

EESTI ETTEVÕTETE KASVU TAKISTAVAD TEGURID

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Egon Leego, Maarja-Liis Toomik

EESTI ETTEVÕTETE KASVU TAKISTAVAD TEGURID

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2021

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

**Sisukord**

Sissejuhatus.....	4
1. Ettevõtete kasvu ja seda takistavate tegurite teoreetiline käsitlus .....	6
1.1. Ettevõtete kasvu mõõtmine, olulisus ja kasvu määr .....	6
1.2. Ettevõtete kasvu takistavad tegurid ja nende ilmumine .....	12
2. Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid .....	25
2.1. Uurimisprotsess ja valimi kirjeldus.....	25
2.2. Eesti ettevõtete kasvu takistavate tegurite empiiriline analüüs.....	29
Kokkuvõte.....	50
Viidatud allikad.....	53
Lisad.....	60
LISA A Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumisaeg	60
LISA B Kinnituskiri.....	65
LISA C Intervjuudest leitud märksõnade ja kategooriate ülevaade.....	66
LISA D Märksõnade kordused intervjueeritavate kaupa.....	67
Summary .....	71

### Sissejuhatus

Nokia on eestlaste jaoks president Lennart Meri poolt sõnastatud sümboolne eesmärk, mis pidi tähistama läbilöögivõimelist, innovatiivset ja kasvavat ettevõtlust. Nokia kõike seda ka oli. 1999. aastal oli Nokia müügitulu 19,77 mld eurot ja 8 aastat hiljem, aastal 2007, juba 51,06 mld eurot. Kuid aastatel 2008–2009 hakkas müügitulu kiiresti langema. Kukkumise põhjaks oli 2014. aasta, mil müügitulu oli 11,76 mld eurot. Viimased 5 aastat on kasv olnud platool, kõikides 23 mld euro lähedal. (“Nokia Net Sales,” 2021) Nokia langemise peamisteks põhjusteks oli liidripositsioonil uinumine ja turusituatsiooni muutumise eiramine (Bhalodiya ja Nishit, 2018). Nokia on vaid üks näide sellest, kuidas ka väga edukad ettevõtted satuvad olukorda, kus kasv saab teadlike otsuste või juhuse tõttu takistatud või pöördub lausa langusele.

87% Fortune 100 nimekirja ettevõtteid on tabanud kasvuseisak, aga vähem kui pooled neist on suutnud kasvu taastada (Olson, van Bever ja Verry, 2008). Samuti on leitud, et ettevõtteid, kes kasvasid vähem kui SKP, tabas viis korda tõenäolisemalt tegevuse lõpetamine (Baghai, Smit ja Viguerie, 2007). Kui juhtkond ei suuda pidurdumise põhjuseid välja selgitada ning ettevõtet mõne aasta jooksul õigele teele viia, siis on tõenäoline, et ei saavutata enam kunagi tipptasemel kasvu (Olson et al., 2008; Rosenzweig, 2008).

Ettevõtte kasvu näol on tegemist mitmetahulise kontseptsiooniga, mida võib mõõta ja hinnata eri viisidel. Eesti Statistikaamet kogub ja avaldab ettevõtete kasvu kontekstis müügitulu, kasumi, varade, omakapitali jms andmeid (Eesti Statistikaamet, 2021). Ka teaduskirjandus leiab, et kasvu saab väljendada erinevalt, näiteks tulu, töötajate arvu, varade väärtuse vmt kasvuna (Coad ja Hözl, 2010). Sõltumata sellest, millise mõõdiku alusel kasvu hinnata, püüdlevad ettevõtted kasvu poole, sest see tagab ellujäämise ja annab võimaluse investeerida uutesse tegevustesse, kaasata silmapaistvamaid talente ning luua omanikele väärtust (Ahuja et al., 2019; Baghai et al., 1996). Lisaks on ka riigil huvi ettevõtete kasvu vastu, sest seeläbi tagatakse tööhõive ning enim töökohti luuakse just kiiresti kasvavate ettevõtete poolt (Doug, White ja Partners, 2007; Wang, 2016). Seega on kasvu pidurdumine või seiskumine probleemiks nii ettevõtetele kui ka riigile. Ettevõtete jaoks on see risk kaotada võimalused edasiseks arenguks või sootuks tegevus lõpetada, riiklikul tasandil aga mõjutab see majanduse aktiivsust ning piirab omakorda majanduskasvu.

Enamik ettevõtteid, sõltumata riigist ja majanduskeskkonnast, tunnetab kasvu takistajaid, mis ei lase maksimaalselt realiseerida enda kasvupotentsiaali (Bartlett ja Bukvic, 2001). Kasvu takistused on erineva lähtekoha ja olemusega. Takistused võivad tulla ettevõttest seest ning sõltuda juhtkonna võimekusest, ettevõtte strateegilistest valikutest,

omandatud ressurssidest ja kompetentsidest või organsatsiooni ülesehitusest ning omadustest. Samuti võivad takistused tuleneda väliskeskkonnast ning olla põhjustatud turutingimustest, institutsioonidest ja globaalsetest sündmustest. (Barber, Metcalfe ja Porteous, 1989; Barth, 2004; Bartlett ja Bukvic, 2001; McKee, 2009; Olson et al., 2008; Storey, 1994) Iga kasvu takistuse mõju on erinev ning see võib olla ettevõtte poolt välditav või ka mitte (Olson ja van Bever, 2008). Kuid sõltumata kasvu takistuste jagunemisest, on nende vältimiseks oluline takistused teadvustada ning nende põhjustest aru saada.

Kõikides riikides ja majanduskeskkondades ei pruugi kasvu takistavad tegurid olla samasugused või sama mõjuga (Gill ja Bigger, 2012). Ka üksiku ettevõtte vaates võivad kasvu määratlus ja eesmärgid ning sellest tulenevalt ka kasvu takistused olla erinevad. Näiteks mõni ettevõtte ei kasvagi, aga see ei tähenda veel, et kasv oleks takistatud (Bartlett ja Bukvic, 2001). Kuivõrd ettevõtete kasvu määratlused ja eesmärgid on erinevad ning sõltuvad ka konkreetsest majanduskeskkonnast, siis on oluline riigipõhiselt välja töötada asjakohane raamistik, mille abil ettevõtete poolt tunnetatavaid kasvu takistusi identifitseerida.

Kasvu takistavaid tegureid on uuritud nii erinevate riikide kui ka erineva suurusega ettevõtete seas. See annab teoreetilise lähtekoha uurimaks ka Eesti ettevõtete kasvu takistusi. Varem läbi viidud Eesti ettevõtete põhjust ja üldistavat uuringut ei ole autorid leidnud. Erinevate organisatsioonide tellimusel on siiski läbi viidud kitsamaid või piirkondlikke uuringuid, näiteks mõne maakonna ettevõtluskeskkonnast jms (Eesti Maaülikool, 2012). 2006.–2007. aastal valmis Tartu Ülikoolis uuring „Perefirmade loomise ja tegutsemise probleemid Eestis“ (Kaseorg ja Siimon, 2007), kuid see töö piirdus ainult perefirmadega ega ole seetõttu laiemalt üldistatav. See uurimislünk ajendas autoreid kasvu takistavate tegurite teemat just Eesti ettevõtete kontekstis avama ja uurima. Lisaks leitud uurimislüngale on käesoleva magistr töö autoritel pikaajaline kogemus Eesti ettevõtluses juhtidena, konsultantidena ja oma ettevõtete loojatena. Läbi selle on autoritel praktiline kogemus kasvuga kaasas käivast edust, aga ka probleemidest, millest üheks on kasvu seiskumine või mingil perioodil ka ettevõtte kahanemine. Arvestades eelnevat, on autorid motiveeritud teemat Eesti ettevõtete vaatest avama ning soovivad töö tulemustega pakkuda praktilist tuge nii uuringus osalenud ettevõtetele kui üldisemalt kasvu takistavate tegurite äratundmiseks ja ennetamiseks.

Magistr töö eesmärk on välja selgitada Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid. Eesmärgi täitmiseks püstitasid autorid järgmised uurimisülesanded:

- avada kasvu teoreetiline olemus ja olulisus;
- varasemate uuringute põhjal tuua esile peamised kasvu takistavad tegurid;

- koostada teoreetilise kirjanduse sünteesi põhjal uurimus- ja intervjuuplaan;
- viia läbi intervjuud Eesti ettevõtete juhtidega kasvu takistavate tegurite uurimiseks;
- tuvastada intervjuude alusel Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene annab ülevaate kasvu määratlusest ja olulisusest ning kasvu takistavatest teguritest. Esimeses alapeatükis tuuakse välja kasvu määratlus läbi erinevate mõõdikute, kasvu olulisus ja kirjanduses käsitletud kasvu määr. Teises alapeatükis tuuakse välja kasvu takistavate tegurite ülevaade varasemate empiiriliste uuringute alusel. Autorid töötasid teoreetilise ülevaate koostamiseks läbi varasemaid enim viidatud empiirilisi uuringuid ja teadusartikleid.

Magistritöö teise osa jaoks viisid autorid läbi kvalitatiivse empiirilise uurimuse dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuude vormis, et analüüsida Eesti ettevõtete kasvu takistavaid tegureid. Teise osa esimene alapeatükk kirjeldab magistritöös kasutatud uurimismeetodit, -kava ja valimit. Teises alapeatükis analüüsivad autorid intervjuude tulemusi ja toovad välja Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid.

Magistritöö autorid tänavad uurimuses osalenud ettevõtete esindajaid panustatud aja ja sisukate intervjuude eest, mis avasid mitmekülgset ning huvitavalt juhtide tunnetuse kasvu takistustest.

Märksõnad: juhtimine, strateegiline juhtimine, ettevõtte kasv, kasvutakistused

Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtete juhtimine

## **1. Ettevõtete kasvu ja seda takistavate tegurite teoreetiline käsitlus**

### **1.1. Ettevõtete kasvu mõõtmine, olulisus ja kasvu määr**

Avamaks tausta ettevõtete kasvust, esitavad autorid käesolevas alapeatükis ülevaate ettevõtete kasvu määratlusest läbi kasvu erinevate mõõtmisvõimaluste. Käsitletakse kasvu olulisust nii ettevõtte kui riigi tasandil ning uuritakse, millisena on kirjeldatud kasvu määra varasemates uuringutes.

Kasv on termin, mida ärimaailmas kasutatakse iga päev selle tähendusele pikemalt mõtlemata, ometi kasutatakse ettevõtete suuruse või kasvu mõõtmiseks erinevaid näitajaid, näiteks tööhõivet, müügikasvu, varade kasvu (Coad ja Hölzl, 2010). Achtenhageni, Naldi ja Melini poolt 2010. aastal läbi viidud uuringusse kaasati 55 ettevõtete kasvu käsitlevat teadusartiklit ning selle tulemustest saab järeldada, et ligi pool artiklitest rääkis ettevõtte kasvust kui müügitulu kasvust. Sellele järgnes kolmandikus artiklites töötajate arv ning ligi viiendikus valmisolek kasvada. Achtenhagen et al. (2010) viitasid oma töös ka Weinzimmeri

et al. (1998) uuringule, mis koostas ülevaate üheksas erinevas strateegia, organisatsiooni ja ettevõtlusega seotud ajakirjas avaldatud 35 artiklist, millest enamik tugines müügile või kasumile kui kasvu näitajatele ja ligi kolmveerand uuringutest pidas seda kasvu ainukeseks mõõdikuks.

Achtenhagen et al. (2010) arutlevad oma artiklis huvitava asjaolu üle, et kasvu mõistetakse ärimaailmas ja akadeemilises maailmas erinevalt. Nende hinnangul lähtuvad akadeemilised uuringud avalikes allikates saada olevatest andmetest, sest neid on lihtne kätte saada, kuid need ei pruugi olla alati täielikult usaldusväärsed (peamiselt sellepärast, et nende esitamine ja korrektsus ei ole kontrollitav). Praktikud lähtuvad pigem oma vajadustest ja kogemustest, tuues numbrilise kasvu kõrval oluliste näitajatena välja ka nõ pehmemaid ja numbriliselt mittemõõdetavaid väärtusi nagu ettevõtte areng, klientide lojaalsus jmt. Ka Gupta, Guha ja Krishnaswami (2013) toovad välja, et lisaks kvantitatiivsetele näitajatele nagu müügitulu või koguste kasvamine on oluline ka kvalitatiivne pool, kus kasvu saab mõõta näiteks toodete kvaliteedi ja klientide tagasiside kaudu. McKinsey (Cao, Jiang ja Koller, 2006) on oma raportis välja toonud, et müügitulu kasv on oluline ning oma valdkonnaga tuleb kaasas käia, kuid see ei pruugi olla parim viis omanikele tulu luua. Nende hinnangul tuleks tähelepanu pöörata ka investeeritud kapitali tasuvusele (*return on invested capital – ROIC*), mis on väärtuse loomise olulisim näitaja.

Erinevate autorite arvamused lahknevad selles osas, milline mõõdik on kasvu mõõtmiseks kõige usaldusväärsem. Furu, Sveibi ja Saloja (2005) on välja toonud, et müügitulu kasv on üks kõige usaldusväärsemad indikaatoreid, kuid Coad ja Hölzl (2010) väidavad vastu, et väikeettevõtted võivad oma müüginumbritega manipuleerida, et maksudest kõrvale hiilida. Coad ja Hölzl (2010) lisavad, et varade kasv ei pruugi olla objektiivne mõõdik, kui ettevõtte tööstusharus on oluline roll immateriaalsetel varadel; tööhõive mõõtmine on kasulik tööstusharude ja riikide vahelises analüüsis, sest sellega ei ole võimalik manipuleerida. Samale järeldusele on jõutud ka Ühendkuningriigis koostatud raportis (BIS, Scottish Enterprise, Invest IN, & Welsh Government, 2012), kus tuuakse välja, et töötajate arv ja tööhõive on riigi seisukohalt olulised, kuid ettevõtjad eelistavad kasutada müügitulu, turu või tuntusega seotud näidikuid.

Uuema suunana toob McKinsey raport (Bonini ja Görner, 2011) välja, et järjest enam pööratakse kasvu juures tähelepanu ka keskkonna ja jätkusuutlikkuse teemadele. Kui varem nähti selles võimalust maine paranemise kaudu kasvatada ettevõtte väärtust, siis järjest olulisemaks ajendiks on tõusnud hoopis efektiivsuse (energiakasutus, prügi vähendamine jmt)

kaudu saavutatavad väiksemad kulud ning jätkusuutlikkuse abil on ettevõtetel võimalik leida uusi kasvukohti.

Varasema kirjanduse baasil koostasid magistritöö autorid tabeli 1 kasvu erinevate mõõdikute ning nende selgituste kohta.

Tabel 1

*Kasvu mõõdikud*

<b>Allikas</b>	<b>Kasvu mõõdik</b>	<b>Selgitus</b>
Coad ja Hölzl, 2010	–	Ühte ja täpset kasvu mõõdikut ei eksisteeri, igal mõõdikul on oma eelised ja puudused
Achtenhagen et al., 2010	Müügitulu Töötajate arv Valmisolek kasvada	Ettevõtte kasvu peaks uurima, nii et see oleks kasulik ettevõtjatele. Kuid poliitika kujundajad kasutavad akadeemilisi uurimusi, mis ei kattu sageli ettevõtete vajadustega
Furu et al., 2005	Jätkusuutlik kasv	Jätkusuutlikku kasvu mõõdeti kahe muutuja, aastase müügi kasvu ja ettevõtte vanuse funktsioonina, kuna võib väita, et selleks, et majanduskasv oleks oluline „edukuse” mõõdupuu, peab see püsima pikema aja jooksul
Doug, White ja Partners, 2007	Omaniku kasu Kasumlikkus	Kapitalistlikus süsteemis on ettevõtte peamine eesmärk luua aktsionäridele väärtust. Lihtsustatult suurendavad ettevõtted väärtust aktsionäride jaoks, suurendades kasumlikkust
Scottish Enterprise, BIS, Welsh Government, & Invest NI, 2012	Töötajate arv Müügitulu	Töötajate arv on oluline riigi seisukohalt ja müügitulu ettevõtete jaoks
Gupta et al., 2013	Kvantitatiivsed näitajad (nt müügitulu) Kvalitatiivsed näitajad (nt turupositsioon ja kvaliteet)	Alati ei saa kasvu ainult numbriliselt mõõta
Cao et al., 2006	Investeeritud kapitali tasuvus (ROIC)	Olulisim näitaja väärtuse hindamiseks

Allikas: Autorite koostatud

Kokkuvõttes saab järeldada, et kasvu mõõdikuid on palju ning kuigi igaühe juures on leitud eeliseid ja puudusi, peetakse enamikus allikates kasvu mõõdikuks peamiselt rahaga seotud indikaatoreid, eelkõige just müügitulu. Müügitulu nii levinud kasutamise põhjus seisneb peamiselt selles, et see on eelduseks kasumi tekkimisele, ettevõtte väärtuse



suurenemisele või omanike tulu kasvule – ilma müügituluta ei saa ka muud näidikud kasvada. Käesolevat magistritööd kirjutades lähtuvad autorid samuti kasvust kui ettevõtte müügitulu kasvust.

Kuigi müügitulu kasv on ettevõtte eesmärkide täitmiseks oluline, on kasvu olulisusel mitmeid teisigi tahke. Kasvu olulisust ettevõtetele kirjeldab Ahuja et al., (2019) kui toonikut, mis aitab ligi meelitada talente ja loob võimalusi strateegilisteks käikudeks ja uute ettevõtmiste rahastamiseks – eeldusel, et kasv on kasumlik. Mitmed autorid (Clayton Christensen, 2013; Doug et al., 2007; Penrose, 2009) on arvamusel, et ettevõtted pürgivad suurema kasumi poole, sest nende eesmärk on luua väärtust osanikele. Penrose'i (2009) hinnangul on ettevõtte kasv ja kasumlikkus olulised, et uuesti ettevõttesse investeerida või maksta omanikele suuremaid dividende. Penrose'i vaadete kohaselt tuleb keskenduda tasakaalustatult ettevõtte kasvule ja kasumlikkusele, viimane on vajalik ellujäämiseks ja jätkuvaks kasvuks (Kor, Mahoney, Siemsen ja Tan, 2016). Peamiselt on varasemad autorid välja toonud, et kasv on vajalik selleks, et oleks võimalus uusi tegevusi rahastada või omanikele tulu luua, kuid vahel võib kasv olla vajalik ellujäämiseks. Baghai et al. (2007) on oma uuringus välja toonud, et ettevõtted, mille müügitulu kasvas aeglasemalt sisemajanduse koguproduktist (edaspidi SKP), lõpetasid viis korda tõenäolisemalt oma tegevuse järgmisel majandustsükli, peamiselt läbi ülevõtmise kiiremini laienevate ettevõtete poolt.

Ettevõtete kasv ei ole aga oluline ainult üksiku ettevõtte eesmärkide realiseerimiseks, vaid ka poliitika kujundajatel on huvi toetada ettevõtteid ja luua hea ettevõtluskeskkond. Varasemate autorite (Doug et al., 2007; Pereira, 2018; Wang, 2016) poolt läbi viidud analüüsid näitavad, et väike- ja keskmisesuurusega ettevõtted (edaspidi VKE) on majanduse mootoriks ning väga väike osa ettevõtteid loob suure osa riikide töökohtadest. Nii olid näiteks aastatel 1996–2007 väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted Ameerika Ühendriikides 90% uute töökohtade loojateks (Doug et al., 2007), Euroopa Komisjoni (Euroopa Ühenduste Komisjon, n.d.-a) andmetel moodustavad VKE-d 99% ettevõtetest ning loovad kaks töökohta kolmest. Coad ja Hölzl (2010) väidavad, et gasellid ehk vähesed kõige kiiremini kasvavad ettevõtted loovad kõige rohkem töökohti kõigi samaealiste ettevõtete seas. Niisiis on riigil huvi toetada ettevõtlust, et tagada uute töökohtade loomine majanduse ergutamiseks.

Nii ettevõtted kui ka erinevad tegevusvaldkonnad kasvavad erineva kiirusega. Kui palju aga peaks ettevõtte kasvama, et see oleks piisav kas siis omanike vaatest või ettevõtte püsimajäämiseks? McKinsey konsultatsioonibüroo poolt Baghai et al (1996) juhtimisel avaldatud uuring, mis hõlmas 40 maailma juhtivat kasvuettevõtet Euroopas, Põhja-Ameerikas ja Aasias, leidis, et kaasatud ettevõtete keskmine aastane müügikasv oli 25%. Ahuja et al.

(2017) avaldatud uuringus, kuhu oli kaasatud 600 juhti üle maailma, defineeriti kasvuks rohkem kui 4% üle sektori keskmise, kuid allikast ei selgu, mille kasvu silmas peetakse. Samas on Baghai et al. (2007) välja toonud, et valdkonna keskmisega võrdlemine võib olla eksitav, sest enamikes nn kiirelt kasvavates valdkondades on segmendid, mis ei kasva üldse, ning samal ajal küpseks peetavates valdkondades (näiteks Euroopa telekommunikatsioonisektor) on segmente, mis kasvavad väga kiiresti. Baghai et al. lisavad veel, et juhid peaksid vähem jälgima turu keskmist ja töötama välja perspektiivi trendide, tuleviku kasvumäärade ja turu struktuuride kohta. Barber et al. (1989) lisavad, et kasvu iseenesest ei saa pidada tulemuslikkuse näitajaks turu üldisele kasvule viitamata, sest sageli ei ole ettevõttel raske saavutada kiiret kasvu, kui ka üldine turg laieneb kiiresti. Seega lähevad erinevate autorite arvamused sellest, kas valdkonnaga ja/või turuga võrdlemine on kohane või mitte, vastuollu.

OECD-Eurostat (Gabrielsson ja Dahlstrand, 2012) on defineerinud, et suure kasvuga on ettevõtte, mille aastane kasv on kolme aasta vältel suurem kui 20% ja millel on vaatlusperioodi alguses kümme või enam töötajat; gaselliks kvalifitseerub ettevõtte siis, kui on vähem kui viie aasta vanune, kolmeaastase perioodi keskmine aastane kasv on enam kui 20% ning vaatlusperioodi alguses on tööl kümme või enam töötajat.

Eriti detailselt on kasvu mõõtmist kirjeldatud 2005. aastal Soome ettevõtete seas läbi viidud uuringus (Furu et al., 2005), kus seati viimase kolme aasta müügikasvu skaalale neli astet, sealjuures uuringule eelnenud aastate SKP kasv Soomes oli vähem kui 3%:

- vähem kui 3%: kasvu ei olnud
- 3–10%: mõõdukas kasv
- 11–25%: kiire kasv
- rohkem kui 25%: väga kiire kasv.

Kasvu määra defineerimisel protsentide kaudu saab üheks probleemiks pidada suurusega kaasnevat n-ö suurte numbrite efekti. Kui ettevõtte soovib säilitada kindlat kasvumäära, siis aasta-aastalt nõuab selle hoidmine rahalises väärtuses suuremat tulemust ehk muutub raskemaks (Ashkenas, 2013). Samuti on kasvu säilitamine raskem kriisist väljumisel või arenevas majanduses, kus väikest kasvu võib teinekord inflatsiooni tõttu pidada hoopis seisakuks (BIS, Scottish Enterprise, Invest IN, & Welsh Government, 2012). Nii võiksid ettevõtted võtta hoopis eesmärgiks kasvatada igal aastal müügitulu konstantselt kindla summa võrra, mis alguses tagaks ilmselt arvestatava kasvumäära, ent mingil hetkel langeks see allapoole turu keskmist ja ka allapoole inflatsiooni. Sel juhul tekib küsimus, kas tegu on

jätkuvalt kasvuga, kuigi rahalises vääringus võib igal aastal lisanduv müügitulu kasv olla märkimisväärne.

Ülevaate erinevatest kirjanduses käsitletud kasvumääradest annab alljärgnev tabel 2.

