluste puhul tuleb võimalusest eelnevalt tekitada läbi ettevõtjate otsuste ning tegevuste, et nende tekkimiseni ning seeläbi ka avastamiseni jõuda.

Ärivõimaluste loomist on kirjanduses seni vähe uuritud ning ühte kindlat meetodit nende tekkimiseks pole avastatud. Siiski tuleks ärivõimalusteni jõudmise ning nende edasiarendamisele siiski autori arvates rohkem tähelepanu pöörata. Varasemalt on ärivõimalusi ning nende olemust uuritud eelkõige Ameerika Ühendriikides, kuid tulevikus tuleks keskenduda ka Euroopa ettevõtjatele. Edaspidises töös lähtun eelkõige eelnevalt käsitletud viisidest ja olemusega seonduvatest aspektidest. Töö teises osas läbiviidava uuringu ettevalmistamisel lähtutakse eelkõige töö teoreetilises osas selgitatud ärivõimaluse avastamise viisidest ning mõjutavatest teguritest.

2. ÄRIVÕIMALUSTE AVASTAMINE JA ARENDAMINE EESTI TOOTMISETTEVÖTETE NÄITEL

2.1 Uuringu plaan ja analüüsitavate ettevõtete kirjeldus

Uuringu läbiviimiseks on autor planeerinud viia läbi intervjuud erinevates ettevõtetes. Eesmärgiks on koguda informatsiooni kaht tüüpi ettevõtetelt. Esimesel juhul peab autor vajalikuks uurida ärivõimaluste avastamist ning arendamist väiksemates ning nooremates ettevõtetes, eesmärgiga saada ettevõtjatelt värskaid hinnanguid ärivõimalusteni jõudmise ning arendamisega seonduvalt. Teisel juhul tuleks uurida ärivõimaluseni jõudmist ning nende edasiarendamist suuremates ning pikemalt tegutsenud ettevõtete seas.

Varasemas kirjanduses ei ole uuritud ärivõimaluste arendamisel ettevõtjate poolt ette võetavaid samme, vaid eelkõige keskendutud arendamist mõjutavatele teguritele. Tulenevalt sellest tuleb keskenduda eelkõige teoorias mainitud faktidele ning neid intervjuu küsimustiku koostades ka peamiselt arvestada.

Autor on koostanud uuringu edukaks läbiviimiseks vajalikud etapid. Etappide puhul ei toimu nende läbimine kindlas järjestuses vaid on vajadusel võimalik ka varasema etapi juurde tagasi tulla. Seda näiteks intervjuu läbiviimise ettevalmistusel, mille puhul võib tekkida vajadus pöörduda tagas esialgsete andmete kogumise etapi juurde.

Järgnevalt on esitatud uuringu meetoodika etapid.

1. Esialgse info kogumine;
2. Ettevõtete otsimine uuringu läbiviimiseks;
3. Intervjuude läbiviimine;

4. Tulemuste analüüs;
5. Tulemuste võrdlemine varasemas kirjanduses väljatooduga;

Uuringu ettevalmistamiseks tuleb eelnevalt koguda piisavalt teoreetilist informatsiooni, mille puhul otsitakse äri võimaluste tekkimise ja arendamisega seonduvat informatsiooni eelkõige asjakohastest teaduslikest artiklitest. Töö teoreetilise osa puhul on tähtis tuua esile arendamist ja avastamist mõjutavad tegurid ning tuua välja varasemalt kogutud informatsioon, seoses ettevõtjate tegevustest väljaspool Eestit. Samuti tuleb leitud teooria abil leida sobivad kriteeriumid uuringu läbiviimiseks vajalike ettevõtete otsimiseks. Ettevõtete otsimiseks on võimalik kasutada eelkõige internetis leiduvat äriregistrit, samuti ka meediaväljaandeid ning kasutada juhendaja abi. Lisaks on võimalik kasutada muude ettevõtete kohta statistikat koguvate asutuste abi, näiteks vastavate tegevusalade liidud. Autori arvates tuleks intervjuu läbiviimiseks leida ettevõtteid, kellele juhid on varasemate kogemustega ettevõtjad ning omavad kogemusi erinevatel tegevusaladel. Samuti peab autor vajalikuna nende ettevõtete peamiste tegevusalade võimalikult suurt hajutamist, mille puhul tuleks uuringusse kaasata võimalikult erinevate tegevusaladega ettevõtteid, mis siiski kõik tegelevad tootmisega. Intervjuu läbiviimine ettevõtte juhiga peaks toimuma ettevõtte esinduses ning pigem ettevõtte juhi töökohal. Intervjuu tuleb läbi viia intervjuueeritava jaoks mugavas keskkonnas, eesmärgiga intervjuueeritava jaoks meeldiva seisundi loomine. Seeläbi on võimalik saada võimalikult suurel hulgal asjakohast informatsiooni. Võimalikult heade tulemuste saamiseks peab autor vajalikuks koostada eelnevalt poolstruktureeritud intervjuu, mis eeldab varasemalt küsimuste väljatöötamist, mis on koostatud teooriast tulenevate faktide uurimiseks. Küsimuste arv peaks olema piisav saamiseks ettevõtjatelt tegevusi võimalikult hästi kirjeldavat informatsiooni. Lisaks peab autor vajalikuks küsida ka mitmeid täpsustavaid lisaküsimusi, millede eesmärk oleks võimalikult kvaliteetsete intervjuude läbiviimine. Kvaliteetse intervjuu puhul saadakse võimalikult asjakohased ja sisuküllased vastused. Intervjuu läbimine peaks toimuma diktofoni kasutades, et võimalikult palju kogutud informatsiooni talletada. Samas on diktofoni kasutamine problemaatiline, kuna intervjuueeritav võib näiteks tunda end ebamugavalt. Tulemuste analüüsi puhul toimub läbiviidud intervjuude transkriptsioon, mille puhul viiakse diktofonile salvestatud vestlus üle kirjalikule kujule. Samuti tuleb saadud

tulemusi analüüsida, võimaldamaks varasemas kirjanduses väljatoodud teooriaga võrdlemise.

Töö viimases osas tuleks saadud tulemusi võrrelda varasemas kirjanduses väljatooduga. Kirjanduses on välja toodud kindlad ärivõimaluse arendamise osad, millede järgimist tuleb uurida ka Eesti ettevõtjate seas, kes ärivõimaluse on avastanud ning seda ka edasi arendanud. Varasemast kirjandusest tulenevalt on välja toodud, et ärivõimalusi kas avastatakse või neid luuakse ise. Neid võiks ka siiski vaadelda ühena, kuna teooriast ka tulenevalt ärivõimalused ei teki täiesti iseseisvalt vaid on pigem seotud varasemate sündmuste ja tegevustega. Tulenevalt Koningi ja Muzyka(1999:3-8) teoreetilisest käsitlusest võib ärivõimaluse tekkimist vaadelda ärivõimaluse arendamisena, mille puhul ettevõtja läbib kindlad sammud ning soovitud lõpptulemus on tulu saamine.

Ärivõimaluse arendamise seisukohast vaadatuna on kõige keskmes informatsioon, millest lähtuvalt saab ärivõimaluse tekkimine alguse ning mida kogutakse jooksvalt arendamise erinevatel sammudel. Ärivõimalus tekkimist võib vaadelda juhusliku sündmusena, mille puhul tekib näiteks puudujääk või viga ning ettevõtja eesmärk(kas teadlikult või mitte) on see ära tunda. (Kirzner 1997:60-85) Koningu (1999:3-8) käsitluse põhjal algab ärivõimaluse arendamine ärivõimaluse avastamisest ettevõtja poolt ning lõpeb toimiva ärimudeli koostamisega ning seeläbi ka uue ettevõtluse alustamisega. Autori arvates on ärivõimaluste avastamise ning arendamise uurimiseks Eesti ettevõtjate seas parimaks meetodiks juhtumianalüüs, mille puhul viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud erinevate ettevõtjatega. Eesmärgiks on uurida ärivõimaluste avastamist ning arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Varasemas kirjanduses on toodud välja viisid, kuidas ettevõtjad ärivõimalusi avastavad ning kuidas neid edaspidi arendavad. Samuti on toodud välja ka, et ettevõtjad läbivad kindlaid samme ärivõimaluste arendamisel ning on ka arutletud arendamist mõjutavate tegurite üle. Käesoleva uuringu peamiseks eesmärgiks ongi nende teoorias välja toodud faktide kontrollimine Eesti ettevõtjate hulgas. Järgnevalt on toodud välja juhtumianalüüsi läbiviimiseks paika pandud uurimisküsimused.

Ärivõimaluse avastamisega seonduvas kirjanduses on väljatoodud, et ärivõimaluste avastamine on tugevalt seotud ettevõtja nõrkade kontaktide ringiga. Nõrkade kontaktide

puhul mõeldakse ettevõtja kontakte, mis pole seotud tema igapäevase suhtevõrgustikuga ning mille puhul saadakse kasuliku informatsiooni eelkõige inimestelt, kellega ettevõtjal puudub tugev suhe. Samas on autori arvates parimate võimaluste allikana pigem lähiringkonnast saadud informatsioon. Lähtuvalt sellest võime juhtumianalüüsi läbiviimiseks püstitada esimese uurimisküsimuse.

Esimene uurimisküsimus: Millisel moel saavad ettevõtjad kõige kasulikumat infomatsiooni?

Lisaks on varasemas kirjanduses arutletud, et ärivõimaluse avastamist mõjutab näiteks varasemad kogemused ning varasemalt kogutud informatsioon. Käesoleval juhul arvab autor, et eelnevalt mainitud tegurid ei ole niivõrd olulised vähemalt ärivõimaluse avastamise faasis.

Teine uurimisküsimus: Kuidas on ettevõtjate ärivõimaluste avastamine mõjutatud varasematest kogemustest ning kogutud informatsioonist?

Ärivõimaluste avastamine eeldab ettevõtja kõrgendatud tähelepanelikust, mille puhul on kirjanduses selgitatud, et ettevõtjad otsivad aktiivselt uusi ärivõimalusi. Otsimine toimub kas intuiitiivselt või deduktiivselt. Autori arvates ei ole antud väide õige, vaid pigem on ärivõimaluste avastamine seotud näiteks ettevõtja kontaktide hulgaga.

Kolmas uurimisküsimus: Kuidas ettevõtjad jõuavad uute ärivõimalusteni?

Varasemast teoriast tulenevalt toimub ärivõimaluste arendamine tsükliliselt, mille puhul algab see avastamisest ning lõpeb ärimudeli ja uue ettevõtluse alustamisega. Lisaks toimub arendamise jooksul pidev olukorra hindamine, mille puhul ettevõtja võtab arvesse olemasolevaid ressursse, isiklike eesmärke, ohtusid jne. Hindamine toimub riskide vähendamise eesmärgil. Autori arvates tuleks uurida antud teooriat Eesti ettevõtjate seas.

Neljas uurimisküsimus: Kas ärivõimaluste arendamine toimub tsükliliselt või sammudena?

Ärivõimaluste arendamist mõjutavad olemasolevad ressursid, isiklikud eesmärgid ning võimalikud ohud. Autori arvates on tähtis arvestada neid tegureid ärivõimaluste arendamisel.

Viies uurimisküsimus: Kuidas ja milliste tegurite poolt on ärivõimaluste arendamine mõjutatud?

Varasemas kirjanduses on ärivõimaluste arendamist vaadeldud kui protsessi, mis saab alguse ärivõimaluse avastamisest ning viinud toimiva ärimudeli koostamiseni. Ärivõimaluse arendamisel võib siiski ka ärimudeli loomine vahele jääda ning keskendutakse eelkõige ärivõimaluse üldisele rakendamisele. Näiteks võib kirjeldada olukorda, kui ettevõtja saab pakkumise täita mingil tegevusalal suurenenud nõudlust. Samas ei pruugi ettevõtja viia läbi näiteks vajalike analüüsi tasuvuse kontrollimiseks või koostada mudelit.

Kuues uurimisküsimus: Kas ärivõimaluse arendamine viib ärimudeli koostamiseni?

Antud uurimisküsimustele tuleb leida vastused läbiviidavate intervjuude abil. Lisaks tuleb kasutada ka ettevõtete majandusaasta aruandeid. Kokkuvõttes on eesmärgiks võrrelda saadud tulemusi teoorias väljatoodud väidetega. Enne uuringu läbiviimist võib siiski tuua välja, et teooriast tulenev ei pruugi siiski praktikas paika pidada. Näiteks võib Eesti ettevõtjate puhul eeldada pigem vähest teooria jälgimist ning pigem intuiitiivselt otsuste vastuvõtmist. Kuna eduka juhi üheks aluseks on ka kiire otsuste vastuvõtmine, võib mõnel juhul liigne teooria järgmine ja seeläbi aja kulutamine viia pigem probleemideni.

Enne uuringu läbiviimist võiks eeldada, et ettevõtjad ei ole ärivõimalusi avastanud tänu kaudsetele kontaktidele, vaid pigem on ärivõimaluse avastamiseni viinud peale lähituttavatega suhtlemise ka näiteks suhtlemine töötajatega, kes pakuvad näiteks omapoolseid ideid või toovad välja näiteks klientide poolt väljatoodud probleemid. Samuti ka ettevõtja varasemad kogemused ei mängi pigem suuremat rolli näiteks varasematest teadmistest, mida on võimalik koguda näiteks läbi omandatud hariduse ning mida võib siduda näiteks varasemalt omandatud informatsiooniga. Ettevõtjad avastavad ärivõimalusi läbi juhuse ning see ei olene otseselt varasemastest kogemustest.

Pigem avaldab suurt mõju ettevõtja suhtlemise aktiivsus. Ärivõimaluste avastamisel ei ole ka erinevalt kirjanduses väljatoodule tugev seos ettevõtja tähelepanelikusega, vaid eelkõige on tegemist juhuslikusega. Ärivõimaluse arendamist mõjutavad tegurid on Eesti ettevõtjate seas pigem vajalike ressursside omamine ning selle rakendamisega tekkiv risk. Tegurite keskmena võiks pidada vajalike materjaalseid vahendeid, mis aitavad võimalust ka teoks teha ning samas suurema materjaalse varuga on võimalik ka riske vähendada. Ärivõimaluse arendamine on teoorias ärivõimaluse avastamine ning lõpptulemusena ärimudeli loomine. Siiski võiks eeldada, et praktilises osas pole siiski ärimudeli loomine ettevõtja jaoks oluline, vaid ettevõtja jaoks on tähtis aeg ning ka võimalikult kiirelt kasumi saavutamine.

Käesoleva bakalaureusetöö raames viis autor läbi uuringu ettevõtete juhtidega, mille eesmärgiks oli uurida ärivõimaluste avastamist ning arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Töös kasutati uurimismetoodikana juhtumiuuringut, mille puhul uuritakse sügavuti sündmust, tegevust, protsessi või ühte või rohkemat indiviidi. (Yin 2009: 18) Juhtumid on seotud aja ja tegevuse kaudu. Uuriija kogub erinevaid andmekogumismeetodeid kasutades teatud aja jooksul pidevalt üksikasjalikku informatsiooni. (Creswell, 2003)

Juhtumiuuringus kasutati andmeallikatena ettevõtete juhtidega läbiviidud intervjuusid, ettevõtete kodulehtedel leiduvaid andmeid, ettevõtete kohta leiduvaid kajastusi meedias ning ettevõtete majandusaasta aruandeid. Ettevõtete meediakajastused ning kodulehtedel võimaldas saada eelnevalt infot nii ettevõtetega seonduvate sündmuste kohta ning ettevõtete kohta üldiselt. Kogutud informatsioon lihtsustas märkimisväärselt intervjuude ettevalmistamist ning samuti ka majandusaasta aruannete tõlgendamist.

Intervjuude abil ettevõtete juhtidega oli võimalik uurida ärivõimalusteni jõudmist ning nende edasiarendamist toimivate ettevõtete näol. Küsimused koosnesid kahest osast, milles esimeses uuriti ärivõimaluseni jõudmist ettevõtjate poolt ning teises osas ärivõimaluse arendamist. Lisaks kasutati olenevalt vajadusest erinevaid lisaküsimusi, millede eesmärgiks oli piisaval hulgal ja kvaliteediga informatsiooni kogumine.

Majandusaasta aruandeid kasutati töös finantsandmete sidumiseks intervjuude tulemustega, saamaks hea ülevaate ettevõtete, kui edasi arendatud ärivõimalusteni

jõudmist ning nende edasiarendamist. Ettevõtete majandusaasta aruannetest kasutati peamisi finantsnäitajaid, millede eesmärk oli kirjeldada ettevõtete majandusliku arengut.

Uuringusse kaasatud ettevõtjate puhul kaasati uuringusse need, kellel oli võimalik uuringus osaleda. Antud meetodi puhul on tegemist mugavusvalimiga. Uuringu planeerimisel oli soov kaasata uuringusse enamgi ettevõtjaid, kuid tulenevalt ettevõtjate ajapuudusest ning kiirest eluviisist olid sunnitud mitmed ettevõtjad osalemisest loobuma. Kokkuvõttes kaasati uuringusse kuus ettevõtet: Mehhaanik OÜ, Purutuli OÜ, Keisri Köök OÜ, Lasita Aken AS ning Estiko Plastar AS.

Kuna ärivõimaluse all võib eelkõige mõelda uut ideed, mis võib viia ning ka üldjuhul viib ettevõtlusega alustamiseni, siis tuleks uurida nende olemuse kohta eelkõige nende avastajatelt ja arendajatelt. Samuti peab autor vajalikuks viia uuring läbi eelkõige ettevõtjate seas, kes on kogenud ettevõtjad ning nende puhul pole tegemist alustavate ettevõtjatega. Uuringus kasutatud ettevõtted tegelevad kõik tootmisega ning jagunevad eelkõige kaheks. Uuringusse kaasatud ettevõtetest kaks tegelevad eelkõige puidutöötlemisega, samuti kuuluvad uuringusse ettevõtted mineraalvee tootmise, kilepakendite tootmise ning metallitöötlemise tegevusaladelt.

Mehhaanik OÜ on 2011. aastal asutatud ettevõtte, mille peamiseks tegevusalaks on metalli töötlemine. Ettevõtte tootmine asub Tartumaal, Lohkvas ning eelkõige tehakse allhanget suurematele ettevõtetele Ettevõtte asutaja on tegev mitmel tegevusalal ning peale metallitöötlemise tegutseb ka mööblitootmise ning finantsvaldkonnas.(OÜ Mehhaanik 2013)

Keisri Köök OÜ on 2006. aastal asutatud ettevõtte, mille peamiseks tegevusalaks on hulgikaubandus. Samuti tegeleb ettevõtte mineraalvee tootmisega, mille tootmisüksus asub Pärnumaal, Häädemeestel. Ettevõtte asutaja on tegutsenud mitmetel tegevusaladel, eelkõige ehitussektoris.(OÜ Keisri Köök 2011)

Purutuli OÜ asutati 2003. aastal. Firma põhitegevuseks on pelletite, puitbriketi ja puiduhakke tootmine ning müük. Pelletid ja puitbrikett eksporditakse põhiliselt Rootsi ja Taani, kus seda kasutatakse peamiselt küttena suurtes katlamajades. Puitbriketti toodetakse Helmes, Pärnus, Sõmerpalus ja Tartus kogumahu umbes 20 000 tonni

aastas. Kõik tootmispunktid v.a. Tartu on integreeritud puidutööstuse külge, toorainena kasutatakse puidutööstuses tekkivat kuiva hõövlilaastu ja saepuru. (OÜ Purutuli 2011)

AS Lasita Maja on Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, mis asutati Tartus 1998. aastal. Aasta aastalt on ettevõtte kasvanud, olles tänaseks arenenud Eesti üheks suurimaks puitmajade tootjaks Lasita Maja annab tööd rohkem ligi 200-le inimesele, tootes aastas kokku umbes 15 000 erinevat ehitist.(AS Lasita Maja 2011)

Estiko Plastar AS on üks juhtivatest kilepakenditootjatest Baltikumis, omades turuliidri seisust Eestis ja olulist turuosa teistes Balti riikides. Ettevõtte ekspordib ca 50% oma toodangust kõikidesse lähipiirkonna riikidesse ja töötab aktiivselt ekspordi osakaalu pideva suurendamise nimel.(AS Estiko Plastar 2011)

OÜ Smart Wood on 2013. aastal asutatud ettevõtte, mille tegevusalaks on innovaatilise mööbli arendamine ning müük. Tulenevalt ettevõtte vanusest on ettevõtte arendamine algusjärgus ning lähtuvalt sellest tegeletakse eelkõige ettevõttesse kapitali kaasamisega ning edasiste tegevuste planeerimisega. (OÜ Smart Wood 2013)

Ettevõtete majandusaasta aruannete kasutamisel erinevate ettevõtete puhul on kasutatud eelkõige nende pool esitatud üldist informatsiooni ning analüüsitud ettevõtte üldiseid näitajaid. Kindlate finantkordajate arvutamist ning väljatoomist kõikide ettevõtete puhul ei pidanud Autor mõistlikuks, kuna mitme ettevõtte puhul puudub ligipääs nende majandusaasta aruannetele ning samuti ei pruugi finantskordajate sidumine juhtide intervjuudega anda piisavalt selget ülevaadet ettevõtte hetkelisest olukorrast ning juhtide tulevikuplaanidest seoses ettevõtete arendamisega.

