

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Tiina Aaslaid

**MEESKONDADE MOODUSTAMINE NING JUHTIMINE
TEHNOLOOGIAPÕHISTE IDUFIRMADE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Juhan Teder, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 17 885 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Tiina Aaslaid.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142250TABB

Üliõpilase e-posti aadress: tiina.aaslaid@hotmail.com

Juhendaja: Juhan Teder, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. MEESKONNA MOODUSTAMISE JA JUHTIMISE ALUSED	7
1.1. Tehnoloogiapõhise idufirma olemus	7
1.2. Asutajate tausta mõju ettevõttele	8
1.3. Osaluse jagunemine ettevõttes	10
1.4. Meeskonna tähtsus ettevõtluses	12
1.5. Meeskonna juhtimine	20
1.6. Nõuandjate ja mentorite olulisus	24
2. KVALITATIIVNE UURING	27
2.1. Uurimismetoodika ja uurimisobjektid	27
2.2. Idufirmade asutajate intervjuude tulemused	32
2.3. Mentorite intervjuude tulemused	42
2.4. Tulemuste võrdlus ja analüüs	47
2.5. Järeldused ning soovitused	57
KOKKUVÕTE	60
SUMMARY	63
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	65
LISAD	69
Lisa 1. Intervjuu küsimused tegutsevate idufirmade asutajatele	69
Lisa 2. Intervjuu küsimused ebaõnnestunud idufirma asutajale	72
Lisa 3. Intervjuu küsimused mentoritele	74
Lisa 4. Asutajate intervjuude tulemuste <i>cross-case</i> tabel	76
Lisa 5. Mentorite intervjuude tulemuste <i>cross-case</i> tabel	87

LÜHIKOKKUVÕTE

Tehnoloogiapõhistes idufirmades on uudsete tehnoloogiliste lahenduste najal edu saavutamiseks kriitilise tähtsusega meeskond. Meeskonna moodustamine ja juhtimine mõjutavad idufirma püsima jäämist ja kasvu, ehk seda, kas idufirma panustab ka edaspidi Eesti majandusse ja rahvusvahelisse tuntuusse.

Töö eesmärgiks on välja selgitada tehnoloogiapõhiste idufirmade meeskondade moodustamise ja juhtimise praktikad ning tuua esile vead, mis võivad takistada idufirmade edasist püsima jäämist ja kasvu. Eesmärgi saavutamiseks kasutati uurimismeetodina kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud. Intervjueeritavateks olid tehnoloogiapõhiste idufirmade asutajad ja idufirmade nõustamisega tegelevad mentorid.

Meeskondade moodustamisel ei keskenduta piisavalt mitmekesiste teadmiste ja kogemustega inimeste kaasamisele. Idufirmade asutajad tähtsustavad tiimiliikmete valikul isiksusega seotud aspekte ja olemasoleva meeskonnaga sobitumist. Inimeste kaasamisel püütakse sobivaid inimesi leida sõprade seast või tutvusringkonnast ja valimisega kiputakse kiirustama. Motiveerimaks idufirmale vajalike teadmiste ja oskustega inimesi idufirmaga liituma ning selle heaks töötama, peaksid idufirmade asutajad kaaluma inimeste motiveerimist firmas osaluse omandamise võimalusega.

Meeskondade juhtimisel kasutatakse peamiselt jagatud juhtimise põhimõtteid ja rõhku pannakse inimeste vaheliste heade suhete arendamisele. Inimeste juhtimine jagatakse juba varajases faasis mitme tiimiliikme vahel ja otsuste tegemisse kaasatakse ka tiimiliikmeid. Meeskondade edukaks juhtimiseks on oluline, et meeskond mõistaks nii idufirma pikaajalisi eesmärke kui ka vaheeesmärke ja töötaks nende saavutamise nimel.

Võtmesõnad: idufirma, tehnoloogia, meeskond, meeskondade moodustamine, meeskondade juhtimine

SISSEJUHATUS

Startup Estonia 2018. aastal avaldatud raporti kohaselt on Eestis umbes 550 idufirmat. Kuni viie aasta vanused idufirmad panustavad Eesti majandusse rohkem kui tavalised kuni viie aastased ettevõtted, näiteks on noores idufirmas tööl keskmiselt kümme inimest, ehk viis korda rohkem kui tavalise ettevõtte kaks inimest. Ka tööjõumakse makstakse idufirmades ühe inimese kohta keskmiselt kaks korda rohkem kui tavalistes ettevõtetes. (Riistop, Sillavee 2018)

Tänapäeva maailm liigub aina enam digitaliseerimise ja uudsete tehnoloogiliste lahenduste rakendamise suunas. Euroopa Komisjoni avaldatud raportist selgub, et asjade interneti areng ehk igapäevaseadmete internetiga ühendamine, äritegevuses protsesside automatiseerimine läbi spetsiaalse tarkvara kasutuselevõtu, pilvepõhiste lahenduste kasutuselevõtmine ja robotide arendamine on kasvavaks trendiks Euroopa ettevõtetes (Euroopa ... 2015, 14-15). Tehnoloogilisi lahendusi integreeritakse järjest enam inimeste igapäevaellu ja ka erinevate ettevõtete tegevusse. Antud töös keskendutakse uute tehnoloogiliste lahenduste loojatele – tehnoloogial põhinevatele idufirmadele.

Uute tehnoloogial põhinevate ettevõtete šanss esimestel tegutsemisaastatel ellujääda on tavaliste alustavate ettevõtete omast madalam, ka peale rahastuse saamist lõpetavad rohkem kui pooled kõrgtehnoloogial põhinevatest ettevõtetest pankrotiga (Aspelund *et al.* 2005; Nesheim 2000, 2) Kuna tavaliselt ei järgne kiirelt kasvavate firmade kasvuperioodidele enam uut kasvuperioodi, kasv kas aeglustub või pidurdub üldse ja on reeglina vaid ühekordne ime (Daunfeld, Halvarsson 2014; Hölzl 2014), on oluline mõista põhjuseid selle taga. Selleks, et meie majandusele oleks idufirmadest ka pikaajalist kasu, on vajaliknende jätkuv areng ja kasv.

Kuna ettevõtte edukuse määravad peale hea toote või teenuse ka inimesed selle taga, moodustatud meeskond ja selle juhtimine (Ries 2011, 8), ei saa meeskonna rolli idufirma arengus üle hinnata. Sageli rõhutatakse, et ka investorid panustavad eelkõige alustava ettevõtte meeskonnale, mitte aga selle äriideele ega tootele või teenusele. Meeskonna ehk tiimi all mõistetakse ettevõtte asutajaid ja selle tähtsaimaid töötajaid ehk võtmetöötajaid. Vaadeldes

idufirmasid, mis on oma toote või teenuse potentsiaali juba tõestanud läbi erinevate konkursside võitmise või suurte investeringute kaasamise, saame analüüsida tiimiga seotud aspekte, mis ettevõtte edasist edu oluliselt mõjutavad.

Eelnevast lähtuvalt on antud töö eesmärgiks välja selgitada tehnoloogial põhinevates idufirmades tiimide moodustamisel ning juhtimisel rakendatavad praktikad ja välja tuua võimalikud vead nendes protsessides.

Töö eesmärgi saavutamiseks on kasutatud kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud, et uuritavast võimalikult põhjalikku ja mitmekülgselt ülevaadet saada. Uurimisobjektiks on tehnoloogiapõhised idufirmad.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

- 1) Anda ülevaade kirjandusallikates käsitletud teoreetilistest seisukohtadest meeskonnaga seotud tegurite kohta, mis mõjutavad idufirma edu.
- 2) Toetudes teoreetilistele seisukohtadele töötada välja küsimustikud idufirmade asutajatele ja mentoritele.
- 3) Viia läbi uuring idufirmade asutajate ja mentorite seas.
- 4) Töödelda ja analüüsida uuringu tulemusi.
- 5) Lähtuvalt uuringu tulemustest teha järeldusi ja anda soovitusi.

Antud töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilistest alustest, mis puudutavad ettevõtte meeskonda ja defineeritakse idufirma tähendus. Esimese peatüki fookuses on ettevõtja ning kaasatud tiimiliikmete taust, osaluse jagunemise ja tiimi juhtimise mõju ettevõtte edasisele edule. Teoreetilise ülevaate andmisel tuginetakse peamiselt inglise keelsetele teaduslikele artiklitele ja uurimustele. Teises peatükis tutvustatakse kvalitatiivse uuringu läbiviimist, sealhulgas uurimismetoodikat ja uurimisobjekti. Teises peatükiskajastatakse ka uuringu tulemused ja analüüsitakse neid. Lisaks sisaldab teine peatükk autori poolseid järeldusi ja soovitusi.

Töö autor soovib tänada nii bakalaureusetöö juhendajat Juhan Tederit kui ka uuringus osalenud idufirmade asutajaid ja mentoreid, kes aitasid suurel määral kaasa antud bakalaureusetöö valmimisele.

1. MEESKONNA MOODUSTAMISE JA JUHTIMISE ALUSED

Järgnevalt kirjeldatakse mõiste „tehnoloogiapõhine idufirma” tähendust, ettevõtte asutajate tausta mõju ettevõtte edule, meeskondade moodustamise ja juhtimise tähtsust ettevõttes ning mentorite rolli idufirmades.

1.1. Tehnoloogiapõhise idufirma olemus

Tänapäeva arenenud riikides on hakanud üha suuremat rolli mängima teenindussektor ja vähem tähtsaks on muutunud tootmissektor. Suurenenud on nõudlus personaliseeritud, innovaatiliste ja uuenduslike lahenduste järele, mida on väikestel ettevõtetel tänu oma paindlikkusele tihti lihtsam pakkuda, kui suurtel ettevõtetel. Kiire tehnoloogiline areng, suurenenud ligipääs informatsioonile ja vähenenud kulud ettevõtlusega tegelemiseks ja mitmetel juhtudel ka teenuse pakkumiseks on samuti kaasa aidanud tehnoloogia alaste väikeettevõtete tekkele. (Burns 2014, 16-17)

Tehnoloogiapõhiste idufirmade all mõistetakse idufirmasid, mille toode või teenus on tehnoloogilisel lahendusel põhinev (Nesheim, 2000, 1). Hernandez, Fernandez-Mesa ja Edwards-Schachter (2018, 20) pakuvad tehnoloogiapõhiste idufirmadele oma tiimidest lähtuva definitsiooni: „Tehnoloogial põhinevidufirma on organiseeritud tiim, mis koosneb kahest või rohkemast tehnilise või teaduslase väljaõppega ettevõtjast, kes jagavad teadmisi ja vastutust ning osalevad tiimi kujundamises, milles genereeritakse uusi ideid ja jagatakse vastutust operatiivsete ning strateegiliste otsuste tegemisel, et tagada organisatsiooni pikaajaline kestvus.”

Steve Blank ja Bob Dorf on esitanud järgneva definitsiooni: „Idufirma on ajutine organisatsioon, mis otsib skaleeritavat, korratavat, kasumliku ärimudelit” (Blank, Dorf, 2012, XVII). Blanki ja Dorfi definitsioon viitab idufirma ajutisele olemusele, teatud hetkest idufirma kas lõpetab tegevuse või stabiliseerub ja on käsitletav tavalise ettevõtteks. Eric Ries defineerib idufirma mõistet järgnevalt: „Idufirma on institutsioon, mis on loodud uute toodete või teenuste loomiseks äärmusliku ebakindluse tingimustes” (Ries 2011, 27).

On levinud arusaam, et idufirma ei ole vaid väiksem versioon suurest ettevõttest (Blank, Dorf, 2012, XVII). Idufirma mõistet saab defineerida mitmeti ja eri inimeste poolt eri paikades võidakse mõista sõna idufirma tähendust erinevalt. Üldistades saab öelda, et idufirma (ingl. *startup*) on kiire kasvu ambitsiooniga uudset toodet või teenust pakkuv alustav ettevõtte, mis pole veel ennast tõestanud ja tegutseb ebakindlates tingimustes.

Kirjandusallikates on kasutuses nii termin „ettevõtlusmeeskond” (ingl. *entrepreneurial team*), lühend NVT (ingl. *new venture team*) ja ka lühend TMT (ingl. *top management team*), kõigi nende all mõistetakse reeglina ettevõtte asutaja(id) ja ettevõttesiseseid võtmetöötajaid. Meeskonna ja selle sünonüümi tiimi all mõistetakse ka siin töös nii asutajaid kui ka ettevõttega selle varajases faasis liitunud olulisi inimesi, kes osalevad suurel määral ettevõtte juhtimises ja arengus, lühidalt öeldes – võtmetöötajaid.

1.2. Asutajate tausta mõju ettevõttele

Idufirmasid seostatakse tihti oma uudse vormi tõttu noorte ettevõtjatega. Goodwin (2015) uuris New Yorki linnas tegutsevaid tehnoloogiapõhiseid ettevõtteid ja leidis, et tehnoloogiapõhiste ettevõtete asutajate keskmine vanus ettevõtte asutamise hetkel on 31 aastat ja vaid veerand asutajatest on vanemad kui 35 aastat. Rohkem kogunud ja vanemad ettevõtjad usuvad, et neil on olemas kõik kogemused ja teadmised, mis on vajalikud läbi löömiseks, mis võib aga takistada neil uute võimaluste märkamist, muudab nad vähem avatuks muutustele ning uutele ideedele ja vähem riskialtimaks (Ganotakis, Love 2012).

Ettevõtlusega tegelemiseks peavadolema kellelgi ettevõttes, tavaliselt ettevõtjal endal, soovitud toote või teenuse turule toomiseks vajalikud oskused ja teadmised. Siiski ei piisa ettevõtluses läbi löömiseks ilmselgelt vaid ühe kindla oskuse omamisest, ettevõtte arengu ja püsijäämise seisukohalt peab olema kaasatud inimesi teadmistega kõigist ettevõtluses tarvilikest valdkondadest. Väikeste, alustavate ettevõtete puhul aga ei ole tavaliselt võimalik erinevaid spetsialiste kõikidest vajalikest valdkondadest kaasata, seega, mida väiksem ettevõtte, seda universaalsem ja mitmekülgsem peab olema ettevõtte juht. (Burns 2014, 71)

Asutaja ja tiimiliikmete poolt ettevõttesse panustatavate ressursside kombineeritud kogum moodustavad idufirma konkurentsieelise. Ettevõtte asutaja isiklike ressursside all mõistetakse erialaseid teadmisi, kapitali, juhtimisalaseid teadmisi ja kogemusi ettevõtluses, suuremad ressursid on seotud ka suurema konkurentsieelisega. (Wu *et al.* 2009)

Tegevjuhi taust ja tiimi suurus mõjutab nii seda, kas investorid otsustavad ettevõttesse investeerida, aga ka seda, kui suure investeeringu nad teevad. Kui tiim on väiksearvuline, tuleb investorite silmis tegevjuhi erialase kogemuse olemasolu ettevõttele kasuks, suuremate tiimide puhul aga pigem kahjuks. (Patzelt 2010)

Ettevõtte asutaja eelnevalt omandatud haridus võib oluliselt mõjutada ettevõtte edasist käekäiku. Kõrgema haridusega ettevõtte asutajad loovad tõenäolisemalt ettevõtteid, mis jäävad püsima, kuid kõrgem haridus ei ole seotud ettevõtte kasvupotentsiaaliga. (Brüderl, Preisendörfer 1998) Investorid hindavad tegevjuhi juhtimisalase hariduse olemasolu positiivseks mõjutajaks suurte tiimide puhul, oletatavasti see tõttu, et suuremates tiimides on sel juhul olemas keegi, kes oskab toime tulla konfliktidega ning suhtlust koordineerida (Patzelt 2010). Väiksemate tiimide puhul nähakse aga juhtimisalase hariduse olemasolu tegevjuhil nõrkusena, oletava põhjusena võib välja tuua kartuse, et sellise haridusega inimene suunab väiksest tiimi liigselt formaalsete struktuuride ja protsesside poole, mis võib olla takistuseks ettevõtte paindlikusele (Ibid.). Lisaks kogevad ettevõtjad, kellel on kõrgem haridus vähem toetust oma lähikondlastelt, suhtlusvõrgustike, sealhulgas lähikondlaste toetus ettevõtjale aga suurendab tõenäosust, et ettevõtte jääb püsima ja kasvab (Brüderl, Preisendörfer 1998).