Tabel 2

*Teaduskirjanduses käsitletud kasvumäärad*

<b>Allikas</b>	<b>Kasvumäär</b>	<b>Keda võrreldi</b>
Baghai et al., 1996	Müügitulu kasv 25%	40 maailma juhtivat kasvuettevõtet Euroopas, Põhja-Ameerikas ja Aasias
Ahuja et al., 2017	Müügitulu kasv > 4%	600 juhi vastused ettevõtetest üle maailma
Gabrielsson ja Dahlstrand, 2012	Töötajate arvu või müügitulu kasv enam kui 20%	Kiire kasvuga ja gaselletevõtted
Furu et al., 2005	Müügitulu kasv: < 3% kasvu ei ole 3–10% mõõdukas kasv 11–25% kiire kasv > 25% väga kiire kasv	Soome VKE-d

Allikas: Autorite koostatud

Töö autorite arvates ei saa kirjanduse põhjal üheselt määratleda, milline on piisav kasv. On erinevaid lähtekohti, millega kasvu võrrelda, leidub andmestikke nii kasvu kui indikaatori kohta, võrdlust valdkonnaga ning SKP kasvuga. Märkimisväärne on ka see, et ootustel kasvule või n-ö piisavale kasvumäärale on erinevates allikates pea kümnekordselt erinevad väärtused.

Kuigi kasv on midagi, millest sageli räägitakse ja mille poole valdav osa ettevõtteid püüdleb, siis mingil hetkel osad ettevõtted enam ei kasva. Tagasilöögid on normiks isegi väga edukate kasvunäitajatega ettevõtete seas (Garnsey ja Heffernan, 2005), kuid Olsoni ja Beveri (2008) uuringu andmetel suutsid vähem kui pooled neist kümnendi jooksul mõõduka või suure kasvu taastada. Kui aeglasel kasvul lasti püsida kauem kui 10 aastat, lõppes see valdavalt ettevõtte tegevuse lõppemisega – ainult 7% sellistest ettevõtetest saavutas uuesti mõõduka või suure kasvu. Olson et al. (2008) lisasid, et kui juhtkond ei suuda pidurdumise põhjuseid välja selgitada ning ettevõtet kiiresti õigele teele viia, siis on tõenäoline, et see ei saavuta kunagi enam tippasemel kasvu.

Ka Greiner (1972) tõi välja, et ettevõtted ei näe vihjeid, et nende tuleviku edu on ettevõttes sees, vaid keskendutakse liialt väliskeskkonnale ning juhtkonna suutmatusele näha

probleeme võib nad viia nn külmumispunkti, kus evolutsioon peatub. Igale evolutsioonifaasile järgneb revolutsioonifaas, mille järel liigub ettevõtte uude kasvufaasi, kuid see ei saa juhtuda enne, kui ettevõtte on lahendanud revolutsiooniga kaasneva juhtimiskriisi. Hanks et al. (1994) toovad välja, et Greineri kasvumudel on üks tuntumaid ja seda peetakse sageli baasmudeliks ettevõtete elutsüklite uurimisel. Hanksi et al. (1994) koostatud ülevaate põhjal saab öelda, et ettevõtted läbivad viis eluetappi: käivitamine, laienemine, küpsus, mitmekesistamine ja kahanemine. Niisiis tabab enamikku ettevõtteid ühel hetkel kasvu pidurdumine või sootuks langusfaas ning selle kiire ümberpööramine on ettevõtte ellujäämise jaoks kriitilise tähtsusega.

Kokkuvõttes saab kasvu määratlemise ja olulisuse teoreetilisest ülevaatest järeldada, et kasvu peamiseks mõõdikuks peetakse müügitulu. Käesoleva töö autorid käsitlevad samuti kasvu kui müügitulu kasvu. Kirjanduse ülevaates jäi lahtiseks, kas müügitulu kasv mõõdikuna on praktikute seas sama levinud kui akadeemilises kirjanduses, mis annab autoritele võimaluse seda empiirilises uuringus Eesti kontekstis küsida ning seeläbi luua ka taust, millest juhid intervjuule vastates lähtuvad. Teiseks tekkis teoorias vastuolu, kas ettevõtted peaks end kasvu hindamisel võrdlema valdkonnaga või mitte; autorid plaanivad empiirilise uuringu käigus välja selgitada Eesti juhtide arvamuse ettevõtete praktikas kasutatavast võrdlusest.

Järgnevalt käsitlevad magistr töö autorid varasemates uuringutes välja toodud ettevõtete kasvu takistavaid tegureid, et luua raamistik käesoleva töö empiirilisele uuringule.

## **1.2. Ettevõtete kasvu takistavad tegurid ja nende ilmnemine**

Käesolevas alapeatükis käsitlevad autorid ettevõtete kasvu takistavaid tegureid ja nende ilmnemist. Kasvu takistavate teguritena käsitletakse ettevõttesiseseid ja väliseid faktoreid, mis piiravad kasvu taotleva ettevõtte kasvupotentsiaali (Storey, 1994). Varasematest empiirilistes uuringutes on autorid süstematiseerinud kasvu takistavaid tegureid erinevalt. Ühe põhjalikuma ja enim viidatud uuringu on läbi viinud Olson, Bever ja Verry Yale'i Ülikooli ja Harvard Business Schooli ühistööna, analüüsides Fortune 100 ettevõtete kasvukäitumist. Nad jagasid kasvu takistavaid tegureid juhtkonna kontrolli all olevateks ja väljaspool kontrolli olevateks. Juhtkonna kontrolli all olevad tegurid jagunevad selles käsitluses omakorda strateegilisteks teguriteks ehk strateegiast ja strateegilistest valikutest tulenevateks ning organisatsioonilisteks ehk organisatsiooni ülesehitusest, mehitamisest ja omadustest tulenevateks. (Olson, van Bever ja Verry, 2008) Barth (2004) jagas oma doktoritöös tegurid ettevõttesisesteks ja -välisteks ning materiaalsed ja immateriaalsed. Barber et al. (1989), kes on samuti läbi viinud põhjaliku uuringu Suurbritannia väike- ja

keskmiste ettevõtete seas, jagasid ettevõtete kasvu takistavad tegurid järgmiselt: 1) juhtkonna ja motivatsiooniga seotud; 2) ressurssidega seotud; 3) turu võimaluste ja -struktuuriga seotud. Ülejäänud kasutatud uuringud keskenduvad väiksemale tegurite hulgale ja terviklikku süsteemi välja ei paku. Nii Barberi et al. (1989), Barhi (2004) kui ka Storey (1994) tegurite sisuline käsitus sobib Olsoni ja van Beveri (2008) lähenemisega ning sellest tulenevalt võtavad magistr töö autorid oma töös aluseks kasvu takistavate tegurite grupeerimise strateegilisteks, organisatsioonilisteks ja ettevõttevälisteks. Samas ei ole liigitamise struktuur niivõrd oluline, kuna ühegi teguri tähtsus ei kasva ega vähene tema kuuluvusest mõnda alamrühma. Liigitamine toob pigem välja tegurite iseloomu ja süstematiseerib neid jälgitavuse huvides. Samuti ei saa teoreetilises käsitluses välistada, et Eesti ettevõtete puhul ilmneb tegureid, mis ei sobitu ühtegi eelnimetatud gruppi.

Esimene käsitletav kasvu takistavate tegurite grupp on **strateegilised tegurid**, mille all magistr töö autorid avavad kasvu takistajaid, mis on põhjustatud või tekkinud ettevõtte strateegiast, sh juhtkonna strateegilistest valikutest. Tabelis 3 on esitatud olulisemad kasvu takistavad strateegilised tegurid koos seniste uurimuste autoritega.

Tabel 3

*Kasvu takistavad strateegilised tegurid*

Tegurid	Strateegilised tegurid							
	Halb innovatsiooni-juhtimine	Lüüa varajane põhiäri hülgamine	Ekspordi või rahvusvahelistumise puudumine	Liidripositsioonil uinumine	Ebaõnnestunud omandamine või iühinimine	Strateegiline laialivalgumine	Sõltuvus võtme-klientidest	Vabatahtlik kasvust loobumine
Ashkenas, 2013	X							
Baghai, Coley, ja White, 2000		X						
Barber et al, 1989	X				X	X		
Bartoloni, Baussola ja Bagnato, 2020	X		X					
Christensen, 2016	X	X						
Collins, 2009		X		X				
Falk ja Hagsten, 2015			X					
Hessels ja Parker, 2012			X		X			
Hughes, 1998			X					
Kaseorg ja Siimon, 2007								X
McKee, 2009	X			X		X		
Olson ja van Bever, 2008	X	X		X	X	X	X	X
Sull, 1999	X			X			X	
<b>KOKKU</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Allikas: Autorite koostatud

**Halb innovatsioonijuhtimine** seisneb innovatsiooniprotsessi korraldamatuses või strateegiaga mitte kooskõlas olemises. Probleeme ei põhjusta mitte üksikute või konkreetsete toodete ebaõnnestunud arendus, vaid läbikukkumine järjepidevas ettevõtteüleses innovatsioonijuhtimises (Olson ja van Bever, 2008). Näiteks on innovatsioon killustunud osakondade vahel või ei järgi ettevõtte üldist suunda. Seda toetab ka McKee (2009), väites, et innovatsioon peab tugevdama ettevõtte põhikompetentse. Innovatsioon ei saa olla eraldiseisev tegevus, mis ei lähtu ettevõtte üldisest strateegiast. Samuti seisneb halb innovatsioonijuhtimine ka uute toodete eelistamises raha teenivatele küpsetele toodetele või hoopis vastupidi, põhiäri hävimise hirmus innovatsiooni tagasihoidmises (Ashkenas, 2013; Olson ja van Bever, 2008). Mõlema väite puhul konkureerib innovatsioon põhitegevusega, selle asemel et seda toetada.

Väiksemate ettevõtete puhul on Bosworth ja Jacobs (1989) näinud probleemina võimetust leida innovatsiooni teostamiseks vajalikku infot ning rakendada uusi tehnoloogiaid, mis omakorda tuleneb piiratud võimalustest leida kvalifitseeritud tööjõudu. Piiratud ressursid viivad aga selleni, et ei suudeta teha tehnoloogilist hüpet ning uues tehnoloogias nähakse pigem täiendust olemasolevale kui asendust vanale (Rothwell ja Beesley, 1989). Seega on väikeettevõttel oht sattuda ringi, kus ressursside puudus halvendab tema innovatsioonivõimet ja see omakorda pärsib kasvuvõimalusi, mis tagaks rohkem ressursse.

**Liiga varajane põhiäri hülgamine** on olukord, kus jääb kasutamata ärisuuna kasvupotentsiaal ning suundutakse liiga vara uuele tegevusalale. Tavaliselt toimub liigvarajane põhiäri hülgamine vaelearevestuse tõttu, et turg on küllastunud või tegevuse efektiivsus on kadunud (Olson ja van Bever, 2008). Seejuures võib uus tegevusala jääda alarahastatuks, sest senisest põhiärist jääb uue kasvuäri edendamiseks vajalik rahavoog saamata (Baghai, Coley ja White, 2000). Siit tekib seos halva innovatsioonijuhtimisega ning põhiäri liigvarajane hülgamine võib saada teoks ka agressiivse tootearenduse tõttu. Christensen (2016) rõhutab, et ettevõtte peaks keskenduma oma toodete positsiooni kindlustamisele kestliku tehnoloogia abil viisil, mis huvitab kliente. Kui keskendutakse läbimurdelistele tehnoloogiatele, mis muudavad kliendi jaoks väärtuspakkumist, siis esmalt tulevad tagasilöögid, sest põhiline mass kliente ei hooli uuendustest.

**Ekspordi või rahvusvahelistumise puudumine** on problemaatiline eelkõige väikese siseturuga riikide ettevõtetele. Väikese siseturu puhul on üldine turumaht väike ja ka nišside loomine ning leidmine võib olla vähetasuv või mõttetu. Lisaks müügimahtude suurenemisele võib koostöö välismaiste partneritega anda juurdepääsu olulisele oskusteabele suurematel turgudel tegutsemiseks (Hessels ja Parker, 2013). See tähendab, et rahvusvahelistumise

puudumisel ei pruugi ettevõtte ilma jääda ainult ühest täiendavast turust, vaid ka oskusest välisurgudel edukalt müüa. Teisisõnu on eksport üks viise ettevõtte arendamiseks. Seda teemat täiendavad Bartoloni, Baussola ja Bagnato (2020), kes on oma uuringus leidnud, et ekspordivõime on otseses seoses uuenemise võimega (seda nii toote kui ka protsesside osas). Põhjus seisneb selles, et ületamaks välisturul kohalike ettevõtete eeliseid, on vaja oluliselt eristuda või konkureerida soodsamat hinda pakkudes.

**Liidripositsioonil uinumine** on olukord, kus ettevõtte muutub enesega liiga rahulolevaks ja isoleerib end keskkonna ning turutingimuste muutustest. Juhtkonnal tekib tunne, et miski ei saa nende kättevõidetud positsiooni kõigutada ning konkurentsieelist ei kohandata vastavalt muutunud tingimustele. Näiteks võib ettevõttel olla tugev kaubamärk vms, mis õigustab kõrgema hinna küsimist, ning tähelepanuta jäävad odavamaga sisenejad. (Olson ja van Bever, 2008) Teiseks näiteks on kliendieelistuste muutuse märkamata jätmine. Muutus algab üksikutest klientidest, aga tipneb kogu turu nõudluse muutusega. Siin toob Sull käibe termini „aktiivne inertsus“. Edukad ettevõtted arvavad, et teavad, kuidas tuleb tegutseda, ning järgivad edu toonud strateegiat, jättes märkamata ärikeskkonna muutuse. (Sull, 1999) Sama seisukohta jagab Collins oma teoses „How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In“, tõdedes: „Kui eduretoorika („Me oleme edukad, sest me teeme neid teatud asju“) asendab uuriva arusaamise ja sisevaate („Me oleme edukad, sest me saame aru, miks me teeme neid teatud asju ja millistes tingimustes need enam ei tööta“), siis on pööre langusele väga tõenäoline“ (Collins, 2009). Samas on eluliselt mõistetav, et ajal, kui müügitulu kasvab, on väga raske keskenduda olukorrale, kus tulu enam ei kasva.

**Ebaõnnestunud omandamine või ühinemine.** Omandamine ja ühinemine sisaldavad endas alati mingil hulgal määramatust või ootamatusi, mis omakorda võivad muutuda kasvu takistavateks teguriteks. Omandava ettevõtte tegevus võib hakata takistama omandatava kasvu, kuna surub peale oma regulatsioone või käitumisi. Samuti võib omandav ettevõtte hakata osutama ebatervet konkurentsi omandatavale. (Hughes, 1989) Selline käitumine ei pruugi ilmnedagi ainult klassikalise omandamise või ühinemise puhul. Hessels ja Parker (2013) paigutavad selle teguri alla ka strateegilisest koostööst ja lepingulisest ühisest tegutsemisest tekkivad ohud ja tugevama (suurema) poole oportunistliku käitumise, mis on ohtlik eelkõige väiksemate ettevõtete käekäigule. Tulemuseks võib olla strateegilise info vabatahtlik kaotamine ja konkurentsieelise käest andmine. Aga ohud ei eksisteeri ainult omandatava jaoks, ka omandajale võib tehing anda oodatust väiksema kasvuefekti, kui omandatav on enne müüki kunstlikult üles töötatud ning tegelik kasvusuutlikkus on märksa väiksem

(Hughes, 1989). Lisaks võivad omandaja eespool mainitud käitumise tõttu lahkuda võtmetöötajad, jättes omandatava ilma kompetentsidest.

**Strateegiline laialivalgumine** tekib, kui ettevõtte üritab tegeleda liiga paljude erinevate tegevusaladega, strateegiline fookus hajub ja üksikud tegevusalad ei saa enam piisavalt tähelepanu. Samuti hajuvad ressursid ja juhtkonna panus (McKee, 2009; Olson ja van Bever, 2008). Selline olukord võib märkamatult ettevõtte kasvuga kaasas käia. Väikesel ettevõttel võib olla konkurentsieelis mingis turunišis, kuid kasvades peab ta hakkama rahuldama erinevate klientide vajadusi. Sellest tulenevalt võib tekkida raskusi väheste ressursside õige paigutamisega ning kasv saab tagasilöögi (McGee, 1989). Collins (2009) lisab, et strateegiline laialivalgumine võib avalduda kujul, kus kasvu tagaajamise nimel sisenetakse mõtlematult kõrvaläridesse, kus ei suudeta opereerida suurepäraselt või eristuda, sest kasv toimub kiiremini, kui ressursse suudetakse kaasata.

**Sõltuvus võtmeklientidest** pidurdab kasvu, sest ettevõtte rakendab olulise osa oma ressurssidest väheste klientide spetsiifiliste soovide täitmiseks või seob end pikaajaliste lepingutega. Selline lähenemine tagab küll stabiilse tulu, kuid kasv hakkab suuresti sõltuma suurklientide tellimustest. Võtmeklientide suur osakaal portfellis kallutab informatsiooni klientide (turu)eelistuste kohta ning tekib oht märkamata jätta olulised muutused klientide tegelikes ootustes (Olson ja van Bever, 2008). Kallutatuse üksikute klientide poolt on välja toonud ka Sull (1999), väites, et kui ettevõtte seob end klientidega juhtide isiklike suhete või põhitegevusega mitte seotud tehingute kaudu (näiteks finantseerimine), siis see takistab ettevõttel turu muutustega kaasa minemast, kuna otsuseid tuleb vastu võtta, arvestades nimetatud seoseid, mitte ratsionaalsetel alustel. Eelnevast saab järeldada, et kui mõne võtmekliendi osakaal müügitulus on piisavalt suur, siis tema lahkumine võib kasvu takerdumise asemel hoopis ettevõtte kahanemise kaasa tuua.

**Vabatahtlik kasvust loobumine** on olukord, kus ettevõtte loobub ajutiselt tulude kasvust eesmärgiga parandada muid näitajaid. Näiteks soov suurendada kasumlikkust. Selle nimel loobutakse ajutiselt tulude kasvu tagavatest kuludest ning vähendatakse toetavaid tegevusi. Oodatud näitajate saavutamisel üritatakse endised mahud taastada, kuid probleem seisneb selles, et tulude kasvu ei saa väga lihtsalt sisse-välja lülitada, need muutused on pikaajalise toimega. (Olson ja van Bever, 2008) Pereettevõtete puhul ohverdatakse sageli kasv stabiilsusele, sest olulisemad on väärtused ja pere kindel sissetulek (Kaseorg ja Siimon, 2007). Eelnevast saab järeldada, et kui otsustatakse ettevõtte taas kasvule suunata, siis peab arvestama, et taaskäivitamine on pikaajaline protsess, sest paljud struktuurid ja protsessid võivad „pausi“ ajal laguneda (näiteks innovatsioon või müügivõrgustik) ja talendid lahkuda.



Teemaploki kokkuvõtteks on magistritöö autorid koostanud tabeli 4, kuhu on koondatud kasvu takistavate strateegiliste tegurite tunnused ja mõju erinevates käsitluses.

Tabel 4

*Kasvu takistavate strateegiliste tegurite tunnused ja tegurite mõju*

<b>Tegur</b>	<b>Tunnused</b>	<b>Mõjud</b>
Halb innovatsiooni-juhtimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ebapiisav või mittejärjepidev rahastamine</li> <li>● Liigselt detsentraliseeritud innovatsiooni juhtimine</li> <li>● Aeglane tootearendus</li> <li>● Võimetus kohaneda uute standarditega</li> <li>● Konflikt ettevõtte tuumtehnoloogia või -kompetentsiga</li> <li>● Äärmuslik innovatsioonile keskendumine</li> <li>● Hirm uuenduste mõju ees</li> <li>● Suutmatus leida vajalikku infot</li> <li>● Innovatsiooni toetavate varade puudumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Toodete ja teenuste vananemine ning konkurentsist väljalangemine</li> <li>● Efektiivsuse langemine</li> <li>● Seniste toodete potentsiaal jääb kasutamata</li> </ul>
Liiga varajane põhiäri hülgamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valesti tunnetatud küllastatus turul</li> <li>● Valesti hinnatud põhiäri efektiivsus</li> <li>● Kasvuäri arendamiseks ei jätku raha ja tööjõudu</li> <li>● Kliendi ootuste tähelepanuta jätmine</li> <li>● Uute suundade potentsiaali ülehindamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Põhiäri potentsiaal jääb realiseerimata</li> </ul>
Ekspordi või rahvusvahelistumise puudumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tegutsemine ainult siseturul</li> <li>● Spetsiifiliste niššide puudumine siseturul</li> <li>● Välisurule sobimatud tooted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Siseturg täitub</li> </ul>
Liidripositsioonil uinumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Soodsama hinnaga või parema pakkumisega konkurendi sisenemise märkamata jätmine</li> <li>● Kaubamärgi tugevuse ülehindamine</li> <li>● Kasumlikkuse ületähtsustamine</li> <li>● Tarbija eelistuste muutuse tähelepanuta jäämine</li> <li>● Kliendi hõivamise kulude tõus</li> <li>● Negatiivsete märkide eiramine ja positiivsete võimendamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Konkurentsieelise kaotamine</li> <li>● Olulise kliendisegmendi kaotamine</li> <li>● Tehnoloogiline mahajäämus</li> <li>● Organisatsiooni lagunemine mugavustsoonist väljatulekul</li> </ul>
Ebaõnnestunud omandamine või ühendamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kultuuride suur erinevus</li> <li>● Suutmatus tekitada sünergia</li> <li>● Ühendava ettevõtte domineerimine ühendatava üle</li> <li>● Liigsuur omandamisjärgne panus omandatava juhtimisse</li> <li>● Jätkusuutmatu finantseerimismudel</li> <li>● Omandatava jõudluse järsk langus omandamise järel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ühendajale ei jätku enam juhtkonna tähelepanu</li> <li>● Ühendamise tulemusena hakkab organisatsioon töötama ebaefektiivselt</li> <li>● Ühendatav ei sobitu, kaotab potentsiaali ja järgneb kahanemine</li> </ul>
Sõltuvus võtmeklientidest	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Üksikute klientide suur osakaal müügi mahus või monopoolne ostja</li> <li>● Sõltuvus kliendi strateegiast ja/või kliendi klientidest</li> <li>● Ebaratsionaalsed suhted klientidega (isiklik seotus, ebaolulised kõrvalärid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suurkliendi lahkumine toob kaasa suure tululanguse</li> <li>● Tähelepanuta jäänud turusituatsiooni muutused</li> </ul>
Strateegiline laialivalgumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tegevusalad ei saa võrdselt tähelepanu ja ressursse</li> <li>● Tegevusala kasv ei tule edukusest, vaid turu üldisest kasvust</li> <li>● Üksiku tegevusala konkurentsieelise puudumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ressursside raiskamine ja efektiivsuse langus</li> <li>● Tegevusalade potentsiaali kasutamata jätmine</li> </ul>
Vabatahtlik kasvust loobumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kasum on olulisem kui tulu</li> <li>● Stabiilsus on olulisem kui kasv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kasvu taastamine on problemaatiline</li> </ul>

Allikas: Ashkenas, 2013; Baghai et al., 2000; Barber et al., 1989; Bartoloni et al., 2020;

Bosworth ja Jacobs, 1989; Christensen, 2016; Collins, 2009; Falk ja Hagsten, 2015; Hessels ja Parker, 2013; Hughes, 1989; Kaseorg ja Siimon, 2007; McKee, 2009; Olson ja van Bever, 2008; Rothwell ja Beesley, 1989; Sull, 1999; autorite koostatud

Järgnevas teemaplokis käsitlevad autorid ettevõtete kasvu takistavaid **organisatsioonilisi tegureid**, mis tulenevad organisatsiooni ülesehitusest ja omadustest ning igapäevasest juhtimisest ja inimressurssidest. Organisatsioonilised tegurid koos varasemate autoritega on esitatud tabelis 5.