Eesmärgiks on uurida ärivõimaluste avastamist ning edasiarendamist tootmisega tegelevate ettevõtjate poolt. Uuringu läbiviimisel on kaasatud ettevõtted Lõuna-, Lääne- ning Põhja-Eestist. Tulenevalt sellest pole võimalik ka antud uuringu tulemusi üldistada kõigile Eesti ettevõtjatele. Töö autori arvates võib ärivõimaluste avastamise olemusega seonduv erineda näiteks Kagu- ja Ida-Eestis, kuid üldjuhul on siiski ärivõimaluste avastamise allikad üldjuhul siiski samad ning arendamine toimub samal moel. Ettevõtjad, kes on ärivõimalustega kokku puutunud ning neid ka rakendanud on mitmeid. Antud bakalaureusetöö empiirilise osa läbiviimisel on eelkõige keskendutud

ettevõtetele, kes on rakendanud ärivõimalust olemasolevas tegevusalas ning ettevõtetele, kes on avastanud olemasolevas tegevusalas äriliselt kasuliku idee, mis on viinud ärivõimaluse avastamiseni ning seda ka edasiarendanud. Käesolevas empiirilises osas on autori eesmärgiks viia läbi juhtumianalüüs ärivõimaluste avastamise ning arendamise uurimiseks Eesti ettevõtjate puhul. Juhtumianalüüsi eesmärgiks on koguda teavet ükikust või väikesest omavahel seotud juhtumite hulgast. (Hirsjärvi et al. 2005:125)

Juhtumianalüüsi teostamiseks viiakse läbi süvaintervjuud Eesti ettevõtjatega, mille puhul uuritakse ärivõimaluste avastamist ning arendamist. Süvaintervjuud viiakse läbi semistruktureeritud kujul ning kuna intervjuud viiakse läbi ettevõtjatega, kes puutuvad antud temaga igapäevaselt kokku, võib antud uuringut liigitada ka ekspertintervjuuks. Autor arvates on süvaintervjuu läbiviimine antud teema uurimiseks kõige kasulikum, kuna on võimalik saada märkimisväärsemalt suuremal hulgal kasulikku informatsiooni, kui näiteks valikvastustega küsitluse puhul. Samuti on intervjuu puhul võimalik küsida täpsustavaid küsimusi, mis aitavad täpsustada küsimusi ning parandada seeläbi tulemusi. Lisaks intervjuude läbiviimisele on ka paremate uuringutulemuste saamiseks kaasatud analüüsi ettevõtete majandusaasta aruanded ning ettevõtetega seonduvad märkimisväärsed meediakajastused.

2.2 Eesti-mikro- ja väikeettevõtete ärivõimaluste juhtumianalüüsid

Juhtumianalüüsi puhul kaasati uuringusse kokku kuus ettevõtet ning suurusest lähtuvalt võib jagada ettevõtted kaheks osaks. Antud juhtumi puhul käsitletakse uuringusse kaasatud mikro- ning väikeettevõtteid. Mikroettevõtetena peetakse ettevõtteid, milles on palgal 0-9 töötajat ning väikeettevõtteks peetakse ettevõtet milles töötab 10 kuni 49 töötajat. Antud juhul oli uuringusse valitud kolm ettevõtet kuuest, mis vastavad antud kriteeriumitele. Käesoleva juhtumi puhul kaasatud ettevõtted on suunatud eelkõige Eesti turule toodangu pakkumiseks. Siiski kaasati ettevõtteid väga erinevalt tegevusaladelt ning nende jagunemine toimus ebaühtlaselt, mille puhul puudub nende üldistamisvõimalus kõikidele Eesti ettevõtetele.

Järgnevas tabelis on esitatud intervjuu tulemusi kirjeldavad peamised näitajad ning nende märksõnad erinevate ettevõtete puhul (Tabel 1):

Ärivõimaluste loomine mikro- ning väikeettevõtetes			
	Ettevõtted		
Näitaja:	Mehhaanik OÜ	Keisri Köök OÜ	Smart Wood OÜ
Idee päritolu:	Isiklik- ja turuvajadus	Tekkinud võimalus	Turuvajaduse tajumine
Tähtsaim tegur:	Mitmete koosmõju	Juhuslikkus	Varasemad kogemused
Arendamise viis:	Etappidena	Etappidena	Etappidena
Takistused arendamisel:	Finantseerimine, aeg	Finantseerimine	Finantseerimine
Eesmärk:	Konkurentsi-võimelisus	Ettevõtte sh. brändi areng	Toimiv ettevõtte

Tabel 1. Autori koostatud (Lisad 2-7) põhjal

OÜ Mehhaanik on asutatud 2011. aastal ning tegeleb peamiselt metallitööstusega ning ettevõtte tegevus põhineb peamiselt allhankijate poolt esitatud tellimuste täitmisega. Ettevõtte juht on tegev ka mitmel teisel tegevusalal ning metallitööstusega alustamise kui ärivõimaluseni jõudis ettevõtja juhuslikult. Ettevõttes on tööl kolm inimest.

Intervjuus ettevõtte juhiga (Vaik 2013) kajastus, et mainitud ettevõtte asutamiseni, kui ärivõimaluseni, jõudis ettevõtte juht tänu teises ettevõttes tekkinud tellimuste täitmise raskustele, mis olid tingitud ebapiisavast tootmisvõimsusest. Samuti eksisteeris vajadus metallitööstlemisega tegelevate ettevõtete teenuste kasutamiseks ka ettevõtja poolt varem asutatud ettevõttel. Nende mainitud vajaduste koosmõjul jõudis ettevõtja ärivõimaluseni, mis viis uue ettevõtte asutamiseni. Ettevõtte juht põhjendas samuti ärivõimaluse rakendamist soodsate turutingimustega turul ning soodsate tingimustega ettevõtete alustamiseks Eestis. Samuti soodustas ärivõimaluse rakendamisel ettevõtte loomist ka üksikasi, et ettevõtja suutis täita tingimused EAS-ilt toetuse taotlemiseks, mis ettevõtja jutule toetudes aitas ettevõtte asutamisele ka märkimisväärselt kaasa. Nimelt sai ettevõtja EAS-ilt alustava ettevõtte toetust, mille abil soetati esimesed vajalikud seadmed, millede abil asuti teostama allhanget teisele ettevõttele. Antud juhul võiks ärivõimaluseni jõudmist põhjendada tekkinud vajadusega turul. Siiski puudub juhi arvates ärivõimaluseni jõudmist pigem mitmete tegurite koosmõjuna ning eelkõige on

kõige enam mõjutatud juhuslikkusest. Samuti tuginedes läbiviidud intervjuule oli väga suur roll ettevõtja suhtevõrgustikul, mis toetas vajaduse tajumist. Ettevõtja siiski isiklikult peab suhtevõrgustiku rolli ärivõimaluste avastamisel siiski võrdselt oluliseks juhusliku avastamisega. Varasemaid kogemusi pidas ettevõtja olulisteks, kuna see annab ülevaate tegevusalast täpsemalt. Väljaspool intervjuud mainis juht samuti, et tegevusala varasem tundmine võimaldab näha ohtusid ning peaks vähendama võimalike tekkivaid riske. Riskide maandamiseks kasutas juht samuti ka erialaste teadmistega inimestelt saadud nõuandeid ning ideid.

Ärivõimaluste arendamist pidas ettevõtja vajalikuks, kuna näeb ettevõttel potentsiaali pakkuda konkurentsi teistele ettevõtetele ning näeb ka tekkinud võimaluste rakendamist loomuliku jätkuna oma arengus ettevõtjana. Samuti pidas ettevõtja suhtevõrgustiku rolli oluliseks ka ettevõtte arendamisel, tänu millele on võimalik koondada näiteks vajalike ressursse.

Läbiviidud intervjuust samuti selgus, et ärivõimaluse arendamine toimub pigem etappidena ning olemasolevatest võimalustest lähtuvalt võib toimuda ka nõ. seisakuid ettevõtte arengus. Antud seisund on tingitud puuduvatest ressurssidest, millest juht tõi välja vaba aja ettevõttega seonduvate tegevustega tegelemiseks ning raha. Juht näeb ettevõtte eksistentsi ka tulevikus ning arengu tagamiseks näeb vajalikuna investeringute tegemist ning uute teenuste arendamist.

Ettevõtte majandusaasta aruandeid pole kahjuks võimalik analüüsida, kuna lähtuvalt ettevõtte lühikesest tegutsemisajast, puudus ligipääs ettevõtte majandusaasta aruandele.

OÜ Keisri Köök on tegutsenud aastast 2006 ning sellest ajast kuni 2012 aastani oli ettevõtte peamiseks tegevusalaks hulgikaubandus. Ettevõttes on tööl 6 inimest.

Ettevõtte juht (Kullison 2013) on teinud karjääri ehitussektoris ning on samas tegelenud ettevõtlusega mitmetel erinevatel tegevusaladel. Aastal 2012 alustas ettevõtte mineraalvee tootmisega, milleni juhi ütlustele lähtuvalt jõuti eelkõige tänu tuttavatelt saadud informatsioonile. Nimelt viis mineraalvee tootmiseni tekkinud kapitalivajadus tutvusringkonnas, mis oli seotud Häädemeeste mineraalvee tootmise taasalustamise ning vastavalt sellele ka vajaliku infrastruktuuri ning seadmete hankimisega. Antud

äriühisuse jõudmist võiks põhjendada varasemate suhete kogunemisega eelneval tegevusalal. Siiski polnud käesoleval juhul äriühisuse jõudmine seotud ettevõtlusega, vaid eelkõige juhi varasema karjääri jooksul hangitud kontaktidega. Tutvusringkonnas liikuvale informatsioonile reageerib üldjuhul juht väidetavalt ettevaatlikult, samas kui tegemist on ettevõtjaga, kes on mitmetel erinevatel tegevusaladel tegutsenud. Samuti ka ei näe juht varasematel kogemustel suurt rolli avastamisel, vaid pigem eksisteerib ühte nõ. liiki inimesi, kellel leiduvad sobivad omadused ning iseloom ettevõtlusega tegeleda. Samuti on võimalusteni jõudmine pigem seotud juhuslikkusega, mille puhul jõutakse võimalusteni pigem läbi soodsate tingimuste ning eelkõige läbi olemasolevate kontaktidele ning nendelt saadud informatsioonile.

Äriühisuse arendamine on toimunud oodatust keerulisemalt ning oluliseks peab juht tugevat konkurentsi turul, millest tulenevate kõigi tagajärgedega polnud siiski arvestatud. Peamiste arengut takistavate teguritena toob juht välja võõrkapitali taotlemise raskust näiteks pankadelt ning soosiva tegurina peetakse eelkõige riigipoolseid toetusmehhanisme.

Äriplaani kirjalikku paikapanemist peab juht vajalikuks, kui tulenevalt tõsisest määramatusest ettevõtluses on juhi arvates siiski suurim roll jooksvates otsustes ja tegevustes, mis on formeerunud eelkõige juhi poolt intuiitiivselt. Juhi vastusest ka selgub, et planeerimine ja hindamine toimub ettevõtte arendamisel jooksvalt. Juhi vastustest lähtuvalt suhtutakse teooria jälgimisse oma tegevustes tõsiselt, kuid selle täielik jälgimine ei pruugi viia täiuslike tulemusteni tulenevalt inimeste erinevusest. Sellegipoolest toimub siiski aktiivne planeerimine ning hindamine ning seda kõikide ettevõtte osanike vahel. Lähtuvalt juhi kui ettevõtja üldistest strateegiatest ettevõtluses, näed ettevõtja avastatud ning edasiarendatud äriühisusel potentsiaali, kuid samas peab vägagi võimalikuks ettevõtte müüki tulevikus.

Ettevõtte puhul toimusid sellesse suured investeeringud 2011. aastal eesmärgiga kaasata ettevõtte praeguse tegevusala lisaks ka tootmise ning täpsemalt viidi läbi investeeringud eesmärgiga taaslustada Häädemeeste mineraalvee taastootmine. (Häädemeestel taaslustatakse... 2012) Tulenevalt tegevusala lisandumisega, toimus ka samal aastal aktiivne kapitali kaasamine, mille puhul kasvas ettevõtte laenukoormus mitmekordselt.

OÜ Smart Wood on 2013. aastal asutatud ettevõtte, mille peamiseks tegevusalaks on mööbli tootmine. Ettevõttega tegeleb hetkel 3 inimest. Ettevõtte asutaja on varasemate kogemustega ettevõtja.

Ärivõimaluseni jõudmine oli seotud varasema karjääri jooksul hangitud kontaktidega, mille puhul avastati võimalus, mis oli tingitud täitmata segmendist turul. Intervjueeritav (Visak 2013) pidas olulisena ärivõimaluse avastamiseni viimisel tööalast karjääri, mille puhul omandas ta mitmeid erinevaid kontakte, millede abil jõudis ärivõimaluse avastamiseni. Samuti tõi intervjueeritav välja ka, et lisaks avastamisele, aitasid omandatud kontaktid ka ettevõtlusega avastamisel. Ärivõimaluse arendamine ettevõtluseni tulenes iseseisvuse soovist oma aja ning tegevuste juhtimisel. Lähtuvalt tulemustest, peab intervjueeritav suhtevõrgustikku oluliseks teguriks ärivõimaluste avastamisel, samuti peab olulisena ka varasemaid kogemusi. Varasemate kogemuste puhul tuuakse välja nende mõju informatsiooni analüüsimisel ning võimaluste äratundmisel. Tähtsaima tegurina ärivõimaluste avastamisel on samuti varasemad kogemused, kuna innovaatiliste või väärtuslike ideedeni jõudmine eeldab head tegevusala tundmist. Ettevõtte kui ärivõimaluse arendamine on toimunud etappidena, tulenevalt kapitali kaasamisega seonduvatest toimingutest ning muudest aeganõudvatest tegevustest, mis on vajalikud ettevõtlusega alustamisel. Vestlusest ilmnes, et sujuvat arengut takistab eelkõige piisava kapitali puudumine. Ärivõimaluse rakendamist planeeriti eelnevalt pikemalt ning intervjueeritav analüüsis iseseisvalt ettevõtte asutamisel ja arendamisel tekkivaid võimalike probleeme. Eesmärgiga tagada võimalikult kiire ja sujuv ärivõimaluse ning lähtuvalt sellest ka ettevõtte areng. Intervjueeritav näeb ärivõimalusest arenenud ettevõtte olemasolu ka tulevikus ning on olemas kindel visioon ning selle realiseerimiseks vajalikud sammud. Siiski planeeritakse ettevõtte peamise tegevusalana tulevikus kaubandust ning tootmist selgelt eraldatuna.

Erinevate teooriate järgimist oma tegevustes peab intervjueeritav väheoluliseks ning seda eelkõige mikro- ning väikeettevõtetes. Igapäevastes tegevustes nähakse kesksena pigem ettevõtja iseseisvat analüüsimist ning hindamist. Tulenevalt sellest, et ettevõtte on alla aasta vana, puudub ligipääs selle majandusaasta aruannetele ning ettevõtet puudutavale muule informatsioonile. Olenemata siseturu tugevast konkurentsist

keskendutavad mööblitootmisettevõtted järjest enam ekspordile ning seda kinnitavad ka ettevõtete juhid. (Mööblitootjad otsisid... 2013)

Keskmete ning suuremate ettevõtete juhtide ärivõimaluste hinnangud ning arvamused erinevad vähesel määral väiksemate ettevõtete juhtide omadest. Siiski hindavad suuremate ettevõtete juhid näiteks formaalsust ning riskide vähendamist ettevõtluses rohkem. Ka käesoleva juhtumi puhul olid sellesse kaasatud ettevõtted väga erinevatelt tegevusaladelt. Tulenevalt sellest ning ettevõtete vähesest geograafilisest hajutusest, pole võimalik tulemusi üldistada kõikidele Eesti ettevõtetele.

2.3 Eesti keskmiste ja suurettevõtete ärivõimaluste juhtumianalüüsid

Käesoleva juhtumi puhul käsitletakse selles keskmisi ning suurettevõtteid, millede töötajate arv on vähemalt 50 inimest. Tulenevalt ühe ettevõtte töötajate arvust, mis on ligikaudne keskmisele ettevõttele, käsitletakse seda käesolevas juhtumis ka keskmise suurusega ettevõtena. Samuti tuleb märkida, et erinevalt esimesest juhtumist, tegelevad käesolevasse juhtumisse koosnevad ettevõtted eelkõige ekspordiga ning tulenevalt sellest võivad ka juhtide vastused intervjuudes erineda juhtide vastustest, kelle ettevõtted tegutsesid eelkõige Eestis. Siiski kaasati ettevõtteid väga erinevatelt tegevusaladelt ning nende jagunemine toimus ebaühtlaselt, mille puhul puudub nende üldistamisvõimalus kõikidele Eesti ettevõtetele.

Järgnevas tabelis on esitatud intervjuu tulemusi kirjeldavad peamised näitajad ning neid kirjeldavad märksõnad erinevate ettevõtete puhul (Tabel 2):

Ärivõimaluste loomine mikro- ning väikeettevõtetes			
	Ettevõtte		
Näitaja:	Purutuli OÜ	Estiko AS	Lasita Maja AS
Idee päritolu	Turuvajadus	Tekkinud võimalus	Turuvajadus
Tähtsaim tegur	Suhtevõrgustik	Tegevuste kooslus	Mitmete koosmõju
Arendamise viis	Etappidena	Tsükliline	Tsükliline
Takistused	Hooajalisus	Regulatsioon	Ettevõtte suurus
Eesmärk	Kasvamine	Arenemine	Turuosa kasvatamine

Tabel 2. Autori koostatud (Lisad 2-7) põhjal

OÜ Purutuli on 2003. aastal asutatud ettevõtte, mille peamiseks tegevusalaks on praeguseks saanud puitbriketi tootmise lisaks ka puitpelletite tootmine. Ettevõtte puhul on tegemist ka eelkäijaga, kuna ettevõtte oli oma tegevusalal üks esimesi ettevõtteid Eestis. Ettevõttes töötab hetkel ligikaudu 50 inimest ning juht on varasemalt üles ehitanud ühe ettevõtte, mille tegevusala erines otseselt praegusest.

Intervjuus juhiga (Mihkelson 2013) selgus, et juht oli ärivõimaluseni jõudnud otseselt läbi välisturul tekkinud vajaduse, mis avastati ka koduturul ning milleni juht jõudis tänu varasemal tegevusalal kogutud kontaktidele. Samuti lihtsustasid ka ärivõimaluse kui ettevõtte edaspidist arendamist varasemalt kogutud kontaktid. Intervjuust võib ka välja tuua, et väga suurt rolli mängis antud ärivõimaluseni jõudmisel ja ka edasiarendusel juhuslikkus. Intervjuus ettevõtte juhiga, rõhutab ta ka, et juhuslikkuse puhul viib see eelkõige rakendamata võimaluse avastamiseni.

Juhi vastustest lähtuvalt suhtutakse ärilisse informatsiooni kriitilise pilguga, samas mõjutab sellise info hulka ettevõtte edukus. Antud juhul mainib ettevõtte juht sellega seonduvalt ka negatiivset kogemust. Varasemate kogemuste puhul peab juht neid olulist ning eelkõige ettevõtlusega seonduvat üldiseid kogemusi, kui ka tootmisalaga seonduvaid spetsiifilisi kogemusi. Tähtsaima tegurina ärivõimaluste avastamisel võib intervjuu tulemustest lähtuvalt pidada eksisteerivat vajadust. Tulemustest lähtuvalt on ärivõimaluse arendamine toimunud etappidena, mille puhul eksisteerib vajadus või ka juhupoolne soov arendada ettevõtet, mis nõ. veab ettevõtte arengut edasi. Peamiste takistustena arendamisel tuuakse välja tegevusalast tulenevat sesoonsust ning kapitali kättesaadavust. Ärivõimaluse arendamist pikemas perspektiivis nähakse kindlana, kuigi juht peab enda osalust ettevõttes täiesti kaubeldavana. Ärivõimaluse puhul on talletatud see äriplaanina ning kasutatud selle kirjapanemist eelkõige toetuste puhul. Samas peab juht teooria jälgimist oma tegevustes pigem vähetähtsana ning seda peetakse vajalikus eelkõige algsel tasandil ettevõtluses ehk näiteks kulude jälgimisel.

Analüüsidest ettevõtte viimast majandusaasta aruannet, on selgelt näha, et ettevõttes on toimunud kiire areng eelkõige tänu müügitulu kasvule. Samuti kinnitas ettevõtte juht, et nõudluse kasv üllatas ning kõiki tellimusi täita ei suudetud. Siiski oli ettevõtte olukord

võrreldes 2010. aastaga paranenud ning varude hulk kasvas ligikaudu kahekordselt. Ettevõtte ning tegevusala arengut kinnitavad ka statistilised andmed, mille puhul elektrienergia tootmisel kasutatavatest taastuvatest allikatest on puitgraanulite ehk puitkütuse kasv olnud kiireim, võrreldes hüdro- või tuuleenergiaga.(Majanduskeskkonna elavnemine... 2013)

Samuti on ettevõtte parandanud valmidust makseraskustele ning ettevõttesse on kaasatud investoreid, parandamaks kapitali kättesaadavust.

AS Lasita Maja on 1998. aastal asutatud ettevõtte, mille tegevusalaks on kokkupandavate puitehitiste tootmine. Ettevõtte on Tartu ja selle lähiümbruse, kus asuvad ka ettevõtte peamised tootmisüksused, üks suurimaid tööandjaid. Ettevõttes töötab kokku ligikaudu 200 inimest. Ettevõtte oli algselt ühe pere poolt juhitud, kuid praeguseks on ettevõtte siiski ühe osaniku valduses, kuid ettevõttesse on kaasatud ka mitmeid erinevaid investoreid jätkusuutlikuse ning uudsuse tagamiseks. Intervjuu toimus ettevõtte ühe asutaja ning praeguseks hetkeks väikeosanikuga, kes oli ka Lasita Maja, kui ärivõimaluseni viiva idee avastaja.

