

Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituut

Uuring
„Väike- ja mikro-
loomeettevõtete
arengutsükkel“

Esimene etapp

Lõppraport

Külliki Tafel-Viia, Andres Viia, Erik Terk, Indrek Ibrus, Georg Lassur

Tallinn 2011

Täname!

Uuringumeeskond tänab kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva uuringu valmimisele:

Allan Prooso, Andres Keil, Andres Mikker, Anne Kanter, Anne-Liis Leht, Anu Lõhmus, Ele-Mall Vainomäe, Gvido Valickis, Hedviga Vei, Helen Paat, Helen Puistaja, Indrek Gutmann, Jaanika Sokman, Jaanus Vahesalu, Juta Kuhlberg, Kadri Kruus, Kadri Kuurberg, Kaia Saarna, Kaili Kask, Kalle Aasamäe, Keit Kangro, Kerli Irbo, Kerli Pajusaar, Kristi Ringkjob, Kristiina Nikopensius, Kristjan Allik, Ksenia Joost, Kätlin Ölluk, Külli Hansen, Lennart Sundja, Liina Einla, Liina Raus, Mari Aidla, Maria Laanelepp, Marianne Ostrat, Maris Aare, Maris Raud, Marje Karu, Martin Rääk, Mats Leis, Meeli Vaikjärv, Märt Kivi, Märten Tootmaa, Peeter Mõistlik, Raul Oreškin, Rutt Sööt, Siim Sillamaa, Silja Lassur, Tarmo Tuulik, Toomas Tross, Triin Abel, Urmas Reikop, jt.

Sisukord

Lühikokkuvõte	6
Executive summary	13
Sissejuhatus	20
1. Loomeettevõtete uurimise metoodika	23
1.1 Ettevalmistav faas: fookusgrupi arutelu loomeettevõtluse tugistruktuuri esindajatega	24
1.2 Andmekogumise metoodika	25
1.2.1 Metoodika valik	25
1.2.2 Intervjuuküsimustiku koostamise alused	25
1.2 Valim ja selle moodustamine	27
1.3 Andmeanalüüsi metoodika	30
2. Intervjuude tulemused	32
2.1 Loomeettevõtja personaalne profiil	33
2.1.1 Hariduslik taust	33
2.1.2 Varasem tööalane kogemus	34
2.1.3 Perekonnaliikmete seotus loomevaldkonna ja ettevõtlusega	35

2.2 Ettevõtte alustamise motiivid ja mõjutajad	37
2.2.1 Motiivid ettevõtlusega alustamisel	37
2.2.2 Kellega ettevõtet alustatakse?	41
2.2.3 Takistused ettevõttega alustamisel	45
2.3 Loomettevõtte organisatsiooniline profiil	49
2.3.1 Töötajate arv ettevõttes	49
2.3.2 Töötajate juurdevõtmise perspektiivid	50
2.3.3 Juhtimine ja omanikud	53
2.3.5 Rollid ettevõttes	56
2.3.6 Aktsionäri kaasamine	57
2.3.7 Allhanke kasutamine	58
2.4 Loomettevõtte ärimudeli karakteristikud	60
2.4.1 Ettevõtte poolt loodav väärtus	60
2.4.2 Toote, teenuse sihtgrupp	63
2.4.3 Konkurentsieelis	65
2.4.4 Turuga tegelemise osakaal ja olemus	70
2.4.5 Ettevõtte hinnakujunduse mudel	74
2.4.6 Intellektuaalomandikaitse küsimus	79
2.4.7 Ettevõtte asukoht	81
2.4.8 Loomettevõtete keskkonnasõbralikkus	83
2.5 Koostöö ja õppimine	88
2.5.1 Koostööpartnerid: millised?	88
2.5.2 Koostöö rahvusvahelisus	89
2.5.3 Millisel tasandil koostöö toimub?	91
2.5.4 Koostöö kujunemise viis	92
2.5.5 Koostööpartnerite leidmise tugistruktuurid	93
2.5.6 Koostöö vormistamine: lepingulised või suusõnalised kokkulepped?	96
2.5.7 Bartertehingute kasutamine	98
2.5.8 Õppimine ja enesetäiendamine	100
2.6 Ettevõtte areng	104
2.6.1 Esimese perioodi edufaktorid	104
2.6.2 Esimese perioodi tagasilöögid	108
2.6.3 Ettevõtte edu hindamise kriteeriumid	110
2.6.4 Kuidas loomeettevõtja oma ettevõtte arengumudelit kirjeldab?	114
2.6.5 Ettevõtte kasvamise ja laienemise plaanid	118
2.6.7 Miks ei saa kasvada?	120

2.6.8 Suhtumine ettevõtlusesse ja ettevõtte arendamisse _____	124
2.6.10 Nägemus ettevõtja rollist: olulisus ja meeldivus _____	128
2.6.11 Mida ettevõtjaks hakkamine endaga kaasa tõi? _____	130
2.6.12 Loomettevõtte eripära _____	133
2.6.13 Palgatööle (tagasi) või mitte? _____	139

2.7 Tugisüsteemi vajadused _____ 143

2.7.1 Kogemused tugimeetmete kasutamisel _____	143
2.7.2 Kuidas arendada inkubaatorite pakutavaid tugiteenuseid? _____	147
2.7.3 Kuidas muuta ettevõtluse tugisüsteemi loomeettevõtteid toetavamaks? __	157
2.7.4 Toetuse vajadus ettevõtte erinevates arengufaasides _____	165

3. Tulemuste süntees _____ 172

3.1 Loomettevõtlus muu (väike)ettevõtluse foonil _____ 173

3.2 Ettevõtte kasvuorientatsioon ja loomeettevõtlus _____ 182

3.2.1 Kasvuorientatsioon väikeettevõtluses ja loomeettevõtluses _____	182
3.2.2 Ettevõtte kasvu mõjutavad faktorid _____	185
3.2.3 Loomettevõtetete tüpoloogia _____	186

3.3 Loomettevõtetete koostöö ja võrgustikudünaamika _____ 197

4. Tugimeetmete arendamine _____ 208

4.1 Ettepanekud tugimeetmete arendamiseks _____ 209

Lisad

Lisa 1 Fookusgrupis osalenute nimekiri

Lisa 2 Rühmatöö materjalid

Lisa 3 Fookusgrupi arutelu kokkuvõte

Lisa 4 Intervjuuküsimustik

Lisa 5 Intervjuuküsimustiku koostamisel kasutatud kirjandus

Lühikokkuvõte

Uuringu fookus ja eesmärk

Käesoleva uuringu fookuses on loomeettevõtted, mida seni üheski Eestit puudutavas varasemas uuringus iseseisvalt süvitsi analüüsitud ei ole. Ometi on loomeettevõtete uurimine oluline mitmel põhjusel. Esiteks on loomeettevõtted mitmete ettevõtluses toimuvate trendide kehtestamiseks ja seega ettevõtluse arengu teenäitajateks. Teiseks: loomeettevõtetel on võimendav efekt teistele majandussektoritele: otsese väärtusahelat pidi kanduva majandusliku lisandväärtuse kõrval on loomeettevõtjatel võime meelitada ligi teisi teadmuspõhise majanduse toimijaid ning suurendada paiga atraktiivsust ja kvaliteeti tervikuna. Lisaks on ettevõtlusvorm oluliseks viisiks lahendada tööhõiveprobleemi loomevaldkondades, kus erialalisele palgatööle mineku võimalused on sageli piiratud.

Uuringule püstitati kaks põhiküsimust: (1) millised on loomeettevõtteid ja -ettevõtjaid iseloomustavad ning neid omavahel ja teistest ettevõtetest ja ettevõtjatest eristavad karakteristikud (motivatsiooniprofiil, tegutsemispraktika, organisatsiooni-struktuur, ärimudel, kasvutaotlus) ning (2) millised on loomeettevõtjate ootused tugisüsteemile ning kuidas olemasolevat tugisüsteemi tõhustada ja edasi arendada. Et loomeettevõtluse läbi luuakse Eesti kultuuri spetsiifilisest turudünaamikast lähtudes, oli antud uuringu eesmärgiks ka antud dünaamika ja seotud väljakutsete mõistmine.

1 Millised on loome-ettevõtjate tegutsemispraktikad, organisatsiooni-struktuurid, ärimudelid, kasvutaotlused?

2 Millist tuge loome-ettevõtjad vajavad?

Loomeettevõtete uuring on kavandatud mitme-etapilisena. Käesolevas esimeses faasis olid fookuses Tallinna Loomeinkubaatori ja Tartu Loomemajanduskeskuse loomeettevõtted. Tegemist on kvalitatiivse uuringuga, mille raames viidi läbi süvaintervjuud 32 inkubandiga, mis andis tulemuseks 70 tundi kuulamis- ja üleskirjutatult üle 850 lehekülje lugemismaterjali. Intervjuud loomeettevõtjatega hõlmasid viit suuremat teemat: ettevõtja personaalne profiil, ettevõtlusega alustamise motiivid ja mõjutajad, ettevõtte organisatsiooniline profiil ja ärimudel (sh konkurentsieelis, hinnakujundamise mudel, turuga tegelemise osakaal, asukoha olulisus, keskkonnasõbralikkus, koostöö- ja õppimispraktikad), ettevõtte areng ning loomeettevõtjate vajadused tugisüsteemi osas.

Loomeettevõtjaid iseloomustavad karakteristikud

Haridus ja varasem töökogemus: enamik küsitletud loomeettevõtjaid on kõrgharidusega ning kahel kolmandikul intervjuueeritustest oli haridus kunsti- või muus loomevaldkonnas. Võrrelduna Eesti ettevõtjate haridusprofiiliga, on loomeettevõtjad keskmisest oluliselt kõrgharitumad. Intervjuud näitasid, et ettevõtlusega tegelemist toetab varasem töökogemus

loodud ettevõttega samas valdkonnas, mida omasid pooled loomeettevõtjatest ning teisalt kogemuse omamine mõne ettevõtte, MTÜ või mõne teise organisatsiooni loomisel, mida oli kolmandikul intervjueeritustest. Varasematele ettevõtlusuuringutele tuginedes on alustavatel ettevõtetel tervikuna küll suurem eelnev juhtimiskogemuse pagas, kuid loomeettevõtjad on jällegi oluliselt enam olnud tegusad samas või lähedas tegevusvaldkonnas. Valdakondlik kogemus ei ole mitte üksnes oluline toetav tegur ettevõtte püsijäämisel, vaid on ka üks kasvamist toetavaid eeldusi.

Ettevõtlusega tegelemise toetavaks teguriks osutus ka perekondlikel sidemetel põhinev nn rajasõltuvus – keegi lähiperekonnast tegutseb kas loomevaldkonnas või on seotud ettevõtlusega – mida sai täheldada pooltel intervjueeritud loomeettevõtjatest.

Ettevõtlusega alustamise motiivid ja mõjutajad: enamik intervjueeritud loomeettevõtjatest on võimalusettevõtjad – peamiseks motiiviks ettevõtlusega alustamisel oli eneseteostussoov ning endale meeldival viisil ja sobivas rütmis töötamise võimaldamine. Asjaolu, et suurem osa intervjueeritustest osutasid võimalusettevõtjateks, on positiivne tulemus. See näitab, et ettevõtlusega hakati tegelema eeskätt seetõttu, et sooviti (äri)võimalust ära kasutada, mitte, et ettevõtte tehti olude sunnil või muude võimaluste puudumise tõttu. Võrrelduna alustavate ettevõtetega tervikuna, siis loomeettevõtjate motiivide spekter on sarnane, välja arvatud ühe olulise erinevusega: rahaline motiiv ettevõtlusega alustamisel on loomeettevõtjate jaoks vähem tähtis.

Olulised erinevused ilmnevad loomeettevõtjate puhul aga ettevõtlusega alustamise takistuste spektris. Loomeettevõtjate jaoks osutasid peamiseks takistusteks klientide ülesleidmine, kontaktide loomise ja tööde saamise keerukus ning ka Eesti turu väiksus; samal ajal kui Eesti ettevõtjate jaoks tervikuna on kõige tõsisemateks takistusteks finantseerimisvõimaluste leidmine, ebapiisavad teadmised ettevõtlusest ning äriideede puudus. Positiivse tulemusena saab esile tõsta, et takistusi ettevõtlusega alustamisel nägid vaid pooled intervjueeritud loomeettevõtjatest. Takistuste mittenägemist põhjendati valdkonna tundmise ja erialaste oskuste omamisega, samuti ka turu tundmise ja kontaktide olemasoluga.

Ettevõtte organisatsiooniline profiil: pooled küsitletud loomeettevõtjatest alustasid ettevõtte üksi, järgmine enamlevinud viis oli alustamine partneriga. Kahes kolmandikus uuritud loomeettevõtetes on praeguseks kaks või rohkem inimest ning kolmandik loomeettevõtjaid on jätkanud tegutsemist üksi. Organisatsioonilise laienemise perspektiivide osas domineerivad selliseid loomeettevõtjaid (1/3 intervjueeritustest), keda võib pidada väiketiimi taotlejateks: need on ettevõtted, kes on alustanud üksi või kahekesi, aga kes näevad, et nad võiksid kolme aasta pärast juurde võtta kaks-kolm erinevaid funktsioone täitvat inimest. Intervjueeritute hulgas oli ka neid, kes soovivad töötajate ringi oluliselt kasvatada. Seega võib intervjueeritud loomeettevõtjatest rääkida teatud määral ka kui tööandja rolli suurendajatest tulevikus. Tunnetatakse vajadust ka tegevjuhi või mäenedžeri järele, suuremalt jaolt nähakse selle realiseerumist aga kaugemas tulevikus. Aktsionäri kaasamist ettevõttesse nähakse siiski aga vaid väga üksikutel juhtudel.

Ettevõtte loodav väärtus, konkurentsieelis, sihtgrupp ja hinnakujundus: ettevõtte poolt pakutavat laiemat väärtust näevad loomeettevõtjad eelkõige läbi oma valdkonna kvaliteedi ja maine tõstmise, oluliseks peetakse ka keskkonna paremaks ja atraktiivsemaks muutmist.

Peamiste konkurentsieelistena nähakse koostöövõimekust erinevate osapooltega ja erinevate kompetentside kombineerimist, oluliselt järgmisele kohale asetus toote/teenuse kvaliteet ja unikaalsus; hinda konkurentsieeliseks ei peeta. Kui Eesti ettevõtjate terviku nägemusega võrreldes on konkurentsieeliste spekter suurel määral kattuv, siis ilmneb siiski kaks peamist erinevust: erinevalt loomeettevõtjatest konkureerivad Eesti ettevõtted tervikuna oluliselt enam hinnapõhiselt ning koostööd ja kompetentside kombineerimist konkurentsieeliseks ei nähta.

Sihtgrupi alusel loomeettevõtjate seas väga selget jagunemist ei ilmne ning sõltub eelkõige valdkonnast, milles tegutsetakse: pooled intervjueritud loomeettevõtjatest pakuvad oma toodet/teenust nii era- kui ärikliendile, neljandik näeb end aga üksnes *business-to-business* tüüpi ettevõttena, ka avalik sektor leidis sihtgrupi seas äramärkimist.

Probleemiks loomeettevõtjate seas osutus müügi ja turundusega seonduv. Peamiseks mureks on see, et nad ei leia selle tegevuse jaoks piisavalt aega. Aktiivselt turuga tegelemist (klientide leidmisega, kontaktide loomisega, turundamisega jne) nentis üksnes iga kolmas intervjueritud loomeettevõtja.

Hinnakujundamise mudel on küsitletud loomeettevõtjatel valdavalt kombineeritud ja selle alused raskesti määratletavad, mis oli ka ootuspärane tulemus – turgude ebamäärasus ja subjektiivsus ongi loomeettevõtlusega seonduvatele turgudele omane spetsiifika. Intervjueritud loomeettevõtjad kombineerivad enim kulupõhist lähenemist nn tunnetusliku hinnakujundamisega – hind sõltub konkreetsest kliendist ja tema maksevalmidusest.

Keskkonna tähtsus: ettevõtte asukohta peavad loomeettevõtjad väga oluliseks. Asukoha valikul peetakse esmatähtsaks ligipääsu (klientidele), asumist keskuses (kesklinnas) ja teiste loomeettevõtjate lähedust – ehk soovi paikneda loomelinnakutes ja kultuurikvartalites. Intervjueritud loomeettevõtjate nimetatud märksõnade muster kattub täielikul määral sellega, mida ka varasemad rahvusvahelised uuringud on näidanud.

Teine oluline keskkonnategur väljendub loomeettevõtjate keskkonnasõbralikkuses. Enam kui pooled intervjueritud loomeettevõtjatest pidasid keskkonnasõbralikkust rohkem või vähem osaks oma ettevõtte tegutsemise strateegiast; lisaks nentisid loomeettevõtjad roheline mõtteviisi järgimist ka individuaalse tasandi käitumises. Varasemad rahvusvahelised uuringud on esile toonud loomeettevõtjate keskmisest suurema keskkonnasõbralikkuse ning võib öelda, et Eesti loomeettevõtjatega tehtud intervjuud kinnitasid seda tulemust.

Koostöö ja õppimine: kõige tihedamat koostööd teevad loomeettevõtjad teiste loomeettevõtjate ja loovisikutega ning klientide ja tarbijatega. Rahvusvahelist koostööd on siiski suhteliselt vähe ja need piirduvad valdavalt üksikute kontaktidega. Loomeettevõtjad teevad koostööd eeskätt indiviidi tasandil ning koostööpartnereid leitakse paljuski isiklike tutvuste kaudu. Uuringust ilmnis koostööpraktikate erinevusi valdkonniti (mis oli ootuspärane, sest teatud valdkondades tegutsemine eeldab laiemat koostöövõrgustikku), samas oluliseks tulemuseks oli koostöö sõltumine ettevõtte toote/teenuse innovaatsilisusest. Innovaatilise produkti pakkujad olid oluliselt enam võrgustunud ja ka aktiivsemad teabe- ja kontaktide otsijad. Suhtluskanalite osas ilmnis huvitava leiuna, et internetisuhtlus ja sealsed sotsiaalvõrgustikud on pigem sekundaarsed tegelike suhtlusvõrgustike kõrval.

Koostööd tehes ei kipu loomeettevõtjad vormistama lepinguid – valdavad on suusõnalised kokkulepped (ehk vastastikusel usaldusel baseeruvad kokkulepped). Loomeettevõtjate seas on suhteliselt levinud ka bartertehingute kasutamine.

Rääkides õppimisest, siis kõige olulisimaks uue info saamise kanaliks on loomeettevõtjate jaoks Internet; oluliste enesetäiendamise- ja õppimisviisidena nimetati ka ühisüritusi, *workshop'e*, messe ja õppereise.

Kokkuvõttes kinnitavad intervjuude tulemused, et „sotsiaalvõrgustiku turgude“ toimimine on osa loomeettevõtete toimimispraktikatest, mis omakorda viitab loomeettevõtjate tegutsemispraktikate iseärasustele teiste ettevõtjatega võrreldes.

Ettevõtte arengu faktorid: pooled intervjuueeritud loomeettevõtjatest hindasid ettevõtte edu peamiselt mitterahaliste kriteeriumide alusel, see tähendab, et käibe- ja kasuminäitajatest enam tähtsustakse klientide positiivset tagasisidet ja laiema tuntuse saavutamist. Enamik loomeettevõtjatest peab ise oma ettevõtet elustiiliettevõtteks.

Ettevõtte kasvamise ja laienemise võimalikkust nägi kolmandik intervjuueeritud loomeettevõtjatest. Oluline tulemus on, et eeskätt nähti laienemist läbi ekspordi ja välisurgudele mineku.

Peamisteks laienemist takistavateks teguriteks pidasid loomeettevõtjad finantsilist ebakindlust ja ebamäärasust tööga kindlustatuse osas. Varasemad Eesti ettevõtlusuuringud näitavad, et Eesti ettevõtete jaoks tervikuna on peamiseks takistavaks teguriks kõrged tööjõumaksud, mida loomeettevõtjad märkisid vaid üksikutel juhtudel (viimase põhjuseks on kindlasti ka see, et olles alles alustavad ettevõtteid, on organisatsiooni laiendamise kogemusi olnud vähestel).

Suhtumine ettevõtlusesse ja arusaam ettevõtja rollist: kõige ebameeldivamaks pidasid küsitletud loomeettevõtjad 'riski võtmise ja väljakandmise' ning 'organisatsiooni paikapaneku ja käigushoidmise' rolli. Viimane viitab sellele, et loomeettevõtjad tegeleksid meelsamini oma loominguga kui äritegemisega. Peamiseks eripäraks teiste ettevõtjatega võrreldes peavad loomeettevõtjad ise seda, et nende peaesmärk ei ole teenida raha, vaid tähtis on eneseteostus ning luua ja teha seda, mis endale meeldib.

Kokkuvõttes leidsid käesolevas uuringus kinnitust mitmed loomeettevõtjatele ja -ettevõtetele omistatavad eripärad. Kõige selgemalt tulid esile järgmised eripärale viitavad tegurid: eneseteostuse-keskne motivatsioon, tegutsemise asukohta olulisus, võrgustikku kuulumise tähtsustamine konkurentsieelisena ning hinna mittepidamine konkurentsieeliseks ning laiemate – ühiskondlikult kasulike väärtuste, sh keskkonnasõbralikkuse esiletõstmine ettevõtte väärtusmudeli kirjeldamisel. Teisalt ilmnis loomeettevõtete vahel mitmeid olulisi erinevusi, mis näitab, et loomeettevõtjate näol ei ole tegemist homogeense grupiga. Intervjuueeritud loomeettevõtteid erinesid kõige enam organisatsiooni arendamise perspektiivi osas nagu töötajate arvu suurendamine, tegevjuhi palkamine ja omandikontsentratsiooni taotluse olemasolu.

Loomeettevõtjad erinevad enim organisatsiooni arendamise perspektiivi osas: töötajate arvu suurendamine, tegevjuhi palkamine, omandi kontsentratsioon.

Kolme tüüpi loomeettevõtjaid

Loomeettevõtjate tüpologia väljatöötamise lähteküsimuseks oli, milliste tegurite alusel on eristatavad kasvuorientatsiooniga loomeettevõtted (vt joonis). Kasvuorientatsioonile viitavad otseselt sellised tegurid nagu töötajate arvu suurendamine, tegevjuhi palkamine, ekspordi ja rahvusvahelistumise perspektiivi ning kasvuambitsiooniga ärimudeli olemasolu ning samuti tegutsemine kasvavatel turgudel. Lisaks toetavad kasvu mitmed teisedki tegurid nagu selge positsioneeritus turul, pidev toote-/teenuse arendus, ettevõtte alustamine kahe või enama partneriga ning valmisolek laenuvõtmiseks ja/või aktsionäri kaasamiseks ning omandi kontsentreerumine. Lisaks näitas uuring, et eelnimetatud tegurid olid omased ettevõtjatele, kel oli selgelt võimaluspõhine motivatsioon ettevõtlusega alustamisel, kes omasid varasemat ettevõtlus- või juhtimisalast kogemust ning vähemasti ühel partneritest oli kõrgharidus majandusvaldkonnas.

Mis näitab kasvu:	Kasvu toetavad tegurid:	Kasvuorientatsiooniga ettevõtjaid iseloomustab ka:
<ul style="list-style-type: none">töötajate arvu suurendaminetegevjuhi palkamineekspordi-, rahvusvahelistumise perspektiivi olemasolukasvuambitsiooniga ärimudelтуру perspektiivsus (tegutsemine kasvavatel turgudel)selge positsioneeritus turul (arusaam enda tegevusnišist ja turusituatsioonist)	<ul style="list-style-type: none">uute toodete/teenuste pidev arendamineettevõtte alustamine kahe või enama partnerigavalmisolek täiendavate finantside kaasamiseks (laenuvõtmiseks, aktsionäri kaasamiseks)suund omandi kontsentreerimisele	<ul style="list-style-type: none">võimaluspõhine motivatsioon ettevõtlusega alustamiselvarasema ettevõtlus- ja/või juhtimiskogemuse olemasolu (lisaks valdkonna kogemusele)kõrghariduse olemasolu majandusvaldkonnas vähemasti kellelgi partneritest

Joonis. Kasvuorientatsiooniga loomeettevõtluse tunnustegurid

Uuringu alusel eristusid kolme tüüpi loomeettevõtted: kasvuorientatsiooniga loomeettevõtted, elustiiliettevõtted ja nn kasvutunnustega loomeettevõtted. Viimane grupp kujutab endast küllalt huvitavat kombinatsiooni kahest esimesest: ühelt poolt on tegemist elustiiliettevõtetega iseloomulike tunnustega nagu näiteks domineeriv püüdus eneseteostusele mingi konkreetse loomevaldkonna raames, sõltumatule loojale vajaliku iseseisvuse ja vabaduse säilitamine jmt, samas aga olid olemas ka majandusliku ja organisatsioonilise arenguga seotud motiivid.

Kasvuorientatsiooniga ja kasvuettevõtluse tunnustega loomeettevõtted moodustasid kõikidest intervjueritustest umbes kolmandiku (kokku 12 ettevõtet). Nendeks loeti sellised ettevõtjad, kes soovivad suurendada ettevõtte töötajate arvu, peavad oluliseks tegevjuhi palkamist



(lähiperspektiivis) või on seda juba teinud, peavad ise oma ettevõtet kasvu- või vähemasti osaliselt kasvustrateegiaga ettevõtteks ning kes seostavad kasvu peaaesjalikult ekspordiga ja laienemisega välisturgudele. Valdavalt võib selliseid ettevõtteid leida enam tehnoloogilisematelt ja multi-mediaalsematelt loomeettevõtluse aladelt nagu animatsioon, film jm audiovisuaalvaldkond. Kasvuorientatsiooni omavatele loomeettevõtetele on samuti iseloomulik pidevalt uute lahenduste otsimine ja ka innovaatiliste lahenduste pakkumise pidamine oma konkurentsieeliseks, aga ka tihedam võrgustumine ja aktiivsem teabe- ja kontaktide otsimine. Samuti on neile loomeettevõtjatele iseloomulik ettevõtte alustamine kas kahekesi või suurema meeskonnaga, varasema kas ettevõtlus- või juhtimisalase kogemuse olemasolu ning ka majandushariduse olemasolu ettevõttes.

Loomeettevõtluse tugistruktuuride arendamine

Intervjuude tulemused tõid selgelt esile toetusvajaduste sõltumise ettevõtte arengufaasist. Kõige sarnasemad on ettevõtete toetusvajadused alustamise faasis. Enim vajavad ettevõtet algperioodil turundusalast tuge, samuti otsest rahalist abi tööriistade ja seadmete ostmiseks. Mida arengufaas edasi, seda mitmekesisemaks muutub ettevõtete toetusvajaduste spekter. Üleüldises plaanis vajatakse ettevõtte arenedes järjest enam tuge võrgustumiseks ja koostöö arendamiseks.

Intervjueeritud loomeettevõtjad avaldasid rahulolu algusfaasi toetuste ja tugisüsteemiga, puudujääke tugisüsteemis tuntakse siis, kui ettevõtte on alustamise faasist edasi liikunud.

Uuringu tulemusena pakuti välja kolme tüüpi ettepanekuid, mille suunas tugisüsteemi – Tallinna Loomeinkubaatori ja Tartu Loomemajanduskeskuse tugimeetmeid – edasi arendada.

Meetmete arendamine loomeettevõtja tüüpi arvestades. Erinevate meetmetepakettide arendamine lähtuvalt sellest, kas tegemist on kasvu- või elustiilitüüpi loomeettevõttega. Kasvuorientatsiooniga ettevõtete toetamise märksõnadeks on riskikapitali kaasamine ning rahvusvahelistumise ja valdkonnaspetsiifilise toe (konsultanditeenus) pakkumine. Vastava kompetentsiga inimressursi nappuse tõttu Eestis tuleb sisse osta vastavate välismaiste koolitus- või konsultandiorganisatsioonide teenust või pakkuda loomeettevõtjatele võimalust saada konsultatsiooni välismaalt. Elustiili tüüpi loomeettevõtjatele on oluline võimaldada personaalseid mentoreid „tavaettevõtluse“ konsultandi kõrvale ning pakkuda neile finantsjuhtimisalast tuge, et toetada ettevõtte jätkusuutlikkust – orienteeritust pikaajalisele arengule.

Loomeettevõtete arengut üleüldiselt toetavate meetmete arendamine. Esiteks: inkubantide vahelise koostöö ja võrgustumise ergutamine, eeskätt informaalsete „põkkumiste“ ja iseorganiseeruva koostöö toetamine. Teiseks: koolitus- ja nõustamispaketi mitmekesistamine, mis oleks senisest paindlikum ja arvestaks enam ettevõtja spetsiifilisi vajadusi ettevõtte stardiperioodile järgnevatel faasidel. Kolmandaks: inkubaatorist nn väljajuhtimise programmi väljaarendamine, mis ühelt poolt toetaks ettevõtete koosluste ühist liikumist ja teisalt inkubantide sidumist inkubaatorivälisesse võrgustikesse juba inkubatsiooni perioodil. Neljandaks: professionaalsete loomeettevõtluskonsultantide (välja)arendamine – uut tüüpi ettevõtluskonsultantide kategooria loomine.

Inkubaatorite profiili arendamine. Ühelt poolt tähendab see inkubaatori kuvandi edasiarendamist, pöörates tähelepanu loomevaldkondlikule mitmekesisusele, sealjuures nii uute kui traditsiooniliste loomevaldkondade tasakaalustatusele. Teisalt tähendab see aga inkubaatori rolli tugevdamist institutsionaalses koostöös: koostöö tihendamist erialaliitude ja -organisatsioonidega ning teistes riikides paiknevate inkubaatoritega.

Executive summary

The focus and goal of the study

This study focuses on creative enterprises, which so far have not undergone a specific in-depth analysis in any earlier study concerning Estonia. Yet the study of creative enterprises is important for a number of reasons. First, creative enterprises are the embodiments of various trends occurring in entrepreneurship and therefore show the way of the development of entrepreneurship. Secondly: creative enterprises have an amplifying effect on other sectors of economy: besides the economic added value spreading via the value chain the creative entrepreneurs have the capability to attract other agents of knowledge economy and to increase attractiveness and quality of a place as a whole. Moreover, entrepreneurship is an important method of solving the employment problem in the creative spheres, where the opportunities of finding specialised employment are often limited.

Two basic questions were posed in the study: (1) which are the characteristics typical of creative enterprises and entrepreneurs differentiating them from each other and other enterprises/entrepreneurs (motivation profile, operating practice, organisational structure, business model, growth expectations) and (2) which are the creative entrepreneurs expectations of a support system and how to develop and improve the efficiency of the existing support architecture. As creative entrepreneurship creates Estonian culture by proceeding from specific market dynamics, an additional goal of the study was to comprehend this dynamics and the related challenges.

1 What are the creative entrepreneurs' business practices, organisational structures, business models, growth aspirations?

2 What support do the creative entrepreneurs need?

The study of creative enterprises is planned to be carried out in several stages. The first stage focused on the creative enterprises of the Tallinn Creative Incubator and the Tartu Centre for Creative Industries. This is a qualitative study, which includes in-depth interviews with 32 creative entrepreneurs, resulting in 70 hours of recordings and more than 850 pages of transcripts. Interviews covered five main subjects: personal profile of the entrepreneur, motives and factors influencing the turn towards entrepreneurship, organisational profile and business model of the enterprise (incl. competitive advantage, pricing model, share of marketing, significance of location, environmental friendliness, cooperation and learning practices), the development of the enterprise and the creative entrepreneurs' needs regarding a support system.

Characteristic features of creative entrepreneurs

Education and previous work experience: most of the interviewed creative entrepreneurs have higher education and two thirds of the interviewees were trained in arts or other creative spheres. Compared to the Estonian entrepreneurs' education profile, creative entrepreneurs possess significantly higher share of college education than the average. The interviews revealed that entrepreneurship is supported by previous experience in the same sphere as the newly created enterprise, which was reported by half of the creative entrepreneurs, and on the other hand, experience in the establishing of an enterprise, non-profit association or other organisation, which one third of the interviewees possessed. Based on earlier entrepreneurship studies, the beginning enterprises as a whole have a greater previous management experience, while creative entrepreneurs have been significantly more active in the same or similar spheres. Previous experience in the sphere is not just an important factor supporting the survival of the enterprise; it is also one of the premises of growth.

It appeared that a supportive factor of entrepreneurship was path dependence based on family ties – a close relative was active in the creative sphere or involved in entrepreneurship – which was observed among half of the interviewees.

Motives and factors for starting the enterprise: most of the interviewed creative entrepreneurs are opportunity entrepreneurs – the main motive for starting the enterprise was self-realisation and enabling working in a convenient way and rhythm. The fact that most of the interviewees turned out to be opportunity entrepreneurs is a positive sign. This indicates that they took up entrepreneurship primarily in order to take advantage of (business) opportunities rather than due to the pressure of circumstances or in the absence of other options. Compared to the start-up enterprises in whole, the spectrum of motives of the creative enterprises is similar, with one notable difference: the financial motive for starting business is less important for creative entrepreneurs.

However, significant differences emerge in the spectrum of factors obstructing the start-up creative enterprises. The main difficulties for the creative entrepreneurs were the finding of clients, complications in making contacts and receiving orders, as well as the small size of the Estonian market; at the same time for the Estonian entrepreneurs as a whole the finding of financing opportunities, insufficient knowledge of entrepreneurship and shortage of business ideas are the most daunting obstacles. It should be pointed out as a positive outcome that only half of the interviewed creative entrepreneurs perceived difficulties in starting up enterprises. The non-perception of obstacles was explained by the knowledge of the sphere and possession of professional skills, as well as familiarity with the market and existence of contacts.

Organisational profile of the enterprise: half of the interviewed entrepreneurs started their enterprise alone; the second most popular way was starting up with a partner. Two thirds of the creative enterprises under study employ currently two or more people; while one third have continued operating alone. As for the prospects of organisational expansion, the type of creative entrepreneurs dominates (1/3 of the interviewees), which could be considered as aspiring small teams: these are entrepreneurs, who started alone or with one partner, but

believe that they could hire two or three more people within three years. The interviewees also included some, who intended to expand the circle of their employees significantly. Therefore the interviewed creative entrepreneurs could be viewed in some sense as increasing the role of employer in the future. There is also a perceived need for an executive or a manager, but its realisation is mostly seen in more distant future. However, only rare cases would involve a shareholder.

Value created by the enterprise, competitive advantage, target group and pricing: the general value provided by the enterprise is seen by the entrepreneurs via the improving of quality and reputation of their sphere, while the development and increased attractiveness of environment are also considered important. The main competitive advantages are seen in the ability to cooperate with various parties and the combining of different competences, while the quality and uniqueness of the product was placed second; price was not viewed as a competitive advantage. While the spectrum of competitive advantages largely coincides with that of the Estonian entrepreneurs in general, two significant differences were observed: unlike the creative enterprises, the competition between Estonia's enterprises in general is largely based on prices and cooperation and combining of competences are not viewed as an advantage.

There is no clear breakdown as to the target group among creative entrepreneurs and it largely depends on the sphere where they operate: half of the interviewed creative entrepreneurs offer their products/services to business as well as private customers and one fourth views itself as a purely *business-to-business* type enterprise; the public sector was also mentioned among the target groups.

A problem among the creative entrepreneurs was posed by the sphere related to sales and marketing. The basic concern is the lack of time for the activity. Only every third creative entrepreneur admitted to active handling of market (finding clients, making contacts, marketing etc.).

The pricing model among the interviewed creative entrepreneurs is predominantly combined and its basis is difficult to define as could be expected –vagueness and subjectivity is specific to the markets related to creative industries. The interviewed creative entrepreneurs are usually combining cost-basis approach with perceived pricing – the price depends on the specific client and his willingness to pay.

The significance of place: creative entrepreneurs consider the location of the enterprise highly important. The primary criterion in the choice of location is access (to clients), central location (in the city centre) and the proximity of other creative entrepreneurs – i.e. the desire to be located in creative centres and culture quarters. The pattern of keywords of the interviewed creative entrepreneurs fully coincides with what earlier international studies have shown.

The other important environmental factor is the environmental friendliness of creative entrepreneurs. More than half of the interviewees considered environmentalism more or less a part of their operating strategy; they also admitted to observing the principles of green mentality in their individual behaviour. Earlier international studies have revealed the above average environmental friendliness of creative entrepreneurs and it can be stated that the

interviews carried out in Estonia have confirmed that result.

Cooperation and learning: creative entrepreneurs have the closest cooperation with other creative enterprises and individuals and clients/consumers. However, international cooperation is relatively rare and predominantly limited to individual contacts. Creative entrepreneurs cooperate mainly at the individual level and partners are frequently found via personal acquaintances. The study revealed the different cooperation practices as to sphere of activity (which could be expected as certain spheres require a wider cooperation network), while an important result was the dependence of cooperation on the innovativeness of the enterprise's product/service. The suppliers of innovative products had a significantly higher networking level and were also more active in seeking information and contacts. As for the channels of communication it was interesting to note that the Internet and its social networks were of rather secondary significance as compared to real-life communication networks.

When cooperating, the creative entrepreneurs do not hasten to sign contracts – oral (based on mutual trust) agreements predominate. The use of barter trade is also quite widely spread among creative entrepreneurs.

Regarding studying, the Internet is the most important channel of new information for creative entrepreneurs; they also mentioned meetings, workshops, fairs and study trips as significant methods of self-improvement and learning.

The results of the interviews confirm generally that the working of the “social network markets” is part of the creative enterprises' operating practice, which in turn refers to the difference of the creative entrepreneurs' operating practices from those of other entrepreneurs.

Development factors of the enterprise: half of the interviewed creative entrepreneurs assessed the success of the enterprise predominantly based on non-financial criteria, i.e. the clients' positive feedback and broader recognition are valued more highly than the figures of turnover and profit. Most of the creative entrepreneurs consider their business lifestyle enterprise.

One third of the interviewees could envisage the growth and expansion of their enterprises. It is important that they primarily expected growth via export and entering foreign markets.

The entrepreneurs mentioned financial uncertainty and vague prospects regarding demand as the main factors obstructing expansion. Earlier entrepreneurship studies in Estonia have shown that the main obstructing factors for Estonian enterprises in general are the high labour taxes, which creative entrepreneurs mentioned only in rare cases (the latter is caused, among others factors, by the fact that as start-up enterprises they have little experience of expansion).

Attitude towards entrepreneurship and perception of the entrepreneur's role: the interviewees considered the most unpleasant aspect the roles of “taking and bearing risk” and “setting up the organisation and keeping it in action”. The latter shows that creative entrepreneurs would rather concentrate on their creative activities than making business.

The main difference from other entrepreneurs, in the opinion of the creative entrepreneurs, is that their primary goal is self-realisation and doing what they like rather than making money.

In general, this survey confirmed several peculiarities perceived as characterising creative enterprises and entrepreneurs. The following features referring to the peculiarities were the most pronounced: self-realisation-centred motivation, the importance of location, valuing network membership as competitive advantage, unlike price, and emphasising broader, socially important values, incl. environmental friendliness, in the description of the enterprise's value model. On the other hand there were several significant differences between creative enterprises, which show that creative entrepreneurs do not form a homogeneous group. The interviewed creative enterprises differ the most as to the prospects of organisational development like the increasing of the number of employees, hiring a manager and seeking the concentration of ownership.

Creative entrepreneurs differ the most as to prospects of organisational development: increasing number of employees, hiring a manager, concentration of ownership.

Three types of creative entrepreneurs

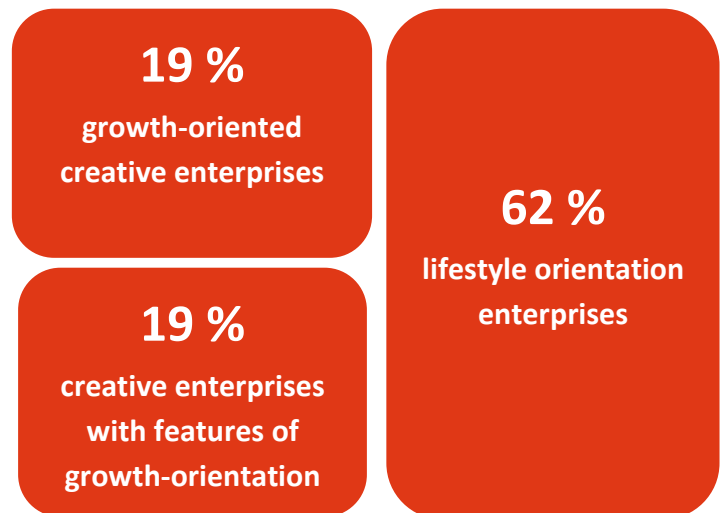
The starting issue of the formulation of the creative entrepreneurs' typology was the defining of the factors characterising growth-oriented enterprises (see Figure). Growth orientation is directly referred to by factors like increasing the number of employees, hiring a manager, the presence of export and internationalisation prospects and business model with growth ambition, as well as operating in the growing markets. Growth is also supported by other factors like clear market position, steady product/service development, launching the enterprise with two or more partners, willingness to make loan and/or involve a shareholder and the concentration of ownership. The study also showed that the above factors were characteristic of entrepreneurs, who possessed clear opportunity-based motivation for launching the enterprise, who had earlier entrepreneurial or management experience and at least one partner had college degree in business/economics.



Figure. Features of growth-oriented creative enterprises

The study allowed for the differentiation between three types of creative enterprises: growth-oriented creative enterprises, lifestyle enterprises and so-called creative enterprises with features of growth-orientation. The latter group is a rather interesting combination of the former two: on the one hand there are features of lifestyle enterprises like predominant seeking of self-realisation in a specific creative sphere, retaining the independence and freedom necessary for a creator, yet motives related to economic and organisational development were present as well.

Growth-oriented creative enterprises and those with growth orientation features amounted to approximately one third of all interviewees (totalling 12 enterprises). These were deemed to include entrepreneurs intending to increase the number of employees, considering it important to hire a manager (in near future) or having done so, considering their enterprise one with growth strategy (at least partially) and link growth predominantly to export and expansion to foreign markets. Such enterprises can be mainly found in more technological and multi-media-related spheres of creative entrepreneurship like animation, cinema and other audio-visual spheres. Growth-oriented creative enterprises are also characterised by a constant search for new solutions and viewing the offering of innovative solutions as a competitive advantage, as well as closer networking and more active search for information and contacts. Such creative entrepreneurs are also characterised by starting the enterprise with one partner or a larger team, possession of earlier entrepreneurial or management experience and the possession of degree in business/economics.



Developing support structures for creative entrepreneurship

The interview results clearly spelled out the dependence of the need for support on the development stage of the enterprise. The enterprises' needs for support are the most similar in the initial stage. The enterprises in the start-up stage need most of all marketing support as well as direct financial assistance for the purchase of tools and equipment. The higher the development stage, the more varied becomes the spectrum of the enterprise's support needs. Generally speaking, as the enterprise develops, it needs increasing support for networking and the development of cooperation.

The interviewed creative entrepreneurs expressed satisfaction with the assistance and support system of the initial stage, drawbacks of the support structure will be noticed after the enterprise has moved on from the start-up phase.

As a result of the study three types of proposals were made for further development of the support system – measures of the Tallinn Creative Incubator and the Tartu Centre for Creative Industries.

Development of measures according to the types of creative entrepreneurs. The development of various packets of measures dependent on whether the creative enterprises are lifestyle- or growth-oriented. The keywords in supporting growth-oriented enterprises are the involvement of venture capital and offering internationalisation and sphere-specific support (consultation services). Due to the shortage of competent personnel resources in Estonia it would be necessary to buy the services of foreign training or consultation organisations or to offer the creative entrepreneurs the opportunity to receive consultation abroad. As for lifestyle-type creative entrepreneurs, it is important to provide them with personal mentors besides regular entrepreneurship consultants and to offer financial management support so as to improve the enterprise's sustainability – orientation towards long-term development.

Development of measures generally supporting the development of creative enterprises. First: promoting cooperation and networking between incubator residents, especially by supporting informal contacts and self-organising cooperation. Secondly: more varied training and consulting packet of increased flexibility, which would better consider the entrepreneurs' specific needs in the stages following start-up. Thirdly: the development of an incubator exiting programme, which on the one hand would support the common movement of communities of enterprises and on the other hand the linking of the incubator residents to extra-incubator networks during the incubation period. Fourthly: the development of professional creative entrepreneurship consultants – creating a new category of business consultants.

Developing the incubators' profile. On the one hand this means further development of the incubator image, paying attention to the variety of the creative spheres, including the balance between new and traditional spheres. On the other hand this means strengthening the incubator's role in institutional cooperation: closer cooperation with professional associations and organisations and incubators in other countries.

Sissejuhatus

Eesti loomemajandust on analüüsitud läbi mitmete uuringute. Valdavalt on käsitletud loomemajandust tervikuna¹, aga ka mõnda selle allvaldkondadest (nt disain²), samuti on uuritud loomemajanduse poliitika³. Käesoleva uuringu fookusesse on võetud loomeettevõtted, mida seni üheski Eestit puudutavas varasemas uuringus süvitsi analüüsitud ei ole.

Vajadus loomeettevõtetele keskenduva uuringu järele tuleneb järgnevatest asjaoludest:

- loomeettevõtted on valdavalt väike- ja keskmised ettevõtted ning enamasti isegi mikroettevõtted, mistõttu jäävad nad (Eesti) ettevõtlusuuringutest välja;
- loomeettevõtteid saab pidada „pioneerideks“, kuna nad on mitmete ettevõtluses toimuvate trendide kehtastuseks, nagu: keerukamaks (võrgustikepõhisemaks) muutuv ettevõtlusmudel (Barabasi 2002⁴); samuti traditsiooniliselt, utilitaarseid vajadusi rahuldavalt produktilt liikumine enam identiteedil ja märkidel põhinevate toodete tootmisele (Goldfinger 1997⁵), tootja ja tarbija sulandumine (*prosumerism*) (Inkinen 2009⁶) jmt;
- loomemajandusel ja loomesektoris tegutsejatel nähakse võimendavat efekti teistele majandussektoritele – seda nii otseste kui kaudsete mõjuahelate kaudu: nende poolt loodud uued ideed leiavad laialdast (taas)kasutust teistes valdkondades (Montgomery ja Potts 2007⁷); erinevate sektorite vahel liikudes levivad nad teadmisi ja tegutsemispraktikaid (Müller *et al.* 2009⁸; Chapain *et al.* 2010⁹) ning neil on võime

¹ Sh: Eesti loomemajanduse potentsiaal ja arenguks vajalikud riiklikud toetusmeetmed. Tallinn: Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituut, 2009; Loomemajandus Eestis – ettepanekud tulevikuks, Tallinn: Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, 2005; Loova Tallinna visiooni kontseptsioon. Tallinn: Tallinna Ülikool, Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, 2008.

² Establishing the basis for the elaboration and application of the Estonian design policy measures. Mollerup Designlab A/S, 2003.

³ Creative Metropolises – Public Policies and Instruments In Support Of Creative Industries (2010) INTERREG IVC project's research report. Tallinn University: Estonian Institute for Futures Studies.

⁴ Barabasi, A.-L. (2002) *Linked: The New Science of Networks*, Perseus, Massachusetts.

⁵ Goldfinger, C. (1997) *Intangible Economy and Its Implications for Statistics and Statisticians*. Eurostat ISTAT Seminar, Bologna, Italy, February 7, 1997.

⁶ Inkinen, S. (2009) *Minne matka, digibisnes?* Kättesaadav: <http://www.digibusiness.fi>.

⁷ Montgomery, L., Potts, J. (2007) *Global reuse and adaptation in the creative industries – Three further arguments against intellectual property based on lessons from China*. Birkbeck conference paper on IP & innovation in creative industries.

⁸ Müller, K., Rammer, C. and Trüby, J. (2009) *The role of creative industries in industrial innovation*, *Innovation: management, policy & practice*, 11, 148–168.

meelitada ligi teadmuspõhise majanduse toimijaid ja suurendada koha atraktiivsust ja kvaliteeti (Florida 2002¹⁰). Seega loomeettevõtlike toimimispraktikatel on tugev potentsiaal laieneda ka teistele ettevõtete gruppidele;

- Praeguseks ajahetkeks on olemas praktika loomeettevõtlike toetamise osas (sh loomeinkubaatorid ja kompetentsikeskused). Täheldada saab inkubatsiooni taotlejate hulga suurenemisest nii Tallinna Loomeinkubaatoris kui Tartu Loomemajanduskeskuses. Edasiste arengute arukaks suunamiseks on tarvilik olemasolevat kogemust süsteemselt ja professionaalselt kaardistada, et teha otsuseid edasiste sammude osas.

Eesti loomeettevõtete praktika uurimine on kavandatud mitmeetapilisena. Uuringu esimeses faasis keskenduti loomeettevõtetele, kes on kas Tallinna Loomeinkubaatori või Tartu Loomemajanduskeskuse inkubandid. Käesolev uuringuraport võtabki kokku selle uurimisfaasi tulemused.

Uuringu fookuses on loomeettevõtete arengutsükkel ning põhiküsimused, mis käesolevale uuringule seati, olid järgmised:

- Milline on loomeettevõtjate ettevõtlikega alustamise motivatsiooni profiil: miks loomeettevõtja alustab ettevõtlikegevusega?
- Palju on tegu mitteprofessionaalse hobitegevuse tuluks pööramisega, nn vajadusettevõtlikega või elustiiliettevõtlikega ning palju on sellised ettevõtlike, kes on kasvule orienteeritud ning miks see nii on?
- Millised karakteristikud on omased loomeettevõtlike ärimudelitele?
- Milliseid erinevaid tüüpe saab eristada loomeettevõtlike organisatsioonistruktuurides (sh nt rollide lahknemine juhi ja omaniku vahel; liidri omadused, omandisuhete tüpoloogia, rollijaotus meeskonnas);
- Kas ja millised on kasvutaotlused (millist kasvu erinevates majanduslikes näitajates prognoositakse)?
- Milline on loomeettevõtlike võimekus rahvusvahelistumiseks ja ekspordivõimekuse tõusuks?
- Millised on loomeettevõtlike ootused tugisüsteemile? Kas ja kuidas töhustada olemasolevat süsteemi?

Uuringu läbiviimine (mai kuni detsember 2011) toimus kolmes etapis. Uuringu I etapis (mai–september) oli fookuses loomeettevõtlike uurimise meetoodika väljaarendamine ning selle meetoodika testimine. Uuringu II etapi (september–november) keskne tegevus oli intervjuude läbiviimine Tallinna Loomeinkubaatori ja Tartu Loomemajanduskeskuse inkubantidega. Uuringu III etapi (november–detsember) raames analüüsiti intervjuude tulemusi, tüpologiseeriti loomeettevõtlikeid ning tehti ettepanekud olemasoleva tugisüsteemi arendamiseks.

Lõppraport koosneb neljast peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse loomeettevõtlike uurimisel kasutatud meetoodikat, teises peatükis tuakse ära intervjuude tulemused

⁹ Chapain, C., Cooke, P., De Propris, L., MacNeill, S. and Mateos-Garcia, J. (2010) Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map. UK: NESTA.

¹⁰ Florida, R. (2002) The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.

teemaplokkide kaupa, kolmandas peatükis sünteesitakse tulemusi kolme teema lõikes – loomeettevõtluse eripärad, kasvuettevõtlus ning koostöö ning neljandas peatükis esitatakse ettepanekud loomeettevõtluse tugisüsteemi arendamiseks.

Uuringut viis läbi viieliikmeline meeskond: Külliki Tafel-Viia, Andres Viia, Erik Terk ja Georg Lassur Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituudist ning Indrek Ibrus Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituudist.

Uuringu läbiviimiseks sõlmiti konsortsiumileping Ettevõtluse Toetamise ja Krediidid Haldamise Sihtasutuse (ESA), Tallinna Ettevõtlusameti, Tallinna Kultuuriväärtuste Ameti, Tartu Loomemajanduskeskuse ja Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituudi vahel.

1.

Loomettevõtete uurimise metoodika

1.1 Ettevalmistav faas: fookusgrupi arutelu loomeettevõtluse tugistruktuuri esindajatega

Loomeettevõtjate uurimise meetodika väljatöötamise ettevalmistava etapina viidi taustaanalüüsi ja andmekogumise eesmärgil läbi fookusgrupi arutelu ettevõtluse tugistruktuuri esindajatega.

Fookusgrupi arutelu ehk rühmaintervjuud peetakse äärmiselt tõhusaks kvalitatiivsete andmete kogumise viisiks, mis võimaldab (mingil määral) ka kontrollida saadud andmete kvaliteeti. Rühmaintervjuu käigus osalejad parandavad ja tasakaalustavad üksteist ning seetõttu heidetakse valed või äärmuslikud vaated kõrvale. Samuti saab kiiresti hinnata, mil määral on tegemist ühiste jagatud seisukohtadega.¹¹

Fookusgrupi arutelu viidi läbi 7. juulil 2011, 14.00–16.30 Tallinna Loomeinkubaatoris. Arutelule kutsuti esindajad Tallinna Loomeinkubaatorist, Tartu Loomemajanduskeskusest, Tallinna Ettevõtlusametist ja Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusest (vt nimekirja Lisa 1).

Arutelu teemad jagunesid kahte plokki:

1) Loomeettevõtete huvitavad eripärad (ühine diskussioon, ca 1h)

Aruteluküsimus A: Mille poolest loomeettevõtjate kontingenti võib pidada eripäraseks?

Tuginedes eelnevatele uuringutele, on loomeettevõtete puhul viidatud mitmetele eripäradele. Omaette küsimus on, millisel määral kehtivad need kõigi loomemajanduse valdkondade puhul. Diskussiooni raamistikuna kasutati järgmisi teemasid:

- ettevõtte (organisatsiooniline) püsivus (toimimise vormide heterogeensus);
- motivatsiooni profiil;
- juhtimismudel;
- toote, teenuse iseloom;
- rahvusvahelistumine.

Aruteluküsimus B: Diskussiooniringi lõpetuseks palume nimetatud eripärade hulgast esile tõsta need eripärad: millel nähakse potentsiaali laieneda (tulevikus) ka teistele ettevõtetele.

2) Loomeettevõtete arengutsükli kriitilised kohad (ca 40 + 25 min)

Sissejuhatuseks ühine arutelu **ettevõtte kasvuperspektiivide** üle: Kuidas ja mille abil hinnata loomeettevõtte kasvu? Kuivõrd see seisneb inimeste arvu ja käibe suurenemises (need kui nn tavaettevõtete kasvunäitajad). Või see seisneb hoopis koostööpartnerite, tellijate jt osapooli hõlmava võrgustiku laienemises? Või teistele sektoritele antava sisendi suurenemises (nn kõrvalmõju efekt)?

Järgnes töö kahes rühmas (25 min) (vt kätte jagatud ülesannet Lisa 2).

Fookusgrupi arutelu kokkuvõtte leiab Lisast 3.

¹¹ Laherand, M.-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis, Tallinn.

1.2 Andmekogumise meetoodika

1.2.1 Meetoodika valik

Käesolevas uuringus kasutatakse loomeettevõtete uurimisel kvalitatiivset uurimisviisi. Andmekogumise meetodiks on valitud **poolstruktureeritud ja poolstandardiseeritud intervjuu**. Poolstruktureeritus väljendub selles, et küsimused on planeeritud teemade ja võtmeküsimuste kaupa, kuid küsimuste sõnastus ja järgnevus on suhteliselt vaba. Poolstandardiseeritus tähendab, et küsimustik sisaldab lisaks avatud küsimustele ka suunatud ja valikvastustega küsimusi. Kvantitatiivses vormis küsitud hinnangute puhul kasutati Likerti neljapalliskaalat, kus skaala ühes otsas on seost või väidet kinnitav ja teises otsas seda eitav või mittenoostuv hinnang. Kvantitatiivses vormis hinnangute andmisel paluti intervjuueeritul oma hinnanguid ka seletada – selline kombineerimine aitab tõsta uuringutulemuste valiidsust ehk kindlust selles osas, et vastused kirjeldavad just seda, mille kohta infot sooviti saada. Seda tüüpi intervjuuga kogutud teave sobib põhjuslike seoste leidmiseks ja seletamiseks.

1.2.2 Intervjuuküsimustiku koostamise alused

Intervjuuküsimustiku koostamisel tugineti loomeettevõtlust ja selle toetamist käsitlevale teoreetilisele kirjandusele ja seotud uuringutele, teiselt poolt aga ettevõtluse teoreetilisele foonile. Ühe sisendina kasutati ka tugistruktuuri esindajatega läbi viidud fookusgrupi arutelu tulemusi, mis on oluline kui vahetu praktiline ja kogemuslik informatsiooniallikas intervjuueeritavate sihtgrupi lähemaks mõistmiseks.

Intervjuuküsimuste koostamiseks kaardistati teemad neljaks alaplokiks (vt joonis 1); arusaam loomeettevõtluse toetusvajadusest on seatud sõltuvusse loomeettevõtluse olemuse mõistmisest.



Joonis 1. Intervjuu põhiteemad

Teemaploki „**arusaam ettevõtlusest ja ettevõttest**“ lahtimõtestamisel lähtuti erinevatest ettevõtte käsitlustest (sh Schumpeter 1975; Shane ja Venkataraman 2000; Halim *et al.* 2011; Ahmad ja Hoffman 2007; Hang ja Weezel 2007; Nijkamp 2000) ja kategooriatest, sh vajadus- ja võimalusettevõtlus; samuti ettevõtluse tõmbe- ja tõuketeguritest (sh Jürgenson 2010; Granger *et al.* 1995; Saridakis *et al.* 2008) ja ettevõtja motivatsioonitegurite liigitustest (sh Cuadrado *et al.* 2008; Patchell 1991; Getz ja Peterson 2005) ning loomemajanduse ja loomeettevõtluse määratlustest (sh de Bruin 2005; Howkins 2002; Florida 2002; HKU 2011; Hesmondhalgh 2002; Thorsby 2008).

Teemaploki „**loovisiku ja elluviija/juhi rollide vahekord**“ kasutati äriühingute valitsemise käsitlusi (sh Williamson 1996; Turnbull 1997; Hendry ja Kiel 2004; Schleifer ja Vishny 1989) ning teiselt poolt lähtuti nii üldisest kui loomeettevõtluse spetsiifilisest organisatsiooni ja juhtimisalasest kirjandusest (sh Curran ja Blackburn 1994; Kelley 1997; Mintzberg 1973; Mintzberg 1989; Granovetter 1985; Neff ja Stark 2003).

Plokis „**ettevõtte areng ja suhtumine ettevõtte laienemisse**“ kasutati erinevaid ettevõtte arengu- ja kasvustrateegiate ning ettevõtluse arengu hindamise lähenemisi (sh Littunen 2000; Becchetti ja Trovato 2002; Getz ja Petersen 2005; Lashley ja Rowson 2010; Müller *et al.* 2009; Sacco 2011; Wedemeier 2010) ja ettevõtte ärimudelite käsitlusi (sh Morris ja Schindehutte 2005; Hearn *et al.* 2007; Montgomery ja Potts 2007; Potts ja Cunningham 2008; Scott 2006).

Teemaploki „**probleemid ja toetusvajadused**“ tugineti Eesti ja rahvusvahelise praktika poliitikameetmete analüüsidele (sh Eesti ... 2009; Creative ... 2010) ja tugisüsteemi valikukohtade käsitlustele (sh Hartley 2008; Witt 2001; Cunningham 2009; Foord 2008; Power ja Jansson 2006; Granham 2005).

Intervjuuküsimustikus esitati küsimused **viie alaplolina**:

- **I Ettevõtja personaalne profiil:** ettevõtja personaalne ja hariduslik taust, sotsiaalne aktiivsus ning eelnev karjääriline.

- **II Ettevõtlusega alustamise motiivid ja mõjutajad:** ettevõtlusega alustamise põhjused ja motivatsioonitegurid, takistused ja ettevalmistustegevused turuletulekul;
- **III Ettevõtte profiil:** rollide jaotus ettevõttes, ettevõtte juhtimine, äriühingute valitsemise probleemid, väärtusloome, konkurentsieelist määravad tegurid ja hinnakujundus, sihtgrupi profiil, intellektuaalomandiküsimused, koostööpartnerid, nende leidmine ja koostöövormid.
- **IV Ettevõtte areng ja arendamine:** ettevõtte arengutegurid ja edukuse näitajad, kasvamise ja laienemise strateegiad, tegevusplaanid ja nende realiseerumine.
- **V Tugisüsteemi vajadused:** loomeettevõtja ootused tugisüsteemile, toetusvajadused ettevõtte arengu erinevates faasides ning erinevad toetusetüübid.

Intervjuuküsimustik valmis uuringu I etapi käigus ning selle testimiseks viidi läbi pilootintervjuud viie valitud inkubandiga Tallinna Loomemajanduskeskusest ja Tartu Loomemajanduskeskusest. Pilootintervjuude läbiviimise tulemusena veenduti, et meetodiks valitud poolstruktureeritud intervjuu on sobilik ning esitatavad küsimused asjakohased. Pilootintervjuude analüüsi tulemusena korrigeeriti osade küsimuste sõnastust, asendati mõned ning lisati ka juurde paar täiendavat küsimust.

Lõpptulemusena koosnes intervjuuküsimustik 48 küsimusest, mille seas oli ka seitse etteantud valikvastustega küsimust. Intervjuuküsimustiku koos täiendavate ankeetmaterjalidega leiab Lisast 4. Lisas 5 on toodud intervjuuküsimustiku koostamisel kasutatud kirjanduse nimekiri.

1.2 Valim ja selle moodustamine

Loomeettevõtete valimi koostamise aluseks on Eestis loomemajanduse valdkondade loetelu¹². Käesoleva uuringu valim moodustati kahest parameetrist lähtuvalt: (a) „noored“ loomeettevõtted; ning (b) ettevõtted, kes on kas Tallinna Loomemajanduskeskuse või Tartu Loomemajanduskeskuse inkubandid (või inkubaatori assotsieerunud liikmed või üürnikud). Lõpliku valimi koostamiseks konsulteeriti Tallinna Loomemajanduskeskuse ja Tartu Loomemajanduskeskuse esindajatega, paludes teha neil ettepanekuid sobilike intervjuueeritavate leidmiseks. Intervjuueeritavate valikule seati järgmised kriteeriumid:

- Tallinna ja Tartu inkubantide tasakaalustatud esindatus – arvestades Tallinna Loomemajanduskeskuse suuremat arvu, valiti ka neid valimisse proportsionaalselt rohkem;
- erinevate loomevaldkondade esindatus – niivõrd-kuivõrd inkubaatori ettevõtete valdkondlik spekter seda võimaldas;

¹² Arhitektuur, audiovisuaalvaldkond, disain, etenduskunstid, infotehnoloogia (meelelahutuse IT), kirjastamine, kultuuripärand, kunst, muusika, reklaam. (Eesti loomemajanduse kaardistusuuring, Eesti Konjunktuuriinstituut, 2009)

- võimalikult erinevate ettevõtjatüüpide esindatus (turule orienteerituse, töötajate hulga, pakutava toote/teenuse jne osas).

Tulenevalt asjaolust, et valim moodustati inkubantide baasilt (need valdkonnad, mis inkubaatoris esindatud on), ei ühti see täiel määral loomemajanduse allvaldkondliku jaotusega. Valimis ei olnud muusika, reklaami ega kirjastuse valdkonna esindajaid. Seega on valimist välja jäänud vähemasti osa suhteliselt olulise ekspordipotentsiaali ja potentsiaalselt suurte majanduslike mahunäitajatega valdkondi; seda tuleb arvestada ka tulemuste üldistamisel.

Viiete pilootintervjuule lisaks viidi uuringu II etapi käigus läbi 27 intervjuud. Seega koos pilootintervjuudega intervjueriti käesoleva uuringu raames kokku 32 loomeettevõtet, kellest 19 olid Tallinna Loomemajanduskeskuse ja 12 Tartu Loomemajanduskeskuse inkubandid ning üks ettevõtte oli seotud mõlema inkubaatoriga (vt tabel 1). Intervjuu toimus ettevõtte esindava inimesega (omanikuga, juhiga, juhatuse esimehega). Kahel juhul oli tegemist kahe inimese intervjuuga ning kahel juhul kolme inimese intervjuuga.

Loomeettevõtete esindajatega tegid intervjuusid kokku kolm inimest: Külliki Tafel-Viia, Andres Viia ja Indrek Ibrus.

Intervjuude läbiviimine toimus järgmiselt. Intervjuerimiseks võeti Tallinna Loomemajanduskeskuse või Tartu Loomemajanduskeskuse esindaja poolt soovitatud intervjueritavaga ühendust e-posti või telefoni teel. Intervjueritavale tutvustati läbiviidava uuringu tausta, intervjuu eesmärki ning samuti teemasid, millele intervjuu käigus keskendutakse. Intervjuu jaoks lepiti kokku intervjueritavale sobiv kellaeg ja koht. Enamjaolt leidsid intervjuud aset kas Tallinna Loomemajanduskeskuse või Tartu Loomemajanduskeskuse ruumides, kus need ettevõtted asusid. Intervjuu kestvuseks kujunes keskmiselt kaks tundi.

Enne intervjuud tutvuti ka intervjueritava majandusaasta aruandega (selle olemasolul), et saada olulist fooniinformatsiooni.

Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti seejärel sõna-sõnalt. 32 intervjuu transkriptsiooni tulemuseks kujunes ligikaudu 850 lehekülge tekstimaterjali.

Tabel 1. Intervjueeritud ettevõtted

Ettevõte	Valdkond	Linn
Artceramic OÜ	keraamika	Tartu
Disainikiosk OÜ	disain	Tartu
Disainimaja OÜ	kunstivahendus	Tartu
Elele Manu OÜ	kunstivahendus	Tartu
Kaleidoskoop UÜ	kunstivahendus	Tartu
Kujunduskuurort OÜ	disain	Tartu
Mikser Disain OÜ	graafiline disain	Tartu
Niplispitsikoda OÜ	käsitöö	Tartu
Pimik OÜ	film, fotograafia	Tartu
TajuRuum OÜ	maastikuarhitektuur	Tartu
Tristart OÜ	fotograafia	Tartu
Ökodisko OÜ	maastikuarhitektuur	Tartu
Arhitektuuribüroo Andres Mikker OÜ	arhitektuur	Tallinn
Annkris-Glass OÜ	klaasikunst	Tallinn
Bloom OÜ	trükidisain	Tallinn
Branded Art Group OÜ	moedisain	Tallinn
Creative IT OÜ	IT, disain	Tallinn
Fork Film OÜ	film	Tallinn
GM Jewellery Design OÜ	ehtekunst	Tallinn
Harriet Designs OÜ	fotograafia	Tallinn
Ilus Õhk OÜ	sisearhitektuur	Tallinn
Kreatiivprojekt OÜ	sisearhitektuur	Tallinn
Loo Ise OÜ	nahadisain	Tallinn
Piip ja Tuut Mängumajad OÜ	etenduskunstid	Tallinn
Pildilabor OÜ	foto	Tallinn
Ra Sun OÜ	restaureerimine, mööblidisain	Tallinn
Siidilaevad OÜ	ehtekunst	Tallinn
Spring Design OÜ	veebidisain, graafiline disain	Tallinn
Tolm OÜ	film	Tallinn
Viewmark OÜ	visuaalturundus	Tallinn
2204 Design OÜ	moedisain	Tallinn
Visar Studio OÜ	film	Tallinn ja Tartu

1.3 Andmeanalüüsi meetoodika

Intervjuutekstide analüüs algas sellega, et intervjuud loeti (korduvalt) läbi, et saada ülevaadet olemasolevast materjalist ja tunnetada tervikut. Sagedastel juhtudel räägivad intervjuueeritavad erinevatest teemadest erinevate küsimuste all, mistõttu analüüsis ei saa tugineda üksnes konkreetse küsimuse juures antud vastustele ning arusaam intervjuueeritu arvamustest ja mõtetest tekib erinevate küsimuste all räägitut üldistades.

Intervjuudetekstidega töötamisel ja tulemuste analüüsil ja esitamisel on kombineeritud kahte analüüsistrateegiat: tekstimaterjali vähendavat ja tekstimaterjali suurendavat strateegiat (Laherand 2008, 284¹³). Analüüsil kombineeriti erinevaid kodeerimise viise – ehk analüüsiprotseduure, mille abil andmeid osadeks lahutati, mõtestati ja seejärel uuesti kokku pandi ning ka erinevaid sisuanalüüsi tüüpe.

Tekstimaterjali vähendamiseks rakendati kodeerimist kui andmeanalüüsi protseduuri: intervjuuprotokollide lugemise käigus saadi hulk erinevaid märksõnu – koode ehk rakendati avatud kodeerimise printsiipi (Laherand 2008, 286), lahutades teksti osadeks lähtuvalt selles sisalduvatest koodidest.

Tekstimaterjali edasisel analüüsil rakendati suunatud tekstianalüüsi meetodit (Hsieh ja Shannon 2005¹⁴) ja koostati kodeerimisleht: teoreetilisest kirjandusest ja varasematest uurimustest lähtudes, mille baasilt pandi kokku ka intervjuuküsimustik ning teiselt poolt käesoleva uuringu suunitlusest lähtuvalt määratleti analüüsikoodid iga intervjuuküsimuse juurde (v.a etteantud valikvastustega küsimused). Kodeerimisleht jäeti avatuks – see tähendab, et jäeti võimalus lisada sellesse uusi koode, mis ilmnesis intervjuutekstide lugemise ja andmeanalüüsi käigus (nn tavapärase sisuanalüüs (Laherand 2008, 298)).

Kõikide intervjuuprotokollide kodeerimise tulemusena saadi iga intervjuueeritu ja peaaegu iga intervjuuküsimuse juurde mitmeid erinevaid koode. Seejärel asuti koode grupeerima, püüdes neid koondada laiemateks kategooriateks. Eesmärgiks oli tuvastada: (a) erinevaid laiemaid kategooriaid, millest intervjuueeritud vastava teema all rääkisid ning (b) grupeerida intervjuueeritud erinevateks rühmadeks lähtuvalt intervjuudes sisalduvatest koodidest. Saadud kategooriate abil on esitatud järgmises osas ka intervjuude tulemused: tulemuste juures esitatud märksõnad ja nimetused ongi intervjuudes esinenud koodide koond- või nende sisu väljendavad nimetused.

Saadud kategooriate ja koodide juurest mindi uuesti tagasi intervjuutekstide juurde ja otsiti välja neid koode peegeldavad tekstilõigud. Selline iteratiivne protsess on oluline, et mitte kaotada üldistusi tehes silmist intervjuudes vahetult räägitut ning ära hoida tõlgendusvead, mis võivad üldistuste tegemisel tekkida. Analüüsimetoodika mõttes mõistetakse seda kui tekstimaterjali suurendamise strateegiat (Laherand 2008, 284–285).

¹³ Laherand, M.-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn.

¹⁴ Hsieh, H.-F., Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis, *Qualitative Health Research*, 15, 1277–1288.

Intervjuutekstide analüüsiga olid seotud kõik uurimisrühma liikmed. Analüüsi tulemusi ning selle käigus leitud kategooriaid võrreldi ja täpsustati ühiste arutelude käigus, et tagada usaldusväärsus andmete tõlgendamisel ja olla veendunud intervjuutekstidest ilmnenu fenomenide asjakohasuses.

Edasine analüüs baseerus saadud kategooriate täpsustamisel ja nende hulgast antud uuringu seisukohalt olulisemate ja paljulubavamate väljaselekteerimisel ehk nn telgkodeerimisel (Laherand 2008, 286–287). Erinevate kategooriate omavahelise võrdlemise ja kombineerimise ning teiselt poolt teoreetilistele seisukohtadele ja varasematele uurimustele tuginemise ja nende omavahelise seostamise kaudu teostati tulemuste sünteesi.

2.

Intervjuude tulemused

Käesolevas osas kirjeldatakse intervjuude tulemusi. Taotluslikult on kasutatud hulgaliselt intervjuueeritute tsitaate. Ühelt poolt aitab see kinnitada leitud tulemusi ja näidata seoseid intervjuutekstidega; teiselt poolt aga toob kõige ehedamalt esile intervjuueeritute arvamused, hoiakud ja seisukohad. Tulemuste esitamisel lähtutakse intervjuuküsimustiku suurematest teemaplokkidest ning tulemused esitatakse nende kaupa:

- loomeettevõtja personaalne profiil;
- ettevõtte alustamise motiivid ja mõjutajad;
- loomeettevõtte organisatsiooniline profiil;
- ettevõtte ärimudeli aspektid, sh konkurentsieelis, hinnakujundamise mudel, turuga tegelemise osakaal, asukoha olulisus, keskkonnasõbralikkus jt;
- koostöö ja õppimine;
- ettevõtte areng, sh edufaktorid, edu hindamise kriteeriumid, kasvumotiivid, suhtumine ettevõtlusesse, arusaam ettevõtja rollist jt.

2.1 Lomeettevõtja personaalne profiil

Ettevõtja personaalse profiili osas küsiti intervjuus ettevõtja haridusteed, eelnevat tööalast tausta, erinevatesse liitudesse ja organisatsioonidesse kuulumist ning perekondlikku tausta selles osas, mis puudutas seotust ettevõtlusega ja loomevaldkonnaga.

2.1.1 Hariduslik taust

Intervjuudest väljajoonistuv loomeettevõtjate hariduslik profiil on järgmine:

- Enamik loomeettevõtjaid on kõrgharidusega (või seda omandamas).
- Intervjueeritud jagunevad enam-vähem pooleks selles osas, kas nad on käinud ühes või mitmes kõrgkoolis.
- Viiel vastanud loomeettevõtjal on majandusharidus, omandatud kas Tallinna Tehnikaülikoolis, Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor, Eesti Hotelli- ja Turismikõrgkoolis või Tartu Ülikoolis.
- Neljal loomeettevõtjal on haridus omandatud muus valdkonnas (s.t mitte loome- ega majandusvaldkonnas).
- Ülekaalukalt – 2/3 vastajatest on haridus kunsti- või muus loomevaldkonnas. Sealjuures kümme loomeettevõtjat on käinud üksnes kunstivaldkonna kõrgkoolis (Eesti Kunstiakadeemia, Tartu Kõrgem Kunstikool); ning viiel intervjueeritul oli loomevaldkonna haridus (sama, milles ka ettevõtjana tegutseti) omandatud mingis teises kõrgkoolis või kutsekoolis (Tallinna Ülikool, Tallinna Sidekool, Eesti Maaülikool).
- Viis loomeettevõtjat on omandanud nii loome- kui majandushariduse (või õppinud, kuid mitte lõpetanud vastavat kooli).

Tausta seisukohalt on oluline varasematele ettevõtlusuuringutele tuginedes lisada, et Eesti ettevõtjate seas tervikuna omavad majandusharidust umbes pooled (vt Kast 1), mille osakaal aastatega on suurenenud.

KÜSIMUS:

Milline on Teie haridustaust?

Sh: Mis eriala ja mis kooli olete lõpetanud? Kas ja kus õpinguid jätkate/jätkasite?

KAST 1

Eesti ettevõtjate hariduslikku profiili vaadeldi uuringus „Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused“ (2008), mis näitas, et suurenenud on kõrgema majandusharidusega juhtide osakaal ettevõtete juhtkondades. Kui aastal 2005 ei olnud 53%-s ettevõtetes ühtki majandusliku kõrgharidusega ettevõtte keskastme või tippjuhti, siis kolm aastat hiljem leidub sarnase kirjeldusega ettevõtteid 49%.

2.1.2 Varasem tööalane kogemus

Teoreetiline kirjandus kui varasemad uuringud on osundanud eelneva kogemuse tähtsusele ettevõtlusega alustamisel ning seda nii ettevõtluskogemuse kui vastava erialaga seotuse aspektist.

Intervjuude käigus tunti huvi, kas ettevõtjal on varasemat kogemust ettevõtlusega, üldse ettevõttes töötamises, töötamise kogemust samas valdkonnas või juhtimiskogemust. Tulemused näitavad järgmist pilti:

- Ühel loomeettevõtjal olid kõik neli eelnimetatud kogemust ja ühel vastajal oli kolm kogemust neljast.
- Ühe kolmandiku vastanute puhul saab rääkida mingitki tüüpi varasemast juhtimiskogemusest (sh ka ettevõttes osakonna juhtimine, MTÜ juhtimine jne). Selliseid loomeettevõtjaid oli 12.
- Sama paljud (12) uuritud loomeettevõtjad on olnud mingil moel ettevõtte, MTÜ või mõne teise organisatsiooni loomise juures, sealhulgas seitsmel ettevõtjal on varasem kogemus ettevõtte alustamisest või alustamise juures olemisest.
- 19 ettevõtjal on samas valdkonnas töötamise kogemus. Ettevõtjaid saab siin omakorda liigitada sellest lähtuvalt, kas neil lisaks sama valdkonna kogemusele on ka teisi eelnevaid kogemusi. Neljal ettevõtjal on üksnes kogemusi oma valdkonnas ning muud kokkupuuted ettevõttes töötamise- ja ettevõtlusega puuduvad. Ülejäänutel (15 ettevõtjat) on oma valdkonna kogemuste kõrval ka teist liiki kogemusi.
- Ühel viiendikul (6 vastajat) ettevõtjatest on kogemus lihtsalt ettevõttes töötamisest.

Varasemad ettevõtlusuuringud näitavad (vt kast 2), et alustavatel ettevõtjatel tervikuna on suurem eelnev juhtimispagas, kuid vähem on jällegi olnud hõivatust loodava ettevõttega sama või lähedase majandusharu tegevuses.

KÜSIMUS:

Mida Te tegite enne (antud) ettevõtlusega alustamist / ettevõtte asutamist? Olite:

(a) töötanud mõne ettevõtte juhina?

(b) osalenud mõne ettevõtte loomisel?

(c) töötanud loodud ettevõttega samas valdkonnas?

(d) üldse ettevõttes varem töötanud?

KAST 2

Uuring "Starditoetuse mõjude hindamine" (2007) näitas, et iga kolmas stardiabi taotleja on töötanud varem mõne ettevõtte juhina, pooled vastajad olid töötanud loodud ettevõttega samas majandusharus ja samuti on küllalt suur hulk stardiabi taotlejaid osalenud mõne ettevõtte loomisel eelnevalt (40% starditoetuse saajatest ja 35% mittesaanutest).

2.1.3 Perekonnaliikmete seotus loomevaldkonna ja ettevõtlusega

Intervjuus küsiti loomeettevõtjatelt perekonnaliikmete seotust loomevaldkonna ja/või ettevõtlusega. Vastavaalases kirjanduses käsitletakse seda teematikat perekonnast lähtuva rajasõltuvusena (*path dependency*), mille olemasolu nähakse toetava faktorina, mis „tõukab“ tegutsema samasse valdkonda.

KÜSIMUS:

Kas Teie vanemate ja/või õdede-vendade hulgas on:

a) ettevõtjaid?

b) loomevaldkonnas tegutsejaid?

Tulemuste alusel joonistuvad välja alljärgnevad variandid.

Suurim grupp oli neid loomeettevõtjaid, kellel leidub perekonnas üks kahest tunnusest: kas loome- või ettevõtluse rajasõltuvus. Need jagunevad ettevõtjate puhul põhimõtteliselt pooleks. Kokku oli selliseid ettevõtteid 15.

Suuruselt järgmisel grupil vastajatest – 1/3 vastajatest – pole kummagi aspekti osas rajasõltuvust. Seda tüüpi vastajaid oli 10.

Kõige vähem oli neid ettevõtjaid (seitse), kelle perekonnas esinesid mõlemad – oli nii ettevõtjaid kui loomeinimesi.

Loomeettevõtja personaalse profiili tunnusjooned

**Enamik loomeettevõtjaid on kõrgharidusega
(või seda omandamas)**

2/3 vastajatest on haridus kunsti- või muus loomevaldkonnas

**Pea 2/3 loomeettevõtjatel on samas valdkonnas
töötamise kogemus**

**Kolmandik loomeettevõtjaid on olnud eelnevalt mõne ettevõtte,
MTÜ või mõne teise organisatsiooni loomise juures**

Pooltel loomeettevõtjatel on loome- või ettevõtluse rajasõltuvus

2.2 Ettevõtte alustamise motiivid ja mõjutajad

Ettevõtte alustamise motiivide ja mõjutajate juures kirjeldame intervjuude tulemusi kolme teema lõikes:

- motiivid ettevõtlusega alustamisel;
- partneri kaasamise probleematika;
- takistused ettevõtlusega alustamisel.

2.2.1 Motiivid ettevõtlusega alustamisel

Intervjuu raames tunti huvi motiivide vastu, mis ajendasid loomeettevõtjaid ettevõtlusega alustama. Lisaks avatud küsimusele paluti intervjuueerituil valida etteantud 28 erineva motivatsiooniteguri hulgast välja viis kõige olulisemat tegurit, mis peegeldavad kõige paremini tema ettevõtlusega alustamise motivatsiooni.

KÜSIMUS:

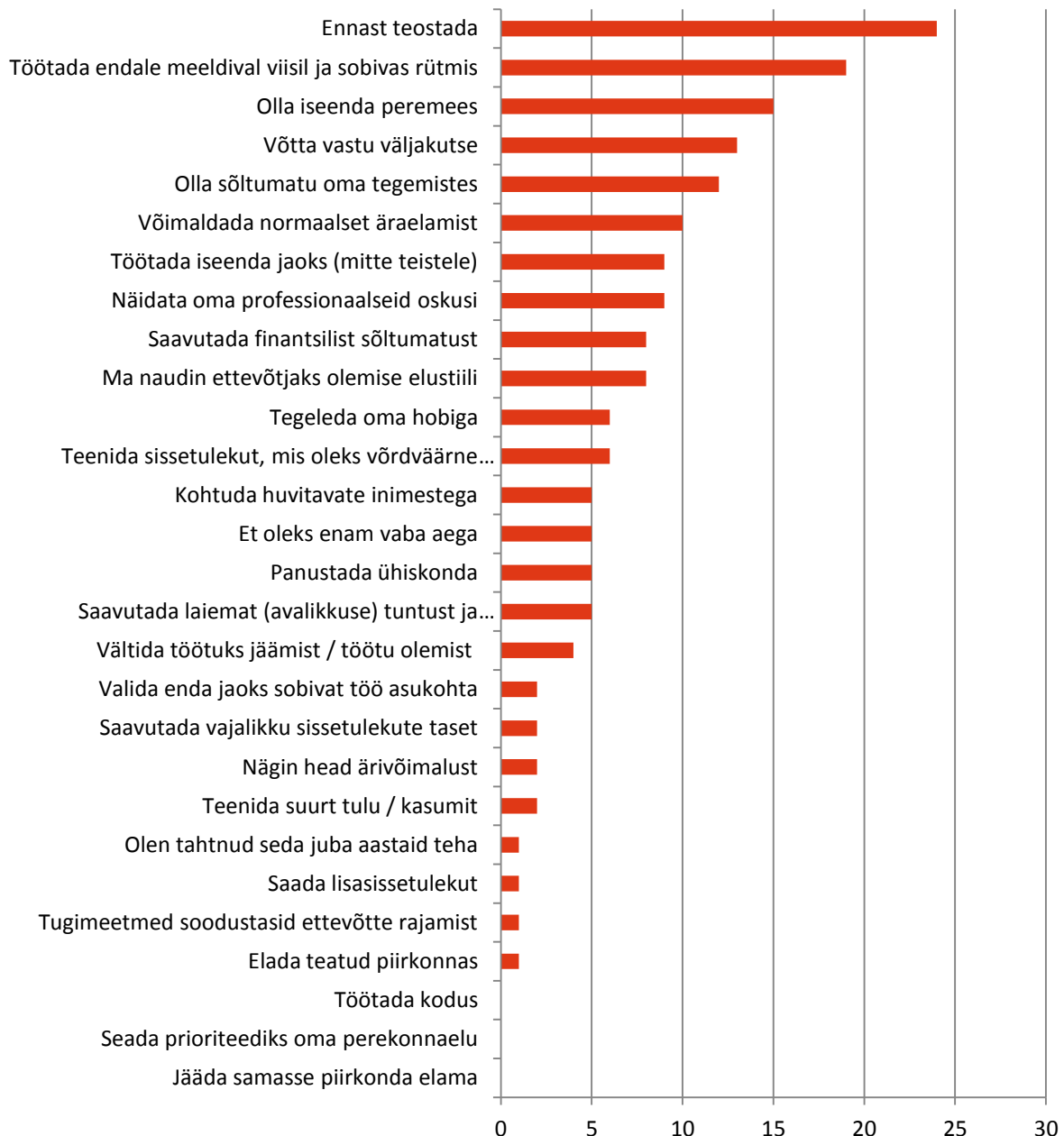
Mis oli Teie motiiviks ettevõtlusega alustamisel?
Avatud küsimus kombineerituna etteantud valikvastustega küsimusega

Joonisel 2 on välja toodud motivatsioonitegurite jagunemine intervjuueeritavate valikute alusel nende esinemissageduse järgi. Kõige enam valitud motivatsiooniks oli eneseteostussoov 24 vastusega, sellele järgnesid endale meeldival viisil ja sobivas rütmis töötamise motivatsioon 19 vastusega ning iseenda peremeheks olemise motiiv 15 vastusega.

Suure kasumi teenimine oli intervjuueeritud loomeettevõtjate seas motivaatoriks vaid kahele ettevõtjale ja hea ärivõimaluse nägemine samuti kahele ettevõtjale. Olemasolevaid riiklikke või kohalike omavalitsuste tugimeetmeid pidas ettevõtte loomisel motiveerivaks asjaoluks vaid üksainus intervjuueeritu.

Graafiku kõrgeim raha puudutav motiiv oli alles kuuendal kohal olev normaalset äraelamist võimaldav motivaator, mis leidis äramärkimist kümne vastanu poolt.

Graafiku alumine ots näitab, et motivaatoritena ei tundunud ühelegi intervjuueeritavale kodus töötamine, pereelu esiplaanile seadmine ega samasse piirkonda elamajäämine.



Joonis 2. Motiivid ettevõtlusega alustamisel (vastajate arv)

Jooniselt 2 selgub, et loomeettevõtjad peavad ettevõtluse alustamise motivatsiooniks pigem sõltumatuse soovi ja eneseteostust kui suuri sissetulekuid ja kasumitaotlust. Kõrvutades tulemusi varasemate ettevõtlusuuringu tulemustega, ilmnevad teatavad erisused (vt kast 3). Saab nentida, et rahaline motiiv on loomeettevõtjate seas tagasihoidlikumalt esindatud kui ettevõtjate seas tervikuna; ühtmoodi väärtustatakse aga iseenda peremees olemise motiivi.

Ettevõtluse alustamise motiivide baasilt eristatakse kahte ettevõtluse tüüpi: võimalus- ja vajadusettevõtlus (*opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurship*). **Vajadusettevõtlusega**¹⁵ seostatakse selliseid ettevõtjaid, kes on ettevõtlusesse nõ tõugatud, kas seetõttu, et muud töövõimalused puuduvad või on oht töötuks jääda tulevikus (Bosma

¹⁵ Vajadusettevõtluse mõiste võeti kasutusele ülemaailmse ettevõtlikkuse monitooringu (*Global Entrepreneurship Monitor*) raames 2001. aastal.

ja Levie 2009¹⁶). **Võimalusettevõtlus** on ajendatud eelkõige võimaluste ärakasutamisest (Jürgenson 2010¹⁷), mida võib seostuda nii võimaluse nägemisega olla iseseisvam ning rohkem teenida (Bosma ja Levie 2009). Vajadus- ja võimalusettevõtluse jaotus on analoogne juba varem ettevõtlusega alustamise motiivide klassifitseerimisel kasutusel olnud „tõuke-“ ja „tõmbetegurite“ eristamisele. Tõmbeteguriteks on suurema vabaduse saavutamise soov, soov enam teenida, end teostada jne. Tõukefaktoriteks on muude töövõimaluste puudumine, rahulolematuse olemasoleva tööga (halvad töötingimused, stress või ebakindlus) (Jürgenson 2010).

KAST 3

2004. aastal Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt läbiviidud uuringu „Eesti elanike ettevõtlikkus“ tulemused näitasid, et ettevõtjatel ja potentsiaalsetel ettevõtjatel on ettevõtlusega alustamisel peamiseks motiivideks tegutsemisvabadus ja soov olla iseenda peremees ning rahaline külg – soov teenida rohkem raha. Samuti on üheks olulisemaks motiiviks ka enese proovilepanek. Veel said küllalt kõrged pallid sellised vastusevariandid nagu viia ellu ideed või uuendust, arendada äritegevuseks ideed või uuendust, kui kaotaks töö. Uuringu „Starditoetuse mõjude hindamine“ (2007) tulemused näitasid, et peamised motiivid, mis ajendasid ettevõtet looma, olid soov olla iseenda peremees ja viia ellu oma äriidee, samas rahalist külge antud uuringus tähtsustasid vastajad suhteliselt vähem.

Lähtudes erinevatest ettevõtluse alustamise motivatsiooni tüüpidest on käesolevas uuringus kasutatud 28 motivatsioonitegurit jaotatud kolme gruppi, millest esimene on vajadusettevõtlus ja ülejäänud kaks erinevate suunitlustega võimalusettevõtlused (vt ka Tabel 2):

- vajadusettevõtlus – selle grupi alla koondati kõik tõuketegurid;
- eneserealiseerimise taotlusega võimalusettevõtlus – sellesse gruppi koondati kõik tõmbetegurid, mis seonduvad uute- või kasutamata võimaluste ja/või ideedega ettevõtlusmaastikul või ühiskonnas laiemalt;
- sõltumatuse taotlusega võimalusettevõtlus – sellesse gruppi liideti kõik tõmbetegurid, mis seonduvad soovidega püüelda suurema iseseisvuse ja sõltumatuse poole.

Vastuste analüüs näitab, et ükski uuringus osalenud ettevõtte ei liigitunud selgelt ainult ühte kindlasse gruppi. Kui jaotada üksnes kahe kategooria – vajadus- ja võimalusettevõtluse – vahel, siis intervjueeritud loomeettevõtetest mitte ükski ei olnud puhtalt vajadusettevõtte ning tervelt 20 ettevõtet 32st on selgelt võimalusettevõtted. Ülejäänud 12 ettevõtet on käsitletavad vähema või suurema hulga vajadustunnustega võimalusettevõtetena.

¹⁶ Bosma, N., Levie, J. (2010) Global Entrepreneurship Monitor 2009. Executive Report.

¹⁷ Jürgenson, A. (2010) Ettevõtlusega tegelemise motiivid ning nende muutumine ettevõtte käivitusfaasis, Tartu: Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks Majandusteaduses.

Tabel 2. Motivatsioonitegurite jagunemine vajadus- ja võimalusettevõtlustüüpideks

<p>Vajadusettevõtlus</p>	<p>Vältida töötuks jäämist / töötu olemist Jääda samasse piirkonda elama Võimaldada normaalset äraelamist Saavutada vajalikku sissetulekute taset Saada lississetulekut Töötada kodus Seada prioriteediks oma perekonnaelu Elada teatud piirkonnas</p>
<p>Eneserealiseerimise taotlusega võimalusettevõtlus</p>	<p>Nägin head ärivõimalust Tegeleda oma hobiga Olen tahtnud seda juba aastaid teha Panustada ühiskonda Riigi ja/või KOVi poolsed tugimeetmed soodustasid ettevõtte rajamist Ennast teostada Kohtuda huvitavate inimestega Saavutada laiemat (avalikkuse) tuntust ja tunnustust Võtta vastu väljakutse Teenida suurt tulu / kasumit Näidata oma professionaalseid oskusi</p>
<p>Sõltumatuse taotlusega võimalusettevõtlus</p>	<p>Olla iseenda peremees Töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis Olla sõltumatu oma tegemistes Et oleks enam vaba aega Töötada iseenda jaoks (mitte teistele) Saavutada finantsilist sõltumatust Ma naudin ettevõtjaks olemise elustiili Valida enda jaoks sobivat töö asukohta Teenida sissetulekut, mis oleks võrdväärne pingutusega</p>

Ettevõtluse alustamise motiivide baasil on loomeettevõtted jaotatavad nelja gruppi.

Grupp 1: Sõltumatust taotlevad võimalusettevõtjad. Nende motivatsiooniteguritest suurema osa (neli või kolm) moodustasid sõltumatust taotlevad motiivid ning väiksema osa (üks või kaks) eneserealiseerimise puudutavad motiivid. Motiividest domineerisid „olla sõltumatu oma tegemistes“ (kaheksa vastust), „töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis“ (seitse vastust), „töötada iseenda jaoks (mitte teistele)“ (kuus vastust), „ennast teostada“ (kuus vastust), „olla iseenda peremees“ (viis vastust), „võtta vastu väljakutse“ (viis vastust). Selliseid ettevõtteid on kokku üksteist.

Grupp 2: Eneserealiseerimist taotlevad võimalusettevõtjad. Nende motivatsiooniteguritest suurema osa (kolm) moodustasid eneserealiseerimist puudutavad motiivid ja väiksema osa (kaks) sõltumatust taotlevad motiivid. Motiividest domineerisid „ennast teostada“ (kaheksa vastust), „olla iseenda peremees“ (kuus vastust), „tegeleda oma hobiga“ (viis vastust), „võtta vastu väljakutse“ (neli vastust). Selliseid ettevõtteid on üheksa.

Grupp 3: Võimalus- ja vajadusmotiive kombineerivad ettevõtjad. Sellesse gruppi kuuluvaid ettevõtteid on ettevõtlusega alustamisel ajendanud nii vajadus- kui võimalusmotiivid (kaks viiest märgitud tegurist seondus vajadusettevõtluse motiiviga). Selles grupis on neli ettevõtet, kelle hulgas saab omakorda eristada kahte alltüüpi:

- Ühed olid sellised, kes kombineerisid vajadusmotiive nii sõltumatust taotlevate kui eneserealiseerimist puudutavate motiividega. Motiividest domineerisid „töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis“ (kolm vastust), „et oleks enam vaba aega“ (kaks vastust), „võimaldada normaalset äraelamist“ (kaks vastust), „vältida töötuks jäämist/töötü olemist“ (kaks vastust). Neid ettevõtteid on kolm;
- Teine tüüp oli selline, kes kombineeris vajadusmotiive üksnes eneserealiseerimistaotlustega. Vajadusettevõtluse motivaatoritest tähtsustati üksnes kahte: „võimaldada normaalset äraelamist“ ja „vältida töötuks jäämist / töötü olemist“ ning teiselt poolt väga tugevaid eneseteostust taotlevaid motivatsioonitegureid: „saavutada laiemat (avalikkuse) tuntust ja tunnustust“, „võtta vastu väljakutse“, „ennast teostada“. Selliseid ettevõtteid oli intervjueeritute hulgas ainult üks.

Grupp 4: Ettevõtjad, kellel domineerib võimalusmotiiv. Sellesse gruppi kuuluvaid ettevõtteid iseloomustab domineeriv võimalusettevõtluse motiiv (nii sõltumatust taotlevad kui eneserealiseerimist puudutavad motiivid), kuid kelle motiivide spektris esineb ka vajadusettevõtluse aspekt (üks viiest tegurist seondus vajadusettevõtlusega). Kokku kuulub sellesse gruppi kaheksa ettevõtet. Seitse ettevõtet märkis vajadusmotiivina ära „võimaldada normaalset äraelamist“ ning üks „saada lisisissetulekut“. Võimalusettevõtluse motiividest domineerisid „soov ennast teostada“ (kuus vastust), „töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis“ (viis vastust), „võtta vastu väljakutse“ (kolm vastust), „olla sõltumatu oma tegemistes“ (kolm vastust), „olla iseenda peremees“ (kolm vastust).

2.2.2 Kellega ettevõtet alustatakse?

Sõltuvalt sellest, kui palju inimesi ettevõtte loomisesse oli kaasatud, on intervjueeritud ettevõteted jaotatavad kolme gruppi: üksialustajad, partneriga alustajad ja meeskonnaga alustajad. Iga grupi puhul toetavad valikute tegemist erinevat tüüpi põhjendused.

KÜSIMUS:

Kui otsustasite ettevõtet luua, siis kas plaanisite seda teha üksinda või kaasata kedagi äripartneriks?

Grupp 1: üksialustajad. Neid ettevõtteid oli intervjueeritute hulgas kõige rohkem – kokku 14. Üksialustajad tõid üksi alustamise põhjuseks selle, et neil ei olnud kedagi kõrvale võtta, samas teisalt oli see ka nende kindel soov olla ainuotsustaja rollis ja vältida võimalikke lahkarvamusi.

„Tegin üksinda jah. Kui oleks olnud piisavalt motiveeritud inimene, siis ma oleks ta kaasanud hea meelega. Mul ei olnud. Eks ma siiaamaani pusin sellega üksinda, kuigi hea meelega näeksin siin kedagi samavõrd panustamas.“ (22)¹⁸

¹⁸ Siin ja edaspidine viitab tsitaadi järel olev number intervjueeritule analüüsi tarbeks omistatud koodile.