Tabel 5

*Kasvu takistavad organisatsioonilised tegurid ja neid uurinud autorid*

Autorid	Organisatsioonilised tegurid				
	Kompetentside puudus	Juhtimis-kompetentside puudus	Ettevõtte suurus	Juhtkonna tegevusetus	Organisatsiooni ülesehitus ja toimimine
Ashkenas, 2013			X		
Barber, Metcalfe ja Porteous, 1989	X	X	X	X	
Barth, 1999					X
Bartlett ja Bukvic, 2001	X	X			
Bartoloni, Baussola ja Bagnato, 2020			X		
Dunne ja Hughes, 1994			X		
Garnsey ja Heffernan, 2004			X		
Gill ja Biger, 2012	X	X			
Hessels ja Parker, 2012	X				
Hughes, 1998	X	X		X	X
Kaseorg ja Siimon, 2007		X			
Lee, 2014	X	X			
McKee, 2009		X		X	
Olson ja van Bever, 2008	X			X	X
Sull, 1999	X	X			X
Szczepański, 2016	X	X			
<b>KOKKU</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Allikas: Autorite koostatud

**Kompetentside puudus** on vajakajäämine kvalifitseeritud töötajatest, kelle abil kavandatud strateegiat ellu viia. Kasv on takistatud, sest ettevõttel puudub vajalik võimekus töötajate näol või on töötajaskond liiga spetsialiseerunud ega suuda vastata keskkonna muutustele (Olson ja van Bever, 2008). Magistritöö autorite arvates on väiksemate ettevõtete puhul vähene innovaativsus, ekspordi puudumine ning raskused kompetentsidega ristprobleemid. Nimelt leiavad Bosworth ja Jacobs (1989), et väiksemate ettevõtete kvalifitseeritud tööjõu probleemi algallikas on võimetus olla atraktiivne tööandja ja maksta kõrgemat palka, mistõttu nad saavad endale madalama kvalifikatsiooniga töötajad. See aga on üks põhjus, miks väikeettevõtted distantseerivad end tehnoloogiast ja seeläbi kasvust ning tekitavad endale omakorda veelgi suurema talentide puuduse. Hessels, Parker (2013) ja Hughes (1998) lisavad, et VKE-de puhul on ka ekspordi puudumine põhjuseks, miks on raske

leida vajalikku tööjõudu. Ekspordi puudumine ja liiga kitsas tegevusala vähendavad töötajate karjäärivõimalusi ning seetõttu ei pruugi ettevõtte olla talentidele atraktiivne. Ka Euroopa Komisjon on oma 2020. aasta uuringus leidnud, et kvalifitseeritud töötajate ja juhtide puudus on finantseerimise probleemide järel tähtsusetult teine ettevõtete kasvu takistav tegur Euroopa VKE-de seas (Kwaak, Cheikh, Clarke ja Snijders, 2020).

**Juhtimiskompetentside puudus** on pealtnäha üks kompetentside puuduse vorme, kuid paljud autorid on seda eraldi tegurina käsitletud ning sellel on oluliselt erinevaid tahke. Olson ja van Bever (2008) leidsid, et juhtide laiema juhtimiskogemuse ja hariduse puudus on kõige suurema mõjuga kompetentsipuudus. Üks sagedasemaid juhtimiskompetentside puudujääkide põhjusi on see, et juht on ise pigem mõne konkreetse valdkonna spetsialist. See, et ta on kompetentne mõnes valdkonnas, ei tee temast automaatselt kompetentset juhti. Sama seisukohta toetab ka Sull (1999), väites, et probleem ei ole alati selles, et juhid ei tahaks tegutseda, vaid selles, et oma kangekaelsusest või oskamatuses tulenevalt ei ole nad võimelised asjakohaselt tegutsema. Rothwell ja Beesley (1989) ning Lee (2014) lisavad, et väikeettevõtete puhul avaldub takistus juhtide väheses suutlikkuses hankida vajalikke ressursse ja otsustada nende õige paigutus. Nähtus on vastuoluline, sest väiksemate ettevõtete puhul peaks kasv tuginema paljuski juhtkonna motivatsioonile kasutada ettevõtte võimekusi ja ressursse olemasolevas keskkonnas teistest paremini.

Juhtimiskompetentsi puudus avaldub ka omaniku sekkumises ettevõtte juhtimise, ning seda eelkõige väiksemates ettevõtetes. Omanik üritab kõikides valdkondades hoida otsustamist enda käes, selle asemel et delegeerida. Kuigi sellises olukorras on ettevõttes vähem formaalsusi ja bürokraatiat, hakkab niisugune juhtimine ettevõtte kasvu ja laienemist pärssima (Bosworth ja Jacobs, 1989). Sarnast probleemi on näha pereettevõtete juures – kuna pereettevõtte on omanike oluline elatusallikas, siis üritavad omanikud kõiges otsustusõigust säilitada (Kaseorg ja Siimon, 2007). Eelnenust võib järeldada, et juhtimises osalevad omanikud võivad eelistada pigem kasvust loobumist kui kontrolli kaotamist.

**Ettevõtte suurus** (väiksus) piirab kasvu läbi tegevusmahtude. Väike tootmis- ja müügi- ja maht piiravad sisenemist suurematele turgudele, kus oodatakse suuri koguseid ja kiiret tarnet ning varustuskindlust. Samuti ei ole suuremad ettevõtted alati huvitatud väikeste ettevõtetega äri ajamisest, kuna peavad neid väiksuse tõttu ebakindlateks ja riskantseteks. Lisaks on väikestel ettevõtetel probleemiks tagasihoidlikum ostumaht (mis tuleneb omakorda väikesest müügi- ja maht), mis ei anna piisavalt kauplemisjõudu, et tagada soodsa hinnaga sisend. (McGee, 1989) Seevastu Ashkenas (2013) väidab, et väiksem ettevõtte on innovaatilisem, sest suuremaks kasvanuna muutub ettevõtte ettevaatlikumaks ning pigem

püüab säilitada põhiäri kui teha midagi läbimurdelist. Eelnevast saab järeldada, et kasvu seisukohast ei pruugi olla kindlat suurust, mis takistab, ning tuleb arvestada ka muid asjaolusid.

**Juhtkonna tegevusetus** kui kasvu takistus seisneb selles, et juhid ei võta vastu otsuseid kasvu pidurdumise vältimiseks. Üks põhjustest on juhtide hirm riski ees ning selles tulenevalt tehakse enesele turvalisi otsuseid (McKee, 2009; Olson ja van Bever, 2008). Samuti võib nähtus olla põhjustatud juhtide halvasti jagatud vastutuseladest või nende sagedasest muutumisest (Hughes, 1998). Kuivõrd juhtkonna määravad omanikud, siis võib siin näha ristprobleemi eespool käsitletud omanike rolliga, kes ei ole juhtimist piisavalt üle andnud. Samas puudutab nii omanikke kui ka juhte Barberi et al. (1989) välja toodud vähene ettevõtjalik loomus, mis tekitab juhtide loidust, sest nad ei näe ega avasta ärivõimalusi väga lihtsalt. Põhjuseks võib olla motivatsiooni puudus, aga ka ühiskonna suhtumine ettevõtlikkusse.

**Organisatsiooni ülesehitus ja toimimine** on kasvu takistav tegur, kui ettevõtte struktuur takistab planeerimist ja otsuste vastuvõtmist. Selleks on näiteks ülim detsentraliseeritus (autonoomsus on olulisem kui terviku edu), keeruline otsuste vastuvõtmise ja rakendamise mehhanism (maatriksstruktuur, mis hajutab vastutuse vms) või strateegilise planeerimise puudumine. (Olson ja van Bever, 2008) Siia lisatakse ka juhtimismõõdikud, sest otsuste tegemine ja struktuuride haldamine eeldab mõõdetavust või aruandlust. Aga vale lähtekohaga mõõdikud, sh nende puudumine, on takistuseks, kui juhitudakse näitajatest, mis ei ole kasvu seisukohast olulised. Põhjuseks on jäigad finantseesmärgid, arvestussüsteemi piirangud, samuti mõõdikud, mis on oma sihtväärtuse saanud vales hinnangust klientidele või turule. (Hughes, 1998; Olson ja van Bever, 2008) Siin tekib seos eespool käsitletud liidripositsioonil uinumisega, sest Sull (1999) toob välja, et mõõdikute valed sihtväärtused võivad tulla sellest, et turu muutused magatakse maha või ollakse liiga enesekindlad selles, mis on ootuspärane tulemus. Barth (1999), Bartoloni, Baussola ja Bagnato (2020) ning Garnsey ja Heffernan (2005) lisavad aspekti, et kasvuvõimaluste järgimine neid toetava ettevõtte ülesehitusega viib olukorrani, kus kasvu ei suudeta teenindada ning kasvu asemel toimub tagasimineku seni, kuni ettevõtte toimimine järele jõuab. Teisalt, järgmisele suuruse tasemele jõudmiseks on esmalt vaja uuele tegevusmahule vastavat ülesehitust.

Organisatsiooniliste tegurite teemaplokis käsitletud kasvu takistused, nende tunnused ja mõju on magistriröö autorite poolt koondatud tabelisse 6.

Tabel 6

*Kasvu takistavate organisatsiooniliste tegurite tunnused ja tegurite mõju*

<b>Tegur</b>	<b>Tunnused</b>	<b>Mõju</b>
Kompetentside puudus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● „Augud“ võimekustes</li> <li>● Liiga spetsialiseerunud töötajad</li> <li>● Asendamatud töötajad</li> <li>● Talentide lahkumine</li> <li>● Karjäärivõimaluste puudumine</li> <li>● Tööandja vähene tuntus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strateegia elluviimine ebaõnnestub</li> <li>● Vähene innovatsioon</li> </ul>
Juhtimiskompetentside puudus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sarnaste juhtimispraktikate pidev kasutamine</li> <li>● Juht on pigem spetsialist</li> <li>● Tunne, et ettevõtte on piisavalt suur</li> <li>● Hirm kontrolli kaotamise pärast</li> <li>● Hirm suure koormuse ja vastutuse ees</li> <li>● Asutajate ning omanike liigne mõju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ettevõtte aeglane liikumine eesmärkide suunas</li> <li>● Töötajate vähene motiveeritus</li> </ul>
Ettevõtte suurus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Keskmise ettevõtte suurus</li> <li>● Suurusele mittevastavad struktuurid ja keerukus</li> <li>● Ressursid ei ole valmis järgmiseks suuruseks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ei suudeta järgmisele suuruse astmele jõuda</li> <li>● Suured struktuuridega seotud kulud</li> </ul>
Juhtkonna tegevusetus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Juhtkonna motivatsiooni puudus</li> <li>● Kasvamise üle otsustamine on kellegi teise asi</li> <li>● „Vastutusvabad“ alad</li> <li>● Aeglane otsustamine</li> <li>● Vähene ettevõtjalikkus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ettevõtte aeglane liikumine eesmärkide suunas</li> <li>● Kasvuvõimalustest ilmajäämine</li> </ul>
Organisatsiooni ülesehitus ja toimimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liigne detsentraliseeritus või tsentraliseeritus</li> <li>● Nõrk otsuste tegemise struktuur</li> <li>● Eesmärgid pole mõõdetavad</li> <li>● Juhtimismõõdikute puudumine</li> <li>● Jäigad finantseesmärgid</li> <li>● Aegunud arvestussüsteemid</li> <li>● Ülesehitus ei ole valmis järgmiseks suuruseks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Otsuste sündimine on aeglane</li> <li>● Vastutusega katmata alad</li> <li>● Valed otsused</li> <li>● Eesmärgid ei täitu</li> <li>● Töötajate vastassuunaline tegutsemine</li> <li>● Kasvu ei suudeta teenindada</li> </ul>

Allikas: Ashkenas, 2013; Barber et al., 1989; Barth, 1999; Bartlett ja Bukvic, 2001; Bartoloni et al., 2020; Dunne ja Hughes, 1994; Garnsey ja Heffernan, 2005; Gill ja Biger, 2012; Hessels ja Parker, 2013; Hughes, 1998; Kaseorg ja Siimon, 2007; Lee, 2014; McKee, 2009; Olson ja van Bever, 2008; Sull, 1999; Szczepański, 2016, autorite koostatud

Järgmine teemaplokk käsitleb **väliseid tegureid** ehk kasvu takistavaid tegureid, mille avaldumist ei saa ettevõtte ise mõjutada. Tegurid ning neid varem uurinud autorid on esitatud allasavas tabelis 7.

Tabel 7

*Kasvu takistavad ettevõttevälised tegurid ja neid uurinud autorid*

Autorid	Välised tegurid					
	Finantseerimis- võimalused	Kohaliku turu suurus ja konkurents	Regulaatori tegevused	Majandus- langus	Maksustamine	Tööturu jäikus
Ashkenas, 2013		X				
Barber, Metcalfe ja Porteous, 1989	X	X				X
Bartlett ja Bukvic, 2001	X	X	X		X	
Beck ja Demirguc-Kunt, 2006	X					
Gill ja Biger, 2012	X	X	X		X	
Hughes, 1998	X	X				
Lee, 2014	X		X			
McKee, 2009		X		X		
Olson ja van Bever, 2008			X	X		X
Szczepański, 2016	X		X	X	X	
Udell, 2015	X			X		
<b>KOKKU</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Allikas: Autorite koostatud

**Finantseerimisvõimalustega** seonduv on üks enim mainitud ja uuritud kasvu takistav tegur. Ka Euroopa Komisjon on leidnud, et rahastamisega seonduv on suurim takistus Euroopa VKE-de kasvule, eriti ettevõtte käivitamise faasis (Szczeпаński, 2016). VKE-d peetakse küll tööhõive seisukohast oluliseks, kuid omades piiratud juurdepääsu finantseerimisele, ei ole nad võimelised toetama üldist majanduskasvu nii, nagu seda teevad suured ettevõtted (Beck ja Demirguc-Kunt, 2006). Hall (1989) lisab, et takistuseks on raha hind ja tingimused ning oskamatus tutvustada veenvalt oma äriplaani. Lisaks on VKE-de probleemidena välja toodud, et ülearu loodetakse riigi toele ettevõtte finantseerimise osas (Gill ja Biger, 2012) ja läbipaistmatust finantseerijate jaoks (Udell, 2015). Ka arvete liiga pikki laekumistähtaegu tunnetavad väiksemad ettevõtted kui finantseerimisega seotud takistusi (Szczeпаński, 2016). Eelnevast saab järeldada, et finantseerimisega seotud kasvu takistused tekitavad muresid põhiliselt väikestele ja keskmistele ettevõtetele. Aga finantseerimise puudulikkuse põhjuseks on ka vähearenenud või mittetoimiv kohalik finantsturg (ebalikviidsus, instrumentide puudumine jne) (Beck ja Demirguc-Kunt, 2006), näiteks võlakirja- ja omakapitalituru vähene likviidsus kohaliku börsi väiksusest tulenevalt.

**Kohaliku turu suurus ja konkurents** seavad keskkonnapoolsed piirid ettevõtete kasvule ühes riigis. Mõju avaldavad nii turu loomulik kasvukiirus, arengutase kui ka segmenteerumine ning võimalused luua uusi nišše (Hartley ja Hutton, 1989). Turg võib ka

lihtsalt täituda. Tekib palju konkurente, hinnad stabiliseeruvad ja tooted muutuvad tarbekaupadeks (st ei eristu enam) (McKee, 2009). Kasvu takistab ka lõppenud või piiratud demograafiline juurdekasv (Ashkenas, 2013). Samuti tuleb arvesse võtta demograafilise seisundi muutusi, näiteks elanikkonna vananemist vms.

**Regulaatori tegevusega** seotud kasvu takistused avalduvad riikliku regulatsiooni kaudu ning võivad mõju avaldada mingile konkreetsele sektorile või tervele ettevõtluskeskkonnale. Sektoripõhiselt võib see olla seotud näiteks loodusressursside tarbimise riiklikult reguleeritud piirmääradega, mis mõjutab ettevõtteid, mille tegevus baseerub sellistel ressurssidel. Kogu ettevõtluskeskkonda hõlmavad on tavaliselt konkurentsiregulatsioonid. Need võivad piirata ühinemiste ja omandamiste kaudu toimuvat kasvu. Samuti võivad konkurentsiregulatsioonid kehtestada müügihinna ülempiire ning selle kaudu tulude kasvu takistada.

Euroopa ühenduste komisjon on oma teatistes Euroopa nõukogule, Euroopa parlamendile, Euroopa majandus- ja sotsiaalkomiteele ning regioonide komiteele toonud välja, et administratiivsed regulatsioonid on Euroopa väike- ja keskmiste ettevõtete arvates kõige suurem kasvu takistus (Euroopa Ühenduste Komisjon, 2008), mille tulemuseks võib olla loobumine mõnest ärisuunast või -turust regulatsioonide keerukuse tõttu – odavam tundub ärivõimalusest loobumine kui riski võtmine. Sama arvamust jagavad oma uuringutes ka Bartlett ja Bukvic (2001) ning Gill ja Biger (2012). Szczepański (2016) lisab, et kasvu takistavat koormust tekitab ka piiriülestest regulatsioonidest tulenevate nõuete ühildamine kohalike regulatsioonidega.

**Majanduslangus** on tegur, mis tuleneb majanduse tsüklilisusest või on põhjustatud mõne sektori tekitatud doominoefektist (näiteks 2007–2008 finantskriisist alguse saanud ülemaailmne majanduslangus), mille tõttu finantseerimine ja üldine tarbimine ning sellega koos ka ettevõtete kasvuvõimalused vähenevad. Uuringud näitavad, et majanduslangus mõjutab pikaajalisemalt suuremaid ettevõtteid, sest need on inertsemad (Olson ja van Bever, 2008). Väikesed ettevõtted on tavaliselt paindlikud ja kohanevad kiiremini ning ei pruugi seetõttu pikaajaliselt kannatada. Küll aga mõjutavad majanduslanguse või -kriisi järel suurendatud pankade kapitaliseerituse nõuded nõrgemate pankade laenamise võimalusi, mis omakorda mõjutavad ettevõtete kriisijärgset kasvu (Udell, 2015).

**Maksustamisega** seotud kasvu takistavad tegurid assotsieeruvad esmalt kõrgete maksumääradega. Kuid on leitud, et maksude langetamine võib ettevõtete poolt kaasa tuua hoopis kulutamise, mitte suuremad kasvamiseks mõeldud investeeringud (Bartlett ja Bukvic, 2001). Lisaks toob Szczepański (2016) olulisemate maksustamisest tulenevate takistustena

välja seadusandluse sageda muutumine, nõude muutustega kursis olla ja seadusandluse keerukuse (sh keeleline kontekst), seadusandjate paljususe ning kõigele sellele kuluva aja ning raha.

**Tööturu jäikus.** Tööturu mõju ettevõtte käekäigule võib avalduda kahtepidi. Kohalik tööjõuturg võib olla mittekohanenud turu muutustega ja vajaliku kvalifikatsiooniga töötajate pakkumine ei ole piisav (Klau ja Mittelstadt, 1986). See võib tuleneda kohaliku turu arengutasemest või riiklikust tööjõupoliitikast (riiklik tellimus koolidele, tööjõu ränne). Aga paindumatus võib avalduda ka ettevõtete poolt ning seisneda ettevõtte võimetuses kohandada tööjõu hulka või tegevusi vastavalt kohaliku turu tingimustele (Olson ja van Bever, 2008). Näiteks võivad olla riigi poolt kehtestatud kõrgemad nõuded töötasule ja puhkeajale, mis tõstavad toodangu omahinda või sunnivad tegema töökorralduslikke ümberkorraldusi.

Väliste tegurite teemaploki võtab kokku magistritöö autorite koostatud tabel 8, mis koondab tegurite tunnused ja mõju erinevate autorite käsitluses.

Tabel 8

*Kasvu takistavate väliste tegurite tunnused ja tegurite mõju*

<b>Tegur</b>	<b>Tunnused</b>	<b>Mõju</b>
Finantseerimisvõimalused	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suutmatus leida infot finantseerimisvõimaluste kohta</li> <li>● Puudub äriplaani kirjutamise oskus</li> <li>● Ettevõtte läbipaistmatus finantseerijate jaoks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Piiratud investeerimisvõimalused</li> </ul>
Kohaliku turu suurus ja konkurents	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Turu kiire täitumine</li> <li>● Niššide puudumine</li> <li>● Suur konkurentide hulk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Klientide puudus</li> </ul>
Regulaatori tegevused	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tegevuslubade nõue</li> <li>● Konkurentsiseadus</li> <li>● Kodu- ja ekspordituru liiga erinevad riiklikud nõuded</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kasutatava ressursi piirangud</li> <li>● Raskendatud ühinemine ja ülevõtmine</li> <li>● Suured adaptatsioonikulud ekspordil</li> </ul>
Majanduslangus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ettevõtte kasvukõver on sõltuvuses majandustsüklist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ettevõtte suutmatus kiiresti taastuda</li> </ul>
Maksustamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tegevusega seotud kõrged maksud</li> <li>● Keerukas maksuduse seadusandlus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suurenenud kulud</li> </ul>
Tööturu jäikus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tööjõupuudus</li> <li>● Kõrged tööjõukulud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puudulikud ressursid ja kompetentsid</li> <li>● Kõrge omahind</li> </ul>

Allikas: Ashkenas, 2013; Barber et al., 1989; Bartlett ja Bukvic, 2001; Beck ja Demircug-Kunt, 2006; Gill ja Biger, 2012; Hughes, 1998; Lee, 2014; McKee, 2009; Olson ja van Bever, 2008; Szczepański, 2016; Udell, 2015, autorite koostatud

Käesolev alapeatükk analüüsis ettevõtete kasvu takistavaid tegureid varasemate empiiriliste uuringute põhjal. Tuvastati 19 tegurit, mis jagunesid kolme gruppi: strateegilised,



organisatsioonilised ja välised tegurid. Teoreetiliste allikate probleemiks on laiapõhjaliste uuringute vähesus. Leidub piisavalt uuringuid, mis selgitavad üksikute tegurite mõju kasvule, kuid vähe selliseid, mis vaataksid tervikpilti. Kirjanduse ja seniste empiiriliste uuringute põhjal saab väita, et ettevõtete suurimad kasvu takistavad tegurid on seotud innovatsioonijuhtimise, kompetentside puuduse ja finantseerimisega.

Magistritöö järgmises, empiirilises osas uurivad autorid, tuginedes eelnevale teoreetilisele käsitlusele, Eesti ettevõtete kasvu takistavaid tegureid, viies läbi intervjuud ettevõtete juhtidega. Uuringuga soovivad magistritöö autorid välja selgitada, kuidas määratlevad kasvu Eesti ettevõtete juhid ning sellest lähtuvalt tuvastada, milliseid kasvu takistusi nad tunnetavad.

## 2. Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid

### 2.1. Uurimisprotsess ja valimi kirjeldus

Järgmises alapeatükis kirjeldavad autorid empiirilise osa koostamiseks valitud meetodeid ning uurimisprotsessi. Empiirilise osa aluseks on esimese sammuna koostatud uurimisplaan koos läbiviimise ajakavaga, millest annab ülevaate tabel 9.

Tabel 9

#### *Uurimisplaan*

<b>Tegevus</b>	<b>Ajaraam</b>
Kasvu olemuse ja olulisuse ning kasvu takistavate tegurite teooria ja senise empiiria uurimine	Oktoober 2020–jaanuar 2021
Uurimisplaan koostamine	Detsember 2020
Intervjuu küsimustiku koostamine	Jaanuar–veebruar 2021
Valimi koostamine	01.–15. veebruar 2021
Testintervjuu läbiviimine	17. veebruar 2021
Intervjuude kokkuleppimine	10.–28. veebruar 2021
Intervjuude läbiviimine	18. veebruar–26. märts 2021
Dokumendianalüüs	Veebruar–märts 2021
Intervjuude kodeerimine ja andmete töötlemine	28. märts–10. aprill 2021
Tõlgendamine ja järeldused	Aprill–mai 2021

Allikas: Autorite koostatud

Peamiseks andmete kogumise viisiks valisid autorid kvalitatiivse meetodi läbi poolstruktureeritud intervjuude, et saada intervjuueeritavate võimalikult avatud ja põhjalikud, mitte lühivastused. Samuti võimaldab poolstruktureeritud intervjuu käsitlevate teemade kohta vajadusel lisaküsimusi küsida ning täpsustada vastaja arvamust erinevate nüansside osas (Laforest, 2009). Täiendavalt teostasid autorid dokumendianalüüsi, kogudes vanust ja suurust määratlevaid andmeid valimisse kuuluvate ettevõtete majandusaastaaruannetest.