Tulenevalt nõudluste muutusest turul ning sellega seonduvatest muudatustest ettevõttes, jõuti ärivõimaluse avastamise ning rakendamiseni. Vestlusest ettevõtte asutajaga(Võsu 2013), selgus, et puitmajade ehitamise idee tekkis juhil endal ning otsustas sellesse valdkonda sisenemist esialgu vaid proovida, kuid ettevõtte areng toimus siiski kiirest ning hetkeline olukord on üllatanud ka seniseid asutajaid. Samuti toob võimaluse rakendamise lihtsustamisel intervjueritav esile ka varasemalt loodud tingimusi ettevõtluse arendamiseks. Suhtevõrgustiku seost ärivõimaluste avastamisel peab intervjueritav väheoluliseks ning tuttavatelt saadud ärilisele informatsioonile suhtub eelkõige ettevaatlikult. Varasemate kogemuste olemasolu peab intervjueritav väga oluliseks, kuna valdkonnast kauge tegutsemine raskendab oluliselt ärivõimaluse arendamist. Siiski ei too intervjueritav välja olulisust ärivõimaluste avastamisel. Samuti mainis intervjueritav väljaspool intervjuud, et kogunenud oskused ja teadmised puittöötlemise valdkonnas mängisid väga olulist rolli ettevõtte asutamiseni viimisel. Ärivõimaluseni viiva tähtsaima tegurina näeb intervjueritav eelkõige turul tekkinud vajadust ja selle tajumist intervjueritava poolt, mis mõjutab ka ärivõimaluse edasist

arendamist. Lisaks mõjutavad ettevõtja erinevad omadused, nagu näiteks elukogemused ja isiksus.

Lähtuvalt intervjueeritava poolt antud vastustest, on ettevõtte kui ärivõimaluse arendamine toimunud nõ. jooksva arenguna. Samuti erinevad ettevõtte arengut takistavad tegurid eelkõige ettevõtte arengu faasist ning olenevalt ettevõtte suurusest. Siiski selgub läbiviidud vestluse käigus ühe takistusena väike- ja keskmise suurusega ettevõtete raskendatud suutlikkus taotleda pangast laenu. Vestluse tulemustele toetuvalt, võib väita, et ettevõtte juhid planeerivad jooksvalt oma edasiseid tegevusi, samuti ka hinnanguid näiteks erinevate analüüside näol. Eesmärgiga vähendada määramatust ettevõtluses. Kirjanduses eksisteeriva teooria järgimisse tuleks suhtuda vägagi selektiivselt ning siiski olla valmis määramatuseks.

Ettevõtte majandusaasta aruandest selgub, et ettevõtte areng on olnud aastatele 2010-2011 lähtuvalt kiire ning müügitulu kasv oli varasemast 37% suurem. Siiski mõjutasid ettevõtte tulemusi saavutatud tootmiskiirid ning lähtuvalt sellest ettevõttes läbiviidud korralduses, millest peamise muudatusena suur osa senisest tootmisest suurematesse ruumidesse. (Glaskeki tühja... 2013). Arvestades ettevõtte 2011. aasta müügitulu 14.5 miljonit eurot, on see sama aasta tegevusala toodangu koguarvu, 187,3 miljonit eurot (Statistikaamet 26.05.2013), suhtes siiski arvestatav osa. Kui võtta arvesse puitmaja tootjate liidu liikmete arvu, mis on 27 erinevat tootjat (Puitmajaliit 26.05.2013), on see siiski märkimisväärselt kõrgem keskmisest aastast toodangust tegevusalal (u. 6,9 miljonit eurot). Ettevõtte müügitulu kasv on siiski ka suurendanud nõudmisi tarnijatele. Samas on ettevõtte laenukohustusi vähendanud, võrreldes varasema aastaga.

AS Estiko Plastar on tänapäevasel kujul asutatud 1995. aasta, kuid ettevõtte juured ulatuvad siiski eelmise sajandi algusesse. Ettevõtte peamiseks tegevusalaks on kilepakendite tootmine. Sellegipoolest on viimastel aastatel keskendunud eelkõige toidutööstuses kasutatavate pakendite tootmine. Ettevõttes töötab keskmiselt 150 inimest ning ettevõtte on osa Estiko ettevõtete grupist, mis kuuluvad täielikult üksikisikule. Käesolev intervjuu viidi läbi Estiko Plastari esindajaga, kes on ettevõttega otseselt seotud olnud alates selle arenguaegadest.

Vestlusest ettevõtte esindajaga (Roos 2013) selgus, et äri võimaluseni ehk Estiko Plastari tootmisega alustamiseni tänapäevasel kujul jõuti läbi privatiseerimise, mis toimus eelmise sajandi lõpu. Äri võimaluseni jõudmine toimus läbi turul kasvanud vajaduse, samuti oli seotud ka suhtevõrgustik, mille abil liikus vajalik informatsioon. Kuna varasemalt eksisteeris Balti regioonis suur vajadus uuele kilepakenditootjale, siis suurest nõudlusest tulenevalt oli edaspidine ettevõtte arendamine lihtsustatud. Siiski toimusid sajandi alguses suuremad muudatused, kui otsustati keskenduda kindlale sihtgrupile ning viidi vastavalt sellele läbi ka muudatused ettevõttes. Samuti on keskendunud välisturgude hõivamisele ning aktiivselt toimuvad analüüsid laienemiseks.

Äri võimalusteni jõudmist tuleb vaadelda, kui siiski eksisteerivat probleemi või võimalust, mille äratundmine oleneb erinevatest teguritest. Informatsiooni kogumine toimub aktiivselt nõ. meeskonnatööna mitme inimese poolt. Samas ka toimub informatsiooni analüüsimine grupis ning lähtuvalt sobivusest leiab informatsiooni kasutamine rakendust. Käesoleval juhul toimub võimaluste otsimine eelkõige olemasolevas tegevusvaldkonnas ning informatsioon leiab rakendust näiteks tootearenduses. Juhuslikkuse tähtsust äri võimalusteni jõudmises nähakse väikseks ning eelkõige mängivad avastamisel suurt rolli tegevused, mida äri võimalusteni jõudmiseks läbi viiakse.

Estiko Plastari kui äri võimaluse senine areng on toimunud jooksvalt. Jooksva arengu tagavad näiteks kasvavad nõudmised kvaliteedis ning keskkonnasäästlikuses. Tulenevalt sellest nähakse nende täitmist konkurentsieelisena ning arengu tagajana. Arengu tagab ka kliendilähedane teenindus, mis on ka üks peamisi põhjuseid välisturgudel tegutsemiseks. Arengu tagamise lisaks on kvaliteedi ja keskkonnanõuded arengu peamised takistused, samuti ka sobiva tööjõu saadavus. Äri võimalusest arenenud Estiko Plastari ettevõtet nähakse tulevikus jätkusuutlikuna ning edaspidi nähakse peamise eesmärgina ettevõtte arendamist. Ettevõtte arengu ja plaanide keskmes on eelkõige nõukogu, kes koostöös madalama astme juhtidega viivad läbi otsuseid ning annavad hinnanguid. Samuti innustab ettevõtte oma töötajaid enesetäiustamisele ning seda eelkõige kirjanduse abil, mis peegeldab ka omaniku soove.

Analüüsides ettevõtte viimaste aastate majandusaruandeid ning võttes arvesse intervjuu tulemusi, selgub, et üle poole ettevõtte käibest tuleb ekspordist ning viimaste aastate

trend näitab selle kasvamist. Ettevõtte käive oli 2011. aastal 20 miljonit eurot, mis moodustas tööstuse 2011. aasta ligikaudse käibe 272 miljoni euro puhul arvestatava osa. Arvestades ka asjaolu, et tööstuse ettevõtteid oli 162. (Plastitööstuse põhinäitajad... 2013) Tulenevalt keskendumisest toiduainetööstuse pakenditele ehk kindlale sihtgrupile, on see eelkõige ettevõtte käivet ning ka kasumit. Tuginedes intervjuude tulemustele, nähakse toiduainetööstusele toodete pakkumisel suuremat tuluteenimise võimalust ning antud turu puhul nähakse selle arengupotentsiaali ka tulevikus. Ettevõtte investeeringud on pärast 2007. suuremat masinapargi uuendamist vähenenud, samas kui võõrkapitali ning laenude osakaal on siiski püsinud samana. Ettevõtte näeb aktiivselt vaeva personali arendamisega ning ettevõtet hinnatakse kui töötajasõbralikumat ettevõtet. (Estiko Plaster: Elu Eesti... 2011).

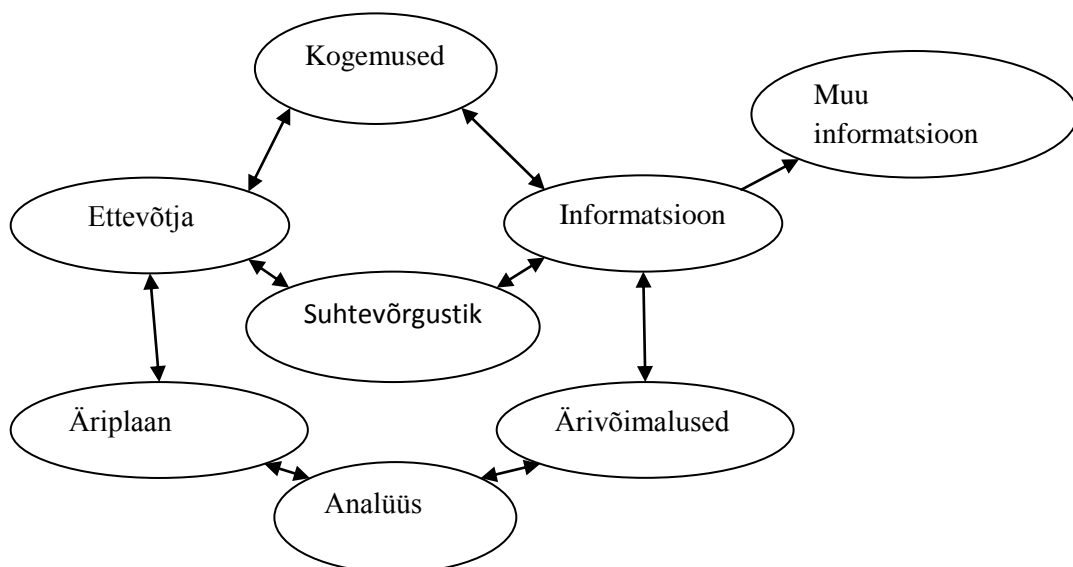
Käesolevate tulemuste suuremat üldistamist takistab eelkõige valimi väiksus ning ebaühtlane geograafiline jagunemine, samuti ka tegevusalade väga suur erinevus. Käesolevas töös viidi läbi ettevõtete juhtidega, kes tegutsevad eelkõige Lõuna-, Lääne- ning Põhja-Eestis. Tulenevalt sellest ja valimi väiksusest, puudub võimalus viia läbi üldistused kõikidele Eesti ettevõtjatele.

2.4 Juhtumiuuringute järelused

Juhtumianalüüsi puhul viidi läbi intervjuud kuue Eesti ettevõtte juhiga. Samuti seoti läbiviidud intervjuude tulemused ka ettevõtete majandusaruannetega, andmaks täiendava ülevaate ettevõtete olukorrast ning parandamiseks uurimistulemuste kvaliteeti. Lisaks ettevalmistatud küsimustele tuli iga intervjuu puhul küsida ka mitmeid täiendavaid küsimusi, eesmärgiga saada võimalikult kvaliteetsed tulemused. Sihtrühmaks valitud ettevõtted jagunesid kahes osas, millest moodustati kaks juhtumit. Esimene osa ettevõtetest olid mikro- ning väikeettevõtted, kelle töötajate arv on maksimaalselt 50 inimest. Teine osa ettevõtetest oli keskmised ning suured ettevõtted, kellest väikseimas töötas umbes 50 inimest. Sihtrühma ettevõtted tegutsesid peamiselt Lõuna-Eestis, kuid ka Põhja- ning Lääne-Eestis ning kõigi ettevõtete peamise tegevusalana on tootmine. Tulenevalt erisustest, mis on tingitud geograafilisest jaotumisest ning kindlast tegevusalast, pole võimalik tulemusi üldistada kõikidele Eesti

ettevõtetele ning ettevõtjatele. Siiski annab see autori arvates üldise ülevaate ärivõimaluste tekkimisest ning arendamisest Eestis.

Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et ärivõimaluste tekkimisel on eelkõige tegemist ideede kui ärivõimaluste avastamisega, mis on seotud igapäevase informatsiooniga, mis ettevõtjani jõuab. Idee keskmes on üldjuhul turul rahuldamata vajadus, mille ettevõtja sobivate tingimuste korral avastab ning sobivuse korral ka rakendab ettevõtlusega alustamise näol. Lähtuvalt idee avastaja isiklikust hinnangust ärivõimalusele, toimub ärivõimaluse rakendamine, mille puhul rakendub ärivõimalus reaalse ettevõtlusega alustamisel. Läbiviidud intervjuudest selgus, et ärivõimaluseni jõudmine on otseselt mõjutatud ettevõtja suhtevõrgustikust, mille ettevõtja on omandanud näiteks varasemal töökohal või varasema ettevõtlusega tegelemisel. Lähtuvalt tugevast sõltuvusest suhtevõrgustikuga, liigub ärivõimaluse avastaja ja suhtevõrgustiku vahel suurel hulgal informatsiooni, mille avastaja seob näiteks varasemalt omandatud informatsiooniga. Tulenevalt sellest analüüsitakse informatsiooni kogumit ning eraldatakse sellest informatsioon, milles nähakse potentsiaalset väärtust tulevikus. Informatsioon võib olla kasulik idee või probleem, millele pole lahendust leitud. Avastaja hinnangust informatsioonile sõltub, kas ärivõimaluse rakendamine toob talle kasu ning vastavalt sellele talletab selle või hülgab. Järgnevalt on esitatud ärivõimaluse avastamise protsessi kirjeldav joonis: (Joonis 4)



Joonis 4. Autori koostatud (Lisad 2-7) abil

Ärivõimaluse edasiarendamine oleneb selle majanduslikust väärtusest avastaja jaoks. Kuna ettevõtlusega alustamine nõuab peamiselt suuremal hulgal finantsilisi vahendeid, siis rakendatakse ärivõimalust vaid siis, kui nähakse seda pikemas perspektiivis majandusliku tulu loojana ning eelkõige jätkusuutlikuna.

Suhtevõrgustiku olemasolu peetakse oluliseks ka pärast ärivõimaluste avastamist. Suhtevõrgustikku peetakse oluliseks näiteks kapitali kaasamisel ettevõtluses või paremate tingimuste saavutamiseks ettevõtluses. Siiski suhtutakse vastuvõetud informatsiooni ettevaatlikult ning pigem hinnatakse väärtuslikku informatsiooni subjektiivselt, mille puhul informatsiooni võib pidada väärtuslikuks, kui informatsiooni kasulikkust pole tajutud varasemalt kellegi teise poolt.

Varasemate kogemuste puhul suhtutakse selle tähtsusesse erinevalt. Olenevalt ärivõimalusest alguse saanud ettevõtte vanusest ning suuruselt. Väiksema ning noorema ettevõtte juht peab varasemaid kogemusi oluliseks, samas kui keskmised ning suured ettevõtted peavad olulisena eelkõige juhuslikkust ärivõimaluste avastamisel. Antud tähelepanek võib olla põhjendatud viisist, kuidas ettevõtja ärivõimaluseni on jõudnud ning muutund mõtteviisist ühe ärivõimaluse arendamisele keskendumisel. Tähtsaim tegur ärivõimaluste avastamisel erineb samuti ettevõtjate seas. Siiski tuuakse välja eelkõige juhuslikkust ning varasemaid kogemusi näiteks olemasoleval tegevusalal.

Ärivõimaluste arendamine toimub keskmiste ja suuremate ettevõtete seas tsükliliselt ning areng on sujuv. Samas mikro- ning väikeettevõtete puhul toimub ettevõtte kui rakendatud ärivõimaluse arendamine pigem etappidena. Antud tulemust võib põhjendada kapitali kättesaadavusega, mida ettevõtjad ka kinnitasid. Nimelt toimub ettevõtete arendamine üldjuhul võõrkapitali, täpsemalt pangalaenude abil. Vastustest tulenevalt puudub väiksematel või alustavatel ettevõtetel üldjuhul ligipääs pankade poolt pakutavale kapitalile. Peamiste takistustena tuuaksegi eelkõige välja kapitali puudumine või vähesus. Samuti tuuakse väikeettevõtete puhul välja eraldi ka ettevõtja väheseid ajaressursse ettevõtte asjadega tegelemiseks. Antud tulemus võib olla tingitud ettevõtte arengufaasi etapist, mille puhul pole ettevõttest saanud ettevõtja peamine allikas tuludele ning sellega seonduvalt puudub ettevõtjal motivatsioon või võimalus ettevõtte asjadega tegeleda. Tööjõu vähesust ei näe ettevõtjad probleemina ning

ettevõtjad toovad välja, et seda nähakse probleemina vaid siis, kui ettevõtted ei suuda maksta konkurentsivõimelist palka.

Ärivoimaluse edasisel arendamisel avastamisele järgselt, toimub selle talletamine peamiselt vaid kapitali kaasamisest tulenevalt, kuna üldjuhul on ettevõtte taoltenud riigipoolseid toetusi või pangalaenu ning nende puhul on nõutav äriplaani koostamine. Muul juhul peetakse oluliseks pigem ettevõtja suutlikust mõelda ning teha õigeid otsuseid. Samuti suhtutakse erinevatesse ettevõtlusega seonduvatesse teooriatesse pigem negatiivselt ning tulenevalt suurel hulgal määramatusest, nähakse pigem vajadust ilma kõrvalise abita ettevõtte juhtimisega ise hakkama saada.

Ärivoimaluste arendamisel nähakse tähtsana tegevuste ja olukorra analüüsimist, mille puhul ettevõtjad analüüsivad oma tulevase tegevusi ning praegust olukorda. Tegevuste planeerimine on siiski tugevalt mõjutatud kättesaadavatest ressurssidest ning ettevõtjad on sunnitud neid tõsiselt arvesse võtma. Ärivoimaluste arendamise puhul peavad ettevõtjad tähtsaks alustatud tegevuse edasiarendamist, eesmärgiga arendada ettevõtet suuremaks ning ettevõtja soov teenida tulevikus ettevõtlusest suuremat tulu. Siiski toimub suuremate ettevõtete puhul planeerimine ning analüüsimine intensiivsemalt ning nendele on koondatud rohkem aega ning inimesi.

Võrreldes tulemusi eelnevalt teooriast väljatooduga võib eelkõige mainida, et Eesti ettevõtjate puhul on suhtevõrgustiku roll ärivoimaluste avastamisel märkimisväärselt oluline. Ettevõtjad jõuavad ärivoimalusteni eelkõige avastuste põhjal mis tulenevad näiteks nendeni jõudnud informatsioonist, mis on seotud näiteks probleemi või vajadusega. Varasemalt kogutud teadmised omavad ettevõtjate seas tähtsat rolli, kuid seda eelkõige väiksema kogemusega ettevõtjate puhul. Üldjuhul on kontaktide olemasolu kasulik, kuid kasulike ideedeni jõudmine on eelkõige seotud juhusega. Ärivoimaluste arendamine toimub Eesti ettevõtjate seas väiksemate ettevõtete puhul etappidena, mille puhul oleneb areng eelkõige kättesaadavatest ressurssidest ning ettevõtte arendamisele kuluvast võimalikust ajast. Samas toimub ettevõtete sujuv areng eelkõige suuremates ettevõtetes, kus kapitali kättesaadavus on üldjuhul märkimisväärselt parem. Tegevuste ning olukorra hindamist ettevõtjate seas aktiivselt läbi ei viida, vaid tegutsetakse pigem intuiitiivselt, kuna otsuseid tuleb vastu võtta kiiresti ning tulevik on ebamäärane. Juhtumianalüüsi kaasatud ettevõtjate puhul ei pea

nad ärivõimaluseni viinud idee talletamist väga oluliseks, vaid peetakse eelkõige oluliseks ettevõtja intuiitviseid võimeid ettevõtlusega seonduvate tegevuste läbiviimisel. Äriplaani koostamist peetakse oluliseks eelkõige riigipoolsete toetuste taotlemisel, mille puhul ettevõtjad on kohustatud toetuse saamiseks koostama äriplaani. Samas aitavad toetused ettevõtetel üldjuhul märkimisväärselt laiendada või parandada oma tegevust. Ettevõtjad ei suutu ka teooria järgimisse täie kindlusega, vaid pigem rõhutatakse, et ettevõtluses, eelkõige väiksemates ettevõtetes eksisteerib pidev ebakindlus tuleviku suhtes ning teooria järgimisse ei usuta. Pigem hinnatakse näiteks mudelite ja teooriate toimimist suuremates ettevõtetes.