– “Ma olen näinud ise kuidas äripartnerid alustavad ja mõne aja pärast ei suuda edasi minna. Seda ma kindlasti kohe alguses mõtlesin, et ma kindlasti ei võta endale kedagi kõrvale. Kui ma nt kellegagi koostööd nüüd hakkam tege ma mõne aja pärast, kes hakkab aitama mul seda tööd teha, mul temaga tekib selline väga hea klapp, kui me mõtleme ühtemoodi, et võib-olla siis kuidagi osalust jagada nagu hiljem. Aga mitte nii, et alustada koos ja siis ühel hetkel teed lähevad nagu lahku. Minu kursusel on ka päris paljud, kes alustasid kahekesi, aga juba on lahku mindud, sest et võtsid suured laenud ja ei suuda nagu... üks on vähem riskialdis kui teine ja sealt tekivad kohe nagu vastuolud.” (4)

– “Minule oli oluline, et ma saan selle asja käima, mul ei olnud kedagi. /.../ Ma ise arvan, et on lihtsam nii, aga kunagi ei tea, mis tulevikus võib juhtuda, et mine sa tea – [äkki] tuleb liige juurde.” (15)

– “Täitsa üksi. Noh, alguses versioone oli mitu. /.../ Aga ikka läks nii, et üks ajas oma rida ja teine oma rida ja nii.” (10)

– “Ei olnud mõtet. /.../ Väikese kogemuse sain, kuidas siis on sõbrannaga äri ajada, et me oleme mõlemad väga õnnelikud, et me õigel ajal selle ära lõpetasime, et vastasel juhul me ei oleks enam sõbrannad. Et jah, ma ajan seda nüüd üksi. Et kui mul on vaja midagi, mida ma ei oska, siis ma ostan selle sisse /.../. Nii tundub lihtsam. Ma ise otsustan ja kui ma teen midagi valesti, siis ma saan ainult ennast süüdistada.” (9)

– “Üksi, mul oli mingi mõte, et kui piisavalt jalad alla saab, siis võib keegi nõ tegevjuht või keegi võimaliku osaluse saada. Või kuidagi siis jagada seda, aga kaasosanike osas peab ikka väga-väga hea ja kindel partner olema. Eriti siin nende kunstnike seas – ei usalda.” (20)

– “Üksi. Jälle lühike vastus – vastavalt elukogemusele on koostegemise kogemus olemas, kindlasti üksi on raskem ja sõltumatum. Pigem raskem, aga see otsene vastutus on pigem parem, et ei tahaks täna kellegagi mingeid printsiipe, põhimõtteid jagada, majandusotsuseid, kui suuri riske võtta, kõike seda. Samas hästi hea oleks kellegagi vahepeal mõtteid vahetada. Vajadus on suur. See on nii + kui -. Aga lõplik otsus on see, et kindlasti üksi. Ütleme, et partnerid on niikuinii olemas; ütleme, et hetkel teen koostööd vähemalt mingi 7 inimesega ma arvan. /.../ Minuga seotud kaastöölised on projektipõhised. See projektipõhine aspekt on siin niikuinii, ma nõ jooksvaid töid lahendangi projektipõhiselt.” (3)

– “Sest praegusel hetkel ma veel näen, et ma saan täitsa üksi hakkama. Mul ei ole nagu vaja kedagi juurde. /.../ Teadmised ja kogemused olid endal selles valdkonnas olemas, et ei tundnud vajadust kellegi järele.” (7)

– “Selle firma tegin üksinda. Ühe x firma olen teinud koos endise sõbraga – enam ei ole. See oli sõbra passiivsus, tema tegematajätmised panid ettevõttele päris tugeva põntsu ja ta ise kadus nagu ära – läks Eestist minema, kaduski nagu ära. Siis aasta otsa ei suhelnud, tuli tagasi ja arvas, et midagi väga häda ei ole ja siis kadus uuesti ära. Siin ei olnudki kaaluda midagi, selles mõttes, et ... tegelikult, eks ma, jah, olen rääkinud paari inimesega /.../ et kellega nagu võiks sellist asja koos teha, et nagu mitu asja kokku panna. Aga see arutelu ei ole nii tugevaks läinud, et sealt oleks nagu midagi edasi tegema hakanud.” (13)

Ühel juhul on tegu formaalselt kahe partneriga, aga tegelikult tegutseb üksi:

– “Ma alustasin tegelikult äriplaani kirjutamist ühe sõbrannaga koos, kes aga on siukene, noh, kunstnik. Et parajalt udu selle koha pealt. No ta on hästi tubli ja asjalik ja ta teab väga palju asju, aga ta on ka siuke püsimatu ja jooksis ringi. Ja siis kuidagi juhtus niimoodi, et ma jäin üksinda, aga noh, OÜ loomisel lihtsalt sissemaksu jaoks oli mul vaja, võtsin ema osanikuks. Aga põhimõtteliselt igasugused tegevused, noh, täitsa üksi. Mis nagu /.../ lihtsustab olukorda. Nii palju kui mul on mingeid tuttavaid mitme inimesega ettevõtte teinud, siis nad on üpris hädas kohati.” (19)

Kaks ettevõtjat on alustanud üksinda ja partner on juurde tulnud:

_"Ma tegin selle alguses üksinda, aga siis mul partner X liitus. Ja tema on puhtalt finantsküsimumuste poole peal, ta ei ole loomega väga seotud olnud elus. /.../ Kahekesi ikka lihtsam. Et see on ka muidugi selline küsimus, et ma arvan, et see on kõikidel, kes hakkavad jaotama on firmasid kaheks või kolmeks, et sa ei ole enam nii peremees eksole, enda asja peremees. Aga samas kaks pead on kaks pead, kui sa tahad minna kuskile suurde maailma, siis igal juhul sa üksi ei saa. Et see küsimus ei olnud isegi rahalistes investeeringutes /.../ kui see, et mingist hetkest alates sa ei jaksa enam üksi olla, üksi nagu võidelda. Et seal on vaja lihtsalt ühte inimest, kes seisab su kõrval, et kui sa oled maas, siis ta läheb edasi või noh. Puht füüsilist jõudu on kõrvale vaja, kes usub ka sellesse teemasse sama palju." (30)

Grupp 2: partneriga alustajad. Need on suuruselt teine grupp – kokku 11 ettevõtet. Peamine põhjus kahekesi ettevõtte alustamiseks oli erinevate kompetentside liitmine:

_"Me ikka kahekesi tahtsime teha. Pigem mõtlesime lihtsalt seda, kui kunagi tekib meile juurde mingeid häid partnereid, et siis võtaks nemad ka nagu kampa. Et me tahaks nagu siukest kirjumat seltskonda võib-olla kokku saada. /.../ Aga noh, ma arvan, see on mingis mõttes natuke tulevikumuusika, et pigem tuleb kõigepealt /.../ määratleda täpsemalt selle turu või selle, noh, konkreetset tööd, mida me siis nagu teeme. /.../. Me oleme nagu koolis teinud päris palju projekte koos ja selle käigus sai nagu selgeks, mis mida nagu keegi oskab või-või milles keegi tugev on. Et kui mina olen pigem selline analüütiline inimene, tema on nagu rohkem selline ideede inimene. Ja mina võib-olla suudan igast paberimajandusega paremini toime tulla, aru saada sellest ja tema on rohkem selline, kes suudab uute inimestega suhelda paremini. Ja siukest head muljet jätta. Et selles mõttes me oleme nagu erinevad ja võib-olla siis jah, teatud olukordades kasutame teineteise neid plusse ja miinuseid siis nagu ära. Et kui midagi vaja teha on ja ma mõtlen, et tema sobiks selleks paremini siis, siis noh, võib tema seda teha." (11)

_"Selliseid teatud võimalusi enam teistkordselt ei tule, et kui sul on keegi, kellega koos teha. Mõtlesime, et proovime kohe ära, siis on proovitud. Kui pöörume, siis on pööratud ja saab edasi eluga minna. /.../ See punkt, kust me alustasime oli sama. Me olime koos lõpetanud, kellelgi ei olnud mingeid kliente eelnevalt, ei olnud tegutsenud pikka aega selles valdkonnas, et selles mõttes, et kõik nagu sama taseme peal. /.../ Meil on küll, et ühel on ikka ühed asjad tugevamad ja teisel teised. Siis me ikka pidevalt, me ikka täiendame teineteist." (5)

_"Ma kaasasin X-i. Tema on aidanud raamatupidamise poolt teha ja ta omab juhtimise kogemust, mida minul ei ole. Tema roll on olnud kõrvalt öelda mingeid selliseid...; teha nagu märkusi kui midagi läheb tema jaoks nagu vales suunas." (23)

_"Kuna ma ise [x valdkonnast] ei teadnud midagi, siis /.../ sellepärast ma võtsingi partneri. /.../ Isegi kui ma teaksin seda poolt, siis üksi ma ei julgeks teha, kuna mul see eelmine väikefirma – proovikas – oli ka kahekesi ja siis oli kuidagi parem kui algul teed kahekesi." (1)

_"[Partner on hea x valdkonna-] tundja, aga ta ei ole ettevõtlik. Mina olen rohkem selline sebija ja sahmija ja saan selle muu poolega hästi hakkama. Siis oli ju selge, et kui ma kogu aeg sebin ja sahmim, et siis jää ju mul aega tööd teha. Selleks mul olekski vaja kedagi kõrvale." (14)

Mainiti ka, et üksi ei julgetud firmat teha. Aga ka nt seda, et sooviti võrdset osalust:

_"Noh, selle ettevõtte loomisel oli see motiiv, et me kasutasime seda minu eelmist ettevõtet koos X-ga, kes mu kolleeg on, aga kuna tema tegi vähemalt poolt tööst, kui mitte rohkem ära ja see oli tema suhtes ebaõiglane ja siis me tegime firma temaga koos kahasse. Ja that's it! Selle ettevõtte loomise motiiviks oli võrdse osaluse taotlemine." (16)

Samuti on juhtumeid, kus üks partneritest loobus või on üksnes passiivne:

– “Jah. Me alustasime kahe mehega. /.../ Aga elu näitas seda, kuna tema elas X kohas ja mina X kohas, see käimalükkamine oli hästi intensiivne, siis paratamatult see distants [segas], kõigest hoolimata, et sul on telefonid olemas, et sul on olemas Skype ja nõnda edasi, puht füüsiliselt aega teineteisega nagu maha istuda – jäi katkendlikuks see aeg. Ja ta lihtsalt loobus. Sest et kõik asjad toimusid siin /.../ Ta nõ jäi nagu maha rongist.” (12)

– “Mu sõber on ka seal, aga tema ei ole nagu nii aktiivne, et annab nõu vahest, aga et see on rohkem minu [firma] ikkagi siin. Ma olen nagu rohkem motiveeritud.” (8)

Grupp 3: meeskonnaga alustajad. Neid on küll vähem, aga siiski nad moodustavad kõikidest ettevõtetest ligi neljandiku. Meeskonnaga alustajate hulgas on kolm ettevõtet, kes alustasid kolmekesi ja neli ettevõtet, kes alustasid nelja inimesega.

– “Ja selles suhtes on ka nagu hästi, et meil on nagu suht võrdselt jaotatud, et on kaks sellist äri- ja rahamaailmast kaugel inimest ja kaks sellist, kes on sellele lähemal. Me saame üksteisest nagu suht hästi [aru], kuigi kohati on tekkinud ka väikesed arusaamatused, aga me siiani oleme suutnud need ära lahendada. Ma mõtlen, et see on pigem nagu kasuks, sellepärast, et see toob rohkem mõlemat poolt maa peale ka. Ma pigem mõtlen nagu enda seisukohalt – ma olen selles enda valdkonnas nii kaua olnud, et kui ma oleks pidanud üksinda või kellegagi /.../ kahekesi seda ettevõtet [alustama] – ma oleks kiiresti, juba praeguseks läbi põlenud, ma arvan. /.../ Aga praegu me pigem ikka täiustame üksteist.” (27)

– “Meil ei olnud mõtteski, et võiks kuidagi teistmoodi teha, see kõik tundus iseenesest kuidagi loogiline niimoodi teha.” (24)

– “Meile nagu tundus, et kambaga tegemine on lõbusam esiteks ja teiseks, et igaühel on oma suund nagu. /.../ Et see tundus selline hea komplekt, et igaühel oma asi, mida keegi oskab.” (29)

– “... ma olen püüdnud valida enda kõrvale inimesed, keda ma tean et ma saan usaldada, kes saavad panustada.” (17)

Kolme partneriga alustanute hulgast kahes ettevõttes on üks partner praeguseks lahkunud, mille põhjuseks oli kas töömeetodite mittesobimine või lihtsalt huvide lahkumine:

– “Jaa, mul on veel teine partner peale minu veel ja minu abikaasa. Abikaasa on ka juhatuses ja väikse osalusega, kuid tegelikult on veel kolmas partner olemas, aga teda enam siin ei ole, sest ma viskasin ta uksest välja. Ja see, mida ma oleksin pidanud tegema teistmoodi, ma ei oleks tohtinud kellegagi koos teha. /.../ Ta suurema aja veetis Facebookis ja ma pidin muretsema, kuidas arveid maksta ja küsisin, kus raha on tema tehtud töö eest, siis vastus oli, kas ei ole veel makstud talle või ta pidi korteri üüri ära maksma või midagi siukest ja niimoodi ei saanud.” (28)

– “Minul on nagu selline taust, mis lubab mul töötada äris ja loomes. Teisel partneril /.../ oli x tugev oskus. Ja siis kolmas partner oli veel suurema baretiga, noh, ütleme, et veel suurem kunstnik. /.../ Tal oli hea käekiri ja oskused ja ta suutis oma tööd ka kontrollida. Et ta ei kadunud üks päev ära ja sa pidanud teda otsima Von Krahli eest taga. /.../. Praegu me ühte kolmandat siis ostame välja. Põhjuseks on see, et teda huvitasid rohkem autoritööd ja ta tahtiski teha rohkem kunsti ja mitte nii väga seda ärilist poolt.” (18)

2.2.3 Takistused ettevõttega alustamisel

Intervjueeritute käest küsiti, milliseid takistusi nad nägid ettevõttega turule sisenemisel. Vastustest ilmnas, et **takistusi nägid pooled vastanutest** – 16 intervjueeritut; sama palju vastanuid ei täheldanud mingeid takistusi ettevõtlusega alustamisel.

KÜSIMUS:
Mis olid olulisemad takistused Teie ettevõttega turule sisenemisel?

Alljärgnevalt kirjeldame lähemalt takistusi, mida loomeettevõtjad ettevõttega alustamisel nägid. Võrdlusena on huvipakkuv pöörata tähelepanu levinumatele takistustele Eesti ettevõtjate seas tervikuna, mida on käsitletud ühes varasemas uuringus (vt kast 4). Saab nentida, et loomeettevõtjate nähtud takistuste spekter ettevõtlusega alustamisel on märkimisväärselt erinev. Kindlasti on oluliselt muutunud ka ettevõtluskeskkond ja selle tugistruktuurid, samas võib ometi (üllatusega) märkida, et loomeettevõtjate nähtavad takistused peegeldavad vähem kartlikkust ettevõtluse suhtes.

KAST 4

Uuringu „Eesti elanike ettevõtlikkus“ (2004) tulemused näitasid, et kõige tõsisemaks takistuseks ettevõtte loomisel oli finantseerimisvõimaluste leidmine. Samuti oli oluliseks takistuseks kartus sattuda võlgadesse ja ebapiisavad teadmised ning äriideede puudus.

Takistuste osas rõhutasid intervjueeritud loomeettevõtjad enim klientide saamisega seonduvaid probleeme, mis avaldusid erinevates vormides.

Ühelt poolt peeti silmas **klientide ülesleidmise, kontaktide loomise ja tööde saamise keerukust:**

– *“Klientide saamine – see ongi selles valdkonnas ainus probleem. Minu jaoks ei saa olla probleem see, et ei tuleks nagu toime mingi tööga. Selleks on kogemusi päris palju ja ma tean kust otsida küsimustele vastuseid kui need peaks tekkima /.../. Hangetel kvalifitseerumine muutus hästi keeruliseks mingi hetk. Kohati tundus, et see on isegi pahatahtlik – eeldati hästi palju, kusjuures töö ise ei olnud üldse nii keeruline, mille jaoks spetsialisti otsiti.” (23)*

– *“Ja algus oligi väga raske, et ikka kust neid kliente ikka saada.” (5)*

– *“Kindlasti see, et turgu tuleb harida, kuna see on nii uus asi ja arengujärgus see turg – et üldse neid võimalusi tutvustada /.../. See on nagu kõige keerulisem.” (17)*

– *“No see ikka, et meie klientidel ei ole raha ja nad ei ole harjunud ostma seda, mida me pakume.” (27)*

– *“...aga lihtsalt ettevõtte tasandil, et tahes-tahtmata, kui sa oled noor ettevõtja, siis sa ei tea turgu ja ei kujutagi realselt ette, mis nagu toimub. Kontaktide loomine on pikk protsess, et projekte saada.” (24)*

Klientide saamise probleemi seoti ka **Eesti turu väiksuse probleemiga:**

– *“Eks ikka see, et oleme Eestis ja Eesti turg on ikkagi väga väike. /.../ Eestis ollakse harjunud teatud standarditega ja kui keegi tuleb millegi uuega, siis suht ebalevalt suhtutakse sellesse.” (27)*

Kolmas aspekt, mida intervjuueeritud takistusena välja tõid, seondus **hinnadumping'**uga:

– “Siin sellel alal mängivad hästi paljud hinnaga – teevad mingit täiesti minimaalset hinda. Ja kuna hästi paljud on sellised /.../ ühe mehe ettevõtte, kes siis kodus teevad üksinda, kas ettevõtte all või freelancer'ina – nemad siis nagu rikuvad selle turu ära. Nad teevad hinna nii alla, et saaksid lisaraha vms. Neile sobib 1 projekt kuus, saavad seal oma 1000 eurot, teevad seda ja siis otsivad teise projekti välja jne. See on hästi suur segav faktor, millega tuleb arvestada.” (1)

– “... turul on väga palju erinevaid pakkujaid, osad teevad [...] tuhande krooniga, osad teevad kolmekümne tuhande krooniga ja kuskil seal vahepeal on õige maksumus. Tehakse kräppi ja tehakse ka väga korralikke tööd. Pakkujaid on sadades. On selliseid [...] nõ, kes vorbivad suurel hulgal neid – nad ei tee eriti kvaliteetselt, aga teevad hästi palju, aga otseselt midagi laita ka ei ole. Siis on sellised ad hoc tegijad, kes teevad suurl klientidele [...] mingeid erilahendusi, mis maksavad väga palju. Siis on selliseid põlve otsas nikerdajaid. Ja hästi palju kasutatakse ka sellist moodust, et, vot, mu naabrimees Petja teeb, et tellime tema käest.” (16)

Takistusena nähti ka **valdkonnasisest konkurentsi**:

– “Pakkujaid on palju ja kvaliteet kõigub tohutult, kui on tundmatu, ei usaldata. Nüüdseks on aga sellest juba üle saadud.” (21)

– “... et praegu on selline aeg kui siin selliseid meiesuguseid on päris palju tegelt ja kõik tahavad oma firmat luua miskipärast praegu, sest muidu nagu ei saagi tööd kuidagi teistmoodi. Et aga samas me nagu jah ei pidanud seda otseselt nagu selliseks ohuks. Et lendasime julgelt peale oma tegemistega.” (11)

Üksikjuhtudel mainiti takistusena ka **ettevõtlusalaste teadmiste puudulikkust**:

– “Kõik see nagu oli ikkagi võõras kõik see alustamine nii et, ettevõtte registreerimine ja no kõik see asi on minu jaoks võõras ja hästi palju uusi asju peab õppima. Kõik need lepingud ja asjad.” (8)

Mõnel korral toodi ära ka **finantside vähesuse** probleem või **täiendavate finantside hankimise ebaõnnestumine**:

– “Inventar on jah oluline ja paraku on see üsna kallid ka, see teeb selle asja alustamise üsna keeruliseks.” (22)

– “Selles mõttes, et mis mulle tundub täiesti ebaõiglane, on see, et just sellel hetkel, kui meie oma firma registreerisime ja alustasime, siis oli EAS teinud mingisuguse suurepärase plaanimuutuse, et need, kes on EM TAKi koodi järgi [x firmad], need ei saa starditoetust. Mis on nagu täielik jaburus minu arvates, sest mis mõttes on alustav [x firma] kehvem kui mistahes teine loomeettevõtte. Ma saan aru jah, et need, kes on viis või kümme aastat tegutsenud, et need ei peaks mingeid teatud toetusi saama. Aga me räägime stardiabist ...” (29)

Pooled intervjuueeritud ettevõtjatest, kes **takistusi** ettevõtlusega alustamisel **ei näinud**, põhjendasid oma vastust järgnevalt:

Üks põhjendustest seondus **valdkonna tundmise, erialaste teadmiste ja oskuste olemasoluga**:

– “Meil läks kõik väga lihtsalt. Selles mõttes, et me oleme valdkonnas pädevad ja kogu aeg selle sees olnud suuremal või vähemal määral.” (14)

_“Ei, ma ei näinud takistusi, sellepärast et ma nagunii olen üks parimaid Eestis, kes seda tööd teeb. Ma tean lihtsalt.” (28)

Teistel juhtudel märgiti **ettevõtlusega seonduvate teadmiste, kogemuste olemasolu, turu tundmist** – kontaktide olemasolu või **võimaluste nägemist**:

_“Selles mõtte takistusi ei olnud. Kui sa oled ühe [firma] juba ära teinud, siis sa võid neid juba iga päev teha, et see ei ole nagu küsimus.” (13)

_“Turule tulekul tegelikult mingisuguseid takistusi meil ei olnud. Mul oli palju kontakte sellel hetkel. Ma arvan, et tänu kahele asjaolule [...] meil oli portfoolio ja minul olid head kontaktid, siis me viisime need kaks asja kokku ja sellest oli nagu kasu.” (18)

_“Et otseselt takistust ma ei näinud, pigem ma nägin võimalusi.” (9)

Takistuste puudumist seletati ka **ettevõtluse tugistruktuuride olemasoluga**:

_“Ma praeguseni ei ole näinud väga takistusi, kuna sain ka inkubaatori liikmeks. Võtsin ennast vahepeal töötuks, kirjutasin Töötukassale äriprojekti ja sain sealt ettevõtte alustamise toetust. Siiaamaani on kõik päris hästi sujunud.” (7)

_“... et oli selline koht nagu ESA, kuhu sai tulla, kus on kõik need välised tegurid olemas – sekretariaat, ruumid. /.../ see ettevõtte keskkond oli nagu kuskil olemas ja sina pidid sinna ühe väikse majandusmudeli sisse panema, et see oli nagu hea.” (3)

Ettevõtte alustamise motiivid ja mõjutajad

Loomeettevõtjaid motiveerib eneseteostussoov, endale meeldival viisil ja sobivas rütmis töötamine

Enamik loomeettevõtjaid on võimalusettevõtjad

Pooled loomeettevõtjad alustavad üksi

Pooled loomeettevõtjad nägid takistusi ettevõttega alustamisel ja pooled mitte

2.3 Loomettevõtte organisatsiooniline profiil

Selles allpunktis kirjeldatakse uuringus osalenud ettevõtteid organisatsioonilisest aspektist. See tähendab, et vaatame töötajate arvu ja nende juurdevõtmise perspektiive, tegevjuhi palkamise taotluse olemasolu, rollide jagunemist, aktsionäri kaasamist, aga ka allhanke kasutamist.

2.3.1 Töötajate arv ettevõttes

KÜSIMUS:
Mitu töötajat on Teie ettevõttes?

Sõltuvalt osanike ja töötajate arvust saab intervjuueeritud ettevõtteid jagada nelja gruppi.

Grupp 1: üksi tegutsejad. Need on ettevõtteid, kus ollakse üksi omanikud ning kus ei ole ka ühtegi töötajat. Neid on kõige rohkem – 11. Teine variant sellesse gruppi kuulujatest on ettevõtteid, kus on üks omanik, aga kus osundati täiendavalt ühele-kahele lepinguga seotud inimesele. Selliseid ettevõtteid on kaks.

Grupp 2: kahekesi tegutsejad. Sellesse gruppi kuuluvad sellised ettevõtteid, kus on kaks omanikku, kuid pole ühtegi töötajat. Selliseid ettevõtteid on kuus.

Grupp 3: kahe osanikuga ettevõtteid. Selles grupis leidub erinevaid kombinatsioone:

- kolm ettevõtet, kus kahele omanikule on lisaks ka üks töötaja;
- üks ettevõte, kus kahe omaniku kõrval on kaks töötajat (+ viis lepingulist kiiretel aegadel);
- üks ettevõte, milles on kahe omaniku kõrval neli töötajat;
- üks ettevõte, kus on kaks omanikku ja viis-kuus töötajat (koos praktikantidega).

Grupp 4: laiema osanikeringiga ettevõtteid. Siia gruppi kuulub kokku kuus ettevõtet, millest kolmel on kolm ja kolmel neli osanikku. Vaadates koos töötajate arvuga, saab neid kirjeldada järgmiselt:

- kaks ettevõtet, kus on kolm omanikku, aga töötajaid pole;
- üks ettevõte, kus kolme omaniku kõrval on ka kaks töötajat;
- üks ettevõte, millel on neli omanikku, aga rohkem töötajaid pole;
- üks ettevõte, kus nelja omaniku kõrval on kaks töötajat;
- üks ettevõte, kus lisaks neljale omanikule on ka neli töötajat.

Oluline on esile tõsta, et vähemalt **2/3 uuringus osalenud ettevõtetes on vähemalt kaks või rohkem inimest ettevõttega seotud.**

2.3.2 Töötajate juurdevõtmise perspektiivid

KÜSIMUS:
Palju saab töötajaid
olema 3 aasta pärast?

Ettevõtete kavatsused värvata juurde täiendavaid töötajaid on suhteliselt erinevad. Vastustest ilmneb, et erinevused ettevõtete vahel töötajate juurdevõtmise plaanide osas sõltuvad olulisel määral inimeste arvust ettevõtte asutamise juures. Kokkuvõttes saab ettevõtteid jagada viide gruppi.

Grupp 1: üksijätkajad. Need on sellised, kes asutanud firma üksi ja ei oma soovi töötajaid juurde võtta (kaks vastajat).

_"Hetkel null [töötajat]. /.../ Sellega ongi see, et ma arvan, mul ei saagi töötajaid kunagi olema. Et no praegune seis on see, et no tulevikus ma tegutsen nüüd üksinda edasi /.../ Ja siis mul on tegelikult üks suurem projekti-idee, mis nõuaks ilmselt küll kümne kuni kahekümne inimese osalust, aga keegi ei saa kindlasti olema palgatööline." (19)

_"Hetkel üksi /.../ [Kas on mõtteid, et peaks kellegi juurde võtma?] Ma ei tea. Võib-olla ma kardan. /.../ Ma [olen] muutunud suhteliselt umbusklikuks. Et kõike tuleb üksi teha. Ma olen siiaamaani mõelnud, et ma saan hakkama üksi. Veel. /.../ Aga samas ma ei ole kunagi mõelnud, et ma hakkam laienema. /.../ Ma olen kogu aeg mõelnud tillukese brändi peale, et ma tahangi jääda väikseks." (15)

Grupp 2: abikäe palkajad. Need on sellised ettevõtteid, kes on alustanud üksi või kahekesi, aga tajuvad, et ei jõua kõike tööd ise ära teha ja seega on vajadus täiendava inimese abikäe järele. Selliseid ettevõtteid on seitse.

_"... praegu [töötajaid] ei ole. Kolme aasta pärast võiks olla /.../ töötaja, kes teeks mingeid asju, mida on vaja teha. Koostaks portfooliot näiteks, aitaks panna neid internetiandmeid ja võib-olla mingid transpordiküsimused ja nagu teoste installeerimine ja siuksed asjad. Või noh jah et ta aitaks neid näituseid üles panna." (8)

_"No hetkel ei ole [plaani kedagi kaasata], sest noh ma saan oma asjadega hakkama. Noh nii palju võib-olla, ma ei tea kas seda abijõuks lugeda või mitte, kui ma noh mõne inimese noh õpitoa kellegi käest ostan sisse, ütlen, et tule vii läbi. Et noh, et ise panen kuulutused nagu üles ja organiseerin, aga noh keegi teine tuleb [tegema] /.../ No ma arvan, et päris ideaalis võiks olla niimoodi, et ma võib-olla teen ise vaikselt natuke; ja-ja võib-olla tõesti võtan ühe töötaja, kes neid asju läbi viib või noh /.../ Keegi teine võiks nagu rohkem seda sebumise poolt teha. Ideaalis võib-olla. Et ise ei peaks nii palju nagu sebuma kogu aeg." (10)

_"See võib olla küll, et on töötaja. Et on abikäsi. Või noh. Juba praegu oleks [vaja] tegelikult." (31)

_"Kui [juurde võtta], siis ainult nagu tööjõudlust, jah et mitte nagu osanikuna, mitte nagu omanike ringi, vaid selles mõttes küll, et juba lähiajal on plaanis siiski nagu alltöövõttu siis põhimõtteliselt korraldada, sest üksinda jääb jõudlusest väheseks ja et asja nagu laiendada ja et tootlikust tõsta. Et siis on jah vajalik nagu leida koostööpartnerit või ühesõnaga siukest alltöövõtu osas nagu. Aga see oleks selline, esialgu mitte selline pikaajaline leping, vaid tõesti nagu noh lühiajaline töövõtulepinguga siis põhimõtteliselt et-et kui on kiired ajad, näiteks suvi ja nii edasi, et siis mingiks perioodiks palgata tõesti abikäed. Abikäsi." (6)

_"Võimalik, et me olemegi ainult kahekesi. Sest kui vaadata nõ tööde mahtusid ja kuidas need tööd arenevad siin, siis ma näeks seda, et võime teha vähem tööd, aga rohkem teha sellist tööd, mis meile meeldib ja rohkem teha sellist kvaliteetsemat tööd ja pakkuda seda klientidele, kes on

maksujõulisemad ehk on kallimad projektid nõ. /.../Ma hea meelega näeksin, et meil on keegi kolmas veel abiks, aga ma arvan, et rohkem ei olegi vaja.“ (26)

Grupp 3: väiketiimi taotlejad. Need on need ettevõtted, kes on alustanud üksi või kahekesi, aga kes näevad, et nad võiksid kolme aasta pärast juurde võtta kaks-kolm erinevaid funktsioone täitvat inimest. Nende puhul saame hakata rääkima ettevõttest kui organisatsioonist, milles tekib ka rollijaotus. Selliseid ettevõtteid on 11.

–“Siis peaks olema palgatöötajad olemas, mingi 4 inimest palgal nt, muidu ei saagi ettevõtte edasi minna. /.../ Väga suur puudus on tehniliste funktsioonide täitmisel kedagi appi vaja täna. Mingi loovisiku vajadus on ka täna olemas ja tulevikus kindlasti. (3)

–“Ütleme, et umbes niimoodi võiks see kolme aasta pärast välja näha, et on üks inimene, kes vastutab nagu selle tehnilise ja visuaalse pildil oleva poole pealt, et kuidas need [asjad] tehtud saavad ja teine inimene, kes vastutab rohkem selle turunduse poole pealt. Aga kindlasti peavad mõlemad ise nagu [asja] ka tegema, selles mõttes, et asi nagu värske oleks /.../. Et vähemalt nagu kahte inimest oleks juhtkonda vaja, et asja ajada, sest üksi lihtsalt ei jõua seda teha. Ja samas ma ei arva, et niimoodi saaks [selle valdkonna ettevõtte] toimida, kus on nagu juhatus ja on töötajad. Pigem on see asi ikkagi tasakaalus, et sa täidad nagu juhataja rolli ja samas sa teed tavatööd ka ...“ (13)

–“Aga siis kuidagi me oleme aru saanud, et kui me ühe palkame, siis ta läheb ühtepidi nagu kreeni see asi. Meil on niimoodi, et kui palkame loovisiku, siis hakkab see müük kannatama. Aga müügiinimene, kui anda talle täiskohaga töö, kas me ise tahame muutuda siis selleks tööorjaks /.../. Me oleme jõudnud järelduseni, et /.../ tuleb võtta mõlemale poolele korraka üks inimene juurde. Näiteks nii müügipoole peale ja lisaks, kes oma kätega teeb, loovinimene. Et oleks tasakaal. /.../ Tuleb kaks inimest korraka võtta.“ (5)

–“Aga ma olen mõelnud, et tegelikult peaks leidma veel endale OÜsse inimesi – arhitekti olen mõelnud. Et kuidagi laiendada seda baasi. Teine asi, mida ma olen mõelnud /.../, et võiks olla selline manageri-tüüpi inimene. Ma arvan, et kui mu firmal hästi läheb, siis tõenäoliselt tulevikus mina ei ole see, kes kohtub ärinõupidamistel klientidega. Ma olen see spetsialisti-tüüpi omanik, kes tegutseb samal ajal laua taga ja teeb tööd.“ (23)

–“Juba praegu see koormus läheb liiga suureks, ma mõtlen, et ma saaks teatud asjadega rohkem tegeleda, kui sellega, millega ma praegu kogu aeg tegelen. Ja mul oleks tegelikult vaja kedagi. /.../ Mul on puudus tegelikult kahest inimesest: tegevjuhist ehk managerist ja ühest väga heast [valdkonna inimesest]. Mul kunstnikku ei ole vaja.“ (28)

–“See tegevus kindlasti samas võtmes enam jätkuda ei saa. See peaks olema nii, et selle asjaga peaks siin olema seotud rohkem inimesi kui mina üksi. Kas just töötajad, see on jälle iseküsimus. /.../ Üksi tegijad ei kesta rohkem kui 3–4 aastat. /.../ lepingulisi osalisi võiks siin olla rohkem küll. Pikas perspektiivis ongi see ainus võimalus sellisele ettevõttele tegutsemiseks.“ (22)

–“Minu nägemuses peaks see ettevõtmine, mis mul on, peaks viie aasta pärast olema suurem ettevõtmine, mitte suur ettevõtte, aga suurem ettevõtte. Ma loodan, et mul on töötajaid juba. [Kolme aasta pärast] ma arvan, et põhipalgal on 2, aga projektipõhiselt võib neid olla rohkem. /.../ Ma tahan, et mul oleks nõ sellised truud jüngrid, et nad samas ei oleks ka natuke sellised totud, et neil oma arvamust ei ole. /.../ Nad peavad olema mõlemad loovad, nad peavad olema mõlemad ka sellised, kes suudavad ennast tehniliselt..., tegelikult kõike oskama. Väikeettevõtte vist ei saa olla nii, et mina olen sepapoiss ja mina olen see loovinimene nüüd. /.../ Küllap tuleb neile anda see üks roll, aga neile selgelt teada anda ka seda, et vajadusel peavad nad ka naela seina lööma või sepapoiss olema.“ (4)

–“[Aga kui palju kolme aasta pärast töötajaid võiks siin olla?] Noh, ma arvan, et see äripartner, kes mul on ja siis võib-olla see konstruktor. /.../ Tegelikult ma näen isegi, et kui mul hakkaks

nagu hästi minema ja kui oleks võimalus leida edasimüüjaid, siis ma näen ikkagi seda, et need partiid, mis meilt tellitakse, et need ma tellin allhankena, mitte ma ei [tee] seda ise. Et mina ise jääks puhtalt selliseks disainistuudioks, et [teeme] need prototüübid /.../ ja ma annan selle töö välja nagu.“ (2)

“Ma ei tea, ma olen mõelnud selle peale, et kas ma oleks selleks võimeline, et kas mul on neid omadusi, et ohjata suuremat hulka töötajaid. /.../ Ma ei taha võtta endale mingisuguseid soss-seppasid ja teisi ma ei riski tööle võtta, kuna ma ei tea, kas ma suudan neile tööd garanteerida. Ma olen mõelnud, et ma võtan tööle programmeerija, kujundaja ja projektijuhi, kes on väga asjalik ja suudab kliente juurde leida, aga ma ei ole seda teinud.“ (16)

Grupp 4: olemasoleva tiimi kindlustajad. Need on sellised ettevõtted, kes on asutanud ettevõtte mitme inimesega. Nende taotluseks on kindlustada see, et ettevõttes olemasolevad või tihedalt seotud inimesed saaksid ka palka sellest ettevõttest. S.t et kolme aasta pärast nad ei saa võtta täiendavalt inimesi juurde, küll aga nad soovivad, et ettevõtte suudaks muutuda stabiilsemaks palgamaksjaks. Kokku viis ettevõtet.

“Meil on isegi 6 töötajat: meil on neli osanikku ja kokku siis kuus inimest, kes asju pidevalt teevad. Aga mitte keegi ei saa palka. /.../ See võiks juhtuda siis, kui me ennast toimima saame, see võiks juhtuda nii kolme aasta pärast heal juhul. /.../ Peale selle kuue inimese on kõik teised küll projektipõhiselt. Sellest edasi praegu laienemisplaan ei ole.“ (27)

“Ma arvan, et me ei plaani kedagi juurde võtta. Võib-olla ainult niimoodi, et tekib mõne teise ettevõttega nii tihedat koostööd, et saab koos plaani pidada. Aga töötajaskonda küll ei kujuta ette.“ (25)

“Aga töölepinguga ei ole keegi tööl. Et palgal ei ole keegi, et kõik on projektipõhised. /.../ Kolme aasta pärast võiksid kõik palgal olla /.../ [Töötajaid juurde] ma esialgu ei julge prognoosida. Heal juhul praktikante või midagi. /.../ Kui reaalne olla, siis ma arvan, et kolme aastaga saame kõik neli endale tööle korrada ja palgad endale.“ (24)

“No kolme aasta pärast me võiks kolme-neljakesi küll olla palgal. See oleks nagu ideaalne. /.../ Nojah ja siis me oleme nagu hakanud looma sellist koostöövõrgustikku, kus oleks siis erinevate spetsialistide esindajad olemas. Et saaks mingeid komplekssemaid projekte teha. /.../ Pigem saab jah nagu olulisemaks see, et milline koostöövõrgustik on.“ (11)

Grupp 5: tööandja rolli suurendajad. Siin saab eristada kahte allgruppi.

Üks grupp on sellised ettevõtted (kolm ettevõtet), kus on kaks-kolm osanikku ning kes soovivad oluliselt laiendada töötajate ringi – võtta keskmiselt juurde kolm-neli inimest.

“Ma loodan, et kolme aasta pärast on niimoodi, et nad saavad palka ka kõik need inimesed. See on ikka õudsalt suur unistus. Et ma tahaks, mulle väga meeldib kui inimesed saavad tasu oma töö eest. Ma ei tea, kas ma tahaks, et ta veel suuremaks kasvaks, sest tegelikult ma arvan, et kaheksa on juba päris suur meeskond. Et päris piisab, kuna ma ei taha enda tootmist teha, ma tahan sisse osta tootmist, ma tahan ainult näidiseid teha ise. /.../ Et ma loodan, et umbes sama palju, no kuni 10 inimest ja lihtsalt korraliku palga peal. See oleks unistus.“ (30)

Teine grupp on sellised ettevõtted, kus hetkel on juba viis kuni kaheksa töötajat ja kes soovivad täiendavalt juurde võtta veel üks kuni kolm töötajat (kokku neli ettevõtet).

“Meil on töötajaid kokku kuus. Neli on, kaasa arvatud mina ja X, palgatöötajad ja kaks on sellised, kes on küll kogu aeg meiega ja teevad kontoris tööd nagu palgatöötajad, aga see vorm

on teine – nad esitavad arveid vastavalt sellele, palju nad teevad. /.../ [Kolme aasta pärast võtame juurde] üks või kaks.“ (18)

_[Hetkel on] viis töötajat. Kolm on omanikud. Kolme aasta pärast on seis selline, et omanike osakaal peaks vähenema ja töötajaid peaks juurde tulema. Kuni järgmise aasta alguseni, siis peaks ühe töötaja kindlasti võtma.“ (21)

2.3.3 Juhtimine ja omanikud

Loomeettevõtjatelt küsiti ka juhatuse mudeli ja omaniku tasandi tegevumustri kohta. Arvestades, et suures osas loomeettevõtetest on üks või kaks inimest, siis see küsimus sai aktualiseeruda üksnes suurema inimeste arvuga ettevõtetes.

Seetõttu ei tee me antud teema osas üldistusi, vaid toome ära huvitavamaid näiteid juhatuse ja osanike tegutsemispraktikatest.

KÜSIMUS:
Kellest koosneb Teie ettevõtte juhatuse?
Kas Te näete oma rolli muutumist ajas?

_[Juhatus koosneb] kolmest liikmest – pigem mina ja tegevjuht, see finantsjuht teeb oma mingeid [x] asju. Tema niipalju ei viitsi torkida ja teda niipalju ei huvita ka, et ütles, et tehke. Tema kui finantsjuht võib aidata seal mingeid arve ja asju välja mõelda ja kuidas ja mis. Aga muidu küll jah kolmest inimesest koosneb.“ (1)

_[Me usume, et meie osanike ring laieneb kuuetele inimesele mingil hetkel. Inimesi peab ju kuidagi motiveerima. Me peame kõik saama aru, et see on meie enda asi. Muidu kui me kasvame üles, tekivad konkurendid, kes ostavad inimesi üle, siis inimestel ei olegi huvi, et miks ta peaks siin tegema kui seal pakutakse rohkem. Minu meelest see on ka nagu hea struktuur kui kõik teavad, et nad on ise selle firma osad.“ (27)

_[Kolm on omanikud. Kolme aasta pärast on seis selline, et omanike osakaal peaks vähenema ja töötajaid peaks juurde tulema.“ (21)

_[Siis kui X siin käib ja keegi viitsib poodi viina järele minna, siis on kogu aeg [juhatuse] koosolek. Selles mõttes, et me oleme intelligentsed inimesed, et konsensuslikult kokku leppinud, et kõik otsuses on konsensuslikud. Ja praegu ei ole ka nagu ühtegi no sellist otsust murekohta tekkinud.“ (32)

_[Vahepeal tekib tunne, et võtaks kellegi kolmanda, siis kui on väga rasked finantsilised olukorrad, siis tekib tunne, et äkki peaks kellegi veel võtma. Aga õnneks on meil praegu nii, et me pole pidanud võtma ja ma loodan, et me ei pea ka võtma. Sest juba kaks arvamust on keeruline, et kui on juba kolmas, siis läheb veel keerulisemaks. Et ma loodan, et praegu jääb kahe peale. Aga noh, kunagi ei tea. Tõesti ei tea.“ (30)

_[Juhatuses oleme mõlemad, kahekesti. Kolmas inimene on nagu kaaslane, ta on otsustega kursis ja koos arutame ka. Nii oli tehniliselt lihtsam teha meil kahekesi ja saada Töötukassast see abi. Töötukassa nimel oleks olnud kolmas juba riskifaktor, et kaks küll, aga kui kolm, et siis võib ettevõtte laiali minna. Sellised kaalutlused olid küll jah.“ (25)

2.3.4 Juhi või mäenedžeri palkamine

KÜSIMUS:
Kas Te kavatsete lähitulevikus palgata oma ettevõttesse tegevjuhti?

Intervjueeritutel küsiti, kas nad kavatsesid lähitulevikus palgata oma ettevõttesse tegevjuhti ja kui, siis mis juhu.

Pea kolmandik küsitletud loomeettevõtjaid loodavad, et tulevikus on nad ettevõttesse juhi palganud (9 vastajat), seejuures neist poolte jaoks toimub see pigem kaugemas tulevikus, kui ettevõtte on korralikult jalad alla saanud ja on rohkem nõ tulevikuunistus.

_"No miks mitte, kindlasti võib. Tegevjuht tuleb kindlasti palgata. Lihtsalt praegu ei ole võimalik. Kindlasti ma arvan, lihtsalt keegi usaldusväärne. Aga ma ikkagi näen, et neid asju peab ise juhtima ja vaatama. Et sa ei saa päris kõrvale minna. Ma ei usu nendesse firma edudesse, kus omanikud lähevad kõrvale. Minu meelest on see hukule määratud mingi perioodi pärast. Et see on ikka sinu asi ja ikka teed edasi. Et sul võib-olla inimesi, kes aitavad, aga noh, jah, muidugi." (30)

_"Võib-olla, ei välista. Mõni inimene võib teha paremini tööd, kui omanik, näiteks." (21)

_"Noh, jah, võimalik täitsa. Aga see ei juhtu kindlasti mitte lähima aasta jooksul. Siis peaks firma võib olla natuke suurem olema, sest praegu me suudame /.../ hallata veel, et kui sul tõesti on juba viis-kuus inimest, siis võiks juba nagu mõelda." (29)

_"Jaa, olen mõelnud sellest aasta. Mul on sellest puudu." (28)

_"Olen mõelnud küll, et oleks tore tulevikus palgata tegevjuht ja ise omanikuks taanduda, aga see on liiga suur tulevikuunistus praegu. Ja see peaks olema inimene, keda sellisel juhul väga usaldada saab. See on selline ilus mõte, mis võiks küll nii olla." (3)

_"Muidugi ma olen mõelnud tegevjuhi palkamise üle, aga see tähendab seda, et selle ettevõtte põhitegevus peaks olema hoopis midagi muud. Tehes ainult seda, mida ma hetkel teen – siis seda võimalust kuidagi ei ole. /.../ Kui need rauad, mis mul siin aegajalt tules on, kui mõnest nendest pottidest ka puu kasvama hakkab, siis on see vajadus ja võimalused selleks täiesti reaalsed. Praegu ei ole see kindlasti võimalik. Siis see ei oleks enam klassikalises mõttes loomeettevõtte, et siis see oleks ikkagi kaupade müük ja vahendus /.../." (22)

_"No ideaalis, jah, võiks olla jah. Aga praegusel hetkel ei ole ka seda raha." (32)

_"Ma olen ise selle peale mõelnud. Aga ma olen ainult mõelnud, ma ei ole mingeid samme selles suunas astunud." (18)

Pea iga neljas ettevõtja rääkis, et vajadus oleks mitte niivõrd tegevjuhi, kuivõrd turundusinimese või müügimehe järele (seitse vastajat). Mõne loomeettevõtja arvates võiks kõne alla tulla müügimehe palkamine mitme väikse firma peale ühiselt.

_"Aga noh, edaspidi muidugi unistus oleks, et oleks ka oma nagu asjaajaja ja-ja-turundusinimene, kes teeb ka need asjad ära, et mina võiksin ainult luua ja asjadel üldiselt silma peal hoida." (6)

_"Mitte nõ tavamõttes müügimeest, aga kes nagu oskab otsida neid kohti ja kanaleid, kus projekte saada. /.../ See juhtimine kui selline, ei ole eriti tähtis, müüjat on vaja." (24)

_"Mõte on olnud küll. Aga ainult mõte. See on lihtsalt rohkem see, et üritad ette kujutada, et mis toimuma hakkab, et kui on tööd rohkem, et kuidas siis hakkama saada, et oleks siis võib-olla

vaja tippjuhti või müügimeest. See, kes klientidele mõtleb ja müügitööd teeb. Igapäevaseid asju ajab – neid, mida mina praegu teen.“ (14)

– “Tegelt on vaja sellist inimest, kes käib lõpututel nõupidamistel – istub, protokollib, teeb lepinguid. /.../ Võib-olla siis see inimene võiks olla ka juures. Võib-olla ka mitme [ettevõtte] peale, mõne teisega jagada sellist inimest.“ (23)

– “Keegi võiks tegeleda turundusega, tutvustada minu toodet. Ma ei oska võib-olla niivõrd hästi ennast väljendada või tutvustada oma toodet. Jah, ma räägin sellest, aga noh, keegi võiks seda võib-olla paremini teha või kuskil, ma ei tea, kas siis välismaal või. Et selle peale ma, jah, olen mõelnud, et turundusnimene, kes oskab seda hästi teha.“ (15)

– “Aga kui oleks mingisugune väga hea müügiinimene, teeks nagu mitut samalaadset meie suurusega ettevõtet, oleks pointi.“ (5)

Mõni üksik loomeettevõtte on ka juba endale võtnud mäenedžeri või tegevjuhi tööle (kolm vastajat):

– “Ütleme, et ta praegu tegelebki sellega, et ta otsib nagu koostööpartnereid, mingeid edasimüüjaid. /.../ Mina tegelen sellise loomingulise poolega ja tema tegeleb selle mäenedžeriga poolega. Ja kui me saame need ühendada, siis on väga hea.“ (2)

– “Siis on meil tegevjuht, kes siis mängib ka projektijuhi rolli. Tema siis suhtleb klientidega ja on otseses nagu kliendi ja meie ettevõtte vahel.“ (1)

Peamine põhjus, miks soovitakse ettevõttesse juhti palgata, on seotud sooviga keskenduda rohkem loomingule ja mitte koormata end kõikvõimalike organisatsioonide ja bürokraatlike ülesannetega (kuus vastajat).

– “Mina ikkagi tahaks olla kõige rohkem nagu disainer-looja rollis, mõelda välja, teha esimesed tooteeksemplarid, mis lähevad tootmisse. Et noh, põhimõtteliselt nagu disainer ja looja olla. (6)

– “Juht ma ei tahaks [tulevikus] olla. No tulevikus, nelja-viie aasta pärast. Juhil on jube palju tööd. Ma mõtlen, et ma nelja-viie aasta pärast tahaksin natuke ringi reisida ja vabamalt elada. Ma arvan, et [tahaks] pigem loojaks jääda. Või selles mõttes, et isegi mitte selleks loojaks, kes konkreetselt mingit tööd loob, noh, mingit projekti loob, seal mingil määral osaleda, ma pigem mõtlen seda, et selle ettevõtte looja või ma ei tea, kujundada seda ettevõtet. Ma ei tea, kas see on omaniku roll täpselt, aga tippjuht on minu jaoks selline sehkendaja. Et ma nihukest sehkendaja tööd ei viitsi teha. Et ma natuke praegu viitsin, aga ma kujutan ette, et see mõne aja pärast ammendab end, et see muutub rutiinseks. Ma tahaks nagu rohkem selline visionäär olla või vaadata kaugemale ja mõelda, mis sellest kõigest saab.“ (4)

– “Omanikuks ma jääksin. Samas, ütleme, mina jääksin ikkagi selliseks loominguliseks pooleks.“ (2)

– “Põhjus [miks tippjuht palgata] võiks olla selles, et mina saaksin töötada rohkem ideede väljatöötamisega, mis mulle endale pakub nagu kõige rohkem pinget koos selle ekspordiga. Mul on kaks asja, mis mind köidab – on see, et ma saan ise ennast arendada selle ettevõtte kaudu – ma saan kogemusi ekspordis ja ma saan selliseid kogemusi, mida mul kuskil palgatöötajana saada oleks keerulisem. Ja mul on ka motivatsioon laes – see on minu asi. Teine asi on see, et ma saan ise asju välja mõelda. See tegevjuhi kaasamine oleks siis see, et tema saaks juhtida neid igapäevaseid protsesse, mille pärast mina ei peaks enam muretsema.“ (18)

– “Ma ei jõua kõike ise teha. Ma praegu ka upun sellesse bürokraatiasse. Päril loominguliseks asjaks jääb ikka jube vähe aega. Minust ei tule ka niimoodi nipsust, siis jällegi selline isiksuse kahestumine peab toimuma pidevalt iga päev.“ (20)

Neli loomeettevõtjat mainisid, et ei kavatse (niipea) tegevjuhti palgata:

– “Liiga väike, et sellist luksust endale lubada.” (26)

– “Ei. Aga ma võin arvamust avaldada, et ütleme, et me võtame tööle tegevjuhi ja siis mul tekib selline küsimus, et kust ma sellise tegevjuhi leian, kes poole aasta pärast ei kõnni koos tellijatega minema järgmisse firmasse. Ja miks ta siis nii võimekas on see tegevjuht, et miks tal ei ole siis enda firmat? Kui ta on juhile omaselt edasiliikuv, uusi ideid juurutav jne, et siis on tal nagu kõik need isikuomadused olemas, et miks ta ei võiks siis ettevõtjaks hakata? Ma ei tea, mis hoiab teda siis meie juures kinni?” (16)

– “Noh, ma praegu ei näe kedagi enda kõrval, sest noh, et kui keegi võõras, no kui pere seest – selle vastu mul pole midagi, aga kui kellegi võõraga, siis hakkavad need rahamured.” (10)

– “Veel küll ei ole. Kuigi ma selles mõttes olen endale aru andnud et, et mul tegelt eriti ei ole nagu seda juhi kogemust. Et võib-olla kui seda firmat juhiks keegi, kellel on kogemus, siis asi toimiks palju paremini võib-olla. Et jah, selles mõttes kindlasti toimiks paremini. Aga lihtsalt ma ikkagi tahan praegu ise seda kõike teha ja ja aru saada üldse nendest süsteemidest, mida see kõik hõlmab. Et võib-olla siis, kui ma aru saan sellest, siis on kuidagi lihtsam edaspidi kõrvalt vaadata seda.” (11)

2.3.5 Rollid ettevõttes

KÜSIMUS:
Millisel moel Te oma ettevõttes rolle jagate?

Eraldi uuriti, kas ja millisel moel on ettevõttes rollid jagatud, samuti seda, kas rollijaotus on püsiv või see muutub iga uue projektiga.

Pea iga neljas loomeettevõtja väitis, et neil on firmas rollijaotus paigas (seitse vastajat). Üldjuhul on see loomulikult teel väljakujunenud, arvestades seda, kes mingis valdkonnas või küsimuses pädevam on.

– “Meil on rollijaotus täitsa olemas. Et kes on pädevam ja kes tahab end mingis asjas arendada. Ja et kelle vastutada miski on, et keegi peab ju võtma vastutuse. /.../ Ma arvan, need rollid, eks need loksuvad järjest enam paika, et kes mida veel täpsemalt teeb. Praegu on nii iseenesest kujunenud.” (24)

– “... selles mõttes see disaini- ja nõ nägemuslik visioon, /.../ see on [X-I] hästi tugev ja tal on väga hea maitse ja selle koha pealt mul on hea talle järele lonkida. See on nagu super-hästi toiminud ka see süsteem. Mulle sobivad ka tema valikud. Aga teisest küljest jällegi, mis puudutab igasugust, alates suhtlusest kuni ma ei tea mis asjadeni välja, siis [X] ei taha sellest midagi kuulda, siis seda teen mina.” (26)

Teisalt jällegi pea neljandik loomeettevõtjaid märkisid, et väga selgelt veel rollid paigas ei ole või siis praegune töödejaotus võib muutuda tulevikus (seitse vastajat).

– “Tegelikult nii selgelt ei ole, kui võib olla väljastpoolt tundub. Näiteks me teeme ikka päris palju asju kõik /.../ koos.” (29)

– “Meil ei ole ühte juhti ja /.../ mulle see meeldib isiklikult. Olen üsna palju näinud ühe juhi süsteemi ja see selles valdkonnas nii väga ei kipu toimima. Demokraatia on küll devalveerinud

sõna, aga samas, me praegu loksume sellesse paika, et me saame aru, et kes millega tegelevad. Aga me arutame ikkagi tähtsad punktid kõik koos läbi. Keegi isikuliselt üksinda ei otsusta kuskil. Ja minu meelest on see järjest rohkem toimima hakanud. /.../Aga kohati selline demokraatia tähendab seda, et mingid asjad jäävad lahti ja ei saa nagu kiiresti otsustatud. Ma arvan, et see loksubki niimoodi paika, et valdkondlikult hakkavadki inimesed tegema otsuseid ise. Meil jaotuvad asjad kindlasti valdkondlikult ära. /.../ Kokkuvõtlikult – kui me alguses jaotasime rollid ära, siis nüüdseks on üht-teist muutunud, võib-olla olid liiga vägisi pandud rollid ka. Ja nüüd hakkavad rollid ise nagu rohkem õigesse kohta liikuma. Ütleme, et see protsess on pooleli praegu. /.../ Alguses oligi nagu see mõte, et igaüks teeb nagu kitsamalt oma asja. Seda just me oleme nüüd nagu üritanud mõelda, et pigem kaasata inimesi, et nt [X] vaatab selle eelarve üle ja koos mõtleme mingitele asjadele. Läbi selle nagu kõik arenevad ja kõigile hakkab tulema tohutult palju häid ideid.“ (27)

– “Võib-olla hiljem kunagi jääkski selle peale, et mina tegelen ainult sellega ja mind teised asjad ei huvita nt, et teeks oma hobi ja mis mulle meeldib. Aga see on nii tulevikumuusika, et ma ei usu et see võiks tulla lähimal ajal.“ (1)

– “Meil ei ole sellist rollijaotust. Noh, finants ja selline on minu pärusmaa rohkem, aga me nagu koos arutame ja lepime kokku, et tegele sina sellega ja mina tegelen sellega. See, et kuidas me kokku lepime, põhineb küll sellel, et kumb on kummas asjas tugevam. Rollid on muutuvad, et vahest tahad tegeleda teise asjaga. /.../ Need [rollid] muutuvad ja need ei muutu. Et igaühel on ikkagi omad tugevused, milles nad on head ja mida nad tahavad ise teha. Me üritame neid rolle jagada ikka niimoodi, et kõik saaksid teha ikka selliseid asju, mida nad tahavad ja milles nad ennast kõige paremini tunnevad. Küll projektiti võib see olla erinev.“ (18)

– “Mina olen hetkel tegevjuht. Minu roll muutub hetkel võib-olla kõige rohkem selles suunas, et kuna me oleme alustav ettevõtte, siis ma ei ole ainult tegevjuht, ma olen loovmeeskonnas ja teen seda, mida on vaja teha. Ma näen, et see võiks muutuda ja kogu tiimi osas, mitte ainult minul – et tekiks kindlad ülesanded ja vastutusosalad, mis jääks ühe ameti piiresse.“ (17)

– “Meil oli see rotatsiooni mõte. Et ma ei tea, kui tihti me seda teeme, aga et igaüks saab korra juht olla.“ (24)

2.3.6 Aktsionäri kaasamine

KÜSIMUS:
Kas olete mõelnud kaasata täiendavat aktsionäri?

Samuti tunti intervjuus huvi aktsionäri kaasamise mõtete vastu. Selgus, et suhteliselt vähesed loomeettevõtjad näevad, et nende firmasse võiks tulevikus keegi investeerida. Üldjuhul intervjueeritud loomeettevõtjad ei ole mõelnud täiendava aktsionäri kaasamise peale tulevikus.

– “Meile ei meeldi, kui keegi meiega käsutada saab. Aktsionäride suhtes oleme skeptilised. Saame ise hakkama, ei soovi kellelegi aru anda. Ei välista, ent pigem näeme siiski koostöölist tegevust.“ (5)

– “Praegu küll ei ole ja ma arvan, et ei olegi. Ühesõnaga, rahalises mõttes tahaks üldse nagu ise hakkama saada, et mingeid laene ja asju ei taha väga võtta nagu. Noh, eks selgub, kui on vaja mingit tehnikat osta, [siis] võib-olla mingeid liisinguid või selliseid asju veel, aga mingit aktsionäri, eriti välismaist aktsionäri, küll ei tahaks.“ (29)

– “Ma arvan, et mitte. Ma ei ole praegu selle peale mõelnud. /.../ Aga võiks ju kedagi kaasata, aga ma ei tea, tavaliselt neid kõiki väga huvitab see, kui kaua sul aega läheb – kui palju sa järgmise aasta alguseks juba teenid. /.../ Ja siis kui ma ütlen, et ma ei saa sulle mingit prognoosi

teha selle kohta, ma ei ole see inimene, kes ajab mingit /.../. Kui palju on selliseid siin linna peal, kes lubavad ei-tea-mida ja tegelikult ei mõtle sellele, mis tegelikult on. Parem ütlen, et ma ei saa sulle anda, kui ma ütlen, et jaa, et vot nüüd, kui sa mulle pappi annad, siis täiega hakkab – ei hakka. /.../ Selles kasvamisest ma näen pigem hästi vaikset ja kindla peale minemist.“ (28)

“Ei ole mõelnud. Aga mõtle kui üllatav, kui keegi tuleks ja tahaks meile raha anda. Ja ta näeks meis perspektiivi. Siis me kaalume seda küll jah. See oleks huvitav. Ekstra küll ette ei näe seda ja selle nimel tööd ka ei tee.“ (25)

2.3.7 Allhanke kasutamine

Intervjuus küsiti, kui palju kasutatakse oma toote/teenuse pakkumiseks teiste abi.

KÜSIMUS:

Kas oma toote/teenuse valmistamisel teete otsast lõpuni kõik ise valmis või kasutate kellegi teenuseid/abi?

Kaks kolmandikku loomeettevõtetest kasutab rohkemal või vähemal määral alltöövõttu oma toote või teenuse pakkumiseks (23 vastajat). Ühelt poolt kasutatakse alltöövõttu nõ kiiretel perioodidel, aga ka teatud tööloikude täitmiseks, kus vajalik kompetents omal puudub. Reeglina ostetakse lisaks veel tugiteenustest sisse ka raamatupidamise teenust.

“No jällegi, kui on väga kiire hetk, siis tõesti et mingi osa tööst lasen kellelgi teisel lihtsalt, noh, kähku ära teha, et ma jõuaksin valmis asjadega. Samaaegselt saan mina mingit muud etappi teha lihtsalt.“ (6)

“Aga praegu teeme kõik ise – nõ rätsepatöö siis, et klient tuleb ja teeme kõik valmis talle. Mida oskame ise, selle teeme ise. Kui me midagi ei oska, siis ostame sisse.“ (1)

“Ikka olen, kogu aeg kasutan. See on ka kindlasti üks variant, et mitte nagu töötajaid endale võtta, kasutada teisi väikseid firmasid. Ja ma ei jõuakski üksinda teha.“ (4)

“Me ikka kasutame, sest me kõiki asju ikka päris ei oska. Küll aga me tegeleme sellega, et – no see on ka meie tänases maailmas paratamatu – et me harime ennast aktiivselt nende kohtade pealt, mida me ise väga ei oska.“ (32)

“Meil on raamatupidaja, jah. See pakub teenust nõ, jah. Eks me kasutame neid abilisi teisigi, meil on väga hea IT-firma, kes meid toetab ja kes teeb meie soovide järgi erilahendusi ja asju, kui meil midagi vaja on olnud. Meil on väga head juriidilised toed olemas, mis puudutab personaliküsimusi või midagi muud.“ (26)

“Üldiselt siiaamaani olen kõik ise teinud, aga väikeste viisi olen kasutanud sõbra abi. Aga tulevikus on see allhange täitsa teema. Isegi mitte kauges tulevikus. Praegu on läbirääkimised nõ või sellised arutlused.“ (31)

Ettevõtte organisatsiooniline profiil

2/3 loomeettevõtetes on 2 või rohkem inimest

1/3 loomeettevõtjaid tegutseb üksi

1/3 loomeettevõtteid on väkетиimi taotlejad

Tunnetatakse vajadust tegevjuhi või mäenedžeri järele

**Vähesed loomeettevõtjad näevad, et nende firmasse võiks
tulevikus keegi investeerida**

**Suurem osa loomeettevõtetest kasutab rohkemal
või vähemal määral alltöövõttu**

2.4 Loomettevõtte ärimudeli karakteristikud

Ärimudeli karakteristikutena käsitletakse antud allpunktis järgmisi: ettevõtte poolt loodav väärtus, sihtgrupi profiil, konkurentsieelis, hinnakujundusmudel, turuga tegelemise osatähtsus, keskkonnasõbralikkus, samuti ka asukoha määravus ettevõtte tegutsemisel.

2.4.1 Ettevõtte poolt loodav väärtus

KÜSIMUS:

Mis on see väärtus, mida Teie firma loob?

Loomettevõtetel paluti kirjeldada väärtust, mida firma loob. Ehk teisisõnu: mis mõttes ja kellele ettevõtmine vajalik on. Sealjuures ei mõeldud mitte üksnes kliente, vaid kasusaajaid kõige laiemas mõttes.

Antud küsimuse juures varieerusid vastused väga laial skaalal, alates uutest võimalustest oma kitsa valdkonna siseselt ja valdkonna üldise taseme tõstmisest kuni laiema sotsiaalse vastutustundlikkuse kasvatamiseni, inimese paremaks muutmiseni ja kogu ühiskonnale kasu pakkumiseni.

Üheks enim käsitlust leidnud temaatikaks oli oma **valdkonna toodete/teenuste kvaliteedi ning ühtlasi kogu valdkonna maine tõõtmine** (üheksa vastajat).

_"Missioon on kirjas selline: pakkuda kliendi ootusi ületavat /.../ teenust, olles teenäitajaks teistele sama valdkonna ettevõtetele." (13)

_"Teha asja korralikult ja läbi sellega tõsta kogu valdkonna taset." (21)

_"Ma ei oska vist sõnastada. Me propageerime kvaliteeti ja suhtumist. Meie oma väiksuses peame rõhuma eritellimusele – ei ole nagu massitootjad. Me üritame ellu jääda ja murda seda odava ja viletsa [teatud toote] eelistamist." (14)

_"... see ei ole ainult see, et meie seda teeme, vaid olla eeskujuks ka teistele selle alaga tegelevatele inimestele. Kes on õppinud seda eriala ja kes on jäänud nõ oma vanade liistude juurde ... vanad liistud võivad ka toimida, aga see ei ole jätkusuutlik selles mõttes. Areneda edasi parema tulemuse poole." (24)

_"Võib-olla üldiselt on ka see, et tegelikult meie tegevusest on kasu ka meie konkurentidele, kes Eestis on, et kui me hakkame näiteks väljapoole asju tegema, siis me suudame näidata, et Eesti ettevõtted tegelikult ei ole mingid mafiosnikud ja kauboid siin, et tegelikult nad ka oskavad asju teha ja nad on täiesti viisakad. Ja kui meie suudame sellise tunde neis tekitada, siis tellitakse ka teistelt. Ja võib-olla saavad alguse ka mingid muud asjad, mida me ei suuda praegu ette näha." (18)

_"Professionaalne, Eesti tiptasemel [teatud valdkond] eelkõige. Nii kõrge latiga kui vähegi saab." (20)

_"Jah, kunagi sai pandud kirja, et tahaks harida nii klienti kui ka seda lõpptarbijat natuke nagu [teatud] alal, et inimesed suudaks vahet teha heal ja halval [teatud tootel]. Me püüame nagu oma klientidele seletada, miks on üks asi parem kui teine. /.../. Sellised põlve otsas tegijad, kes teevad mingitele ettevõtetele või klubidele mingisuguseid [teatud tooteid] või kui mõni huvijuht teeb ise neid [teatud tooteid], siis tahaks neid õpetada nagu, et kui nad teevad ise, et tehku siis hästi vähemalt." (29)

Esteetilisusele ja ilule, seda ka keskkonna või ruumilisest aspektist, viitasid kokku seitse loomeettevõtjat:

– *“Et kogu [teatud valdkonna] ja [teatud valdkonna] maastik muutuks korrektsemaks ja ilusamaks.” (21)*

– *“Pakkuda oma käekirjaga ilu ja esteetilisi lahendusi, mis töötavad ja on praktilised kasutada.” (20)*

– *“No põhimõtteliselt me töötamegi selle nimel, et inimestel oleks parem elada. Sellest tulebki see missioonietteväõtlus nõ. Sest me tahame ise ka olla heas ja paremas keskkonnas.” (24)*

– *“Ja alati oleks tore kui ruum ja ruumikogemus – lisaks sellele, et ta toetab inimest igapäevaselt, loob talle head tingimused tema töö ja elu elamiseks – oleks ka kirgastav. Et ta annaks inimesele mingi positiivse impulsi. Et ta nagu muudaks inimese paremaks. Ma usun kindlalt, et seda saab teha. /.../ See kõlab juba väga literatuurset, aga ma olen ise seda kogenud ja ma arvan, et see teeb inimeste elu kuidagi täisväärtuslikumaks. Ruum peab andma impulsse, mitte mõjuma sellise ahistavana, sundivana. Ta peab sind elus inspireerima.” (23)*

– *“... siis tegelikult see rikastab ju seda keskkonda, kus me elame. [Teatava valdkonna] puhul saab rääkida ka ühiskondlikust mõjust, mida sa oma tööga lood – kuskil muutub mingi keskkond kaunimaks. See on väga selgelt või otseselt [teatava valdkonna] üks väljund, mis on nõ kirjutamata töö osa.” (3)*

Omanäolisuse märksõna jooksis läbi viiest intervjuust:

– *„See on asi, mille peale ma peaks koguni mõtlema. Ma arvan, et see väärtus seisneb selles, et see, mida me pakume, on miski, mis on värskel, mis on võib-olla natuke teistmoodi ja mis on eesmärgipärane. Ma ei tea, see on väga ümmargune – ma üritasin lihtsalt kokku võtta seda, mida ma mõtlesin. Ma ütlen seda, et meil on väga tugev ideedeloomisoskus ja väga tugev loovus. Selle kõrval on meil väga tugev teostamisoskus – väga tugev „skill“. Kui me need nüüd kokku paneme, siis me saame midagi sellist ... vähemalt me üritame teha midagi sellist, mida ei ole varem tehtud. Me ei ürita küll kogu aeg jalgratast leiutada, peaga vastu seinaga joosta, vaid läheneda natuke teistmoodi – saada natuke teistsugusem tulemus, et seeläbi ka ennast arendada. Me ei taha teha neid asju, mida on ka varem tehtud.” (18)*

– *“Me teeme nagu teistmoodi asja, unikaalset, nagu käsitöö – me pakume nagu firmadele/brändidele võimalust erineda oma [teatavates toodetes]. Et selgelt silma paista. See on nüüd see, mis puudutab [teatavaid töid]. Aga kokkuvõttes ka iseenda töid, mis on ka kindlasti omanäolised. Ja ongi omanäolisus – mitte kellegagi sama moodi teha või kedagi kopeerida või kellegagi sammu pidada – vaid ikkagi täiesti iseenda pilti ja nägemust. (27)*

– *“Kui otsida netist [teatavaid tooteid], siis peaaegu ei ole. /.../ analoogseid [teatud tooteid] üldse peaaegu ei leia, kui üldse, siis on koledad asjad minu meelest.” (28)*

– *“See väärtus võiks siis olla, et nad on oma käekirjaga ja võib-olla see, kuna ma olen ellu jäänud, siis see käekiri on vajalik kuskil.” (31)*

Lisandväärtuse pakkumist rõhutasid neli loomeettevõtjat:

– *“Pakkuda kiirust ja lisaväärtust teenustele. (13)*

– *“Et, noh, sellel on mingi väärtus, lisaväärtus pärast. (9)*

– *“... siis nüüd on nagu see et, et selleks, et kuidagi siin lainel püsida, selleks sul on vaja tegelikult pakkuda tellijale palju enam kui ta tahab. Ja-ja, noh, tihtipeale ta ei oskagi sõnastada, et mida*

ta tahab ja kuidas. Et sa pead olema temast nagu sammu võrra ees, jaa-ja sa pead pakkuma talle võimalikult sellist komplekselt või no lõplikku või no täislahendust siis.“ (11)

_“... et pakkuda lisandväärtust, et olulisi teemasid inimestele atraktiivsemaks ja huvitavamaks muuta läbi selle meediumi. Et see oleks see, mis mulle endale kõige rohkem meeldiks.“ (17)

Neljast intervjuust jäid kõlama **keskkonnasõbralikkust** rõhutavad märksõnad (taaskasutus, säästlikkus):

_“Öko ka muidugi – me propageerime [teatava valdkonna] näol taaskasutust, et ressursi ja materjali ei raisataks.“ (14)

_“Ka vanemate [teatud esemete] puhul tuleb see selline ajakihtide säästlik käsitlemine.“ (23)

_“Et inimeste teavitamine võib-olla sellest keskkonna olulisusest ja ressurssidest, mida me kasutame ja. Noh, see on nagu pigem selline missiooni küsimus.“ (11)

_“Samas mulle meeldib ka seda öelda, et taaskasutus.“ (15)

Kolm loomeettevõtjat märkisid, et nende loodu **väärtus suureneb ajas**:

_“Tegelikult on see, millega siin mina tegelen, selle tulemi väärtus ajas kasvab kümnetes kordades. Isegi kui sa hetkel seda ei taju, et teed kellegi jaoks väga olulist asja. Seda ma igapäev kindlasti ei korruta endale, aga kui nüüd realselt võtta, siis pikas perspektiivis – 100 aasta pärast siin põranda peal sündinud [teatud toode], see on sellele perele, lastele ja lastelastele ikka väga olulise väärtusega.“ (22)

_“Et teha jätkusuutlikke asju, selles mõttes, et nagu mille väärtus pigem kasvaks ajas, mitte ei kahaneks. Pigem teha vähem, kvaliteetset ja kestvat /.../.“ (5)

_“Noh, laiemalt vaadates on kindlasti see väärtus, mis on näha siis paremini, kui aastad mööduvad.“ (26)

Vanade oskuste edasikandmist ja pärandkultuuri au sees hoidmist tõid esile kaks loomeettevõtjat:

_“... minu esivanemad on ikkagi seda teinud ja ta vahepeal nagu koolides, noh, ta on nagu ära kadunud. Ja ega neid tegijaid, kes õpetaks või teeks, neid on nagu väga vähe. Ja just nagu see, et seda uuesti ellu äratada ja seda elus hoida, seda pärandkultuuri. See oleks ju päris kurb küll ju, kui see nagu päris ära kaoks ja keegi enam ei teeks. Ja samas ka seda edasi arendada.“ (10)

_“Kunst, kuidas seda tehakse, on edasi antud nagu rahvajutud. Ei ole nii, et keegi on tehnoloogia valmis mõelnud, kuskilt üles kirjutatud ja siis näiteks üles riputanud. Ei, sajandite ajal on meistrid [teatavalt töödeldud] ning õpetanud järgmisi. Ehk mina ütlen nii, et igaüks, kes on seda teinud, on jätnud oma jälje sellesse, sest muidu see ei oleks jõudnud meieni tänapäevalgi, oleks kadunud juba. Ehk see on nagu igas tänapäeval tehtud [teatud toote] tükis on väike osa sajandite vanuste meistrite tööd, sest see poleks jõudnud muidu meieni.“ (28)

Sotsiaalne aspekt esines vaid ühes intervjuus:

_“... selline sotsiaalne ettevõtlus ehk siis ma sooviksin anda tööd inimestele, kes muidu nii kergelt tööd ei leia siis. Ehk siis inimestele, võib-olla kellel jalad ei kannu, aga käed töötavad, et mõnele noorele tublile inimesele, kes on puudega, selles mõttes, et ta ei saa näiteks kõndida, aga muidu ta intellektilt ja käteosavuselt on väga tubli, sest see töö tõesti, noh, vajab lihtsalt

väga osavaid käsi eelkõige. Ja head silma. /.../ Ma hakkam vaatama ringi, et vähemalt üks inimene võiks ettevõttes olla siis nagu selle mõttega võetud edaspidi.“ (6)

Ka **innovaatiliste lahenduste pakkumine** ettevõtte poolt loodava väärtusena mainiti vaid ühel korral:

__“Ma olen arendanud [teatava toote] koha pealt välja mõned sellised asjad, mida teised ei kasuta, aga mis teevad [teatava protsessi] kiiremaks ja võimaldavad saada paremat tulemust ilma suuremahulise lisatöölusega. (13)

2.4.2 Toote, teenuse sihtgrupp

Lähtuvalt sellest, kas sihtgrupp on era- või äriklient või riik ja kohalik omavalitsus, saab ettevõtteid jaotada nelja gruppi.

KÜSIMUS:
Kes on Teie ettevõtte pakutava toote/teenuse sihtgrupp?

Grupp 1: era- ja ärikliendid. Selliseid ettevõtteid on intervjueritute hulgas kõige rohkem. Siin on omakorda eristatavad kolm allgruppi.

Esimene on selline, kus **domineerib äriklient** (viis ettevõtet) ja seda mitte tingimata ajalisel või tööde mahu mõttes, vaid eelkõige sellest aspektist, et ärikliendile tehtavad tööd on oluliselt kasumlikumad:

__“Ega tegelikult klientide ja töömahu kasv ei pruugi otseselt tähendada käibe kasvu, sest äriklient toodab rohkem kasumit kui eraklient. 20% ärikliente toovad 80% kasumist.“ (13)

__“Käibe poolelt oleks need [ärikliendid] enamuses, aga kliendi hulga poolelt jääks selline fifty-fifty.“ (14)

__“Kasumlikum on ikkagi teha tööd äriklientidele ehk siis eraklient on selline – palju tööd ja vähe villa. Kasumlikum on teha 1 töö nädalas ärikliendile kui 10 tööd erakliendile. Paraku niimoodi see on. Mõnel juhul on see vahe tõesti kümnekordne, et aega ja energiat panustad sa ikka sama palju, kasvõi juba sellest esimest kontaktist kuni selleni, et tööd üldse tegema hakata, siis erakliendi puhul on enne tööle hakkamist kusagil seitse meilivestlust. See kõik on ajakulu, aga arve on summa X. Ärikliendiga on see meilivestluste arv täpselt sama, aga see arve on X korda 10. Mingil põhjusel, ei teagi miks, ei ole julgenud seda erakliendi poolt päris ära ka lõigata. Ikkagi puudub natuke selline kindlus.“ (22)

Teisel juhul **domineerib eraklient** (neli ettevõtet) ja seda ka osaliselt seetõttu, et ärikliendile pole osatud või jõutud veel ligineda:

__“Ma arvan, et mul ei ole toodet neile lihtsalt veel korralikku pakkuda. Aga see on kõik võimalik, ma olen mõelnud selle peale, et ma arvan, et on võimalik küll. Et /.../ kõikvõimalikud ärikingitused, suveniirid.“ (9)

Veidi rohkem on neid ettevõtteid, kelle kliendibaasi moodustavad **era- ja äriklient enam-vähem võrdselt** (seitse ettevõtet):

– “Hetkel, kuna X brand ei ole niivõrd tuntud, siis on pigem siuksed reklaamiohvid ☺, sest peame praegu ennast reklaamima. Kui meil oleks nimi taga, siis ma arvan, et meil oleks siis juba ainult suurettevõtted. Aga hetkel on kõik läbisegamini – nii eraisikud kui väiksed ettevõtted kui alustavad ettevõtted, kes taotleavad EASist raha.” (1)

– “Mind valib rikas ja natuke veel rikkam klient, nii eraisik kui juriidiline isik – oluline on see, et nad on teadvustanud, et nad kaasavad oma protsessi professionaali, et ei hakka kõike ise välja mõtlema. Neil on selleks vahendid ja see on neile vähem kulukas kui hakata jalgratast leiutama. Selline teadlik klient tegelikult.” (20)

– “Ütleme nii, et see [erakliendi pool] on /.../ nii palju sissetöötatud, et see väga suurt turundamist enam ei vaja. Et aeg-ajalt tuleb kuskil olla mingisuguse reklaamiga ja mingisuguse infoga, aga sellest piisab. Me teame, kus me peame olema, et inimesed meie juures käiksid. Ja käivad piisavalt palju, selles mõttes, et see on nagu OK. Millega me vaeva näeme ja tööd teeme, on juriidiline klient. Ehk siis seal me ei ole nii tuntud ja meid ei teata nii hästi, et milleks me võimelised oleme. /.../ Juriidilisel isikul lihtsalt on raha rohkem kui eraisikul, see on fakt.” (26)

Grupp 2: business-to-business tüüpi ettevõtted – need on suuruselt teine grupp ja siin on kliendina nimetatud üksnes äriklienti. Need on ettevõtted (kaheksa ettevõtet), kelle pakutava teenuse iseloom ongi suunatud peamiselt ärikliendile.

– “... üks asi, mida me üritame teha, on see, et me üritame leida suht samasuguseid alustavaid ettevõtteid, kes on umbes ka kaks aastat vanad, et meiega sama vanad ja kellel on potentsiaali; kasvavad ja saavad koos meiega suureks. Et kui me veel kümne aasta pärast ka koos asju teeme ja nemad on suured ning meie oleme suured /.../.” (29)

– “Eraisikutele asju üldse ei tee. Ainult business-to-business. Peamine sihtgrupp on tootmisettevõtted /.../.” (21)

Grupp 3: business-to-consumer tüüpi ettevõtted. Need ettevõtted on suunatud üksnes erakliendile (viis ettevõtet). Samas tuleb lisada, et mitmete sellesse gruppi kuuluvate ettevõtete tulevikuplaanides (eeldusena, et oma bränd on välja arendatud) sisaldub soov tekitada vahendaja (edasimüüja, hulgimüüja) näol vahelüli enda ja lõpptarbija vahele.

– “Minu /.../ sihtrühm on selline 30+ mees/naine, kes on väljakujunenud maitsega. Ta on natukene teadlikum ja laia silmaringiga, natuke eestimeelne, huvitub kohalikust loomingust. Ta väärtustab seda, et see hinnaklass on kõrgem, ta saab aru, miks see nii on ja ta on nõus selle eest ka maksma. Otsib endale midagi, millel oleks pikaajalisem väärtus, kõrge kvaliteediga asju. Ühesõnaga ostab vähem aga ostab kallimaid tooteid, sest ta teab, et need püsivad kauem.” (7)

– “Selle sihtgruppi on suht raske kirjeldada /.../. Noh, kuna siia satuvad mingid teatud inimesed /.../, peamiselt noored ja loomingust huvitatud inimesed, aga /.../ [siia] satuvad täiesti, noh suvalised on halvasti võib-olla öeldud, aga selles mõttes ikkagi suht suvalised inimesed, kes noh avastavad selle vidina ja on õnnelikud ja ostavad ära. No neid ei anna väga kirjeldada. Aga siis on see teine rühm, kes käib, on tekkinud. Selle tekitamisega läheb hästi kaua aega ja see tekkimine jätkub, kes käivadki /.../ kallimaid asju ostmas et, noh konkreetselt tahavadki noore kunstniku loomingut ja ei taha mingisugust Made in China asja.” (19)

– “See on naine, ma arvan, ta on 35+ lihtsalt juba rahalistel kaalutlustel, kuna üldiselt 35+ on naine juba tööl ja tal on enda isiklik rahakott tekkinud. Ja ta käib ise tööl, sest siin ma eristan kahte erinevat sihtgruppi: naine, keda peab üleval keegi või naine, kes ise käib tööl. Seal on stiilide erinevused.” (30)

Grupp 4: avalik sektor klientide hulgas. Need on ettevõtted, kus lisaks era- ja/või ärikliendile on oluliseks tellijaks ka riik või kohalik omavalitsus. Selliseid oli siiski suhteliselt vähe intervjuueritute hulgas (kolm ettevõtet).

_"Tänases turusituatsioonis, kus tööd on vähe, on sihtgrupiks riigi tellimused. Tänases hetkeseisus on väga palju ehitatud lepinguid ülesse just selliste riigihangete peale. Hetke situatsioon on see, et seesama raske aeg ikkagi üle elada. Eratellijate töid on selgelt vähem kui on riigitellimusi." (3)

_"... mille poole tahame püüelda, on KOV. Et pakkuda linnasiseseid avalike alade projekte. Siis on arendajad – need on ka väga erinevad. Aga just selline avatud meelega ja kes mõistab seda teenuse kvaliteeti ja kes ei taha odavama hinna ja alampakkumiste peale välja minna. Vaid et tahab head tööd." (24)

2.4.3 Konkurentsieelis

Oma konkurentsieelise kirjeldamisel kasutasid ettevõtjad märksõnu, mis jagunevad kahte suurde gruppi: isiksusepõhised eelised ja ettevõttest lähtuvad tugevused; viimased on seejuures selges ülekaalus.

Isiksusepõhiste eeliste viitasid kokku seitse ettevõtjat. Sealjuures üks loomeettevõtja tõi esile eeskätt just isiksusepõhised eelised, ülejäänud nimetasid neid kombinatsioonis ettevõttest lähtuvate tugevustega.

Tugevuseks peeti ja esile toodi erinevaid isiksuseomadusi nagu: ettevõtlikkus, süsteemne mõtlemine, ideederohkus, hea organiseerimisvõime, stiili- ja kompositsioonitaju, suhtlemisoskus, kunstniku „pilk“.

_"Ma võiksin tugevusi tuua välja kohe mitmeid-mitmeid kohe /.../. Tugevuseks on kindlasti see, et /.../ ettevõtte fail on nagu sünnist saati kaasas /.../. Kui sul napp ei lõika, siis on kogu lugu. Tee nii hea asi kui tahad /.../. Et-et ma organiseerin ennast suht hästi /.../, ma mõtlen asjad läbi: mismoodi, mis süsteemidega /.../ Siis meeletult palju ideid suudan genereerida. Selles mõttes mitte ainult nagu loova ala, vaid kuidas nagu kuhu turule minna, mismoodi. Et ühesõnaga see põhimõtteliselt võiks nimetada nimetuse alla, et mul võib-olla hea omadus leida asjade vahel seoseid. /.../ Midagi ei ole teha. Kui sa jutustada ei oska ja oled ikka suu peale kukkunud, siis äriidee, tähendab sa ei lähe müüma asja kui sa istud, no kui sa suud lahti ei tee. /.../. Ja ise [peab] ka särav isik olema. Jah, et no see silm peab särama, ilus naeratus peab olema ja-ja jutt peab jooksuma." (6)

KÜSIMUS:

Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte peamist tugevust? Mis on Teie ettevõtte konkurentsieelis (tuumik-kompetents)?

Kunstilisus
Süsteemsus
Suhtlemisoskus
Kompositsioonitaju isiksus
organiseerimisvõime
EttevõtlikkusIdeederohkus
Kiitmisoskus Stiilitaju
Keelteoskus
Särav

_"Need on sellised ilusad sõnad, mis ma oma äriplaani ka kirja panin. Põhiliselt on paindlikus praegu /.../. Ma mäletan, et üheks konkurentsieeliseks ma panin selle, et ma olen blond ☺/.../. Väga hea stiili- ja kompositsioonitaju /.../, hea suhtlemisoskus. Lisaks otsustusvõime ja taktitunne ja kehtestamisoskus ja analüüsivõime jm sellised isikuomadused." (20)

_"Minu tuumikkompetents võib-olla on /.../ maailmanägemine või siis asjade nägemine [kui] pidulikult öelda, siis kunstniku pilguga. See on tugevus, sest et seda ei ole liiga palju ka ühiskonnas." (31)

Osundati ka oma isikule tervikuna kui tugevusele:

_"Mulle tundub, et see äri on ikkagi selline isikupõhine ja tegelikult see ongi niimoodi. Mingi koha pealt ma võiksin seda enda tugevuseks lugeda /.../." (22)

_"See, et ma olen loovinimene, kes suudab mõelda eriliselt, ma arvan. Ma isegi varem ei teadnud seda, et see on mingi konkurentsieelis, aga mida aeg edasi, ma olen hakanud aru saama, et see on ikka midagi ulmelist, kui inimene oskab numbreid lugeda, kui ta oskab samal ajal ka kosmosesse ära minna ja luua mingeid asju. Et see on vist mingi selline huvitav nähtus. Tundub vähemalt, ma ei tea." (30)

Ettevõttest lähtuvate tugevuste osas saab rääkida mitmetest erinevatest märksõnade gruppidest. Enim nimetasid ettevõtjad koostööd ja erinevate funktsioonide/lahendite kombineerimist, isikupära ja unikaalsust, varasema kogemuse olemasolu ning samuti kliendisõbralikku ja paindlikku lähenemist.

Võrdlusena on huvipakkuv tuua varasemast ettevõtluuringust¹⁹ ilmnunud Eesti ettevõtete arvamused oma konkurentsieelistest (vt Kast 5). Võime öelda, et enamjaolt loomeetevõtjate konkurentsieelise nägemus (k.a ka nt unikaalsus ja kvaliteet) kattub Eesti ettevõtete kui terviku omaga. Oluline on mainida, et lisaks on loomeetevõtjad väga selgelt näinud eelisenä **koostöö ja kombineerimise aspekti** (mis teiste ettevõtete uuringus valikuna ei sisaldunudki). Koostöö ja kombineerimise märksõnaga seostas oma konkurentsieelist kokku 12 ettevõtet.

Koostöö märksõna hõlmab enda alla erinevaid aspekte. Ühelt poolt puudutas see **koostöövõimet erinevate osapooltega ja koostööpartnerite olemasolu:**

_"Arvan, et minu firma tugevus on see, et mul on koostööpartnerid, kellega ma saan ette võtta igasuguseid eriilmelisi projekte. Et kasvõi siin kui me konkursse tegime, selleks et kvalifitseeruda, oli vaja otsida erinevaid spetsialiste/.../. Ehk need inimesed on olemas ja ma julgen nende poole pöörduda ja usaldan neid." (23)

KAST 5

Eesti ettevõtted näevad oma konkurentsieelist heades suhetes klientidega, toote/teenuse kvaliteedis, paindlikus reageerimises klientidele, pikaajalistes kogemustes ning madalates hindades. Iga viies ettevõtte eristub sellega, et neil on pakkuda unikaalne toode/teenus. Küsitlusest selgus, et kitsas spetsialiseerumine kui ettevõtte konkurentsieelis on viimase kolme aasta vältel teinud läbi suurima languse. Keskendumine oma nišile tähendab nii edu, kuid varjab endas ka ohu märke, sest turgude muutudes on kitsa orientatsiooniga raskem toime tulla – turg vajab paindlikkust. Samas ettevõtjad ei pea efektiivset turundust ja juhtide professionaalsust konkurentsieelistena tähtsaks. (Eesti väike ... 2008, 6–7)

¹⁹ Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Uuringu aruanne. 1750 väikese ja keskmise suurusega ettevõtet. Juuni 2008, Saar Poll.

“Aga tugev konkurentsieelis ma arvan, et on see koostöövõrgustik et, et selle peale teised väga veel ei rõhu. Et omada enda ümber sellist ekspertide seltskonda ja lahendada väga erinevaid küsimusi et, ma arvan, see on see, mis teeb meid nagu teistest tugevamaks.” (11)

Teisel juhul räägiti **erinevate oskuste ja kompetentside omamisest ja kombineerimisest**:

“... keegi ei oska niipalju erinevaid tehnikaid korraga teha nagu meie. Nagu ühtsesse vormi.” (18)

“Aga see asjade kombinatsioon, /.../, et see noh just see multi. Et need asjad, mis ainult ühe, ühe tegevusega on hõivatud et, nende ees on kindlasti eelis. Ma arvan, see on küll põhiline. *Multitasking.*” (19)

“... see [erinevate funktsioonide kombineerimine] aitab meil võib-olla selliseid keerulisemaid lahendusi välja käia.” (11)

“Ma arvan, et me oleme sellised üsna julged ja võime vastu võtta igasuguseid töid. Me nagu naljalt /.../ põnnama ei löö, me oleme teinud igasugust /.../. Meile endale ka meeldib, kui me saame hästi erinevaid ja põnevaid projekte teha, et kogu aeg ei taha nagu arvutis istuda.” (29)

Word cloud terms: Koostööpartnerid, Multitasking, Koostöövõime, Pakettlahendused, kasutamine, Paljude, Kompleksteenuse, tehnikate, korruga, Koostöövõrgustik, Terviklahendused, kombineerimine funktsioonide, Funktsionaalsus omamine, oskuste erinevate, pakkumine.

Kolmandal juhul rõhutati konkurentsieelisena **kompleksteenuste või terviklahenduste pakkumist**:

“... eesmärk on ka pakkuda kliendile mugavust, me oleme ka vahendajaks. /.../ Samas mugavustoodete, et klient saab kõik asjad ühest kohast. /.../ Meie idee on nii, et klient suhtleb ainult meiega. Klient võib kõigi võimaluste keskel hulluks minna, see töö tehakse tema eest ära. *Ajavõit.*” (21)

“Et nagu paketi põhine lahendus, et sa saad kõik teenused ühest kohast kätte.” (24)

Teine enim nähtud konkurentsieelis seondub märksõnaga **kvaliteet**, mis leidis märkimist 11 ettevõtja poolt.

“... ja kvaliteet kindlasti. Mul on oma mingi kvaliteedistandard – kui on [tööl] ikka mingi viga küljes, siis klient seda [tööd] ei näe ka. See on oluline asi. Kindlasti ei saa ma öelda, et on „hea hinna ja kvaliteedi suhtega“, sest ma pigem küsin kõrget hinda.” (13)

“... me peame lihtsalt tegema lähtuvalt sõnast „kvaliteet“. Ükskõik, siis mida: /.../ et see toidaks kogu aeg seda brändi nõ.” (12)

“... meie eelis on ikkagi pigem eriline väärtus ja kvaliteet, mida tahaks pakkuda. Kindlasti on lihtsam alati pakkuda odavam hinda.” (27)

“Nii et ma pigem rõhun töö kvaliteedile ja sellele, mida mina kui disainer pakun. Tahan, et selle järgi inimesed tulevad minu juurde. Paljud ongi sellised, et neid ei huvita otseselt, ta ei küsi igat asja, kuidas sa hakkad seda tegema ja kuidas see ikkagi välja näeb. Ta ütleb, ma tean, kuidas sa

töötad, sa tee. /.../ See on see, millega ma rahul olen. Mitte see, et ma teen odavamalt kui teised, vaid see, et ma teen paremini kui teised.“ (28)

Intervjueeritute poolt mainimistiheduselt kolmas konkurentsieelis koondub märksõnade **isikupära, unikaalsus, isikliku käekirja olemasolu** alla, mida tõid esile kokku üheksa ettevõtjat.

__“Ma arvan ikka, et isiklik käekiri. See on nagu kõige olulisem. Minu-laadseid tegijaid on Eestis võib-olla paarkümmend firmat.“ (20)

__“Eestis on kindlasti mu käekiri teistsugune. Aga globaalses mõttes, ma arvan, on päris väga palju brände, mis on sarnase käekirjaga.“ (30)

__“Konkurentsieelis peaks alati olema tema ise /.../, igaüks on teistsugune, igaühel on oma käekiri. Sa küsid, et mis on ühe või teise kirjaniku konkurentsieelis teise ees. See tema kirjutatud töö. Ehk nagu see. Sest ma kirjutatan teistmoodi, mina teen teistmoodi.“ (28)

__“Ma olen otsinud google’st kas keegi on [selliselt] teinud /.../, aga ma ei ole mitte ühtegi tulemust saanud /.../. Mind väga huvitas, et ma ei saa olla ainuke. Aga ma ei leia neid. /.../ Üks ütles hästi, et see on just sinu nišš.“ (15)

__“Me teeme nagu teistmoodi asja, unikaalset, nagu käsitöö – /.../ ja ongi omanäolisus – mitte kellegagi sama moodi teha või kedagi kopeerida või kellegagi sammu pidada.“ (27)

__“Ma pigem arvan, et see on unikaalsus. Sest et hinda ma kindlasti alla ei too, st hinnasõtta ma ei lähe.“ (4)

Ligilähedane arv ettevõtjaid (seitse) pidas oma konkurentsieeliseks **varasema kogemuse** (sh referentside) **olemasolu ja tuntust**.

__“Ja see, et me ikkagi oleme endale nime teinud, et omas valdkonnas ja üldse disainivaldkonnas me oleme päris tuntud juba. /.../ Minu arust on juba päris palju siukseid aktiivseid, kes tutvuvad turgu ja tahavad juba tulla. Aga me ikkagi mingi eelis on, oleme juba olnud x aastat siin.“ (5)

__“Ma arvan, et see on ikkagi need referentsid, mis on ühiskondlike objektidega. See võiks olla mingi eelis.“ (23)

__“... eelnev töökogemus samas valdkonnas. Oskus /.../ ettetulevaid probleeme lahendada tänu sellele, et eelnev töökogemus on olemas ja vähemalt eeldan ise, et tunnen valdkonda hästi.“ (3)

__“Ma arvan, et üks asi, mis meid eristab nendest paljudest uutest tekkivatest firmadest, on see, et meil on juba päris palju kogemusi erinevate projektide, erinevate tellijatega. /.../ need uued väikesed firmad, kes siin riburadapidi tekivad et, et need on enamasti noh kas siis päris tudengite või vastsete koolilõpetajate loodud et, et selles mõttes nii palju kui mina oma kooliaega mäletan, siis otse koolist tööpinki on ikka väga raske istuda.“ (11)

Veidi vähem intervjueerituid (kuus ettevõtjat) rõhutasid **paindlikkust ja kliendisõbralikku lähenemist**.

__“... aus hoiak kliendi kasuks – see on üks oluline vast.“ (20)

Valdkonna
Kogemus
Referentsid Bränd
tundmine kompetentsus
Tuntus Kompetents

– “Väiksus võib ka olla teatud asjade puhul eelis. Et see tähendab nagu paindlikkust, võimalust kiiresti opereerida.” (23)

– “Paindlikkus klientide suhtes. Võtame näiteks [kaubamärgi X], et nemad ei saa seal sellist disaini pakkuda, mida mina pakun, sest kuna nemad tellivad oma kauba Hiinast või kuskilt x-tehastest, et siis nad ei saagi, sest kõik maksab – iga liigutus maksab /.../; et mina saan nagu, et paindlikkus oleks üks märksõna nagu. Siis oleks võib-olla see kliendisõbralikkus – pakkuda sedasama lisaväärtust neile.” (2)

– “Me oleme väikesed, hästi paindlikud selles suhtes, et mida me võime teha. Meil ikkagi tulevad teinekord igasugused ideed ja mõtted üleöö ja need viiakse jube kähku ellu. /.../ Et igasugused vahelülid ja igasugused nõ delegeerimised selle koha pealt eriti ei tööta /.../. Me oleme paindlikud [ka selles osas, et] meiega vist annab natuke kaubelda – seni kuni inimesed toredad on; kui nad on kurjad, siis me ei kauple nendega.” (26)

– “Selles osas me oleme nagu paindlikud, et me suudame kiirelt ümber mõelda, aga kui me näeme, et mingi asi jääb lohisema või keegi ei ole oma kokkulepet täitnud, siis me tegelikult mõtleme selle positiivseks ja mõtleme sinna juurde mingi asja, et varjata seda puudujääki.” (25)

kliendi
ampluaa
Paindlikkus
Kliendisõbralikkus
Erilahendusedkasuks
Personaalsus
LaiHoiak

Konkurentide puudumist pidas otseselt konkurentsieeliseks neli ettevõtjat. Samas konkurentide kirjeldamisel tõdes oluliselt suurem hulk vastanuid, et nad ei näe endal otseid konkurente olevat.

– “Noh, väga suurt konkurentsi Eestis ei ole, sest et no on Pärnus inimene, /.../ on Tallinnas üks inimene ja Tartus on kellega me koos neid asju teeme. Et noh, ma ei võta teda kui konkurenti, me teeme neid asju koos ja. Et ma nagu ei leia, et mul oleks väga suurt konkurenti siin.” (10)

– “Noh, selles mõttes, et disainerite puhul mul võib-olla otsest konkurenti polegi, sest ega keegi nagu ei tegelegi minu asjaga. Ma tean, et X teeb, aga tema teeb [muud toodet]. Ja siis on veel mõni /.../ aga minu pakutavat /.../ tegelikult ei ole nagu.” (2)

– “Konkurentsieeliseks on see, et hetkel ei ole siin ühtegi sellist konkurenti, kes täpselt sama nišši teeks nagu mina.” (7)

– “Konkurentsieelis on see, et keegi ei paku seda teenust veel nii, tähendab, on üksikud küll /.../, aga esiteks, neid ei leita ülesse, leiavad need, kes väga täpselt teavad või kes on varem tellinud. Ja teiseks on see, et neil ei ole sellist laia ampluaad, mida ma püüan ampsata.” (9)

Kolm ettevõtjat nimetas konkurentsieeliseks **hinda**:

– “Ma arvan, et hinnaga me suudame praegu küll konkurentsi pakkuda. Me oleme tootmiskulud päris madalal hoidnud. Rent on juba madal selles kompleksis. Me panustasime selle peale, et me saime odavalt töökõlbmatud ruumid ja ehitasime ise välja. Et me panime rohkem raha sisse, aga maksame vähem renti. Meil on omakulud suhteliselt madalad, et hinnaga ei ole meil mingit küsimust kedagi üle lüüa.” (14)

– “Minust odavamaid [asju] ei müü mitte keegi /.../. Mitte kusagil mingisugune Hiina plastmassjunn ei maksa ka [x summa]. Et siis noh saada autoritöö noh [x summaga]. Mul ei ole konkurente selles osas.” (6)

– “Tõenäoliselt suudan ma ka hinda hoida madalamal kui suured firmad, kuna mu olmekulud on väiksemad.” (20)

Kiirust konkurentsieelisena märkisid kaks ettevõtjat:

_"Ma olen nagu mõelnud, et minu eeliseks on ka töö kiirus. Sest Eestis on tihti see probleem, et ei suudeta /.../nii kiiresti [teha] kui vaja oleks. See kiirus on kindlasti üks asi millele ma olen rõhunud." (13)

_"Pigem me surume kvaliteediga ja kiire tööga, selles mõttes kiire tööga, et korralik ja tähtaegadest kinnipidamine /.../." (1)

Kliendi olemasolu või head ligipääsu kliendile nimetasid konkurentsieelisena samuti kaks ettevõtjat. Lisaks töid loomeettevõtjad oma ettevõtte konkurentsieelistena välja valdkonnaspetsiifilisemaid märksõnu nagu: ruumi erilisus, stuudio olemasolu, litsentsi olemasolu jmt.

2.4.4 Turuga tegelemise osakaal ja olemus

Intervjueeritute vastused turuga tegelemisele pühendatava aja osas varieeruvad suhteliselt laial skaalal. Vajab ka märkimist, et nende tegevuste iseloom, mida turuga tegelemise all mõistetakse, on erinev. Tuleb nentida, et sellised proaktiivsed tegevused – turu tundmaõppimine, aktiivne klientide otsimine, millegi spetsiifilise tegemine jne – on pigem vähemuses. Valdavatel juhtudel seoti turuga tegelemine suhtlemisega klientidega, reageerimisega tellija pöördumistele jms – ehk teisisõnu passiivsemat sorti tegevustega turuga tegelemisel.

KÜSIMUS:

Kui suur % Teie tööajast kulub turuga tegelemisele? Kas olete midagi spetsiifilist ette võtnud?

Vastustest kokkuvõtteid tehes saab sõltuvalt sellest, kui palju loomeettevõtjad turuga tööajast tegelevad, eristada järgmisi gruppe.

Grupp 1: selles grupis on loomeettevõtjad, kes on väitnud, et nad tegelevad turuga **enam kui 50%** tööajast, mis osadel juhtudel ulatus kuni 70–80% tööajast. Selliseid vastajaid on kokku kuus. Huvitav on lisada, et ka sellesse gruppi kuulujad leiavad, et nad peaksid turuga enam tegelema.

