

TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽ
ÜHISKONNATEADUSTE LEKTORAAT

Rita Kivisaar

**ETTEVÕTETE VAHELINE KOOSTÖÖ JÕGEVA MAAKONNA
ETTEVÕTETE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2015

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

.....

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. MAAPIIRKOND KUI ELULAADI JA ETTEVÕTLUSKESKKONNA KOOSMÕJU.....	6
1.1. Maapiirkonna iseloomustus	6
1.2. Ettevõtlus kui piirkonna sotsiaal-majandusliku arengu alus.....	7
1.3. Ettevõtluskeskkond, selle kujunemine ja mõju.....	11
1.4. Maapiirkonna ettevõtluskeskkonna eripära	12
1.5. Koostöö ja koostöövõrgustike käsitlemise alused	14
2. ETTEVÕTETE VAHELINE KOOSTÖÖ JÕGEVA MAAKONNAS	21
2.1. Jõgevamaa ettevõtluskeskkonna iseloomustus	21
2.2. Ettevõtete koostöö uurimuse eesmärk, uurisküsimused, kogum ja valim	26
2.3. Ettevõtete koostöö uuringu meetodika ja uuringu läbiviimine	29
2.4. Kõigi ettevõtete koostöösuhete ühised jooned	30
2.4.1. Partnerlussuhete sõlmimine	30
2.4.2. Partnerlussuhted toodete ja teenuste müügi valdkonnas	32
2.4.3. Partnersuhted tarnijatega.....	32
2.4.4. Koostöösuhted avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidega.....	32
2.5. Väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete koostöösuhete erinevused.....	34
2.5.1. Partnerlussuhete sõlmimine	34
2.5.2. Partnerlussuhted toodete ja teenuste müügi valdkonnas	35
2.5.3. Partnersuhted tarnijatega.....	35
2.5.4. Koostöösuhted avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidega.....	35
2.6. Järeldused ning ettepanekud ettevõtete koostöösuhete täiustamiseks	36
KOKKUVÕTE	39
KIRJANDUS	42
SUMMARY	45
LISAD	45
Lisa 1 Andmeid Jõgevamaa kohta 2013. aastal.....	48
Lisa 2 Intervjuude küsimused	52
Lisa 3 Põllumajanduse tegevusvaldkonna ettevõtete intervjuude andmed.....	55
Lisa 4 Hulgi - ja jaekaubanduse tegevusvaldkonna intervjuude andmed.....	59
Lisa 5 Töötleva tööstuse tegevusvaldkonna intervjuude andmed	63
Lisa 7 Veonduse tegevusvaldkonna intervjuu andmed	70
Lisa 8 Intervjuude võrdlustabel.....	75

SISSEJUHATUS

Lõputöö teema aktuaalsus üldises plaanis seisneb ettevõtete kõigi võimaluste ärakasutamises konkurentsieeliste saavutamiseks ja edasiseks tänapäeva keerulistes majandusoludes. Üheks Eesti ettevõtete võimaluseks on ettevõtetevaheline koostöö. Selle abil võivad ettevõtted spetsialiseeruda, jagada tehnoloogilisi seadmeid, olemasolevaid ressursse või suuremaid investeeringuid, saavutades ettevõttele paremaid majanduslikke tulemusi.

Tänapäeval sotsiaalse ja majanduse arengu tulemusel on maa ja linn hakanud nii mõneski mõttes teineteisele lähenema. Maapiirkonna sotsiaal-majandusliku arengu üks olulisemaid mõjutajaid on ettevõtluse areng. Tavaliselt on enamikel turgudel mitu konkureerivat võrgustikku ja tegelikult võib ka kogu majandust vaadelda kui organisatsioonide võrgustikku. Koostöö tähtsus kasvab pidevalt.

Ettevõtte paremate majanduslike tulemuste saavutamiseks vajab ettevõtte oma toodetud toodete ja teenuste realiseerimiseks erinevaid partnereid. Ettevõttele on oluline ressursside saamine ja õige kasutamine. Koostöö üks osa ongi tulemuslike kontaktide loomine erinevate valdkondade organisatsioonidega, kes võivad talle anda vajaliku toetuse.

Lõputöö eesmärk on selgitada välja Jõgevamaal tegutsevate ettevõtete koostöö hetkeolukord ning uurida erinevate koostöövormide võimalusi maaelu arendamisel ja majandusliku kasu saamisel.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- Koostada teoreetiline ülevaade maapiirkonna olemusest, maaettevõtlusest, ettevõtluskeskkonnast ja koostöövõrgustike teoreetilistest alustest ning teada saada maaettevõtluse eripärast tulenevaid koostöö võimalusi.
- Uurida ettevõtete vahelise koostöö praegust olukorda ja toimivaid koostöövõrgustikke, et teada saada koostöö omadusi.
- Mida väljapaistev ettevõtte teeb koostöös teisiti võrreldes tavalise ettevõttega, seejärel analüüsida saadud andmeid ja teha järeldused.

- Töötada välja soovitusel Jõgevamaa ettevõtetele koostöö parandamiseks.

Käesoleva töö uuringu objektiks on ettevõtete vaheline koostöö. Töö autor on valinud empiiriliseks uuringuks kogu Jõgevamaa ettevõtted, et saada terviklikum ülevaade ühe haldusala ettevõtete koostööst. Just maakonna kohta on statistilisi andmeid, mille alusel on võimalus ettevõtlust analüüsida. Ettevõtete juhtkonna soovil tagab autor respondentide konfidentsiaalsuse.

Ülesannete täitmiseks kasutatakse kirjandusallikaid, maapiirkonna olemusest kaasajal, maasettevõtlusest ja maapiirkonna ettevõtluskeskkonnast, koostöövõrgustiku olemusest ja suhetest osaliste vahel. Töös tuginetakse Cloke, Gnyawali, Miettinen, Rizov, Reiljan, Raudjärv jt. seisukohtadele. Teoreetilisi käsitlusi töö empiirilise tulemustega.

Lõputöö koosneb kahest peatükist: teoreetilisest ja empiirilisest osast. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade maapiirkonna ettevõtluse eripärast ning koostöövõrgustike teoreetilistest alustest.

Töö teises peatükis iseloomustab autor Jõgeva maakonna ettevõtlust ning esitab enda läbiviidud ettevõtete koostöö rakendusuringut Jõgeva maakonnas. Uuringu läbiviimisel kasutab autor intervjuu meetodil saadud kvalitatiivsete andmete võrdlusanalüüsi. Andmete saamiseks kasutab ekspertintervjuud ettevõtete juhtidega.

Intervjueeritavate valim on moodustatud kvalitatiivsetele kriteeriumidele põhinedes. Ekspertintervjuudest saadud andmeid analüüsitakse kindla algoritmi alusel, tehakse järeldused ja ettepanekud.

Lõputöö lisadena on esitatud statistiliste andmete tabelid, respondentidele esitatud küsimustik, ning tabelitesse koondatud intervjuudest saadud struktureeritud andmed.

1. MAAPIIRKOND KUI ELULAADI JA ETTEVÕTLUSKESKKONNA KOOSMÕJU

1.1. Maapiirkonna iseloomustus

Maapiirkond erineb linnapiirkonnast olude ning eluviisi poolest. Maapiirkonda peetakse tavaliselt linna vastandiks, kuid seal on väga palju eri eluviise, sealhulgas selliseid, mis linna omaga ka kattuvad. Maapiirkonna eluviise eristavad tegevused, mis linnaoludes võimatud või raskendatud: näiteks talu pidamine, ürglooduse nautimine. Majanduse kiire arengu tulemusel (infrastruktuuride areng) on hakanud maa ja linn teineteisele lähenema. Samas mõjutab maapiirkondade areng (või mahajäämus) otseselt ka linnade sotsiaal-majanduslikku keskkonda: konkurentsi tööjõuturul ja ettevõtete vahel, klientide maksujõulisust, maksutulude ümberjagamist kogu riigis põhimõttel, kus tulusamad piirkonnad peavad osa tulust sotsiaalselt mahajäänudatele loovutama (Hanson et al 1983).

Maapiirkonna eluviisi ehk – maalisust saab vaadelda kahest muutuvast vaatenurgast: erinevatest teoreetilistest raamistikest ja maaelu tegelikust muutumisest. Ühel geograafilisel alal on palju erinevaid sotsiaalseid ruume. (Cloke 2006: 18). Maalisuse mõtestamiseks on Cloke kasutanud kolme olulisemat teoreetilist aspekti (Cloke 2006: 20-22):

1. Funktsionaalse vaatenurga aluseks on sageli maalisuse ja põllumajandusliku seostamine. Selles domineerib ulatuslik maakasutus (põllumajandus ja metsandus); väikeasulate hoonete ja ulatusliku maastiku vahel on tugev seos ning kus enamik elanikke peab oma elukohta maaliseks ning eluviisi iseloomustab ulatusliku maastiku osana elamisega seotud keskkondlike ja käitumuslike omaduste austamine.
2. Poliitilis-majanduslik vaatenurga kaudu on maal toimuv tingitud maal eeldatavatest piiridest väljapoole jäävatest teguritest (poliitilised otsused tehakse mujal). Kuigi linna- ja maapiirkondades on ühiseid probleeme, avalduvad need maapiirkondades teistmoodi. Selliselt määrava maalisuse moodustavad üheskoos kolm tunnusjoont: 1) meeldiv keskkond, mis meelitab nii tööhimulisi töötuid kui ka laisku töötuid maale, 2) geograafiline ulatuslikkus ühendusprobleemide (kuidas kuhugi pääseb) ja avalike teenuste kallidusega, 3) selgelt eristuv avaliku sektori sekkumist mittepooldav poliitiline ideoloogia, mis eelistab turgu, vabatahtlikkust ja iseenda aitamist.

3. Ühiskondlik vaatenurk seostab maaga kindlad ühiskondlikud, kultuurilised ja moraalsed väärtused.

Eesti regionaalarengu strateegia (2020) kohaselt on maapiirkond kogu linnadeväline ala, mis hõlmab kõiki asulaid alla 2500 elanikuga ning keskmiste ja suurlinnade lähitagamaa asulaid (Mereste 2003: 533). Selline konkreetne määratlus aitab mistahes piirkonna arengutaseme hindamist ja teiste sarnaste tunnuste alusel määratletud piirkondadega võrdlemist.

Seega kõik, mis elukeskkonda maal positiivses või negatiivses mõttes mõjustab: elamistingimused, ettevõtluse arendamine, töötamis- ja teenimisvõimalused, võimalus laste koolitamisele ja arstiabile väljaspool linnu, liikumisvõimalused, haridusliku enesearendamise ja kultuurielust osavõtu võimalused jne ongi inimeste elu maapiirkonnas (Mereste 2003: 528). (Maa)piirkonna sotsiaal-majandusliku arengu üks olulisemaid mõjutajaid on aga ettevõtluse areng selles piirkonnas.

1.2. Ettevõtlus kui piirkonna sotsiaal-majandusliku arengu alus

Ettevõtluse esiletoomine majandusse puutuva nähtusena langeb 18. sajandisse, kuid uute äriühingute leidmine ja ärakasutamine majandusliku tulu saamise eesmärgil on inimtegevuses olulist rolli mänginud juba antiikajast alates. (Miettinen jt 2006: 7-8) Seega on ettevõtluse pikk ajalugu ja ajastute erinev mõju ettevõtlusesse tekitanud ka erinevaid tõlgendusi ettevõtluse defineerimisel. Ettevõtlus on aktuaalne nii maa- kui ka linnapiirkonnale. Arvukate defineerimispüüdluste tõttu on erinevaid lähenemisi püütud kokku suruda piiratud arvuks laiemateks lähenemisteks, mis põhinevad erinevatel teadusharudel ja nende tähelepanu keskendub eri vaatenurkadele ettevõtlusest. Sellest tulenevalt 1) vaadeldakse ettevõtlust turgude funktsioonina, 2) keskendutakse ettevõtja isikule või 3) käsitletakse seda protsessina. (Miettinen jt 2006: 34)

Majanduslikust aspektist lähtudes on ettevõtlus ettevõtete asutamine ja nende tegevuse organiseerimine selleks, et saada kasumit ja suurendada ettevõtete omanike vara. Ettevõtlus on kasumit taotlevate ettevõtete asutamine, käigus hoidmine, arendamine ja laiendamine. Ettevõtlus on ka õpetus ja teadus, mis uurib seda ühiskondlikku nähtust. (Mängel 2006). Kuura (2001: 17) arvamusel on ettevõtlus määratletav kui igasugune

tulu saamisele suunatud (majandus)tegevus, kuid mis on kooskõlas ühiskonnas kehtivate õiguslike ja moraalinormidega.

Ettevõtluse arengut püütakse kõigis riikides toetada, sest läbi ettevõtluse arengu toimub riigi sotsiaal-majanduslik areng: ettevõtete ja töökohtade loomine, sissetulekute suurenemine, kohalike omavalitsuste tulubaasi kasv ja seeläbi üldise elukeskkonna paranemine (Fayolle 2007). Kvaliteetne elukeskkond soodustab piirkonna olemasoleva rahvastiku kohapeale jäämist, aga on atraktiivne ka aktiivsetele sisserändajatele.

Ettevõtluse aluseks on ettevõtte, selle asutamine, kasumlikuna käigushoidmine ja jätkusuutlikkuse tagamine. See tähendab, et iga ettevõtte peab tegutsema majanduslikkuse printsiibil: saavutada olemasolevate ressursidega parimat võimalikku tulemust. Ettevõtte ressursideks on tema käsutuses olevad tööjõud, töövahendid ja tooraine (Siimon 2004: 70).

Ettevõtet määratletakse kui plaanipäraselt organiseeritud majandusüksust, mis toodab ja turustab materiaalseid esemeid või teenuseid. Ettevõtte ei eksisteeri isoleeritult, vaid on seotud turgude kaudu teiste majandusüksustega ning maksukohustuse kaudu riigi ja omavalitsusega. Ettevõtteid liigitatakse mitmete erinevate tunnuste alusel. Liigitamine on vajalik, et diferentseeritult vaadelda ettevõtete juhtimisel esilekerkivaid spetsiifilisi probleeme. Põhiliste jaotuskriteeriumidena võib välja tuua: haruline kuuluvus, ettevõtte suurus, ettevõtlusvorm, tehnilis-majanduslik struktuur, eesmärgipüstitus. Ettevõtte haruline kuuluvus (majandusharu, tegevusala), millel on omad iseärasused ning mida tuleb arvestada ettevõtte juhtimisel. Ettevõtte suuruse järgi jaotatakse ettevõtteid suur-, keskmisteks ja väikeettevõteteks, kus jaotusalusena kasutatakse kolme näitajat: töötajate arv, käive, bilansimaht. (Reiljan 2004: 35-44) Selles töös määratletakse ettevõtlust ettevõtte määratluse kaudu, sest autor uurib just ettevõtete koostööd.

Ettevõtte rajamisel peab arvestama realselt äritegevuseks kasutada olevate ressursidega (ettevõttesse paigutatav raha, ettevõtja omanduses olevad hooned, maa, seadmed jms), läbi mõelda loodava ettevõtte positsioneerimine konkurentide suhtes turul, uurida sihtturgu vajaliku informatsiooni kogumise abil ning saada ekspertidelt hinnanguid valitud ala kohta. Ettevõtte rajamisel tuleb langetada otsuseid kahes valdkonnas, näiteks: mida teha ise ja mida osta sisse (raamatupidamis-, transporditeenus jms) ja mida osta ning mida rentida? (ruumid, tehnika jms). (Miettinen jt 2008: 41-44)

Ettevõtete loomisel on tähtis roll potentsiaalsete ettevõtjate isikuomadustel, tema kogemustel, oskustel ettevõtet juhtida, aga ka riskidega toimetulemine ja intuiitsus olukordi ette näha (Gnyawali 1994: 43-62). Ettevõtjaomadustega isikuid on elanike hulgas vähe. Üldhinnangute alusel suudab vaid iga viies saada ettevõtjaks (Plaan 1994: 20). Uute ettevõtete rajamise aktiivsus elanike hulgas on rahvusvahelise iga-aastaselt läbiviidava ettevõtlusuuringu (*Global Entrepreneurship Monitor*) andmeil kõrgeim noorte, 25-34 aastaste inimeste vanusegrupis (Miettinen jt 2006: 59-61).

Ettevõtte asutab ettevõtja. Ettevõtjaks nimetati keskajal suurte ehitusprojektide juhte, kus projektide elluviimine nõudis oskusteabe valdamist, koostöö korraldamist ja sageli suurt julgust. (Miettinen jt 2006: 7) Tänapäeval on ettevõtja äriseadustiku (1995) alusel füüsiline isik, kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kellele kaupade müük või teenuste osutamine on püsiv tegevus, ning käesolevas seaduses sätestatud äriühing.

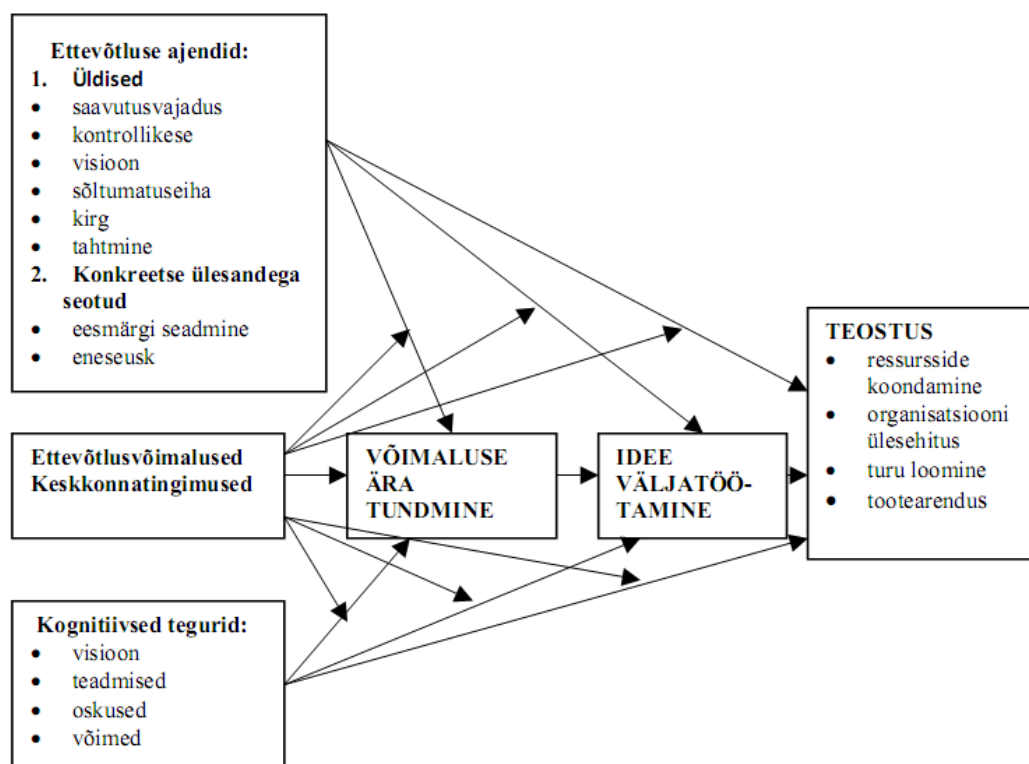
Kuivõrd ettevõtete koguarvus on ülekaalus väikeettevõtted, siis on hea täpsemalt teada väikeettevõtja olemust. Väikeettevõtte omanik on isik, kes rajab ja juhib oma äriettevõtet peamise eesmärgina saavutada isiklike sihte, ta on orienteeritud nn elustiili ettevõttele. Ettevõtte on talle isiklike tulude esmane allikas ja ta kasutab ettevõtte asjade ajamisele enamiku oma ajast ja ressursidest. Väikeettevõtte omanik kogeb ettevõtet osana oma isiksusest ja see on ka tugevasti seotud tema pere eesmärkide ja vajadustega. (Miettinen jt 2006: 35) Peale mitmekülgsete ettevõtluse alustamist soodustavate isikuomaduste on ettevõtjale vajalik ka motivatsiooni ettevõtjaks hakata.

Tihti on ettevõtlusega alustamise otsuse taga mingi muutus elus, kus tal tuleb otsustada, kuidas elus edasi minna. On selleks siis töökohakaotus, õpingute lõppemine, elukohamuutus või lihtsalt saada tööandjast sõltumatuks ja oma ideede elluviimist ise alustada. Motivatsiooni ettevõtlusega alustamiseks lisab seejuures algkapitali ja teiste ressursside kättesaadavus, vajalike teadmiste ja kogemuste olemasolu, turu tundmine või varasem kokkupuude müügitegevusega ning ettevõtluse tugisüsteem (Miettinen 2006: 76-80).

Joonisel 1 on Shane jt (2003: 267-270) poolt koostatud ülevaade ettevõtlikkust mõjutavatest motiividest. Kogu inimtegevus toimub nii motivatsiooniliste kui ka kognitiivsete tegurite - nii indiviidi enda võimete, intelligentsuse ja oskuste, kui ka

välise tegurite (majanduse olukord, riskikapitali kättesaadavus, konkurentide tegevus ja õigusaktid) koosmõjul. Kui keskkond on stabiilne, on motivatsioon otsustava tähtsusega.

Ettevõtlusvõimalused ja keskkonnaomadused joonisel 1 kujutavad endast kasumi teenimise potentsiaali. Kuna võimalused aga pole veel reaalsed, on nende objektiivne ja perspektiivne hindamine ühele ettevõtjale keeruline. Ettevõtte idee eksisteeriva võimaluse ärakasutamiseks on võimaluse isiklik tõlgendus ehk visioon.



Joonis 1. Ettevõtluse motiivide ja ettevõtluse protsessi mudel. (Shane jt. 2003: 275)

Hinnatakse riske, et vältida ebaõnnestumisi. Kontrollikese – mil määral inimene usub, et tema tegevus ja isikuomadused mõjutavad tulemust. Eesmärgid ja tulemused on ka ettevõtluses omavahel seotud: mida kõrgemad on eesmärgid, seda paremad tulemused saavutatakse.

1.3. Ettevõtluskeskkond, selle kujunemine ja mõju

Ettevõtluskeskkond ei ole iseenesest mingi eraldiseisev keskkond, vaid on mõjutatud kõigist teistest ettevõtluse ja majanduse arengut mõjutavatest teguritest, on nende kombinatsioon. Esiteks üldised majanduslikud, sotsiaalsed, kultuurilised ja poliitilised tegurid, mis mõjutavad inimeste tahet ja võimet hakata ettevõtjaks ning teiseks ettevõtlusega alustamise abi ja tugiteenuste kättesaadavus. Ettevõtluskeskkonna tingimustega luuakse õiguslikud ja institutsionaalsed raamistikud, mis tagavad eraettevõtete tõhusa toimimise, kogenud ettevõtjate olemasolu, oskustega tööjõu olemasolu, tarnijate kättesaadavuse, klientide või uute turgude kättesaadavuse, tiheda ettevõtete vahelise konkurentsi, soodsa riikliku poliitika, koolituste ja tugiteenuste pakkumise ning toetava infrastruktuuri. (Gnyawali, Fogel 1994: 44-46)

Ettevõtluskeskkonda mõjutavad sisemised tegurid äritegevuse seest ja välised tegurid väljastpoolt ettevõtet. Iga ettevõtte on seotud teda ümbritseva keskkonnaga ja on mõjutatud selle tegurite mitmekesisusest. Suhtlemine keskkonnaga avaldub ettevõtja ja juhi põhitoomingutes, mis väljendub planeerimises, organiseerimises ja kontrollimises. Ettevõtja peab tundma ja teadma ettevõttele mõjuvaid tegureid oma ettevõtet ümbritsevas keskkonnas. Tähtsa osa sellest moodustab tarbija, kellele ettevõtte oma tooteid ja teenuseid müüb või pakub. Samas vajavad ettevõtted toorainet, töötajaid, tehnoloogiat ja palju muud, mida mõjutab väliskeskkond. (Kallam jt 2003: 20-22)

Ettevõtluskeskkond on tugevalt seotud riigi majanduspoliitikaga, sellest tulenevatest ettevõtete käitumistest, tekkinud võimalustest ja vajadustest. Ettevõtete majanduslik tegevus ja nende edukus sõltub sellest, kuidas riik kavandab ja võtab vastu majanduspoliitilisi otsuseid, mis otseselt või kaudselt mõjutavad ettevõtluskeskkonda. Ettevõtluskeskkonda mõjutab ka infrastruktuuripoliitika, mis toetab nii regionaal- ja kohalikku omavalitsuspoliitikat kui ka ettevõtluskeskkonda piirkonnas, et tagada ettevõtluse arendamiseks vajalikud teedevõrgud ja transpordikorraldus, sidesüsteemid, kommunikatsioonid, erinevate energialiikidega varustatus. (Raudjärv 2003: 146-150)

Ettevõtte väliskeskkonda saab vaadelda kolmel tasandil: rahvusvahelisel, rahvuslikul ja kohalikul tasandil. Ettevõtted saavad osaleda lobitöö korras otsuste tegemisel kõikidel tasanditel ja mõjutada poliitilisi otsuseid. Olulisemaks on ettevõttele väliskeskkonna kujunemisel riik, kus ettevõtte on registreeritud ning kus toimub ettevõtte

majandustegevus. Ettevõtte väliskeskkonna tegurid jaotuvad välisteks mikro- ja makrokeskkonnaks. Väline mikrokeskkond kujuneb kohas, kus ettevõtte tegutseb ja konkureerib, mille moodustavad tarbijad, hankijad, konkurendid, inim- ja finantsressursid. Välise makrokeskkonna moodustavad poliitiline-, majanduslik-, sotsiaalne-, tehnoloogiline-, looduslik- ja rahvusvaheline keskkond. Mikro- ja makrokeskkond mõjutavad ettevõtet tootmisväliselt. (Kallam jt 2003: 21-23) Selles töös käsitletakse ettevõtet mikrokeskkonna tasandil.