Võrreldes varasemas kirjanduses väljatooduga, erinevad tulemused Eesti ettevõtjate seas eelkõige viisidega, kuidas ettevõtjad ärivõimalusteni jõuavad. Erinevalt varasematest teooriatest sõltub ärivõimaluseni jõudmine eelkõige juhusest ning seda mõjutab kõige enam ettevõtja suhteõrgustik, mis on seotud ettevõtja varasemate kogemustega. Varasemate kogemuste, näiteks töökogemuste samal tegevusala otsest seost avastamisel peetakse erinevalt varasemas kirjanduses väidetust pigem väheolulisena. Ärivõimaluste avastamise keskmeks on informatsioon, millest ettevõtja talletab ja analüüsib olulisemat ning vastavalt sellele tekib ettevõtja jaoks erineva informatsiooni koosmõjul individuaalne ärivõimalus. Ettevõtjad suhtuvad tutvusringkonnast saadud ärilisse informatsiooni peamiselt ettevaatlikult ning neid ei vaadelda otseste majanduslikult kasulike ideede allikana. Ärivõimaluste arendamine erinev ettevõtjate seas, lähtuvalt ettevõtte suurusest ning tegutsemise ajast. Mikro- ning väikeettevõtete puhul toimub ettevõtete kui rakendatud ärivõimaluste arendamine nõ. sammudena ning keskmiste- ja suurettevõtete arendamine toimub jooksvalt. Jooksva arengu all on mõeldud sujuvat arengut, mille puhul ei toimu ettevõtte arendamisel seisakut. Sammudena arendamise puhul põhjendatakse seda eelkõige kapitali puudumise tõttu, samuti on oluliseks takistuseks ka ettevõtja vähesed ajaressursid. Ajaressursside puudumist saab siiski põhjendada ettevõtte arengufaasist tulenevate probleemidega. Nimelt pole arengufaasis ettevõttest saanud tuluallikat ettevõtjale ning tulenevalt sellest võivad tekkida probleemid motivatsiooniga. Samuti toimub arengufaasis ettevõttesse üldjuhul aktiivne kapitali otsimine, mille puhul näiteks toetuste või laenude taotlemine nõuab üldjuhul näiteks äriplaani koostamist ning riskide maandamisega seonduvate lahenduste otsimist, mis nõuab ettevõtjalt suurel hulgal

iseseisvat tööd. Siiski näevad ettevõtjaid tekkinud ärivõimalustest arenenud ettevõtteid ka pikemas perspektiivis jätkusuutlikena. Samuti on suurematel ettevõtetel olemas kindlad visioonid ning eesmärgid paikapandud, erinevalt väiksematest ettevõtetes, millede puhul eksisteerib ettevõtjatel üldine nende poolt soovitatav olukord, kuid puuduvad kindlad eesmärgid nende saavutamiseks. Erinevalt kirjanduses väljatoodust, ei pea ettevõtjad teooria rakendamist oma tegevustes oluliseks ning seda põhjendatakse suure määramatusega ettevõtluses. Samas siiski keskmise- ning suureettevõtete juhid näevad siiski teorias väljatoodud seisukohtade ning mudelite järgimist igapäevaste tegevuste osana, millede eesmärgiks on toetada iseseisvat ettevõtjat tema otsustes ning analüüsid. Intervjuude puhul oli eesmärgiks kontrollida kirjanduses väljatoodud mudelit ärivõimalusteni jõudmisel, mis algab vajaduse või probleemi kui ärivõimaluse avastamisest ning jõuab ärimudeli koostamise ning ettevõtlusega alustamiseni.

Kokkuvõttes toimub ärivõimaluste arendamine Eesti ettevõtjate seas kirjanduses väljatoodud teooriatega samadel viisidel. Ärivõimaluste avastamine algab vajaduse äratundmisest ning lõpeb ettevõtte asutamisega. Ärimudeli formaalne koostamine on eelkõige seotud toetuste taotlemiseks nõuete täitmisega. Ärimudeli koostamist peavad ettevõtjad oluliseks pigem ettevõtjad kes on seotud keskmiste või suuremate ettevõtetega. Märkimisväärseim avastus läbiviidud uuringust oli tähelepanelikkuse vähenemine roll ärivõimaluste avastamisel, erinevalt varasemas kirjanduses väljatoodule. Samuti võib tulemuste põhjal väita, et ettevõtjad jõuavad ärivõimalusteni eelkõige läbi avastamise ning ärivõimaluste loomist näiteks sobilike tingimuste tekitamise läbi ei toimu. Ärivõimaluste arendamine toimub peamiselt sammudena ehk samadel viisidel varasemas kirjanduses väljatooduga, mille puhul ei toimu ettevõtte arendamine jooksvalt, vaid eelkõige vastavalt ettevõtja võimalustele. Siiski peetakse arendamisel takistavana tegurina ka kapitali kättesaadavuse raskendatust, eelkõige pangalaenu taotlemisel, mis võib siiski olla seotud Eesti ettevõtluskliimaga. Siiski teises riikides võib laenu taotlemine või kapitali kaasamine olla lihtsustatum. Siiski peetakse Eesti riigi toetusmehhanisme peamiselt heaks. Samuti põhinevad varasemas kirjanduses väljatoodud väited, uuringutel, mis on viidud läbi eelkõige suureettevõtetega. Lähtuvalt ettevõtte kui rakendatud ärivõimaluse vanusest ning ettevõtja arengust ärivõimaluste arendamisel võivad tulemused siiski erineda. Tulemuste suuremat üldistamist takistab eelkõige valimi väiksus ning ebaühtlane geograafiline jagunemine, samuti ka

tegevusalade väga suur erinevus. Käesolevas töös viidi läbi ettevõtete juhtidega, kes tegutsevad eelkõige Lõuna-, Lääne- ning Põhja-Eestis. Tulenevalt sellest ja valimi väiksusest, puudub võimalus viia läbi üldistused kõikidele Eesti ettevõtjatele.

KOKKUVÕTE

Ettevõtjad on alates ettevõtluse kui mõiste algusaegadest saadik otsinud aktiivselt viise oma tegevuse jätkusuutlikkuse tagamiseks. Samal ajal võtavad ettevõtjad igapäevaselt vastu suurel hulgal erinevat informatsiooni, millest osal võib olla ka majanduslikku väärtust. Vastuvõetud informatsiooni töötlemisel on ettevõtjal võimalik avastada kasulike ideid kui potentsiaalseid ärivõimalusi. Kasulike võimaluste rakendamisel on võimalik teenida tulu ning tagada jätkusuutlikkus ettevõtlustegevuses.

Ärivõimaluse puhul on tegemist idee või avastusega, mille puhul ettevõtja kaalub selle rakendamist ettevõtlusega alustamise või olemasoleva täiustamise näol. Ärivõimaluste loomist tuleks eelkõige vaadelda kui ärivõimaluste arendamise protsessi, mis algab ärivõimaluse avastamisest ning lõpeb ärimudeli koostamise ning uue ettevõtte asutamise või vana täiustamisega. Ärivõimalusteni jõudmine on seotud eelkõige juhuslikkusega, kuid ärivõimalusi võib ka luua läbi teadlikult või teadmatult vajalike tingimuste loomisega ärivõimaluste tekkimiseks ning hiljem ka avastamiseks. Samas mõjutavad ärivõimaluste avastamist ka mitmed tegurid, mida ettevõtja võib osaliselt mõjutatada. Näiteks mõjutavad avastamist varasemad kogemused ning ettevõtja iseloomuomadused.

Käesoleva töö eesmärgiks oli selgitada välja kuidas avastatakse ning arendatakse Eesti tootmisettevõtetes. Uuring viidi läbi juhtumianalüüsina, mille puhul viidi läbi intervjuud kuue ettevõtte juhiga. Samuti kasutati töös ka ettevõtete majandusaasta aruandeid ning ettevõtetega seonduvaid meediakajastusi. Uuringu tulemustest selgus, et ärivõimalusteni jõutakse eelkõige läbi avastamise. Ärivõimaluse avastamine on seotud näiteks turul eksisteeriva puuduse või idee avastamise, mis on ettevõtjani jõudnud läbi tema suhtevõrgustiku liikunud informatsiooni kaudu. Ärivõimalusteni jõudmine on peamiselt

seotud juhuslikkusega ning üldjuhul pole võimaluste avastamine seotud ettevõtja tähelepanelikkusega. Siiski mõjutavad äriühingute avastamist lisaks suhtevõrgustikule ka ettevõtja varasemad kogemused, mille puhul on ettevõtja kasvatanud kontaktide arvu ning omandanud erinevaid teadmisi ning oskusi. Äriühingute rakendamist kui äriühingute arendamist ettevõtjate näol mõjutab ettevõtja hinnang selle kasulikkusele ning jätkusuutlikkusele tulevikus. Äriühingute arendamist mõjutavad eelkõige Eesti ettevõtjate seas kapitali kättesaadavus ning ettevõtja kasutatav aeg ettevõtte asjadega tegelemiseks. Kapitali kaasamise raskendatust, eelkõige pangalaenu taotlemist, nähakse ettevõtte kui äriühingute arendamisel suure probleemina, olenemata ettevõtte suurusest. Siiski näevad ettevõtjad tegutsedes ettevõtteid ka tulevikus ning eelkõige näevad tulevikuplaanidena ettevõtte suuremaks arendamist ning turuosa kasvatamist.

Äriühingute avastamisel on suur roll majanduses, kuna tarbijate käitumine muutub kiiresti ning tulenevalt sellest muutub ka nõudlus. Turul toimivatele muutustele tuleb kiiresti reageerida ning vastasel juhul jäävad potentsiaalsed võimalused avastamata. Majanduslikult kasuliku äriühingute avastamine ning selle rakendamine ettevõtluses toob kokkuvõttes tulu nii ettevõtjale kui ka tervele ühiskonnale, kuna loob uusi töökohti ning maksude näol turgutab majandust üldiselt. Äriühingute rakendamine ettevõtlusega alustamise näol eeldab siiski ka vajalike ressursside olemasolu. Samas hinnatakse Eestis ettevõtlusega tegelemist ka ühiskonnas ning peale ettevõtjaid arvestava maksupoliitika on välja töötatud erinevaid toetusmeetmeid ettevõtetele. Tulenevalt sellest võib väita, et Eestis on soodne kliima äriühingute avastamiseks ning arendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alvarez S, J. B. Barney.** Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. USA 2006, 7p
2. **A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray.** A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. USA 2003, 108p.
3. **Baker, T., & Nelson, R.** Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative Science Quarterly. USA 2005, 329-366p.
4. **Baumol, W. J.** Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. USA 1993, 197–210p
5. **Buchanan, J.M. and V.J. Vanberg .** The market as a creative process. USA 1991, 167-186p
6. **Christensen, P. S., Madsen, O. O. and Peterson, R.** Opportunity identification: The contribution of entrepreneurship to strategic management. Denmark 1989
7. **D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright.** The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. United Kingdom 2009, 111p
8. **De Koning, A. J., Muzyka D. F.** Conceptualising opportunity as a socio-cognitive process. Sweden 1999, 3-8p
9. **Estiko Plastar AS.** Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2011.

[http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/63/84/01/Estiko%20-%20Plastar_2011.pdf]

10. **Fiet, J.O.** A Prescriptive Analysis of Search and Discovery. USA 2007, 594p
11. **Fiet, J.O., Clouse, V.G.H., Norton, W.I.** Systematic search by repeat entrepreneurs. Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior. USA 2004, 1-27p
12. **Gaglio, C.M., Taub, R.P.** Entrepreneurs and opportunity recognition. USA 1992, 136-147p
13. **Granovetter, M.** The strength of weak ties. USA 1973, 1360-1380p
14. **Hankewitz, G.** Mööblitootjad otsisid mullu abi ekspordist - Postimees, 10.04.2013
[<http://www.e24.ee/1197106/mooblitootjad-otsisid-mullu-abi-ekspordist/>]
15. **Hiiepuu, A.** Häädemeestel taas elustatakse mineraalvee tootmise traditsioon - Postimees, 15.05.2012
[<http://uudisvoog.postimees.ee/?DATE=20120517&ID=284156>]
16. **Hills, G., Lumpkin, G.T., Singh, R.P.** Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. USA 1997, 203-218p
17. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** Uuri ja kirjuta. Tallinn. Medicina. 125 lk
18. **I. P. Vaghley, P-A. Julien.** Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. Canada 2010, 75p
19. **Kay, C.J.** The Identification of Catalysts Preceding Decision Making as Described by Innovators and Entrepreneurs. USA 1986
20. **Keisri Kõök OÜ.** Majandusaasta aruanne seisuga 31.12 2011
[http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/59/02/11/Keisri%20K%C3%B6%C3%B6k_2011.pdf]

21. **Kirzner, I.** Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. USA 1997, 60-85p
22. **Kirzner, I.M.** Perception, Opportunity, and Profit. USA 1979
23. **Kirzner, I.M.**. Discovery and the Capitalist Process. USA 1985
24. **Krueger, N.J., Dickson.** How believing in ourselves increases risk taking: perceived self efficacy and opportunity recognition. USA 1994, 358-400p
25. **Kruuse, K.** Glaskeki tühja hoone uuris Lasita Maja - Postimees, 17.05.2011
[<http://www.tartupostimees.ee/439860/glaskeki-tuhja-hoone-uuris-lasita-maja/>]
26. **Kullison, A.** (OÜ Keisri Köök juhatuse liige). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 16. mai 2013
27. **Lasita Maja AS.** Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2011.

[http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/00/10/11/Lasita%20Maja_2011.pdf]
28. **Lindsay, N., Craig, J.** A framework for understanding opportunity recognition. The Journal of Private Equity. USA 2002: 13–24p
29. **Mihkelson, Tanel.** (OÜ Purutuli juhatuse liige) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 10 aprill 2013
30. **Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P.P, Morse, E.A., Smith, B.** Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. Entrepreneurship:Theory And Practice. USA 2002: 93-104p.
31. **Purutuli OÜ.** Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2011.

[http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/files/businessyearreports/40/76/11/Purutuli_2011.pdf]

32. **Raposo, M., Paco. A.** Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. Portugal 2011, 456p
33. **Raig. Tanel.** Estiko Plastar: elu Eesti töötajasõbralikuimas ettevõttes - Äripäev, 30.05.2011 [<http://www.toostusuudised.ee/?PublicationId=b0b8e9d9-8702-4fff-8234-44a7bd3472e8&ref=rss>]
34. **Ray, S., Cardozo, R.** Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. United Kingdom 1996
35. **Roos, Anti.** (AS Estiko Plastar müügidirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 15 aprill 2013
36. **Sanz-Velasco S.A.** Opportunity development as a learning process for entrepreneurs. USA 2006, 17p
37. **Sarasvathy S.D, Dew N., Velamur S.R., S. Venkataraman.** Three Views of Entrepreneurial Opportunity. USA, 2005, 145p
38. **Shane, S., Venkataraman, S.** The promise of entrepreneurship as a field of research. USA 2000, 217– 226p
39. **Statistika.** Eesti Plastitööstuse Liit, 20.03.2013
[http://www.plast.ee/page.php?page_id=42]
40. **Truuts, Helle.** Majanduskeskkonna elavnemine suurendas oluliselt energiatoodangut - Statistikaamet, 13.09.2011 [<http://www.stat.ee/49451>]
41. **Vaik, Tarvet.** (OÜ Mehhaanik juhatus liige) Autori intervjuu . Helisalvestis. Tartu, 13. märts 2013
42. **Visak, Ago.** (OÜ Smart Wood juhatus liige) Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 14. märts 2013
43. **Võsu, Mart.** (OÜ Lasita Maja asutaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 10. mai 2013

44. **Venkataraman S.** The distinctive domain of entrepreneurship research. In Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth. USA 1997, 142-143p
45. **Von Hippel, E.** “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation. USA 1994, 429-439p
46. **Yin, R.** Case study reaserch: Design and methods, 4th ed. Beverly Hills, California: Sage Publications. USA 2009, 8p.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Teema: Ärivõimaluste avastamine ja nende arendamine Eestis

Intervjuu planeeritav kestvus: 45-60 minutit.

Uurimise eesmärk:

Ettevõtted puutuvad igapäevaselt kokku erineva informatsiooniga, millest omandatakse eelkõige uus informatsioon. Tulenevalt sellest puutuvad ettevõtjad kokku ka potentsiaalsete ärivõimalustega, mille rakendamine töötab luua tulu. Ettevõtjad ei suuda siiski kõik ühtmoodi avastada ärivõimalusi, vaid ettevõtjad hindavad informatsiooni erinevalt ning tulenevalt sellest ka avastavad ettevõtjad erinevaid ärivõimalusi. Ärivõimaluse arendamine eeldab eelnevat ärivõimaluse äratundmist ning lisaks sellele ka selle rakendamist ettevõtlusega alustamise näol. Avastamist mõjutavad erinevad tegurid ning ka ärivõimaluste arendamine toimub mitmete tegurite koosmõjul.

Uuringu eesmärgiks on tuua välja ärivõimaluse tekkimise asjaolud ning põhjused Eesti ettevõtjate hulgas ning võrrelda saadud tulemusi teooriast tulenevate väidetega.

Käesoleva uuringu käigus uuritakse ärivõimaluste avastamist ettevõtjate poolt. Peale ärivõimaluste avastamise uuritakse ka ärivõimaluste arendamist, mille puhul uuritakse täpsemalt ka seda mõjutavaid tegureid. Uuringu käigus kogutud materjale kasutatakse ainult bakalaureusetöös.

Lisa 1. Järg

I. Ärivõimaluse avastamine

1. Kuidas jõudsite ärivõimaluseni?

- Mis Teie arvates selleni viisid?
- Miks otsustasite ideed edasi arendada?

2. Kuidas oli ärivõimalus seotud Teie suhtevõrgustikuga?

- Kuidas hindate selle tähtsust ärivõimaluste avastamisel?
- Kuidas üldiselt reageerite tuttavatelt saadud informatsioonile seoses ärivõimalustega?

3. Millises rollis näete varasemate kogemuste olemasolu ärivõimaluse avastamisel?

- Millises rollis on Teie arvates varasemalt kogutud informatsiooni ning teadmiste olemasolu ärivõimaluse avastamisel?
- Milline on Teie arvates tähtsaim tegur avastamisel?

II. Ärivõimaluste arendamine

4. Kuidas on toimunud ärivõimaluse senine arendamine?

- Millised on olnud takistused?
- Kuidas suhtute edasiste tegevuste ja hetkelise olukorra hindamisse ärivõimaluste arendamisel?

5. Millised on olnud ärivõimaluse arendamist mõjutavad tegurid?

- Kuidas on need mõjutanud?
- Milline on olnud ressursside roll ärivõimaluste avastamisel ja sellega seonduvate võimalike probleemide lahendamisel?

6. Millisena näete antud ärivõimaluse panust ettevõtte tulevikus?

Lisa 1. Järg

- Kas ja millisel moel olete talletanud ärivõimaluse või eksisteerib idee vaid nõ. autori peas ning ta lähtub sellest?
- Kuidas Teie arvates suhtuvad ettevõtjad ettevõtlusalasesse teooriasse ja selle järgimisse oma tegevustes?

Lisa 2. Intervjuu Smart Wood OÜ juhiga

Tere, Mina olen Otto, õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmandal kursusel ning viin oma bakalaureusetöö raames läbi juhtumianalüüsi uurimaks ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Intervjuu kestvus on umbes 45-60 minutit ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva lõputöö raames.

Kuna intervjuu küsimustes kasutatakse peamiselt sõna „ärivõimalus“, pean selle eelnevat defineerimist oluliseks. Ärivõimalust võib mõista kui ärilist ideed või võimalust, mille rakendamisel on ettevõtjal võimalik teenida tulu.

Otto: Kuidas jõudsid ärivõimaluseni ehk idee või avastuseni? Või mis sind viis selle tegevusalani mida sa hetkel arendad?

Ago: Tegelikult oli sellesmõttes see, et me pikalt töötasin Euronicsis. Aastaid pikalt. Ise nagu eelkõige müügipoolel kõigega kokkupuutunud ja seal ma avastasin igasugu asju ja tootegruppe, mida reaalselt ei eksisteeri. Mida ei toodeta sõna otseses mõttes. Ja siis sõna otseses mõttes ma mõtlesin, et miks mitte, et peab proovima. Ja selle poole ma nüüd praegu liigungi.

Otto: Mis sinu arvates selleni viisid? Kas oligi seotud otseselt selle keskkonnaga, kus töötasid?

Ago: Tegelikult ma arvan, et kogu see äri ja kogu see teema on ikkagi sellega seotud, et peab kohtama õigeid inimesi ka ikkagi. Ma arvan, et üksi ma võibolla ei oleks sellepeale läinud, aga eks mul oli selliseid positiivseid mõjutajaid ka. Kes julgustasid ka. Palju sõltub ka siiski tutvustest, kes siis asjad kokku viivad.

Otto: Aga ideeni jõudsid siis täiesti ise?

Ago: See oli mul juba varem plaanis.

Lisa 2. Järg

Otto: Miks otsustasid ideed edasi arendada?

Ago: Sest ma olin tüdinenud rutiinsest palgatööst. Olin seda mitmeid aastaid teinud juba.

Otto: Aga nägid siis selles idees siis mingisugust võimalust?

Ago: Jah, sõna otseses mõttes. Täitmata segmenti turul. Mida keegi teine ei tee ja ei müü ning selle poole liigungi.

Otto: Kuidas oli sinu arvates ärivõimaluseni jõudmine seotud sinu suhtevõrgustikuga? Ehk siis inimestega, kellega sa suhtled.

Ago: Väga palju. Suuresti on seotud. See on väga oluline asi selle suhtes.

Otto: Kuidas hindad selle tähtsust ärivõimaluste avastamisel?

Väga kõrgelt.

Otto: Kuidas üldiselt reageerid tuttavatelt saadud informatsioonile?

Ago: Hästi. Olen proovinud siis õppida kõrvalt, et tasub kõikide inimestega läbi saada. Igal pool tasub näha võimalusi.

Otto: Aga näiteks, kui keegi räägib sulle mõnest äriideest või kasulikust plaanist, siis kuidas sa üldjuhul reageerid sellele?

Ago: Huvitav on kuulda. Ning miks mitte ka ise sama asja proovida, kui on võimalik. Et sellesmõttes, ma olen selline piraadipartei toetaja, et ma ei näe sellist mõtte võtmist..ei pea nagu probleemiks.