_"... pool päeva läheb mul selle peale kindlasti ehk siis puhas klienditeenindus ja suhtlus. /.../ – kogu aeg teeme midagi, ma arvan. Kas või see, et me peame oma blogi /.../ juba see on ju turundamine. Ja see on selline igapäevane, et sa ei pane tähelegi, et sa seda iga päev teed." (26)

_"70% kahjuks jah mu tööajast kulub turuga tegelemisele. Ma uurin turgu, ma vaatan, kes on turgudel teised firmad /.../. Siis peab kontakte looma. Väga väike % läheb ju nendest kontaktidest edasi. /.../ Et see on, kogu aeg tegeled. Pressiga tegeled, see tähendab, samamoodi turuga tegeled. /.../ sa mõtled ka turu peale, kui sa teed [oma toodet], mis suunitlusega, oma kliendi peale. Et kõik on turg." (30)

_"Praegu ta ikka päris kõik [tööajast] kui aus olla. Ikka päris kõvasti peab tegelema ja mõtlema ja otsima, kus saab panna ja praegu on iga inimene hästi oluline." (10)

_“Täna 80% päevast. Kui oli vahepealne töötaja, siis oli ca 30%, ent et nüüd on liiga palju. Vahepeal on hea turule täie hooga tagasi minna, et rohkem aru saada, mis toimub. Kui ei tegele, siis läheb ots käest ära, ei taju suundi.” (21)

_“No hetkel päris palju /.../, hetkel ikka jõhker moosimine käib praegu ja igasugustel hangetel osalemine, tööde edastamine ja lootmine, et võidame ja saame selle projekti endale. Põhirõhk ongi hetkel sellel.” (24)

Grupp 2: loomeettevõtjad, kes kulutavad turuga tegelemisele **umbes 50%** tööajast. Kokku neli vastajat.

_“Sellest 50% ajast, mis administreerimisele kulub, siis suurem osa kulubki turundustegevusele. Ehk siis minu loogika on see jaapani mudel, et kui klient on tulnud, siis ta elab, sünnib ja sureb koos minuga kui vähegi võimalik. Eks dokumentide korrashoiuks läheb ka palju aega, aga suurem osa ajast läheb siis ikkagi klientide peale.” (16)

_“%-i hetkel keeruline öelda, /.../ aga ma arvan, et kui mõelda, et ma kujutan ette, et pool ajast kindlasti /.../. Meil on plaanis jah erinevad kommunikatsiooni tegevused, mis on suunatud turu teavitamisele võimalustest. Ekspertartiklid ja võimalikud kliendiüritused.” (17)

_“... enam-vähem pooleks. Sest et ikka mingil määral jah tegelen ikka. Sinna alla kuulub ka see, et ma vastan klientidele meili teel onju. Siis tulevad mingid päringud, et ikka-ikka pooleks läheb enam-vähem.” (9)

_“... aga lihtsalt seda ma olen vaadanud, et näiteks, kui tuleb üks tellimustöö. Et see, mis sa oled teinud, et seda tellimustööd saada ja see, mis sa teed järel ja kogu see asi, mis seal ümber on, kavandite tegemine ja nii on sama palju aega nõudev, kui nende asjade tegemine. 50% on reaalselt X asja tegemine, teine 50 on kõik see muu pool.” (5)

Grupp 3: siia kuuluvad loomeettevõtjad tegelevad turuga **kuni 25%** ulatuses oma tööajast, mis tähendab umbes 1–2h päevas. Neid on kolm.

_“Mingi 15% kulub turuga tegelemise ja kliendi leidmise peale. Põhiliselt ikka kohtumised, läbirääkimised. Meie valdkonnas ei saa teha kampaaniaid, saab teha kohtumisi ja inimesi mõjutada ja tekitada veendumust, et ma olen suuteline pakkuma head teenust, mida neil vaja võiks olla. Ja leida üles need, kellel seda teenust vaja on. See ongi turuga tegelemine, et saada kätte see informatsioon, et kas kuskil on seda teenust vaja.” (3)

_“Praegu reaalselt mõttes on see mul iga teine minut, praegu tegevuse alguses. Reaalselt päevast kui ma olen siin 10–18ni, siis puhtalt selle peale tund läheb kindlasti. Kuna ma hetkel ka kujundan flaiereid ja teeme fotosid ja tekste, siis poolteisttundi teen seda tööd vast päevas. /.../ proovisin siin erinevaid meediakanaleid. Sai erinevaid nupukesti ajakirjadesse ja ajalehtedesse ja korraks telekassa – see oli päris selline tõi inimesi kohale ja nüüd ongi selline flaierid-plakatid on järgmine ja osa turundusest on ka see, et ma hakkam siinsamas korraldama ka õpitubasid. See on siis selline kaudne turundus.” (7)

_“No natuke kulub. Ma ütlen niimoodi, et üks päev nädalas näiteks. Mõnikord saab kiiremini, kui on nagu midagi uut või erilist jälle tulemas. /.../ [Teisel inimesel] läheb [veel] päris korralik hulk tööd [muudes kanalites:] kõik see tasuta Interneti kultuurikeskkondadesse ülesriputamine, fotode vahetamine. See võtab tal ka tubli aja. /.../ Jah, tegelikult me tegeleme turundusega sellest lähtuvalt, et me kogu aeg püüame endale öelda, et me peame iga asja tegema nii kvaliteetselt kui me suudame, see on kõige parem reklaam. Et nii palju me jah teeme turundust. Noh, tegelikult niuksed pisikesed turundused käivad ikka kogu aeg vastavalt võimalustele. /.../ Selles mõttes, et reklaamiraha meil ei ole, aga turuga me tegeleme ikka jah. /.../ Ja-jaa me tegeleme ka sellega, et järgmise aasta kruiisilaevad leiaksid meid juba ülesse. /.../ Et me tegeleme praegu nende ettevõtete paketi kokkupanemisega. Et jah, sellega me tegeleme. Et-et

kus saab niimoodi, et väga palju raha ei pea välja käima, siis neid võimalusi me katsume ikka ära kasutada.” (12)

Grupp 4: selles grupis olevad loomeettevõtjad tegelevad turuga **alla 10%** tööajast ehk nende endi hinnangutel orienteeruvalt üks kuni kolm tundi nädalas. Siia gruppi võib liigitada ka need loomeettevõtjad, kel valdavalt seondub turuga tegelemine info uuendamisega ettevõtte kodulehel või mõnes suhtlusvõrgustikus. Selliseid vastajaid oli seitse.

“Ma tegelikult kulutan jõe vähe selle peale aega. Peaks rohkem sellega tegelema. Ma ei tea, 2% kogu ajast. Tõesti õudselt vähe. Ma olen praegu niimoodi, ütleme, võiksin tulistada hommikust õhtuni pakkumisi, aga ma olen terve selle aasta jooksul. kui ma olen töötanud, olen teinud kaheksa pakkumist. Kaheksastst pakkumisest kaks on töös, üks ripub õhus. Et see pakkumiste suhe versus sellega palju sealt töösse läheb, on tegelikult nagu päris hea. Ma võiks neid saata sadu, aga ikka tulemuseks saada kolm. Et ma nagu selles mõttes mõtlen hästi hoolega, kellele ma saadan.” (4)

“No ütleme, et no nädala peale võiks ju öelda, et kui nüüd ära jagada kõik need tegevused, siis noh mingi tund-kaks. Noh mõtlemine ja liigutamine. Noh siis kui mingisuguseid plakateid või asju teha, et siis ma ikkagi selle graafilise disaineriga noh vahetame meile ja et nii ja nii et, siis vaata üle ja liiguta ja nii edasi et. Et jah mingi tund-kaks tuleb ilmselt kokku./.../ Nii pressiteated, plakatid, blogides, Kultuuriaknas. Noh need siuksed tavalised kanalid, kust alati info läheb. /.../ Facebook ja blogi on nagu siuksed, mis uuenevad mul kogu aeg, et noh seda internetiturundust ma teen kogu aeg. Siis vahelduva eduga kui on workshop'id, siis on jälle võimalus panna see workshop'i info välja /.../. Ma siukest nagu meeletut raha ei investeerin turundusse. Siuksed väiksed asjad nagu.” (19)

“Vähe, peaksin tegelema sellega oluliselt rohkem, et just see kodulehtede ja Facebookide asjade uuendamine, tuleks teha kordades rohkem. Ainus turundus, mida ma jooksvalt teen, on Facebook-turundus. Seda teen jooksvalt, kuna seda on kõige lihtsam teha. Teised asjad on natuke vaeslapse osas, kuna see nõuaks pühendumist ja järjestikust aega. /.../ Ma mõtlen selle turundamise peale ju küll, aga tegudeni jõuab see vähe või mingi samm tagant. Kui ma võtan kogu oma aja, siis vast 7% kulub turundusega tegelemisele. On perioodid, kus ma ainult sellega tegelengi – mul on vaja sellist järjestikust aega, kus ma saan selle asja algusest lõpuni korralikult ära teha.” (22)

“Ma kardan, et turuanalüüsist on sellise teenuse müügi puhul õudsalt vähe kasu. Mul on sihuke tunne, et see on selline asi, et Eesti on ikkagi nii väike ühiskond ja siin loevad ainult nagu suhted, kontaktid. Sa ei saa [seda teenust] reklaamida kuskil ajalehes /.../. [Mind leitakse] ma arvan tehtud tööde, portfoolio järgi. Ja siis kindlasti tuttava soovitus, kui on kellelgi hästi sujunud koostöö. Või siis on see keegi tema sõbra sõber. /.../ [hankeid] ma vaatan iga päev. Ja vaatan ka selliseid, mis vahel ei ole mulle otseselt adresseeritud – mind huvitab see loogika, mille järgi neid üles ehitatakse. Sa saad ka konkurentide kohta infot. Et vaatad, kes mis hanke võitis nt. Ja alati kui on mingite konkursside tööd, siis ma käin vaatamas, see on ka väga huvitav näha kuidas on inimesed mõelnud ja mis on sobinud tellijale ja žüriile.” (23)

“Alguses kui me reklaami ei teinud, siis tegevjuht tegi telefonimüüki /.../ Viimasel ajal oleme kasutanud jah Interneti kanalit müügikanalina ja see on töötanud. Midagi rohkem praegu ei ole teinud, et mingit – siin ei saagi teha, siis on pigem selles, et hästi paljud kliendid on tulnud ikkagi selle peale, et keegi soovitab. /.../ Ehk siis töö räägib enda eest. Suust-suhu reklaam on pigem see, et minu tutvusringkond, siis sõbra tutvusringkond ja nii et kuskil keegi küsib, et kas tead kedagi, kes tegeleks sellega, siis ja, et see tegeleb ja midagi sellist. Niipidi on ka tulnud jah.” (1)

“Noh, ma kulutan ikkagi nii palju, et ma käin ikkagi nendes poodides, kus pakutakse [x tooteid]. Et niipalju ma kulutan, et ma vaatan ära, mida seal müüakse, mis segment, et kuidas see on segmenteeritud, et millised tooted, et milline see disain on. Ma pean lihtsalt – ma hoian ennast kursis. Aga selles mõttes, et spetsiaalselt mingit turuuringut teha, noh, ma tean, et siin

on olnud mingite projektide raames olnud võimalik seda tellida nagu, aga ei ole seda teinud nagu, ütlen ausalt.“ (2)

__“3%. Ega selles mõttes, see kõik on praegu käinud isiklike kontaktide ja muude selliste asjade läbi ja peal. Mis on loomulik. /.../ Et me oleme küll üritanud [koostada] tohutute valude ja vaevade ja meeletu enesekokkuvõtmisega mingisuguse nimekirja edukatest ettevõtetest. Aga näe, nii kaugelt, et hakata välja mõtlema seda, et mismoodi neile täpselt läheneda, nii kaugelt me ei ole jõudnud. Me ei ole isegi oma kodulehte /.../ korralikult valmis saanud. Facebook’i lehest rääkimata.“ (32)

Grupp 5: siia kuuluvad loomeettevõtjad, kes ei oska määratleda, kui palju aega nad turuga tegelevad või väidavad, et ei tegele turuga eriti. Siia gruppi kuulub kõige rohkem loomeettevõtjaid (kokku 12).

__“Selles mõttes võiks tegeleda rohkem. Et mul ei ole kujunenud sellist kindlat siukest rutiini veel. Et kuigi ma olen mõelnud, et meil võiks olla selline ühe kuu plaanid, siis kuidagi ära jagatud mingid kindlad päevad sellega tegelemiseks või siis noh või siis kasvõi mingid tunnid mingitest päevadest, et. /.../ Siia maani need tööd, mis on tulnud, need on enamasti tulnud ikkagi kuidagi tutvuste kaudu ka. Et päris võõraid inimesi tänavalt ei ole nagu meieni veel jõudnud. Et kuidagi keegi on noh mingit liini pidi osanud meie juurde tulla lihtsalt.“ (11)

__“Võiks öelda, et me turundusega väga ei tegelegi. Et siis kui me alustasime, siis me käisime kõik minu kontaktid läbi, pluss need, keda me arvasime, et võiksid ka meie kliendid olla. Ja sellest hetkest peale me ei ole nagu midagi teinud. Noh, meil on kodulehekülg, kus me kogu aeg uuendame oma portfooliot. Meil on Facebook’is grupp, kus on 318 jälgijat, kus me siis vahest paneme üles oma töid ja tegemisi. Aga seda ei saa väga aktiivseks ja sihhipäraseks tegevuseks pidada, pigem on see väike kõrvalnähe. Aga teisest küljest, me oleme pidevalt orbiidil – me võidame auhindu, meist on kirjutatud artikleid.“ (18)

__“Mul ei olegi aega siin millegagi tegeleda. Ma ei jõua turuga väga palju tegeleda, ma olen kuidagi, kuna mu jõudlus on nagu nii suur nagu ta mul on, siis see on mingi osa päevast ainult, et ma jõuan seda teha praegult, mis on tegelikult ette nagu söödetakse. Need, kes helistavad, need saavad. Need, kes ühendust võtavad, need saavad, need, kes tellivad, need saavad. /.../ ega ma ei jõua turundusega selle parimas mõistes tegeleda. Kuigi ma tean, mida ma võiksin kõik teha, aga ma lihtsalt jah, et ei jõua et esialgu nagu, nii palju teen kui jõuan.“ (6)

__“Ma ei oska siia kuhugi joont tõmmata. Ma võin öelda, et minu reklaamimaht on null, ma ei tee üldse reklaami. Ma pole suutnud oma kodulehtegi valmis saada. [Ühel veebi] lehel on paar referentsi üleval ja ülejäänud on ainult suust-suhu informatsioon. Niipalju on, et figureerid siin mingites oma ringkonna seltskondades ja kui ma kliendiga suhtlen, siis tihtipeale on nii, et täiesti lihtne eraklient viib mind mingi väga suure kliendini. /.../ Sellised lingid. See on ainuke infokanal ja puhas suhtlus lihtsalt.“ (20)

__“Selle asja nimi on error täiesti. /.../ Ja siis see aeg, mis sellest [töötegemisest] siis üle jääb, seda ma kasutan turundusega tegelemiseks. /.../ see, et kuidas see tööaeg jaguneb, siis ongi, et ma proovin nagu ikkagi perega koos olla ja õppida ja trennis käia ja kõike seda teha ja tänu sellel mul jääb seda ... ütleme, et selle turundusasja ma olen lükanud öösse – et hästi palju ma olen öösel tegelenud sellega.“ (13)

__“Ma ei tea, ma ei oska öelda. Ma ei tegele ausalt öelda väga turundusega. Ma peaks tegelema, aga ei ole aega. Ja kuna pole aega, siis ei ole tõenäoliselt ka vajadust. Järelikult on midagi teha – järelikult on tööd. Tegelikult peaks tegelema – oma vundamenti kindlustama.“ (14)

... seda võiks olla rohkem kui me praegu teeme. /.../ Kõik on selle taga kinni, et kõik töötavad kuskil ja siis kui on projekt, siis vaja veel sellega tegeleda ja siis samal ajal veel seda turundustööd teha. Vahepeal saad aru, et see on oluline ja siis jälle teed seda.“ (27)

...“Vot pakkumisega on ka see, et me ei olegi realselt praktiliselt müügitööd selle kahe aasta jooksul teinud. Sest kogu aeg on kuidagi iseenesest ja tutvuste kaudu ja töö nagu kogu aeg tuleb ja see, et me hoiame kodulehte korras ja Facebookis ka uudiseid aeg ajalt paneme. Me oleme küll mõelnud, et peaks tegema, aga teisest küljest on see, et meil on tööd kogu aeg nii palju ees, et nagu ei tekigi sellist momenti, et hakkaks mingit turundust“ (29)

2.4.5 Ettevõtte hinnakujunduse mudel

Intervjueritute vastustest lähtuvalt saab eristada erinevaid hinnakujunduse mudeleid.

Üks hinnastamise mudeleid, mida intervjueritud loomeettevõtted kasutavad, on **kulupõhine** lähenemine. Sellist hinnakujunduse loogikat võis täheldada nelja ettevõtte puhul.

KÜSIMUS:

Kuidas kujuneb Teie ettevõtte tulu ehk kuidas ettevõtmine end ära tasub? Kuidas toimub hinnakujundus?

...“Hinnakujundus on selliselt ettevõtjale kasulik, kui ettevõtja vaatab seda kliendi poolelt, et kui palju klient oleks nõus selle eest maksma. Paraku mina ei kasuta seda loogikat. Mina kasutan seda kulupõhist loogikat – ma vaatan, kui palju mingi projekt maksma läheb ja seal siis tuleb tunnihind. Ehk siis, et võib-olla ma peaksin seda muutma, aga ma arvan, et ma ei oska nii ahne olla. Ei oska seda tunnetada, kui palju peaks või kui palju väärtustab mingit tööd.“ (16)

...“Meil on hinnapoliitika, et meil on põhimõtteliselt kaks koefitsienti – töötajate tasud on jaotatud koefitsientide järgi – üks natuke madalam ja üks natuke kõrgem. Mõlemal koefitsiendil on siis oma tunni hind, mis koosneb siis – minu meelest on protsentuaalselt ära jaotatud palgaraha, investeeringud, kasum, ja siis vastavalt projektile ja selle aja kulule, vastavalt mis koefitsiendiga ja mitu inimest seal projektis tööle hakkab, siis vastavalt sellele kujuneb ka hind. Kulud on kõik sinna sisse arvestatud.“ (17)

...“Me teeme arvutused kulude koha pealt – materjalid. Lambist ei pane kunagi, realselt arvutame läbi. /.../ Kõik asjad ikkagi. Kuskil peaks ka kasum ja rent kajastuma. Tihtipeale on öeldud, et õige oleks korrutada mingi numbriga. Tellimused on erinevad, mõne puhul võtadki vähem, aga saad rohkem katsetada. Või on mingi hea turunduse point, et võib silma kinni pigistada. Kui me heategevust teeme, siis me teeme konkreetset heategevust. Aga enam alla omahinna ei müü. Alguses tegime ka seda. Meil on mingid konkreetset asjad nagu materjal, x teenus, siis kui me kasutame mingeid oma masinaid, siis paneme summa x, et kasutasime seda masinat. Siis oma töö ja ruumi rent ja siis mingi kasum ka. Ja siis on mingisugune tasakaal, mis tellimus, mis tingimus, milline kogus, sest suurema koguse pealt on ikka võimalik teha soodsam hind. /.../ Mingisugune tasakaalupunkt on see, et kas sa tunned, et saad selle asja eest õiglase summa. Enesetunde küsimus, et mis on see väärtus, mis sa sellest saad. Mõne puhul on reklaam, mõnikord tuleb uus tehniline teave. See on kombinatsioon nendest asjadest. Vihikus on hinnakalkulatsioonid, mida tuleb arvestada. Eks me pigem arvestame alla kui üle.“ (5)

Teisel juhul lähtutakse peamiselt konkurentide tegevusest, turulolevate analoogsete toodete/teenuste keskmisest hinnast. Sellisel juhul on tegu **turupõhise hinnakujundusega** ja sellist lähenemist kasutas viis ettevõtet.

– “Hinnakujunduse osas jälgime turgu. Alguses üritasime odavamalt hinda pakkuda, selle suve algul tõstisime hinda. Keskmisest kõrgem hinnaklass on meil nüüd. Tahaks pakkuda kvaliteeti, asjad korralikult läbi mõelda. Disaini ja hinnastamise puhul on probleeme, kuna inimesed ei saa aru, miks läheb kaua ja miks keeruline on” (21)

– “Mingisugune turuindikatsioon on olemas ju kõigil – ma arvan, et olen oma konkurentide seas kusagil keskel. Ma ei ole kõige odavam ja ei ole ka kõige kallim.” (20)

– “Mina võtsin sellise keskmise läbilõike hinna, sest et nime ma ei ole endale teinud, olen töötanud seni telgis, eesriide taga.” (23)

– “Noh, hinnad ma olen teinud niimoodi, et ma olen võtnud, noh, ma ei ütleks, et sarnased, aga, noh, analoogsed kaubamärgid, mis stiililiselt võiks minuga sobida” (2)

Kõige rohkem on kasutusel erinevad **kombineeritud mudelid**, mida rakendasid 10 ettevõtet. Sellise mudeli puhul lähtutakse ühelt poolt kuludest, aga sellele lisanduvad täiendavad aspektid: kas nn tunnetuslik moment „palju klient on valmis maksma“ või mängib lõpliku hinnakujundamise juures rolli konkurentide tegevus või on lisaks teatud asjadel kasutusel fikseeritud hinnad. Samuti võib hinda mõjutada asjaolu, kas tegu on era- või juriidilisest isikust kliendiga.

– “Hind kujuneb ateljee rendi, üürid /.../, materjalid, /.../ kõik siuksed. Alguses ma tegin väga keeruliselt seda, ma hakkasingi kõike lugema täpselt niimoodi ja. Ja siis jäigi see tööaeg tahaplaanile, et ma pigem võtsin sellest materjalist kinni ja ma lugesin neid tunde. Aga nüüd ma ei loe täpselt tunde, aga lihtsalt ma olen nüüd niivõrd palju teinud [teatud tooteid], ma tean, kuivõrd keeruline, kui palju läheb sellega /.../ [aega]. /.../ Mul on nagu välja kujunenud nagu see, et ma ei pea neid lööma kokku. Alguses oli hullumaja. Ma ei jaksa, see võtab nii palju aega minult, et. /.../. Alguses üldse ei mõtelnud selle peale /.../ et ma saaks nagu selle ka sisse, mille eest ma nagu üüri maksan. Et mitte nii, et ma lihtsalt panen töö hinna. Ma ju teen seda siin kohas, et sellepärast ma saangi siin teha, et noh, et nagu mulle öeldi, et ma pean panema mingi üüri ja siis peab olema mingi kasum juures, millest mul ei olnud aimugi sellest, mille eest sa endale siis palka maksad. Et-et kõik need jah, need pisiasjad.” (15)

– “Meie ettevõtte puhul, kui me kunagi hakkasime hindu kujundama, kui ma hakkasin sellega tegelema, siis ma tegelikult kasutasin seda meetodikat, et ma vaatasin, mis hinnad on konkurentidel ja mis hinnad on välismaal ja siis positsioneerisin meid konkurentidest alguses natuke odavamaks. Ja siis võrdlesin seda, mis meil on ettevõtte püsikulud ja mis see vahe sealt tuleb. Praegu on umbes sama. Me vaatame, et me oleks konkurentsivõimelised enda hinnaga ja et meie püsikulud annaks ruumi sellele, et meil oleks võimalik panna 25% investeringuteks, 25% palgaks, 25% oleksid siis need püsikulud ja 25% oleks kasum.” (18)

– “Mul on see raamatupidamissüsteem, mille ma olen ise loonud: ma arvestan välja kui palju ma kulutan aega ühe töö peale. /.../ Vastavalt sellele saan ma teada kui palju mul on kulud erinevates kohtades, kui palju on palgakulu, kui suur on otseselt /.../ seotud seadmete kulu, kui palju on töötuseks ja administratiivtööks vajalik kulu, autokulu, kütusekulu. See on suhteliselt standardne, ma olen selle selliseks loonud, aga ma saan seda alati muuta – saan märkida sinna lisakulud ära, mis on tekkinud. See annab mulle hästi hea ülevaate: kui palju miski teenus maksab. /.../ Ma päris kinni ei ole sellest ka pidanud – ma panin sinna hinnatõusud oluliselt aktiivsemad sisse. Nüüd ma olen üks pool aastat teinud ühtede hindadega ja nüüd oleks aeg natuke tõsta hinda. Kui ma vaatan konkurentide hindasid ja vaatan oma kulusid, siis ega ma ei saa ka teha palju odavamalt, sest siis ma rikuksin sellega kohe turgu. /.../ Ma ikka vaatan, et mu hinnad oleksid enam-vähem samas klassis konkurentide omadega.” (13)

– “Äriklientide puhul on see, et on kokkuleppe küsimus. Olen üsna palju hinnapakumisi kaotanud, kuna olen üritanud küsida hinda, mida ma pean selle töö vääriliseks. Mitte igal juhul iga hinnaga see töö endale saada. Eraklientidega on lihtsam – tuleb järgida sellist üldist turul

toimuvat, mis on suhteliselt + - sarnane asi igal pool. Arvatavasti peakski vaikselt kergitama varsti, kuna konkurendid seda juba on teinud.” (22)

“Hinnakujundus – me loomulikult arvutame läbi materjalikulu, et me alla omahinna ei teeks. Ja tihtipeale tuleb see tunnetuslik moment juurde. Siin tuleb väga palju tegureid mängu, et kellele see asi on, kui keeruline see asi on, kui palju seda vaja on, et vastavate koefitsientidega tuleb läbi korrutada. Hinnakujundamine on selline loominguline protsess enamasti. Kui on mingid lihtsad [tooted], siis on välja kujunenud mingi hinnaklass.” (14)

– “Meil on jah, mingi mudel, kuidas hinda kujundad. Meil on mingid baaskulud, mis tuleb ära katta. Siis me teame oma jõudlust /.../ – meil käib tunnipõhise arvestusega. /.../ Osad kulud on sõltuvalt tööst, aga püsikulud arvestame igale poole sisse jah. Ja kui on võimalik sellest baasist rohkem töötada, siis on kasum. Meil väga palju erinevaid kulusid koguseliselt ei ole: põhiliselt ikka püsikulud + palk. Tehnikaga on nii, et seda me uuendame suhteliselt harva. Võiks rohkem. Selleks me püüame kasutada selliseid projektipõhiseid vahendeid, ehk siis kirjutad mingi projekti, taotled kuskilt raha ja siis ostad mingi asja. /.../ Mingid asjad on meil arvestatud sellise igakuise kulu sisse, me enam-vähem teame palju me oma tehnika peale saame kulutada. /.../ Me ainult konkurentide järgi oma hinda ei pane. Me suhtleme oma klientidega piisavalt palju, et me näeme, kus see valus piir on. Lisaks tavahinnakirjale, on meil iga kuu mingisugune sooduskampaania või siis kvartal. /.../ Näha on, et inimestele igasugused kampaaniad meeldivad ja igasugused soodustused. /.../ Niimoodi hinnaga mängides näed ära, kus see valus piir on. /.../ Mõnele kliendile, keda ma tajun, et on hinnatundlikum, tulen rohkem vastu kui mõnele teisele kliendile. Mõnele ei ole üldse vaja vastu tulla. Mõne jaoks ei olegi hind oluline, ta ei küsigi palju see maksab. Ta lihtsalt teab, et siin on hea ja ta tahab tulla ja ongi kogu lugu. Sõber käis ja ta tahab ka. Selles mõttes me oleme jälle paindlikud.” (26)

– “See on selline osalt on nagu siuke tunnetuse küsimus, teisest küljest ta on noh siuke võib-olla natuke missiooniküsimus ja siis lõpuks peab ikkagi kokku arutama selle, mis kulud sellega seotud on. Et noh, ütlen ausalt, et natuke oleneb tellijast. Kui ma tean, et tellija on selline suur x firma, kelle eesmärk on selle töö pealt, mis meie teeme, raha endale teha, siis ma julgen nagu rohkem küsida. Aga kui tellija on näiteks, nagu meil praegu on sihtasustus x /.../ – et noh, see on nagu selline töö, mis ma teen, et saaks need kulud kaetud ja siis natuke võib-olla midagi endale ka. Et noh, lihtsalt nagu minu meelest ei ole kõikide käest aus nagu sama summat küsida. Et tuleb ikkagi vaadata, kes see tellija on. Hinnastamise mudelit selles mõttes ei ole. Noh, nii palju on, et mul on tehtud nimekiri nendest asjadest, mille peale nagu töö jooksul endal raha kulub /.../ või siis on tõesti vaja kuskilt alltöövõttu ka võtta. Et noh, kõik need asjad peavad kuidagi kaetud saama. Ja noh, lõpuks ettevõtja eesmärk on, et ma saaks ise ka kuidagi ära elada. Et noh, mingi kasum peab sealt nagu endale ka jääma. Isegi siis, kui see kõik nagu palgaks ära kulub. /.../ Paljud nagu ütlevad, et miks nii kallis, aga need on pigem jah sellised tavainimesed. Et nad nagu ei näe, mis selle töö taga on. Et võib-olla ma sealt endale midagi ei võtagi eriti. Aga lihtsalt need teised asjad maksavad nii palju, et tuleb ikka nagu mingit summat küsida inimeste käest.” (11)

– “Tuleb jälgida turgu, mida mis turg teeb. Selles mõttes, et kuidas on ja selle jälle tekitab majandustsükkel. Ehk siis, kui on raske aeg ehk siis masu aeg, siis inimesed ju hoiavad kõige rohkem kokku igasugustest niiöelda luksускаupadest, mida tal eluks vaja ei ole. See tähendab, et jäetakse ära trennid, jäetakse ära mingisugused pudinad-vidinad, et ma ei saa endale täna seda lubada, aga me ei saa loodusele vastu, seni kuni on naised, seni kuni on edevus, et ta midagi ikka tahab. Järelikult sa pead valmistama [toote], mida saab osta iga inimene ka raskel ajal. /.../ Ja see on see püramiidi kõige alumine osa ja noh sealt tuleb, nad kasvavad hinna- ja tootegruppide osas, /.../ seal kõige tipus on /.../ pikaajaline ja väga kallis asi. Ja seal all on see, mis sa suudad päevas teha x tükki valmis. /.../ Ja niimoodi need hinnagrupid jooksevad nagu püramiidis ülesse. Et oleks võimalikult hästi hõivatud kogu sinu sihtgrupp, kui seda määrata tema ostujõudluse järgi.” (6)

– “See on selline hästi keeruline asi, sa pead nagu balansseerima väga oskuslikult selle hinna-kvaliteedi suhte peale – ei taha teha ka nõ alapakkumisi, sest see on turusolkimine. Me ei lähe

nagu nii alla, et me ise välja ei tuleks. Selles mõttes, et me teeme ikkagi oma kalkulatsiooni ja vaatame need nagu üle, et me miinusesse ikkagi ei jää. Ja üldises mõttes on ikka nii, et sa ei saa kogu aeg hästi odavat teenust pakkuda, sest sa tahad ikka ise ka midagi teenida. Ja need, kes neid alapakkumisi küsivad, ei saa seda elu lõpuni teha ja see garanteerib, et nad nagu ei saagi enam kunagi rohkem küsida raha selle eest.“ (24)

— “[X teenuse] puhul uurime, mis mujal toimub. [Teise teenuse] puhul samamoodi, on nagu mingi algus kuskil tehtud – on /.../ tunnitasu, mitte selline paikapandud, aga on olemas see vahemik. Autoriloomingu puhul on igal pool niimoodi, et mida on autor väärt. Noh, meie oleme olnud oma hindades tegelikult stabiilsed, euro natuke muutis, aga meie jaoks on see kasuks tulnud, et see asi ongi söödavam Eesti ostja jaoks, sest me oleme väljapoole müünud niimoodi juhuslikult ja seal ei ole tekitanud see hind nagu probleemi. Pigem on siin nagu seisma jäänud.“ (25)

Mõningatel juhtudel tasub ettevõtmine ära tänu kõrvaltegevusele. Sellisel juhul saame rääkida hinnastamise mudelist, kus **osad tegevused doteerivad teisi**. Sellist lähenemist sai täheldada nelja ettevõtte puhul.

— “Tegelikult on asjad siiski praegu sellises kujunemisjärgus, et üks, mis ennast tasub ära kindlasti, on x pool. Aga kõik muu on väga ebarentaabel ja selles suhtes see on üsna lahtine – isegi need tegevusalad, mis neist jääb pinnale ülejäänutest. Teised võib öelda, et hetkel ei tasu seda aega, mis me neile oleme kulutanud, ära. Ettevõtte on ju alguses ka.“ (31)

— “No, ma arvutan tunde, siis mul on mingi oma tunnihind, mis mul on selline, seda ma ei ütle sulle. Ja siis ma loen tunnid kokku, siis on materjali hind. Ja ma arvutan muidugi ka palju mul seda materjali jääki läheb, see läheb ka sinna sisse. Ja olenevalt siis tootest, mõni, mõnele, ma tunnistan ausalt, mõnele asjale ma panen juurde ja mõnelt asjalt ma võtan vähem, siis nagu selle arvutamise tulemusena ma vaatan, et see hind ikka see sai nagu liiga karm, et siis ma võtan natuke vähemaks. Kuigi ma tean, et reaalselt seal oli nii palju tööd taga ja see maksis nii palju. Aga mõne asjaga on, et ta ei võta väga kaua aega, ta ei maksa väga palju, siis ma teenin nagu selle vahe tagasi. Nojah, tegelikult selle tunni sisse ma olengi arvestanud selle ka, et ma maksan siin seda renti.“ (9)

— “Hinnakujunduses mul ei ole sellist standardset juurdehindlusprotsenti, olenevalt tootegrupist, millele panen rohkem otsa, millele vähem.“ (7)

Nelja loomeettevõtte puhul võib rääkida domineerivalt nn **tunnetuslikust hinnakujundamisest**, kus hind formeerub läbirääkimiste käigus ja on olulisel määral sõltuv sellest, kui palju klient on valmis maksta.

— “Sa võtad tegelikult nagu lambist ja siis pead arvestama kliendiga, kui palju on tema nõus maksta. Sa pead küsima võimalikult palju ja ma ei tea, see on nii raske. Ma võin öelda, et hind viimase seitsme aasta jooksul ei ole muutunud, pigem alla läinud töö raha, töö hind. Mitte ülesse. Kui igal pool on hinnad kerkinud kogu aeg, siis ma ütlen, et meie erialal hind on alla läinud seitsme aasta jooksul. Hind ei ole mitte grammigi kallim, kui seitse aastat tagasi. Teatud asjades ma olen kallim kui teised, mõningas asjas võib-olla olen. Aga odavam? Mina kindlasti ei rõhu hinnale, ehk ma ei ürita olla odavam kui teised, et endale tööd saada. /.../ Tööd on mul alati olnud rohkem, kui jõuan ära teha. Nii et ma pigem rõhun töö kvaliteedile /.../. Mitte see, et ma teen odavamalt kui teised, vaid see, et ma teen paremini kui teised. Või ma teen sellised töid, mida teised ei oska teha.“ (28)

— “Me ei saa arvestada, et üks sekund maksab nii palju. Sest neid muutujaid on nii palju. Selles mõttes, meil ei ole, see ei käi nii, et me arvestame kokku reaalse eelarve ja siis meil on üks kindel protsent nagu poes, mis me sinna siis juurde liidame. /.../ Eks sa ikka küsid nii palju, kui sulle tundub, et ollakse valmis maksta. Jah loomulikult, see iseenesest kõlab valesti, no neid tegureid siin ümber on nii palju, mida ei ole võimalik defineerida. Mingi üleüldine turu seis,

tööde maksumused, noh meie positsioon. Kuskil mängib nimi rohkem, kuskil mängib nimi vähem. Noh, mingisuguseid asju me oleme valmis tegema täiesti nullkasumiga, mis on kas /.../ hästi mõnusad asjad või siis asjad, mida lihtsalt tahaks teha. /.../ Et vaata, see on see, et tead sa see käib nii, et kui sa teed eelarvet, siis sa mingitest asjadest lähtud, eks. Sa lähtud turul olevatest tehnikarendi hindadest näiteks. /.../ Kui sul see tehnika endal on olemas, siis see ei tähenda seda, et sa jätaksid selle tehnika rendihinna sinna sisse arvestamata. Sest siis katab see omakorda tehnika amortisatsiooni ja värki eks. See on sinu äri, see teine äri, eks. Tehnika on olemas, sa sisuliselt rendid seda iseendale. Ja kui sa arvestad enda tööaega, siis sa arvestad täpselt samamoodi turul oleva hinnaga. Et mis see asi maksab, eks. Ja sealt siis jookseb kokku eelarve. Kust siis sa vaatad sellele eelarvele otsa, vaatad sellele kliendile otsa, vaatad, et nii – kas hind on sellele kliendile paras, väike või suur? Kui sulle tundub, et see on sellele kliendile suur, aga sulle tundub, et sulle oleks vajalik see töö ära teha, siis see sama tehnikarent on esimene asi, mille arvelt sa saad alla tulla ilma, et sa läheksid enda töötasu kallale, eks. Kui sulle tundub, et see on paras, siis sa esitad talle selle arve. Kui sulle tundub, et see klient oleks nõus maksma rohkem, siis sa kirjutad sinna õhust mingisuguseid numbreid juurde. Nii ka tehakse. Nii see käib. (32)

– “Eks see oli keeruline teema minu jaoks alguses, et kuidas ennast positsioneerida ja positsioneerituga mõeldakse seda ka, et sa saad alati odavamaks minna, aga sa ei saa kunagi kallimaks minna. Et kui sa ükskord oled juba ühte hinnaklassi ennast pannud, siis sa ei saa kunagi kallimaks minna sellest. Et mõni alustav ettevõtte mõtleb, et ma teen ühe kollektiooni soodsama, et kiiresti läbi müüa, aga teine samm on see, et sa ei saa enam oma õigesse hinnaklassi. Et ütleme nii, et istusin, mõtlesin, vaatasin mis läheb see näidis maksma alguses. Puhtalt arutasin välja, mis on selle kulu, toote omahind. Panin kaudsed kulud veel juurde, sain toote hinna. Võrdlesin siis benchmark’idega ehk siis samal positsioneeritul seisvate brändide hinnaklassid tundusid, et umbes täpselt nii ongi ja juba enesekindlam tunne. /.../ Sa lihtsalt matemaatiliselt – istud ja arvutad välja. Ja noh lihtsalt pead kindel olema endas, et eks neid kõikumisi on, et kui tundub, et kõik on nii halvasti ja kõik on nii kallis, et kes siis tahab, aga siis järk-järgult näed küll, et on inimesi, kes tahavad ja on väga õnnelikud, et neid asju on eksklusiivkoguses ja et kui kvaliteet on hea ja /.../ lihtsalt nad peavad su leidma, eks see võtab aega. Ma arvan, see püsimine, see ellujäämine, see on keeruline. Et sa pead uskuma, et sa jääd ellu ja minema edasi. Et see võtab, on lihtsalt aega vaja.” (30)

– “Mina olen üritanud seda selgeks teha, et meie eelis ei ole odav hind. Kuigi see saab raske olema ja kindlasti ka on raske seda selgeks teha, aga meie eelis on ikkagi pigem eriline väärtus ja kvaliteet, mida tahaks pakkuda. Kindlasti on lihtsam alati pakkuda odavamalt hinda. /.../ Selle hinnaga nagu kindlasti lööma ei taha minna. Aga me kindlasti ei ole odavamad kui võrrelda konkurentidega, aga mulle tundub, et on osasid asju mida on võimalik /.../ teha niimoodi nutikalt ja huvitavalt, et see projekt võibki juhtuda soodsam kui mõni teine variant. /.../ Iga kord kui oleme kliendi juures käinud oleme ja öelnud, et võtke meiega ühendust pigem varem kui hiljem, aga neil ei kipu nagu olema seda valmisolekut, /.../ et hakkaks algusest peale nagu mõtlema, mis piires seda teha. Nad ikkagi mõtlevad mingi asja välja, siis me teeme mingi pakkumise ja siis on see ikkagi kolm või neli korda liiga kallis ja siis me kaupleme. Ideaalis võiks olla nii, et nad teavad, et neil on niipalju raha, et siis mõtleme välja asja, mis selle eelarve piiresse jääks. Kokkuvõttes hoiaks kõik oma energiat ja stressi kokku. /.../ Aga ega me väga täpselt aru ei saa, mis nende hinnatase on ja me nagu pendeldame. Meie hinna läbirääkimised on kohati naeruväärsed ja naljakad, et me tulistame ikkagi nagu täiega õhku nagu täiesti teise levelisse ja siis sellele järgnevad läbirääkimised, mis tekitavad meis arusaama, et see turg ikkagi ei ole nii heas seisus kui me arvanud oleme.” (27)

Mõnedel juhtudel selge **hinnakujunduse alus puudub** või ei ole see lõpuni enda jaoks selgeks mõeldud või mängivad suuremat rolli muud tegurid, sh näiteks see, et soovitakse võita endale kliente hinnast hoolimata. Sellist loogikat sai täheldada nelja ettevõtte puhul.

– “Isver ma ei mäleta, kuidas ma seda arutasin, ma ütlen, ma kevadel arutasin seda. Vist sai kolm eurot tund arvatud et. Aga ma ei ole selles enam päris kindel.” (10)

–“Ma arvan, et praegu on pigem see, et on rohkem kliente, et seal loomulikult tuleb leida mingi tasakaal hinna vahel ka, et tasuta tööd ei saa teha. Aga mingite klientidega on loomulikult selline asi ka, et kui meie huvides on saada see klient kindlasti endale, siis mingeid kavandeid me võime alguses teha ka tasuta, et see on hästi selline kokkuleppe küsimus. Aga põhiline on praegu, jah, see, et saaks endale võimalikult palju häid kliente.” (29)

2.4.6 Intellektuaalomandikaitse küsimus

Intervjuudes tunti huvi, et kas intellektuaalomandikaitse küsimused on loomeettevõttes aktualiseerunud. Ja kui, siis mis kujul ning kas ja milliseid probleeme sellega seoses on tekkinud.

Paljude loomeettevõtjate jaoks oli intellektuaalomandikaitse teema väga aktuaalne.

KÜSIMUS:
Kas intellektuaalomandikaitse küsimus on Teie ettevõttes aktualiseerunud?

–“Jaa, ma olen nendega kokku puutunud üksjagu. Otsesid probleeme minul ei ole tekkinud. Ma tean näiteks fotograafidel on ikka probleem ka meie majas olnud, et mingi päev sirvid ajalehte ja avastad oma foto, kus ei ole mingit kirjet all, et kelle tehtud ega noh rääkimata sellest, et makstud selle eest. Aga minul õnneks ei ole probleeme olnud siiani. Et ma enam-vähem olen kursis nende õiguste ja nõuete ja asjadega nii palju kui saab olla ja nii palju kui pähe ära mahub seda, sest see on nagu meeletult suur hunnik asju lihtsalt.” (19)

–“Jah, need on tähtsad küll. Ma olen seni seda lihtsalt võtnud teadmiseks, et no see on probleem ja tean, et see on tähtis küsimus, aga ma ei ole saanud teadlikult näiteks ennast kaitsta isegi. Sest see seisab selle sama rahakäibe taga. /.../ Ta on suhteliselt kallid siiski. Teiseks, ta on ebakindel ja ta on minu jaoks küsimärk, ma ei ole kindel, kas ta siis realselt ka on kaitstud. Et see pool võiks olla palju paremini ka toetatud, ütleme siis riiklikult. /.../ Mul ei ole probleeme olnud, aga ma arvan, et neid võib isegi tulla, sest et mul ei ole kaitstud mu asjad.” (31)

–“See on väga aktuaalne teema. /.../ Mida kõrgem on su intellektuaalse omandi väärtus, seda kõrgem on su enda väärtus. Iga [teatud loomespetsialisti] jaoks on oluline intellektuaalset väärtust kasvatada, selleks et su enda väärtus kasvaks. Ühelt poolt tuleb see mahu pealt, sest kõik [tooted], mis sa teed, on sinu intellektuaalne omand. Sa saad ära anda kasutusõigused 100%, aga sa ei saa autoriõigust ära anda ja seega see jääb sulle. (13)

Kui üldjuhul oldi **probleemidest hästi teadlikud**, aga neid ei ole kogetud otseselt omal käel, siis seitsme loomeettevõtte jaoks olid küsimused ka neid isiklikult kuidagi puudutanud:

–“Jaa, on /.../ Seifis seisavad ühed ideed, mida ma ei julge teha ja võib-olla neid ei lähegi kunagi vaja. /.../ Sest hetkeseisuga see tehnoloogiline pool jääb maha. /.../ Nii et see seisab seifis lihtsalt. Ma käisin patendiametis nende asjadega, aga selgus nii, et ma ei saa seda asja sisuliselt patenteerida või kuidagi ennast kaitsta, sellepärast, et igaüks võib nii palju ära muuta ja teha neid asju nii nagu tahab. Ja ongi kõik. /.../nad teevad lihtsalt sarnaseid ja ma ei saa midagi öelda. Keegi mind ei kaitse.” (28)

–“Ikka on olnud, et vaatad – ohhoo, minu asi, aga sul ei ole selle koha pealt mitte midagi teha. /.../ See on valdkond, kus mul hetkel ei ole mingit võimalust oma õiguste eest võidelda niimoodi, et ma ise võitjana välja tuleksin. Ma tean, et mul on õigus nõuda ja küsida üht, teist ja

kolmandat, sh ennetavalt ma ei saa lugeda kliendile sõnu peale, kus ja kuidas ja nõuda litsentsitasu erinevate kasutuskordade või mille iganes eest. Kuna see Eesti on niivõrd pisike ja konkurents on üsna tihe, siis kliendil on lihtsam võtta järgmine mees, kes annab talle paki küsimusi esitamata. Kui ma hakkaks oma õigusi siin taga ajama, siis praegune turusituatsioon on selline, et seda tuleb järgida. Olen teinud mõned lepingud jah. Aga need ärikliendi suhted on üsna kiiresti muutunud sellisteks usaldussuheteks. Aga jah [teatud loomeettevõtjad] lasevad endale vett krae vahele kallata – ise on muidugi süüdi selles.“ (22)

– “Jah, aga see on eelmistel aegadel, mitmeid aastaid tagasi. /.../ Seal oli mõningaid asju nii, mis oli tõesti ainult minu töö. /.../ Et lihtsalt võtnud ja maha teinud. (4)

– “Turu peal on aeg-ajalt probleeme. Tegime ühele tootele karbi, mis on spetsiaalselt selle toote jaoks disainitud. Klient sai soodushinna. Tuli välja, et klient valetas, et tal ei läinud need tööle, kuid hiljem kasutas neid siiski oma nime all. Mõtlesin, et võiks anda kohtusse, aga ei ole veel viitsinud. Hakkame tulevikus hoiatama. Kohtu poole vist ei pöörduta.“ (21)

– “Seda, et keegi teeb täpselt samasuguse asja ja küsib poole vähem raha, seda on tulnud /.../ ette.“ (7)

– “On küll, jah. Meil oli siin aastavahetuse käigus üks väga suur jama. Õnneks see lahenes ilma kohtuvaidlusteta. Aga see oli nagu enda jaoks ka, sihuke, esiteks, ei osanud nagu seda kusagilt oodata ja järsku oli see asi nii suur – väga hea kogemus. Probleem oli üldiselt selles, et me tegime [kliendile] kujunduse ära, kõik oli ilus ja siis ühel hetkel avastasime, et seda põhielementi, mida meie kujunduses kasutasime, olid nad kasutanud ka kodulehekülje päises ilma igasuguse kokkuleppeta. Sellel hetkel ei olnud asi veel nii hull, siis mina ütlesin neile, et: „kuulge, et mis see siis nüüd tähendab?“ Siis nad vabandasid, et: „Palun vabandust!“, et see tüüp, kellega mina suhtlesin, ütles, et keegi teine pani, et tema ei tea midagi ja palus vabandust. Mõtlesin, et OK, vabandasid, et las ta jääb. Ja siis läks umbes nädal mööda – ma kõndisin sealt [üht] tänavat mööda /.../ ja siis ma nägin sellest samast minu kujundusest oli tehtud mingi suur flash-reklaam suurel ekraanil, mis seal katusel jookseb, umbes paarikümnesekundiline – samad elemendid, kõik tekstid ära lõhutud, kuidagi ümber pööratud ja mingi möll käib ekraanil. Siis mul oli küll selline, et oot-oot-oot, niimoodi küll ei lähe need asjad nagu. Ja siis ma kirjutasin neile ja ütlesin, et OK, et oleks, et see üks kord juhtub, aga ma olen ühe korra öelnud juba ja siis tuleb juba uuesti – et nii need asjad päris ei käi nagu. Õnneks oli meil just eelmine või üleeelmine päev olnud autorikaitsekoolitus ja selle peale me läksime veel eriti leili ja saatsin neile autorikaitseadusest väljavõtteid ja suhtlesin ka juba juristidega, et mis ma nüüd teen ja lõpuks nad kompenseerisid mulle selle tsirkuse, ilma, et ma oleks pidanud päriselt endale kedagi palkama ja asja väga suureks ajama. Said aru, et ma ei oleks järgi jätnud ka.“ (29)

– “Väga teravad. Natuke on läinud paremaks olukord. Täitsa õudne oli olukord 4–5 aastat tagasi. /.../ Meil on olnud ka juhus, kus inimene on sikerdanud seda [meie loomingut] kuskil /.../ programmis – teinud meie hinnangul lõpuks päris jubeda kunstiteose, pannud selle ülesse [teatud kohta] ja alla kirjutanud meie [firma] ja [loomeinimese] nime, kust siis võis välja lugeda, et see lõpptulemus oli meie /.../ töö. Me saime šoki kui seda nägime ja palusime kiirkorras kliendil see maha võtta. Aga olukord vaikselt paraneb. Inimesed on veidi teadlikumad täna kui varem.“ (26)

Arvati ka, et piraatluse eest on pea võimatu oma loomingut kaitsta, ikka leitakse mingi nipp, kuidas reeglitest mööda hiilida, seega on tähtis ise kogu aeg areneda ja midagi uut pakkuda:

– “Jaa, see on jah. Aga see on, no sinna ei saa seadusega, seadusega sa ei kaitse seda intellektuaalomandit. Selles mõttes, et mitte keegi ei keela teha, noh, tal sellist asja kui ta teeb selle väikse muudatuse juurde. Põhimõtteliselt ta paneb lihtsalt värvid vastupidi ja see ei ole enam sama nagu et-et seda ei kaitse. Sa saad ainult ennast ise kaitsta mõeldes välja sellise asja, mida on võimalikult raske järgi teha. Muu ei kaitse sind miski.“ (6)

– “Minul on sihuke tunne, et see on sihuke valdkond, kus sa ei saa põlema minna iga sarnase käsitle peale. Tegelikult kunst tervikuna on kogu aeg liikumises ja inimesed suhtlevad üksteisega ja võtavad üle mingeid asju, sünteesivad, siis teevad mingi omaloomingu. /.../ Minuarust patenteerimiseks kulub aeg ja raha ei tasu ära. Pigem on see, et hoida ennast kursis, areneda kiiresti edasi ja üldse mitte mõelda sellele, mis tagapool toimub. Mulle tundub nii õigem.” (23)

– “Ma olen selle enda jaoks väga selgeks mõelnud, sest et kunagi kui ma õppisin, siis see tundus minu jaoks jube suur probleem. Ja kui õpid, siis ikka tundub, et oi /.../ see nüüd täpselt tegi minu mõtte järgi või et see oli minu mõte ja kuidagi hästi aktuaalne oli see kuidagi koolis ma mäletan. Aga ma olen jõudnud sinna maani, et tegelikult mind ei huvita see eriti. Ma ei patenteeri ühtegi asja. Ma olen uurinud seda ja see on suhteliselt mõttetu tegevus. Seda ei ole mõtet lihtsalt teha. Ma ei saa seda kaitsta, sest tegelikult, kes tahab seda kopeerida, see kopeerib seda. Jaa ja kui ma näen, et keegi teeb seda sama asja, mis mina, siis tehku, ma teen siis järgmise paremini.” (9)

– “Tead see, ma ei usu sellesse, see ei ole võimalik. Kui sellised suurfirmad nagu [teatud firma] ei suuda oma [teatud elementi] ära kaitsta, siin ei ole midagi rääkida. /.../ no sellel ei ole mõtet. Suurfirmad ei suuda ära kaitsta oma [teatud tooteid] ja oma logosid. Siin mingi väike selline, ei ole mõtet ma arvan. See on lihtsalt enda ajakulu. Tuleb lihtsalt kogu aeg uue asjaga välja minna. Ma olen skeptiline selles suhtes.” (30)

2.4.7 Ettevõtte asukoht

Intervjueeritult küsiti, kuivõrd oluline on asukoht nende ettevõtte jaoks ning milliseid aspekte nad ettevõtte asukoha valikul kaaluksid peale inkubaatoriperioodi lõppu.

KÜSIMUS:
Kui tähtis on Teie ettevõtmise jaoks ettevõtte asukoht?

Küsitletud loomeettevõtted jagunevad kahte gruppi – ühtede jaoks on asukoht kas oluline või väga oluline ning teistele polnud see kas eriti oluline või üldse mitte oluline.

Selge **enamus** (tervelt 25 vastajat) **peab asukohta** enda ettevõtte jaoks **oluliseks**. Peamised aspektid, mida intervjueeritavad välja tõid, olid järgmised:

- **ligipääs klientidele ja parkimine** (13 intervjueeritut):

– “Minu meelest on see väga tähtis tegelikult. See on juba üldiselt oluline, et klient saaks hästi ligi ja et tal oleks kusagil parkida.” (14)

– “Uue koha valikul üks asi on ligipääsetavus, teine asi on personaalsus ja kolmas on kreatiivsus.” (20)

– “Praegune koht – inkubaator on hästi hea. Ta on kesklinnast /.../ 10 mintsit jala tulla. See on hästi kättesaadav jala käivale inimesele. Siia saab ka autoga hästi tulla, sest hoovis saab tasuta parkida. Bussiga saab tulla.” (13)

– “... ja see, et on kesklinn ja parkimisega pole nagu eriti probleeme ja klientidel on ka nagu hästi mugav ja hästi lihtne on seletada, et kuhu tulla.” (29)

- **kesklinna lähedus** (11 intervjueeritut):

_ “... ja kesklinn on lihtsalt sellepärast parem kui äärelinn, et kesklinnas liigub rohkem inimesi. Ja see on paremini ligipääsetav võib-olla. Et jah, selles mõttes on väga oluline, kus sa asud.” (11)

_ “No mulle see asukoht väga meeldib, et see, et kesklinnas ja ikkagi, noh, meeldivas kohas. Et kui siia see park tekib veel ja et siis on väga hea. Ja noh, peab muidugi siuke koht olema, kus inimesed käivad.” (8)

_ “... kesklinna lähedus on oluline erakliendile. Kui on suurem klient või äriklendi seisukohalt võiks olla ka kaugemal./.../ Aga ma siiski arvan, et atraktiivsus peaks nagu jääma – st linna keskuse lähedus; hea ligipääsetavus autoga ja jala.” (13)

_ “No ikkagi üldiselt ta võiks kuskil kesklinnas olla, kuhu oleks inimesele hea ja mugav tulla.” (10)

_ “Ma arvan, et siia piirkonda. Sest, et Pärnu mnt on siin ja siin on sisustuspoed. Et on võrdlemisi ajasäästlik – saad sealt läbi hüpata, see on hästi pragmaatiline, see on küllalt oluline minu jaoks. Mul ei ole eesmärk vanalinnas mingisugust pinda vuntsida, et teha mingi kontor. Pigem peaks olema korralik ja praktiline.” (23)

● teiste loomeinimeste/loomeettevõtete olemasolu (11 intervjueeritut):

_ “... et meie ümber oleks sarnased ettevõtted, kellega saaks koostööd teha, kellega tekib sünergia. Eriti kui on ühe-kahe-kolme inimese ettevõtted, ei taha üksinda teha. Naaber kõrval tuleb ja aitab, annab nõu. Tahaks kuskile kuuluda, täitsa üksi ei tahaks kuskil olla, see annab nii palju juurde.” (5)

_ “... kus on nagu siuke loomeinimesed koondanud. Et kui inimene on mingit loomingut tahab, siis ta juba teab, kuhu tulla. Ta on ikkagi suht kesklinnas. Kui sa juba siin oled, et noh jaa, hea küll, ma vaatan üle, mis seal toimub.” (10)

_ “Mina kui loominguline inimene ütlen, et see on küll natuke oluline – kindlasti omanäoliste ja loominguliste ettevõtete lähedal. Või vähemalt mõnuses keskkonnas. Aga kui tööprotsessi jälgida, siis see tuleb tihtilugu kasuks, kui sul on loomingulised inimesed ümber, kellest võib natuke kasu olla. See on hea kui sellist sorti inimesed on ühe katuse all näiteks. Kuskil suuremas hoones. Nt see Nukufilmi stuudio on ka praegu sellises majas, kus on arhitektid, seal on üks filmistuudio Kuukulgur, üks creative agency Velvet – sellist sorti ettevõtted on seal. Nad on üsna erinevad, aga see õhkkond on seal üsna selline loominguline. See kindlasti loeb väga palju.” (27)

● huvitav ja hea keskkond, atraktiivsus (kaheksa intervjueeritut):

_ “Aga siin mulle meeldib see, et on huvitav keskkond, kus käib väga palju meie potentsiaalseid kliente. Hästi palju on selliseid loomeinimesi ja disainereid, kes jalutavad mul akna alt mööda. Väga palju käiakse siin lihtsalt jalutamas ja uudistamas.” (14)

_ “On oluline jah muidugi see visuaalne plaan ja keskkond, mille sees sa oled, /.../ peab olema atraktiivne, sest noh, inimesed juba eeldavad sellest keskkonnast, et ta on atraktiivne, sest siin on justkui atraktiivsemad inimesed või kuidagi nii.” (6)

_ “See, kus me oleme, see on ääretult tähtis. Keskkond peab olema selline, kus sa tahad olla ja kuhu sa tahad minna ja kus sul tekib inspiratsioon.” (18)

_ “... ma olen siimaani mõelnud, et jube hästi läheb see maja kokku selle auraga. See maja on palju vana aega näinud, et inimesed lihtsalt astuvad majja sisse, kasvõi huvi pärast. Et hea välja peab ka nägema.” (15)

Oluliselt vähem (viis) oli neid loomeettevõtteid, kelle tegevuse tarvis **asukoht** on väheoluline või natuke **vähemolulisem** võrreldes esimese grupiga.

– “Asukoht on mulle mugav ja ta on klientidele mugav, aga ta ei ole, ma arvan, väga tähtis. Minu juures ei käi inimesed tänavalt ja ma võin täiesti vabalt tegutseda ka kusagil, kus ei ole nii mugav ja nii ilus. /.../ Asukoha valikul on oluline ruumi sobivus ja hind – kaks asja, ega siin muud ei ole. Asukohta ei aja üldse taga, ei pea olema kuskil tuiksoone peal. See on üsna sekundaarne.” (22)

– “Põhiline oli ruutmeetri hind.” (21)

– “Kiirus, mul on hästi oluline kiirus. Ma elan siinsamas ja mu töökoht on siinsamas. Ma ei saa kulutada aega transpordi peale. Et viis minutit on max kaugus, mis ma saan endale praegu lubada. Et logistika. Oluline on asukoht siis, kui sa hakkad müüma massi. /.../ Aga ma ei hakka naiivselt arvama, et ma masstooteid hakkan tootma. Seni kuni ma olen „niššikas“, ma ei pea olema masskeskustes üldse. Võin metsa ka sõita. Sest inimesed, kes tulevad, need tulevad, nad võivad metsa ka sõita. See on nagu teine suhtumine, see on teine teema, et sa sõidadki kuskile. Selles mõttes ma ei pea nagu keskuses olema. Aga minu jaoks on oluline, et kõik minu need sellised asjad on hästi ligistikku. Et ma jõuaks. Muidu ma lihtsalt ajaliselt ei jõua teha midagi. Et ma arvan, et see on praegu oluline. Ja inkubaatoris on selles mõttes ka väga mugav, et siin on kõik need teenused ja asjad, et kõik töötavad, ma ei pea ise neid tööle panema. Keegi on alati siin olemas, kes võtab pakke vastu ja siin on keegi alati, kes koristab. Kõik pisikesed asjad, mis võtavad lisajõudu sult ära. Keegi, kes korraldab remondi ära. No sellised asjad, et see on hästi mugav. Et mingi koht, mis teeb sama asja.” (30)

– “Jah, sõltub lõpuks, millega tegeleda. Kui tegeleks tootmisega, siis mul ei ole oluline, kus ma asun. Sest oluline on see, kus ma oma kaupa müün. Või mis riigis ma müün. Kui ma tegelen klienditeenindusega ja eraklientidega, siis juba muutub olulisemaks. Siis juba jälle tuleb vaadata, missuguseid kliente ma jahin. Mul endal vast oleks täitsa ükskõik, kus ma töötan, sest neid erakliente pole nii meeletult palju. Suhteliselt väike ringkond, kes tellivad ja nendele ei ole oluline, kus kohas ma istun, nad tulevad ükskõik, kus ma olen. Kui ma tahaks kliendiks saada neid, kes juhuslikult uksest sisse astuvad, siis tähtsam oleks see asukoht. Mulle on tähtis see, et oleks endale mugavas kohas, et ma saaks autot parkida, et oleks suured aknad ja tähtis on, et mul on vesi ja ventilatsioon rohkem kui need teised asjad.” (28)

2.4.8 Loomeettevõtete keskkonnasõbralikkus

Loomevaldkonna esindajate puhul on täheldatud nende suuremat keskkonnasõbralikkust teiste valdkondadega võrreldes (Cascio 2005²⁰; Ray ja Anderson, 2000²¹; Viia 2007²²). Intervjuudes tundsi huvi selle vastu, kas keskkonnasõbralikkust on positsioneeritud ettevõtte strateegilisel tasandil – seotud seda ettevõtte strateegiaga.

KÜSIMUS:

Kas keskkonnasäästlikkus, roheline mõtteviis on Teie ettevõttes võetud üheks motiiviks? Kas see on üks võtmejoontest, mis Teie ettevõtmist iseloomustab? Milles „rohelisus“ täpsemalt väljendub?

²⁰ Cascio, J. (2005) The Greening of the Creative Class? Kättesaadav: <http://www.worldchanging.com/archives/002610.html>.

²¹ Ray, P. H., Anderson, S. R. (2000) The Cultural Creatives. How 50 Million People Are Changing the World. New York: Three Rivers Press.

²² Viia, A. (2007) Loovklass ja keskkonnasõbralikkus. Keskkonnasõbraliku tarbija käsitluse laiendamine. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Tulemused tõid esile, et lisaks rohelisusele kui strateegia elemendile, ilmnes keskkonnasõbralikkus mitmetel juhtudel ka individuaalsel tasandil. Intervjueeritute vastustest lähtuvalt saame vastajad oma „rohelistuse“ tüübilt jagada nelja gruppi.

Grupp 1: Keskkonnasõbralikkust ettevõtte strateegia osana deklareerisid seitse ettevõtet. Nendest kaks tõid välja rohelisest mõtteviisist lähtumise olulisuse ka individuaalsel tasandil.

– *“See on meie võtmejoon, aga me oleme natukene tagasi tõmmanud selle eksponeerimisega, sest, et mulle tundub, et seda pannakse praegu iga rongi ette see vedur. Ja ta võib natuke minna nõ käest ära. Ehk me pigem näitame väikselt ja vaikselt kui et hästi kõvahäälselt. Aga seda joont me hoiame, see on lihtsalt meie olemise viis. See tihtipeale ka takistab mõningaid asju tegemast. Näiteks mõnikord on lihtsam tulu teenida kui sa nagu seda aspekti silmas ei pea.” (12)*

– *“Jah. Ma julgeks nii väita küll jah. [Minu valdkonna inimesed] ongi nagu hingelt võib-olla veidi rohelisemad inimesed kui ülejäänud inimesed, et selles mõttes ma küll ei tea, kui palju või mil määral nad seda enda töös rakendavad või kui palju nad selle peale mõtlevad oma tööd tehes, aga jah, meie eesmärk on küll seda ekstra välja tuua. /.../ Eesti ühiskond ei ole veel päris teadlik keskkonnaprobleemidest, siis inimesed ei oska seda tellida. Ja paljud nagu ei tea kas see on oluline või ei ole oluline. Neil on nagu ükskõik. Ja siis on mingi osa, kes nagu peavad seda väga oluliseks. Et aga tõid me peame tegema nagu kõikidele. /.../ et siis me igale poole üritame midagi ikkagi sisse suruda, mis oleks viitaks ökoloogilisusele ka või kuidagi paneks kasvõi seda tellijat natukene rohkem mõtlema selle üle, kuidas asjad nagu paremini toimiksid, kui ta natukene rohkem mõtleks selle keskkonnaaspekti peale. Et noh, tihtipeale need lahendused on sellised, mis no lihtsalt panevad need asjad kuidagi loomulikult niimoodi jooksmas et-et inimene ei peagi väga palju ressursse kulutama selle töös hoidmisele näiteks. Või et noh, et see süsteem hakkab nagu ise tööle.” (11)*

– *“See roheline mõtteviis, et keegi ei ole meile sellest rääkinud, et meil on nüüd aeg mõelda roheliseks, et see on kogu aeg olnud – et see on tulnud läbi sellise professionaalse teadmise, et kuidas säästlikult kasutada ja kuidas oleks kaval asju teha. Ja samas see nutikas lahendus ongi meil eesmärgiks. See hõlmabki enda alla selle ökoteema – see roheline ja mis iganes ... Meie mõistes on see elementaarne.” (24)*

– *“Kasutame teatud sertifikaatidega pabereid, mis kindlustavad iga puu mahavõtmise järel uue istutamise.” (21)*

– *“See [keskkonnasõbralikkus] on sees jah. Kuivõrd see on ülemaailmse trendi osa ka, kliendid on väga trenditeadlikuks muutunud. Inimesed ikkagi mõtlevad, et milliseid materjale võiks kasutada ja siis selles osas saab soovitada neile sobivaid lahendusi. /.../ [minu] ülesanne on inimest natuke harida või selgitada talle /.../.” (23)*

Grupp 2: ettevõtte tegevuses võib täheldada **keskkonnasõbralikke aspekte**; mitmetel juhtudel viidatakse keskkonnasõbralikkusele säästlikkuse, taaskasutuse ja jääkide mittetekitamise võtmes. Selliseid ettevõtteid on 12. Nende hulgast viis tõid keskkonnasõbralikku käitumist esile ka individuaalsel tasandil.

– *“[Osaliselt] küll, aga [osaliselt] ei ole küll kuidagi võimalik. /.../ Et see taaskasutus ja üldine majanduselu vist väga kokku ei käi, et ühte jalga ei astu just.” (14)*

– *“Jah, ma olen selle sõnastanud selle enda jaoks niimoodi, et ma eelistan kasutada naturaalseid [materjale]. /.../ Samas hakkab kõik sinust endast pihta, et ... ma pigem sõidan jalgrattaga suvel, kasutan ühistransporti, mul autot ei ole – pigem nagu hakkab sealt see pihta.” (2)*

– “Minu jaoks selles mõttes on teema, et ma niisama tulesid põlema ei jäta. Ja ma tarbin ühte asja kaua, mitte ei osta pidevalt uusi. Mulle meeldivad sellised asjad, mis peavad kaua vastu. [Ettevõtluse osas] on samamoodi, peab vaatama, et need seadmed, mida kasutate, peaksid vastu ja vahetada välja siis, kui nad on füüsiliselt või moraalselt vananenud. /.../ [Elkõige] oma tarbimiskäitumise koha pealt vaatan küll.” (13)

– “Jaa, väga oluline. Võib-olla sellepärast, ma ei tea, kuna ma olen niimoodi üles kasvatatud /.../ Ma ei ole kindlasti radikaalne roheline, /.../ aga kui ma saan toota puhtamalt, ma alati teen seda. /.../ Ma ei hakka karjuma, et ärme üldse tapa loomi /.../ Aga kuna nad niikuinii on surnud, siis me võiksime neid kasutada, mitte et me nagu tapame selle pärast. Sellised nagu väiksed asjad mis on, kui paljud mõtleksid, siis nad muutuksid suureks asjaks.” (30)

– “See ei ole meie motiiv, aga see lihtsalt käib meiega kaasas. Sihuke kasinus ja, see on see, et millestki peab kogu aeg midagi tegema. See on lapsepõlvest kindlasti, et nagu Siluetis oli „et vanast uus ja kleidist pluus“ ☺. Tõenäoliselt see hakkab ikka vanematest – oligi vähe asju ja tuligi parandada ja tuligi ümber teha ja tuligi jopele kogu aeg midagi pikenduseks kududa. Nende asjadega on nii – need samad [asjad] siin on päästetud siit kõrvalt Pioneeridemajast – need oleks kõik prügimäel. Me näeme võimalust neid veel ja veel kasutada.” (25)

– “Seda tuleb täna sisse juba lähteülesannetega, kuna kogu ühiskond liigub sellise keskkonnasäästliku tegevuse poole, siis [meie valdkond] on üks oluline valdkond selle elluviimisel ja /.../ toimetabki keskkonnasäästlikel põhimõtetel. Otseselt oma tegevuses seda liini ei ole, aga [see valdkond ise] on tänapäeval väga keskkonnasäästva ja tuleviku jaoks kujundava suunaga.” (3)

– “Mingil määral /.../. Selles mõttes on ta kindlasti keskkonnasäästlikkusega seotud, et kui mind ei oleks, siis tellitakse reklaammaterjale tootustes kogustes ja pärast läheb prügikasti. Et noh, selles mõttes saaksin ma nagu sellel kaupmehel aidata neid kulutusi ja seda mõttetut tootmise prahti hoida nagu kokku. Teiseks, kahjuks need igasugused keskkonnasäästlikud lahendused, kui ma siin pean silmas praegu nt led valgusteid – need on kõik arenemisjärgus – hoiavad elektrit kokku – neid ma ei saa pakkuda /.../ ja nad on väga kallid. Et muidugi ma tahaks seda, sest see elektrikokkuhoid on argument tellija jaoks, aga samas see valgus, mis sealt välja tuleb, ei ole jälle argument minu jaoks, sest et see tulemus ei tule hea. Ja pealegi see esmane investeering nendesse kallitesse keskkonnasäästlikesse lahendustesse, need on hästi suured. Aa no see tasub end jälle ära mõne aja pärast, aga nad on arengujärgus ja muidugi ma oma tegemistes jälgin seda mismoodi nad arenevad ja ühel hetkel, võib-olla aasta pärast nad on nii kaugel, et neid juba saab kasutada. Ja siis ma kindlasti kasutan keskkonnasäästlikumaid lahendusi.” (4)

– “Aga meil on nii, et praktiliselt jääke pole. Kasutame kõik pea sajaprotsendiliselt ära. /.../ Mõte meeldib. Et hoiame silmad lahti.” (5)

– “Noh selles suhtes ta ikkagi nagu roheline või keskkonnasäästlik on et, et need ei reosta nagu midagi. /.../ jääkprodukte saab mujale ka kasutada.” (10)

Grupp 3: keskkonnasõbralikkus üksnes individuaalse karakteristikuna – kokku kuus vastajat.

– “Ütleme et see öko mõtteviis on mul olemas, aga ma ei ole seda otseselt äriliselt kasutanud.” (7)

– “Selles suhtes, et minu enda jaoks on see hästi oluline. Aga hetkel me ei ole selliseid konkreetseid ja teadvustatud samme astunud selles suunas. Aga kuna see teema on minu enda jaoks hästi oluline, siis me ilmselt mõtleme mingi hetk selle peale, kas annab kuidagi säästlikumalt teha mõnda asja. Ei prindi niipalju kõiki asju välja. Aga hetkel sellist otsest poliitikat meil ei ole.” (17)

– “See on mu isiklikus elus suhteliselt motiveeriv jah, aga noh [ettevõtte] osas noh on seda raske.” (19)

_“Niivõrd ainult, et ma üritan ka panna paberid eraldi ja klaastaara teise kasti, aga rohkem mul sellega suht nagu pistmist ei ole. Ma ei pakenda ja ei tooda midagi, kui vaja eks ma lülitan lambid välja ja sellega mu keskkonnahoid arvatavasti piirdubki. Ega ma suurt rohkem midagi teha ei saagi.” (22)

Grupp 4: sellesse gruppi saab liigitada intervjueeritud, kes keskkonnasõbralikkuse aspekti ei ole sidunud ei ettevõtte strateegiaga ega toonud seda esile ka individuaalse käitumise tasandil. Neid intervjueeritud oli viis.

_“Vist ei seostu jah, vist ei seostu. /.../ No meil ei ole väga midagi /.../ No vaata sellega on ka see, et me võime teha ükskõik kui ilusaid sõnu, eks, aga ma ei usu absoluutselt mitte ühtegi alustavat väikeettevõtet, kes esimese asjana läheks Eesti Energiasse ja sõlmiks roheline energia lepingu, mis on talle mitu % kallim. Et see on ideaalses maailmas jube ilus jutt, aga reaalses maailmas seda ei juhtu. Never.” (32)

_“Aga ega me otseselt selle nimel midagi ei tee ka, me ei ole nagu näinud konkreetset vajadust.” (26)

Ettevõtte ärimudeli aspekte

Ettevõtte poolt pakutavat laiemat väärtust näevad loomeettevõtjad eelkõige läbi oma valdkonna kvaliteedi ja maine tõstmise, aga märksõnaks on ka keskkonna paremaks ja atraktiivsemaks muutmine

Pooled loomeettevõtted pakuvad oma toodet/teenust nii era- kui ärikliendile, neljandik on *business-to-business* tüüpi ettevõtted

Kõige sagedamini nähakse konkurentsieeliseks koostööd ja erinevate kompetentside kombineerimist, neile järgnevad kvaliteet ja unikaalsus

Hind ei ole konkurentsieeliseks

Iga kolmas loomeettevõtja tegeleb aktiivselt turuga

Iga kolmas loomeettevõtte lähtub hinnakujundamisel kuludest, aga sellele lisanduvad täiendavad aspektid: kas nn tunnetuslik moment „palju klient on valmis maksma“ või mängib lõpliku hinna kujundamise juures rolli konkurentide tegevus

Asukoht on loomeettevõtja jaoks oluline – eelkõige ligipääs (klientidele), asumine keskkuses (kesklinnas) ja teiste loomeettevõtjate lähedus

Paljude loomeettevõtete tegevuses võib täheldada keskkonnasõbralikke aspekte

2.5 Koostöö ja õppimine

Koostöö ja õppimise punktis vaatleme lähemalt loomeettevõtete koostööpartnereid, koostöö tegemise vorme ja viise, kontaktivahetuse rahvusvahelisust, bartertehingute olemasolu, aga ka õppimist ja infovahetusvõrgustikke.

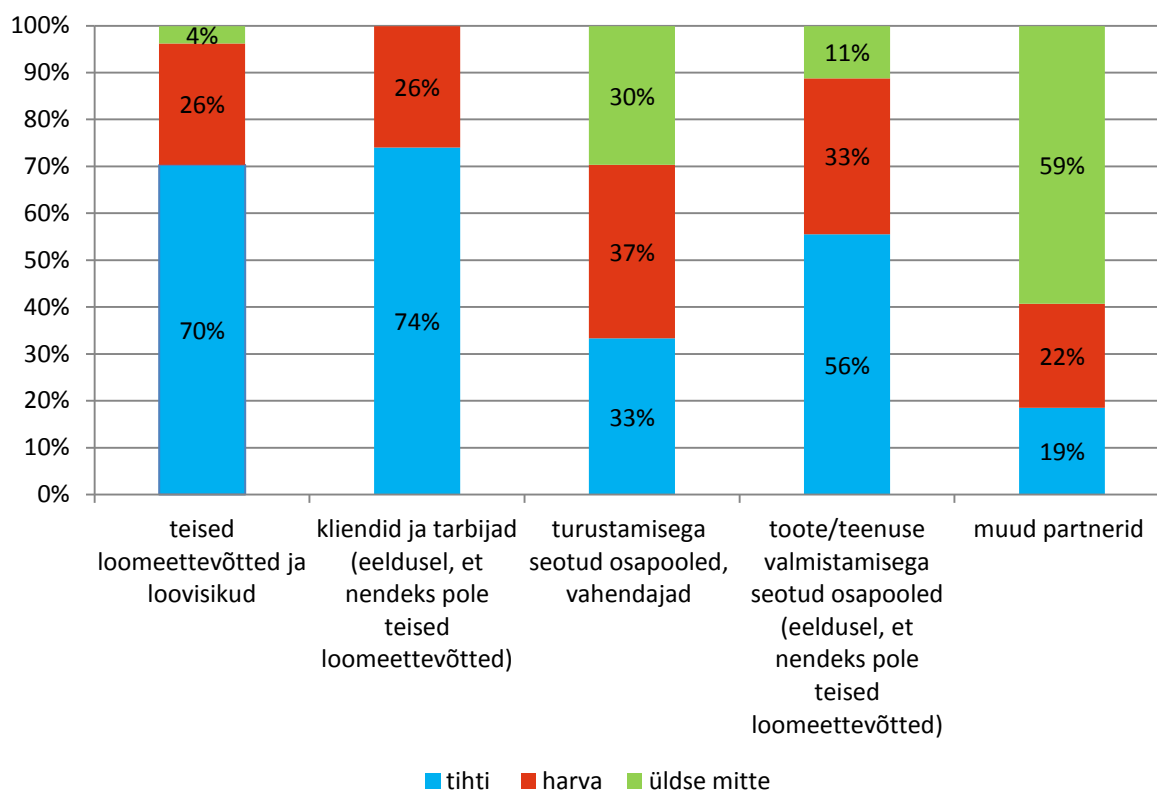
KÜSIMUS:
Kellega Te teete
koostööd ja kui tihti?

2.5.1 Koostööpartnerid: millised?

Intervjuu käigus lasti vastajatel hinnata erinevaid koostööpartnereid ja koostöö tihedust nendega. Partnerite osas oli valikvastustena ette antud järgmised valikud:

- teised loomeettevõtted ja loovisikud;
- kliendid ja tarbijad (eeldusel, et nendeks pole teised loomeettevõtted);
- turustamisega seotud osapooled, vahendajad;
- toote/teenuse valmistamisega seotud osapooled (eeldusel, et nendeks pole teised loomeettevõtted);
- muud partnerid.

Koostöö tiheduse hindamiseks oli ette antud kolmepalline skaala: tihti; harva; üldse mitte. Järgnev joonis näitab intervjuueeritud loomeettevõtjate üldist koostööpartnerite mustrit.



Sellele küsimusele vastas 27 loomeettevõtjat, pilootintervjuus seda küsimust sellisel kujul ei esitatud.

Joonis 3. Loomeettevõtjate koostööpartnerite muster koostöösageduse alusel (%)

Nagu jooniselt 3 selgub, kõige tihedamat koostööd teevad loomeettevõtjad klientide ja tarbijatega ning teiste loomeettevõtete ja loovisikutega – vastavalt 74% ja 70% vastanutest märkis, et teeb nendega tihedat koostööd. Koostöösageduselt teisel kohal on toote/teenuse valmistamisega seotud osapooled: 56% intervjueeritud loomeettevõtjatest märkis, et koostöö nendega leiab aset tihti. Kõige vähem toimub koostööd loomeettevõtjate ja turustamisega seotud osapoolte vahel: kolmandikul (33%) juhtudest on koostöö tihe, aga pea sama sagedastel juhtudel (30%) ei tee nendega üldse koostööd.

Analüüsid loomeettevõtjate koostöömustreid vastajate lõikes, nähtub, et partnerite kombinatsioonides on teatavaid erisusi. Võttes aluseks valikvastuse variandi „tihti“, on loomeettevõtjad jaotatavad nelja gruppi koostööpartnerite tüübist lähtuvalt.

Grupp 1: siia gruppi liigituvad ettevõtted, kes märkisid, et nad teevad tihedat koostööd **nelja kuni viie erineva koostööpartneriga**. Selliseid ettevõtteid oli kokku neli.

Grupp 2: selle grupi moodustavad ettevõtjad, kes märkisid variandi „tihti“ **kolme koostööpartneri tüübi** juurde. Selliseid ettevõtteid oli kaheksa.

Grupp 3: siia kuuluvad loomeettevõtjad tegid tihedat koostööd **kahe koostööpartneri tüübiga**. Neid oli kõige rohkem – 12 ettevõtet.

Grupp 4: koosneb sellistest loomeettevõtjatest, kes märkisid, et teevad tihti koostööd üksnes ühe koostööpartneri tüübiga. Neid oli kaks.

Kõige sagedamini esinesid koostööpartnerite tüüpide kombinatsioonina koos „teised loomeettevõtted ja loovisikud“ ning „kliendid ja tarbijad“ – selliseid variante oli kokku tervelt 13 ettevõttel. Kahel ettevõttel olid esindatud kõik viis koostöövormi ning üks loomeettevõtja ei märkinud ühtegi koostöövormi valikuga „tihti“.

2.5.2 Koostöö rahvusvahelisus

Eraldi küsimusena palusime intervjueeritudel hinnata oma koostöö rahvusvahelisust. Küsisime, kas ja kui palju on nende koostööpartnerite hulgas rahvusvahelisi partnereid ja kui tihedalt nendega suheldakse. Rahvusvahelise suhtluse tiheduse alusel on ettevõtted jaotatavad kolme gruppi.

KÜSIMUS:

Kuivõrd rahvusvaheline on koostöövõrgustik: kas nende osapoolte hulgas, kellega regulaarselt suhtlete, on osapooli väljaspoolt Eestit?

Grupp 1: üksikud rahvusvahelised kontaktid. Need ettevõtted moodustasid intervjueeritute poole – 15 ettevõtet. Siia gruppi on paigutatud ka need ettevõtted, kellel on mõningaid rahvusvahelisi kontakte, aga kes pole koostööd (veel) teinud kui ka need, kellel mõned koostööprojektid on toimunud või toimumas.

„Hetkel hakatakse Soome rajama teaduskeskust ning me oleme nendega ühendust võtnud, et ka nemad on huvitatud, et kui see valmis saab, et me teeks neile eksponaadi.“ (17)

– “Tegime siin ühele Soome x firmale disaini ja siinamaani on pool sellest maksmata. /.../ See on see, et eriti Soomes nad käsitlevad Eestit, nad on harjunud käsitlema Eestit kui odava töajõuga riiki, et seal on kaikkii halppaa ja siis nad arvavad ... nende ootused hinnale on väga madalad, et nad ootavad väga madalat hinda ja siis kui sa küsid natuke rohkem, mis siis, et odavamalt kui Soomes, siis nad pole rahul.” (16)

– “Venemaaga ei jäänud plaanid katki, see jäi praegu lihtsalt pausi peale. Kuna Venemaal on praegu nii raske – raha ülekandmistega ja asjadega on nii keeruline, et ... hetkel teeme ühte [tööd] ja selle raha ülekandmistega on niipalju jamasid olnud, et ma pean lihtsalt ise järgi minema sinna. Sularahas. Ma ei tea miks, aga neil on endal mingid kalad sees seal, et neil on raske seda Eestisse üle kanda. Või siis nad peavad liigpalju protsente maksma peale lihtsalt. Kui see asi kuidagi kergemaks läheb, siis me kindlasti hakkame push’ima seda rada küll. Ainus asi on jah need rahad, ei ole nii high-tech nagu meil, et ülekanded tulevad sekunditega.” (1)

– “Ei ole veel teinud, me planeerime üht Šotimaa asja, aga ärme ütle praegu. Meil mingi alge on olemas.” (25)

– “On olnud kontakte rahvusvahelisi, aga nendest ei ole kasvanud välja pikki koostööprojekte kahjuks. Nõuaks rohkem tegelemist.” (3)

– “Meil on klient. /.../ Sellel omanikul on eestlasest tüdrukõber, kellega ta otsiski endale välismaalt partnereid, kellega nagu koostööd teha ja siis ta leidiski nagu meid.” (29)

– “Näiteks see firma, kellele ma teen, ongi Šveitsis registreeritud /.../. Siis on veel Läti ka, Lätis on üks koostööpartner, mu sõber, kellega me koos teeme teatud asju.” (28)

Grupp 2: rahvusvaheline koostöö puudub. Neid ettevõtteid, kes vastasid, et neil rahvusvaheline koostöö puudub, on peaaegu sama palju kui üksikute kontaktide omajaid – 13 ettevõtet. Üheks põhjuseks, miks koostööd Eestist väljapoole ei ole tehtud, on see, et pole veel jõutud; põhjustena toodi ka omaenda passiivsust, argust.

– “Väga vähe, minul hetkel vist ei ole. Jah, need inimesed, kellega ma koos vahetusüliõpilasena sain tuttavaks ja nad tegelesid ka x alaga. Ma ei tea ausalt öeldes, kuidas neil läheb, mida nad teevad peale nagu lõpetamist. Ma ei tea, võib-olla me oleme tõesti nii kinnised eestlased.” (15)

– “Ei ole veel eriti kahjuks. Praegu me ikka tüürime sinna poole, et saaks seda teha kunagi. Aga see võtab aega. Kas siis tuleb leida see õige partner, kes oleks konkreetne tellija või siis mõnes mõttes vahendaja või siis tuleb lihtsalt oma koduleht väliskeskkonnas niipalju üles töötada, mida me ka ei ole teinud siinamaani veel.” (26)

– “Ei ole veel. Kogu aeg on kiirus ajab takka ja natuke on see ka, et ma olen natuke arg. Et ma peaks nagu rohkem riske võtma. Ma peaks nagu rohkem tulistama, aga ma olen jube arg.” (4)

Grupp 3: rahvusvahelisi kontakte on ja suheldakse. Selliseid ettevõtteid on väga vähe intervjueeritute hulgas; teatud määral tihedamast rahvusvahelisest suhtlusest saab rääkida vaid nelja ettevõtte puhul.

– “Samamoodi ei loe minu meelest enam asukoht, sest see kõik on globaalne sest hetkest, kui sul on e-pood, sa oled globaalsel turul. Ja samamoodi on see võrgustik, et ma ei tea kas on raskem suhelda ühes linnas erinevate Kaubamaja, Stockmanniga või täpselt samamoodi suhelda New York’is nendega. Me oleme nagu üks nišš, meil on globaalne turg, mis tegutseb ühes niššis.” (30)

– “Meil on lai koostöövõrgustik olemas küll Euroopas ja ka tegelt väljaspool. Lihtsalt need konkreetsed koostööpunktid on ettearvamatud või seal puudub igasugune regulaarsus. Praeguseks näiteid ei ole veel väga palju, aga eeldusi on. Meil on kontakte teiste loovisikutega,

kasvõi Taanist, kellega tahaks ja võiks koostööd teha ja potentsiaalseid kliente, kellega on kontaktid olemas, aga veel ei ole realiseerunud asjad.“ (27)

“... kuna mul on üks /.../ koostööpartner Norras ja Soomes ka. Nende kaudu ma olen päris hästi kursis sellega, mis seal toimub.“ (23)

2.5.3 Millisel tasandil koostöö toimub?

KÜSIMUS:
Kas koostööd tehakse ettevõtete/organisatsioonide tasandil või pigem indiviidide tasandil?

Intervjueeritute käest küsiti, millisel tasandil valdavalt koostöö aset leiab: kas koostööd tehakse ettevõtete/organisatsioonide tasandil või pigem indiviidide tasandil. Vastused näitavad, et intervjueeritute seas oli nii neid, kes teevad (valdavalt) indiviidi tasandil kui neid, kes ütlesid, et koostöö leiab aset organisatsioonide vahel; eraldi grupi moodustavad need, kes töid esile mõlemad tasandid.

Grupp 1: koostöö indiviidide tasandil. Paljud intervjueeritud loomeettevõtjad rõhutavad, et koostöö on pigem indiviidide tasandil. Isegi, kui algul on ettevõtte tasandil, siis väga ruttu muutuvad suhted isiklikeks. Kokku 18 ettevõtjat.

“See on lihtsalt niimoodi, et iga institutsiooni taga on konkreetsed inimesed.“ (27)

“Ah, tegelikult on kõik asjad ikka indiviidi tasandil. Organisatsiooni tasandil koostöö tekib alles siis, kui on organisatsioon, kus on üle 15 inimese, kus on eraldi juhtkond ja sekretär. Eestis on ettevõtted nii väikesed kõik, et tahes-tahtmata läheb isikliku tasandi koostööks asi kätte. Ma ei ütle, et ma olen kõik kontaktid isiklikul tasandil saanud. Pigem ikka otsid ja leiad ja siis see koostöö läheb üle isiklikuks väga ruttu.“ (13)

“Sa teed mingit asja ja sul on vaja võtta mingi allhange kuskilt, siis sa pigem leiad kellegi, keda sa tead, ja õnneks me teame kõiki.“ (24)

“Isegi kui tegemist on väga suure ettevõttega, siis esimesel korral on see ettevõtte tasandil, aga siamaani on nad kõik muutunud indiviidi tasandi kontaktideks. Koostöö on ikkagi indiviidide tasandil, isikuline. Kuigi teenust osutab ja arve maksab ettevõtte ettevõttele.“ (22)

“Ma arvan, et alguses see toimib ettevõtte tasandil, et tutvud mingisuguse ettevõtjaga. Et sa võtad teda kui ettevõtet, mida nad pakuvad ja kuidas nad saaksid sulle kasulikud olla. Aga lõpuks see taandub indiviidile. Need partnerid, kes meil /.../ olnud on, nendega me oleme nüüdseks ka väga head sõbrad. Inimesed mõistavad üksteist. Ma ei telli oma teenust ju mingi masina käest, kui mul on mingi mure või probleem, siis ma pean saama selle kiiresti lahendatud, siis seal vastas on mul teine osapool ju konkreetse inimese näol, kes mind saab aidata. Kui ta must aru ei saa või ei viitsi minuga tegeleda või inimese poolest ei ole vastuvõetav, siis ma ei saa temaga koostööd teha. Lõpuks on ikkagi indiviid oluline.“ (26)

Grupp 2: koostöö organisatsioonide tasandil. Vähe on neid loomeettevõtjaid, kes märkisid, et koostöö toimub peamiselt ettevõtete tasandil, siia gruppi sai liigitada neli ettevõtet.

“Ma teen jah koostööd nagu ettevõtetega. /.../ Ikka nagu ettevõttega, loomulikult indiviididega ka, aga kuidas sa muidu suhtled, ikka ettevõteted.“ (31)

“No ta on siinamaani on väga palju ikkagi nüüd on tulnud organisatsioonide tasandil, sest et mitte kõiki inimesi me ei tunne nõ, et need on ikkagi nagu organisatsiooni tasandil.” (12)

Grupp 3: koostöö organisatsioonide ja indiviidide tasandil. Iga viies loomeettevõtja näeb, et koostöö leiab aset mõlemal – nii ettevõtete kui indiviidide tasandil. Siia gruppi saab paigutada kuus ettevõtet.

“See on ikka ettevõtte tasandil, kui me räägime rahvusvahelisel tasandil, kui me räägime üldse, siis väga suur osakaal on isiklikel kontaktidel, et sa tunned kedagi.” (3)

“Ma arvan, et see on nii ja naa. Kui mõnes organisatsioonis ei oleks seda inimest, siis sa selle organisatsiooniga koostööd ei teeks. Mõnes organisatsioonis vahet ei ole kellega sa teed, peasi, et sa teeksid selle organisatsiooniga.” (18)

“Koostöö käib nii indiviidide kui ettevõtete tasandil. Alati toimib paremini, kui on indiviidide tasemel. Oluline on inimestevaheline klapp.” (21)

“Mõlemat. Kui on organisatsioon, kus inividid ei sobi, siis ei sobi tihtipeale ka organisatsioon. Koostöö on nii ettevõtete/organisatsioonide kui indiviidide tasandil. Kahe asja kooslus samuti – olenevalt indiviidist, kes parasjagu ettevõtet esindab, kellega soovime koostööd teha, kas koostöö sujub antud inimesega või mitte.” (5)

2.5.4 Koostöö kujunemise viis

Intervjuus küsiti loomeettevõtjatelt, kuidas koostööpartnerite leidmine toimub: kas nad otsivad ise aktiivselt või leitakse hoopis neid üles. Vastuste baasil saab intervjuueeritud jagada kolme gruppi:

KÜSIMUS:
Kas pigem otsite ise koostööpartnereid või otsitakse teid üles?

Grupp 1: iseotsijad. Kõige rohkem on intervjuueeritute hulgas neid, kes on pigem ise aktiivsemad pooled koostööpartnerite otsimisel. See on ka alustavate ettevõtete puhul loogiline tulemus, kuivõrd enda tuntukstegemisega – turunduse ja reklaamiga – pole jõutud veel ülemäära palju tegeleda, nagu nad ise nentisid. Siia gruppi kuulub 13 ettevõtet.

“Mina otsin pigem teisi. See on, no kes see leiab mind, väga raske on leida. Siin leiavad ikkagi need, kes teavad. See enese enda teadvustamine teistele, see on see, mis on tõeliselt keeruline.” (9)

“... üldiselt otsime meie ise või võtame esimesena kontakti. Just tulenevalt turu eripärast, sest meid ei osata otsida veel.” (17)

“Katsetuste jaoks otsime pigem ise. Tuttavad tuleb läbi käia, guugeldame. /.../ Vahel Internet ikkagi aitab. Samas kui on mingi tuttava soovitus, siis seda ei kaalu miski üles. Kõige tugevam argument.” (5)

“Põhiliselt otsin koostöö partnereid Internetist. Kuna ma olen siin inkubaatoris, siis ma eelistan kindlasti inkubaatori ettevõtteid, samuti Tartu Loomemajanduskeskuse ettevõtteid.” (13)

“Esialgul vist ikka pigem meie otsime. Meid on ka otsitud, aga otsinud on need asjad, mis ei ole reaalsed. /.../ Praegune reaalsus on see, et aktiivsus on ikkagi meie poolel.” (27)

Grupp 2: otsivad ise ja otsitakse neid. Iga kolmanda intervjuueeritud loomeettevõtja puhul on nendepoolne koostööpartnerite otsimine ja koostööpartnerite poolt nende otsimine omavahel tasakaalus. Kokku 11 ettevõtet.

_"On olnud nii ja naamoodi. Oleme ikka ise näinud ka võimalust, et me tahaksime mingit asja teha ja läinud pakkuma. Teine asi on see, et läbi tehtud tööde on tulnud. Töö räägib iseenda eest. Inimesed on ju töö taga. Et kui mõni töö on hästi läinud ja kellelegi hinge läinud, siis küsitakse, et kes tegi ja niimoodi jõutakse meieni." (25)

_"Mõlemat pidi on. Ja aina rohkem tuleb nüüd väljapoolt, mis jälle annab kinnitust, et meil on hea kõlapind." (12)

_"Nii ja naa. Et noh, kindlasti meil on juba tekkinud mingisugune selline tutvusring, kus me teame juba kasutada erinevaid inimesi, et aga noh, kui on vaja teha näiteks Pärnus midagi, siis oleks võib-olla hea sealt kohapealt mingisugune partner leida, et noh me oleme niimoodi ise otsinud ka ja samas on meie poole ka pöördunud niimoodi." (11)

_"Nii ja naa. Oleneb. Need, keda mina väga tahaks, eks need ma otsin, ja need, keda mina väga ei tahaks, need otsivad mind. /.../ Et mõlemat pidi on olnud." (30)

Grupp 3: neid otsitakse. Vaid kolme ettevõtte puhul saab rääkida olukorrast, kus nad ise on passiivsed koostööpartnerite otsimisel ja pigem leitakse üles neid.

_"Peaksin otsima rohkem – siiani on nii olnud, et on mind leitud." (22)

2.5.5 Koostööpartnerite leidmise tugistruktuurid

KÜSIMUS:
Millised tugistruktuurid on aidanud teil koostööpartnereid leida?

Intervjuus paluti loomeettevõtjatel kirjeldada, kuidas nad koostööpartnereid leiavad ja milliseid abivahendeid (nagu nt Internet) nad selleks kasutavad või millised tugistruktuurid on neil aidanud partnereid leida. Samuti ka vastupidi: kuidas teised osapooled on leidnud neid.

Intervjuude tulemustest selgub, et on kaks kõige olulisemat abimeest koostööpartnerite leidmisel on Internet ja isiklikud tutvused/kontaktid. Mõlemaid võimalusi märkisid ära 13 intervjuueeritud.

Internetti märkinud ettevõtjad viitasid kas üldiselt *guugeldamisele* või siis nimetati erinevaid portaale või liste ning samuti suhtlusvõrgustikke nagu *Facebook, LinkedIn*.

_"Põhiliselt otsin koostöö partnereid Internetist. /.../ Google aitab päris palju. Ma vist olengi liiga Google-keskne inimene. Ma küll ei kasuta Neti otsingut, aga ma tean, et paljud inimesed ja ettevõtted ei olegi optimeerinud ennast Google tarbeks, nad ei tulegi sealt otsides välja." (13)

_"Mina ise loomulikult otsin [Internetist] informatsiooni. /.../ Peale Facebooki on mul olemas päris suur selline uudiskirjade list, mida ma kasutan ka ja registreerin uudiskirja saajaid. See ka toimib päris hästi." (7)

– “Internet töötab rohkem erakliendi puhul või siis tõesti viimases hädas olija kellegi tootja puhul /.../ Nendele, kes mind Google abil leiavad – alati on erandeid – aga üldjuhul läbi neti head äriklienti väga harva tuleb. Teine variant on see, et eks see selliseid suurele ringile hinnapakumisi – neid ikka saadetakse ka. Need ma reeglina kaotan.” (22)

– “Google otsingumootoris küll on reklaam olemas. LinkedIn’is on konto, kus on lahti kirjutatud, millega ettevõtte tegeleb. /.../ kodulehe kaudu käib palju vaatamisi.” (21)

– “... Internet, mida me kasutame niikuinii palju. Kui meil midagi vaja on, nt leida kedagi, /.../ siis ma vaatan ikka üle kas on tulnud mingeid ettevõtteid juurde Eestis.” (26)

– “need klassikalised /.../ ongi Kultuuriaken ja noh siuksed erinevad üritusi kajastavad kohad. Ja noh blogi ja Facebook jah, rohkemat ei ole väga. /.../ Noh, sotsiaalmeedia on põhiline ikka.” (19)

– “Ma guugeldan hästi palju. /.../ Pean tunnistama, et saan kogu oma info Internetist. Võrgustik on nagu peas kõik, et kust ma midagi saan. Kui on mingi uudistoode – /.../ siis guugeldad, saad 10 firmat /.../. Muud sotsiaalvõrgustikud ja platvormid Internetis ei ole teemaks – mu tarbimisharjumused ei sobi sellega kokku lihtsalt.” (20)

– “Internetist. /.../ Guugeldades ja ma olen vist mingitest nendest kataloogidest ka otsinud, kust saab nagu valdkonna järgi otsida erinevaid firmasid. Et tavaliselt kui ma guugeldan, siis tulevad need mingid kataloogid ka sealt nagu nõ nähtavale. Aga jaa otsesest siukest kindlat süsteemi ei ole jah, et ma üritan võimalikult palju läbi otsida ja /.../ siis põhimõtteliselt jah kodulehe põhjal tuleb ikkagi see otsus enamasti teha. Et kui koduleht on kirjavigu täis, siis ma ei saa seda ettevõtet ikkagi usaldada. Jätan sellise ebaprofessionaalse mulje. Aga samas kui mul lihtsalt telefoninumber, noh, siis ma jätan võib-olla siukse varuvariandi. Kui ma tõesti midagi muud ei leia, siis ma pean ikka telefoninumbri helistama ja uurima, mis inimene mulle teisel pool vastu räägib.” (11)

– “... Aga otsiks ka /.../ Internetist kontakti ja. Tänapäeval /.../ kõigil on ju oma koduleht olemas, et sa ikkagi uurid nende loomingut ja siis sa vaatad, et kas läheb kokku või ei lähe.” (15)

– “Noh, programmeerijaid oleme tavaliselt nii leidnud, et paneme mingitesse (programmeerijate) portaalidesse kuulutused ülesse, mingi konkreetse projektiga seoses.” (16)

– “Internet on elementaarne töövahend ja on väga aidanud. Pigem on nii, et Interneti kaudu ja oma mälu kaudu on võimalik tuletada välja koostööpartnerid, kellega on võimalik üht või teist /.../ teha.” (3)

Tutvustele ja isiklikele kontaktidele viidanud intervjuueeritud (13 ettevõtet) rääkisid täpsemalt järgmist:

– “Eks suur osa on vist ikkagi ka tuttavate soovitude põhjal. Muidu ei tea ju keda ja mida usaldada. Kui sul on mingis valdkonnas midagi vaja ja sa tead kedagi, kes on selles valdkonnas tegutsenud, siis küsid nõu.” (7)

– “Kontakt reklaamiagentuuriga tuli /.../ osaliselt läbi isiklike tutvuste.” (17)

– “Kõik need ärikliendid, kes mind ka leidnud on, on ikkagi läbi kellegi ühise inimese kuidagi tulnud.” (22)

– “Aga üldiselt, nagu ma ütlesin, on tutvused peamine.” (31)

– “Osad koostööpartnereid on pärit eelmistest töökohtadest ja osad kooli ajast.” (23)

_ "Kuidagi tutvuste kaudu ja juttude kaudu ja siis lihtsalt kuidagi mingitel koosviibimistel saan jälle mõne visiitkaardi ja sealt edasi. Et nii küll ei otsi, et Internet ja siis kõik need läbi helistada, nii mitte. Kuidagi nagu suust suhu." (4)

_ "Eks sõbrad teevad koostööd ikkagi vahel. /.../ Sa teed mingit asja ja sul on vaja võtta mingi allhange kuskilt, siis sa pigem leiad kellegi, keda sa tead ja õnneks me teame kõiki." (24)

_ "Läbi isiklike kontaktide, teadmise, valdkonna tundmise, valdkonnas töötavate inimeste tundmine, läbi selle." (32)

_ "Tuttavad tuleb läbi käia /.../, kui on mingi tuttava soovitus, siis seda ei kaalu miski üles. Kõige tugevam argument." (5)

_ "Otsingi oma isiklike kontaktide kaudu, tuletan meelde ja tegevuste käigus tulevad kontaktid tuleb ära kasutada koostööks." (3)

Kolmandaks enamlevinud abivahendiks koostööpartnerite leidmisel on **erialaorganisatsioonid ja -liidud ning erialaga seotud ühisüritused ja konkursid**, mida töid esile kaheksa intervjueeritut. Otseselt töid intervjueeritud esile järgmisi organisatsioone: Eesti Disainerite Liit, Eesti Disaini Maja, Eesti Maastikuarhitektide Liit, Eesti Filmi Sihtasutus, Eesti Kaubandus-Tööstuskoda.