Uute ettevõtete loomise tõenäosus on empiiriliste uuringute alusel kõige suurem riikides, kus on vähe eeskirju, pakutakse maksu- ja muid soodustusi ning algajate koolitust ja nõustamist. Olulist rolli mängib seejuures ka stabiilne majandusolukord riigis (Dana 1987, 1990 viidatud Gnyawali, Fogel 1994: 44 järgi). Peale selle mõjutab uute ettevõtete loomise määra rahaliste ressursside kättesaadavus, suured linnad ning koolitust pakkuvad ja uuringuga tegelevad ülikoolid (Pennings 1982 viidatud Gnyawali, Fogel 1994: 44 järgi). Riiklikule poliitikale keskendunud teadlaste (EI-Namaki 1988; Goodman Meany, Pate 1992; Mokry 1988; Vesper 1983; Westhead 1990 viidatud Gnyawali, Fogel 1994: 44 järgi) arvates soodustavad ettevõtlust riskikapitalifondid, maksusoodustused, riigihankeprogrammid, äriideede ja uuenduste kaitse, riigi investeeringud haridusse ja teadusuuringutesse, ettevõtluse selgesõnaline tunnustamine ja toetamine valitsusasutuste poolt, ettevõtluse soodustamine haridusasutustes ning sisenemistakistuste vähendamine. Kõiki neid tegureid saab ettevõtte oma huvides kasutada.

1.4. Maapiirkonna ettevõtluskeskkonna eripära

Maapiirkonna ettevõtluskeskkond seisab teatud eriomaste probleemide ees, mis tulenevad selle piirkonna asukohast suuremate tõmbekeskuste suhtes ning seal hetkel ja ajalooliselt aktiivsena ja olulisena toimivatest majandussektoritest. Eripärad tulenevad veel kohalikest inim-, loodus- ja finantsressurssidest, infrastruktuuri arengutasemest, piirkonna atraktiivsusest jms. Maapiirkonna tööjõul on tavaliselt alati madalam haridustase, vähem tööalaseid oskusi ning enamasti puudub neil ka initsiatiiv ettevõtlusega alustamiseks.

Terminoloogiast lähtudes on maaettevõtja väljastpool linna või suuremaid keskusi tegutsev ettevõtja, kes kasutab peamiselt kohaliku piirkonna ressursi oma toodete

valmistamiseks. Maapiirkonna ettevõtlus erineb linnapiirkonna ettevõtlusest oluliselt. Maapiirkonna ettevõtluse arengule avaldavad enam mõju madal asustustihedus ning pidev põllumajanduse osakaalu langus ettevõtluses. Kui rääkida maamajandusest on õigem lähtuda defineerimisel majanduslikust tegevusest, mis leib aset maapiirkonnas, on ette võetud inimeste poolt, kes elavad maapiirkonnas. (Eesti maaettevõtluse... 2011)

Matti Raudjärve (2005: 429-431) pikaajaliste ja süstemaatiliste tähelepanekute alusel võib järeldada, et ettevõtlus maal on võrreldes linnaga tagasihoidlikumalt arenenud seetõttu, et maal on ettevõtluseks palju halvemad tingimused - infrastruktuuri olukord; vajaliku oskustega ja ettevõtliku tööjõu vähesus. Ettevõtluseks vajaliku tööjõu olulisemateks probleemideks on noorte ja tööealiste elanike väike osakaal ning maal tegutsevad ettevõtjad ei leia oma ettevõtte (sh talu) jaoks vajaliku kvalifikatsiooni, oskuste, distsipliini-korrektuse ja vastutustundega usaldusväärset tööjõudu. Lisada tuleks veel ettevõtjate sageli ebapiisav teadmiste tase, innovaatilisuse vähesus, turu vähene tundmine ning sellest tulenev madal konkurentsivõime. Kesine ettevõtlus maapiirkondades on kindlasti ka regionaalsete erinevuste ja tasakaalustamatuse üheks peamiseks põhjuseks.

Territoriaalse ehk neo-endogeense käsitluse alusel kohaldatakse riigist väiksemate piirkondade arendamiseks järgmisi põhimõtteid (Marian Rizovi 2006: 221):

1. Arengu juhtimisel keskendutakse probleemsetele piirkondadele, mitte sektoritele.
2. Arendustegevuses keskendutakse kohalike füüsiliste ja inimressursside väärtustamisele ja kasutamisele ning saadud kasu piirkonnas hoidmisele.
3. Arendamisel keskendutakse kohalike inimeste vajadustele, võimetele ja väljavaadetele; kohalike kaasalöömisel rõhutatakse tegevuste ülesehitust ja elluviimist, kaasates kogukonna kultuurilisi ja keskkonna väärtusi.

Maapiirkonna majandus areneb, kui selles asuvad ettevõtted müüvad väärtuslikke tooteid ja teenuseid väljapoole piirkonda ja toovad nii sellesse piirkonda raha. Nemad on siis selle piirkonna majandusbaas. Majandusbaasi laiendab ka piirkonda sissetoodav raha: turistid ja piirkonnast mujale tööle käivad inimesed, kes kulutavad oma raha elukohas. Palju maapiirkonna ettevõtteid aga pakuvad teenuseid vaid piirkonna sees on selle piirkonna kohaliku turu ettevõtted. Siiski on need tähtsad ettevõtted, sest nad pakuvad selle piirkonna elanikele tööd, maksavad makse ja pakuvad vajalikke kaupu-

teenuseid, mis teevad elu võimalikuks ja meeldivaks. (Rizov 2006: 222) Maakoha väiksus ja kaugus ei võimalda mastaabisäästu, mille tulemusel on tooted kallimad ja väiksem nõudlus teenuste järele. Samuti puudub maal korralik transporditaristu (lennujaamad, riikidevahelised maanteed), mis muudab kaupade transpordi ja sidemed välisturgudega keeruliseks. Maal puudub kõikides piirkondades lairibaühendus ja seepärast on ka e-kaubandus raskendatud. (Henderson 2002: 45-46)

Maapiirkonna ettevõtetus on seotud eelkõige põllumajanduse ja metsandusega ning iseäranis põllumajanduses on vägagi suuri üksikuid farme ja suurtalusid. Alternatiivsete tegevustega tegelevad aga väikesed spetsialiseerunud ettevõtted, mille väiksus ei võimalda toota kõike ning turu kehtestatud tõhususe nõue tähendab, et ollakse üldjuhul üsna spetsialiseerunud toodetele, teenustele, mida suudetakse toota ja pakkuda. Maapiirkonnas on kahte tüüpi ettevõtjaid: ettevõtjad, kes soovivad peret ära elatada või harrastavad maaelulist eluviisi ja ettevõtjad, kes on keskendunud ettevõtte laiendamisele. (Rizov 2006: 224)

Euroopa ühtse põllumajanduspoliitika kohaselt edendatakse maapiirkondade kohandumist ja arengut ning jätkusuutliku põllumajanduse mudel koosneb kolmest osast (Rizov 2006: 227):

- 1) konkurentsivõimelised talud, kes konkureerivad maailmatasemel,
- 2) väiksemad talud, kes ei keskendu talule, vaid hoiavad maapiirkonna visuaalset külge,
- 3) põllumajandusega mittetegelevad maaettevõtted, kes pakuvad tööd ja millega õhutatatakse põllumajanduse kõrval tegelema ka talunikke.

Lõputöös käsitletava Jõgeva maakonna iseloomustus maapiirkonnana on esitatud lõputöö alapeatükis 2.1.

1.5. Koostöö ja koostöövõrgustike käsitlemise alused

Wood ja Grey (1991: 140) määratlevad koostööd kui ühe probleemvaldkonna autonoomsed sidusrühmad suhtlevad omavahel, kasutades ühised reegleid, norme ja struktuure, et tegutseda või otsustada valdkonnaga seotud probleemide üle.

Lihtsaim tõlgendus koostöövõrgustiku olemusele tähendaks kahte või enamat organisatsiooni, kellel on omavahel pikaajalised suhted. Tavaliselt on enamikel turgudel mitu konkureerivat võrgustikku ja tegelikult võib ka kogu majandust vaadelda kui

organisatsioonide võrgustikku. Koostöövõrgustiku lahtiseletamisel on lihtsam keskenduda mitme ettevõtte baasil moodustatud ühe ettevõtte käsitlesele, mis kujutab endast omavahel ühendatud sõlmi ehk positsioone. Võrgustikus osaleval ettevõttel on tähtis oma ettevõtte positsioneerimine, mõjuvõim ja usaldus, mis on tähtis võrgustiku vaatevinklist. Igal võrgustiku liikmel on oma tegevusvaldkond ning võrgustiku tekkimiseks peab ettevõtete tegevusvaldkond teistega osaliselt kattuma. Täieliku kattumise korral on tegu täiskonkurentsiga, aga see ei välista võrgustumist, näiteks luuakse katusorganisatsioon. (Thorelli 1986: 37-38)

Tänapäeval täheldatakse ettevõtjate koostöö ilminguid nii väike- kui suureettevõtluses. Väikeettevõtluses teadvustavad üha enam ettevõtjaid koostööst tulenevaid võimalusi oma konkurentsivõime parandamiseks ja väiksusest tulenevate nõrkuste ületamiseks. (Kuura 2001: 151)

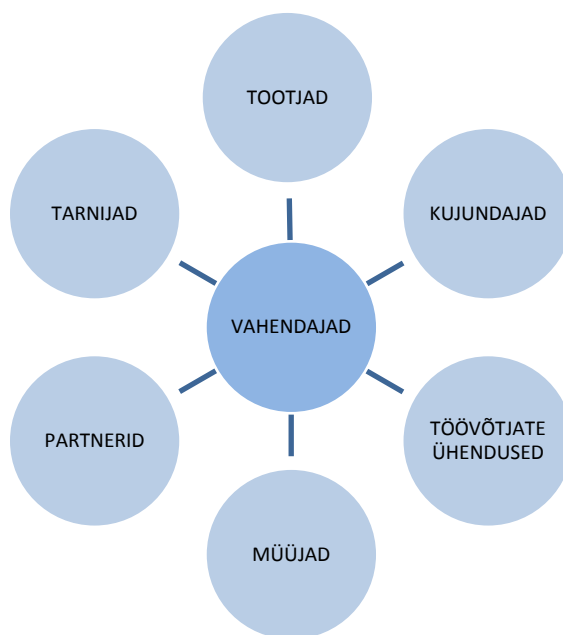
Kuura (2001: 152) sarnaselt Vesilainenile (1998 viidatud Kuura 2001 järgi) on käsitlenud ettevõtjate koostööd ehk võrgustumist. Nimetatud teooriad jagunevad kaheks:

- käitumuslik suund – rõhuasetusega inimeste koostöösuhetele, mis toetub psühholoogiale ja sotsioloogiale;
- majanduslik suund – rõhuasetusega organisatsioonidele.

Käitumusliku suuna juures on oluliseks aspektiks ettevõtte koostöö- ehk võrgustikuvalmidus. Koostöö- ja võrgustikuvalmidus sõltub käitumiskultuurist, mis on sotsiaalse keskkonna oluline komponent. Majanduslik suund seondub uue suunaga strateegilises juhtimises, mille objektiks on organisatsioonidevahelised koostöösuhed. (Kuura 2001: 152)

Ettevõtete ja asutuste vahelisi võrgustike moodustamiseks on mitmeid aluseid ja põhjusi. Tüüpilised kooslused on: a) suureettevõtted tõmbavad oma tegevusse kaasa väikeettevõtteid, b) teatud piirkonnas asuvad eripärastunud ettevõtted moodustavad kokkuvõttes lõpptoodangut andva koosluse, c) ühe piirkonna tegutsemisriskide ja madalseisude leevendamiseks mõeldud strateegilised liidud teistes piirkondades tegutsejatega, d) kindla projekti elluviimiseks mõeldud ühendus. Seosed ja sidemed, mis tekivad organisatsioonist väljapoole suhtlemisel, on omased nii suurele kui ka keskmise

suurusega ja väikeettevõttele. Nende organisatsiooniliseks lahenduseks on paindlikud muutuva koosseisuga organisatsioonide koostöövõrgustikud (joonis 2). (Üksvärv 2008: 539)



Joonis 2. *Organisatsioonide võrgustik.* (Üksvärv 2008: 540)

Võrgustiku liikmeteks on eri tegevuslaadiga ettevõtted ja asutused, kellel on oma tegevusala ning kellest sõltub võrgustiku toimimine üksteist täiendades. Koostöövõrgustiku võtmelülid on (Üksvärv 2008: 540):

- uute toodete, teenuste või tehnilis-tehnoloogiliste lahenduste väljatöötamine, hõlmates lühemaks või pikemaks ajaks eri arvu ettevõtteid või asutusi;
- vahendamise roll võtab endale vajalike osalejate kokkupanemise ülesande ning esineb uue organisatsioonilise moodustise üldjuhi, korraldaja ja kooskõlastaja rollis.

Ettevõtteid ja asutusi paneb koos töötama nõudlus ja võimalused turul, mis on koostöövõrgustiku aluseks. Organisatsioonide võrgustiku tugevaks küljeks on osalejate võimalus tegutseda väiksema arvu püsivate töötajatega ja lihtsama siseehitusega. Puudustena tõusevad esile ulatuslikud kohustused, aga ka raskused, mis on seotud võrgustiku tegevusega, eelkõige loendamatu kooskõlastamisega ja kontrollimisega. Kui keegi osalejaist ei tegutse kavakohaselt või ei käitu ootuspäraselt, kannatavad selle tagajärjel kõik teised. (Üksvärv 2008: 541)

Partnerlust defineeritakse kui kahe või mitme ühenduse või asutuse ühist tööd, kusjuures ükski osapool ei võta vastu otsuseid ühepoolset. Koostöö eesmärgid, tegevuskava ja vahendid otsustatakse koos; partnerluse näol on tegemist rohkema kui lihtsalt konsulteerimisega. Avaliku ja erasektori vaheline partnerlus tähendab avaliku võimu ning mittetulundusühenduse ja/või ettevõtte koostööd. Partnerlus tähendab pikaajalist koostöösuhet kahe või enama ettevõtja vahel. (Lagerspetz 2007: 13)

Osaliste vahelised suhted koostöövõrgustikus muutuvad ajas sõltuvalt ühe või teise liikme positsiooni muutumisest selles võrgustikus. Eristatakse mikro- ja makropositsiooni, kus mikrosuhe on kahe konkreetse partneri vahel ja makrosuhtes võib üks osaline olla kogu või osaga võrgustiku liikmetest. (Johanson jt 1988: 472)

Marge Seppo (2003: 186) on arvamisel, et kuigi koostöövõrgustiku enamus osalejaid on äriettevõtted, võib neil olla palju erinevaid suhteid teadusasutuste, valitsusasutuste ja teiste ettevõtetega. Omavahelist suhtlemist põhjustavad erinevad tegurid, mis on tingitud mingisugusest koostöövajadusest. Usaldusväärseid partnereid vajatakse kvaliteetsete, innovaatiliste ja tarbijaid rahuldavate toodete ning teenuste väljatöötamiseks. Võrgustiku juhtimises keskendutakse eelkõige turundamisele, aga see hõlmab enamat: tehnoloogiasiiaret, teabevahetust, raamatupidamist ja rahandust ning isikutevahelisi ja avalikke suhteid. (Thorelli 1986: 46)

Koostöövõrgustiku suhetes on oluline võimu ja huvide jaotus ettevõtete vahel. Need koostöövõrgustikud, kus mõjuvõim osalejate vahel on ühtlaselt jaotunud, on jätkusuutlikud ja pakuvad häid arenguvõimalusi (Easton 2000: 117). Suure mõjuvõimuga ettevõtte eesmärgiks on oma võimu säilitamine ning teiste osaliste mõjutamine otsuste tegemisel oma ettevõtte kasuks. Seega on võimu ja mõjutamise kõrval tähtis usaldusel, mille abil jätkatakse koostööd ka tulevikus. (Thorelli 1986: 38)

Koostöövõrgustikus saab eristada veel vertikaalseid ja horisontaalseid suhteid. Suhted ostjate ja müüjate vahel on vertikaalsed, mis on horisontaalsetest ametlikumad ja nähtavamad. Horisontaalsed suhted tekkivad informatsioonivahetusel ja omavahelisel sotsiaalsel suhtlemisel. (Bengtsson jt 1999: 178)

Koostöövõrgustikus on olulised veel investeringud omavahelistesse suhetesse. Investeeringuteks nimetab Seppo (2003: 187) Protsesse, milles ressursidega luuakse

varasid või väärtusi, mida saab tulevikus kasutada nagu näiteks seadmete muretsemine kindla kliendi teenindamiseks või aeg, mis on kulutatud heade suhete loomiseks. Võrgustike loomisele kulutatakse nii raha kui ka juhtide oskusi pikema aja jooksul, mida loetakse strateegilisteks turuinvesteeringuteks. Osa investeeringuid on nn riistvarasse (seadmed, varud, arendustegevus jms) ja teine osa tarkvarasse (oskusteave, usalduse suurendamine, pikaajalised lepingud jms). (Thorelli (1986: 41) Seppo (2003: 188) peab koostöövõrgustike toimimiseks oluliseks ka kohandamist. Protsess, mille tulemusena muudetakse müüdavat või ostetavat toodet või teenust, tootmisprotsessi või administratiivseid protseduure partnerile sobivamaks.

Liikmete omavahelise suhtluse kvantiteedist, kvaliteedist ja liigist olenevalt võivad võrgustikud olla tihedad või hõredad. Seega võib eritellimusel toodete puhul olla ettevõtte väljundvõrgustikuga rohkem seotud kui standardtoodete pakkumise puhul. Mõjuvõim, info, raha ja vahendid liiguvad võrgustikus liikmetevahelisi sidemeid pidi, kusjuures kaks esimest võivad olla tähtsamad kui kaks teist. Mõned võrgustikud võivadki olla ainult infovahendid. (Thorelli 1986: 38)

Koostöövõrgustiku käsitluses on oluline koht selle osalistel, tegevustel ja ressurssidel. Koostöövõrgustiku osalised, kelledeks võivad olla näiteks ettevõtte, tema hankefirma ja kliendid, kindlasti ka konkurendid, kontrollivad tegevust ja/või ressursse koostöövõrgustikus. Tegevused leiavad aset, kui üks või mitu osalist kombineerivad, arendavad, vahetavad või loovad ressursse kasutades selleks teisi olemasolevaid ressursse. (Seppo 2003: 186)

Koostöövõrgustiku loomisel ja analüüsil on oluliseks küsimuseks koostöövõrgustiku piirid. Väiksemate koostöövõrgustike eristamiseks saab kasutada kriteeriumitena geograafilist asukohta, tegevusala või muud seesugust. (Easton 2000: 112-114) Võrgustikud võivad olla tihedad või hõredad, olenevalt liikmete omavahelise suhtluse kvantiteedist, kvaliteedist ja liigist. Seega võib eritellimusel toodete puhul olla ettevõtte väljundvõrgustikuga rohkem seotud kui standardtoodete pakkumise puhul. Mõjuvõim, info, raha ja vahendid liiguvad võrgustikus liikmetevahelisi sidemeid pidi, kusjuures kaks esimest võivad olla tähtsamad kui kaks teist. Mõned võrgustikud võivadki olla ainult infovahendid. (Thorelli 1986: 38)

Koostöövõrgustike kujunemist uuritakse tavaliselt kolmel erineval tasemel: liikmete, nendevaheliste eelnevate suhete ja institutsionaalsel tasemel. Koostöövõrgustiku moodustamise motiivid on väga erinevad, kuid peamiseks põhjuseks on suurendada kasumit ja vähendada kulusid. Koostöövõrgustike kujunemisel on väga tähtis koht ka keskkonnatingimustel, mis koostöövõrgustike tekkimist soodustavad. (Ebers 2001: 6-9) Tähtsaks eeltingimuseks koostöövõrgustike kujunemisel on samuti inimestevahelised isiklikud suhted. (Nieminen 1999: 35)

Võrgustiku liikmed võivad turu suhtes asuda erinevatel etappidel: sisenemine, positsioneerumine, ümberpositsioneerumine ja väljumine. See mõjutab koostöösuhteid võrgustikus. Võrgustikuga ühinemist ja sealt lahkumist mõjutavad tehingukulud (näiteks tehingupartneri väljavahetamise kulud). Olemasoleva võrgustikuga liitumine on keeruline, sest neil on juba suhted kujunenud. Samal põhjusel on ka sealt väljumine raske. Kui siseneb uus liige, siis peab ta leidma omale positsiooni, ja teistel võib olla vaja oma positsioone veidi muuta. Kuna aga pidevalt toimub nii sisenemisi kui ka väljumisi, võib ümberpositsioneerumist pidada alaliseks protsessiks. (Thorelli 1986: 42)

Koostöövõrgustikud osalevad seega paljudes erinevates omavahel seotud protsessides: konstruktiivne erinevuste juhtimine, sidusrühmade ühised otsused valdkonna tuleviku üle, vabatahtlik vastastikune muutumine, ametlike ja mitteametlike institutsioonide mõju arvestamine, võime tegeleda ühiste probleemidega. Mõningane võrgustikusisene konkurents ja konkurents teiste võrgustikega on vältimatud. Aja jooksul võivad tekkinud võrgustikud tugevamaks muutuda ja tihkemalt lõimuda või teadliku koordineerimise puudumisel laguneda. Wood ja Gray märgivad, et koostöökäitumisel erinevaid vaatenurki: ressursisõltuvus, ettevõtte sotsiaalne toimimine, institutsionaalne ökonomika, strateegiline juhtimine, sotsiaalökoloogia, mikroökonomika, institutsionaalne, läbirääkimiste teel kehtestatud kord ja poliitika. et koostöövõrgustike tekkeks on vaja eeltingimusi, mis teevad koostöö võimalikuks ja motiveerivad sidusrühmi selles osalema ning mille tulemusena hakkab koostööprotsess toimima ja jõutakse ühiste soovitud tulemusteni. (Wood, Gray 1991: 140)

Koostöövõrgustiku loomisel ja analüüsil on oluliseks küsimuseks koostöövõrgustiku piirid. Väiksemate koostöövõrgustike eristamiseks saab kasutada kriteeriumitena geograafilist asukohta, tegevusala või muud seesugust. (Easton 2000: 112-114)

Peatüki kokkuvõttena võib öelda, võrgustiku liikmeteks on eri tegevuslaadiga ettevõtted ja asutused, kellest sõltub võrgustiku toimimine. Üksteist täiendades kindlustatakse iga ettevõtte toimimine. Koostöö on siis kui ühe probleemvaldkonna autonoomsed sidusrühmad suhtlevad omavahel, kasutades ühised reegleid, norme ja struktuure, et tegutseda või otsustada valdkonnaga seotud probleemide üle.

2. ETTEVÕTETE VAHELINE KOOSTÖÖ JÕGEVA MAAKONNAS

2.1. Jõgevamaa ettevõtluskeskkonna iseloomustus

Autor on valinud uuringu läbiviimiseks Jõgeva maakonna ning maakonna iseloomustamiseks võrdleb teda lähedaste naabritega: Tartu ja Ida-Viru maakondadega.

Jõgeva maakond ehk Jõgevamaa paikneb Ida-Eestis ning piirneb idapoolsest küljest Peipsi järvega. Jõgevamaa naabriteks on Tartumaa ja Ida-Virumaa. Ka neid maakondi piiritleb osaliselt Peipsi järv, mis tähendab ka riigipiiri Venemaaga. Jõgevamaa piirneb läänes Järvamaa ja Viljandimaaga. Jõgeva maakonda läbivad mitmed riiklikud ja rahvusvahelised maanteed ja raudteed. Transporditaristu ja Lõuna-Eesti regionaalkeskuse lähedus loob selles suhtes head eeldused maakonna majanduslikuks arenguks ja elanikkonna mobiilsuseks. Jõgevamaa keskne asend teiste Eesti maakondade suhtes loob ka häid ruumilisi eeldusi laiapõhjaliseks koostööks.