Otto: Millises rollis näed varasemate kogemuste olemasolu ärivõimaluste avastamisel?

Ago: Ma arvan, et üpris tähtsana ikkagi.

Otto: Sinu puhul aitas see ka kaasa vist, nagu ma aru sain?

Lisa 2. Järg

Ago: Eelmises kohas olin ma ka lõpuks ikkagi vahetuse vanem või juhataja abi. Et igasuguste inimestega on suheldud ja oldud.

Otto: Kas siis see ühesõnaga aitaski kaasa sellele, et jõudsid võimaluseni ning lõpuks ettevõtmiseni?

Ago: Et see andis nagu julgust üldse edasi minna, ehk see on see inimestega suhtlemise teema. Et oskus nagu ära tunda ka asju, tänu eelmisele tööle.

Otto: Milline on sinu arvates tähtsaim tegur võimaluste avastamiseks ettevõtluses?

Ago: Kõik algab sellest pihta, et ma veedan tunde ja päevi googles ja otsin igasugu asju. Vaatad, mida üldse tehakse maailmas. Ja siis mõtled, et oled hästi originaalne ning näed, et inimesed on kõik asjad juba varasemalt ära teinud. Aga minu jaoks oli ikkagi tähtsaim see, puhtalt enda kogemuse pealt, et kuna ma nägin, et asja ei müüda, aga asja küsitakse. Siis minu jaoks oli see ikka must ja valgelt selge, et mida vajatakse. Ühesõnaga nägin, et on vajadus ja vajaduspõhiselt hakkasingi käituma. See ongi just põhiasi, et ma enda esimese töökoha pealt nägin täpselt mida turg vajab ja mida mu enda suur Eesti kett ei suuda pakkuda.

Otto: Kuidas on toimunud ärivõimaluse senine arendamine? Kuidas näeb arendamine sinu arvates välja?

Ago: Tegelikult ikkagi nõ. etappidena. See on ikkagi aeglane. Ta võtab ikkagi rohkem aega, kui ma alguses arvasin. Alguses mõtlesin, et hurraaga peale ja paari kolme kuuga on asjad valmis. Aga eks reaalselt ikka firma loomine ja see äriplaani asi, mis nüüd..Äriplaani nüüd valmib ka EAS-ile. Kõik see asi võtab aega hirmsat moodi..No kolm korda rohkem aega, kui algul planeeritud on. Et selleni jõuab, aga see tee on ikka mitmeid kordi okkalisem, kui ma lootsin. Kodulehed ja mõistlike hindade leidmine ja lõppmõttes raha saamine, et algul tuleb ikka ise kõik kinni maksta.

Otto: Et sinu arvates siis asjad ei lähe pigem ikkagi otsejoones, vaid pigem ikkagi pikkade sammudena?

Lisa 2. Järg

Ago: Ja-ja. Lihtsalt noh..Kujutan ette, et juhul kui oleks ehk teistsugune finantsiline olukord, näiteks rikas tädi Kanadas, siis oleks asi teistmoodi.

Otto: Aga, et kui sa nüüd vaatad seda senist teed, et kas sa oled vahepeal hindanud ettevõtte, ehk siis idee, mida oled arendanud, senist olukorda ja siis näiteks planeerinud edasisi tegevusi näiteks?

Ago: Praegu läheb plaanikohaselt. Ma ütlen ausalt, meil oli tegelikult ausalt plaan, et kui ma siia teise ettevõttesse tulin, et meil on umbes poole aasta pärast äriplaani esitatud, mul on oma firma loodud. Et mingisugused sammud paika pandud. Et tegelikult võib öelda, et kõik läheb enamvähem plaanipäraselt. Nii ma olen ühesõnaga mingeid asju mõelnud.

Otto: Täheleb see siis, et sul eksisteerisid mingisugused mõtted, mida siis vähemalt mingil määral jälgid?

Ago: Jah, täpselt nii.

Otto: Millised on olnud peamised takistused sinu arvates?

Raha.

Otto: Aga näiteks riik või mõned muu segavad tegurid?

Ago: Ma ei ütleks. Hetkel ma pigem sellise väikse alustajana pole seda raskust kohanud. Hetkel on nagu sellise bürokraatiaga tegemist, et tuleb täita paberid ja mida iganes. Et näiteks äriplaani paika panna. Ehk siis puhas paberite täitmine. Sinna ju veel tegelikult eriti raha ei lähe. Aga ma kujutan ette, et edaspidi, kui on vaja hakata palkasid maksma ja mida iganes, et siis on vaja jooksvalt hakata maksusid maksma, siis on ilmselt muresid palju rohkem.

Otto: Aga näiteks muud ressursid, nagu näiteks tööjõu saamine ja muud sarnased?

Lisa 2. Järg

Ago: Tööjõu olemasolu võib olla küll probleem. Arvestades..No minu isiklik arvamus on, et väikeettevõtteid alustada ja neid pidada on alguses ikka suhteliselt raske. Kui sul ei ole kuskil raha varuks.

Otto: Mis siis sinu jaoks kokkuvõttes kõige tähtsam tegur on?

Ago: Raha. Et see finantsiline pool on olnud alguses kõige hullem.

Otto: Millisena näed edasiste tegevuste ja olukorra hindamist ärivõimaluste arendamisel?

Ago: Ma arvan, et need on päris olulised ikkagi.

Otto: Millised on olnud arendamist mõjutavad tegurid?

Ago: Eelkõige raha. Kuna ma ise olen siin teises ettevõttes ka ise tööl, siis tänu neil on võimalik ikkagi muid ressursse märkimisväärselt odavamalt saada.

Otto: Ühesõnaga need on mõjutanud senist tegevust?

Ago: Ikka palju. Asju saab ju kõvasti soodsamalt kätte.

Otto: Millisena näed antud võimaluse või idee panust ettevõtte tulevikus? Et kas on sul plaanis seda pikemalt arendada või on kindla ajutise eesmärgiga?

Ago: No mul on tegelikult ikka pikemad plaanid. Ma tahan ikkagi välja jõuda oma karbi- ja tehasetooteni. Et ikka kindlamad plaanid. Näiteks mingi oma labor, kahte või kolme asja me teeme, proovime, teeme kindlad prototüübid valmis. Müüme ning teeme mingi kataloogi. Kindlasti tuleb mingi valik teha ja sellest tootest peaks tulevikus saama karbitoode. Tehas toodaks ning meie oleme pelgalt siis ainuõigusega müüjad.

Otto: Millisel moel oled talletanud ärivõimaluse või eksisteerib idee ainult nõ. sinu enda peas ning sa lähtud sellest oma tegevuste planeerimisel?

Lisa 2. Järg

Ago: Kuna äriplaan valmib, siis on ta ikkagi tehtud paberi peale ka. Et mõlemat pidi on täiesti olemas. Ja erinevalt teistest tahan mina ikkagi algul rohkem planeerida, et kuna ikkagi kasinusmeetmed peavad koguaeg olema tarvilusel, siis ei saa ma eriti kulutada.

Otto: Kuidas suhtuvad ettevõtjad teooria järgi tegutsemisesse ja järgimisse oma tegevustes? Näiteks 80-20 teooria.

Ago: Ehk osad asjad on tegelikult ikka õiged ka. Mul on siin käinud paar konsuldifirmat. Et nendega ongi selline asi, et turul on neid hästi palju, nad on sellise hea jutuga mehed tavaliselt. Ma siiski saan aru, et kõik peavad raha teenima. Mina siiski arvan, et mõned nendepoolt pakutud teooriad töötavad ja mõned mitte, et lõpuks pead ikkagi ise analüüsima ja otsuseid tegema. Väiksema ettevõtte puhul pole mõtet nende poole üldse vaadata. Kui aga on suurem ettevõtte, näiteks vähemalt 10 töötajat ning suudad midagi standardiseerida. Siis ehk on mõtet kasutada väljavalitud programme või juhiseid.

Lisa 3. Intervjuu Mehhaanik OÜ juhiga

Tere, Mina olen Otto, õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmandal kursusel ning viin oma bakalaureusetöö raames läbi juhtumianalüüsi uurimaks ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Intervjuu kestvus on umbes 45-60 minutit ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva lõputöö raames.

Otto: Kuidas jõudsite ärivõimaluse kui ideeni alustada metallitöödega olemasoleva tegevusala kõrval?

Tarvet: See oli lihtsalt...vajaduse pärast. Et oli vaja metallitööd teha, et seoses puutööga. Ja siis muidu sai allhanget võetud. Et kui oli mingeid detaile vaja mööbli jaoks. Ja samas oli vaja ka töötluspinke remontida. Et siis lõpuks oligi mõistlikum ise endale mingi metallitöö võimekus luua. Oli vajadus ja oli võimalus. Ja inimene olemas keda rakendada. Siis saigi tehtud.

Otto: Mis sinu arvates selleni viisid?

Tarvet: No eks seal oli mingisuguseid soove avaldatud ja siis sai lõpuks ette võetud asi.

Otto: Miks otsustasid asja edasi arendada?

Tarvet: Muidu kui ei arenda, siis sureb asi lihtsalt välja üks päev.

Otto: On siis tegemist näiteks mingisuguse potentsiaalse kasuga selle võimaluse arendamisel pikemas perspektiivis?

Tarvet: No ilmselt jah. See võimalus on olemas, kas see realiseerub, või mitte, seda ei tea.

Otto: Kuidas oli sinu arvates ärivõimaluseni jõudmine seotud suhtevõrgustikuga ehk inimestega, kellega aktiivselt kokku puutud?

Tarvet: Ei kindlasti on nendest kontaktidest kasu olnud. Sealt on ju töötajad kasu saanud ja mingid koostööpartnerid ning kliendid samuti.

Lisa 3. Järg

Otto: Aga milline oli sinu arvates suhtevõrgustiku seos just metallitöödega alustamiseni jõudmisel?

Tarvet: Algul oli omal vajadus, aga no hiljem kui sa laiendada tahad, siis sa pead ikkagi teistele ka pakkuma oma teenust. See ei ole tegelikult tehtud mingi kindla sisuga. Pigem on lihtsalt väljakujunenud nii. Ühesõnaga oli vaja, siis tegid natuke. Siis sai nüüd EAS-ilt ka küsitud midagi ja. Vaikselt on arenenud.

Otto: Millisena näed suhtevõrgustiku rolli ärivõimaluste avastamisel?

Tarvet: Sõltub ärist väga palju. Mõne asja puhul on ta eriti oluline ning ilma selleta ei saagi. Samas mõne teise idee puhul sul ei pea kedagi ega otseselt ka midagi olema. Idee tekib lihtsalt iseenesest.

Otto: Kuidas üldiselt reageerid tuttavatelt saadud informatsioonile? Näiteks kui keegi mainib mõnda head ärilist ideed.

Tarvet: Huvitavad asjad pakuvad alati huvi.

Otto: Millises rollis näete varasemate kogemuste olemasolu ärivõimaluste avastamisel? Näiteks varasem kokkupuude tegevusalaga.

Tarvet: No muidugi on see oluline. Tuleb kõvasti kasuks, kui sul on varasemaid kogemusi. Muidu sa ei teagi ju spetsiifikat, ega tea kuidas asjad käivad. Sa isegi ei oska ju arvestada, et kas idee on kasumlik või mitte.

Otto: Sul olid ühesõnaga mingid varasemad kogemused olemas?

Tarvet: Väga pealiskaudsed.

Otto: Said sa siis mingisugust kõrvalist abi, et asjaga pihta hakata?

Tarvet: Mingisugune pealiskaudne idee oli endal olemas. Aga olid mingid inimesed küll, kes siis aitasid lõpuks asja käima saada.

Lisa 3. Järg

Otto: Milline on sinu arvates tähtsaim tegur ärivõimaluse avastamisel?

Tarvet: Ma ei tea isegi. Kui seda retsepti keegi teaks, siis oleks see iseenesest juba ärivõimalus. Mõnikord õnnestub mõnel täiesti asja mittetundval isikul olla õigel ajal ja õiges kohas. Teeb lihtsalt mingit õiget asja, samas kui sama asi teises kohas ja teisel ajal ei toimi. Ühesõnaga igasuguseid erinevaid tegureid peab olema: õnne peab olema, ettevõtlikust peab olema.

Otto: Kui tähtsaks sa hindad suhtevõrgustiku rolli ettevõtte kui ärivõimaluse arendamisel, ?

Tarvet: Pigem tähtsaks. Ükskõik kui sul ongi ressursse vaja, siis on seda ju ikkagi võimalik oma tuttavate kaudu ka leida.

Otto: Kuidas on toimunud ärivõimaluse senine arendamine?

Tarvet: Hästi palju on selliseid seisakumomente olnud, mille puhul siis kõik tegevus põhimõtteliselt seisab. Nüüd on vahepeal mingil määral asi edasi arenenud, kui on aega olnud tegeleda.

Otto: Millised on olnud seni suurimad takistused metallitöödega tegeleva ettevõtte arendamisel?

Tarvet: Endal on eelkõige ajaressursist puudus.

Otto: Aga muid takistusi, näiteks riigipoolne liigne sekkumine?

Tarvet: Enda aeg eelkõige. Aga eks kui aega leiad, siis leiab kindlasti ka muid probleeme. Alustavaid ettevõtteid, eelkõige pisikesi ettevõtteid ei soosi eriti keegi.

Otto: Millisena näed tegevuse ja olukorra hindamise osade rolli ärivõimaluste arendamisel?

Lisa 3. Järg

Tarvet: Kindlasti toimub analüüs ja kindlasti toimub mingisugune plaanide tegemine. Kindlasti on perioode, kus tegeled eelkõige plaanide koostamisega, samas on perioode, kus tegeletakse ainult tööga. Aga siiski tuleb püüda nende asjadega tegeleda jooksvalt.

Otto: Millised on sinu arvates olnud ärivõimaluse ehk siis näiteks tulutoova idee arendamist mõjutavad tegurid?

Tarvet: Eks peale ajalise faktori, kui sa tahad ikkagi areneda, siis mingil hetkel tekib vajadus ikkagi kapitali järele. Alustada võid suht väikeste vahenditega, aga kui sa tahad juba tõsisemalt asju teha, siis on juba kapitali küsimus investeringute tegemiseks. Kõikvõimalikud erinevad ressursid piiravad arendamist, kui neid oleks piiramatult, oleks võimalik ka kiiresti asjadega tegeleda.

Otto: Millisena näed antud arendatud ärivõimaluse panust ettevõtte tulevikus? Kas on plaanis pikemas perspektiivis jätkata?

Tarvet: Pigem ikkagi jätkata. Praegu teemegi investeringuid ning loome uusi teenuseid. Oma võimekust püüame tõsta.

Otto: Millisel moel oled talletanud ärivõimaluse näiteks ärimudeli näol või eksisteerib idee ainult nõ. sinu enda peas ning sa lähtud sellest oma tegevuste planeerimisel?

Tarvet: Seal ei ole tegelikult mitte midagi. Sellesmõttes seal ei ole midagi unikaalset. See on lihtsalt töötegmine. Sul on tööriistad olemas, sul on oskus olemas. Sa teed seda tööd, turul on nõudlus selle järgi. Et seal ei ole midagi unikaalset. Antud tegevusalal on konkurente piisavalt ja neil siiski ei ole peamiselt ühtki unikaalset toodet. Tuleb enda asja teha lihtsalt hästi ja välja paista sellega. Et konkurentsieelist omada selles, et teed hästi ja kvaliteetselt.

Otto: Kui tähtsaks pead oma idee talletamist näiteks äriplaani kujul?

Tarvet: Ei ole vist kunagi koostanud. Kui ma lõpetaks näiteks kooli ära ja mõtleksin mida tegema hakata, siis soovitaksin küll inimesel koostada äriplaani, sest koostamisel

Lisa 3. Järg

tekib hästi palju küsimusi, millele peaksid vastused olema olema, aga mina teen asju peast ja kõhutunde järgi. Koostamisel ju võivad tekkida sellised nüansid, mille peale pole ehk mõelnudki. Et nad on abivahendid kindlasti.

Otto: Kuidas suhtuvad ettevõtjad teooria järgi tegutsemisesse ja teooria järgimisse oma tegevustes? Näiteks 80-20 teooria.

Tarvet: Ega põhitõed jäävad põhitõeks. Et sellesuhtes jõgi tagurpidi voolama ei hakka. Et kui keegi on öelnud, et gravitatsioon on olemas ja sellest midagi sõltub, siis see peab ikkagi paika, aga palju teooriaid on selliseid, et täna on nii ja homme naa. Et ühesõnaga siiski ettevõtluses vähemalt kindlat tõe ei ole.

Lisa 4. Intervjuu Keisri Köök OÜ juhiga

Tere. Mina olen Otto ning ma õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmandal kursusel. Viin oma bakalaureusetöö raames läbi juhtumianalüüsi uurimaks ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Käesoleva intervjuu kestvus on umbes 45-60 minutit ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva lõputöö raames.

Otto: Kuidas jõudsite ärivõimaluse ning ärivõimaluse all mõtlen ma nüüd Häädemeeste mineraalvee tootmiseni jõudmist?

Alar: Eks iga asi sellesmõttes, et..Tuleb leida lihtsalt õige moment. Ütleme nii, et minu jaoks oli..Ma olin 20 aastat tegutsenud ehituses ja sellest ka ütleme siis 17 aastat olin olnud eraettevõtja ja firma juht. Ja viimased kolm aastat siis tegelikult..Ma ei saa nüüd öelda, et ma läksin teadlikult Skanskasse juhatuse liikmeks, vaid pigem ütleks, et minu jaoks oli see äriiline tehing. Et ma müüsin enda teadmisi niiöelda. Ja see toimus tol hetkel sellel nullmomendil, kui ehitused ja kinnisvaraandused..et oligi nagu puudus tööjõust ja ma sattusin sinna ehitusse. Ja nüüd tol hetkel, kui ma sealt siis lahkusin, siis ega ma elus polnud veel sellist kannapööret teinud. Aga sellesmõttes tegelikult, et kui sa hoiad silmad lahti. Siis kui üks uks läheb kinni. Ütleme nii, et ma räägin sellises piltlikus vormis. Siis tõenäoliselt avanevad ka mingisugused teised ukSED. Sest sa vaatad natuke teistsuguse pilguga ringi ja kindlasti ootad midagi ja pigem on siis leida see õige koht üles, et mida sa näed ja millel võiks tegelikult perspektiivi olla. See ei ole kerge, sest alati on olemas, tolles faasis on mitmeid plusse ja miinuseid, et miks seda asja teha. Ja kui sa tegelikult oled selles äris varem olnud, siis sa leiad alati pigem rohkem miinuseid, et miks see ei sobi või miks too ei sobi. Sa võibolla satud täiesti uude valdkonda ja selleks, et inimene muudaks oma käitumisreegleid on vaja väga valusasti kas siis vaja haiget teha või on nii, nagu me oleme öelnud, et kingsepp jääb oma liistude juurde. Siis tegelikult on ka nii, et kui sa ühe asja oled elus ära õppinud, siis sa püüad leida kõiki vabandusi, et mitte muuta oma situatsiooni ja teha midagi muud. Aga selleks hetkeks ütleme nii, et oli asjaolude kokkulangemine. Et ma olin tegelikult teinud ehituses suhteliselt tõsise karjääri. Minu silmis polnud selles karjääris enam järgmist positsiooni kuhu tõusta, et olla ühe Eesti ühe esikolmes oleva ehitusettevõtte juhatuse

liige, siis sealt nagu ülespoole tegelikult, no kui kuskile välismaale mõnda kontserni tööle minna. Ja tagasi ma tegelikult ei tahtnud minna, sellesse valdkonda kus ma siis olin, sest teades, kui raske on täna ehitus ja kui raske siis oli, mismoodi seal see asi käib..Tõenäoliselt ei ela ükski suurem ehitaja väga ausat elu, siis oli minu jaoks see nagu täis saanud. Ja eks ma siis vaatasin natuke ringi ja siiski vanast tutvusringkonnast tulid Pärnu inimesed minuga rääkima, kes olid kirjutanud ühe projekti PRIA-le, mille teemaks oligi siis Häädemeeste mineraalvee tootmise taastamine või käimalükkamine. Ja juhuslikult oli ka see situatsioon, et kuna puurkaevust seda mineraalvett saadakse..Vanasti oli ta Pärnu õlletehase omand ja läbi mitme pankrotti oli vara juristide käes ning saadaval. Ja kuna mul tol hetkel midagi tarka teha ka polnud, siis kaalusin plusse ja miinuseid, siis plusspoolele jäi see, et Häädemeeste mineraalvesi on kunagi turul olnud, niiet täna ütleme neljakümnesed inimesed seda mäletavad, teiseks on veeturg Eestis küllastunud, aga tol hetkel oli ainult Värskas Originaal olemas , meil oli Borjomi olemas ning Vitautas. Et ei olnud ka seda teist Värskat, kes täna on turul ja keegi midagi ilusat mõtleks selle sõnaga. Kolmandaks pakub ka mõne asja käimalükkamine ka sellist emotsionaalset rahuldust mingil hetkel. Ta pakkus ka mulle võimalust käia vahelduseks mõnes teises valdkonnas ringi. Ma käisin esimesel aastal kolm korda Hiinas, siis me tegelikult küll oma sisseseade ostsime Lätist, aga tegelikult on ta Hiinast. Ja siis lühidalt kokkuvõttes õigel hetkel, õiges kohas ja natuke õnne on ka vaja.

Otto: Aga kas te siis jõudsite siis mineraalvee tootmiseni koos nende inimestega, kes algselt Teiega ühendust võtsid?