Eelnev ettevõtluskogemus ei oma mõju ettevõtte püsijäämise võimalustele. Selle põhjuseks võib olla, et ettevõtjad rakendavad erinevate ettevõtete puhul sarnast strateegilist lähenemist, hoolimata selle lähenemise tulemuslikkusest. Pakutud on ka, et eelmise toote või teenusega saadud kogemus ei ole alati ülekantav uuele tootele või teenusele ega anna seega ettevõtjale eelist järgmise ettevõtte asutamisel. (Aspelund *et al.* 2005)

Suurema palgatöö kogemusega ettevõtjad on konservatiivsemad ja ettevaatlikumad ettevõtluses (Brüderl, Preisendörfer 1998). Eelnev pikk palgatöö kogemus ei tule seega kasuks idufirmade loojatele, kellel on ambitsioon uuenduslikke tehnoloogilisi lahendusi luua ja juurutada, kuna ettevaatlik ja riske vältiv hoiak ei soosi ebakindlates oludes edukat tegutsemist.

Eelnev haridus ja kogemus, seda nii üldises, kui ka tegevusala spetsiifilises võtmes, mõjutavad positiivselt eksportimise intensiivust, sealjuures haridus omab eksportimise edukusele tugevamat mõju kui kogemus. Kõrgemast haridustasemest tulenev oskus probleemsetes ja keerulistes olukordades hakkama saada aitab kaasa võimele välisurgudel edukas olla. Tegevusala spetsiifiline (tehniline) haridus aitab kaasa võimele tooteid iga turu jaoks sobivaimaks kohandada ja ärialasest haridusest tulenevad juhtimis- või turundusalased teadmised mõjutavad positiivselt võimet välisurgudel kaubelda. Tehnilise hariduse olemasolu omab aga nõrka, kuid siiski negatiivset mõju ettevõtte produktiivsusele, kuna liiga palju ressursse võidakse pühendada ideaalse tehnoloogilise lahenduse loomisele. (Ganotakis, Love 2012)

Idufirmade maailmas domineerivad pigem noored asutajad, ometi mõjutavad asutaja eelnevad kogemused, teadmised ja ressursid ettevõtte käekäiku mitmel juhul positiivselt. Seega peaks eduka idufirma rajamise ambitsiooniga inimene võrdlemisi vähese aja jooksul suutma omandada hariduse ja võimalikult palju kogemusi ning oskusi erinevatest valdkondadest, et tagada loodavale ettevõttele parimad võimalikud eeldused.

1.3. Osaluse jagunemine ettevõttes

Edu saavutamiseks peab ettevõtjal olema visioon ja tiim, kes seda visiooni temaga jagaks, et koos ületada raskused ja ebakindlused (Blank, Dorf, 2012, XXII). Kaasasutajate usaldus ettevõtja vastu suurendab kaasasutajate pühendumust ettevõtmisele, mis omakorda omab positiivset mõju ettevõtte konkurentsieelisele alustavate tehnoloogiapõhiste ettevõtete puhul (Wu *et al.* 2009). Seega on oluline, et ettevõtte asutajate vahel oleks usaldus ning ühine arusaam ettevõtte visioonist ja eesmärkidest enne osaluse jagunemist, mis võib olla üheks esimeseks raskuseks idufirmas.

Varajase osaluse jagamise ohuks idufirmas on see, et tiimi liikmed ei tunne veel üksteist. Välja ei ole kujunenud selgeid rolle, pole selge, kes millega tegelema hakkab, kui pühendunud on iga liige või kui suure vastutuse ta võtab ettevõtte tegevuses. Varajase jagamise puhul otsustatakse tihti võrdse osaluse jagamise kasuks, mis eeldaks, et kõik tiimi liikmed hakkavad ka võrdselt panustama. Hilisemate jagamiste puhul, kui ettevõttele ja tiimile on antud aega „küpseda”, valitakse pigem ebavõrdne jagamine, rohkem ettevõttesse panustanud osapooled saavad ka suurema osaluse. (Hellmann, Wasserman 2017)

Ebavõrdsete osadena otsustavad osaluse jagamise kasuks need idufirmade tiimid, kes on pikemalt pidanud läbirääkimisi osaluse jagamise üle. Tiimid, kes aga peavad läbirääkimisi väga lühidalt või üldse mitte, lähevad kergemat teed pidi ning jagavad osaluse võrdselt, tehes eeldusi üksteise võimekuse ning ettevõttesse panustamise kohta, võtmata arvesse tiimiliikmete erinevaid oskusi ning ambitsioone. Veel märgitakse, et sugulased kulutavad samuti vähem aega läbirääkimistele ning otsustavad kiiremini võrdsete osaluste kasuks. (Ibid.)

Otsuste üle arutamine ning debateerimine on seotud otsuse põhjalikkusega ja ei oma selget seost otsuste tegemise kiirusega (Talaucar *et al.* 2005). Seega, teatud diskussioon otsuste üle on tervitatav ja peaks olema juhi poolt julgustatud, kui ettevõttes soovitakse vastu võtta strateegilisi otsuseid, mis on võimalikult põhjalikud ja kõikehõlmavad.

Võrdselt jaotatud osalusega ettevõtetel on raskem ettevõttevälist kapitali kaasata, investorid eelistavad ettevõtteid, kus osalus on jaotatud ebavõrdselt, kuna võrdselt jaotatud osalus võib olla märk suuremast probleemist ettevõttes ning on ohumärk riskikapitalistidele. (Hellmann, Wasserman 2017)

Idufirmade kiire kasv vajab ka rahastust, mida pakuvad riskikapitalistid (Blank, Dorf, 2012, XVIII), potentsiaalne kapital on aga ettevõtetest väljas, ettevõtteväliste investorite käes, kes investeeringu eest vastutasuks soovivad osalust ettevõttes (Wasserman 2008).

Noah Wassermanni uuringu tulemused näitavad, et esimese kolme aasta jooksul loobuvad pooled ettevõtte asutajad tegevjuhi positsioonist oma ettevõttes, veelgi enam, neljandaks aastaks on vaid 40% uuringus osalenud ettevõtjatest endiselt oma ettevõttes tegevjuhid. Tegevjuhi positsioonilt astub omal soovil tagasi vaid 1/5 ettevõtte loojaid, ülejäänud 4/5 teevad seda olude sunnil. (Wasserman 2008)

Iga ettevõtte asutaja soovib teenida raha, saada kasumit ja rikkust koguda, samal ajal soovivad ettevõtte asutajad säilitada kontrolli ettevõtte üle. Need kaks eesmärki on aga sageli vastuolus ning olukorras, kus ettevõtte asutaja peab otsustama, kas ta loobub kontrollist suurema rahalise kasu pärast, valib ettevõtte asutaja sagedasti kontrolli säilitamise. Saamaks ettevõtetest maksimaalselt kasu – kas rahalist või võimu omamist – peavad ettevõtjad enda jaoks lahendamadilemma, valima eesmärgi nende kahe valiku seast ning otsuste tegemisel lähtuma

sellest valikust. Suurem ettevõttevälise kapitali kaasamine toob kaasa ka ettevõtte asutaja järkjärgulise kontrolli kaotamise oma ettevõtte üle, kuid kapitali kaasamine viib ka ettevõtte väärtuse tõusuni. Võimu ja kontrolli säilitamine ettevõttes tähendab aga, et ettevõtte ei pruugi rakendada oma täit potentsiaali. Vähestelõnnestub saavutada kõigi poolt ihaldatud variant –omada kontrolli ettevõtte üle ja samal ajal ettevõtetest maksimaalselt rahalist kasu saada. (Wasserman 2008)

Ettevõtjad, kes soovivad ettevõtte suurt kasvu ning rahalist kasu, võivad ette võtta suuri rahalisi vahendeid nõudvaid ettevõtmisi ning tegutseda spontaansemalt. Ettevõtjad, kes tähtsustavad rohkem kontrolli ettevõtte üle, peaksid valima tegutsemiseks ärisuuna, mis on neile tuttav ning ei ole väga kapitalinõudlik. Suuremat kontrolli tähtsustavale ettevõtjale võib abiks olla ettevõtlusega küpsemas eas alustamine – ajal, mil on kogunenud enda kapitali ning ka oskusi ja kontakte ettevõtlusega tegelemiseks. (Ibid.)

Kui ettevõtte asutajad lahkuvad TMT-st, on sellel ettevõtte tulemustele positiivne mõju, samuti avaldab ettevõtte tulemustele positiivset mõju uute liikmete lisandumine TMT-sse, mitte asutajatest liikmete lahkumine TMT-st aga omab tulemustele negatiivset mõju (Beckman *et al.* 2007). Asutajad, kes on nõus loovutama oma osalust ettevõttes, loovad kõrgema väärtusega ettevõtteid (Wasserman 2017). Seega ei ole asutaja ettevõttesse jäämine alati ettevõttele optimaalne valik ettevõtte seisukohast, mis viitab nii tasakaalu leidmise vajalikkusele investeeringute kaasamisel ja osaluse loovutamisel, ettevõtte eesmärkide varajase paika panemise vajadusele, aga ka vajadusele omada strateegilist plaani osaluse loovutamiseks.

1.4. Meeskonna tähtsus ettevõtluses

Tehnoloogiapõhiseid idufirmasid ei saa käsitleda kui traditsioonilist organisatsiooni ning eeldada, et meeskondade moodustamine või juhtimine käiks neis samamoodi kui nii-öelda tavalistes organisatsioonides ja traditsioonilisi meetodeid rakendades. Tehnoloogiapõhiste idufirmade organisatsiooni struktuur on ainulaadne ning tuleneb iga tiimiliikme mõjutustest, nende taust, omapärad, teadmiste mitmekesisus ja koos organisatsioonis tegutsemine kujundavad organisatsiooni ja selle tegevusvõimekuse (Hernandez *et al.* 2018). Alustavate ettevõtete tiimi liikmed kujundavad olulisel määral ettevõtte edasise käekäigu, nad kujundavad organisatsiooni protseduurid, struktuuri ja kultuuri ja neist sõltub suuresti edasine töötajate valik, seega nad

erinevad juba väljakujunenud organisatsioonides leiduvatest tiimidest, omades pikaajalist mõju organisatsiooni olemusele (Klotz *et al.* 2014).

Ainult hea toode või teenus ei ole see, mis teeb ettevõtte edukaks, inimesed selle taga, loodud tiim ja selle juhtimine, on esmatähtsad (Ries 2011, 8). Alustavate ettevõtete puhul on oluline kaasata õigeid inimesi, mida vähem inimesi tiimis, seda suuremat mõju avaldab iga liige ettevõtte edasisele käekäigule (Klotz *et al.* 2014). Tiimi kasvatamine eeldab suunatud ja läbimõeldud pingutust, eriti oluline on tiimi kasvatamise protsess ettevõtte algusfaasis, arvestades, et asutaja ise ning ta tiimi varased liikmed mõjutavad ettevõtte edasist käekäiku kõige rohkem (Grosse, Loftness 2018, 1). Seega ei saa kõrvale vaadata tiimi moodustamise olulisusest selle mõju tõttu ettevõttele.

Investoreid huvitab eelkõige just ettevõtet juhtiv tiim, seega õigete inimeste valimine pole õige koht kompromisside tegemiseks, kaasata tuleb vaid silmapaistvaimaid talente, mitte keskpäraseid inimesi. Tiimi liikmete silmapaistvus peaks tulenema eelkõige nende kogemusest ettevõttele olulistest valdkondades ja oskustest. (Nesheim 2000, 91)

Uuringud näitavad, et erakordselt geniaalne ja universaalselt kõiges hea juht on pigem haruldus, kui tavaline nähtus. Eduka idufirma kujundamisel on ühe suurepärase isiku kaasamisele keskendumise asemel tähtsam valida ja arendada tiimi, geniaalne juht on vaid osa suuremast pildist. Parimate tulemuste nimel peab kasvavas ettevõttes rõhku panema horisontaalsele, jagatud juhtimisele ning samal ajal tegelema võimalikult hea tiimi moodustamisega. (Ensley *et al.* 2006).

Ettevõttesse kaasatud inimesed on üks ettevõtte kallimatest varadest ja osa ettevõttes kasutada olevatest ressurssidest. Ettevõtte siseste ressursside all mõistetakse teadus- ja arendustegevuste võimekust ehk ambitsiooni ja võimet tehnoloogiaid arendada, ettevõttesisest finantsvõimekust ehk ettevõtte rahalisi ressursse, mis ei tulene laenudest ega investorite kaasamisest ja teaduslikult oskuslike inimeste olemasolu ehk töötajate (teadusalaseid) teadmisi ja oskusi, mis võimaldavad uusi teadmisi omandada, neid rakendada innovaatiliste lahenduste loomiseks ja ära kasutada uut tehnoloogiat. Ettevõtte siseste ressursside olemasolu mõjutab oluliselt tehnoloogiapõhise ettevõtte püsijäämise tõenäosust, seda just erinevate ressursside koos esinemise ja sünergia puhul. Teadus- ja arendustegevuse võimekus koos teaduslikult oskuslike inimeste olemasoluga omab positiivset mõju ettevõtte šansidele püsima jääda ja aitab üle saada riskist, et ettevõtte esimeste tegutsemisaastate jooksul läbi kukub. (Yang *et al.* 2017)

Olukorras, kus asutajal pole erilist kogemust ettevõtlusega, on eriti oluline kaasata turundusele, müügile või äri edasi arendamisele keskenduv inimene võimalikult varajases faasis. Vastavate inimeste olemasolu annab lisakindlust ka investoritele. Tehnoloogilise lahenduse tähtsuse tõttu tehnoloogiapõhistes ettevõtetes peaks tiimisolemas olema ka tehnoloogia või inseneeria valdkonnas juhtimiskogemust omav liige. Lisaks eelistavad investorid, et tiimis oleks võimalikult vara ka varasema tegevjuhi kogemusega liige. Võtmetöötajate leidmine oma tiimi peaks olema üks juhi prioriteetidest, kuna vajalike tiimiliikmete puudumine pidurdab ettevõtte eesmärkide saavutamist ning ettevõtluse hilisemas faasis võtmetöötajate otsimine ning väljaõpetamine tähendab juhile pausi oma eesmärkide saavutamise nimel töötamisest. (Nesheim 2000, 92-93)

TMT liikmed valivad inimesi organisatsiooni tihti firmasiseste võrgustike kaudu ehk inimeste leidmisel ja valikul kasutatakse tutvusi, läbi mille saab kandidaatide kohta infot, mis muidu jääks varjatuks, seega tutvuste kaudu saadud informatsioon vähendab ebakindlust ja teadmatust inimeste kaasamisel (Williamson, Cable 2003). Ka ettevõtte asutajad kipuvad juba ettevõtet luues valima tiimiliikmeid oma tutvusringkonnast, tihti valitakse inimesi, kellega ollakse sarnased ja kellega on lihtne suhestuda (Grosse, Loftesness 2018, 5).