Joonis 3. Jõgeva maakonna asukoht Eesti.

Allikas: Eesti Entsüklopeedia.

Jõgeva maakonna elanike arv moodustas 2014. aasta 1. jaanuari seisuga 1,5% Eestimaa kogurahvastikust ja territoorium 6% Eestimaa kogupindalast ning kuulub seega mandri

Eesti väiksemate maakondade hulka. Jõgevamaal on väga kõrge maaelanike osakaal võrreldes kahe naabermaakonnaga ning maakonna asustustihedus on madalaim nendest kolmest maakonnast. Samas on asustustihedus Jõgeva maapiirkonnas madalaim naabermaakonna vastavast näitajast – 7,8 elanikku ühele ruutkilomeetrile. (vt lisa 1 tabel 1). Eesti keskmine maaelanikkonna tihedus on 11,4 elanikku ruutkilomeetri kohta.

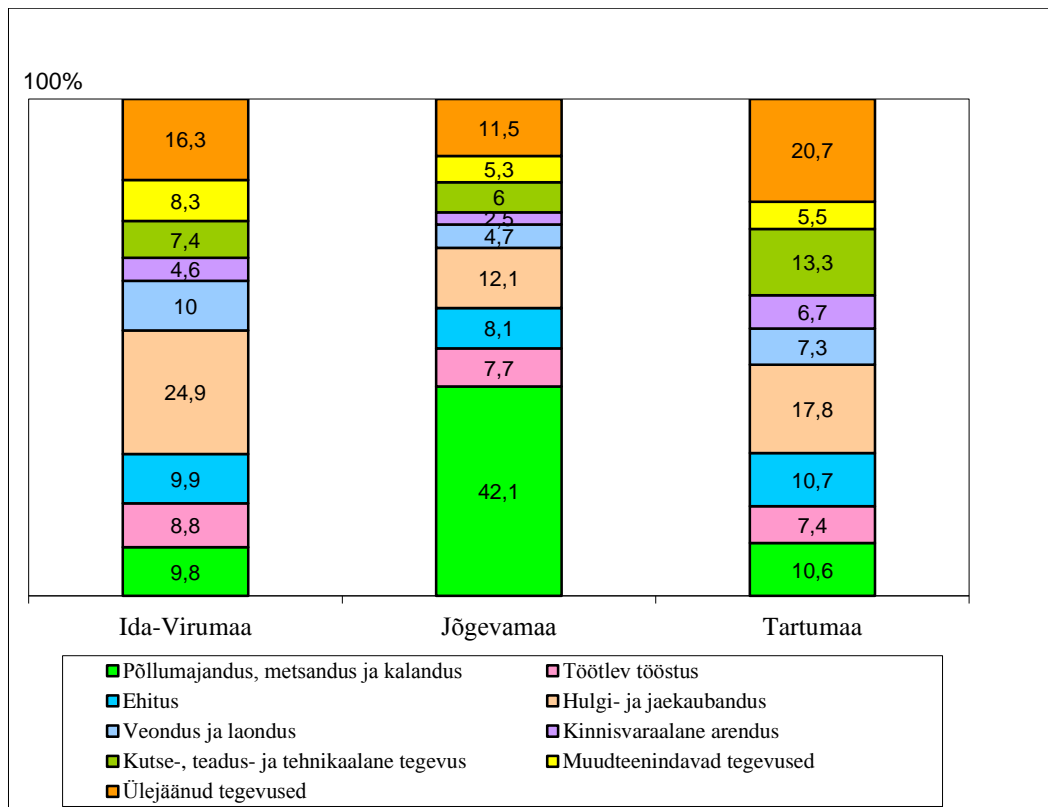
Eesti regionaalstrateegia 2020 rõhutab, et suures osas on hõredalt asustatud maapiirkondade arenguväljakutsed seotud vajadusega kohanduda väheneva ja vananeva rahvastikuga, mille põhjuseks on eeskätt linnadesuunaline sisseränne ning mis tähendab nende piirkondade jaoks ülalpeetavate määra jätkuvat suurenemist. Paraku muutub seetõttu hõreasustusega maapiirkondades keerukamaks teenuste tagamine endise kättesaadavuse ja kvaliteediga, halveneb püsiv arenguvõime ja ettevõtluseeldused ning väheneb kohalik tulubaas. (Rizov 2006: 220-222)

Järgnevalt teeb töö autor võrdleva sotsiaalnäitajate ülevaate Jõgevamaa ning tema naabrite Tartumaa ja Ida-Virumaa kohta Statistikaameti andmete alusel.

Tööealiste hõivatute määr on kõrgeim Tartumaal, madalaim Ida-Virumaal, kuid ka Jõgevamaa tööealisest elanikkonnast oli 2013. aastal hõivatud vaid 66,5% (Eesti keskmine 73%). (vt lisa 1 tabelid 2 ja 3).

Jõgevamaa ettevõtetest enamus asub maal (69,3%), mis on tunduvalt kõrgem naabermaakonna näitajatest (vt lisa 1 tabel 4). Eestis keskmiselt asub 30,4% ettevõtetest maal ning madalaima maaettevõtlusega maakond Eestis on Harjumaa (16,8%).

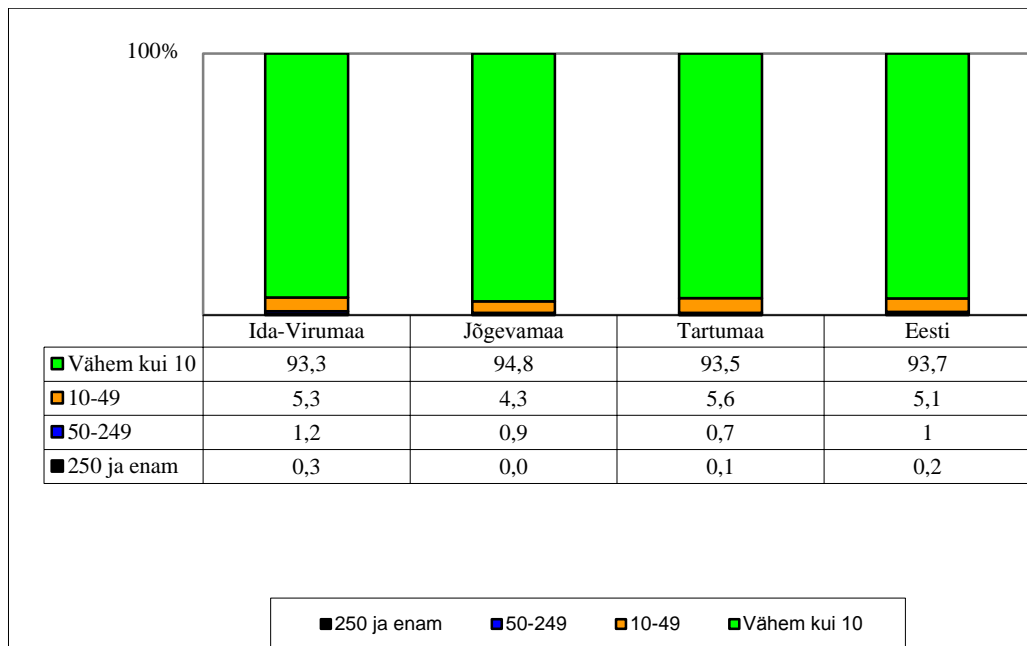
Jõgeva maakonnas tegutsevad peamiselt põllumajanduse, metsanduse ja kalandusega tegelevad ettevõtted (joonis 4), ületades Tartu ja Ida-Viru maakondade vastavaid näitajaid (vt lisa 1 tabel 4). Eestis keskmiselt oli samal ajal põllumajanduse, metsanduse ja kalandusega tegelevate ettevõtete osakaal kõigist ettevõtetest vaid 11,3%.



Joonis 4. Ettevõtete struktuur tegevusalade lõikes Jõgeva-, Tartu- ja Ida-Virumaal 2013. aastal protsentides.

Allikas: Statistikaamet. Autori koostatud.

Jõgevamaa ettevõtted on valdavas enamuses, nagu kogu Eestiski ja naabermaakondades mikroettevõtted, töötajate arvuga vähem kui 10 inimest. Suuri ettevõtteid töötajate arvuga üle 250 inimese nagu on Ida-Virumaal ja Tartumaal pole Jõgevamaal ühtegi (joonis 5 lisa 1 tabel 5).

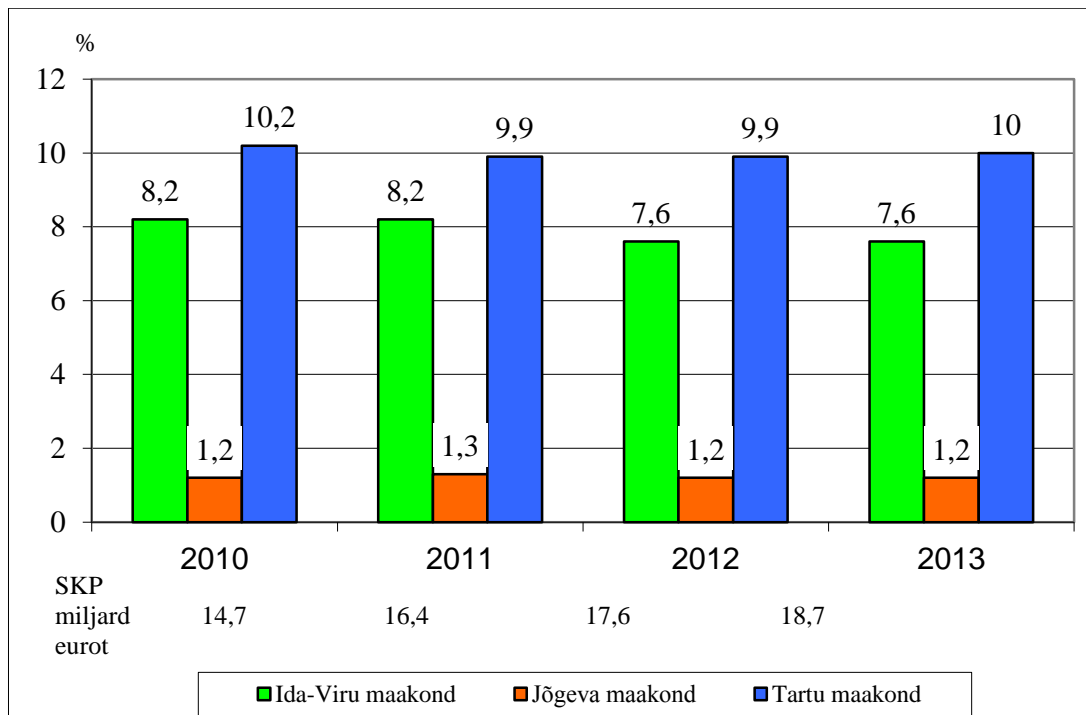


Joonis 5. Ettevõtete suuruse struktuur töötajate arvu järgi Eestis, Jõgeva-, Tartu- ja Ida-Virumaal 2013. aastal protsentides.

Allikas: Statistikaamet. Autori koostatud.

Põllumajandusettevõtete suure osakaalu tõttu Jõgeva maakonnas on loodud sisemajanduse koguprodukti (SKP) väärtus väike¹, mis ulatus 2013. aastal 228 miljoni euroni ja mis moodustas vaid 1,2% kogu riigis loodud SKP mahust (joonis 6). Maakonnas loodud SKP väärtuse osakaalu näitaja on Jõgevamaast madalam kahes rahvastiku arvult väiksemas maakonnas. SKP elaniku kohta Jõgevamaal madal ja moodustab vaid poole Eesti keskmisest näitajast (joonis 7 lisa 1 tabel 6). Nende näitajate alusel on Jõgevamaa ettevõtlus makromajanduslikult madala efektiivsusega ning jääb üsna tugevalt maha Tartu- ja Ida-Virumaast.

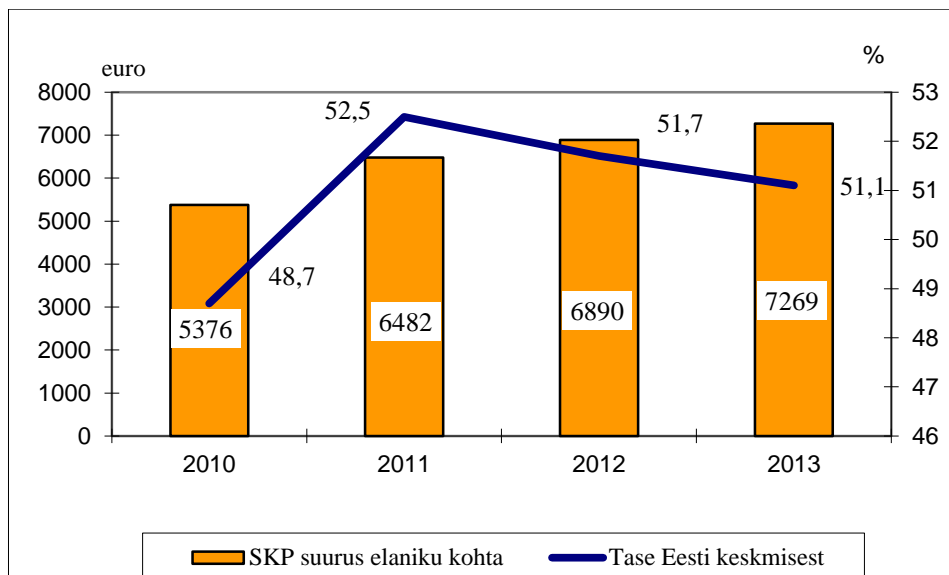
¹ Põllumajandusettevõtteis lisandväärtuse alusel arvutatud SKP väärtuse osakaal moodustas kogu Eesti SKP-st 2013. aastal Statistikaameti andmetel vaid 3,6%. Töötleva tööstuse osakaal oli 15,9%, hulgi- ja jaekaubanduses 12,7% ja kinnisvaraarenduses 10,2%.



Joonis 6. Jõgeva- Tartu- ja Ida-Virumaa SKP osakaal Eesti SKP-st aastatel 2010-2013 protsentides, miljard eurodes.

Allikas: Statistikaamet. Autori koostatud.

Jõgevamaa on põllumajandusliku ettevõtlusega ja seda tingivad peamiselt suuremate linnade puudumine, kuhu tavaliselt koonduvad tööstusettevõtted.



Joonis 7. SKP suurus elaniku kohta ja tase Eesti keskmisest näitajast Jõgevamaal aastatel 2010-2013, protsentides ja eurodes.

Allikas: Statistikaamet. Autori arvutused.

Maakonna linnades puuduvad juba ajalooliselt aktiivsena oluliselt toimivad majandussektorid. Jõgevamaal puuduvad sellised tööstusliku tootmise traditsioonidega linnad. Jõgeva maakonnas kõrge maaelanike osakaal.

Samuti võib Jõgevamaa eripärana nimetada põllumajandusmaa kõrget osakaalu koguterritooriumist, mis ulatub 28,1% ja mis on kõrgem Eesti keskmisest näitajast (21,7%). Ida-Virumaal moodustab põllumajandusmaa vaid 9,9% kogu maakonna territooriumist, Tartumaal jääb veidi alla Jõgevamaa näitajast (vt lisa 1 tabel 7). Kolme maakonda seob Peipsi järvega piirnevus, mis Jõgeva- ja Tartumaad seob lisaks kultuurilis-ajaloolise taustaga vene vanausuliste asurkondade paiknemisega nendel aladel ja väljakujunenud veetranspordisadamatega (suuremad nendest Tartu-Emajõgi ja Mustvee) Peipsile pääsuks. Ida-Virumaal on Peipsi piirkond rohkem suvitusrajoon oma ilusate liivaste kallastega.

Eelpoolõeldu alusel on Jõgevamaa maapiirkond, mida iseloomustab kõrge väikeettevõtete, põllumajandusettevõtete ja maaettevõtluse osakaal ning maakonnas loodud SKP madal tase Eesti SKPst. Jõgevamaa majanduse elavdamiseks peab autor oluliseks uurida maakonnas nii suurema osakaaluga olevate põllumajandusettevõtete kui ka väiksema osakaaluga, kuid suuremat lisandväärtust loovate ettevõtete senist majanduslikku koostööd ning selle laiendamise ja tugevdamise võimalusi. Ettevõtluse madala taseme ühe põhjusena maapiirkonnas nimetatakse Jõgevamaa arengustrateegias nõrka koostööd ettevõtete vahel: (Jõgevamaa ...2010) Ettevõtete vahelise koostöö tõhustamine on üks võimalikest ettevõtte efektiivsuse tõstmise ja piirkonna majandusliku seisukorra paranemise tingimustest. Läbi ettevõtete efektiivsuse tõusu paraneb elukeskkond maakonnas, suurendades seeläbi Jõgevamaa konkurentsivõimet.

2.2. Ettevõtete koostöö uurimuse eesmärk, uurisküsimused, kogum ja valim

Töös läbiviidava uuringu eesmärgiks on välja selgitada Jõgevamaal tegutsevate väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete senised koostöö erinevused ja teada saada, mida väljapaistvad ettevõtted teevad oma koostöös teisiti võrreldes tavaliste ettevõttega.

Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) kaardistada ettevõtete vahelise koostöö praegune olukord ja toimivad koostöösidemed,
- 2) teada saada, mida väljapaistev ettevõtte teeb oma koostöös teisiti võrreldes tavalise ettevõttega, ettevõtete koostöö omadusi, et jõuda arusaamisele, mida väljapaistev ettevõtte teeb koostöös erinevalt tavalisest ettevõttest.
- 3) analüüsida saadud andmeid ja teha järeldused,
- 4) töötada välja soovitusel Jõgevamaa ettevõtetele koostöö parandamiseks.

Uuringu kogumiks on 2228 äriühingut, mis olid registreeritud Jõgeva maakonnas 2013. aasta 1. jaanuari seisuga (Statistikaamet). Valimeid on kaks, esiteks ajaleht Äripäev koostatud Jõgevamaa ettevõtete paremusjärjestus 2013. aastal (Sarapik 2014: 13) ning teiseks kõik ülejäänud Jõgevamaa tegutsevad ettevõtted. Äripäeva paremusjärjestusesse kuuluvaid ettevõtteid nimetatakse töös väljapaistvateks. Kõik ülejäänud Jõgevamaal tegutsevaid ettevõtteid nimetatakse töös tavalisteks.

Autor kasutab uuringu läbi viimiseks 2013. aasta ettevõtete paremusjärjestuse andmeid, mis olid kõige hilisemad Äripäevas ilmunud. 2014. aasta paremusjärjestus ilmub Põhjuseks on Äripäevas 2014. aasta paremusjärjestuse ilmumine 2015. aasta sügisel. Suuri tõuse ja mõõne majanduses tervikuna kahe viimase aasta jooksul pole juhtunud. Seetõttu saab neid tulemusi arvestada ka kahel järgneval aastal.

Äripäeva meetodika kohaselt on paremusjärjestusse kuuluvate ettevõtete lähteandmeteks: viimase aasta müügitulu ja ärikasum, müügitulu ja kasumi kasv, rentaablus ja varade tootlikkus. Edetabelisse pääsemiseks peab ettevõtte asuma või omama tootmistegevust vastavas maakonnas ning olema tegutsenud vähemalt kolm viimast aastat (Sarapik 2014: 12). 2013. aasta paremusjärjestusse kuulus 89 ettevõtet.

Tavalisteks ettevõteteks arvestab autor 2013. aastal registreeritud 2228 ettevõtet, millest on lahutatud paremusjärjestusse kuuluvad 89 ettevõtet, st 2139 ettevõtet. Võrdlusandmete saamiseks moodustas autor omakorda kvalitatiivse valimi, valides nii välja paremusjärjestusse kuuluvaist väljapaistvatest ning tavalistest – kummastki viis ettevõtet.

Autor otsustas võrrelda ettevõtteid, mis esindavad tegevusvaldkondasid: põllumajandus, hulgi- ja jaekaubandus, töötlev tööstus, ehitus ja veondus. Tegevusvaldkondade valikul

lähtus autor Äripäeva paremusjärjestuses suurema osakaaluga märgitud valdkondasid. Autor valis viis paremusjärjestuses olevat ja viis 2013. aastal registreeritud tavalist ettevõtet uuringu eesmärgi täitmiseks. Tabelis 1 on esitatud ülevaade ettevõtete tegevusalade osakaalust paremusjärjestusse ja Statistikaametis registreeritud ettevõtete kohta.

Väljapaistva ettevõtte valimisel nimetatud tegevusvaldkondadest arvestati ühtseid tunnusjooni: ettevõtte asutamisaasta, töötajate arv, müügitulu, asukoht maapiirkonnas ja kodulehe olemasolu. Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator (EMTAK) alusel koondab ühte tegevusalasse kolm valdkonda: põllumajandus, metsandus ja kalapüük. Uuringus kasutab autor sellest valdkonnast ainult põllumajandusega tegeleva ettevõtte. Samade kriteeriumide järgi valiti ka tavaline ettevõtte. Erinevus nende vahel seisneb vaid majandustegevuse tulemustes: väljapaistvatel on see tavalisest oluliselt kõrgem. Väljapaistva ja tavalise ettevõtte üldandmeid võrdleb autor äriregistrist saadud majandusaasta aruannete alusel

Tabel 1. Jõgevamaa Äripäeva ettevõtete paremusjärjestus ja Statistikaameti erinevus 2013. aastal tegevusalade lõikes, protsentides.

Tegevusala	Tegevusala ettevõtete osakaal		Erinevus A-B
	EMTAK A	Äripäeva paremusjärjestus B	
Põllumajandus, metsandus ja kalandus	42,1	27,0	-15,1
Töötlev tööstus	7,7	29,2	21,5
Ehitus	8,1	15,7	7,6
Veondus ja laondus	4,7	3,4	-1,3
Kinnisvaraalane arendus	2,5	0	-2,5
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	6	0	-6,0
Muud teenindavad tegevused	5,3	5,6	0,3
Ülejäänud tegevused	11,5	0	-11,5
Kokku	100	100	0,0

Allikas: Statistikaamet ja Äripäev. Autori koostatud

Tegevusvaldkondade lõikes kodeeriti ettevõtted: põllumajandus A, hulgi- ja jaekaubandus B, töötlev tööstus C, ehitus D ja veondus E.

Järgnevalt esitab autor valitud ettevõtete koostöö uurimise meetoodika ning tutvustab uuringu läbiviimise käiku.

2.3. Ettevõtete koostöö uuringu metoodika ja uuringu läbiviimine

Uurimuse läbiviimiseks kasutas töö autor juhtumiuuringut, mida viiakse läbi ekspertintervjuude meetodil. Laherand (2008: 74) peab oluliseks, et juhtumiuuringus uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning Hirsjärvi jt (2010: 125) väidab, et juhtumiuurimus on üksikasjalik, põhjalik teave üksikust või väikesest omavahel seotud juhtumite hulgast. Juhtumiks on Jõgeva maakonna ettevõtete koostöö. Intervjuudele põhinev uuring on kvalitatiivne. Kvalitatiivset uuringut iseloomustab paindlikkus, korduv tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde, kus andmete kogumisel on võimalik säilitada uuringus osalejate keelekasutuse eripära, andes inimestest tervikliku, rikka ja detailirohke pildi (Laherand 2008: 24). See kõik ilmnes ka autori poolt läbiviidud uuringus, nagu järgnevatest töö osadest selgub.

Uuringu käigus koguti terviklik empiiriline andmestik ekspertintervjuude abil. Andmete saamiseks kasutas töö autor intervjuud, kus eeliseks on asjaolu, et tavaliselt uuritavad nõustuvad uurimuses osalema ja intervjuueeritavaid on võimalik kergesti kätte saada, ka siis kui soovitakse andmeid täiendada (Hirsjärvi 2010: 193). Samuti on intervjuu eeliseks paindlikkus teiste andmekogumismeetodite ees, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida (Hirsjärvi 2010: 177). Ekspertidena käsitleb autor ettevõtete juhte – on nad ju oma ettevõtete koostöö omaduste tutvustamiseks kõige pädevamad isikud.

Ekspertintervjuu valiku puhul sai määravaks lõputöö teema, mis vajab täpsustavate küsimuste esitamist ettevõtte juhtidele. Samas on võimalik ekspertintervjuuga teha laiem arutelu respondendiga, et saada põhjalikumat teavet koostöö hindamise alustest, partneri valiku kriteeriumidest ja teada mis iseloomustab head partnerit.