Empiirilise osa ettevalmistusena töötasid autorid läbi teemat käsitleva kirjanduse ning süstematiseerisid varasemate uuringute põhjal kasvu määratluse, -vajaduse ja -mõõdikud ning ettevõtete kasvu takistavad tegurid. Teoreetilises osas välja tulnud teemaplokkide baasil koostasid autorid intervjuu küsimustiku. Küsimustik koosnes neljast plokist ja 28 küsimusest ja on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10

*Teoriaallikatest tulenenud teemaplokkid ja intervjuu küsimused*

Teema- plokid		Intervjuu küsimused
Sissejuhatavad küsimused		1. Nimetage ettevõtteid, keda võib kasvamise mõttes tuua eeskujuks! 2. Mida ettevõtte saab kasvamisest? 3. Kuidas määratleda ettevõtte kasv? 4. Kui suur peab kasv ajas olema, et see oleks piisav?
Sisemised tegurid	Strateegilised	5. Tuginedes oma kogemusele, millised on peamised ettevõtte-sisesed põhjused, miks Eesti ettevõtted ei kasva? 5.1. Millised pikaajalised ja/või olulised otsused võivad saada kasvu takistuseks? Tooge näiteid! 5.2. Kuivõrd on ettevõtete kasv kinni uuenduste puudumises, vanameelsuses? (Kui palju pühendate oma aega uuendustega tegelemiseks?) 5.3. Mil määral takistab kasvu vaid ühele tegevusele keskendumine? 5.4. Millised ohud kasvule peituvad klientide arvus ja müüginahus kliendi kohta?
	Organisatsioonilised	5.5. Millist rolli mängib ettevõtte suurus, väiksus või turuosa kasvamisel? Mil määral see võib saada takistuseks? 5.6. Mil määral ettevõtte vanus takistab kasvu? 5.7. Kuidas töötajad mõjutavad seda, et ettevõtte ei kasva? Tooge näiteid! 5.8. Kuivõrd on ettevõtte kasv kinni töötajate soovis ja suutlikkuses õppida? 5.9. Kuidas juhtkonna tegevus või tegevusetus saab takistada ettevõtte kasvu? 5.10. Tooge näiteid, kuidas organisatsiooni ülesehitus või mõõdikud on takistanud ettevõtte kasvu! 5.11. Kuivõrd omanike/juhtkonna ambitsiooni puudumine võib takistada ettevõtte kasvu? 5.12. Kellelt peaks tulema kasvuinitsiatiiv?
Välimised tegurid		6. Tuginedes oma kogemustele, öelge, millised on ettevõtte-välised põhjused, miks Eesti ettevõtted ei kasva? 6.1. Millised takistused tulenevad Eesti ettevõtluskeskkonnast? 6.2. Millised ülemaailmsed põhjused takistavad Eesti ettevõtteid kasvamast? 6.3. Mil moel takistusi seab valitsuse tegevus või poliitika? 6.4. Millised takistused esinevad seoses finantseerimisega? 6.5. Millised on põhjused, et ettevõtted ei lähe välisurule? 6.6. On teie tegevusalal mõni spetsiifiline väline tegur, mis takistab ettevõtete kasvu?
Lõpetavad küsimused		7. Kas kasv on positiivne? 8. Kuidas positioneerite oma ettevõtte kasvu? 9. Mida soovitada ettevõtetele, et tagada kasv? (Kui sa oleksid ise konsultant.) 10. Kas on veel mingeid põhjusi, millest pole räägitud, aga pärsivad kasvamissoovi?

Allikas: Autorite koostatud

Autorid viisid küsimustiku valideerimiseks läbi testintervjuu, mille tulemusena sõnastati küsimusi ümber ning struktureeriti ankeet küsimuste järjestuse osas loogilisemaks.

Autorid soovivad tähelepanu juhtida sellele, et intervjuude tulemusel tuuakse välja valimi ettevõtete juhtide tunnetus Eesti ettevõtete kasvu takistavatest teguritest, aga mitte tingimata intervjuueeritavate esindatud ettevõtete reaalne tegevus või takistused. Juhi tunnetus on mõjutatud teda ümbritsevast keskkonnast ja tema varasematest (töö- ja elu-)kogemustest, mis mõjutavad tema otsuseid ja taju tänases kontekstis ning läbi mille mõjutab iga juht ise omakorda seda keskkonda, milles ta tegutseb (Maitland ja Sammartino, 2015; Uotila, 2015; Walsh, 1995).

Järgmise sammuna moodustasid magistritöö autorid uurimuse valimi. Autorite sooviks oli saavutada võimalikult suur üldistustase, mistõttu valimisse kaasatud juhtide ettevõtetele tegevusvaldkonna alusel kitsendust ei seatud. Samuti oli oluline, et valimis oleks esindatud juhid kõikide suurustega ettevõtetest.

Ettevõtete valikul lähtusid autorid järgmistest kriteeriumitest:

- 1) ettevõtte aastane müügitulu 5 miljonit eurot või rohkem
- 2) tegutsenud 5 aastat või kauem.

Valitud kriteeriumid tagasid, et ettevõttel on aktiivne majandustegevus ja juhtidel kogemus, mille baasil küsimustele vastata. Tingimuseks seatud müügitulu näitab, et ettevõtte on läbinud esimesed kasvufaasid. Sõltuvalt muudest asjaoludest konkreetse ettevõtte juures, jätsid autorid omale võimaluse selles näitajas erandeid teha ning ka väiksema müügituluga ettevõtete juhte kaasata, sest 5 miljonit eurot tähistab teenuste valdkonnas Eestis keskmisest edukamat, kuid esmatarbekaupade jaemüügis seevastu väikest ettevõtet.

5-aastane tegutsemisaeg näitab, et ettevõtte on läbinud käivitamisraskused, on omandanud mõningaid kogemusi ja eelduslikult saavutanud stabiilsuse. OECD poolt kasutatav määratlus kvalifitseerib alla 5 aasta vanused ettevõtted teatud tingimustel gasellideks ning neile kehtivad teised kasvumääratlused (Gabrielsson ja Dahlstrand, 2012).

Kokku võtsid autorid ühendust 85 ettevõtte juhiga, kellest 82-ga viidi perioodil jaanuar–märts 2021 läbi intervjuu. Antud valim on piisav analüüsi läbiviimiseks, sest intervjuude käigus saavutati küllastumispunkt (Guest, Bunce ja Johnson, 2006). Intervjuueeritavate nimekiri on magistritöö lisas A.

Dokumendianalüüsi käigus uuriti ettevõtete 2019. aasta aruandeid tuvastamaks, mil määral täidavad valimisse sattunud ettevõtted kriteeriumiks seatud müügitulu nõuet ja kui palju on neil töötajaid. Müügitulu ja töötajate andmed on välja toodud lisas A. Ettevõtete suuruse hindamisel võeti aluseks Euroopa Komisjoni soovitus, mis määratleb ettevõtte

suuruse, lähtudes töötajate arvust (“Commission Recommendation of 6 May 2003...,” 2003).

Valimi jaotus suuruse alusel on esitatud tabelis 11.

Tabel 11

*Valimisse kuuluvate ettevõtete jaotus suuruse alusel*

Ettevõtte suurus	Töötajate arv	Ettevõtete arv valimis
Suur	250 või rohkem	12
Keskmine	< 250	25
Väike	< 50	32
Mikro	< 10	13
	<b>Kokku:</b>	<b>82</b>

Allikas: Autorite koostatud

Tabelist 11 nähtub, et uuringusse on kaasatud erineva suurusega ettevõtete juhid ning olulisel määral on valimis esindatud kõik ettevõtte suurused, mis annab võimaluse kohaldada empiirilise uuringu tulemusi ettevõtete suurusest sõltumatult.

Intervjuu ettevalmistamiseks saatsid autorid igale intervjueritavale kirjaliku kinnituskirja (lisa B) koos magistritöö teema ning taustainfoga selle kohta, mida soovime uurida. Ettevalmistatud küsimused olid intervjuerijatele pigem orientiiriks, mille abil vestlust suunata. Selle tõttu oli iga intervjuu käigus küsimuste esitamise järjekord pisut erinev vastavalt teemade avanemisele.

82 intervjuust 27 toimusid vahetu suhtlemise käigus, 54 videokõne vahendusel ning 1 telefoni teel. 80 intervjuust on intervjueritavate nõusolekul kokku 101 tundi ja 25 minutit salvestisi. Hilisemaks analüüsiks kõik intervjuud protokolliti (kokku 320 lk). Käsitletavates teemades tuli muuhulgas anda juhtidel hinnanguid oma ettevõtte toimimisele, juhtimisele ning probleemkohtadele, mistõttu esitatakse käesolevas töös intervjueritavate vastused anonüümsel kujul (nt intervjuu 1 jne) ning numbrilised tähistused ei vasta intervjueritute järjekorrale nimekirjas.

Intervjuudest saadud sisendi põhjal viidi esmalt läbi nelja intervjuu põhjal topeltkodeerimisega analüüs. Kumbki autor valis kaks intervjuud, mida mõlemad kodeerisid ehk leidsid tulemusi tähistavad märksõnad; seejärel võrreldi saadud tulemusi. Kodeeringute kattuvus oli 82%, mis andis veendumuse, et kategooriad on sarnastel alustel koostatud. Seejärel kodeeriti ülejäänud intervjuud. Kasutati avatud kodeerimist ja koode polnud eelnevalt kindlaks määratud. Kogu protsessi käigus tegid autorid tihedat koostööd ja vajadusel konsulteeriti ning arutati tekkinud küsimusi, et vältida võimalikke erinevusi info

süsteemiseerimisel. Kodeerimistulemuste süstematiseerimiseks ja agregeerimiseks kasutati tarkvara MS Excel.

Intervjuudest leitud märksõnu (koode) koondades loodi kategooriad, mis kirjeldavad intervjueritud juhtide tunnetust ettevõtete kasvust ja Eesti ettevõtete kasvu takistavatest teguritest. Usaldusväärsete järelduste tegemiseks keskendusid autorid analüüsis peamiselt leidudele ja teguritele, mis intervjuudes domineerisid. Juhul kui on kasutatud üksikut arvamust, siis on see välja toodud vastava teguri juures ja selle olulisust on põhjendatud. Alapeatükis 2.2 analüüsivad autorid intervjuude tulemusi teemaplokkide kaupa ning intervjuude analüüsi tulemuste sünteesimisel teooriaga teevad järeldusi Eesti ettevõtete kasvu takistavatest teguritest.

## 2.2. Eesti ettevõtete kasvu takistavate tegurite empiiriline analüüs

Käesoleva alapeatüki eesmärk on analüüsida magistritöö raames läbi viidud intervjuusid, et tuvastada millised tegurid juhtide hinnangul takistavad enam Eesti ettevõtete kasvu. Teema avamiseks küsisid autorid intervjuu alguses, millise mõõdiku abil juhid kasvu mõõdavad, kui suur peaks kasv olema ja miks peab ettevõtte kasvama. Läbi selle loodi arusaam, mida juhid kasvuna käsitlevad ja mille osas nad tegureid avavad. Lisaks andis see võimaluse vastata ka kirjanduse ülevaates üles jäänud kasvu puudutavatele küsimustele.

Kokku mainisid juhid kasvu mõõdikuna 35 unikaalset näitajat. Kõige enam mainimisi saanud näitajad on toodud järgnevas tabelis 12.

Tabel 12

### *Intervjueritavate eelistatud kasvu näitajad*

Näitaja	Mainimised	Näited juhtide vastustest
Müügitulu	56	„Käive on alati indikatsioon, ettevõtte kasvab ja läheb hästi.“ (Intervjuu 54) „Kõige lihtsamad ja primitiivsemad on käive, kasum, turuosa.“ (Intervjuu 52)
Kasum	29	„Kasumi kasv. Ettevõtte peab väärtust looma. Väärtus on rahas mõõdetav.“ (Intervjuu 1) „Loomulikult mis marginaaliga ja mis kasum on ja et plussis oled.“ (Intervjuu 81)
Turuosa	17	„Ma arvan, et ennekõike turuosa, oma turuosa kasvatamine.“ (Intervjuu 82) „Käibe kasv + kasumi kasv => turuosa.“ (Intervjuu 28)
Klientide arv	13	„Ikka kui jaekaubandus ja kasv, siis kliendibaas, kes on ümber minu, kui palju nad külastavad ja ostavad.“ (Intervjuu 57) „Kõige tähtsam indikaator minu meelest on kliendi arvu, tehingute arvu kasv. Selle taga on käive ja see määrab nõudlust.“ (Intervjuu 64)

Allikas: Autorite koostatud

Kõige ülekaalukamalt nimetati müügitulu kasvu, mida peeti oluliseks, et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus, edasine areng ja võimalused uuesti investeerimiseks. Järgmisena

mainiti kasumit, sh vähesed juhid tõid välja konkreetsema näidiku brutokasumi või ärikasumi. Müügitulu kui peamist kasvumõõdikut kinnitasid ka eespool viidatud autorid (Weinzimmer, Nystrom ja Freeman, 1998), seega ühtib Eesti juhtide arvamus seniste uuringute käsitlusega.

Kui kasvumääratluse juures joonistusid välja selged jooned, millise mõõdiku läbi Eesti ettevõtted kasvu määratlevad, siis piisava kasvumäära osas vastused lahkesid. Enamik juhte ei soovinud väljendada konkreetseid protsente, mis piisavat kasvu iseloomustaks, kuid välja toodud oodatavad aastased kasvuprotsendid kõikusid 5% ja 40% vahel. Ka varasemates uuringutes ilmnes sama probleem, et piisavat kasvu on keeruline määratleda – seda võrreldakse erinevate näitajatega ja numbriliselt väljendatavad ootused on erinevates allikates väga erinevad.

Juhid võrdlevad ettevõtte kasvu SKP kasvuga, inflatsiooni kasvuga, valdkonna kasvuga ja muude faktoritega. Intervjuude tulemuste analüüsist selgus, et kasvama peaks vähemalt sama palju kui SKP või rohkem ning suurima väärtusena lausa 10 korda kiiremini kui SKP. Inflatsiooni esile toonud juhid märkisid, et kasvama peaks vähemalt inflatsiooni jagu, sest vastasel juhul on tegemist tagasimineku ja kahanemisega ettevõtte jaoks. Valdkonnapõhist võrdlust tähtsustanud juhid arvasid, et kasvama peaks rohkem kui valdkonna keskmine, kuid mainiti ära, et kahanemas sektoris võib ka kohapeal seismist pidada kasvuks.

Üksikud juhid arvasid, et kasvama ei peagi ning muude välja toodud näitajate osas oli olulisim, et võrdlema peaks iseenda eelmise sooritusega või siis enda seatud eesmärgiga, samuti et kasvama peaks nii, et see oleks organisatsiooni jaoks optimaalne ja ettevõtte ei kannataks selle tõttu.

Nii kirjanduse ülevaade kui ka Eesti juhtide poolt antud intervjuude vastused näitavad, et müügitulu on kõige enam kasutatud kasvu mõõdik. Kui kasvu määratlemise juures on kooskõla, siis kasvu määr sõltub nii teooria kui ka intervjuude analüüsile tuginedes paljuski ettevõtte spetsiifikast, valdkonna eripärast, ettevõtte seatud eesmärkidest, aga ka ambitsioonist.

Teema avamise juures küsisid autorid juhtidelt ka seda, miks on vaja kasvada. Intervjuude tulemustest saab järeldada, et eelkõige on kasvu taga **vajadus ellu jääda, tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ja konkurentsipüsimine**, mis mitmel korral formuleeriti loosungliku lausena „Kasva või sure!“. Vastajad leidsid, et kui sa ise ei kasva, siis kasvavad teised sinu arvelt. Samuti tõid juhid välja, et kasv annab võimalusi ettevõtet arendada ning loob rahalised vahendid uute tegevuste finantseerimiseks.

*„Kui pead kasvama selleks, et oma positsiooni hoida, siis miks mitte. Kui paigalpüsimiseks tuleb sõita viiekümnega, siis miks mitte sõita juba sajaga.“*

(Intervjuu 63)

Ettevõtete kasvusoovi taga on ka **omanike huvi ja ootus kasvada**. Seda võib tingida kas siis ootus kasvatada oma tulusid, ettevõtte väärtust või et teha võimalikult kasulik müügitehing. Lisati, et kui olemasolev raha investeeritakse uutesse tegevustesse, siis genereerib see uusi tulusid omanikele, aga luuakse ka uusi töökohti ja suureneb maksutulu riigile.

Lisaks mainiti, et kasv on omanike ambitsiooni väljendus, ettevõtluse mõte, vajalik oma missiooni elluviimiseks, eeldus uute asjade tegemiseks ja organisatsiooni arenguks. Samuti arvati, et numbriliselt väljendatav kasv müügitulu mõistes ei ole alati primaarne. Pigem on oluline kasumlik tegutsemine, ettevõtte väärtuse kasvatamine, aga ka see, et kasv oleks keskkonnaga kooskõlas.

Kasvu olemuse, määra ja olulisuse defineerimine oli ühelt poolt oluline, saamaks teada, kuidas intervjueritavad kasvu tunnetavad, aga eelkõige oli see uuringu kontekstis oluline, piiritlemaks nii intervjueritava kui ka töö autorite jaoks nähtust, mille kasvu takistavaid tegureid uuritakse.

Järgnevalt analüüsivad autorid uuringust selgunud olulisemaid kasvu takistavaid tegureid. Analüüs on struktureeritud vastavalt intervjuu aluseks olnud eelkodeeringule ehk teemaplokkidele: strateegilised tegurid, organisatsioonilised tegurid ja ettevõttevälised tegurid (vt tabel 10). Teemaplokkide alla on koondatud intervjuudest leitud märksõnad (koodid) ja nende põhjal loodud kasvu takistavate tegurite kategooriad, millest annab ülevaate lisa C. Kategooriad on järjestatud märksõnade (koodide) mainimiste arvu alusel. Kõik kategooria aluseks olevate märksõnade korduste summad intervjueritavate kaupa on esitatud lisa D.

Iga kategooriat analüüsitakse eraldi ning kasutatakse ka intervjueritavate toetavaid tsitaate. Peamised leiud on välja toodud iga kategooria analüüsi juures.

Esimeseks käsitletavaks teemaplokkiks on **strateegilised tegurid**, mis jaotusid enim esinenud märksõnade alusel nelja kategooriasse ning on toodud tabelis 13.

Tabel 13

*Strateegiliste tegurite teemaploki koodid ja kategooriad*

<b>Märksõnad intervjuudest (koodid)</b>	<b>Loodud kategooria</b>
Omaniku ambitsiooni puudumine Juhi ambitsiooni puudumine Juhi konservatiivsus Madal riskitaluvus, ettevaatlikkus Mugavustsoonis olemine	Ambitsiooni puudumine
Visiooni puudus Ideede puudus Nõrk konkurentsieelis Vale turu määramine Tarnijate või partnerite valik Otsustamatus	Strateegia puudumine või nõrk strateegia
Uuenduste puudus, vanameelsus Töötajate initsiatiivi kärpimine	Innovatsiooni puudumine
Turusituatsiooni muutuste märkamata jätmine Klientide eelistuste muutumise märkamata jätmine Rajasõltuvus Jäik strateegia	Uinumine või jäik strateegia

Allikas: Autorite koostatud

Intervjuude analüüsist tulenevalt on strateegiliste tegurite teemaploki kõige olulisemaks kasvu takistavaks teguriks mainimiste arvu alusel **ambitsiooni puudumine**. Selles nägi ettevõtte kasvu takistust 80% intervjuerituist. Ühtlasi on see tegur, mida kirjanduse ülevaates käsitletud varasemad uuringud kasvu takistusena välja ei toonud. Bosworth ja Jacobs (1989) tõid küll välja juhi motivatsiooni puudumise kui kasvu takistuse, aga seda pigem juhile sobimatute isikuomaduste kontekstis. Kuid motivatsioon ei ole sama, mis ambitsioon. Ettevõtluse kontekstis sõnastatakse kasvuambitsiooni kui soovi, iha või valmisolekut kasvatada ettevõtet (Hakkert ja Kemp, 2006). Nii võib ambitsiooni pidada motivatsiooni eelduseks ehk ambitsioon annab motiivi (ambitsiooni täitmine) teatud viisil käituda ja motivatsioon tahtejõu asjad ellu viia.

Juhi ja/või omaniku ambitsiooni puudumist nähti ühe olulisema kasvu takistusena ja see tuli välja nii avatud küsimuse (kui ei olnud avatud veel ühtegi uuritavat alateemat) kui ka otsese ambitsiooni uuriva küsimuse korral.

*„Juhtimine on komplekt omadusi ja see [ambitsioon] käib sinna juurde. Ambitsioonist üksi ka kasu ei ole. Aga kui ambitsiooni pole, siis selge, et midagi ei tule.“* (Intervjuu 18)



Ambitsiooni puudumist nähti intervjueeritavate poolt nii omaniku kui juhi nõrga küljena. Kuivõrd vastajad olid ise sageli mõlemas rollis, siis esitati intervjuu käigus täpsustav küsimus, kellelt peaks kasvu initsiatiiv tulema. Üle poole vastanutest arvas, et ambitsioon peab olema omanikul, sest tal on õigus oma ettevõtte üle otsustada. Need vastajad, kes arvasid, et ambitsioon peab alguse saama juhist, leidsid valdavalt, et juht tunneb ettevõttega seotud detaile ja igapäevategevust ning näeb seetõttu võimalusi paremini. Siin nägid intervjueeritavad konflikti, sest juhil võib olla ambitsiooni piisavalt, kuid kui omanikul puudub soov kasvada ja ta rahuldub olemasolevaga, siis on juhil pea võimatu oma ambitsiooni realiseerida.

*„Hull on, kui nõukogu ei nõua kasvu ja ei lase ka juhil tegutseda.“* (Intervjuu 8)

Ambitsioon üksi ei ole piisav, kui seda ellu ei viida, ja seetõttu peab ambitsiooniga kaasnema ka kavatsus või plaan (BIS, Scottish Enterprise, Invest IN ja Welsh Government, 2012). Teisisõnu, et tagada ettevõtte kasv, peab ambitsioonile järgnema tegevus. Intervjuudest selgus, et kavatsus jääb konservatiivsuse, väikese riskitaluvuse ning ebaõnnestumishirmu taha.

*„Ma natuke pidurdan, kaalutlen ja ei riski. Kardan, et asi võib väljuda kontrolli alt.“*  
(Intervjuu 33)

Intervjuude analüüs näitab, et ambitsiooni puudumise põhjusteks peetakse põhiliselt väheste isiklike hüvedega rahuldumist. Kui ettevõtte on esmase ootuspärase taseme saavutanud, siis edasi püütakse seda pigem hoida kui veel suuremaks kasvatada. Nähti ka rahvuslikke ja kultuurilisi põhjusi – eestlaslik tagasihoidlikkus ja ettevaatlik suhtumine ettevõtlusesse.

*„Ambitsioonikuse teema, mis on kultuuriliselt juba nõrk. Pigem eeldatakse, et laps võiks minna riigiametisse – see on hea ja kindel.“* (Intervjuu 21)

Riskijulguse puudumist omistati vanemale juhtide põlvkonnale ja seda nähti ka kui juhi isikuomadust. Sellest tekib seos juhtimiskompetentside puudumisega ehk oskamatusena oma ettevõtte kasvu juhtida. Selgus ka, et ambitsiooni puudumine kandus üle töötajatele, kes loobusid seetõttu initsiatiivist, mis omakorda osutus üheks töötajate kompetentside puuduse aspektiks (vt organisatsioonilised tegurid).

Teiseks oluliseks kasvu takistavaks teguriks on **strateegia puudumine või nõrk strateegia**. Tegemist on käesoleva töö kontekstis olulise leiuga, sest teoreetilisest käsitlusest ilmnes erinevatest strateegilistest valikutest tulenevaid tegureid, kuid strateegia puudumist kui takistajat välja ei tulnud. Seejuures ei olnud intervjuu küsimustikus ühtegi strateegiale suunavat küsimust ning intervjueeritavad tõstasid selle teema iseseisvalt. Intervjuudest välja

tulnud koodides olid viited kõikidele olulistele strateegia komponentidele, kuid suurimat probleemi nähti ideede ja visiooni puuduses.

*„Kui kaugem eesmärk on puudu, siis ei tea, kuhu liikuda. Kui see ei ole paigas, siis ei saa ka lühiajalisi eesmärke kehtestada.“* (Intervjuu 4)

Strateegia eesmärk on luua konkurentsieelis ja intervjuudest ilmnes, et konkurentsieelise puudumine on teine suurem kasvu takistav aspekt, mis on omakorda kinnitus nõrgast strateegiast. Konkurentsieelise puudumisega haakuvad ka turu vale määratlemine ja liiga kitsa niši valimine.