Ettevõtte tiimi on mugav kaasata endaga sarnaseid inimesi, näiteks inimesi, kellel on sarnane hariduslik taust ja ka töökogemused sarnase kestusega ja sarnasest valdkonnast, kuna see ei nõua pingutust uute kontaktide loomiseks, suhtlusbarjääride ületamiseks ega usalduse loomiseks. Hulga suurem risk on kaasata inimesi, kes on erinevad või pole tuttavad. Ettevõtlust seostatakse reeglina kõrge riskitasemega, seega peavad ettevõtte asutajad olema suure riskitaluvusega, nad peavad valmis olema tegutsemiseks ebakindlates oludes, riske võtma ja seejuures olema ka enesekindlad (Burns 2014, 71). Idufirmad ei ole oma tegevuse algjärgus veel tuntud, seega on tutvuste ja soovitude kaudu inimeste kaasamine esialgu lihtsam ja rohkem kasutatav, kui ootamine, et sobivad kandidaadid endast ise märku annavad, mille jaoks asutajad peaksid tegema täiendavaid pingutusi (Grosse, Loftesness 2017, 10). Kaasates inimesi, kellega meil ei ole sarnane taust ega varasemaid (sõprus)suhteid, suundume tundmatusse, ebakindlale pinnale. Kuigi lihtsamat teed pidi minemine meeskonna moodustamisel võib tunduda ettevõtet asutada soovijatele ahvatlevam, siis see ei pruugi olla ettevõtte arengu ja edu seisukohast sugugi parim valik.

Eelnev kogemus tegevusvaldkonnas ega tiimi ettevõtlusalane haridus ei aita kaasa ettevõtte kasvule uute toodete turule toomisel alustavate tehnoloogiapõhiste ettevõtete puhul, seda tõenäoliselt selle tõttu, et tehnoloogia on niivõrd kiirelt muutuv, et eelnevast kogemusest ei pruugi olla enam kasu tuleviku prognoosimisel ja seda on raske ka koolis õpetada. Vaid siis, kui tiimis on eelnevaid kogemusi idufirmadega, kaasneb uute toodete turule toomisega ka ettevõtte kasv, kusjuures see kasv on ettevõtete keskmisest kasvust tunduvalt suurem. Kui ettevõttesse pole suudetud kaasata tiimiliikmeid, kellel oleks piisavalt vajalike kogemusi, siis peaks ettevõtte keskendumine vähem uute toodete turule toomisele ja rohkem olemasolevate toodete/teenuste arendamisele, kui eesmärgiks on ettevõtte väärtuse kasvatamine. (Nuscheler *et al.* 2019)

Juhtimisalased teadmised või kogemused juhtimises aitavad kaasa oskusele konflikte lahendada tiimis, eriti oluline on see suuremate tiimide puhul, mis on vähem ühtsed ja vajavad suuremat tähelepanu pööramist suhtluse toimimisele (Patzelt, 2010). Suurte ja mitmekesiste tiimide puhul on järelkult tarvis tähelepanu pöörata juhtimisalase hariduse või juhtimiskogemusega tiimiliikme kaasamisele.

Kui ettevõtet juhtivasse tiimi on kaasatud liikmed, kes on varasemalt töötanud paljude erinevate tööandjate heaks ja kellel on mitmekesised varasemad kogemused, ehk ettevõttel on laialdane ligipääs informatsioonile ja kaasatud on mitmekesisemad teadmised, saavutab ettevõtte kiiremini paremaid tulemusi. Muuhulgas kaasnevad kogemustega erinevates ettevõtetes ka teadmised, kuidas erinevaid tööprotsesse organiseerida ja juhtida. (Beckman *et al.* 2007)

Kuna kogemus omab eksportijaks saamisele ning produktiivsuse suurenemisele tugevamat mõju kui haridus, siis seisavad ettevõtted probleemi ees, kas panustada välisurgudele jõudmiseks tarvilikesse omadustesse (kogemus) või neil turgudel edukas olemist soosivatesse omadustesse (haridus) (Ganotakis, Love 2012). Seega ei saa lähtuda inimeste kaasamisel vaid kogemusest ega haridusest, vaatama peaks suuremat pilti ja hoolitsema, et erinevates olukordades edu saavutamiseks oleksid kaasatud nii tugeva haridusliku kui ka kogemuste taustaga inimesi.

Suurema algkapitaliga ja suurema arvulisema töötajaskonnaga ettevõtte alustamine suurendab tõenäosust, et ettevõtet saadab edu (Brüderl, Preisendörfer, 1998). Suurema algkapitali positiivne mõju ettevõtluse edule on selgesti mõistetav, näiteks tähendab rohkem kapitali ka suuremaid võimalusi investeerida teadus- ja arendustegevusse või palgata erialaste teadmiste ja kogemustega töötajaid. Suurema arvulise tiimina ettevõtte asutamise positiivse mõju põhjused ettevõtte edule

pole aga nii ilmselged. Üks võimalik selgitus on, et mida rohkem inimesi on kaasatud, seda tõenäolisemalt on kaasatud erinevate kompetentsidega inimesi, ehk loodud onmitmekesine tiim, mis omakorda mõjutab ettevõtte tulemusi positiivselt (Aspelund *et al.* 2005).

Esitatud on ka arvamus, et tiimi suurus ei olegi see, millest tuleneb positiivne mõju ettevõttele, vaid ainult mitmekesisus. Enamgi, leitakse, et väikestes tiimides on lihtne konflikte vältida ja mitmekülgsed kompetentsid võimaldavad erinevate ülesannetega hakkama saada, tänu millele on sellised tiimid kõige tõhusamad ja pakuvad konkurentsi ka ettevõtetele, millel on suurem ligipääs ressurssidele. (Ibid.)

Mitmekesisuse olemasolu mõjutab positiivselt tiimi loominguliste ja innovaatlike lahenduste leidmise oskust. Leitud on ka, et mitmekesisemad tiimid suudavad paremini mõista klientide vajadusi, suutes nendega paremini samastuda ning mõista ka nüansse, mis vähem mitmekesisel tiimil ei pruugiks pähe tulla. Lisaks on võimalik läbi mitmekesise tiimi olemasolu vältida mõne inimgrupi tahtmatut solvamist või mõne vähemusega mitte arvestamist. Tiimi mitmekesisuse all võib mõista ka aspekte nagu rass, etniline taust, sugu, vanus, religioon või seksuaalne orientatsioon. Omades eelarvamusi mainitud aspektide osas, võivad valikul kõrvale jääda ettevõttele kvaliteetsed kandidaadid, kes lisaksid tiimile mitmekesisust ja samas ei soovi ühetaoliste tiimiliikmetega ettevõtetele liituda ka neist erinevate omaduste ning taustaga inimesed, sest ei soovita olla ainus tiimist eristuv liige. Järelikult peaks tiimi moodustades keskenduma inimestele, kes jagavad samu väärtusi ning on nõus vaeva nägema tiimi missiooni nimel, mitte ühesuguste inimeste leidmisele. (Grosse, Loftesness 2018, 5-6)

Omades mitmekesisemaid oskusi erinevatest valdkondadest on lihtsam hakkama saada ka mitmesuguste väljakutsetega, mis kaasnevad uue ettevõtte käivitamisega. Kristinsson *et al.*(2016) võtsid oma uurimuses fookuse alla informatsiooni mitmekesisuse olulisuse asutajate tiimi seas ning selle mõju ettevõtte uute ideede genereerimisele ja nende ideede ellu rakendamisele. Informatsiooni mitmekesisuse all mõistetakse erinevusi hariduses, taustas ja tegevusharu kogemustes. Leiti, et suurem informatsiooni mitmekesisus mõjutab positiivselt nii uute ideede genereerimist kui ka nende rakendamist uute tehnoloogiapõhiste ettevõtete näitel.

Eelneva kogemuse mõju tehnoloogiapõhiste ettevõtetele on seega kompleksne, erialased kogemused ei aita uusi tooteid turule tuua (Nuscheler *et al.* 2019), kuid suuremate kogemuste ja oskustega inimesi on lihtsam juhtida (Abe, Chowdhery 2012, 70) ja need mõjutavad positiivselt

ettevõtte välisturgudele jõudmist (Ganotakis, Love 2012). Idufirma kogemus aitab kaasa ettevõtte kasvule uute toodete lisandumisel (Nuscheler *et al.* 2019), erinevad, mitmekesised kogemused tiimis mõjutavad tiimi loovat mõtlemist ning ideede rakendamist ettevõtluses positiivselt (Yang *et al.* 2017; Kristinsson *et al.* 2016) ja aitavad ettevõttel kiiremini paremate tulemusteni jõuda (Beckman *et al.* 2007). Seega, ambitsioonikale ettevõttele, mis on orienteeritud püsima jäämisele ja uuenduslike toodete turule toomisele, ettevõtte kasvule, välisturgudele jõudmisele ja seal edu saavutamisele, on parim lahendus kaasata inimesi, kelle eelnevad kogemused on mitmekesised ehk erinevatest valdkondadest. Erinevad kogemused eraldi vaadatuna ei pruugi saada ettevõtte edule otsustavateks, kuid erinevate oskuste ja kogemuste koosmõju ja sünergia on see, mis nende positiivseid mõjusid võimendab ja nad ettevõttele nii oluliseks muudab (Yang *et al.* 2017).

Informatsiooni ja kogemuste mitmekesisuse mõju ei tohi vaadata kui eraldiseisvat mõjutajat, arvestama peab, et ka tiimi ühise visiooni tunnetus, tiimi regulaarne suhtlus ja tiimi võime ennast kriitiliselt hinnata ning kohaneda mõjutavad informatsiooni ja kogemuste mitmekülgsuse mõju. Tiimides, kus on tugev ühise visiooni tunnetus, tiim suhtleb regulaarselt ja on võimeline enda tegevust analüüsima, mõjutab selline mitmekesisus tiimi tulemuslikkust positiivselt. Kui aga mõni neist kolmest komponendist on puudu, võib informatsiooni ja kogemuste mitmekesisus tiimis mõjuda tulemuslikusele negatiivselt. (Hofhuis *et al.* 2018)

Vähem mitmekesisem tiim võib teatud protsesse ettevõtluses lihtsustada, näiteks tiimi juhtimist, esmase koostöö koordineerimist, kindlale tehnoloogilisele lahendusele keskendumist või kasvu uute toodete turule toomise arvelt, kuid vaadates laiemat pilti, võib öelda, et mitmekesisem tiim tagab tehnoloogiapõhiste ettevõtete alustamis- ja käivitamisfaasis suurema edu. Eriti suur kasu tõuseb kogemuste mitmekesisusest juhul, kui see on kombineeritud muidu hästi toimiva tiimiga, mis väljendub ühise visiooni tunnetuses, regulaarses suhtluses ja enesekohases reflektiivsuses (Ibid.).

Tiimide moodustamisel vaid lühikesele vaatele keskendumine on viga, sest hetkel päevakorras olevate probleemide lahenduseks palgatud inimene ei pruugi olla sugugi see, keda ettevõtte pikas plaanis vajab. Inimeste kaasamisel tuleks arvestada, et leitav inimene peaks olema talent, kes panustab tiimi, täiendab seda ja mõjutab ettevõtte edu ka tulevikus. Siiski on talendist ettevõttele pikaajaliselt kasu vaid siis, kui ta sobitub olemasolevasse tiimi, seega peab tiimiliikmete

valimisel arvestama ka sellega, et uus inimene jagakstiimiga samu väärtusi ja oskaks teha koostööd. (Grosse, Loftesness 2018, 2)

Üks sagedane inimeste ettevõttesse kaasamise viise on soovitamise, mis tähendab, et olemasolevad tiimiliikmed soovivad ettevõttele mõnda oma tuttavat, kes on juba eelnevalt positiivselt meelestatud ettevõtte suhtes ning kursis ettevõtte sisemiste väärtuste ning kultuuriga läbi soovitaja. Samas peab arvestama, et soovitamise põhjal kaasatakse inimesi, kes on varasemalt sõbrad, pärit sarnasest keskkonnast või on muul moel ühetaolised, mis ei aita kaasa tiimi mitmekesisumisele. Lisaks on ka oht, et ettevõttes tekivad sõpradegrupid, kes ei sobitu ülejäänud ettevõttega. (Ibid., 8)

Organisatsioonikultuuri saab kirjeldada kui organisatsioonis olevate inimeste vahelist kooslust, mis põhineb jagatud kohustustel, koostööl ja sõprusel. Organisatsioonikultuuri saab kategoriseerida kaheks kategooriaks: sotsiaalsus ja solidaarsus. Sotsiaalsus väljendub inimeste vahelises sõpruses ja solidaarsus väljendub ühistele eesmärkidele pühendumises, seda ka olukorras, kus sõprussuhteid ei ole. (Goffee, Jones 1996)

Joonis 1 on koostatud Goffee ja Jonesi (1996) artikli põhjal, et illustreerida sotsiaalsuse ja solidaarsuse mõju organisatsioonis töötavate inimeste omavahelistele suhetele ja organisatsiooni eesmärkide täitmisele.