Ekspertintervjuu küsimused koostas autor lähtuvalt töös analüüsitud teoriast, eesmärgist ja probleemi püstitusest. Intervjuu kava ja küsimused on esitatud lisa 2 Ekspertintervjuu küsimused jaotas autor kolmeks osaks: esimese osas tunneb huvi ettevõtte üldandmete kohta, teises osas küsib autor äripartneritega koostööst ja kolmandas osas koostööd avaliku sektoriga.

Kavandamisfaasis sõlmis töö autor telefoni teel eelkõikuleppeid intervjuerimiseks valitud ettevõtte juhiga, tutvustades intervjuerimise eesmärki ja käsitletavat teemat.

Ekspertintervjuud viidi läbi töökohas, ainult ühe ekspertintervjuu puhul kasutati intervjuerimiseks muud ruumi. Ekspertintervjuud kestsid 45 kuni 90 minutit. Ekspertintervjuud viidi läbi 25. märtsist kuni 15. aprillini 2015. aastal. Uuringus tehtud respondentide vastustest tehtud märkmed on ainult töö koostajal ja respondentidele lubati täielikku konfidentsiaalsust. See tähendab, et ettevõtted ei ole töös äratuntavad.

Empiiriline analüüs põhineb respondentide vastustel. Ekspertidelt saadud andmeid võrreldi kahes etapis: esimeses süstematiseeriti andmed koostöö tunnuste lõikes (vt lisad 3-7) ja teises koondati selgunud erinevused. (vt lisa 8 tabel 2). Tabelid on koostatud tegevusvaldkondade lõikes. Tunnused jagunevad nelja gruppi:

- 1) Partnerlussuhete sõlmimine: pikaajaliste ja ühekordsete partnerite otsing, vahetus, asukoht, investor- ja finantspartnerid (lisades 3-8 lahtris "Partner")
- 2) Partnerlussuhted toodete ja teenuste müügi valdkonnas: siseturul, eksport. (lisades 3-8 lahtris "Müük")
- 3) Partnerlussuhted tarnijatega: sisendite sisseos. (vt lisades 3-8 lahtris "Sisseost")
- 4) Koostöö avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidega: kohalik omavalitsus, maavalitsus, ministriumid, kõrgkoolid, Töötukassa, Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet (PRIA), Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), erialaliidud ja katusorganisatsioonid. (vt lisades 3-8 lahtris "Riiklikud institutsioonid")

Järgnevalt esitatakse uuringus selgunud ettevõtete koostöösuhete üldised jooned.

2.4. Kõigi ettevõtete koostöösuhete ühised jooned

2.4.1. Partnerlussuhete sõlmimine

Võtmepartnerid on välja kujunenud pikaajase koostööna. Ettevõtted on valinud partnerid kolme kriteeriumi alusel: hind, kvaliteet ja maksetähtaeg. Võtmepartnerite seas on suur- kui ka väikeettevõtteid, vahendajaid, otsemüüjaid ja lõpptarbijaid. Siinjuures saab nimetada partnerluses positiivseks kindlaid hea kvaliteediga toorainetarnijaid, nagu seda on näiteks ühel väljapaistval ehitusettevõttel. Ettevõtted loevad headeks partneriteks ka neid partnerid, kes ise jälgivad oma toodete kasutamist ning vajadusel kohe juurde tarnivad.

Partnerite otsimine toimub juhul, kui pikaajaliste partnerite teenindamisest jääb ettevõttel võimsusi üle või kui nende maht teenusteportfellis katabki vaid mingi osa sellest. Kõik küsitletud ettevõtted teevad väljavalitud kliendile taustauuringuid. Partnerit otsib ettevõtte, kui pikaajaline partner on läinud pankrotti, ka tavaline ettevõtte otsib partnerit kuna partner on läinud pankrotti.

Partnerite vahetus toimub siis, kui partner lõpetab majandustegevuse (pankrotistumine või siis lõpetab ise tegevuse). Kahjuks ei ole partnerite majandustegevuse lõppemine sugugi harva esinev nähtus. Alati ei kaasne sellega teisele ettevõttele kahjusid. Kirjeldati ka nn petuskeemi, kus sõlmitakse ühekordne suuline kokkulepe teenust telliva partneriga ja peale teenuse tegemist paari päeva möödumisel partner kaob, teenuse eest maksmata. Selliste partneritega võetakse endale suur risk. Teenuseid pakkuvad ettevõtted osutavad oma teenuseid peamiselt Eestis, vaid mõnel üksikul on partner väljaspool riiki. Sel juhul on tegemist tarnijaettevõtetega. Veonduse valdkonnas on juhuslikke partnereid tagasisõiduks koorma hankimiseks sihtturult. Sageli on need aga vahetasuvad. Pigem kehtib siin põhimõte: „...parem seadmed ja tööjõud seisku, kui neid tasuta kulutada”.

Partnerite asukoht on enamjaolt Eestis. Osa vastanuist toodab toorainet ja müüb selle kohalikule töötlejale, kus see väärintatakse ja teadaolevalt need töötlejaettevõtted ekspordivad oma toodangut. Sellisel juhul on see igati majanduslikult õigustatud, et tooraine töödeldakse Eestis ja ekspordiks läheb juba lisandvääрусega toode. Teenuseid osutatakse peamiselt Eestis, vaid mõnel üksikul teenindusettevõttel on partner väljaspool riiki. Sel juhul on tegemist tarnijaga. Veonduse valdkonnas on juhuslikke välisriikide partnereid tagasisõiduks koorma hankimiseks sihtturult välismaal Sageli on need aga vahetasuvad. Töötleva tööstuse ettevõtete välispartneriteks on nende toodangu ostjad välismaal.

Takistused ja probleemid koostöös tulenevad eelkõige maettevõtete väiksusest, mis ka ekspertide vastustes välja tuli. Suuremateks koostöösuhete probleemideks nimetasid ettevõtted: 1) ebaausaid partnereid ja alatine usaldamatuse tunne, 2) ettevõtete väiksuse probleem, tarnija müüb vaid suuri koguseid, väikeseid koguseid saab osta vaid vahendajate kaudu, mis tõstab sisendi maksumust.

Üheksal ettevõttel kümnest puudub investor väljastpoolt. Ettevõtted on väga ettevaatlikud investeringuteks raha pankadelt laenama. Rohkem kasutatakse finantspartnerite abil liisimisvõimalusi ning kasutatakse ka arvelduskrediiti.

2.4.2. Partnerlussuhted toodete ja teenuste müügi valdkonnas

Toodangu müügis ettevõtetel suuri erinevusi ei ole: enamus neist müüb oma tooteid üle Eesti, st maakonnast väljapoole. Sealjuures kasutatakse suuremas enamuses otsesidemeid klientidega, vaid väiksem osa toodangust realiseeritakse vahendajate kaudu.

Oma toodangut või teenust ekspordivad küsitluses osalenud viiest majandusharust kaks: töötleva tööstuse ja veonduse ettevõtted. Siia oleks võinud kuuluda ka ehitusvaldkonna ettevõtteid, kuid ilmselt on need Jõgevamaal liiga väikesed, et sellise teenusega minna välisurule. Partnerid asuvad seega väljaspool Eestit. Toorainet tootev põllumajandussektor turustab oma saadused Eesti töötlevale tööstusele. Jaekaubandusettevõttel on aga kohustus oma koduturu klienti teenindada.

2.4.3. Partnersuhted tarnijatega

Ettevõtte põhi- ja toetavaks tegevuseks, näiteks tootmiseks, töötlemiseks, ehituseks ja muude teenuste pakkumiseks vajalike sisendite sisseostul pidasid kõik otstarbekaks vajaliku vahendite ostmist otsesidemeid teiste ettevõtetega kasutades. Paraku on aga ostetavad kogused liiga väikesed ning kasutada tuleb vahendajate abi, mis teeb sisendite hinnad kallimaks. Otsetarnijad on levinumad kodumaiste toodete ja kaupade osas, impordi osas on valdavaks tarned vahendajate kaudu.

2.4.4. Koostöösuhted avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidega

Kohalikud omavalitsused kasutavad vähe oma territooriumil asuvate ettevõtete teenuseid. Konkreetne näide on kohaliku ettevõtte vajaliku toodangu mittetellimine ja teise maakonna ettevõtte eelistamine. Selle põhjus on teadmata.

Kõik organisatsioonid peavad vajalikuks osaleda kohaliku omavalituse töös. Kahe väljapaistva ja kahe tavalise ettevõtte juhti kuuluvad vallavolikokku.

Kohalikul omavalitsuselt ootavad ettevõtted: 1) Kõigi taristute arendamist ja korrashoidu. 2) Ametnike kompetentsi tõstmist. 3) Riigi poolt kohalikule omavalitsusele pandud ülesannete paremat määratlust, et nende kohustused saaksid paremini täidetud, eriti ettevõtluse toetamise osas. 4) Bürokratia vähendamist. 5) Maavalitsusel tuleb teha koostööd ettevõtetega välispartnerite kontakte leidmisel. Enamiku respondentide arvates ei ole ettevõtetel maavalitsust vaja.

Ministeeriumidega puudub ettevõtetel praktiliselt koostöö Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumist (MKM) taotletakse küll tegevuslitsentse ja tegevuslube. Kõik ettevõtted võtavad üliõpilasi praktikale, selles väljendub koostöö haridusasutustega. Kõik põllumajandusettevõtted saavad PRIAst toetusi.

Koolitusi hindasid ettevõtted positiivselt: 1) „... ikka midagi saad, kas või kinnitust oma ideele.” 2) Leitakse vajalikke kontakte ja potentsiaalseid tellijaid. Koolitusele tegid eksperdid ka kriitikat: ei vasta alati ootustele, on liiga pinnapealsed või ebapiisava teabega.

Erialaliitudes ja katusorganisatsioonides osalevad liikmetena neli küsitletud firmajuhti. Erialaliidu või katusorganisatsiooni liikmetena hindavad firmajuhid sealt saadavat informatsiooni, kontakte, aga ka koolitusi. Üksikute liitude liikmeteks olemine on vajalik, nagu näiteks ERAA (Eesti Rahvusvaheliste Autovedajate Assotsiatsioon), mille liikmed saavad rahvusvaheliste vedude litsentse. Erialaliitude ja katusorganisatsioonide vähese liikmelisuse põhjuseks on vähene kasu nendest, ka peetakse ettevõtmisi nendes liiga pealinnakeseteks.

Osalemine kohalikkude kogukonna tegevustes on kolmel väljapaistval ja neljal tavalisel ettevõttel, kes sponsoreerivad kohalikkude kogukonda. Küsitletud ettevõtted näevad üsna sarnaselt, et kohalikkude kogukonda tuleb toetada. Muidugi on väljapaistvate ettevõtete toetused suuremad ja laiahaardelisemad. Samas ootavad ettevõtted, et ka kohalikud elanikud ja avalik sektor integreeruks nendega, st tunneks huvi ettevõtete tegemiste vastu ja toetaks moraalselt selle ettevõtte tegemisi.

Koostöö on ettevõttele kasulik. Koostöö muudab ettevõtte tugevamaks: arendab ettevõtet, aitab leida uusi kontakte ning saada majanduslikku kasu ettevõttele. Koostöö

annab paremaid tulemusi kui ettevõtte teeb koostööd järjekindlalt, süsteemselt, panustades koostöösse nii aega kui raha.

2.5. Väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete koostöösuhete erinevused

2.5.1. Partnerlussuhete sõlmimine

Väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete koostöösuhete omadustes on mitmeid olulisi erinevusi. Väljapaistvate ettevõtete suhted erinevad tavalistest järgmiselt:

1) Väljapaistvad ettevõtted ei osale riigihangetes 2) Väljapaistvatel ettevõtetel on tugev konkurentsieelis kindla strateegilise partneri näol. Näiteks veondusettevõttel on kindel partner emafirma näol ja ehitusettevõttel kindel pikaajaline kvaliteetse ehitusmaterjali tarnija välismaal. Väljapaistvad ettevõtted omavad kindlaid pikaajalisi kvaliteetse tooraine tarnepartnereid: töötleva tööstuse ettevõtte ja ehitusettevõtte. Strateegiline partner on väljapaistval põllumajandusettevõttel, kes omab teadusliku ja infovaldkonna partnerlussuhteid. Samuti on üks kindel äriklient emafirma näol veonusvaldkonna ettevõttel. Töötleva tööstuse ja veonuse väljapaistvatel ettevõtetel on välismaised partnerid toote müügi osas. Ehitusettevõttel on välismaal kindel tarnijapartner, mis kindlustab ehitusettevõttel kvaliteetse ehitusmaterjali. 3) Väljapaistvad ettevõtted omavad kindlaid kriteeriume partnerite hindamiseks, õige valiku tegemiseks. Töötleva tööstuse ettevõtte kasutab hindamistabelit hinna, kvaliteedi ja tähtajast kinnipidamise kohta. 4) Väljapaistval töötleva tööstuse ettevõttel on partneri valimiseks kindel hindamistabel, kus olid märgitud vastavad kriteeriumid saabunud toote näitajatega.

Partnerite otsimisel on väljapaistval ettevõtetel lihtsam, sest neid otsitakse sagedamini üles. See on erinevus, kuna tavalise ettevõtte juht peab kasutama tutvusteringi või aktiivsemalt ise oma teenusele või toodangule pakkumisi tegema.

Kui väljapaistev ettevõtte osutab ühekordseid teenuseid, siis taotleb ta sellega ettevõtlusriskide maandamist. Kui strateegiline partner peaks ära jääma, saab ta toetuda ühekordsete partnerite võrgustikule. Tavaline ettevõtte seda ei tee.

Strateegiline investor on ainult väljapaistval ettevõttel. See on veonusvaldkonna ettevõttel, kellel on 80%-line emafirma osalus. Pikaajalisi suuri pangalaene kasutab väljapaistev põllumajandusettevõtte.

2.5.2. Partnerlussuhted toodete ja teenuste müügi valdkonnas

Toodete müük kindlatele partneritele. Näiteks põllumajandusettevõtte müüb põllumajandussaadusi kindlatele pikaajalistele partneritele ja teravilja vahendajatele, kiirestiriknevaid saadusi otse töötlejale. Alltöövõttu kasutamine klientide teenindamiseks, näiteks ehitusvaldkonna ettevõtte kasutab ehitusteenuste teostamisel klientidele koostöövormina alltöövõtu meetodit. 1) Näiteks veondusettevõttel on kindel äriklient emafirma. 2) Põhitegevusele lisaks osutatakse täiendavaid teenuseid: näiteks ehitusettevõttel on selleks intellektuaalsed teenused, ehitusjärelvalve ja projekteerimise näol.

2.5.3. Partnersuhted tarnijatega

Väljapaistvate ettevõtete koostöösuhete erinevusteks tavalisega võrreldes on järgmised: näiteks 1) Veonduse valdkonna ettevõtte ostab transpordivahendid välismaistelt firmadelt otse tootjaettevõttest. 2) Ehitusfirmal on kindel tarnija- tootjaettevõtte välismaal.

2.5.4. Koostöösuhted avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidega

Avaliku sektori organisatsioonidega koostöös kasu informatsiooni kiirema kättesaamise näol, mis on ettevõttele konkurentsieeliseks. Maavalitsuselt saab nõustamisteenust üks väljapaistva töötleva tööstuse ettevõtte. Maavalitsusele osutab teenust üks väljapaistev jaekaubandusettevõtte.

Väljapaistva ettevõtte esindaja osaleb ministeeriumi organi juures. Põllumajandusettevõtte juht on Põllumajandusministeeriumi juures oleva põllumajandusteaduste nõukogu liige. EASi kaudu on väljapaistev töötleva tööstuse ettevõtte taotlenud mitmeid projektitaotlusi.

Väljapaistev ettevõtte teeb koostööd kõrgema hariduse asutusega. Kõrgkoolide osas on põllumajandusettevõtte kõrgkoolile õppebaasiks ning nende koostöö on vastastikune: saab neilt täiendkoolitusi, tema põhitegevus on rakendusuuringu objektiks ning ettevõtte saab tootearenduskonsultatsioone. Tänu sellele on ettevõttes alati kasutada oma tegevusvaldkonna kõrge kvalifikatsiooniga nõuandjad ja koolitajad. Töötleva tööstuse

ettevõtte teeb koostööd teadusasutusega tootearenduse eesmärgil. Jaekaubandusettevõttel on strateegiline klient uurimisasutus.

Töötukassa teenust kasutab jaekaubandusettevõtte koondamistasu maksmisel. Näiteks teeb seda jaekaubandusettevõtte. Töötleva tööstuse ja ehituse väljapaistvate ettevõtete arvates on Töötukassa kaudu saadav tööjõud madala kvalifikatsiooniga või üldse oskusteta ning põhjendamatult kõrge ootustega tööandjale. Väljapaistvad ettevõtted muid Töötukassa teenuseid ei kasuta. Tavalised ettevõtted aga kasutavad Töötukassas tööjõu otsingu teenust.

Väljapaistev ettevõtte jaekaubandusvaldkonnas kasutas koolitust seadmejuurutamise teenusteoperatsiooni automatiseerimise, paigalduse ja töösserakendamise eesmärgil, kuid hindas seda ebapiisavaks.

Läbi sponsorluse reklaamisid end väljapaistvad veonduse ja töötleva tööstuse ettevõtted, erinevalt tavalistest ettevõtetest.

Erialaliitudes ja katusorganisatsioonides osalevad liikmetena ekspertide andmetel neli väljapaistvat ettevõtet. Erialaliidu või katusorganisatsiooni liikmetena hindavad eksperdid sealt saadavat informatsiooni, kontakte, aga ka koolitusi. Üksikute liitude liikmeteks olemine on vajalik, nagu nt ERAA (Eesti Rahvusvaheliste Autovedajate Assotsiatsioon), mille liikmed saavad rahvusvaheliste vedude litsentse.

2.6. Järeldused ning ettepanekud ettevõtete koostöösuhete täiustamiseks

Uuringu tulemused näitavad, väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete koostöösuhetel on palju ühist, kuid esineb ka erinevusi. Siinkohal esitatakse uuringu peamised järeldused.

1. Võtmepartnerit hindavad väljapaistvad ettevõtted ratsionaalselt kindlate kriteeriumite alusel: kauba või teenuse kvaliteet, hind ja tarnetähtaeg. Tavalised ettevõtted kurdavad usaldamatuse üle, et neid veetakse alt, aga kindlat partnerite hindamise kriteeriume neil pole. Soovitus ettevõtetele, valitud partneritele tuleb teha usaldamatuse vältimiseks põhjalikku taustauuringut.

2. Väljapaistvatel ettevõtetel on sagedamini tugevamad strateegilised partnerid. Samas on kasulik kõigil ettevõtetel omada tugevaid strateegilisi partnereid. Sama kinnitab ka teooria: usaldusväärseid partnereid vajatakse kvaliteetsete, innovaatiliste ja tarbijaid

rahuldavate toodete ning teenuste kvaliteetsete, innovaatiliste ja tarbijaidrahuldavate toodete ning teenuste väljatöötamiseks. (Seppo 2003:186) Ettevõtte, kes on saavutanud kvaliteetse teenuse või toote, avaldub mõjuvõimuna partnerlussuhetes. Võrgustikus osaleval ettevõttel on tähtis oma ettevõtte positsioneerimine, mõjuvõim ja usaldus, mis on tähtis võrgustiku vaatevinklist. (Thorelli 1986:37-38) Näiteks kahel väljapaistval ettevõttel on võtmepartneriks kujunenud pikaajaline kvaliteetset toorainet kindlustav tootja või klient emafirma näol. Üks väljapaistev põllumajandus ettevõtte hindas partneri poolt saadud informatsiooni teadusliku valdkonna osas, mille abil arendas oma ettevõtet. Koostöösuhte korralduseks toimimiseks on vajalik välja töötada ja rakendada partnerite hindamist kindlate kriteeriumite alusel.

3. Partnerlussuhet tarnijatega kasutavad rohkem väljapaistvad ettevõtted, kus tootmiseks või teenuse osutamiseks ostetakse vajalikke vahendeid otse tootjalt madala hinna tõttu. Ka teooria kinnitab, et koostöö abil võiksid ettevõtted omavahel koonduda ja ühiselt vajalikke vahendeid osta otse tootjalt, vahendajaid kasutamata. Ettevõtte ja asutuste vahelisi võrgustike moodustamiseks võivad kindla projekti elluviimiseks ettevõtted luua selleks mõeldud ühenduse. (Üksvärav 2008: 539)

4. Tellimuste täitmise osas ei osale väljapaistvad ettevõtted riigihankel, sest neil on tugev konkurentsieelis, sageli kindla partneri näol. Riigihanke puuduseks pidasid eksperdid hinna sunniviisilist allaviimist, isegi alla omahinna maksumuse, mis ei ole ettevõttele kasulik. Riigihankes osalemist peeti võimalikuks madalama konkurentsiga teenustele, kus hinnamõju on väiksem või kui ettevõtte tegevusvõimsus on nii suur, et suudab alla omahinda maksva teenuse katta teiste tulusamataga. Sellisel juhul toimiks riigihange ettevõttele reklaamina. Samas on võimalik järeldada teenuse madala kvaliteedi üle, mida osutatakse avalikule sektorile. Ettevõtetel tuleb riigihankel osalemist väga tõsiselt kaaluda, mis pole ettevõttele ka kasulik. Riigil muuta riigihanke korraldust teenuse osutamisel avalikule sektorile.

5. Väljapaistval ettevõttel olemas strateegiline investor. Saab soovitada ka teistel ettevõtetel otsida investor ettevõtte arendamiseks.

6. Eksporti teevad väljapaistvad ettevõtted pigem rohkem. Eksport on iseloomulikum töötleva tööstuse ettevõtetele, mis on ka selle valdkonna eripära. Samas on võimalik eksporti arendada teistes valdkondades, näiteks on võimalik ka ehitusvaldkonnal osutada teenuseid välisurul.

7. Väljapaistvad ettevõtted teevad rohkem koostööd riigisektoriga: näiteks osaleb väljapaistev ettevõtte juht ministeeriumi organi nõukogus, üks väljapaistev teeb koostööd maavalitsusega.

8. Üks ettevõtte teeb koostööd teadusasutustega hinnates tootearendamise võimalust koostöös kõrgkooliga. Näitena saab tuua, kus ettevõtte on kõrgkoolile õppebaasiks ning nende koostöö on vastastikune: firma saab neilt täiendkoolitusi, on rakendusuringute objektiks ning saab arenduskonsultatsioone. Tänu sellele on ettevõttes alati kasutada oma tegevusvaldkonna kõrge kvalifikatsiooniga nõuandjad ja koolitajad. ning informatsiooni kiire kättesaadavus.

Koostööd teha kõigil ettevõtetel avaliku sektoriga, mis aitab saada rohkem informatsiooni seadusandlustest, kontaktidest, koolitustest ja ettevõtte arendamise võimalustest.

Koostöösuhted on olulised mõlemale osapoolele, üks ettevõtte müüb oma toodet, teine ettevõtte ostab temalt toote, koostöösuhe on vastastikune. Sealhulgas on koostöös osalejatel ühine eesmärk ja probleemi lahendamiseks kasutatakse ühiseid reegleid ning norme. Koostöö põhineb mõlema osapoole usalduse alusel. Üks ettevõtte ei saa eksisteerida teise ettevõteteta. Koostöösuhtes täiendab partner teist partnerit.

Ettevõtja eesmärk on kujundada kõrge tootlikkusega ja mainega ettevõtte ja tugevad partnerlussuhded aitavad tal ettevõtet kindlalt turul positsioneerida ning üha paremaid majandustegevuse tulemusi saavutada.

KOKKUVÕTE

Ettevõtte üheks arendamise võimaluseks tänapäeva majanduse keerulistes oludes on koostöö abil spetsialiseeruda, jagada tehnoloogilisi seadmeid ja olemasolevaid ressursse või suuremaid investeeringuid, saavutades ettevõttele paremaid majandustulemusi. Koostöö motiivid on väga erinevad, kuid peamiseks põhjuseks on parandada ettevõtte tegevuse majanduslikke tulemusi.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Jõgevamaal tegutsevate ettevõtete koostöö hetkeolukord ning uurida erinevate koostöövormide võimalusi maaelu arendamisel ja majandusliku kasu saamise eesmärgil. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- Koostada teoreetiline ülevaade maapiirkonna olemusest, maaettevõtlusest, ettevõtluskeskkonnast ja koostöövõrgustike teoreetilistest alustest ning teada saada maaettevõtluse eripärast tulenevaid koostöö võimalusi.
- Uurida ettevõtete vahelise koostöö praegust olukorda ja toimivaid koostöövõrgustikke, et teada saada koostöö omadusi.
- Mida väljapaistev ettevõtte teeb koostöös teisiti võrreldes tavalise ettevõttega, seejärel analüüsida saadud andmeid ja teha järeldused.
- Töötada välja soovitusel Jõgevamaa ettevõtetele koostöö parandamiseks.