*„Kui on toode, mida keegi ei taha, siis ei saa kasvada“* (Intervjuu 34)

Intervjuudest selgus, et ideede ja visiooni puudus on väga tugevalt seotud eelnevalt käsitletud ambitsiooni puudumisega – kui juhid rahulduvad vähesega, siis ei teki ka uusi eesmärke, mille poole liikumist peaks visioon suunama. Korduvalt rõhutati visiooni kontekstis ka nõ laiemat või kaugemale suunatud mõtlemise puudumist. Näiteks loouakse tooted tihti ainult koduturu tarvis ja see piirab lõpuks kasvu. Visiooni ja ideede puudumise põhjused olid seotud ka nõrga elluviimisega (vt organisatsioonilised tegurid). Juhtidel pole igapäevatoimingute kõrvalt aega tegeleda ettevõtte tuleviku kujundamisega.

Konkurentsieelise puudumise taga nähti järjepidevuse puudumist strateegia arendamisel. Konkurentsieelise säilitamise või uuendamisega ei tegeleta kestvalt või peetakse konkurentsieeliseks toote või teenuse omadusi, mis tegelikult ei tekita konkurentsieelist. 13 intervjuueeritavat tõi konkurentsieelise puudumise ka ekspordi ebaedu põhjuseks.

Partnerite valikuga seotud probleeme loeti samuti oluliseks kasvu takistuseks. Ühelt poolt avaldus see pikaajaliste koostööpartnerite ebaõnnestunud valikus, mis takistab ettevõtte arendamist ja selle läbi ka kasvu (näiteks IT jms hangitavad teenused). Teisalt selgus, et mitmetel ettevõtetel on lepingulistest suhetest tulenevad piirangud, mis seisnevad esindusõigusega kokku lepitud piiratud müügiterritooriumides. Paljud Eesti ettevõtted esindavad või toovad maale mõnd välismaist kaubamärki. Kvaliteedi tagamise huvides sätestavad kaubamärgi omanikud esindamise tingimused, sh müügipiirkonna. Lepinguid sõlmides on ettevõtted teinud valiku esindada kaubamärki ainult Eestis (või Baltikumis). Hiljem, koduturu täitudes on ettevõtted näinud ekspordis kasvamise võimalust, aga nad ei saa oma kaubaga välisturule minna ning esindusõigus muutub hoopis kasvu takistuseks.

**Innovatsiooni puudumine** on järgmine kasvu takistav tegur, mis ilmnes antud teemaplokis. Ka siin esines oluline erinevus töö teoreetilise osa ja juhtide arvamuste vahel. Kui töö teoreetiline osa käsitles innovatsiooni kui tootearenduse korraldamist (Ashkenas, 2013; Bosworth ja Jacobs, 1989; McKee, 2009; Olson ja van Bever, 2008; Rothwell ja

Beesley, 1989), siis intervjueeritavad nägid selles pigem mahajäämust protsesside parendamises. Põhiliste probleemidena tunnetati üldist vanameelset suhtumist, sh töötajate seas, ning initsiatiivi mahasurumist. Mõlemad viitavad viletsale ettevõttekultuurile uuenduste suhtes. Selline seisukoht tuli välja ka teooriast (Barber et al., 1989).

*„Pole tahet kasvada ning sellega tapetakse ka alluvate soovid.“* (Intervjuu 23)

Tulid esile ka mõned tegevusalad (näiteks ehitus ja transport), kus ei nähtud, et innovatsioon võiks üldse midagi väga palju muuta.

*„Aga uuendada uuendamise pärast ei maksa. Meie firmas ei saa midagi uuendada.“*

(Intervjuu 6)

Mitmed intervjueeritavad nägid puudusi ka riiklikul tasemel nii teaduse ja ettevõtluse väheses koostöös kui ka näiteks hariduspoliitika kujundamises, mis ei loo piisavalt innovatsiooni soosivat majanduskeskkonda.

*„Oleks pidanud juba 90-ndate alguses 2% SKP-st teadusesse panema, siis oleks täna teine olukord.“* (Intervjuu 26)

Intervjuusid analüüsides võib siiski järeldada, et probleem on põhiliselt uuendustesse suhtumises ja uuenduste väheses otsimises, sh toodi välja olukordi, kus retoorikas on juhid väga innovaatilised, kuid tegevustesse uuendused ei jõua, mis on omakorda seotud juhtimiskompetentsidega. Intervjuude käigus küsisid autorid, kui palju juhid panustavad igapäevasest tööajast uuendustega tegelemisele, vastustes oli väga suur varieeruvus, k.a. nende hulgas, kes väitsid, et uuenduste puudumine ei ole takistuseks. Rohkem oli neid, kes ütlesid, et umbes 5–10% ajast saab igapäevatöö kõrvalt kulutada uuenduste peale. Kuid leidis ka selliseid juhte, kes väitsid, et juhi töö ongi uuendamine ning nemad tegelevad 90–100% ajast sellega. Lisaks nähti, et tehnoloogiline mahajäämus ja rumal töö ei võimalda palgata kvalifitseeritud tööjõudu, mis omakorda vähendab innovatsiooni tulemuslikkust. Sellisele vastuolule viitasid Bosworth (1989), Rothwell ja Beesley (1989) ka teoreetilises käsitluses.

**Uinumine või jäik strateegia** on strateegiliste tegurite neljas ilmnenud kategooria, mida võib vastavalt teoreetilises käsitluses leituks võtta kokku väljendiga „aktiivne inertsus“ (Sull, 1999). Valdavalt seisnes see takistaja turusituatsiooni muutuste tähelepanuta jätmises või turu või tarbijakäitumise muutustega mitte kaasaskäimises ning lisaks toodi põhjusena välja ka ootamatustega mittetoimetulemist ja aeglast reageerimist.

*„Minu palgaraha on kliendi taskus. Kui kliendi soovid muutuvad, pean ka mina muutuma. Klienti ei huvita minu strateegia.“* (Intervjuu 1)

Intervjuude põhjal saab järeldada rajasõltuvust. Ettevõtted ei ole passiivsed, aga tegevusi tehakse „nii, nagu alati on tehtud“ ning selle tulemusena jäädakse kasvuplatoole.

Intervjueeritavad tunnetasid, et vanematel ettevõtetel on kollektiivne, kogemustel põhinev arvamus, kuidas mingid nähtused või protsessid toimivad, ja uusi võtteid pigem välditakse.

*„Vanadel on arvamus, et nad teavad, kuidas asjad käivad, ja kõik on ära proovitud. Tegelikult võib olukord olla muutunud.“* (Intervjuu 3)

Kliendieelistuste muutumise tähelepanuta jätmise tulemusena toodi korduvalt näiteks nooremaealise klientuuri soovide mittemõistmist. Uus klientide põlvkond koos oma eelistustega on jõudnud juhtide teadvusse, kuid nendega ei osata ümber käia ning kliendid lahkuvad.

Antud teemaplokki tervikuna vaadates saab öelda, et kasvu takistavate strateegiliste tegurite hulgast tulid selgemalt esile kaks kategooriat – ambitsiooni puudumine ja strateegia puudumine või nõrk strateegia. Mõlemaid märksõnu mainiti üle kolme korra rohkem kui selle teemaploki ülejäänud kategooriaid (vt lisa C). See näitab, et nii ambitsiooni kui ka strateegia puudumine on Eesti ettevõtete kontekstis ühed olulisemad kasvu takistused. Uurides seda teemaplokki, lähtuvalt juhtide esindatavate ettevõtete suurusest, siis selgub, et keskmiste ja väikeettevõtete juhid nägid strateegilistes tegurites suuremat takistust kui suur- ja mikroettevõtete juhid. Intervjuudest järeldub, et keskmiste ja väikeettevõtete puhul mängis põhjusena olulist rolli juhi ja omaniku koostööga seonduv ehk kellelt peab tulema kasvu initsiatiiv ja kuidas see ellu viiakse.

Järgmine teemaplokk, mida magistritöö raames analüüsimise, on **organisatsioonilised tegurid**, mis jagunesid märksõnade alusel viide kategooriasse ja on toodud järgnevas tabelis 14.

Tabel 14

*Organisatsiooniliste tegurite teemaploki koodid ja kategooriad*

<b>Märksõnad intervjuudest (koodid)</b>	<b>Loodud kategooria</b>
Juhi oskuste ja teadmiste puudumine Nõrk muudatuste juhtimine Nõrk personalijuhtimine Juhi isikuomadused Juhtimise jäikus	Juhtimiskompetentsi puudumine
Kvalifitseeritud töötajate puudus Töötajate õppimissoovi puudumine Töötajate vähene ettevõtlikkus Kokkusobimatud väärtused Kartus vastutuse ees	Töötajate kompetentsi puudus
Operatsiooniline ebaefektiivsus Juhtimismõõdikute puudumine või valed mõõdikud Organisatsiooni keerukuse kasv Ebapiisav tootmisvõimsus	Organisatsiooni ülesehituse ja toimimisega seotud takistused

Pereettevõtte	
Suur turuosa	
Ettevõtte väiksus	Ettevõtte suurus ja turuosa
Ettevõtte suurus	
Omaniku püüd kõike ise otsustada	
Omaniku sekkumine juhi tegevusse	Omaniku roll
Juht ja omanik samas isikus	
Kuulumine kontserni	

Allikas: Autorite koostatud

**Juhtimiskompetentsi puudumine** on käesoleva empiirilise uuringu kõige suurema osakaaluga tegur mainimiste arvu alusel ja takistab kasvu 94% intervjueritavate arvates. See tulemus on mõnevõrra üllatuslik, kuna kõik intervjueritavad kuulusid ise ettevõtte tippjuhtkonda ning sellisel määral enesekriitikat ei osanud autorid eeldada.

*„Juhtimine on kõige suurem probleem. Kui on nõrk juht, siis ettevõtte eksisteerib, aga on surnud tegelikult.“* (Intervjuu 35)

Kuid ka varem läbi viidud empiiriline uuring (Olson ja van Bever, 2008) leidis, et juhtide laiema juhtimiskogemuse ja hariduse nappus on kõige suurema mõjuga kompetentsipuudus.

Selle teguri analüüsist tuli välja, et põhiliseks probleemiks on juhtide suutmatus organisatsiooni suurenemisega toime tulla, ja seda eelkõige juhioskuste ja piisava kogemuse puudumise või oskamatus tõttu. See, et juhtide vähene võimekus kaasata kasvuks vajalikke ressursse ja tagada nende õige paigutus kasvufaasis võib osutada kasvu takistavaks, ilmnes ka kirjanduse ülevaates. (Rothwell ja Beesley, 1989) Intervjuudest joonistus välja, et paljud Eesti ettevõtted on alguse saanud oma eriala hästi valdava spetsialisti (näiteks tarkvarainsener või ehituse projektijuht) initsiatiivist ning asutajana hakkab ta ka oma ettevõtet juhtima. Ettevõtte esmane kasv toimub väikesearvulise personaliga ja tuumkompetentsi pinnalt. Tegevusmahtude suurenedes personali hulk kasvab ning see nõuab pühendumist inimeste koordineerimisele ja juhtimisele, kuid ettevõtet juhtiv spetsialist ei pruugi olla vahepealse ajaga omandanud juhtimisoskusi ja -haridust ning ettevõtte üldjuhtimine kujuneb erialase töö kõrvaltegevuseks. See paneb piirid ettevõtte kasvule, kuna töötajate arvu suurendamine suurendab ka kaasnevate tegevuste hulka, mis aga ei mahu juhi ajakavasse. Lisaks hakkavad kollektiivi suurenedes olulisemat rolli mängima juhi isikuomadused ning koostöövõime.

*„Kui ettevõtte kasvab üle mingi piiri, siis on parem, kui professionaalne juht palgata, kui enda seas ei ole. Inseneri taustaga inimestel tuleb piir kätte, kui nad ei ole majandust õppinud.“* (Intervjuu 18)

Eelnevaga seonduvalt avaldasid intervjueeritavad, et lisaks esmasele kasvufaasile vajavad ka järgnevad faasid etapiga sobivat juhtimisstiili, et juht ei muutuks kasvu takistuseks. Agressiivne kasv ei pruugi sobida tagasihoidlikule juhile, kes võib olla samas hea administraator.

*„Erinevatel etappidel on vaja erinevaid juhte. Kasvufaasis on vaja riskialteid juhte.“*

(Intervjuu 25)

Nõrk muudatuste juhtimise ja elluviimise oskus on uudne aspekt, mis teoreetilises käsitluses nii reljeefselt esile ei tulnud. Analüüsitud intervjuude põhjal võib järeldada, et muudatuste juhtimine takistab ettevõtte kasvu, sest seda ei teadvustata kui juhi teadlikku tegevust või distsipliini. Viga nähakse töötajates, kes justkui ei mõista kasvuga kaasnevate muudatuste vajadust.

*„Töötajatele ei meeldi muutused. Siis algab vastutöötamine.“* (Intervjuu 7)

Paljudest intervjuudest selgus, et puudub ettevõtte ja muudatuste eesmärkide kommunikatsioon, mis on muudatuste elluviimise eelduseks.

*„Ülioluline on firmasisene kommunikatsioon – kuhu firma läheb ja miks ning kuidas ja miks on midagi vaja muuta. /.../ Minu jaoks ei ole kunagi ühtegi paha töötajat. Ma siiralt arvan ikka, et selles juhis on probleem, kui keegi millestki aru ei saa või kui keegi hakkab pärssima kasvu.“* (Intervjuu 45)

Muudatuste juhtimise probleemi süvitsi analüüsides selgus omakorda, et juhid soovivad olla kaasatud igapäevastesse operatsioonilistesse tegevustesse, kuna see annab neile tunnetuse klientidest ja turusituatsioonist. Samuti on nad sunnitud tegelema nõ tulekahjude kustutamise, kuid siis ei jää enam piisavalt aega ettevõtte suuremate eesmärkide ja muutuste elluviimiseks.

*„Juhid on ise kogu aeg hands-on [kätpidi töös] ja tegelevad väga põletavate asjadega. Pole aega tulevikuga tegeleda. Pidevalt lükkame olulisi asju edasi.“*

(Intervjuu 50)

Lisaks ilmnes, et kiire kasvuga kaasneb liiga palju muutusi ja töötajad ei suuda nendega kaasas käia.

*„Kui on kiire kasv, siis on ka palju muudatusi ning kõigile ei sobi kiire tempo.“*

(Intervjuu 45)

Muudatustest küllastumine kui ettevõtte tegevust pärssiv faktor sai kinnitust ka konsultatsioonifirma Prosci poolt 2019. aastal läbi viidud uuringutes, kus 73% vastanuist olid muudatustest küllastunud või selle lähedal (Creasey ja Taylor, 2020). Intervjuude analüüsist

nähtus, et töötajate jaoks põhjustab muudatustest küllastumise alustatud muudatuste pooleli jätmine ning pidev uute juurde suundumine, mis hajutab tegevuse eesmärgipärasust.

Nõrk personalijuhtimine on samuti oluline aspekt, mis iseloomustab nõrka juhtimiskompetentsi ja mis eristus märksõnana. Elluviimise juures on töötaja nii objekt kui subjekt ja selle kaudu oluline panustaja kasvu teostamisse. Töö teoreetilises käsitluses personalijuhtimine kui kasvu takistav tegur eraldiseisvana ei ilmnenud. Intervjuude analüüsis saab järeldada, et suurim personalijuhtimisega seotud kasvu takistus ilmnes ettevõttekultuuri kaudu. Alates sellest, kuidas suhtutakse ettevõtte klientidesse ja vastutuse võtmisse, kuni selleni, kas kultuur on üldse edasipürgimisele suunatud.

*„Ettevõtjalik suhtumine pole jõudnud iga töötajani. See algab juhtimisest pihta.“*

(Intervjuu 50)

Kui ettevõtte on väike, siis on ühist meeletatust lihtsam hoida, kuna asju tehakse õhinapõhiselt. Ettevõtte kasvades tekivad struktuurid, mis hakkavad looma subkultuure ja need võivad erisuunalised olla ning ühtne arusaam ettevõtte liikumisest on häiritud. Näiteks töid intervjueeritavad välja oluliselt erinevat töösse suhtumist noorte ja vanemaealiste töötajate vahel.

*„Mida suurem on ettevõtte, seda keerulisem on kultuuri hoida.“* (Intervjuu 25)

**Töötajate kompetentside puudus** on järgmine oluline kategooria, mis ilmnes organisatsiooniliste tegurite teemaplokis. Töötajate kompetentside puudumine jätab ettevõtte ilma kasvuks vajalikest võimekustest. Töötajate kompetents kui kasvu takistav tegur tuli välja ka varasematest uuringutest (Bartlett ja Bukvic, 2001; Gill ja Biger, 2012; Hessels ja Parker, 2013; Kwaak et al., 2020; Szczepański, 2016; Lee, 2014). Juhtide ootus on palgata vajalike oskustega inimene või et inimene omandaks oskused töökohal mõistliku ajaga ning täiendaks end pidevalt. Kuid käesolevast uuringust selgus, et juhid näevad töötajate kompetentsidega seoses probleeme. Selles kategoorias tuli välja hulgaliselt märksõnu, millest eristusid mõned teemad. Ühe olulisema takistusena nähti kvalifitseeritud ja sobivate töötajate puudust (2/3 intervjueeritavatest). Probleem pole mitte tööjõu väheses pakkumises, vaid ettevõtete võimes palgata sobivate oskustega töötajaid. Kõrge kvalifikatsiooniga töötaja on kallim ja eelistatakse väiksema palgasooviga inimesi, mille tõttu kulub juhtidel palju aega värbamisele ja töötajate sisseelamisega tegelemisele.

*„Tahaks võtta tööle endast targemaid. Aga probleem on targa tööjõu leidmises.“*

(Intervjuu 33)

Samale aspektile viitasid kirjanduse ülevaates ka Bosworth ja Jacobs (1989).

Kuid siit ilmnes töötajate kompetentsiga seotud vastuolu intervjueeritavate arvamustes. Kolmandik intervjueeritavatest oli seisukohal, et töötajaid ja tööturgu ei saa süüdistada selles, et ettevõttel pole piisavalt kvalifitseeritud töötajaid, vaid kõik on kinni juhtimises.

*„Töötajate probleemid on minu kui juhi probleem. Kui ma ei suuda leida töötajaid ja neid tööle panna, siis on see minu probleem.“* (Intervjuu 47)

Töötajate kompetentsidega seotud olulise aspektina toodi lisaks välja töötajate soovimatus õppida ja end erialaselt täiendada. Töötajate väheses arengus nägid intervjueeritavad ohtu nii ettevõtte konkurentsisis püsimisele kui ka ettevõtte uuendusmeelsusele.

*„On vastuoluline olukord – inimesed ei taha õppida, aga neile ei meeldi ka see, et ettevõtte ei arene.“* (Intervjuu 8)

Intervjuude põhjal saab järeldada, et osa probleemist on tõesti väljaspool tööandjat ja algab juba riiklikust haridussüsteemist. Tööandjate arvates on keskkaridusega inimesed liiga üldiste oskustega ning seetõttu on neid raske spetsialistina rakendada. Lisaks teevad paljud inimesed kutsumusele mittevastavat tööd. Nad ei ole õppinud ega tee seda tööd, mis on nende tõeline kutsumus, vaid seda, mille eest rohkem makstakse. See seab paratamatult lae sooritusvõimele ning selle kaudu ettevõtte kasvuvõimalustele. Siin saab tõmmata paralleeli juhtimiskompetentsi käsitluses välja tooduga, et hea spetsialist ei pruugi olla oskustega juht ja takistab ettevõtte arengut. Kutsumuse probleem avaldus ka selles, et töötajad olid nõ palgalõksus. Nad ei saanud minna teise ettevõttesse, kus pakuti meelepärasemat tööd, kuna siis oleks nende sissetulek langenud. See on märk sellest, et oma senisel töökohal on nad võimekuse lae saavutanud.

Intervjueeritavate arvamustes jäi ühese seisukohata küsimus, kelle asi on töötaja arendamine. Kas see on töötaja enda või ettevõtte kohustus? Ning kuidas tagada selle kohustuse toimimine? Küll aga nähti, et õppimisel on selge seos ettevõttekultuuriga ja juhi eeskujuga.

Järgmise suurema leiuna selles kategoorias selgus, et juhid tunnetavad kasvu takistust töötajate väheses ettevõtlikkuses ja ambitsioonituses omada ise suuri eesmärke ja siduda neid ettevõtte eesmärkidega. Seejuures tunnetasid intervjueeritavad põlvkondade erinevust. Vähest ambitsioonikust heideti ette noorematele inimestele ja seostati üldise heaolu kasvuga.

*„Meie lastel on kõik olemas ning nad ei viitsi.“* (Intervjuu 12)

Vastukaaluna toodi välja juhtide oskamatus ümber käia noorte kolleegidega ja mõista noorte klientide põlvkonda, mis omakorda viitab juhtide kompetentside puudusele.



Analüüsisist ilmnes teinegi vastuolu. Ühelt poolt nägid tööandjad, et töötajatega seonduv on nende jaoks üks suuremaid kasvu takistusi, aga teisalt leidsid paljud, et kasv on vajalik selleks, et värvata paremaid töötajaid.

*„Ägedatele inimestele on kasv eelduseks, et nad üldse ettevõttes töötaks.“* (Intervjuu 8)

**Organisatsiooni ülesehituse ja toimimisega** seotud kasvu takistused tulenevad otsustushierarhiast, ebaefektiivsetest protsessidest ja juhtimismõõdikutest ning selline tegur ilmnes ka teoreetilises käsitluses (Hughes, 1998; Olson ja van Bever, 2008; Sull, 1999). Intervjuudest tuli välja palju märksõnu selle kategooria kohta ja nendest kaalukamatena tõusid esile kaks. Esimene on operatsiooniline ebaefektiivsus, mis väljendub ettevõtte ressursside ebamõistlikus kasutamises.

*„Meil oli jama, kui projektijuhid pidid ka töid omale leidma ja majja tooma. Siis ei jäänud aega projektijuhtimise jaoks.“* (Intervjuu 17)

Mõõdikute puudumist või valede mõõdikute seadmist peeti samuti oluliseks organisatsiooniliseks kasvu takistuseks.

*„Pimesi autoga sõitmine on probleem.“* (Intervjuu 45)

Organisatsiooni ülesehitusega seotud teemast tuli intervjuude põhjal välja, et organisatsioonilist ebaefektiivsust teadvustati ja mõõndi, et see on kasvu takistus, kuid mitte pikaajaline. Intervjuueeritavate arvates avaldas see siis kõige rohkem mõju, kui takistuse likvideerimiseks tuli teha suuri kulutusi (näiteks ehitada uus tootmishoone vms). Olulisem aspekt selles kategoorias oli hirm organisatsiooni kasvamise ees – mitte niivõrd inimeste hulga, kuivõrd keerukuse ees. Hirm, kas tullaakse toime struktuuride haldamisega. Lisaks võivad tekkida nõ ebaefektiivsed või vastuolulised seisundid, mis panevad otsustes kahtlema või neid edasi lükkama. Näiteks kui ettevõtte töötajate arv suureneb üle mingi piiri, siis on mõistlik värvata personalijuht. Kuid personalijuht tuleb palgata enne, kui töötajate piir on ületatud. Selline lähenemine tekitab ebaefektiivse seisundi – seni, kuni pole piisavalt töötajaid, pole personalijuhti vaja, aga ilma ei saa ka edasi liikuda. Sellisele probleemile viidati ka varasemas uuringus (Barth, 1999; Garnsey ja Heffernan, 2005). Hirm organisatsiooni suurenemise ees on seotud ka puuduliku juhtimiskompetentsiga. Mitmed intervjuueeritavad tõid lisaks välja, et suuremale ettevõttele on oluline korrastatud struktuur ja protsessid, mis omakorda viivad aga selleni, et ettevõtte oma olemuselt muutub jäigemaks ega ole suuteline piisavalt kiiresti muudatustele reageerima.

Mõõdikute osas saab intervjuudest järeldada, et suurim takistus kasvuks vajaliku info saamisel on raamatupidamisel põhinevad mõõdikud. Probleem on selles, et need

keskenduvad finantstulemustele, mitte sellele, millest kasv tegelikult sõltub, ning on liiga lühikese vaatega ja mitteettevaatavad. Mitmel korral toodi näitena, et möödikud on liiga lihtsalt saavutatavad, mis ei pane pingutama rohkema kasvu saavutamise nimel, sest eesmärgid saavad varem täidetud. Intervjueeritavad tõdesid, et eesmärk peab olema mõõdetavalt püstitatud ning mõõdetavad peavad olema ka tegevused, mis viivad ettevõtte eesmärgini.