Kõrge sotsiaalsus	Sõpruskondade teke, kriitika vältimine; kompromisslahendused, madalam produktiivsus	Mitteformaalsed suhted, ühtsustunne; missiooni tunnetus, organisatsiooni eesmärkidele pühendumine
Madal sotsiaalsus	Omaette hoidmine, info vähene liikumine; organisatsiooni eesmärgid ebaselged	Vaid tööalane suhtlus, lojaalsuse madal tase; organisatsiooni strateegia elluviimine ilma kahtlusteta
	Madal solidaarsus	Kõrge solidaarsus

Joonis 1. Sotsiaalsuse ja solidaarsuse dimensioonid
Allikas: Autori koostatud Goffee, Jones (1996) põhjal

Kõrge sotsiaalsus loob ettevõttes meeldiva keskkonna, mõjutab positiivselt töötajate moraali ja üle ootuste pingutamise soovi, aitab kaasa ühtsustundele, informatsiooni jagamisele, loovuse

avalbumisele, tiimitööle, vähesele bürokraatiale, mitteformaalsele suhtlusele, paindlikusele ning aitab töötajatel olla avatud uutele ideedele. Kõrge sotsiaalsus võib aga organisatsioonile ka negatiivset mõju avaldada, näiteks mõjutab see seda, kui produktiivsed ollakse, kuidas reageeritakse organisatsioonis kehvale sooritusele ja erimeelsustele ning kuidas jagatakse kriitikat. Töötajate omavaheline liigne sõprus võib viia ka väiksemate sõpruskondade tekkeni, mis võivad kõrvale hoida või eralduda ülejäänud organisatsioonist ja orienteeruda enda kasule. Kõrge sotsiaalsusega ettevõtetes on ka oht, et sõprussuhete tõttu püütakse olla asjades ühel meelel, tehakse liigselt kompromisse ning edasiviivad arutelud ja vaidlused jäävad olemata, mille tulemusena on organisatsioonis vastuvõetavad otsused küll kõigile vastuvõetavad, kuid võimalik, et mitte parimad. (Goffee, Jones 1996)

Solidaarsus ei eelda, et inimesed on sarnased, omavahel sõbrad või pidevas kontaktis. Küll aga eeldab see, et inimestel on ühised ülesanded, eesmärgid või huvid, mille nimel tööd tehakse. Kõrge solidaarsus mõjutab organisatsiooni mitmeti, töötajad on organisatsiooni strateegiale keskendunud ja lähtuvad oma tegevuses sellest tugevalt, konkurentsi ohtudele reageeritakse kiirelt nagu ka kehvale sooritusele, mida ei tolereerita. Erinevalt kõrge sotsiaalsusega organisatsioonidest ei ole kõrge solidaarsuse puhul tõenäone, et mõnda töötajat soositakse või kedagi koheldakse paremini, kui teisi lähedaste suhete tõttu, sest töö ja eraelu hoitakse lahus. Kõrge solidaarsusega ettevõtetes koheldakse kõiki töötajaid võrdselt, kõik peavad vastama ühtselt kõrgetele standarditele ja prioriteedid määratakse juhatuse poolt kiirelt vähesel arutelu saatel. Kõrgel solidaarsusel on aga ka negatiivseid mõjusid, kehva strateegia puhul töötatakse küll kõvasti, kuid kahtlemata, kas valitud strateegia on õige, töötajad on ainult enda kasudest huvitatud ja ei pööra tähelepanu teiste aitamisele, kui sellest neile otsest kasu pole, samuti ei huvituta ülesannete täitmisest ega projektides osalemisest, mis pole otseselt nende töö. Töötajad ei pruugi olla organisatsioonile lojaalsed ja lahkuvad oma isiklike soovide või vajaduste täitumisel. Selline korraldus võib tähendada, et valdkondade vaheline koostöö on raskendatud, kuna erinevalt kõrge sotsiaalsusega organisatsioonidest, kus tänu headele suhetele ollakse hõlpsasti nõus aitama, on kõrge solidaarsusega ettevõttes raske veenda inimesi pingutama rohkem kui ettenähtud. (Ibid.)

Madala sotsiaalsuse ja madala solidaarsuse tasemega organisatsioonikultuuriga ettevõtte töötajad ei teadvusta sageli, et nad on organisatsiooni liikmed, palju koolitatud töötajad töötavad sageli suletud uste taga või teisest eemal, infot oma projektide ja nende arenemise kohta ei jagata kaastöötajatele, töötegemise stiilid on väga erinevad ja isikupärased, millest tulenevalt ei soovita

teiste töötajatega koostööd teha. Organisatsiooni eesmärgid, strateegiad ja standardid lepatakse harva kokku, mille tõttu esineb erimeelsusi, seega on sellist organisatsiooni raske juhtida. (Goffee, Jones 1996)

Kõrge sotsiaalsuse ja kõrge solidaarsuse tasemega organisatsioonid on tihti väikesed ja kiiresti arenevad ning asutajad ja töötajad on omavahel head sõbrad. Tihti on organisatsiooni liikmed koos töötanud pikalt ja neil on kõrge teadlikus organisatsiooni identiteedist ja enda osast selles. Olulisel kohal on sotsiaalsed üritused ja omavaheline suhtlemine, väga olulisel kohal on ka missioon ja sellesse suhtutakse entusiastlikult. Töötajad on teadlikud konkurentsist – kes on nende konkurendid ja mis on nende tugevused ja nõrkused. Selline organisatsioonikultuuri on iseloomulik idufirmadele, väikestele, kiiresti arenevatele organisatsioonidele ning dünaamilisele ja keerulisele ärikeskkonnale. (Ibid.)

Seega on ettevõtte jaoks parim valik kaasata inimesi, kes pole omavahel varasemalt sõbrad, kuna see võib ülejäänud tiimi ühtsusele negatiivset mõju omada, kuid kes suudavad häid suhteid kaastöötajatega hoida säilitades professionaalsuse ja ettevõtte eesmärkidele orienteerituse. Uued liikmed peavad suutma olemasolevasse tiimi sobituda, jagama mingeid ühiseid arusaamu või väärtusi olemasoleva tiimiga, kuid samal ajal olema ka üksteisest erinevad (Aspelund *et al.* 2005; Kristinsson *et al.* 2016; Grosse, Loftesness 2018, 5). Selle nimel, et ettevõttesse saaks kaasatud teadmised ja oskused kõigist vajalikest valdkondadest, ilma milleta edu saavutamine ei ole tõenäoline, on igati otstarbekas moodustada võimalikult hea ja mitmekesine tiim. Moodustatud tiim peaks võimaldama ettevõttes nii sotsiaalsuse kui solidaarsuse teket ja olema mitmekesine.

1.5. Meeskonna juhtimine

Tiimi juhtimine on lahutamatu osa idufirma tegevusest. Tiimi juhtimine tähendab võimet tiimi juhtida paremas, edu ja kasvu, suunas tiimi eesmärkide saavutamiseks, tähendagu see siis paremaid müügitulemusi, uute toodete turule toomist või tiimiliikmete oskuste arenemist (Abe, Chowdhery 2012, 41).

Isegi alustavate noorte ettevõtete puhul määravad varajases faasis tehtud strateegilised otsused ettevõtte edasist käekäiku veel pikalt, nendega määratakse ettevõtte suund ka tulevikuks. Samas peab arvestama, et alustavate ettevõtete strateegiad ei saa olla samasugused kui tavaettevõtete

puhul, kuna neil on tihti palju väiksem ligipääs ressurssidele. Üks strateegilistest otsustest on ettevõtte siseste ressursside haldamine, sealhulgas ettevõttes olevate kompetentside juhtimine, mis on väheste ressursside juures eriti kriitiline. (Aspelund *et al.* 2005)

Juhtimine 21. sajandil erineb varasemast, kogu juhtimisprotsess on muutunud, tänapäeva tiimijuhtimine tähendab, et mitte ainult juht veab tiimi edasi, vaid kõik tiimiliikmed panustavad juhtimisse, tiimiliikmed peavad olema proaktiivsed ning initsiatiivikad ja juht võimalikult paindlik, et muutuvate oludega kohaneda. Juhiks olemine ei tähenda enam tiimis kõige targemaks, oskuslikumaks või suuremate kogemustega pealikuks olemist, juhi rolliks on pigem hoolitseda, et iga tiimiliikme teadmised, oskused ning ideed oleksid võimalikult hästi rakendatud tiimi eesmärkide saavutamiseks. Tiimi juhi ülesandeks on saanud ka tiimile suuna näitamine lähtudes kindlast lühiajalisest eesmärgist ja pikaajalisest visioonist, tiimi reaalsele tegudele suunamine ja omandatud kogemustest õppimine, et tiim ja selle liikmed saaksid areneda. Seejuures peab juht olema lahke ja inimestega arvestav, kuid range äriliste eesmärkide saavutamiseks. Ka korrektsus ja õiglus on samuti interneti ajastul suurema tähtsuse omandanud, kõikvõimalik ebaõiglus või ebakorrektsus ettevõttes leiab tänapäeva ühiskonnas väga lihtsalt läbi interneti kanalite kõlapinda. (Abe, Chowdhery 2012, 42-46)

Organisatsiooni dünaamiline võimekus näitab, kui hästi organisatsioon suudab muutuvates ning ebakindlates turutingimustes hakkama saada ja kohaneda, et oma eesmärgid täita. Dünaamilist võimekust saab tehnoloogiapõhisteidufirmade tiimides arendada läbi koostöö, individuaalsete oskuste rakendamise ühiste eesmärkide jaoks ning koordineeritud tegevuse. Dünaamilise võimekuse arendamine on juhi töö, kes peab arvestama, et põhjalike tehnilisi teadmisi tiimis on kõige paremini võimalik rakendada, kui tiimis on ka usaldus, kommunikatsioon, probleemide lahendamise oskus ja tiim tegutseb efektiivselt. Kui tiimiliikmed usaldavad ja toetavad üksteist, siis nad jagavad ka oma teadmisi, kommunikatsioon aitab kaasa tegevuste koordineerimisele eesmärkide täitmisel ja probleemide lahendamise oskus aitab toimida tiimidel, mis koosnevad eri valdkondade inimestest. (Hernandez *et al.* 2018)

Tiimiliikmete hea läbisaamine, sealhulgas ka varasem omavahelise koostöö kogemus, on eeldus selleks, et tiimiliikmed ei hakka üksteist peale esimese rahastuse kätte saamist kohtuasjadega vaevama. Ka investorite jaoks on heaks märgiks see, kui tiimi kaks-kolm liiget on varasemalt koostööd teinud, mis tagab kindluse, et tiim saab rohkem keskenduda toote/teenuse turule

toomisele ning vähem aega kulub üksteise tundma õppimisele ning pikale koostöötamise õppimise protsessile (Nesheim 2000, 94-95).

Tiimi koostöövõime on oluline organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja toetab innovatsiooni organisatsioonis. Juhi ülesanne tiimi koostöövõime arendamisel on tiimi tegevuste koordineerimine, hoolitsemine, et tiimiliikmete vaheline suhtlus toimiks ning ühise visiooni ja eesmärgi tunnetuse arendamine tiimis, et tiim oleks ühisele tulemusele orienteeritud. (Nesheim 2000, 95; Hernandez *et al.* 2018)

Innovatsiooni protsessis, sealhulgas progressi toimumises, on tiimi koostöö toimimine, eriti kui tegu on mitmekesise tiimiga, oluline tiimi eesmärkide saavutamiseks. Eristatakse koostööd (ingl. *collaboration*), mis hõlmab tihedalt koos töötamist ning intensiivset info jagamist ühise eesmärgi nimel ning koopereerumist (ingl. *cooperation*), mis hõlmab ühise eesmärgi osadeks jaotamist, ülesannete jaotust inimeste vahel ning nende individuaalset täitmist individuaalsete (vahe-) eesmärkide saavutamiseks. Kui koostöö eeldab pidevat infovahetust, siis koopereerumise puhul infovahetus on pealiskaudsem või vähem olulisem. Edukaimad innovatsiooni protsessis progressi tagamisel on tiimid, kus koostöö ja koopereerumine on tasakaalus ja vahelduvad ning infovahetus on järjepidev. Koostöö tagab, et kõik tiimiliikmed mõistavad sama moodi tiimi eesmärgi ja nad jagavad individuaalseid teadmisi tiimi hüvanguks. Koostööle peaks üldiselt järgnema koopereerumine, individuaalne väiksemate ülesannete täitmine, et indiviidid saaksid oma teadmisi rakendada ja eesmärgi saavutada. Tasakaalu saavutamisele saab kaasa aidata tiimi juht, kes läbi oma käitumise saab mõjutada suhtlust ja suhtlusviise tiimis, eriti oluline on see kriitilistes olukordades ning neile reageerimisel, kus juht peab tiimi juhtima ja suunama koostööle/koopereerumisele ning tagama infovahetuse. Oluline on ka infovahetuse ja ühise arusaamise järjepidevus, intensiivne infovahetus ja asjadest tiimis üheselt arusaamine ei pea toimuma ainult projekti või tiimitöö algusfaasis, vaid peab jätkuma ja arenema järjepidevalt, et sellest ka kasu oleks. (Nissen *et al.* 2014)

Ettevõtet saab juhtida mitmeti, üks võimalus on kasutada hierarhilist, nii-öelda tegevjuhi stiili, mis tähendab, et üks TMT liikmetest omab suuremat võimu teiste üle, mida ta ka rakendab otsuste tegemisel, tal on õigus jagada juhtnõure teistele ja strateegiliste otsuste vastuvõtmine on ettevõttes tema käes. Teine võimalus on kasutada horisontaalset struktuuri ettevõttes, nii-öelda osakondade stiili, mis tähendab, et ettevõtte eri osakondade või valdkondade juhtimine on jaotatud TMT liikmete vahel, kusjuures iga osakonna eest vastutajal on õigus vastu võtta

otsuseid oma valdkonnas. Tegevjuhi stiili rakendamine ei tähenda ilmtingimata otsuste tegemise suuremat kiirust ega põhjalikkuse ja kõikehõlmavuse osas allahindluse tegemist, sellise hierarhilise ühe-mehe otsuse tegemise stiili rakendamine mõjutab positiivselt otsuste langetamise kiirust ja otsuste põhjalikkust, kui tiimiliikmete seas on kõrge usaldus. Osakondade stiil aga omab ettevõttes otsuste tegemise kiirusele ja põhjalikkusele selgelt positiivset mõju. (Talaular *et al.* 2005)

Traditsioonilise vertikaalse juhtimise mõju alustavatele ning kiirelt kasvavatele ettevõtetele on kahetine ja sõltub suuresti olukorrast, nimelt juhendav vertikaalne juhtimine ning tehinguline vertikaalne juhtimine on positiivselt ettevõtte kasvuga seotud, ümberkujundaval vertikaalsel juhtimisel ja volitaval vertikaalsel juhtimisel on aga negatiivne mõju ettevõtte kasvule. Ümberkujundava ning volitava vertikaalse juhtimise negatiivset mõju alustavatele ettevõtetele põhjendatakse sellega, et alustavate ettevõtete puhul puudub vajadus läbi nende juhtimisstiilide rakendamise töötajaid motiveerida või inspireerida ning selline püüdlus on ebavajalik. Küll aga, konkreetset juhendamist ning lihtsat panus-kiitus-karistus meetodikat igapäeva tegevustes rakendades, saab juht pakkuda kindlust ning usaldusväärust, millest tavaliselt alustavates ettevõtetes puudu on. Pikemas vaates ning meeskonna arendamise perspektiivist ei pruugi aga tegu olla parima taktikaga. (Ensley *et al.* 2006)

Horisontaalse, jagatud juhtimise mõju alustavatele ning kiirelt kasvavatele ettevõtetele on aga positiivne. Kui juhtimisel lähtutakse jagatud juhtimise põhimõtetest ning juhtimisse on kaasatud lisaks ühele formaalsele liidriks ka teised TMT liikmed, on ettevõtte kasv kiirem. (Ibid.)