_ "... olen suhelnud ka Disainerite Liiduga /.../ – [et] üritust teha." (7)

_ "Erialaliitu ei kuulu /.../, [aga] kaalume /.../ astumist. Kaubandus-tööstuskoja liige oleme. /.../ Oleme Kaubandus-tööstuskoja iga-aastaselt väljaantavas infokataloogis, mis on mõeldud välismaal jagamiseks. /.../ Kuulumine Kaubandus-tööstuskotta tagab klientide usaldusvärsuse." (21)

_ "No selles mõttes ettevõtte seisukohast ei ole [erialaorganisatsioon] väga tugev, võib-olla mingi kuus [10 palli skaalal]. Aga eriala kui sellise seisukohast on ikka täiesti number 10. Et noh nemad ikkagi tegelevad sellega, et me leiaks võimalikult palju kõlapinda. Et oleks paigas teatud sellised reeglid, kuidas omavahel suhelda." (11)

_ "Jaa. Näiteks sinna [x] festivalile me läksime täpselt sealt [erialaorganisatsiooni] kaudu, seda liini pidi loodud kontaktide kaudu. Et sealt kaudu sattusid inimesed siia, /.../ ja siis kutsusid sinna." (12)

_ "[Erialaliit ja sellega seotud üritused] /.../ on väga olulised – need ongi nagu see võrgustik, mismoodi me [oma] valdkonna sees suhtleme /.../; käiakse ühelt ürituselt teisele, kus inimesed kokku saavad, kes elavad erinevates riikides ja kus tegelikult nagu äri tehakse. Tegelikult see on nagu normaalselt toimiv." (27)

_ "Võib-olla kõige rohkem annab [erialaorganisatsioon] /.../ kontakte." (10)

_ "... aastakonverentsidel. Et sealt on hästi palju kontakte – sõpru, kellega ühendust võtta vahest." (24)

_ "No üks asi ongi läbi nende konkursside. Et nendel ma mingil määral püüangi osaleda." (9)

Viis intervjueeritut tõi esile, et koostööpartnereid on aidanud leida inkubaator või, et esmajärjekorras otsitakse partnereid inkubaatoriettevõtete hulgast.

_ "Kuna ma olen siin inkubaatoris, siis ma eelistan kindlasti inkubaatori ettevõtteid, samuti Tartu Loomemajanduskeskuse ettevõtteid. Kuna see on tugisüsteem, siis ma püüan seda ka omalt poolt kaasa aidata. Et jätame raha perekonda. Kindlasti küsin kõigepealt siit ja siis alles hakkab väljast poolt vaatama." (13)

_ "Siia maani mul polegi vajadust olnud siit majast [inkubaatorist] välja minna või siis ainult kõrval majja." (7)

_ "... ja siit [inkubaatorist] soovitakse /.../ [Konsultandil], kes meile ettevõtlusalast nõu annab, on kontakte ja niimoodi." (8)

_ "Kontakt reklaamiagentuuriga tuli ka läbi inkubaatori osaliselt ja /.../." (17)

2.5.6 Koostöö vormistamine: lepingulised või suusõnalised kokkulepped?

Intervjueeritute käest päriti, kas ja millisel moel nad üldjuhul oma koostööd vormistavad: kas pigem sõlmitakse lepinguid või jäädakse suusõnaliste kokkulepete juurde. Vastustest lähtuvalt jagunevad intervjueeritud kolme gruppi:

KÜSIMUS:
Kas koostöö tegemisel Te vormistate selle mingil formaalsel kujul (lepinguna) või on levinumad suusõnalised kokkulepped?

Grupp 1: (valdavalt) suusõnaliselt kokkuleppijad. Siia gruppi liigitus kõige enam intervjueeritud – 17 ettevõtet ehk üle poole intervjueeritutest.

_ "Üldiselt me lepime suusõnaliselt kokku. Mõned erandid on olnud, kus me teeme lepingu." (18)

_ "Ühe korra tegin lihtsalt raamatupidamise jaoks ostu-müügi lepingu. Aga üldiselt olen saanud suusõnaliste kokkulepetega." (20)

_ "Me ei ole ühtegi lepingut teinud. Me aeg-ajalt mõtleme sellele, et peaks tegema." (14)

_ "Meil vist ei ole ühtegi lepingut või on? Kui need on kunagi sõlmitud, siis need on ära unustatud. Ja jumal teab, kas nad enam kehtivad." (26)

_ "Enamus juhtudel on suusõnalised. Suured organisatsioonid /.../ teevad lepinguid. Aga kui siin väiksemad projektid, siin ei ole lepinguid, väga harva." (12)

_ "Tegelikult enamus asju on suusõnalised. Et nii nagu ma olen kuulnud, nimetatakse seda džentelmeni lepinguks, et millest samamoodi ei või taganeda ja sa ei või sellest nagu üle astuda." (11)

_ "Siia maani on olnud suusõnalised. Sest need [lepingud] on sõpruste kaudu kuidagi tulnud." (24)

Põhjendused, mida suusõnalise kokkuleppe pooldamiseks toodi, olid **kiirus, paindlikkus, mugavus:**

_ "Ei vormista äriklientidega lepinguid. Suusõnaline kokkulepe, kes mida teeb ja pärast saadan arve ja kõik. Äriklientidega on ikka nii, et kui täna mõtled, siis on homme vaja ja millal sa seda lepingut siis veel pusima hakkad – see ei toimi ühegi koha pealt. Võib-olla tõesti kui ma peaksin tegema üle-Eestilist EMTi kampaaniat, kus on eelarve 200000, siis oleks teine jutt. Aga praegu ma sinna ei küüni." (22)

_ "Aga samas noh minu meelest see on nagu mitmes mõttes nagu mugav või kuidagi. Et see ei ole nagu kuidagi, et sul ei ole nagu sellist tohutut kohustusetunnet, aga sa teed hea meelega selle asja ära et. Ja noh sulle makstakse ka veel selle eest." (11)

_ "Jälle sama ajaline probleem, et tegelikult kahjuks on väga suur osa kokkuleppeid täna suulised. Koostööpartneritega on peaaegu pool suuliseid kokkuleppeid, ka majanduskokkuleppeid." (3)

... samuti **vajaduse puudumine ja koostöö toimimine ka lepingulise aluseta:**

_ "See käib ikka nii, et igakuiselt saame arveid osutatud teenuste eest. Ja kui on olnud mingisugused probleemid, siis kõik pingutavad ühtmoodi, et klient oleks rahul. Sest meie klient on meie koostööpartneri kaudne klient. Selles mõttes pole vahet. Sellepärast nad ongi head koostööpartnerid." (26)

_ "Mul ei ole väga vajadust olnud lepinguid teha jah. /.../ Üldiselt enamus kellega ma kootööd teen, siis see on ikkagi tekkinud niimoodi, et ma nagu usaldan neid inimesi, et ei ole vajadust olnud lepingu järgi lihtsalt väga." (19)

_ "Siinemaani on toiminud ka see usaldus. /.../ kui on mingi täiesti võõras või mingi kaugel tuttav, siis võib-olla." (24)

Grupp 2: nii suusõnalised kokkulepped kui lepingu vormistamine. Need on ettevõtted, kes märkisid, et sõltub olukorrast ja vajadusest, kas otsustatakse suusõnalise kokkuleppe või lepingu vormistamise kasuks. Siia gruppi kuuluvad ettevõtted märkisid mitmel juhul, et lepingute vormistamise vajadus on neil järjest enam aktualiseerunud, sh halbade kogemuste saamise tõttu. Samuti viidati raamatupidamislikele nõuetele, mis tingivad vajaduse lepingu vormistamise järele. Siia gruppi kogunes kaheksa ettevõtet.

_ "Partneritega kehtib suusõnaline leping suures osas. See on usalduslik kokkulepe, lõpuks me teeme mingi lepingu ka, sest raamatupidamises on seda vaja. Võiks rohkem lepinguid teha, sellepärast et asjad oleks paberil ja selgemad, see hoiaks nagu mõned jamad ära. /.../ See ilmselt on natuke ka selle taga, et me ilmselt oleks nagu teinud, aga need teadmised selles vallas on kehvad, kui teaks väga hästi, siis teeks selle kiiresti valmis" (27)

_ "Tead, ma nüüd juba õpin lepinguid tegema. Ma olen niuke usaldav inimene, seda ei tohi äris muidugi lubada. Ma usaldan inimesi ja sõna juba tähendab minu jaoks palju. Kui inimene ütleb, et ta teeb ära, siis ma usun, et ta teeb ära. Aga eks ma olen siin vitsasid saanud järjest. Kui küsimus on ainult minus, siis ma võin usaldada. Aga kui sul on kaheksa inimest, kes töötavad, siis ma saan aru, et asi ei ole minus ja ma pean neid kaitsma. Ja leping kaitseb minu meeskonda. Et nüüd ma olen hakanud õppima neid vormistama." (30)

_ "Viimasel ajal lepinguga rohkem /.../; ühe korra sain vastu pükse." (9)

_ "Oleneb. Osadega leping, osadega suusõnaline. Siinemaani me ei ole väga palju neid lepinguid teinud, aga ei ole ka vastu pükse saanud. Et tõenäoliselt, kui esimene mats ära on, et siis hakkame kogu aeg tegema." (29)

_ "See ka oleneb, kui on tarvis kindlaks ajaks tellimust täita, siis on kindlasti tarvis leping koostada." (5)

Samas üks intervjuueeritu rääkis ka teistpidisest tendentsist, et järjest vähem on hakanud aja jooksul lepinguid koostama:

_"Kunagi kui ma alustasin, ma tegin alati lepingud. Nüüd ma olen järjest rohkem hakanud vaatama, et teatud tööde puhul ei ole mõtet. Kui sul on meilis kokkulepitud, siis piisab sellest. Sest lepingu põhieesmärk on meelde tuletada seda, mis on kokku lepitud. See, et leping mingit ebaausat inimest suudaks korrale kutsuda, seda üldiselt loota ei ole. /.../ Aga ma olen aru saanud, et kogu see energia ja see vaev, mis läheb selle peale mõnes mõttes pole mõistlik. Peaks siis ikka väga suured summad olema. Äriplaanis oli ka kirjas, et kui töö toob sisse rohkem kui 50.000 krooni, siis sel juhul tehakse leping, kui ta jääb alla selle, siis on kokkulepe meilitsi." (23)

Grupp 3: lepingu vormistajad. Siia gruppi kuulujate puhul oli koostöö tegemise aluseks valdavalt leping. Lepingu vormistamise vajadust põhjendati kas asjaajamise konkreetseusega – et oleks alus, millele tugineda või ka varasema negatiivse kogemusega. Sellesse gruppi kuulujate hulgas sai täheldada, et lepingu vormistamine on kujunenud nõ tavapraktika osaks. Selliseid arvamusi väljendasid seitse intervjuueeritud ettevõtet.

_"Ikka vormistan alati kirjalikult. Kuigi ma olen kuulnud, et ei pruugi seda teha, mõni ei teegi seda üldse. Seda teisiti küll nagu ei saa. Ei saa asju ajada." (31)

_"Me oleme toetunud alati mingile paberile siiski, me ei ole vormistanud küll koostöölepet kui sellist. Nüüd viimased korrad juba oleme hakanud tegema. Aga see on olnud nagu hinnapakkumise ja selle algse protsessi tasemel, kus me oleme kokku leppinud, et mis on lähteülesanne ja mis sellest pakkumisest jääb ja mis ei jää. Ja see on alati olnud fikseeritud, et mida me peame tegema. Aga nüüd me oleme läinud täpsemaks veel. Et kõik suusõnalised kokkulepped oleks kasvõi meili teel fikseeritud. Meil on olnud probleeme sellega, et ikkagi mõistetakse ju erinevalt. Siis on millelegi toetuda ilma tülita." (25)

_"Alguses me tegime suusõnaliselt, siis ühega läks nagu väga metsa ja siis me hakkasime tegema lepinguid." (1)

_"Üldiselt mulle meeldib teha lepingupõhiselt asju. Varasemad kogemused ja elu on õpetanud, et ükskõik kui hea tuttav on, alati on mõistlik leping ka vormistada." (17)

2.5.7 Bartertehingute kasutamine

Intervjuueeritute vastustest lähtuvalt saab loomeettevõtjad jagada kahte suuremasse gruppi: need, kes on bartertehinguid kasutanud ja need, kes väidavad, et ei ole seda teinud.

KÜSIMUS:
Kas valdavad on
barter- või
rahalised tehingud?

Grupp 1: on bartertehinguid kasutanud. Siia kuulub suurem osa intervjuueeritud loomeettevõtetest – 20 ettevõtet.

Selles grupis saab omakorda eristada neid, kes on kasutanud neid **paljudel juhtudel ja/või loevad seda nõ ellujäämisstrateegiaks.** Need vastajad moodustasid siiski vähemuse (5 ettevõtet).

_"Kogu aeg, see ongi meie ellujäämiskunst. Sa pakud midagi, annad midagi vastu. Üks selline väga levinud bartertehing on – ma saan mingi teenuse, mingi asja ja siis ma kingin [oma toote] selle eest. See on selline hästi populaarne, mida tehakse. /.../ Näiteks turunduses ja marketingis väga tihti." (30)

„Einoh, mina seda, seda ilmlõpmata. /.../ Tema on parasjagu mesinik, ta toob mulle purgi mett. Et noh, mida ma pärast pintslisse pistan jumala hea meelega. Sinul on ägedad asjad siin, et ma annan sulle vastu, et võta /.../. Seda on ilmlõpmata. Me vahepeal isegi ütleks niimoodi, et kui meil naturaalkaubandust ei oleks, kas ma saakski endale midagi lubada? Ma pidevalt äritsen naturaalmajanduses. See on väga hea ja see on lõbus ja see on tore ja nii peakski asjad tihtilugu olema. Väga siuke mõnus ökonoomitamine. Noh. Ja kõik on väga rahul.“ (6)

„Jaa, oleme, jaa. /.../ räägime hüpoteetiliselt. Hüpoteetiliselt käib see nii, et oletame, et kutt, kes teeb mulle [x asja], on vaja enda /.../ jaoks saada [minu teenust]. On mingisugused hinnad, eks. Tema loovtöötunni hind on x ühikut ja minu [x asja] rent on x ühikut. Ta rendib x ühikuks /.../ ja selle asemel, et määrada pabereid, tõsta käibemaksu ühest kohast teise ja tekitada riigile bürokraatlikku sodi, eks ole, selle asemel me lepime kokku, et näe, sina võtad neljaks päevaks [minu asja] ja siis teed mulle 4 tundi [x teenust].“ (32)

„Jaa, on ikka [levinud]. /.../ Mulle tundub endale, et kui sa saad inimestega hästi läbi ja sa tegutsed loomevaldkonnas, siis see asi võiks niimoodi käia. Kuigi alati on hea ennast kaitsta mingisuguste lepingutega. Kui peaks asi minema nihu, siis sul on mingi kindlus olemas. Aga me ei ole seda teinud. Ilmselt siis kui läheb, siis me hakkame ka tegema.“ (18)

„Bartertehinguid on väga palju olnud. See võib nt välja näha nii, et visiitkaardi väljatöötamine ja selle vastu [minu teenus]. See võib välja näha isegi niimoodi, et [minu teenus] ja selle vastu tasuta spordiklubi külastamise kaart. Võetakse aluseks kulunud töötunnid ja vahetakse siis võrdse hinnaga. Sellised tehingud käivad ikka heade sõpradega.“ (23)

Teiste puhul (15 vastajat) saame rääkida üksikutest bartertehingu juhtumitest:

„Bartertehinguid me teeme ka vahest. Kui on just selline ilma eelarveta tegemine, asi mida me teeme enda tutvustamiseks.“ (27)

„... on toimunud siiski asjade vahetamist. Oleme arutanud, et on mõttekam saada asju asjade eest kui teenida raha ja maksta rahaga asjade eest.“ (5)

„On olnud, aga olen üritanud viia asjad sinnamaani, et ma hea meelega neid ei teeks. Särgi jõuan ma isegi osta. Isegi erakliendid pakuvad ka. /.../ Selliseid bartertehinguid ikka kord kuus tuleb. Kui mul on endal huvitav, siis mul ei ole ka mitte midagi hea seltskonna eest midagi teha – eks ma olen neid tasuta asju ka küll ja rohkemgi teinud. /.../ Aga kui mõtlen ikka tõsiseid töid, siis ma ei soovi, et klient maksaks mulle särkides või sallides.“ (22)

„On, ikka on selliseid juhuseid, aga moment ei tule kohe ette. Nt et üks teeb projekti ja teine annab siis mingeid materjale nt. See on rohkem selline eraisikutevaheline kokkulepe, mitte niivõrd firmade vahel. Aga vähe on seda.“ (20)

„Oli niimoodi, et meie tegime ühte [asja] ühele /.../ puitkonstruktsioone tootvale ettevõttele ja siis nemad tegid meile siis mööblit natukene. Et noh selles mõttes selline vahetamine. Aga jah, see on hetkel vist ainuke näide ka.“ (11)

„Mingi osa on ka bartertehinguid, aga valdav on rahalised tehingud.“ (3)

„Väga vähe on. Siin sees olles paljud asjad mis me siin teeme on bartertehingud a la mina annan kellelegi nõu ja ta annab mulle nõu vastu. Me küll ei defineeri seda nii kui me siin mõnusalt koos köögilaua taga oleme, aga nii see on.“ (7)

_"On ka bartertehinguid. Meil on [x firmaga] bartertehinguid – mina teen neile [oma teenust], nemad annavad mulle mööblit." (13)

_"Jaa, siukseid on küll väga vähe olnud. Aga kui me omale tahame ja tal ei ole raha, et seda lubada endale, et siis teenust teenuse vastu." (15)

_"Mõnikord on ka olnud ka bartertehinguid, aga harva. Tavaliselt on see nii selliste ettevõtetega, kellelt eriti raha ei saa küsida, kuna neil seda raha ei ole. Näiteks see [x firma] /.../, et neile me tegime [oma tööd] ja siis jäi kokkulepe, et nemad pakuvad vastu, kui me tahame mingisugust /.../ asja saada." (16)

_"On natukene, aga vähem. /.../ Meil on läbirääkimine pooleli, me oleme pool hinda alla saanud, kui saaks selle teise poole ka, see oleks suur asi. Sest noh me saame alati kaupa vastu pakkuda märksa lihtsamalt kui raha. /.../ Ega väga palju ei olegi. Aga natuke ikka on jah." (12)

_"Mõned bartertehingud on olnud, aga mitte väga palju. Paar asja. Väga vähe. Oleme aidanud nt heategevuslikule organisatsioonile teha [midagi]." (21)

Grupp 2: Ei ole bartertehinguid kasutanud. Niimoodi väitsid kaheksa loomeettevõtjat kõikide intervjueritute hulgast:

_"Ei ole seda kaup kauba vastu kogemust veel olnud. /.../ Ma ei tea, mis saaks üldse meie erialal olla kaup kauba vastu?" (24)

_"Praktiliselt siukest asja ei ole. Võib-olla teed lihtsalt tuttavale allahindlust ja justkui ootad selle eest siis, justkui ootad, aga tegelikult tingimata ei oota mingisugust vastuteenet. Sellega piirdub." (31)

Üks vastanutest märkis, et nad näevad siiski soovi või vajadust bartertehingute järele, aga mingitel põhjustel ei ole see teostunud:

_"Siin majasiseselt oleme püüdnud, aga see ei ole veel läinud käima eriti. Võimalik, et me tahame liiga palju korruga, et meie oleme selleks valmis, siin on nooremaid ja alustavamaid tegelikult, kes peavad nagu iseendaga alguses rohkem toimetama. Et ei ole valmis veel. Ja see oma asi ja oma raha on mõnele nii armas, et ta ei saa" (25)

2.5.8 Õppimine ja enesetäiendamine

Intervjuudes pärisime ka loomeettevõtjate õppimisviiside ja enesetäiendamispriaktikate kohta.

Vastused näitavad, et enesetäiendamise osas on väga oluliseks infoallikaks **Internet** – selle tõi välja 13 intervjueritut.

Internetist uuritakse nii oma Eesti konkurentide ja klientide tegemisi, kui ammutatakse mõtteid välismaiste tegijate lehtedelt ja kasutatakse erinevaid foorumeid oma küsimustele vastuste otsimiseks jms.

_"Kindlasti, sest no ütleme meie raamatupoes minna ja küsida, et ma tahan nüüd mingit x raamatut, siis tal lähevad silmad pähe suureks. Ja küsitakse umbes, et mis asja te tahate? Et

KÜSIMUS:

Kus käite ennast erialaselt täiendamas ja seeläbi kolleegidega suhtlemas? Tooge mõni näide, mida olete kolleegidelt õppinud, kasutades veebivõimalusi.

meilt ei ole midagi võimalik. Et Internet ongi see ainuke asi, kust midagi saab. Et kas siis neti kaudu tellida või siis sealt alla laadida kui on.“ (10)

– “Internet on ju tänapäeva eluvesi. /.../ Sealt on võimalik näha ka mida konkurendid teevad, mida kliendid teevad.“ (27)

– “Just see on see, mida X meile pidevalt näitab. Tema on see, kes öösel teeb pidevalt tööd ja siis hommikuks on meil ports mingeid asju, et vaadake. See puudutab niisama üldharivat maailmapilti, disainimaailma, neid asju millega me ise tegeleme /.../. See on toetuseks sellele, et jah, me oleme õigel teel või et oo, ka nii saab. Ta oskab meid koolitada.“ (25)

– “Väga palju, vaatan näiteks /.../ erinevate x kunstnike kodulehekülgi üle maailma. Eriti siis, kui ma oma kodulehte tegin, alustasin. Tahtsin mingit näidet inimesele, kellega ma koos tegin seda, et ta aru saaks minu mõttest, sest see inimene ei teadnud ka nagu, ta on ainult IT’ d õppinud ja seda kodulehekülje valmistamist, aga ta kujundus oli hoopis teine maailm /.../. Vahel oli raskusi, aga lõpuks ma sain oma selle. Ma ei tea jah, Internetita ei saa jah. Et olla kursis, aga tegelikult need mõtted ikkagi tulevad ise juhuslikult, mitte punnitades.“ (15)

– “... ja tema täiendab end tihedalt igasugustes disainilehtedel ja -foorumites. Ja ka mina siis käin seal, aga ma ei käi nii tihti.“ (1)

– “Ja muidugi kui ma vaatan teisi, siis ma saan sealt paralleele tõmmata, et mida ma ise peaksin näitama [oma veebilehel].“ (13)

– “Kui me tegime kodulehekülge, siis ma tegin väga palju research’i, ma vaatasin kõiki benchmark’e, kes meil on, kuidas nende koduleheküljed on.“ (30)

– “Pean tunnistama, et saan kogu oma info Internetist.“ (20)

– “Jaa, Internet on päris suur selline inspiratsiooniallikas tegelikult.“ (11)

– “Ütleme, no on teatud üksikud kohad, kus jagatakse rohkem infot ja neid ma siis loen. Põhjalikumad kodulehed võiks öelda. Või siis internetikaubamajad, kus on siis ka õpetused no kuidas toota. Sellised. Internet on kasulik jah.“ (31)

– “... arengutega hoiame end kursis põhiliselt Interneti vahendusel. /.../ Internetis on foorumid, kust saab vajalikku informatsiooni.“ (17)

– “Internet on väga oluline, ma olen tohutult palju Internetis nagu surfanud. Nüüd mul vähem aega, aga kui mul oli rohkem aega kunagi, /.../ siis ma ikka õhtuti istusin arvutis ja surfasin et neid /.../ nagu saite ja kõike-kõike läbi. Ja haarasin nagu, et noh tegin endale omad kaustad, kus ma mingid; mingi asi mind inspireeris mind kuidagi. /.../ Ideepank nagu. /.../ Ja kui mul vähegi aega, siis ma ikka nagu sirvin ja vaatan Internetist ja seda peab tegema, sest ta arendab seda silmaringi ja kõike asju, see on hästi oluline. Selles oma valdkonnas nagu vaadata, mis mujal tehakse. Et seda ma teen küll jah.“ (6)

– “Põhi täiendamiskanal on nett, kuna maailmas tehakse palju uhkeid ja huvitavaid asju, siis netis on lõputult enda täiendamise võimalusi olemas. On kõiksugu häid koole. /.../ On väga häid netikoole olemas. Pigem eelistan õppida läbi sellise kanalite. Paraku nende kanalite puhul on see häda, et kui mul oleks vaja mingite paberitega lehitada, siis need paberid ei maksa mitte midagi. Kuigi teadmiste koha pealt on need oluliselt rohkem väärt kui mõne mehe projektoriga seinale näidatud kiirkursused.“ (22)

Teise olulise õppimiskanalite/-viiside grupi moodustavad kõikvõimalikud **üritused, koolitused, workshopid, kursused** (14 vastust), aga ka **festivalid ja messid ja õppereisid** (viis vastust), kus käiakse nii ennast täiendamas kui kolleegidega suhtlemas.

– *“Sellised workshopi laadsed asjad on väga inspireerivad.” (20)*

– *“Rahvusvaheliselt käib see läbi x festivalide. /.../ See on nagu rändtsirkus, et käiakse ühelt üritustelt teisele, kus inimesed kokku saavad, kes elavad erinevates riikides ja kus tegelikult nagu äri tehakse.” (27)*

– *“[Messid –] see on selline tegelikult suht kihvt suhtlemine, /.../ aga samamoodi see on ka erialane täiendamine.” (30)*

– *“... igal aastal peaks tegema huvialase reisi välismaale, enesetäienduse mõttes (uued ideed) – erialane mess, kohakülustus.” (5)*

– *“Meil on plaan inkubaatoriga, et kutsuda siia selliseid turueksperte, kellega saaks näost näkku rääkida, et kuidas nemad näevad seda turgu ja turu arengut lähitulevikus. Et paremat ülevaadet saada. Otseselt Eestis selliseid eksperte, kelle poole turu osas pöörduda väga ei ole.” (17)*

Erialaliitude rolli olulise infoallikana ja kohana, kus kolleegidega mõtteid vahetamas käia, nägid vaid vähesed (neli vastust).

– *“Suhtlen x liiduga, siis sealtkaudu on väga palju täienduskoolitusi ja teabepäevi.” (3)*

– *“Võib-olla kõige rohkem annab ta [erialaliit] kontakte.” (10)*

– *“Eesti-sisese asja ajab tegelikult [erialaliit] ära, sest inimesi on nii vähe ja me tegelikult tunneme kõik üksteist.” (27)*

– *“Noh, nemad ikkagi tegelevad sellega, et me leiaks võimalikult palju kõlapinda. Et oleks paigas teatud sellised reeglid, kuidas omavahel suhelda. Ja et keegi ei varastaks kellegi tööd ära ja noh nagu sellised elementaarsed asjad. Ja noh samas see teineteisega suhtlemine on ka nagu väga oluline et. Et kui ma ei tea, mida teised teevad, siis mul on väga raske ka seda hinda välja käia. Ma ikkagi pean mingil määral olema kursis nende asjadega.” (11)*

Õppimine ja koostöö

Kõige tihedamat koostööd teevad loomeettevõtjad klientide ja tarbijatega ning teiste loomeettevõtete ja loovisikutega

Rahvusvahelist suhtlust on vähe

Koostöö toimub pigem indiviidi tasandil

Koostööpartnereid leitakse paljuski isiklike tutvuste kaudu

Levinud on suusõnalised kokkulepped

Enamik on kasutanud bartertehinguid

Internetti peeti üheks olulisimaks uue info saamise kanaliks

Peamiste enesetäiendamise- ja õppimisviisidena nimetati üritusi, töötubasid, koolitusi, kursuseid.

2.6 Ettevõtte areng

Selles allpunktis toome ära intervjueeritute ettevõtte arenguga seonduvad vastused. Vaatleme, milliste tegurite järgi hinnatakse edu, kuidas loomeettevõtja kirjeldab oma arengumudelit, milline on tema suhtumine kasvu ja mis takistusi ta sellele näeb, samuti käsitleme loomeettevõtja hinnanguid ettevõtte arendamisele; uurime, mida ta pidas ettevõtjaks hakkamise juures suurimaks muutuseks ning küsime, kas ta läheks võimalusel tagasi palgatöele.

2.6.1 Esimese perioodi edufaktorid

Intervjuus küsiti loomeettevõtjatelt, mida nad peavad oma esimese tegevusaasta saavutusteks (või mida nad plaanivad saavutada esimese aasta lõpuks, kui nad ei olnud veel aastat tegutsenud).

KÜSIMUS:

Mis olid need 3 asja, mida Te esimese tegutsemisaasta lõpuks tundsite, et olite saavutanud? Mis läks hästi?

Peamiseks esimese tegutsemisaasta saavutuseks pidasid intervjueeritud seda, et **ettevõtte on püsima jäänud**: ettevõtte toimib ja tunnetatakse, et saadakse ettevõtlusega hakkama. Pea iga kolmas loomeettevõtja (kokku 10) tundis heameelt selle üle, et ta üldse tegutseb.

_"Ma tundsin rõõmu selle üle, et see asi tegelikult ka käima läks. Kuigi sul võib alguses olla enesekindlus sees, ikkagi kahtled, kas nüüd ikka läheb nii, nagu ma olen arvestanud. Kui aasta oli täis ja siis me vaatasime tagasi, mis me saavutanud oleme, see oli päris hea tunne, me oleme lühikese aja jooksul päris palju jõudnud." (18)

_"Hästi on see, et oleme siiaaani elus veel, see on hea." (1)

_"Uhked olime, et me üldse tegutsesime. Mingi 75% ettevõtetest panevat esimese aasta järel ukSED kinni." (5)

_"No hästi on läinud see, et see algidee on siiski vett pidanud, ehk see asi toimib." (12)

_"Ja kokkuvõttes võib ikkagi rahul olla, et üle elasin ja tegevus jätkus." (20)

_"Ma olen ikkagi käima läinud või tõusnud sealt. Firma töötab, see on iseenesest väga suur saavutus." (4)

_"Põhiline hea asi oli ikka ellujäämine." (14)

_"Nr üks – ma saan hakkama, on võimalik tegutseda. /.../ See usk on olemas, et on võimalik ettevõtte tööle panna ja hakkama saada. Ettevõtte töötab täna." (3)

_"Peamine oli, et me oleme elus." (21)

_"Ma ei tea, võib-olla see, et ma üldse hakkama sain. Et arved olid makstud ja rohkem see, et ma pidasin vastu. See, et mu ideed ja mõtted ei olnud valed, et ma ei läinud valesse suunda. Ma

olen õieti kõike teinud. Ma küll teen hästi aeglaselt kõike, aga ma arvan, ma teen õieti kõik.“
(28)

Suhteliselt paljud – iga neljas loomeettevõtja – tõid olulise tegurina välja, et on toimunud **eneseareng** – on õpitud palju juurde (sh erialaselt), samuti on tehtud asju, mida varem ei oleks ettegi kujutanud (kaheksa vastajat).

“Ma tunnen seda, et ma arenen pidevalt. Ma ei räägi selles ärilises plaanis, aga oma erialalises plaanis. Ma leian, et ma ei peagi – see vana eestlaste vanasõna, et iga kingsepp jäägu oma liistude juurde – on ikkagi väga õige. Ma ei hakka elu sees, never say never muidugi, aga ma ei hakka mingisuguse asutuse finantsjuhiks. Leian, et igaühel on omad liistud, mille juurde ta peab jääma.“ (2)

“Huvitav on see, et palju asju sai ette võetud, mida ma ei arvanudki, et ma julgen kunagi teha.“ (23)

“Nojah, ma olen hästi palju õppinud. Ja siis kuidagi seda energiat on ka juurde tulnud, et seda asja teha.“ (8)

“... üldse see, see lõpliku otsuse tegemine, et jah, ma tulen nüüd sealt töölt ära ja ma alustan iseseisvalt selle ajamist.“ (11)

“Ja siis ma mõtlesin, et uuel aastal ma teen nüüd korralikult, mõtlen läbi. See läbimõtlemine tuli, et ei tegutse uisa-päisa. /.../ Jaa, et see suhtumine klientidesse. Alguses ma võtsin kuidagi nii lõdvalt, et läks ära, enam ei tule ja. Aga niimoodi sa ei saa ju, niimoodi ei tulegi ju.“ (15)

“Võib-olla kõige rõõmsam, kui ma läksin esimest korda laadale müüma, ma ei old, ma absoluutselt ei suutnud. Ja kui ma siis nagu oma iseendast nagu üle sain ja sain väga edukalt nagu hakkama ja kõik oli tore, siis oli küll hea meel see raha jälle laiaaks lüüa.“ (6)

“Aga muidugi üldse kõige suurem saavutus on ma arvan see, et ma selle firma üldse ära tegin ☺, minu sellise arvamajandamise ja kogu selle poolega, on see ikka...“ (4)

“Aga positiivseks ütleks seda, et me oleme ikka väga palju arenenud, et ei kujutanud ette, et on niipalju asju, mida läbi mõelda ja mille osas me oleme kokku suutnud leppida ja ma näen et inimesed ise on arenenud.“ (27)

Tähtis moment, mida loomeettevõtjad esimese tegutsemisaasta lõpul kordaläinuks lugesid, oli ka see, et **suudeti kliente ja tööd ja koostööpartnereid leida**. Seda märkis samuti iga neljas loomeettevõtja.

“Ma olin väga õnnelik selle üle, et ma olin saanud mõned ühiskondlikud objektid.“ (23)

“Ma olen mõned kliendid leidnud. Hästi palju, hästi palju nagu kontakte ikkagi juba on tekkinud. Nagu jah, see kontaktibaas on nagu üles ehitatud ja nende inimestega nagu kohtumine ja võib-olla ka selle asja puhul sellest suhtlemisest ka nagu saad aru, kuidas seda asja peaks nagu üles ehitama, et nagu võib-olla sa ise ei suuda kõike välja mõelda, et sa pead nagu erinevate inimestega nagu arutama seda.“ (8)

“Noh, erinevate tööde saamisel ma olen mõelnud, et jess, ma sain selle töö.“ (11)

“Kõige suurem saavutus on mul kindlasti seesama pikaajaline teenuseleping, mis on taganud mulle stabiilsuse. Mul on igakuine, kogu aeg tiksuh. Pluss ma saan veel lisavarveid esitada, kui ma projektipõhiselt midagi juurde teen. See on tegelikult tohutu saavutus. Teiseks, ma arvan, et ka see on saavutus, et ma saan endale ka teise lepingu, mis on küll projekt või periood, ta ei ole

pikaajaline, aga noh see on ikkagi suur asi, sest kui ma seal ennast väga hästi tõestan, siis sellest võib kujuneda ka midagi muud.“ (4)

– “Ja et me saime palju suuri põhikliente, kellele me oleme teinud ja kes on tagasi tulnud.“ (14)

– “Minul on ikka hea meel kui nagu inimesed minu asjade eest raha maksavad. Vaata, ikka kui raha said oma pihku juba, siis oli hea meel.“ (6)

Veerand loomeettevõtjatest tähendas **positiivseid arenguid** ka **rahalises plaanis**:

– “Ma ei tea, meil on nagu tööd olnud kogu aeg, et see on hästi läinud. /.../ Meil oli kohe tööd. Ja töö on aidanud meil püsikulud ära maksta ja alles on ka natuke ja see on nagu suurepärane.“ (25)

– “Ütleme, mul ei ole sellist mingisugust edu ette näidata, mingisugust suuri tootemahtusid. Aga peamine on see, et ta on andnud mulle sissetulekut. /.../ Võib-olla mitte päris nii palju kui ma olen lootnud, aga siiski.“ (31)

– “Pärast esimest aastat saime juba väikest palka endale maksta.“ (5)

– “See, et ma tunnen ennast stabiilsemalt rahaliselt, et ma näen lootust, et tõesti me suudame /.../ edasi minna. /.../ Et siuke mingi stabiilsus hakkab tekkima.“ (30)

– “Üsna tõenäoline on, et ma saan oma prognoositud aastakäibe kätte, mis ma prognoosisin täiesti huupi.“ (20)

– “Olime sellises faasis, et enam ei pidanud juurde maksuma, hakkasime ise end tootma tagasi, hoidsime ise end üleval.“ (21)

Suhteliselt palju oli ka neid loomeettevõtjaid (kokku seitse), kes tundsid heameelt selle üle, et neil oli esimese aasta lõpuks olemas vajalik **töökeskkond**.

– “Ettevõtte seisukohast oli ka väga oluline asi /.../ oma kontor saada ja tegelikult, kui sul on ikkagi eraldi töökeskkond töötamiseks, siis see määrab päris palju võib-olla selle, millise kvaliteediga see töö tuleb. Nagu suudad teha ja kui ma oleks kogu aeg kodust teinud, et siis. Noh see kodune keskkond ei ole võib-olla päris selline töötamist soodustav et. Või siis on jälle väga töötamist soodustav ja siis kuidagi see eraelu siis võib-olla kannatab. Et ühesõnaga oluline, et mõlemad pooled oleksid tasakaalus omavahel.“ (11)

– “Kasvõi see, et ma olen kodust siia kolinud, et ma olen suutnud mingisuguseid kaastöötajaid haarata. See on kõik selle aasta jooksul toimunud.“ (20)

– “See, et ma selle [töökeskkonna] siin kohe rentisin ja olen suutnud seda ka elus hoida ja tööga täita. Selles suhtes on hea tunne. See on jah tore, et see nii ludinal läks. See on tore asi.“ (13)

– “Ma ei mõelnudki, ma ei suutnud seda unistada, et ma saan siin töötada ja siin kliente vastu võtta.“ (15)

– “Nii labane kui see ka ei ole, ma ei tea, miks inimesed niimoodi mõtlevad, kui sul on nagu oma [pind], siis sa oled justkui parem, justkui kõvem tegija. Ma ei tea, miks. Need on siuksed hoiakud, mis inimeste kuidagi mõttemaailmas eksisteerivad.“ (12)

– “See, et me oleme siin kontoris.“ (24)

Osa vastajaid (viis) märkisid positiivsena seda, et esimese aasta lõpuks on **selginenud ettevõtte eesmärgid** – teatud asjad on nõ paika loksunud ja sihid on konkreetsemaks muutunud.

– *“Me ei kompa enam, et mis ja kuidas, meil on nagu üsna selge siht, kuidas me tahame teha ja mida me sellelt siis saada tahame. /.../ Aga suunda me ei muuda, et hakkaks homme millegi muuga tegelema. Nagu mõned ettevõtted teevad, et otsivad elu eest oma toodet ja oma nägu ja nimi muutub aastate jooksul mitu korda – seda me ei tee.” (25)*

– *“Minu peamine heameel on sellest, et on selgunud sihid. Ka nendegi paikaloikumine, sest sihid on ju seotud sellega, kas nad sisse toovad või mitte. Võid ju sihte seada onju, kas neil on turgu, see on inimeste huvi. Sellised sihid on selgunud ja see on minu jaoks põhiheameel.” (31)*

– *“Käitumismall, et ma tean, kuidas minna edasi.” (30)*

– *“Nüüd ma ise tunnetan seda, kui nüüd on neli aastaega läbi elatud, siis nüüd me teame, mis tuleb teha.” (12)*

– *“Seda ma pidasin päris suureks saavutuseks, et enda jaoks selle läbi mõtlesin kogu selle ettevõtluse ja need riskid. Kuidagi teadvustatumalt tegutsen praegu.” (20)*

Kolm intervjuueeritut märkisid, et hästi on läinud see, et **on saadud starditoetust või siis on hakkama saadud ilma lisakohustusi võtmata**.

– *“Ja EASist ma sain starditoetust, see on tegelt väga suur saavutus. Ma tean, et minu kursusel ka väga paljud pole üldse pärast ärikoolituse läbimist firmat teinud, rääkimata EASi taotluse esitamisest, nad on jäänud lihtsalt kuskile tiksuma. Tegelt ma ei tea, see on suur saavutus.” (4)*

– *“... ja me saime toetust, et saime osta endale tarkvara ja arvutid. Et me ei pea hakkama kuskil nõ nihverdama.” (24)*

– *“Teine asi on see, et olen suutnud hankida igasugused seadmed ilma lisavahendeid kasutamata. Suhteliselt ettevõtte teenitud kasumi pealt olen suutnud need muretseda. Sellega olen hästi rahul. See, et ettevõttel ei ole kohustusi kaelas, on suur asi.” (13)*

Kahe loomeettevõtja puhul leidis märkimist, et **ettevõttesisene suhtlus on laabunud**.

– *“Ja kolmas asi võiks olla see, et me ei ole tülli läinud. Ja meil on omavahel ka ikkagi väga hästi sujunud. Tavaliselt ikka öeldakse, et, aah, /.../ hakkate koos firmat tegema ja siis tulevad kõik probleemid ja et läheb kõik nässu. Probleemid on nii või teisiti. Väiksemat sorti probleeme on ju kogu aeg. Aga samas me räägime ju kõik läbi. Põhimõtteliselt on nii, et kui midagi pakitseb, siis tuleb see kohe ära rääkida. Koos leitakse lahendused ja siis minnakse edasi.” (24)*

Kuigi mitmed ettevõtjad täheldasid positiivseid muutusi rahalises plaanis, oli siiski väga vähe neid, kes rääkisid **rahaliste prognooside ületamisest**:

– *“Need eesmärgid, mis me äriplaanis kirjutasime, need me täitsime kuhjaga.” (18)*

– *“Meil oli esimesel kahel aastal ikka nii tohutu tõus, et me aina võtsime vastu ja mõtlesime, et me võiksimegi laiendada 30 filiaaliga ettevõtteks.” (26)*

Veel toodi välja tuntuse saavutamist, edukat esinemist konkurssidel, positiivset tagasisidet klientide poolt, turundustegevust.

2.6.2 Esimese perioodi tagasilöögid

Esimese perioodi õnnestumiste kõrval tunti intervjuus huvi ka esimese tegevusaasta tagasilöökide vastu. Küsisime: mis oli see, mida taheti, aga ei saavutatud või mille osas loodeti saavutada paremat taset. Oluline on esile tõsta seda, et tagasilöögitegureid töid loomeettevõtjad esile tunduvalt vähem kui õnnestumisi.

KÜSIMUS:
Mis olid need 3 asja, mille osas lootsite saavutada paremat olukorda/taset?

Loomeettevõtjate poolt kirjeldatud tagasilöökide spekter koondub järgmiste märksõnade ümber: rahaliste ootuste mittetäitumine, ettevõtte käivitumise aeglus, seatud tegevuslike eesmärkide mittetäitumine, raskused finantside planeerimisel ja organisatsiooni ülesehitamisel.

Kõige rohkem oli neid loomeettevõtjaid, kes märkisid, et **rahalised ootused ei täitunud** (kuus vastajat) või siis, et **mõned projektid, tööd kukkusid ära** (neli vastajat).

_"Jaa, ma lootsin, et ma saan juba /.../ hulgiostu, mida mul ei ole. Nüüd ma hakkam võib-olla reaalsusesse jõudma, /.../ vaikselt aru saama, et võib-olla ma peangi vaikselt tegema ja ellu jääma /.../. Ma varem ei mõelnud selle peale, et ma pean ellu jääma, ma mõtlesin kohe selle peale, et ma hakkam nüüd suuri müüke tegema. Ja nüüd ma näen, et ma pean garanteerima seda, et me jääme ellu, siis hakkama müükide peale mõtlema." (30)

_"Ma ühe halva asja [ütleksin] veel, et me ei ole saavutanud seda, et me saaksime ise palka." (12)

_"See vast häirib ka, et ma pole suutnud seda asja niimoodi ajada, et iga kuu puhtalt 2000 eurot kätte saaks. See on nagu asi, mis tegelikult võiks nagu olla." (13)

_"Lootsime aga suuremat käivet ja kasumit. Käibeprognoos ei täitunud." (21)

_"Palkade maksmiseks pidin ma oma isiklikku raha firmasse viima." (16)

_"Et noh, müük on teine asi, et see arenes natuke kauem." (19)

_"Ma lootsin lihtsalt, et on rohkem tööd. Rohkem tellimusi, see tähendab seda." (31)

_"Ja ma olin väga kurb selle üle, et ma olin kaotanud mõned ühiskondlikud objektid." (23)

_"Meil kukkus päris palju projekte ära. Meil olid eelkokkulepped olemas ja kõik. Aga meil kukkusid need projektid ära, kuna ei saanud Euroopa Liidu rahasid taha – nad ei saanud toetust, neil hakkas venima see asi. Ja need kokkulepped on siamaani, et kui nad saavad raha, siis nad tulevad meie juurde, aga millal see juhtub? Seda ei osanud nagu ette näha, et kliendil võib saada nagu raha otsa." (24)

_"Mina arvasin, et selle aja peale meil on tekkinud rohkem projekte. Ja et ühe projekti saamine ei ole nii raske." (27)

Mitmed intervjuueeritud täheldasid, et **ei suudetud** endale seatud **eesmärke** ja ülesandeid **täita** (viis vastajat).

_"Üks asi on see, et me tahtsime osa võtta rohkem rahvusvahelistest festivalidest, et võita rohkem auhindu. Seda me oleme teinud liiga vähe ja meil ei ole ühtegi rahvusvahelist auhinda."

Teine asi on see, et me juba ammu oleme tahtnud luua oma projekte, aga me ei ole seda suutnud teha. See oma projektide asi on seotud väga tihedalt sellega, et me oleme lihtsalt teinud tööd kogu aeg. Kui me alustasime, siis meil oli see plaan, et me teeme kolm kuud tööd ja üks kuu teeme mingit oma asja. Aga praegu vaadates, me ilmselgelt ei saaks seda endale lubada, sest meil saab raha otsa.“ (18)

“Mis on halvasti läinud, on näiteks see, /.../ et me ei ole saanud selle kodulehega hakkama.“ (12)

“Ma ei ole suutnud oma visioonidele väga palju lähemale liikuda veel, sest et vahendite leidmine võtab aega. Ja tänu sellele ei suuda seda arendamistööd nii kiiresti teha kui vaja oleks. Ressursid, mida võiks panna turundusse, kasutad praegu seadmetesse ära. See on hetkel olulisem, kuna seadmed annavad võimaluse kvaliteeti tõsta ja laiendada võimalusi, mida näidata.“ (13)

“Ei taha süüdistada siin ainult majanduslangust, vaid enda passiivset käitumist. Et kui oleks rohkem klientide otsimisega tegelenud, siis võib-olla ei oleks selline case olnud.“ (16)

“Kripeldama jäi see, et müügitööd ei ole üldse tehtud, et selleks ei ole lihtsalt aega olnud.“ (14)

Osa loomeettevõtjaid märkisid, et ettevõtte korralik **käivitamine võttis eeldatust rohkem aega:**

“Tegelikult on nii, et võib-olla sa arvad, et sa teed mingeid asju kiiremini nagu ära, aga kui tegelikult jõuab võib-olla. No tõesti hästi kiire; no palju on tegemist, aga nagu mingid asjad nagu sõidavad vahele ka.“ (8)

“Võib-olla see alustamise asi. Ma nagu liiga pikalt jäin unelema. Tegelikult ma oleks pidanud kohe, kui ma selle firma tegin, kohe hakkama tegutsema. Et see mingi pool aastat või natuke rohkem, mis ma siin noh julgust kogusin, see oli võib-olla kõige mõttetum aeg. Milleks? See oleks võinud minna nagu kohe ja praegu mul oleks edumaa 7 kuud.“ (4)

“See nagu veits kripeldas, aga nüüd on sellest natuke aega möödas ja ei tundu üldse nii hull, aga alguses oli niisugune paanika, et ainult aasta veel – et kui me samas tempos jätkame, et siis me teeme kümme aastat seda algust.“ (29)

Kaks ettevõtjat tõid välja, et **ei osanud** ettevõtte esimesel tegevusaastal rahaga ümber käia ehk **finantsvooge planeerida:**

“Oi, ma tundsin, et ma olen mõnda asja valesti teinud, et ma absoluutselt ei arutlenud ega vaadanud, mida mul vaja on tegelikult osta. Ma larisasin liiga palju raha. /.../ Ja siis viga oli see, et esimene aasta ma tegin liiga odavalt oma töid, et ma nägin rohkem vaeva ja rohkem töötunde, kui ma tegelikult selle hinnaks panin. Mis oli tegelikult väga suur viga, siis see konsultant vaataski, et sa ei saagi ära elada, kui sul hind on nii väike, et väärtusta natuke rohkem, igaüks ei oska, ei tee niimoodi. Oskavad need, kes on õppinud seda.“ (15)

“Aga tegelikult, millest me täna oleme aru saanud, et see kõik ei olnud vajalik või hädavajalik. Oleks võinud tegelikult natukene säästvamalt toimida. See on üks asi, mida me oleme suhteliselt valusalt õppinud.“ (26)

Oli ka neid, kes tunnetasid **organisatsiooni ülesehitamisega seotud probleeme:**

“Selles osas ma olin pettunud, et kui ma alustasin siis ma nägin sihukest tiimitööd, aga siis ma nägin, et tegelt ma teen üksi. Üksindus on nagu keeruline mulle. Ja ka kommunikatsioon ei olnud nii hea kui ma olin lootnud, ajanappus piinas kogu aeg. Tegelikult ma hakkasin järjest

rohkem imetlema neid firmasid, kus on rohkem osanikke ja kes saavad omavahel asjad sirgeks räägitud.“ (23)

“Olles ise loomeinimene, siis valmistab tõsist raskust süstemaatilise, fikseeritud, täpselt töötava mehhanismi või ettevõtte skeemi ülesehitamine. See on ikkagi olnud raskem kui olen arvanud.“ (3)

“... tegelikult on veel kolmas partner olemas, aga teda enam siin ei ole, sest ma viskasin ta uksest välja. Ja see, mida ma oleksin pidanud tegema teistmoodi, ma ei oleks tohtinud kellegagi koos teha. Tuleb rohkem – tuleb, aga ei saa, mina pole selline inimene – endas kindel olla ja üritada ise teha, kui korjata endale mingeid partnereid või osanikke.“ (28)

Kahe loomeettevõtja jaoks oli probleemiks **täiendavate finantside mittersaamine**:

“Alguses oli plaanis ka EASis seda ettevõtluse alustamise toetust küsida, aga see esimene aasta, mille jooksul selle taotluse peab esitama, kujunes kuidagi nii, noh, tihedaks, et mina olin seal oma nii-öelda põhitöökohas olin väga hõivatud ja X oli ka oma asjadega väga hõivatud, et me lihtsalt ei jõudnud õigeks ajaks seda äriplaani valmis kirjutada. Et noh, selle taha jäi see. Selles mõttes oli nagu kahju et, et kui me oleks saanud selle summa, et siis noh oleks nagu mingisugune kindlus nagu suurem olnud. Aga samas praegu, noh, ega ma nagu väga ega ei maksa nagu väga kahetseda ka seda. Et mis seal ikka, oleme nagu ikkagi igas mõttes hakkama saanud ja need, mis me nagu, need vahendid, mis me tahtsime osta selle raha eest, need on meil juba olemas. Et lihtsalt võib-olla kui me oleksime need varem saanud, siis me oleks selle raha saanud kuidagi teistmoodi investeerida või hakata varem palka maksma või mis iganes.“ (11)

“No see toetuse saamise lootus jäigi kripeldama. Sellele ma olin üsna palju rõhku pannud.“ (20)

2.6.3 Ettevõtte edu hindamise kriteeriumid

Edukriteeriumide alusel saab ettevõtted jaotada peamiselt kahte gruppi. Ühe grupi moodustavad need, kes hindasid ettevõtte edukust mitterahaliste tegurite alusel; teise grupi aga need, kes kombineerisid rahalisi ja mitterahalisi tegureid. Loomeettevõtjaid, kes hindasid edukust üksnes rahaliste näitajate alusel, oli intervjueeritute seas vaid üks.

KÜSIMUS:

Milliste tegurite alusel Te oma ettevõtte edu hindate? Mis on need märgid, mis ütlevad Teile, et liigute õiges suunas?

Pooled loomeettevõtjad hindavad ettevõtte edu **peamiselt mitterahaliste kriteeriumide alusel** – 16 vastajat. Peamiselt väärtustati selliseid tegureid nagu **positiivne tagasiside ja tuntus**:

“Firma on elus, toimib, koostööpartneritega suhted toimivad, ei ole tülli mindud, ei ole mingit suurt mõõna. On saavutatud võite konkurssidel, see on ka mõnes mõttes näitaja. On nagu tuntust juurde saadud. On olnud esimesi pöördumisi nende väheste reklaamikanalite puhul /.../, kus inimene ise helistab ja küsib hinda, sellest ei tulnud küll asja, aga vähemalt nagu midagi töötas. /.../ Muidugi peab toime tulema, saama reisida, laiendada silmaringi, koolitada ennast.“ (23)

“Ma juba tunnen, et ma liigun. Keegi on minust huvitatud, keegi kutsub, järelikult ma pean hea olema. Noh see on hea tunne. /.../ Nagu võetigi minuga ühendust ja. Et see on jah jälle see, et

järelikult ma teen head ja õiget asja. Ma ise tunnen küll, et ma teen head asja, aga eriti see, et tunnustatakse. Või et keegi tahtis artiklit teha minust.” (15)

– “Ma arvan, et see on see, mis tuleb ettevõtte seest ja mis tuleb ettevõtte väljast. Üks on see, et see tagasiside, mis me saame, on väga positiivne ja meid hinnatakse kõrgelt. Ja teine on see, et /.../ kõik on väga motiveeritud ja kõik näevad, et me läheme väga õiges suunas. Kõik töötajad siis. Ja nad saavad teha neid asju, mida nad tahavad teha. Ja kõik on rahul, tahavad alati paremini, aga kõik on selle olukorraga väga rahul, töödega rahul ja selle suunaga, kuhu me tahame liikuda, on ka väga rahul. Kuidagi kaks poolt on heas olukorras.” (18)

– “Kindlasti hakkab tundus nagu mängima, et-et kui sa ikka kaua tegutsed ja inimestele sa meeldid ja kui sa saad positiivset tagasisidet nagu koolitajana, siis see levib. Ja hakkab nagu sinu juurde jõuab ka tagasi. Ja tundus on positiivne, tundus on väga oluline tegelikult. Ja seda peab hoidma. Et sa ei saa nagu kvaliteedis selles osas nagu alla anda, et. Et noh. Et see imidž, mis sa endale ja oma brändile lood, et see seda peab hoidma jah. Ei saa nagu jama väga palju teha. Või kui sa jama teed, siis sa pead olema osav seda lahendama, et keegi ei tunne ennast puudutatuna kui mingi asi on.” (6)

– “Noh, kuna see on ka täpselt see loomemajanduse elustiili ettevõtted ja hästi enamjaolt ikkagi ühel inimesel või väga väiksel inimeste grupil baseeruv, siis. Siis noh, need numbrites väga ei ole minu meelest hinnata seda kui just nendes inimeste vastukajas.” (19)

– “Tundus, ma arvan. Meie jaoks, kes me alles alustame, oleks suur asi küll, kui meid tuntaks.” (14)

– “Kui ma hästi lihtsalt ütleksin, siis ainult selle järgi, et ma ise usun sellesse. Sest ma usun seda, et kui ma ise usun seda, siis usuvad ka teised – sest et nad näevad, et ma usun sellesse. Et ma peegeldan seda usku, seda kindlust. Ma arvan, et see on nii. Sest väga palju oli mul ka, või paar tuttavat ütles, et sul võib olla hea idee, aga see ei pruugi ennast majanduslikult ära tasuda. Ehk ütleme nii, et täna me oleme veel selles staadiumis, kus neil on õigus. Ehk me tuleme ainult otsotsaga kokku. Aga ma kangesti tahan nõ iseendalegi tõestada, et see peaks olema ka nii hea, et ta ka ära tasub. Ja praegu ma veel usun sellesse.” (12)

– “Mina edukust rahas ei hindaks. Edukust mõõdaks näiteks selles, et tundus, noh, et kasvõi näiteks need meie kõige lähemad konkurendid ja koostööpartnerid on avaldanud oma reaalselt siirast toetust. See on nagu üks ülitähtsamaid asju. /.../ See, et sind erialasiseselt on juba ekspluateeritud ja võetakse kui võrdväärset, siis see on juba suur pluss.” (24)

– “Pigem nagu inimeste tagasiside nagu sellele mõttele ja siis no ja ma ise olen hakanud ka nagu rohkem võimalusi nägema. Mingeid erinevaid, et mitte ainult üks kitsas asi, et kuidas veel saaks nagu seda asja arendada. /.../ Võib-olla see, et kuidagi enesekindlus kasvab ja et sellega tegelemisel ja nagu see asi ikkagi nagu kasvab. See ongi edu. Et ikkagi see, et on nagu pigem energiat nagu tekib juurde kui selle asjaga tegeleda, mitte et kuidagi ei lähe vähemaks. Ja sellist kindlust või no usku sellesse.” (8)

– “Maeitea, pigem sisetunne. Ja see sama asi, mis ma ennegi ütlesin, et kui mul mingi mõte tuleb, siis kohe on variant, kuidas seda mõtet realiseerida. Ma arvan, et see on see, mis ütleb mille, et ma liigun õiges suunas. Elu on näidanud, et kui ma midagi tahan ja kogu aeg jooksen peaga vastu seina, siis ei ole nagu õige asi. Mina arvan vähemalt niimoodi. /.../ Kui nagu kõik uksed hakkavad äkitselt avanema, siis on õige asi. Selle järgi otsustangi, et on õige asi.” (4)

– “Eesti on nii väike, et kui ikka tellitakse, siis järelikult on hästi. Kui midagi ei ole hästi, siis see levib väga kiiresti.” (27)

– “Ma ei tea, säravad silmad. See õnnetunne tehtud tööst, rahulolu. Mul on küll see, et siin ruumis, et mitte see hull omanikutunne, aga et oh valmis, me oleme olemas, me oleme nähtavad, me saame teha. /.../ Kuidas saada nähtavaks, see hõlmab nii palju ja võtab nii palju

aega, et siin on lihtsam nähtav olla. See on teinud selle alustamise nagu kergemaks. Tugi on olemas, siin ei saa midagi halba juhtuda. Kui hakkab midagi kuskile minema halvemuse poole, siis siin on ju inimesed. Me oleme peo peal, me saame kohe küsida nõu.” (25)

— “Noh, ma pean ennast siiski alustavaks ettevõtjaks ja seetõttu ma luban endale seda, et ma ei ole olnud seni väga edukas. Ütleme ausalt. Majanduslikult. Aga edu ma hindan just nimelt see, et inimene teab täpselt, mida ta tahab, mida ta tegema hakkab. Selles suhtes on asi parem.” (31)

— “Seal on mitu poolt. Üks on nagu see, et kui ma näen, et üks pere /.../ tuleb uuesti meie juurde /.../, siis see tegelikult on jube mõnus tunne. Siis sa saad aru, et inimesed tõesti hindavad seda, mida sa teed. Aga teisest küljest on see, kui me näeme missugused asutused või ettevõtted /.../ küsivad meilt pakkumisi, et palju see või see asi maksab – sa näed, kes sind kaaluvad kui teenusepakkujat. Iseasi on see, kas see töö sulle alati tuleb, seda peaks eraldi analüüsima, et miks ta ei tule. Aga ikka sa ju näed, kes sinu juurde tulevad ja kes sind väärtustavad. Mõni töö on sattunud meile kogemata. /.../ Sellistel võimalustel oleme näidanud ennast, et me saame jube hästi hakkama tööga, me teeme jube hea tulemuse ja inimesed on meiega jube rahul. Neist võimalustest saab edasi minna – see töö tellija sind usaldab ja järgmine kord ta teab, et võib sinuga ka arvestada. Eesti on nii väike, et siin käib hästi palju isiklike kontaktide baasil, et kes keda tunneb. Alguses kui sa tuled tundmatu tegijana – sa võid /.../ teha sada imet, aga sinu käest lihtsalt ei tellita tööd, sest keegi ei tunne sind.” (26)

— “... e-mailid – ma ei jaksa isegi enam ära lugeda, kui palju neid tuleb. Ma arvan, see on õige märk. Sest kui juba nii palju inimesi tunneb huvi, järelikult on mingi liikumine. See on tõesti, see ei ole nali. Võib-olla mõni arvab, et ma ülbeks olen läinud, ma lihtsalt ei jõua isegi lugeda kui palju neid tuleb. Ja see lihtsalt tahes-tahtmata hakkad selekteerima. Varem ma, mulle hästi meeldib, kui inimesed suhtlevad ilusti ja nad vastavad ilusasti kirjadele: aitäh, head aega, see on minu meelest elementaarne viisakus. Ja ma püüdsin kõigile vastata, isegi see, mis ei ole minu teema. Ütled, et see ei ole minu teema, vabandad, et aitäh, et võtsite ühendust. Siis nüüd ma saan aru, et see, mis ei ole minu teema, ma isegi ei jõua aitäh-head aega öelda, et lihtsalt. Ja need, mis on minu teema, nendest ka veel tuleb selekteerida. Et see huvi väljastpoolt on hästi suureks kasvanud ja ma arvan, et see on mingi märk. Huvitavad inimesed tulevad tee peale, ma arvan, see on väga hea märk. Kes usuvad meisse, varem kui mina pidin otsima, siis nüüd on mingid pakkumised, kes tahavad, et kas nad kirjutavad meile programmi või kas ma saaksin selles osaleda või noh et. Teistpidi on ka suhtlus. Et mina olen rollis, kus ma saan valida, kas see või see. Et ma arvan, et see on hea. /.../ Õnnelikud inimesed. See on kõige olulisem, /.../ inimene peab rõõmuga seda tegema. Sest kui ta teeb ainult sellepärast, et ta saab palka, sa kaua ei püsi. Sa püsid küll, aga sa kaua ei püsi sellel töö. See ongi võib-olla see Eesti seadus, et 5 aastat saab ühte tööd ainult teha. Lihtsalt peab see õige töö olema. Ja ma arvan, et igal inimesel on oma talent. Kindlasti ei ole inimest, kellel pole talenti, kõigil on talent. Ja ma arvan, et juhi eesmärk ja ülesanne on ära näha, mis talent ta töötajatel on. Ja panna ta õigele teele. Et ta talent avaneks. Sest siis saab omanik oma kasu sellest inimesest, ära kasutada tervenisti, terve potentsiaali. Sest kui inimene teeb tööd, mis ei ole tema töö, ta ei ava kunagi oma potentsiaali seal. Ta ei viitsi seda teha. Ta teeb hästi tööd seda, mida ta usub, et ta oskab hästi teha, ta teeb seda hästi. Sel inimesel on kasulik. See inimene, kes minu jaoks töötab, ta on tegelikult kogu aeg kasvanud. Iga päev oma elust peab olema huvitav. Et need on nagu tud, ma arvan.” (30)

— “Ma ei oska sulle öelda, ses mõttes, et need on mingid tunnetuslikud, see kuidas sa seda sõnastad. No kui sul sitt ei ole olla, siis on kõik hästi. Kui sa ei pea mõtlema, kas ma võtan nüüd selle telefonikõne vastu või ei võta, siis on kõik hästi. Kui kõik on hästi, siis on kõik hästi.” (32)

Teise grupi moodustavad need loomeettevõtjad (13 vastajat), kes **peavad oluliseks nii rahalisi kui mitterahalisi näitajaid**. Rahalistest eduteguritest nimetati peamiselt **käibe ja kasumi kasvu**. Mitterahaliste näitajate osas toodi välja, et edukas tähendab seda, et ettevõtte on **tuntud, kliendid** on pakutava toote/teenusega **rahul**, olemasolevad kliendid tulevad tagasi ja soovivad ka teistele.

– “Käibe numbrid, kasvõi see, et ma olen kodust siia kolinud, et ma olen suutnud mingisuguseid kaastöötajaid haarata. See on kõik selle aasta jooksul toimunud. Üsna tõenäoline on, et ma saan oma prognoositud aastakäibe kätte, mis ma prognoosisin täiesti huupi. Siin oli paar klienti, kes tellisid peale ühte teenust kohe ka järgmise teenuse. Püsiklienti on 2–3 tk.” (20)

– “Raha. Kus sa näed, mul ei ole enam nii, et mul söögiraha ei ole. Mul oli nii. Töötad ja täitsa uskumatu, mitte midagi ei toimu. Siis kindlasti, kui sa räägid oma töödest ja tegemistest ja, kuidas inimesed reageerivad. Sulle ju meeldisid mu tööd, sina oled ka üks neist, kes selgelt annab mulle märku, et ma teen õiget asja ja ma pean seda tegema. Inkubaatoris ju ka hoiavad ja poputavad mind ja hoiavad – päriselt, sest nemad usuvad sellesse, mida ma teen. Teised inimesed usuvad.” (28)

– “Ma mõtlen natukene... rahalised näitajad kindlasti, et siamaani oleme suutnud iga kuu mingit sissetulekut hankida. Aga rohkem on edu praegu see, et on töötajad, et neile saab iga kuu maksta. Et tööd on ka. Ei ole nüüd ainult raha peale väljas, tahaks rahulikult proovida, et küll see raha lõpuks tuleb.” (1)

– “Seda edu näitaks nii rahalised näitajad, tuntus, turuosa – ma arvan, et need kõik, siin ei saa olla nagu üks-üheselt võetavaid asju, et ainult tuntus või ainult majanduslik. Eestis ei saa nagu lähtuda päris Lääne-Euroopa mudelist – siin väga palju määrab, siin tuntust saavutada ei ole raske, kuna meie rahva arv ja riigi suurus on väga väikesed võrreldes muude riikidega. Turuosa ka – kui kõik läheks nagu lepase reega, siis hõlmaks tõesti mingi turuosa ja olekski nagu. Eesti ei ole nagu väljund, väljund on ikka välja saada siit.” (2)

– “Natukene majanduslikud ikka ka. Kui me saame oma maksud makstud, ei pea teist töökohta omama. Enamustel jääbi see hobiks. Kohe alguses tegime selle otsuse, teadsime, et kui me 100% ei pühendu, siis jääb kiratsema. Rahanumber ei ole nr üks, see pole näitaja. Enesetunde küsimused on õnnestunud, kas inimesed tulevad tagasi. Emotsionaalsed näitajad, mida arvestame. Rahaline, et söök oleks ja katus pea kohal. Alguses ajasime seda sisse makse abi, aga keegi pole rohkem aidanud. Pole rohkem sponsoreid. Eesmärk on, et Eesti keskmist palka saada. Põhimõtteliselt, et oleme kõrgharidusega ja et kunstiga on võimalik teenida Eesti keskmist. Võitleme selle vastu, et ei saa autot omada ja astume vastu ka sellele, et ei saa oma erialaga tegeleda.” (5)

– “Töömahu kasv. Kontaktide kasv, et kuidas mind üles leitakse kasvõi läbi Interneti. See on väga oluline minu jaoks. Käive ja kasumi marginaali kasv.” (13)

– “Kogemus on oluline ja kasumlikkus on oluline.” (16)

– “No kindlasti üks peab olema kvaliteet. Et kui sa ikka kehva tööd teed, ega kehva keegi ei taha. Ja no tuntus ja ikkagi see, et sa kahjumisse ei jää. Et ikkagi omadega plussis olla.” (10)

– “Noh kindlasti üks näitaja on need numbrid, aga samas see võib-olla pole kõige olulisem näitaja. Et noh, kui raha tuleb rohkem sisse kui välja läheb, see on nagu hea, aga tuntus ja kajastatus kas meedias või kuskil, et keegi teine inimene kajastab kuskil enda blogis või kus iganes ühesõnaga. Et inimesed räägiks meist. Et see on nagu oluline.” (11)

– “Ma arvan, et kindlasti üks näitaja on rahaline – kas sa tuled ots-otsaga kokku, kas sul on võimalik regulaarselt investeerida firmasse, aga ka see, et kas sa pead turuga sammu, kas sa käid turuga kaasas – turu võimaluste ja nõudmistega. Ja kindlasti ka rahulolu nii tiimil kui iseendal. Et kui kõigil on tunne, et me liigume õiges suunas, et kui kõik on rahul, siis see on hea. Et võib ju rahaliselt olla kõik hästi, aga kui tiimis liikmed pidevalt vahetuvad, et siis ei ole kõik õiges suunas vist.” (17)

– “Nii rahalised kui muud asjad. Mis annab kindlust, on see, et keegi ütleb, et too soovitas teid. Kui soovitus peale kohale tullakse. Järelikult tehakse midagi õigesti. Kui teenime hästi, siis on ju hea. Nii ja naa. Sisemine õhkkond samuti.” (21)

_"Minu jaoks on esimene asi see, et ma ärkan hommikul üles ja mul ei ole vastik tööle minna. Edu kriteeriumite peale me oleme palju mõelnud ja meilt on ka küsitud, aga, noh, me oleme nalja teinud teemal automargid, millega me siin viie aasta pärast sõidame, aga ilmselt on ikka tegelikult see, et me suudame iseennast ja oma pere ära toita, et teed oma asja ja ei pea kuskil mingit nõmedat tööd tegema./.../ Ei ole veel pandud paika. Sada tuhat kuupalk, eks ole. Ma arvan, et see on tunde küsimus, et kes kui palju arvab, et vaja on. Aga, noh, loomulikult tahaks endale maja osta ja reisida ja kõike." (29)

2.6.4 Kuidas loomeettevõtja oma ettevõtte arengumudelit kirjeldab?

KÜSIMUS:
Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte üleüldist arengumudelit?

Loomeettevõtjatel paluti kirjeldada oma ettevõtte üleüldist arengumudelit. Täiendavad abiküsimused olid:

- kas on tegu elustiiliettevõtte, elatusettevõtlusega (hinge sees hoidmiseks), kasvustrateegial põhineva ettevõtlusega;
- kas orienteeritus on pika- või lühiajalise sissetuleku saamisele;
- kas sama strateegia kehtib ka teiste sama valdkonna ettevõtete kohta?

Kõige suurema grupi moodustavad need vastajad (kokku 14), kes on oma ettevõtlusmudelit hinnanud puhtalt **elustiiliettevõtteks**, seejuures nendest neli rõhutasid, et tegu on pikemaajalisele sissetuleku saamisele orienteeritud ettevõtmisega.

_"Aga see on ka ära öeldud, et ma olen see elustiili ettevõtte, siis suurejooneliseks tootmisasutuseks muutuda, see ei oleks minu eesmärk." (6)

_"Ta on võib-olla rohkem siuke elustiil. Ta on mulle nii hobi kui ka töö et, et mina leidsin, et ma saan oma hobi ja töö kokku panna ja mis veel paremat saab olla. Et kui sa saad nagu seda asja teha, mida sa teha tahad. Ja noh, muidugi ma mingit siukest masstoodangut tegema ei hakka, kõik nad ongi siuksed ühekordsed, ainulaadsed. Mulle ei meeldi vorpida hunnikute viisi ühesuguseid asju. Et ta võib sarnane olla, aga seal on kindlasti midagi muudetud." (10)

_"Esimene on elustiil. Mina ei tea, [teatava] kunstniku elustiil." (15)

_"Ma ei tea, ausalt, seda ma ei tea. Ilmselt on ta ikkagi elustiili ettevõtte, sest rikkaks sellega ei saa. Kui sa just ei ole staaride staar. Hea oleks kui oleks hea renomee ja pidev kliendibaas ja optimaalne hõivatus. Praegu ma töötan ikka liiga palju, teen konkreetselt ikka väga palju ületunde. Sellest tahaks millalgi lahti saada. Ja sissetulekud võiksid normaliseeruda." (20)

_"Hetkel ei ole see midagi suuremat kui elustiili ettevõtte. See on see, kuna ma saan seda lubada endale. Ühel hetkel peaksin ma ju mõtlema oluliselt rohkem tuleviku peale – ühel hetkel võib-olla mul ei ole enam võimalik sellist elustiili pidada. Sa kindlasti ei tee seda perekonna kõrvalt. /.../ Lõpmatuseni sa ei jõua seda teha, sa kas saad siis kompenseeritud selle nagu rahas, kus sa poole ööni oma perede arvelt seda teed või sa oled sunnitud selle asja lõpetama ja leidma endale normaalse töö ja normaalse elurütmi, kui sa ei suuda seda kasvatada nii, et sa ei ole sunnitud seda kogu aeg tegema. Ma arvan, et see kehtib paljuski ka teiste sama valdkonna ettevõtete kohta. Ega ka maalikunstnik ei käi 9–5ni tööl ja nii mõnedki teised vist on samamoodi." (22)

_"Ta on ikkagi elustiiliettevõtte, sest kasvule orienteeritud – ma räägin siin 1–2 inimesest, ma arvan, et see büroo ei saa kunagi suurem olema kui 4–5 inimest. Siis tekivad hoopis teised probleemid. Eestis kindlasti mitte. Võib-olla kui firma läheb tegutsema kuskile mujale EU riiki... Praktika on näidanud, et tavaliselt on need 3–4 inimesega ettevõtted ja töötab väga hästi. Suuremad on juba teine teema." (23)

_"Kasvule orienteeritud ettevõtte ta kindlasti ei ole. Me alustasime ikkagi selle illusiooniga, et ühel päeval me oleme rikkad ja meil on töösipelgad ja me mingil moel oleme veel vabamad ja saame veel vabamalt valida, mida me tahame [teha] ja mida me ei taha [teha] ja väga jäigalt järgime ainult oma käekirja, st et mina kui kunstnik [osalen teatavas protsessis] nii nagu mina tahan. See illusioon on tulnud mõnes mõttes maa peale – alati ei saa nii teha, eriti Eestis, kus klientuur on väike, ostujõulisus on väike. On kliente, kelle puhul saad rakendada oma stiili rohkem ja oma tahtmisi ja on kliente kelle puhul pead jälgima suhteliselt jäigalt seda, et oma maitse tuleb vaka all hoida ja tuleb teha lihtsalt tellitud [teatav toode]. Loomulikult mingeid õudusi me ei tee, aga kui kliendil on vaja seda igavat [teatud toodet], siis tal on seda vaja ja kogu lugu. See on ka raha ja töö ja seda tuleb ka teha ja ongi kõik. Ja meie nišis on ikkagi see, et kõige paremini toidab ära see, kui sa ise teed kõik tööd ära. Sa ei saa endale nagu väga palju abitööjõudu lubada. /.../ Lihtsalt nende inimeste palk ei tule välja. Ongi see, et tuleb kõik ise ära teha. Tegelikult siis läheb vähem aega ka kontrollimise peale. Ja vähem on ka infomüra. Tegelikult mõned asjad sujuvadki paremini – ei saa nagu midagi halba selle kohta ka öelda. Lihtsalt nii ongi, et see võtabki kuskil 3–5 aastat aega, et oma turgu lõplikult tundma õppida ja aru saada, mismoodi sa tegelikult seda tööd saad teha. Ja kui kasumlik see ettevõtmine on ja kas sa saad seda üldse kasvatada või mitte. Ma võiks ju püüda teha mingid filiaalid /.../, aga me ei näe, et see oleks eriti mõttekas tegevus. Selles mõttes on ta ikkagi elustiiliettevõtte, sa püüad kohandada oma elu ja oma tööd võimalikult hästi, nii et sa tuled omadega välja ja saad oma töö tehtud." (26)

_"Ma ei tea, ju see minu asi on rohkem siuke elustiiliga. Sest ma ju ei oska teist tööd. See on ainukene, mida ma oskan, ainukene, mida ma olen üldse teinud kogu aeg. Peale selle see on minu töö, minu firma, see on kõik, ütleme nii, et siia maani minu naine teenib minust rohkem ja ta võimaldab mul tegeleda sellega. Umbes, sa oled kunstnik, tee." (28)

_"Pikaajaline elustiil. Selles mõttes, et sellist asja tehes võid kasvada ja olla edukas. Aga see ei pruugi olla nagu sisuliselt meile. Sa võtad kohustusi juurde, vastutust, ja kellelegi maksad palga ja kas see on seda väärt? Kui ma mõtlen oma tegevuse peale, mida ma päeva jooksul siis tegema pean, siis see läheb aina kaugemale sellest, mida ma teha tahan. See on see klausel, miks see kasv käibelt ja töötajate arvelt on probleem. Me oleme näinud selliseid endasuguseid painatud geeniusid, kes on enda juurde kaardiväe tööle võtnud, kes ei saa ise üldse loominguga tegeleda." (5)

_"Ma loodan, et see oleks ikkagi pikaajaline, aga vaevalt, et see mingi õudne kasvuettevõtte on. Et pigem siuke elustiili ettevõtte." (8)

_"Ma loodan ikka pikaajaline, aga pigem elustiilile suunatud jah. Et kui päris aus olla, ega ma ei näe siin väga hüppelist kasvu. Et-et siin hakkaks mingi metsik, väga hästi kõik minema. Aga kui ma suudan selle ettevõtte üles töötada nii, et ma ise sellest normaalselt ära elan, siis on see minu arvates väga suur asi. Aga ma olen näinud, et süües kasvab isu. Ma alustasin täiesti hobi korras." (9)

_"Ta on kindlasti pikaajaline – et ei ole nii, et kolm aastat teeme, saame jube rikkaks ja tõmbame siis joone alla. Ma ei tea, kas just elu lõpuni, aga vähemalt niikaua, kui on endal huvi, siis me seda teeme. Elustiiliettevõtte on ta võib-olla meie jaoks, et see, et saab oma elu ja tegemisi sättida täpselt nii nagu vaja. Mulle see suvi väga meeldis – ma olen viimased neli aastat olnud suvel seal poes tööl ja siis käib elu kõik graafiku järgi ja see suvi oli täpselt nii, et tegin täpselt seda, mida ise tahtsin ja tööd tegin täpselt siis, kui ise tahtsin ja mis saaks parem olla. Mõnele jälle meeldibki see, et on kaheksast viieni tööl." (29)

Teise grupi moodustavad loomeettevõtted (üheksa ettevõtet), kelle kohta võib öelda, et tegu on **elustiiliettevõtetega**, aga rohkem või vähem teatud **kasvuettevõtte sugemetega**, vähemalt nende endi hinnangul.

– “Noh, jah, kuna me oleme kõik eelkõige loomeinimesed ja endiselt ei ole veel väga kogenud äriinimesed, siis võib-olla oleks nagu enne öelda kasvule orienteeritud sellepärast, et suures osas ma ikkagi noh tegutseme ikkagi sellepärast, et meile meeldib nii. Et võib-olla siis see elustiili ettevõtte on õigem öelda. Aga noh loomulikult me tahaksime ka paremini elada nii nagu kõik inimesed, et selle käibe kasvu peale peab paratamatult mõtlema. Et ideaalne oleks kui ei peaks üldse rahas mõtlema. Aga noh, lihtsalt see on nagu selle äri ajamise üks oluline osa.” (11)

– “No ta on elustiili ettevõtte sellepärast, et see ongi meie elamise viis niisugune. Aga ta ei ole selles mõttes, me ikkagi tahame edasi areneda. /.../ Aga mulle meeldiks, et [filiaale] võiks olla edaspidi ka muudes kohtades, ka muudes linnades. Ta võiks olla ka Tartus. See tähendaks seda, et meil Tartus võiks olla oma koht. Ta võiks olla ka Narvas /.../ Ja võib-olla rohkem ei peakski. Võib-olla Jõhvi, mitte Narva, aga võib-olla ka Narva. Ta on ka väga paljudele peterburglastele lähedal. No vat ja sealt edasi, miks mitte ka suuremates linnades, kas siis Peterburi. Aga selleks peab kõigepealt see nõ koduasi täies mahus töötama.” (12)

– “Ma ütleks, et pigem kipub selline elustiiliettevõtte olema. Ja väikese kasvustrateegiaga.” (14)

– “Kindlasti elustiiliettevõtte./.../ Pigem selline kombo./.../Pigem on see ennekõike elustiiliettevõtte.Me oleme juba algusest peale nagu välja reklaaminud, et [teatud valdkond] on meie elustiil, mõtteviis ja meie töö ja hobi, et umbes kõik ühes. Noh, see areng kui selline on ka üks suur osa.” (24)

– “Praegu hetkel on ta ilmselt elustiili ettevõtte, aga ma tahaks, et temast kujuneks selline kasvu..., pikaajaline; ma tõesti näen, et ta võiks olla kunagi selline. Sest maailmas on analoogseid suuri ja väga ägedaid ettevõtteid olemas, kes teevad analoogset teenust üle maailma. Et ma nagu ka näen, et ta on ikka selline 30–40 aastat. Kaugemale ei oska vaadata, sest ma olen ise ka juba [teatud vanuses].” (4)

– “... selles suhtes on pigem elustiiliettevõtte, et mul on olemas mingid visioonid, kuidas ma tahan ise olla, mida ma tahan ise saavutada nagu enda jaoks ja see ettevõtte on nagu tugistruktuur, et oma isiklikke eesmärke saavutada. Samas, arvestades kui palju ma ennast majanduse koha pealt harin, siis kindlasti olen ma kasvule orienteeritud ettevõtte. Teistpidi ei ole võimalik. See kasvule orienteeritus on kahe otsaga asi, /.../ et kas laieneda nii, et sul on 1000 [töötajat] tööl, kes paralleelselt töötavad – see nagu ei ole päris hea variant. Siin tuleb teha ikkagi mingisugust tööd – tuleb arendada just selliseid asju, mis võimaldaksid kasumikasvu. Teha asju, mida teistel ei ole, olla innovaatiline, luua mingeid uusi lahendusi, pakkuda mingit tohutut kõrget kvaliteeti ja ägedaid värke, mida ei ole teistel. See võiks olla see kasvu eesmärk. Kindlasti kasvab ka maht. /.../ on vaja arendada just selliseid patenditavaid lahendusi ja asju, mis oleksidki unikaalsed [sellele ettevõttele]. Selline ettevõtte unikaalsus peab tekkima, visuaalne kvaliteet. Ma püüdn sinna poole – teen kindlasti kõvasti vigu – olen tugevam teoreetik kui praktik. Ma päris niisama ka ei passi, ma ikka teen praktilise poole pealt ka asju. /.../ Ma tahaks, et viie aasta pärast oleks ettevõtte toimiv ideaalselt, ehk oleks kindlad vahendid kogu aeg olemas, arendusfond oleks ettevõttel olemas, oleks kindlad kliendid olemas, püsikliendid, kindel maht uute klientide leidmiseks – kasutan praegu GoogleAds'i, seal on kuskil 2% neist, kes vaatavad, võtavad ka kontakti – see maht tuleb kuskile tasemele viia, st tuleb saavutada teatud kindel tase, mis täidab ära kindla osa töömahust. Siis turusegmendid peaksid hästi selged olema. Peaks olema liidripositsioon omas valdkonnas – st vähemalt ühes neist kolmest valdkonnast oleks liidripositsioon käes.” (13)

– “Ei, no vaevalt, no mis elustiil, ses mõttes, et, no see on kahe otsaga asi, noh. Kunsti tegemine on ju selgelt elustiil inimese jaoks. Ma ei tea, baari pidamine või ööklubi pidamine on võib-olla ka elustiil. Aga noh, äriiline pool on juba selleks, et inimene saaks elada, et tal oleks raha, mida anda kellelegi teisele, kes teeb mingit teist asja. Nagu see meie kapitalistlikus ühiskonnas, mille

püsimise kohta me ei tea kaua see püsib, aga vähemalt minu silmad näevad veel ära selle, kuidas meil siin kõik see muutub. Sest ilmselgelt see õhtumaine kapitali demokraatia teeb oma viimaseid hingetõmbeid, mis on ka õigustatud. Aga noh, lisaks sellele, et maksta ära selle ruumi üür ja elekter, lisaks sellele, on vaja panna endale ka midagi suhu ja selga. Et absoluutselt igal äriettevõtte on kasumile orienteeritud.“ (32)

– “Kõige esmaselt on ta ikkagi elustiiliettevõtte, et teed seda mis sulle meeldib. Ja siis ka elatus, et saaks sellega ennast ära elatada. Ideaalis, jah, ma oleksin 10 aasta pärast selline, et mul oleks selline kaubamaja suurune [koht teatavate toodete jaoks], et mul oleks erinevad osakonnad – /.../ jne, mitte ei ole ühes poes kõik koos. /.../ See on selline ideaal või unelm, kuhu tahaks jõuda. Ma näen, et selline asi on täitsa võimalik tegelikult, meil tehakse nii palju ja piisavalt häid asju. Aga reaalne on see, et mulle meeldib seda teha, see on minu elustiil ja et ma teeniks sellega endale sissetulekut.“ (7)

– “Üks hea ettevõtte on kõikide asjade segu. Hinge hoiab sees, kuna on põhiline töökoht. Teisalt on ka elustiil. On väga normaalne seltskond koos. Nalja saab kõvasti. Üritame kasvada. See on sümbioos. Ei oska ühtegi välja tuua, mis oleks täpsemalt. On kõike. Sissetuleku mõttes peaks ikka pikaajaline olema. Eks me oleme neid tasuta tööpäevi teinud küll, kui lühiajaliselt teha, siis oleks mingi hetk otsustanud, et lähme laiali. Läbi raskuste tähtede poole. /.../“ (21)

Kaks loomeettevõtjat ei toonud otseselt välja, mis liiki ettevõtmisega neil nende endi arvates tegu on, küll aga mainisid, et orientatsioon on pikaajaline:

– “Ma arvan, et igal meie töötajal on erinev arusaam sellest. Ettevõtte seisukohalt on tegu ettevõttega, mis on orienteeritud kvaliteedile ja sellele, et ta suudab kogu aeg pakkuda midagi uut, midagi paremat, midagi teistmoodi. Ja need inimesed, kes neid asju teevad, saavad kogu aeg nende tööde läbi areneda ja teha neid asju, mis neile meeldib. See on väga oluline, et keegi ei ole kohustatud midagi tegema, vaid kõik saavad teha neid asju, milleks nad on motiveeritud.“ (18)

– “Ma pole kunagi mõelnud, kuidas seda kirjeldada. Ma arvan, me oleme siin mingi kamp lapsi, kes mängivad siin mingit mängu tegelikult, sest no täiskasvanuteks ei saa seda tõesti nimetada. Sest et Eestis on kombeks kõiki mõõta rahas või tulemuslikust rahas, et meil kindlasti neid eesmärke pole pandud mingiks aasta lõpuks nii palju kokku saada. Et meile on oluline, et need inimesed, kes meiega töötavad, on meiega koos edasi. /.../ Ma ei tea, mina lihtsalt teen edasi ja nii hästi kui me saame oma asja ja vaatame. Ma ei oskagi vastata sellele küsimusele.“ (30)

Seda, et tegu on **puhtalt kasvuettevõttega**, kinnitasid kolm vastajat:

– “Äkki pigem kasvuettevõtte. No ja nii oleme rääkinud, et teeks ja hiljem kunagi kui hästi läheb – muidugi see on mingi unistus onju – aga siis müüks maha selle firma.“ (1)

– “Ma arvan, et pigem kasvu, ta ei ole elustiiliettevõtte ega ka puhtalt äraelamiseks. Ikka kasvu jah, et me tahaks, kuna see turg on nii arenev, siis me tahaks selle turuga sammu pidada, et kui tekivad uued võimalused tehniliselt, et siis ka ise vastavalt neile tooteid luua. Seega pidevalt areneda ja kasvada. Ja ma arvan, et selle äratasuvuse poole pealt, mitte pika – oleneb kuidas nüüd hinnata – ma arvan, et 4–5 kuud võiks minna, et kas nüüd otseselt kasumit teenida, aga et tulud-kulud on kõik tasa.“ (17)

– “Plaanime ikka kasvada, aga esialgu mingi piirini, et mingiks kontserniks ka ei taha. See kasv on isegi hädavajalik, kui tahta enda ideid ellu viia.“ (27)

Ja vaid kaks intervjuueeritut arvas, et nende ettevõtmist võib pidada puhtalt elatusettevõtteks.

_"Elatusettevõtte. Ma arvan, et väga väike osa selles valdkonnas võiks olla elustiiliettevõtted, üks need on kõigi jaoks eelkõige elatusettevõtted. Endal on soov muidugi mõelda pikas perspektiivis, aga üks objektiivsed asjaolud võivad seda muuta, tuua sisse muutusi." (3)

_"Elatusettevõtetus. Ja ma arvan, [selles] valdkonnas on väga palju sarnaseid ettevõtteid, kui jätta välja viisteist suuremat ettevõtet ja need päris põlve otsas nikerdajad." (16)

2.6.5 Ettevõtte kasvamise ja laienemise plaanid

Loomeettevõtjate organisatsiooni laiendamise taotlusi ja plaane – töötajate juurdevõtmise perspektiive – käsitlesime eelnevalt organisatsiooni allpunkti 2.3 juures. Alljärgnevalt toome ära teised moodused, kuidas loomeettevõtjad laienemist ja kasvamist on võimalikuks pidanud.

Iga kolmas loomeettevõtja näeb kasvu ja laienemist läbi **ekspordi/välisurgudele** mineku. Kokku tõid selle kasvamismooduse välja 12 ettevõtjat.

KÜSIMUS:

Kui rääkida üleüldises mõttes Teie ettevõtte võimalikust kasvamisest/laiendamisest, siis kuidas Te seda ennekõike näete (milles see võiks seisneda)?

_"... tahaks ikkagi eksportida ühel hetkel väikses koguses. Leida koostööpartnerid välismaalt, nagu just eelkõige Põhjamaad, aga miks mitte ka Läti, mis on üks minu väga selline sihtgrupp, kuhu ma tahaksin nagu suunduda. /.../ väga oluline on leida endale eksportijad. Et seda peab kindlasti kuulama ja uurima-vaatama seda valdkonda. Noh üks toode mul on, mis oleks juba ekspordiks valmis, see kõige odavam toode, mis on, aga teistega läheb aega veel." (6)

_"No ma olen mõelnud, Soomes on iga aasta suur [x] mess/.../ Ma ei tea. See on võib-olla liiga keeruline see laienemine. Ma ei tea, kindlasti näituste tegemine, näitustel osalemine. Olla orbiidil. See on kindlasti, mis toob, hoiab kliente. /.../ Välismaal ma olen ka teinud näitusi, aga ma ei ole üksi teinud. Ma ei näe mõtet olla kuskil välismaa galeriis, ühes. Seda näevad tegelikult vähesed, sinna satuvad tegelikult vähesed. See, kes ostaks seda. See on väga raske küsimus." (15)

_"Välisurule tahaks jõuda. Tuleks saavutada mingi väliskontakt. Ja mitte ühekordset projekti, vaid ikka pikaajalisemat koostööd tahaks. /.../ Ma olen sellega natuke ikka tööd teinud. Käisime seal [x] messil ning surusime kätt seal, kus võimalik." (14)

_"Praegu ekspordi osa suureneb iga aastaga, ent hetkel on veel 10% ringis. Suurendamiseks oleks vaja aga rahalist süsti ja üht inimest, kes ainult sellega tegeleks. Praegu tahame rihtida Skandinaaviasse, samuti on mõtteid mitmekesi Gruusiasse suunduda." (21)

_"Või siis variant, et eksportima, aga ma tunnistan, et selle aastaga on mul selgeks saanud, et see eksportimine on keeruline. /.../ See on siuke loterii rohkem. Eestis sa tunnend seda konteksti ja sul on lihtsam kuskile pääseda. Sa saad kohale minna, kõik üle vaadata, kõik on käe-jala juures. Ma arvan, et mul tuleb strateegia ses mõttes üle vaadata nüüd sügisel." (23)

_"Kui tekiks need võimalused, siis moodustaks mingi tiimi, kellega eksporditurgudele minna." (20)

_"Kindlasti mitte ainult Eesti turule. Me oleme alustanud, teinud esimesed sammud ekspordi suunas, praegu on üks projekt läbirääkimistel Soomes ja meil on konsultant Soomes, kes toetab meid seal turul ja aitab meil seal turule siseneda. Kindlasti jah, meile jääks Eesti turg liiga

väikeseks. Seetõttu oleme kohe algusest peale vaatame ka väljapoole. Ja ka konkreetsed sammud astunud.“ (17)

– “Kui me leiaks oma selle kliendi välismaalt ja suudaks saavutada sellise stabiilsuse või kindluse eksportimisel ja /.../ et äkki noh, äkki õnnestub. Kuigi seda ei saa ilmselt igasse riiki pakkuda et. /.../ Kasvõi jääda siis Euroopa piiresse, mitte kaugemale.“ (11)

– “Ise ma heameelega keskenduks keerukatele tehnilistele töödele, mis tuleb teha mitte Eestisse.“ (22)

Suhteliselt paljud loomeettevõtjad märkisid, et kasv võiks seisneda **toote/teenuse kvaliteedi kasvus, toote/teenuse arenduses, lisandväärtuse kasvus** või siis **oma toote või teenuse (ka brändi) väljaarendamises** või selle **osakaalu suurendamises**. Sellisele kasvuperspektiivile osundasid üheksa ettevõtjat.

– “Ettevõtte seisukohalt on tegu ettevõttega, mis on orienteeritud kvaliteedile ja sellele, et ta suudab kogu aeg pakkuda midagi uut, midagi paremat, midagi teistmoodi. Ja need inimesed, kes neid asju teevad, saavad kogu aeg nende tööde läbi areneda ja teha neid asju, mis neile meeldib. See on väga oluline, et keegi ei ole kohustatud midagi tegema, vaid kõik saavad teha neid asju, milleks nad on motiveeritud. /.../ Pigem see kasv tulebki sellest, et töö, mida me teeme, on kõrgemini tasustatud. Me ei suuda võtta rohkem projekte sisse, aga ma arvan me suudame müüa maha sama hulga projekte kallima hinnaga.“ (18)

– “Tuleb arendada just selliseid asju, mis võimaldaksid kasumikasvu. Teha asju, mida teistel ei ole, olla innovaatiline, luua mingeid uusi lahendusi, pakkuda mingit tohutut kõrget kvaliteeti ja ägedaid värke, mida ei ole teistel. See võiks olla see kasvu eesmärk. Kindlasti kasvab ka maht.“ (13)

– “Ma arvan, et see võiks kuidagi selles sisus väljenduda. Et kui me praegu teeme päris palju erinevaid asju. Aga kui me suudame lõpuks selle oma suuna defineerida ja inimestele vastuvõetavaks teha või kuidagi selliseks atraktiivseks, siis võib-olla oleks see üks, mille järgi hinnata.“ (11)

– “... et ma siiski tahan, et mingil hetkel ikkagi nagu tooted kasvavad üle teenusest. /.../ See oleks mulle loominguilisel ju mõnusam.“ (6)

– “Noh üks pool on kindlasti toodete näol. Et noh mitte olemasolevatele toodetele kinni jääda ja neid arendada, vaid arendada ka uusi tooteid.“ (10)

– “Praegu mul ongi see koht, et ma tahaks välja arendada mingit täispaketti.“ (29)

– “Mul on tegelikult see plaan, et tahaks koolituste osa ka nagu suurendada.“ (29)

Teisi tegureid märgiti suhteliselt vähem. Kasvu läbi **koostöövõrgustumise** nägid kolm loomeettevõtjat:

– “Teine märksõna oleks siis just nimelt, et koostööprojektid nagu.“ (6)

– “Läbi koostööpartnerite võrku suurendada. Nii ongi meile kõige sobilikum. Mitte nii, et kui palju siin neid inimesi töötab. Pigem võiks näha seda, et vabadus oleks, et loominguiline pool oleks. Ei soosi väga oma ettevõttesiseseid koostöövorme, vaid just pigem erinevaid ettevõtteid partneritena, kuna siis on võimalik keskenduda oma loominguile.“ (5)

– “Koostöövõrgustiku väljatöötamine. /.../ Mul on vaja nt mingit kodulehekülge teha või mul on vaja mingisuguseid silte või kartongist asju oma toodetele – praegu ma kulutan mõttetult aega selle peale, et uurin, kust selliseid asju saab. Selline koostöövõrgustik kiirendaks väga protsessi

ja see oleks arengu koha pealt olulisim. See aeg, mis ma praegu mingite asjade peale raiskan, saaksin kulutada hoopis firma arengu peale, toodete arendamise peale.“ (2)

Veel nähti kasvu läbi laiemata tuntuse või kõlapinna saavutamise, geograafilise laienemise, toodetega Eesti kaubamajadesse, kaubanduskettidesse jõudmise, aga ka läbi tehnoloogilise „hüppe“.

2.6.7 Miks ei saa kasvada?

Loomettevõtjate käest uuriti ka, mis on need peamised takistused, mis ei lase nende ettevõtetel kasvada või laieneda.

KÜSIMUS:

Mis on peamised takistused, mis takistavad Teie ettevõtetel kasvamast/laienemast?

Kõige suurem kasvamist takistavate tegurite rühm, millest loomeettevõtjad rääkisid, keerleb raha ning **finantsilise ebastabiilsuse** ümber. Iga kolmas loomeettevõtja (11 vastajat) märkis, et laieneda ja kasvada on raske, kuna valitseb ebakindlus tööga kindlustatuse osas. Kasvamist takistava tegurina toodi vaid paaril juhul välja kõrgeid tööjõumaksudid, mis on huvitav tulemus, kuivõrd Eesti VKEd peavad üldiselt kõige suuremaks arengut takistavaks teguriks just kõrget maksukoormust (vt ka kast 6).