Järgmine kategooria selles teemaplokis on **ettevõtte suurus ja turuosa**. Teoreetilises käsitluses ei kujunenud ühtset seisukohta, kumb pärsib kasvu rohkem, kas ettevõtte suurus või väiksus. Ka intervjuude vastused olid siinkohal vastandlikud. Ettevõtte suuruses ja väiksuses nähti nii takistusi kui ka võimalusi. Suure ettevõtte puhul toodi takistustena välja asjaolud, et suur ettevõtte muutub jäigaks ega suuda nii kiiresti turu muutustele reageerida, samuti on suure turuosa korral kasvamine keerulisem. Väikese ettevõtte puhul oli takistuseks see, et väikest ettevõtet ei peeta sageli usaldusväärseks nii partnerite kui ka võimalike töötajate poolt. Samuti on väikesel vähese ressursiga raskem midagi saavutada ning keerulisem kaasata finantse.

*„Sa ei ole arvestatav partner, sa ei suuda ekspordil tagada koguseid. Eks me oleme end suuremaks valetanud hetkel.“* (Intervjuu 61)

Suur turuosa tundus intervjueeritavatele kasvu mõttes problemaatilisem, sest eeldati, et turg küllastub või mingist turuosast edasi kasvamine ei ole kasumlik.

*„Olen veendunud, et konkurentsi tingimustes teatud turuosast üle minek osutub mõttetult kalliks.“* (Intervjuu 22)

Intervjuusid analüüsid kerkis üles vastuolu. Ettevõtted pürgivad suuruse poole, kuna see annab paremad eeldused ressursside hõivamiseks (finantseerimine, töötajad), aga saavutades esmase ootuspärase suuruse, hakkavad edasi kasvamise asemel muretseda selle pärast, et väiksemad osutavad neile hinnakonkurentsi, kuna väikestel pole vaja suuri struktuure üleval pidada. Lisaks tõid suurettevõtete juhid välja, et neil on (jäikade) protsesside pärast keeruline teenindada väikseid kliente ning nende klientuur on seetõttu piiratum. Ehk taas kord tekivad ebaefektiivsed seisundid kasvu mõistes, aga seekord konkurentsi vaatenurgast.

Organisatsioonilise tegurina tuli intervjuude kodeerimisel kasvu takistajana välja ka **omaniku roll**. Varasemates uuringutes mainiti seda juhtimiskompetentside puudumise kontekstis (Bosworth ja Jacobs, 1989; Kaseorg ja Siimon, 2007). Antud magistr töö uuringus eristus omaniku roll iseseisva kategooriana. Omanik kui ettevõtte arengu takistus ilmnes nii olukorras, kus juht ja omanik on samas isikus, kui ka siis, kui need rollid olid lahutatud. Juhi

rolli täitev omanik püüab kas omaniku staatust tähtsustades või muul põhjusel osaleda maksimaalselt otsuste tegemisel.

*„Omanikuna tahetakse kõikide asjade juures olla, aga ei jõua. Järgmist sammu ei julge ka teha ja anda juhtimine palgaliste juhtide kätte. See on põhiline kasvupidur.“*

(Intervjuu 48)

Teise olulise aspektina töid intervjuueeritavad välja omaniku sekkumise juhi tegevusse ja eesmärkide elluviimisse. See tekitab küsimuse juhi vajalikkusest või tema rollist.

*„Omanikud võivad juhti pärssida ja demotiveerida juhtimisstiiliga. Seda juhtub palju. Juhi ülesanne on ettevõtet juhtida ja vedada sinna, mis on eesmärgiks seatud.“*

(Intervjuu 68)

Omanikud sekkuvad läbi soovi kõik juhi olulised otsused kinnitada ning anda operatiivtegevusteks suuniseid. Intervjuueeritavad tunnetasid, et see teeb elluviimise kohmakaks ning takistab ettevõtet kiirelt eesmärgi suunas liikumast. Sellise interaktsiooni üks vorme avaldub läbi kontserni kuulumise. Tegevjuhi algatused ja tegutsemine võivad tagantjärele osutada kontserni jaoks mitteprioriteetseks ja need tuleb katkestada. See aga tähendab, et ettevõtte ressursid on mingi aja jooksul olnud ebamõistlikult rakendatud.

*„Kohalik prioriteet ei pruugi olla kontserni prioriteet.“* (Intervjuu 3)

Intervjuudest selgus, et mõned ettevõtted on selle tee valinud vabatahtlikult. Näiteks pereettevõtted, kes küll teadvustavad, et pereliikmed ei jõua juhtimisega piisavalt tegeleda, kuid on otsustanud ohverdada kasvu otsustuspositsioonide enda käes hoidmisele. Teine aspekt omaniku rolli juures on otsustuspädevus. Intervjuudest jäi kõlama, et omanik on oma ettevõtte saatuse üle otsustajana kõige pädevam. Ühtepidi põhjendati seda sellega, et omanik võib teha oma ettevõttega, mida tahab, sh halbu otsuseid. Teisalt mõõndi, et kasvu vaatevinklist ei pruugi omaniku otsused olla alati ratsionaalsed.

*„See on nagu monarhia. Kes ütleb, et sa monarhina oled kõige pädevam? Kui oled omanik ja ka tegvjuht samal ajal, aga su võimed pärsivad seda, siis keegi ei saa sulle ka öelda, et sa oled loll.“* (Intervjuu 45)

Ilmnes, et probleemil on ka teine pool – paljud omaniku rollis olevad intervjuueeritavad nägid kasvu takistusena seda, et ettevõttesse sisse toodud juht mõtleb karjääri piires ehk peab olulisemaks lühiajalist tulemust. Omanik riskib oma teenitud rahaga, aga juht mitte millegagi.

Selle teemaplokis eristusid teistest olulisemalt taas kaks kategooriat – juhtimiskompetentside ja töötajate kompetentside puudus. Mõlemaid märksõnu mainiti oluliselt rohkem kui selle teemaploki järgmisi kategooriaid (vt lisa C) ja need tegurid

kuuluvad Eesti ettevõtete suurimate kasvu takistuste hulka. Seejuures olid kõigis suuruses ettevõtete juhid samal arvamusel, et organisatsioonilised tegurid, eelkõige kompetentside puudusega seonduvad, on suurimad kasvu takistajad.

**Väliste tegurite** teemaploki olulisemad kategooriad on kohaliku turu suurus, ettevõtluskeskkond, finantseerimine, tööturg. Loodud kategooriad ja nendega seotud koodid on esitatud tabelis 15.

Tabel 15

*Väliste tegurite teemaploki koodid ja kategooriad*

<b>Märksõnad intervjuudest (koodid)</b>	<b>Loodud kategooria</b>
Eesti turu väiksus	Kohaliku turu suurus ja konkurents
Suur konkurents	
Poliitika	Ettevõtluskeskkond
Seadusandlus	
Maksud	
Ebaaus konkurents	
Finantsi/investeeringute puudumine	Finantseerimine
Pangapoolne liigsuure tagatise nõudmine	
Kõrged intressid	
Pankade paindumatus	
Nõrk äriplaani kirjutamise oskus	
Üleüldine tööjõupuudus	Tööturg
Hariduspoliitika	
Tööjõukulude kasv	

Allikas: autorite koostatud

Suurima märksõnade mainimise arvuga kategooria selles teemaplokis on **kohaliku turu suurus ja konkurents**. Seda tegurit tunnetasid kasvu takistusena pooled intervjuueeritavatest. Takistused avaldusid sarnaselt teooriast leituga – palju konkurente, väike rahvaarv ning aeglane loomulik kasvukiirus (Ashkenas, 2013; Hartley ja Hutton, 1989; McKee, 2009).

Intervjuudest selgus, et kõige suurem takistus on Eesti väike rahvaarv ja elanike koondumine suurematesse asulatesse. Intervjuueeritavad avaldasid, et nad sooviks ettevõtte geograafilist ulatust suurendada, aga raske on leida asukohti, kus on piisavalt elanikke. Üks intervjuueeritav (47) tõi näite, kuidas rahvastiku ränne on kasvule negatiivselt mõjunud, kirjeldades, kuidas umbes kümme aastat tagasi lahkusid Leedu tööstuspiirkondadest inimesed välismaale tööle ja ettevõtte nende piirkondade üksused tuli sulgeda. Kontsentreeritus tekitab kaasneva probleemi samast kategooriast ehk suure konkurentsi, sest ka konkurendid koonduvad sinna, kus on rohkem potentsiaalseid kliente.

Väga vähesed intervjueeritavad nägid lahendusena turunišside tekitamist või väliturule suundumist, tuues takistusena suure riski, kaasnevad kulud ning oskuste puudumise. Rohkem kui 10% vastanuist oli teinud strateegilise valiku siduda end mõne kaubamärgi esindusõiguse kaudu kindla müügiterritooriumiga ega omanudki võimalust laienemiseks teistele turgudele (vt. strateegilised tegurid).

Käesoleva uuringu raames ilmnes uus kasvu takistav tegur **ettevõtluskeskkonna** näol. Töö teoreetilises osas see sarnasel kujul ei ilmnenud. Leidusid uuringud, mis viitasid maksustamisele ja regulaatori tegevusele kui kasvu takistustele (Bartlett ja Bukvic, 2001; Gill ja Biger, 2012; Olson ja van Bever, 2008; Szczepański, 2016). Nende aspektidega oli kattuvus ka antud töö empiirilises uuringus, kuid ettevõtluskeskkonda avati intervjueeritavate poolt palju laiemalt.

Eesti ettevõtluskeskkonna näol on tegu üsna vastuolulise kasvu takistava teguriga. Pooled intervjueeritavatest tunnistasid ettevõtluskeskkonna rõhutatult väga heaks, aga ilmnenud takistused on üsna spetsiifilised. Märksõnadest tuli välja, et kõige enam häirib valitsuse poliitiline tegevus, mis väljendub riiklikult kujundatud seisukohtades millegi suhtes või välispoliitikas poole valimises.

*„Suhted Venemaaga – Vene turg on meile kinni.“ (Intervjuu 26)*

Poliitika mõju avaldub ettevõtja jaoks eelkõige mõne turu sulgumises või väljakujunemises. Lisaks ilmnesid omavahel väga tihedalt seotud aspektid nagu seadusandlus, maksustamine ja ebaaus konkurents.

Intervjuude analüüsist selgus, et riiklik poliitika on kõige rohkem mõjutanud neid, kes tegutsevad või tahaksid tegutseda Euroopa Liidu ja USA poliitiliste vastaste mõjupiirkonnas. Kõige selgem näide on Venemaa. Lisaks sellele, et Vene turg on seoses poliitilise vastasseisuga mitmete ettevõtjate jaoks sulgunud, on sellel ka kaasnevaid probleeme. Näiteks pangad on paranoilised Venemaa ja teiste SRÜ riikide ettevõtetega tehtavate tehingute suhtes. Kuid poliitikal on ka siseriiklik mõju ettevõtete kasvule. Osade siseriiklike turgude või nišside kasv sõltub riiklikust soosingust. Intervjueeritavate vastustest selgus, et tervislike eluviiside toetamine või mittetoetamine mõjutab meditsiini, spordi jms teenuste pakkujaid oluliselt.

Seadusandluse osas nähti peamise probleemina pikaajalise plaani puudumist. Valitsus elab ühtedest valimistest järgmisteni ning see muudab nii poliitilise maastiku kui ka seadusloome ebastabiilseks. Muudatused toimuvad kiirelt ja ettevõtetel jääb ettevalmistuseks teinekord olematu aeg. Lisaks tunnetati liigset Euroopa Liidu (Brüsseli) mõju ning kohaliku arvamuse mittearvestamist. Mõnes valdkonnas ilmnesid ka Euroopa Liidu riikide seaduste

erinevusest tulenevad probleemid, mis takistavad liidu piires tegutsemist. Seadusandlusega seoses eristus eelkõige töösuhetega seonduv. Näiteks töösuhete lõpetamise keerukus, mis teeb kahjulikest töötajatest vabanemise koormavaks ning seeläbi kasvu takistavaks. See asjaolu seostub tööturust tulenevate takistustega (vt tööturg).

Maksustamise probleemid seisnesid eelkõige tööjõumaksude keerukuses, mitte maksude suuruses. Kuigi ükski intervjueeritavatest ei toonud võrdluseks, et mõnes teises riigis oleks tööjõu maksustamine lihtsam, siis kasvu takistusena seda tunnetati. Osades valdkondades nähti takistusena ka valdkonnapõhiste maksude suurust.

*„Näiteks ei tule meile tööstusettevõtted, kes vajavad suures koguses maagaasi, sest aktsiis on sama määraga kui kodutarbijal.“ (Intervjuu 8)*

Maksustamisega oli tugevas seoses ka ebaaus konkurents, mis seisneb maksude maksmata jätmise kaudu konkurentsieelise saamises. Mitmed intervjueeritavad avaldasid huvitava vastuolu, et Eesti ettevõtluskeskkond on liiga lihtne ja ettevõtjateks saavad hakata kõik inimesed, mille tulemusena tekib põhjendamatu hinnakonkurents, mis viib üldise kvaliteedi languse ja maksupettusteni.

**Finantseerimisega** seotud probleemid on tähtsuset kolmas ettevõtete kasvu takistav väline tegur. Kasvu tagamiseks tehtavaid rahalisi investeeringuid peeti oluliseks ning seda teemat aktuaalseks. Teoreetilisest käsitlest ilmnes, et Euroopa Komisjoni hinnangul (Szczepański, 2016) on juurdepääs rahastamisele suurim takistus Euroopa väike- ja keskmiste ettevõtete kasvule. Käesoleva magistritöö uuringu tulemusel on finantseerimisega seonduv kasvu takistuste seas 9. kohal (vt lisa D). Intervjuude analüüsi tulemusel tuvastasid autorid, et peamiseks probleemiks finantseerimisel on pankadepoolne liigse tagatise nõudmine, pankade jääkus ja raha hind. Eriti häiris ettevõtjaid ülemäärase tagatise nõudmine. Välja toodi ka Skandinaavia taustaga pankade paindumatust ning suurt konservatiivsust, mis seisnes vastajate arvates valdavalt selles, et pangad ei taha uusi projekte finantseerida ja pigem annavad laenu kinnisvara soetamiseks või arendamiseks.

*„Mul ei ole pankadega head kogemust. Ma ei usalda neid. Ma usaldan pigem partnerlust. Finantseerimist läbi nende ja läbi klientide.“ (Intervjuu 4)*

Vastukaaluks pankadepoolsetele takistustele nähti olulise probleemina ka ettevõtjate endi nõrka rahaküsimise oskust – ei tunta alternatiivseid finantseerimise võimalusi ega osata äriplaani koostada. See ühtib kirjandusest leitud, kus toodi välja, et väikeettevõtete puhul on põhjuseks ka oskamatus presenteerida veenvalt oma äriplaani (Hall, 1989).

Rahastamise pakkujatena nähti ainult panku ning probleemide juurpõhjuseks peeti pankade vähest omavahelist konkurentsi Eestis ning Rootsi päritolu pankade arrogantset

suhtumist Eesti ettevõtjatesse. Varahaldusega tegelevad või kokku puutuvad ettevõtted nägid olulise probleemina Baltimaade börside vähest likviidsust ning olematut võlakirja- ja omakapitaliturgu. Avalikult noteeritud võlakirjad võiks olla hea alternatiiv pangapoolsele rahastusele. Eesti kapitalituru nõrkust kinnitab ka Rahandusministeeriumi poolt 2018. aastal läbi viidud uuring (Civitta Eesti ja Advokaadibüroo SORAINEN, 2018), kus tuuakse muuhulgas välja, et väike- ja keskmistel ettevõtetel on keeruline leida pankadele alternatiivset omakapitali investeeringut, nende finantskirjaoskus on nõrk, börsilt raha kaasamine on kallis ning Nasdaq Tallinn on väike ja vähelikviidne.

**Tööturu** kategoorias tuli intervjuude analüüsist esile peamise aspektina üldine tööjõupuudus. Varasemates uuringutes sellist probleemi ei tuvastatud ning tööjõupuudus kasvu takistajana on antud magistritöö oluline leid. Teoreetilises osas käsitletud uuringud on valdavalt läbi viidud suure rahvaarvuga riikides, kus on pigem tööpuudus. Eestis on olukord juba mitu aastat vastupidine ja valitseb tööjõupuudus (Lõhmuste, 2018). Lisaks töid Klau ja Mittelstadt (1986) välja, et kohaliku tööjõuturu mittekohanemine turu muutustega ja ebapiisav vajaliku kvalifikatsiooniga töötajate pakkumine on ettevõtete kasvu takistaja. Eesti juhtide arvamus kattus sellega ning põhjust nähti Eesti haridussüsteemis.

*„Miks leedukad on korvpallis head? Neil pole geneetilist eelist, aga neil on süsteem.“*  
(Intervjuu 43)

Tööturuga seonduvalt lisati, et probleemiks on ka tööjõukulude kasv; arusaam Eestist kui odava tööjõuga riigist on ammu vananenud ning järjest enam kasvavate tööjõukulude trendis ei saada enam hakkama automatiseerimiseta. See on seotud vähese innovatsiooni kategooriaga (vt strateegilised tegurid), kus toodi välja, et kvalifitseeritud tööjõud ei soovigi teha nõ rumalat tööd.

Intervjuude analüüsi põhjal saab väita, et intervjuueeritavad seostasid tööturust tulenevate kasvu takistuste põhjusi eelkõige haridussüsteemi nõrkusega, mis ei toeta innovaatilise majanduse ülesehitamist, ning osutasid, et toodetakse nõ pehmete teadmistega, kuid praktilise kogemusega inimesi. Eriti tugevalt tõstati teema just tootmisettevõtete seas, kes töid probleemina välja, et ametikoolid ei ole tänapäeva noorte seas väärtustatud ning kogu sektoril on halb maine (arvamus, et tootmine on väheväärtuslik ja must töö), mis takistab leidmast uusi talente.

*„Eestis on suund, et produtseerime kõrgharitud inimesi, aga käsitööoskus on jäänud tahaplaanile.“* (Intervjuu 83)

Väliste tegurite teemaploki ehk ettevõtete kasvu takistavate väliste tegurite osakaal on võrreldes ettevõttesisestega oluliselt väiksem. Huvitava leiuna saab mainida, et 21% kõigist

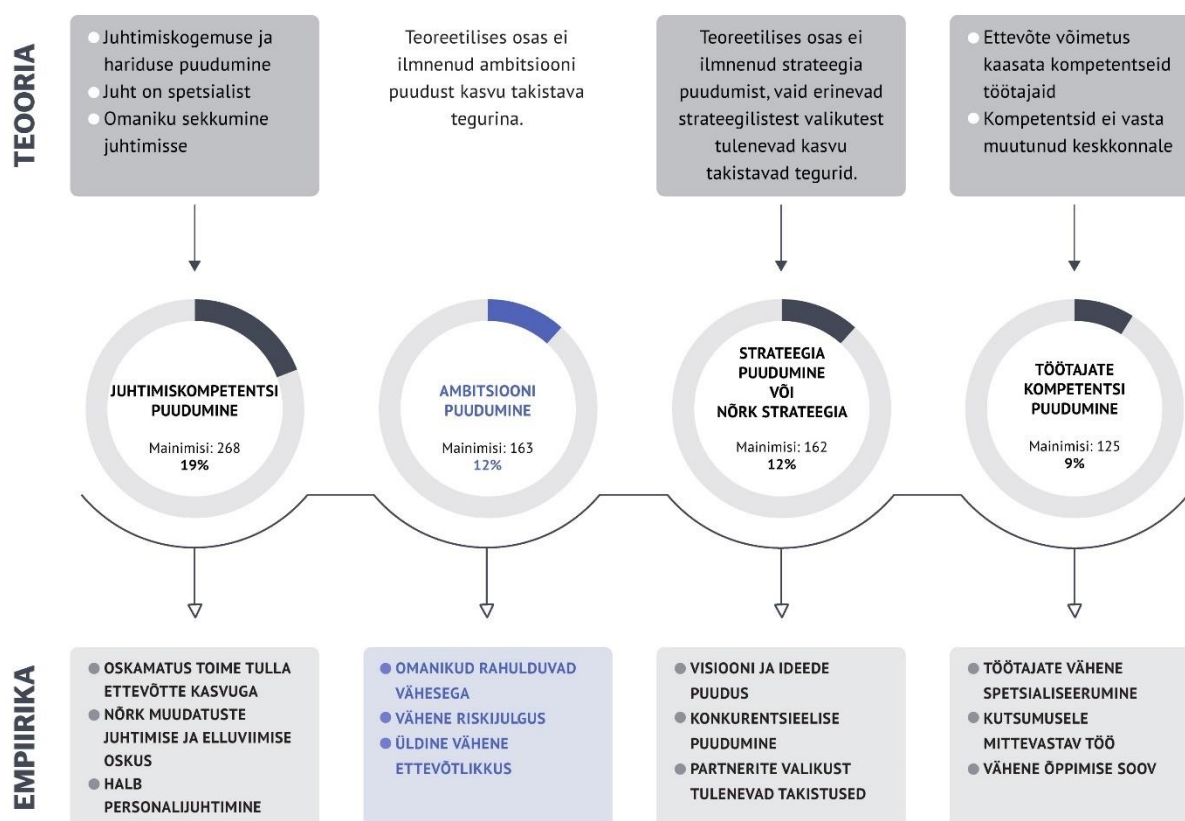
vastajatest ütles, et välimisi tegureid ei eksisteeri ning kõik välimised tegurid taanduvad sisemisteks ning välimised tegurid saavad kasvu takistada ainult sel juhul, kui juhid ja organisatsioon ei ole ise piisavalt kiired kohanema ja vajalikke muudatusi tegema. Sellise seisukoha tõstatas ka üks teoreetilises osas kasutatud allikas (Olson ja van Bever, 2008) – välised tegurid võivad olla ettevõtte poolt kontrollimatud, kuid ettevõtte vastus ja reaktsioon on siiski juhtkonna kontrolli all.

Välise tegurite teemaploki ehk ettevõtete kasvu takistavate välise tegurite osakaal on võrreldes ettevõttesisestega oluliselt väiksem (vt lisa C). See tulemus erineb töö teoreetilisest käsitlusest, kus mitmed empiirilised uuringud nägid Euroopa VKE-de suurimate kasvu takistustena just ettevõtteväliseid tegureid (finantseerimine, seadusandlus, konkurents jms) (Bartlett ja Bukvic, 2001; Euroopa Ühenduste Komisjon, 2008; Szczepański, 2016; Udell, 2015). Ainult mikroettevõtete juhid nägid välistes tegurites mõnevõrra suuremat takistust ja seda põhiliselt finantseerimisest tulenevate probleemide tõttu. Huvitava leiuna saab mainida, et 21% kõigist vastajatest ütles, et välimisi tegureid ei eksisteeri ning kõik välimised tegurid taanduvad sisemisteks ning välimised tegurid saavad kasvu takistada ainult sel juhul, kui juhid ja organisatsioon ei ole ise piisavalt kiired kohanema ja vajalikke muudatusi tegema. Sellise seisukoha tõstatas ka üks teoreetilises osas kasutatud allikas (Olson ja van Bever, 2008) – välised tegurid võivad olla ettevõtete poolt kontrollimatud, kuid ettevõtte vastus ja reaktsioon on siiski juhtkonna kontrolli all.

Käesolevas alapeatükis viisid autorid läbi kvalitatiivse uuringu sisuanalüüsi. Võrreldes intervjuude tulemusi teooriaga, tuvastati Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid ja avati nende ilmumine.

Kokkuvõttes saab öelda, et ettevõtete juhid tunnetavad sarnaseid kasvu takistusi, kui oli välja toodud magistritöö teoreetilises osas varasemate empiiriliste uuringute baasil, kuid rõhuasetus on senistest uuringutest erinev ning leidis ka tegureid, mida varasemad uuringud ei olnud välja toonud. Kasvu takistused piiravad juhtide arvates eelkõige ettevõtte finantstulemuste paranemist ehk müügitulu ja kasumi kasvu. Autorid selgitasid analüüsi tulemusena välja 12 enam mainitud kasvu takistavat tegurit, mis jagunesid kolme teemaplokki: strateegilised, organisatsioonilised ja ettevõttevälised tegurid. Magistritöö olulisemad tulemused on esitatud joonisel 1.