Ettevõtte juht ei tohiks kasutada autokraatset või diktaatorlikku stiili, juhid peavad oskama inimesi mõjutada ka nii-öelda mitteformaalselt. Juhid peavad oskama veenda, mõjutada ja motiveerida inimesi, keda kohtavad ning juhtida soovivad. Samas peab juht suutma olla ka paindlik ja säilitama võime muutuda. Olenevalt olukorrast peab juht suutma oma juhtimispraktikat kohandada, rakendama karmi kätt kui on tarvis kiiret ja otsustavat juhtimist või taanduma tiimiliikmeks, kui olukord nõuab. Pidev muutumine ja kohanemine ei ole aga jõukohane kõigile inimestele, tulenevalt sellest peaks ettevõtte heaolust lähtuv juht mõistma, millal on õige aeg ise ettevõtte juhtimisest taanduda ettevõtte edu nimel. (Burns 2014, 257-258)

Uute ettevõtete rajamisel tuleb kasuks tiimiliikmete oskuste mitmekesisus, tulenevalt sellest võib olla ettevõtte juhtimine tiimina otstarbekam, kui ükski (Kristinsson *et al.* 2016).

Ettevõtja on edukas oma ettevõtte kasvatamises vaid siis, kui ettevõtte on ka oskuslikult juhitud, väikestel ettevõtetel võib olla keeruline kaasata suurepäraseid inimesi, sealhulgas juhte, kuna vastu ei ole pakkuda stabiilsust, suurettevõtte mainet ega tugevat finantstausta (Burns 2014, 260). Seega ei pruugi materiaalsed väärtused olla piisavalt motiveerivad tõelistele talentidele ettevõttega liitumiseks, lisaks materiaalsetele väärtustele võib inimesi idufirmadega liituma motiveerida soov olla võitjate tiimis ja seeläbi saada osa aust ja edust, soov saada osa idufirmade erilisest atmosfäärist, avalik tähelepanu, isiklik kasvuvõimalus ja kiire karjääri tegemise võimalus, seda kõike eeldusel, et ettevõtet saadab edu (Nesheim 2000, 145-148). Üheks võimaluseks sobivaid inimesi kaasata on pakkuda neile osalust oma ettevõttes (Burns 2014, 260), mis ettevõtte edu korral omandab olulise materiaalse väärtuse. Juhul kui inimesi motiveerivad ka mittemateriaalsed väärtused, mis samuti sõltuvad suuresti ettevõtte edust, on osalustega inimeste motiveerimine eriti tõhus moodus.

Tehnoloogiapõhiste idufirmade puhul on innovatsiooni protsess äärmiselt oluline. Seega on oluline, et tiimijuht suudaks tiimi panna töötama ühiste eesmärkide nimel ja vastavalt olukorrale korraldada tiimiliikmete vahelist suhtlust ja koostööd. Tiimi juhtimiseks peab juht täitma mitut erinevat rolli. Ta peab olema võimeline oma töötajaid motiveerima, panema neid kindla sihi saavutamiseks töötama, juhtima neid kindlalt, kuid lahkelt ja ka ise osalema tiimi tegevustes ehk olema tiimimängija, mitte enam vaid käsuandja. Internetiajastul ei saa ükski tiim lubada kellegi ebaõiglast kohtlemist, seda nii töötajate, aga ka klientide kohapealt, kuna miski ei jää enam saladuseks, see, kuidas tiimijuht kriitilistes olukordades käitub, määrab, kas progress jätkub või pidurdub. Juhtida ei saa enam toetudes vaid autoriteetsusele või omaenda suurepärasusele, keegi ei tea enam kõike, see suurepärasus, teadmised, oskused ja kogemused tiimis peavad tulenema selle liikmetest ja nende mitmekesisusest. Liikmeid tuleb aga hoida ja juhtida kaasates neid juhtimisprotsessi, pakkudes neist oluliseimatele osalust ettevõttes, nendega arvestades ja koostööd tehes.

1.6. Nõuandjate ja mentorite olulisus

Negatiivsete külgedega toime tulemiseks ja läbi põlemise vältimiseks vajavad asutajad ja tiimiliikmed toetust. Toetust saavad pakkuda nii pereliikmed, hoolivad sõbrad, aga ka mentorid

ning nõustajad. Mentorid saavad pakkuda tegevjuhile professionaalset nõu ja nõustajad kõrvalist pilguheitu muuhulgas ka tegevjuhile ja ta tegevustele. (Nesheim 2000, 162-166)

Omamata ligipääsu paljudele nõuandjatele erinevate valdkondlike teadmiste ja kogemustega, peab ettevõtja need teadmised ja oskused võimalikult vara ettevõttesse kaasama tiimiliikmete näol. Seega on eelis ettevõtetel, mis saavad varajases faasis abi nõuandjatelt või mentoritelt.

Ülikooliga seotud idufirmadel on tänu seotusele ülikooliga laiem ligipääs erinevatele ressurssidele, sealhulgas teadmistele ja kogemustele väga erinevatest valdkondadest teistelt ülikooliga seotud nõuandjatelt. Seega vajavad ülikooliga seotud idufirma TMT-d vähem mitmekesisust erinevate kogemuste, oskuste ja hariduse poolest oma liikmete seas. Ülikooliga mitteseotud, nii-öelda iseseisvate idufirmade puhul aga ei ole läbi ülikooliga seotud inkubaatorite, sarnaste idufirmade tehnoloogiapargis või nõuandjate tagatud ligipääs teadmistele näiteks ettevõtlusest, turundusest, intellektuaalse omandi kaitsest, finantsanalüüsist või inimeste palkamisest. Seega tuleb need teadmised, oskused ja kogemused kaasata oma tiimi läbi liikmete mitmekesisuse, mis omakorda tähendab, et vähem saab keskenduda oma erilise tehnoloogilise lahenduse täiustamisele, kuna tiimiliikmeid ei saa valida vaid nende tehnoloogiaalase entusiasmi põhjal. (Hmieleski, Ensley, 2005)

Hmieleski ja Ensley on oma 2005. aasta uuringus leidnud erinevusi idufirmade vahel, mis on alustanud iseseisvalt ning idufirmade vahel, mis saavad olulist kõrvalist abi ülikoolilt, seda läbi osalemise inkubaatorites, tehnoparkides või lihtsalt omades head ligipääsu ülikooliga seotud mitmesugustele nõuandjatele. Nii-öelda ülikooliga seotud idufirmade tiimide puhul on tiimi mitmekesisus suhteliselt väheoluline näitaja ja tiimi juhtimine on väiksem väljakutse, kui iseseisvate tiimide juhtimine, seda tänu homogeensematele tiimidele. Ülikooliga seotud tiimidesse on tõenäolisemalt kaasatud sarnase hariduse, töökogemuse ja tehniliste teadmistega inimesed. Need inimesed ei vaja suurepärast oskust teha koostööd endast erinevate tiimiliikmetega, ka tiimi juhtides ei pea järelikult liigselt pingutama koostöö koordineerimisele või inimestevaheliste suhete klaarimisele, kuna kõik tiimiliikmed juba on sarnased ja tegutsevad sarnaste motivatsioonide alusel. Sama uuringu tulemused näitavad ka, et ülikooliga seotud tehnoloogiapõhiste idufirmade kasv ja majandustulemused on kehvemad, kui uuritud iseseisvatel idufirmadel. (Ibid.)

Mitte alati ei ole kogenud mentoreid võimalik leida. Cervantes ja Nandi toovad oma artiklis välja, et Mehhikos idufirmade kogukonna ergutamiseks ettevõtjate algatusel loodud üritusele oleksid nad vajanud kogenud ning ettevõtluses edukaid inimesi mentoriteks, kuid arvestades antud olukorda, pidid nad kohanema ning mentoriteks olid inimesed, kes mõnes teises keskkonnas oleksid olnud ise mentori juhendatavateks. Kogukonnad, kus napib ideaalse eksperdi taseme taustaga mentoreid, peavad püüdma maksimaalselt olemasolevaid teadmisi ning kogemusi ära kasutada ja omavahel jagada. Suhtumine, et isegi väheste vahenditega tuleb olla leidlik ja võimalusi leida, on iseloomulik ka tuntud idufirmade kogukonnale, Silicon Valleyle, mis inspireerib ka teisi kogukondi. (Cervantes, Nardi 2012)

Arvestades Eesti suhtelist väiksust, peaks ka Eesti idufirmade kogukond lähtuma põhimõttest, et ka vähesega tuleks võimalikult palju ära teha. Eestis ei pruugi kõigile alustajatele olla mentoriteks rahvusvaheliselt edukate idufirmade loojad või juhid, kuid seda tähtsam on koos arendeda. Abiks on ka vähema kogemuse või väiksemate edulugudega inimesi, kellel on valmidus teisi aidata ning head nõu anda, et olemasolevaid teadmisi jagada.

2. KVALITATIIVNE UURING

Käesoleva töö teine peatükk keskendub kvalitatiivse uuringu teostamise tutvustamisele, tulemuste esitamisele ja tulemuste analüüsimisele. Kvalitatiivse uuringu jaoks viidi läbi kümme intervjuud, kuus neist praegu tegutseva idufirma asutajatega (vt Lisa 1), üks ebaõnnestunud idufirma loojaga (vt Lisa 2) ja kolm mentoritega (vt Lisa 3). Seitsmeidufirma asutaja intervjuude tulemused on kantud ka *cross-case* tabelisse (vt. Lisa 4), mis võimaldab vastuseid kõrvutada, vastandada ja läheneda teemale juhtumiüleselt. Teine *cross-case* tabel (vt. Lisa 5) koostati mentorite intervjuude tulemuste põhjal, et üldistada mentorite arvamusi. Arusaadavuse huvides sisaldab antud peatükk ka tabeleid, tabelid selles töö osas on koostatud autori poolt ja põhinevad intervjuudest saadud infol.

Ebaõnnestunud ettevõtte asutaja juhtum on võrreldes praegu tegutsevate ettevõtjate juhtumitega unikaalne ja intervjuu küsimusi modifitseeriti, et uurida ka antud juhtumi eripärasid, millest oli tingitud antud ettevõtte ebaõnnestumine. Selgitades välja unikaalse juhtumi asjaolud ja eripärad, saab neid osaliselt kõrvutada ülejäänud juhtumitega, aga ka välja tuua asjaolusid, mis praktikas võisid viia ettevõtte ebaõnnestumiseni ja on seega ka ohumärgiks tegutsevatele ettevõtjatele. Seega on *cross-case* tabelis seitsmenda ettevõtja vastused esitatud osaliselt, küsimuste puhul, mida ettevõtjalt ei küsitud, on tabelisse märgitud „X”.

2.1. Uurimismetoodika ja uurimisobjektid

Empiirilise uuringu jaoks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Andmeid koguti perioodil 7. märts 2019 kuni 9. aprill 2019. Uurimisobjektideks olid antud töös tehnoloogiapõhisteidufirmade tiimid. Intervjueeriti kuut praegu tegutseva, uuendusliku ja kiiresti areneva noore ettevõtte – idufirmaasutajaid, ühte pankrotistunud ehk nii-öelda ebaõnnestunud idufirma loojat ning kolme mentorit. Tegutsevad ettevõtted, mille asutajatest ühte liiget intervjueeriti olid järgnevad: Fooddocs, Eziil, Guestjoy, Smart Load Solutions, Hepta Airborne ja Barking. Pankrotiga tegevuse lõpetanud ettevõtte kandis nime Yoga. Mentorid, keda intervjueeriti, tegelevad praegu aktiivselt mentorlusega ja on keskendunud just eelkõige tehnoloogiapõhisteidufirmadele. Intervjueeritud mentoriteks olid Kadri Tammai (edaspidi M1), Martin Goroško (edaspidi M2) ja Kert Kaljula (edaspidi M3).

Ettevõtete asutajate intervjuerimine võimaldas neil rääkida enda kogemustest idufirma loomisel, sellest, mida nad seni on teinud ja mida õigeks peavad. Mentorid said lähtuda ka pikemast vaatest ettevõtetele, kuna aastate jooksul on nad näinud nii ettevõtete alustamist, aga ka nende ettevõtete edasist käekäiku. Lisaks puudutavad nende kogemused palju suuremat arvu ettevõtteid, näiteks mentor M2 on enda sõnul mentoriks olnud umbes 80 erinevale ettevõttele, kellest suurem osa on olnud alustavad ettevõtted või idufirmad. Mentorid ei saa küll pakkuda sisevaadet tiimiliikmete vaheliste suhete või ettevõttes valitseva õhkkonna kohta, kuid nad saavad pakkuda teistsugust vaadet tiimide moodustamisele ja juhtimisele, nad näevad ettevõtjaid kõrvalt ja on seega ka objektiivsemad.

Poolstruktureeritud intervjuusid kasutati, sest need võimaldavad inimestelt nende kogetud unikaalse situatsiooni või nähtuse kohta infot koguda, mida küsimustikud, kirjanduse analüüs või vaatlus ei võimaldaks. Erinevalt struktureerimata intervjuust on võimalik poolstruktureeritud intervjuude subjektiivseid ja olukorda kirjeldavaid tulemusi omavahel võrrelda tänu samade ja samas järjekorras küsitud küsimuste, kuid samas on poolstruktureeritud intervjuu vorm paindlikum struktureeritud intervjuust. Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste koostamisel lähtuti soovitusel küsida võimalikult palju avatud küsimusi ja ka täpsustavaid küsimusi, mis toetaks diskussiooni teket ja osalejate poolset oma vastuste pikemat põhjendamist. (Mcintosh, Morse, 2015)

Kümnest intervjuust kaks (MJ, PV) viidi läbi telefoni teel osalejate soovil ning kaheksa silmast-silma kohtumistel. Intervjuude kestused varieerusid, kõige lühema intervjuu salvestuse pikkuseks oli 25 minutit ja kõige pikema 67 minutit. Näost näkku intervjuud salvestati kasutades rakendust Recorder v8.0.0.353 ja telefonikõned salvestati rakenduse Boldbeast Recorder v12.3abil. Salvestused ja nende transkriptsioonid on säilitatud autori isiklikus arvutis. Transkribeerimisel kasutati abistava vahendina mentorite intervjuude puhul TTÜ keeletehnoloogia labori täisautomaatset veebipõhist kõnetuvastuse teenust (Alumäe *et al.* 2019).

Tegutsevate idufirmade asutajatega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldasid intervjuu käigus küsida lisaküsimusi ja suunavaid küsimusi. Intervjuud koosnesid 16 põhiküsimusest ja kokku 27 lisaküsimusest (vt Lisa 1). Intervjuu küsimuste koostamisel oli eesmärgiks hõlmata esimeses peatükis esitatud kirjandusallikate ülevaates käsitletud oluliseimad aspektid, millest lähtutakse tiimide moodustamisel ja juhtimisel või mis mõjutavad ettevõtete kasvu. Ebaõnnestunud idufirmaasutaja jaoks intervjuu küsimusi kohandati ja küsiti 19

põhiküsimust ja 14 lisaküsimust (vt Lisa 2). Mentorite intervjuud koosnesid 14 põhiküsimusest ja üheksast lisaküsimusest (vt Lisa 3). Mentorite intervjuude koostamisel võeti samuti aluseks tegutsevate ettevõtjate intervjuu küsimused.

Tabelis 1 on osalenud idufirmadest ja nende asutajatest parema ülevaate andmiseks välja toodud ka ettevõtete tegevusalad, töötajate arvud, asutamise aastad ja asutajate vanused idufirma rajamise ajal.