„Finantsolukord. Iga töötaja jaoks on vaja luua töökoht. /.../ Paratamatult tekivad vead alguses. Keegi peab kinni maksma. Mainelangus, klientide lahkumine – selliseid asju juhtub. See ka finantsiline kulu. Inimesele palka peab ikka maksma. Koolitused on tasulised. Et see vast tööle võetud inimene müüma hakkaks, et tekiks kindlus, võtab aasta.“ (21)

„Puhtalt raha. Siis ma peaksin hinda tõstma, aga siis kaoks needki kliendid ära, ma arvan. Lahendus on see, et teen kõik ise.“ (6)

„Inimeste juurdepalkamisel on peamiseks takistuseks raha – selleks peaks väga tasuvad projektid olema. Meil tekib aegajalt mõni auk sisse. /.../ Kui me peaks ühe inimese juurde võtma, siis /.../ me ei suudaks maksta inimesele palka. Need maksud ja kõik asjad on nii palju kurnavad.“ (14)

„No ikkagi see, et raha ei ole. Mis seal ikka. Et ikkagi väga suured maksud on ka, see tööjõumaksud et.“ (8)

„See tegevus kindlasti samas võtmes enam jätkuda ei saa. See peaks olema nii, et selle asjaga peaks siin olema seotud rohkem inimesi kui mina üksi. Kas just töötajad, see on jälle iseküsimus.“

KAST 6

Uuring „Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused“ (2008) näitas, et ettevõtjate jaoks on peamiseks arengutakistusteks kõrge maksukoormus, seadusandlus ja liigne bürokraatia, arвете maksmata jätmise ja töötajate puuduse ning nende madal kompetents. Uuringus esitati ettevõtjatele nimekirja 16st võimalikust probleemsest asjaolust, mis võivad VKEde arengule takistuseks saada. **Kõrget maksukoormust** märkis 46% ettevõtjatest kui nende ettevõtte arengu takistust. **Koormav seadusandlus ja liigne bürokraatia** oli probleemiks 44% ettevõtjatest. Rohkem kogesid seda probleemi just väiksema töötajate arvuga VKEd. **Arвете maksmatajätmise või maksimisega viivitamine** klientide poolt oli probleemiks 43% ettevõtjatele, kusjuures vähem oli see probleemiks üksikettevõtjatele ja rohkem 10–49 töötajaga ettevõtetel. Siin on pigem tegemist sellega, et ettevõtte jaoks kõige keerulisemal arengustaadiumil – üleminekul mikroettevõtte kategoorias tõesemalt võetavaks väikeettevõtteks – ilmnevadki kõige tõesemad arenguprobleemid. **Töötajate ebapiisavaid oskusi ja tööjõupuudust toodi välja vastavalt** 33% ja 41%. Esimene probleem on seotud VKEde raskustega töötajate välja- ja täiendõppel. Üksikettevõtjad ning kuni 10 töötajaga ettevõtted, kes toetuvad tavaliselt suurel määral omaniku isiklikule kvalifikatsioonile, sedavõrd palju ebapiisavate teadmiste üle ei kurda. Pigem on tegu keskmiste ettevõtete probleemiga. Sarnased tendentsid kehtivad ka tööjõupuuduse kui probleemi suhtes. Probleeme **toodetele/teenustele turu leidmisel** näeb iga kolmas ettevõtte.

Sa pead olema ikka üsna jõukal järjel, et kellelegi suuta täna palka maksta. See on selliste väikeettevõtete jaoks üsna keeruline küsimus. See maksab niivõrd palju. Midagi ei ole teha. Ma arvan, et see ei ole väga saladus, et sellised kuni 3-4-5 töötajaga ettevõtted – neil on keeruline oma töötajatele palka maksta nii nagu peaks maksma.” (22)

– “Ebakindlus ikkagi rahaline. Ei ole nii, et näed aasta perspektiivis kindlat sissetulekut.” (20)

– “Juba praegu see koormus läheb liiga suureks, ma mõtlen, et ma saaks teatud asjadega rohkem tegeleda, kui sellega, millega ma praegu kogu aeg tegelen. Ja mul oleks tegelikult vaja kedagi. Aga kogu aeg takistab see, et ta ei ole nii stabiilne, see kõik mul need sissetulevad tööd. Ma ei taha, et mul kaks-kolm kuud on inimesel tööd ja siis järsku ei ole. Mismoodi? Sellepärast ma olen pidevalt plindris, et ei jõua asjadega valmis, sest ma ei julge võtta kedagi endale. Sellepärast ma loodan, et kui ma saaks selle brändiga ühele poole ja tekiks mingisugune müük, siis sealt ka tekiks vajadus tööliste jaoks. Ja võib olla tekiks mingisugune järjepidevus, et tõesti umbes nii palju iga kuu mult ostetakse ja mul nii palju on juurde vaja teha neid töid ja selleks mul on vaja üks või kaks inimest juurde.” (28)

– “Esimene vastus on see, et see on minu isikus kinni. Ja põhjus, miks see on mu isikus kinni, on see, et ma ei taha võtta endale mingisuguseid soss-seppasid ja teisi ma ei riski tööle võtta, kuna ma ei tea, kas ma suudan neile tööd garanteerida.” (16)

– “... stabiilsuse puudumine. Kui ma teaks, et kolme kuu pärast on võimalik ka maksta palka, siis oleks hea. Või kui ma teaks, et on näiteks mingisugune suurem töö tulemas, siis saaks kohe teha selle töö raames mingisuguse lepingu ära kellegagi. See peaks siis tõesti suurem asi olema, mis aasta aega näiteks ära toidab.” (23)

– “Takistuseks saabki lihtsalt see, et ei müü piisavalt ja ei teeni piisavalt. Siin peab kõvasti rohkem müüma selleks, et saaks inimesi juurde palgata.” (7)

Teisalt tuuakse takistusena välja ka nõ **isikuomadusi**, enda isikuga seotut (nt kahtlusi selles osas, kas suudetakse inimesi juhtida) või enesemotivatsiooni. Aga samuti seda, et lihtsalt pole aega, kuna töötegemisele kulub kogu aeg ja laienemiseküsimusi pole jõutud enese jaoks korralikult läbi mõelda. Kokku seitse vastajat.

– “Ma ei tea, ma olen mõelnud selle peale, et kas ma oleks selleks võimeline, et kas mul on neid omadusi, et ohjata suuremat hulka töötajaid. Ma tean, et mul üks sõber, kellel on veebifirma, läks pankrotti – oli see, et olid buumiaastad ja tal oli kaheksa-üheksa töötajat seal ja ta ütles, et tead, ma pole kunagi nii rakkes olnud, et ma olen nii stressis iga päev, et kuidas teha nii, et kõik töötajad oleks piisavalt koormatud, et nad oma palga kätte saaks ja kui siis majanduslangus tuli, siis oli ta kutu. On ka teisi lugusid – edulugusid, kes suudavad säilida, aga see ongi kinni selles ettevõtjas, et kuidas ta suudab välja mängida.” (16)

– “Me oleme vist natuke kontrollifriigid. /.../ Probleem ongi see, et me oleme siin mõelnud ka, et avame oma [filiaali] Riias nt, siis on vaja sinna inimest, kes /.../ kogu aeg teenindab, oskab kohalikku keelt. Peadki hakkama valima, kes on su personal, kes selle töö seal ära teeb. Seal on erinevaid variante võimalik kaaluda, aga neid plusse kaaludes oleme me siiani jätnud need filiaalid tegemata. Me tõenäoliselt ei usalda niipalju teisi tegijaid, et me tahaks neid oma palgale enda käealusest eemale võtta. See teenus on hästi tundlik. Seetõttu me pigem mõtleme sellele võimalusele, et kui me teeme väljaspool Eestit, siis me teostame selle teenuse siin. Teeme seda ise või tehakse seda meie silma all. Siis see teenuse tellija ja tulemus võivad olla kuskil mägede taga.” (26)

– “Motivatsioon. Ainult motivatsioon – kas piirduda sellega ja muutuda selleks nõ elustiili ettevõtteks, et vaikselt tuksud siin ja niimoodi lähebki. Või ikka tahta näha, et see asi toimib ka mujal.” (12)

– “Enda motivatsioon puht. Sest ma olen parajalt püsimat, et noh, kuna igasugune korralik ettevõtmine ja laienemine võtab aega, siis üle kahe aasta ma väga paigal ei suuda olla, et ühe asjaga tegeleda, et lihtsalt ei taha nagu ülekäe visata ja kellelegi teisele visata, et noh, tee nüüd edasi midagi. /.../ Aga võib-olla see muutub veel, võib-olla ma saan suureks ja siis see muutub aga, aga praegust mul ei ole seda isiklikku motivatsiooni, et midagi väga suurt ette võtta.” (19)

– “Nii veider kui see pole, siis minu jaoks on see aeg. Et töö tegemine võtab niipalju aega, et ei jätku energiat tegeleda tähtsate asjadega. See on kõige olulisem. Selleks on, jah, lahendused – töötajad ja partnerid jne ja see lahendus tuleb leida kiiremas korras. Muidu ei muutu ka midagi.” (22)

– “Aeg, kiire on, oskamatus seda ära planeerida. Peaks selle struktuuri enda peas kõigepealt üles ehitama korralikult, et saaks võtta inimese sinna. Ja struktuuri pole aega ehitada sellepärast, et on kiire. Ja kiire on sellepärast, et ei ole head ajaplaneerimist. Ja head ajaplaneerimist ei ole sellepärast, et isikuomadused ei ole nii süstemaatilised ehk siis isikuomaduste puudujääk.” (3)

– “No mis takistab? Inimese kõige suurem takistus ongi ta ise tegelikult. Ma ei ütleks, et turg on takistus või-või Eesti majandus on takistus. Ma arvan, et me saame seda teha, mida me teeme, ükskõik mis tingimustes põhimõtteliselt, tulgu siis majanduskasv või majanduslangus, aga lihtsalt, noh, see jääb inimeste taha kinni, kas me siis lööme läbi või ei löö.” (11)

Kolmas tegurite rühm on **seotud turunduse ja enese reklaamitöö vähesusega**, mis seostub osalt ka ajafaktoriga. Takistavate teguritena, mis takistavad kasvamist ja laienemist, toodi ühelt poolt vähest tustust ja seda, et pole jõutud reklaami- ja turundusega tegeleda (neli vastajat) või siis teisalt jällegi isikuomadused – müügikunst on „võõras asi“ (üks vastaja).

– “... üks on see reklaamipool, et siin peaks kõigepealt ise alustama tööd, realselt oma tutvustamise poole pealt me pole suurt midagi teinud, keegi ei tea meist – et ka sellest firmast võiks küsida hinnapakkumise.” (32)

– “Ka see ekspordi asi hakkaks kiiremini minema, kui oleks rohkem aega sellega tegeleda. Teha mingeid näidiseid ja asju, mitte et tuimalt e-meile saata ja ühendust võtta.” (27)

– “Kuidas võiks laieneda? No laienemine saaks toimuda siis, kui oleks nõudlus, onju. Nõudlus saab toimuda siis, kui ma olen teadvustanud ennast nii, et on kliente piisavalt. (9)

– “Ma tahan välja arendada selle brändi korralikult. Et see bränd on olemas. Et, noh, kõik-kõik see visuaalne brändipool ja-jaa kõik on, noh, on teostatud, ma tahan välja arendada mingid kindlad tooted, noh.” (6)

– “Ongi see, et ei taha ju peale käia ja kuskil kogu aeg kuulutada. Et noh, ma ei ole siuke, et võtke nüüd mind, lähme nüüd sinna. Mina arvan, et asjad jõuavad sinuni, aga ma tean, et midagi peab ise loomulikult ka tegema. Aa ma ei ole siuke, et ma lendan peale ja...; aga ma ei tea, ma pole proovinud, võib-olla see aitab. Teha rohkem projekte või, võib-olla mulle ei meeldi, kui ma orbiidil olen.” (15)

Üks laienemist ja kasvamist takistavate tegurite teemadering seostus sellega, et **pole leidnud õiget inimest** enda ettevõttesse tööle (3 vastajat) **või** pole leidnud häid **koostööpartnereid** (kaks vastajat).

– “No hirm võtta mitteõiget inimest. Mitte leida seda õiget. Et leida see õige ja maksta talle õiglast tasu, justnimelt õiglast tasu, sest et ülemaksmine ei tähenda seda, et teda enda juures hoida on võimalik. Ja kuidas kogu see personali hoidmise ja siseturunduse ja kõik see, on tegelikult see hinnang, et kas ma oskan seda teha nii, et head inimest enda juures kinni pidada.” (4)

– “... me ei ole [leidnud] multifunktsionaalset inimest, /.../ Et oleks siuke, nagu meie – Hunt Kriimsilm. Neid ei ole väga palju, et me ei ole näinud. /.../ Head kontaktid ka. Tihtipeale võid saata e-maili, aga meilile tuleb negatiivne vastus. Saatsin x tehasele meili, kas nad toodavad selliseid ja selliseid detaile, nende vastus oli väga konkreetne – nad teevad omatoodangut, eritellimusi me ei valmista. /.../ Pead leidma õiged kontaktid. Sama on ekspordiga. Ei ole nii lihtne. Kuidas keegi su asja müüb. /.../ ja kui müüja pole ka kohapeal valmis seletama ja selgitama, siis need asjad ei müü.” (5)

– “Ma ei tea, võib-olla ei [ole] komistanud õigete inimeste otsa.” (14)

Laienemist takistava tegurina nähti ka asjaolu, et **tegemist on niši-alaga**. Sellega seostusid põhjendused, et kliendid (turg) ei ole valmis selliseks tooteks/teenuseks või on turg liiga väike või on Eestis vastavaalast vajalikku eksperteavet vähe (kolm vastajat).

– “... ühest küljest kindlasti see klientide suutlikus hakata selle asjaga kaasa tulema.” (27)

– “Üks oht, mis võib veel olla, kuna see on küllaltki spetsiifiline eriala, siis Eestis ei ole hetkel selles vallas eksperte väga. Oma meeskonna koolitamine, õpetamine on raske, aga samas see on meil algusest peale teadvustatud ja see on meil plaanis, et jooksvalt koolitusi teha, et seda poolt ka hoida.” (17)

– “Minu turunišš on suhteliselt piiratud või kitsas just tänu sellele, et see hinnaklass ei ole kõige odavam, see pole selline massidele minev toodang. Ega ma ei saagi nagu kasvada, kasvada, kasvada, vaid ma tahaks selle oma turuosa ja oma sihtrühma teadvusesse jõuda ja kui nemad kõik minu tarbijaks saavad, siis see ongi see minu lagi. Selles osas on pilt realistlik. /.../ Kõige suurem takistus ongi praegu see, et jõuda nende inimeste teadvusesse.” (7)

Mõned intervjuueeritud (kolm vastajat) nägid laienemist takistavate teguritena ka (Eesti) **majanduse üldist olukorda** – inimeste sissetulekud on väiksed, aga samuti seda, et Eestis pole veel tekkinud metseenluse kultuuri.

– “Kindlasti inimeste sissetulek takistab. Kui tal seda ressursi ei ole, millega sinna koolitusele minna või koolitustel käia või seda asja soetada, siis ta kõigepealt ostab ikkagi selle, mis tal on kõige tähtsam, esmatarbeasjad. Et siis ta ei lähe ju koolitusele, kui tal selleks raha ei ole.” (10)

– “Eestis on lihtsalt hinnad sellised nagu nad on. Me ei saa Eestis rohkem küsida.” (18)

– “Raha. Raha ei ole. Väga keeruline on Eesti turul: meil ei ole raha, meil ei ole metseene. Üleüldse looming vajab metseenluse kultuuri, mida Eestis, ma ei tea, kas üldse on. Kindlasti mingil määral 1–2 inimest võib-olla on. Aga ei ole levinud. Noh, meil on lihtsalt meie ühiskond on nii noor et ei saagi. Minu arust metseenlus hakkab kolmandast põlvkonnast vanast rahast. Kui sul vanaisa teenis, isa juba rahulikult ei teinud midagi ja poeg on juba see, kes on juba üles kasvanud, kuskil koolis tähtsas õppinud, ta juba teab, mis on kunst, ta eristab kunstnikke, ta lihtsalt juba teab. See on kolmanda põlvkonna raha. Ja siis hakkame rääkima mingist kultuuri hoidmisest ja kuidas need pered tunnevad vastutust, et nad on seotud sellega või et nende kanda ongi see riigikultuur ja väärtused. Aga, noh, me praeguses, ma ei tea, kas meil Eestis ongi keegi, kes arvab, et ta vastutab selle eest. Mina ei ole näinud seda inimest, võib-olla on. Et raha. /.../ loovusel on vaja kedagi, kes selle kogu löbu kinni maksab. Väga lihtne.” (30)

Muudest laienemist takistavatest teguritest nimetati veel seda, et on olemas toimiv kooslus ja uue inimese kaasamine võib seda kuidagi kahjustada või siis kui firma põhituumik peaks kuidagi lagunema, siis see mõjub laienemisele pärssivalt. Teisalt oli ka selliseid loomeettevõtjaid, kes ei ole üldse laienemisele mõelnud, kuivõrd töömaht ei ole kasvanud ülemäära suureks, et oleks küsimus päevakorda tõusetunud.

2.6.8 Suhtumine ettevõtlusesse ja ettevõtte arendamisse

Kõigile intervjueritutele esitati 18 väitest koosnev nimekiri, milles paluti neil oma ettevõtjaks olemist iseloomustada nelja punkti skaalal (4 – täiesti nõus, 3 – pigem nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 1 – ei ole üldse nõus). Väited, mida ettevõtjad hindasid, on toodud tabelis 3.

KÜSIMUS:

Palun hinnake järgmisi väiteid, mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustavad?

Tabel 3. Ettevõtlust ja ettevõtjat iseloomustavad väited

Väited

Oluline on hoida ettevõtet kasumis

Ettevõtet peaks (pidevalt) kasvatama

Oma tööst rõõmu tunda on olulisem, kui teenida sellega palju raha

Enamik klientidest kuuluvad minu personaalsesse tutvusringkonda

Minu ettevõtte tegevus hetkel rahuldab minu seatud saavutustaotlusi

Ettevõtet tuleb juhtida puhtalt ärielistest alustest lähtuvalt

Ma eelistan hoida ettevõtet sellises suuruses, mida ma suudan hallata, kui kasvatada seda liiga suureks

Minu perekonna huvid seisavad alati kõrgemal kui ettevõtte juhtimise töö

Minu strateegia on ettevõtte lõpuks võimalikult hea hinnaga maha müüa

Valdkond, milles mu ettevõtte tegutseb, on väga sesoonne

Ma suhtlen oma klientidega igapäevaselt

Minu äris on töö- ja eraelu vahele raske rangeid piire tõmmata

Mulle meeldib võtta riske

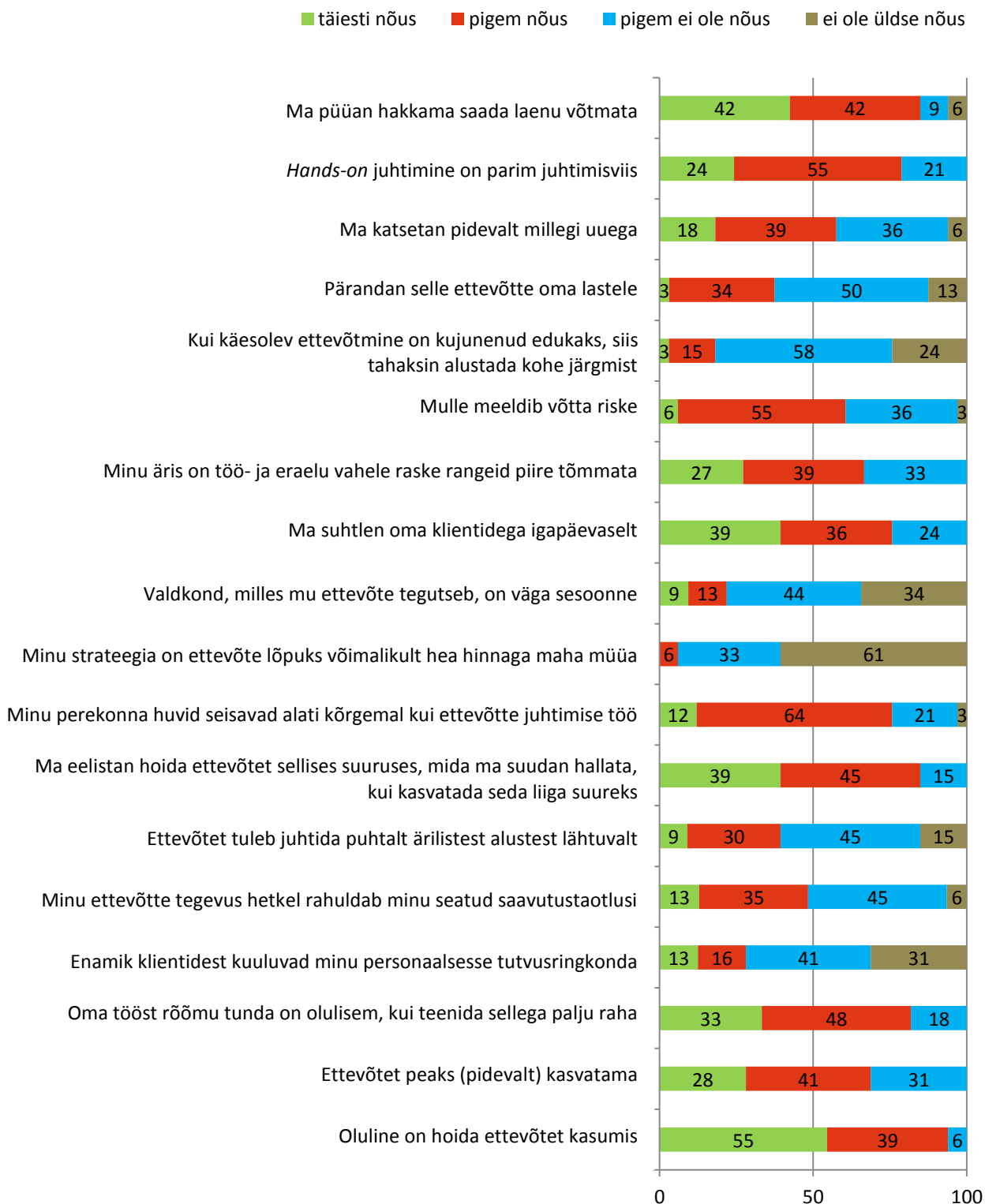
Kui käesolev ettevõtmine on kujunenud edukaks, siis tahaksin alustada kohe järgmist

Pärandan selle ettevõtte oma lastele

Ma katsetan pidevalt millegi uuega

Hands-on juhtimine on parim juhtimisviis

Ma püüan hakkama saada laenu võtmata



Joonis 4. Suhtumine ettevõtlusesse ja ettevõtte arendamisse (% vastajatest)

Tulemustest nähtub (vt joonis 4), et valdav enamus ehk 94% vastanutest oli nõus sellega, et ettevõtet tuleb kasumis hoida. Samas oli 82% vastajate jaoks väga oluline tunda oma tööst rõõmu, selle asemel, et sellega palju raha teenida. Seda toetavad ka vastused väitele „minu

strateegia on ettevõtte lõpuks võimalikult hea hinnaga maha müüa“ – millega polnud üldse nõus või pigem polnud nõus tervelt 94% intervjueeritavatest. Ka olid väga vähesed valmis ettevõtte edukaks saamise järel kohe uuega pihta hakkama – 24% polnud seda üldsegi nõus tegema ning 58% polnud pigem nõus, 3% oli täiesti nõus ja 15% pigem nõus. Aga samas ei nähtu vastustest pikaajalisema jätkusuutlikkuse soovi, kuna oma ettevõtmise lastele pärandamise peale mõtlejaid oli vaid 37% ning seda soovi mitteomajaid 63%.

Samuti ei kaldunud loomeettevõtjad nõustuma väitega, et ettevõtte juhtimine peaks lähtuma puhtalt ärielistelt alustelt: selle väitega ei nõustunud või pigem ei nõustunud 61% vastajatest. Samas siiski leiti, et ettevõtet tuleb kasvatada – väite „ettevõtet peaks (pidevalt) kasvatama“ pooldajaid oli 69%. Tuleb lisada, et mitmetel juhtudel anti täpsustusena siia juurde, et kasvu nähti eelkõige kvaliteedis ja ettevõtte arendamises kui sellises ning mitte organisatsiooni laiendamise võtmes.

Suhtumine riskivalmidusse ja uuendusmeelsusse oli võrdlemisi sarnane. Vastused väidetele „mulle meeldib võtta riske“ ja „ma katsetan pidevalt millegi uuega“ näitasid, et riskimisalteid oli 61% ning uuendusmeelsusega nõustujaid 58%. Samas selgub, et loomeettevõtjad ei ole huvitatud oma ettevõtte jaoks laenu võtmisest. Väitega „ma püüan hakkama saada laenu võtmata“ oli täiesti nõus või pigem nõus võrdsest 42% intervjueeritavatest.

Vastustest selgub, et suurem osa ettevõtjatest soovib hoida kontrolli ettevõtte üle: nad soovivad hoida oma ettevõtet piisavas suuruses, et seda ise hallata – selle väitega oli täiesti nõus 39% ja pigem nõus 45% küsitletutest, selle väitega polnud pigem nõus 15% ning ei leidunud vastajat, kes sellega üldse nõus poleks olnud. Seda arvamust toetas ka ettevõtjate suur soov ise juhtimise juures olla – väitega „hands-on juhtimine on parim juhtimisviis“ oli täiesti nõus 24% ja pigem nõus 55% intervjueeritavatest ning pigem polnud nõus 21%.

Väitele „minu äris on töö- ja eraelu vahele raske rangeid piire tõmmata“ ei andnud täielikult eitavat vastust ükski küsitletu, pigem polnud nõus 33% vastanutest. Täiesti nõus ning pigem nõus oli selle väitega aga 67% vastanutest. Aga oma pere huvid märkis kas täiesti või osaliselt ettevõtte juhtimisest tähtsamaks tervelt 76% vastajatest.

Küsitletud loomeettevõtjatest nõustub 39% täiel määral väitega, et nad suhtlevad oma klientidega igapäevaselt ning 36% on selle väitega pigem nõus. Klientuuri kuulumisega oma isiklikku tutvusringkonda nõustub aga ainult 28% vastanutest.

Ka ei pea loomeettevõtjad oma tegutsemisala hooajaliseks – väitega „valdkond, milles mu ettevõtte tegutseb, on väga sesoonne“ polnud üldse nõus 34% ja pigem polnud nõus 44% vastanutest.

Tulemustest nähtub, et oma hetkelise olukorraga rahulolijad ja mitterahulolijad jagunevad enam-vähem võrdseteks gruppideks – väitega „minu ettevõtte tegevus hetkel rahuldab minu seatud saavutustaotlusi“ oli täiesti nõus või pigem nõus kokku 49% ning pigem ei ole nõus ja üldsegi mitte nõus 51% küsitletutest.

Käsitletud väited on ühtlasi heaks indikatsioonialuseks ettevõtete arenguperspektiivide mõtestamisel. Lähtume siinkohal ettevõtlusmudeli kahesest võimalikust jaotusest: kasvu- ja/või kasumiorientatsiooniga ning elustiiliettevõtluse orientatsiooniga ettevõtted (Getz ja Petersen 2005²³). Alljärgnevas tabelis (tabel 4) on ettevõtjatele hindamiseks antud väited jagatud kahte gruppi: kasvutendentsidega seotud väited ning elustiilitendentsidega seotud väited.

Tabel 4. Kasvu- ja/või kasumiorientatsiooniga ettevõtluse ning elustiili orientatsiooniga ettevõtluse tunnustegureid

Kasvu- ja/või kasumiorientatsiooniga ettevõtlus	Elustiiliorientatsiooniga ettevõtlus
Oluline on hoida ettevõtet kasumis	Oma tööst rõõmu tunda on olulisem, kui teenida sellega palju raha
Ettevõtet peaks (pidevalt) kasvatama	Enamik klientidest kuuluvad minu personaalsesse tutvusringkonda
Minu strateegia on ettevõtte lõpuks võimalikult hea hinnaga maha müüa	Minu ettevõtte tegevus hetkel rahuldab minu seatud saavutustaotlusi
Ettevõtet tuleb juhtida puhtalt ärielistest alustest lähtuvalt	Ma eelistan hoida ettevõtet sellises suuruses, mida ma suudan hallata, kui kasvatada seda liiga suureks
Mulle meeldib võtta riske	Minu perekonna huvid seisavad alati kõrgemal kui ettevõtte juhtimise töö
	<i>Hands-on</i> juhtimine on parim juhtimisviis
	Ma püüan hakkama saada laenu võtmata

Allikas: Getz ja Petersen 2005, autorite kohandatud

Võttes aluseks jaotuse kasvu- ja elustiiliorientatsiooniga ettevõtluseks, saab ettevõtjate vastuste analüüsimisel jaotada loomeetevõtjad nelja gruppi.

Grupp 1: Kasvuorientatsiooni dominandiga ettevõtted. Sellesse gruppi kuuluvad ettevõtted, kel kasvu- või kasumiorientatsioon domineerib elustiiliettevõtlusele omaste tegurite üle. Selliseid ettevõtteid oli kuus.

²³ Getz, T., Petersen, D. (2005) Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry, *Hospitality Management*, 24, 219–242.

Grupp 2: Kasvu- ja elustiiliorientatsiooni kombineerijad. Sellesse gruppi liigitusid ettevõtted, kelle vastused peegeldasid üheaegselt nii kasvu- kui elustiiliettevõtlusele omaseid jooni. Sellised ettevõtteid oli 12.

Grupp 3: Elustiiliettevõtluse dominandiga ettevõtted. Selles grupis olid ettevõtted, kel domineerisid elustiiliettevõtluse tunnusjooned, aga kes siiski omasid ka valitud kasvuorientatsiooni tunnuseid. Selliseid ettevõtteid oli samuti 12.

Grupp 4: Puhtalt elustiiliettevõtted. Need olid sellised ettevõtted, kelle vastustes olid üksnes elustiiliettevõtluse tunnused. Selliseid ettevõtteid oli kaks.

Antud küsimuse juurde on oluline kommentaarina lisada, et lõplike järelduste tegemiseks selle küsimuse tulemus üksi ei ole piisav. Intervjuu raames uuriti ettevõtluse orientatsiooni läbi mitmete küsimuste ning lõpliku hinnangu andmiseks on vajalik neid vastuseid omavahel kombineeritult analüüsida. Vt lähemalt aruande 3. peatükk.

2.6.10 Nägemus ettevõtja rollist: olulisus ja meeldivus

Intervjuus esitati intervjuueeritavatele valik ettevõtja rollidest ning paluti neil hinnata neid kahest aspektist:

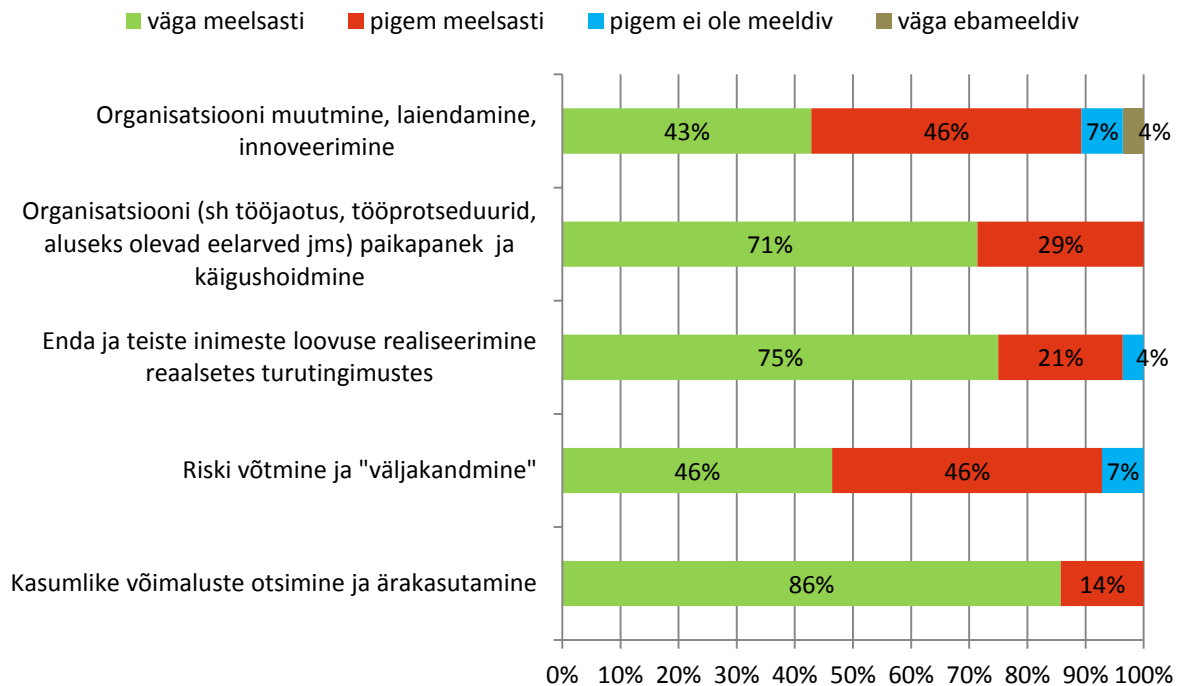
KÜSIMUS:
Milliseid omadusi peate ettevõtja kui sellise rolli täitmisel oluliseks (üleüldse, mitte enda osas)?

- Milliseid omadusi peate ettevõtja kui sellise rolli täitmisel oluliseks (üleüldse, mitte enda osas)? Kasutades neljast skaalat: 4 – väga oluline, 3 – pigem oluline, 2 – pigem pole oluline, 1 – pole üldse oluline;
- Palun hinnake kui meelsasti ise nimetatud rolle täidate? Kasutades neljast skaalat: 4 – väga meelsasti, 3 – pigem meelsasti, 2 – pigem ei ole meeldiv, 1 – väga ebameeldiv mulle.

Loetelu ettevõtja rollidest oli järgmine:

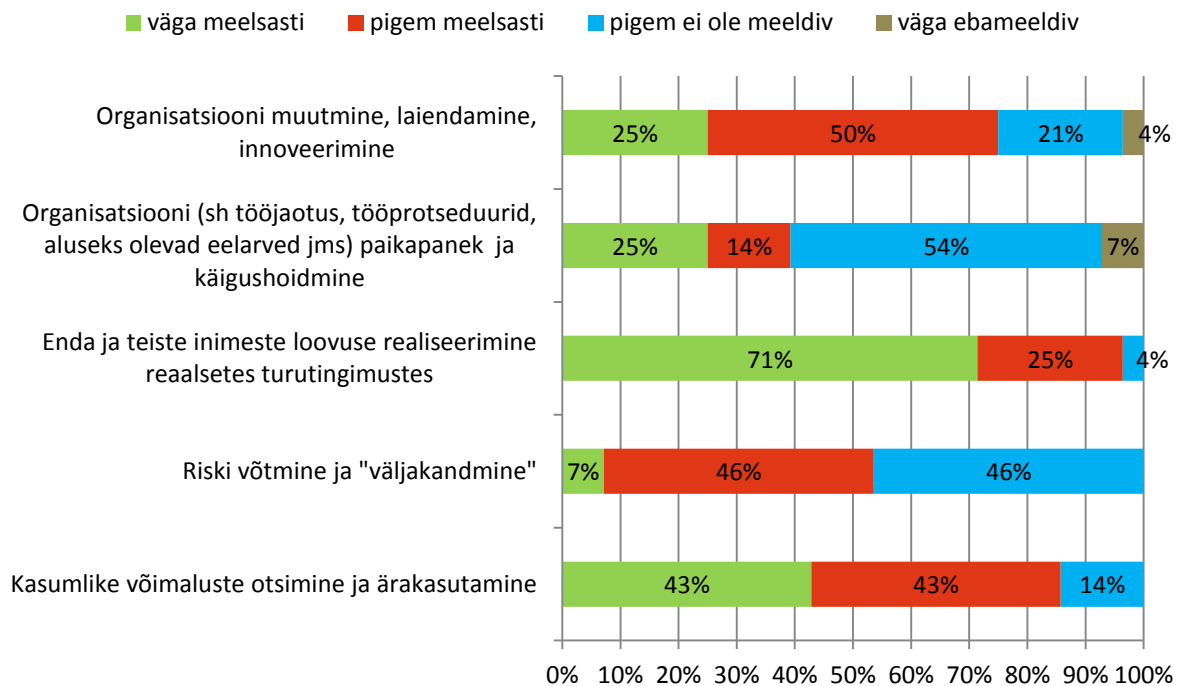
- kasumlike võimaluste otsimine ja ärakasutamine;
- riski võtmine ja "väljakandmine";
- enda ja teiste inimeste loovuse realiseerimine reaalses turutingimustes;
- organisatsiooni (sh tööjaotus, tööprotseduurid, aluseks olevad eelarved jms) paikapanek ja käigushoidmine;
- organisatsiooni muutmine, laiendamine, innoveerimine.

Järgnevatel joonistel 5 ja 6 on toodud intervjuueeritute poolt valitud vastuste jagunemine protsentuaalselt.



Sellele küsimusele vastas 27 loomeettevõtjat, pilootintervjuus seda küsimust sellisel kujul ei esitatud.

Joonis 5. Ettevõtja olulised rollid (% väidetega nõustumisest, mittedõustumisest)



Sellele küsimusele vastas 27 loomeettevõtjat, pilootintervjuus seda küsimust sellisel kujul ei esitatud.

Joonis 6. Ettevõtja rolli täitmise meeldivus endale (% väidetega nõustumisest, mittedõustumisest)

Joonistelt 5 ja 6 nähtub, et väikseim vahe olulisuse ja meeldivuse osas on „enda ja teiste inimeste loovuse realiseerimine reaalses turutingimustes“ rollil ning suurim vahe „organisatsiooni paikapanek ja käigushoidmine“ rollil. Kõik vastajad pidasid kas täiesti oluliseks või pigem oluliseks kahte ettevõtja rolli viiest: „kasumlike võimaluste otsimine ja ärakasutamine“ ja „organisatsiooni (sh tööjaotus, tööprotseduurid, aluseks olevad eelarved jms) paikapanek ja käigushoidmine“. Kõige vähem pidasid küsitletud loomeetevõtjad meeldivaks „riski võtmise ja "väljakandmise"“ ning „organisatsiooni paikapaneku ja käigushoidmise“ rolli.

Hinnates vastuseid intervjuueeritute lõikes jagunevad vastajad järgmiselt:

Grupp 1: kokkulangevused kõigi viie ettevõtja rolli olulisuse ja meeldivuse osas oli ainult kahel ettevõttel. Selle grupi ühele ettevõtjale olid absoluutselt kõik rollid ühtlasi ka nii olulised kui meeldivad.

Grupp 2: neli rolli viiest haakus olulisuse ja meeldivuse osas kokku viiel vastajal.

Grupp 3: kolm rolli viiest olulisuse ja meeldivuse osas sobis kokku kuuel ettevõttel.

Grupp 4: kaks rolli viiest langes kokku kuuel ettevõttel ning üks viiest samuti kuuel.

Grupp 5: siia kuuluvatel ettevõtjatel polnud ükski roll olulisuse ja meeldivuse koha pealt paigas (kolm vastajat).

2.6.11 Mida ettevõtjaks hakkamine endaga kaasa tõi?

Loomeetevõtjatel paluti kirjeldada, kuidas on nende elu muutunud pärast seda kui nad hakkasid ettevõtlusega tegelema. Täpsustav abiküsimus oli: kas Teid on üllatanud ettevõtlustegevuse juures midagi, mida Te ei osanud oodata?

KÜSIMUS:
Kuidas Sa kirjeldaksid seda muutust, mida ettevõtjaks hakkamine Sinu elus on tähendanud?

Selgub, et suurima muutuse ja ka üllatusena tuleb loomeetevõtjatel pärast ettevõtte loomist selgelt esile ajaga seonduv – **ajakasutuse muutumine**, ajamaht ja energia, mis kulub oma ettevõttega tegelemisele on tunduvalt suurem, kui algul arvati. Ajategurit pidas muutusena oluliseks üksteist küsitletud.

„Meeletu energiakulu võtab ära ja väga palju energiat kulub selle tegevuse hoidmisele. Otseselt üllatanud ei ole miski, et ei ole nagu lihtne, aga see ei olnud ju ka üllatus. Või siis see, et teadsid küll, et pead kõigi asjadega tegelema, aga et see kõigi asjadega tegelemine on nii energiamahukas, see oli võib-olla üllatav.“ (3)

„Noh siis muidugi see, et ma olen õudselt väsinud kogu aeg. Inimestega üldse ei räägi, õudselt väsinud, kohutavalt väsinud, aga jube põnev on, üldse magada ei saa. See on hästi suur muutus.“ (4)

_ "Pigem on see, et vist see noh, ma ise tajun küll, et mingil määral inimene elab küll selle enda ettevõttele nii kaasa, et sa unustadki muud asjad ära. Ongi, muud asjad ongi tagaplaanil kõik. Et see paratamatult see ongi nii." (9)

_ "Mul see elukorraldus on natuke muutunud, et ma no olen oma aja peremees, et kui tahan, teen kolmapäeva vabaks ja töötan laupäeval või-või kui vaja, siis teen, praegu ma töötan kogu aeg põhimõtteliselt." (11)

_ "Ühest küljest on see, et mul ei ole enam aega üldse, aga teisest küljest see, et mul aega ei ole, ei muserda mind üldse." (14)

_ "Et noh, ikkagi täiesti sajabrotsendiliselt peab tegelema sellega. Et ei ole mingisugust kõrvalt muu asja tegemist, et öösel magama minnes on ikka paber voodi kõrval, kuhu saab kirjutada, mida järgmine päev teha on vaja." (19)

_ "Neid asju ikka oli. See aja faktor – teisalt kui soovid, siis sul on aega, reisida kui soovid, või mõnikord teha 8-12-ni tööd. See on nii positiivne kui negatiivne." (22)

_ "... on need eraelulised muutused. Sa näed, et sinu lähedased peavad hästi palju sinust loobuma, see sünnitab palju pingeid. Sa töötad kogu aeg, kogu aeg. Su laps näeb sind ainult sellisena, et sa oled kogu aeg ekraani juures ja kuulab selliseid poolvastuseid." (23)

_ "... teine asi on see, et me tegelikult teeme osalt küll pere arvelt, aga teisest küljest ma saan ikkagi jube palju pere asjadega tegeleda sellepärast, et mul on oma äri. Ma panen uksele sildi, et olen väljas ja viin lapsed eelkooli, lasteaeda, trenni, kuskile hobiringi, arsti juurde – ma iga päev käin mõned tunnid ära. Me saame oma töögraafikuid, aegu, värke, tegemisi sättida nii, et kõik saab tehtud." (26)

Teise suurema grupina tõusis vastustest esile **ettevõtja ja palgatöölise erinevuse mõistmine** peale ettevõtlike tegelema hakkamist, mis esines vastustes nii muutusena kui ka üllatusena. Seda mainis tervelt kaheksa vastanut.

_ "Hästi palju on üllatanud see, et kui ma nüüd jälgin palgatöölise – oma tutvusringkonnas kui me vabas vormis räägime tööst – suhtumist. Selle üle olen õudselt imestunud, et nad on väsinud, nõrkinud, tigenud. Nad on rumalad ja ma mõtlen kogu aeg nende omanike peale, kes selliseid inimesi oma palgal hoiavad. See on pidevalt mul mõte, mis käib. Ma mõtlen, et kas ma ise olen samasugune olnud? Siis ma olen hakanud aru saama omanikest, mis on hästi vahva. Tegelt ma olen isegi hakanud austama, hindama omanikke. Isegi kui nad teevad aeg-ajalt sihukeid ebapopulaarseid otsuseid. Olen hoopis teistmoodi hakanud suhtuma neisse." (4)

_ "Aga muidu eks ta annab julgust juurde ja kindlasti olen ka loovam, kui ma muidu oleks. Sest ma tean, et riskin iseenda rahade ja mainega, siis ma julgen vast ka rohkem ette võtta kui palgatöölina olles, siis ma vastutaks kellegi teise varadega ja ma võib-olla ei oleks nii julge kui olen praegu." (7)

_ "Absoluutselt. Mõte läks lahti teise koha pealt, ma hakkasin asju nägema teise külje pealt. Kui ma muidu olin palgatöötaja, siis ma pooli asju ei teadnud, mis on. Muidugi see, et ma tunnen ennast palju mugavamalt olles iseenda peremees." (18)

_ "Mind on üllatanud see, et kuidas ma saan aru järsku, mida mõtleb palgatöötaja, millest ma ennem ei saanud aru. Et nad mõtlevad mingite reatöötaja skeemidega ja see on mind üllatanud. Ma saan oma kunagistest tööandjatest ka rohkem aru." (20)

_ "Me kogu aeg ainult üllatamegi. Iga päev toob mingeid uusi väljakutseid, alustades tööprotsessist ja millega kõik peab veel tegelema. Ma töötasin ka [teatavas] firmas ja /.../ ma ei

pidanud muretsema ei juhtimise pärast ja et kus ma printerisse tinti ja paberit saan, et see ei olnud absoluutselt minu probleem ja siis peab järsku kõigega tegelema.” (24)

“Mul on selline tunne, et kui ma ütlen inimestele, et mul on oma firma, et siis arvatakse, et ma teenin automaatselt mingeid metsikuid summasid – ma arvan, et pigem tuleb see „vau“ sellest, et keegi selle peale ei mõtle, kui palju tööd sellega on. Et ma ise ka ei mõelnud selle peale. See vist on, jah, see kõige üllatavam.” (29)

Kolmanda suurema muutusena täheldati **suhtlusvõrgustiku laienemist**, mida märgatava muutusena mainisid kuus ettevõtjat.

“Aga see, et jah et alguses ma ei suhelnud üldse nii paljude inimestega, et tegutsesin oma nurgas, tegin oma asja. Viisin kähku [teatavasse müügikohta] ära ja siis jäin ootama, kas keegi ostab või ei osta. Aga nüüd on nagu nii, et pead tõestama, pead rääkima, pead head mõttes rääkima inimesed ära, mis on hea idee ja miks see on hea sulle.” (15)

“Ja noh, see inimestega suhtlemine, mis on juurde tekkinud. /.../ see on väga kurnav minu jaoks nendega tegeleda. Et noh see on ka siukene, mille peale ma ei tulnud. Ilmselt, et see saab olema siukene natukene raske faktor.” (19)

“Et igasugused juhtimisalased üllatused, et ma pean selle inimesega rääkima ja pean sealt veel selle asja võtma, et kolmas asi saaks veel toimima ja /.../.” (24)

“Rohkem suhtlemist, rohkem avalikku olemist, [teatava ajakirjandusväljaande] intervjuu, me ei soovi selles mõttes üldse nagu tähelepanu, aga selleks valmisolek on vajalik.” (25)

“Et võib-olla rohkem siiski selline suhtluspool on tulnud juurde, mida palgatöötajal ei ole. Sa pead suutma suhelda kõigiga. Sa ei saa valida ja olema siiski ka hästi avatud. Ja see avatust on juurde tulnud küll.” (31)

Vastutustunde tekkimist seoses ettevõtte pidamisega pidas muutusena oluliseks neli loomeetevõtjat.

“Ma tean, et kui ma midagi ette võtan, tean, et kogu vastutus on minu õlul.” (18)

“... see muutus küll, et see enda mõtte muutmise selleks, et ma pean seda tegema, selleks et ettevõttel läheks hästi.” (25)

“Jaa, ma ei osanud oodata vastutust teiste inimeste eest. Ma millegipärast arvasin, et kui ma hakkasin ettevõtet tegema, et see küsimus on ainult minus. Ja minu jaoks oli suur üllatus kui ma järsku hommikul ärkates sain aru, et asi ei ole üldse minus. Et mul on vastutus nagu hulgema inimeste ees.” (30)

Eneseületus ja enesedistsiplineerimine oli muutuseks kahele vastajale:

“Ma lihtsalt võib-olla ei osanud kõike ette näha, mida. Mul on kõik on tulnud, ma olen pidanud ennast ületama ja nagu millegi uuega harjuma ja hakkama tegelema.” (8)

“No ütleme niimoodi, et kõige suurem töö on töö iseendaga, ehk siis enda distsiplineerimine, enda motiveerimine siis, kui hirmud võtavad võitu. Millal inimene on hirmul – siis kui ta ei tea. Ma tulin valdkonda [ettevõtlus], mida ma ei tea, mida ma ei tunne.” (12)

Negatiivse üllatusena toodi esile (kolm vastajat), et **inimesed ei ole nii koostöövalmid** ja toetavad kui eeldati.

_“... ütleme siis niimoodi, et mõttekaaslaste ring on tegelikult väga väike sellepärast, et need asjad, mis me oleme teinud, need nagu ei allu sellisele väga kaalutletud otsusele. Et ehk neid mõttekaaslasi, kes suga sama pulga peal on, et ah, nüüd teeme ära, kihvt, teeme ära, vaatame, mis saab. Neid nagu ei ole palju. Pigem on kõik sellised, ma olen sattunud sellistega rääkima, kes on juba vanad kalad ja ütlevad, et oot-oot ikka mõtle, kas tasub ja üldse, kuhu see ikka viib ja mis sa sellega teenid ja nõnda edasi.” (12)

_“... see kui õelad võivad inimesed olla. Kuidas inimesed muutuvad ja kuidas raha inimesi muudab. Ja kui kergesti keeratakse juriidilised asjad isiklikeks – see on tõesti väga üllatav. Mul on päris palju selliseid kogemusi, kus inimesed ei hinda teist inimest. Näevad ainult ennast. Nad ei näe süsteemi, vaid mõtlevad ainult enda peale. Jube vastik.” (13)

_“Üllatav on see, et inimesed ei olegi nii koostöövalmid, sellepärast me sellest koostööst täna nii palju räägimegi. Meie majja tulek oligi see, et me nägime neid võimalusi, et me saame seda teenust pakkuda koos [teatavate ettevõtetega]. Aga tegelikult inimesed on üsna enesekesksed ja justkui kas kardavad või ei oska. Maja poolt on see õhutamise koguaeg olemas, et ühisturundus – haakige ennast erinevate pakkumistega. See on mõte, mis mul on kogu aeg olnud. Meil siin selle [teatava ettevõttega] on koostöö juba kuu aega käimas. Aga me teeme nagu ühte üritust, aga turundame seda erinevalt. Et tema müüb nagu [teatava valdkonna] loomingu, aga meie mõtlesime selle [teatava ürituse] siduda sellise [teatava valdkonnaga] ja selle raames müüa kõiki neid [teatavaid tooteid] ja mida iganes on võimalik [teatava temaatikaga] siduda. Aga üllatus-üllatus tema ei kasutagi seda ära. Eile saime just kokku ja saime väga üllatava kommentaari osaliseks: kas te tõesti mõtlesite, et [teatavat toodet] saab läbi [teatava temaatika] müüa? Aga me tõesti mõtlesime nii jah. Ja siis me soovisime, et tuleks keegi tark ülevalt alla ja ütleks midagi. Me esitasime seda nii, et me olme ju kõik ühel koolitusel käinud, kas teie siis seda kohta ei kuulnud ☺/.../” (25)

Üks vastaja tõi üllatusmomendina välja, et inimesed tahavad neid tooteid osta, mida ta pakub:

_“Mind on ikka üllatanud, et inimesed tahavad neid asju, mida ma teen. Et huvitav küll nagu, et tahavad tulla seda [teatavat toodet] tegema ja nendesse õpitubadesse ja tahavad osta neid asju ja. Ma küll ei viitsiks neid osta ja võib-olla, kui sa oled nii palju asjade sees, siis sa ei taha enam asju üldse. Mind tõesti mind üllatab, et nad tahavad neid osta. Nagu, et nad ostavad ja täiesti ostavadki.” (6)

2.6.12 Loomeettevõtte eripära

Intervjuus uuriti ka, mis eristab loomeettevõtjat lihtsalt heast ettevõtjast. Küsisime, kuidas loomeettevõtjad ise end näevad: kas nad eristuvad nn tavaettevõtjates ja mille poolest. Tundsime huvi ka selle vastu, kas loomeettevõtjal peaks olema veel mingid täiendavaid kvaliteete hea nn tavaettevõtjaga võrreldes.

Üldjuhul loomeettevõtjad arvavad, et nad rohkemal või vähemal määral näevad maailma teisiti ning on teatud mõttes siiski erinevad ja neid **peaks käsitlema eraldi grupina**:

_“Ma arvan küll, et võiks olla kuidagi eraldi grupp – nagu võistlused eraldi vanustele, nagu kunagi kooli ajal. Ma arvan küll. Meid on ka juba päris palju, et võiks küll. Mul oli väiksena hästi palju joonistusvõistlusi ja seal olid alati vanuseklassid. Et kui ma olen 2. klassis ja võistlen 8. klassiga, siis tekib täielik motivatsioonipuudus.” (15)

KÜSIMUS:
Mis eristab
loomeettevõtjat lihtsalt
heast ettevõtjast?

– “Tead, talle tuleb ikkagi teiste reeglite järgi läheneda, sest et ka mina olen oma raamatupidajaga hädas olnud, et ta ei näe, ta ei saa aru sellest maailmast, kus ma elan. Mina saan väga hästi aru, kuidas ma elan nagu. Aga tema nagu ei saa aru sellest maailmast. Et see on tõesti natuke teine maailm. See ei ole halb absoluutselt, see ei ole halb, aga siin tuleb läheneda vastavalt sellele maailmale.” (6)

Milles põhierinevust nähakse? Üks kõige rohkem ainekust pakkuv teema, mis intervjuudest esile kerkis, on **suhtumine rahasse ja kasumi teenimisse**. Loomeettevõtjad avaldasid arvamust, et peaeesmärk pole raha, olulisem on luua ja teha seda, mis endale meeldib ja ennast teostada. Väga oluline on see, et suudetakse anda iseendale (ja teistele) tööd ja suudetakse oma tegemistega end ära elatada. Ülejäänud on juba nõ boonus. Tuntakse heameelt, et ettevõtte töötab ja toimib, samuti selle üle, et endale meelepärase tegevuse läbi suudetakse pakkuda uusi kvaliteete.

– “Ma arvan, et see põhiline, kohe tõsine selline erinevus on see, et äriettevõtja, ükskõik mida ta ka ei alusta, ta otsib turuvõimalust, kus ta äri üldse sünnib. Ta otsib turuvõimalust ja hakkab pakkuma sinna. /.../ Mina ei tee seda sellepärast, et ma saan rikkaks, ma teen sellepärast, et mul on peas mingid asjad, mis ma pean välja saama.” (30)

– “Ma mõtlen seda niimoodi, et majanduslikku mõtlemist muidugi peab olema ja on ka, aga, noh, ma ei mõtle nii, et tuleb odavalt kokku osta ja kallilt maha müüa, aga, et see mõttemaailmas on kuidagi teistsugune – ma arvan, et see on kõige suurem erinevus. Pigem on see, et teeks seda, mis meeldib ja saaks selle eest raha ka veel.” (29)

– “Jaa, väga erinevad. Ma tean ühte, kellel on kinnisvara-kinnisvara, kasum-kasum. [On] need, kes teevad raha pärast ja kes teevad enda pärast – saavad ennast teostada. Ei, on küll minu meelest väga erinevad. Ja ma saingi just ühe inimese käest vastu pead, ses mõttes, ta nagu ei sõimanud, aga mis mõttes sa teed nagu firmat, kui sa ei näe kasumit, kui sa ei tööta selle kallal, et sa teed raha. Meil olid tõesti väga lahkkelid selles suhtes, miks nagu firmat teha. See viis mind endast välja.” (15)

– “Ma ei ole selline tootja ja seetõttu ega ka eksportija ei ole, see ei ole minu eesmärk. Peamine, et ma iseendale annan sissetuleku ja ei ole töötü. Et kõik, mis on üle selle, on juba boonus. Ja tegelikult võib ka seda võtta, noh ütleme, see on üks külg, see on minu arust üks külg, mis riigi poolt või ka mõnede inimeste poolt kuskil mingid ringkonnad justkui jätavad mulje, et nad ootavad, et loomeettevõtja peaks justkui hirmus suur eksportija olema. No see on boonus. Aga ei tasu nagu jalgupidi õhku tõusta. Ses mõttes ma arvan, et einoh see on tihtipeale push’imine, aga see on natukene eluvõõras. Me ei saa ju lõputult laieneda /.../.” (31)

– “Ma ütleks ka seda et inimeste motivatsioon on kohati teise koha peal, eesmärk ei ole see kasum või mingi siuke. Võimalus luua enda asja, selline asi on seal ka mängus, jah. Kuigi see on võib-olla mõnel teistlaadi ettevõttel samamoodi. Luua endale võimalused oma armastatud tegevusega tegelemiseks, et sellega ennast elatada ja elatada ja seda ka edasi arendada.” (27)

– “Mul on tunne, et paljud võib-olla, noh, need äriinimesed ikkagi on hästi orienteeritud just sellele rahalisele, raha teenimisele. /.../ Minul on pigem nii, et see asi töötaks ja toimiks ja oleks nagu. No ta peab ikkagi nagu, noh, mingit raha sisse tooma, et ta toimiks, et ta töötaks ja et need inimesed, kes töötavad, peavad ikkagi tasustatud saama, aga see ei ole see, et õudsalt palju kasumit teenida.” (8)

– “Noh loomeinimestel on selline nagu kiiks juures minu meelest, et nad ei ole alati raha peal väljas.” (11)

– “Aga mida jääb loovettevõttel puudu, on see, et /.../ ei oska mõelda rahas, aga ettevõtja peab mõõtma kõike rahas, selles mõttes, et iga ettevõtja peab mõõtma asju rahas.” (24)

– “Ma arvan, et kõige suurem vahe on selles, et tihtipeale loomeettevõtted ei ole nagu ärilise mõtlemisega. Nad teevad neid asju lihtsalt sellepärast, et nad ajavad oma asja. See raha on nagu lihtsalt kõrvalolev nähtus sellel asjal. Ma arvan, et see on kõige suurem vahe, mis on tavalisel ettevõtjal ja loomeettevõtjal. Nii palju kui mina olen koolis käinud ja kuulnud, mida need loomeettevõtjad siin räägivad; nad on kõik sellised, noh, et mulle meeldib lihtsalt seda tööd teha, see, et selle eest raha ka tuleb, see on nagu kogemata. Keegi ei ole raha peal väljas. /.../ Loomeettevõtja jaoks ei ole see raha nagu... noh, kui äraelatud saab ja otseselt king ei pigista, siis ongi kõik nagu hästi. Et ega sellepärast, et seal mingit kasumit kasvatada, see ei ole nii oluline. Kui see tuleb, on väga tore. Nii on mul vähemalt mulje jäänud. Minu enda jaoks on enam-vähem umbes seesama, kuigi ma arvan, et see olukord nii ei saa kesta väga kaua.” (4)

Teine tegur, mis intervjuudest välja joonistus, on seotud loomeettevõtjate väärtusmaailmaga. Loomeettevõtja on intervjuueeritute sõnul, võrreldes nn tavaettevõtjaga, rohkem **pühendunud pehmetele väärtustele**. Tal sageli puuduvad need omadused, mis tagavad ettevõtte edu – ta ei „jaga ärimaailma hundiseadusi“ (loomeettevõtja ei tõmba nahka üle kõrvade äri nimel). Tal on raske sellises keskkonnas hakkama saada, mistõttu väga edukaks kujunevad vähesed.

– “Mul on äri üldse mingisugune oma kana kitkuda. Kuna ma sellest väga vähe tean, siis mul on see pilt hästi kuidagi lakooniline. Minu jaoks on üldse arusaamatu, kuidas eksisteerivad 2 asja meie ühiskonnas, üldse terves maailmas paralleelselt. Nagu ärimaailm, kus justkui on nagu lubatud teisel nahk üle kõrvade tõmmata, see kuidagi on isegi natuke siuke äge, sest sa nagu tegid teisele ära. Seal kehtib ka jokk, täiesti lubatud. Ja seal kõrval on ka see argielu, nagu see inimlik maailm. /.../ Ja see, kui sa kellelgi naha üle kõrvade tõmbad, siis see nagu on, nii ei tehta, siis oled nagu sitapea.” (12)

– “Võib-olla eetiliselt käitumise kohustus on loomeettevõttel natuke suurem.” (21)

– “Loomeettevõtja on tegelikult ikkagi väga heatahtlik ja heausklik, pühendunud pehmetele väärtustele ja tihti loomeettevõtetel puuduvadki need vajalikud omadused, mis tagavad ettevõtte edu. Ettevõtte edu tagavad teatud asjad, mida siinkohal ära nimetada võib-olla ei tahagi ja need on sellised suhteliselt nõ „hundiseadused või metsaseadused“ – väga karm tegelikult olemusvõitlus, kus on väga paljud vahendid tegelikult lubatud. Aga loomeettevõtted on pigem sellised ausad, korrektsed ja väga kuulekad kodanikud ja edukus ei ole alati nende asjadega – ütleme, et ei saa öelda, et kõik väga edukad oleks oma esimese miljoni väga valesti saanud, aga ärimaailm on julm minu meelest ikkagi. Ja loomeettevõtjal on raske sellises keskkonnas hakkama saada ja olla edukas. Need väärtused, mida tema oluliseks peab, need ei pruugi tagada äri edu ehk majandustulemust. Tihti on oht sellel loomeettevõtjal jääda selliseks tegevuse elluvijaks, mis võib olla huvi korras meeldiv ja tore, hinge kosutav, aga raske on muuta loometegevust selliseks, et see oleks ka tulutoov, arvan mina. Eks nad tegutsevad jah, aga eks paljud tulevad ja kaovad ka. Eks teistes valdkondades ka muidugi. Võib-olla puutun ise loomeettevõtjatega väga palju kokku ja seetõttu tean nende olukorda paremini kui teiste ettevõtete oma. Võib-olla on igas valdkonnas alustajaid väga palju, aga neid, kes edukateks osutuvad, neid on palju vähem. Minu valdkonnas on palju tegutsejaid, ju on ka seetõttu palju alustajaid. Aga päris edukaks on sealt ennast vähesed suutnud saada. Kipub ka minu valdkonnas jääma selliseks tegevuseks, mis tagab äraelamise, aga me eeldame või tahaks või sooviks, et ta võiks seda tagada palju paremal moel või äriline tulemus võiks olla sellest asjast parem. Soov olla edukam või vajadus, et kui teha, siis teha edukalt. Et võib-olla ainult äraelamiseks oleks kurb, et tahaks paremini teha.” (3)

Intervjuueeritavad rõhutasid, et loomeettevõtete poolt pakutav **toode/teenus** on mõnevõrra teise iseloomuga. Pakutav on **personaalsem**, isiklikum ning ettevõtet ei tehta selleks, et see mingi aja pärast maha müüa. Üldjuhul ei ole pakutava toote/teenuse puhul tegu laiatarbekaubaga ja küsimus on selle väärtustamises – kuidas võistelda masstoodanguga või küsida unikaalse asja eest õiglast hinda. Siia teguritegruppi lisandub ka see, et tehakse asja

hingega, suurema pühendumisega ning kasulikkust tehtust nähakse ka mõnevõrra laiemalt kui vaid otsese kliendi näol.

– “Aga ega ma ei tea, kuidas tavalisel ettevõtjal on. Tal vist ei ole kõik nii personaalne. Kui ma teen firma, mis pakub raamatupidamise teenust, siis see ei ole nii personaalne, seda oskab iga väljaõppinud raamatupidaja.” (26)

– “Mul on tunne, et mujal on rohkem nagu seda, et töötatakse ettevõtte ülesse ja siis müüakse maha näiteks” (9)

– “Mis ma ise tunnen, on ilmselt see, et just müügi osas tuleb see vahe, et sa ei tee tarbekaupa, millest igauks niikuinii saab aru, milleks tal seda vaja on.” (17)

– “Mina ei oska seda selles mõttes öelda, et ma ei tea väga täpselt muude ettevõtjate spetsiifikat, et kuidas mingi mees, kes hakkab tegelema mingi uue limonaadi müügiga, et kuidas ta seda teeb ja üles ehitab. Ma ei oska selle koha pealt nagu võrrelda. Mina oskaks nagu võrrelda nii palju, et loomeettevõtluses valdavalt pakutakse selliseid asju, mida ei ole kellelegi ilmingimata vaja. See ei ole tarbekaup. See on üks kindel märk, jah. Seega see vajadus tuleb kuidagi teisiti tekitada, et mis mu asja väärtus siis ikkagi on.” (27)

– “Teine küsimus on muidugi see, et kui palju sinu toodet vajatakse turul. Loomeettevõtete seas on ju selliseid, kelle toodet väga vajatakse. Arhitektiteenus, ma ei kahtle, et see on vajalik. Kõrgmood – saab ilma. Käsitsi tehtud klaas versus Hiinast tulnud odav klaas – miks ma peaksin maksma 60 eurot klaasvaasi eest kui võiksin saada selle ka 6 euro eest? Alati need 6 eurosed ei olegi niipalju kehvemad, neid on lihtsalt rohkem. Sinna läheb – tarbija harjumused. Kas tarbijad hindavad sinu töö tulemust nii kõrgelt kui palju aega ja ressursi sul läheb selle asja valmistamiseks. Kui nad ei hinda, siis on jama majas. Selles mõttes, kuna paljud loomeettevõtted võistlevad masstoodanguga, siis on keeruline. Siit tuleb jälle see, et mis ühiskonnas me elame ja mida meil väärtustatakse. (26)

– “Minu arust, kui see inimene on ikka selle asja on käsitsi teinud ja see ilus välja näeb, siis võiks selle eest õiglast hinda maksta, mitte ainult aitähi eest kätte saada.” (10)

– “Vahe ongi see, et kas teed lihtsalt firmat või sa teed seda kogu oma hingega.” (13)

– “... ei ole kahte ühesugust asja. Et seal jääb ikkagi jääb mingi märk juurde, et. /.../ ikkagi see käekiri ja see jääb kõik sinna sisse.” (10)

– “Nii palju, kui ise olen nagu ka loomeettevõtjatega kokku puutunud, siis see on palju isiklikum ja palju rohkem on vaja siukest oma isiksust sinna sisse panna.” (19)

– “Minu jaoks on erinevus tohtu. /.../ [Need asjad] on loonud inimene rõõmuga, et siin on emotsioon sees, mitte [ei ole neid teinud] emotsioonitu vaene hiina naine, kes teenib oma lastele raha. Need asjad siin sünnivad sellest, et inimesel on mingi loomisvajadus. /.../ Ja seda on tajuda neist asjadest, need on soojust täis.” (7)

– “... mulle tundub mõnikord, et loomeettevõtja teeb seda suurema pühendumisega, et ta elab sellele rohkem kaasa.” (9)

– “Mulle meeldiks kasutada mitte niivõrd loomeettevõtte, vaid hoopiski väärtusi loov ettevõtte. Et see, mida toodetakse, sellel on ka väärtus.” (12)

– “Et jah, see on nagu oluline, et see on, mis muudab elu nagu, annab nagu väärtuse elule või teeb paremaks”. (8)

Neljas tegurite grupp on seotud loomeettevõtja isikuomadustega. Intervjuudes toodi välja, et loomeettevõtja on emotsionaalsem, teeb oma otsuseid toetudes paljuski intuitsioonile. Kõik, mis seostub **arvude maailmaga**, on natuke **võõras** ja tundmatu ala, ning **vajaka jääb süsteemsusest**.

– “Ma arvan, et natuke on erinevad, et seal on ikkagi isiksused taga ja ma arvan, et emotsionaalsed tegurid on olulisemad kui majanduslikud. Sellist pragmaatilist lähenemist ilmselt ei ole. Eks neil ongi vaja seda, mida siin inkubaatoris tehakse, et kantseldada neid. Sõna otseses mõttes, et maa peale tuua.” (20)

– “Jaa. Kindlasti. Sest ta on loov. Ta on loov, aga negatiivne võib-olla on see, et nii mõnelgi jääb nagu just nimelt sellisest süstemaatilisusest puudu. Sest ettevõtjaks olemine ei ole mingi luksus, nagu võivad- või väga paljud arvavad. See on tohutu vastutus ja veel suurem distsipliin enda suhtes. Et olla iseenda ülemus on üks-, noh ei ole, ei ole kerge. Seesama distsipliin ja võib-olla kunstnikel ongi see, just see aja mõiste kõige raskem, et ära teha. Et hoida seda ajas püsimise graafikut võib-olla, mis teistel on võib-olla kuidagi temaatilisem. Ja jaa ilmselt need numbrid ei ole ka nii lemmikud nagu.” (6)

– “Ma tunnen, et minus on 2 poolt koos. See loome pool ja see teine pool. See teine pool on lihtsalt täiesti arendamata. Ta nagu ei tunne arvumaailma, kui ma selle suudan nagu ära arendada, siis ta ühel päeval võtab võimust võib-olla. Siis see loomepool võib-olla kannatab selle all või ma ei tea.” (4)

– “Ma arvan, et loomeettevõtja teeb oma otsuseid rohkem tunnetuse põhjal ja vähem sellise kalkuleerimise ja mingisuguste statistikate põhjal. Ta teeb tunnetuse põhjal otsuseid rohkem ja võib-olla tal on ka põhjust tunnete põhjal rohkem teha. Sellepärast, et ehk on ka – inimesed on erinevad. Selles suhtes, parem tunnetus. Et omas vallas on tal kindlasti parem tunnetus ja ehk ka loomeinimene on intuiitsem.” (31)

– “Idee järgi loomeettevõtte juht peaks olema nagu iga teise ettevõtte juht. Aga reaalsuses eks need loomeinimesed sellised rohkem unistavad ja flegmaatilised kipuvad olema.” (16)

– “Samas ma kahtlustan, et Eesti loomeettevõtjad sageli seostavad oma loomeettevõtlust sellise teatava väikse rahuliku boheemlasliku elustiiliga.” (26)

Loomeettevõtluses ei saa sellise käsuliiniga nagu asju ajada. See ei toimi lihtsalt. /.../ See loovusprotsess ei käivitu käsu peale. Ja kellaajaliselt. (27)

Samas oli ka arvamus, et loomeettevõtte ja nn tavaettevõtte on suhteliselt **sarnased oma olemuselt**, ehk teisisõnu: ettevõtlus on ettevõtlus.

– “Ma nimetaksin ennast loomeettevõtjaks, aga ma ei tea tõesti, kust kohast see piir läheb. Ma ei ole kindel, kas keegi üldse teab. /.../ Ma arvan, et kui ma tegelen ettevõtlusega, siis see on ettevõtlus.” (18)

– “Loomeettevõtja teeb ise toote ja ise peab selle maha müüma, see on kriitiline punkt. Meie tugev külg ongi seda välja mõelda ja see pool on tugev, aga tasakaal on paigast ära: kui on normaalne ettevõtte normaalse käibega, siis saab palgata inimesi, loomeettevõtete puhul nii ei ole (rahaliselt ei saa lubada). Üldplaan on sama: teed midagi ja püüad maha müüa. Nüansid on erinevad. Hea loomeettevõtja – peale selle, et inimene on loov – peab ta suutma oskama ka muud teha. Mingi oskuste ja väärtuste pakett peab lisaks olema.” (5)

– “No selles mõttes mitte, et me ju tegutseme ikkagi samal pinnal mõlemad, et ei oleks võib-olla õige üht esile tuua rohkem ja teist kuidagi pitsitada või. Et no see on nagu inimõigused, et kõik on nagu võrdsed, aga lihtsalt inimestel on erinevad meetodid mingite asjade tegemiseks. Võib-olla lihtsalt see, et võib-olla võiks rohkem nagu rääkida, inimesed võiks võib-olla teada, mis

asjad need on. Lihtsalt see kõlapind võiks olla nagu suurem. Ja võib-olla, noh, ma võikski öelda, et ma olen loomeettevõtja, mitte, et ma olen ettevõtja, et tihtipeale seda nagu ei öelda. Öeldakse lihtsalt, et ma olen ettevõtja. Aga see võiks olla võib-olla selline, sõna ise võiks nagu kanda sellist lisaväärtust. Et kui ma ütlen, et ma olen loomeettevõtja, siis, noh, inimene saab aru umbes, millega tegemist on. Ma nagu eristama selles mõttes ei hakkaks, et mõni näiteks, ma ei tea, väiketootja, kes on ka, noh, siin väike osatükk on, kolm inimest on tööl, aga teevad näiteks kitsepiimast juustu kodus, talus, et no nemad on tegelt teevad ka sama asja. Miks me peame olema paremad nendest või nemad paremad meist, et pigem, pigem see turg on selles mõttes sama, et me müüme ikkagi samadele inimestele oma tooteid, lihtsalt nad on erinevad. Et ma arvan, et ei peaks olema midagi teistmoodi.“ (11)

– “... no ses mõttes riske võtavad ju kõik ikkagi samamoodi, mis iganes ta teeb siis või no siuke põhimudel on ju ikka ettevõtja, kui ta üldse hakkab ettevõtjaks nagu noh, ettevõtluusega tegelema, siis tal peavad ju mingisugused teatavad isikuomadused, et seda üldse ette võtta.“ (19)

– “Äri suhtes on see üks ja seesama. Seal pole mingit vahet. Ühed lihtsalt teevad hammasrattaid ja mina teen [x asju] – mis vahet? Mitte mingisugust vahet ei ole organiseerida, korraldada. Kogu struktuur on ju üks ja sama, kõik on täpselt sama. Müüakse lihtsalt erinevaid asju.“ (28)

– “Ma arvan, et seal ei tohiks olla mingit vahet. Kui on, siis ma ei pea seda õigeaks, et tegelikult ei ole mingit vahet. Loome- või mitteloome-, mis vahet seal on? Protsess on ikka üks ja see sama.“ (14)

– “Teisest küljest mis see loomeettevõtja niiväga eriline on? Ta peab oskama majanduslikult mõelda ja peab oskama leida õigeid viise turundamiseks ja materjali leidmiseks ja töövahendite leidmiseks ja tööjõu leidmiseks, siis ta on ju samasugune, nagu iga teine ettevõtja. Suures plaanis on samasugune. Eks need ettevõtted jagunevad kaheks. Et ühed, kes näevad asju nagu suures plaanis, kes tahavad ja oskavad käivitada ettevõtet, ta võib küll ise joonistada, aga ta käivitab ettevõtte. Nt maalikunstnik Kostabi. Teenib hästi. Minu silmis on ta rohkem ettevõtja, kuigi kunstnik on ta ka. Tõenäoliselt seda sellepärast, et ta on edukas.“ (26)

Mitmed intervjueritud rõhutasid, et oskus midagi uut luua ja tekitada, on ka teiste ettevõtete puhul oluline. **Edukas olemine eeldab loov olemist** ja seda **sõltumata valdkonnast** ning tulevikus see aina tähtsustub.

– “Ma ei ütle seda, et oleks kvaliteetid ettevõtjal midagi teistmoodi, sest ma usun, et jõe vinge oleks loovalt juhtida näiteks mõnda naftaettevõtet. Ma usun, et loovus on igal erialal ja loovus on seegi, kui sa üldse äriees oled, sul on mingisugune mõtlemisvõime. Aga kui me räägime nagu nõ loovettevõttest ja ettevõttest, mis tegeleb näiteks mingi tootmisahela ühe osaga ja ta ei pühendu üldse loomisprotseduuri, siis mina eelistaksin pigem loovettevõtmist.“ (12)

– “Ettevõtte juhtimine üldse on hästi loominguline töö, sest kogu aeg tuleb ju välja mõelda, mis asjad paremini töötaksid – eladki pidevalt nagu fantaasiamaailmas, et mõtled välja mingeid visioone ja siis mõtled, kuidas neid ellu viia. Selles suhtes on suureettevõtte juht kindlasti palju loovam kui väikese loomeettevõtte juht.“ (13)

– “Samas on üldse keeruline tuua mingeid-, kust see piir jälle läheb, tavaline ettevõtja on ka ju loov. Sõltub valdkonnast, metsaärikas on ka ju loov. Mis minu jaoks ei ole loov maaletoomine ja edasimüümine. Sul peab ikkagi olema mingisugune oskus midagi uut luua ja midagi uut tekitada.“ (18)

– “... tuleviku-uuringud ju näitavadki, et tegelikult loovustööd, et see loovus ja kunstipool on tegelikult aastate pärast väga primaarne. Et no ettevõtetel-, tuleviku ettevõtte ongi see, kus väärtustataksegi seda loovat potentsiaali nagu ülikõrgelt ja ongi kunsti loovusjuht, loovusdirektorid ja asjad, et, noh, väärtushinnangud ka ühiskonnas muutuvad. Ja loovus – see

nagu saab üheks väga oluliseks võtmeks, mis edasipidi, noh, see loominguline ressurss nagu hakkab olema samasugune ressurss nagu raharessurss.“ (6)

– “Aga kui tavaline pastakamüüja on väga edukas, siis ta oma tegevuses peab alati loov olema – tuimalt ei müü ju. Ta peab kogu aeg mõtlema samamoodi nagu meie mõtleme. Tegelikult nagu ei peaks olema erinevust. Aga kindlasti on, kui ma mõtlen selle pastakamüüja peale. Aga kui ta hästi müüb ja ta tahab seda teha ja pühendub sellele, siis ta ju teeb oma asja samamoodi nagu meie, seal ei ole tegelikult vahet.“ (25)

2.6.13 Palgatööle (tagasi) või mitte?

Intervjueeritavatel küsiti, et kui neile pakutakse palgatöö võimalust, siis kas nad loobuksid ettevõtlusest ja läheksid palgatööle või siiski eelistaksid jätkata ettevõtlusega.

KÜSIMUS:

Kui Teile pakutaks praegu Teile vastuvõetavatel tingimustel palgatööd, kas Te eelistaksite ikkagi jätkata ettevõtlusega või asuda palgatööle?

Intervjuutulemustest selgub, et iga kolmas intervjueeritud loomeettevõtja (12 vastajat) **ei võtaks (või pigem ei võtaks) vastu palgatööd**, vaid eelistaks jätkata oma ettevõttega:

– “Täna mõtlen, et ei viitsiks enam palgatööga tegeleda. Mulle meeldib vabadus. Ei tunne muret. Iga asi on millegi taga kinni, oleneb, millisest firmast pakkumine tehakse, milline töö see on. Ei välista, kuid arvatavasti ütlen „ei“. Pigem teeks ikkagi midagi ise, ja midagi järgmist.“ (21)

– “Kui minule vastuvõetavad tingimused on, siis võib-olla läheks palgatööle. Aga see ei tähenda üldse mitte ainult head palka. Vaid see tähendab palju-palju muid asju. Aga need peavad olema täiesti võimatud tingimused, ma ei usu, et keegi seda suudab pakkuda ☺.“ (4)

– “Praegu ütleksin „ei“, sest olen just alustanud ja entusiasmi täis. Ma tahan oma kogemuse kätte saada, ma ei ole oma kogemuses veel pettunud. Siin oli üks töökoht, mille peale ma muidu oleksin kohe mõelnud, aga praegusel hetkel ma ei raatsi siit ära minna. /.../ Ma tahan teada, kas ma teen õiget asja, kas ma liigun õiges suunas, kui ei, siis mida on vaja muuta.“ (7)

– “Nüüd ei kujutagi enam ette, et ma läheks kuskile palgatööle. Praegune on ainumõeldav suund, pigem peaks mõtlema kuidas laieneda.“ (23)

– “Ei. Palgatööd ei ole mina teinud enam väga pikka aega ja ma ei tee ka. Ma ei oska teha. Võib-olla kui juhtuks, et tuntud bränd, neile hirmsasti meeldiks see, mida ma teen ja tahavad palgata /.../. Tõenäoliselt ma oleksin nõus. Puhtalt teenimise eesmärgil see kogemus saada, läheksin teeksin tööd. Selleks, et Eesti hakata kellelegi palgatööliseks – ei. Las tulevad minu juurde palgale!“ (28)

– “Ma arvan, et ma ei läheks palgatööle. See on ikkagi nagu otsus, mis sa oled teinud. Ettevõttega peaks olema midagi mäda, siis oleks mul põhjus ära minna. Kui praegu on nii nagu me näeme, et on tööd, mida teha ja on veel võimalusi, kuhu areneda või liikuda. Kuigi täna ei ole niipalju tööd, kui me tahaksime või näeme, et me suudaksime teha või ei ole seda tööd, mida me tahaksime teha rohkem. Mul on võimalused veel asju muuta või mõjutada või kasvõi leida paremaid kliente. Kui ma näen, et neid võimalusi enam ei ole, siis ma võib-olla kaaluksin seda. Aga ma ei usu, et see parem leib on.“ (26)

– “Ma ei taha minna teistesse [teatud x firmadesse] tööle sellepärast, et see oleks täpselt sama ebastabiilne kui üksi opereerides.“ (27)

Kaks loomeettevõtjat hetkel töötavad palgatööl oma ettevõtte kõrvalt. Pea kolmandik loomeettevõtjaid aga rohkemal või vähemal määral kaaluks töötamist **poole kohaga** kui neile tehtaks vastav pakkumine, **samas jätaks ka loodud firma alles** (ühiksa vastajat) või võimaluse korral jätaks alles (üks vastaja).

– “Ma tõsiselt kaaluksin. Sellepärast, et üks see oleneks väga, mis töö see on; kui palju ma saaksin oma ajakasutust ise planeerida; milliseid töövahendeid ma kasutaksin; kui palju ma saaksin ise otsustada asjade üle. Täna võib-olla võtaks vastu, kuu aega tagasi vist ei oleks veel võtnud. Ma ei jätaks nagu seda firmat kõrvale, ma jätaks ta mingites mõtudes käima. /.../ Oleneb muidugi palju ma teeniksin seal töökohal. Kui ma teenin seal vähem /.../, siis pole asjal mõtet ja ma ei saaks arendada ennast. Alternatiivseid kulusid vaataks küll, just see ajakasutus. Kui keegi pakuks 1500 eurot kuus ja 150 tundi tööd, siis see paneks natuke mõtlema küll. Kõik on paljuski selles kinni kuidas ma suudan siin oma turundust suunata – võib-olla suudan selle 1500 eurot siin hoopis 50 tunniga teenida.” (13)

– “Nii kaua kui ma saan tegeleda sisulise töö tegemisega ja mitte töö otsimisega, nii kaua ma eelistan olla ettevõtja. Kui tellimused peaks ära kaduma, siis ma esiteks vaataks, et kas ma saan töö otsimisega hakkama ja kui ma ei saa, siis /.../ tõenäoliselt firma jääb tegutsema, aga ma otsin endale mingi poole kohaga muu töö.” (16)

– “Kui see ei segaks meil selle tegemist siin, siis võib-olla ei välistaks, et üks meist võiks olla palgaline, et keegi teine maksaks ära maksud. Kulusid saaks vähendada. Meil tegelikult tehti selline pakkumine, aga pidime ära ütleva, sest praeguses olukorras, siin alustades ei saa seda lubada. Praegu peab kõik 100% panustama siia, et läheks [ettevõtte] tööle.” (25)

– “Eks see oleneb raha summast jah. Poole kohaga ma võiks seda teha, hetkel veel. Aga täiskohaga kuhugi ma ei läheks. Ma ei tea, mulle ei meeldi kuidagi teha, ma ei ole harjunud, või ma ei tea, hetkel veel ei ole harjunud, ma ei ole kunagi vist niimoodi töötanud ka et 5 aastat kellegi all. Ma ei tea, mis see tähendab. Siia maani ma pole seda teinud ja olen nagu hakkama saanud. /.../ Aga niimoodi küll ma ei tea, oleneb tööst ka.” (1)

– “Ma arvan, et ma ei, ma kaaluksin seda asja, aga ma kindlasti ei kaotaks [firmat] ära.” (31)

– “Võtaks vastu, kui see number mulle sobiks. Ma jätaks ettevõtte ka alles kindlasti.” (20)

– “Siis ma-, ütleme niimoodi, et nõrkusehetkedel oled ju ajalehti sirvides jäänud ju nendele töökuulutustele pidama. Aga üks ma vist väga pikalt mõtleksin. Väga palju oleneb ka sellest töö iseloomust. Sest et siin, miks selle töö juures hästi palju aega kulub, sest et ma kogu aeg pean õppima. Ma kogu aeg teen seda, mida ma nii väga ei oska teha. Kui tuleks niisugune töö, mida ma väga hästi oskan, ehk ma näen, et seal kulub vähem aega, et mul jääb aega sellega ka tegeleda, siis ma mõtleksin selle peale. Aga päris nõ, et lõpetan selle siin ära ja hakkam täitsa midagi uut tegema, ma kahtlen.” (12)

– “Ega ma siis loll ei ole./.../ Kui mul ikkagi nagu nõuab olukord seda, et mul muid sissetulekuid ei ole, lähengi koristajaks, sest lastel on vaja süüa lauale tuua ja arved on vaja maksta. Ja siin ei ole nagu sellist asja, et mina olen suur kunstnik ja mina oma näppu siin või seal mustaks ei tee. Kassapidajaks lähen ka, kui vaja on ja olukord nõuab. Mitte mingitki siin ei ole saa olla küsimust, kas mulle meeldib või ei meeldi, kas ma olen nõus või mitte. Ma olen nõus minema palgatööl ka sellisel juhul, kui ma saan mingi siukse väga mõnusa palgatöö, mis on siukse osalise koormusega, kus ma saan oma graafikut hästi sujuvalt sättida. Kindlasti see osaline koormus, mis võib-olla nagu hiljem kergendaks seda, et noh, mis garanteerib näiteks selle sotsiaalkindlustuse või mingi sellise ala asja nagu. Ma üldiselt, ma väga-väga tahaks loota, et ma loon ikkagi pretsedendi ja suudan endale palgalise töökoha ikkagi ise luua.” (6)

Viis loomeettevõtjat kaaluks palgatööl asumist, **lisamata sinna juurde klauslit ettevõtte allesjätmise kohta:**

– “Küsimus on esitatud tänasel hetkel, kus on tekkinud korraks selline vaimne väsimus või raskus, kindlasti korraks kaaluksin jah. Ettevõtte vedamisel tekivad mingi aeg sellised raskused, et sa tunned, et see energia hulk, mis sa sinna panustad on nii suur, et see ei ole tasakaalus sellega, mis sa tagasi saad. Et olles olnud palgatööl, sa tead kui palju on kergem. Kui selline pakkumine tuleks, see sunniks kindlasti kaaluma.” (3)

– “Ei, ma kaaluks kindlasti. Sõltub sellest, mis oleks mu ülesanded, kui suur oleks minu tegevusvabadus, asukohavabadus.” (18)

– “Ma ütleksin jah, ma arvan, kui on mulle vastuvõetavad tingimused. Enamus ütleks selle peale jah, kurat seda teab. Praegu ma mõtleksin väga sügavalt järgi. Tulevikule mõeldes on see liiga suur risk, seni kuni vastutad ainult iseenda eest, on see talutav, aga kui sa saad endalt kolmandiku muresid kaelast ära ja murede asemel tekib tulu, siis see võiks olla üsna ahvatlev.” (22)

– “Ma arvan, et praegu ütleks ära. See peaks olema hästi mingi-, et kui näiteks X tüübid tulevad kohale ja ütlevad mulle, et, palun, siin on sulle 2000 eurot palka, et, palun tule, et siis ma võiks. Aga muidu, ma ei tea, vist ei läheks.” (29)

– “Mitte kohe, praegu ma veel ei saa. Ma pean nagu kindel olema selles, et see ei toimi. Ma veel ei ole. Kui ma mingil hetkel näen, et see ei toimi ja keegi pakub mulle tööd, siis ma arvan küll.” (9)

Ja vaid kahe loomeettevõtja puhul tuleb kõne alla, et nad **läheksid palgatööl**, kui sobiv pakkumine tuleks:

– “Kui mulle tuleks pakkumine, et keegi tahaks mind tööle palgata, siis ma ei kahtleks ka – kõik oleneb muidugi palga numbrist ja kohast /.../. Ma kaaluks kõik läbi ja võtaks otsuse, et lähen sinna tööle. Kõige jubedam on see, kui jääd ühele arengutasemele, ja eesti disainis kõige jubedam ongi see, et keegi enam ei üllata mitte millegagi. Mina ise võib-olla kaasaarvatud, samamoodi. Sa jääd siin mingile tasandile ja ongi kõik. Tahaks nagu liikuda edasi. Tootearenduse mõttes.” (2)

Ettevõtte areng

Pea iga kolmas loomeettevõtja tundis esimese tegutsemisaasta lõpul heameelt selle üle, et ta üldse tegutseb

Kolmandik loomeettevõtjaid märkis, et esimese perioodi lõpul nende rahalised ootused ei täitunud või osa projekte „kukkus ära“

Pooled loomeettevõtjad hindavad ettevõtte edu peamiselt mitterahaliste kriteeriumide alusel

Enamus loomeettevõtjatest peab oma ettevõtet elustiiliettevõtteks

Iga kolmas loomeettevõtja näeb kasvu ja laienemist läbi ekspordi, välisurgudele mineku

Laienemist ja kasvamist peetakse raskeks, kuna valitseb ebakindlus tööga kindlustatuse osas

94% vastanutest oli nõus väitega, et ettevõtet tuleb kasumis hoida

Kõige ebameeldivamaks pidasid küsitletud loomeettevõtjad „riski võtmise ja "väljakandmise" ning „organisatsiooni paikapaneku ja käigushoidmise“ rolli

Ettevõtlusega tegelemine on ajamahukam, kui algul arvati

Loomeettevõtjate peaesmärk pole raha, olulisem on luua ja teha seda, mis endale meeldib ning ennast teostada

Kolmandik loomeettevõtjatest ei võtaks vastu palgatööd, vaid eelistaks jätkata oma ettevõttega; kolmandik rohkemal või vähemal määral kaaluks töötamist poole kohaga kui neile tehtaks vastav pakkumine, aga jätaks ka firma alles

2.7 Tugisüsteemi vajadused

Ettevõtluse toetamise tugisüsteemi käsitleti intervjuus neljast vaatepunktist:

- milliseid ettevõtluse toetamise tugimeetmeid on kasutatud ja millised on kogemused toetuste taotlemisel;
- kuidas võiks arendada inkubaatorite pakutavaid tugiteenuseid;
- kuidas tuleks ettevõtluse tugisüsteemi muuta, et sellest oleks loomeettevõttele enam kasu;
- millist tüüpi tuge loomeettevõtted ettevõtte erinevates arengufaasides vajavad.

2.7.1 Kogemused tugimeetmete kasutamisel

Intervjueeritult küsiti, kas ja millist riigi- või kohaliku omavalitsuse poolset meedet (lisaks inkubaatori teenustele) nad on ettevõtluse alustamiseks ja arendamiseks kasutanud. Samuti paluti anda hinnanguid toetuste taotlemise protsessile ja toetuse andmise tingimustele.

KÜSIMUS:

Millist riigi/KOVi poolset meedet olete ettevõtluse alustamiseks ja arendamiseks kasutanud? Kas ja kuidas sellest oli Teie ettevõttele abi?

Intervjueeritud 32 ettevõttest 23 on kasutanud oma ettevõtte alustamiseks või arendamiseks mingit riigi- või kohaliku omavalitsuse poolt antavat toetust; sealjuures 20 on kasutanud ettevõtte alustamisel starditoetust. Enim on intervjueeritud kasutanud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EASi) starditoetust – seda on saanud üheksa intervjueeritud ettevõtet. Peaaegu sama paljudel juhtudel on ettevõtted kasutanud Töötukassa antavat ettevõtluse alustamise toetust – kaheksa ettevõtet. Viis ettevõtet on kasutanud Tallinna Ettevõtlusameti stardiabi²⁴. Starditoetuse toel soetati peaaesjalikult seadmeid, tööriistu, riist- ja tarkvara, jt töö- ja tootmisvahendeid.

Loomeettevõtjad on kasutanud ka veel teisi EASi toetusi: koolitustoetus (3 ettevõtet), mentorprogrammi toetust, samuti ka kasvutoetust. Tallinna Ettevõtlusameti toetuste hulgast on kasutatud veel ettevõtte praktikajuhendaja toetust ning Töötukassa poolt pakutavate teenuste hulgast nn praktikandi toetust. Lisaks on loomeettevõtjad taotlenud ja saanud tuge Kultuurkapitalilt ja Põhjamaade Ministrite Nõukogult.

Intervjuus küsisime ettevõtjatelt nende arvamust toetuste andmise põhimõtete ja taotlemise protsessi kohta. Intervjueeritute seisukohad ja hoiakud saab jaotada põhimõtteliselt kaheks. Üks osa intervjueeritute hinnangutest olid kas **neutraalsed või positiivsed**; toetuste taotlemist keerukaks nad ei pidanud ning pigem väljendati õnnelikkust ja rahulolu toetuse saamise üle.

– “[EASi stardiabi saamine] oli pigem lihtne.”

²⁴ Tallinna linn andis stardiabi 2009. aasta septembrini.

_“Ma arvan, see [toetuse taotlemine] on väga okei. Kuidas seda teistmoodi saaks teha? Seda ei saagi teistmoodi teha. /.../ Midagi keerulist ei olnud, tegelikult ei olnud.”

_“Stardiabi saime Tallinna linnalt /.../ Stardiabiga olen rahul, see on puhas rahaline abi, põhivara sealt ei tule. Ta sunnib meie eksporti kasvatama, mis on ju hea. Selles mõttes on hea. Ta sunnib ka meie müügitulu kasvatama. Mis on ka hea tegelikult. Aga samas me ise väga täpselt ei tea, kust kohast meil see piir täpselt tuleb. Kuskilt maalt tuleb see piir, et me ei suuda seda müügitulu enam kasvatada; sest, et me ei taha hakata projektijuhtide ettevõtteks, et me hakkame allhanget võtma. Natukene paneb ikka mõtlema, kas me suudame neid tingimusi täita ka kolme aasta pärast.”

_“Sain ka EASilt stardiabi, mis oli päris vajalik. Ja tegi töötegemise lihtsamaks, et sain 3D printeri endale. Ja sain korraliku läpaka, mis on võimaldanud teha kliendiesitlusi. Saan mobiilsemalt tööd teha.”

_“Selle motivatsiooni lükke andis ausalt öeldes see taotletav raha, mis me saime EASilt. Enne seda hakkas juba .. kui aasta aega tegid seda oma jaoks, siis hakkas vaikselt ära kaduma see mõte, et mis seal ikka, ei tule midagi välja. Lõpuks kui selle raha saime, siis me saime aru, et EAS on aru saanud, et see asi võib tööle minna ja see andiski nagu lükke, et „pushime“ veel edasi ja teeme.”

Teine pool intervjuueeritutest oli märksa **kriitilisem** ning tõi esile mitmeid probleemseid asjaolusid: taotlemise protsessi keerukus, tingimuste vähene paindlikkus, vähene tugi taotlemise protsessis, äriplaani esitatavate nõuete ebarealistlikkus jmt.

_“Hakkasin Töötukassa poolt nagu paluma seda koolitust, et äriplaani teha, et oma firmat teha. Nad saatsid mulle lihtsalt materjalid. Neid materjale lugedes tekkis mul ainult üks suur kõhuvalu, täitsa füüsiliselt hakkas sees valutama kui ma nägin seda „numbrikräkki“, mida seal kõik tegema pean. Ühesõnaga, see tundus mulle nii keeruline ja nii võimatu. Ma olin koolis ka matemaatikas suhteliselt, noh, nõrk. Mul on selline ruumiline mõtlemine matemaatikas. Numbrijada on minu jaoks nagu selline suur arvude spiraal, kus ma liftiga lihtsalt sõidan ja jagan nagu lükati peal. Selles mõttes, et ma ei tunne nagu tabelit; kui mulle näidata mingisugust tabelit, et vaatame, kuidas su seis on, siis ma vaatan seda kui lihtsalt pilti. Ma ei saa sellest aru. Ma pean kõik selle ruumiliseks enda jaoks mõtlema matemaatika, siis ma hakkam aru midagi saama. Et deebet ja krediid on minu jaoks ka praegu selline, et ma püüan neid visualiseerida, et aru saada – mis on deebet ja krediid.”

_“Aga see äriplan ei oleks lihtsalt läbi läinud nii, nagu mina teda nägin ette. Ma nägingi teda umbes niimoodi ette, nagu ta praegu on. Sama oli selle EASi rahataotlusega ka – sinna ma pidin lihtsalt välja mõtlema mingisuguse mulli, selleks, et seda raha saada. Aga tegelikult sellist tohutut kasvu mina ei ole suutnud üksinda teha. Võib-olla oleks ka, kui ma oleks natuke julgem olnud. See on midagi, mis mul puudu on.”

_“... EASi /.../ see stardiabi, see oli košmaar, seda oli nii raske saada. See oli nii raske, et lõpuks juba 6 kuu pärast taotlemist, [mõtlesin] ma, et ma helistan ja ütlen, et ma loobun, sest ma teenin selle raha kiiremini, kui ma tegelen kliendiga. /.../ Ma ütlesin, et kodulehekülge, see on hästi oluline mulle. Nad ütlevad „ei, osta endale mööbel. Osta endale laud.“ Ma ütlesin, mul ei ole lauda vaja, ma võin pöranda peal kirjutada, mul on vaja kodulehekülge, sest mul on vaja, et partnerid näevad mind. Mul on vaja, et e-pood, mis toimib, mitte lauda. Ma võin käsitsi ka [teha] kui vaja. Et no, kui nad ei kuule, endal on kompetents ja nad ei kuule ja nad ei usalda, et ma valetan, no ma ei tea. Et siuke nagu väga rasked seinad on ees, ütleme niimoodi. Ma arvan, et see peaks mingi liikumine toimuma, midagi peaks muutuma, sest see on juba pikalt nii läinud /.../ Ma ei arva, et see on sellepärast, et nad on halvad, lihtsalt süsteemid on kuidagi... /.../ loovinimesed ei ühti nende abiprogrammidega, et mingi kala toimub. Ühelt poolt on raha, teiselt poolt on loovinimene, aga kuidas nad kokku panna?”

– “Ma teadsin kohe, et see ei lähe kokku. Sellepärast, et see on ebareaalne. Ja nad ei tahtnudki, et see on reaalne. Kui sa küsid EASist raha startup’ile või arengule, noh see on ebareaalne. Nad tahavad, ma loodan, et need inimesed ise ka said aru, et see ei ole reaalne. /.../ See on nagu, ma ei tea mis asi. Mingi nali. Ja siis sa lähed EASi, sest see on ainuke, kes hakkab suga suhtlema sellel teemal. Ja tal on nii suured hirmud ka, et see ei ole kasumlik ja siis nad panevad sulle eesmärgi, mida ei ole võimalik täita. Nende kasvud on ebareaalsed, sa pead müüma [x ühikut] aastas, et sinna kasumlikkusse jõuda. No see ei ole reaalne, et seda võib müüa [maailma nimega bränd] võib-olla. See ei ole reaalne. Ja kui sulle on juba selline eesmärk pandud algselt, mis on ebareaalne, siis sa istud ja mõtled, mis ma nüüd teen? Kas ma kirjutan kokku selle sama ebareaalselt, kui see on mulle ette pandud. /.../ Muidugi sa kirjutad. Sõnastad kõik ümber, kirjeldad, kuidas sul on suured plaanid kasvule. Tegelikult see on ebareaalne. No need firmad ei kasva nädalaga ühest omanikust kolmekümnele töötajale. Need asjad ei käi [nii] – see oleks hirmus, kui see käiks. No see väike ühiskond, võib-olla Hiinas käivad need asjad nii, ma ei tea. Eestis ei käi. Siis sa istud ja valetad seal ja siis nad pärast on kurvad kõik, et miks ikka niimoodi, kõik valetavad meile.”

– “Aga me teadsime, et see [finantsprognoos] nii ei lähe. Me pidime selle kirjutama natuke optimistlikuma sellepärast, et kuigi me iseendasse usume, siis teistele inimestele oli seda vaja nagu tõestada, et see kolm suunda on päriselt võimalik tegevuseks. Ja et me päriselt mõtleme nii ja päriselt oskamegi planeerida ja see nõudis päris palju tõestamist ehk pidi kasutama suuremaid sõnu kui me ise oleks tahtnud, et saada Töötukassast raha.”

– “Ma arvasin, et ma ei saa, mingi hetk oli mul tunne, et mulle ei anta. /.../ Ma pidin seal võitlema sellepärast, et tegelikult kontoritehnika jaoks ei anta raha. Ja ma pidin tõestama, et see on vajalik minu toote tootmiseks. Et see on tootmisvahend. Lõpuks nad said sellest aru vist, sest nad andsid selle raha. Aga alguses oli küll soovitus, et võtke välja need asjad, et jätke ainult programm, et selle jaoks on võimalik saada. Ma ei tea, kuidas see õnnestus. Sest, et see oli just see aeg, kui äkitselt hakati rääkima sellest, et EAS jagab niisama raha, sihuke kriitika. Parts või keegi ütles välja. Parts ütles niimoodi, et kui ettevõtja sõidab EASi oma autoga, siis tähendab, et tal pole seda abi vaja. Mina läksin jala.”