Joonis 1. Eesti ettevõtete olulisemad kasvu takistavad tegurid ja nende võrdlus teooriaga

Allikas: Autorite koostatud

Magistritöö oluline panus seisneb järgnevas. Esiteks oli tegu esimese laiapõhjalise uuringuga, mis tuvastab Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid, kaasates 82 juhti erinevas suuruses ettevõtetest. Teiseks, uuring tuvastas ettevõtete juhtide arvamusele põhinedes olulisemad kasvu takistavad tegurid, milleks on juhtimiskompetentside puudumine, ambitsiooni puudumine, nõrk strateegia ja töötajate kompetentside puudumine. Kolmandaks, uuringu käigus leiti kasvu takistavaid tegureid, mida varasemad uuringud välja ei toonud. Selles osas oli olulisemad leiud juhi ja/või omaniku ambitsiooni puudumine kui ettevõtte kasvu takistus ning strateegia puudumine. Neljandaks, tuvastati kasvu takistajaid, mis olid teoreetilise käsitlemisega võrreldes suurel määral teistsuguse rõhuasetusega. Sellised tegurid olid halb innovatsiooni juhtimine, mis Eesti kontekstis tähendab pigem ettevõtte protsesside mahajäämust ja tööjõupuudus kui tööturuga seotud kasvu takistus.

Magistritöö praktiline väärtus seisneb ettevõtete kasvu takistavate tegurite ja nende tagapõhja tuvastamises, mis annab juhtidele ja ettevõtjatele võimaluse neid lihtsamalt teadvustada ning vältida.

### Kokkuvõte

Käesolev magistritöö andis ülevaate ettevõtete kasvu olemusest, olulisusest ja kasvu takistavatest teguritest. Magistritöö koostamise käigus viidi läbi uurimus Eesti ettevõtete juhtide seas, et saada tagasisidet teooriale ja mõista, kuidas juhid tunnetavad ettevõtete kasvu ning kasvu takistavaid tegureid.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsisid autorid senise teaduskirjanduse baasil kasvu määratlust, kasvu olulisust ning varasemate uuringute alusel kasvu takistavad tegureid. Kasvu on teaduskirjanduses käsitletud palju, ent selle määratlus on erinevates allikates erinev. Kõige olulisemateks kasvu mõõdikuteks peetakse kirjanduse baasil müügitulu, töötajate arvu ja kasumlikkust. Eelnenud uuringutes lahknevad erinevate autorite arvamused selles osas, kas kasvu mõõtmiseks kasutatakse akadeemilises kirjanduses ja ettevõtete poolt praktikas samu näitajaid. Uuema suunana pööratakse järjest enam tähelepanu keskkonna- ja jätkusuutlikkusega seotud kasvu mõõdikutele. Kasvu olulisus ettevõtte jaoks tuleneb sellest, et kasv on eelduseks ettevõtte püsijäämisele, edasiste investeeringute tegemisele ning parima tööjõu värbamisele. Riigi ja poliitikakujundajate huvi ettevõtete kasvu vastu tuleneb peamiselt töökohtade loomisest ning suuremast maksutulust. Varasemas kirjanduses ei ole ühest vastust, milline on piisav kasvumäär, ega ka seda, millega peaks ettevõtted ennast võrdlema. Enamik ettevõtteid jõuab ühel hetkel kasvu pidurdumise punkti, sellest taastuda õnnestub vähestel.

Varasemate empiiriliste uuringute põhjal leiti 19 olulisemat kasvu takistavat tegurit, mis jagunesid kolme gruppi: strateegilised, organisatsioonilised ja ettevõttevälised tegurid. Strateegilised kasvu takistavad tegurid on põhjustatud ettevõtte strateegiast, sh juhtkonna strateegilistest valikutest ning neist enim uuritud on halb innovatsiooni juhtimine, liiga varajane põhiäri hülgamine, ekspordi puudumine ning liidripositsioonil uinumine. Organisatsioonilised tegurid tulenevad organisatsiooni ülesehitusest ja omadustest ning igapäevasest juhtimisest ja inimressurssidest. Sellisteks teguriteks on näiteks kompetentside puudus, ettevõtte suurus, organisatsiooni ülesehitus ja toimimine. Strateegilisi ja organisatsioonilisi tegureid loetakse ettevõttesisesteks ehk sellisteks, mida juhtkond saab oma tegevuse ja otsustega mõjutada. Ettevõttevälised kasvu takistavad tegurid tulenevad poliitilisest ja majanduskeskkonnast. Olulisemad välised tegurid on finantseerimisvõimaluste puudumine, kohaliku turu suurus ja konkurents ning regulaatori tegevusest tulenevad takistused.

Magistritöö empiirilises osas viisid autorid läbi kvalitatiivse uuringu, et välja selgitada Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid. Uuringu tarvis andmete kogumise viisiks olid

poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete tippjuhtidega ning dokumendianalüüs majandusaastaruannete põhjal. Intervjuude küsimustik koostati töö teoreetilises osas välja tulnud teemaplokkide baasil. Kokku intervjuueerisid autorid 82 ettevõtte juhti. Esindatud olid erineva suurusega ettevõtete juhid ning tegevusvaldkonna alusel valimile piiranguid ei tehtud. Intervjuude analüüsi tulemusel toodi välja juhtide tunnetus Eesti ettevõtete kasvu takistavatest teguritest. Uuring leidis, et müügitulu on kõige olulisem kasvu mõõdik ka Eesti ettevõtete juhtide seas ning piisav kasvumäär, nagu ka võrdluspunkt, sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast, eripärast ja seatud eesmärkidest, mis ühtib töö teooriaosas leituga. Uuringu tulemusena selgitasid autorid välja, et Eesti ettevõtete kõige olulisem kasvu takistav tegur on juhtimiskompetentside puudumine, mis seisneb oskamatuses toime tulla ettevõtte kasvuga, nõrgas muudatuste juhtimise ja elluviimise oskuses ning halvas personalijuhtimises. Järgmised olulised kasvu takistajad on ambitsiooni puudumine, nõrk strateegia ja töötajate kompetentside puudumine.

Uuringu olulise tulemusena selgus, et osasid Eesti ettevõtete juhtide poolt välja toodud kasvu takistavaid tegureid pole varasemad uuringud käsitlenud või on seda teinud suurel määral teise rõhuasetusega. Ambitsiooni puudumine on kasvu takistav tegur, mida varasemates uuringutes ei ole käsitletud. Ambitsiooni puudumine seisneb eelkõige ettevõtte omanike vähese rahuldumises ja kasinas riskijulguses. Samuti seostati seda üldise vähese ettevõtlikkusega. Varasemate uuringutega võrreldes eristus ka nõrk strateegia kui kasvu takistav tegur, mida käsitleti põhiliselt kui ebaõnnestunud strateegilisi valikuid. Eesti kontekstis avaldus see tegur selgelt strateegia puudumisena. Lisaks ilmnes, et nõrk innovatsiooni juhtimine, mida töö teoreetilises osas käsitleti peamiselt ebaõnnestunud tooteinnovatsioonina, tuli magistr töö empiirilise uuringu analüüsist välja ennekõike tööprotsesside ebapiisava uuendamisenä. Ka tööjõupuudus oli Eesti ettevõtete seas uudne tööjõuturust tulenev kasvu takistav aspekt, mis teoreetilises osas ei ilmnenu. Eelneva põhjal saab öelda, et magistr töö uuringu tulemus täiendab teooriast leitud.

Magistr töö uurimiseesmärk sai täidetud olulises ulatuses. Töö on suunatud ettevõtete juhtidele ja omanikele ning pakub võimalust tuvastada ja ennetada ettevõtete kasvu takistavaid tegureid.

Magistr töö raames teostatud empiiriline uuring annab küll ülevaate ettevõtete kasvu takistavatest teguritest, kuid ei ole kõikehõlmav. Antud magistr tööga kaasnevad piirangud. Uuring toob välja ettevõtete juhtide tunnetuse kasvu takistavatest teguritest, mis aga ei ole seotud ettevõtete finantsnäitajatega. Lisaks on läbi viidud uuring Eesti ettevõtete keskne ning seetõttu ei pruugi olla tulemused kohaldatavad teistele riikidele. Autorid annavad soovitus

teema põhjalikumaks avamiseks viia läbi täiendavad uuringud leidmaks konkreetseid põhjused, miks erinevatesse segmentidesse (suurus, tegevusala vmt) kuuluvate ettevõtete kasv on takistatud või uurida mõnda kasvu takistust mitmekülgsemalt.

**Viidatud allikad**

1. Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business Growth"— Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
2. Ahuja, K., Hazan, E., Segel, L. H., Perrey, J., & Spillecke, D. (2019). The new growth game: Beating the market with digital and analytics. *McKinsey on Marketing & Sales*, 174.
3. Ahuja, K., Perrey, J., & Segel, L. H. (2017). Invest , Create , Perform : Mastering the three dimensions of growth in the digital age. *The Value Premium of Organic Growth*, (January), 1–8. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/invest-create-perform>
4. Ashkenas, R. (2013). Why Successful Companies Stop Growing. *Harvard Business Review*, (June), 1. Retrieved from <https://hbr.org/2013/06/why-successful-companies-stop.html>
5. Baghai, M., Coley, S. C., White, D., Conn, C., & Mclean, R. J. (1996). Staircases to growth. *The McKinsey Quarterly*, (4), 39–61. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/staircases-to-growth>
6. Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). *The Alchemy of Growth*. New York: Basic Books.
7. Baghai, M., Smit, S., & Viguerie, S. P. (2007). The granularity of growth. *The McKinsey Quarterly*, (2), 41–51. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/the-granularity-of-growth>
8. Barber, J., Metcalfe, S., & Porteous, M. (1989). Barriers to growth: The ACARD study. In *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 1–19). London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315563510>
9. Barth, H. (1999). *Barriers to growth in small firms* (Luleå University of Technology). Luleå University of Technology. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A990773&dswid=-98>
10. Barth, H. (2004). *Barriers to growth and development in small firms* (Luleå University of Technology). Luleå University of Technology. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A237760&dswid=9998>

11. Bartlett, W., & Bukvic, V. (2001). *Barriers to SME Growth in Slovenia*. MOCT-MOST Economic Policy in Transitional Economics, 97(1–4), 131–141.  
<https://doi.org/10.1023/A>
12. Bartoloni, E., Baussola, M., & Bagnato, L. (2020). Waiting for Godot? success or failure of firms' growth in a panel of italian manufacturing firms. *Structural Change and Economic Dynamics*, 55, 259–275. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.08.007>
13. Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2931–2943.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
14. Bhalodiya, N., & Nishit, P. (2018). Reasons Behind the Failure of Nokia : a Case Study of Telecom Sector. *International Journal of Management and Humanities*, 5(3), 14–18. Retrieved from <http://researchscript.com/ijmh/ijmhvol5issue3/ijmh050304/>
15. BIS, Scottish Enterprise, Invest IN, & Welsh Government. (2012). *Business Growth Ambitions Amongst SMEs*. Final Report. Retrieved from [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/187058/12-1169-business-growth-ambitions-amongst-smes.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/187058/12-1169-business-growth-ambitions-amongst-smes.pdf)
16. Bonini, S., & Görner, S. (2011). The business of sustainability: McKinsey Global Survey Results. In *The McKinsey Quarterly*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>
17. Bosworth, D. L., & Jacobs, C. (1989). Management attitudes, behaviour, and abilities as barriers to growth. In *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 20–38). London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315563510>
18. Cao, B., Jiang, B., & Koller, T. (2006). Balancing ROIC and growth to build value. *McKinsey on Finance*, (19), 12–16. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/balancing-roic-and-growth-to-build-value>
19. Christensen, C. M. (2016). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. In *International Electronic Journal for Leadership in Learning* (Vol. 3). Harvard: Harvard Business Review Press.
20. Civitta Eesti, & Advokaadibüroo SORAINEN. (2018). *Diagnostic report on the Estonian capital market*. Retrieved from

- [https://www.rahendusministeerium.ee/sites/default/files/diagnostic\\_report\\_on\\_the\\_estonian\\_capital\\_market.pdf](https://www.rahendusministeerium.ee/sites/default/files/diagnostic_report_on_the_estonian_capital_market.pdf)
21. Clayton Christensen, M. R. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
  22. Coad, A., & Hözl, W. (2010). Firm growth: empirical analysis. In *Handbook on the Economics and Theory of the Firm*. <https://doi.org/10.4337/9781848446489.00035>
  23. Collins, J. (2009). *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
  24. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. (2003). *Official Journal of the European Union*, 46. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=OJ:L:2003:124:TOC>
  25. Creasey, T., & Taylor, T. (2020). Best practices in change management 11th Edition. In *Prosci Benchmarking Report*. Prosci Research. Retrieved from <https://www.prosci.com/hubfs/2.downloads/research-executive-summaries/11thEdition-Best-Practices-Executive-Summary-11-2020.pdf?hsLang=en-ca>
  26. Doug, S., White, P., & Partners, W. (2007). Why Some Entrepreneurs Decide Not to Grow their Business. Retrieved from <https://scalefinance.com/why-some-entrepreneurs-decide-not-to-grow-their-business/>
  27. Dunne, P., & Hughes, A. (1994). Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s. *The Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115–140. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2950485>
  28. Eesti Maaülikool. (2012). *Maapiirkonna ettevõtlike arenguvajadused ja -takistused Läänemaal ja Valgamaal*.
  29. Eesti Statistikaamet. (2021). Ettevõtete majandusnäitajad. Vaadatud 19.04.2021 <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/ettevotete-majandusnaitajad>
  30. Euroopa Ühenduste Komisjon. (2008). Euroopa väikeettevõtlusalgatus „Small Business Act”. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 53(9), 1689–1699. Retrieved from <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf> <https://hdl.handle.net/20.500.12380/245180> <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003> <https://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001> <http://dx.doi.org/10.1016/j.precamr.es.2014.12>

31. Euroopa Ühenduste Komisjon. (2021). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)
32. Falk, M., & Hagsten, E. (2015). Export status and firm growth of European SMEs. *Economics Bulletin*, 35(2), 1330–1338. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/281698612\\_Export\\_status\\_and\\_firm\\_growth\\_of\\_European\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/281698612_Export_status_and_firm_growth_of_European_SMEs)
33. Furu, P., Sveiby, K., & Saloja, S. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103–122. <https://doi.org/10.1108/13673270510590254>
34. Gabrielsson, J., & Dahlstrand, Å. L. (2012). Sustainable high-growth entrepreneurship: A study of rapidly growing firms in the Scania region. Copenhagen. Retrieved from <https://www.oecd.org/cfe/leed/50022246.ppt>
35. Garnsey, E., & Heffernan, P. (2005). Growth setbacks in new firms. *SSRN Electronic Journal*, 37(7), 675–697. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2004.11.011>
36. Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 656–668. <https://doi.org/10.1108/14626001211277451>
37. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, (July-August), 37–46.
38. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
39. Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 15. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
40. Hakkert, R., & Kemp, R. (2006). An ambition to grow: A multidisciplinary perspective on the antecedents of growth ambitions. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1–48. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Ambition-to-Grow-A-multidisciplinary-perspective-Hakkert/7209f3cc5257e581d7dafa1146108ba768304abf>
41. Hall, G. (1989). Lack of finance as a constraint on the expansion of innovatory small firms. In *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 39–57). London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315563510>



42. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1994). Tightening the Life-Cycle Construct. A Taxonomic Study of Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5–29. <https://doi.org/10.1177/104225879401800201>
43. Hartley, K., & Hutton, J. P. (1989). Large purchasers. In *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 105–127). London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315563510>
44. Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48(1), 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.014>
45. Hughes, A. (1989). Small firms' merger activity and competition policy. In *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 128–172). London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315563510>
46. Hughes, A. (1998). Growth Constraints on Small and Medium-Sized Firms. Retrieved from CBR Research Programme on Small and Medium-Sized Enterprises website: [https://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/centre-for-business-research/downloads/working-papers/wp107.pdf](https://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/working-papers/wp107.pdf)
47. Kaseorg, M., & Siimon, A. (2007). Perefirmitse juhtimise ja arengu probleemid Eestis. *Eesti Sotsiaalteaduste VII Aastakonverents*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/255611852\\_Perefirmitse\\_loomise\\_tegutsemise\\_ja\\_arengu\\_probleemid\\_Eestis](https://www.researchgate.net/publication/255611852_Perefirmitse_loomise_tegutsemise_ja_arengu_probleemid_Eestis)
48. Klau, F., & Mittelstadt, A. (1986). Labour Market Flexibility. *OECD Economic Studies*, 112–128. [https://doi.org/10.1057/9780230514652\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230514652_5)
49. Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
50. Kwaak, T., Cheikh, N., Clarke, M., & Snijders, J. (2020). *Survey on the access to finance of enterprises* (SAFE). <https://doi.org/10.2873/211401>
51. Laforest, J. (2009). *Guide to Organizing Semi-Structured Interviews With Key Informant*. Retrieved from [https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/LAFOREST\\_2009\\_Guide\\_to\\_Organizing\\_Semi\\_Structured\\_Interviews.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/LAFOREST_2009_Guide_to_Organizing_Semi_Structured_Interviews.pdf)
52. Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183–195. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9525-5>

53. Lõhmuste, E. (2018). *Aeglustuv majanduskasv ja töøjõupuudus*. (november), 2018.  
Retrieved from <https://www.rahandusministeerium.ee/et/uudised/aeglustuv-majanduskasv-ja-toojoupuudus>
54. Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 733–760. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/43653773>
55. McGee, J. (1989). Barriers to growth: The effects of market structure. In J. Barber, S. J. Metcalfe, & M. Porteous (Eds.), *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 173–195). London: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315563510>
56. McKee, S. (2009). *When Growth Stalls*. San Fransisco: Jossey-Bass.
57. Nokia net sales worldwide 1999-2020. (2021). Retrieved from statista.com website: <https://www.statista.com/statistics/267819/nokias-net-sales-since-1999/>
58. Olson, M. S., & van Bever, D. (2008). *Stall Points*. New Haven: Yale University Press.
59. Olson, M. S., van Bever, D., & Verry, S. (2008). When growth stalls. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 153.
60. Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm. Fourth Edition* (4th ed.; C. Pitelis, Ed.). New York: Oxford University Press.
61. Pereira, V. (2018). Impact of institutions on emerging European high-growth firms. *Management Decision*, 56(1), 175–187. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0279>
62. Rosenzweig, P. (2008). When growth stalls. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 153.
63. Rothwell, R., & Beesley, M. (1989). The importance of technology transfer. In *Barriers to Growth in Small Firms* (pp. 87–104). London: Taylor and Francis.  
<https://doi.org/10.4324/9781315563510>
64. Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
65. Sull, D. (1999). Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77(4), 42–48, 50–52, 183.
66. Szczepański, M. (2016). *Barriers to SME growth in Europe*. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS\\_BRI%2016%29583788](http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI%2016%29583788)
67. Udell, G. F. (2015). Issues in SME Access to Finance. *European Economy – Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2(61). Retrieved from <https://european-economy.eu/wp-content/uploads/2015/10/Issues-in-SME-Access-to-Finance.pdf>

68. Uotila, T. (2015). Eliciting Managerial Cognitions - The Role of Cognition in Management Research. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2).  
<https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.184>
69. Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321. Retrieved from  
[https://www.jstor.org/stable/2635252?seq=1&cid=pdf-reference#references\\_tab\\_](https://www.jstor.org/stable/2635252?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_)
70. Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
71. Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235–262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639802400205>

EESTI ETTEVÕTETE KASVU TAKISTAVAD TEGURID

LISA A

Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumisaeg ja kestvus

Nimi	Registri- kood	Asutatud	Müügitulu 2019	Töötajate	Interjueeritav	Positsioon	Intervjuu aeg	Intervjuu vorm	Intervjuu kestvus	Protokoll (lehekülgi)
				arv 2019						
Aatrium Sisutuskabamaja AS	10456706	1998	8 836 578	38	Liina Kivimägi	Tegevjuht	13.03.2021	Videokõne	0:43	3,75
Abakhan Fabrics Eesti AS	10396312	1998	6 607 192	130	Kristine Stroom	Juhatuse liige	09.03.2021	Videokõne	1:17	2,50
Airwave OÜ	10619261	1999	18 200 611	18	Urmas Malmet	Juhatuse liige	10.03.2021	Kohtumine	1:11	2,75
Alfons Hakans AS	10035241	1996	35 453 000	154	Deniss Lazarevs	Juhatuse liige	25.02.2021	Kohtumine	1:30	2,50
AS Postimees Grupp	10184643	1997	37 944 000	543	Taavi Lätti	Juhatuse liige	02.03.2021	Videokõne	1:07	5,00
Askendo OÜ	11201368	2005	552 423	5	Imre Pralla	Juhatuse liige	17.03.2021	Videokõne	1:17	3,00
Astro Vara OÜ	14119503	2016	2 024 113	5	Hanno Haamer	Juhatuse liige	15.03.2021	Videokõne	1:10	2,75
Avaron Asset Management AS	11341336	2007	2 231 000	19	Peter Priisalm	Asutaja, nõukogu liige	12.03.2021	Videokõne	1:52	3,50
Bauhof Group AS	10636638	2000	104 079 000	436	Enn Lamp	Juhatuse liige	26.03.2021	Videokõne	1:04	5,00
Biomarekt OÜ	10966560	2003	6 590 573	51	Priit Mikelsaar	Juhatuse esimees	05.03.2021	Videokõne	1:24	2,75
Biometaan OÜ	12511591	2013	202 308	5	Ahto Oja	Juhatuse liige	23.02.2021	Videokõne	1:28	5,00
Change Partners OÜ	10744322	2001	750 924	3	Ekke Sööt	Tegevjuht / konsultant	05.03.2021	Videokõne	1:20	2,75
Coop Eesti Keskühistu	10093971	1996	374 195 204	676	Alo Ivask	Juhatuse liige	05.03.2021	Videokõne	1:32	5,00
Dentsu Aegis Network Estonia AS	10147276	1997	9 890 959	47	Britte Maidra	Juhatuse liige	01.03.2021	Videokõne	1:18	5,00
Dimedium AS	10107437	1996	8 967 949	28	Tõnu Ummik	Juhatuse liige	01.03.2021	Videokõne	1:20	2,25
Directo OÜ	10652749	2000	4 376 570	32	Berit Veske	Juhatuse liige	17.02.2021	Kohtumine	1:21	2,50
E-Audit OÜ	10241762	1994	235 869	5	Ellen Tohvri	Juhatuse esimees	11.03.2021	Videokõne	1:43	3,25
Ektaco AS	10076122	1996	3 000 485	36	Kaido Jelle	Juhatuse liige	18.02.2021	Videokõne	1:16	2,25
E-Lux Kodutehnika OÜ	10348939	1997	8 605 696	12	Rein Türkson	Juhatuse esimees	02.03.2021	Videokõne	1:35	3,50
Ets Nord AS	10462380	1998	47 143 000	336	Urmas Hiie	Juhatuse liige	26.02.2021	Videokõne	0:50	2,00