Tabel 1. Osalenud idufirmad ja idufirmade asutajad

Ettevõtte nimi	Fooddocs	Eziil	Guestjoy	Hepta Airborne	Smart Load Solutions	Barking	Yoga
Ettevõtja täisnimi	Katrin Liivat	Maido Janke	Alar Ülem	Henri Klemmer	Madis Uemaa	Kustas Kõiv	Priit Vimberg
Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Tegevusala	Digitaalne toiduohutuse töölaud	Planeerimise tarkvara metalliettevõtetele	Hotellide külastajakogemuse parandamine	Elektriliinide õhuseire	Targad termo- staadid	Parkimise rakendus	Targa maja lahendus
Töötajate arv	14	9	12	23	5	9	30
Asutamise aasta	2017	2016	2014, reaalne tegevus hiljem	2017	2014	2015	2004
Asutaja vanus idufirma asutamisel	34	33	32	28	25	26	30

Fooddocs pakub toiduga tegelevatele ettevõtetele digitaalset toiduohutuse töölauda. Idee oli piisavalt uudne ja hea, et võita 2018. aastal Eesti suurim äriideede konkurss Ajujaht, millega kaasnes ka 30 000 euro suurune auhinnaraha (Ajujahi... 2018), rahastust on saadud 2017. aastal ka Prototroni programmist (Prototroni koduleht). Üle 20 000 euro rahastust on saadud Ettevõtluuse Arendamise Sihtasutusest ehk EAS-ist (EAS, Toetatud projektid). Lisaks on kapitali kaasatud investoritelt suurusjärgus 300 000 eurot. Fooddocsi üks asutajatest Katrin Liivat (edaspidi KL) oli intervjuudes osalenud ettevõtjatest ettevõtte asutamisel kõige vanem (34), ta

omab mitmeaastast kogemust oma valdkonnas ning on muuhulgas olnud ka kaasasutaja Eesti esimese põgenemistoa Exit Room rajamisel.

Eziil on kolm aastat tagasi asutatud ettevõtte, mis pakub metalliettevõtetele pilvepõhist planeerimise tarkvara, Eziil nimeline tootmistarkvara on pidevas arenemises ning tuleviku osas ollakse väga ambitsioonikas, loodetakse jõuda tootmisintellekti loomiseni (Eziili koduleht). Intervjuus osales Eziili üks asutajatest, Maido Janke (edaspidi MJ), kes on varasemalt nii teinud karjääri palgatööl kui ka katsetanud ettevõtluses. Eziil sai rahastust 2017. aastal Prototroni programmist (Prototroni... 2017).

Guestjoy on hotelli külastajate elamuse parandamisega tegelev ettevõtte. Guestjoy üks asutajatest Alar Ülem (edaspidi AÜ) omab magistrikraadi ärijuhtimises ja soovib teistel ettevõtjatel, kes plaanivad tehnoloogia valdkonnas alustada, hakata ettevõtlusega pihta võimalikult vara ning mitte eeldada, et õnnestumine on garanteeritud.

Smart Load Solutions (SLS) jõudis aastal 2015 konkursil Ajujaht viie parima hulka ning sai eriauhinna (Ajujaht... 2015). Ajujahil osaleti targa elektrijuhtimis süsteemiga, 2019. aastaks on jõutud tarkade termostaatideni. SLS üks asutajatest Madis Uuema (edaspidi MU) oli intervjuudes osalenud ettevõtjatest ettevõtte asutamisel kõige noorem (25). Aastal 2016 saadi rahalist toetust Prototronist (Prototroni koduleht) ja üle 20 000 euro on saadud ka EAS-ist.

Hepta Airborne on elektriliinide õhust seiramisega tegelev ettevõtte, arendatakse kaugside droone, erinevaid sensoreid masinnägemise arendamiseks ja arendatakse ka vastavat tarkvara. Hepta Airborne kasvas ettevõtte asutaja Henri Klemmeri (edaspidi HK) sõnul välja ettevõttest Hepta Energy, mis on konsultatsiooni ja projekteerimise ettevõtte, mis samuti edukalt tänaseni tegutseb ja kasvab. Ettevõtte on saanud aastal 2016 rahalist toetust programmist Prototron (Prototroni koduleht).

Barking on mobiilirakendus, mis võimaldab inimestel parkida autot ka muidu piiratud ligipääsuga kohtades. Barkingu loojad, sealhulgas intervjuus osalenud Kustas Kõiv (edaspidi KK), on varem asutanud ka tänaseni toimiva ettevõtte Bikeep, mis osales samuti Ajujahil, seda aastal 2013, mobiiliga lukustatava rattahoidla ideega jõudsid nad finaali ja said publiku lemmikuks. Samuti on Bikeep saanud rahalist toetust programmist Prototron aastal 2016 (Prototroni koduleht). Barking on saanud rahalist toetust EAS-ilt (EAS, Toetatud projektid).

Yoga näol oli tegu targa maja IT-lahendust pakkuva ambitsioonika idufirmaga, millesse olid asutaja sõnul valmis investeerima suured rahvusvahelised ettevõtted ja EAS on sinna investeerinud üle 400000 euro (EAS, Toetatud projektid). Yoga asutaja Priit Vimberg (edaspidi PV) nimetab ise end sariettevõtjaks, ta oli ettevõtlikega tegelenud juba enne Yoga käivitamist ja on tegelenud ka peale seda, enda hinnangul on ta asutanud üle kümne ettevõtte. Täna tegeleb ta viie erineva enda asutatud idufirmaga, millest neli on tehnoloogiapõhised. Hoolimata pankrotistunud idufirma kogemusest on PV-s säilinud positiivsus, negatiivset kogemust näeb ta kui suurepärasest enesearengu võimalust. Antud töös käsitletakse PV ettevõtet küll kui ebaõnnestunud või läbi kukkunud idufirmat, kuid peab ka arvesse võtma, et enne oma tegevuse pankroti tõttu lõpetamist oli tegu väga innovaatilist lahendust pakkuva paljulubava ja parimatel aegadel umbes 30 töötajaga ettevõttega.

Ettevõtete Fooddocs, Eziili, Hepta Airborne ja Guestjoy asutajate kontaktid saadi teaduspargi Tehnopol Idufirma Inkubaatori kogukonnajuhi Triin Ilvese vahendusel. Samuti vahendas Triin Ilves mentorite kontakte. Ettevõtete Smart Load Solutions, Barking ja Yoga asutajate kontaktandmed leidis töö autor avalikest allikatest interneti vahendusel.

Tehnoloogiapargi Tehnopol üks asutajatest on Tallinna Tehnikaülikool. Tehnopoly nime kandev teaduslinnak pakub muuhulgas ka Startup Inkubaatori teenust, mis on suunatud just tehnoloogiapõhistele idufirmadele. Inkubaatoris osalevatele ettevõtetele pakutakse mentorite tuge, muuhulgas on Tehnopolis mentoriteks ka antud töö intervjuudes osalenud kolm mentorit. Startup Inkubaatori eesmärk on aidata äridel areneda, kasvada ja investeringuid kaasata. Prototroni rahastu kolm asutajat on Swedbank AS, Teaduspark Tehnopol ja Tallinna Tehnikaülikool, programmi eesmärk on toetada nutikaid ja innovaatilisi ideid, et uued idufirmad ja tehnoloogiad saaksid tekkida (Tehnopol,2019; Prototron, 2019).

Tehnopol ja Prototron on mõlemad ülikooliga tihedalt seotud. Arvestades, et mitmed ettevõtjad on nendega seotud olnud (KL, MU, HK ja KK), võime järeldada, et neil ettevõtjatel on olnud laiem ligipääs teadmistele, sealhulgas mentorite abile ja ka rahalistele ressurssidele, kui nii-öelda ülikoolist sõltumatutel ettevõtjatel. Laiem ligipääs ressurssidele annab ettevõtjatele võimaluse rohkem oma erilise tehnoloogia arendamisele keskenduda.

2.2. Idufirmade asutajate intervjuude tulemused

Keskmine töötajate arv kuues tegutsevas ettevõttes on 12, väikseima töötajate arvuga ettevõttes on 5 (MU) ja suurimas 23 (HK) töötajat. Kolm ettevõtet on töötajate arvu poolest mikroettevõtted ja kolm väikeettevõtted. Kõigi osalenud ettevõtjate kõnealused idufirmad on asutatud viimase viie aasta jooksul, neist kaks kõige hilisemat aastal 2017. Ebaõnnestunud idufirma lõpetas tegevuse pankrotiga aastal 2016. Kõikides vaadeldavates ettevõtetes on ka kaasasutajad, asutajate arv varieerub kahest neljani, keskmiselt on ettevõtetel kolm asutajaliiget.

Valdav arvamus (viis ettevõtjat kuuest) intervjuueeritud idufirmade asutajate seas on, et nende valdkonnas ei ole raskem edu saavutada kui mõnes teises valdkonnas. Leitakse, et igas valdkonnas on omad raskused. KK sõnul on igas valdkonnas võimalik ka innovatiline olla, KL ütleb, et tema valdkond on just õige koht tegutsemiseks, HK ütleb, et tema alal on konkurents väiksem. MU samas ütleb, et tema valdkond on keeruline ja kliendid ei taju alati selle otsest vajalikkust, ta lisab oma valdkonna kohta: „ (...) *elekter on nagu wc-paber, sa muretsed selle pärast alles siis, kui see sul otsas on.*”

HK ettevõtte tegutseb temale väga tuttavas ja südamelähedases valdkonnas, ka kaasasutajad on erialase taustaga, seega kirg või vähemalt huvi tehtava vastu on tiimis olemas. Ka KL suhtub oma tegevusvaldkonda kirega, ta ütleb, et on enda jaoks praegu ainuõiges valdkonnas ja on seal juba pikalt tegutsenud. MJ hindab ise särasilmsust ja on varasemalt tegevusalaga seotud palgatööl karjääri teinud, AÜ on ise huvitatud oma valdkonnast ja hindab seda kirge ka teistes, MU on pühendanud palju aega seotud ala õppimisele ja KK ütleb samuti, et inimesed peavad tootesse või teenusesse uskuma, PV uskus ja usub siiani oma ettevõtte lahendusse, ta pühendas palju aega selle arendamise ja võitles selle eest.

Põhjustena, miks tehnoloogiapõhised ettevõtted sagedasti põruvad nähakse suuremaid kulusid ja suurt investeringu vajadust, tarkvara arenduse pikka protsessi, valdkonnakiirelt muutumist. Lisaks mainitakse, et alustamiskulud on madalad, seega lihtsalt tegutsema hakata ja ebaõnnestuda on suhteliselt riskivaba.

Vanuseline profiil on kõigil osalejatel väga sarnane, tegu on kahekümnendate teises pooles või kolmekümnendate alguses kõnealuse idufirmaga alustanud ettevõtjatega. Peale praeguse

ettevõtte asutamise ajal kõige noorema ettevõtja (MU) olid kõik teised ka varem ettevõtlusega tegelenud, seega on kõik osalejad alustanud ettevõtlusega noores eas.

Kuus ettevõtjat on varasemalt ettevõtlusega tegelenud, asutatud on nii tänaseni toimivaid ja edukaid ettevõtteid kui ka saadud negatiivseid kogemusi. Ainus ettevõtja (MU), kellel intervjuus käsitletud idufirma on ta esimene katsetus ettevõtlusmaastikul, on töötanud varem vanemate ettevõttes, seega täiesti võõras ettevõtlusmaailm talle ei olnud. Lisaks on ta ettevõttes mitmel tiimiliikmel tugev ettevõtlusega seotud taust.

Kõigil asutajatel on olemas ka palgatöö kogemus, ootuspäraselt on 30+ vanuses ettevõtjatel rohkem ja noortematel vähem (üks kuni kolm aastat) kogemust. Töötatud on ühes kuni kolmes ettevõttes, palju töökohti pole vahetatud. Paar asutajat küll mainivad, et on teinud ka väiksemaid töotsi (näiteks KK enda sõnul üle 20 hooajatöö või ürituse põhise töö), kuid neid lühikese kestuse tõttu töökogemusena ei arvestatud. Nelja asutaja eelnev palgatöö kogemus on erialaselt seotud praeguse idufirma tegevusega.

KL kogemused sööklate juhatajana, MJ kogemus karjääriredelil juhtivatele kohtadele jõudmisel, AÜ töökogemussuurettevõttes ärijuhtimise poole peal, HK töökogemus projektjuhina ning MU kogemus juhiabina ja ka pereäri heaks töötamine tähendab, et nad on otseselt või kaudselt tiimijuhtimisega ise tegelenud või seda väga lähedalt pealt näinud.

Ühel intervjuueeritavatest on omandatud kutseharidus (MJ), ühel bakalaureusekraad (KK), viiel on magistrikraad (KL, AÜ, HK, MU, PV), sealhulgas üks ettevõtja (MU) on praegu doktorantuuris. Kaks ettevõtjat on õppinud ka ärijuhtimist (AÜ, PV), kaks mehhatroonikat (MU, KK), kaks elektroenergeetikat (HK, MU) ja üks toidutehnoloogiat (KL) ja üks IT-d (AÜ). Seega viie asutaja haridus on seotud praeguse ettevõtte tegevusega erialaselt.

Intervjuueeritav MJ toob välja, et kui parasjagu sobivat kaasasutajat või tiimi pole võtta, siis selle taha ettevõtlus ei tohiks jääda, parem üksi alustada, kui üldse mitte. Mitmekesi ettevõtte asutamise põhilise plussina toob MJ välja teise vaatenurga pakkumise, mis võimaldaks esialgset ideed paremini hinnata ja võimalikke ohte tuvastada.

Seitsmest intervjuueeritud ettevõtjast kuus olid oma tiimiliikmetega varasemalt koostööd teinud, esines ka sõpru, kolleege ja sugulasi. Näiteks KK alustas praeguse ettevõtte lausa koos kolme

teise liikmega, kellega asutati ka eelnevalt koos üks ettevõte, mis samuti tänaseni tegutseb, kuid mille aktiivsest igapäeva tegevusest on intervjueeritav tänaseks taandunud, HK praegune ettevõtte kasvas välja tema varasemast ettevõttest ja PV oli ettevõtte kaasasutajaga varem koos ärilises tegevuses osalenud.

KL ettevõttes toimus osaluse jagunemine asutajate vahel väga kiirelt, protsess kestis umbes tund aega, tulemuseks oli ettevõttes osaluse võrdne jagunemine, mille ohtudest ettevõtja on teadlik. Ka MU ettevõttes on osaluse jagunemine sisuliselt võrdne, kuna ükski osanik ei oma ettevõttest rohkem kui teine, ühel osanikul on küll väiksem osa, kuid kolmel on võrdne. Osaluse jagunemine on MU ettevõtte puhul olnud pikk protsess, mida on aastate jooksul muudetud, seega ei saa öelda, et võrdne jaotus on kiirustamise tulemus. MJ ettevõttes alustati samuti võrdse osalusega, kuid aja jooksul proportsioone muudeti, seega nelja ettevõtte puhul on osalus jagatud ebavõrdselt. Asutajate arv ja osaluse jagunemine asutajate vahel on kajastatud joonisel 2.