Töö esimeses peatükis annab autor teoreetiline ülevaade maapiirkonna ettevõtluse eripärast ning koostöövõrgustike teoreetilistest alustest. Töös tuginetakse Cloke, Gnyawali, Miettinen, Rizov, Reiljan, Raudjärv jt seisukohtadele. Teoreetilisi käsitlusi võrreldakse töö empiirilise tulemustega.

Teises peatükis esitab autor enda läbiviidud rakendusuuringu. Kõigepealt teeb autor ülevaate Jõgeva maakonna ettevõtluskeskkonnast ja iseloomustab maakonna ettevõtluse arengut piirinaabrite võrdluses. Seejärel annab ülevaate uuringu läbiviimisest Jõgeva maakonnas. Uuringu objektiks on ettevõtete vaheline koostöö. Uurimuse läbiviimiseks kasutas autor juhtumiuuringut, mida viiakse läbi ekspertintervjuude meetodil. Uuringu kogumiks on 2228 äriühingut, mis olid registreeritud Jõgeva maakonnas 2013. aasta 1. jaanuari seisuga (Statistikaamet). Valimeid on kaks, esiteks ajaleht Äripäev koostatud

Jõgevamaa ettevõtete paremusjärjestus 2013. aastal (Sarapik 2014: 13) ning teiseks kõik ülejäänud Jõgevamaa tegutsevad ettevõtted. Andmete saamiseks viidi läbi kümme ekspertintervjuud Jõgeva maakonna viies tegevusvaldkonnas: põllumajandus, hulgi - ja jaekaubandus, töötlev tööstus, ehitus ja veondus.

Ekspertideks olid viie väljapaistva ja viie tavalise ettevõtte juhti, kes andsid ja usaldasid firma koostöö võtmepartnerite valiku kriteeriume. Ettevõtte juhtidele lubas autor konfidentsiaalsust. Ekspertidelt saadud andmeid võrreldi kahes etapis: esimeses süstematiseeriti need tunnuste lõikes ja teises koondati selgunud erinevused.

Uuringu tulemused näitavad, et väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete koostöösuhtel on palju ühist, kuid esineb ka erinevusi. Võtmepartnerid on välja kujunenud pikaajase koostööna. Partnerite otsimine toimub juhul, kui pikaajaliste partnerite teenindamisest jääb ettevõttel võimsusi üle. Partnerite vahetus toimub siis, kui partner lõpetab majandustegevuse. Partnerite asukoht on enamjaolt Eestis. Takistused ja probleemid koostöös tulenevad eelkõige maaettevõtete väiksusest, mis ka ekspertide vastustes välja tuli. Üheksal ettevõttel kümnest puudub investor väljastpoolt.

Kõige suuremat huvi pakuvad väljapaistvate ettevõtete koostöö omaduste erinevused tavalistest. Tänu nendele kindlustab koostöö ettevõtetele ka kõrged majandustulemused. Erinevalt tavalisest, hindab väljapaistev ettevõtte võtmepartnerit süstemaatiliselt kindlate kriteeriumide alusel: kauba või teenuse kvaliteet, hind ja tarnetähtaeg. Ta omab strateegilist partnerit. Väljapaistev ettevõtte teeb koostööd avaliku sektoriga ent ei osale riigihankel. Ta teeb koostööd uurimiskeskusega tootearenduse valdkonnas kvaliteetse toote arendamiseks.

Tuleb soovitada kõigile ettevõtetele, väljapaistvate eeskujul, teha iga uue partneri otsimisel kandidaatide põhjalik taustauuring. Koostöösuhete korralikuks toimimiseks on vajalik välja töötada ja rakendada partnerite hindamist kindlate kriteeriumite alusel. Ettevõttel tuleb tõsiselt kaaluda riigihankel osalemist, mis sageli pole temale kasulik. Ettevõtetel tuleb rohkem teha koostööd avaliku sektoriga, mis aitab saada rohkem informatsiooni, seda seadusandluse, kontaktide ja koolituste kaudu.

Ettevõtja eesmärk on kujundada kõrge tootlikkusega ja mainega ettevõtte ja tugevad partnerlussuhted aitavad tal ettevõtet kindlalt turul positsioneerida ning üha paremaid majandustegevuse tulemusi saavutada.

KIRJANDUS

Bengtsson, Maria; Kock, Sören 1999. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing* August 1, 1999: 178–191. <https://www.deepdyve.com> (viimati vaadatud 20.11.2014)

Cloke, Paul 2006. Conceptualizing rurality. In Paul Cloke, Terry Marsden and Patrick H. Mooney (eds) *Handbook of rural studies*. London, Thousand Oaks, New Dehli: SAGE Publications: 18–28. http://www.sage-ereference.com/view/hdbk_rural/n2.xml (viimati vaadatud 08.12.2014)

Easton, Geoffrey 2000. Industrial Networks: A Review. In Björn Axelsson and Geoff Easton (eds) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Routledge: 102-128. <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n116&datastreamId=FULL-TEXT.PDF> (viimati vaadatud 18.11.2014)

Ebers, Mark 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In Mark Ebers (ed) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press: 3–40. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.111.5848&rep=rep1&type=pdf> (viimati vaadatud 18.11.2014)

Eesti regionaalarengu strateegia 2020. Siseministerium 2014. <http://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/133603> (viimati vaadatud 20.04.2015)

Fayolle, Alain 2007. *Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of the Entrepreneurial Process*. 1st ed. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press. Available at <http://www.cambridge.org/ee/academic/subjects/management/entrepreneurship-and-innovation/entrepreneurship-and-new-value-creation-dynamic-entrepreneurial-process> (viimati vaadatud 06.05.2015)

Gnyawali, Devi R.; Fogel, Danile S. 1994. Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice* Summer 1994: 43–62. http://cieu.eutdh.cat/archivos/Gnyawali&Fogel_94.pdf, accessed December 24, 2014.

Hanson 1983 = *Rethinking urban policy: urban development in an advanced economy*. Royce Hansson (ed). Washington DC: The National Academies Press. http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=80&page=1 (viimati vaadatud 06.05.2015)

Henderson, Jason 2002. Building the Rural Economy With High-Growth Entrepreneurs. *Economic Review* Q III 2002: 45–70. <https://www.kansascityfed.org/Publicat/Econrev/PDF/3Q02hend.pdf> (viimati vaadatud 24.12.2014)

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula 2010. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Johanson, Jan; Mattson, Lars-Gunnar 1987. Interorganizational Relations in Industrial Systems. A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization* Spring 1987: 171–182. Available at <http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=7db2882e-b883-49d5-ad6c-bc1b276002e8%40sessionmgr4002&hid=4214> (viimati vaadatud 19.11.2014)

Jõgevamaa arengustrateegia 2020+ (täiendatud) 2010. Konsultatsiooni ja koolituskeskus Geomedia. <http://www.jogeva.maavalitsus.ee/> (viimati vaadatud 31.01.2015)

Jõgeva maakond. Eesti Entsüklopeedia. <http://entsyklopeedia.ee/artikkel/j%C3%B5gevamaa3> (viimati vaadatud 29.04.2015)

Kallam, Henno; Kolbre, Ene; Lend, Enno, Möller, Leili; Reinhold, Valev; Simson, Anne-Liis; Uustalu, Aare-Maldus; Venesaar, Urve 2003. *Ärikorralduse põhiteadmised*. Tallinn. Külim.

Kuura, Arvi 2001. *Väikeettevõtlus*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
Lagerspetz, Mikko 2007. *Kodanikuühiskonna lühisõnastik*. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit. www.ngo.ee/trykised (viimati vaadatud 30.04.2015)

Laherand, Meri-Liis 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
Maaelu arengu aruanne 2011. Tartu: Eesti Maaülikooli Majandus- ja sotsiaalinstituut.
Mereste, Uno; 2003. *Majandusleksikon II*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Miettinen, Asko; Teder, Juhan 2006. *Ettevõtlus I. Ettevõtlusest, ettevõtjatest ja ettevõtluspoliitikast*. Tallinn: Külim.

Mittinen, Asko; Teder, Juhan, Rikkinen Lasse 2008. *Ettevõtlus II. Äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust*. Tallinn: Külim.

Mängel, Toivo 2006. *Teiste Euroopa riikide vastavale seadusandlusele toetudes*. Tallinn: Riigikogu kantselei majandus- ja sotsiaalinfoosakond. <http://www.riigi.kogu.ee/doc.php?46924> (viimati vaadatud 16.01.2015)

Nieminen, Jarmo 1999. The Changing Business Context in the Transition Economies. *Business Entry in Eastern Europe: A Network and Learning Approach with Case Studies*. Helsinki: Kikimora Publications 1999: 20–45.

Plaan, Enn 1994. Ettevõtlus kui töö- ja elulaad maal. Eesti Põllumajandusülikool: *Teadustööde kogumik 172*. Tartu, lk 20-22.

Puusta, Ülle; Reimets, Ramon; Rannik, Katrin; Anis, Timo; Salumaa Eve. Eesti maaettevõtluse arengusuunad viimaste aastate majandustrendide valguses. Artiklite kogumik konverentsi „*Uus ajajärk maaettevõtluses*” Põllumajandusministeerium. Tallinn.

Raudjärv, Matti 2003. Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit. I teadus- ja koolituskonverentsi. Tallinn: Mattimar, 146-154.

Raudjärv, Matti 2005. Regionaalpoliitika ja ettevõtlus. - XIII majanduspoliitika teaduskonverentsi ettekanded-artiklid. Tallinn: Mattimar, 428-438.

Reiljan, Anu; 1997. *Ettevõtte loomise ja tegutsemise alused*. Tartu: Tartu Ülikooli.

Reiljan, Anu 2004. *Ettevõtte: teoori ja rakendused*. Tartu: Tartu Ülikool.

Rizov, Marian 2006. Rural Development Perspectives in Enlarging Europe: The Implications of CAP Reforms and Agricultural Transition in Accession Countries. *European Planning Studies* February 2006: 219–238. <http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=7db2882e-b883-49d5-ad6c-bc1b276002e8%40sessionmgr4002&hid=4214> (viimati vaadatud 24.12.2014)

Sarapik, Rivo 2014. Edetabel. Äripäev 17.10.2014, 187: 12-13 http://www.aripaev.ee/uudised/2013-10-17/vaata_jogevamaa_edukamaid_firmasid (viimati vaadatud 01.02.2015)

Seppo, Marge 2003. Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit. I teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tallinn: Mattimar, 186 – 193.

Shane, Scott; Locke, Edwin A.; Collins, Christopher J. 2003. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* Summer 2003: 257–279. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles> (viimati vaadatud 16.01.2015)

Siimon, Aino 2004. *Organisatsiooniõpetus*. Tartu: Tartu Ülikooli.

Statistikaamet. Statistika andmebaas <http://www.stat.ee/> (viimati vaadatud 01.05.2015)

Thorelli, Hans B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, January/February 1986: 37–51. <https://www.deepdyve.com/>, accessed November 18, 2014.

Wood, Donna J; Gray, Barbara 1991. Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, June 1991: 139–162.

Äriseadustik 1995. RT I, 12.07.2014, 162 <https://www.riigiteataja.ee/akt/693458?leiaKehtiv> (viimati vaadatud 16.01.2015)

Üksvärav, Raoul 2008. *Organisatsioon ja juhtimine* Tallinn: TTÜ Kirjastus.

SUMMARY

The overall relevance of this topic pertains to making use of all the opportunities companies have to gain competitive advantage and succeed in today's difficult economic situation. Inter-company cooperation is one such opportunity for Estonian companies. This allows them to specialise, share technological equipment, existing resources or larger investments in order to get better economic results.

The aim of the paper is to identify the present cooperation situation of companies in Jõgeva County and to investigate opportunities of using various cooperation forms for the development of rural life and for economic gain.

To reach the aim, the author set the following tasks:

- to draw up a theoretical overview of the nature of rural areas, rural entrepreneurship, business environment and theoretical bases for cooperation networks, and to identify the cooperation opportunities specific to rural entrepreneurship;
- to investigate the current cooperation situation of companies and the functioning cooperation networks to identify the characteristics of cooperation;
- to identify what an outstanding company does differently compared to others, and then to analyse the data received and make conclusions on the basis of these;
- to formulate recommendations for improving cooperation among companies in Jõgeva County.

This paper makes use of the ideas of Paul Cloke, Devi R. Gnyawali, Asko Miettinen, Marian Rizov, Anu Reiljan, Matti Raudjärvi and others. The theory is compared against the empirical results.

The research done for this paper focused on cooperation among companies. The author chose the companies of Jõgeva County for the empirical research in order to gain a more comprehensive overview of the cooperation among companies of one administrative unit. The statistical data that allows for analysis of entrepreneurship

pertains mostly to counties. The author keeps the respondents confidential, as requested by the management boards of the companies.

The research was done using the comparative analysis of the qualitative data received through interviews. The data was received through expert interviews with the executives of the companies. The respondents were sampled on the basis of qualitative criteria. The data received through expert interviews were analysed using a specific algorithm, and conclusions and recommendations were made on the basis of the analysis results. The experts included the executives of five outstanding and five ordinary companies, who trusted the author with the criteria for choosing the key cooperation partners for their companies. The author promised to keep the names of the executives confidential. The data received from the experts were compared in two stages: at first, these were systematized by characteristics, and second, the differences identified were grouped.

To achieve better economic results, companies need various partners to cash in on the products and services they provide. It is important for companies to have resources and use these the right way. Cooperation includes, among other things, making contacts with organisations of various sectors, who can provide the required support.

This final paper consists of two chapters: a theoretical part and an empirical part. The first chapter provides a theoretical overview of the special characteristics of entrepreneurship in rural areas and the theoretical bases of cooperation networks.

The annexes of the paper include tables of statistical data, the questionnaire presented to respondents and the tables of structured data received through the interviews.

The research shows that in the cooperation relations of outstanding and ordinary companies there is a lot in common, but there are some differences as well. Key partners were found through long-term cooperation. Companies search for other partners if their capacity exceeds the needs of existing long-term partners. Partners are replaced if a partner stops its operations (either due to bankruptcy or spontaneous termination of activities). The partners are mostly from Estonia. The obstacles and problems related to cooperation are mostly the result of the small size of rural companies, as revealed by the experts' responses. Nine out of ten companies do not have an external investor.

The differences of cooperation of outstanding companies compared to ordinary ones are the most interesting. These ensure excellent economic results for the companies. Opposite to ordinary companies, outstanding companies value: their key partner, and the quality, price and delivery terms of the partner's goods or services. Outstanding companies cooperate more with the state, but do not participate in public procurements. Outstanding companies cooperate with research centres to develop a high-quality product.

Entrepreneurs want to build a highly productive company that has a good reputation, and strong cooperation relations help them to consolidate their position on the market and to produce increasingly good economic results.

Andmeid Jõgevamaa kohta 2013. aastal

Tabel 1. Kolme maakonna pindala ja asustustihedus seisuga 1. jaanuar 2014.aasta.

Näitajad	Ida-Virumaa	Jõgevamaa	Tartumaa
Linnaelanike osakaal, %	79,4	35,2	69,0
Maaelanike osakaal, %	20,6	64,8	31,0
Pindala, km ²	3364,0	2603,83	2992,7
Asustustihedus, elanikku km ² kohta	44,4	12,0	50,8
sh linnas	743,3	715,9	2071,7
maal	9,6	7,8	16,1

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud)

Jõgevamaal on väga kõrge maaelanike osakaal, võrreldes kahe naabermaakonnaga ning ilmselt seetõttu on ka maakonna asustustihedus madalaim nendest kolmest maakonnast. Samas on asustustihedus ka maal Jõgeva maakonnas madalaim naabermaakonna vastavast näitajast - 7,8 elanikku ühele ruutkilomeetrile.

Tabel 2. Hõivatute arv ja osatähtsus vanusegrupiti 2013. aastal.

Hõivatud	Piirkond	Vanus					Kokku 15-64
		15-74	15-24	25-49	50-74	16-64	
Hõivatute arv, tuhat	Kogu Eesti	621,3	49,6	366,4	205,3	578,4	596,6
	Ida-Viru maakond	61,2	4,4	33,8	23	58,1	60
	Jõgeva maakond	13,4	1,2	6,8	5,4	12,3	12,8
	Tartu maakond	73,5	6,6	47,3	19,6	68,4	70,2
Hõivatute osatähtsus,%	Kogu Eesti	100	8	59	33	93,1	96
	Ida-Viru maakond	100	7,2	55,2	37,7	95	98
	Jõgeva maakond	100	8,7	50,8	40,5	92	95,3
	Tartu maakond	100	9	64,3	26,7	93	95,5

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud)

Tabel 3. Hõivatute määr 2013. aastal, protsentides.

Piirkond	Vanus									
	15-74	15-24	25-49	50-69	50-74	16-64	15-64	15-69	15 -64	20-64
Kogu Eesti	62,1	31,8	80,5	60,7	52,8	70,4	68,2	65,5	55,8	73
Ida-Viru maakond	52,8	26,1	74,8	49,8	42,8	62,6	59,4	56,5	46,7	63,8
Jõgeva maakond	56,4	29,1	78,6	53,4	49,1	63,9	61,7	58,7	49,7	66,5
Tartu maakond	63,7	30,1	80,2	66,2	56,8	69,5	68,3	66,5	57,6	74,2

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud)

Tööelisest elanikkonnast aktiivseim näitaja on Tartumaal, madalaim Ida-Virumaal, Kuid ka Jõgevamaa tööelisest elanikkonnast on vaid 66,5% hõivatud (Eesti keskmine 73%).

Tabel 4. Statistilisse profiili kuuluvate ettevõtete struktuur tegevusalade lõikes Jõgeva, Tartu ja Ida-Viru maakonnas 2013. aastal, protsentides.

Tegevusala	Ida-Virumaa	Jõgevamaa	Tartumaa
Põllumajandus, metsandus ja kalandus	9,8	42,1	10,6
Töötlev tööstus	8,8	7,7	7,4
Ehitus	9,9	8,1	10,7
Hulgi- ja jaekaubandus	24,9	12,1	17,8
Veondus ja laondus	10,0	4,7	7,3
Kinnisvaraalane arendus	4,6	2,5	6,7
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	7,4	6,0	13,3
Muudteenindavad tegevused	8,3	5,3	5,5
Ülejäänud tegevused (100- 8 eelnevat rida)	16,3	11,5	20,7
Kogu ettevõtetus	100,0	100,0	100,0
Ettevõtete arv kokku, tk	6133	2228	12063
sh osakaal, %			
linnas	68,2	30,7	71,8
maal	31,8	69,3	28,2

Allikas: Statistikaamet (autori arvutused)

Jõgevamaa ettevõtetest asub maakonna linnades 30,7%, Ida-Virumaal 68,2% ja Tartumaal 71,8%. Seega asub Jõgevamaa ettevõtetus peamiselt maal (69,3%) ning ülaltoodud tabeli alusel on need peamiselt põllumajanduse, metsanduse ja kalandusega tegelevad ettevõtted (42,1%).

Tabel 5. Ettevõtete jagunemine töötajate arvu järgi: 2013. aasta.

Piirkond	Kokku	250 ja enam	50-249	10-49	Vähem kui 10
Ida-Viru maakond	6133	16	72	322	5723
Jõgeva maakond	2228	0	19	96	2113
Tartu maakond	12063	15	90	675	11283

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud)

Jõgevamaa ettevõtted on valdavas enamuses väikeettevõtted (94,8%), töötajate arvuga vähem kui 10 inimest. Suuri ettevõtteid nagu on Ida-Virumaal (16 tk) ja Tartumaal (15 tk) pole Jõgevamaal ühtegi. Samas on väikeettevõtete osakaal kõrge ka nendes maakondades, vastavalt 93,3% ja 93,5%.

Tabel 6. SKP suurus, selle suurus elaniku kohta ja osakaal riigi SKP kogumahust 2013. aastal.

Piirkond	SKP jooksevhindades, miljonit, eurot	Osatähtsus riigi SKP-s, %	SKP elaniku kohta, eurot	SKP elaniku kohta, % Eesti keskmisest
Kogu Eesti	18738,8	100	14217,6	100
Harju maakond	11487,1	61,3	20151,6	141,7
Tallinn	9328,6	49,8	22832,9	160,6
Ida-Viru maakond	1426,0	7,6	9462,7	66,6
Jõgeva maakond	228,0	1,2	7269,3	51,1
Tartu maakond	1874,3	10	12279,0	86,4
Tartu linn	1483,9	7,9	14991,2	105,4

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud)

Jõgevamaal loodud SKP väärtus on 228 mln eurot ning see moodustab vaid 1,2% kogu riigis loodavast SKP mahust. Ühe elaniku kohta tulev SKP suurus on Jõgevamaal 7269,3 eurot, mis on vaid 51,1% Eesti keskmisest näitajast. Nende näitajate alusel on Jõgevamaa ettevõtlus makromajanduslikult madala efektiivsusega ning jääb üsna tugevalt maha oma lähinaabritest Tartu ja Ida-Virumaast.

Tabel 7. Põllumajandusmaa osakaal maakonna kogupindalast 2010. aastal

Piirkond	Pindala, km ²		Põllumajandusmaa osatähtsus territooriumist %
	Põllumajandus- maa	Kogu territoorium	
Kogu Eesti	9409,3	43432,31	21,7
Ida-Viru maakond	332,17	3364,05	9,9
Jõgeva maakond	730,98	2603,83	28,1
Tartu maakond	830,37	2992,74	27,7

Allikas: Statistikaamet (autori koostatud)

Intervjuude küsimused

Kirjeldus

Diplomitöö esimeses osas tutvun ettevõtte majandusliku olukorraga ja olen huvitatud ettevõtte sidemetest väliskeskkonnaga.

Millised on peamised sisetulekut kindlustavad tooted-teenused. Kas kõik müüakse kodumaal või toimub müüki ka välismaale, kuhu konkreetselt.

- 1) Kuidas on 2013 ja 2014. aastal läinud: kas kavandatust paremini, kehvemini, nagu kavandatud? Mõlemad aastad.
- 2) Kas töötajate arv on suurenenud, vähenenud, samaks jäänud?

Koostöö äripartneritega.

- 3) Diplomitöös pakuvad huvi ettevõtete partnerite tugevad ja nõrgad küljed. Esitan nüüd mitmeid küsimusi partnerite kohta.
- 4) Tänu kellele ettevõtte tegutsemist ja arengut jätkab? Nõ võtmepartnerid. Millised nad on? Miks omal ajal said just need valitud? Või valisid hoopis nemad vastaja-ettevõtet? Millised omadused neil on? Saan teada ning võrrelda ja järeldustes kajastada. Milliseid raskusi on turu leidmisel, nii Eesti sisesed- kui välisturud?
- 5) Kas on olnud takistusi ja kui, siis konkreetselt millise turu – toote-teenuse ostjate leidmisel, nii Eesti sisesed- kui välisturud? Sise- ja välisturg kaks eraldi küsimust ja konkreetselt riikide lõikes.
- 6) Kas eelistatakse tellida otse tootjalt, kui oleks selline võimalus? Jaatava vastuse korral, mis segab otse müümise või ostmise võimaluse kasutamist?
- 7) Kas viimase 5 aasta jooksul olete pidanud partnereid vahetama? Mis valdkondades ja milliseid? Pikaajalise partneri korral: mis juhtus, et aastaid sobis ja siis enam mitte. Kas muutus teie ettevõtte, nt tegevuse profiil, kvaliteedinõuded vm? Või muutus partner, kuidas, mille poolest? Saan teada eduka ja mitteeduka ettevõtte partnerite hindamise alused (valiku kriteeriumid)
- 8) Millise valdkonna partnerid on teie ettevõtet alt vedanud (kui ei soovi, ei pea nimepidi nimetama)? Näiteks viimase 5 aasta jooksul? Kuidas nii juhtus, et said

valitud partnerid, kes alt veavad? Milles altvedamine seisnes? Miks nad teie arvates alt vedasid? Mille poolest nad kindlatest partneritest erinevad? Saan teada kindlate ja ebakindlate partnerite omadused, kui intervjueritav seda räägib. St mida tuleb silmas pidada, et selliseid partnereid tulevikus vältida?