– “Töötukassaga oli kõige suurem probleem see, et sellel hetkel, kui otsustati, et meid toetatakse, siis kohe tõmmati kriips meile peale. Me oleks oodanud seda, et nüüd tuleb 5 edasist sammu, et pöörduge sinna ja tehke seda – see oleks toekam olnud. Sest meil nagu see ettevõtte reaalne alustamine võttis aega mingi 2 nädalat, kuigi öeldakse, et 15 minutit ja see on tehtud. Aga me läksime sinna lehele ja hakkasime täitma, siis jõudsime mingile maale ja tuli mingi takistus jälle, kus pidime küsima küsimusi. Töötukassa teatas, et teiega me enam ei tegele ja siis otsisime ise neid inimesi, kelle käest saab siis seda infot. Meil tekkisid väga praktilised asjad, et kuidas maksta riigilõiv ettevõtte asutamiseks, kui meil ei ole ettevõttel veel oma pangakontot, et kui me maksame eraisikuna, et kuidas see siis vormistada. Raamatupidamislikud tõesti sellised asjad. See ka, et ettevõtet saab nüüd luua ilma selle osamakuta – siis äriregistris Internetis otse seda teha ei saa, oleks pidanud panema notari juurde aja. See kõik selgus alles siis, kui me olime Internetis seda loomas. Neid asju oleks küll tahtnud kuskilt kuulda, sest küsida ju ei oska enne kui sa realselt ei tegele.”

Neil, kes **toetust ei ole kasutanud**, on selleks olnud erinevad põhjused. Osad intervjuueeritud loomeetevõtjatest ei ole veel jõudnud toetust taotleda ja on seda hetkel kas tegemas või plaanivad seda teha (3 ettevõtet). Osad siiski jäid starditoetuse taotlemisega hiljaks, jõudmata seda teha aasta jooksul (2 ettevõtet).

– “Alguses oli plaanis ka EASis seda ettevõtluse alustamise toetust küsida, aga see esimene aasta, mille jooksul selle taotluse peab esitama, kujunes kuidagi nii noh tihedaks, et /.../ me lihtsalt ei jõudnud õigeks ajaks seda äriplaani valmis kirjutada. Et noh selle taha jäi see. Selles mõttes oli nagu kahju et, et kui me oleks saanud selle summa, et siis noh oleks nagu mingisugune kindlus nagu suurem olnud. Aga samas praegu, noh, ega nagu väga ei maksa nagu kahetseda ka seda. Et mis seal ikka, oleme nagu ikkagi igas mõttes hakkama saanud ja jaa need, mis me nagu, need

vahendid, mis me tahtsime osta selle raha eest, need on meil juba olemas. Et lihtsalt võib-olla kui me oleksime need varem saanud, siis me oleks selle raha saanud kuidagi teistmoodi investeerida või hakata varem palka maksma või mis iganes.“

Teise poole **toetuse mittekasutajate** hulgast moodustavad need ettevõtted, kes kas ei saanud taotleda või kes taotlesid, aga ei saanud toetust.

Need intervjuueeritud (4 vastajat), kes märkisid, et **ei saanud taotleda**, lisasid juurde, et nende teenus/toode ei kvalifitseerunud toetusele kas oma tegevusvaldkonna poolest (EASi starditoetuse piirangud) või ei vastanud nad mingitele muudele toetuse saamise tingimustele (nt ei olnud töötu, mis on eelduseks toetuse saamisele Töötukassast). Mõnel juhul märkisid intervjuueeritud ka seda, et EASi toetust ei taotletud seetõttu, et võrreldes Töötukassa poolt antavaga, nõuab see omafinantseeringut.

“/.../ aga sealt EASist ma nagu [ei saanud], kuna see läheb sinna vahendustegevuse alla. Et sellele nad ei anna ja siis töötu ma ka nagu ei olnud, et siis Töötukassast ka ei saanud.“

“EASile kirjutasin taotluse, nemad ei tahtnud mulle anda raha, sellepärast et /.../ mul oleks peamiselt olnud nõ vahendustegevus nende jaoks ja seda nad ei toeta.“

“/.../ ei jõudnudki taotluseni, sest Internet ja jaekaubandus on asjad, mis kuskilt toetusi ei saa. Käisime läbi kõik konsultandid ja seda ei õnnestunud saada.“

“Vot, meil oligi see, et ainuke, mida me oleks saanud taotleda, oligi see starditoetus, eksju. Mis siis langes sellepärast ära, et ei saanud. Ja seda me ei teadnud ka, et kui me alustasime, siis me panime selle EMTAKi koodi, nagu on. Me oleks võinud ... noh, seal on valikuid veel – me oleks võinud miski muu panna sinna. Aga Töötukassa toetusega on see, et me olime koolis ja siis ei saa töötuna arvele ja siis ei saa nagu seda Töötukassa toetust. /.../ Nii, et ainuke meie välispoolne abi ongi loomemajandusinkubaator ja ongi kõik.“

“EASi ka kaalusin, aga kuna minu tooted või /.../ mis mul vaja soetada on, need olid kõik alla saja euro praktiliselt, et mul ei olnud mõtet sealt küsida. Et noh, neil oli see piir, et sada eurot ja kui mul oli enamus asju alla selle, et ei olnudki midagi küsida.“

“EASi /.../ me mõtlesime, et taotleme, aga et see omafinantseering on suurem [võrreldes Töötukassa starditoetusega], siis ei hakanud nagu, et küsimus oli rahas. /.../ Et sa oleks pidanud 20% nagu ise panema, pluss veel käibemaks.“

Suhteliselt väikese osa intervjuueeritutest moodustasid need ettevõtted, kes taotlesid, aga **ei saanud toetust**.

“... ja siis ma küsisin arengu kirjeldamiseks EASist starditoetust, mida ma ei saanud, kuna konkurents tundus nende jaoks liiga tugev. Ja siis jäi see niimoodi katki. /.../ Ja siis ma tegin äriplaani ringi, kuid vastus oli sama – toetust ei saanud. Kuigi sisuliselt äriplaani muutus tohutult – täiesti ümber suunatud teise kohta – süda oli sama, aga suund oli teine. Vastus oli sama, argumendid olid samad, et võib-olla hinne muutus 0,01 ühikut. Ja see oli hea ka, et toetust ei saanud, et sai nagu ise teha.“

“... seda EASi starditoetust ma ei saanud – selles olen ma kohutavalt pettunud. See oli nii napakal põhjusel täiesti. Ma veel apelleerisin selle edasi Majandusministeeriumisse. Seal on sisuline juriidiline viga /.../ mis puudutab [erialaga seotud spetsiifikat]. /.../ Ma saan aru, et ega ju ametnikud ei peagi ju iga eriala spetsiifilisi nõrkusi seal teadma või kursis olema, aga isegi lahti kirjutades ja seletades, seda olukorda, mis toimub, siis nad ei aktsepteerinud seda. /.../ See oli nagu nii nende soov, mitte toetust anda. /.../ Tulid mingite selliste lausetega: me

guugeldasime teid, me teame, et te olete [x] aastat juba väga pädev olnud. Ma ütlesin, et miks te guugeldate, ma andsin dokumentidega oma CV kaasa. Seal on kõik kirjas, mis ma teinud olen. Põhimõtteliselt asi, mis sööb närve ja sa lõpuks loobud. See oli üsna selline ebameeldiv kogemus.“

2.7.2 Kuidas arendada inkubaatorite pakutavaid tugiteenuseid?

Intervjuus palusime loomeettevõtjatel anda tagasisidet inkubaatori tegevuste ja pakutavate teenuste kohta. Küsisime, kas ja milliseid teenuseid võiksid Tallinna Loomeinkubaator ja Tartu Loomemajanduskeskus pakkuda teisiti ning milliseid võimalusi nad võiksid pakkuda täiendavalt.

KÜSIMUS:

Mida (milliseid pakutavaid teenuseid) võiks Tallinna Loomeinkubaator / Tartu Loomemajanduskeskus pakkuda teisiti või täiendavalt?

Paljud intervjuueeritud väljendasid **rahulolu olemasolevaga**: pakutavate tugiteenuste ja koolitustega, toetavate inimestega.

“... praegust ei olegi midagi ette heita, vähemalt minul ei tule ette. Reklaam toimib. See vaimne toetus on olemas ja kõik-kõik on okei praegust. Et alguses oli ikkagi, et kuna [institutsioon] ise ju ka alustas tühja koha pealt, ilma, et oleks seda varem teinud, siis noh, kõik inimesed, kõikide jaoks oli see uus, siis neid etteheiteid oli päris palju, aga noh, need said likvideeritud. /.../ inimesed on hästi toetavad ja toredad, kes alati kuulavad ära, kui öla peale nutma lähed, et siis nagu ei ole muresid.“

“Ma ei tea, nad on nagu minu jaoks olnud juba üle ootuste tublid. /.../ Ja see on küll väga hea, või et sa saad siit neid teadmisi ja mingit nõu. /.../ kui sa ei ole tegelenud üldse sellise ettevõtlusega, siis see on nagu väga oluline. Et sa saad siukest eksperthinnangut nagu. Muidu sa peaksid seda ostma kuskilt kalli raha eest /.../.“

“Ma arvan, et siin on nii toredad inimesed ja nii head suhted, et ma ei oska midagi enamatahta /.../ – kõik on nii toredad. Kui sa lähed ja pöördud, siis nad kuulavad ja aitavad.“

“... aga meil on praegu väga palju kasu [X-st], kes suhtleb, on andnud suunad ja aidanud kaasa. /.../ Nõuga aidati küll. Väga abivalmis olid.“

“Et käiakse läbi põhitõed, asjad – see on hea. Need koolitustoetused kõik on jube head. See koolitusprogrammide ettesõõtmine siin inkubaatoris on väga hea.“

“Meil endal on hästi hea konsultant, kes on hästi aktiivne, mul ei ole nagu millegi üle nuriseda otseselt. Mis mulle väga meeldib, on see, et on võimalik juristi abi kasutada, nt lepingute vormistamisel. Võimalus erinevatel koolitustel ja kontaktüritustel [käia], selles suhtes ei oskagi praegu öelda, mis võiks teisiti olla. Eks see hästi palju sõltub ka sellest, mis sa ise oskad küsida. Keegi ei tule sulle niisama pakkuma, et teeme nüüd nii või naa. Kui ise küsida, siis toetatakse igati.“

“Koolitused on pannud mõtlema küll, et kuidas teistmoodi käituda.“

“Ei tunne, et ei saa inkubaatorist vastust, kompetentsi. /.../ Praegu on täiesti rahuldanud. Oleme koos inkubaatoriga arenenud. Need, kes on nullist alustanud, on siit väga palju võtta.“

_“Minu arust nad teevad oma tööd hästi. Ma olen nendega väga rahul selle etapi osas, mis mul on või oli siin. Nad on isegi kohati liiga aktiivsed.” (20)

_“... [siin on] võimalusi igasuguseid, mida me ei ole jõudnud kasutada, igasuguseid osalusi mingitel /.../ laatadel, festivalid on, mille alla oma erialase spetsiifika tõttu ei ole mahtunud. /.../ Lihtsalt ei ole kõiki neid võimalusi [jõudnud kasutada].”

_“Läksin nendele koolitusele ikkagi nullmehena. Noh, ma ei teadnud mitte muttigi sellest maailmast. Ma olin lihtsalt nõ nii palju kui ma olin põlve otsas lihtsalt kogenud. Et selles mõttes oli iga jutt mulle nagu sulatõsi, kulla väärtusega. Ja see toimis ka väga hästi, et see äriplaani ettevalmistamine toimus jooksvalt. Ehk siis kogu aeg võetigi erinevaid peatükke, mille täitmise jõudis ka lõpuks sellesse äriplaani. Ja et selles mõttes ta oli väga hea. Ma ei oleks kunagi suutnud nõ omapäi seda äriplaani täita. Nii et selles mõttes oli see koolitus ülihea. /.../ Nüüd väga toimib ka see konsultandi olemasolu. Ja minu puhul ka eriti nende nõ kvartaluaruannete tegemine, millega ma kogu aeg jänni jään. Lihtsalt aja pärast. Ma ei jõua nagu neid teha. Aga see on hädavajalik, et just nimelt hoida silma peal. Üks on see, mis sa näed, mis toimub tegelikkuses, teine on see, mis sa näed, mis toimub numbritega. Pluss on alati võimalik kogu aeg paralleelselt võrrelda. /.../ Ja need pakutavad koolitused, mis tulevad sealt Loomeinkubaatori kaudu odavamalt, kui sa ostaksid siit kusagilt nende konverentside või koolituskeskuste käest. Et see on kõik minu jaoks nagu üliväga vajalik olnud.”

_“Ma olen rahul sellega, mis siin on, kuidas nad mind aitavad /.../.”

_“Koolitused on väga pluss. Ma arvan, et kui ma oleks ise olnud, siis ma ei oleks Kuna siin on selline süsteem, et kui sa oled inkubant, siis sa saad mingis summas koolitused tasuta. See on väga hea süsteem, sest see paneb inimesed ennast koolitama. Ja seda hüve ma olen nautinud. Samamoodi ka õppereisid. Need on sellised asjad, mis on alati väga head.”

_“Meile inkubaatoris praegu kõik sobib, kõik meeldib. Praegu ma ei näe mingit vajadust.”

_“Mis mulle siin meeldib, on see, et siin saab teha tööd, et sa ei pea mõtlema mingitele kõrvalistele asjadele, et kas WCs läheb kraan katki, et selle jaoks on inimene, kes selle korda ajab. /.../ kõik toimib ja sujub väga hästi. Ma olen väga rõõmus selle üle.”

_“Siit /.../ ikka saab seda positiivset energiat ja jõudu juurde. Et kui vahepeal kipub raugema, siis nende inimestega räägid, siis oled jälle niimoodi /.../.”

Pärides **inkubatsioonisüsteemi muutmise vajaduste ja täiendavate teenuste** kohta, pöörasid intervjuueritid tähelepanu mitmetele asjaoludele, mida võiks teha teisiti ning töid välja erinevaid ideid, mida võiks täiendavalt pakkuda. Siiski ei saa jätta märkimata, et intervjuudest ilmnes ka seda, et teinekord ei teatagi, mida tahta või millest võiks kasu olla – seda eelkõige ettevõtte alustamise algperioodil. Varasema ettevõtluskogemuse puudumise ja ettevõtlusalaste teadmiste puudulikkuse tõttu puuduvad ka vajalikud mõttekonstruktsioonid info vastuvõtmiseks ja sellele tähenduse omistamiseks. Kokkuvõttes tähendab see, et koolitustest ei osata võtta enda jaoks (kõike) vajalikku.

_“... algajal ettevõtjal ei ole tegelikult veel seda oskust õigel ajal küsida, nad eeldavad, et algajal on südikust ja pealehakkamist, et kui hätta satub või on probleeme, et siis kohe küsida. Aga see ei ole nii.”

_“Mul nagu tundub, et alustav ettevõtja täpselt ei oska ise isegi ette näha, mida tal täpselt vaja on. Ja võib-olla ta ei oska küsida, ta ei oska nagu probleemi ise näha.”

_“Näiteks maksuameti koolitus, mis rääkis hästi suurelt ja laialt maksusüsteemidest ja asjadest. Kuna seal oli üks raamatupidamisfirma, siis see küsis küsimusi, keegi teine midagi ei osanud küsida. Noor ettevõtte ei tea maksuasjandusest mitte midagi.”

Teemad, mida ettevõtjad inkubatsioonisüsteemi ja pakutavate teenuste muutmise osas tõstatasid, saab jaotada viide suuremasse gruppi:

- turundusalase toe tugevdamine;
- vajadus personaalsema – ettevõtte ja valdkonnapõhisema – lähenemise järele;
- koostöö tugevdamine: (a) inkubaatori ja teiste institutsioonide vahel ja (b) inkubaatorisiselt;
- inkubatsiooniteenuste paindlikumaks ja vajaduspõhisemaks muutmine;
- muutused inkubaatori kui institutsiooni toimimise põhimõtetes.

Turundus!

Väga mitmed intervjuueritid rääkisid vajakajäämistest turundusega seotud abi osas. Oldi seisukohal, et erinevate nõustamiste, koolituste jm tugiteenuste arendamisel peaks senisest enam tähelepanu pöörama just **turundusalase toe tugevdamisele**.

_“Lihtsalt tulevad nüüd igasugused brändi asjad /.../. Et noh lihtsalt ei tea sellest valdkonnast midagi ja ma tahan ennast rohkem kurssi viia.”

_“Nüüd on tulnud see, et antakse 4 inkubaatori ettevõttele 1,5 tundi tasuta turundusnõustamist. Turunduse koha pealt oleks tohutult juurde vaja. Loomettevõtjad ei suuda ise ennast turustada. Neil on vaja seda ülevaadet, et mis asi see turundus üleüldse on, kuidas see töötab. Turundus on nii lai mõiste ja seal all on niipalju etappe – seal on tootearendusest kuni toote müüginini. Loomettevõtja teeb oma asja seepärast, et talle meeldib seda teha. Tal on kindlasti vaja abi ses osas, kes aitaks üle vaadata seda turunduse poolt, et kellele seda müüa ja kuidas. /.../ Aga turundustuge on vaja, sellest räägivad kõik siin. Nt mul on vaja /.../ teha tutvustused [oma] kolme valdkonna kohta oma äris – nii eesti kui inglise keeles. Ausalt, no ise ennast müüa on ikka jube keeruline. /.../ see uus jutt peab tulema lühem ja selline lõõvam ja selgem. Seda on nii raske teha, ma olen sellega nii hädas, ma pidin juba ammu selle ära tegema tegelikult. Vaat sellist nõustamist oleks vaja.”

_“Nagu julgust küsida niimoodi, et sa ka ära elaks. /.../ Et suhtlemine /.../ Ja ikkagi see turundus. See reklaam, korrektne rääkimine. Võib-olla see, et ma pean ise kõvasti rääkima töökohal. Ikkagi nõustamine. Et ma räägin mõnikord hästi suurelt ringiga enne kui ma tuumani jõuan. Et häguselt mõnikord, et inimene ei saa mõnikord aru. Inimesed, kes ei valda seda eriala, ma ei räägi näiteks oma sõnadega. /.../ Tegelt kui ma räägin segaselt ja oma terminitega, siis see ju ei ole hea.”

_“Turundusega võiks raudselt rohkem tegeleda. /.../ turunduspool on hästi nõrk. Ma arvan, et inkubaator ise on osanud ennast turundada küll ja seda tänu juhatajale. /.../ otseselt ettevõtetele suunatud turundustoetus /.../ on seal liiga aeglane ja sellele võiks rõhku panna kõvasti rohkem. Minu arust on seal praegu ainult üks inimene, kes turundusega otseselt tegeleb ja ma arvan, et teda kas on liiga vähe või on ta liiga nõrk. /.../ Või siis turunduseemalisi ajurünnakuid või mingeid ühisplaneerimisi või mingit konkreetset juhivat ettevõtmist, mis lõppeks mingite konkreetsete kampaaniatega või konkreetsete tulemustega, mis on mõõdetavad. Ma arvan, et seda võiks olla rohkem.”

Leiti, et turundusalast tuge peaks **mitmekesistama** ja **arvestama enam erinevate sihtgruppide vajadustega**:

– “Mul on siuke tunne, et suur osa sellest loomeinkubaatorist on – vähemalt algusaastatel oli vaimustus rahvuslike motiividega suveniiridest. Kõik tüürisid sellesse valdkonda, et kuidas neid müüa või nii. Nüüd on see suurem osa moekunst, kuna siin on mitu nimekat moekunstnikku siin inkubaatoris, kellele korraldatakse neid asju. Ma tunnen kogu aeg, et need prioriteedid on sellised.”

– “Inkubaatoris – kui seal üldse mingid üritused toimuvad, siis need on väga sellistele käsitöö suunitlusega ettevõttele.”

– “Aga turundus – nad kipuvad liiga palju olema selle käsitöölise tüüpi ettevõtja turundusvajadustele vastavate ideedega või nägemusega. /.../ Ma tean ühte hetke kui meil oli mingi suvaline koosolek ja seal võeti korra turundus ka ülesse, tuli mingi ettepanek inkubaatori poolt – see mess ja see käsitööturg, kas osaleme seal või seal ja kes tahavad osaleda. Me jõudsim 5 minutiga järelduseni, et need ettepanekud mis tehti, sobisid 2%-le ettevõtetest, kes on inkubaatoris. Ülejäänud ettevõtjatel on sihtgrupp hoopis teine, kas juriidiline isik kliendina või hoopis teised sihtgruppid kitsamalt määratletud. Selles mõttes, me ajasime seal mingi 15 minutit juttu ja sealt hakkas tulema kohe mingeid huvitavaid ideid, aga need surid kohe sealsamas ära, sest mitte keegi ei tegelenud nendega edasi.”

Konkreetsete ettepanekute osas osundati mitmel korral **ühisturundusele** – inkubaatori kui katusorganisatsiooni paremale ärakasutamisele:

– “Hästi positiivne minu jaoks oli viimane Fashion Week üritus, kus ma nägin, et loomeinkubaatoris olevad moeloojad olid võetud ühte punkti (3–4 tk) ja FW ühe õhtu moeshow oli välja reklaamitud kui loomeinkubaatori moeloojate moeshow. Ja see ühine märk, et nad on nagu ühest grupist andis neile kindlasti tugevama tõuke kui see, kui nad oleks igaüks oma eraldi nimega üksinda läinud. See oli hästi positiivne. Selliseid asju võiks teha rohkem.”

– “On mitu korda olnud see asi, et on kutsutud kõiki [loomeettevõtjaid] kokku, et mida siis nagu teha – teha nt loomeinkubaatori disainipood, aga sinna see asi on jäänud. Seda on räägitud juba üle aasta. Baltikas ei ole mõtet seda teha. Ma arvan, et vanalinnas – /.../ selles suhtes, et Baltikas me oleme konkureerivad – see kes tuleb siia Baltikasse, see tahab seda odavat kräppi, mis siin müüakse, aga meie toode on hoopis teistsugune, see peaks olema seal – samas ma ei näe kaubanduskeskuses ka väljundit, sest kaubanduskeskus kestab kellast kellani – see võiks olla ikkagi see, et mõni päev on seal disainer kohapeal ja suhtleb inimestega ja noh. Ja seal peaks olema siis tõesti ainult meie /.../disainerite [tooted]. /.../ Rahvusliku mustrikindad, sallid ja märgid – selleks on muud kohad.”

– “Ma olen siin ise tegelikult paljudele rääkinud, et võiks nagu teha [ühiselt]. Keegi ei ole nagu vedu võtnud. Ega ma ise ei viitsi ka nagu pushida selles mõttes, et mul on endal ka nagu nii palju tegemist [oma tööga], et hakata nagu rääkima.”

Samuti toodi mitmel juhul esile **vajadust mänedžeri**, müügimehe **järele**:

– “Loomeinkubaatoris võib-olla peaks pakkuma seda äri poolt, et keegi juhiks nende äri. Et seal on probleem, et loomeinimesed on nii loovad, et ma ei tea, kas nad üldse oskavad äri teha. /.../ Et oleks efektiivne, siis üks inimene peaks olema, kes müüb ja tegelema selle kindla ettevõttega.”

– “Mul on vaja professionaalset müügimeest nüüd, aga noh raha ei ole seda võtta. Võib-olla neil ei ole ressursi ka, ma ei kujuta ette, mingi kala. Aga lihtsalt liiga tihti tuleb see, et ei, me kahjuks ei saa aidata.”

– “Ma ei tea kuidas, aga kuidagi peab, kõikidest ei saa asja, mina arvan, et minust saab asja. Siis validagi välja need, keda toetada ja oluliselt rohkem. /.../ Et oleks inimesed, kes päriselt sind äris aitaks, mitte näitaksid seda, kuidas on õieti, kuidas raamatus on kirjutatud. Ei. Vaid, see kuidas tõsiselt käib asi. Ma olen mitu korda öelnud, et kas ei ole võimalik teha niimoodi, et kirjutame siis mingisuguse projekti, saada mingisuguse väga vinge manageri näiteks kahe või kolme ettevõtte peale. /.../ et oleks võimalik palgata üks inimene.”

Personaalsem lähenemine!

Teine suur grupp ettepanekuid seondus vajadusega **personaalsema lähenemise** järele. Selle all pidasid intervjuueeritavad ühelt poolt silmas **personaalsemat nõustamist**, tõstes paljudel juhtudel ettepanekuna esile vajaduse **mentori** järele. Sellega seoses räägiti kahte tüüpi variantidest: ühelt poolt leiti, et inkubaatoris peaks olema võimalik igal ettevõttel saada endale personaalne juhendaja – mentor, kes süüviks tema ettevõttesse ja kellega saaks nõu pidada.

– “... on regulaarsed ümarlauad ja aruannete läbivaatused, aga kuna need on kontsentreeritult, et mitme päeva jooksul võetakse suur grupp ettevõtjaid läbi – kiiresti, konkreetselt, sul on aega tund aega – siis sellest on vähe. Ma arvan, et peaks olema mingi konkreetne konsultant või mentor määratud igale ettevõttele, kes tema ettevõtluse käekäiguga on rohkem kursis. Kellega lihtsalt suheldakse rohkem ja kes oma kogemusest peaks oskama nagu mingisuguseid hoiatusmärke nägema juba varem, et mingi asi vajab ümbersättimist. See ei pea olema mingi selline probleem, mis saab ettevõttele saatuslikuks, aga ma arvan, et nende elu võiks olla mõnes mõttes kergem. Eriti kui tegemist on ettevõtjatega, kes on päris üksi või kahekesi.”

– “Ma mõtlen seda, et sellist ‘superviisori’ teenust oleks vaja. /.../ Kui sa käid koolitusel, siis sa saad sealt hästi palju infot ja praktikas seda rakendada on jube keeruline, sest kui sa kahe nädala pärast midagi tegema hakkad, siis sa oled natuke ummikus – osad asjad on meelest ära läinud. Aga see psühholoogiline nõustamine on selles osas nagu hea, et ta leiab need vastused koos sinuga, et sa ise leiad need vastused enda seest. /.../ see nagu kinnistub kohe ära, sa saad kohe kõikidest asjadest aru. Sellist teenust oleks vaja. Ma ei ütle, et psühholoog peaks istuma siin, aga selline analoogne teenus oleks jube hea, mida pakkuda.”

– “Aga noh, ma mõtlen lihtsalt seda, et kui ettevõtjad käivad seal konsultatsioonis, siis noh, eluilmaski ei jõua nad kõike ära rääkida sul. Ja paljud asjad ei tule nagu meelde ja ei tule nagu selle peale, et neid asju tuleks rääkida või et see on oluline välja rääkida kõik või läbi analüüsida et. /.../ tuleb see mentor programm ka, et võib-olla see on see lahendus minu sellele küsimusele või ettepanekule. Et jah, võib-olla võiks olla mingi inimene, kellega saaks misiganes ajal nagu kohtumisi kokku leppida ja kohtuda. Et neil on ikkagi suht piiratud ressursid meiega tegelemiseks. Ja noh, niisama ju kohvilauas võib ju rääkida, aga seal võib olla ka teisi inimesi ja teisi ettevõtjaid ja võib-olla ei taha kõigiga muid asju jagada. Ei, mulle lihtsalt nagu tundub, et see süsteem võiks olla kuidagi karmim või. Või jäigem või kuidagi. Või raskem või. Et no sa pead kuidagi vaeva ka nägema. Et mitte et ma ei näeks vaeva, aga lihtsalt noh, ma nagu praegu iseendale püstitan eesmärgid ja ise täidan neid ja kui ei täida, siis pole ka nagu hullu /.../.”

– “... mingisugust mentorit tahaks. Mulle isiklikult meeldiks, et mul oleks mingi mentor, kes suudaks mulle piisavalt aega pühendada, et ma saaksin üle oma hirmudest näiteks töötajate juurdevõtmisel või siis välismaale minikul või välismaal teenuste pakkumisel.”

– “Mulle meeldiks, kui oleks olemas selline toetus nagu mentor või midagi taolist. Keegi selline, mulle antakse sõber, kes on sellist asja teinud, kes on selle läbi teinud ja kellelt ma saaks ausaid vastuseid ja hinnangut, kuidas tema teeks. Ma saan aru, et psühholoogi mängimine on väga

tore, lõpuks jõuad ise mingile järeldusele läbi vastamise. Mingites küsimustes ma tahaks lihtsalt teada veits: variant A, variant B või siis isegi neid variante ei ole, mida ma üldse peaks tegema? Ma väga tihti maadlen selliste küsimustega. Võib-olla seal oleks just hea kasutada kedagi, kes on korra selle juba läbi teinud ja oskaks väga hästi soovitada. Kasvõi see, et mingitel headel aegadel meil on ettevõttel vaba raha kontol, mis ma teen sellega? Kas ma peaks pigem investeerima, kas ma peaks selle koolitustesse panema, kas ma peaks seda hoidma seal igaks juhuks, et oleks mingeid likviidseid vahendeid. Või ma peaks kulda ostma.“

– “Ma tahaksin, et ma saaksin ka sellist asja küsida, et ma olen siukses situatsioonis, mida ma peaks tegema ja siis mulle öeldakse, et mina teeks [nii]. /.../[Et ma saaks rohkem kui] neid tehnilisi vahendeid. Aga võib-olla just see, et suunamise asja – võib-olla ma ei tule üldse selle asja peale, /.../ et siukest asja üldse võiks teha. Keegi, kes ütleks, /.../ tee seda – et see praegu tundub olevat õige asi.“

– “Mõnikord saab ka ju ilma hakkama. Aga keegi, kes aitaks selleni jõuda või keegi aitaks neid skeeme välja mõelda. Et tegeletakse küll mingite väiksemate probleemidega, aga see on suhteliselt pealiskaudne, süviti ei tegele keegi.“

– “Või siis oleks siuke mentorprogramm, kus on inimesed, kes saavad aru just sellest loomevaldkonnast. Ma ikkagi tunnen, et see loomevaldkond on erinev kohati teistest valdkondadest. Ma kujutan ette, et ehitus on erinev kui koolitus ja koolitus on erinev kui loomevaldkond – tahaks just selle ala kogemust. Seda ootaks natukene rohkem sellelt inkubaatorilt. /.../ just selliseid vanemate tegijate kogemusi, kes on midagi käima tõmmanud. Et sealt siis ühelt poolt saadagi neid kogemusi, mis julgustaks edasi tegutsema ja teisalt sa mitte kunagi ei tea, kes keda tunneb ja saada vajalikke tuttavaid juurde.“

Osa ettevõtjatest märkis, et mentori saamiseks on neil plaan hakata taotlema EASi pakutavat mentorprogrammi toetust:

– “Ma olen ise mõelnud, et ma võib-olla hakkam taotlema EASilt seda mentori värki. Et ma tunnen, et mul oleks vaja rohkem konsultandi tuge või kes mul neid hirme aitaks ületada, et ma kiiremini nagu saaks tegutseda, julgeks rohkem riske võtta. Ma arvan, et mul oleks vaja seda mentorit. Mul praegusest konsultandist jääb väheks. Ta küsib küll mu käest, kuidas sul läheb, kas oled selle või teise kirja ära saatnud. Aga see pigem mõjub mulle nagu, nagu noh... ma ei ole veel teinud. Ta ei pane mind nagu liigutama.“

Personaalsema lähenemise tugevdamise osas rõhutati teiselt poolt **valdkonnaspetsiifilise lähenemise** tarvidust ja **valdkonnaalase know-how tugevdamist inkubaatoris**.

– “Tegelikult peaks olema siin selline inimene tööil, kes jagab seda [minu valdkonna äri] – nad on kõik ettevõtluskonsultandid, /.../ aga tegelikult ma ei näe nagu seda väljundit, samas ma pean esitama neile iga kvartal mingeid aruandeid, mis on jälle suht mõttetu minu jaoks.“

– “Nüüd iseküsimus on see, et kuna see asi on mul nisuke natuke teistmoodi, ehk ta on niuke eriline asi, siin on justkui kolm valdkonda koos nagu. Kuna sellist mudelit varem ka ei ole olemas olnud, siis natuke on vaja teda sobitada. Ja ma iseenda jaoks ka neid teadmisi natuke pean sobitama.“

– “... võiks olla see valdkonna spetsiifiline kompetents – seal on väga head ettevõtluskonsultandid, aga vot kedagi, kes on just minu ettevõtlusvaldkonnas olnud, et on seal mingi asja ära teinud ja oskab just mulle sobilikku nõu anda. Mitte ainult üleüldist. Võib-olla tõesti aidata kontaktidega või aidata, et kuidas ma ikkagi saan seal reklaamiagentuuris oma asja maha müüa või kuidas ma nagu veenan nad ümber või kuidas ma nagu meelitan.“

– “... [inimene], kes nagu süveneb sinu ettevõttesse, sinu ettevõtte spetsiifikasse. Sest minu ettevõtte on täiesti teistsugune, kui siin näiteks nahakunst või klaasikunst või foto või mis iganes

mingid asjad. Et tema tõesti uuriks seda, süveneks, mõtleks kaasa, oleks mingi aeg koos minuga, vaataks mida ma teen, kuidas ma teen, ütleks, mida ma teen valesti, kust ma saan paremini teha. Kus siis neid inimesi ikkagi leida. /.../ Ma arvutasin välja, et kui sa teeksid ainult seda, siis sa saaksid oma maksud makstud ja sul jääks alles nii palju, et sa suudaksid selle käima saada ja me leiame sulle siit turgu ja teeme seda ja seda.“

– “Kui nad hoiaksid silma peal mingisugusel [meie valdkonna maailmal]. /.../ [samas] see ei ole nagu nende asi, nemad teavad üldisi asju.“

Koostöö!

Kolmandasse gruppi saab koondada intervjueritute ettepanekud, mis kõnelesid **koostöö tihendamisest**. Sellega seoses räägiti ühelt poolt **inkubaatori ja teiste institutsioonide, struktuuride vahelise koostöö tugevdamisest**. Intervjueritute nägemuste kohaselt peaks suurenema inkubaatori kui vahendaja roll: inkubaator võiks rohkem vahendada kontakte, toetada võrgustumist, luua sidemeid jmt.

– “Seda on võib-olla raske tahta, aga mul on tunne ka, et see suhtlus teiste analoogsete loomeinkubaatoritega on liiga vähene. Võib-olla natuke liiga pealiskaudne. Räägitakse, aga ma ei tea, et reaalselt oleks palju koostööprojekte teiste inkubaatoritega. Aga samas, ma ei tea, see on keeruline ka. Ma ei kujuta ette, kas võiks olla selline asi nagu inkubantide vahetus, toimub mingi rotatsioon, et näiteks Eesti inkubant läheb näiteks [teise linna] inkubaatorisse, inkubeerub seal natukene aega, aga siis peaks olema ka mingi idee, mille pärast ta sinna läheb. See peaks kuidagi põhjendatud olema. Aga võib-olla selline asukoha roteerumine oleks isegi positiivne, tekiks rahvusvahelised kontaktid rohkem. /.../ Näiteks kujutava kunsti valdkonnas on küll – seal on kunstnike majad, kuhu sa saad minna. Võib-olla võiks mingi sarnane asi olla ka. Ma ei tea, kas on sellist, et ettevõtjad saavad. Ilmselt saab.“

– “... mida ma tahaks, oleks mingisugune kogemuste jagamine – et otsida mingisuguseid loomevaldkonna ettevõtteid, kes tuleks mingisuguseid hommikukohvisid tegema, räägiksid väga konkreetsetel teemadel ja annaksid mingit siukest kogemusepõhist nõu.“

– “Siis ma arvan, et oleks üsna mõistlik kui need, kes on siin asukad, saaksid just nimelt kutseid mingisugustele hangetele, konkurssidele, et tegeldaks just sellega, et viidaks kokku [teiste] riiklike [struktuuridega].“

– “... tegelikult saab inkubaator kohutavalt palju ära teha, sest neil on väga head sidemed linnaga, jt /.../ asutuste ja projektidega. Nad saaks tegelikult hästi palju uusi avada ettevõtjatele. Ja ma arvan, et seda võimalust ei kasutata. Neid kuulatakse palju parema meelega ja võetaks kohe partneriks, kui mingisugust hädist [loomeettevõtjat], kes on üksinda.“

– “Mul on vaja nagu reaalselt sellist kontaktide poolt, et leida ja otsida sidemeid mingite kaubandus-tööstuskodade kaudu välismaal vms.“

Samuti nägid intervjueritud vajadust **tihendada koostööd inkubaatorisiseselt**. Konkreetse ettepanekuna pakuti rohkem ühiseid informaalset üritusi, mis annaks põhjust loomeettevõtjatel kokku saada ja suhelda.

– “... on tarvis vabas õhkkonnas asju teha. Noor ettevõtja, kui teeb asja tõsiselt, siis ta ajakasutus on niivõrd täis igasuguste probleemidega, ja raha pole. Tööväliseid aegu võiks ära kasutada, mingeid üritusi siis teha. /.../ Toimub lõimumine. Tuttavaks saamine.“

– “See sisuline koostöö võiks äkki parem olla.“

– “Ma ei tea, kas mingid ühised üritused, kuigi on ju koolitused ja asjad, aga et, noh, ma ei tea, kuidas see peaks toimima, aga mingil määral võiks seda olla rohkem siis. Noh, hea on öelda, ise ma tean ju, et korraldad koolituse ja korraldad kohvipausi ja pärast veel istumise ja siis enamus jookseb minema.”

Tugisüsteemi ja pakutavate teenuste paindlikkus!

Neljandaks oluliseks märksõnaks on **tugiteenuste (edasi)arendamine**. Keskseks märksõnaks intervjueeritute jaoks oli tugisüsteemi ja pakutavate teenuste paindlikumaks ja vajaduspõhisemaks muutmine.

Üks kesksemaid temaatikaid seondus selles osas **koolitustega**. Ühelt poolt leidsid intervjueeritud, et võiks olla suurem vabadus koolituste valimisel ning sooviti enam võimalust pakutava osas kaasa rääkida. Samuti märgiti, et koolitustel peaks arvestama enam inkubantide erineva taseme ja ettevalmistusega.

– “Mul on tunne, et kui ma ei jõua kõikidele koolitustele, mis nad pakuvad, siis ma olen pahandusetegija natuke. Kuigi ma olen vaeva näinud ja raha maksnud. Aga tõesti ma ei jõua ja ma ei viitsi ka, sest ma ei taha niimoodi õppida. Kui ma näen, et midagi on huvitavat, siis on OK.”

– “Võib-olla üks asi peaks olema. Et äkki kui seda asja saaks rohkem individuaalsemaks teha, et välja selekteerida need, kes on lollimad finantsteadmistes. Et nemad saaksid mingisuguse portsu rohkem finants- ja äriteadmisi. Ja need, kes on selles asjas kodus, saaksid tavalise portsu seda. Ma ei tea, kuidas see teostata on, aga ma usun, et see on samamoodi teostatav, nii nagu näiteks on Inglismaal koolikorraldus, et kui sa oled nelja-viieline, siis sa oled edukamate grupis, sa õpid seda bioloogiat siis sellel tasemel. Ja kui sa oled kolmeline, siis sa oled selles madala taseme grupis. Et ei ole nende erinevate tasemetega nõ samas kooli pingis.”

– “Võib-olla saada õigus küsida abi enda ettevõttele nendes valdkondades, mida ma ise oma analüüsis pean nõrgaks ja saada abi just sinna, kuhu ma tahaks seda abi. Hetkel ma pean sobituma etteantud raamidesse, leidma sealt endale kas sobivaid või mittedobivaid asju. Võib-olla võiks olla võimalus saada ka abi nii, et ma teen ise mingi analüüsi, et ütlen, et vaat see on see koht, kus ma vajaksin mingit toetust, et kas oleks võimalik saada sellist abi.”

– “Inkubaatoris kõik need koolitused ja asjad on väga head esimese poolaastani kuni aastani. Edasi, need ei maksa mitte midagi. Edasi /.../ need korduvad, sest need on mõeldud alustavatele ettevõtetele. /.../ Mul tekib tunne, et [see on nagu] halb õppejõud, tal on kokku kirjutatud üks konspekt, mida ta iga aasta kõikidele annab ja ta on lugenud seda konspekti juba 25 või 40 aastat.”

Koolituste osas tehti ettepanekuid ka täiendavate teemade ja vormilise ülesehituse osas:

– “Täna ongi inkubaatoris see probleem, et peaks õpetama mingisugust finantsplaneerimist rohkem – kust need numbrid tegelikult tulevad ja peaks tulema jne.”

– “... et võib-olla on siuksed majanduspoole küsimusi nagu rohkem, et siukseid koolitusi võiks olla, et tõesti sellel algajal firmaomanikul natukene sihti silme ette seada.”

– “Võib-olla peaks rohkem praktikume olema, näidete varal mingeid asju. /.../ Mingite näidete varal võiks mingeid asju teha. Kutsutakse ellu nt mingeid situatsioone. Saaks õppida. Õpitoad.”

– “Koolitusi oleks vaja, väga häid koolitusi, tugevate tegijate koolitusi, tugevate isiksuste koolitusi oleks /.../ minu jaoks vaja. /.../ Sellist nagu tõuget on vaja. Minu jaoks on tõuget vaja, et mine nüüd sealt mäest alla; et OK, sa ei pea nagu kartma ja mida rohkem ma sealt lähen, seda rohkem ma hakkam isemine. /.../ A’la selliseid asju. Selliseid mänge, mitte nagu lihtsalt istumist.”

Koolituste arendamise kõrval räägiti teise suurema teemana tugisüsteemi kui terviku korraldusliku poole tõhustamisest ja paindlikumaks muutmisest:

– “Noh see koolituste pool võib-olla selles mõttes, noh muidugi ideaalis ma võiks koostada aastaks mingi koolituste plaani, et ma võin ise valida, mis koolitusi ma tahan ja siis nad otsivad need kõik kokku. Noh tegelikult see on päris keeruline, kuna neid inkubante on päris palju ja siis igaühe jaoks ennast kohandada on raske. Et mingil määral on nad nagu võimaldand sellist asja. Et kui kellelgi on midagi väga spetsiifilist asja, siis nad võimalusel on toetanud seda. Aga üldiselt on see ikka erandjuhus. Et nii-öelda tuleb leppida nende koolitustega, mis nemad pakuvad. Aga samas need on väga head olnud.”

– “... ettevõtte need kaardistamised. Et üks asi on see, kui ma käin seal konsultatsioonis ja noh, kus ma räägin, mis ma teind olen ja mis eesmärgid ma siis vahepeal täitnud olen või mis mul muutund on või mis probleemid mul on. Aga teine asi on see, kui ma ise ei saa aru, kui midagi teen võib-olla valesti või ja ma ise ei tule selle peale ka, et seda rääkida. Et-et võib-olla see, neil võiks olla võib-olla see kontrollsüsteem, või ma ei tea kuidas seda sõnastada, aga või mingi siuke kaardistamissüsteem, et et-et sa lähed sinna laua taha ja nad näitavad sulle seda kaarti, et näe, sa oled siin. Ma ei tea, kas see on võimalik selles suhtes. Lihtsalt et võib-olla selle süsteemi jaoks ei piisa sellest, et ma käin seal kord kuus, vaid ma peaks järgima võib-olla mingisugust või täitma mingit, ma ei tea, mingit päevikut või tabelit või, mida nemad siis analüüsiks kuidagi. Samas see võib olla jälle selline asi, mille peale liiga palju aega kulub nii mul kui neil. /.../ Et neil võiks olla jah mingi süsteem, kus ma näiteks enne, mul on mingi küsimustik, iga kord enne, kui ma sinna konsultatsioonile lähen, ma mõtlen mingid küsimused läbi ja noh, need on siis sellised küsimused, mille põhjal selgub tõde.”

– “Minule isiklikult sobiks, kui ma ei peaks liiga palju oma tegevuse eest vastust andma neile. Pigem võiks olla vabatahtlikkuse printsiibil. /.../ Igasuguse aruandluse poolest sama moodi – lasku meil rahulikult olla. Niikaua kui on asjad kuigivõrd korras /.../. Aegajalt käib kergelt selline lasteaia tunne läbi, et kasvõi see sõna ise – inkubaator, ma olen nende meelest mingi muna, mulle ei meeldi see üldse olla.”

Kolmandaks pakkusid intervjuueeritud välja rea ettepanekuid täiendavate teenuste osas. Märksõnadeks olid abi personali palkamisel, koostööpartnerite võrgu väljaarendamine ja kontaktide vahendamine:

– “Ja selline asi võiks ka olla, et kui ma tahan inimest juurde palgata, siis kuna see hea töötaja tööle saamise protsess on väga kulukas – isegi paar tuhat eurot, et siis võiks olla selline personaliga tegelev inimene, kelle teenust saaks kasutada.”

– “Koostöövõrgustiku väljatöötamine. Nt kasvõi seegi, et siin keegi kirjutas projekti, et on vaja [mingit masinat], et kus neid saada – ma ütlesin, et siinsamas üle tee on hulgiladu, kus müüakse /.../. Mingi koostöövõrgustik. Kasvõi see, et on vaja neidsamu /.../ silte, /.../ – kõik tellivad kuskilt, aga ma ei tea kust. /.../ Mul on vaja nt mingit kodulehekülge teha või mul on vaja mingisuguseid silte või kartongist asju oma toodetele – praegu ma kulutan mõttetult aega selle peale, et uurin, kust selliseid asju saab. Selline koostöövõrgustik kiirendaks väga protsessi ja see oleks arengu koha pealt olulisim. See aeg, mis ma praegu mingite asjade peale raiskan, saaksin kulutada hoopis firma arengu peale, toodete arendamise peale.”

– “Võib-olla, et mingit ühtset süsteemi, sellist ühtset süsteemi, kus oleks sarnaste ettevõtjate kontaktid või et meie saaksime omavahel hästi kiiresti ja edukalt suhelda. Näiteks praegu, kui

mõelda selle /.../ meie inkubaatori seltskonna peale, siis ma tunnen ainult neid, kellega ma koos õppisin selles eelinkubatsioonis. Või ma tunnen neid, keda ma näen siin iga päev. Et näiteks kui ma kolisin siia, ma ju pooli inimesi siit ei tundnud. Kuigi ma olin inkubatsioonis. Et see on, mis on minu arust vajaka jäänud.“

Neljandaks tehti ettepanekuid **olemasolevate teenuste tõhusamaks ja paindlikumaks muutmiseks:**

_ “... inkubaatori meede – kvartaalne koolitustoetus. /.../ nad ei maksa kinni mingit hotelli või laevapiletit selle raha eest. /.../ oleks tahtnud minna [välismaal toimuvale üritusele] /.../ aga hotellid on päris kirved seal – üle saja euro öö. Üritus ise oli tasuta /.../ võiks ju olla nii, et pool rahast maksab ettevõtte ja pool rahast makstakse sealt koolitustoetusest, mis kasutamata jääb. Et selline asi võiks olla, aga nad hoiavad väga kiivalt seda vaid koolitusrahaks.“

_ “Selline justkui juriidiline toetus /.../ Ütleme, see pool võiks justkui olla tugevamalt. Kindlasti võiks tegelikult olla. Ja ma ei kujuta ette, mis vormis. /.../ Kui on vaja siukseid noh mingit teistlaadi äri teha või teistlaadi tegevust planeerida, siis tead neid ohtusid seal ja juriidilisi poolt, sellist nõustamist. See on tihtipeale hästi spetsiifiline, et siis sellist spetsiifilist juriidilist nõu. See ei ole ju see, mis on mingi tava-, ma ei tea, mingi elamuühistu juriidiline nõu. Et see on teine. Selline ärinõu juriidiline pool. Seda võiks küll olla rohkem. /.../ et see võiks olla tugevamalt esindatud.“

_ “Pigem võtta [x] eurot ja mitte teha turu-uuring, vaid selle [x] euro eest [teha konkreetset mingi asi, mis] /.../ hakkabki sind kohe müüma. /.../ Sest, et kui ma teen endale turu-uuringu, siis ma istun sellega. Ta on mul arvutis olemas, mis ma taga teen, selle turu-uuringuga?“

_ “Inkubaatoris siamaani saadetakse meile uute tulijate nimekiri ja kontaktid Exceli tabelina. See on ju absurd tänapäeval. Need peaks olema /.../ kohe inkubaatori leheküljel üleval. Meiliga tuleb kogu aeg väga palju infot, et koolitus see, kas soovite osaleda seal väljasõidul – ma ei jõua neid meile hallata. Ma tahaks, et oleks mingi kalender, kus vaatan ja sorteerin ürituste kaupa, teemade kaupa, kus kohas toimub, kuupäeva kaupa. Et selline eluline informatsioon, mida igapäev on vaja, et see oleks kõik ühes kohas. Sellest on puudus praegu.“

Muutused inkubaatori mudelis!

Viiendat suuremat gruppi loomeettevõtjate ettepanekuid saab ühel või teisel moel seostada **inkubaatori kui institutsiooni muutmisega.**

Üks mitme intervjuueritu poolt tehtud ettepanek seondus ideega, et **inkubaator oma tugistruktuurina võiks olla mobiilne:** s.t, et mitte inkubandid ei pea lahkuma ja otsima endale uut asukohta, vaid et mingi aja tagant liigub inkubaatori administratiivne kehand ise mingisse teise piirkonda. Põhjenduseks toodi, et inkubaatorist äraminekuga kaotatakse aastatega välja kujunenud suhtlusvõrgustik; samuti tuleb kliente hakata harjutama käima teise asukohta (millega võib kaasneda ka klientide äralangemine, kui uus asukoht ei ole sobilik). Samuti leiti, et sellisel viisil toetaks inkubaatori meede lisaks ka linna erinevate piirkondade arendamist.

_ “Ma olen hakanud mõtlema siin aastatega, meile on siin tutvustatud inkubaatoreid Hollandist või mujalt, kus see töötab natuke teisel süsteemil. Ma olen hakanud mõtlema, et see teine oleks võib-olla nagu õigem viis. Luuakse mingi keskus, ettevõtted saavad oma ruumid, saavad endale juured alla, teevad endale nime ja siis nad võiksid jäädagi kvartalina sinna töösse. Mitte nii, et on teatud arv aastaid mingi leping ja siis mine leia endale uus ruum ja uus koht ja hakka ennast

uuesti nullist üles töötama – vaatame kas su kliendid tulevad sinuga kaasa või ei tule, et siin on koht järgmisele startijale. Mulle meeldib see süsteem ja see tundub mulle efektiivne, et töötatakse üks kvartal üles – teatud teenused, teatud tooted. Ja siis minu meelest see administratiivkeha võiks liikuda kuskile mujale, leida endale uus mahajäetud keskus, töötada see uuesti üles, võib-olla mingid teised teemad ja teenused, jne. Mulle meeldib see süsteem rohkem, see tundub mulle efektiivsem. Sest hetkel ma näen seda, et ettevõtted on seal maal, et peavad hakkama liikuma ja see ei ole väga positiivne suhtumine. See on neile ettevõtetele raske, neil võib minna väga hästi, aga ei pruugi.“

– “Mured, et kuhu läheb loomeettevõtte, kui ta on inkubaatorist lahkunud. See sünergia, mis tekib koos teiste ettevõtetega, siis see läheb kaotsi. /.../ et ettevõtte saaks nendes ruumides tegutseda pikemalt, et ei oleks ajalist piirangut. Et linn arendaks mingit piirkonda selle suunaga.“

Üks konkreetne ettepanek tehti **inkubandi stipendiumi sisseviimise** näol – see oleks rahaline toetus esimesteks alustuskuudeks, mis võimaldaks pühenduda täielikult ettevõtte käimalükkamisele ning ei peaks äraelamiseks tegelema teiste tegevustega.

– “See termin – ettevõtluse inkubaator – et kui sul oleks selline ideaalne võimalus kandideerida sinna inkubaatorisse, nii et sa oled seal mingi 2–3 kuud niimoodi, et sul on mingi stipendium sealt, et sa ei pea oma elatise peale mõtlema. /.../ et alustaval ettevõttel nagu tiimil oleks kolm kuud aega asjaga tegeleda, et nad ei peaks kõrvalt endale elatist teenima. Ma usun, et see asi läheks palju kiiremini käima. /.../ Neid elujõulisi ettevõtteid saaks palju rohkem. /.../ See ei pea mingi utoopiliselt suur summa olema, aga et sa saad asja nagu kiirelt ja intensiivselt käima joosta. /.../ Kõige raskem periood ongi see enda ettevõtte alustamine, sest sa pead samal ajal elama enda elu ka. Enda ettevõtte alustamine ei ole mitte lihtne – sa investeerid sinna enda aega, tahtmist ja kõike ja kõige muu kõrvalt. /.../ Mingi siuke skeem võiks olla.“

Samuti ilmnis intervjueritute vastusest, et tegeleda võiks **inkubaatori kuvandi arendamise ja tugevdamisega**.

– “... [et] loomeinkubaator muutuks selliseks hästi arvestatavaks /.../ organisatsiooniks ja siia astumine muutub väga keeruliseks ja äriplaanid peavad väga head olema ja nii /.../.”

– “Loomeinkubaatorist /.../ on jäänud mulje, et seal on pigem kullasepad ja nahasepad.“

2.7.3 Kuidas muuta ettevõtluse tugisüsteemi loomeettevõtteid toetavamaks?

Lisaks inkubaatori pakutavate tugiteenuste hindamisele küsiti intervjueritavatelt, kas ja kuidas nad muudaksid ettevõtluse tugisüsteemi tervikuna. Kas ja mida tuleks muuta, et nende ettevõttel oleks soodsam keskkond arenguks ja mis arvestaks nende vajadustega.

Intervjueritute arvamused tugisüsteemi vajakajäämistele ja arendamise osas saab jagada kahte suurde gruppi. Ühelt poolt räägiti tugisüsteemi probleemidest laiemas võtmes, viidates loomemajandust soosiva mõttemudeli nõrkusele ja haridussüsteemi vajakajäämistele. Teisalt osundati konkreetsete tugimeetmete puudujääkidele ning tehti

KÜSIMUS:
Kui Te saaksite muuta 3 asja, mis toetaks Teie ettevõtlust, siis mis need oleksid?

ettepanekuid, mis ühel või teisel viisil räägivad loomeettevõtluse spetsiifika senisest suuremast arvestamisest ettevõtluse tugimeetmete kujundamisel.

Loomemajandust soosiv mõttemudel!

Väga mitmete intervjueeritute arvates seisneb tugisüsteemi keskne probleem olemasoleva – loomeettevõtlust vähesoosiva – mõttemudeli domineerimises. Vaja oleks muutust **loomemajanduse üleüldisema tähtsustamise** suunas, sh loomemajanduse väärtustamist riiklike eesmärkide tasandil.

_“Aga ma ütlen, et see riigipoolne toetus – ma ei taha öelda, et riik peaks mulle maksma selle eest, et ma siin firmat teen, aga riik peaks suhtuma palju tolerantsemalt, palju vabamalt loomeettevõtetesse /.../.”

_“Ma arvan, et see loomemajandus oleks Eestile kõige suurem ekspordiallikas üldse. Tulevikus. Kui seda organiseerida rohkem ja äkki peaks jah rohkem toetama ja selliseid reaalseid, materiaalseid süste on vaja, seejuures seda kontrolli all hoides, onju. Et ei oleks sellist loomingulisust pärssivat rahaprobleemi. Kasvõi see, et sa ei saa prototüüpi teha, sest sul ei ole raha.”

_“... [kui] mõelda sellest, mida [võiks] /.../ Eestist saada 25 või 30 aasta pärast. Vaadata, et meid on ikka nii vähe, mis võimalused meil on ellu jääda. /.../ Mingit suurt tootmist meil ei ole, mingeid suuri tehaseid, mingit metallurgiat või veel midagi, siis ikkagi tuleb mõelda, mille peale me võime mängida, et me oleksime eriti head. /.../ hakata panustama nendesse ettevõtetesse /.../, millel on potentsiaali inimestele anda tööd ja anda midagi kvaliteetset, ei ole nii, et kõik jooksevad selle odava mujalt maailmast tellitud kauba järgi ja siin tegeletakse ainult kaubandusega, üks teisele müüb midagi. /.../ minu meelest kõige tähtsamad on need inimesed, kes tekitavad lisaväärtust. Ma saan aru, et on vaja inimesi, kes koordineerivad asju ja niimoodi /.../ Neid on vaja toetada, kes oma väikeste kätega teevad tööd ja valmistavad midagi.”

_“Võiks olla inimene, kes usub. Raske on rääkida inimestele, kes ei usu sellesse. Kes usub, et Eesti disainil on potentsiaali ja kellel ei ole häbi, /.../ siin peab uskuma meisse, ilma selleta ei saa. Ta peab raiuma, et see on parim. /.../ Meil on vaja seda inimest, kes ütleb, et nii on, sest ta usub sellesse ise täpselt nii palju. Ma arvan, meil on vaja selliseid inimesi sinna ette. Ja võib-olla meil oleks vaja rohkem kuulamist. Kui sa istud maha, võib-olla neil on vaja rohkem aega anda selleks. /.../ Võib-olla neil on ka nii kiire, et nad ei jõua süveneda. Et nad usaldaksid rohkem. Võib-olla nad ei prooviks sadat disainerit aidata, aga kui nad teevad mingisuguse selektsiooni viiest või kuuest, kes on tõesti potentsiaalikad. Ma ei tea mis alusel, no mingil alusel, sest inimene peab ju kompetentne olema eksle, kes sinna võetakse. Et ta puurib ja uurib rohkem läbi, mitte see, et ta kohe esimesel päeval ütleb, et ei, te ei saa /.../.”

_“Ütleme, Eesti riik ei toeta kunsti. Esimene asi, kõik kunstnikud, kes üritavad midagigi teha, mitte business'i ajada ja mingit äri teha, vaid ellu jääda, neid liigitatakse ükskõik kellega: metsaraiduritega, kaubanduses töötavate müügimeestega, ärikatega, ma ei tea mis, kellegagi. Ma siin nokitsen ja vaatan, kuidas ma hakkama saan, teen mingeid asju valmis, mul võetakse kõik samad maksud, mis igalt ühelt – mis mõttes? See on ebanormaalne lihtsalt. Niigi tuled vaevu ots-otsaga kokku ja siis on riik nagu mingi maffia, kes koorib sind kogu aeg. Vaadake kuidas Taanis on või Hollandis, kus kunstnikel on mingi 6% käibemaks.”

_“Aga ma arvan, et siin peaks olema mingi riigipoolne toetus, /.../ et küll see Eesti on naljakas maa /.../, meil ei ole ju tegelikult mitte midagi. Noh, see Skype ja mingid IT-lahendused, et see ei ole ju ainuke väljund. /.../ nagu rohkem toetada omamaist disaini /.../ et meil ei oleks poed siin täis odavat saasta, asi pole isegi mitte odavuses, vaid just seda saasta, mida on tegelikult kõik kaubanduskeskused täis.”

– “Kuigi kusagilt ma nüüd just lugesin, keegi rääkis, et ma ei mäleta, kust kohast, /.../ et täiesti eksisteerib või et peakski eksisteerima ka niisugune ärimudel, mis ei sea eesmärgiks kasumi teenimist, vaid hoopis väärtuse loomist. Ehk see on nagu nr üks. Jah, ära peab ju elama ja otsotsaga peab kokku tulema ja see asi peab ennast ära toitma. /.../ No näiteks /.../ kogu Ameerika loomemaailm on üles ehitatud sponsori peale. See protsent, millega Ameerikas kultuuriasutisi toetatakse, on imeväike riigi poolt. Või linna poolt, munitsipaalpoolt. Ja-ja see enamuse on nagu nõ toetusrahade peal. Ja toetusrahad on ilusasti tasakaalus tulemustega. Ehk tegelikult nii nagu me täna näeme Eestis ka spordis on sinnamaani-, kui sa ei sa ei võida nii kiiresti seda või kui sa ei võida mängu, siis kukuvad ära sult need, jäävad ainult isiklikul pinnal, jäävad lojaalseks sind toetavad, kes tulemuste järgi sind toetavad, need kukuvad tagant ära.”

– “Et noh, kihvt oleks liikuda selles suunas näiteks nagu on Ameerika mudel, et me leiame siia neid toetajaid. See jätab meile sõltumatuse, kui me ei ole riigi või linna poolt toetatav. Et noh, jõe uhke on olla sõltumatu, aga samas jälle ka meil on veel nii nõrkadel alustel see sponsoreerimine ja kultuuri või loome toetamine, et kui me hakkaksime sellega tegelema täna praegu, siis meil läheks liiga palju auru selle peale, et endale leida neid.”

– “Üks pool on see, et /.../ nad saaksid aru, need, kes neid tugisüsteeme haldavad, või no mõistaksid seda, et on see on loomemajanduses siiski väga erinev. Üks on see võimalus tõesti toota midagi. Aga tõesti siiski eraldi lahter on selline loovisiku tegevus. Tema siis vajaduste mõistmine, mis ei ole tingimata seotud seeriaviisilise toodangu tootmisega ja üleliigne ekspordi sõna mainimine ei aita kaasa loovisikule, tema tegevusele. Sest, et loomulik on, et ei leidu vist kunstnikku Eestis, kes on edukas kunstnik, kes ei oleks ekspordinud. See on absoluutselt loomulik, aga et seda push'ida ja suruda peale, see teistpidi toob negatiivset poolt. Inimene hakkab siis üritama kõigest jõust, andma toodangut nõ. Kunst ei saa kunagi olla toodang. Tema võti on see, et ta on erakordne ja süvenenult tehtud.”

– “... meil ei ole see riiklikul tasandil, kedagi ei huvita. Et võib-olla oleks meeldiv, kui me oleks Kultuuriministeriumis või kuskil lihtsalt mingi märge, et on selline eriala, selline osa ka olemas riigis, et see oleks huvitav. Et riik huvituks, et ta usuks sellesse kui. Samamoodi kui me elame kaasa suusakoondistele. Meil tegelt on potentsiaali ja me lihtsalt ei adu seda. Et kui panustada samamoodi, nagu sporti me panustame, seal võib täpselt samasuguseid riiklikul tasemel auhindasid meile tulla /.../. Baruto on täpselt samamoodi Eesti märk Aasia jaoks. /.../ Aga see peab olema mingil sellisel suuremal riiklikul tasemel, mitte et üks tüdruk läks Riiga näitama.”

Loomettevõtlust toetav haridussüsteem!

Teine suur grupp tugisüsteemi laiemalt puudutavaid ettepanekuid seondub **haridussüsteemi muutmise vajadusega**. Intervjueeritud töid esile haridussüsteemi puudujääke, mis seisnesid loomemajanduse arendamiseks vajalike inimeste ebapiisavas ettevalmistamises ning teiselt poolt praktiliste kogemuste tagasihoidlikus tähtsustamises ning loomevaldkondade osas ka õppeprogrammides sisalduvate majandusalaste ainete vähesuses.

– “Tegelikult peakski olema, et sul on nagu inimene, kes hoiab sind kahe jalaga maapeal ja teine asi on see, et kui nüüd alustada täitsa nullist, siis on see, et meil on küll Kunstiakadeemia /.../, meil koolitatakse küll kunstnikke, aga meil ei koolitata neid inimesi, kes neid kunstnikke manageeriksid. Tegelikult on vaja just seda. Kui alustame sellest, siis meil võib-olla tuleb midagi välja.”

– “Nii tänulik kui ma ka oma õpetajatele ka ei ole, nad peaksid vaatama väga tõsiselt need kõik õppeprogrammid üle. Selline aine nagu Art management oli siiski naljanumber. Esiteks, ei olnud seal ühist meie erialaga midagi, ta oli selline laialivalguv, ebamäärane. Ma vaatan just selliseid garaaž-tüüpi ettevõtmisi, mis toimivad nüüd igal pool – miks sellised asjad ei olnud juba kooli ajal, miks me ei suhelnud üldse [teiste koolide sama või lähedaste erialade inimestega]? Me

suhtlesime inimlikul tasandil pidudel ja sealt ka need ainsad kontaktid pärit on. Aga selline tööalane suhtlus ja sihukese õige, sobiva käekirjaga partneri leidmine jäi kuskile väga juhuslikult sinna kooli lõpetamise järele. /.../ Arvan, et tuleks ühendada ja teha palju sihukesi workshoppe. /.../ See on üldse eesti hariduse viga (sellest on niipalju rääkinud minust targemad inimesed), et selline õpetaja roll on muutunud tänapäeva ajas. Nüüd on ikkagi sotsiaälvõrgustikud ja tegelt selline võrksuhtlemine võiks juba koolis alata. Mitte niimoodi, et me istume seal pinkides nagu konkurendid kõik, vaid et meid pannakse kohe tiimidena tööle, et sa õpiks oma tugevusi ja nõrkusi tundma.“

–“Esiteks ma näen, et igal aastal toodetakse kümnete kaupa turule töötuid – praktiline pool /.../ on ikkagi väga nõrk /.../. Praeguses hariduses ma arvan küll, et oleks vaja üht-teist muuta.“

–“... ma arvan, et majanduse osa võiks olla hariduses selgelt suurem ja tugevam. See on olnud päris kõvasti takistuseks, et Eestis õpetatav [loome valdkonna] kõrgharidus on liiga kunstipärane.“

Ettevõtluse tugisüsteemi arendamist puudutanud ettepanekud saab koondada nelja märksõna alla:

- süsteemi üldine arendamine;
- teiste institutsioonide, struktuuride parem ärakasutamine loomemajanduse arendamise eesmärkidel;
- tugimeetmete arendamine loomeettevõtlust toetavaks;
- ettevõtluse toetamise meetmete mitmekesistamine.

Tugisüsteemi professionaalsus ja kasutajasõbralikkus!

Rääkides **süsteemi üldisest arendamisest**, siis osundasid intervjuueeritud probleemidele süsteemi toimimises: avaldati arvamust tugisüsteemi ebakompetentsuse osas, samuti koostöö vähesuses ning bürokraatia liigsuses.

–“Kui siin on nagu keegi New Yorgi spetsialist, siis ma tahaks küll nõustamist saada. Aga kui ma saan EAS konsultandi, ma ei taha seda saada. Siis ma tahaks parem raha ja ma võtan selle raha ja ma lähen New Yorki seda abi küsima. Et see on nagu keeruline praegu. Tõesti, ma olen istunud laua ääres, rääkinud oma Aasia turu laienemisest ja siis mult küsitakse, miks sa ei küsi [temalt] abi, ta on ju kuulus, tal on kindlasti Aasias kontakte. Siis ma istun ja mõtlen, issand, isegi ta skeem [ja ärimudel] on teistsugune, /.../ ta isegi ei räägi ekspordist. /.../ Ja need on minu inimesed, kes on minu nõustajad, kes on pandud mind nõustama. Toredad inimesed ja kõik, aga lihtsalt ei ole teadmisi selles valdkonnas. Et /.../ otsene rahaline toetus, [seda oleks vaja].“

–“Ma arvan, et kogu see supp – inkubaator, EAS ja linn – arvestades, milline e-riik me oleme, siis tegelikult on informatsioon kõik väga pilla-palla laiali. On mingid lehed, mida ma oma ettevõtluse pärast olen pidevalt küllastanud ja mis mulle väga meeldivad. Aga samas ma leian, et osa lehekülgi on sellised, mis üldse ei tooda õiget informatsiooni või ei vahenda õigeid asju. Ma arvan, et mingisugune veebikeskkond võiks olla selline, mis ...; Tallinna linna lehekülg on nt suhteliselt hästi tehtud. Väga paljud asjad, mis mind Tallinna linna kohta huvitavad või kui mul on vaja konkreetset, et mis kell buss väljub, siis ma tean, et lähen Tallinna lehele ja ma saan sealt kõik kätte. Samamoodi võiks olla mingi ettevõtluse asi, et üks leht on väga hea – see Aktiva.ee, aga mingisugune leht, kui ma olen algaja ettevõtja, siis see võiks mul olla kogu aeg Postimehe asemel lahti. Koht, kust jookseb kogu aeg läbi aktiivselt, et mis toetusi praegu saab taotleda, millal mingid tähtajad kukuvad või kus need on või mingisugused konkursid või

auhindamised või näitused või messid või konverentsid – ühesõnaga selline leht, mis oleks elus. Ma saan aru, et seda ei ole lihtne teha.“

–“Üldiselt on raha kõige olulisem, sest see on kõige paremini mõõdetav ja see annab kõige laiemad võimalused. Asi pole selles, et ma tahaks raha välja võtta, vaid raha eest saab neid kõiki teisi teenuseid ju osta. Rahaline võib ka nii ju olla, et sa esitad lihtsalt arved EASile, kes siis maksab need arved ära.“

„Nad võiksid kergemini raha anda, et ei oleks sellist täielikku bürokraatiat. See on täitsa kreisi.“

Erinevate institutsioonide kaasamine!

Teine probleemide grupp, mis intervjueeritute vastustest välja koorus, seondub **teiste riiklike struktuuride vähese kaasatusega loomemajanduse arendamisse**. Intervjueeritud töid esile mitmeid institutsioone, mida loomemajanduse, (-ettevõtluse) arendamise eesmärgiga võiks senisest enam siduda.

–“... meil on olemas kaubandusesindused, meil on olemas Kaubandus- ja Tööstuskoja esindus Moskvast, on olemas Kiievis, ma ei tea, kuskil Euroopas on ka võib-olla [et nende võimaluste ärakasutamise].“

–“... kui meil on mingid projektid, mis on rahvusvaheliselt olulised, võiks nagu [olla] riigi tasemel. Ma mõtlen, kui meil oli praegu Gruusia disainerid olid Eestis, /.../ siis Gruusia poolt oli riigidelegatsioon saadetud. Et Gruusia tuli siia šõud näitama. Seal olid diplomaadid, seal oli üks onu metseen, kes seda kõike kinni maksis, seal olid saadikuprouad. See oli delegatsioon. Kui mina lähen Riiga, ma lähen kui eraisik. Mitte kedagi ei huvita.“

–“... ei ole väga motiveeritud. Aga samas miks ka peaks olema mingi suvalise ettevõtte toetamiseks võib-olla. Aga mingi motiveerituse puudus on kuskil linna poolt. Et noh see oli see, mis mul sel hetkel tegi kurjaks, et lihtsalt nagu neid ei huvita.“

–“Linn [linnaga koostöös] võiks arendada piirkondi mingi suunitlusega. /.../ peaks arendama piirkonda, mis oleks sarnane Telliskivi loomelinnakule, ent atraktiivsema ümbrusega. Põhiline on, et oleks mitmed loomeettevõtted koos, et tekiks sünergia, ideed ning kus oleks külastajatel atraktiivne käia.“

–“Ühtepidi ekspordist räägitakse palju, ka liigutakse sinnapoole, et seda natuke toetada ja teha. Aga erialaliidud peaksid selle koha pealt rohkem liigutama, et oma liidukuuluvuses firmasid viia kuskile. Näiteks Leivaliidus käivad nad ühiselt messil. Kulud lähevad solidaarselt jagamisele, propageerivad kõiki.“

Loomeettevõtluse väärtustamine!

Loomeettevõtlust soosivate, loomeettevõtlust arendavate tugimeetmete arendamise vajadusega seoses tõsteti esile, et tihti kardetakse toetada uut ja innovaatilist, aga ka seda, et loomevaldkonnas jagatakse lihtsalt liiga vähe raha.

–“EASis ollakse väga rahanumbrites kinni, et ei nähta seda ideed. Et toetatakse võib-olla asju, et kirjutan äriplaani, et hakkam tootma jällegi kadakast lusikaid, mida teevad kümned, et siis küsin laadale minekuks raha ja saangi. Aga kui ma ütlen, et teen Internetis sellise täiesti uudse

keskkonna, mida Eestis ei ole, siis ma ei tea, kas need lugejad ei saa aru, mida ma tahan teha või tundub neile liiga uudne ja keeruline ja selle jaoks ei saa sealt toetust. Kuigi seal peaks olema väga targad inimesed, kes raha jagavad. Loomulikult peab raha saamine olema raske ja sa pead ennast ära tõestama, aga mulle tundub, et kardetakse sellist innovaatilisust. Kui keegi pole teinud, siis järelikult ei ole vaja, miks sa nüüd hakkad sellist asja tegema. 😊“

– “Ongi see Interneti valdkond, mis on selline natuke tume maa, mida ei julgeta toetada. Selle jaoks on väga raske raha saada. /.../ Ikkagi jah – Internet – seda võiks julgelt toetada.”

– “See, kes läheb ideega, ei pruugi saada. Tihtipeale on see idee viga, et kui sul on väga hea idee, siis sa ikka saad, aga on ka selliseid olukordi, kus ideed on võrdsed, aga lihtsalt raha ei ole. Siis antakse mingid punktid, asjad sellele, siis kas saad siis või jääd ilma. Et kui kultuuri suunatud raha oleks rohkem, siis see oleks meile kõige parem variant. Alustavale ettevõttele just. Et kui on läinud edukalt, siis ei ole probleemi, siis sa teed seda ise, oma rahadega.”

– “Ei tea kuidas seda öelda või mis vormis see võiks olla, aga turgu harida, et mis meetmeid kasutada, et ise turgu harida, kuna loovettevõtted reeglina ei tooda reeglina esmatarbekaupu, mida sul oleks kindlasti vaja, et natuke on vaja teha tööd, et klient saaks aru, mis kasu ta sellest tootest saaks, miks tal seda vaja on. Et sellist poolt kuidagi arendada, et mingeid üritusi läbi viia või anda mingeid toetusi, et saaks ise seda teha. Selle lõpptulemuseks oleks see, et turg oleks teadlikum ja võtaks paremini vastu neid loovaid tooteid.”

– “... võiks /.../ väiksemaga tegelda rohkem. Meil ikka võetakse tavaliselt big picture, et need suured ja neid toetatakse ja sellest on nii palju räägitud ka muudes valdkondades. Väikseid ei toetata, nagu prügikalad. /.../ siis peaks see toimima nii, mis sa neist suurtest ikka toetad. /.../ sa oled juba jõudnud laienemise faasi, siis keegi ei peaks sulle andma masinate jaoks raha tegelikult, minu arust ei ole see mõistlik, kui sa tegelikult juba laiened, siis sa peaks selle ise leidma. Küll aga siis tulevad igasugused infotehnoloogilised asjad ja mingid nõustamised ja selline teema ja võib-olla maksusoodustused. Tõesti, kui sa investeerid, siis sa ei pea maksma selle pealt tulumaksu nagu Eestis ongi. Selles mõttes mulle tundub, et see on see sama teema, et mis sa neid suuri ikka seal putitad. Neil on juba tegelikult kõik olemas. Et väiksed suureks saaks, selleks on ka midagi vaja. /.../ on piirid jah paika mängitud. /.../ mõtlesin, et see pilt läheb rohkem segamini [peale buumi]. Aga ta korrastus täpselt samamoodi nagu ta enne oli, lihtsalt tööd on vähem. /.../ need, kes on enne ennast sisse söönud, neil on lihtsam. Ja mõnes mõttes on see alustava ettevõtja kahjuks, kes on just turule tulnud. Kõik on täpselt samamoodi, aga tööd on vähem ja kitsam on turul.”

– “Ma arvan, et see välisurgude ja ekspordi asi. Ma ei ole ju selle valdkonna inimene, mina ei tea neid asju. See rahaline toetus võiks ka olla, aga see peaks olema kuidagi teistmoodi lahendatud – /.../ Taanis on see süsteem väga hea. Me mõtleme küll, et Põhjamaad on väga avatud, aga minul kui disaineril on sinna turule väga raske siseneda – nad väga kaitsevad oma disaini. /.../ Seda on ammu räägitud, et /.../ riik kuidagi toetaks meid kasvõi sellega, et saaksime osa võtta mingitest välismessidest ja asjadest, sest oma jõududega ma ei lähe kuhugi Frankfurti ega Düsseldorfis messile, ei lähe ma kuhugi ükskõik mis messile. Mingid toetused jah EASis on, aga ma ei ole neid asju nii täpselt uurinud.”

Mitmel juhul tõstsid loomeettevõtjad intervjuus esile **teatavate toetuste saamisega seonduvate piirangute teema, mis on päädinud just loomeettevõtjate ligipääsu kitsendamises tugimeetmetele:**

– “EAS võiks võib-olla laiendada, et selline vahendustegevus on ka teatud juhtudel nagu oluline. Just selline /.../ vahendamine võib-olla puudub, see on hästi oluline. Et mitte toetada neid üksikuid, või noh, et kunstnik võiks ikkagi jääda nagu kunstnikuks ja ta ei pea olema nagu selles mõttes ettevõtja, et see on nõme kui kõik kunstnikud peaksid ettevõtjateks hakkama. /.../ et pigem peaks olema just selline vahendaja, kes /.../.”

_"EASis on ... ma ei tea muidugi, kas mingil teisel valdkonnal on ka sarnast piirangut peal, aga selle piirangu ma kaotaks esimesena kõigepealt ära. See on see, mis meile endale on kõige valusam olnud. /.../ on nagu täielik jaburus minu arvates, sest mis mõttes on alustav [x valdkonna ettevõtte] kehvem kui mistahes teine loomeettevõtte. Ma saan aru jah, et need, kes on viis või kümme aastat tegutsenud, et need ei peaks mingeid teatud toetusi saama. Aga me räägime esiteks stardiabist ja teiseks ei ole see summa ka nii tohutu, et see mingi tohutu vahe nüüd sisse lööks."

_"Mina EASi puhul muudaksin kõige peamise asja. See toetus, mis antakse turismi arendamiseks, et see praegu välistab Tallinna, aga ma arvan, et see on vale. Ma saan aru nende põhimõttest, aga me ei saa välistada nagu seda, et kõik sõlmpunktid on Tallinnas. Kruiisid on Tallinnas, reisilaevad tulevad Tallinnasse. Jah, mõned laevad tulevad ka Saaremaale, mõned lennukid lendavad ka Tartusse nüüd. Aga siis nõ nagu see värav jääb nagu vaeslapseossa, kuhu see turist tuleb. Ta peab nagu läbi tulema sellest väravast. Aga mõne turisti jaoks Eesti struktuur ongi ainult see, et ta ongi nagu siin. Näiteks kruiisilaevad, ta ei jõuagi kaugemale. Aga kruiisituristid moodustavad tohutu hulga kogu sellest turismimajandusest. Jah, soomlased praegu ruulivad, neid on kõige rohkem aastaringelt. Tallink teeb siin nõ puhta töö, väga hästi teeb. Aga minu meelest on teisel kohal, vist öeldakse, et on, venelased seoses lähedusega, aga kruiisituristidel on ikkagi väga tugev osa. Nad ei tulegi kaugemale. Väga palju tuleb Eestisse ja Tallinnasse vene turist. /.../."

_"EASil, et võib-olla mitte seda ühe ühiku hinda silmas pidada, et näiteks kui mul on seal ühesuguseid asju vaja 30 tükki osta, et siis võib-olla võiks see ühiku hind olla summeeritud või niimoodi. Et see noh, et see asi võib olla nagu odavam, aga, selle raha eest nagu mitu asja koos. Et see võib-olla võiks nagu EASi puhul siis olla teistmoodi."

Konkreetselt ettepanekuna pakuti välja **loomeettevõtte kui ettevõtlusvormi institutsionaliseerimine**, mis koondaks endas nii ettevõtte kui mittetulundusühingu jooned ning mis likvideeriks olukorra, kus kahe vormi pidamine on vajalik selleks, et taotleda raha erinevatest struktuuridest (neist, mis toetavad ettevõtlust ja neist mis toetavad kultuuri).

_"... kui sa küsid [X valdkonnas] toetusrahasid, siis eelistatakse MTÜsid OÜle. Ma ei tea, miks see nii on, aga ma arvan, et see on lihtsalt sellepärast, et MTÜ on mittetulunduslik ja OÜ klassifitseerub äriettevõtte alla, kelle esmaseks ülesandeks on kasumi teenimine. Võib-olla sellepärast, aga see on ainult ju teoreetiline lähtepunkt. Tegelikuses ju olen mina siin ja lihtsalt pean kahte ettevõtet sellepärast pidama, et saada erinevatest allikatest kas toetusi või rahastusi või jääma teise ettevõtte näol seda kogu nõ virrvarri nagu jooksutama. Et noh selles mõttes ta nagu mul tegelikuses võiks olla mingi kolmas vorm – LE näiteks, loomeettevõtte, kus ongi koos kõik need MTÜ ja OÜ ja võib-olla ka mingisuguse sihtasutuse vormingud ka veel. Et ma ei peaks omama seda kaardipakki niimoodi, et kas ma poti käin välja või ärtu käin välja. Kumb täna on? Niuke kombineerimine käib kogu aeg. Et tegelikult võiks see olla."

Ettevõtluse tugimeetmete mitmekesistamine!

Neljas suur grupp ettepanekuid seondusid **ettevõtluse toetamisega üleüldiselt**. Ühelt poolt seondusid ideed **ettevõtte käivitamise hõlbustamisega**. Selles osas viidati ettevõtluse alustamise toetuste saamise paindlikumaks muutmisele, hangete nõuete lihtsustamisele, aga ka maksusüsteemil põhinevatele soodustustele.

_"... ma saan aru, et Töötukassa ei saa jagada toetusi neile, kes käivad koolis, aga siis võikski olla spetsiaalselt üliõpilastele mingi programm, et alustada kooli kõrvalt."

– “Võib-olla see, et on olnud mingeid /.../ riigihankeid, seal on üks probleem. Seal neid riigihankeid saavad võita ainult need, kes on ennast juba üles löönud ja kellel on korralik aasta eelarve ja käive, töötajad, ühesõnaga neid kriteeriume on nii palju, et me ei saa kunagi seal kandideerida. Seda nad võiksid kuidagi paremaks teha, et saaksid ka need alustavad ettevõtted ennast tõestada, et saavad ka riigihangetes osa võtta. Hästi paljud on ju sellised tegelikult ettevõtjad, kes on tulnud kuskilt suurest firmast ära, kellel on suur kogemus taga tegelikult, aga nad ei saa riigihankes osaleda, kuigi seal vanas ettevõttes on nad seda asja teinud. See on nagu küll, et võiks selle kuidagi läbi mõelda.”

– “... võib-olla tasuks igal pool riiklikud hanked, väikesed, mitte väga massiivsed, et nende kohta võiks võtta pakkumisi ka loomeinkubaatori asukatelt, kes saaksid siis hinnaga konkureerida. /.../ Kui ei ole nii keeruline objekt, siis milleks nii massiivset portfooliot tahtagi. Luua neile võimalus konkureerida vanade kaladega. /.../ Kui seda saaks kuidagi [inkubaatori poolt aidata] korraldada /.../.”

– “Kuidas saaks kõige paremini algavaid ettevõtteid toetada? Võiks näiteks maksuvabastust kaks-kolm aastat võimaldada. Ei pea varjama palgakulusid ja selleks ajaks on ettevõtte juba nii jõukas, et ei pea samuti varjama. Et tekiks ühtepidi harjumus maksta palka ja seejärel makse. Et tekiks mingi kontroll musta palga üle. Keeruline, loomulikult.”

Alustava ettevõtte elu hõlbustamise kõrval rääkisid loomeettevõtjad siiski enam sellest, et **ettevõtte käigushoidmiseks ja arendamiseks kipub tugimeetmeid nappima**; seda eelkõige olukorras, kus alustava ettevõtte faasist ollakse väljunud, aga kasvufaasi ei olda veel jõudnud või mõnedel juhtudel ei tahetagi jõuda.

– “Puudu on see toetussüsteem, kes ei ole enam alustav ettevõtja, sul on vaja tehnikaparki laiendada, /.../ On ainult jah, on ainult seal nagu see kasvufond, seal on nii suured need omafinantseeringud ja kõik on noh nii ja sul peavad nii suured ekspordid-värgid olema siis juba. Siukene väikene asi ei saagi, tal ei olegi võimalik oma tehnikaparki nagu laiendada. /.../ Mul ei ole võimalik nagu sellist projekti kirjutada nagu, et kust saada. Või siis tuleb uue, mingi muu asi sinna kõrvale.” (6)

– “Kasvu[toetuse] puhul on /.../ see ekspordiprotsent /.../ päris suur – 20%. Meil on praegu kuskil neli protsenti. Et selle kahekümne juurde jõuda, see peaks päris hull olema. Seal on see ajaline piirang kah, et kasvutoetuse puhul oli see mingi kolm aastat – kolm kuni neli. No vot, selleks, et saada 20% ekspordi, läheb mul kümme aastat. Noh, kümnet ei lähe, aga viis kindlasti. No muidugi võib olla mingeid õnnelikke juhuseid kellelgi, et saavad kiiremini, aga mis tähendab ka seda, et nad saavad ka kiiremini ise hakkama. Ma ei ole seda kasvu asja väga uurinud, aga see tundub veits nagu ebaloogiline. Aga võib-olla võiks olla seal kuskil vahel, et kuni 20%, et need, kes tahaks alustada ja prooviks, et neil oleks võimalus, mitte need, kes saavad seda juba välismaalt ka.”

– “Teemaks, mida tahaks muuta on ilmselt raha – nt arendustoetus. /.../ mul on vaja seda veebi arendada, mis läheb mulle maksma üle 1600 euro + KM. Sellisele asjale ei ole ühtegi toetust olemas. Vähemalt mina olen niimoodi aru saanud. Sest see arendustoetus (EASi kasvutoetus) on juba suuremad summad.”

– “Et saaks mingeid koolitusmeetmeid. Tänapäeval tehakse töötutele koolitusi. Aga võiks nii, et valin inimese välja ja talle antakse koolitus. On vaja näiteks teise valdkonna töötajat koolitada, oleks tarvis tuge selleks.”

– “Ja sellised väiksed toetused – vahepealsed rahasüstid, neid võiks olla.”

– “Mul on vaja raha. Ma oleksin nõus näiteks laenu võtta, selleks, et osta teatud seadmed, et osta tehnoloogiat sisse. Kuna käive on mul väike, siis ma ei saa 100 000, pank mulle ei anna.

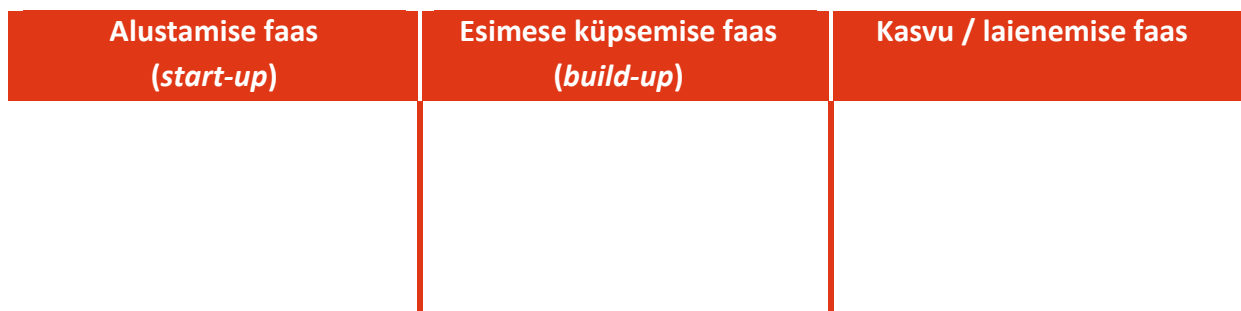
Kasvutoetust EASist ma ei saa seda, mul pole nii suur käive. Kui oleks võimalus ennast esitleda teisel moel usaldust saada, et sind ikkagi toetataks. Sest ma arvan, et kui saada käima seda, mida ma tahaksin, siis sellest tuleks hea intelligentne viisakas eksporditav artikkel Eestist välismaale, mida võiks täiesti näidata, et näete kuidas meie asjad lähevad väga hästi ka selles valdkonnas. Selles mõttes võiks ju keegi mind toetada.“

2.7.4 Toetuse vajadus ettevõtte erinevates arengufaasides

Ettevõtte toetusvajadused võivad erinevatel tegutsemisperioodidel olla erinevad. Toetusvajaduste paremaks mõistmiseks jagasime ettevõtte arengutsükli kolme faasi (vt joonis 7):

KÜSIMUS:

Palun hinnake kolme faasi osas, millist tüüpi ja mille jaoks Teie ettevõtte enim toetust vajaks. Palun valige igasse faasi välja 2 vajadust, mille jaoks te ettevõtte toetust vajab ja vastavalt 2 toetuse tüüpi, mis ettevõttele abiks oleks.



Joonis 7. Ettevõtte arengufaasid

Intervjueerituile anti ette kaks loetelu: võimalikud toetusvajadused (milleks võiks toetust vaja olla) ning toetuse tüübid (millist tüüpi toetusest võiks olla abi) (vt tabel 5).

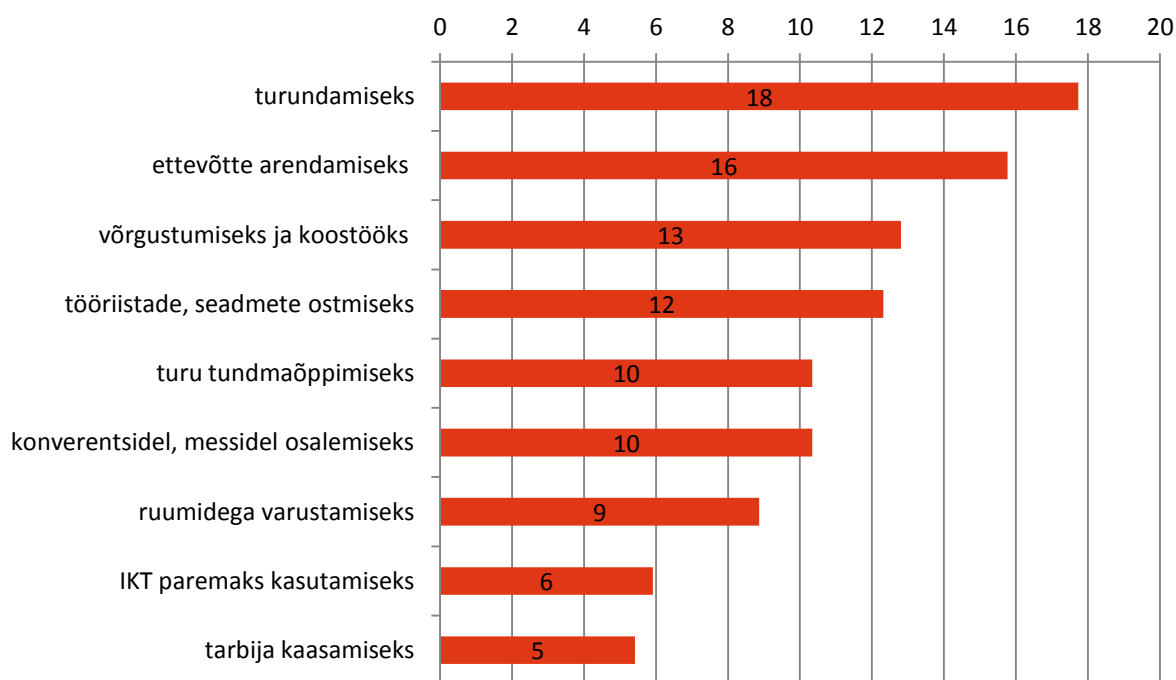
Tabel 5. Võimalikud toetusvajadused ja toetuse tüübid

Võimalikud toetusvajadused Milleks võiks toetust vaja olla?	Toetuse tüübid Millist tüüpi toetusest võiks olla abi?
toote/teenuse turundamiseks	nõustamine
ettevõtte arendamiseks	koolitus
turu tundmaõppimiseks (turu-uuringuteks)	kontaktide vahendamine
tööriistade, masinate, seadmete ostmiseks	laenuskeemid
ruumidega varustamiseks	otsene rahaline toetus (grant)
tarbija, kasutaja kaasamiseks	muu (palun täpsustage)
konverentsidel, messidel, üritustel osalemiseks	
võrgustumiseks ja koostööks	
IKT paremaks kasutamiseks/ (digitaliseerimiseks)	
muu (palun täpsustage)	

Intervjueeritavatel paluti valida kolme ettevõtte arengufaasi – alustamise, esimese küpsemise ning kasvufaasi – jaoks eraldi välja kaks vajadust, mille jaoks toetuse saamine on esmajärgus oluline ning neile vastavalt kaks toetusetüüpi, millest nende ettevõttele kõige rohkem kasu oleks.

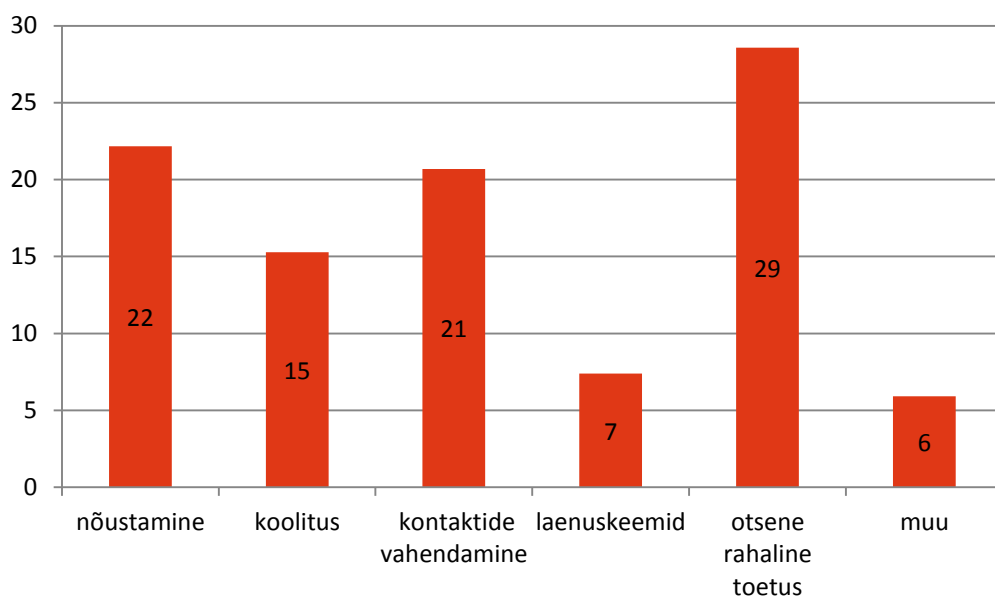
Esmalt toome ära üldistavad tulemused selle kohta, mille jaoks ja mis tüüpi toetust loomeettevõtjad eelistavad.

Tehes üldistusi kõikide faaside üleselt, domineerib toetusvajaduse osas turundus kõrvuti ettevõtte arendamisega. Nendele järgnevad võrgustumine ning tööriistade, masinate ja seadmete ostmise, mille osas vajatakse tuge suhteliselt võrdselt. Vaata joonis 8.



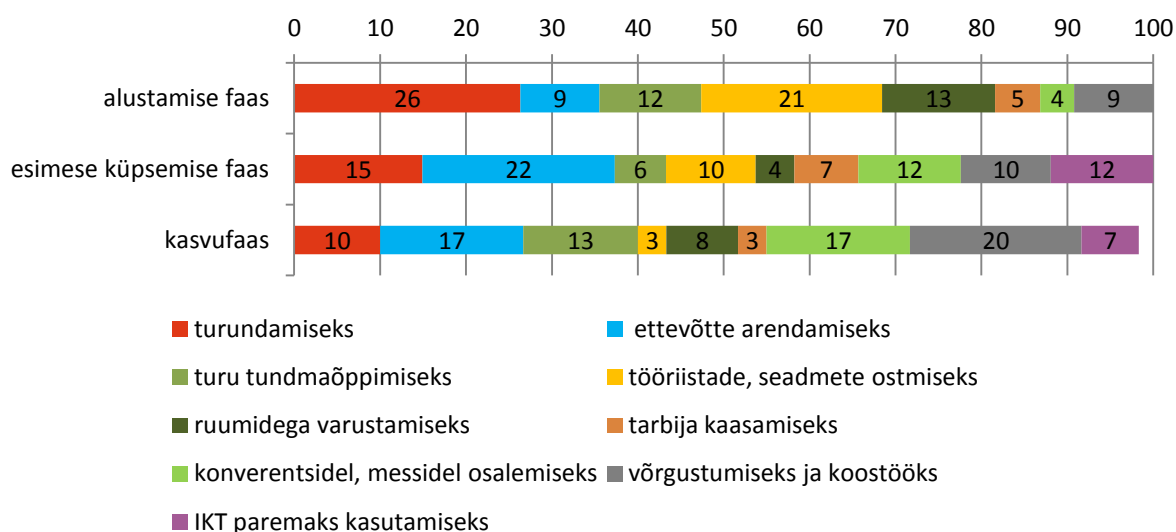
Joonis 8. Loomettevõtjate toetusvajadused, arvestatuna kõikide arenguetappide peale kokku (%)

Toetuse tüübi osas prevaleerib küllalt selgelt otsene rahaline tugi. Ka intervjueeritavad rõhutasid ise korduvalt, et nad on ise kõige pädevamad valima, mida neil vaja on. Teisalt ei saa alahinnata nõustamise ja kontaktide vahendamise olulisust. Vt joonis 9.



Joonis 9. Loomettevõtjate eelistused toetuse tüüpide osas, arvestatuna kõikide arenguetappide peale kokku (%)

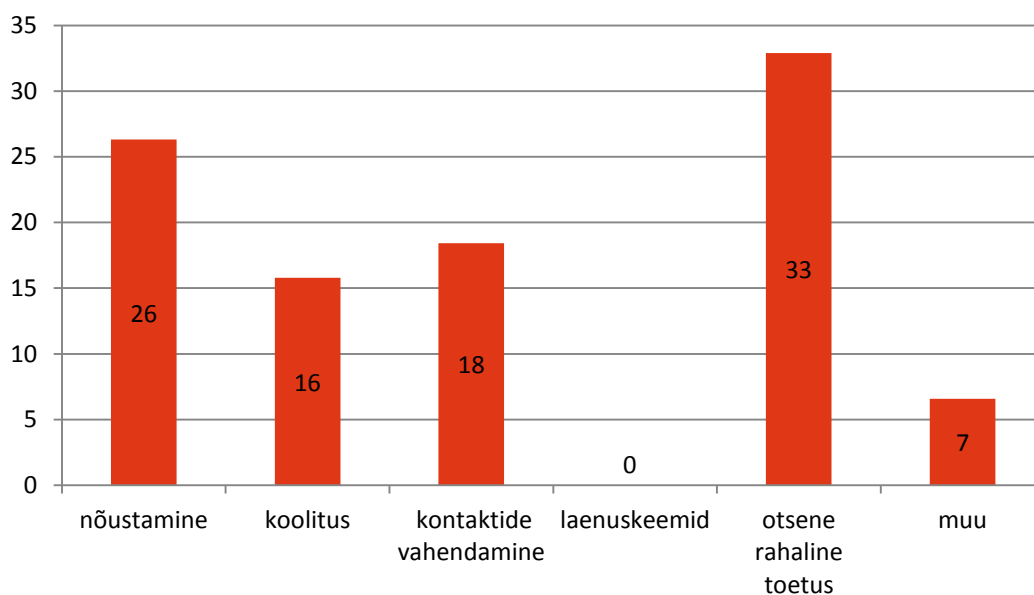
Edasi vaadeldakse toetusvajadusi ettevõtte arengufaaside kaupa (vt ka joonis 10).



Joonis 10. Ettevõtjate toetusvajadused ettevõtte erinevates arengufaasises (%)

Alustamise faas

Tulemused näitavad, et alustamise faasis on **kõige enam abi vaja toote- või teenuse turundamiseks ja seadmete ostmiseks** (vt joonis 10). See on ka loogiline tulemus, sest alustaval ettevõttel on raske leida vahendeid nii oma põhivahendite soetamiseks kui ka oma toote/teenuse lansseerimiseks. Järgmiste vajadustena aktualiseeruvad ruumidega varustamine ja turu tundmaõppimine. Jooniselt 11 ilmneb, millist tüüpi toetust ettevõtjad alustamise faasis eelistavad.