Joonis 2. Asutajaliikmete arv ja osaluse jagunemine idufirmas
Allikas: Autori koostatud

Kahel juhul (AÜ ja MU) oli asutajate hulgas ka sugulasi, suguluse mõju osaluse jagunemisele oli erinev. AÜ juhtumi puhul ei jagatud osalust võrdselt, küll aga jõuti kokkuleppele kiiresti. MU puhul võttis esialgsele kokkuleppele jõudmine samuti vähe aega ja osalus jagati algselt sisuliselt võrdselt (kahel asutajal võrdne osalus ja teisel kahel võrdselt väiksemad osalused). Samas AÜ puhul eelnes osaluse läbirääkimistele umbes aasta pikkune tegutsemise periood, mis võis samuti

kaasa aidata läbirääkimiste kiirusele ja MU ettevõttes jagati pikemate läbirääkimiste ja arutamiste käigus osalused ettevõttes ümber (võrdselt kolmele). Vähe aega võttis osaluse üle läbirääkimiste pidamine ka teistel ettevõtjatel, kes ei olnud omavahel sugulased.

Viis ettevõtjat on osaluse jagunemisega rahul või väga rahul (KL, MJ, AÜ HK ja KK), üks ettevõtja (MU) pigem ei ole hetkel rahul, kuna ütles, et ta lepib olukorraga. Ettekujutused iga osaniku panusest ettevõttesse on ootustele vastanud kuue ettevõtja puhul (KL, MJ, AÜ, HK, KK, PV), kuid mainiti ka, et panustamise viisid ja inimeste rollid on aja jooksul muutunud. Ettevõtja (MU), kelle ettevõttes panused ootustele ei vastanud, ütleb, et seetõttu on ka osalusi korduvalt ümber jaotatud.

Nelja ettevõtte puhul sõlmiti asutajate vahel põhjalikud lepingud (KL, AÜ, HK ja MU). Ühe ettevõtja puhul erineb lepingus märgitud osalus asutajate omavahelistest kokkulepetest, kuid vajadust muutunud osalusprotsente lepingutes kajastada asutajad pole näinud. Ühe ettevõtja (KK) puhul alguses lepingute põhjalikkusele tähelepanu ei pööratud, kuid ettevõtja ütleb, et tänaseks on korralikud lepingud olemas. Ühe ettevõtja (MJ) puhul pole tänaseni jõutud asutajate vaheliste lepingutega tegeleda, sellistel formaalsustel pole mõtet nähtud ja seda peetaks ettevõtte praeguses faasis ebaoluliseks. MJ ütleb: „*Mis on nagu ülioluline, (...) et tehnoloogiaettevõtetes üldse, et tegele nende asjadega, mis on vajalik tegeleda antud ajahetkel.*” Sama seisukohta jagab ka intervjuueeritud pankrotistunud idufirma looja PV, kelle sõnul pole mõtet lepingutele liigset tähelepanu pöörata enne investorite kaasamist. PV ettevõttes lepiti algselt kokku vaid osaluse jagunemises asutajate vahel ja veelgi enam, ta ei soovita idufirmade loojatel enne investorite kaasamist üldse selliste asjadega tegeleda. PV ja KK rõhutavad, et kui koostöö tiimiliikmete vahel ei klapi, pole nagunii ettevõttel lootust ja investorid investeerivadki asutajatesse või tiimi, seega pole põhjalikel juriidilistel lepingutel erilist mõtet.

Müügi või turunduse kogemus tiimis on olemas MJ tiimis tema enda eelneva kogemuse näol, müügi või turunduse kogemus on olemas ka KL, AÜ ja KK tiimis. Juhtimiskogemusega või vähemalt väiksema tiimijuhtimise kogemusega liige on olemas kõigis tiimides.

Palgatöö kogemusega liikmed on olemas samuti kõikides praegu tegutsevates tiimides, kogemused on praeguse idufirma tegevusvaldkonnaga seotud või seotud otseselt sellega, mida need liikmed praegu idufirmades teevad. Seega on tiimidesse kaasatud eelneva palgatöö kogemusega inimesi.

KL hindab oma tiimi väga mitmekesiseks, sarnaselt AÜ ettevõttega on tema ettevõtte tiimi ka näiteks välismaalasi kaasatud. PV tiim oli mitmekesine. MJ sõnul, kes hindab oma tiimi samuti mitmekesiseks, on väga raske leida ettevõttesse inimeste valikul tasakaalu. Ühest küljest sooviks valida inimesi, kellega sobitakse, kuid teisest küljest mõistab ta hästi erinevate kogemuste ja taustaga inimeste kaasamise vajalikkust.

KK tiim erineb isiksuste poolest, kuid nende haridus ja üldine taust on siiki väga sarnane, mis tähendab, et tiimis ei pruugi tegelikult olla väga suurt mitmekesisust ka teadmiste ja kogemuste osas. MU ja HK tiimid on ka nende enda hinnangutel väga ühetaolised, eelnevalt tuttavad, isegi sõbrad, sarnaste kogemustega, sarnaste haridustega ja taustaga meestest koosnevates tiimides on vähe mitmekesisust. Asutaja HK kommenteerib olukorda: „*Ma kindlasti ütlen, et meil oleks mitmekesisust juurde vaja.*”

Tiimiliikmete valikuga tegeles põhiliselt ise kolm intervjuueeritavat (MJ, HK ja KK), ülejäänud kolm ütlesid, et nende ettevõttes on töötajate valimine jaotatud valdkondade järgi, valdkonna eest vastutav isik valib ise või omab vähemalt olulist sõnaõigust tiimiliikmete valimisel.

Inimeste valikul oluliseima asja osas sõnasõnalist üksmeelt ei olnud, kuid palju hinnati isikust tulenevaid aspekte, inimese usaldusväärsust, suhtlusoskust ja meeskonnatöövõimet. Särasisilmsuse olemasolu olulisusele viitasid PV ja MJ, sisetunde järgi otsustamisele viitas KL, kes hindas ka usaldusväärsust, avatust ja julgust, usalduse ja energia tõi välja ka KK. MJ ja KK hindasid oluliseimaks läbisaamist teistega ja tiimi sobivust, isikuomaduste olulisust mainis HK ja iseseisvust mainisid KK ja AÜ. MJ leiab, et oskused saab piisava tahtmise juures omandada ja arenemisvõimet nimetab ka KK. Vaid kaks ettevõtjat (AÜ ja MU) mainisid eelnevate tegemiste ja kogemuste olulisust, tsiteerides osalejat AÜ: „*Arendaja võiks ikka osata arendada küll!*”. Siiski ka nende kahe asutaja puhul ei keskendunud ainuüksi kogemusele, valiti ka eelneva koostöö kogemuse põhjal (MU) ja inimese meeskonnatöö oskuse tõttu (AÜ). Siiski möönasid mitmed ettevõtjad, et palju oleneb ka ametikohast, ilmselgelt ei saa kõigile positsioonidele valida inimesi samade kriteeriumite asemel, teatud ametikohtade puhul vaadatakse rohkem eelnevat kogemust (MU, HK, AÜ, KK).

Peamiselt tutvuste kaudu inimeste leidmine ettevõttesse on olnud seni domineeriv nelja ettevõtja puhul (AÜ, HK, MU, KK) ja üks ettevõtja (PV) ütleb, et ta ei pööra sellistele asjadele

tähelepanu, kuid kindlasti on kaasatud mingitel hetkedel ka sõpru või sugulasi. Võttes arvesse, et inimeste valikul hinnatakse oluliseks isikuomadusi, näiteks HK sõnul onmitmetel ametikohtadel kogemusestulga olulisem suhtlustasandil sobimine, on loomulik, et inimeste leidmiseks eelistataksekasutada tutvusi. Peale tutvuste kasutamise soovivad HK ja MJ ka palkamisega võimalikult vähe kiirustada. KL on pidanud leidma töötajaid mujalt ja MJ ka peamiselt tutvusringkonnast väljastpoolt. Juba 12 töötajaga idufirma asutaja AÜ tõdeb, et nüüdseks peavad ka nemad muid kanaleid kasutama: „*Praegu on küll ikka puhtalt töökuulutused, kas töökuulutused või (...) LinkedIn või Facebookis või (...) veel mingid keskkonnad.*” Edukaimad on HK sõnul palkamised, mille puhul on olnud piisavalt aega kandidaadi sobivuses veenduda. Lisaks mainib HK, et õigete ootuste loomine kandidaadile ja ettevõttele on oluline, et hilisemaid pretensioone vältida. PV ütleb, et tema ettevõttes esines ka vastupidist, töötajad löid endast ebaõiged kuvandid ja ettevõtte ootas neist enamat.

Väga oluliseks peab MJ tiimis samade eesmärkide nimel töötamist ja ühiste eesmärkide kokku leppimist. Ka tiimiliikmete valikul peab tema sõnul lähtuma sellest, et põhiväärtused ning eesmärgid oleksid kõigil samad. Ühise eesmärgi tunnetuse tähtsust mainisid kaneli teist ettevõtjat (AÜ, KK, MU ja PV).

Inimeste valikul tehtud vigadena tuuakse kahel juhul välja liigset kiirustamist (MJ, HK), kahel juhul taustaga, sealhulgas kultuuriliste omapäradega, mitte arvestamist (KL, KK), aga tuuakse välja ka vähese iseseisvusega inimese valik, meeskonda mitte sobimine, valdkonna vastu huvi puudumine ja lihtsalt vale inimese valik, kes ei saa tööga hakkama piisavalt kiiresti. MJ sõnul on üks vigu, mis ta valitud inimestega teeb see, et kõigile ei jõuta anda piisavalt tagasisidet või neid ettevõttega liitumisel piisavalt palju koolitada, õpetada ja juhendada. Ta kasutab väljendit „*lihtsalt püksid on nagu porised*” ja näeb seda osaliselt kiire arenguga kaasneva paratamatusena.

Inimeste ja valiku vähesuse tõid peamise takistusena inimeste leidmisel välja KL, AÜ ja HK. Õigete inimese leidmine on raskuseks olnud MJ-le. MU ja KK pole aga seni suuri probleeme töötajate leidmisel kogenud. Tiimiliikmete leidmise protsessi kestus oleneb ametikohast, näiteks arendajaid on raskem leida (KL, MJ, AÜ) ja selle tõttu on protsessi kestus olnud väga erinev (KL, MJ, AÜ). Siiski on hoolimata takistustest vajalikud liikmed poolte intervjueeritavate puhul seni leitud kiirelt (HK, MU, KK). HK toob ka välja üllatava probleemi, nimelt teatud ametikohtadele on ka palju ülekvalifitseeritud kandidaate, kelle palkamist ettevõtte ei plaaninud.

HK toob välja huvitava mõtte, et õigeid inimesi tuleks märgata ja nendega kontakti hoida juba enne, kui ettevõtteid neid realselt vaja läheb, et siis ettevõttele vajalikul hetkel neid kaasata. Ka KK rõhutab ettevõttest väljaspool asuvate inimestega suhtlemise olulisust, „*Väärtus tekib nagu sellest, kui sa vaatad ettevõttest välja poole ja suhtled (...) klientidega, investoritega, partneritega*”. KKintervjuust selgub ka, et mitmed töötajad, kelle palkamisega on teistel ettevõtetel üldiselt suuri probleeme, näiteks suurepärased programmeerijad, on leitud just tutvuste kaudu probleemideta, mis kinnitab sidemete loomise olulisust.

Töötajate vajadust prognoosides lähtutakse palju jooksvast vajadusest (KL, HK, MU, KK), pikemaajalisi vajalike inimeste, sealhulgas ettevõttele vajalike teadmiste või oskuste osas tehakse vähem, vaid kaks ettevõtjat (MJ ja AÜ) ütlesid, et nende ettevõttes analüüsitakse tuleviku vajadusi või plaane.

Meeskondade juhtimine on mitme tiimiliikme vahel jagatud viie ettevõtja puhul (KL, MJ, AÜ, HK ja KK). HK ütleb näiteks: „*Tegelikult on mingid nagu pisikesed vastutusharud, kus erinevad isikud vastutavad.*”

Koostöö toimimise tagamiseks näevad idufirmade loojad ühe võimalusena ühisüritusi (KL, AÜ, MU, PV) neid on seni läbi viidud ja plaanitakse seda teha ka tulevikus. MU sõnul nende ettevõttes on seni ühisüritusi pigem vähem olnud, kuid neid plaanitakse edaspidi rohkem läbi viia. Koostöö sujuvaks toimimiseks on seni kasutatud pidevat suhtlust ja regulaarseid kohtumisi (KL, MJ, AÜ, HK), üksteise jaoks aja leidmist (MJ), info liikumist (KK) ja ausust (HK). Et ka tulevikus koostöö toimiks plaanitakse suures plaanis jätkata sarnaselt, lisati ka, et meeskondi peaks hoidma väiksena (MJ, KK) ja töökeskkonda peaks investeerima (AÜ).

KK erineb teistest intervjuueeritavatest, kes panid rõhku sotsiaalsuse arendamisele ettevõttes. KK hindab tiimis töised suhteid kõrgelt ja suhtub ühisüritustesse väga skeptiliselt. KK sõnab: „*(...) mõnes mõttes selline startup kultuuri ettekujutus, mis väga paljudel on, et seda me nagu mitte kuskilt pidi ei ole soosinud täna.*” Ta väldib teadlikult liiga sõbralike suhete tekkimisele kaasa aitamist, idufirmad keskenduvad tema hinnangul liiga palju ühisüritustele ja niisama jutustamisele, mida saavad lubada vaid end juba tõestanud ettevõtted. KK sõnul peaks töö keskendumisele rohkem ettevõttesse panustamisele, päris töö tegemisele ja ettevõtet edasi viivatele tegevustele. Valitud suund erineb teistest intervjuueeritud ettevõtjatest.

MU intervjuust selgub oluline nüanss, nimelt sooviks ta ühisürituste käigus keskenduda ka tiimis ühise arusaama tekitamisele ettevõtte eesmärkide osas, kõiki tiimiliikmeid tuleks kaasata eesmärkide seadmisesse ja lubada neil tunda, et nad on ettevõtte juhtimisse kaasatud. Tegu on tiimi arengu jaoks olulise nüansiga, kuna tundub, et soovitakse suurendada koostöötamise oskust ja ühise eesmärgi tunnetust, mitte piirduda vaid individuaalsetele eesmärkidele pühendumisega. MJ ettevõttes on üheaegselt kasutusel pidev koostöö ja individuaalsete eesmärkide täitmine (koopereerumine). Inimestel on igapäevased individuaalsed väiksemad eesmärgid, aga regulaarselt räägitakse läbi ka suuremaid eesmärke, mille nimel ühiselt töötatakse. Sarnast töökorraldust kirjeldasid ka HK ja KL.

Konfliktide põhjustena toodi välja info vähest või liiga aeglast liikumist (HK, KK). KK iseloomustab olukorda: „*Peaaegu alati on lihtsalt see, et info ei liigu.*” Veel toodi välja pidevalt muutuvaid olusid (KL), tööga seotud probleeme, kui tööd tehakse liiga aeglaselt või ebapiisavalt (MJ, MU) ja isiksuste erinevustest ning omapäradest tulenevaid probleeme (AÜ, PV).