Allikas: Autorite koostatud

## LISA A järg

## Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumisaeg ja kestvus

Nimi	Registri- kood	Asutatud	Müügitulu 2019	Tööta- jate arv	Interjueeritav	Positsioon	Intervjuu aeg	Intervjuu vorm	Intervjuu kestvus	Protokoll (lehekülgi)
				2019						
Euroapteek OÜ	11036389	2004	29 192 783	241	Jaagup Valma	Juhatuse liige	11.03.2021	Videokõne	0:58	4,00
Eurostauto AS	11552317	2008	12 028 727	44	Kalle Kaldjärv	Juhatuse liige	26.02.2021	Kohtumine	1:25	2,50
Express Post AS	10354213	2001	5 114 537	211	Katri Laanela	Juhatuse liige	12.03.2021	Videokõne	1:27	2,50
Farron Tehnika OÜ	12204374	2011	3 610 036	9	Airon Põlda	Juhatuse liige	04.02.2021	Kohtumine	1:25	2,25
Ferroline Grupp OÜ	10713480	2000	21 046 711	34	Eero Kookla	Juhatuse liige	17.02.2021	Kohtumine	1:15	2,25
Forss OÜ	10283967	1997	6 925 226	63	Heino Karikosk	Juhatuse liige	11.03.2021	Kohtumine	0:42	4,75
Fund Ehitus OÜ	11277437	2006	68 296 304	64	Eiki Rump	Juhatuse liige	01.03.2021	Videokõne	1:25	2,50
Haage Joogid OÜ	12281458	2012	285 217	7	Vello Oselin	Juhatuse liige	04.03.2021	Videokõne	0:44	3,75
Harju Elekter Teletehnika AS	10029559	1996	7 201 073	101	Alvar Sass	Juhatuse liige	08.03.2021	Videokõne	0:55	4,50
Harmet OÜ	10282927	1997	82 534 842	558	Alo Tamm	Juhatuse liige	18.03.2021	Videokõne	0:57	4,75
Hiieko AS	10048539	1996	7 546 524	37	Hendrik Pass	Juhatuse liige	16.03.2021	Kohtumine	1:18	2,50
Hilding Anders Baltic AS	10258395	1997	34 065 310	273	Janek Haud	Juhatuse esimees	19.02.2021	Videokõne	1:20	2,75
Hobby Hall Group OÜ	14628015	2018	33 067 318	139	Taavi Rajur	Juhatuse liige	15.03.2021	Videokõne	1:32	3,50
Indoor Group AS	10118062	1996	9 225 210	51	Irina Raudsepp	Juhatuse liige	18.03.2021	Videokõne	0:53	4,00
Indrek Saul OÜ	10169482	1996	185 173	2	Indrek Saul	Juhatuse liige	05.03.2021	Kohtumine	1:04	5,00
Ingmar Chemicals AS	12345000	2012	20 026 552	3	Aare Leinberg	Juhatuse liige	02.03.2021	Kohtumine	1:25	2,25
Initiative OÜ	10459952	1998	12 168 126	22	Indrek Soom	Juhatuse liige	25.02.2021	Kohtumine	1:29	6,50
Kaamos Group OÜ	10886418	2002	68 117 086	8	Artur Elme	Äriarendusjuht	20.03.2021	Kohtumine	1:30	2,75
Kinema OÜ	10123689	1996	3 981 446	28	Helina Hilimon	Juhatuse liige	19.02.2021	Kohtumine	1:15	2,50
Kris Grupp OÜ	10240917	1992	1 018 617	11	Kalev Kalma	Juhatuse esimees	12.02.2020	Telefonikõne	1:38	2,75

Allikas: Autorite koostatud

## LISA A järg

## Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumisaeg ja kestvus

Nimi	Registri- kood	Asutatud	Müügitulu 2019	Tööta- jate arv 2019	Interjueeritav	Positsioon	Intervjuu aeg	Intervjuu vorm	Intervjuu kestvus	Protokoll (lehekülgi)
Kristjan Lepik						Majandusekspert	18.03.2021	Videokõne	0:43	4,50
Kristiine Keskus OÜ	12063655	2011	11 489 068	3	Helen Metsvaht	Juhatuse liige	24.03.2021	Videokõne	0:41	3,75
Kulbert AS	10064917	1992	4 185 925	15	Ivar Kalma	Juhatuse liige	22.02.2021	Kohtumine	1:26	2,50
Merit Tarkvara AS	10254977	1997	2 991 444	27	Andres Kert	Asutaja	18.02.2021	Kohtumine	1:20	2,25
Merko Ehitus Eesti AS	12203636	2011	126 193 000	293	Ivo Volkov	Juhatuse esimees	03.03.2021	Kohtumine	1:10	2,50
Miterassa OÜ	11465038	2008	5 570 182	13	Raivo Kraus	Juhatuse liige	04.01.2021	Kohtumine	1:35	2,50
My Fitness AS	11273563	2006	17 911 445	240	Tiina Otsa	Juhatuse liige	08.03.2021	Videokõne	1:38	2,75
Neste Eesti AS	10167511	1996	242 416 095	50	Dennis Antamo	Juhatuse liige	12.03.2021	Videokõne	0:58	5,00
Nordic Aviation Group AS	12927848	2015	47 174 339	28	Toomas Tiivel	Nõukogu esimees	01.03.2021	Kohtumine	1:21	2,50
NORSTAT EESTI AS	11444875	2007	2 171 194	23	Evelin Pae	Juhatuse liige	03.03.2021	Videokõne	0:48	3,75
Optipro OÜ	10125659	1996	4 915 237	66	Bruno Lauri	Juhatuse liige	23.02.2021	Videokõne	1:25	2,75
OÜ Baltic Retail	14406473	2018	3 292 488	48	Mart Mürkel	Eesti jaeüksuse juht	05.03.2021	Videokõne	0:51	3,50
OÜ Trendmark	10711512	2000	4 851 153	23	Olga Peresild	Juhatuse liige	04.03.2021	Videokõne	1:17	5,00
Piletilevi AS	10568581	1999	3 950 315	47	Jaanus Beilmann	Juhatuse liige	23.02.2021	Kohtumine	1:18	2,75
Primend OÜ	12621569	2014	3 438 394	25	Toomas Mõttus	Juhatuse liige	09.03.2021	Videokõne	1:21	2,75
Pristis AS	10004826	1995	9 692 173	66	Indrek Tennokese	Juhatuse liige	10.03.2021	Kohtumine	1:22	2,50
Proekspert AS	10331577	1997	14 013 639	189	Ilmar Pralla	Juhatuse liige	04.03.2021	Videokõne	1:02	2,25
Puhastusimport OÜ	10382882	1998	8 808 415	62	Martin Lill	Juhatuse liige	12.03.2021	Kohtumine	1:25	2,75
Puukeskus AS	10299916	1997	25 160 215	28	Madis Sander	Juhatuse liige	19.02.2021	Kohtumine	0:52	4,50

Allikas: Autorite koostatud

## LISA A järg

Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumisaeg ja kestvus

Nimi	Registri- kood	Asutatud	Müügitulu 2019	Tööta- jate arv	Positsioon	Intervjuu aeg	Intervjuu vorm	Intervjuu kestvus	Protokoll (lehekülgi)
				2019 Interjueeritav					
Puumarket AS	10363212	1998	30 092 695	86 Toomas Tauk	Juhatuse liige	26.02.2021	Videokõne	1:05	4,75
Ragn-Sells AS	10306958	1997	26 737 093	264 Rain Vääna	Juhatuse liige	11.03.2021	Videokõne	0:41	2,25
Rahva Raamat AS	10421903	1998	18 734 870	184 Priit Peterson	Juhatuse liige	07.03.2021	Videokõne	0:52	4,00
Räpina Paberivabrik AS	10149813	1997	10 473 419	94 Mihkel Peedimaa	Juhatuse liige	16.02.2021	Videokõne	1:44	2,50
Royal Unibrew Eesti OÜ	12390453	2012	6 780 584	12 Ranner Kuningas	Prokurist	25.02.2021	Videokõne	0:50	4,00
SAARIOINEN EESTI OÜ	10000372	1995	15 870 000	174 Aivo Varem	Juhatuse liige	04.03.2021	Videokõne	1:06	4,75
Silikaat AS	10022296	1996	5 643 503	43 Aare Koll	Tegevjuht	26.02.2021	Kohtumine	0:39	4,00
Sirekar Hulgi OÜ	10610490	1999	6 222 646	29 Marek Kõrver	Juhatuse liige	17.03.2021	Videokõne	1:25	3,00
Stell Eesti AS	10031220	1996	21 234 000	989 Margus Välling	Juhatuse liige	25.03.2021	Videokõne	1:37	5,50
Stockmann AS	10005122	1995	43 185 407	330 Marge Turner	Kaubamaja direktor	01.03.2021	Videokõne	1:02	4,75
Sunorek AS	10042896	1994	8 808 052	162 Indrek Pals	Juhatuse liige	11.03.2021	Kohtumine	1:25	2,50
Susngate Security OÜ	11549189	2002	1 712 846	3 Karl Ždanoviš	Juhatuse liige	17.02.2021	Videokõne	1:17	2,25
SW Energia OÜ	10552918	1999	15 768 679	56 Mait Pärj	Juhatuse liige	22.02.2021	Videokõne	1:35	3,00
Tallmac Tehnika OÜ	11862727	2010	5 234 285	25 Priit Kõrgesaar	Juhatuse liige	25.02.2021	Kohtumine	1:35	2,75
Tapvei Estonia OÜ	10431089	1998	3 822 359	20 Margus Dintšenko	Juhatuse liige	02.03.2021	Videokõne	1:16	3,00
Target One OÜ	12588062	2013	208 415	1 Margus Zuraljov	Juhatuse liige	16.03.2021	Videokõne	0:59	4,50
Telema AS	10584597	1999	2 661 000	29 Hele Hammer	Juhatuse liige	15.03.2021	Kohtumine	1:02	2,75
Testlio OÜ	12449969	2013	3 329 530	47 Kristel Kruustük	Juhatuse liige	18.03.2021	Videokõne	0:51	4,00
Toggl OÜ	11346813	2007	9 828 365	18 Alari Aho	Juhatuse liige	10.03.2021	Videokõne	1:10	3,00

Allikas: Autorite koostatud

## LISA A järg

Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumisaeg ja kestvus

<b>Nimi</b>	<b>Registri- kood</b>	<b>Asutatud</b>	<b>Müügitulu 2019</b>	<b>Tööta- jate arv 2019</b>	<b>Interjueeritav</b>	<b>Positsioon</b>	<b>Intervjuu aeg</b>	<b>Intervjuu vorm</b>	<b>Intervjuu kestvus</b>	<b>Protokoll (lehekülgi)</b>
Urmo Sisask (HY-Tech Comp OÜ baasil)	11542052	2008	6 684 701	50	Urmo Sisask	Endine juhatuse liige/tegevjuht	15.03.2021	Videokõne	1:12	5,00
Valnes AS	10193069	1997	5 019 525	28	Kuldar Saun	Juhatus liige	09.03.2021	Kohtumine	1:17	3,25
Veho AS	10284932	1997	95 940 539	244	Keijo Kaasik	Juhatus liige	06.03.2021	Videokõne	1:37	6,00
Welmet OÜ	10052096	1996	3 174 881	36	Märt Lehtsalu	Juhatus liige	16.03.2021	Videokõne	1:40	2,50

Allikas: Autorite koostatud



# EESTI ETTEVÕTETE KASVU TAKISTAVAD TEGURID

LISA B

Kinnituskiri

Kinnituskiri

Seoses strateegilise juhtimise õppekava magistritöö kirjutamisega Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas (autorid Egon Leego ja Maarja-Liis Toomik, juhendaja prof Maaja Vadi) viime läbi uuringut, mille eesmärk on tuvastada Eesti ettevõtete kasvu takistavaid tegureid.

Oleme ettevõttes xxx (reg.kood xxx) leppinud kokku intervjuu läbi viimise juhatuse liikme xxx-ga. Intervjuuga soovime kaardistada Eesti ettevõtete juhtide kogemusi ja arvamust kasvu takistavatest teguritest. Intervjuu tulemused üldistatakse ning konkreetse ettevõtte või juhi vastuseid ei ole võimalik töös tuvastada.

Käesolevaga kinnitame, et:

- Intervjuude käigus kogutud infot kasutatakse ainult uuringu läbiviimise eesmärgil ja magistritöö koostamiseks ning tutvustamiseks;
- Intervjuu käigus meile teatavaks saanud andmeid ei avalikustata kolmandatele osapooltele;
- Töös kasutatud ettevõtete andmed esitatakse anonümiseeritud kujul, ning konkreetseid vastuseid ei ole võimalik ettevõttega või intervjuueeritavaga seostada.

Magistritöö valmib mais 2021 ja kaitstakse juunis 2021. Uuringus osalenud ettevõtetel on võimalik uurimustöö tulemustega tutvuda magistritöö lõpliku versiooni näol. Soovi korral anname ülevaate isiklikult.

Täname koostöö eest!

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Egon Leego

*/allkirjastatud digitaalselt/*

Maarja-Liis Toomik

## LISA C

## Intervjuudest leitud märksõnade ja kategooriate ülevaade

Tegurid	Kordused	Ettevõtete arv	Korduste osakaal %	Ettev. %
<b>Strateegilised tegurid</b>				
Ambitsiooni puudumine	163	64	11.7	80
Strateegia puudumine või nõrk strateegia	162	64	11.6	80
Halb innovatsiooni juhtimine	56	39	4.0	49
Uinumine või jäik strateegia	52	36	3.7	45
Probleemid klientidega	35	32	2.5	40
Tegevusfookus	27	27	1.9	34
Ekspordi puudumine	16	13	1.2	16
Ebaõnnestunud omandamine või ühinemine	4	4	0.3	5
Vabatahtlik kasvust loobumine	2	2	0.1	3
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>			<b>0.0</b>	
Juhtimiskompetentsi puudumine	268	75	19.2	94
Töötajate kompetentsi puudumine	125	54	9.0	68
Organisatsioon ülesehitusega seotud takistused	87	57	6.2	71
Ettevõtte suurus ja turuosa	46	38	3.3	48
Omaniku roll	46	28	3.3	35
Ettevõtte vanus	17	17	1.2	21
<b>Ettevõttevälised tegurid</b>			<b>0.0</b>	
Kohaliku turu suurus ja konkurents	62	40	4.4	50
Ettevõtluskeskkond	56	33	4.0	41
Finantseerimine	54	34	3.9	43
Tööturg	46	29	3.3	36
Kuvand	28	21	2.0	26
Globaalsed tegurid	25	17	1.8	21
Majanduslangus	9	9	0.6	11
Asukoht	6	6	0.4	8
Sektori probleemid	4	3	0.3	4

*Märkus:* Kordused näitavad vastava märksõna mainimiste arvu kõigis intervjuudes kokku.

Ettevõtete arv näitab mitme ettevõtte juhid vastavat märksõna mainisid. Korduste osakaal % näitab vastava märksõna osakaalu korduste koguarvust. Ettev. % näitab kui suur osa kõikide ettevõtete juhtidest vastavat märksõna mainisid. Värvilise varjutusega on tähistatud teguri olulisus mainimiste arvu alusel.

Allikas: Autorite koostatud

# EESTI ETTEVÕTETE KASVU TAKISTAVAD TEGURID

## LISA D

### Märksõnade kordused intervjueritavate kaupa

Tegurid	Intervjueritavad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Strateegilised tegurid</b>																							
Ambitsiooni puudumine		5	3		3	1	4	4	4	3	5	1	1	1	1	2	1		1		7	1	1
Strateegia puudumine või nõrk strateegia			3	2	2		4	2		2	2	3		2	3	1	2		1	1	2	1	2
Halb innovatsiooni juhtimine		2		2	1	1	1	2	1			2		1				1	1	2			2
Uinumine või jäik strateegia		1	2	1	2		1		1							1			1		1		
Probleemid klientidega		1		1	1			1	1		1	1						1	1	1	1		
Tegevusfookus			1				1	1	1	1		1	1	1			1				1		
Ekspordi puudumine					1									1									1
Ebaõnnestunud omandamine või ühinemine														1				1					
Vabatahtlik kasvust loobumine													1										
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>																							
Juhtimiskompetentsi puudumine		3	3	2		8	2	1	1	1	1	4	1	2	2	5	1	2	2	4	2	1	2
Töötajate kompetentsi puudumine		1	1	2	3	2	1	1	4	4		3	5	3	5	3	4	2		2			1
Organisatsioon ülesehitusega seotud takistused		1	3	1	1	1		1	3	1	1	1	1	1		1	3	1		1			
Ettevõtte suurus ja turuosa		1	1	3			2	1	1	1	1	2	1	1	2	1		1	1		1		1
Omaniku roll		1	2	4		2			1							3	1						
Ettevõtte vanus					1							1	1				1				1		
<b>Ettevõttevälised tegurid</b>																							
Kohaliku turu suurus ja konkurents		1					1	1									1	1		1	2		2
Ettevõtluskeskkond											1	1						1		2			
Finantseerimine					3	4		2	2		2		2	2				3					
Tööturg					1							1											1
Kuvand				2			3		2		1	1				1				1		1	
Globaalsed tegurid											1						1				4		
Majanduslangus							1	1							1			1					
Asukoht					1				1										1				
Sektori probleemid									1														

Allikas: Autorite koostatud

## LISA D järg

## Märksõnade kordused intervjueeritavate kaupa

Tegurid	Intervjueeritavad	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
<b>Strateegilised tegurid</b>																								
Ambitsiooni puudumine		4	2	3	1		3	1	2	1	2	1			2		2	2	3	2	1	2		
Strateegia puudumine või nõrk strateegia		2	2	3	1	1	1	2	3	1	3	1	2	3			6	2		1	1	4	2	
Halb innovatsiooni juhtimine		2		2	1		1	1										1			1			
Uinumine või jäik strateegia		2		1			2						1							1		1		
Probleemid klientidega		1				1					1	1	1	1							1	1		
Tegevusfookus			1	1	1		1		1	1			1		1		1	1	1		1			
Ekspordi puudumine		1		1																				
Ebaõnnestunud omandamine või ühinemine															1									
Vabatahtlik kasvust loobumine																			1					
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>																								
Juhtimiskompetentsi puudumine		5	7	4	2		1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	4	3	4		1	2	2	
Töötajate kompetentsi puudumine		5	2		2	3	3			3	1	6	1	1			2	3			1	4	3	
Organisatsioon ülesehitusega seotud takistused		3		1	2				1			2	1		2	1	2		2	1	2		1	
Ettevõtte suurus ja turuosa		1	1	1					1			1	1			1					1			
Omaniku roll					1				1		1						1				1	1		
Ettevõtte vanus						1			1		1	1							1	1				
<b>Ettevõttevälised tegurid</b>																								
Kohaliku turu suurus ja konkurents		1		1		1		1	1	1					1	1		1			1			
Ettevõtluskeskkond				1	2			1		1							1		1				2	
Finantseerimine		1	1	1	1		3				1		1	2	1	4	1		1			1	1	
Tööturg		1							1			1	1		1						1	2		
Kuvand		2			1						1				2	1			1					
Globaalsed tegurid					1	1	2							1			1		1					
Majanduslangus																								1
Asukoht		1														1								
Sektori probleemid									2															

Allikas: Autorite koostatud

## LISA D järg

## Märksõnade kordused intervjueritavate kaupa

Tegurid	Intervjueritavad	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	59	60	61	62	63	64	65	66
<b>Strateegilised tegurid</b>																						
Ambitsiooni puudumine		2	3	4	1	1		2	2	1	4			3	5	4		5	4	4	1	5
Strateegia puudumine või nõrk strateegia		4	2	2	1		1	1	7	4	2		1	2	4	4		1	3	6	6	1
Halb innovatsiooni juhtimine		1	1	1	1	1		2	1		3		1		1				1	1	2	
Uinumine või jäik strateegia		1	1		1			2	1	1	2			2	2				3	2	1	2
Probleemid klientidega		1	1				1	1	1								1	1	1			
Tegevusfookus			1							1												
Ekspordi puudumine									1	1						1			1			
Ebaõnnestunud omandamine või ühinemine																						
Vabatahtlik kasvust loobumine																						
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>																						
Juhtimiskompetentsi puudumine		4	2		2	2	4	6	16	6	9		8	2	3	4	3	5	5	4	7	3
Töötajate kompetentsi puudumine		2	2		5		2	3		1			1	2	1		1			1		2
Organisatsioon ülesehitusega seotud takistused		1	1			2	1	4	2				1	2		1	1		1	2	3	1
Ettevõtte suurus ja turuosa		1	1										1				1					
Omaniku roll		3			2	1			1				1	1			3	2	2			
Ettevõtte vanus																			1		1	1
<b>Ettevõttevälised tegurid</b>																						
Kohaliku turu suurus ja konkurents					1	2			1	1	1			4	3	2		1	2	2	2	2
Ettevõtluskeskkond					2			4	1	3			1	2	2	1	2	1		2		2
Finantseerimine		2				1		1					1		1					1	1	
Tööturg		1	1	1	1				3	1	1		2	2				1		1	3	
Kuvand							1						2			1						
Globaalsed tegurid					1				1	2					3	1			1			
Majanduslangus			1								1											
Asukoht							1															
Sektori probleemid					1																	

Allikas: Autorite koostatud

## LISA D järg

## Märksõnade kordused intervjueritavate kaupa

<b>Tegurid</b>	<b>Intervjueritavad</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>Mainimisi</b>
<b>Strateegilised tegurid</b>																	
Ambitsiooni puudumine			7	2	4	4	4	1		3		1	1	1		1	<b>163</b>
Strateegia puudumine või nõrk strateegia	2		7	5	3	4	3					4	2	1		3	<b>162</b>
Halb innovatsiooni juhtimine			2						1			4		2	1	1	<b>56</b>
Uinumine või jäik strateegia			3	1		3		1			1	1		1	1		<b>52</b>
Probleemid klientidega			4		1				1	1	1						<b>35</b>
Tegevusfookus							1			1					1		<b>27</b>
Ekspordi puudumine					1							3	1			2	<b>16</b>
Ebaõnnestunud omandamine või ühinemine					1												<b>4</b>
Vabatahtlik kasvust loobumine																	<b>2</b>
<b>Organisatsioonilised tegurid</b>																	
Juhtimiskompetentsi puudumine	3	11	5	10	6	5	5	1	4	1	5	3	3	5	4		<b>268</b>
Töötajate kompetentsi puudumine	2		1			2	1		4	2	1	1			1		<b>125</b>
Organisatsioon ülesehitusega seotud takistused	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2		2	2	1		<b>87</b>
Ettevõtte suurus ja turuosa				1		1		2	1	1	2	2	1	1			<b>46</b>
Omaniku roll			2	1		2			3						1	1	<b>46</b>
Ettevõtte vanus	1	1											1				<b>17</b>
<b>Ettevõttevälised tegurid</b>																	
Kohaliku turu suurus ja konkurents			3	2	2	2			1	2			2		1	3	<b>62</b>
Ettevõtluskeskkond	3	1	3	1			2	2	1	2	3			1			<b>56</b>
Finantseerimine							2	1			1			1	1		<b>54</b>
Tööturg			3		3	1			3			1		3		3	<b>46</b>
Kuvand						1			1					1	1		<b>28</b>
Globaalsed tegurid						2			1								<b>25</b>
Majanduslangus						1							1				<b>9</b>
Asukoht																	<b>6</b>
Sektori probleemid																	<b>4</b>

Allikas: Autorite koostatud

## Summary

### BARRIERS OF GROWTH IN ESTONIAN COMPANIES

Egon Leego, Maarja-Liis Toomik

Current master's thesis gave overview of company growth, importance of it and barriers of growth. An empirical study was conducted with managers in Estonian companies to receive feedback to theory and understand how managers sense company barriers of growth in Estonia.

The first chapter of this thesis gave overview of company growth, its importance, and the most researched barriers of growth in theoretical literature. Company growth has been addressed through different measures, of which most used is sales, nr of employees and profitability. Growth importance for companies is derived from the need to survive, create possibilities for investments and to hire talents. Governments are interested in company growth to ensure employment and higher tax revenues. Most companies reach a growth stall and only a few manage to overcome the plateau.

In the second part of this thesis an empirical analysis was conducted. A qualitative study was carried out through semi-structured interviews with 82 managers to analyse the cognition of managers about company growth and the growth barriers. Additionally, authors used document analyse to gather info from 2019 annual reports about the sample companies.

As a result of the interview analysis, the authors concluded that the main growth indicator managers use in Estonia is sales and the sufficient growth rate as well as the comparison measure are dependent on the companies' goals and sector. This complied with the results from the theoretical overview.

Analysis of the empirical study showed that the most important growth barrier in Estonian companies is lack of managerial competencies that consisted of inability to tackle company growth, weak change management and insufficient HR management. Next important growth obstacles were lack of ambition, weak strategy, and lack of competencies in personnel.

Key finding in the research was the lack of ambition that was not covered in previous empirical studies. Lack of ambition was explained as owners' low expectations to managers, low levels of risk tolerance and overall low level of entrepreneurship. Compared to previous studies weak strategy was significantly different from theoretical overview where it appeared as unsuccessful strategic choices, but Estonian managers brought out as lacking strategy. Weak innovation management was another factor that differentiated. In theory it was stated

as unsuccessful product innovation, but in current study it appeared as insufficient process innovation. Shortage of labour was another growth barrier what appeared in current empirical analyse different from theory. Based on the previous it can be said that the current thesis results supplement the results of the theoretical findings.

The goal for this study was achieved. The paper is directed to company managers and owners to identify and prevent barriers of growth.

Main limitations for this study are that managers gave their cognitive answers, but the results are not related to financial results of the companies. Additionally, the survey is based on Estonian companies and might not be applicable to other countries. The authors suggest expanding the study in the future to specify the barriers in different companies' segments (eg size of company, field of business etc) or to open some of the barriers of growth more in depth.



## Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Egon Leego ja Maarja-Liis Toomik, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid“, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

Oleme teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

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

*Egon Leego*  
25.05.2021

*Maarja-Liis Toomik*  
25.05.2021