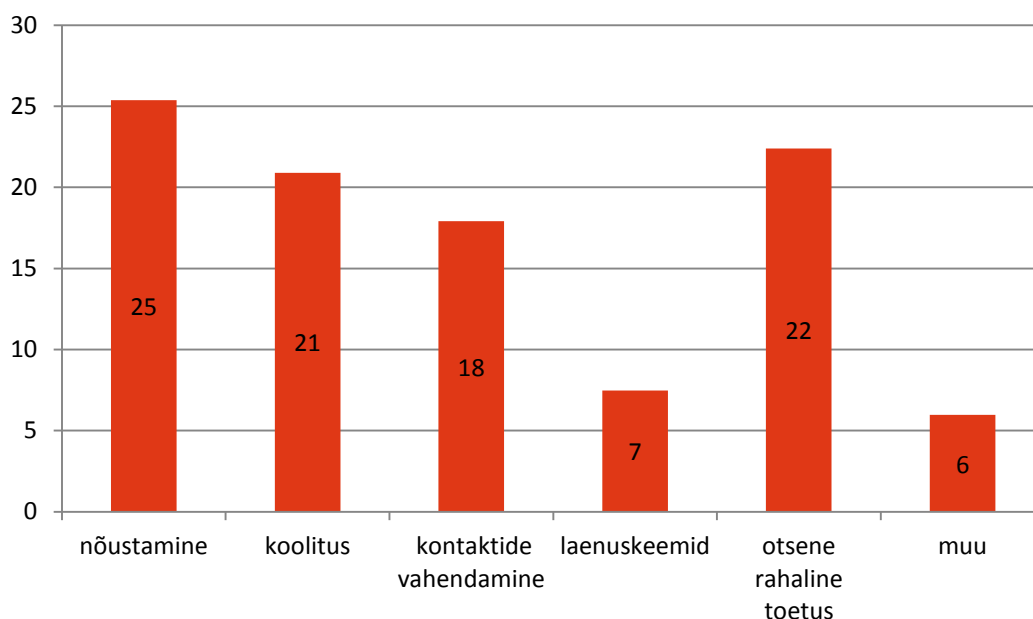
Joonis 11 Loomettevõtjate eelistused toetuse tüübi osas alustamise faasis (%)

Enim eelistavad loomeettevõtjad alustamise faasis otsest **rahalist toetust** ning teisena **nõustamist**.

Seostades omakorda enim prevaleerinud toetusvajadusi toetuse tüübiga, saame nentida, et turundamiseks taheti suhteliselt võrdselt nii nõustamist, koolitust kui ka otsest rahalist toetust. Tööriistade, seadmete ja masinate ostmisel soovitakse ülekaalukalt otsest rahalist toetust, vaid vähesed vajaksid selles osas ka nõustamist.

Esimese küpsemise faas

Ettevõtte esimese küpsemise faasis läheb põhirõhk **ettevõtte arendamisele ja oma toote/teenuse turundamisele** (vt joonis 10). Võib öelda, et selles faasis ettevõtete **vajaduste spekter mitmekesisub**: s.t erinevad loomeettevõtjad on näinud toetusvajadusi erinevamalt kui alustamise faasis. Nüüd aktualiseeruvad lisaks vajadused saada tuge IKT paremaks kasutamiseks, konverentsidel osalemiseks, aga ka võrgustumiseks. Joonisel 12 on ära toodud, millist tüüpi toetust ettevõtjad esimese küpsemise faasis eelistavad.



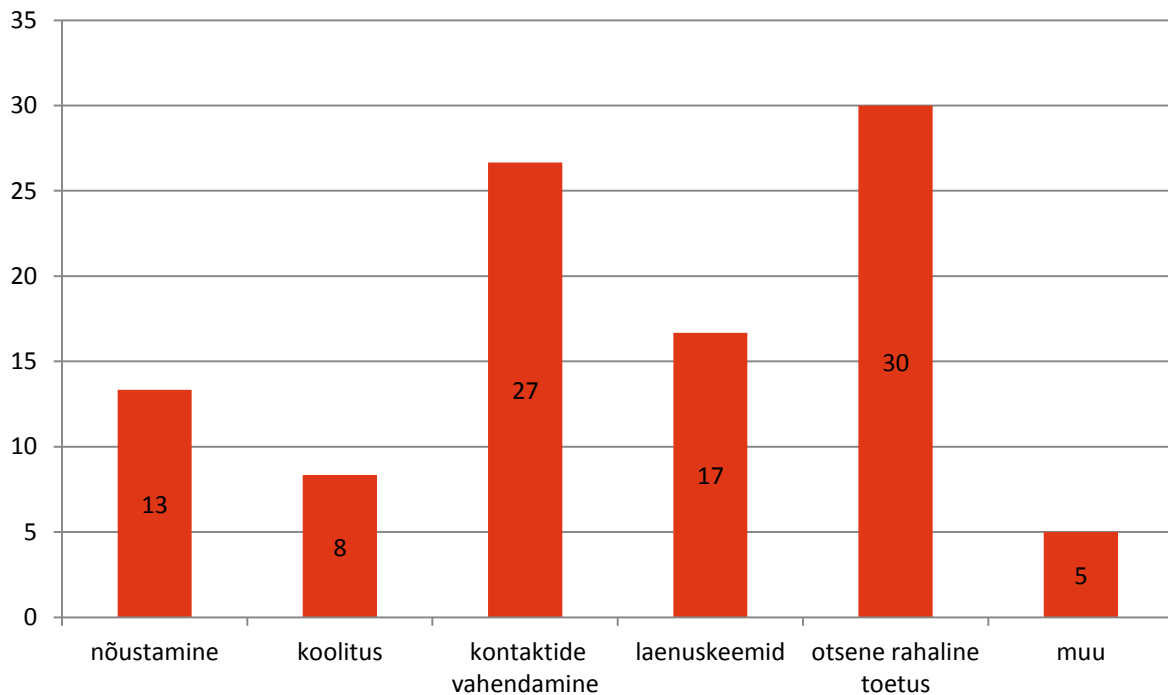
Joonis 12. Loomeettevõtjate eelistused toetuse tüübi osas esimese küpsemise faasis (%)

Esimese küpsemise faasis saab toetuse tüüpidest olulisimaks **nõustamine** – isegi otsest **rahalisest toetusest**; samuti tõusetub **koolituse** osatähtsus.

Seostades enim prevaleerinud toetusvajadusi toetuse tüübiga saame nentida, et turundamiseks soovivad ettevõtjad abi eelkõige nõustamise vormis ning ettevõtte arendamiseks leiti sobivat võrdselt nii nõustamine, koolitus kui otsene rahaline toetus.

Kasvu-, laienemisfaas

Ettevõtte kasvufaasis tõuseb ettevõtte arendamise kõrvalt esikohale **vajadus võrgustumise ja koostöö toetamiseks** ning samuti **konverentsidel, messidel ja üritustel osalemiseks**. Selgelt tahaplaanile jääb kasvufaasis tööriistade, masinate ja seadmete soetamise vajadus – mis tõsi küll, on mõnevõrra üllatav tulemus, kuna mitmelgi korral ilmnis intervjueeritute vastustest, et laienemine eeldab just sellisuunalisi investeeringuid. Joonisel 13 on ära toodud, millist tüüpi toetust ettevõtjad kasvufaasis eelistavad.



Joonis 13. Loomeettevõtjate eelistused toetuse tüübi osas kasvu-, laienemise faasis (%)

Kasvufaasis nähakse taas enim abi olevat **otsest rahalisest toetusest**; samas on võrreldes eelmiste faasidega pea sama oluliseks tõusnud abivajadus **kontaktide vahendamise** vormis.

Sidudes toetuse tüübi toetuse vajadusega, siis võrgustumiseks – mille osas abi enim taheti – soovitakse kontaktide vahendamist. Konverentsidel, messidel ja üritustel käimiseks eelistatakse saada tuge rahalise toetuse näol, mis on ka loogiline tulemus.

Tugisüsteemi vajadused

Enamik loomeettevõtteid on kasutanud ettevõtte alustamisel starditoetust

Alusfaasi toetuste ja tugisüsteemiga ollakse rahul

Puudujääke tugistruktuuris nähakse siis, kui ettevõtte on alusfaasi ületanud

Vajatakse enam: turundustuge, personaalsemat lähenemist, koostöö tugevdamist, paindlikkust

3.

Tulemuste süntees

Käesolevas peatükis sünteesitakse intervjuude tulemusi kolme teema lõikes: loomeettevõtluse eripärad, kasvuevõtlus ning koostöö. Tulemusena tuuakse ära tegurid, mille alusel loomeettevõtted erinevad teistest ettevõtetest, milliseid koostöömustri iseärasusi saab loomeettevõtetel tuvastada ning kolmandaks, klassifitseeritakse ettevõtted lähtuvalt nende arengutüüpidest, milleks konstrueeritakse eelnevalt klassifitseerimise alused.

3.1 Lomeettevõtlus muu (väike)ettevõtluse foonil

Lomeettevõtlust peetakse tihti – pidades silmas tema motiive, toimimist ja probleeme – väga eriliseks ettevõtlusliigiks. Näiteks eestikeelses ettevõtlusõpikus (Miettinen ja Teder 2006²⁵) mainitakse see küll eraldi ettevõtlusliigina ära ja ka rõhutatakse tema olulisust, samas aga jäetakse see, kui spetsiifiline valdkond, kus "kattuvad kultuuriline ja äriline tegevus" (*Ibid.* 138), erinevalt teistest ettevõtlusliikidest, edasi ikkagi lähemalt kirjeldamata ja analüüsimata. Samas tuuakse klassikalistes juhtumitega opereerivates ettevõtlusalastes raamatutes tihti teiste hulgas näiteid ka lomeettevõtetest, näiteks Walt Disney ettevõtlusimpeeriumi tekkest või isegi Leonardo da Vinci'st või Barbara Streisandist²⁶. Sealjuures käsitletakse neid näiteid kui näiteid edukast ettevõtlusest kui sellisest, mitte kui spetsiifilisest ettevõtlusliigist nimega „lomeettevõtlus“.

Järgnevalt püüame analüüsida, kuivõrd ja mis osas lomeettevõtluse eripära rõhutamine ikkagi on õigustatud ja mis osas mitte. Kuna lomeettevõtete puhul pole reeglina tegemist suurettevõtetega – tunnistagem, et Walt Disney või mõnede suurte kirjastusfirmade näited on tegelikult siiski erandid – siis võrdleme nende tunnusjooni järgnevas eelkõige sellega, mida ettevõtluse teoreetiline kirjandus väidab väike- ja keskmiste ettevõtete (VKE) tunnusjoonte ja eripärade kohta. Sealjuures tuleb ettevaatavalt märkida, et erisustest rääkimine on omakorda mõjutatud sellest, millist tüüpi väikeettevõtlusega lomeettevõtlust võrrelda. Vaatame algul seda, mida on väidetud VKEde kohta üleüldse, seejärel võrdleme lomeettevõtteid mõnede VKEde spetsiifiliste all-liikide ettevõtetega.

Kui majandusteadlastele on omane defineerida ettevõtjat kui inimest, kes rajab ja juhib äri eesmärgiga saada tulu ja seda äri kasvatada, siis empiirilised uuringud näitavad, et väikeettevõtte omanik on tihti isik, kes rajab oma ettevõtte ja juhib seda peamise eesmärgiga saavutada isiklike sihte – ehk teisisõnu: ta on orienteeritud nn elustiiliettevõtlusele. Ta kogeb ettevõtet osana oma isiksusest ja see on tugevasti seotud nii tema kui ta pere vajaduste ja eesmärkidega, mis kindlasti kõiges ei taandu vaid tulu teenimisele (*Ibid.* 35, 60–61). Eurobaromeetri (2009²⁷) küsitluse tulemusel on sellised motiivid nagu iseseisvus, eneserealiseerimine, huvitavad ülesanded kõige tugevamad motiivid selleks, miks inimesed eelistavad palgatööle (väike)ettevõtjaks hakkamist. Eestis on sama uuringu andmetel selle motiividegrupi osatähtsus veel olulisem.

Võrreldes töötamisega suurettevõttes, on väikeettevõtja tegevus innovaatilisem, vähemalt selles mõttes, mis puudutab vajadust näha pidevalt võimalusi, kombineerida ressursse, kohandada oma tegevust keskkonna muutustele. Väikeettevõtetele omane ettevõtluskultuur ja suurettevõtete korporatiivne kultuur (tegutsemine kindla tööjaotuse raames,

²⁵ Miettinen, J., Teder, J. (2006) Ettevõtlus I. Ettevõtlusest. Ettevõtjatest. Ettevõtluspoliitikast, Tallinn: Külim.

²⁶ Vt lähemalt: Hisrich R. D., Peters M. P. (1992) *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, 2nd Edition, Homewood: BPI/Irwin; Bolton B., Thompson J. (2004) *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann; Mayo A., Nohria N. (1991) *In Their Time. The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*, Boston, MA: Harvard Business School Press; Millionerõ. *Kratkij biografitšeskij slovar* (2001), Kiev: Ripol.

²⁷ Flash Eurobarometer: *Entrepreneurship in the EU and beyond* (2009), kättesaadav:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/fl283_en.pdf.

instruktsioonide ootamine, hoidumine otsustamisest vähese informatsiooni tingimustes, riskide minimeerimine jne) erinevad omavahel tihti nagu maa ja taevas (Hisrich ja Peters 1992²⁸). Lõviosa VKEsid ei saa kunagi suurteks ettevõteteks ja on alust arvata, et paljud ettevõtjad ei tahagi seda.

Väikeettevõtete alane üldkirjandus käsitleb küllalt põhjalikult teemasid nagu ettevõtte kasvuga kaasnevad muutumisvajadused ja probleemid või ettevõtte eri elustaadiumitega seotud valikud, kriisid jm. Suur osa nendest probleemidest on seotud raskustega või soovimatusega minna üle väikeettevõttele omaselt paindlikult ja informaalselt tegutsemis- ja juhtimisstiililt rangemale, täpsema rollijaotusega, enam planeeritumale ja süstematiseeritumale. Mingis mõttes ka enam „bürookraatlikule“ struktuurile, vähemalt loomingulise inimese pilguga hinnatuna.

Loomeettevõtjate puhul on rõhutatud, et nende tegevuses ei mängi soov teenida tulu kõige esmast rolli; vähemalt sama tähtis (kui mitte tähtsam) on soov tegutseda iseseisvalt ja vabalt ning neile südamelähedasel loomingulisel alal. On tõstetud esile loomeettevõtete innovaatilisust ja seda, et selle valdkonna ettevõtted ei taha tihti laieneda ja jäävad nn elustiiliettevõteteks. Tegelikult saabki väita, et kõik need jooned on spetsiifilised mitte ainult loomeettevõtetele, vaid mingil kujul ka enamikule teistele VKEdele. Vähemalt saab seda väita, kui võrdleme väikeettevõtteid suurte ettevõtetega. Samuti võime väita, et ettevõtlusalases üldkirjanduses toodud VKEde ees seisvad probleemid laienemise osas ei erine kuigivõrd sellest, mis ootab ees loomeettevõtteid kui nad peavad lahendama oma tegevuse laiendamise seotud dilemmasid.

Rääkides sellest, milline on väikeettevõtete tegutsemise praktika, ei saa mööda vaadata ka sellest, mis ajaperioodist me räägime. Näiteks 1990. aastatel olid paljud väikeettevõtted Eestis vähefokuseeritud. Tühjal, nn väljakujunemata turul tegeldi korraga paljude tulu töötavate ärivaldkondadega, tihti edukalt. Praeguseks on selline hea periood ammu möödas, väikeettevõtted on hakanud enam fokuseerima kindlatele tegevusaladele, et „vee peale jääda“. Kui võrdleme näiteks praeguseks veel küllalt hajali äriideestikuga loomeettevõtete praktikat nn tavaliste VKEde fokuseerituse astmega, peame seda perioodist tulenevat erisust silmas pidama.

Eelneva alusel ei saa muidugi väita, et vahet ei olegi. Nende vahede leidmiseks tuleb aga valida mõnevõrra täpsemad alused. Üldistades loomeettevõtlusalast kirjandust saame öelda, et loomeettevõtte puhul on asjakohane rääkida viiest suuremast eripäras: produkti väärtus, produkti innovaatilisus, produkti loomise protsess ja loomeettevõtte organisatsiooniline praktika.

- **Loomeettevõtte produkti väärtus.** Loomeettevõtte produkt seostub mitte niivõrd utilitaarse väärtusega kui sümbolväärtusega. Kuivõrd mingi inimene aga milleski sümbolväärtust tajub, enda jaoks sümboliks kujundab, on äärmiselt suurel määral subjektiivne. Seega võib väita, et loomeettevõtted kauplevad ebamäärase väärtusega produktiga. Hind, millega saab produkti tõenäoliselt müüa, on eelnevalt raskelt prognoositav. See sõltub sellest, kuidas kujuneb või kujundatakse sümbolväärtus,

²⁸ Hisrich R. D., Peters M. P. (1992) Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, 2nd Edition, Homewood: BPI/Irwin.

võrgustikest, mille kaudu taoline produkt luuakse ja seda teadvustatakse, referentsgruppide (kliendid, turustajad jt) tagasisidest jne.

- Teiseks, enamikes loomemajanduse valdkondades on **produkti tunnusjooneks** ja hinna aluseks tema **tegelik või eeldatav unikaalsus**. Unikaalsuse ja originaalsuse taotlusega aga seostuvad juba omakorda teatud nõuded produkti loomise protsessile.
- Kolmandaks, **produkti loomise protsess**. Loomeettevõtte produkti innovaatus eeldab vähemalt teatud ulatuses seda, et protsessi algul pole selge, millise resultaadini (produktini) jõutakse. Produkt tekib loomingulise protsessi lõpus, protsess on „*open ended*“, millele sageli lisandub ka „*fuzzy front end*“, mis tähendab, et seda produkti ei ole eelnevalt võimalik selgepiirilisel määral määratleda. Kokkuvõttes on produkti loomise protsess etteprognoositav vaid väga laiades piirides ning pealegi, nagu eelpool rõhutatud, on tegemist väga ebaselgete, subjektiivsete turgudega. Siit tuleneb ka teatud äririsk, mille suurus muidugi on erinevates loomeettevõtluse valdkondades erinev.
- Neljandaks, **organisatsiooniline praktika**. Loomeettevõtluse organisatsioonilist praktikat iseloomustab individikesksete struktuuride domineerimine ja projektipõhise toimimise paljusus (Bilton 2006²⁹). Samuti mittehierarhiliste ja informaalsete suhete – võrgustike ja struktuuride tähtsus (Lash ja Urry 1994³⁰; Neff ja Stark 2003³¹). Oluline on rõhutada, et organisatsiooniline eripära determineerib olulisel määral ka nende ettevõtlusmodelit: võrgustikepõhine organisatsiooniline mudel tähendab ühtlasi ka võrgustikepõhist ettevõtlusmodelit (Barabasi 2002³²).
- Viiendaks: **laiemate (sotsiaalsete) väärtuste ja eesmärkide olemasolu**. Sageli iseloomustab loomeettevõtjat sotsiaalsem väärtusmudel (kultuurilise mitmekesisuse suurendamine, ruumi atraktiivsuse suurendamine) ning teisalt, olulisteks motivaatoriteks on mitterahalised tegurid: sõltumatuse ja eneseteostuse tähtsustamine majanduskasvu ja kasumi eesmärkide kõrval (Malem 2008³³; Curran ja Blackburn 1994³⁴; Gray 1998³⁵). Loomeettevõtjate seas on täheldatud ka nende suuremat keskkonnasõbralikkust teiste ettevõtjatega võrreldes (Cascio 2005³⁶; Ray ja Anderson 2000³⁷; Viia 2007³⁸) (kui jätta kõrvale teatud suurettevõtete deklareeritud sotsiaalselt vastutustundlik käitumine).

²⁹ Bilton, Ch. (2006) Cultures of management: cultural policy, cultural management and creative organisations, University of Warwick: Centre for Cultural Policy Studies.

³⁰ Lash, S., Urry, J. (1994) Economies of Signs and Space. Sage, London.

³¹ Neff, G. and Stark, D. (2003) Permanently beta – Responsive Organisation in the Internet Era in Howard, Philip E.N. and Jones, S., *The Internet and American Life*, Thousand Oaks, CA, Sage, 173–188.

³² Barabasi, A.-L. (2002) *Linked: The New Science of Networks*, Perseus, Massachusetts.

³³ Malem, Wendy (2008) Fashion designers as business: London, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (3), 398–414.

³⁴ Curran, J. and Blackburn, R. A. (1994) Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy, Paul Chapman, London.

³⁵ Gray, C. (1998) Enterprise and Culture, Routledge, London.

³⁶ Cascio, J. (2005) The Greening of the Creative Class?, kättesaadav:

<http://www.worldchanging.com/archives/002610.html>.

³⁷ Ray, P. H., Anderson, S. R. (2000) The Cultural Creatives. How 50 Million People Are Changing the World. New York: Three Rivers Press.

³⁸ Viia, A. (2007) Loovklass ja keskkonnasõbralikkus. Keskkonnasõbraliku tarbija käsitluse laiendamine. Magistritöö, Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Lisaks nimetatud eripärastele joontele tõusetuvad loomeettevõtete puhul esile ka mitmed keskkonnategurid. Loomeettevõtjad väärtustavad kõrgelt oma tegutsemiskeskonda, pidades siinkohal silmas „teiste samasuguste“ olemasolu (Eesti loomemajanduse ... 2009³⁹; Loova ... 2008⁴⁰) – millest ka nende sage koondumine kultuurikvartalitesse ja loomeklastritesse. Nad kalduvad valima oma elu- ja töökeskkonda lähtuvalt sellest, kuidas see koht võimaldab nautida mitmekesisist kultuurielu, pakub võimalusi osalemiseks erinevates tegevustes ning kui (vaimselt) avatud on selle koha atmosfäär (võtmesõnadeks on multikultuursus, tolerants ja kultuuriline mitmekesisus) (Florida 2002⁴¹). Loomeettevõtjate puhul avaldub seos keskkonnaga ka teistpidi: nende „kohalolu“ signaliseerib ise loova miljöö olemasolu (McGranahan ja Wojan 2007⁴²; Wedemeier 2010⁴³), mis omab ka olulist majanduslikku väärtust, kuna nad tõmbavad ligi tegutsejaid teistest, sealjuures eriti teadmismahukatest valdkondadest.

Seega võib nn klassikalist („selgeltväljendunud“) loomeettevõtet defineerida kui väga subjektiivsetele (NB! sümboolne väärtus) turgudele töötavat, oma produkti unikaalsusele mängivat ja seetõttu innovaatilist tööprotsessi korraldavat ja võrgustunud meeskonnamudelit kasutavat ettevõtet; ning loomeettevõtjat kui laiemaid sotsiaal-kultuurilisi väärtusi kandvat ja mitterahalistest teguritest motiveeritud ettevõtjat. Taoline tunnuste kombinatsioon eristab loomeettevõtet „tavalisest“ VKEst juba päris selgelt. Tõsi, alati ei ole kõik need tunnused väga rangelt täidetud, kuid võib väita, et tarbija valmidus maksta loomeettevõtte produkti eest teatud hinda on teatud korrelatsioonis sellega, kui suures ulatuses ta usub nende tingimuste täidetusse.

Seoses innovaatilisusega on oluline loomeettevõtete, nende ees seisvate probleemide ja nende funktsioneerimisviiside, võrdlemine **innovaatiliste tehnoloogiapõhiste ettevõtete** vastavate tunnustega⁴⁴. Mitmete parameetrite osas nagu näiteks organisatsioonikultuuri mitmed jooned (kõrge pühendumise aste, orienteeritus projektide edukale lõpuleviimisele, alluvate kerge ligipääs juhile, aga samas ka mitte väga selge vastutuse jaotus ja reeglina mitte eriti selge pikemaajalise visiooni omamine), samuti tugev sõltuvus erinevatest võrgustikest, tunduvad innovaatilised tehnoloogiaettevõtted olema loomeettevõtetele küllalt lähedased. Võib eeldada, et ka pühendumus oma alale ja eneserealisatsioonivajadus on neis ettevõtetes sama kõrged kui loomeettevõtetes. Ka need ettevõtted kasvavad harva suureks. Samas on nende ettevõtete elutsüklid ja riskitegurid loomeettevõtete omadest siiski küllalt erinevad. Tehnoloogiaettevõtte riskiaste, totaalse läbikukkumise võimalus, võib olla loomeettevõtte omast, tulenevalt uurimus- ja arendustööde pikkusest, oluliselt suurem. Ka nende puhul võib turg väga kiiresti muutuda, samas on nende puhul turg siiski nõ vähem subjektiivsem. Uue tehnoloogilise lahenduse perspektiivsusest annavad teatud

³⁹ Eesti loomemajanduse potentsiaal ja arenguks vajalikud riiklikud toetusmeetmed. Tallinn: Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituut, 2009.

⁴⁰ Loova Tallinna visiooni kontseptsioon. Tallinn: Tallinna Ülikool, Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, 2008.

⁴¹ Florida, Richard. (2002) *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.

⁴² McGranahan, D. and Wojan, T. (2007) 'Recasting the Creative Class to Examine Growth Processes in Rural and Urban Counties', *Regional Studies*, 41.2, 197–216.

⁴³ Wedemeier, J. (2010) 'The Impact of the Creative Sector on Growth in German Regions', *European Planning Studies*, 18 (4), 505–520.

⁴⁴ Vt lähemalt Ettevõtted tehnoloogiatihedas majanduses. Kuidas tulla toime rahvusvahelises ärikeskkonnas ja kujundada tarvilikke kompetentse. Tallinn: Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, EBS Juhtimiskoolituse Keskus, 2005.

informatsiooni katsetused, millega on võimalik objektiivsemalt hinnata, kui hästi ta ühte või teist funktsiooni täidab. Edu korral on tulemus tavaliselt tiražeeritav, sh rahvusvaheliselt; sellest tuleneb ka finantseerijate huvi paigutada raha taolistesse kõrge riskiga projektidesse (võrreldes riskikapitali oluliselt väiksema huviga investeerida loomeettevõtetele).

Huvitava paralleelina, et mitte öelda vastandina innovaatilistele tehnoloogiaettevõtetele ja ka loomeettevõtetele, võib ühe võrdlusmudelina välja pakkuda paljud teadmuspõhised teenusettevõtted (näiteks konsultatsioonifirmad). Nende ettevõtete töö nõuab personalilt reeglina kõrget kvalifikatsiooni, samas ei ole äriidee rajatud reeglina mitte kõrge originaalsuse ja innovaatilisuse astmega unikaallahendite loomisele, vaid pigem nn rätsepatööle juba olemasolevate levinud kontseptsioonide ja praktikate baasil kliendile sobiva või vähemalt rahuldava lahendi „kokkutraageldamisele“. Riske reeglina ei võeta ja tegevus ei ole eriti „open ended“. Müüakse nn rahvusvahelist parimat praktikat – selle kohandamist. Taolistest erisustest produktis ja tegevusprotsessi põhimõtetes tulenevad ka erisused firmades. Selles sektoris domineerivad suured firmad, valdavalt rahvusvahelised (eelduseks, et neil on parim ligipääs rahvusvahelisele parimale praktikale (*best practice*)), nende firmade organisatsioonikultuur on suhteliselt formaalne ning toimitakse suurel määral ettenähtud reeglistiku alusel.

Alljärgnevalt esitame Tabelis 6 hüpoteetilise loetelu loomeettevõtete eripäradest, võrrelduna teiste ettevõtluspraktikatega. Seejuures tuleb rõhutada, et kõik eripärad ei pruugi ilmnedä kõikide (kõigi valdkondade) loomeettevõtete puhul ning nende tugevusaste võib olla erinev.

Tabel 6. Loomeettevõtte võrrelduna teiste ettevõtluspraktikatega

	Loomeettevõtte	Muud ettevõtted
Jõudmine ettevõtluseni (arengurada)	Reeglina kasvab välja õpitud loomeerialast või hobist, millega pikaajaliselt tegeldud	Võib olla seotud õpitud erialaga või ametiga, mida peetud, vahel hobiga, küllalt tihti aga lihtsalt turul võimalusipakkuva niši nägemisega
Motivatsioon	Domineerib eneseteostuse motiiv selle eri variatsioonides, ka iseseisvus; rahaline motiiv pigem tagaplaanil	Iseseisva tegutsemise motiiv väikeettevõtjaks hakkamisel oluline, aga rahalise motiivi osatähtsus kõrgem. Ettevõtte suurenemisel, millega tihti kaasneb omandi ja juhtimise lahtumine, rahalise motiivi osatähtsus tõuseb
Väärtusmudel	Oma tegevuse väärtustamine keskkonna atraktiivsemaks, inimlikumaks, vaimsemaks jne muutmise kaudu, samuti ökoloogiliste, sotsiaalsete jm väärtuste tunnustamise kaudu küllalt tüüpiline	Sotsiaalsete jm taoliste väärtuste selge teadvustamine ja/või esiletõstmine pigem erijuhus. Seostub ettevõtte liigitumisega mingisse eri (sotsiaalse ettevõtluse, roheline ettevõtluse) gruppi või siis esineb, just suuremate ja nn liiderettevõtete puhul teadliku mainehituskampaania elemendina

Püüd unikaalsusele	Toote/teenuse unikaalsus omane <i>by definition</i> , loomeettevõtte taotluseks on luua midagi uut. „Unikaalne käekiri“ kui üks konkurentsieelise põhiargumente	Toode/teenus reeglina (v.a mõned spetsiifilised ettevõtted, kes keskendunud uue tehnoloogia väljatöötamisele) kui modifikatsioon juba olemasolevast, kombinatsioon konkreetsest vajadusest, ressurssidest ja võimalustest. Kõrgemat innovaativsus võib leida pigem ärimudelitest. Paljud VKEd tegelevad allhankega, kus toote parameetrid ette antud. „Unikaalne käekiri“ ei ole argument
Muud konkurentsieelised	Selgelt hinnapõhine konkurents ei ole tüüpiline. Olulisemad unikaalne käekiri (eristuvus), võrgustikus olemine (enda eksponeerimise ja „tsunfiti kuuluvuse“ aspektist)	Hinnapõhise konkurentsi osatähtsus oluliselt kõrgem, ehkki ka väljakujunenud koostöösuhted ja selle baasil kujunenud usaldus on konkurentsiaargument
Kompetentside struktuur ettevõttes	Erinevate kompetentside koondamine ettevõttesse küllalt iseloomulik isegi alustavate (väike)ettevõtete puhul; eriti omane uuematele ja multimediaalsetele loomevaldkondadele	Erinevate kompetentside koondamine iseloomulik pigem suurematele ettevõtetele. Väikeettevõtted toetuvad pigem mingile ühele kompetentsile
Hinnakujundusmudel	Hinnakujunduse alused raskelt määratavad (tänu turgude ebamäärasusele, subjektiivsusele)	Kergemini määratavad. Tihti annab hinnataseme võimaliku vahemiku ette analoogiliste toodetega turul olijate poolne konkurents ja tootmise suurema standardsuse tõttu on selgem ka enda tootmiskulude struktuur
Organisatsioonimudel	„Loojate tiim“, vabaduse kõrge tähtsustamine, struktuuride ja rollide paindlikkus	Väikeettevõtte puhul tihti ühe ettevõtja keskne. Too võib vabadust ja paindlikkust kõrgelt tähtsustada, aga sellest hoolimata võimugaotus ja rollid tiimis enam paigas. Organisatsiooni kasvades struktuuri ja formaliseerituse osatähtsus kasvab
Asukoht	Oluline nii professionaalse keskkonna (loomelinnakud, kultuurikvartalid) kui klientuuri seisukohalt	Oluline klientuuri seisukohalt (olulisuse määr sõltub ärialast). Professionaalse keskkonna olemasolu olulisem vaid teatud spetsiifilistel ettevõttegruppidel, nt kõrgtehnoloogiaettevõtted

Alljärgnevalt analüüsime, kuidas nimetatud loomeettevõtete eripärad ilmnesid käesolevas uuringus intervjueritud ettevõtjate seas. Vastuste analüüsimiseks on eripärade tegurid seostatud vastavate intervjuuküsimustega (vt tabel 7).

Tabel 7. Loomettevõtete eripärategurite ja intervjuuküsimuste seostamine

	Intervjuu küsimus
Jõudmine ettevõtluseni (arengurada)	Millistes valdkondades olete töötanud? Kas Teie vanemate ja/või õdede-vendade hulgas on: a) ettevõtjaid, b) loomevaldkonnas tegutsejaid?
Motivatsioon	Mis oli Teie motiiviks ettevõtlusega alustamisel? Mis eristab loomeettevõtjat lihtsalt heast ettevõtjast?
Väärtusmudel	Mis on see väärtus, mida Teie firma loob? Kas keskkonnasäästlikkus, roheline mõtteviis on Teie ettevõttes võetud üheks motiiviks?
Püüd unikaalsusele	Mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustab: katsetan pidevalt millegi uuega; Mis on see väärtus, mida Teie firma loob? Mis on Teie konkurentsieelis (tuumikkompetents)?
Muud konkurentsieelised	Mis on Teie konkurentsieelis (tuumikkompetents)?
Kompetentside struktuur	Kui otsustasite ettevõtet luua, siis kas plaanisite seda teha üksinda või kaasata kedagi äripartneriks? Juhul, kui kaasasite kedagi, siis mis täiendavaid kompetentse soovisite selle läbi saavat? Kas tulevikus on plaanis koondada kompetentsid firma sisse või teha koostööd? Mis on Teie konkurentsieelis (tuumikkompetents)?
Hinnakujundusmudel	Kuidas hinnakujundus toimub?
Organisatsioonimudel	Millisel moel Te oma ettevõttes rolle jagate? Kas rollijaotus on püsiv? Kellega Te teete koostööd ja kui tihti?
Asukoht	Kui tähtis on Teie ettevõtmise jaoks ettevõtte asukoht?

Käesoleva uuringu tulemuste valguses saame eripäraste tunnuste avaldumist loomeettevõtete seas tõlgendada järgmiselt. Vaatleme neid alljärgnevalt tegurite kaupa.

Arengurada ettevõtluseni – pea kaks kolmandikku ettevõtjatest omasid varasemat kogemust selles valdkonnas töötamisest, milles nad alustasid ettevõtlusega. Seega nende tee loomeettevõtluseni algas enamikel läbi oma erialalt ettevõtjaks arenemise. Perekondlikel sidemetel põhinev rajasõltuvus (*path dependence*) on siiski märgatavalt nõrgem. Alla poole intervjueeritust ütles, et nende perekonnas esineb loomevaldkonnaga seotud inimesi.

Motivatsioon alustamisel – eneseteostusmotiivi pidas ettevõtte alustamise motiiviks kokku 23 intervjueeritut. Samas suure tulu/kasumi teenimist tõi esile vaid üks intervjueeritustest.

Olulisimaks eristumisteguriks teistest ettevõtjatest pidasid loomeettevõtjad ise suhtumist rahasse: ettevõtluse peaesmärk pole raha teenida, olulisem on luua ja teha seda, mis endale meeldib ja ennast teostada. Tulemus on küllalt kõnekas ja ühtib selgelt loomeettevõtjatele omistatava eneseteostuslike motiivide domineerimisega rahalise poole ees.

Väärtusmudel – oma väärtusmudeli kirjeldamisel seostasid enam kui pooled intervjueeritust oma ettevõtte poolt pakutavat väärtust millegi laiema – ühiskondlikult kasuliku väärtusega. Selleks võis olla nii pärandkultuuri edasikandmine, parema ruumi loomine, oma valdkonna maine tõstmine, aga ka säästlikkuse ja ökoloogilise propageerimine. Sotsiaalselt vastutustundlikkust kitsamas mõttes (sotsiaalsete töökohtade loomine) märgiti siiski vaid ühe intervjueeritu poolt. Küll aga tõusis küllalt selgelt esile keskkonnasõbralikkuse motiiv – kaks kolmandikku intervjueeritud loomeettevõtjatest seostas rohelist mõtteviisi oma ettevõtte tegevusega, sealjuures paljudel juhtudel ka individuaalse käitumisjoonena.

Püüd unikaalsusele – pea kaks kolmandikku respondentidest (19 intervjueeritud) nõustus või pigem nõustus väitega, et nad katsetavad pidevalt millegi uuega. Kõikidest intervjueeritust üheksa pidas oma konkurentsieeliseks isikupära, unikaalsuse või isikliku käekirja olemasolu. Samas vaid üks intervjueeritust tõi välja, et tema ettevõtte poolt pakutavaks väärtuseks on innovaatiliste lahenduste pakkumine. Seega võib öelda, et unikaalsuse aspekt tuli esile pigem keskmiselt kui tugevalt.

Muud konkurentsieelised – hinda konkurentsieelisena nimetasid üksnes kolm ettevõtjat. Üks enimmimetatud konkurentsieeliseid loomeettevõtjate poolt oli jällegi koostöö tegemine – ühes või teises kontekstis rääkis sellest 12 intervjueeritud. Kokkuvõttes võime nentida, et konkurentsitemaatika osas haakub intervjueeritud loomeettevõtjate arvamuste muster loomeettevõtetele üldiselt omistatavate eripäradega.

Kompetentside struktuur – üks konkurentsieeliseid, mida loomeettevõtjad nimetasid, oli erinevate kompetentsidega inimeste omamine ettevõttes ja seeläbi funktsioonide kombineerimine. Meeskonnaga alustajaid (enam kui kaks inimest) oli loomeettevõtjate hulgas küll vähemuses, kuid peamine põhjendus selleks oli selgelt erinevate kompetentside kombineerimine. Ka tuleviku osas pidasid mitmed loomeettevõtjad tähtsaks täiendavate oskustega inimeste kaasamist – kas otse ettevõttesse või läbi püsiva koostöövõrgustiku.

Hinnakujundusmudel – vastuste seast on oluline esile tõsta nn subjektiivse elemendi esinemist ettevõtete hinnakujundusmudelis. Teisisõnu: selle olemasolu viitab hinna määratlemise keerukusele. Intervjueeritust ligi pooled märkisid kas hinna kujundamise keerukust või selles sisalduvat raskesti determineeritavat elementi. Seega hinnakujunduse eripära võib pidada siiski pigem tagasihoidlikult esiletulnud eripäraks.

Organisatsioonimudel – lähtudes ettevõttesisesest rollijaotusest, siis veerand intervjueeritustest märkis, et rollid ettevõttes ei ole määratletud või siis, et need on muutumises. Arvestades alustava ettevõtte konteksti, on hetkel rollijaotuse osas siiski veel vara järeldusi teha. Võrgustunud on loomeettevõtted suhteliselt keskpäraselt – koostööd kolme ja enama partneriga tegi alla poole intervjueeritustest (12 ettevõtet).

Asukoha olulisus – valdav enamik intervjueritustest (25 intervjueritust) pidas ettevõtte asukohta väga oluliseks. Asukoha osas peeti eelkõige tähtsaks märksõnu nagu ligipääs klientidele, teiste loomeinimeste ja loomeettevõtete olemasolu, keskkonna atraktiivsus. Seega see märksõnade muster kattub täielikul määral vastavaalases teoreetilises kirjanduses käsitletud ja varasemates uuringutes ilmnenu loomeettevõtjate keskkonnategurite eelistustega.

Käesoleva uuringu tulemustele tuginedes võime öelda, et loomeettevõtetele omistatavad eripärad ilmnesid ka intervjueritud ettevõtete seas küllalt olulisel määral. Tugevaimalt esinesid sellised tegurid nagu: motivatsioon, asukoha olulisus, muud konkurentsieelised, ka väärtusmudel. Erinevuste ilmnemine loomeettevõtjate vahel kinnitab omakorda seda, et loomeettevõtte ja loomeettevõtja ei ole üheselt ja selgepiiriliselt määratletavad. Teisalt, eripäradele kinnituseleidmine viitab siiski sellele, et nendele on oluline tähelepanu pöörata (seda ka vastavate tugistruktuuride ja toetusmeetmete arendamisel).

3.2 Ettevõtte kasvuorientatsioon ja loomeettevõtlus

3.2.1 Kasvuorientatsioon väikeettevõtluses ja loomeettevõtluses

Kasvutemaatika on ettevõtluses üks diskuteeritavamaid teemasid. Sellest hoolimata on kasvu käsitlused ja kasvu mõtestamine ettevõtlusalases kirjanduses sageli kitsas ja lihtsustatud. Küllalt levinud on lähenemine, kus ettevõtte kasvamist väikesest suureks võrdsustatakse ettevõtte arengu edukusega. Sellest johtuvalt kirjeldatakse eduka ettevõtluse edulugusid näidete varal, mis räägivad väiksel alustanud ettevõtte suurekskasvamisest – ja mitte ainult suureks, vaid rahvusvaheliseks gigantettevõtteks (nt Steve Jobs ja Apple, Richard Branson ja Virgin; Rupert Murdoch ja News Corporation) (Stokes *et al.* 2010⁴⁵). Samas on rida ettevõtlustüüpe, mis ei taotlegi kasvamist (nagu nt pereettevõtted) ning hindavad ettevõtluse edukust muude näitajate varal (Morris *et al.* 2005⁴⁶). Ettevõtluspraktikagi – kui toetuda statistikale – näitab, et suurettevõtted moodustavad kogu ettevõtete seast vaid väga väikese osa: ELi riikides on suurettevõtteid kõigest 0,2%, sealhulgas mikroettevõtete (0–9 töötajat) osakaal on 92% kogu ettevõtetest (Key ... 2011⁴⁷). Seetõttu võib öelda, et kasvuettevõtlusega tegeldes tegeleme tegelikkuses väga väikese osaga kogu ettevõtluspraktikast.

Kasvuettevõtluse määratlemisel kasutatakse sageli selle vastandamist elustiiliettevõtluse (*lifestyle entrepreneurship*) (Marcketti *et al.* 2006⁴⁸) või elatusettevõtlusega (*subsistence entrepreneurship*) (Schoar 2010⁴⁹). Kui esimesed kaks mudelit peaksid vähemalt teoreetiliselt teineteisest küllalt selgesti eristuma (ette rutates tuleb märkida, et praktilises elus võib siiski leida ka nende kombinatsioone), siis elatusettevõtte on oma olemuselt ebapüsivam ettevõtlustüüp, mida võib tähistada terminiga “parema puudumisel”. Tööd ja leiba on vaja, sobivat palgatööd ei pakuta, järelkult tuleb ise endale tööd tekitada/anda. Ettevõtluspraktikas tähendab see tavaliselt seda, et inimene on end orienteerinud teatud tegevusvaldkonnale, lisades sellele mõnikord hoiaku “muud ma teha ei oska” või “ei taha” ning ettevõtluseni jõutakse palgatöö perspektiivi puudumise või kadumise, ülemusega riidu minemise või mingil muul taolisel põhjusel. Sellisel juhul ei ole motiiv „olla ettevõtja” põhiline, iseseisev ettevõtlus on pigem peale sunnitud. Siit tulenevalt ei teadvustata ka vahet elustiiliettevõtluse ja elatusettevõtluse vahel. Olukorra muutudes võib elatusettevõtlusesse sattunud inimene minna tagasi näiteks sama eriala palgatööle, temast võib saada aga ka

⁴⁵ Stokes, D., Wilson, N., Mader, M. (2010) *Entrepreneurship*, London: CENGAGE.

⁴⁶ Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005) The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726–735.

⁴⁷ Key Figures on European business with special feature on SMEs (2011), European Commission: Eurostat, kättesaadav: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF

⁴⁸ Marcketti, S. B., Niehm, L. S., Fuloria, R. (2006) An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34 (3), 241–259.

⁴⁹ Schoar, A. (2010) The Divide between Subsistence and Transformational Entrepreneurship, in: (Ed.) Lerner, J., Stern, S., *Innovation Policy and the Economy*, National Bureau of Economic Research Book Series, 10 University of Chicago Press, 57–81.

elustiiliettevõtja; põhimõtteliselt, ehkki see pole eriti tõenäoline, ka kasvule orienteeritud ettevõtja.

Võttes alljärgnevalt fookusesse kasvuettevõtlu, siis me elustiiliettevõtlu ja elatusettevõtlu vahel enam vahet ei tee. Põhjendused teemal, miks kasvuettevõtlu või miks mitte kasvuettevõtlu, seostuvadki valdavalt ikka kasvuettevõtlu ja elustiiliettevõtlu tunnusjoonte vastandamisega. Elatusettevõtlu vastandatakse kasvuettevõtlu tunduvalt vähem.

Teoreetilistest määratlustest rääkides, siis ühe enimkasutatud definitsiooni kohaselt on kasvuettevõtja (*growth entrepreneur*) see, kes hindab oma edukust ettevõtte suuruse ja kasvu terminites (Katz 1995⁵⁰). Kasvuettevõtjat seostatakse järgmiste tunnustega nagu: kasumisollemise ja ettevõtte kasvatamise tähtsustamine, aldisolek riskivõtmisele, äriolulistest kaalutlustest lähtumine ettevõtte juhtimisel, ettevõtte väärtuse suurendamine (mahamüümise eesmärgiga). See erineb olulisel määral elustiiliettevõtja tunnustest, kus tööst rõõmutundmist peetakse rahateenimisest olulisemaks, ettevõtet hoitakse suuruses, mida suudetakse hallata, eelistatakse *hands-on* juhtimisstiili, perekonna huvid seatakse ettevõtte juhtimise tööst kõrgemale jms (Getz ja Petersen 2005⁵¹).

Samas ettevõtluspraktikate mitmekesistumisega on kasvuettevõtte olemus muutunud oluliseks diskussiooniobjektiks ning nähakse vajadust selle uuesti- ja ümbermõtestamise järele. Ettevõtluse uurijad on korduvalt tõdenud, et kasvatemaatika on olemuselt väga heterogeenne (Davidsson *et al.* 2005⁵²) ning terminid „kasv“, „lisandväärtuse suurenemine“, „rikkuse (*wealth*) kasv“ jt ei ole kaugeltki oma tähenduse ulatuselt kattuvad. Järjest enam, turgude globaliseerumise tõttu, on ettevõtte kasvu hakatud mõtestama rahvusvahelistumise võtmes. Paljudel juhtudel leiab see aset läbi rahvusvaheliste võrgustike ja alliansside (Chetty ja Campbell-Hunt 2003⁵³), mis viitavad ühtlasi ka võrgustumise tähtsustamisele ettevõtluses tervikuna (mida lähemalt selgitatakse koostöö peatükis). Samuti on märgitud, et väikeettevõtluse puhul on rahvusvahelistumine üheks olulisemaks kasvamise eelduseks (Hurmerinta-Peltomäki 1994⁵⁴).

Loomeettevõtluse kasvuperspektiivide mõtestamisel ei saa mööda vaadata neile iseloomulikest tunnusjoontest nagu ratsionaalsete (ärioluliste) partnerlussuhete kõrval personaalse vabaduse ja sõltumatuse tähtsustamine lisaks majanduskasvu ja kasumi eesmärkidele (Malem 2008⁵⁵; Curran, ja Blackburn 1994⁵⁶; Gray 1998⁵⁷), individikesksete

⁵⁰ Katz, J. (1995) Which track are you on? *Inc.* 17, 27–28.

⁵¹ Getz, D., Petersen, T. (2005) Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry, *Hospitality Management*, 24, 219–242.

⁵² Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2005) Research on Small Firm Growth: A Review, In *European Institute of Small Business*.

⁵³ Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 21(1), 5–27.

⁵⁴ Hurmerinta-Peltomäki, L. (1994) Success factors and their sensitivity to internationalization: some empirical findings among Finnish SMEs, in Veciana, J. M. (Ed.), *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, Aldershot: Ashgate, 24–37.

⁵⁵ Malem, Wendy, (2008) Fashion designers as business: London, *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 12 No. 3, 2008, p. 398-414. Emerald Group Publishing Limited.

⁵⁶ Curran, J. and Blackburn, R. A. (1994) *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy*, Paul Chapman, London.

struktuuride domineerimine ja projektipõhise toimimise paljusus (Bilton 2006a⁵⁸). Seetõttu leitakse, et ka kasvust tuleb nende puhul rääkida läbi teiste kategooriate nagu näiteks koostöövõrgustiku laiendamine või toodete/teenuste kvaliteedi tõstmine „pelga“ ettevõtte kasvatamise asemel (Grabher 2004⁵⁹). On väidetud sedagi, et loomemajanduse kontekstis ei tuleks mitte niivõrd keskenduda üksikettevõttele ja selle kasvuperspektiividele, vaid keskenduda võrgustike ja süsteemide ulatusele ja arengule loovmajanduses tervikuna. Nn loovust toetava infrastruktuuri arengut peetakse oluliselt asjakohasemaks mõõdikuks loovmajanduse arengu mõtestamisel kui üksiku loomeettevõtte kasvu (Bilton 2006b⁶⁰).

Arvestades loomeettevõtluse teatavaid eripärasid, aga ka selle allvaldkondlikku mitmekesisust, võime loomeettevõtte kasvu ja laienemise perspektiivide osas eristada kahte võimalikku mudelit:

- 1) **laienemine klassikalise kasvuettevõtte rada mööda** – loomevaldkonna, milles produkti loomine eeldab suurearvulisemat inimkooslust (nt film, audiovisuaalmeedia vms nn multimediaalne valdkond), puhul on eeldused nn klassikalist tüüpi kasvuettevõtluseks mõnevõrra soodsamad kui unimediaalsetes loomeettevõtluse valdkondades, kus produkti valmimine ei eelda koostööd (nt ehtekunst);
- 2) laienemise tüüp, mis ei seostu organisatsiooni (ega ka käibemahtude jms) kasvamisega, küll aga **ettevõtte või ettevõtja väärtuse kasvuga**. Siin võime omakorda eristada kahte allvarianti:
 - kasvamine läbi loovisiku sümboolse ja sotsiaalse kapitali kasvu: ehk kasvamine tuntumaks, kuulsamaks, sõlmeks sotsiaalsetes võrgustikes;
 - kasvamine läbi kaubamärgi väärtuse kasvu – oma professionaalse kompetentsi konverteerimine majanduslikuks väärtuseks, mis on näiteks müüdav frantsiisina või mille esindusõigusi on võimalik müüa.

Mudeli kaks puhul võivad selle allvariandid esineda ka omavahel seotult, vähemasti kaubamärgi väärtuse kasv toetab ka loovisiku sümboolse ja sotsiaalse kapitali kasvu (arvestades loomeettevõtluse individikesksust).

Alljärgnevalt keskendume sellele, millised tegurid mõjutavad ettevõtte kasvu.

⁵⁷ Gray, C. (1998) *Enterprise and Culture*, Routledge, London.

⁵⁸ Bilton, Ch. (2006) *Cultures of management: cultural policy, cultural management and creative organisations*, University of Warwick: Centre for Cultural Policy Studies.

⁵⁹ Grabher, G. (2004) Learning in Projects, Remembering in Networks? Communitarity, Sociality and Connectivity in Project Ecologies, *European Urban and Regional Studies*, 11 (2), 99–119.

⁶⁰ Bilton, Ch. (2006) *Creative Systems: implications for management and policy in the creative industries*, in *Management and Creativity: from creative industries to creative management*, Oxford: Blackwells.

3.2.2 Ettevõtte kasvu mõjutavad faktorid

Põhiküsimuseks käesoleva uuringu seisukohalt on, millised tegurid mõjutavad ettevõtte kasvu. Ehk teisisõnu: milliste tegurite alusel saab eristada kasvuorientatsiooniga ettevõtteid seda orientatsiooni mitteomavatest ettevõtetest. Tuginedes erinevatele autoritele (Stokes *et al.* 2010; Barringer ja Duan 2010⁶¹; Burns 2001⁶²), saab eristada nelja faktorite gruppi: (1) ettevõtja karakteristikud; (2) ettevõtte karakteristikud; (3) juhtimisstrateegia; (4) ettevõtte väliskeskkond.

Ettevõtja karakteristikud:

- **motivatsioon** – ettevõtluse alustamise motiivide baasilt eristatava kahe ettevõtluse tüübi – võimalus- ja vajadusettevõtlus (*opportunity-driven and necessity-driven entrepreneurship*) (Bosma ja Levie 2010⁶³) – osas seostatakse kasvuettevõtlusega eelkõige võimalusmotiive omavat ettevõtjat;
- **varasem ettevõtluskogemus** – varasema ettevõtluskogemuse olemasolu peetakse toetavaks eelduseks ettevõtte kasvule orienteeritusele;
- **haridustase** – varasemad uuringud on täheldanud korrelatsiooni ettevõtja kõrghariduse olemasolu ja ettevõtte kasvu vahel;
- **ettevõtte alustamisel kaasatud inimeste hulk** – mitme isiku poolt loodud ettevõtted kalduvad olema enam kasvule orienteeritud kui ühe isiku põhised ettevõtted.

Organisatsiooniga seotud karakteristikud:

- **töötajate arv** – väga väikeste (1–2 inimesega) ettevõtete kasvamine on komplitseeritud, kuna vähese inimressursi tõttu ei omata ka sageli kompetentse kasvamiseks;
- **töötajate arvu suurendamine** – töötajate juurdevõtmise perspektiivi olemasolu on positiivses seoses kasvuorientatsiooniga;
- **omaniku- ja juhtimistasandi vahekord** – omaniku ja juhi tasandi lahutumine on kasvule vajalikuks eelduseks;
- **omandi kontsentratsioon** – kasvu eelduseks on omandi kontsentreerumine (ei ole jagunenud võrdseteks väikesteks osadeks).

Äristrateegia karakteristikud:

- **туру positsioon** – ettevõtte selge positsioneeritus turul (arusaam turust ja oma tegevusnišist) omab võtmetähtsust kasvuorientatsiooniks;
- **uute toodete/teenuste arendamine** – väidetakse, et kasvuettevõtted ei jää tegutsema väga kitsas toodete/teenuste nišis, vajalik on pidev uuenemine (uute teenuste ja toodetega turuletulek);
- **ärimudeli orientatsioon** – kasvuambitsiooni, ekspordi-, rahvusvahelistumise perspektiivi olemasolu on positiivses korrelatsioonis ettevõtte kasvuga;

⁶¹ Barringer, B. R., Duan, R. (2010) *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 3rd Ed., Prentice Hall.

⁶² Burns, P. (2001) *Entrepreneurship and Small Business*, Basingstoke: Palgrave.

⁶³ Bosma, N., Levie, J. (2010) *Global Entrepreneurship Monitor 2009. Executive Report*.

- **hinnakujundus** – hinnakujundusmudeli selgust loetakse ettevõtte kasvamist toetavaks teguriks, seda põhjusel, et sellisel juhul omatakse ülevaadet rahavoogudest, mis võimaldab ettevõttel paremini teha (kasvuks vajalikke) investeerimisotsuseid;
- **täiendavate finantside kaasamine** – valmisolek täiendavate finantside kaasamiseks – finantsvõimenduse tekitamine (laenuvõtmine, täiendava aktsionäri kaasamine) toetab ettevõtte kasvuperspektiive.

Ettevõtte väliskeskonna faktorid:

- **туру perspektiivsus** – ettevõtte kasvamist soodustab vastava sektori turu kasvuperspektiivide olemasolu;
- **konkurentsituatsioon** – ettevõtte kasvuperspektiive mõjutab ettevõtte positsioneerumine otseste ja kaudsete konkurentide suhtes, samuti ettevõttega seotud tarnijate, aga ka referentsgruppide (nt kliendid) mõjuvõim.

Loomeettevõtte kasvuorientatsiooni hindamiseks tuleb toodud kriteeriumides teha järgmisi modifikatsioone:

- haridustaseme teguri osas on loomeettevõtete kontekstis relevantsem tähtsustada mitte üksnes kõrghariduse olemasolu ettevõtjal, vaid majandushariduse olemasolu. Seda põhjusel, et loomeettevõtluses (loovtööstuses, loomemajanduses) tegutsejad on valdavalt kõrgharidusega ning diferentseerumise nende tegevusmuutritesse toob eeskätt majandusalaste kompetentside omamine;
- hinnakujundusmudelit ei saa loomeettevõtete kontekstis pidada kasvule orienteerituse hindamisel ülemäära oluliseks, kuna loomeettevõtete loodavate toodete/teenuste hinnad kalduvad olema raskesti määratletavad (puudub selge alus hinna määramiseks);
- turu perspektiivsus on loomeettevõtluse puhul mõnevõrra komplitseeritud: osade loomeettevõtluse allvaldkondade puhul määravad turusituatsiooni raskesti eksporditav produkt (kultuuriliste eripärade tõttu) ja teiselt poolt koduturu piiratus, kuna enamjaolt loomeettevõtluse produkt ei liigitu laiatarbekaupade alla.

3.2.3 Loomeettevõtete tüpoloogia

Kasvuettevõtluse tunnuste tuvastamiseks intervjueritud loomeettevõtjate seas, võtame aluseks ülaltoodud neli karakteristikute gruppi. Käesolevas uuringus hõlmatud loomeettevõtete analüüsimisel tuleb lisaks arvestada sellega, et eraldi töötajate arvu tegurit ei vaadelda, kuna tegemist on alustavate ettevõtetega ning seega ühtib ettevõtte alustamisel kaasatud inimeste hulk üldjuhul ka ettevõttega seotud töötajate arvuga käesoleval ajahetkel. Lisaks ei hõlmata analüüsi väliskeskonna teguritest konkurentsituatsiooni, kuna selles osas hinnangute andmine eeldab sügavamalt analüüsi (lisaks ettevõtjate endi hinnangutele ka laiema fooni hindamist), kui seda on võimalik tuletada läbiviidud intervjuude tulemuste alusel.

Kasvukarakteristikuid ja intervjuuküsimuste vastustest saadavat informatsiooni oleme ettevõtete klassifitseerimisel seostanud järgmiselt (vt Tabel 8).

Tabel 8. Kasvukarakteristikute seostamine intervjuuküsimuste ja vastustega

	Kasvutegur	intervjuuküsimus	kasvule viitav tunnusjoon
Ettevõtja karakteristikud	motivatsioon	Mis oli Teie motiiviks ettevõtlusega alustamisel?	Vastajad, kes liigitusid sõltumatust taotlevateks ja realiseerimisvõimalust taotlevateks ettevõtjateks
	varasem ettevõtluskogemus	Mida Te tegite enne (antud) ettevõtte asutamist?	Vastajad, kes omasid kas varasemat juhtimiskogemust või organisatsiooni loomise juures olemise kogemust
	haridustase	Milline on Teie haridustaust?	Vastajad, kel oli majandusharidus
Organisatsiooniga seotud karakteristikud	ettevõtte alustamisel kaasatud ettevõtjate hulk	Kui otsustasite ettevõtet luua, siis kas plaanisite seda teha üksinda või kaasata kedagi äripartneriks?	Vastajad, kes alustasid ettevõtte vähemalt kahe inimesega
	töötajate arvu suurendamine	Palju saab töötajaid olema 3 aasta pärast?	Vastajad, kes kuulusid gruppidesse: olemasoleva tiimi kindlustajad ja tööandja rolli suurendajad
	omaniku- ja juhtimistasandi vaherkord	Kas Te kavatsete lähitulevikus palgata oma ettevõttesse tegevjuhti?	Vastajad, kes olid tegevjuhi palganud või nägid selleks vajadust lähiperspektiivis
	omandi kontsentratsioon	Kas Te näete muutusi omanike seas ja rollis?	Vastajad, kes märkisid, et neil on plaanis osanike arvu vähendada
Äristrateegiaga seotud karakteristikud	туру positsioon	Mis on see väärtus, mida Teie firma loob? Mis on Teie ettevõtte konkurentsieelis?	Vastajad, kes: ettevõtte väärtuseks pidasid teistest eristumist läbi omanäolisuse, millegi sellise pakkumise, mida teised ei paku; konkurentsieeliseks pidasid konkurentsi puudumist
	uute toodete/teenuste arendamine	Mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustab: katsetan pidevalt millegi uuega; Mis on see väärtus, mida Teie firma loob?	Vastajad, kes: olid täiesti nõus väitega, et nad katsetavad pidevalt millegi uuega; pidasid ettevõtte väärtuseks pidasid innovaatiliste lahenduste pakkumist

	laienemise/kasvamise perspektiiv	Kui rääkida üleüldises mõttes Teie ettevõtte kasvamisest/laienemisest, siis kuidas Te seda ennekõike näete?	Vastajad, kes sidusid ettevõtte kasvamise ekspordiorientatsiooniga
	ärimudeli orientatsioon	Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte üleüldist arengumudelit?	Vastajad, kes väitsid, et nende ettevõtte on kasvuettevõtte või osaliselt kasvuperspektiivi omav ettevõtte
	suhtumine ettevõtte arendamisse	Mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustab? (18 väite kogum)	Vastajad, kes liigitusid gruppidesse: kasvuorientatsiooniga ettevõtted ning kasvu- ja elustiili kombineerijad
	täiendavate finantside kaasamine	Mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustab: ma püüan hakkama saada laenu võtmata; Kas kavatsete ettevõttesse kaasata aktsionäri?	Vastajad, kes: polnud üldse nõus väitega, et püüavad hakkama saada laenu võtmata; plaanisid kaasata aktsionäri
Väliskeskonna karakteristikud	туру perspektiivsus	Hinnanguline	Vastajad, kes tegutsevad valdkondades, mis seonduvad kasvavate turgudega

Analüüsisid intervjuude tulemusi **kasvukarakteristikute nelja grupi lõikes**, saame järeltada järgmist:

- kõige enam erinevad intervjuueeritud organisatsiooniga seotud karakteristikute poolest – ehk teisisõnu: enim erinevad ettevõtjate tegutsemismustrid juhtimismudeli, töötajate arvu suurendamise ja äriühingute valitsemise küsimuste osas;
- oluliselt vähem erinevad intervjuueeritavad ettevõtjaga seotud karakteristikute ja juhtimisstrateegia karakteristikute poolest; siiski saab öelda, et kõige väiksemad erinevused loomeetevõtjate vahel ilmnevad ettevõtjaga seotud tegurite osas: s.t motivatsiooni, haridustausta, eelneva kogemuse ja alustamisel kaasatud inimeste osas;
- arvestades ettevõtjate tegutsemisvaldkondi, on intervjuueeritute osas suhteliselt vähe neid ettevõtteid, kes tegutsevad kasvavatel turgudel.

Antud 14 tegurit on ühtlasi aluseks loomeetevõtjate klassifitseerimisele. Selleks hindasime intervjuus antud vastuseid, omistades ettevõttele punkti, kui tema vastuses sisaldus vastav

kasvule viitav tunnusjoon. Intervjueeritute hulgas ei ole ühtegi ettevõtet, kes oleks saanud punkti iga teguri osas. Maksimaalne punktide arv oli 10. Vaata lähemalt Tabel 9.

Saadud punktide alusel on intervjueeritud loomeettevõtted klassifitseeritud kolme gruppi:

- kasvuorientatsiooniga loomeettevõtted;
- kasvuettevõtluse tunnustega loomeettevõtted;
- elustiiliettevõtted.

Tabel 9. Kasvukarakteristikute olemasolu loomeettevõtetel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
motivatsioon	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		
varasem ettevõtlus-kogemus	✓		✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓		
haridustase	✓				✓		✓						✓	✓		✓		✓	✓	✓								✓				
alustamisel kaasatute hulk	✓	✓			✓			✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
töötajate arvu suurendamine	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓				✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
omaniku- ja juhtimistasandi vahekord	✓	✓	✓									✓						✓			✓	✓						✓	✓	✓		✓
omandi kontsentratsioon																		✓														
туру positsioon		✓					✓		✓	✓								✓									✓	✓			✓	
uute toodete/teenuste arendamine						✓	✓					✓	✓		✓			✓						✓								
ekspordi orientatsioon						✓					✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓						✓		✓	
ärimudeli orientatsioon	✓						✓				✓	✓		✓		✓	✓										✓			✓		✓
suhtumine ettevõtlusesse	✓	✓	✓		✓			✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓				✓		✓	✓			✓	✓		✓		✓
täiendavate finantside kaasamine			✓									✓																✓		✓		✓
туру perspektiivsus	✓																✓	✓									✓					✓

Kasvuorientatsiooniga loomeettevõtted

Sellesse gruppi liigituvad ettevõtted, kelle puhul sai kasvuorientatsiooni täheldada vähemalt kaheksa kasvutunnuse osas. Intervjueeritud loomeettevõtete hulgas oli neid kuus, s.t vähem kui viiendik 32 intervjueeritud ettevõttest.

„Põhipoint, miks me teeme seda, oli see, et me leppisime kokku partneriga, et teeme reaalselt töötava ettevõtte, mis hakkab reaalselt töötama ilma meieta ja ongi kõik. Selleks me teeme praegu tööd. Kuskil 5–6–7 aasta pärast see on töötav ettevõtte, meid ei ole enam seal, meil on mingid osad seal ainult. Et siis saavutada teatud majanduslik sõltumatus ja iseseisvus. /.../ [Seega] pigem kasvuettevõtte. No ja nii oleme rääkinud, et teeks ja hiljem kunagi kui hästi läheb – muidugi see on mingi unistus onju – aga siis müüks maha selle firma. /.../“ (1)

Sealjuures ei saa ka neid kõiki lugeda kasvuettevõteteks kõikide parameetrite alusel. Näiteks võis äriideestiku kirjelduses kajastuda küllalt selge kasvuideoloogia, samas kaheldi siiski, kas ettevõtet liigitada kasvuettevõtteks. Väideti näiteks, et on nii kasvuettevõtte kui elulaadiettevõtte jooni või et tegu on kasumiteenimise motiivi ja edasiliikumist tähtsaks pidava elulaadiettevõttega. Või täpsustati, et kasv küll, aga teatud piirini:

„Plaanime ikka kasvada, aga esialgu mingi piirini, et mingiks kontserniks ka ei taha. See kasv on isegi hädavajalik kui tahta enda ideid ellu viia.“ (27)

„Ma arvan, et pigem kasvu, ta ei ole elustiiliettevõtte, ega ka puhtalt äraelamiseks. Ikka kasvu jah, et me tahaks, kuna see turg on nii arenev, siis me tahaks selle turuga sammu pidada, et kui tekivad uued võimalused tehniliselt, et siis ka ise vastavalt neile tooteid luua. Seega pidevalt arenda ja kasvada.“ (17)

Ühel juhul deklareeriti küll kasvuettevõtlust ja markeeriti ka laienemisvõimalusi, samas firma äriideestik ja senine tegevus reaalselt laienemisvõimalustele ei viidanud. Mis puutub inimeste arvu suurendamist järgmise kolme aasta jooksul, siis vaadeldud kuuest piirdus see pooltel vaid paari inimese juurdevõtmise plaaniga.

Kasvuettevõtluse tunnustega loomeettevõtted

Kogu kogumist eraldus veel grupp ettevõtteid, kelle puhul sai kasvuorientatsiooni täheldada kuue või seitsme kasvutunnuse osas. Nimetatud ettevõtteid oli kogu intervjueeritute hulgas kuus.

„Me teeme asju nii, et oleks endal mõnus ja lahe ja fun teha. Aga samas, et see oleks ka /.../ turunduslikult mõistlik ja kasulik. Et see teadmine on meil olemas. /.../ Hankida endale suurkliendid. Ja pikaajalised lepingud suur klientidega. /.../ no see on kahe otsaga asi, noh. Kunsti tegemine on ju selgelt elustiil inimese jaoks. /.../ Aga noh, lisaks sellele, et maksta ära selle ruumi üür ja elekter, lisaks sellele, on vaja panna endale ka midagi suhu ja selga. Et absoluutselt iga äriettevõtte on kasumile orienteeritud.“ (32)

Erinevused kasvuettevõtluse tunnustega loomeettevõtete ja kasvuettevõtte vahel baseerusid erinevatel teguritel. Vähim erinesid nad ettevõtjale omaste karakteristikute poolest; organisatsiooniga seotud kasvutegurite ja äristrateegiaga seotud kasvutegurite osas jagunesid selle grupi ettevõtted enam-vähem pooleks: osadel oli tugevam

kasvuorientatsioon välja loetav organisatsiooniga seostatavate kasvufaktorite, teistel äristrateegiaga seostatavate kasvutegurite seast.

Kahest grupist kokku saame seega 12-ettevõttelise kogumi. Järgnevalt analüüsim, millised on neile kahele ettevõtete grupile ühiselt omased tunnused. Omakorda püüame diferentseerida, kas need kehtivad kogumi kui terviku kohta (kõik teatud kasvutunnustega ettevõtted) või siis vaid esimese grupi ehk kasvutunnustega loomeettevõtete kohta. Järeldada saame järgmist:

- a) Kasvuettevõtteid või kasvuettevõtluse tunnustega loomeettevõtteid võib leida **enam tehnoloogilisematelt loomeettevõtluse aladelt**: animatsioon, film jm audiovisuaalne, multimediaalne valdkond.
- b) Selgel enamikul kasvuettevõtetest seostub **kasvuambitsioon ekspordiambitsiooniga**. Rõhutatakse, et Eesti turg on enamikes valdkondades spetsiifiliste tarbijakategooriate suuruse mõttes lihtsalt väga väike:

– “Ma ei ütleks, et see üle keskmise on see palgatase, mis saab lubada [X] tooteid. Seda on liiga vähe nende brändide hulga peale, mis siin toimub. Ja omavahel disainerid teevad tihtipeale nalja, et Eestis on 200 [inimest selles sihtgrupis] ja 200 [tegijat]. Et 200 [sihtgrupi inimest] tahavad osta ja 200 [tegijat] püüavad neile müüa.” (30)

– “Mulle tundub, et selge on see, et tuleb minna. Esiteks sellepärast, et saada põnevamaid projekte, teiseks sellepärast, et Eesti on väike. Et saada spetsiifilisi projekte. /.../ Mina arvan seda, et see idee on ainuõige, et peaksime väljapoole minema. [Muidu] me stagneeruks ja ei liiguks edasi.” (27)

See ei võimalda vajalikke mahte, fokuseerimist; ei paku, nagu mitmed märgivad, ka piisavalt arenguks vajalikke stiimuleid. Samas, nagu märgitakse intervjuudes, on võimalused panustada ekspordile erinevatel loomemajandusaladel väga erinevad. Osa loomemajanduse harusid on oma olemuselt internatsionaalsemad ja/või lihtsamini Interneti kaudu tutvustatavad ja müüdavad (nt trükidisain, veebidisain), teiste puhul segab eksporti vajadus suuta end sidustada sihtmaa kultuurikontekstiga.

– “No pigem ikkagi Eesti turgu. Et ma ei tea isiklikult kedagi, kes tegeleks [selles valdkonnas] ekspordiga. Et ilmselt see on selline natuke keerulisem teema. Et kuidas seda nagu saada, sellepärast, et /.../ väga palju tuleb arvestada igasuguste rahvuslike ja kultuuriliste eripäradega /.../. Et selles mõttes on nagu keeruline teda ekspordida.” (11)

Reeglina tahetakse kasvuorientatsiooniga ettevõtetes töötada korraga nii kodumaisele kui välisurule. Lihtsalt välisurugu peetakse olulisemaks ja tema osatähtsust üritatakse ajapikku tõsta:

– „Eelkõige Eesti, aga /.../ Ei saa rääkida ainult Eesti turust. Ei ole mõtet teha, kulutada hirmus palju raha /.../ kui ei ole ambitsioone [ja on] ainult Eesti turg. /.../ Nii et, ma arvan, kui jube hästi läheb, siis meie käibest, 2013. aasta käibest 25% on Eestist väljaspool.” (32)

– “Algul oligi see asi venelaste peale suunatud – et tuligi mõte, et võiks hakata, aga ma ise ei oska ja et otsiks mingi inimese ja siis koos teeks. Et mina otsiks kliente ja tema teeks. Algul oli selline väiksest mõeldud asi. Ja siis leidsin lõpuks partneri ja hakkasime tegema. Ja nüüd on see,

et päris Venemaa peale ei läinud, et hakkasime Eestist pihta. Mõtsime, et teeme Eestis algul.“
(1)

Vaatamata ekspordiorientatsiooni domineerimisele kasvutunnustega ettevõtete hulgas, selle ambitsiooni praktilise realiseerimise osas senini eriti kaugele jõutud veel ei olda.

- c) Kasvuorientatsiooniga ettevõtete hulgas on teistega võrreldes enam neid, kus ettevõtja või üks ettevõtjatest on kas **põhi- või täiendava haridusena** õppinud ülikoolis **majandust** (ettevõtlust, turundust) või kus tal on olnud enne loomeettevõtte loomist mingisugune **varasem ettevõtluskogemus** mitte-loomemajandusvaldkonnas. Kombinatsiooniks võib olla lisaks ka pikaajaline (lapsepõlvest saadik) mingit loomevaldkonda puudutav hobi koos majanduslase haridusega või siis firma loomine loomealase taustaga inimese poolt, kes aga kaasab algusest peale firma loomisesse majandus- või üksikjuhul juuraharidusega sõbra.

Siinkohal tuleb arvestada siiski ka seda, et loomeala taustaga inimestel on väiksem kalduvus deklareerida oma ambitsioone kasvuettevõtlusena, seda isegi juhul, kui tal sellised kasvuambitsioonid on olemas. Elustiiliettevõtluse termin on loomeettevõtjate hulgas ilmselgelt oluliselt enam aktsepteeritud variant.

- d) **Kasvuorientatsioon ei väljendu** seda esindavate ettevõtete juures – vähemalt esialgu mitte – **suurte käibe- ja kasumikasvude väljapakumises**, vaid sellistes kategooriates nagu „mingitele“ või „mingit laadi“ turgudele jõudmine, soliidsete püsiklientide tekitamine jms. Ei pakuta välja ka suuri täiskohaga töötajate arvusid. Reaalne olukord on reeglina selline, et esiteks, omanikud ise teevad firma käivitumisperiodil valdavalt tasuta tööd ja teiseks, et valdavalt on muud rakendatud inimesed võetud tööle mitte pideva töölepinguga, vaid konkreetsete tööde või perioodide peale.

„Ma loodan, et 3 aasta pärast on niimoodi, et nad saavad palka ka kõik need inimesed. See on ikka õudsalt suur unistus.“ (30)

„Natuke riskantne on, et inimesed, kes meil projektipõhiselt /.../ millega on nagu kaks jama minu jaoks, kui nüüd vaadata ettevõtja pilgu läbi. Üks on see, et üks hetk võivad nad olla mingi muu töö all kinni kui meie neile palka ei maksa, siis kriitilisel hetkel nad võib-olla ei saa tulla. Ja teine asi on see, et nad on väga siuksel võimsal positsioonil, isegi palk on nagu suures osas nende dikteerida: mina tahan saada nii palju või mina tahan sellist asja, et justkui nagu konkurentsi on natuke vähe. Ma tunnen, et see võib nagu mingil hetkel saada raskeks.“ (27)

Laienemine organisatsioonilises mõttes (personali osas) tähendab tihti vaid osade (NB! vaid osade) lepingute alusel töötavate inimeste asendamist täistöökohaga töötajatega, pluss ka töötavatele omanikele palga maksmise alustamist. Seega kokkuvõttes saame üldjuhul rääkida vaid paari inimese reaalsest juurdevõtmisest.

Üheks levinud kasvuorientatsiooni esinemise viisiks on ka eesmärk või unistus luua mingi aja pärast soliidsed/prestiizikad, praegustest oluliselt paremad tingimused professionaalseks tööks ja klientide teenindamiseks (et meil oleks oma kauplus, oma ateljee, väljaehitatud hoone, kus oleksid ruumid eri laadi tehnoloogilisteks operatsioonideks, kliendil ootamiseks, endal puhkamiseks jne).

_ "Idealis on meil siis kolme aasta pärast oma studio – nagu füüsiliselt ruumid, kus me toimime." (27)

Iseenesest pole taolises taotluses midagi taunimisväärtset, probleem võib tekkida aga siis, kui taoline professionaalse keskkonna loomine muutub omaette eesmärgiks, mis asendab finantsmajanduslikke jmt taotlusi.

Vaatleme järgnevalt, millised lahendused on iseloomulikud kasvuorientatsiooniga loomemajandusettevõtetele nende **omanikusuhetes** (*corporate governance*) ja **juhtimises** ning eriti neis kahes valdkonnas teoksil olevates muutustes. Meie lähte-eelduseks oli, et üleminek esialgselt firma loomisstaadiumilt kasvustaadiumile (eriti kui tegemist on suunitlusega ekspordile) eeldab muutusi ka äriühingute valitsemise ja juhtimise põhimõtetes: algselt – „nii nagu välja kukkunud on“ – seisundilt töökindlamaks ja tegevuse paremat fokuseerimist võimaldavaks.

Intervjuude tulemustest hakkab silma küllalt selge seaduspära:

- nn teatud kasvutunnustega loomeettevõtetele on iseloomulik asutamine ja omamine ühe või kahe inimese poolt (kahese variandi puhul võib tihti eristada ühte, kui selget liidrit, ja teist kui „kaasatõmmatut“; kaasamise eesmärgiks võib olla nii mõni liidril puuduv kompetents kui mõnel juhul vajadus psühholoogilise toe järele):

_ "... partner X liitus, [kes] on puhtalt finantsküsimumste poole pealt, et ta ei ole loomega väga seotud olnud elus /.../ Siis me kahekesi, kahekesi ikka lihtsam. Et see on ka muidugi selline küsimus, et ma arvan, et see on kõikidel, kes hakkavad jaotama firmasid kaheks või kolmeks, et sa ei ole enam nii peremees, eks ole, enda asja peremees. Aga samas kaks pead on kaks pead, /.../ on vaja lihtsalt ühte inimest, kes seisab su kõrval, et kui sa oled maas, siis ta läheb edasi või noh. Puht füüsilist jõudu on kõrvale vaja, kes usub ka sellesse teemasse sama palju." (30)

_ „...üksi ma ei julgeks teha, kuna mul see eelmine väike firma – proovikas – oli ka kahekesi ja siis oli kuidagi parem kui algul teed kahekesi. Võib-olla hiljem kunagi sa saad aru, et ettevõtte võiks olla ühe firmaomaniku oma." (1)

_ "Ei me ikka kahekesi tahtsime teha. Pigem mõtlesime lihtsalt seda, kui kunagi noh tekib meile juurde mingeid häid partnereid, et siis võtaks nemad ka nagu kampa et. Et me tahaks nagu siukest kirjumat seltskonda võib-olla kokku saada /.../." (11)

- selgemate ja suuremastaabiliselt tegutsevatele kasvuettevõtetele on reeglina omane suurem arv (tihti neli) omanikke-partnereid. Eelkõige on suurema partnerite arvu puhul tegemist vajadusega kaasata omanike hulka erinevaid kompetentse, nii loomevaldkondade alaseid kui majandamist puudutavaid. Tõsi, mõlema vaadeldava ettevõtete grupi puhul on omanikeringi kujunemine teatud määral seotud ka informaalsete suhetega (kursusekaaslased, sugulased, elukaaslased, hobikaaslased) või ka juhusega (sattus just firma loomisel ette ja otsis tegevust).

_ "Kui ma tagasi tuln, siis mu [sõber] ütles, et teeks midagi koos. Et tal on enda tööst siiber ja mina olen just kuskilt maailmarännakult tagasi tulnud ja mõte on lahti, et äkki teeks midagi. Kuna mul tol hetkel midagi teha ei olnud, sest ma olin just lennujaamast tulnud, siis ütlesin, et noh, proovime. Ja siis nii läks." (18)

Oluline on tõstatada ka küsimus sellest, kas loomemajanduse kasvuettevõtetes võib antud staadiumil märgata **omandi kontsentratsiooni**? Vastus on, et eriti mitte. Tõsi, mõnel juhul oli toimunud mõne esialgse loojate ja omanikeringis olnud inimese kõrvalejäämine, kas näiteks huvi kadumise tõttu või oli taoline protsess alles teoksil, et teda oldi omandistruktuurist välja ostmas. Mõnel juhul võis intervjuudest leida ka vihjeid, et praegu on küll kaks või kolm osanikku, aga tulevikus võib-olla oleks parem kui saab olema üks.

– “Minul on nagu selline taust, mis lubab mul töötada äris ja loomes. Teisel partneril oli taust, mis lubas tal töötada [loomealal] – tal oli see tugev oskus. Ja siis kolmas partner oli veel suurema baretiga, noh, ütleme, et veel suurem kunstnik. /.../ aga praeguseks hetkeks on läinud asi nii, et pigem praegu ostame seda [kolmanda partneri] osalust välja ja jätkame pigem kahekesi.” (18)

– “Kolm on omanikud. Kolme aasta pärast on seis selline, et omanike osakaal peaks vähenema ja töötajaid peaks juurde tulema.” (21)

Need mõlemad tendentsid olid märgatavad aga pigem kasvutunnustega elustiiliettevõtete, kui selgemate ja suuremate kasvuettevõtete, puhul. Viimaste puhul oli omanikeringi laiuuse põhjenduseks selgelt täiendavate ja erinevate kompetentside kaasamise soov. Mõnel üksikjuhul arutleti sel eesmärgil isegi täiendava osaniku kaasamise vajaduse üle. Selgitus seisneb ilmselt asjaolus, et tegemist on ikkagi veel tegevuse “tormi ja tungi perioodiga”, kus omanikud panustavad tugevalt oma oskusi ja energiat ilma esialgu selle eest materiaalselt kompensatsiooni saamata. Omanikustaatus võib olla sel juhul lihtsalt ainuke kättesaadav stiimul kaasata head ja professionaalset inimest ja panna ta pingutama.

– “Me usume, et meie osanike ring laieneb kuuele inimesele mingil hetkel. Inimesi peab ju kuidagi motiveerima. Me peame kõik saama aru, et see on meie enda asi. Muidu, kui me kasvame üles, tekivad konkurendid, kes ostavad inimesi üle, siis inimestel ei olegi huvi, et miks ta peaks siin tegema, kui seal pakutakse rohkem. Minu meelest see on ka nagu hea struktuur kui kõik teavad, et nad on ise selle firma osad.” (27)

Juhtimise osas võib täheldada, et inimeste rollid on hakanud tasapisi selgemaks muutuma (kes millega tegeleb, kel rohkem kalduvust “rabelemisele” see tegeleb organiseerimisega jne), samas eriti kaugele see protsess jõudnud pole.

– “Me ei ole otseselt niimoodi ära jaganud, et sina teed seda või sina teed toda. Aga me oleme nagu koolis teinud päris palju projekte koos ja selle käigus sai nagu selgeks, mida nagu keegi oskab või-või milles keegi tugev on et. Et kui mina olen pigem selline analüütiline inimene, tema on nagu rohkem selline ideede inimene. Ja mina võib-olla suudan igast paberimajandusega paremini toime tulla, aru saada sellest ja tema on rohkem selline, kes suudab uute inimestega suhelda paremini. Ja siukest head muljet jätta /.../.” (11)

Reeglina on loomele orienteerunud inimestel peal suur organiseerimiskoormus, tihti ka tülikaks peetav tegelemine finantsidega. Üldiselt soovitakse, et tulevikus oleks võimalik enam tegelda sellega, milleks kellelgi võtmeinimestest enam eeldusi ja kalduvusi on.

– “Kui meie ettevõtte kasvab, siis me jaotame nii, et X hakkab tegelema reklaamivaldkonnaga juhtimisega ja mina hakkab tegelema nende sõltumatute filmiprojektidega.” (27)

– “Ma näen, et mingist hetkest võiks vast liituda meiega finantsjuht, kes seda poolt paremini peaks ja haldaks. /.../ Mina olen hetkel tegevjuht. Minu roll muutub hetkel võib-olla kõige rohkem selles suunas, et kuna me oleme alustav ettevõtte, siis ma ei ole ainult tegevjuht, ma

olen loovmeeskonnas ja teen seda, mida on vaja teha. Ma näen, et see võiks muutuda ja kogu tiimi osas, mitte ainult minul – et tekiks kindlad ülesanded ja vastutusosalad, mis jääks ühe ameti piiresse.“ (17)

Üheks standardlahenduseks siin on spetsiaalse inimese võtmine tegelema mõne sellise funktsiooniga nagu raamatupidamine ja finantsid või turustamine.

„Kindlasti ma tahan [erialatööd] teha kogu aeg, /.../ samas ma tahan seda arendust nagu kontrollida. Ja ma tahan kontrollida ka turundust, aga ma ei ole kindel, et ma suudan seda teha nii hästi kui mõni turundusspetsialist. /.../ Et ma siin küll igapäevaselt loen turunduse kohta ja mõtlen selles suunas, aga mul nagu praktilised kogemused puuduvad nii laias laastus kui vaja oleks ja siis on vaja kõrvale inimest, kes seda teeks. Ja selles mõttes siis võiks nagu olla turundusspetsialist, aga see ettevõtte formaat on niivõrd väike, et ma arvan, et seda saab alati sisse osta. Selles mõttes, et ei ole otseselt sellist turundusnime vaja, et seda saab ikkagi ise kontrollida.“ (13)

Mis puutub võimalusse võtta ametisse palgeline tegevjuht, et praegune seda rolli täitev inimene saaks muutuda näiteks loovjuhiks või eemalduda operatiivsemast juhtimisest ja jääda täitma vaid omaniku rolli, siis sellel teemal küll on mõnedes firmades mõeldud (ja mõnes üksikus ka tehtud):

„Algul tegin mina seda müügitööd, aga mulle eriti ei meeldi seda müügitööd teha, siis võtsimegi nüüdseks nõ tegevjuhi. Ta teeb head müüki, ka telefonimüüki, kuna ta enne töötas telefonimüügiga, sellepärast võtsimegi tema.“ (1)

Valdavalt räägitakse sellest ikkagi vaid väga abstraktselt ja pikas perspektiivis (pigem unistus kui lähituleviku reaalne plaan).

„Mõte on olnud küll. Aga ainult mõte /.../ Et tippjuht, kes klientidele mõtleb ja müügitööd teeb. Igapäevaseid asju ajab – neid, mida mina praegu teen.“ (14)

Intervjuude tulemuste baasilt võime tõstatada edasiseks kaks hüpoteesi loomeettevõtluse kasvuperspektiividele hinnangu andmise osas:

- kasvuorientatsiooniga (kasvuorientatsiooni tunnustega) loomeettevõtted liiguvad nn klassikaliste kasvuettevõtete poole, mis tähendab omandi kontsentratsiooni, rollide jaotust jms;
- nn klassikalise kasvuettevõtte kõrvale kujuneb loomeettevõtete näol eraldi ettevõtte tüüp – kasvuorientatsiooniga loomeettevõtte, millel puuduvad nn tüüpilise kasvuettevõtte tunnused – ehk kus kasv toimub läbi ettevõtte või ettevõtja väärtuse suurenemise.

Arvestades, et intervjuueeritute näol on tegemist „noorte“ ettevõtetega (s.t, et arenedes võivad arenguvalikud oluliselt muutuda), ei ole käesoleval hetkel informatsiooni piisavalt, et hinnata, kumma variandi realiseerimise tõenäolisus võib osutuda suuremaks.

3.3 Lomeettevõtete koostöö ja võrgustikudünaamika

Selgitamaks, miks on vajalik uurida inkubantide koostööd nii inkubaatorites kui ka erilaadsete ettevõtetega mujalt, tuleb esmalt vaadelda laiemat ühiskonna ja majanduse evolutsioonilist konteksti. Peamiseks kontseptuaalseks märksõnaks on siinkohal „võrguühiskond“. Manuel Castells (2000⁶⁴), kes ühe esimesena juhtis tähelepanu võrgustikulise infrastruktuuri rollile ühiskonna struktureerimisel ja selle arengudünaamikate juhtimisele, defineerib võrguühiskonda kui ajastut, kus inimesed organiseeruvad võrgustikena kõigi peamiste igapäevaelu tegevuste teostamiseks, olgu nendeks siis tootmine, tarbimine või kogemine. Selliste võrgustike paradoksaalsus seisneb nende kohatises tugevas lokaalsuses, kuid ka pöördumatus ühendatuses kõige ülemaailmseimate võrkudega. See toob kaasa, et kõik võrgustikud töötavad efektiivsemalt lokaalselt, kuid on samas üha enam mõjutatud ka rahvusvahelisest dünaamikast, toetades indiviidide tasandil rahvusvaheliste kontaktide saavutamist ning ettevõtete tasandil eksporti.

Tööjõuturu arengu kontekstis ning eriti loovtööstuse struktureerituse osas on võrguühiskonna üheks peamiseks jooneks saamas ühiskonna kasvav individualiseerumine, mille läbi kasvab üksikisiku roll töösuhetes, tootmisprotsessis ning eriti loovtööstuse sisestruktuuris. Juhtivate võrguühiskonna teoreetikute Manuel Castells'i, Jan Van Dijk'i ja Barry Wellmann'i järgi tingivad võrgustikud järk-järgulise individualiseerumise, kuna võrkude „sõlmpunktideks“ on üha enam indiviidid ise ja sellevõrra vähem erilaadsed kogukonnad või institutsioonid. Võrguühiskonnas on infovoogude haldamine üha enam indiviidide endi vastutusalas ning sellest lähtuvalt kehtib sama ka töösuhete ja loova tegevuse kohta. Kui võtta siinkohal lisaks arvesse oskus- ja teadmivaldkondade kasvav spetsiifilisus ja sellest lähtuv kompleksuse kasv loovtööstustes, kus spetsiifilist teenust tuleb osta sisse vastavalt ettevõttelt, ongi kõik eelnev põhjuste seas, miks koosnevad võrguajastul loovsektorid üksikute töötajatega mikroettevõtetest. Võrguühiskonnaga kaasnev individualiseerumine tingib ettevõtete enamiku väikse suuruse (teiste põhjuste seas on ennekõike „sisutööstuste“ spetsiifiline dünaamika, mis toob neile kaasa oligopoolse turustruktuuri – üksikuid suurettevõtteid teenindavad väga paljud väikeettevõtted).

Kõik eelkirjeldatu toob ühe aspektina loovettevõtjate jaoks kaasa märksa suurema riskimäära oma tööalase karjääri planeerimisel ja sissetulekute kindlustamisel. Töö on üha enam ebakindel, kergesti kaduv, enamasti ajutine ja projektipõhine, tihti töötatakse „poole kohaga“ mitmel pool ja mitmetes rollides. Ja nagu Anthony Giddens (2000⁶⁵) välja toob: üha enam kaob töö ära just piiri taha. Sellises kontekstis on üksikisikutel alati vähem võimu ja jõudu töö kindlustamisel, kui seda oleks suurematel kooslustel. Antud kõrge riskimäärad ning vastavate riskide juhtimine on viimasel ajal olnud nii akadeemiliste uurijate (Deuze 2010⁶⁶; Hesmondhalgh ja Baker 2011⁶⁷; Ross 2009⁶⁸) kui ka poliitikategijate

⁶⁴ Castells, M. (2000) *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.

⁶⁵ Giddens, A. (2000) *Runaway World*. London: Routledge.

⁶⁶ Deuze, M. (Ed.) (2010). *Managing Media Work*. London: Sage.

⁶⁷ Hesmondhalgh, D. & Baker, S. (Eds.) (2011) *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries*. London: Routledge.

kõrgendatud tähelepanu all. Samas, paradoksaalselt, nagu on näidatud Gill (2007⁶⁹) ning Leadbeater ja Oakley (2001⁷⁰), väärtustavad loovettevõtte kirjeldatud olukorda, kui neile siiski enamat vabadust võimaldavat. Seejuures tuleb mõista, et võrguühiskonna individuatsioon ei ole isoleeriv, vaid pigem on tendents nn “hüpersotsiaalse ühiskonna” suunas. Peamiseks viisiks individuatsiooni riske hallata on kujunemas just “võrgustumine”, ehk teadlik kontaktide loomine ja haldamine. Gill (*Ibid.*) on demonstreerinud, et teadlikud võrgustumisstrateegiad on omased “sõltumatutele töötajatele” väga erilaadsetel loomealadel.

Nagu Banks *et al.* (2000⁷¹), samuti Deuze (2007⁷²) on näidanud, on sellise võrgustumistegevuse keskseks teguriks loovisikute omavaheline usaldus. Vastastikkuse usalduse ning koostööharjumuse kujunedes ning loovtööstuse tihti projektipõhist olemust arvestades liigutakse samade või sarnaste meeskondadena ühest projektist teise. Deuze (*Ibid.*) märgib, et selline “portatiivsete” meeskondadena töötamine on võrguühiskonnale tüüpiliselt omane töö organiseerimise vorm – sedalaadi võrgud on koostööle orienteeritud, reageerimisvõimelised, oluline on ka neis osalevate indiviidide “dialoogivõime” – võime nii infovahetuseks kui ka omaenda oskuste ja arusaamade efektiivseks kommunikeerimiseks. Antud kommunikeerimisvõime seondub ka vajadusega nõnda projektist projekti liikudes oma spetsiifikat või tehtud töid efektiivselt esitleda. Portfoolio või võrguprofiil on võrguajastul karjääri alustaladeks, ilma milleta võib “järgmise töö” leidmine keerukaks osutada.

Asjaolu, et loovettevõtluses tingivad inimestevahelised suhted otseselt töö teostamise organisatoorse vormi, viitab küsimusele, millises korrelatsioonis on antud sektoris inimestevahelised sotsiaalsed suhted ning ettevõtetevahelised kaubandus-rahalsed suhted? Chris Bilton’i (2007⁷³) järgi iseloomustab loovsektoreid just nende mõlema olulisus – nii horisontaalsed suhted inimeste vahel kui ka vertikaalsed suhted (väärtus- ja varustusahelad) ettevõtete vahel. Kuid, nagu me ülal juba tõdesime, võivad antud võrgustikud olla mikroettevõtete puhul suhteliselt samased ning suuremate puhul vähemalt vastastikku sõltuvuslikud. Nagu Bilton ja Hesmondhalgh (2007⁷⁴) on näidanud, võib ka loomeklasterite kujunemise taga näha korruga nii majanduslikku kui ka sotsiaalset dünaamikat. Ühest küljest viib klasteriteni mitmekülgseuseefekt (*economies of scale*) – vajadus odavamalt ja efektiivsemalt toota, võimalus leida ettevõtete vahel sünergiat ja koos kasvada. Teisest küljest ent ikkagi ka inimestevahelised usalduslikud sotsiaalsed suhted, võimalus sarnase mõttelaadiga inimestega koos tegutseda.

⁶⁸ Ross, A. (2009) *Nice Work If You Can Get It: Life and Labor in Precarious Times*. New York: New York University Press.

⁶⁹ Gill, R. (2007) *Technobohemians or the new cybertariat? New media work in Amsterdam a decade after the web*. Amsterdam: Institute of Network Cultures.

⁷⁰ Leadbeater, C., & Oakley, K. (2001) *The Independents: Britain’s new cultural entrepreneur*. London: Demos.

⁷¹ Banks, M., Lovatt, A., O’Connor, J., Raffo, C. (2000) Risk and trust in the cultural industries, *Geoforum*, 31, 453–464.

⁷² Deuze, M. (2007) *Media Work*. Cambridge: Polity.

⁷³ Bilton, C. (2007) *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Malden: Blackwell.

⁷⁴ Hesmondhalgh, D. (2007) *The Cultural Industries*. London: Sage.

Eelnev aspekt – inim- ja ettevõtlussuhete paralleelsus – seostub väidetega laiemast suhete „horisontaliseerumisest“ loovsektoreis. Wirtzi (2001⁷⁵), Feldmanni (2005⁷⁶) jt järgi on põhjust kõnelda domineerivate ja selgepiiriliste väärtusahelate asendumisest nn väärtusvõrgustikega (*value nets*). Tuntud mõisteks on ka ingliskeelne *co-opetition*, mis viitab, et koostöö (*cooperation*) ja konkurents (*competition*) ei pruugi kaasaegseis loovsektoreis olla enam üksteist välistavad. Antud mõisted peavad korruga viitama nii väärtusahelate kasvavale kompleksusele ja ärimudelite keerukusele internetiajastul (paralleelsete ärimudelite paljusus, nende muutlikkus ja sellest lähtuv ettevõtete ebaselge kauplemisjõud (*bargaining power*) kui ka sellele, et Internetil nähakse tihti olevat teatud võrdsustav või horisontaliseeriv efekt. Antud arusaama järgi loob Internet suhteid erilaadsete agentide vahel, taandades need kõik lõpuks funktsionaalselt sarnasteks võrgu „sõlmpunktideks“. Ole sa siis suurettevõtte, mikroettevõtte või lõpptarbija – arvestades Interneti tänast struktureeritust, on kõik lõpuks piisavalt võrdsed võrguosalised.

Viimane asjaolu on toonud kaasa, et mitmed tänase loomemajanduse juhtivad uurijad (John Hartley, Jason Potts) väldivad kaasaegsetes võrgustikes opereerivate agentide spetsiifilisemat eristamist. Hartley järgi (2010⁷⁷) võivad agendid olla vähem või rohkem professionaalsed, võivad vähem või rohkem olla kas tootjad või tarbijad, kuid üha vähem on nad vaid üht ja üha enam mõlemat. Hartley nimetab ka võrgus opereerivaid kooslusi üldistavalt „ettevõtmisteks“ (*enterprises*) – viidates sellega antud „ettevõtmiste“ üha varieeruvamale institutsionaalsele vormile või motivatsioonide-spektrile. Antud põhimõtteist lähtuvalt on Hartley koos oma kolleegidega *Queensland University of Technology* juures tegutsevast loovtööstusi ja innovatsiooni uurivast tippkeskusest pakkunud välja uue definitsiooni mõtestamiseks loovtööstuste olemust kaasajal. Selleks on „sotsiaalvõrgustike turud“ (*social network markets*) (vt Potts et al. 2008).

Antud mõistega tunnistatakse, et loovtööstuse puhul tuleks edasi liikuda „tööstuse“ keskest ehk üksikute konkreetsete institutsioonide tootmisprotsesside keskest mõtestamisest. Loomemajanduses pole keskseks jooneks mitte sisendid ja väljundid tootmisprotsessis, vaid ennekõike turgude spetsiifika, täpsemalt nende ebamäärasus. Kultuuritoodete iseloom, kvaliteet, väärtus ja lõpuks ka hinnad on tarbijatele ja tihti ka tootjaile endile teatud ulatuses alati tundmata suurused ja raskesti määratavad. Kaubanduslik-rahalsed suhted ei kipu stabiliseeruma, hinnakonkurenttsile pole tavaliselt loomemajanduses kohta. Antud ebamäärasust aitavad aga leevendada nii tootjaid kui ka tarbijaid ühendavad sotsiaalsed võrgustikud. Nagu eespool sedastatud, iseloomustab sotsiaalseid võrgustikke nende liikmete vahel toimiv usaldus ning teatud väärtusmaailmade samalaadsus. Sestap tõusevad määramatust täis turul kesketeks teguriteks teiste võrguosaliste valikud ja nende põhjal laekuvad tarbimis-soovitused. Võrguajastu loomemajanduses tehakse nii tarbimis- kui ka tootmisotsuseid ennekõike võrgustikest laekuva tagasiside alusel. Võrguajastu majanduses

⁷⁵ Wirtz, B. W. (2001) Reconfiguring of Value Chains in Converging Media and Communications Markets, *Long Range Planning*, 34, 489–506.

⁷⁶ Feldmann, V. (2005) Leveraging Mobile Media: Cross-Media Strategy and Innovation Policy for Mobile Media Communication. Heidelberg: Physica-Verlag.

⁷⁷ Hartley, J. (2010) Cultural Science: Whose Creative Industries? Paper presented at the Tallinn University Public Lecture, Tallinn.

on üheks olulisemaks “kaubaks” just teave võrgustikekontaktide eelistuste kohta (Potts *et al.* 2008⁷⁸).

Potts, Hartley jt panevad ette, et loovtööstusi tuleks kaasajal mõista mitte kui lihtsalt subsideeritud kunste või “kultuuritööstust” või “loovettevõtteid”, vaid kui hulka spetsiifilist tüüpi kaupu ja teenuseid, mille “kasutusväärtus” pole kunagi selge ning on ise alati “uus” ning antud väärtuse väljaselgitamiseks peavad turu osalised tuginema sotsiaalsete võrgustike filtreerimisvõimele. Eelnevast lähtuv kohandatud definitsioon loovtööstusele on järgmine: tegu on agentidega, kes tegutsevad turul, mida iseloomustab uute ideede kasutuselevõtt läbi sotsiaalvõrgustike ja seda nii tootmiseks kui ka tarbimiseks. Kunstid pürgivad alati uute representatsioonide ja kujundite suunas ning on sellisena ühiskonnas ja majanduses väärtuslikud just oma võime poolest sünnitada uusi tähendusi ja ideid ning võrgustikuline suhtlusdünaamika aitab neist parimaid välja filtreerida. Loovsektori võrgustikke saab sellistena mõista kui vähem või rohkem efektiivseid “innovatsiooni-koordinatsiooni” mehhanisme. Antud dünaamikat on oma mitmetes kirjutistes edukalt demonstreerinud MIT professor Eric von Hippel (2005⁷⁹), kes on analüüsinud, kuidas erilaadsete ettevõtete ja lõppkasutajate koostöö on tänapäeval üheks peamiseks aluseks, kuidas nii tehnoloogia- kui ka loovsektoreis innovatsioonideni jõutakse.