- 9) Kas teie ettevõtte on kuidagi seotud Vene turuga? Kui ei, siis järgmise küsimuse juurde. Kui teie ettevõttel on olnud vene turul probleeme, kes on need partnerid, kes raskustest üle aitasid saada? Tänu kellele ettevõtte tegutsemist ja arengut jätkab? Nõ võtmepartnerid. Millised nad on? Miks omal ajal said just need valitud? Või valisid hoopis nemad vastaja-ettevõtet? Millised omadused neil on? Saan teada ning võrrelda ja järeldustes kajastada.
- 10) Olete pidanud täiendavalt partnereid juurde võtma? Miks seda vaja oli? Mis oli see, millega vanad partnerid hakkama ei saanud? Selguvad praeguste partnerite võimekuse piirid, mida neil vajaka jääb.
- 11) Palun tuletage meelde erilist õnnestumist partneri valikul või tema tegevuses. Palun jutustage see lugu. Saab teada, mis iseloomustab eriti head partnerit.
- 12) Kuidas müüb ettevõtte oma toodangut/kaupa? Kas vahendajate kaudu või otse? Kas sooviks müüa otse? Miks jah või ei?
- 13) Kas investor on tavaline partner või tuleb temast eraldi rääkida? Käitun vastavalt vastusele. Kui jah, siis miks? Kuidas tema aitab (peale selle, et investeerib?)
- 14) Kus reklaamib ning milline reklaam ilusti kulud tagasi toob ja milline on mainereklaam. Miks just seal mainereklaami tehakse, kus tehakse (kui seda üldse tehakse).

Koostöö avaliku sektoriga

Ettevõtted tegutsevad kohalike omavalitsuste haldusalas. Esitan küsimused mis puudutavad koostööd avaliku sektoriga, teadusasutustega ja erialaliitudega.

- 15) Mida tehakse koos kohalike omavalitsustega ? Mida tellib/ostab kohalikult omavalitsuselt, kui ostab? Milleks on siis kohalikku omavalitsust teie ettevõttele vaja? - või siis Millises valdkonnas teeb ettevõtte kohaliku omavalitsusega koostööd? – Millised soovid ja soovitusel on teil kohalikule omavalitsusele? Mida peaks kohalik omavalitsus tegema praegusega võrreldes teisiti?
- 16) Millist koostööd või koostööprojekti tehakse maavalitsusega, või muu riikliku struktuuriga.

- 17) Kuidas kohalikud elanikud ning ka laiem üldsus teevad koostööd ettevõttega või ettevõtte nendega? Kas seda on üldse vaja oma tegemistest informeerida?
- 18) Millistesse erialaliitudesse ettevõtte kuulub? Mis kasu on ettevõtte saanud?
- 19) Kas on olemas kogemus koostööst mõne teadus- või uurimiskeskusega? Kui jah, siis Mis valdkonnas? Nt ekspertiisi, analüüsi, tehnoloogiate arendamisel vms? Kui on, siis paluge tervet lugu – kuidas algas ning lüüsi lõpuni välja. Kas tõi ka äri kasu või oli lihtsalt huvitav ja hariv või on olnud muu probleem?
- 20) Kui jah, milliseid koolitusi - koolituskeskus viimase 2-3 aasta jooksul on ettevõtja ise saanud, töötajad? Mis pärast koolitust on muutunud? Kas on 2-3 aasta jooksul kusagil saanud Nõustamist? Mis peale nõustamist on muutunud?
- 21) Kas soovib valminud uuringuga tutvuda, kui jah, siis millisele aadressile.

Põllumajanduse tegevusvaldkonna ettevõtete intervjuude andmed

Autori koostatud 25.03- 29.03. 2015

	Tunnused	A ₁ ²	A ₂ ³	Erinevus
Üldandmed	Tegevusalad	Teravilja - ja rapsi kasvatus, piima ja veiseliha tootmine, põllumajandusmasinate ja - seadmete remont, põllumajanduslike tööde osutamine, seakasvatus lõpetati 2014. aastal	Veise –ja seakasvatus, teravilja ja rapsi kasvatus, piima tootmine, põllumajandus - masinate ja - seadmete remont, zzz ⁴	A ₁ osutab põllumajandus - masinatega teenuseid A ₂ ei osuta teenuseid äriklientidele põllumajandus - masinatega
	Töötajad	38 (vähenenud)	26 (vähenenud)	Vähennemistendents on mõlemal
	Töövilja-kus 2013	78388 eurot	20318 eurot	A ₁ on kõrgem tööviljakus kui A ₂ 3,8 korda
	Müügi-tulu: 2012	2 657 066 eurot	558 723 eurot	A ₁ suurem müügitulu kui A ₂ 4,7 korda
	2013	2 978 756 eurot	528 290 eurot	A ₁ suurem müügitulu A ₂ 5,6 korda
	Kas müügitulu 2014. aastal vastas ootustele	vähenes (müügitulu 2798423 eurot)	Läks paremini kui arvas (müügitulu 578 587 eurot)	2014. aastal müügitulu A ₁ vähenes ja A ₂ suurenes
	Ärikasum : 2012	504990 19% müügitulust	33 962 6,1% müügitulust	A ₁ on efektiivsem 2012.aastal kui A ₂
	Ärikasum: 2013	689720 23,2% müügitulust	58 691 11,1% müügitulust	A ₁ ärirentaablus on kõrgem 12,1 % punkti võrra, ärikasum 2013. aastal on 11,7 korda kõrgem kui A ₂

² Esines ettevõtete paremusjärjestuse nimekirjas, mis moodustab 4% Jõgevamaal registreeritud ettevõtetest (tekstis väljapaistev)

³ Jõgevamaal tegutsev tavaline ettevõtte.

⁴ Tavalise ettevõtte lisategevusala anaonüümsuse tagamiseks

	Vene turu mõju	Põllumajandus-saaduste hinnad langesid 2014. aastal	Põllumajandus - saaduste hinnad langesid 2014. aastal	Põllumajandus-saaduste hinnad langesid 2014. aastal
	Asutamisaasta	1996	1998	Sama
Koostöö äripartneritega				
Partnerid	Võtme-partnerid	Valis ise, pikaajalised, on usaldusväärne, põhineb sobival hinnal	Valis ise, pikaajalised, on usaldusväärne, põhineb sobival hinnal	Mõlemad valisid ise, pikaajalised, usaldusväärne, põhineb sobival hinnal
	Partneri otsimine	Partnerid tulevad ise	Otsib ise isiklike tutvuste kaudu, tausta uuring partneri kohta	A ₁ tulevad partnerid ise A ₂ otsib ise
	Partnerite vahetus	Partneri tegevuse lõpetamise puhul	Partneri tegevuse lõpetamise puhul ja ebaaus partner	Mõlemail on partneri tegevuse lõpetamise puhul A ₂ on lisaks juhuseid ebaausa partneriga
	Partnerite asukoht	Ka väljaspool maakonda	Ka väljaspool maakonda	Mõlemail ka väljaspool maakonda
	Investorid	Puudub	Puudub	Puuduvad
	Finants-partnerid	Liising lühi- ja pikaajalised pangalaenu	Liising lühi- ja pikaajalised pangalaenu, nüüd püüab oma rahadega rohkem läbi saada	A ₁ kasutab pangalaenu A ₂ püüab rohkem omavahenditega läbi saada. Liisingut kasutavad mõlemad.
Müük	Toodangu müük siseturule	Otse töötlejale vili osaliselt vahendajatele	Piim otse töötlejale, vili osaliselt vahendajale	Mõlemail otse töötlejale ja osaliselt vahendajale
	Toodangu müük ekspordiks	Ei müü „...müüme töötlejale ja vahendajale, kuhu edasi läheb ei tea...”.	Ei müü „...müüme töötlejale ja vahendajale, kuhu edasi läheb ei tea...”.	Mõlemad müüvad otse töötlejale ja vahendajale, kuhu edasi läheb firmajuht ei tea
	Teenuste osutamine	Äripartneritele	Väikeses mahus eraisikutele	A ₂ osutab teenust väiksemas mahus, kui A ₁
Sisseost	Tootmiseks vajalike vahendite sisseost	Läbi vahendajate import kaupadele ja kodumaised otse tootjalt, ise valib	Läbi vahendajate, kogused on väikesed et otsetootjalt osta	A ₁ ostab kodumaiseid otse tootjalt ja impordi läbi vahendajate A ₂ kogused on väikesed kodumaiste osas ja otse tootjalt ei saa osta

	Takistused ja probleemid koostöös	Naaber naabrit ei usalda, suur ja võimekas, saab ise hakkama	Naaber naabrit ei usalda, usaldamatus	A ₁ saab ise hakkama, A ₂ on probleemiks usaldamatus
Koostöö avaliku sektoriga				
KOV	Osalemine	Volikogu liige – informatsioon	Volikogu liige – informatsioon	Mõlemad on volikogu liikmed
	Teenuse osutamine KOVile	Lumetõrje vähempakkumise korral, vabaaja üritused kogukonnaga ja sponsorlus	Ei osale	A ₁ osutab teenust A ₂ ei ole koostööd
	Teenused KOVilt	Teede korrashoid ja kommunikatsioonid	Teede korrashoid ja kommunikatsioonid	Mõlemad saavad teenuseid KOVilt
	Ettepa-nekud KOVile	Tingimuste loomine elukeskkonnas	Infrastruktuuri arendamine	Tingimuste loomine elukeskkonnas
Riiklikud institutsioonid	PRIA	Toetused	Toetused, nõustamised	Mõlemal toetused
	Maavalitsus	Ei ole teinud	Maade ostu-müügilepingud, kasutusvalduse vormistamine, õppereisid	A ₁ ei ole koostööd maavalitsusega A ₂ maade ostu-müügilepingud, kasutusvalduse vormistamine, õppereisid
	Põllumajandus-ministeerium	Põllumajandusteaduste nõukogu liige	Ei ole koostööd	A ₁ põllumajandusteaduste nõukogu liige A ₂ ei oma kontakte
	Haridusasutused	Võtab tudengeid praktikale	Võtab õpilasi praktikale	Mõlemal praktikandid
	Eesti Maa-ülikool (Veterinaar-mediitsiini ja loomakasvatuse instituut)	Ettevõttes õppebaas, kus teeb rakendusüraeringuid, arenduskonsultatsioone ja täiendkoolitusi	Ei osale	A ₁ õppebaas, rakendusüraeringud, arenduskonsultatsioon, täiendkoolitused A ₂ ei ole koostööd
Koolitused	Toodangu kvaliteedi kasv, töötajatele teadmised ja oskused (kvalifikatsiooni tõstmine)	Konkreetsete toodete kasutamise koolitused, toodangu kvaliteedi tõstmine	A ₁ töötajate kvalifikatsiooni tõstmise koolitused A ₂ koolituste ring väiksem	

Reklaam	„...Ettevõtte efektiivne tegevus ongi reklaam...”, erinevates infokataloogides	Erinevates infokataloogides	Mõlemad erinevates infokataloogides A ₁ on arvamusel, et „...Ettevõtte efektiivne tegevus ongi reklaam...”,
Erialaliidud	Eesti Põllumajandus-Kaubandus-koda	Saab ettevõttele informatsiooni, kontakte	Ei kuulu A ₁ on liige saab informatsiooni ja kontakte A ₂ ei ole liige
	Jõgeva Tootjate Liit	Ei kuulu	Liige, saab informatsiooni, koolitusi, messidel osalemine, vahendab tooteid ettevõttele ja A ₁ ei ole liige A ₂ on liige ja saab informatsiooni, koolitusi, messidel osalemine, vahendaja toodangu ostmisel
	Eesti Tõuloomakasvat ajate Ühistu	Liige, informatsioon, tõuaretusmaterjal	Ei kuulu A ₁ liige ja saab informatsiooni, tõuaretusmaterjale A ₂ ei ole liige
Edu pant	Kogu kollektiivi töö ja koostöö tulemis, koostööks on vaja nii aega, raha kui mõtlemisviisi	Pikaajalised partnerid ja ettevõtja enda sihikindel aktiivne tegevus	A ₁ kogu kollektiivi töö ja koostöö tulemus, koostööks on vaja nii aega, raha kui mõtlemisviisi A ₂ pikaajalised partnerid ja ettevõtja enda sihikindel aktiivne tegevus
Osalemine kohaliku kogukonna tegevuses	Loonud traditsioonilised üritused, sponsoreerib kohalikke üritusi ja kultuurialaseid koolitusi	Ei ole otsest vajadust olnud	A ₁ on loonud traditsioonilised üritused, sponsoreerib kohalikke üritusi ja kultuurialaseid koolitusi A ₂ ei ole koostöö

Hulgi - ja jaekaubanduse tegevusvaldkonna intervjuude andmed

Autori koostatud 27.03.-30.03.2015

	Tunnused	B ₁ ⁵	B ₂ ⁶	Erinevus
Üldandmed	Tegevus- alad	Toidu- esma- ja tööstuskaubad, kütuse müük, bussiveo teenus	Tööstuskaup, zzz ⁷	Müügisortimendis B ₁ on lisaks kütuse müük ja bussiveoteenus ja B ₂ on lisaks toitlustamine
	Töötajad 2013	12 (2014 vähenes 9 töötajani automati seerimise tulemusel)	8 (2014 suurenes 14ni tegevus laienes)	B ₁ vähenenud, B ₂ suurenenud
	Tööviljakus 2013	211724 eurot	18497 eurot	B ₁ on kõrgem tööviljakus 11,5 korda kui B ₂
	Müügitulu: 2012	2753456 eurot	147975 eurot	B ₁ müügitulu on suurem 18,6 korda kui B ₂
	2013	2540693 eurot	167175 eurot	B ₁ müügitulu on suurem 15,2 korda kui B ₂
	Kas müügitulu 2014. aastal vastas ootustele	Läks paremini kui arvas	Läks paremini kui arvas	Mõlemal läks oodatust paremini
	Ärikasum: 2012	(-)23784 (suur investeering omaosalusega) (-)0,9%	23 367 15,8% müügitulust	B ₂ on kõrgem ärirentaablus, kuid B ₁ on negatiivne kasum (kahjum)
	2013	10723 0,42% müügitulust	38 389 22,9% müügitulust	B ₂ ärirentaablus on kõrgem 22,5% - punkti võrra kui B ₁
	Vene turu mõju	Põllumeestest ostjate ostukogused vähenesid (ostujõud langes sissetulekute vähenemisega)	Venemaa turistide osakaal vähenes tarbijaskonnas	B ₁ müügitulu vähenes siseturu ostujõu (põllumeeste) languse tulemusel ja B ₂ Venemaa turistide osakaalu languse tõttu tarbijaskonnas
	Asutamis- aasta	1993	1994	Sama

⁵ Esines ettevõtete paremusjärjestuse nimekirjas.⁶ Ei kuulunud paremusjärjestuse nimekirja.⁷ Ettevõtte lisateenus anonüümsuse tagamiseks.

Koostöö äripartneritega				
Partnerid	Võtmepartnerid	Pikaajalised, lühiajalised, valis ise sobiva hinna ja usaldusväärse alusel	Pikaajalised, lühiajalised valis ise sobiva hinna ja usaldusväärse alusel	Mõlemal pikaajalised, lühiajalised valis ise sobiva hinna ja usaldusväärse alusel
	Partneri otsimine	Tulevad ise	Tulevad ise	Tulevad ise
	Partnerite vahetus	Tegevuse lõpetanud ettevõtted	Tegevuse lõpetanud ettevõtted	Tegevuse lõpetanud ettevõtted
	Partnerite asukoht	Eesti sisesed	Eesti sisesed, Poola	Mõlemal on Eesti sisesed, kuid B ₂ on Poola partner
	Investorid	puudub	puudub	Mõlemal puudub
	Finantspartnerid	Pangad (arvelduskrediit)	Pangad(arvelduskrediit), liising	Mõlemal on pankadest arvelduskrediit, B ₂ lisaks liising
Müük	Kaupade müük siseturule	Eesti sisene	Eesti sisene	Mõlemal Eesti sisene
Teenused	Teenuste osutamine	Bussiveo teenus	Toitlustamine	B ₁ bussiveo teenus, B ₂ toitlustamine
Sisseost	Kaupade sisseost	Ostab ise läbi vahendajate, osaliselt otse	Ostab ise läbi vahendite, otse tootjalt	Mõlemad ostavad ise läbi vahendite ja väiksemas osas otse tootjalt
Takistused ja probleemid		Esinevad mõned agressiivsed tarnijad ja esineb usaldamatust	Esinevad mõned agressiivsed tarnijad ja esineb usaldamatust	Mõlemal on ennast peale suruvad tarnijad ja usaldamatus
Koostöö avaliku sektoriga				

KOV	Osalemine	Firmajuht on vallavalitsuse liige	Firmajuht on valla volikogus	Mõlemad osalevad aktiivselt KOV töös
	Teenuste osutamine KOVile	Bussiveo teenus	zzz külalistele	B ₁ bussiveo teenus, B ₂ toitlustamine külalistele
	Teenused KOVilt	Lumetõrje	Lumetõrje	Mõlemal lumetõrje
	Ettepanekud KOVile	Teede korrashoid	Teede korrashoid	Mõlemal teede korrashoid
	Kommentaari KOVi töö kohta	Vald ei oma täit ülevaadet ettevõtlusest, valla suhe ettevõttega on null	Bürokratlik ja ettevõtlust takistav suhtumine ettevõtja planeeringutesse	Vald ei oma täit ülevaadet ettevõtlusest, valla suhe ettevõttega on null, suhtub bürokratlikult ettevõtte laienemisse
Riiklikud institutsioonid	Maavalitsus	Osutab teenust	Osutab teenust	Mõlemad osutavad teenust oma tegevusvaldkonna alal.
	PRIA	Ei ole	LEADER toetus	B ₂ on toetus B ₁ ei ole esitanud projektitaotlusi
	Majandus- ja Kommunikatsiooni ministerium	Tegevuslitsents	Tegevuslitsents	Mõlemal tegevuslitsentsid
	Töötukassa	Leping, osaline koondamistasu koondamisel	Leping	Mõlema lepingud
	Haridusasutused	Kutsekooli õpilasi praktiliselt	Kutsekooli õpilasi praktiliselt	Mõlemal praktikandid

	Eesti Mereinstituudi Tartu osakond	Kütuse müük kohale viimisega uurimislavale	Ei tee	B ₁ kütuse müük kohaleviimisega B ₂ puudub koostöö
	Kütuse labor	Vabatahtlik kütuse proov	Ei ole	B ₂ puudub koostöö B ₁ vabatahtlik kütuse proov
Reklaam		<i>Maine käib suust suhu</i>	Maakonnaleht, välireklaam,	B ₂ teeb reklaami B ₁ reklaamiks maine
Koolitus		Väikeettevõtja koolitus, müügi automatiseerimine (olid ebapiisavad)	Projekti toetuse taotluse koolitus	Mõlemad võtavad ettevõtluse arendamiseks koolitusi
Erialaliitudes ei osale kumbki				
Ühekordne koostöö tehnoloogia täiustamiseks ja tegevuse laiendamiseks		Automatiseerimise koolitus, paigaldus ja töösse rakendamine	Koostöö tegevuse laiendamiseks ehituseksperidega ja ehitusfirmaga	B ₁ tehnoloogia uuendamiseks B ₂ tegevuse laiendamiseks
Edu pant		Aktiivne iseenda täiendamine muutes tööd efektiivsemaks: töö ja töö ja töö, see ei ole edulugu, see on äraelamise viis. Busshobist sai jälle töö....	Ettevõtte tegevuse laiendamine, näeb kaugemale	Mõlemad on ettevõtlikumad, ei ole rahul saavutatuga
Osalemine kohaliku kogukonna tegevuses		„Kui vajalik ei oleks siis ettevõtte ei toimi”.	Kohalike ürituste toetamine	Mõlemad väärtustavad kohalikku kogukonda

Töötleva tööstuse tegevusvaldkonna intervjuude andmed

Koostatud: 04.04.- 10.04.2015

Üldandmed	Tunnused	C ₁ ⁸	C ₂ ⁹	Erinevus
	Tegevus- alad	Erinevate teras- ja metallitööd - trepid	Kokkupandavate puitehitiste valmistamine, puidu töötlemine ja puidust tarbeesemete tootmine, zzz ¹⁰ spetsialiseerimata kauplustes	C ₂ lisa tegevusala jaekaubandus
	Töötajad	18 (kolm aastat stabiilne)	12 (kolm aastat stabiilne)	C ₁ töötajaid on rohkem kui C ₂
	Tööviljakus 2013	53320 eurot	30695 eurot	Ühesugune
	Müügitulu: 2012	880979 eurot	626979 eurot	
	2013	959770 eurot	368348 eurot	C ₂ müügitulu on langenud 2012. aastaga võrreldes C ₁ on müügitulu tõusnud 2012. aastaga võrreldes
	Kas müügitulu 2014. aastal vastas ootustele	Plaanitust paremini	Oli plaanitust kehvem	C ₂ võimalik Vene turu mõju
	Ärikasum: 2012	133307 eurot 15,1% müügitulust	41049 eurot 6,5% müügitulust	C ₁ ärirentaablus on 8,6% punkti võrra kõrgem
	2013	112464 11,7% müügitulust	- 47347eurot -12,8% müügitulust	C ₁ on ärirentaablus 11,7% C ₂ negatiivne ärirentaablus
	Vene turu mõju	Ei mõjutanud	Mõju kliendi kaudu, (põllumajandus ettevõtjad)	C ₁ ei mõjutanud C ₂ on Vene turu mõju
Asutamise- aasta	2004	1997	C ₂ asutaud varem	
Koostöö äripartneriga				

⁸ Esines ettevõtete paremusjärjestuse nimekirjas⁹ Ei kuulunud paremusjärjestuse nimekirja.¹⁰ zzz liastud ettevõtte anoümsuse tagamiseks.

Partnerid	Võtmepartnerid	Pikaajalised, on ise valinud, osaliselt partner leidnud meid, partnerluse aluseks on usaldusväärsus, kvaliteet ja hind	Pikaajalised, usaldusväärased metstöötledajad	C ₁ on valinud enamus partnereid ise C ₂ partner leidnud teda interneti teel ja kodulehe kaudu
	Partnerite otsimine	Enamuse valib ise hindamise tabeli alusel (tarneaegadest kinnipidamine, kvaliteet, hind), üksikud on leidnud meid	Isiklike suhete kaudu, hulgifirmad otsivad ise meid	C ₁ kindel partneri valimise süsteem C ₂ isiklike suhete kaudu, hulgifirmad otsivad ise
	Partnerite vahetus	Partneri tegevuse lõpetamine, ebaaus partner	Partneri tegevuse lõpetamine, ebaaus partner	Mõlemal partneri tegevuse lõpetamine, ebaaus partner
	Partnerite asukoht	Väljapoole Eestit - Soome ja Läti, enamus Eesti sisene	Väljapoole Eestit. Austria, Saksamaa, Norra, enamus Eestis	Mõlemal on partnerid väljapoole Eestit, kuid enamus Eesti sisene
	Investorid	Puudub	Puudub	Mõlemal investor puudub
	Finantspartnerid	Pangad	Pangad	Mõlemal pangad
Müük	Toodangu müük siseturule	Üle Eesti, enamus otse ja vähem vahendajate kaudu	Üle Eesti, enamus otse ja vähem vahendajate kaudu	Mõlemal üle Eesti, enamus otse ja vähem vahendajate kaudu
	Toodangu müük välisurule	Välisurg Soome ja Läti, ekspordi osa suhteliselt väike	Välisurg Austria, Saksamaa, Norra 12% müügitulust partner leidnud meid interneti teel, kodulehe kaudu	Mõlemal välisurg C ₂ suurem välisuru osa (12% müügitulust)

Sisseost	Tootmiseks vajalike vahendite ja materjali sisseost	Ostame otse ja läbi vahendajate, sõltub materjalist	Ostab otse metsa ülestöötletajelt (suurematelt), seadmed masinad valib Eesti tootjalt	Mõlemad ostavad otse, kuid C ₁ ostab lisaks läbi vahendajate C ₂ ostab ainult otse
	Takistused ja probleemid koostöös	Tellijate pankrotistumine, ebaausad partnerid, kontrollib tausta	Tellijate pankrotistumine, ebaausad partnerid, kontrollib tausta	Mõlematel tellijate pankrotistumine, ebaausad partnerid ja kontrollivad tausta
Koostöö avaliku sektoriga				
KOV	Teenuste osutamine KOVile	Ei telli, KOV tellis sama toote teisest maakonnast	KOV ostab tootmisjääke kütteks puudust kannatavatele peredele	C ₁ ei osuta C ₂ osutab teenust
	Teenused KOVilt	Ehitusload, kasutusload	Ei saa	C ₁ kasutab teenuseid C ₂ ei saa abi
	Ettepanekud KOVile	Infrastruktuuri välja ehitamine, soovimat suhtumist ettevõtjatesse	Informatsioon ja nõustamise kompetents	C ₁ infrastruktuuri välja ehitamine C ₂ kompetentsi, informatsiooni, nõustamist
Riiklikud institutsioonid	Maavalitsus	Ettevõtte laiendamise nõustamine	Maavalituse tutvumine ettevõttega kohapeal	Mõlemal seos
	Majandus-Kommunikatsiooni-ministeerium	Tegevuslitsentsid	Tegevuslitsentsid	Mõlemal tegevuslitsentsid
	Kaitseministeerium	Püsitelliija	Ei ole	C ₁ püsitelliija C ₂ ei osale
	Töötukassa	Lepinguline palga toetus	Töötajate otsimine	Mõlemad seotud
	Haridusasutused	Praktikandid	Puudub	C ₁ teeb koostööd C ₂ ei ole
	EAS	Mõned projektitoetused	Puudub	C ₁ teeb koostööd C ₂ ei ole

Reklaam	Sponsorluse abil, koduleht, infokataloogid,	Otsepostitus, koduleht, välireklaam, infoportaalid,	Mõlematel koduleht, infokataloogid, lisaks C ₁ sponsorluse abil ja C ₂ välireklaam
Koolitus	Infopäevad, tootearendus-koolitused	Eriala koolitused töötajatele	Mõlemad osalevad - C ₁ tootearendus-koolitused ja C ₂ eriala koolitused
Erialaliidus ei osale kumbki			
Sertifikaadid	Omab viit erinevat sertifikaati	Ei ole	C ₁ Omab viit erinevat sertifikaati C ₂ ei ole
Edu pant	Tootearendus, hea meeskond	Meeskonna pühendumus ja professionaalsus	Mõlemal oluline meeskond, C ₁ tootearendus ja C ₂ professionaalsus
Osalemine kohaliku kogukonna tegevuses	Haridusasutuste sponsoreerimine	Väiksemad rahalised toetused	Mõlemad panustavad kohalikku elukeskkonda

Ehituse tegevusvaldkonna intervjuude andmed

Autori koostatud: 30.03.-04.04.2015. aastal

Üldandmed	Tunnused	D ₁ ¹¹	D ₂ ¹²	Erinevus
	Tegevusalad	Ehituse peatöövõtt kõigis ehitusvaldkondades, katuste ehitus, projekteerimine, omanikujärelvalve,	Ehituse peatöövõtt, üldehitus, remondi- ja viimistlustööd, üüripindade haldamine ja teenustöö autokraanaga, laadurekskavaatoriga	D ₁ katuste ehitusel lepingulise katusematerjali tootjaga, litsentseeritud ehitusjärelvalve D ₂ teenused autokraanaga, laadurekskavaatoriga
	Töötajad	20	27-28	D ₂ töötajate arv suurem
	Tööviljakus 2012	121552 eurot töötaja kohta	53309 eurot	D ₁ tööviljakus kõrgem 2,3 korda kui D ₂
	Müügitulu: 2012	2 431 047 eurot	1 439 354 eurot	D ₁ müügitulu on suurem 1,7 korda
	2013	1 802 785 eurot	Äriregistris bilanss puudu	D ₂ puudu 2013. aasta majandusaasta aruanne
	Kas müügitulu 2014. aastal vastas ootustele	Ehitustööde tellimused ei ole stabiilsed	Ehitustööde tellimused ei ole stabiilsed	Mõlematel ei ole ehitustööde tellimused stabiilsed
	Ärikasum: 2012	263 034 eurot/ 10,8% müügitulust	126 731 eurot/ 8,8% müügitulust	D ₁ ärirentaablus 2% punkti võrra kõrgem (10,8-8,8= 2%)
	2013	57 463 eurot/ 3,2% müügitulust	bilanss puudub äriregistris	

¹¹ Esines ettevõtete paremusjärjestuse nimekirjas¹² Ei kuulu paremusjärjestuse nimekirja.