Alar: Sellesmõttes, et tegelikult mind kaasati sinna võibolla ka kui investorit, sest PRIA-l oli tegelikult 50% omaosaluse nõue. Selles projektis sai natuke muudatusi tehtud, sest algselt ei olnud tootmine planeeritud puurkaevu juurde, vaid kuskile vanasse tootmisruumi. Ja kuna selle asjaga hakati tookord süviti minema, siis selleks, et saada tunnustust "looduslik mineraalvesi", siis selleks on teatud nõuded, mis tuleb täita. Need tingisid siis ümberprojekteerimise, et tuleks allikal villida ja selleks, et ma sinna investeeriksin, siis kaudselt ma ostsin ennast sinna firmasse sisse ja täna oman ma kontrollpakki.

Otto: Kuidas üldiselt reageerite tuttavatelt saadud ärilisele informatsioonile?

Lisa 4. Järg

Ega keegi ei tule sulle tegelikult rääkima, millega teeniks tulu. Seal peab ka siis mingi muu probleem taga olema. Kas ei suuda turgu hallata või asja juhtida. Kas otsib mingit spetsialisti või on tal on mingi muu probleem. Kuna ma elus olen investorina sees olnud prügiäris. Teise partneriga me siis väga suurt osa Tallinna prügimajandusest mingil hetkel omasime ja see sai mahamüüdud teisele ettevõttele. Ja teist korda ma olen olnud internetiäris sees. Lihtsalt see sama, kui Haapsalu linnas ning hiljem ka kuskil Tallinnas ja veel mujal. Ehitati linnapeale võrk üles ja jagati inimestele internetti, siis ka see äri sai mingil hetkel mahamüüdud. Ja ma võin öelda ka, et elus kõige raskem asi on see, et kui sa oled mingil hetkel raha teeninud mingi ettevõtte pööritamisega, siis leida sellele rahale uuesti rakendust on tõesti kõige raskem.

Otto: Millises rollis näete varasemaste kogemuste olemasolu äri võimaluste avastamisel?

Alar: Eks inimesed jaotuvadki jämedalt kaheks, et need kes tahavad elus nagu palgatööga tegutseda ning olla kellast kellani tööl ja nad ongi tublid inimesed selles mõttes. Ja siis on mingi osa inimesi, kellel on võibolla nõ. motoorne rahutus, sest kas elu nõuab midagi rohkemat, et sellest mugavustsoonist välja tulla või tahab ta lihtsalt oma aja peremees olla ja võibolla sellised asjad ongi siis taga, mis siis ärisse viivad.

Otto: Aga nagu ma aru saan, siis Teil varasemad kogemused mineraalvee tootmisega seonduvalt puudusid?

Alar: Niipalju on, et ma olen õppinud tänases Tehnikaülikoolis veevarustus ja kanalisatsiooni erialal. Täna ta on vist küll keskkonnatehnika ja ta on pigem suunatud veepuhastusseadmetele ja heitveejaamade puhastamisele. Aga iseenesest oli sellest muidugi kasu, sest ka pudelivee töötlemises seda vett siiski mingil moel töötled, et kas sa seda puhastad või.. Sest käimistamisfaasis oli suur osa ikkagi ka selles ehituslikus pooles kui ka kõiges muus, siis see kindasti aitas mind selles osas kaasa.

Otto: Aga kui oluliseks te siiski peate varasemaid kogemusi avastamisel? Või on teie arvates näiteks juhuslikkus olulisem?

Lisa 4. Järg

Eks ta tuleb ikkagi plussiks. Sest küsimus on selles, kuhu sa ennast liigitad. Kas sa liigitad ennast firmajuhiks. Sest tegelikult firmajuht iseenesest ei pea tegelikult teadma tehnoloogilisi nüansse ja kõike muud, sest on ikkagi võimalik endale meeskond palgata, kes on spetsialistid ning sina juhid. Aga kindlasti, et asjast kiiremini arusaada, mismoodi mingi asi toimib, kuidas seda tehaks, mis kulud mingi asjaga kaasnevad, siis sellesmõttes annab see muidugi plussi juurde. Et ma veel kommentaariks ütlen, et kui me täna vaatame trendi, mis siis Eesti majanduses toimub, siis Maanteeameti juhiks on pankur, et iseenesest väga paljudes tänapäeva ärivaldkondades äriettevõtete juhid on pankurid. Et tänane trend on selline, et pankurite ajastu on tekkinud. Siiski on minu arvamus, et lõpuks on vaja firma eesotsa siiski inimest, kes ei vaata pelgalt numbreid. Ja julgub riskida ja kõike muud. Äris saadake edu ikkagi pikajalise töö ja riskiga.

Otto: Milline on tähtsaim tegur äri võimaluse avastamisel?

Pigem ma ütleks, et võibolla õigel momendil, õiges kohas olemine. Eks ei saa öelda, et paljalt kõik ainult õnnes kinni, aga eks me igapäevase käitumisega kujundame keskkonda, mis me ümber on, äripartnereid, turgu, tutvusringkonda ning ka ärisuhteid. Ja see tõenäoliselt toob sulle ka siis need äriideed. See sama tutvusringkond tegelikult, kellega suhtled. Muidugi võib alati ka nii olla, et tuled ise mõne asja peale. Et mõtled oma äriidee välja. Et kui täna vaatame näiteks Skype, et võibolla ongi inimesed natuke teistmoodi mõelnud ja ise selle äriideeni jõudnud. Ja eks sa lõpptulemusena peadki selle ise ka mingitmoodi leidma, aga ütleme nii, et alguses on pigem väga palju neid ei-sid. Et mispärast mõni äriidee ei leia rakendust. Et natuke on õnne vaja ja oma igapäevaste tegevustega sa kujundad selle keskkonna. Et kas sa leiad ehk mõne võimaluse.

Otto: Kuidas on toimunud Hädameeste mineraalvee kui äri võimaluse senine arendamine?

Eks ole tegelikult kõigil meil nii, et me oleme natuke optimistlikumad, kui tegelik elu on. Eks võibolla siis selle kogemuse annabki äris, et sa alati mõtled ju, et teed asja valmis ja müüd ükspuha mida. Ja pigem on see, et mitte Hädameeste, vaid pigem ütleme, et ükspuha millega sa tegeled, et kui sa rohkem nagu selle äriiga tuttav oled, siis

Lisa 4. Järg

suudad hoomata ka, et peale sinu on ka konkurendid olemas. Ja kui sa mingil hetkel vaatad, et konkurent on passiivne, siis see võibolla natuke tegelikult uinutab alati kedagi. Et siis tegelikult ju konkurent ei ole kunagi passiivne. Teeb ta oma asja, aga ka kindlasti vaatab ka mida sina teed ja vastavalt sellele ka korrigeerib ennast. Et mis me võibolla alahindasime, oli see, et tol hetkel kui me turule tulime, et teed Eesti asja ja kui meil kõik kaupmehed ütlevad, et eelistame ja müüme Eestimaist, siis tegelikult on see üks müüt ja kaupmees vaatab tegelikult ainult läbimüüki. Sõltumata sellest, kust see kaup on tulnud ja mida parema marginaali ta mingi asja pealt saab ja mida rohkem ta seda müüb, siis see on tal kõige popim ja kõik muu tuleb tegelikult raske higi ja vaevaga siiski võidelda. See on nagu üks teema ja teine on midugi ikkagi inimeste harjumus. Ühesõnaga inimene käib mööda poodi, ostmas siiski seda, mida ta on juba harjunud. Kui ta nüüd uue toota võtab, siis on see tänu reklaami abile on tal tekkinud mingisugune uudishimu või on naabrinaine sellest rääkinud. Aga niisama juhuslikult, et võtaks su asja sealt poeleti pealt, see on ka väike lootus. Et võibolla ongi ootused suuremad olnud ja võibolla see tarbija harjumuse kujundamine kaupmehele, et sa siiski komistad igasugu nüansside taha. Kui poe juhataja ei ole harjunud seda kaupa tellima, või ta üldse unustab ära selle kauba olemasolu. Või on üldse teine nüanss taga, et inimestel tekiks harjumus seda toodet väljapanna ja harjumus seda osta oleks, et see on ikkagi pikem töö.

Otto: Milliseid muid takistusi on ehk ettevõtte arengut takistanud? Milline on olnud olukord ressurssidega või näiteks olnud riigipoolne suhtumine?

Sellesmõttes nagu, et kui me räägime nüüd kohalikust omavalitsusest, siis nemad on nüüd moraalselt toetanud, et ega meil seal muud toetust nagu oodata polegi. Aga iseenesest on Häädemeeste vald väga rahul, et iseenesest kõige suurem promokampania, mis me nüüd vallale oleme teinud. Mis on kindlasti meid aidanud, on PRIA poolsed toetused. Et võibolla ilma nende toetuseta, oleks minul ka see äri jäänud tegemata. Sest finantsvahendid täna tegelikult on ikkagi valdavalt minupoolt tulnud siia. Panganduspoolepealt ütleks nii, et start up-e ikkagi tänasel päeval Eestis ei toetata. Ja see äri oli ka start up ikkagi ja on täna veelgi tegelikult. Et kui ikkagi oma äri plaanid kunagi, siis pead ikkagi väga täpselt selle läbimõtlemata, et kui kassavoog positiivseks ei

Lisa 4. Järg

muutu, siis pole pangapoole mõtet minna. Sa võid küll eraisikuna kuskil laenu taotleda. Aga samas pank ikkagi kuulab sind alati ja mõtleb sinuga kaasa, võibolla annab nõu ka. Aga iseenesest rahakoti raudasid meelsasti ei paotata.

Otto: Kuidas on riigi suhtumine olnud?

Alar: Abi on olnud siiski ka töötukassalt. Kuna Häädemeeste on üks Eesti vaesemaid ja tegelikult ääreala, on töötus olnud väga kõrge. Palka me just eriti.. Tšehhijuhataja, kes iseenesest on suurte kogemustega, endine Pärnu Õlletehase töötaja ja kes on sellesmõttes üdini terve elu olnud sellises õlle ja veetootmises ja ülejäänud inimesed tegelikult võtsime kohalikud töötud. Nii, et töötukassa tegelikult maksis neile veel siin pool aastat mingisuguseid toetusi. Et sellest oli kindlasti tegelikult väga suur abi ja ütleme, et suhteliselt neli töötajat pluss tšehhijuhataja tegelikult töötab selles ettevõttes. Et ühe inimesega meil siis oli seal probleeme, kelle me siis vahetasime. Aga nüüd sai aasta otsa just täis ja see kaader on püsinud ja nad muidugi ei ole seal kõrgepalgalised, aga iseenesest tahavad tööd teha ja on õnnelikud.

Otto: Millisena näete ärivõimaluse, kui Häädemeeste mineraalvee tootmise tuleviku oma tegevuste hulgas? Nagu ma aru sain, siis te tegelete veel muude asjadega ka peale selle.

Alar: Ütleme nii, et eks minu jaoks on tegelikult see Häädemeeste selline äriiline objekt, kui nii võtta. Et minu eesmärk on selle asja juures ikkagi asi ülestöötada ja brändile tuntust tekitada ja mingi hetk ikkagi kellegile suurtootjale maha müüa. Et pikemas perspektiivis ma näeksin midagi sellist. Sellesmõttes, et eks ma täna vaatan ka ringi, et midagi võiks teha. Pigem mis ehituses oligi selline ebastabiilsus oli võibolla selline..Et sa küll teadsid enda sellist lähem paari kuu tegemisi, aga sul puudus ikkagi arusaam, et mida sa poole aasta pärast teed. Sest igapäevaselt tuli võidelda töö eest. Selles mõttes on võibolla selline veetootmine..Ma ei vaidle vastu, et siin on ka selline tsüklilisus sees. Et suvel ostavad inimesed kõvasti rohkem vett ja talvel vähem, aga no iseenesest saad sa oma asju seal planeerida ja mõelda selles suunas, et mismoodi seda asja teha. Ja ütleme

Lisa 4. Järg

ka, et talvel sa pead tegeme tööd suveks ja suvel teed lihtsalt tööd, et see toodang oleks olemas. Ja siis tootearendus käib ka samamoodi koguaeg kaasas.

Otto: Kas ja millisel moel olete Teie talletanud ärivõimaluse? Või lähtute oma tegevuste kavandamisel millestki muust?

Alar: Sellesmõttes on siin nagu kaks mina ühesõnaga. Et iseenesest äriplaan kui selline on koostatud ja see tuleb nagu alati teha. Ja see on see, mille poole sa pead niiõelda püüdlema. Et sellest sa näed ka ära selle momendi, kui see äri hakkab ka plusspoolele pöörama. Teisest küljest on neid muutuvaid tegureid nii palju täna sellises asja käivitamisfaasis, et ainuke asi mis täna siis äriplaanist järgi jäänud, ongi nagu kuus müüdav tükkide või rahaline maht ühesõnaga. Kõik muu tegelikult nõuab igapäevast sellist otsustamist, muutmist ja sättimist, et suhtelist palju laotegevust on selle asja sees ühesõnaga.

Otto: Millises rollis näete teie edasiste tegevuste planeerimist ja hetkelise olukorra hindamist ärivõimaluse arendamisel?

Alar: Eks need otsused tehaksegi ikkagi siis eelmiste kuude tulemuste pealt ja sa planeerid ette ütleme siis järgmisi asju, aga iseenesest..Lihtne öelda on küll, et me planeerime siis näiteks selleks poolaastaks noh mingisuguse X summa mingiks reklaamiks ja X summa tootearenduseks või millekski muuks, siis sellesmõttes on tegemist ikkagi väikeäri ühesõnaga täna. Et mis annab suhteliselt palju paindlikust. Sa pead muutma vastavalt mis kaupmehed ka teevad. Siis täna tegelikult iga kaupmees on eri sortimendi endale sisse võtnud. Võitlus käib selle nimel, et sortiment püsiks ja ka laieneks ühesõnaga. Ja kui me räägime reklaamidest, siis sellesmõttes see asi minu jaoks on kogu asi huvitav. Et ega siis kõik see, täna, kui veetootmine on selline läbikäidav etapp. Et täna ongi pigem turundus sellele rõhku pannud. Otsib variante..Sinna võib muidugi väga palju raha matta, aga iseenesest otsid alati variante, et väiksema rahaga saada rohkem silmapaare.

Lisa 4. Järg

Otto: Kuidas teie suhtute ja kuidas teie arvates ettevõtjad suhtuvad üldiselt kirjanduses eksisteerivasse teooriasse? Ja selle jälgimiseks näiteks oma tegevustes?

Alar: Eks iga teooria on vajalik ja sellesmõttes ta on üks võimalus asju juhtida. Kõigis teooriates sa tõenäoliselt saad ka aru, et mis ohud sind ohustavad koguaeg. Et kui sa võtad mingi teooria, siis alati on mõni variant see, et korraldad selle abil asja juhtimise. Aga kui müük järgi ikkagi ei tule, siis sa pead kõiki asju ikkagi tegema tegelikult.. Ja pigem ongi tegelikult selles asjas suur roll sul iseendas. Sina pead uskuma, sa pead tegema, selle nimel vaeva nägema ja kulusid väga tõsiselt kontrollima.

Otto: Et ühesõnaga pigem lähtutakse eelkõige sisemisest intuitsioonist?

Alar: Jah. Eks võibolla siis on pigem nagu inimnatuuride erinevus ka. Et kui sa oled pankuri taoline, siis võibolla jätkuks ainult numbistest, aga kuna ma olen terve elu olnud ikkagi loovjuhina rollis, siis on hoopis tegelikult asjalood teised.

Lisa 5. Intervjuu Purutuli OÜ juhiga

Tere. Mina olen Otto ning ma õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmandal kursusel. Viin oma bakalaureusetöö raames läbi juhtumianalüüsi uurimaks ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Käesoleva intervjuu kestvus on umbes 45-60 minutit ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva lõputöö raames.

Otto: Kuidas jõudsid briketitootmiseni ehk antud juhul ärivõimaluseni?

Tanel: Suhtevõrgustik on nagu see, mis sellele aluse pani siis. Tuli keegi välismaalane, kes tahtis midagi osta ja siis hakkasime otsima seda, et kust seda saada. Lõpuks tuli välja, et seda ei saagi kuskilt, tuleb ise teha. Sellest see nagu tuligi.

Otto: See vajadus oli tegelikult selles mõttes sel ajal vist hetkeline, aga miks Te otsustasite seda edasi arendada?

Tanel: Nõudlus kasvas kogu aeg. Tuli tugev välispartner, kes tegi, kes tahtis pikaajalist, noh, suhet, pikaajalist ärisuhet ja lõi kohe viieaastase lepingu lauda. Sellepärast nagu varianti ei olnudki, pidigi tegema. See oli ka võib-olla kokkusattumuste asi. Juhusel on ikka hästi palju..selles mõttes üks viib teiseni kogu aeg. Et mingid kohalikud istusid maha kõik ja tegime viieaastased strateegiad, kuidas me hakkame liikuma. Absoluutselt null. Üks päev korraga ja läks järjest.

Otto: Ühesõnaga see kes tuli nagu välismaalt, see ei olnud seotud soomlasega, kellest kõik algas? See oli keegi teine?

Tanel: See oli keegi teine, jah. Jälle mingi ujus kuskilt välja, jälle mingi asi kogu aeg niimoodi.

Otto: Kuidas oli see seotud Teie suhtevõrgustikuga?

Tanel: Ei no start oli, start oli selles mõttes, tuttav välismaalane tahtis mingeid asju saada, noh, ja siis sealt hakkas nagu arenema järjest. Siis läksid kõik nagu selles mõttes võõraks ära, et tuttavaid ei olnud enam. Aga muidugi selles mõttes, et seda äri nagu alustada ja teha, et hästi suur...hästi suur osa oli nagu selles mõttes sellel, sellel toote

Lisa 5. Järg

toormel, niinimetatud saepurul. Et selles oli jälle tutvusringkond, jälle, kes tekitas seda tooret ja kelle kaudu saime nagu stardialguse. Et ma ütlen, et hästi palju on see tutvus, see, mis aluse paneb asjadele.

Eestis ei saagi olla mingisugust...enne ei ole olnud kellelgi firmasid ja asju, sa ei saa pärida isadelt, vanaisadelt mingisuguseid ärisid. See on kõik ju null, selles mõttes.

Otto: Kuidas üldiselt muidu reageerid tuttavatelt saadud ärilisele informatsioonile? Näiteks kui keegi räägib mingisugusest potentsiaalsest tulutoovast ideest?

Tanel: Ütleme selles mõttes, et teatud sellise distantsiga. Kui firmal läheb hästi ja firmal on raha, vaba raha, siis tuleb väga palju igasuguseid ideid ja pakkumisi ja värke. Siis siin on see küsimus, et millega sa hakkad tegelema. Me oleme hästi konservatiivsed olnud. Me ei ole nagu tegelenud mingi muu asjaga. Me oleme võtnud põhimõtteks selle, et teeme seda, mida me oskame. Et me korra läksime ühte jäätmekäitluse ärisse, plastikärisse, et seal me kõrbesime. Palju raha, aga kiire õppetund, selline aastane õppetund ja peale seda ei ole ühtegi sellist teinud enam.

Otto: Millises rollis näete varasemate kogemuste olemasolu ärivõimaluste avastamisel?

Tanel: Ei. Just spetsiifiliselt sellel alal ei olnud. Eestis ei olnudki kedagi, ennem ei tehtudki sellist asja.

Otto: Kust Te sellisel juhul teadmisi hankisite?

Tanel: Uurisime ja ostja oli üks ja masinad tulid mingitest vanadest suhetest. Mingisugune kodustatud itaallane oli siin, kellel oli mingisugune tuttav, kes tegi tehnikat. Korraldas Itaaliast, et sealt kaudu.

Otto: Kui tähtsaks hindate varasemalt kogutud informatsiooni rolli ärivõimaluste avastamisel?

Lisa 5. Järg

Tanel: Eks ikka on. Mingi kogemus peab ju olema. Kas või selles, et kas sa saad pangast laenu, mis on need tingimused ja asjad. Ise ju õpid nullist kõike ja järjest ja avastad. Kindlasti oleks areng palju kiirem ja valutum, kui sa ikkagi seda sektorit tunnend.

Otto: Milline on tähtsaim tegur avastamisel?

Tanel: Kõik osad on tähtsad. Kõige tähtsam on see, et kuhu sa selle realiseerid. Teha võid igasuguseid asju. Kui sul ikka turgu ei ole, siis ei ole nagu...ideed võivad head olla. Kõige alus on ikkagi müük, realisatsioon. Kauba realisatsioon. Nagu kate olemas ja kindlad partnerid, sellest nagu sõltub väga palju.

Otto: Kuidas on toimunud OÜ Purutule, kui ärivõimaluse senine arendamine ning areng? Kas Teie arvates toimub areng nõ. etappidena või jooksvalt?

Tanel: Ikka etappidena. Täna me juba, selles mõttes me alustasime kümme aastat tagasi puitbriketi tootmisega, täna me toodame puitpelleteid, mis on sellesmõttes järgmine samm sellest. Mida nagu kogu maailm täna ju..Seda taastuvat energiat ja rohelist energiat ja nii edasi. Et kui sa tahad nagu, kuidas nüüd öelda, kui sa tahad suureks kasvada, siis sa pead nagu minema järgmisesse etappi. See on nagu sellesmõttes edasiarendus sellest puitbriketist. See ongi see, muidu sa ei jää ellu lihtsalt.

Otto: Aga järgmine tase eeldab ikkagi investeeringuid?