Kokkuvõttes tuleb tõdeda, et on piisavalt tõendeid, et ettevõtete ja loovindiviidide koostöö, nende kontaktid ja võrgustumine on nn rahvuslike innovatsioonisüsteemide (Freeman 1995⁸⁰) tervisele äärmiselt kasulik (Potts 2007⁸¹). Just sel põhjusel on mitmed Euroopa linnad ja regioonid asunud võrgustikulise dünaamika toetamisele eraldi tähelepanu pöörama. Näiteks võib tuua mitmed poliitikad nii Berliinis, Amsterdamis, Oslos jm (Marijnissen *et al* 2010⁸²). Lisaks võib vastavate poliitikate alla lahterdada mitmed klastrite toetuspoliitikad, mis ei toeta kitsalt üksikute ettevõtete koostööd, vaid ka mikroettevõtete koostööd laiemalt. Küsimuseks on, kas olemasolevad inkubatsioonimudelid Tallinnas ja Tartus toetavad nii inkubaatorite sisest kui ka inkubantide laiemat võrgustumist ja koostööd ettevõtetega mujalt. Pakume, et võrgustumise ja koostöö toetamine peaks inkubaatorite puhul olema üks tegevusi ning sestap võtsime ka selle teema fokuseeritult analüüsi alla.

Intervjuude vastustest ilmnenu loomeettevõtjate koostöö- ja võrgustumise mustri lähemaks tõlgendamiseks esitame järgmised küsimused:

- Kellega teevad intervjuueeritavad koostööd indiviidide tasandil või ettevõtete tasandil? Kuivõrd need kaks tasandit üksteisega suhestuvad, siis millisel määral tingib isikutevaheline suhtlus ärisuhteid ja vastupidi?
- Kuivõrd mitmekesine on respondentide suhtlusvõrk, kuivõrd mitmekesised ärisuhted?

⁷⁸ Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008) Social network markets: a new definition of the creative industries, *Journal of Cultural Economy*, 32, 167–185.

⁷⁹ von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

⁸⁰ Freeman, C. (1995) The National System of Innovation in Historical Perspective, *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5–24.

⁸¹ Potts, J. (2007) Art & innovation: An evolutionary economic view of the creative industries, *UNESCO Observatory e-journal*, 1(1), 1–17.

⁸² Marijnissen, R., Haselbach, D., Lassur, S., Tafel-Viia, K., Terk, E., Pikner, T., Vahtrapuu, A., Ibrus, I. (2010) *Creative Metropolises: Situation Analysis in 11 cities*. Creative Metropolises.

- Kuivõrd aktiivsed on inkubandid uute kontaktide otsimisel? Mis soodustab antud aktiivsust?
- Millised initsiatiivid, üritused või institutsioonid on seni olnud tõhusad võrgustumisdünaamika toetajad?

Kuidas individuaalse- ja ettevõtete tasandi koostöö üksteisega suhestuvad?

Kui küsisime respondentidelt, et millisel tasandil toimub partneritega koostöö ennekõike – kas ettevõtete või pigem indiviididega –, siis selge enamus (24 intervjueeritut) rõhutas, et koostööd tehakse esmajärjekorras indiviididega – varasemast tuntud kolleegide, tuttavate või sõpradega. Mitmed respondendid rõhutasid, et teistmoodi ei saagi. “Loovettevõtted ongi nagu isikupärased,” sedastas respondent #12, viidates sellega loovettevõtete tüüpilisele sõltuvusele talentidest nii tootmisprotsessi sisendi kui väljundi osas. Intervjuudest ilmnes üsna kõnekalt, kuidas enamik uuringus osalenud ettevõtteid sõltuvad üheltpoolt ennekõike konkreetse loovisiku andest, käekirjast, teadmistest ja oskustest ning teisalt ka tema reputatsioonist kolleegide seas või tema sotsialvõrgustikus laiemalt. Antud sotsialvõrgustikud töötavad üldjuhul kahepoolset – tuues loojale tagasidet ja äritegevuseks vajalikke uusi kontakte ning filtreerides levivõrguna sõnumeid konkreetse looja, tema toodete või teenuste kohta edasi. Nagu rõhutas üks respondent, et peale isiklike suhtlusvõrgustike muud enesetutvustuse või kontaktiloome mehhanismid üldjoontes ei tööta:

“Sa ei saa reklaamida kuskil ajalehes, et ma projekteerin, teen kodusid, ma olen sisearhitekt. See ei kõla kuidagi. Klient leiab omale sisearhitekti ma arvan tehtud tööde, portfoolio järgi. Ja siis kindlasti tuttava soovitus, kui on kellelgi hästi sujunud koostöö. Või siis on see keegi tema sõbra sõber.” (23)

Ilmnes ka näiteid, et intervjueeritav ettevõtte püüdis isikutepõhiselt suhtluselt üle minna puhtamalt institutsioonidepõhisele suhtlusele eesmärgiga olla ka ettevõtte laiemalt tuntud, tugevam ja tõsisemalt võetud:

“Ma olen väga püüdnud teha organisatsiooni tasemel, sest ma ise usun, et sul on kergem minna organisatsiooni kaudu kui üksikisikuna. Et kas sa lähed saatkonnaga, sa lähed inkubaatoriga. Me oleme [x organisatsiooni] liikmed just sellepärast, et olla mitte keegi tüdrukud Tallinnast, vaid et olla [x organisatsiooni] liikmed.” (30)

Ometi pidid nad tunnistama selliste püüdluste suhtelist edutust ning tõdema, et väikeste firmade puhul jääb enamus suhtlust siiski isikute tasandile.

Teine ettevõtte, kes juba mõned aastad tegutsenud ja tunnistab, et kohati on neil ärisuhted ka puhtalt institutsionaalsed, tõdes siiski, et alguses vaid institutsioonidevahelised suhted arenevad ajapikku püsikindlamateks isikutevahelisteks suheteks:

“Ma arvan, et alguses see toimib ettevõtte tasandil, et tutvud mingisuguse ettevõtjaga. Et sa võtad teda kui ettevõtet, mida nad pakuvad ja kuidas nad saaksid sulle kasulikud olla. Aga lõpuks see taandub indiviidile. Need partnerid, kes meil aastaid olnud on, nendega me oleme nüüdseks ka väga head sõbrad. Inimesed mõistavad üksteist. Ma ei telli oma teenust ju mingi masina käest. Kui mul on mingi mure või probleem, siis ma pean saama selle kiiresti lahendatud,

siis seal vastas on mul teine osapool ju konkreetse inimese näol, kes mind saab aidata. Kui ta must aru ei saa või ei viitsi minuga tegeleda või inimese poolest ei ole vastu võetav, siis ma ei saa temaga koostööd teha. Lõpuks on ikkagi indiviid oluline.” (26)

Et ennekõike isiklikud suhted viivad eriti alustavate ettevõtete puhul esimeste äritehinguteni, viitasid väga tihti ka vastused küsimustele “töö turuga” kohta. Ilmnes, et head sõbrad ja tuttavad on ka esimesteks klientideks või vähemalt klientide vahendajaiks. Oli nii neid, kelle tutvusringkond aitas alustada suhteliselt valutult kui ka neid, kelle sotsiaalne võrgustik osutus päästerõngaks, millega rasketest algusaegadest üle saada. Näiteks rääkis intervjuueritu #31, et ta sihtrühm on peamiselt tuttavad:

“Ma ei ole sellist suurt reklaami teinud, mul ei ole selleks olnud võimalust. Ja esimeses otsas ma ei näinud ka vajadust. Sest tegevust on olemas mitmeks kuuks. On olnud tuttavad ja nüüd on küll koduleht olemas. Aga sellist suurt reklaami, mis tooks väljastpoolt inimesi, väljastpoolt tutvusringkonda, see seisab käibevahendite taga.” (31)

Ka teine respondent (#20) väljendas, et ta ei ole turuga töötanud või reklaami teinud, kuna tuttavate suust-suhu informatsioonist on seni piisanud. Samas mõnele teisele intervjuueritavale oli tutvuste kasutamine raskel algusperioodil eriti abiks:

“Ja algus oligi väga raske, et ikka kust neid kliente ikka saada. Et noh alguses oli ikka nii, et tuttavate tuttavate tuttavad. Et noh, kuidas sa tõestad nüüd, et ma olen nüüd olemas. [...] Ja see on endiselt me nõrk pool, et see enese müümine.”

Potts *et al.* (2008⁸³) väidavad, et loovsektorit eristab muudest majandussektoritest see, et nende toodete ja teenuste “kasutusväärtus” on enamasti ebaselge või on see vähemalt komplekselt muutlik, sõltudes suurest hulgast teguritest. Ent kuivõrd väärtus pole selge, pole ka hinnad standardiseerunud ning hinnakonkurents enamasti ei toimi. Selle asemel toimivad “sotsiaalvõrgustiku turud”, mille filtreeriv dünaamika nii antud väärtuse kehtestab kui ka tagab turuedu. Käesoleva uuringu üheks huvitavaks tulemuseks oligi antud teoreetiliste väidete kinnitamine: suur enamik küsitletuist kinnitas, et nemad hinnakonkurentsile ei looda ja allahindlusi ei tee ning selle asemel loodeti oma toote unikaalsusele, heale kvaliteedile ning seejärel sellele, et antud voorused “viraalselt” sotsiaalset võrgustikku pidi levivad ning nõnda tuntust koguvad.

“[X erialaliit] on kunagi proovinud teha soovituslikku hinnakirja. Aga reaalsuses ei saa kedagi sundida sellest kinni pidama. Fakt on see, et nimi müüb ja kes on jõudnud endale nime teha, tema saab küsida rohkem. Sellel ei pruugi olla seost isegi sellel, et kas ta kunagi läheb [x valdkonna] ajalukku, vaid olla seos selle hea äriavaistuga ja oskusega ennast müüa. Selles mõttes hinnakirjad on väga erinevad.” (23)

Koostöö intensiivsus ja ulatuslikkus

Kui eespool käsitlesime ennekõike võrgustike rolli toodete ja teenuste turustamisel, siis loovsektoreid peaks vähemalt teooria kohaselt iseloomustama tihe koostöö ka tootmisprotsessi kestel. Uuringust selgus, et üldjoontes kehtib sama ka Eestis ja siinsete inkubantide puhul. Selgus, et koostöö on laialt levinud praktika – 24 respondenti märkis, et

⁸³ Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., Ormerod, P. (2008) Social network markets: a new definition of the creative industries, *Journal of Cultural Economy*, 32, 167–185.

koostööd tehakse kahe või enama partneriga. Samas neist vaid pooled kahe partneriga piirdusidki. Antud näitaja on ülalkirjeldatud teooriatega Lääne ühiskondade loovtööstustele iseloomuliku tiheda võrgustumise ja mitmekesise koostööpraktikate kohta vähemas kooskõlas. Samas, 70% intervjuerituid märkis, et koostööd teiste loovettevõtetega tehakse "tihti". See näitaja on märksa kõrgem, võrreldes tiheda koostööga muude partneritega (55% tehnilised teostajad, 33% turustajad, 19% muud partnerid).

Miks aga omavahel koostööd tehakse? Nagu eespool teooriaülevaatest nähtus, on eelduseks see, et loovsektorite ettevõtted on üldjuhul mitmesugustel põhjustel väga väikesed. Seetõttu on aga tööde teostamiseks, eriti suuremate ettevõtmiste puhul, vajalik ka samalaadsete ettevõtete või komplementaarse spetsiifikaga mikroettevõtete koostöö. Alljärgnevad tsitaadid selgitavad antud motivatsioone kõnekalt:

_"Praegu on [...] äriplaanis kirjas, et inimesi tööle ei võeta, et tehakse koostööd teiste pisikeste firmadega, kes on isiklikud head tuttavad kas siis kooli ajast või muud. Kui on suurem objekt, õnnestub saada mingi suurem töö, siis pannakse meeskond kohe kokku ja hakatakse tegema seda pisikeste firmadena. Üks firma hakkab siis juhtima, võtab teised enda alla ja suudab pakkuda ka suurtele töödele." (23)

_"[Koostöö põhjuste seas on esimene see,] et mitte liiga palju inimesi büroosse palgata. Teisalt on individualistid, et igaühel on oma büroo. Mõnes mõttes on inimestevahelised suhted siis paremad, on ju nähtud palju ka seda, et ei suudeta koos eksisteerida kui on kõik ühes büroos. Samas motiveerib koostööd vajadus kogu aeg infot vahetada, mitte jääda kuskile marineerima nurka, vaid kogu aeg saada uusi impulsse. Olla nagu suhtluses sees." (23)

_"Praegu, mis mul hästi toimib, on koostöö sõbralike partnerfirmadega, kellega saab mõtteid vahetada ja ühiselt suuremaid asju teha. Selles mõttes ei näegi eriti vajadust oma tiimi laiendamiseks." (20)

_"Kui sa oled väike, mõne inimesega tegija, siis sul peavad olema kompanjonid. Selles mõttes, et kui sa ise oskad kujundada, aga programmeerida ei oska või oskad ainult mõnevõrra programmeerida, siis peab olema keegi, kes näiteks samas valdkonnas tegutseb ja kellega sa teed siis koostööd. Et sina teed talle siis kujundust või programmeerimist ja vastupidi. Tööjõuprobleem on ka kindlasti, mina ei ole veel julgenud seda sammu teha, et võtta siia tööle 20 tuhat krooni neto teenivat programmeerijat, sest kui töö otsa lõppeb, siis ma olen mõne kuuga kutu. Pigem selliste väikeloomeettevõtete jaoks on selline partnerite kasutamine õigem." (16)

_"Ma ei näe, miks ma peaks nad võtma endale tööle, kui nad hästi teevad koostööd oma firmades meiega. Mul ei ole vaja kõike omada, mul on vaja võib-olla nende kasulikust meile, aga nad ongi kasulikud, siis kui nad töötavad teistes ettevõtetes. Sellest hetkest, kui ta tuleb minu alla, siis mul kaob see side ära. [...] Ei, ma arvan, las nad töötavad, kus nad töötavad, me töötame, kus me töötame. Kui me oleme mõlemad kasulikud üksteisele, siis me töötame edasi. Küsimus ei ole kõikide omamises, vaid lihtsalt, et töö oleks tehtud." (30)

Eelnevast näeme, et väikesed loomeettevõtted, tunnistades oma suurusest tulenevaid piiranguid, on samas omavahelise koordinatsiooni osas üsna efektiivsed, harjunud koostööd teha ning suuremate projektide tarvis kiiresti koostööks organiseeruma. Nagu ka teooria ütleb, selline tegutsemispraktika annab aluse rääkimaks *co-opetition* mudelist loovtööstuses ning ka nn väärtusvõrgustikest. Intervjuudest selgus, et koostöö ja konkurents ei pruugi ka Eesti inkubantidele olla üksteist välistavad mõisted:

_ "Tegelikult minu jaoks on need [erialaorganisatsiooni üritused] rohkem sellised relvavendade miitingud. Sa lihtsalt saad inimestega rääkida, mis toimub. Alati ei pea olema konkurent, võib olla ka koostööpartner. [...] konkurent võib olla ka nii, et sa pead lugu oma konkurendist. See ei tähenda seda, et on paha või siis selline, keda tahad ükskõik mis vahenditega lükata selili. Eesti turg on nii väike, kui sa teed mingi jama, siis see saadab sind elu lõpuni. Et ikkagi konkurent on selline inimene, kellega on sul väga palju ühist, kellelt on palju õppida." (23)

_ "See [meie valdkonna inimeste] ring on nagu päris selles mõttes suletud et, et kuna meil on ka tudengite liit ja pärast ka see täiskasvanud töötajate liit, et siis me nagu üksteist tunneme päris hästi ja me teame, mida keegi teine teeb. Et selles mõttes on nagu noh väga hea. Et teame võib-olla kelle käest mingisugust nõu küsida, kui keegi on mingisuguse konkreetse asjaga tegelenud." (11)

_ "A: Me oleme nagu koos kasvanud – ühes sõprusringkonnas kogu aeg olnud, et siis on nagu samad mõtted kõik.

B: Et kõik siin /.../, kes sellega tegelevad, on siis kas seltsi- või koolikaaslased, nii et suhtleme väga tihedalt.

C: Et konkurendid, keda te nimetasite ...

B: ... on meie sõbrad.

A: Jah, nad on pigem nagu head tuttavad.

B: Nad on meie konkurendid, aga samas ka potentsiaalsed koostööpartnerid.

C: Pigem ikka koostööpartnerid kui konkurendid.

A: Sest kõik me tahame tööd teha ja me ei hakka nagu turgu solkima ja nagu üksteist välja sööma – et sellist eesmärki meil ei ole." (25)

Suhtlemisaktiivsuse erisused: innovaatilised ekspordiettevõtted ja väljakujunenud valdkondades tegutsejad

Üheks huvitavaks leiuks, mis intervjuude põhjal ilmnes, oli teatav erinevus kahe inkubantide grupi vahel, mis puudutas koostööprojektide mahtu, nende intensiivsust, respondentide väljendatud aktiivsust kontaktide otsimisel ja laiemal võrgustumisel. Kaheks jaotusid inkubandid tegelikult kaht erinevat telge pidi – nii loomemajanduse allsektorite piire pidi kui ka tingituna sellest, kuivõrd innovaatiliseks võib pidada alustava ettevõtte toodet või teenust.

Ootuspäraselt leidsime, et loomupäraselt multimediaalseid tooteid või teenuseid (film ja AV-meedia, etenduskunstid) pakkuvad ettevõtted teevad enam koostööd erilaadsete partneritega. Lihtsalt seetõttu, et näiteks filmivaldkonnas on sedalaadi koostöö vältimatu – iga filmiprojektiga peavad töötama ju lisaks otseselt produktsioonikompaniile ka näiteks stsenaaristid, kostüümikunstnikud, grimeerijad, helindajad, muusikud, monterijad, arvutigraafikud jne. Sellega võrreldes teevad nn unimediaalsed tootjad (näiteks ehtekunst või fotograafia) teiste loovettevõtetelega vähem koostööd, kuna toote iseloom seda ei eelda. Üsna tihti teevad sedalaadi, kohati pigem käsitööloomuga ettevõtted koostööd vaid toodete tehnilist töötlemist, levitamist või turundamist teostavate ettevõtetelega.

Kui eelnev erisus oli pigem ootuspärane, siis mõnevõrra huvitavam vahe koostöö ja kontaktide otsimise intensiivsuses oli erinevus innovaatiliste lahendustega turule tulnud ettevõtete ja konventsionaalsemaid lahendusi pakkuvate ettevõtete vahel. Tõsi, antud vahe "innovaatilisuses" vajab eraldi selgitamist, kuna teatud määral on iga loovtöö alati (veidi)

unikaalne ja sellisena uudne. Käesoleva uuringu puhul ilmnes nimelt, et ettevõtted, kes olid korraga selgelt kasvuorientatsiooniga, väljendasid kavatsust teenida enamik sissetulekutest ekspordist, tegutsesid ennekõike nõu sisutoodete sektoris (audiovisuaalsed ja interaktiivsed meediumid/platvormid) ning olid võtnud ka kasutusele mõne uue ja eripärase representatiivse tehnika, olid võrreldes teiste loovettevõtetega ka oluliselt aktiivsemad teabe- ja kontaktide otsijad nii Eesti-siseselt kui ka rahvusvaheliselt. Nende sotsiaalsed võrgustikud olid juba enne suhteliselt suured ja rahvusvahelised, neil olid vähemalt esmased toimivad kontaktid ekspordi osas ja nende müügitöö oli tihti strateegiliselt läbi mõeldud ja aktiivsel teostamisel.

Samal ajal ilmnes, et mitmed ühest-kahest inimesest koosnevad ettevõtted, kes tegutsesid veidi rohkem käsitööstuslikul alal ning ennekõike konventsionaalsemas ja selgepiirilises valdkonnas (näiteks juveliirid, fotograafid, keraamikud) ning kelle innovaatilisus väljendus väiksemates aspektides nagu omanäoline käekiri või üksikud materjalid, olid suhteliselt vähem koostööaltnid. Nende koostöö teiste loovettevõtetega oli vähesem või puudus üldse, nende võrgustumis- või sotsialiseerumispraktikad kolleegidega olid tagasihoidlikumad ning nad võtsid ka ositi omaks, et nende teabeotsingud valdkonna arengute kohta näiteks Internetis ei olnud kuigi sagedased.

Millest võiks selline erinevus kahe grupi vahel tuleneda? Üheks peamiseks põhjuseks, mis konventsionaalsemate valdkondade esindajad ise pakkusid, oli nende suhteline hõivatus. Väga väikeste firmade omanikena, kes olid niigi oma põhitöoga ehk loovtööde teostamisega igapäevaselt rakkes, ei leidnud nad enam võimalust täiendavateks tegevusteks nagu võrgustumine, teabeotsingud või töö turuga. Teise põhjusena võib vaatluse alusel pakkuda, et antud valdkonnad on loomult ka selgemalt väljakujunenud, nende sisemine dünaamika ja sestap ka uuenduslikkus on tagasihoidlikumad, ebakindlust on vähem ning sestap pole pidev infohankimine valdkonna võimalike arengute kohta tingimata vajalik. Kuivõrd ebakindlust on vähem, on ka näiteks erialaorganisatsioonidel või kollegiaalsetel võrgustikel mängida veidi väiksem roll. Samuti ei esine näiteks juveelitöös või keraamikas kuigi tihti suurprojekte, mis väikeettevõtteid koostööle suunaks. Samal ajal võib uuenduslikemate valdkondade ja ettevõtete puhul just uue toote või teenuse vähene tuntus olla motivaatoriks, mis ettevõtjaid suunab sotsiaalsele ja kommunikatiivsele aktiivsusele – ühelt poolt selleks, et ise õppida ja teiseks selleks, et “kliente harida”, nagu mõned neist väljendasid. Järgnev intervjuukatke (intervjuu 27) on üsna iseloomulik:

Küsimus: Mis olid olulisemad takistused Teie ettevõttega turule sisenemisel?

_A: „Eks ikka see, et oleme Eestis ja Eesti turg on ikkagi väga väike. /.../ Eestis ollakse harjunud teatud standarditega ja kui keegi tuleb millegi uuega, siis suht ebalevalt suhtutakse sellesse. On üsna keeruline ja üsna palju peab – mitte et ma arvaks, et mingis teises valdkonnas inimesed ei peaks ennast tõestama ja näitama, aga ma tean, et meil on see kuidagi topelt seetõttu, et Eestis on see turg nii väike ja raha vähe – minnakse pigem kindla peale välja ja tehakse läbitöötatud süsteeme. Ei katsetata uusi. See, mida meie pakume, on ikkagi uus asi kuigivõrd.“

_B: „Siiani on tegelikult üsna dilemma minul vähemalt, et kas see on nagu nende jaoks liiga suur mugavusstsoonist välja astumine, et hakata mõtlema teises keeles teistsugustele asjadele. Nemad peavad ju selle asja, mida meie teostame neile, ellu viima, st. et nad peavad juba algusest peale oskama nagu natukene meie keeles mõelda. Või siis ongi see, et nad ei julge seda proovida ja lihtsalt lähevad vana töötavat rada.“

_C: „Siin ongi see meie lisaülesanne: selgeks teha, arusaadavaks teha ja välja pakkuda variante ja olla nagu hästi aktiivne, mitte nagu nukrutseda selle üle nii väga, et ei saada aru. See on nagu üks suht suur lisaülesanne kogu selle ettevõtmise juures ja kokkuvõttes see kõik ongi nagu kõige suurem takistus meil praegu. Aga mina olen sellest aru saanud nii, et see on üks osa meie tööst. Meie suuremad plaanid on sellest, et Eesti nii väike on ja me peame nagu üritama mujale ka pakkuda ennast.“

Kontaktotsing: kelle initsiatiivil?

Kuivõrd enamik intervjuerituid on loomupäraselt alustavad ettevõtted, siis oli ka ootuspärane, et initsiatiiv koostööks tuleb pigem nende poolt. 13 ettevõtet väljendas, et nemad loovad ise kontakte ja otsivad koostöövõimalusi. Veel 11 ettevõtet väljendas, et kuigi enamasti pingutatakse koostöö nimel ise, on esimesed tehtud tööd loonud aluse ka vastassuunaliseks dünaamikaks – neid otsitakse nüüd ka nii klientide kui koostööpartnerite poolt üles. Vaid üksikud respondendid väljendasid passiivsust kontaktide otsingul. Nende puhul oli aga ilmne, et senine tegevus omas valdkonnas on taganud neile tuntuse ja sotsiaalse võrgustiku, mis nüüd tagasi toob.

Internet kui suhtlus- ja teabekanal?

Eespool toodud teooriakäsitlused osundasid, et võrguühiskonna kujunemine on toetatud läbi Interneti tehnilise infrastruktuuri ning suhtlus- ja sisuplatvormide arengu, mis tolele infrastruktuurile rajatud. Sellest lähtuvalt oli uuringu üheks ülesandeks uurida ka seda, kuidas kasutatakse Interneti vahendeid nii võrgustumiseks laiemalt kui ka konkreetsemalt kontaktide leidmiseks ja tehingute teostamiseks. Selgus, et enamikele on Internet “eluvesi” nagu üks respondent selle sõnastas. Selle kaudu otsitakse infot ja enamasti ka turundatakse. Suurel enamusel on oma veebisait, paljudel ka näiteks *Facebook*’i lehekülg. Samas, mõnevõrra huvitava leiuna ilmnes paljudest intervjuudest, et internetisuhtlus ja sealsed sotsiaalvõrgustikud on pigem sekundaarsed tegelike suhtlusvõrgustike kõrval. Asjaolu, et vaid Interneti keskkonnas toimivate sotsiaalvõrgustike suhted on märksa nõrgemad ja ajutisemad kui väljaspool Internetti toimivad suhted, on kaasaegsete võrgukasutajate uuringute põhjal tuntud. Käesoleva uuringu põhjal oli aga huvitav leid, et sama on kehtiv ka ärisuhete puhul loovettevõtjate vahel. Nagu sedastas üks respondentidest:

“Vahel Internet ikkagi aitab. Samas, kui on mingi tuttava soovitus, siis seda ei kaalu miski üles. [See on] kõige tugevam argument.” (5)

Inkubaatorite sisene koostöö

Eespool märkisime, et koostöö soodustamist inkubantide vahel tuleks näha ühe inkubaatorite ülesandena. Ent intervjuude analüüsist ilmnes, et respondendid viitasid suhteliselt vähe koostööle teiste inkubantidega. Oli küll paar Tartu inkubanti, kes viitasid patriootlikult, et valikuvõimaluse eksisteerides tehakse kindlasti koostööd teiste loomemajanduskeskuse inkubantidega. Samas üldisemalt oli otseseid viiteid koostööle vähe,

vahel viidati vaid, et saadetakse kliente üksteise juurde – külgnevate valdkondade korral lisateenuste asjus või ka sama valdkonna ettevõttele juhul, kui endal enam lisatööd võtta ei olnud võimalik.

Kriitilisemalt märgiti paaril juhul, et suhtlemine teiste inkubantidega on mõnevõrra raskendatud, kuna selliseks suhtlemiseks pole sobivaid ruume või situatsioone. Tartus peetakse maja oma kohvikut veidi kalliks, Tallinnas aga liiga kõledaks. Mõned inkubandid väljendasid ka, et kuigi ühiseid sotsialiseerumisüritusi on vähe, on üksikute ürituste puhul ikkagi probleemiks see, et valdkonnad on üksteisest kauged ning sellistena ollakse üksteisele ebarelevantset. Näiteks käsitöö ja filmivaldkonna inimestel puudub ühisosa ja sellest lähtuvalt ka motivatsioon suhtluseks.

Erialaliitude roll

Kuivõrd inkubaatorite sees tekitab probleeme tegelik distants loomevaldkondade vahel, seadsime lisaeesmärgiks uurida ka seda, mil määral toetavad mitmesugused Eesti valdkondlikud erialaorganisatsioonid koostööd erialaettevõtete vahel nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt. Mõnevõrra üllatava asjaoluna ilmnes, et paljud respondendid erialaliitudesse ei kuulunud ning neist ka kuigivõrd ei hoolinud. Arvati, et kasu neist respondentidele ei tõuse. Samas ilmnes, et on siiski üksikuid erialaorganisatsioone, mis intervjuudes tihedamalt esile tõusid. Nendeks olid Eesti Disainerite Liit, Eesti Maastikuarhitektide Liit, Eesti Arhitektide Liit, Eesti Näitlejate Liit ja Eesti Filmi Sihtasutus.

Kokkuvõttes võime tõdeda, et intervjuude vastustest vaatavad vastu mitmed huvitavad, aga ka mõneti üllatavad tulemused, mis näitavad, et käesolevasse uuringusse haaratud loomeettevõtjate koostöömustrid ei ühti üheselt teoreetilisest kirjandusest väidetute või rahvusvaheliselt tuntud praktikaga.

Ühena olulistest tulemustest vajab esiletõstmist koostööpraktikate erinevuste ilmumine valdkonniti (mis oli küll ootuspärane), aga teisalt ka sõltuvalt ettevõtte toote või teenuse innovaatsilisusest. Innovaatilise produkti pakkujad olid oluliselt enam võrgustunud ja ka aktiivsemad teabe- ja kontaktide otsijad. Ühtlasi olid sellistele ettevõtetele omased ka kasvuettevõtte tunnused. Viimane näitab omakorda võrgustumise ja kasvuorientatsiooni positiivset korrelatsiooni ning samuti võrgustike toetavat rolli loomeettevõtte kasvamises.

Huvitavaks tulemuseks võib lugeda samuti vahetu suhtlemise primaarsust internetipõhiste sotsiaalvõrgustikega võrreldes. Samuti tuleb oluliseks tulemiks pidada kinnituse saamist väitele, et „sotsiaalvõrgustiku turgude“ toimimine on osa loomeettevõtjate toimetamispraktikatest. See viitab omakorda loomeettevõtjate tegutsemispraktikate iseärasustele teiste ettevõtjate tegutsejatega võrreldes.

Kõiki neid ilminguid on küllalt oluline silmas pidada ka toetusmeetmete edasiarendamisel.

4.

Tugimeetmete arendamine

4.1 Ettepanekud tugimeetmete arendamiseks

Käesolevas peatükis tehakse ettepanekud loomeettevõtluse tugisüsteemi arendamiseks. Põhiküsimuseks on, kas ja mida peaksid Tallinna Loomemajanduskeskus ja Tartu Loomemajanduskeskus tegema senise praktikaga võrreldes teistmoodi või mida peaksid nad tegema täiendavalt. Käesoleva uuringu tulemuste valguses eeldab toetusmeetmete arendamine seisukohavõttu järgmiste küsimuste osas:

- **Küsimus loomeettevõtluse toetusmeetmete spetsiifilisusest**

Intervjuude tulemused kinnitasid, et loomeettevõtjate puhul tuleb arvestada nende motivatsioonistruktuuri ja organisatsiooniliste toimimispraktikate eripäradega, aga ka teatavate väliskeskonna spetsiifiliste mõjuteguritega nagu turgude subjektiivsus ja määramatus, mõningal juhul valdkonnast tulenev barjäär rahvusvahelistumiseks ning ka koduturu väiksus ja piiratus.

- **Küsimus toetuse orienteeritusest: kasvuettevõtted ja muud loomeettevõtted**

Intervjuutulemustest lähtuvalt moodustavad kasvuettevõtluse ambitsioone omavad loomeettevõtjad selge vähemuse. Samas tuleb silmas pidada, et üleüldise ettevõtluspraktika foonil ei saa 12 ettevõtte puhul (32 ettevõtet) ilmnenuid kasvutunnuseid (sh 6 osas üsna tugevalt) pidada siiski tagasihoidlikuks tulemuseks.

- **Küsimus innovaativuse tõlgendamisest**

Intervjueeritud loomeettevõtjate puhul väljendus innovaativsus eeskätt läbi unikaalse käekirja või pidevalt millegi uue katsetamise. Innovaativsust mõistetakse aga mitmeti: sisuinnovaativsus, tehnoloogiline innovaativsus, ärimudeli innovaativsus. Loomeettevõtte puhul on oluline rõhuda mitte üksnes sisu, vaid ka ärimudeli innovaativsusele.

- **Küsimus tugimeetmete muutumisest vastavalt ettevõtte arengukõverale**

Intervjuude tulemused näitasid selgelt, et loomeettevõtete areng kulgeb erinevaid arengutüüpe pidi ning seda tuleb arvesse võtta ka tugisüsteemi arendamisel. Kui ettevõtluse alustamise faasis lasub toetusmeetmete rõhuasetus kõigile ettevõtjatele ettevõtluse nn ABC-teadmiste edasiandmisel ja kinnistamisel, siis ettevõtjate edasised toetusvajadused sõltuvad nende arenguperspektiividest. Ka intervjueeritute vastustest ilmnes rahulolu eeskätt algusfaasi toetusega ning kriitika olemasoleva tugisüsteemi osas langeb ettevõtluse alustamisele järgnevale perioodile.

- **Küsimus institutsioonidevahelisest koostööst loomeettevõtluse edendamisel**

Intervjuutulemustest ilmnis loomeettevõtlusalaseks konsulteerimiseks vajalike kompetentside defitsiit, seda eriti allvaldkonnaspetsiifika kontekstis. Seega on kriitiliseks küsimuseks vastavate kompetentside „juurdehankimine“. Teisalt nägid intervjueeritud inkubaatoril olulist vahendaja rolli loomeettevõtjate „sidumisel“ erinevatesse võrgustikesse. Kokkuvõttes see on küsimus inkubaatori positsioneerimisest ja suhestumisest teiste loomeettevõtlust (potentsiaalselt) toetavate struktuuridega.

Tugimeetmete arendamise ettepanekud oleme jaotanud kolme suuremasse gruppi (vt joonis 14).



Joonis 14. Loomeettevõtluse tugimeetmete arendamise suunad

Tugimeetmete arendamisel on loomeettevõtja arengutüübi arvestamine oluline kahel põhjusel. Esiteks, kasvuevõtted ja kasvutunnustega loomeettevõtted vajavad „kõrgendatud“ julgustamist ettevõtet puudutavate kasvu toetavate strateegiliste valikute tegemisel (nt täiendavate finantside kaasamine) kui ka (valdkonnaspetsiifilist) konsultatsioonilist nõu. Teisalt, elustiili tüüpi ettevõtete suuremale riskimisele julgustamine võib anda hoopiski kontraproduktiivseid tulemusi.

Kasvuettevõtete, eriti ekspordiorientatsiooniga kasvuettevõtete toetamine

Nende loomeettevõtete all peame silmas ettevõtteid, kes liigitusid kasvuettevõtete või kasvuettevõtetunnustega ettevõtete gruppi.

Lähtealused ja võimalused tugimeetmete arendamisel:

- kasvuettevõtete arengu – kasvu – toetamiseks ei piisa üldettevõtlikuskonsultantidest;
- nad vajavad üheaegselt nii valdkonnaspetsiifikat kui rahvusvahelistumise spetsiifikat (sealjuures ka sihtmaa turge) tundvat konsultanti;
- selliste kompetentsidega konsultantide osas on Eestis selge inimressursi defitsiit. Üheks lahendiks sellise toetussuuna arendamisel on väliseksperdi palkamine (kes töötaks koos kodumaise konsultandiga). Alternatiivne lahendus on pakkuda loomeettevõttele võimalust saada konsultatsiooni välismaalt (nt õppereisid vms);
- pikemas perspektiivis saaksid sellised konsultandid kujuneda ka erialaliitude vmt valdkonda (sh ka valdkonna ekspordi) tundvate struktuuride juurde (nt Eesti Filmi Ekspordiagentuur). Nimetatud konsultandid ei teenindaks küll üksnes inkubaatori ettevõtteid, aga inkubaatoril lasub oluline roll arendada nende institutsioonidega välja koostöömudel ja (püsi)lepingulised suhted;
- riskikapitali kaasamine kasvuettevõtete toetamisse – riskikapitali kaasamisest loomeettevõtete toetamisse saame rääkida üksnes selge kasvuorientatsiooni ja mastaapi sisaldava äriideega loomeettevõtete puhul, kus täiendavaks tarvilikuks tingimuseks on suure rahavoo perspektiivi olemasolu (seda ka kõrgete riskide juures). Üheks võimaluseks riskikapitali kaasata on arendada (edasi) koostööd Arengufondiga. Arvestada tuleb siiski sellega, et Arengufondil puuduvad juriidilisest raamistikust tulenevalt võimalused teha loomeettevõtetele mõõndusi ning investeerimine toimub samadel alustel erakapitalistidega ja neid kaasates. Arengufondi eelised erariskikapitali ees seisnevad selles, et Arengufondi läbi (juhul, kui projekti peetakse perspektiivseks) kaasneb ka äriprojekti analüüs.

Elustiili tüüpi loomeettevõtete tugisüsteemi edasine arendamine

Selle grupi ettevõtete all peame silmas neid loomeettevõtteid, kelle puhul ei ilmne kasvuettevõtte tunnuseid (või kes ei oma selleks ise vähimatki ambitsiooni). Elustiili tüüpi loomeettevõtete tugisüsteemi edasise arendamise märksõnaks on meetmete mitmekesistamine ning arengu toetamise märksõnaks jätkusuutliku – pikaajalisele arengule orienteeritud ettevõtte – arengu tagamine.

Täpsemalt seisneb tugimeetmete arendamine järgnevas:

- mentorite näol personaalse nõustaja pakkumine „tavaettevõtluse“ konsultandi kõrvale. Need oleksid loomevaldkonna ettevõtlust paremini tundvad konsultandid. Nende kompetentsid peaksid võimaldama konsulteerida ettevõtteid, kelle arenguperspektiivid ei järgi ettevõtte nn klassikalise arengu loogikat: järk-järguline ettevõtte kasvatamine töötajate arvu, käibe jt näitajate osas;
- elustiili tüüpi ettevõttele suunitletud finantsjuhtimise koolituse pakkumine – staažikamatele loomeettevõtetele, s.t mitte äsja alustanutele.

Inkubantide koostöö ja võrgustumise ergutamine

Indiviididevahelise suhtlemise soodustamise võtmesõnaks on ergutada iseorganiseeruvat läbikäimist. Arvestades loomeettevõtjate soove, tuleks:

- arendada ruumi selliselt, et tekitada (juurde) kokkusaamise koht(i);
- leida viise, et inkubantidel tekiks rutiinne motivatsioon “kokkupõrkealadele” siirduda – odavad ühised hommikusöögid, kohviminutid vms. Kokkupõrkekohti saaks motiveerida ka näiteks kohvi-, vee- või mänguautomaatidega, tasuta ajakirjandusega vms;
- arendada ka vabaõhukeskkonda – nõnda, et soojadel aastaegadel kujuneksid need teatud motiveerivaks kogunemiskohaks;
- suurendada informaalset suhtlemist läbi ühiste ürituste – nt kohvihommikud või erilaadsed vabatahtlikud seminarid või *workshop*’id (võimalusel varieeruva sisuga, et vältida küllastumist);
- luua ühine võrguplatvorm igapäevaseks infojagamiseks ja informaalseks suhtluseks. Heaks näiteks sellisest platvormist on Soome tarkvaraäriklastri kommunikatsiooniplatvorm aadressil www.swbusiness.fi. Ent kasutada saab kindlasti ka populaarseid suhtlusvõrgustikke. Kindlasti eeldab sellise platvormi arendus ka selle edasist aktiivset vedamist inkubaatori kommunikatsioonispetsialisti poolt;
- soovitatav oleks ka formaat, mis aitaks inkubantidel üksteise eripäradest ja tugevustest selgemat pilti saada. Üheks võtteks selle saavutamiseks on näiteks nädalalõpu meelelahutusüritused (matkad vms), mis aitavad inimestel teineteist lähemalt tundma õppida. Teiseks viisiks oleksid näiteks organiseeritud seminarid, kus inkubandid peaksid endid ja oma tegevusi kaasinkubantidele tutvustama – lühidalt, näiteks nn *Pecha Kucha* stiilis.

Koolitus- ja nõustamispaketi mitmekesistamine

Koolituste ja nõustamisteenuste arendamise keskseteks märksõnadeks on senisest paindlikum ja ettevõtja vajadusi enamarvestav lähenemine. See aktualiseerub eeskätt

ettevõtte arengu järgmistes faasides, kus (a) ollakse teadlikumad oma vajadustest ja (b) ka arenetakse erinevaid radasid mööda. Konkreetsed ettepanekud on järgmised:

- koolituste kokkupanemisel erinevate tasemetega gruppide loomine;
- praktiliste koolituste tähtsustamine;
- turundusalaste koolituste tugevdamine;
- turundusalase nõustamise tugevdamine, sh ka ühisturunduse tugevdamine – see oli üks peamistest loomeettevõtjate soovidest, mille osas inkubaatori pakutavad teenused vajaksid täiendamist;
- koolitusteamade mitmekesistamine: sh ajajuhtimise koolituse pakkumine;
- nõustamisteenuste mitmekesistamine: sh personali töölevõtmisega seotud nõustamine (küllalt aktuaalne teema, arvestades, et iga kolmas loomeettevõtja näeb, et lähema kolme aasta jooksul võiksid nad palgata juurde 2–3 inimest; kasvuettevõtte orientatsiooniga ettevõtetest rääkimata).

„Väljajuhtimise“ programmi juurutamine

Staažikamate inkubantide „teke“ muudab aktuaalseks küsimuse inkubantide edasisest käekäigust inkubaatorist lahkudes. Senise tegevusliku rõhuasetuse – inkubaatorisse võtmine – kõrval tuleks juurutama hakata inkubantide „väljajuhtimise“ programmi (*replacement programme*). Inkubaator saaks ja võiks võtta teatava rolli inkubantide eest hoolitsemisel inkubatsioonijärgselt, mis seisneks inkubantide paremas ettevalmistamises inkubatsioonist väljumiseks. Täpsemalt tähendab see järgmist:

- pakkuda tuge uue asukoha otsimisel enne inkubatsiooniperioodi lõppemist – sealjuures soodustada ettevõtete koosluste ühist liikumist, mis võimaldab säilitada inkubantide vahelisi sotsiaalseid võrgustikke;
- loomeettevõtjale toe pakkumine vajaliku koostööpartnerite võrgu väljaarendamisel ja kontaktide vahendamisel. Inkubatsiooniperioodi jooksul peaks loomeettevõtjad „siduma“ neile vajalikesse võrgustikesse, mis toetaksid neid ka inkubaatorist lahkumisel. Inkubatsiooniperioodi lõppemise järel peab olema saavutatud laiema võrgustiku olulisus inkubaatorisisese võrgustumise kõrval, mis maandaks nõ omapäi tegutsemise riske.

Professionaalsete loomeettevõtluskonsultantide (välja)arendamine

Ettevõtluskompetentside kõrval on oluline tugevdada konsultantide kompetentse loomeettevõtete eripärade osas. Teeme ettepaneku professionaalsete

loomeettevõtluskonsultantide kategooria tekitamiseks – nende (välja)arendamiseks. Selle tegevusloogika seisneb järgnevas:

- eelduseks on vähemalt viis inimest, kellel on sellealane kogemus tööst loomeettevõtjatega, motivatsioon taoliseks spetsialiseerumiseks ja ka potentsiaal selleks;
- leida koolitaja (nt kogenud ärikonsultant), kes on täiendanud end loomeettevõtlusalase koolitamis- või konsulteerimisinstiitutsiooni juures välismaal;
- koolituste seeria korraldamine nendele valitud konsultantidele, sealhulgas vahepealsed praktilised-iseseisvad tööd (oma) loomeettevõtete konsulteerimispraktikate ja vastavaalase kirjanduse läbianaalüüsimiseks;
- praktiliste seminaride seeria, kus analüüsi läbi arutatakse;
- loenguplokk, sh diskussiooniplokk välismaiselt loomeettevõtluse asjatundjalt-koolitajalt ;
- õppereis välismaale loomeettevõtlusalase konsulteerimise praktikaga tutvumiseks (ja kontaktide vahetamiseks);
- kursus lõpeb töö kaitsmisega ja vastava kvalifikatsiooni omastamisega (loomeettevõtluskonsultandi instiitutsionaliseerimine).

Loomeettevõtluskonsultantide tipp-pädevust võiks kasutada laiemalt: konsultandid ei oleks kitsalt seotud inkubaatori inkubantide konsulteerimisega, vaid oleksid nõ vabad võtma kliente hoolimata nende asukohast ja inkubaatorisse kuuluvusest.

Inkubaatori kuvandi arendamine

Intervjueeritud väljendasid arvamust, et praeguses inkubaatori kuvandis kaldub prevaleerima nn käsitööorientatsioon – seda nii tegevuste profiili kui üldise kuvandi mõttes. Inkubaatori kui instiitutsiooni edasiarendamisel on oluline tähelepanu pöörata, et:

- käsitööorientatsioon oleks enam tasakaalustatud nn uuemate loomevaldkondadega – see tähendab ühtlasi ka suuremat potentsiaali kasvu- ja kasvutunnustega loomeettevõtluse tekkeks;
- inkubaatori kui instiitutsiooni turundamisel peetakse silmas enam loomevaldkondlikku mitmekesisust.

Inkubaatori rolli tugevdamine institutsionaalses koostöös

Loomeettevõtluse arendamisega on ühel või teisel viisil seotud erinevad institutsioonid. Inkubaatori ja teiste struktuuride vahelise koostöö tugevdamine on oluline, vältimaks nn silotornide teket ning võimaldab kompetentside arendamist ja fokuseerimist. Mitte vähem oluline on, et institutsionaalne koostöö soodustab ka loomeettevõtjate koopereerumist teiste institutsioonide inimestega. Samuti eeldasid mitmel juhul ka eelnevalt pakutud tugimeetmed institutsionaalse koostöö arendamist.

Koostöösidemete tugevdamine on eeskätt oluline:

- inkubaatorite ja erialaliitude või teiste erialaorganisatsioonide vahel (seda just valdkonna kompetentsi tugevdamise mõttes);
- Eesti inkubaatorite ja välismaiste inkubaatorite vahel – üheks tulemiks selles koostöös võiks kujuneda ka nn loomeettevõtjate residentide programmi juurutamine;
- inkubaatorite ja ülikoolide vahel – mida mõistetakse kui ühte põhilisemat innovatsiooni tekkimise ahelat;
- inkubaatorite vahel Eesti-siseselt – muuhulgas võiks sisse viia konsultantide vahetuse (mingiks ajaperioodiks või üksikjuhtumitena) Tallinna ja Tartu inkubaatori vahel.

Lisad

**Ümarlaud ettevõtluse tugistruktuuri esindajatega
7. juuli 2011, 14.00–16.30, Tallinna Loomeinkubaator**

Osalenute nimekiri

- | | | |
|-----|--------------------|--|
| 1. | Anu Lõhmus | Tallinna Loomeinkubaator |
| 2. | Peeter Mõistlik | Tallinna Loomeinkubaator |
| 3. | Urmas Reikop | Tallinna Loomeinkubaator |
| 4. | Ele-Mall Vainomäe | Tallinna Loomeinkubaator |
| 5. | Jaanus Vahesalu | Tallinna LV, Ettevõtlusamet |
| 6. | Triin Abel | Tallinna LV, Ettevõtlusamet |
| 7. | Juta Kuhlberg | Tartu Loomemajanduskeskus |
| 8. | Küllli Hansen | Tartu Loomemajanduskeskus |
| 9. | Meeli Vaikjärv | Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus |
| 10. | Külliki Tafel-Viia | TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut |
| 11. | Andres Viia | TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut |
| 12. | Erik Terk | TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut |

ÜLESANNE

Võtame aluseks ettevõtte arengutsükli järgmised faasid (mõnevõrra lihtsustatult):

- *Start-up* – ehk ettevõtte/ettevõtjaks olemise alustamise faas;
- *Build-up* – selles faasis saame rääkida tegevuse esimesest stabiliseerumisest: ettevõtlusest on kujunenud põhitegevus, ettevõttes on täiskohaga töötaja(d), jne;
- Kasv / laienemine – ettevõtte otsib võimalusi oma positsiooni täiendavaks tugevdamiseks: uued turud, võrgustiku laiendamine, uued teenused jne.



Joonis: Ettevõtte arengutsükli kolm faasi

Küsimused (hinnata igas faasis):

- Mis on see küsimus, mida just loomeettevõtjad küsivad ettevõtluskonsultandilt (ja teised, nn tavaettevõtjad mitte)?
- Mis osas kõige enam tuge vajatakse? Mida vajatakse kõige rohkem edasiseks arenguks?
- Mis on need olulised teemaatikad, mille peale loomeettevõtted üldjuhul kunagi ei mõtle? („Ei oska vastata küsimustele nagu...”)
- Mida võib pidada loomeettevõtte eduteguriteks (erinevates faasides)?

-
- Kokkuvõttev küsimus: kui palju muutub aja jooksul algne idee ja mille osas eelkõige?

Fookusgrupi arutelu loomeettevõtluse tugistruktuuri esindajatega 7. juulil 2011, 14.00–16.30, Tallinna Loomeinkubaator

Kokkuvõte

Loomeettevõtete huvitavad eripärad

- Probleeme on numbrite ja aruandluse jms vormistamise poolega:

_*“Eks nad eristuvad teistest väga selgelt küll – on loovamad, talendikamad ja avatumad, aga kui hakkad konkreetsemaid asju ajama (nt tegevuskava või äriplaani esitamine) ja eriti numbrid, siis tekib takerdumine (numbrid ei vasta sellele, mida on räägitud või siis on valesti aru saadud); ühelt poolt loovus on idees sees küll, aga korrektsus finantside pealt annab tugevalt soovida.”*

_*“Tootest rääkides silm särab, aga dokumentide puhul on asi on ikka keeruline, vormistamine ja esitamine on ikka väga keeruline. Võib isegi minna kuni kaks aastat. On ka Eesti tipptegijaid, kes on kõige rohkem hädas paberitega.”*

_*“Tunne on, oma tööd armastavad rohkem, aga numbreid vihkavad rohkem.”*

- Kommuniqueerimine:

_*“Tunne on, et tõlki on vaja vahepeale. /.../ Käehoidmist vajavad enam.”*

- Raske kasumisse jõuda ja paljuski tegu ka nn vajadusettevõtlusega:

_*“... kasumisse ei jõua, vajalike käibevahendite osa kaetakse laenust; keskmiselt luuakse 0–2 töökohta; tootmistsükkel raskesti defineeritav.”*

_*“Häda pole selles, et jalad ei ulata põhja, aga see, et nina ei ulata veest välja.”*

_*“... nende eesmärk ei ole kasumit teenida; võivad rääkida endast 20 a. pärast, et on rantjeed ja teenivad raha oma looja töö pealt. Nende jaoks on tähtsam ka töökoja sisseseade, töövahendid jne, kui nt omale palgamaksmine. Raske on neid teistpidi veenda. Ettevõtjaks hakkamine ei ole mitte võimaluse, vaid vajaduse pärast – kui EKA lõpetad, oled tööta tööline. /.../ Et tegelikult tulebki hakata ise ettevõtjaks, kui tahad oma erialaga tegelda. Et siis vajadusettevõtlus.”*

_*“Täna on nii, et loomeinimene on natuke ihaldusväärne staatus. Loomeinimesed on oma äris protsessikesksed, nad naudivad seda protsessi, väga harva mõtlevad, kas tulu ka sellest tuleb. Samal ajal ärirees tahab saada võimalikult minimaalse pingutusega maksimaalse tulemuse. Ärirees optimiseerib; loomeettevõtja teeb nagu rahulolu pärast. Loomestaatus on tähtis.”*

_*“Rahaline olukord ei muutu ka siis paremaks kui on 10 aastat kogemust.”*

_*“Tavaliselt on hobist välja kasvanud, on teinud ilma ettevõtet registreerimata 2–3 aastat ja müünud tuttavate kaudu, käibenumbrid ülimalt tagasihoidlikud; pigem ta naudib protsessi.”*

_“Moemaailmas on palju glamuuri (moeshowd, „pingviinide paraad“), selle taga on higi, pisarad ja rikas abikaasa. Nende majandusaasta aruanded on täiesti nutused. Teatrimaailmas on asi suht sama: kallid ettevõtmised.“

- Raske kontsentreeruda ühele kindlale asjale:

_“Äriplaani kirjutatakse palju eri asju, kõik erinevad; üks nõukogus olev inimene ütles, et nii ei saa teha, et peab olema prioriteet; aga loomeettevõtja arvab, et nii on liiga igav; et nii ei saa. Teeb ühe tiraazi ja on edukas, aga sealt, kus äri mees edasi läheb, jätab tema pooleli ja hakkab hoopis midagi muud tegema.“

- Motivatsioon väga kõrge oma asja teha:

_“Motivatsioon on hästi kõrge – mind ei huvita, kui [inkubaatorist] välja visatakse, teen ikka oma asja edasi.“

_“Enamasti on ambitsioon tugev (isegi kui seda välja ei ütle), et teised ka näeksid, et mida ma oskan välja mõelda, luua jne.“

_“Loomeettevõtja silma pani särama see, et töö on keeruline, et töö on väljakutse. Mitmekülgne huvitav töö on motiveeriv.“

- Tähtis on vabadus:

_“Hästi tähtis on see, et saaks ise juhtida oma elu, see on oluline. Ei taha olla alluv. Vihkavad kellast-kellani tööd; bürokraatiat.“

- Delegeerimine:

_“Loomeettevõtja ütleb, et ei saagi kellelegi teisele tööülesannet anda. Ega keegi ei oska niimoodi teha nagu tema. Ei saa delegeerida. Seega teeb nii palju kui jõuab.“

_“Delegeerimise probleem ja teine on koostöö. Partnereid ka ei leia, ma teen ise kõike.“

_“Isegi raamatupidamist ei taha anda kellelegi. Pole ka raha, et maksta kellelegi. Teine variant on see, et annabki kõik üle ja siis ütleb, et ta ei tea üldse midagi sellest.“

_“Meil 1–2 firmat on, kel on tootmisprotsess nõ kaardistatud, loometöötaja töötab mingi loovjuhi all. Et ikka midagi julgetakse delegeerida.“

- Kasvamine ja laienemine on vaeviline:

_“... natuke nende ühine häda, et mõtlevadki väiksel.“

_“Nn plahvatuseks on eelmärgid. Üks selline on, et alati on vajalik meeskond. Üksi on väga raske teha. Kui julgen juba inimese tööle võtta, tööjaotust teha, vastutust delegeerida – see on hea märk. Kui suudame fookust kokku tõmmata – kui ettevõtte teeb endale selgeks, mida ta hästi oskab. Ühe mehe ansambel tavaliselt läheb üle kivide ja kändude. Kui on kausaalne maailmavaade – siis on potentsiaal sees. Meil on loomeettevõtteid, kel saab neid täheleda.“

_“See on 2. või 3. aastal. Esimene aasta elavad sisse.“

_“Rõhuv vähemus /.../ kasvavad.“

- Samas ka pankrotti lähevad vähesed:

– *“Kui vaadata käivet, siis häda pärast on kvartalis 10 000 kr, aga teine 10 või 20 tuhat kr jookseb raamatupidamise kõrvalt. Kuidas ta saabki pankrotti minna, kui ta elabki nii, et tal oleks enam-vähem kulud kaetud. Ega tema oskused tegelikult ei kao ära. Kui tööd armastab, siis oskused ju tegelikult täienevad. Et seda mõtlemist ei olegi, et laseks ettevõtte pankrotti.”*

– *“Käive ongi väike, pankroti sattumise oht on väiksem kui tavaettevõttes. Pole eriti maksmata arveid.”*

– *“Nende krediitlimiit ka väiksem + topelraamatupidamine.”*

– *“Mõne võla maksan jälle seelikuga ära 😊.”*

Võib ka mõelda, et kui konkreetsed firmad pole püsima jäänud, siis ei pruugi see tingimata tähendada, et asi on valesti läinud. Kui on tekkinud selline ettevõtluskultuur, siis inimesed ei pruugi neid firmasid hoida ja kombineerivad kuidagi teistmoodi ümber. Kas üks püsiv ja pikaajaline firma on üldse kriteerium? Positiivne resultaat selle tegevuse toetamisel on ka siis, kui ettevõtluskultuur on nende inimeste hulgas rohkem juurdunud ja nad oskavad rohkem turgu vaadata ja rohkem koostööd teha ja suudavad midagi müüa ja endale raha ja tööhõivet hankida. See pole tingimata oluline, et seda tehakse selle sama ühe firma kaudu. OÜ on küll usaldusväärsem võrreldes FIEga ja kuigi firma on tähtis, aga mitte nii tähtis kui loomeettevõtluse kultuuri teke. Kui ikkagi püüda hinnata loomeettevõtteid, siis üks kriteerium on tellimused:

– *“Tellimuste portfelli püsivus on kriteerium; sellest sõltub, et kui palju püsitöötajad. Oluline on see püsitellimus – see annab leiva lauale, muud annavad vorsti.”*

- Turu tundmine ja turundus:

– *“Algul on väga selge stereotüüp: nad arvavad, et on unikaalsed, turundust pole vaja teha, kui ühe asja valmis saavad, siis see ostetakse ära, finantse ei pea jagama. Esimene aasta läheb nende kolme elevandi murdmiseks.”*

– *“Kõik leiavad, et nende eristumine konkurentidest on isikupärane käekiri – alati äriplaanis sees.”*

– *“Pahatihti puudub loomeettevõtjatel igasugune ülevaade turul olevatest toodetest. Äriplaan kirjutatakse valmis, aga selle esimese müügini ei jõutagi; siis tehaksegi mõnikord kannapööre või on pooleli jäetud. Neil on ootused, et kui ma firma teen, et siis sellega kaasneb midagi; turust ei teata midagi.”*

– *“Lõviosa juhtudel on loomeettevõtte toote/teenuse müügikate väga madal. Ja seega ei saagi pidevat turundamist lubada.”*

– *“Nad pole agressiivsed ja jõulised. Aga protsessi käigus nad muutuvad, aga see võtab aastaid aega. Nad loovad ja toodavad, aga ei müü.”*

– *“Kunstnikud müüvad sageli iseennast ja oma nime. Ta ise on oma toote bränd.”*

- Loomeettevõtte juhtimine ja mäenedžeri vajadus:

– *“Loomeinimestel on see häda, et alustatakse mitmekesi, ollakse sõbrad, koolivennad. Algfaasis töötab väga hästi. Aga küpsemisfaasis tekivad probleemid. Ego on sisse kirjutatud, kaks kivi ei*

jahvata head jahu. Osanikud on 50:50 ja jooksebki kinni. Paremini töötab see, kui on selge liider.“

–“Suured sõpruskonnad tegelikult pikaajaliselt ei toimi. Minnakse ikkagi egode tõttu tülli. See ei ole loomeettevõtete puhul ainuomane, teistele SMEdele ka, aga nende puhul on see kuidagi emotsionaalsem.“

–“Loomeliider üldmanageriks ei jää, looja tahab ikka teha oma loomingut.“

–“Paljud tahaks manageri kõrvale; et ise saaks ainult loomingut teha. Aga enamasti võtavad oma tutvusringkonnast selle inimese, kes on aga samasugune loomeinimene ☺.“

–“Kolm aastat tagasi planeeriti 100 tuhat käivet, aga tuli 15, et see on väga tüüpiline. Nendel samadel põhjustel – ei ole seda vedurit...“

- **Projektipõhisus:**

–“Terve loomemajandus on projektipõhine; iga tellimus on erinev, ei saa tööstusega võrrelda.“

- **Väljapoolt tellitakse sageli vaid raamatupidaja teenuseid, seejuures on bartertehingud populaarsed:**

–“Tavaliselt on võetud raamatupidaja, kes teeb väga odavalt oma asjad ära – temaga ei julgeta suhelda, sest äkki saab riielda.“

–“Raamatupidajaga on paljudel bartertehingud: teen sulle mingi asja, sina löö mulle numbrid kokku. Sellise naturaalmajandusliku bartertehingu kõige suurem miinus ongi, et kokkulepe ei ole reglementeeritud, et palju seeliku eest ikka saab raamatupidamist. Tavaliselt raamatupidaja oskab end palju paremini kehtestada kui see loomeinimene.“

–“Loomeinimene vaatab tulemusi: pagan, on kahjum, oleks pidanud kaks baretti talle jõuludeks andma ☺.“

- **Haridusküsimused:**

–“Võib-olla on meil õpetus selline, et õpetatakse rohkem eneseväljenduspoolt kui seda, kuidas oma oskusi äriks pöörata + ka see, et meil pole sellist majandusstruktuuri, mis ootaks neid loomeinimesi tööle (nt juvelivabrikut või suuri arhitektuuribüroosid jne).“

–“Vahe on üüratu, kui on inimene on otse EKAst tulnud või siis see, kes on kuskil töötanud. Praegune EKA lõpetaja professionaalsed oskused on tagasihoidlikud. S.t, et peab ettevõtlusoskuste kõrval arendama ka professionaalseid oskusi. Me kujutame ette, et neil on professionaalsed oskused kõrged, aga otse koolist tulnutel tegelikult ei ole.“

- **Kuhu tõmmata piir loometöö ja tootmise vahel:**

–“... väiketootmise puhul on asi ikka väga hägune.“

–“Loovjuhi töö lõpeb käsundite kogumikega, eskiisidega. Ja edasi tehnoloog töötab välja selle lõike, valib abivahendid jne; edasi õmblejad jne. Tegelikult loometöö lõpp on see, kus andis edasi selle visandi...“

–“... kui kusagil on tootmine suhteliselt massilises tiraazis, siis see nagu pole, aga samal ajal me ei saa nagu teistpidi võtta, et on ainult idee kujundi tegemine.“

– “Meie väikeste loomeettevõtete sees neid dokumente ei tehta, teiseks neid dokumente ei osta keegi. Tehakse toode ja selle toote eest makstakse. /.../ toote väärtusahela üks lüli peaks olema see looming. Disainer teeb mingisuguse dokumentatsiooni ja tehas teeb neid 10000 tk.”

– “Meie turul on seda väga raske seda protsessi seal kohal katki lõigata. /.../ Selleks nad ongi ettevõtjad, et seda juhendite kogumit ei taheta osta, peavad produkti ka valmis tegema.”

Loomeettevõtte eripärad arengutsükli faasis

I FAAS

- Toode on täiesti unikaalne – sageli on loomeettevõtjate esimene lause see, et otsesed konkurendid puuduvad. Kui rääkida algusest, siis paljudel juhtudel loomeettevõtjad tulevad ettevõtlikonsultandi juurde ja ütlevad, et meil on omanäolised tooted ja soodne hind. Aga siis tekib küsimus, et kui konkurent paneb 1€ madalama hinna, mis see konkurentsieelis siis on? Siis jääb vaid isikupära. Ei osata hinda kujundada (öeldakse, et kui sellise hinna panen, siis keegi ei osta; aga see hind, mis pannakse, ei kata kõiki kulusid ära, palgaks ei jää midagi); hind võib olla kas liiga madal või liiga kõrge;
- Ei osata vaadata kliendi poolt. Eksib I reegli vastu: müü seda, mida soovitakse osta. Ei tea täpselt, kus müüa ja kes müüb; ning kuidas seda teha; mõnedel juhtudel on mõtlemisloogika, et ei mõtle müügi peale enne kui 100 tk valmis; samas on tegelikult võimalus olemas, et saaks juba enne valmistamist asja maha müüa;
- Päril sageli küsitakse, kuidas toetust saada. Või siis ka see, et kas seda annab äriks teha? Neil on asi fokuseerimata, pole tooted ja teenused väljakujundatud, võtavad hästi laialt. Mida küsitakse kummalist: keegi oli väga edukalt äriplaani ära kaitsnud ja siis küsinud: millal ma palka saan?
- Selge eripära see, et kui tuleb loomeettevõtja rääkima oma asjast, mis ta teha tahab – siis ta räägib selgelt oma ideest, mis tal on. Tavaettevõtte räägib ärist: mida ta tahab tegema hakata, pigem ta ei räägi nii palju ideest endast, vaid pigem sellest, et ta sooviks äri hakata ajama. Alguse faasis on erinevus kahe vahel kõige selgem;
- Nii tava- kui loomeettevõtted – idee täpsustub ca aasta jooksul; tuge vajatakse eelkõige turunduse, hinnakujunduse, aga ka selle osas, mida siis ikkagi toodetest välja valida; paljudel juhtudel alguses pakutav nomenklatuur küllaltki lai;
- Maksud on teema, millele ei mõelda üldse (nii *start-up* kui ka *build-up* faasis veel); raamatupidamine üldiselt on uus asi ja tekitab küsimusi – on isegi selliseid näiteid, kus toodi kilekotiga dokumente ja kallati lauale ☺;
- Loomeettevõtete eripära on see, et nad pole harjunud end kirjalikult väljendama: mõnedel juhtudel on nii, et äriplaanis vaid paar rida kirjas, aga nt selle taotleja blogis on kõik väga põhjalikult ära seletatud, siis konsultant on öelnud, et võta pane sealt blogist need ja need asjad juurde. See kajastub nii äriplaanis kui hiljem pakkumiste esitamisel. Tavaettevõtted on selles suhtes pisut konkreetsemad: kui loomeettevõttelt pakkumist

küsida, siis mõnelt tuleb korralik pakkumine, mõni on kirjutanud replay maili kuskile hinna. Samuti probleemiks on nt meilidele vastamise aeg: ... ministeerium saatis maili, et tehke pakkumine meile ja siis vastatakse alles nädala pärast;

- Üldiselt vajavad loomeettevõtted palju julgustamist, aga edutegur on see, et kirglikult armastatakse oma tööd; *start-up* eduteguriks paljuski isiksuse eeldused;
- Mõnedel loomeettevõtetel on juba alguses, kui nad tulevad stardiraha küsima, konkreetne ekspordiplaan olemas. Ekspordijate eripära on see, et on natuke küpsemad isiksused (see ei ole neil esimene töökoht). On vastakad näited, et mõnedel juhtudel algaasis ei tunne koduturgugi ja teised teavad, kes tal välisturul kliendid on;
- *Start-up* faasis tehakse palju eraklientidele, üksiktooted (klient on kuningas); omnivoorid – tehakse kõike. Võrreldes tavaettevõtetega, toimib naturaalmajandus – a’la tee mulle raamatupidamist, teen sulle kord kvartalis seeliku vms.

II FAAS

- Ajafaktoriga arvestamine: ... *meil on paar loomeettevõtet, kes hakkavad alles nüüd starditoetust taotlema. Kuu aegu on veel aega tähtajani. Nad on välja mõelnud, mille peale küsida. Tavaettevõtja võib-olla teeb rutem asja ära;*
- Teises faasis on märksõnaks süsteemi loomine, ikka on veel küsimuseks see, kuidas oma tegevusest ülevaadet omada: *palju on kulud, palju sisse tuleb. See tuleb täiesti puust ja punaseks teha. Tuge vajatakse ikka veel ka elementaarsete asjadega – kuidas arvet teha, kuidas eelarvestada. See on tegelikult alustavatel ettevõtetel üldiselt samamoodi;*
- Intellektuaalomandi küsimused – seadusi ei viitsita lugeda; see IPR on eripärane, sest tavaettevõtetel neid küsimusi niivõrd ei tõstatu;
- Kuigi igas valdkonnas on oma kildkonnad jne, siis loome valdkonnas (nt ehtekunstnikud ja keraamikud) tuleb see eriti välja; isikuküsimused;
- Kui on väljapaistev saavutus, siis võib tulla selles faasis investor juurde, see on siiski harv juhus. Siin ei ole niivõrd küsimus organisatsiooni arendamises, kuivõrd konkreetses tootes. Organisatsioon on toetav, aga see toode peab väga silmapaistev olema, et investor kaasata. Teises faasis tekib ka koostöö teema – siis juba mingi stabiilsus olemas;
- Edu on taganud selles faasis see, et on olemas kindlad eesmärgid ja plaanidest kinni hoidmine. Kui inimesi julgevad tööle võtta, siis on väga hea näitaja. Märksõnadeks veel: juhi talent ja organiseerimisvõime; peaks mingi struktuur tekkinud ettevõttes olema;
- Kui loomeettevõtja ekspordi kohta küsib, siis tavaliselt esimesel aastal mitte, vaid teisel aastal. Kahel juhul hakatakse ekspordist kohe rääkima: (a) kui firma loojad on venelased (müüb suurele Vene turule), (b) kellel on seos mingi rahvusvahelise ketiga. Need näited ei ole olnud seotud loomeettevõtetega, vaid lähedased alad. Ekspordivõimalus võib tulla ka

täiesti juhusena; küsiti ja siis nad vastasid ja said jaatava vastuse (valdkond graafiline disain);

- Nii *start-up* kui *build-up* faasis vajatakse kõige rohkem raha – kusjuures tavaliselt on edukad need, kes on ka raha saanud;
- Loomettevõtte võib olla eripärane selle poolest, et ta ei saa teisest faasist edasi. Kui loomettevõtte jääb sinna teise faasi, siis ta jääbki mingil määral eripäraseks. Ta ei võta rohkem töötajaid juurde või ei laiene muul moel ehk jääbki elustiili- või hobitegevuseks. Samas mida järgmisemasse faasi ta jõuab, seda rohkem hakkavad talle kehtima tavaettevõtte näitajad.

III FAAS

- Laienemine võib olla loomettevõtete puhul hoopis teistsugune: nt valdkonna festivali korraldamine: ... *teed koostööd selle eriala tegijatega, oled ise selle organisator ja muutud seoses sellega valdkonnas oluliseks inimeseks;*
- Kui ekspordi staadium tekib, siis loomettevõtte eripära on see, et nende pakutu peab arvestama teist kultuurikonteksti. Eri loomettevõtlike valdkonnad on väga erinevad. Nt arhitektidel väga raske minna väljapoole; pärimusmuusika vastu võib olla päris suur huvi, ka film võib olla hästi eksporditav. Disaini valdkonda võib pidada ka selliseks nõ kaarnevaks nähtuseks, mille abil on mingeid tooteid lihtsam ekspordida; lihtsalt disaini on müüa raske. Käsitöö puhul on eripära see, et ostavad turistid kohapealt (*me ei osta ju nt Bulgaaria rahvarõivaid kui neid siin müüdadks*). Loometoote puhul ostetakse sümboleid, mis käivad konteksti ja situatsiooniga kokku. Tava- ja loometoodete eripära ka see, et tavatooted ei pea sind tohutult kõnetama. Loomettevõtete puhul on see oluliselt olulisem (valin just selle kontserdi jne);
- Kasvufaasis vajatakse ennekõike toetust: turu-uuringud (see on kallis) ja *networking* – aga see pole vaid loomettevõtete eripära, sama ka tavaettevõtete puhul;
- Kasvu/laienemine faasis võib eduteguriks lugeda ka seda, et on võitnud nt mingi konkursi; ehk siis mitte käive ja kasum, vaid ka selline ühiskondlik aspekt oluline;
- Kasvu/laienemise faasis on klientideks juba riikliku tasandi kliendid; tehakse (väike)seeriaid; välja on kujunenud oma bränd, kusjuures on selge fookus isikubrändile (ka firma kodulehe aadressid on a'la martsander.ee, mitte MS OÜ).

INTERVJUUKÜSIMUSTIK

Uuring väike- ja mikroloomeettevõtete arengutsükkel

Nimi:

Ettevõtte nimi:

Tegutsemisvaldkond:

I ETTEVÕTJA PERSONAALNE PROFIL

Personaalne ja hariduslik taust ning karjääritee

1. Milline on Teie haridustaust? Sh:

- Mis eriala ja mis kooli olete lõpetanud? Kas ja kus õpinguid jätkate/jätkasite?
- Kui mõtlete oma tööstele tegemistele, siis mida Te oma erialahariduses muudaksite?
- Kus ettevõtlusalaseid pädevusi (peamiselt) omandasite?
- Kas ja millistes huvialaringides olete käinud?
- Milliste hobidega praegu tegelete?

2. Milline on Teie tööalane taust? Sh:

- Millistes valdkondades olete töötanud? Kas olete ka varem ettevõtet loonud?
- Mida Te tegite enne (antud) ettevõtlusega alustamist / ettevõtte asutamist? Olite (a) töötanud mõne ettevõtte juhina?; (b) osalenud mõne ettevõtte loomisel?; (c) töötanud loodud ettevõttega samas valdkonnas; (d) üldse ettevõttes varem töötanud?

3. Millega Te hetkel lisaks ettevõtlusele veel tegelete? Nt õppejõud EKAs, töötate KOV või riigi sektoris, seotud kolmanda sektori ettevõtmistega, muud projektid, töötamine vabakutselisena jne.

4. Kas Teie vanemate ja/või õdede-vendade hulgas on: a) ettevõtjaid, b) loomevaldkonnas tegutsejaid?

II ETTEVÕTLUSTE GEVUSEGA ALUSTAMISE MOTIIVID JA MÕJUTAJAD

5. **Mis oli Teie motiiviks ettevõtlusega alustamisega?** Kõigepealt avatud küsimus, seejärel lasta hinnata ette antud tegurite loetelu alusel: **5A) ERALDI LEHT!**
6. **Miks otsustasite asutada just ettevõtte?** (Kui jätta kõrvale see, et inkubandiks saamine eeldas ettevõtte loomist) Mis on selle eelised FIEna või vabakutselise looviisikuna tegutsemise ees? Kas see ettevõtmine, millega Te tegelete, eeldab ja vajab ühte selget ja tegutsevat organisatsiooni? Miks mitte variant „iga projekti jaoks uus kehand / kooslus“?)
7. **Kui otsustasite ettevõtet luua, siis kas plaanite seda teha üksinda või kaasata kedagi äripartneriks?** Palun selgitage emba-kumba valikut.
 - Juhul, kui kaasate kedagi, siis milliseid täiendavaid kompetentse soovisite selle läbi saada? Mis oli äripartneri valdkondlik taust?
8. **Mis olid olulisemad takistused Teie ettevõttega turule sisenemisel?** Kas need kehtivad: a) üksnes selle LM allsektori, b) LM valdkonna kohta tervikuna, c) kõikide VKEde puhul?
9. **Kui suurt algkapitali vajab Teie tegevusvaldkonnas ettevõtte alustamine?** Mis suurusjärku see jääb: kuni 1000€, 1000–3000€, 3000–6000€, rohkem kui 6000€? Kas Te võtsite ettevõtte alustamiseks laenu? Kellelt: krediidasutustelt, pereliikmetelt, sõpradelt/tuttavatelt?
10. **Millisele turule Te ettevõtet luues orienteeruda plaanite?** Valikud: a) ainult Eesti turule; b) valdavalt Eesti turule ja veidi eksporti; c) natuke Eesti turule ja valdavalt välismaisele turule; d) ainult eksport. Millise osa moodustavad turistid Teie teenuse/toote sihtgrupist? Põhjendage!
11. **Kuidas Te hindasite enda ettevõtte pakutava toote/teenuse positsiooni turul?** Mida Te turu situatsiooni väljaselgitamiseks tegite?
 - Kas nõudlus Teie toote/teenuse järele pigem suur või väike?
 - Mille poolest Teie pakutav teenus/toode olemasolevatega võrreldes on teistsugune, unikaalne?
12. **Kui pikk oli kokkuvõttes see aeg, mis kulus ettevõtte loomise idee tekkest kuni ettevõtte käima lükkamiseni?**

III ETTEVÕTTE PROFIL

A) Organisatsioon ja juhtimine ja corporate governance

13. **Mitu töötajat on Teie ettevõttes?** Millal võtsite töötaja(id) juurde ja miks? Mis on peamine takistus uute töötajate võtmisel? Palju saab töötajaid olema 3 aasta pärast?
14. **Kellest koosneb Teie ettevõtte juhatus?** Kes nad on? Kas on plaanis juhatuse mudelit lähiaastatel muuta?

15. **Mis on Teie peamine/kandev roll ettevõttes? Ja kuidas Te näete selle muutumist aja jooksul? Jäate omaniku rolli (nõ käivitaja rolli), olete tegevjuht (aegade lõpuni), jäate loojaks (ja palkate tegevjuhi)?**
16. **Kas Te kavatsete lähitulevikus palgata oma ettevõttesse tegevjuhi? Mis juhul?**
17. **Millisel moel Te oma ettevõttes rolle jagate? Kas rollijaotus on püsiv? Või muutuv iga uue projektiga? Kes mida teeb? Kas nt üks on ideede generaator, teine teeb asjad valmis, kolmas tegeleb finantsidega jne.**

B) Ärimudel

18. **Mis on see väärtus, mida Teie firma loob? Ehk mida Te pakute? Mis mõttes ja kellele on Teie ettevõtmine vajalik? Siin mõeldud mitte ainult kliente, vaid kasusaajaid laiemas mõttes.**
19. **Kes on Teie ettevõtte pakutava toote/teenuse sihtgrupp? Mille alusel Teie sihtgrupp diferentseerub, kas jõukuse, vanuse või millegi muu alusel? Põhjendage! Kui suur on püsiklientide/püsitellimuste hulk?**
20. **Real juhtudel loob loomeetevõttele uusi võimalusi mingi teise ettevõtte poolt turule toodud teenus või toode (näiteks kui Apple tõi turule iPhone'i, hakkasid nahakunstnikud sellele kotte tegema). Küsimus sellest, et kas mingi teise ettevõtte toode/teenus on teid otseselt mõjutanud? Või ka vastupidi: Teie toode/teenus on mingit teist ettevõtet kuidagi mõjutanud? Kuivõrd seotud on Teie toote/teenuse pakkumine teiste pakutavate toodete/teenustega? Kas mingid uued tooted/teenused on avanud teile uusi võimalusi või olete oma toote/teenusega andnud olulist sisendit teistele toodetele/teenustele, suurendanud nõudlust nende järel?**
21. **Kui suur % Teie tööajast kulub turuga tegelemisele? Kas olete midagi spetsiifilist ette võtnud?**
22. **Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte peamist tugevust? Mis on Teie konkurentsieelis (tuumikkompetents)? Kas see on: a) unikaalsus, b) madalam hind, c) ligipääs kliendile (asukoht vms)? Kes on Teie ettevõtte peamised konkurendid? Mille poolest erinete teistest samas valdkonnas tegutsejatest? (Mille poolest olete edukam?)**
23. **Kas keskkonnasäästlikkus, roheline mõtteviis on Teie ettevõttes võetud üheks motiiviks? Kas see on üks võtmejoontest, mis Teie ettevõtmist iseloomustab? Milles „roheline“ täpsemalt väljendub?**
24. **Kui tähtis on Teie ettevõtmise jaoks ettevõtte asukoht? Kuhu kavatsete paikneda peale inkubaatori perioodi lõppu? Ja milliseid aspekte Te kaalute asukoha valikul? Kas tähtsad on: a) inimeste suur liikumine, b) unikaalne keskkond (vanalinn), c) kultuurikvartal?**

- 25. Kas oma toote/teenuse valmistamisel teete otsast lõpuni kõik ise valmis või kasutate kellegi teenuseid/abi (alltöövõtt, allhange, vabatahtlike abi jmt)?**
- 26. Kuidas kujuneb Teie ettevõtte tulu ehk kuidas ettevõtmine end ära tasub? Kas kulud on väiksed, on lepingulisi kliente, saate pakkuda kellelegi suuremas koguses jne? Kuidas hinnakujundus toimub? Mis teeksite siis, kui keegi konkurentidest hinda langetab? Ja mida müües tulu tekib? Müües mida: toodet, litsentsi, teenust?**
- 27. Kas intellektuaalomandikaitse küsimus on Teie ettevõttes aktualiseerunud? Mis kujul? Kas ja milliseid probleeme sellega seoses on tekkinud?**
- 28. Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte üleüldist arengumudelit? On see elustiiliettevõtte, elatusettevõtlus (hinge sees hoidmiseks), kasvustrateegial põhinev ettevõtlus, pika- või lühiajalise sissetuleku saamisele orienteeritud jne? Kas sama kehtib ka teiste sama valdkonna ettevõtete kohta?**

C) Koostöö

- 29. Koostööpartnerid ja koostöö: kui jätta kõrvale loomeinkubaatori/loomemajanduskeskuse sisene koostöö, siis kellega teete koostööd ja kui tihti? ERALDI LEHENA ja palun hinnata skaalal (1=üldse mitte, 2=harva, 3=tihti).**
- Kas Teie valdkond eeldab tihedat koostööd teiste loomevaldkondadega (naaber- või sidusvaldkondadega)? [Jah/ tooge näiteid]. Kas tulevikus on plaanis koondada kompetentsid firma sisse või teha koostööd?
 - Kuivõrd rahvusvaheline on koostöövõrgustik: kas nende osapoolte hulgas, kellega regulaarselt suhtlete, on osapooli väljastpoolt Eestit?
 - Kas koostööd tehakse ettevõtete/organisatsioonide tasandil või pigem indiviide tasandil?
- 30. Koostööpartnerite leidmine:**
- Kas pigem otsite ise koostööpartnereid või otsitakse teid üles?
 - Kuidas te tavaliselt uusi koostööpartnereid leiate, neid tundma õpitate?
 - Kus käite ennast erialaselt täiendamas ja seeläbi kolleegidega suhtlemas?
 - Kas ja kuidas on Internet aidanud partnereid leida? Millised internetiplatvormid, millised suhtlusvormid seal? Tooge mõni näide, mida olete kolleegidelt õppinud kasutades veebivõimalusi (näiteks Interneti teel uurides nende tegevusi vms).
 - Kas ja kuidas on koostööpartnereid aidanud leida erialaorganisatsioonid ja nende poolt korraldatavad üritused? (Skaala: väga aitavad - pigem aitavad - pigem ei aita - ei aita)
- 31. Koostöö vormist:**
- Kas koostöö tegemisel Te vormistate selle mingil formaalsel kujul (lepinguna) või on levinumad suusõnalised kokkulepped?
 - Kas valdavalt on barter- või rahalised tehingud?

IV ETTEVÖTTE ARENG JA ARENDAMINE

32. (Kui kaua on Teie ettevõtte tegutsenud?) Mis faasi Te oma ettevõtte hetkel paigutaksite ja miks? Vt joonist ERALDI LEHEL ja põhjendage.

Alustamise faas (start-up)	Esimese küpsemise faas (build-up)	Kasvu / laienemise faas

33. Mis olid need 3 asja, mida Te esimese tegutsemisaasta lõpuks tundsite, et olite saavutanud? Mis läks hästi? Mille osas lootsite kindlasti mingit paremat olukorda/taset saavutada?

34. Milliste tegurite alusel Te oma ettevõtte edu hindate? Mis on need märgid, mis ütlevad Teile, et liigute õiges suunas? Kas need on rahalised näitajad (käive, kasum) või hoopis midagi muud? Ja mis muud (turuosa, tunnus, kogemus)?

35. Kas Teie ettevõtte on jõudnud kasumisse või millal plaanite jõuda? Millal: esimesel, teisel tegutsemisaastal?

36. Kui palju see tulu, mida Te saate sellest ettevõttest, moodustab Teie aasta sissetulekust? (kuni 25%; 25–50%, 50–70%, Enam kui 75%?) Mitu aastat peale ettevõtte registreerimist Te lootsite nimetatud osa oma isiklikest sissetulekust ettevõtlusest teenida? Ühe aastaga, 1–2 aastaga; 3 ja enama aastaga?

37. Kas ja mida olete hakanud teistmoodi tegema võrreldes ettevõtte alustamise perioodiga? Muutnud pakutava toote/teenuse valikut? Muutnud sihtgruppi? Hakanud kasutama uut tehnoloogiat jne? Mis on peamine põhjus, mis on Teid muutusteks ajendanud? Konkurentide tegevus? Muutused nõudluses? Enda kompetentside täiendamine? Soov oma teenuste/toodete kvaliteeti parandada?

38. Kui rääkida üleüldises mõttes Teie ettevõtte võimalikust kasvamisest/laiendamisest, siis kuidas Te seda ennekõike näete (milles see võiks seisneda)? Kas olete mõelnud kaasata täiendavat aktsionäri? Milline oleks Teie jaoks ideaalne arenguperspektiiv? Tooge välja selle 3 olulisimat tegurit! Kuidas näete oma ettevõtet, ütleme 5 a. pärast?

39. Mis on peamised takistused, mis takistavad Teie ettevõtet kasvamast/laienemast? (Kui ka ei ole ettevõtte laienemise perspektiivi, siis küsida, et oletame, et tahaksite laiendada)

40. Ettevõtlusega alustades tegite Te finants- ja tegevusplaane. Kui palju tegelikud tulemused planeeritust erinesid (esimesel, teisel, kolmandal aastal)? Mis seda vahet põhjustas?

41. Kui Teile pakutaks praegu Teile vastuvõetavatel tingimustel palgatööd, kas Te eelistaksite ikkagi jätkata ettevõtlusega või asuda palgatööl?
42. Kokkuvõtteks palun hinnake järgmisi väiteid, mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustavad? Anda ERALDI LEHENA ja lasta skaalal hinnata (1=üldse mitte oluline, 4=väga oluline).
43. Kuidas Te kokkuvõttes kirjeldaksite seda muutust, mida ettevõtjaks-hakkamine Teie elus on tähendanud? Kas Teid on üllatanud ettevõtlustegevuse juures midagi, mida Te ei osanud oodata?

V TUGISÜSTEEMI VAJADUSED

44. Millist riigi/KOVi poolset meedet olete ettevõtluse alustamiseks ja arendamiseks kasutanud? Kas ja kuidas sellest oli Teie ettevõttele abi?
45. Mida (milliseid pakutavaid teenuseid) võiks Tallinna loomeinkubaator / Tartu loomemajanduskeskus pakkuda teisiti või täiendavalt?
46. Ettevõtte erinevates arengufaasides on toetusvajadused erinevad. Millises faasis, millist tüüpi ja mille jaoks toetust enim vajaksite?
ERALDI LEHEL: palun valige igasse faasi välja 2 vajadust, mille jaoks te toetust vajate ja vastavalt 2 toetuse tüüpi, mis Teie ettevõttele abiks oleks.
47. Kui Te saaksite muuta 3 asja, mis toetaks Teie ettevõtlust, siis mis need oleksid?

VI KOKKUVÕTTEKS

- 48A Palun hinnake järgmisi väiteid, milliseid omadusi peate ettevõtja kui sellise rolli täitmisel kui oluliseks (üleüldse, mitte enda osas) Anda ERALDI LEHENA ja lasta skaalal hinnata (1=ei ole oluline, 4=väga oluline).
- 48B Palun hinnake kui meelsasti nimetatud rolle täidate. Anda ERALDI LEHENA ja lasta skaalal hinnata (1=väga ebameeldiv mulle, 4=väga meelsasti).
49. Mis eristab loomeettevõtjat lihtsalt heast ettevõtjast? Kas loomeettevõtjal peavad olema veel mingid täiendavad kvaliteedid muidu hea ettevõtjaga võrreldes?

KÜSIMUS nr 5A

Mis oli Teie motivatsiooniks, miks hakkasite ettevõtjaks / rajasite ettevõtte?

Palun valige alljärgnevatest teguritest välja 5 kõige olulisemat, mis kehtivad Teie kohta:

- a. Võimaldada normaalset äraelamist
- b. Teenida suurt tulu / kasumit
- c. Olla iseenda peremees
- d. Ma naudin ettevõtjaks olemise elustiili
- e. Vältida töötuks jäämist / töötu olemist
- f. Jäädä samasse piirkonda elama
- g. Elada teatud piirkonnas
- h. Nägin head ärivõimalust
- i. Teenida sissetulekut, mis oleks võrdväärne pingutusega
- j. Saavutada vajalikku sissetulekute taset
- k. Saavutada laiemat (avalikkuse) tuntust ja tunnustust
- l. Näidata oma professionaalseid oskusi
- m. Võtta vastu väljakutse
- n. Panustada ühiskonda
- o. Töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis
- p. Ennast teostada
- q. Seada prioriteediks oma perekonnaelu
- r. Valida enda jaoks sobivat töö asukohta
- s. Et oleks enam vaba aega
- t. Olla sõltumatu oma tegemistes
- u. Riigi ja/või KOVi poolsed tugimeetmed soodustasid ettevõtte rajamist
- v. Tegeleda oma hobiga
- w. Kohtuda huvitavate inimestega
- x. Saada lisasissetulekut
- y. Saavutada finantsilist sõltumatust
- z. Töötada kodus
- aa. Töötada iseenda jaoks (mitte teistele)
- bb. Olen tahtnud seda juba aastaid teha

ABISKEEM KÜSIMUSTE 13–17 juurde

Organisatsioon ja juhtimine ja *corporate governance*

	praegu	tulevikus
OMANIK		
TIPPJUHT		
JUHTKOND, LIIDERMEESKOND		
TÖÖTAJA		
<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> loovisik, kes ei kuulu liider- tiimi </div>		
<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> tehniliste funktsioonide tätja (nt sepapoiss) </div>		
<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px;"> raamatupidaja, muu tugipersonal </div>		

KÜSIMUS nr 29

Koostööpartnerid ja koostöö: kui jätta kõrvale Tallinna Loomeinkubaatori/Tartu Loomemajanduskeskuse sisene koostöö, siis kellega teete koostööd ja kui tihti?

	Tihti	Harva	Üldse mitte
a. Teised loomeettevõtted ja loovisikud			
b. kliendid ja tarbijad (eeldusel, et nendeks pole teised loomeettevõtted)			
c. turustamisega seotud osapooled, vahendajad (palun täpsustage)			
d. Toote/teenuse valmistamisega seotud osapooled (eeldusel, et nendeks pole teised loomeettevõtted)			
e. muud partnerid (palun täpsustage)			

KÜSIMUS nr 32

Mis faasi Te oma ettevõtte hetkel paigutaksite ja miks? Vaadake joonist ja põhjendage:

Alustamise faas (<i>start-up</i>)	Esimese küpsemise faas (<i>build-up</i>)	Kasvu / laienemise faas

KÜSIMUS nr 43**Palun hinnake järgmisi väiteid, mis Teie ettevõtet / Teid kui ettevõtjat iseloomustavad?**

	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole üldse nõus
a. Oluline on hoida ettevõtet kasumis				
b. Ettevõtet peaks (pidevalt) kasvatama				
c. Oma tööst rõõmu tunda on olulisem, kui teenida sellega palju raha				
d. Enamik klientidest kuuluvad minu personaalsesse tutvusringkonda				
e. Minu ettevõtte tegevus hetkel rahuldab minu seatud saavutustaatlusi				
f. Ettevõtet tuleb juhtida puhtalt ärielistest alustest lähtuvalt				
g. Ma eelistan hoida ettevõtet sellises suuruses, mida ma suudan hallata, kui kasvatada seda liiga suureks				
h. Minu perekonna huvid seisavad alati kõrgemal kui ettevõtte juhtimise töö				
i. Minu strateegia on ettevõtte lõpuks võimalikult hea hinnaga maha müüa				
j. Valdkond, milles mu ettevõtte tegutseb, on väga sesoonne				
k. Ma suhtlen oma klientidega igapäevaselt				
l. Minu äris on töö- ja eraelu vahele raske rangeid piire tõmmata				
m. Mulle meeldib võtta riske				
n. Kui käesolev ettevõtmine on kujunenud edukaks, siis tahaksin alustada kohe järgmist				
o. Pärandan selle ettevõtte oma lastele				
p. Ma katsetan pidevalt millegi uuega				
q. <i>Hands-on</i> juhtimine on parim juhtimisviis				
r. Ma püüan hakkama saada laenu võtmata				

KÜSIMUS nr 46

Palun hinnake iga faasi osas, millist tüüpi ja mille jaoks Teie ettevõtte enim toetust vajaks

Palun valige igasse faasi välja 2 vajadust, mille jaoks te toetust vajate ja vastavalt 2 toetuse tüüpi, mis Teie ettevõttele abiks oleks.

Alustamise faas (start-up)	Esimese küpsemise faas (build-up)	Kasvu / laienemise faas

Milleks?	Mis tüüpi?	1. nõustamine	2. koolitus	3. kontaktide vahendamine	4. laenu-skeemid	5. otsene rahaline toetus (grant)	6. muu
a.	toote/teenuse turundamiseks						
b.	ettevõtte arendamiseks						
c.	туру tundmaõppimiseks (туру-uuringuteks)						
d.	tööriistade, masinate, seadmete ostmiseks						
e.	ruumidega varustamiseks						
f.	tarbija, kasutaja kaasamiseks						
g.	konverentsidel, messidel, üritustel osalemiseks						
h.	võrgustumiseks ja koostööks						
i.	IKT paremaks kasutamiseks/ (digitaliseerimiseks)						
j.	muu (palun täpsustage)						

KÜSIMUS nr 48A

Palun hinnake järgmisi väiteid, milliseid omadusi peate ettevõtja kui sellise rolli täitmisel oluliseks (üleüldse, mitte enda osas)

	Väga oluline	Pigem oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole oluline
a. Kasumlike võimaluste otsimine ja ärakasutamine				
b. Riski võtmine ja "väljakandmine"				
c. Enda ja teiste inimeste loovuse realiseerimine reaalses turutingimustes				
d. Organisatsiooni (sh tööjaotus, tööprotseduurid, aluseks olevad eelarved jms) paikapanek ja käigushoidmine				
e. Organisatsiooni muutmine, laiendamine, innoveerimine				

KÜSIMUS nr 48B

Palun hinnake kui meelsasti nimetatud rolle täidate

	Väga meelsasti	Pigem meelsasti	Pigem ei ole meeldiv	Väga ebameeldiv mulle
a. Kasumlike võimaluste otsimine ja ärakasutamine				
b. Riski võtmine ja "väljakandmine"				
c. Enda ja teiste inimeste loovuse realiseerimine reaalses turutingimustes				
d. Organisatsiooni (sh tööjaotus, tööprotseduurid, aluseks olevad eelarved jms) paikapanek ja käigushoidmine				
e. Organisatsiooni muutmine, laiendamine, innoveerimine				

Intervjuuküsimustiku koostamisel kasutatud kirjandus

- Ahmad, N. & Hoffman, A. (2008) A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship, Paris: OECD Statistics Directorate Working Paper, STD/DOC.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002) The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firm. The Role of the Availability of External Finance, *Small Business Economics*, 2 (4), 53–65.
- Creative metropolises. Situation analysis of 11 cities. Final report (2010) Available at: http://www.creativemetropolises.eu/uploads/files/report_cm_final_formatted_02.2010.pdf.
- Cuadrado-Roura, J.R. & García-Tabuenca, A. (2009) Innovative and creative entrepreneurship in Spain.
- Cunningham, P. (2009) Demand-side Innovation Policies, Policy Brief No 1, Pro Inno Europe, Trendchart; Braun, E., Lavanga, M. (2007) An international Comparative Quick Scan of National Policies for Creative Industries; Strategies for Creative Spaces. Phase 1 Report. September 2005.
- Curran, J. & Blackburn, R. A. (1994) Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy, Paul Chapman, London.
- de Bruin, A. (2005) Multi-level entrepreneurship in the creative industries: New Zealand's screen production industry, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 6 (3), 143–150.
- Eesti loomemajanduse potentsiaal ja arenguks vajalikud riiklikud toetusmeetmed (2009) Tallinn: Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituut.
- Florida, R. (2002) The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
- Foord, J. (2008) Strategies for creative industries: and international review, *Creative Industries Journal*, 1 (2), 91–113.
- Getz, D. & Petersen, T. (2004) Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 219–242.
- Granger, B., Stanworth, J., Stanworth, C. (1995) Self-employment career Dynamics: the case of „unemployed push“ in UK book publishing, *Work, Employment & Society*, Vol. 9 (3), 499–516.
- Granham, N. (2005) From cultural to creative industries. An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making, *International Journal of Cultural Policy*, 11 (1), 15–29.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Halim, M. A. S. A., Muda, S., Amin, W. A. A. W. M. (2011) The Measurement of Entrepreneurial Personality and Business. Performance in Terengganu Creative Industry, *International Journal of Business and Management*, No. 6, June.
- Hang, M. & Weezel, A. (2007) Media and Entrepreneurship: What Do We Know and Where Should We Go, *Journal of Media Business Studies*, 4 (1), 51–70.

- Hartley, J. (2008) From the Consciousness Industry to Creative Industries: Consumer-created content, social network markets, and the growth of knowledge. In Holt, J., and Perren, A. (Eds) *Media Industries: History, Theory and Methods*, Oxford: Blackwell.
- Hearn, G., Roodhouse, S., Blakey, J. (2007) From value chain to creating creating ecology, Implications for creative industries development policy, *International Journal of Cultural Policy*, 13 (4), 416–436.
- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004) The Role of the Board in Firm Strategy: Integrating agency and organisational control perspectives, *Corporate Governance*, 12 (4), 500–520.
- Hesmondhalgh D. (2002) *The cultural industries*, Sage, London.
- HKU (2011) *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, Utrecht.
- Howkins, J. (2002) *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Books.
- Jürgenson, A. (2010) *Ettevõtlusega tegelemise motiivid ning nende muutumine ettevõtte käivitusfaasis*, Tartu: Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks Majandusteaduses.
- Kelley, K. (1997) *The New Rules of the New Economy: Twelve Dependable Principles for Thriving in a Turbulent World*, Wired, September.
- Lashley, C. & Rowson, B. (2010) Lifestyle businesses: Insights into Blackpool's hotel sektor, *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), 511–519.
- Littunen, H. (2000) Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (6), 103–121.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, New York, London.
- Montgomery, L. & Potts, J. (2007) Global reuse and adaptation in the creative industries – Three further arguments against intellectual property based on lessons from China. Birkbeck conference paper on IP & innovation in creative industries.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen J. (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
- Müller, K., Rammer, C., Trüby, J. (2009) The role of creative industries in industrial innovation, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11, 148–168.
- Neff, G. & Stark, D. (2003) Permanently beta – Responsive Organisation in the Internet Era in Howard, Philip E.N. and Jones, S., *The Internet and American Life*, Thousand Oaks, CA, Sage, 173–188.
- Nijkamp, P. (2000) *Entrepreneurship in a modern network economy*, Research Memoranda 2000-42, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Patchell, G. R. (1991) Schinchintaisha: Japanese Small Business Revitalization, *Business and Contemporary World*, IV, 2, *Special Issue Japanese Affairs*, 50–61.
- Potts, J. & Cunningham, S. (2008) Four models of the creative industries, *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14 (3), 233–247.
- Power, D. & Jansson, J. (ed.) (2006) *Creative Directions – a Nordic framework for supporting the creative industries*, SIK The Swedish Institute for Food and Biotechnology.
- Sacco, P. L. (2011) *Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014–2020 structural funds programming*. Produced for the OMC Working Group on Cultural and Creative Industries, April 2011.

- Saridakis, G., Mole, K., Strey, D. J. (2008) New small firm survival in England, *Empirica*, 35, 25–39.
- Schumpeter, J.A. (1975) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper.
- Scott, A. J. (2006) Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited, *Small Business Economics*, Vol. 26, 1–24.
- Shane, S. A. & Venkataraman, S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25 (1).
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1989) Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, 25 (1), 123–139.
- Throsby, D. (2008) Modeling the Cultural Industries, *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14 (3), 217–232.
- Turnbull, S. (1997) Corporate Governance: Its scope, concerns and theories, *Corporate governance*, 5 (4), 180–205.
- Wedemeier, J. (2010) The Impact of the Creative Sector on Growth in German Regions, *European Planning Studies*, 18 (4), 505–520.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York, Oxford.
- Witt, U. (2001) Economic Growth – What Happens on the Demand Side? Introduction, *Journal of Evolutionary Economics*, 11, 1–5.