	Vene turu mõju	Ei ole täheldanud	Põllumajanduse ehitusetellimused vähenesid	D ₂ vähenes müügitulu põllumajanduse ehitusetellimuste vähenemise tõttu D ₁ mõju puudus
	Asutamisaasta	1997	1997	Sama
Koostöö äripartneriga				
Partnerid	Võtmepartnerid	Üks pikaajaline koostööleping katusematerjali tootjaga, pikaajalised võtmepartnerid on tekkinud peatöö- ja alltöövõtu tulemusel, usaldusväärsus	Pikaajalised võtmepartnerid on tekkinud peatöö- ja alltöövõtu tulemusel, usaldusväärsus,	Mõlemal on pikaajalised ja usaldusväärsed koostööpartnerid D ₁ on konkreetne tarnija
	Partneri otsimine	Tarnija tulevad ise, tellijad tulevad ise hinnapakkumise konkursi korras	Tarnijad tulevad ise, tellijad tulevad ise hinnapakkumise konkursi korras, osaleb riigihankes	Mõlemale tulevad tarnijad ise ja tellijad tulevad küsima hinnapakkumist D ₂ osaleb riigihangetes
	Partneri vahetus	Ühekordsed tellimused objekti lõppedes partner vahetub, esineb tihti ebaausaid tellijaid	Ühekordsed tellimused objekti lõppedes partner vahetub, esineb tihti ebaausaid tellijaid	Mõlemal ühekordsed tellimused ja objekti lõppedes partner vahetub, esineb tihti ebaausaid tellijaid
	Partneri asukoht	Üle Eesti	Üle Eesti	Mõlemal üle Eesti
	Investorid	Puudub	Puudub	Mõlemal puudub
	Finantspartnerid	Pankade arvelduskrediit	Pankade arvelduskrediit	Mõlemal pankade arvelduskrediit
Müü	Teenuste müük	Otse kliendile või osaliselt alltöövõtu kaudu läbi vahendaja	Otse kliendile või osaliselt alltöövõtu kaudu läbi vahendaja	Mõlemal otse kliendile või osaliselt alltöövõtu kaudu läbi vahendaja

	Täiendavad teenused	Otse kliendile (ehitusejärelvalve, projekteerimine)	Otse kliendile (teenused autokraanaga, laadurekskavaatoriga)	D ₁ intellektuaalsed teenused D ₂ tehnilised teenused
Sisseost	Ehituseks vajalike vahendite sisseost	Otse ja osaliselt läbi vahendajate	Otse ja osaliselt läbi vahendajate	Mõlemal otse tootjalt ja osaliselt läbi vahendajate
	Takistused ja probleemid koostöös	Usaldamatus, kliendi pankrotistumine	Usaldamatus, kliendi pankrotistumine	Mõlemal usaldamatus, kliendi pankrotistumine
Koostöö avaliku sektoriga				
KOV	Teenuste osutamine KOVile	Väiksemad ehitustööd alla riigihanke maksumuse	Väiksemad ehitustööd alla riigihanke maksumuse	Mõlemal väiksemad ehitustööd alla riigihanke maksumuse
Riiklikud institutsioonid	Maavalitsus	Ei ole vaja	Ei ole vaja	Mõlemal puudub koostöö
	Majandus- ja Kommunikatsiooni ministerium	Tegevuslitsentsid	Tegevuslitsentsid	Mõlemal tegevuslitsentsid
	Töötukassa	Saab informatsiooni vabast tööjõust	Ei poolda Töötukassa tööjõu pakkumist, saab informatsiooni vabast tööjõust	Mõlemad saavad informatsiooni vabast tööjõust D ₂ madala kvalifikatsiooniga tööjõu pakkumine ei huvita
	Kõrgkoolid	Noori praktikale	Noori praktikale	Mõlemad noori praktikale
	PRIA	Tellimuste suurenemine tänu klientide toetusrahadele	Tellimuste suurenemine tänu klientide toetusrahadele	Mõlemal tellimuste suurenemine tänu klientide toetusrahadele

	EAS	Tellimuste suurenemine tänu klientide toetusrahadele	Saanud koolitusi, tellimuste suurenemine klientide toetusrahadele	Mõlemad on saanud klientide projektitoetuste kaudu suuremad tellimused D ₂ on saanud ka koolitusi
	Reklaam	Koduleht, ajalehes kommertstekst, äriportaalid,	Koduleht, ajalehes kommertstekst, äriportaalid,	Mõlemal koduleht, ajalehes kommertstekst ja äriportaalid,
	Koolitused	<i>Saad värskaid ideid, või mõnele enda ideele saad kinnituse, töötaja kvaliteet.</i>	Ettevõtluskoolitus, seaduse muudatuste koolitused - kasu igast koolitusest, tulnud uusi kontakte, või potentsiaalse tellija,	Mõlematel on kasu koolitustest D ₁ saab uusi ideid ja kinnitust oma ideedele, töötajate kvaliteet D ₂ seaduste muudatused, uusi kontakte
	Eesti Kaubandus - Tööstuskoda	Ei ole	Liige, koolitused, informatsioon, kontakte, seaduste eelnõude arutelud	D ₂ osaleb ettevõtjate liidus D ₁ ei ole
	Erialaliit	Kohalik ettevõtjate liit	Ei ole liige, üritused on Tallinna kesksed, ja üritused on kallid)	Kumbki ei kuulu
	Edu pant	Kvaliteet, tähtaegadest kinnipidamine	Kvaliteet, klientidele paremaid ehituslahendusi, tähtaegadest kinnipidamine	Mõlematel kvaliteet ja tähtaegadest kinnipidamine D ₂ lisaks paremad ehituslahendused
	Osalemine kohaliku kogukonna tegevuses	Osaleb ja toetab kohalikku kogukonda võimaluste piires	Osaleb ja toetab kohalikku kogukonda	Mõlemad toetavad kohalikke üritusi

Lisa 7

Veonduse tegevusvaldkonna intervjuu andmed

Autori koostatud: 05.04.-09.04.2015. aastal.

	Tunnus	E ₁ ¹³ Äripäeva 2013 edukamate ettevõtete	E ₂ ¹⁴ vähem edukate ettevõtete	Erinevus
Üldandmed	Tegevusalad	Transporditeenus spetsialiseeritud autodega Eestis ja väljaspool Eestit	Transporditeenus ja reisijate vedu Eestis ja turistidega bussireisid välismaale, elektritööd	E ₂ transporditeenus laiem reisijate veo arvelt, kõrvaltegevus elektritööd E ₁ spetsialiseerunud autod ja turg väljaspool Eestit
	Töötajad	27	23	E ₁ on töotajaid rohkem
	Tööviljakus 2013	69130 eurot	14821 eurot	E ₁ tööviljakus kõrgem (spets transpordi teenus on kallim)
	Müügitulu: 2012	1902669 eurot	354889 eurot	E ₁ müügitulu kõrgem
	2013	1866527 eurot	340884 eurot	E ₁ müügitulu kõrgem
	Kas müügitulu 2014 vastas ootustele	oli kehvem	oli kehvem	Tendents sama
	Ärikasum:			
	2012	106827 eurot 5,6% (ärirentaablus)	40654 eurot 11,5% (ärirentaablus)	E ₂ ärirentaablus kõrgem
	2013	82937 eurot 4,5% (ärirentaablus)	9229 eurot 2,7% (ärirentaablus)	E ₁ ärirentaablus kõrgem

¹³ Esines ettevõtete paremusjärjestuse nimekirjas.

¹⁴ Ei kuulu paremusjärjestuse nimekirja.

	Vene turu mõju 2014	Transporditeenust Venemaale ei olnud, seega polnud ka tagasilööki	Transporditeenust Venemaale ei olnud, seega polnud ka tagasilööki	Ei mõjutanud kumbagi
	Asutamisaasta	2006	1996	E ₁ on noorem ettevõtte
	Koostöö äripartneriga			
Müü Partnerid	Võtmepartnerid	Kindlad pikaajalised partnerid	Pikaajalised lepingulised partnerid riigihanke korras reisijateveoks, transpordiveol osalised pikaajalised lepingud	E ₁ on kindlamad ja stabiilsemad partnerid E ₂ avalik sektor
	Partneri otsimine	Pikaajaline vastastikune koostöö ühe kindla partneriga Eestis, välismaised partnerid otsib ise	Riigihankel osalemine, otsib ise partneri, uurib tausta väiksematel partneritel	E ₁ üks kindel partner Eestis E ₂ osaleb riigihangetel
	Partneri vahetus	Toimub vaid Soome turul ise transporditeenust pakkudes	Enamus partnereid kindlad ja partner vahetub ühekordsete tellimuste puhul. Viimaste osas esineb tegevuse lõpetanuid ja ebaausaid partnereid	Mõlemal vahetuvad vaid ühekordsete tellimustega partnerid
	Partneri asukoht	Peamine on Eestis ja juhupartnerid Soomes	Eestis sisesed	E ₁ on ka välispartnerid
	Investorid	Emafirma osalusega 80%,	Puudub, kõik omakapitalil	E ₂ puudub
	Finantspartnerid	Liisingud, arvelduskrediit pangast	Liisingud, pangalaene võetakse minimaalselt	E ₂ väikesed pangalaenud
	Teenuste müük	Otse tellijale	Otse tellijale, alltöövõtt isiklikul tasandil tekkinud kontakti alusel	E ₂ osaleb alltöövõtus

	Teenuste müük välismaal	Transporditeenus Eesti - Soome suunas on kindlale partnerile ja Soomest tagasi suunal otsib ise partneri	Eesti sisesed tellijad tellivad transporditeenuse Eestist väljaviimisega, otsekontaktid	E ₂ on reisijatevedu välismaale edasi-tagasi turistidega
	Täiendavad teenused	Ei ole	Elektritööd	E ₂ on elektritööd
Sisseost	Majandustegevus eks vajalike materjalide sisseost	Autod tehases otse, kütusefirmaga kindel tarnija, varuosad vahendajate kaudu soodsama hinna alusel ja vahendajate initsiatiivil	Autod, bussid otse tootjalt välismaal, kütusel kindel tarnija, varuosad maaletoojate kaudu ja määravaks hind ja kvaliteet	Mõlemal transpordivahendid otse, kütusefirmaga kindel tarnija, varuosad vahendajate kaudu soodsama hinna alusel ja vahendajate initsiatiivil
	Takistused ja probleemid koostöös	Kindel partner Eestis, takistusi, probleeme pole	Usaldamatus, ebaausad tellijad ühekordsete tellijate seas	E ₁ kindel partner Eestis, probleemid välismaal klientide leidmisel E ₂ on probleemiks usaldusväärsus
Koostöö avaliku sektoriga				
KOV	Teenuse osutamine KOVile	Ei osuta teenust	Lepingulised tööd	E ₂ teeb teenust
	Teenused KOVilt	Ehitusprojektiga kaasnev dokumenratsioon kinnisvara arendamiseks	Ei ole	E ₂ ei vaja teenust
	Ettepanekud KOVile	Ettepanekuid ei ole	Võiks suurendada seltsielu ja arendada infrastruktuuri, et noored ei lahkuks maalt	E ₂ võiks suurendada seltsielu ja arendada infrastruktuuri, et noored ei lahkuks maalt E ₁ ei ole ettepanekuid

Riiklikud institutsioonid	Maavalitsus	Koostöö puudub	Lepingulised maakonnaliinid	E ₂ on lepingulised maakonnaliinid
	PRIA	Puudub koostöö	Projektitoetus	E ₂ on projektitoetus
	Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium	Tegevuslitsents	Tegevuslitsents	Mõlemal tegevuslitsents
	Haridusasutused	Noori praktikale	Noori praktikale	Mõlemal noori praktikale
	Töötukassa	Töökuulutused	Töökuulutused	Mõlemal töökuulutused
Koolitused		Autojuhtide ametikoolitused, tervisetõendid, raamatupidamiskoolitused	Elektrikutele aastas kaks koolitust tulenevalt nõuetest, bussjuhtidel 5 aasta tagant ametialane koolitus	Osalevad koolitustel
Reklaam		Liikuv reklaam transpordivahendil, infokataloogid, koduleht	Liikuv reklaam bussidel, koduleht, ajakirjandus ise otsinud	Sarnane
Erialaliidud	Kohalik ettevõtjate liit	Ei ole liige	On liige, saab kontakte, alltöövõtude võrgustik, isikliku tasandi suhtlus	E ₁ ei osale E ₂ kuulub kohalikku ettevõtjate liitu
	Autoettevõtete Liit	Ei kuulu	On liige, saab infot, uute seaduste ja eelnõude arutelud	E ₁ ei kuulu E ₂ kuulub
	Eesti Rahvusvaheliste Autovedajate Assotsiatsioon	Rahvusvaheliste vedude litsents	Rahvusvaheliste vedude litsents	Mõlemal rahvusvaheliste vedude litsents
Edu pant		Efektiivsus, kulude kokkuhoid, võimalikult väikeste kuludega võimalikult suurem käive.	Meeskond, töö efektiivsemaks muutmine, ettevõtte arendamine	Efektiivsus, kulude kokkuhoid, meeskonnatöö ja ettevõttearendamine
Osalemine kohaliku kogukonna töös		Sportlaste toetamine	Külaseltside toetamine, tasuta rikete teenus	Teevad koostööd

Tabel 2 Intervjuude võrdlustabel: mida väljapaistvad ettevõtted teevad koostöös teisiti võrreldes tavaliste ettevõtetega

Autori koostatud: 17.04.2015. aastal.

Rakendusuuringu eesmärgiks on intervjuude abil välja selgitada Jõgevamaal tegutsevate väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete senine koostöö erinevates valdkondades ning erinevate osapooltega ja mida väljapaistvad ettevõtted teevad teisiti võrreldes tavaliste ettevõtetega

Ettevõtete hindamise kriteeriumid	Tunnus	Kokkulangevus	Osaline erinevus	Täielik erinevus	Kokkuvõte
Võtmepartnerid					Küsitletud firmajuhtide ütluste alusel on võtmepartnerid neil kõigil välja kujunenud pikaajalise koostööna nii hinna kui usaldusväärsete suhete alusel. Nende seas on nii suuremaid kui väikeettevõtteid, vahendajaid ja otsekanaleid. Kõik nad mahuvad ühise nimetaja "usaldusväärne ja sobiv hind" alla. Siinjuures saab nimetada partnerluses positiivseks kindlaid hea kvaliteediga toorainetarnijaid, nagu seda on väljapaistval ettevõttel, aga ka oma teenusele kindlat lepingulist partnerit avaliku sektoriga omavale tavalisele firmale. Õnnestunud partneriks loetakse firmajuhtide ütluste kohaselt neid, kes ise jälgivad oma toodete kasutamist ning vajadusel kohe juurde tarnivad Kahes tegevusvaldkonnas, ehituses ja veonduses on väljapaistvate ja tavaliste ettevõtete vahel erinevused. On näha, et väljapaistvad ettevõtted on vähem seotud riigihangetega, neil on tugev konkurentsieelis sageli
A põllumajandus Ettevõtte juht valib ise, pikaajalised, usaldusväärsed	On	Ei ole	Ei ole		
B jae- ja hulgiandus Ettevõttejuht valib ise pika- ja lühiajalised sobiva hinna ja usaldusväärse alusel	On	Ei ole	Ei ole		
C töötlev tööstus Ettevõttejuht valib ise pikaajalised enamuses kodumaised, välismaiseid vähem	On	Ei ole	Ei ole		

D ehitus Ettevõtte juht valib ise Pikaajalised ja lühiajalised	On	On olemas	On olemas	kindla partneri näol. Tavalisel riigihange Väljapaistev teeb teisiti: A Õppebaasi olemasolu Tavalisel kindel partner avalikus sektoris Väljapaistval üks kindel pikaajaline tarnija 1) Väljapaistval on olemas emafirma, kellele osutab teenust 2) Väljapaistev ei teosta reisijate vedu Hulgifirmad otsivad neid ise ülesse
E veendus	On	On olemas	On olemas	
Partnerite otsing				Partnerite otsimine toimub sellisel juhul kui püsipartnerite teenindamisest jääb ettevõttel võimsusi üle või kui nende maht teenusteportfellis katabki vaid mingi osa sellest. Suurematel ettevõtetel on siinjuures lihtsam, sest neid otsitakse sagedamini üles. Väiksemad peavad seejuures kasutama tutvusteringi või aktiivsemalt ise oma teenusele pakkumisi tegema, millele lisaks tehakse kindlasti väljavalitud kliendile taustauuringuid. 1) Väljapaistva juurde tulevad ise 2) Tavaline otsib ise tutvuste kaudu, teeb taustauuringu ERINEVUSED: 1) Ühel väljapaistval ettevõttel on partneri otsimisel välja kujunenud kindel partneri hindamise süsteem tabelina: selles kajastuvad andmed partneri tarneajast kinnipidamise, pakutud tooraine kvaliteedi, hinna jms kohta. Kui kõik näitajad sobivad, siis võib selle partneriga alustatud koostööd jätkata. 2) Vahendajad käivad oma kaupu-tooteid ise pakkumas. Jaekaubanduse juhtide hinnangul on selline pakkumine sageli üsna agressiivne ja takistab kaupluse normaalselt tööd. Teiste tegevusvaldkondade puhul
A põllumajandus Usaldusväarsus, hind kvaliteet ja tähtaegadest kinnipidamine	Ei ole	Ei ole	On olemas	
B jae- ja hulgikaubandus Usaldusväarsus, kvaliteet, hind ja tarnekogused, maksetähtajad	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Hindamise süsteem tabelina, hind, paindlikkus	Ei ole	On olemas	On olemas	
D ehitus Usaldusväarsus, hind, tarnijalt kvaliteetne materjal Tarnijad tulevad ise oma tooteid pakkuma, tellijad samuti ise hinnapakumist teenusele küsima	On	On olemas	Ei ole	

E veendus Ettevõtte juht otsib välismaal ise hinna ja usaldusväarsuse alusel	On	On olemas	On olemas	sellist negatiivset hinnangut välja ei tulnud. Väljapaistev valib ise kindla hindamise süsteemi alusel Tavaline otsib partneri isiklike suhete alusel, paindlikkus materjali mõõtu lõikamisel 3) Ehitusfirmades tavaline ettevõtte osaleb riigihangetel Väljapaistev ei osale riigihankel Väljapaistval üks kindel ja ainuke Eestis, kellele teeb teenust Tavaline osaleb riigihankel Väljapaistval riigisiseseid pole jooksvalt vaja otsida <i>saavad oma tellijaid hinnapakumise teel ja kui hind on tellijale sobiv, st konkurendi omast madalam, siis saadakse ka ehitusobjekt. Üks võimalus on partnerit avaliku sektori osas leida, seda nii riigihangetel osalemisega kui alla selle maksumusega teenuste leidmisel.</i>
Partneri vahetus				Partnerite vahetus toimub enamuse küsitatud firmajuhtide vastuste kohaselt partneri majandustegevuse lõpetamise puhul (pankrotistumine või siis lõpetab ise tegevuse). Kahjuks ei ole partnerite majandustegevuse lõppemine sugugi harva esinev nähtus. Alati ei kaasne sellega teisele firmale kahjusid. Selliseid juhtumeid, kus jäetakse teenuste maksmata või kaotakse lihtsalt ära, esines just tavaliste ettevõtete juhtide vastustes. Palju raskemini mõjutavad ettevõtete tegevusi ebaausad kliendid. Väga sageli jäetakse teenuse eest maksmata, kaotakse lihtsalt ära. Siinjuures esineb petuskeemina ka tegevuse lõpetust. Need on sellised ühekordsed tellimised ning selliste täimisega võetakse endale suur risk. Sellepärast tehaksegi oma uutele partneritele põhjalikku taustauuringut, et mitte kannatada saada. Pigem kehtib siin põhimõte: "...parem seadmed ja tööjõud seisku, kui neid tasuta kulutada", sellisena kõlas mitme intervjuueritava vastus. Erinevusena saab nimetada ehituse ja transpordi ettevõtetes toimuvat
A põllumajandus Partnerlussidemete lõppemisel uue partneri leidmine.	On	On olemas	Ei ole	
B jae - ja hulgikaubandus Tegevuse lõpetanud tarneettevõtted	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Tegevuse lõpetanud tarneettevõtted ja ostjad, ebaausad partnerid	On	Ei ole	Ei ole	
D ehitus Teenus on ühekordne ning selle lõppedes vahetub paraku ka partner (klient). Ebaausad tellijad	On	Ei ole	Ei ole	