Tanel: Jah, ikka. No see on juba, sellesmõttes, et kui..kuidas ma ütlen, et kui esimene etapp oli... investeeringu suurus oli..näiteks me alustasime kuskil miljon krooniga, siis pelleti tootmist pead alustama umbes kuuekümne miljoni krooniga. Kui teha tahad nagu ehitada, mis oleks tõsiseltvõetav. Muidugi meid aitas EAS sellesmõttes. Sellesmõttes, et seda sammu teha

Otto: Millised on olnud suurimad takistused?

Tanel: Sellesmõttes, kõige suurem takistus selles äris on alati see, et on sesoonne äri. Et kütteperiood algab oktoobrist ja lõppeb aprillis. Täna on päike üleval ja proovi sa kellelegi sooja maha müüa või mida iganes. Kindlasti finantsid, just see, et suve üle

Lisa 5. Järg

elada ja tootma pead nagunii aasta läbi. Ja siis sa toodad lattu, et sügiseks valmis olla ja kindlasti hästi tähtis selles on see rahaline pool, et sa suudad selle pangale selgeks teha, et selle üle elad. Muidu sa oled ühe hooaja vend. Kui sa kevadeks rasva ei kogu korralikult, siis sügisel ei ole sul midagi teha. Sured välja lihtsalt.

Otto: Millises rollis näed edasiste tegevuste ja hetkelise olukorra hindamist ärivõimaluste arendamisel?

Tanel: Kindlasti, et me oleme ikkagi sellesmõttes enda jaoks ikkagi nii suureks kasvanud, et ütleme nii, et üksi me ei oleks hakkama saanud. Et me ju nagu kaasasime kaasinvestoreid. Me ei oleks ise sellega toime tulnud. Täna tagantjärele öelda. Kindlasti kogu aeg on selline küsimus, et kuidas edasi ja mida teha ja kuidas teha.

Otto: Milline on olnud ressursside roll arendamisel?

Tanel: Tööjõud ei ole probleem mitte kunagi. Maksa konkurentsivõimelist palka ja inimesed..Ma olen eluaeg öelnud, et raha on väga suur motivaator. Et ükskõik milles, et tegematajätmistes või tegemistes. Et inimest mõjutab raha lihtsalt. Et ega meil muid..põhimure on ikkagi koguaeg see, et kuidas finantsiliselt oma ladudega hakkama saada. Suvel kasvab kõik. See on täna meie kõige suurem mure. Aga muidugi hästi palju mõjutab meie, nagu äri ka, sellesmõttes riikide roheline energia poliitika. Soome on täna null, Rootsi on hästi suur, Taani on hästi suur. Inglismaa tahab järgmine aasta hakata hästi palju kasutama..selles on hästi suur roll meie äris. Kui Inglismaa täna ütleb, et järgmisest sügisest hakkame ma doteerima ja me lähme taastuvenergiale üle, siis ainult anna tuld. Hästi palju, et need mehed, kes istuvad seal Brüsselis ja mõtlevad, et nüüd teeme niimoodi.

Otto: Millisena Te näete ärivõimaluse arengut tulevikus?

Tanel: Sellesmõttes, et järjest enam läheb see selliseks mahuäriks. Et sa pead kasvama, kui sa tahad olla nagu konkurents ja tõsiseltvõetav. Kasvame, aga see tähendab seda, et Eestis nagu väga ei ole enam midagi kasvada. Sa pead siis liikuma nüüd kuhugi poole, kas siis lõunasse või itta toorme järgi. Eestis täna ei kuku kuskil..vanasti viidi

Lisa 5. Järg

saepuru metsa alla. Täna ei kuku ükski kübe maha kuskil. Igas saeveski äriplaanis on sees puidujäätmed, saepuru, kõik asjad. Kõike arvestatakse rahas. See on äriplaani osa. Vanasti oli see jääde, mis tekitas kulu. Täna see toodab tulu. Sellesmõttes on see järjest rohkem mahubisnes.

Otto: Aga ühesõnaga on kindel plaan jätkata?

Tanel: Noh, nagu ma sulle ütlesin, siis raha on kõige suurem motivaator. Keegi head raha pakub, siis võibolla jah, ma ei tea.

Otto: Kas olete talletanud ärivõimaluse mingil kujul või see puudub ning lähtute eelkõige intuitsioonist oma tegevustes?

Tanel: Alguses eelkõige intuitsioonist. Nüüd on ikka järjest rohkem kasutatakse ikkagi mingisuguseid..Ega see mingi kosmos ju ei ole iseenesest, et sa teaks. Aga üks ikka talletatakse. Aga no ütleme niimoodi, et mees tänavalt kindlasti selle äriaga hakkama ei saaks. Ta peab ostma kuskilt mingisuguse kogunud venna, muidu ei ole mõtet. Aga kui lolli raha on palju, siis vist tuleb ka lolli ette.

Otto: Aga äriplaani olete ka siis koostanud näiteks toetuste taotlemiseks?

Tanel: Ikka, ikka. Sellesmõttes see oli väga pikk protsess. See oli pooleaastane protsess ja hästi palju pabereid.

Otto: Kuidas suhtuvad Teie arvates ettevõtjad kirjanduses väljatoodud teooria jälgimisse oma tegevustes?

Tanel: Mingisugust raamatut küll ei ole...et võtan selle raamatu kätte ja vaatan, mis ma nüüd edasi teen. Kõik on koguaeg niiõelda laivis. Tuleb vastavalt olukorrale reageerida ja muidugi sa otsid koguaeg, et kui sa tootmisega tegeled, efektiivsust just sellesmõttes. Sa arvutad igat senti per tonn, et kuidas sa kulutad. Vaatad koguaeg selle..ma ütlen, et meil on täna pelleti tonn lahti kirjutatud, ma ei tea, kahekümne kahte sellisesse eri asja, elekter, transport, toore, palgad, kõik. Amort ja kõik on sees. Ja koguaeg jälgime nagu

Lisa 5. Järg

seda, igat seda senti, et kus midagi kulub. Muidu ei saa, ma ütlen, et see käib maru lihtsasti, kogu see efektiivsuse võrrand

Lisa 6. Intervjuu Estiko Plastar AS esindajaga

Tere. Mina olen Otto ning ma õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmandal kursusel. Viin oma bakalaureusetöö raames läbi juhtumianalüüsi uurimaks ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Käesoleva intervjuu kestvus on umbes 45-60 minutit ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva lõputöö raames.

Otto: Kuidas jõudiste ärivõimaluseni?

Anti: Ärivõimaluse all te nüüd mõtlete siis Estiko Plastari puhul, et kuidas nagu me oleme selle jõudnud, et me üldse pakendeid toodame. Et kuidas nüüd siia ärivõimaluseni üldse Estiko Plastaris jõuti, see on nagu selline pika ajalooga teema. Et meil ettevõtte tegelikult alustas tööd 1918, et siis alustasime kammivabrikuna ja 1963 vist, kui meile tulid siis Venemaalt esimesed kilepuhumismasinad ehk struuderid. Et siis me alustasime puhtalt polüetüleenkile tootmisega. Et enne seda olime nagu ainult kammivabrik, et tänagi tartlased nagu teavad, et see on kammivabrik, et mõndade jaoks tuleb täiesti üllatusena, et issand jumal, et nad ju toodavad mingisuguseid pakendeid. Et ei ole ka puhtalt kammivabrik ja mitte kilekotitootja vaid on toiduainetööstustele ja siis toodavad erinevaid pakendeid. Et kuidas siis selleni jõudis sellel hetkel, et no kui kuuekümne kolmandal aastal saime need esimesed kilemasinad, siis üheksakümne esimene oli privatiseerimine ja täna siis meie ainuomanik on Neinar Seli ja peale seda üheksakümne esimest aastat, üheksakümnendate lõpul hakati siis investeerima uuematesse masinatesse, et olla turul konkurentsivõimeline. Mitte, et ainult toota seda päris lihtsat ehituskilet, kasvahoonekilet või midagi sellist onju. Ja kahetuhandendate aastate lõpul siis tegelikult ju oli meil väga suur ehitusboom ehitusturul. Ja müügimeeskond siis tegeles ohtrate müügitellimuste vastuvõtmisega, et ega tagapoole, väljapoole ei pidanudki liikuma. Sest masinad olid täismüüdud rohkem kui paar kuud, et tellimused olid kõik ette tehtud, et väga nagu liigutama ennast ei pidanud. Et siis nagu, tuli nagu nõukogu poolt selline otsus, et tegelikult, okei, et see ehituskile ja lihtsamad kiled, et võibolla suunduda rohkem võibolla toidusektorisse. Et see on siis ka ütleme võibolla, kui see buumiaeg ei ole selline, et on ka sellist stabiilsemat, et inimesed ka ikkagi toitu ostavad ja see pakend võibolla oma kõrgema lisandväärtusega annab ka

Lisa 6. Järg

meile rohkem kasumit. Ja see otsus saigi siis mingisugune, kas ta oli 2006 või oli 2007 sai tehtud. Et tegelikult läks ta alguses päris vaevaliselt. Et need Eesti toidutööstusettevõtted olid harjunud ostma siis kellegi Saksa tootjate käest kilet või siis Skandinaavia tootjate kilet, et läbi nagu vahendajate. Ja alguses ega me noh sellesmõttes väga kõvad tegijad loomulikult ei olnud, sest me ju ei olnud, meil olnud neid oskusi, neid teadmisi võibolla. Aga siis nagu saigi fookusesse võetud ja strateegilisse plaani, et lisaks nendele Eesti toidutööstusettevõtetele, kes siin on, ütleme, et suuremad võibolla Tere Piimatööstus, Kalevi kommivabrik, Uvic pelmeenid, Balbino jäätised, Külkhoone, Maag Lihätööstus..Ütleme no et sellised nagu võtmetegijad endale saada, kes ka teinekord mingi aja pärast kuulusid ka tegelikult mingisugusesse Skandinaavia suuremasse gruppi. Toidutööstusgruppi. Et siis oli meil ka loomulikult, et kui oled kodus tugev, et noh plaan oli, et kui kodus tugev oled, siis võid ka välismaale minna, uksele koputama ja uusi kliente sealt saama. Ja siis mida aasta edasi, siis tegelikult just see mis nüüd oligi see ärivõimalus niiöelda, et see toidutööstus, et nagu võtmesõnana toidutööstussektor, et see oli nagu see ärivõimaluse nägemine. Ja mis tegelikult täna on vilja kandnud, muidugi ei ole kaugeltki veel see hiilgeaeg või misiganes, et kui me täna praktiliselt ekspordime kogu oma mahust, 2012 52%, käive ise oli 24 miljonit euri. Et siis tegelikult on meil plaan kasvada järgmisel aastal 50% Skandinaavias. Skandinaavia tähendab siis Soome, Rootsi, Taani, Norra, lisaks veel Island ja Fääri Saared. Miks just Island ja Fääri Saared? Sellepärast, et seal sellist pakenditööstust ei ole, et siis tähtsus kalatööstuses on päris suur. Et mis kulub ka toidu alla, et no seal oleks siis ka võimalus nagu kasvada. Et no see on siis nagu see võimalus. Et tegelikult viis ikkagi mõttetöö selleni. See hetkeolukord, et kui tookord olid meil mahud kõik ju väljamüüdud. Aga lihtsalt, et see marginaali ei olnud. Et seda ehituskilet toodavad, oskavad toota nagu väga paljud. Aga toiduainetööstuse kile on nagu rohkem spetsiifilisem ja omab nagu rohkem lisandväärtust, et see oleks siis nagu..Nagu puidutöötlemise, et ümarpuitu on laevaga nagu lihtne müüa, aga püüa sa nagu mingit mööblit või mingit tooli müüa. Et see on nagu teine teema.

Otto: Kuidas muidu teie arvates on ärivõimalused seotud suhtevõrgustikuga?

Lisa 6. Järg

Anti: Kindlasti on nad seotud. Ei saa öelda, et nad ei ole seotud. Kindlasti see omab ka päris osa sellele, et kogu sellest, ütleme ka müügitööst või enda imidži loomisest. Et mina arvan, et see omab päris olulist osa sellest.

Otto: Aga kumb on Teie arvates tähtsam. Kas on seotud eelkõige juhuslikusega või justnimelt suhtevõrgustikuga?

Anti: Siin võib olla on nagu mitu suunda. Et võibolla ka nagu kaks suunda. Et nagu üks on see, et kui me päris teadlikult võtame endale eesmärgiks, et töötame välja mingisuguse..Noh lihtsalt näitena, et kui neil Sakul või Alecoqil pakitakse neid õllepurke kile sisse. Et need kuuspakk ja nelipakk, või mis need on. Et varasemalt nad olid kõik papist sellistesse pakenditesse pakendatud. Ja nüüd kuna kile oli seal mingisugune..Tuli lõpphinnas umbes 30% odavam, siis õlletehased mõtlesid, et miks mitte nagu investeerida masinaparki ja hakata kile sisse pakkima. Et kui täna siis oli veel, või õigemini praegugi on veel need õlle need kohvrid, kus 24 purki sees, 0,33-sed. Et miks siis sellel ei ole nagu kilet veel ümber pandud, et tegelikult see tuleb nüüd arengus, selline mõte või idee. Ei tule nagu ka, päris nagu meie arendustiimist vaid see siis tuleb juba tegelikult..Noh, et on Euroopas nagu suuremad tehased ja tööstused, kes toodavad neid pakkeliine, masinaid. Et siis juba nende pakkeliin toodetakse välja ja nüüd on meie asi sellele nagu kile valmis teha. Et nagu sealtpoolt nagu arendus, et see ongi ikkagi selle ümbritsevaga suhtlemine, et mitte nagu rongist maha jääda. Et okei, me täna ütleme, et ükspäev me oleme võimelised, meil on kile olemas, aga no et vaenlane ei maga. Sellesmõttes, et mingisugune võtab siin võibolla mõned kuud ja on meil konkurent selle kilejupi endale võtnud ja analüüsinud ja juba testib ise. Et päris nagu patendini ei ole sellega mindud. Või, et siis mingisugust..Täna ju pakendatakse kurgid ka veel omakorda selle termokahaneva sisse. Et kui varem me seda ei teinud, aga kuskil välismaal nägime, siis noh, et täna siis võttis meie arendustiim, et mida me siis tegema peame . Ja koostöös meie materjalitarnijatega, kust siis noh, et mitte ise jalgratast leiutada, et sealt see info kättesaada, et näed, eesmärk on selline, masinapark on meil olemas. Et noh mis me siis nüüd tegema peame. Et mis materjali ja kus. Sealt nagu see info kättesaaduna, et täna meil siis on nagu üks arendatud teema nagu ongi

Lisa 6. Järg

kurgi peale tõmmatud see termokahanev kile. On ta siis Luunja kurk või Peipsi kurk või läheb ta siis Rootsi ja Soome või mujale ka.

Otto: Kuidas reageerite Teie üldiselt tavaliselt saadud ärilisele informatsioonile?

Anti: See nüüd sõltub missugune informatsioon sealt nüüd tuleb. Eks need infokillud, et kui neid nüüd kellegilt tuleb ja eks mingi ajaga on ka tekkinud mingi kogemus, et mida võiks nagu..et mis väärrib nagu suuremat mõtlemist ja suuremas seltskonnas nagu tiimis läbirääkimist, et eks ta nii olegi, et need infokoosolekud, siis müügimeeskonnaga, kus siis iga müügijuht..Käies oma kliente mööda ja mida näinud ning mida kuulnud, et neid infokilde nagu tuues, siis sealt nagu välja noppida võibolla mingid asjad ja siis edasi anda see arendusmeeskonnale. Täna valdavalt ega need kiletootjad on ju.Ega me ei ole ju mingisugune eriline kiletootja, sest me valdavas enamuses toodame ikkagi sama kvaliteediga võrdväärselt nii Soome, Rootsi või on ta Läti, Leedu tootjatega. Ainus asi on see, et kes siis suudab veel seda lisandväärtust sinna juurde pakkuda, et seda *aftersale servicet*, või kes on siis paindlikumad tarneaegades või loomulikult ei saa üle ega ümber hinnast, et on see hind siis kliendile söödav või ei ole söödav. Ja sealt siis ongi see pakendi edasiarendamine, ütleme, et samade füüsiliste omaduste juures võibolla õhem või midagi just, et kliendil oleks hinna poolest natuke atraktiivsem. Ja nii edasi.

Otto: Millises rollis näete Teie varasemate kogemuste olemasolu ärivõimaluste avastamisel?

Anti: Pigem see juhuslikkus on nagu..Ta jääbki juhuslikkuseks. Et ikkagi on see suunatud..tegelikult on ta siiski mõttetöö või tiimitöö, et need ajurünnakud sellele. Ja justnimelt suheldes selle muu maailmaga olles siis internetis ning vaadates võibolla mitte ainult meie regioonis ringi. Vaadates, et mis tehakse strateegiate väljatöötamisel Ameerikas või Jaapanis, et võibolla see on nagu. Et juhuslikkus võib olla, aga no see ongi nagu üks miljonist, lotovõit.

Otto: Milline on Teie arvates tähtsaim tegur ärivõimaluste avastamisel?

Lisa 6. Järg

Anti: Eks see on mingisugune kompott. Mingisugune kooslus nendest, võibolla siis suunatud tegevustest, et okei kui see on.. Äriidee avastatud..Noh kui meie puhul nüüd tõmmata see paraleel, et me äriidee on olla parim valik oma toidutööstus klientidele, oma sihtturule eks. Skandinaavias ja olla paindlik partner oma klientidele. No, et see idee, kui selline, ega ta tekkiski tegelikult tiimitööna ja siis mõeldes kuhu me tahame müüa, mida me tahame müüa ja kes on meie kliendid. Ja olla justnimelt selles väljavalitud sektoris, siis tugev ja aktsepteeritud tegija. Et see ongi fookuses püsimine ja siis võimalik oma müügitahu kasvatamine. Ja siis lõppkokkuvõttes, et oleks omanik ka rahul, et tema kontole ka väike kopikas kukuks.

Otto: Kuidas on toimunud Estiko Plastari puhul äri võimaluse arendamine? Kas Teie arvates on ettevõtte arendamine toimunud pigem nõ. sammudena või pigem toimub areng jooksvalt?

Anti: Et tegelikult see areng on nagu koguaeg toimunud, et terves ettevõttes. On ta siis tootmispool või on ta müügi pool või on ta mingi finantspool. Et igalpool on tegelikult muudatused ja areng toimunud jätkusuutlikult. Iga aasta on mingisugused projektid, tänu sellele, et on meil need nii välisauditid nende meie sertifikaaditeemadel või on ta siis ISO sertifikaadid, või on nad toiduainetööstuse või toiduainetega kokkupuute sertifikaadid, mis juba isenesest panevad meie ettevõtet arenema. No, et nõudmised nagu järjest kasvavad ja konkurents tuleb püsida. Kas siis efektiivsuse poolepealt tootmises või siis müügi poolt efektiivsus, et need on nagu küll kaks erinevat, aga samas müügi poole pealt mõeldud nippe, mida ma oskan. Aga no nipp nipiks, täna on Rootsi, et kui enne sõitsime ise Rootsi vahet ja Taani vahet, siis täna on seal kohalikus keeles rääkivad inimesed, et olla kliendile veel lähemal ja et saada rohkem nagu seda usaldust nende käest või midagi sellist. Ja müüa veel rohkem neile.

Otto: Millised on Teie arvates olnud peamised takistused ettevõtte arendamisel?

Anti: Ütleme nii, et tööjõud on nüüd, mingil hetkel oli rohkem probleemiks siin maitea aasta kaks tagasi, et tootmisinimesi nagu värvata. Aga praegu see on nagu paremaks läinud. Ja võibolla, et kiiremini kasvatada seda meie müügitäht, siis oligi, et kas on

Lisa 6. Järg

õigem kui meie siit käime sinna või siis tõesti, et oli kaalumisel kas teha meie esindus siis Rootsi või Soome. Aga kuhu siis teha, kas kõigepealt teha kõikidesse riikidesse või alustada ühest riigist. Või siis lihtsalt alustada ühest lihtsast kohalikus keeles kõnelevast müügiühendusest. Täna me otsustasime niimoodi, et on Taanis ja Rootsis siis kohalikus keeles kõnelevad müügiühendid. Kui see nüüd..No see on nüüd selle aasta algusest või eelmise aasta lõpust põhimõtteliselt. Et kui see nüüd kõik käima läheb, et miks mitte laiendada siis seda samamoodi või kopeerida ütleme Norra või siis Soome. Aga sertifitseerimise puhul, et näiteks alguses need esimesed sertifitseerimis või välisauditid välisaudititeerijate poolt, olid nad siis Soomest või Saksamaalt, et loomulikult need olid võrreldes tänaste audititega hoopis teistmoodi. Et kui seda pilti tookord meenutada, mis tookord meil oli või mis need mittevastavused tulid ja kui täna vaadata neid auditeid, siis areng on ikkagi olnud tugev.

Otto: Millises rollis näete Teie edasiste tegevuste ja hetkelise olukorra hindamist äri võimaluse arendamisel?

Anti: Hetkel nagu visioon ja eesmärgid on tegelikult selged. Need on nagu meil püstitatud. On siin uut masinaparki just soetatud, et omanik on investeerinud ka uude masinaparki, mis on tegelikult vaja ka välja müüa. Ja selles mõttes, et on meil kaardistatud või noh on meil Skandinaavia puhtalt kui toiduainetööstused, kaardistatud kliendid, keda me siis, kus on teada nende mahud. Siis tegelikult on täna ikkagi see uue kliendi või lisandkäibe maija toomine. Puhtalt, et no teine asi okei, et olemasoleva kliendi hoidmine, et seda ei saa väga alahinnata, et no seda loomulikult, et me peame olemasolevaid kliente ju hoidma, sest vaenlane ei maga. Konkurent koguaeg koputab uksele ja ta võib seal hinda alla langetada, siis *dumping* hindu või mis iganes. Aga jah..Kasvada, kasvada ja Skandinaavias siis.