E veondus Ühekordsete tellimustega partnerid vahetuvad välismaal	On	On olemas	On olemas	partnerite vahetust, kus teenused on ühekordsed ja teenuse lõppedes partner vahetub. Erinevus on veonduse ettevõttes, kus osutatakse teenust ühele Eesti sisesele kindlale partnerile. Tavalisel ebaaus partner Tavalisel Eestis väiksem osa ühekordse tellimusega partnerid ja need vahetuvad
Partneri asukoht				Küsitletavate ettevõtete partnerid asuvad enamjaolt Eestis. Osa vastanuist toodab toorainet ja müüb selle kohalikule töötlejale, kus see väärindatakse ja teadaolevalt need ettevõtted ekspordivad oma toodangut. Väljapaistval Eesti sisene ei vahetu, üks kindel partner Sellisel juhul on see igati majanduslikult õigustatud, et tooraine töödeldakse Eestis ja ekspordiks läheb juba lisandvääruusega toode. Teenuseid pakkuvad ettevõtted küsitletutest osutavad oma teenuseid peamiselt Eestis, vaid mõnel üksikul on partner väljaspool riiki. Sel juhul on tegemist tarnijaettevõtetega. Veonduse valdkonnas on juhuslikke partnereid tagasisõiduks koorma hankimiseks sihtturult, et transpordikulused vähendada. Sageli on need aga vahetasuvad. Töötleva tööstuse ettevõtete välispartneriteks on nende toodangu ostjad välismaal Erinevused välimaised partnerid on töötleva tööstusel kui veondusel ja seda nii väljapaistval kui tavalisel ettevõttel. Väljapaistval ehitusettevõttel on kindel tarnijapartner välismaal, mis kindlustab ehitusettevõttel kvaliteetse ehitustöö. Tavalisel töötleva tööstuse ettevõttel on partneriteks vahendajad välismaal, kes otsivad tema toodangule turgu ja teostavad toodangule paigalduse lõppviimistlusega. Väljapaistval pole välispartnereid Tavalisel partnerid Poolas Väljapaistval eksport Soome ja Läti Tavalisel eksport Austria, Norra ja Saksamaa 1) Väljapaistval transpordi teenus Eestist Soome 2) Tavalisel on välisvedude osa väike
A põllumajandus Maakonna ja Eesti sisene	On	Ei ole	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus Maakonna ja Eesti sisene	On	Ei ole	On olemas	
C töötlev tööstus Enamus Eestis	On	On olemas	Ei ole	
D ehitus Üle Eesti	On	Ei ole	Ei ole	
E veondus Peamiselt Eestis	On	On olemas	Ei ole	
Investorid				Küsitletud ettevõtetest üheksa katab ise kõik investeeringud omavahenditega, vaid ühel firmal on 80%-line emafirma osalus, kes
A põllumajandus	Puuduvad	Ei ole	Ei ole	

B jae- ja hulgikaubandus	Puuduvad	Ei ole	Ei ole	kaasosaleb investeringutes. See ongi erinevus. Väljapaistval on emafirma
C töötlev tööstus	Puuduvad	Ei ole	Ei ole	
D ehitus	Puuduvad	Ei ole	Ei ole	
E veondus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
Finantspartnerid				Majandusareng ei ole veel Eestis stabiilsemasse kasvufaasi jõudnud ning ettevõtted on väga ettevaatlikud investeringuteks raha pankadelt laenama. Rohkem kasutatakse finantspartnerite liisimisvõimalusi ning loomulikult leiab kasutust ka arvelduskrediit. Erinevus: on vaid üks väljapaistev põllumajandusettevõtte, kes kasutab suuremahulisi pikaajalisi pangalaene. Väljapaistev kasutab suuremahulisi pangalaene Tavaline püüab viimasel ajal rohkem omavahenditega läbi tulla Väljapaistev ei kasuta liisingut/laene Tavaline kasutab liisingut Väljapaistaval väiksemad laenud Tavaline võtab pangalaene minimaalselt, äärmise vajaduse korral
A põllumajandus Liising, lühija pikaajalised pangalaenud	On	On olemas	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus Pangad (arvelduskrediit)	On	On olemas	Ei ole	
C töötlev tööstus Pangad (arvelduskrediit)	On	On olemas	Ei ole	
D ehitus Pangad (arvelduskrediit)	On	Ei ole	Ei ole	
E veondus Pangad: arvelduskrediit, liisingud, laenud	On	On olemas	Ei ole	
Toodangu-teenuse müük siseturule				Toodangu müügis siseturule küsitletud firmajuhtide ettevõtetel suuri erinevusi ei ole: enamusest müüb oma tooteid üle Eesti, st väljapoole maakonda. Sealjuures kasutatakse suuremas enamuses otsesidemeid klientidega, vaid väiksem osa toodangust-tootest läheb läbi vahendajate. Erinevused koostöös majandusharuti: 1) Põllumajandussaadusi tootvad ettevõtted müüvad teravilja vahendajate kaudu, kiirestiriknevaid saadusi aga otse töötlejale. 2) Ehituses kasutatakse koostöövormina alltöövõtu meetodit. 3) Veonduses väljapaistev ettevõtte ei kasuta alltöövõttu ega teosta
A põllumajandus Enamus otse töötlejale, vili vahendajale	On	Ei ole	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus Eesti sisene	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Üle Eesti, enamusest, vähem vahendajate kaudu	On	Ei ole	Ei ole	

D ehitus Otse kliendile või osaliselt alltöövõtu kaudu läbi vahendaja, +täiendavad teenused	On	On olemas	Ei ole	täiendavaid teenuseid. 4) Lisaks põhivaldkonna tegevusalale tehakse täiendavaid teenused: ühel väljapaistval ehitusettevõttel on selleks intellektuaalsed teenused, ehitusjärelvalve ja projekteerimise näol, aga tavalisel teenused seadmete ja masinatega.
E veendus Otse tellijale	On	On olemas	On	5) Tavalisel veendusettevõttel kõrgema kvalifikatsiooniga oskustöö, elektritöö. Alltöövõtt ja lisateenused võimaldavad ettevõttel oma ressursse kasutada efektiivsemalt. <i>(teatud töövalmiduse juures on tal vaja spetsialiseeritud meeskonda konkreetse töö tegemiseks mida ta ei kasutaks pidevalt näit.</i> Täiendavad teenused: Väljapaistval ehitusjärelvalve, projekteerimine Tavalisel teenused seadmete ja masinatega olemas Tavalisel täiendav teenus põhitegevusalast Tavalisel osaliselt alltöövõtt isiklikul tasandil tekkinud kontakti kaudu
Toodangu-teenuse müük ekspordiks				Erinevused: oma toodangut-teenust ekspordivad küsitluses osalenud viiest majandusharust vaid kaks: töötlev tööstus ja veenduse väljapaistvad ja tavalised ettevõtted. Siia oleks võinud kuuluda ka ehitusvaldkonna ettevõtteid, kuid ilmselt on need Jõgevamaal liiga väikesed ja ei ole konkurentsivõimelised, et sellise teenusega minna välisturule. Toorainet tootev põllumajandussektor turustab oma saadused Eesti töötlevale tööstusele ning seda saab üksnes positiivseks pidada. Jaekaubandusel on aga kohustus oma koduturu kliendi teenindada Väljapaistev Soome, Läti - pisike osakaal müügitulust Tavaline Austria, Norra, Saksamaa - 12% müügitulust
A põllumajandus Ei müü ekspordiks	On	Ei ole	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus Ei müü ekspordiks	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Ekspordivad	On	On olemas	Ei ole	
D ehitus Ekspord puudub	On	Ei ole	Ei ole	
E veendus Transporditeenus kaupadele-toodetele välismaalt Eesti suunas	On	Ei ole	On	
Tootmiseks, töötlemiseks, ehituseks ja muude teenuste pakkumiseks vajalike sisendite sisseost				Kõik küsitletud firmajuhid pidasid otstarbekamaks oma majandustegevuseks vajalike vahendite ostmist otsekanaleid kasutades.

A põllumajandus Ettevõtte juht otsib ise impordi osas vahendajad	On	On olemas	Ei ole	<p>Paraku on aga enamuse firmade mahud otseostudeks liiga väikesed ning kasutada tuleb vahendajate abi, mis teeb sisendite hinnad kallimaks. Otsekanalid on levinumad kodumaiste toodete-kaupade osas, import on aga valdavalt siiski vahendajate sissetulekuallikaks.</p> <p>Erinevused: 1) Veonduse valdkonna väljapaistev ettevõtte ostab transpordivahendid välismaistelt firmadelt otse tootjaettevõttest. 2) Väljapaistval ehitusfirmal on kindel tarnija- tootjaettevõtte välismaal. Tavalisel reisijateveo teenus turismireisideks välismaale ja tagasi. Väljapaistval kodumaistelt tootjatelt otse ise valides</p> <p>Tavaline ostab läbi vahendajate, kogused väikesed Väljapaistev sõltuvalt materjalist, kas ostab otse või läbi vahendaja</p> <p>Tavaline ostab kõik otse: metsamaterjali suurematelt metsälestöötajatelt, masinad-seadmed Eesti tootjate Väljapaistval kindel toornaine otse tootjalt välismaal Ettevõtte juht otsab ise transpordivahendid otse tootjalt</p>
B jae- ja hulgikaubandus Ettevõtte juht ostab kaupu läbi vahendajate, väiksemas mahus otse	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
D ehitus Ettevõtte juht ostab ise otse ja osaliselt läbi vahendajate	On	Ei ole	On olemas	
E veondus Ettevõtte juht ostab ise otse, varuosad läbi vahendaja ja kütusel kindel tarnija	On	Ei ole	On olemas	
Takistused ja probleemid koostöös				<p>Kuna maaettevõtted on enamasti väikesed, ka meie küsitletud ettevõtted, siis on kõige suuremaks probleemiks:</p> <p>1) Ebaausad partnerid ja alatine usaldamatuse tunne "ühekordse" tellija suhtes.</p> <p>2) Nendesamade väikeste ettevõtete vestluste alusel toodud väiksuse probleem: oled väike, sinu vajadused on väikesed ja sellist marginaalset kogust ei olegi võimalik kuskilt odavamalt kätte saada, tulebki kasutada vahendajat. Otse on võimalik osta vaid suuri koguseid.</p> <p>3)Pärssivalt mõjub ka maaelanikkonna vähenemine, mille tulemusel on probleeme tööjõu saamisega, aga ka klientide vähenemisega.</p> <p>4) Vahendajate hulgas leidub ka oma kaupu vägisi peale sundivad müügimehi. Katsetatakse mitmesuguseid võtteid: palutakse kaup müügile</p>
A põllumajandus Naaber naabrit ei usalda	On	Ei ole	On olemas	
B jae- ja hulgikaubandus Mõned agressiivsed tarnijad ja usaldamatus	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Tellijate pankrotistumine, ebaausad partnerid, pidev tellijate tausta uurimine	On	Ei ole	Ei ole	

D ehitus Usaldamatus, tellijate pankrotistumine	On	Ei ole	Ei ole	võtta ja hiljem maksta, kogused on liiga suured jms. 5) Turud on küllastunud konkureerivate firmade pakkumisest. 6) Lisaks tulevad turule veel odava hinnaga pakkujad, kelle tooteteenusel on madal kvaliteet nn "turusolkijad" Väljapaistev on suur ja võimekas saab ise hakkama Tavalisel on usaldamatus väga suureks probleemiks Väljapaistval Eestis kindel partner ja probleeme pole Tavalisel usaldamatus ebaausad tellijad ühekordsete tellijate seas
E veendus Välismaa partnerite leidmine ja madal hind teenusele	On	On olemas	On olemas	
Koostöö avaliku sektoriga				
Osalemine KOV töös				
A põllumajandus Volikogu liige	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Kohaliku omavalitsuse tööst võtavad osa nelja küsitletud ettevõtte esindajad, nendest on kaks väljapaistvad ettevõtted ja kaks tavalist ettevõtet. Küsitletute arvates suurendab kohaliku omavalitsuse töös osalemine informatsiooni kättesaadavust
B jae- ja hulgikaubandus Volikogu liige	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	
D ehitus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	
E veendus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	
Teenuste osutamine KOVile				
A põllumajandus	Ei ole	Ei ole		Kohalikud omavalitsused kasutavad vähe oma territooriumide ettevõtete teenuseid: nii selgus meie poolt intervjueritud firmajuhtide vastustest. Konkreetne näide on ühe kohaliku ettevõtte vajaliku toodangu mittetellimine ja selle asemele teisest maakonnast tellitud samaväärse tootega asendamine. Väljapaistev teostab lumetõrje teenust vähempakkumise korral, vabaaja üritused ja sponsorlus Tavaline ei osuta teenust Väljapaistev ei osuta teenust Tavaline osutab teenust Tavalisel lepingulised tööd
B jae- ja hulgikaubandus	Ei ole	On olemas Erinevad teenused	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
D ehitus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	
E veendus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
Ettepanekud KOVile				

A põllumajandus Tingimuste loomine elukeskkonnas	On	Ei ole	Ei ole	<p>1) Oodatakse ettevõtjasõbralikumat suhtumist</p> <p>2) Oodatakse elukeskkonna parandamist - kõigi taristute arendamine ja korrashoid, et hoida maal neidki noori, kes sinna on jäänud.</p> <p>3) Küsitletute arvates ei ole KOVi ametnikud piisavalt kompetentsed, aga paljuski on takistuseks KOVile riigi poolt pandud ülesannete määratlus.</p> <p>4) Väljapaistva ettevõtte juhi arvates <i>ei oma vald täit ülevaadet ettevõtlusest ja valla suhe ettevõtjaga on "0"</i>.</p> <p>5) Sama tegevusvaldkonna tavalise ettevõtte juhi arvates on KOV suhtumine ettevõtja planeeringutesse bürokraatlik ja ettevõtlust takistav. Väljapaistval ei ole Tavalise arvates võiks arendada infrastruktuuri ja seltsielu, et noored ei lahkuks maalt</p> <p>Tavaline - seadused, nt riigihankel Väljapaistval ei ole ettepanekuid</p>
B jae- ja hulgikaubandus Teede korrashoid	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Infrastruktuuri väljaehitamine	On	Ei ole	Ei ole	
D ehitus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
E veondus	Ei ole	On olemas	On olemas	
Maavalitsus				<p>. Kolmel (üks väljapaistev ja kaks tavalist) ettevõttel oli oma tegevusvaldkonnast võimalik teenust pakkuda, üks tavaline nimetas koostööd ametlikuks asjaajamiseks ja üks väljapaistev ettevõtte sai nõustamisabi.</p> <p>Enamus intervjuueeritavatest andis hinnangu maavalitsuse kohta, et seda instantsi ettevõtjad ei vaja Tavalisel maade ostumüügi lepingud, kasutusvalduste vormistamine õppereisid Väljapaistval ettevõtte laiendamise nõustamine,</p> <p>Tavalisel maavalitsuse tutvumine ettevõttega kohapeal Tavalisel lepingud</p>
A põllumajandus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
B jae- ja hulgikaubandus	Ei ole	Erinevad teenused	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
D ehitus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	
E veondus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
Ministeeriumid				<p>Ministeeriumidega küsitletud firmajuhtidel praktiliselt koostöö puudub. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumist (MKM) taotletakse oma tegevusele tegevuslitsentse, sest osa tegevusvaldkondi on litsentseeritud tegevused, milleks peab olema ministeeriumi tegevusluba.</p>
A põllumajandus	Ei ole	Ei ole		
B jae- ja hulgikaubandus Tegevuslitsents MKM	On	Ei ole	Ei ole	

C töötlev tööstus Tegevuslitsents MKM	On	Ei ole	Ei ole	Ühe küsitletud väljapaistva ettevõtte juht on Põllumajandusministeeriumi juures oleva põlimajandusteaduste nõukogu liige. Üks väljapaistev ettevõtte omab viis erinevat sertifikaati oma toodetele. Väljapaistev Põllumajandusteaduste nõukogu liige PM-s
D ehitus Tegevuslitsents MKM	On	Ei ole	Ei ole	
E veendus Tegevuslitsents MKM	On	Ei ole	Ei ole	
Kõrgkoolid				Haridusasutustega puudub koostöö ühel tavalisel ettevõttel. Ülejäänud võtavad kõik kutsekoolide või mõne muu õppeasutuse õpilasi praktikale. Erinevused: 1) Üks väljapaistev ettevõtte on kõrgkoolile õppebaasiks ning nende koostöö on vastastikune: firma saab neilt täiendkoolitusi, on rakendusuringute objektiks ning saab arenduskonsultatsioone. Tänu sellele on ettevõttes alati kasutada oma tegevusvaldkonna kõrge kvalifikatsiooniga nõuandjad ja koolitajad. 2) Ühel väljapaistval firmal on koostöö Mereinstituudi Tartu osakonnaga, kellele veab kütust uurimislaevale Väljapaistval EMÜ õppebaas, rakendusuringud, arenduskonsultatsioon, täiendkoolitused Väljapaistval üliõpilased praktikal Tavalisel õpilased praktikal Väljapaistval praktikandid
A põllumajandus Praktikandid	On		On olemas	
B jae- ja hulgikaubandus Kutsekooli õpilased praktikal	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	On	Ei ole	
D ehitus Õpilased praktikal	On	Ei ole	Ei ole	
E veendus Õpilased praktikal	On	Ei ole	Ei ole	
Töötukassa				Erinevus on põllumajandusettevõtetele koostöö Töötukassaga puudub. Teised omavad koostöölepinguid erinevatele teenustele. Töötukassat kasutakse peamiselt vaba tööjõu otsimiseks, üks väljapaistev ettevõtte kasutas osalise koondamistasu maksmisel. Kahe ettevõttejuhi arvates on Töötukassa kaudu saadav tööjõud madala kvalifikatsiooniga või üldse oskusteta ning väga pretensioonikas. Väljapaistval osaline koondamistasu Väljapaistval palgatoetus Tavalisel töötajate otsimine
A põllumajandus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus Lepinguline koostöö	On	On olemas	Ei ole	
C töötlev tööstus Lepinguline koostöö	On	On olemas	Ei ole	
D ehitus Info vabast tööjõust	On	Ei ole	Ei ole	
E veendus Tööotsimiskulutused	On	Ei ole	Ei ole	

PRIA, EAS				Erinevus: põllumajandusettevõtte saavad põllumajandustoetusi PRIAst. PRIA ja EASi kaudu saadakse mitmeid projektitoetusi ja see on suurendanud küsitletud firmajuhtide ütluste kohaselt ettevõtete tellimuste portfelli kaudselt, läbi klientide toetatud projektide. Tavaline LEADER toetus PRIAst Väljapaistval Projektitoetused EASist Tavaline koolitused EAS-ist Tavaline projektitoetus
A põllumajandus Toetused PRIAst	On	Ei ole	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
D ehitus Kaudne: tellimuste suurenemine tänu klientide toetusele	On	Ei ole	Ei ole	
E veondus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
Koolitused				Koolitusi hinnati positiivselt - 1)... <i>ikka midagi saad, kas või kinnitust oma ideele.</i> 2)Leitakse vajalikke kontakte sest inimesed ju erinevatest ettevõtetest, kes võib olla potentsiaalseks tellijaks. Koolitusele tehti ka kriitikat: ei vasta alati ootustele, on liiga pinnapealsed või ebapiisava teabega. Ühekordset seadmejuurutamise koolitust kasutas üks väljapaistev ettevõtte teenusteoperatsiooni automatiseerimise, paigalduse ja töösse rakendamise eesmärgil, kuid hindas seda ebapiisavaks.
A põllumajandus Toodangu kvaliteedi tõstmise koolitused	On	On olemas	Ei ole	
B jae- ja hulgikaubandus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
D ehitus	Ei ole	On olemas	Ei ole	

E veendus Auto- ja bussijuhtidele korduvkoolitused, tervisetõendid	On	On olemas	On olemas	Väljapaistev töötajate kvalifikatsiooni tõstmine Tavaline konkreetsete toodete kasutamise koolitused Väljapaistval väikeettevõtja koolitus, müügi ja automatiseerimise koolitus Tavalisel projekti toetuse taotluse koolitus Väljapaistval infopäevad ja tootearenduskoolitused, Tavalisel töötajate erialakoolitused Väljapaistaval raamatupidamiskoolitus Väljapaistval mitmesuguseid koolitusi Tavalisel ettevõtluskoolitus, seaduse muudatuste koolitused Tavalisel spetsiifilised nõuetele vastavuse 2x aastas koolitused
Reklaam				Küsitletud firmajuhtude ettevõtteid reklaamitakse:
A põllumajandus Erinevates infokataloogides	On	Ei ole	On olemas	1) Erinevates infokataloogides ja äriportaalides
B jae- ja hulgikaubandus Erinevates infokataloogides	On	On olemas	Ei ole	2) Koduleht on olemas kaheksal ettevõttel (põllumajandusettevõtetel puudub)
C töötlev tööstus Erinevates infokataloogides, koduleht	On	On olemas	Ei ole	3) Välireklaami kasutab üks tavaline ettevõtte
D ehitus Erinevates infokataloogides, koduleht, kommertstekst infokataloogis	On	Ei ole	Ei ole	4) Ajalehes kommertsteksti kasutab üks tavaline ettevõtte. 5) Otsepostitus kasutab üks tavaline ettevõtte
E veendus Erinevates infokataloogides liikuv reklaam transpordivahendil	On	Ei ole	Ei ole	6) Läbi sponsorluse reklaamib end üks väljapaistev ettevõtte. Enda reklaamimise osas on ettevõtted suhteliselt tagasihoidlikud, öeldes, <i>...et firma tegevus ongi reklaamiks või ... hea maine liigub suust suhu.</i> Väljavalitul: ettevõtte efektiivne tegevus ongi reklaam
Erialaliidud ja katusorganisatsioonid				Väljapaistev: ...maine käib suust suhu Tavaline maakonnaleht, välireklaam Väljapaistev sponsorluse kaudu Tavalisel otsepostitus, välireklaam
				Erialaliitudes ja katusorganisatsioonides osalevad liikmetena neli

A põllumajandus	Ei ole	On olemas	On olemas	küsitletud ettevõtetest. Erialaliidu või katusorganisatsiooni liikmetena hindavad firmajuhid sealt saadavat informatsiooni, kontakte, aga ka koolitusi. Üksikute liitude liikmeteks olemine on vajalik, nagu nt ERAA (Eesti Rahvusvaheliste Autovedajate Assotsiatsioon), mille liikmed saavad rahvusvaheliste vedude litsentse. Erialaliitude ja katusorganisatsioonide vähese liikmelisuse põhjuseks on vähene kasu nendest, ka peetakse ettevõtmisi nendes liiga pealinnakeskseteks Väljapaistev on EPKK, Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu liige Tavaline ei ole liige kuskil erialaliidus Väljapaistev ei osale erialaliitudes Tavaline ETKK liige Tavaline kohalik ettevõtjate liit, Autoettevõtete Liit
B jae- ja hulgikaubandus Ei osale erialaliitudes	On	Ei ole	Ei ole	
C töötlev tööstus Ei osale erialaliitudes	On	Ei ole	Ei ole	
D ehitus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
E veendus ERAA liikmed	On	On olemas	Ei ole	
Osalemine kogukonna tegevuses				Kolm väljapaistvat ja neli tavalist ettevõtet sponsoreerivad kohalikku elukeskkonda. Küsitletud firmajuhid näevad üsna sarnaselt, et kohalikku elukeskkonda tuleb toetada. Muidugi on võimekamate ettevõtete toetused suuremad ja laiahaardelisemad. Samas ootavad ettevõtteid, et ka kohalikud elanikud ja avalik sektor integreeruks nendega, st tunneks huvi ettevõtete tegemiste vastu ja toetaks moraalselt selle ettevõtte tegemisi. Tavaline ei osale, pole olnud vajadust Väljapaistev on loonud traditsioonilised üritused, sponsoreerib kohalikke üritusi ja kultuurialaseid koolitusi Väljapaistev ettevõtte toimimiseks vajalik mõlemapoolne integreerumine Tavalisel kohalike ürituste toetamine Väljapaistval haridusasutuste sponsoreerimine Tavalisel väiksemad rahalised toetused Väljapaistval sportlaste toetamine Tavalisel külaseltside toetamine, tasuta elektririkete parandamine
A põllumajandus	Ei ole	On olemas	On olemas	
B jae- ja hulgikaubandus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
C töötlev tööstus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
D ehitus Osaleb ja toetab kohalikku elukeskkonda võimaluste piires	On	Ei ole	Ei ole	
E veendus	Ei ole	On olemas	Ei ole	
EDU PANT				Väljavalitul on kogu kollektiivi töö ja koostöö tulemus, koostöök on vaja aega, raha kui mõtlemisviisi Tavalisel on pikaajalised partnerid ja ettevõtja enda sihikindel tegevus Väljavalitud on tootearendus Tavaline on professionaalsus Mõlemal kvaliteet ja tähtaegadest
A põllumajandus Oluline on meeskond, aeg, raha, pikaajalised partnerid, ettevõtja enda sihikindel tegevus	Ei ole	Ei ole	Ei ole	

B jae- ja hulgikaubandus Töö, töö ja töö ning ettevõtlikkus, ei ole rahul saavutatuga	On	Ei ole	Ei ole	kinnipidamine Tavalisel paremad ehituslahendused Väljavalitud efektiivsus ja kulude kokkuhoid Tavalisel meeskonnatöö ja ettevõtte arendamine
C töötlev tööstus Meeskond, tootearendus, professionaalsus	Ei ole	Ei ole	On olemas	
D ehitus Kvaliteet, tähtaegadest kinnipidamine, paremad ehituslahendused	Ei ole	On olemas	Ei ole	
E veondus Efektiivsus, kulude kokkuhoid, meeskonnatöö ja ettevõtte arendamine	Ei ole	Ei ole		

Mina **Rita Kivisaar** (sünnikuupäev: 02.12.1958)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ettevõtete vaheline koostöö Jõgevamaa näitel“.

mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter.

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

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

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

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

Narvas, 22.05.2015