Otto: Aga kuidas on loodud nüüd teiste ressurssidega peale nüüd tööjõu?

Anti: Ei ole.

Otto: Millisena näete pakendite tootmist Estiko tulevikus?

Lisa 6. Järg

Anti: Mis meil nüüd tulevik toob, no ma ei tea mis see ajaskaala seal nagu ütleb. Aga no lähmad viis aastat, ma arvan me ikkagi taome seda rauda, mida me praegu eesmärgiks oleme võtnud. Et veelkord Skandinaavia toidutööstused, pluss siis olemasolev meie kliendibaas siis Eestis ja Baltikumis. Aga lähimad viis aastat kindlasti mina näen küll, et me tambime seda sama rauda. Sest kasvada on ikka. Ütleme, et kui me täna ekspordime 52%, siis tegelikult võtta kasvõi puhtalt Soome või Rootsi turg, et need on ikkagi meie Eesti turuga võrreldes väga suured.

Otto: Kas Estiko Plastari arendamisel tulevad suurem osa otsuseid omanikult või kõik toimub läbirääkimisel koos näiteks juhtkonnaga?

Anti: Ütleme nii, et omanikult ei tule neid. Et omanikul on siis nõukogu koosolek, kus ta siis saab tagasisidet näiteks juhataja käest. Sellesmõttes on meie Estiko Plastari juhtkond, kes siis nagu põhimõtteliselt eesmärgistab ja teeb oma plaanid, kuidas siis neid eesmärke ellu viia. Loomulikult tuleb nõukogu poolt, et omaniku poolt seal mingisugused suunad, et "näete, nüüd Skandinaavias kasvatage käivet a'la aastal 2014 50%, et see oleks siis nagu selline eesmärk, mida te võiksite silmas pidada" ja siis meie tegevusplaan, kuidas me seda teeme, on siis juba meie enda nagu teha. Kuhupoole jooksmata hakata, kas paremale või vasakule.

Otto: Kuidas muidu Teie arvates suhtuvad ettevõtjad kirjanduses väljatoodud teooria järgimisse oma tegevustes?

Anti: Eks teooriat ka ikka jälgitakse, loetakse. Näiteks on traditsiooniks saanud, et igal jõulusöömaajal kingitakse meile mingisugune raamat, kas siis kõik saavad seal Brandsoni raamatu või on ta kellegi muu raamat. Et mis just laiendaks ka silmaringi, et mida nagu võiks ise oma töös kasutada. Aga mitte nüüd niimoodi, et iganädalaselt kuskil või istukski nagu kuskil teorias sees. Aga teooria on..Maitea kas seda võtta ka võibolla teorianana, et olemegi nüüd tänu nendele strateegiakoosolekutele ka, et saadi erinevaid ülesandeid justnimelt ka seda internetist otsida, et uurida seda, mis just teised teevad. Mitte nagu oma konnatiigis, et võibolla just vaadata mis nagu muu maailm teeb. Et sealt mingeid ideid ammutada.

Lisa 6. Järg

Otto: Aga kas Teie olete saanud otseselt mõnda ideed siin Estikos töötades, et näiteks alustada veel eraldi oma ettevõtlusega?

Anti: Eks ma mõelnud ikka olen ja. Oma ettevõtluse peale. Aga täna nüüd..Et miks mitte, täna olen ma küll selle liistude juurde, millega ma praegu tegelen. Võibolla veel tulevikus, aga eks mõtteid ole olnud küll.

Lisa 7. Intervjuu Lasita Maja AS asutajaga

Tere. Mina olen Otto ning ma õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmandal kursusel. Viin oma bakalaureusetöö raames läbi juhtumianalüüsi uurimaks ärivõimaluste avastamist ja arendamist Eesti ettevõtjate poolt. Käesoleva intervjuu kestvus on umbes 45-60 minutit ning tulemusi kasutatakse ainult käesoleva lõputöö raames.

Otto: Kuidas jõudsite ärivõimaluseni ehk antud hetkel aiamajade ehitamisega tegeleva ettevõtte asutamiseni?

Mart: No tegelikult oli niimoodi, et me..Siis oli meil olemas juba aknatehas. Ja kuna turg..Areng. Üldine areng. Majanduse areng, ehituskvaliteedi nõuded, kõik sellised muutused niipalju kiiresti, et me olime..Et konkurentsis püsida, et üldse toimida, siis me olime sunnitud väljavahetama oma aknatehase seadmed. Eelkõige kvaliteedi ja tootlikuse suurendamise eesmärgil ja kuna jäid üle praktiliselt kõik vanad seadmed, siis oli kaks varianti. Kas üritada need maha müüa või panna need siis mingil teisel alal töösse. Tol ajal oli see aiamajade tegemine selline kasvav turg, uus trend ja meie võtsime siis selle baasi pealt mis meil siis seadmapargist siis nagu olemas oli, me võitsime oma investeeringus. Seega olime konkurentsivõimelisemad, kuna me ei pidanud eraldi ostma ja nullist päris tegema hakkama kõike, kuna meil oli olemas ka suhteliselt soodne võimalus ruumide suhtes, siis sealt tuli see mõte, idee ja hakkasime arendama. Ja tänaseks on siis juhtunud nii, et nende majade puhul on see kasvanud nagu kõigist teistest kordades üle. Kümnetes kordades.

Otto: Millises rollis oli ärivõimaluseni jõudmisel teie suhtevõrgustik? Või oli tegemist eelkõige Teie enda ideega?

Mart: Ei ikka enda idee oli. Sellesmõttes, et noh, kuna ma ütlen, et meil oli terve hunnik vanarauda, neid seadmeid, siis..No kui vana..Ta ei olnud väga vana. Võibolla kümme aastat eksole ja tegelikult puiduseadmed, puidutööstusseadmed on sellised, mis suhteliselt nagu ütleme, tehniliselt vananevad või oma tehnoloogilise lahenduse poolest vananevad suhteliselt aeglaselt. Seal väga midagi kapitaalselt uut ei ole viimane kakskümmend aastat või kolmkümmend aastat väljamõeldud. Ja oligi variant, et kas

Lisa 7. Järg

müüa odavamana vanaraua hinnaga maha või siis teine variant oli panna ta raha teenima. Ja otsisime, lihtsalt mõtlesime, et mis see idee võiks siis olla. Ja kuna me teadsime seda, et aiamajad, tegime väikese turuuringu. Aiamaja turg on ju väga lihtne. Põhiline tooraine tuleb Ida-Euroopast. Põhiline ostja on Lääne-Euroopa. Seal oli see kultuur väga suur. Saksamaal müüakse tänase päevani 60 000 aiamaja aastas. Putkasid meie mõistes. Aga kultuur on selline ja nii edasi. Ja veeti materjal Eestis, Lätist, Venemaalt, Soomest, Skandinaaviast, veeti Saksamaale, tehti seal nendest majad, aga puidutööstuse juures materjalil on ju kaod ju päris arvestatavad. Mis maha hõõveldatakse, mis järkamiskadu tekib ja tänu sellele siis leidsime, et nähtavasti on kavalam maju transportida juba. Tooraine on kohapeal.

Otto: Millisena peate Teie suhtevõrgustiku seost ärivõimaluste avastamisel?

Mart: No idee avastamisel ma ei pea väga tähtsaks, aga turustamise juures on see küll tähtis.

Otto: Kuidas muidu Teie üldiselt reageerite tuttavatelt saadud ärilisele informatsioonile?

Mart: Mina konkreetselt..üsna ettevaatlikult.

Otto: Millises rollis näete Teie varasemate kogemuste olemasolu ärivõimaluste avastamisel? Kas Teie arvates mõjutab?

Mart: Ikka. Kindlasti. Sellepärast, et seda ala tunneb paremini ja kogu seda asja. Et tänapäeval eriti ma ei näe..Üsna tõenäoline on, et selle alaga, mida ei tunne, tegeleda on kindlasti riskantsem. Kui selle alaga, mida tunned.

Otto: Aga millises rollis on Teie arvates juhuslikkus?

Mart: See on nii ja naa. Ma ütleks, et pigem maailmas ei ole.. neid asju on ikka väga vähe, mida pole olemas. Pigem ei leita üles. Ehk võibolla see sama aiamaajanduski on näide ju. Tegelikult paarkümmend aastat tagasi enamus eestlaste jaoks aiamaja oli selline suhteliselt mõtetu ja haruldane asi, eks ole. Aga täna pannakse neid ka Eestis ja päris palju. Samal ajal ütleme Saksamaa, Prantsusmaa, Holland, Belgia, kogu Lääne-

Lisa 7. Järg

Euroopa oli neid juba üsna tihkelt täis. Et mina ütleks, et see äriidee, mida ei ole..Äriidee tekib pigem sellest, et kas see on meil siin liiga kallis ja nõudlus on suht järsult kasvav. Et siis tahestatmata loodus tühja kohta ei salli. Keegi hakkab neid asju tootma või tegema, või müüma või vahendama, või mida iganes. Vaatame seda sama mobiiltelefonigi näiteks, ega ta on ka meil tulnud ju sisse niimoodi, et alguses oli ta selline paras kohver ja meeletu kalli hinnaga. Täna ta praktiliselt ei maksa mitte midagi. Kuna nõudlus kasvas nii suureks, tootmismahud läksid ülesse ja saab müüa nii odavalt.

Otto: Milline on Teie arvates tähtsaim tegur ärivõimaluste avastamisel?

Mart: Minu arvates on see nagu selle ettevõtja või ärimähe enda eelistus. Ikkagi kõigepealt. Et millega ta ikkagi leiab, et tasub tegeleda ja tahab tegeleda ja nii edasi.

Otto: Et see on võibolla siis rohkem iseloomust kinni?

Mart: Ta ei ole mitte iseloomust kinni. Eks ta ole tema elukogemusest, teadmistest, tema isiklikus arvamuses ja paljudes muudes sellistes asjades. Sest õigel ärimähel neid ideid käib tohutus koguses läbi, aga asja saab nendest üksikutest.

Otto: Kuidas on toimunud ärivõimaluse senine arendamine? Kas on toimunud areng näiteks nõ. jooksvalt?

Mart: Ei see on kindlasti..põhimõtteliselt ikkagi jooksev areng. Et tagasilööke on igas äris. Aga esimene igasuguse äri arendamisel peab kõigepealt turg olema, kuhu müüa. Kõigepealt turgu uurima, leidma partnereid, hakkama sealt arendama ja siis sealt niimoodi. Ja üks ettevõtte, kui ta on pikaajaline. Ja nagu moodne sõna on, jätkusuutlik, siis peab see areng olema ikkagi suhteliselt ühtlane.

Otto: Millised on olnud peamised takistused Lasita Maja kui ärivõimaluse arendamisel?

Mart: See on erineval ajal erinev. Tegelikult ongi nii, et ta on erineval ajal erinev. Sest teatud..No koolis vähemalt mulle küll õpetati niimoodi, et on olemas kolm tüüpi ettevõtteid: väikeettevõtte, keskmine ja suur. Ja igal ühel on omad probleemid, oman hädad. Näiteks kui meil..Ütleme, kui me olime väiksed, siis me ei suutnud toota nii

Lisa 7. Järg

palju, kui taheti. Tänu sellele on maht väike, hind kõrgem, on raske müüa. Kui me muutusime keskmiseks, siis tulid jälle teised hädad. Praegu oleme suured, nüüd on kolmandat moodi. Põhiliselt hoopis teistmoodi probleemid.

Otto: Aga kuidas on olnud olukord ressursidega, nagu tööjõud või kapital?

Mart: Raha on alati puudus. Alati võiks rohkem olla. Ja mida..Ütleme nii, et ka need lähenemismeetodid..Kuidas seda asja majandada..Et kui on väikeettevõtte, pisiettevõtte võib sisuliselt müüa, et makse ette eksle. Siis keskmisel on alati kõige suuremad probleemid justnimelt finantseerimine, sest seal pead kasvama, et ellu jääda. Sa pead arendama, tehnoloogiat uuendama, samas on maht juba niipalju suur, et tuleb tõenäoliselt ka finantseerida kliente, oma järelmaksude ja asjadega. Ja kui sa oled juba piisavalt suureks kasvanud, siis on juba lihtsam saada laenu ja nii edasi. Nagu öeldakse, et suur laen on nagu panga probleem, väike laen on inimese või võtja oma.

Otto: Millises rollis näete Teie edastiste tegevuste ja hetkelise olukorra hindamist ärivõimaluste arendamisel?

Mart: Kindlasti ja mida suuremaks ettevõtte muutub, seda põhjalikumalt ja tihemini seda tehakse.

Otto: Aga Teie puhul te planeerite ise või kasutate kaasate ka Teised, näiteks oma töötajad?

Mart: Kindlasti.

Otto: Millisena näete Lasita Maja panust kogu siis Teie poolt asutatud ettevõtete tulevikus?

Mart: Ma arvan, et praegu jätkata.

Otto: Sellepärast ma küsin, et nagu ma meediast lugesin, siis olete alustanud ka näiteks kalakasvatusega?

Lisa 7. Järg

Mart: Need on kõrvalhobid. Puidutööstus ikkagi eelkõige. Ma ei ütleks, et Lasita Maja. Sest tegelikult reaalselt Lasita Maja on ikkagi väga suur ettevõtte ja seal on nüüd omad omanikud ja nii edasi. Mina olen seal üks osa ainult. Aga puidutööstusega kindlasti jätkata praegu, sest nii imelik kui see ka ei ole, siis isegi see viimane masuperiood tegelikult on mõjutanud palju vähem kui näiteks ehitust või kõike muud.

Otto: Kas olete mingil moel ka talletanud oma ärivõimaluse või eksisteerib nõ. ideed või plaanid Teie enda peas ja lähtude nendest oma tegevustes?

Mart: Asi on nii suur, et seal peas enam üksinda ei saa. Ja vaata asi on selles, et ma olen sellele küsimusele vale inimene vastama. Sellel lihtsal põhjusel, et minu üks kõrval selline väike hobi on õpetamine ja justnimelt majanduse õpetamine. Ja mina olen täiesti veendunud, et enne ei tohiks ühegi äri alustada, kui ei ole tehtud väga põhjalikke kalkulatsioone, plaane ja arvepidamist, arvestust ja nii edasi. Ja need peavad kindlasti kirjas olema, need tuleb kindlasti talletada ja mingi aja möödudes tuleb ka vaadata ja analüüsida, kas läks nii või ei läinud. Et tänapäeval näiteks meie ärijuhtimine, me istume siin pisikes seifis, kus on 25 inimest täna. Ei olegi nii palju, 20. Siis kaks kolmandikku päevast me kulutame selle peale, et teha pidevalt statistikat, mõõta, kontrollida, ülevaadata, kalkuleerida, planeerida ja see kõik käib põhimõtteliselt kirjalikult ja ka arvutis, et kõik need asjad on alles.

Otto: Aga on see Teil ka aidanud oluliselt riske maandada?

Mart: Kindlasti ja ka ikka väga põhjalikult. Ka näiteks selliseid asju, ütleme just tootva tootmise juures, et igasugu..Mida üldse muuta saab? Mida mõjutada üks juht saab tegelikult?

Tegelikult saab juhtida ja mõjutada kahte asja, materjali kasutust ja tööjõu efektiivsust. Kõik muu on praktiliselt muutmatu. Elektrid, asjad, kõik muud kulud on ju tegelikult sellised, mis on..sundolukorras peab ostma neid selle hinnaga ja ongi kõik. Et ei saa niimoodi, et okei, mul ei tule välja, ma nüüd kulutan poole vähem elektrit näiteks.

Lisa 7. Järg

Otto: Kuidas Teie arvates suhtuvad ettevõtjad kirjanduses eksisteeriva teooria järgimisse oma tegevustes?

Mart: See on kaheti. Mina ütleks niimoodi, et vähemalt kaks kolmandikku nendest teoreetikutest võiks vähemalt viis aastat mõnda ettevõtet ise juhtida. Ma julgen täiesti tõsiselt väita, et...Ütlen ausalt, meil oli see hea võimalus, et meil tekkis..Muidu oli tasuline..Esimene grupp üldse, kui tasuline tehti. Ja kuna meil olid kõik sellises ettevõtjate grupis. Oligi terve ettevõtjate grupp praktiliselt, kuna ta tuli niiöelda üsna äkki ja siis ei läinud sinna mingisugused keskkooli lõpetanud papa, mamma rahakoti peal vaid kes olidki oma rahakoti peal ja tahtsid niiöelda natukene rohkem teadmisi ning kogemusi saada. Me vahetasime kolm õppejõudu välja. Täiesti konkreetselt me keeldusime neid kuulamast, sest nad ajasid täiesti haige lamba juttu, kuni selleni välja, et kuidas Peipsi peal on väga hea surfata. Ja nii ongi. Ega nendes raamatutesse tuleb ka suhtuda niiöelda komplekselt. Lugeda see raamat läbi ja siis vaadata, mis nagu endale sobib või ei sobi. Et ei ole võimalik ühtegi asja panna, ühtegi situatsiooni panna niimoodi kirja, et ta oleks täiesti konkreetselt vettpidav.

SUMMARY

CREATION OF NEW BUSINESS OPPORTUNITIES ON THE EXAMPLE OF MANUFACTURING COMPANIES

Otto-Wilhelm Orumaa

Entrepreneurs are actively seeking ways from the very early days of the concept of entrepreneurship to ensure the sustainability of its operations. At the same time, businesses take in a wide variety of information of which some may be considered as economically beneficial. With information received for processing, a company can discover useful ideas as potential business opportunities. Implementation of these ideas can create good opportunities to generate more income while also ensuring business sustainability. The detection of business opportunities can be enhanced by bringing it to the entrepreneur's attention, while businesses which are exposed to daily information. Business opportunities can meanwhile also be found through entrepreneurship, which is result of . At the same time the discovery of a number of factors can influence the chances, for instance, the discovery of past experience of the entrepreneur.

The aim of this work is to investigate business opportunity identification and development amongst Estonian companies

To achieve the aim, 6 research questions were brought forward:

- Investigate different definitions and essence of business opportunity
- Clarify ways of formation and influencing factors of business opportunity
- Preparation of case study and compilation of questionnaire

- Clarify survey plan
- Analyze identification and development of business opportunities amongst entrepreneurs in Estonia
- Compare identification and development of business opportunities amongst Estonian entrepreneurs with the starting points of the literature

There exists two ways of formations of business opportunities in literature. Opportunities are discovered or opportunities are created when entrepreneur develops the conditions for opportunity to arise and then identify. After identifying business opportunities for the company, entrepreneur analyses the implementation and reasonableness of the decision making on further development. Opportunity development begins with the discovery of business opportunity and ends with a composition of business model and starting a business. At the same time, not all business opportunities manage to reach the implementation as the entrepreneur must take into account the resources available and other factors. Other factors may be

In the empirical part of this thesis, the author conducted a study, which aim was to investigate discovery and development of business opportunities amongst entrepreneurs in Estonia. The study used a case study as research method. The case study used conducted interviews for entrepreneurs as data sources, corporate websites and media coverages of companies, also annual reports of enterprises.

Enrolled patients were enrolled companies, the ones who were able to participate in the study. Convenience sample method as a sampling technique were used. Target of the planning of the study was to involve more entrepreneurs as possible, but due to lack of time and fast life-style a number of entrepreneurs were forced to give up. Overall six entrepreneurs were involved in this study.

Selected companies were divided into two parts, which formed two cases. The enterprises of the first case were micro-and small enterprises, employing a maximum of 10 people. The second part of the companies were average- and large- sized companies, the smallest of which employed about 50 people. Selected companies operate mainly in the South-Estonia, but also in the North- and West-Estonia, and in all the main business activity is manufacturing

The results of the interviews suggest, that opportunities are arised, when it comes to discovering ideas as business opportunities and are directly related to information, received daily by the entrepreneur. In the middles of idea is primarily an unmet need of a market, which entrepreneur by undertaking appropriate conditions detects, and, where appropriate, also applies to business start-up form. Based on the evaluation of an idea by discoverer, exploitation of a business opportunity happens, which applies the exploitation of opportunity by starting a new business. The conducted interviews revealed that reaching to a business opportunity is directly affected by entrepreneur's social network, which the entrepreneur has acquired by earlier work experience or business acitivity.

Result of the study show, that the main differences compared to earlier studys are small role of entrepreneurial alertness and very important role of entrepreneur's social network. Main affecting factors of business opportunity development are raising capital and lack of entrepreneur's time to develop new business. This can be explained by low motivation due to low earnings from new businesses and amount of time, which is needed to set up a successfully operating firm. Entrepreneurs store their ideas usually only when raising capital, due to requirements when applying for development grants for example.

Business opportunities call for a larger role in the economy, since consumer behaviour is changing, and as a result, there are changes in the demand. To respond quickly to market changes, and otherwise the risk of failure and the worst case, this leads to the termination of business. Discovery of business opportunities also requires the necessary resources are available for it's development. Evaluated in the same time and after a significant business enterprises, taking into account the tax is designed to support a variety of measures. Economically beneficial business opportunity for discovery and its application in business will ultimately benefit both the operator and the community as a whole, because it creates jobs and taxes that rejuvenates the economy in general.

For further research and developing topics viewed in this paper, it is recommended to conduct a study with greater sample, including more companies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Otto-Wilhelm Orumaa
(autori nimi)

(sünnikuupäev: 12.11.1991)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Ärivõimaluste loomine tootmisettevõtete näitel,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Kalev Kaarna,
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

Tartus, **28.05.2013**