Tiimi edukaks juhtimiseks on oluline avatus ja ausus (KL), teiste ära kuulamine (MJ), võrdne kohtlemine ja pingete varajane klaarimine (AÜ), inimeste kaasamine ning inimeste isikliku progressi tagamine (HK), inimeste võimestamine (MU) ja inimestele vastutuse andmine (HK). Ehk kokkuvõtvalt – töö inimestega (PV). Lisaks mainiti ka prioriteetide seadmise oskust (MJ). Tiimide juhtimisel lähtutakse isiklikust suhtlusest (KL, AÜ), avatusest (KL), regulaarsest tagasisidest (MJ), ühiste eesmärkide tunnetusest (AÜ) ja sisetundest (MU).

Tänu laialdasele ettevõtluskogemusele ei saanud ettevõtte ja inimeste juhtimisega seotud väljakutsed tulla PV-le üllatusena. Seda väljendab ta ka oma intervjuus, et tiimi valimisel ja juhtimisel suuremaid probleeme ei olnud, hoolimata suurest hulgast kaugtööst. PV hinnangul toimus tiim suurepäraselt, inimeste valik oli suures plaanis õnnestunud ja inimeste juhtimisel tähtsustati tööd inimestega ja suhtlust. PV peab tööd inimestega väga oluliseks, inimestega suhtlemine ja asjadega kursis hoidmine on tema sõnul koostöö tagamiseks tähtsad. PV sõnul on inimsuhted üks keerulisemaid asju üldse: „*(...) inimsuhted on, ütleme niimoodi, et võib öelda, et võib olla tuumafüüsika (...) või ajukirurgia on seal ja siis peale seda on inimsuhted kohe nagu täiesti kannul (...).*” Konfliktid inimsuhetes on tema sõnul mingil määral paratamatud ja käivad inimloomusega kaasas, seda enam, et PV ettevõtte tiimi oli ta enda sõnul kaasatud erinevad ja väga suured isiksused. PV tõdeb ka, et kui midagi saaks paremini teha, siis suurem kohalolek

oleks võinud mõjuda tiimile positiivselt. Väga palju välismaal viimine ja tiimijuhtimisega distantsilt tegelemine ei võimaldanud tegevjuhina alati optimaalselt tegutseda.

Viie ettevõtja (KL, MJ, AÜ, HK ja MU) sõnul kasutatakse nende ettevõtetes võimaluse korral kollektiivset otsustamist, KL sõnul on töötajate otsustamisprotsessi kaasamine elementaarne ja „teist varianti ei saa tänapäeval.” MU toob välja, et järgib jagatud, kaasava juhtimise põhimõtteid ja plaanib seda ka tulevikus jätkata ning juurutada, ta peab oluliseks tiimiliikmete kaasamist juhtimisse ning vajadusel juhendab neid. PV sõnul vältis ta üksi otsustamist, kuid otsuseid võeti tavaliselt vastu siiski suhteliselt väikses ringis.

PV intervjuust selgub, et ta ei karda osaluse loovutamist töötajatele, ta näeb seda viisina töötajaid motiveerida. Ka teised intervjuueeritavad, peale ühe (MJ), on loovutanud osalust ettevõttes töötajatele, neist kolm (KL, MU ja KK) on loovutanud osalust rohkem kui ühele töötajale. Töötajad on osalust omandanud tavaliselt ettevõttega liitumisel või ettevõttega liitumise algjärgus. Ettevõtjad on kasutanud osalust töötajate motiveerimiseks, tänu millele on mõningatel juhtudel töötajad panustanud ettevõttesse ka sealt palka saamata (HK, KK), enamgi veel, töötajate arvule saab KK puhul lisada tinglikult paar inimest, kes ettevõttest palka ei saa, kuid nad on motiveeritud osalusega ettevõttes, mille tõttu nad iga kuu regulaarselt ettevõtte heaks töötavad. Vestingut (osaluse järk-järguline omandamine pikema perioodi jooksul, tavaliselt 3-4 aasta jooksul) mainiti töötajate osaluse omandamisega seoses mitmel juhul (KL, MU, KK). Erinevalt asutajate omavahelistest kokkulepetest osaluse osas on osaluse omandamise kokkulepped töötajatega algusest peale juriidiliste põhjalike lepingutega paika pandud, suulistele kokkulepetele pole lootma jäädud.

Neli ettevõtjat tõid selgesõnaliselt välja, et hindavad kontrollist (ettevõttes ainuisikuliselt otsustusõiguse omamisest) enam ettevõtte väärtuse kasvu (MJ, AÜ, MU ja PV), kolm aga pidasid oluliseks kas tasakaalu nende kahe vahel (KL) või leidsid, et vähemalt praegu on nad kõige õigemad inimesed ettevõtte üle kontrolli omamiseks, kuid pikas perspektiivis on olulisem kasv (HK, KK). MU näiteks ei näe juba praegu probleemi kontrolli loovutamises ettevõtte üle mingis faasis või osaluse strateegilises loovutamises, ta mõistab, et väikse ja suure ettevõtte juhtimine on väga erinev ja teab, et tulevikus võib tekkida vajadus tegevjuhi positsioonist loobuda ettevõtte kasvu nimel, kui investorid seda soovivad. Ka KL ja HK näevad võimalust, et loobuvad ettevõtte juhtimisest, kui ettevõtte kasvab liiga suureks või on sellest juba sisuliselt

loobunud. MJ, AÜ ja KK ei ole sellele isegi mõelnud, seega praegu ei plaani ettevõttes juhtivast rollist loobuda.

Vaid kaks ettevõtjat on ettevõtet seni suutnud kasvatada ilma osalust investoritele loovutamata, neist üks plaanib seda teha lähiajal. Viis ettevõtjat on kaasanud kapitali muuhulgas läbi investorite (KL, AÜ, MU, KK ja PV), millest tulenevalt on ka neile osalust ettevõttes loovutatud. MJ ja HK ettevõtte on suutnud pikalt hakkama saada ja kasvada ilma väliseid investoreid kaasamata ja osalust ettevõttes loovutamata, ettevõtet on suudetud kasvatada maksvate klientide ning oma raha toel. HK ettevõtte on otsustanud edasise kasvu huvides investoreid kaasata ja on lähiajal osalust ettevõttes investoritele loovutamas. Kuuel juhul seitsmest on seega loovutatud (või on loovutamisel) osalust ettevõttes, et kasvada. Muude kapitali kaasamise allikatena tuuakse välja ka Sihtasutus KredExi laen, pangalaenu, enda ja tuttavate/sõprade/sugulaste raha kaasamist ja erinevaid toetusi või konkurssidelt saadud auhinnaraha.

PV sõnul ei liigu Eestis piisavalt kapitali nii suurejooneliste ettevõtmiste jaoks ja seetõttu said ka investorite otsused ettevõttele saatuslikuks. Investoritele, kelle süü ettevõtte pankrot asutaja silmis on, oli loovutatud väga suured osalused ettevõttes ja neist sõltuti täielikult. PV näeb oma idufirma ebaedu põhjusena kohalikke investoreid ja nende irratsionaalset käitumist. Osaleja KL lisab: „Ma ütleks seda, et Eestis ei ole lihtne meeskonda moodustada. Sellepärast, et häid töötajaid ei ole saada. Eriti tehnoloogiaettevõttes.” MU soovitab idufirmade asutajatele „Mõelge kohe, esimesel päeval, et kuidas Eestist välja kasvada. Mitte vaid Eesti põhine olla, vaid ka rahvusvaheliseks saada”. Seega viitasid intervjuueeritavad, et tehnoloogiapõhise idufirma loomine eeldab ka valmidust vaadata Eestist välja rahvusvahelistele turgudele, seda nii toote või teenuse müügiks, aga ka investorite leidmiseks.

Vastates küsimusele, mis puudutas iseendale nõu andmist inimeste valikul, toodi välja järgnevaid soovitusi: räägi rohkem ja ole avatum (KL), lähtu soovitud lõpptulemusest (MJ), inimeste kaasamist tuleb pikemalt kaaluda, et mitte valesid inimesi kaasata (AÜ), ära kiirusta valikuga (HK) ja inimestega peab tekkima side ja empaatia, muidu koostöö ei toimi (KK). Nõu ei osanud anda MU ja PV.

Vastates küsimusele, mis puudutas iseendale nõu andmist inimeste juhtimisel, toodi välja järgnev: rohkem info jagamist (KL), lase inimestel vigu teha ja õppida, kõike ei pea ise tegema

(MJ), püüa teistelt rohkem ideid kätte saada ja kaasatust suurendada (HK), mõõda tulemusi konkreetsemalt ja reageeri neile (MU), loo keskkond, kus on hea olla (KK) ja ole rohkem kohal (PV). AÜ sõnul on tiim veel liiga väike, et selle põhjalt ettepanekuid teha.

Ettevõtjatel paluti ka anda nõu teistele inimestele, kes kaaluvad tehnoloogia valdkonnas ettevõtlusega alustada. KL ja MU soovitasid inimestel leida enne tegutsema hakkamist või väga mahukat tootearendust kindlasti klient, MJ soovitas leida mentor, kes kogemusi jagaks, AÜ soovitab moodustada mitmekülgne tiim ja kaasata inimesi, kes pole nagu sina, HK soovitab kaasata inimesi, kellel on eelnev töökogemus valdkonnas ja KK soovitab pidada vähem koosolekuid tiimis ja rohkem infot ettevõttest väljastpoolt ammutada. Tulenevalt enda negatiivsest kogemusest annab PV teistele nõu, et vältida tuleks investorite liiga vara kaasamist ja neile liiga suure kontrolli loovutamist. Oluline on tema sõnul enne leida kindlasti maksev klient ja toode võimalikult kaugele arendada enda või klientide vahenditega, et investoritega saaks kasvu rahastada, mitte toodet luua.

2.3. Mentorite intervjuude tulemused

Mentor M1 toob välja, et idufirmad vajavad mentorite poolt tihti praktiliste tegevustega toetamist. Mentorid M2 ja M3 ütlevad, et mentori roll on oma eelnevate kogemuste edasi andmine ja nende põhjal ettevõtjatele ütlemine, mida nad tegema peavad, et soovitud saavutada. M2 sõnul on ettevõtja otsus, kas ta talitab vastavalt mentori soovitusel või mitte, kuid soovitusel andmisega kaasneb mentorile ka vastutus. M3 toob ka välja, et mentor peab ka ettevõtjat kuulama ja kuuldot nii-öelda tagasi peegeldama.

Muutuvates oludes edu saavutamiseks peab mentori M1 sõnul idufirmades olemata kindlasti usk oma tegevusse, kirg valdkonna vastu ja hästi valitud meeskonna liikmed. Mentori M2 sõnul on kõige olulisem meeskond ja meeskonna kompetentsus ja kiire tegutsemisvalmidus. Oluline on M2 arvates ka oskus töötada olemasolevaga, kiiresti müügini jõuda, ühise visiooni olemasolu, turutunnetus ja konkurentsieelise leidmine. Sarnaselt M1 ja M2-ga toob M3 välja meeskonna kompetentsuse olulisuse. M3 sõnul on määrav ka just asutaja tugevus valdkonnas, piisavalt tugeva tausta korral suudab juht muutustega valdkonnas toime tulla ja neid isegi ette näha, et neist kasu lõigata, ka visadus uuesti proovida ja järjepidev olla on tema hinnangul oluline.

Üks viga, mida kõigi mentorite sõnul idufirmades meeskondade moodustamisel tehakse, on see, et valitakse oma sõpru, kes on ettevõtjaga sarnased ja ei täienda tiimi. Tähelepanu ei pöörata endast erinevate isikuomaduste ja kompetentsidega inimeste kaasamise olulisusele, mille tagajärjel tiimis ei jõuta otsusteni läbi põhjendatud argumentide vaid õhinapõhiselt. M2 sõnul tuleks vältida sõpradega ettevõtte alustamist, tiimiliikmete valikul tuleks lähtuda tema hinnangul sellest, et kaetud saaks palju erinevaid valdkondi ja valik toimuks kompetentside, mitte sõprussuhete baasil. Lisaks ütleb ta, et väga oluline on valida vaid inimesi, kes on sinust targemad, isikuomaduste erinevused ei tohiks tema hinnangul mingil juhul olla määravaks, asutajast erinevate inimeste kaasamine on soovitatav, uus inimene ettevõttes peab ettevõtet täiendama ja katma mõne uue valdkonna, mis ettevõttele vajalik on. Erinevate isikuomaduste ja nägemusteolulisusele viitab ka mentor M3, lisaks viitab ta teadmiste ja kogemuste erinevuste tähtsusele.

M2 toob välja, et teatud töötajate valikul on ettevõtjate valiku variandid väga piiratud, kuna teatud töötajaid on turul vähe ja nendega konkureerivad ka suured ettevõtted, kellel on rohkem vahendeid. M3 sõnul on alustavate ettevõtjate puhul kehvade valikute tegemise põhjuseks inimeste kaasamisel nende kogenumatus, nad lihtsalt ei oska veel inimeste sobivust hinnata ega testida.

Haridusele tiimiliikmete valikul M1 ja M3 sõnul ei keskenduta, pigem valitakse neid, keda (lähikonnast) leitakse, olenemata nende formaalsest haridusest. Ka mentor M2 ütleb sama, haridusele erilist tähelepanu ei pöörata, rohkem hinnatakse eelnevaid kogemusi ja tehtut. M3 sõnul teevad ettevõtjad õigesti, kuna arvestades tööjõu nappust, oleks vaid spetsiifiliseharidusega kandidaatide olemasolu ootus tihti ka ebareaalne.

Mentor M1 toob välja, et idufirmade loojatel on võrreldes teiste inimestega tavaliselt keskmisest kõrgem usk inimeste arenguvõimesse, mille tõttu ei keskenduta eriti palju ka eelnevale töökogemusele tiimiliikmete valikul. Ta leiab, et pigem võiks eelnevale töökogemusele rohkem keskenduda, kuna teatud faasis muutub see olulisemaks. Mentor M2 sõnul saavad eelnevale töökogemusele rohkem keskenduda vaid need idufirmad, kellel on juba rohkem rahalisi vahendeid, seni tuleks keskenduda inimeste valikul teistsugustele kogemustele, väljaspool haridusteed või palgatööd tehtule või saavutatule, mis võiks näidata inimese võimekust või ettevõttesse sobimist. M3 hinnangul keskendutakse eelnevale töökogemusele pigem piisavalt. M3 peab eelneva töökogemuse olemasolu väga oluliseks.

Mentor M1 hindab ettevõtjate teadlikkust mitmekesisuse olulisuse osas heaks, ta ütleb, et ettevõtjad teadvustavad mitmekesisuse olulisust ja keskenduvad sellele, mis on idufirmade puhul vajalik. Mentor M2 sõnul tavaliselt ettevõtjad ei tea mitmekesisuse vajalikkusest eriti midagi, kuid samas alustavad idufirmad on juba väga teadlikud, mis on tema sõnul ka väikeste meeskondade puhul väga oluline. M3 sõnul aga alustavad ettevõtjad võivad kippuda valima enda sarnaseid inimesi, kuna see on lihtsam, kuid nad ei peaks seda teed pidi minema. M3 hindab mitmekesisuse olemasolu tiimis kõrgelt, seda nii inimtüüpide, teadmiste, oskuste aga ka nägemuste osas.

Mentor M1 sõnul on ettevõtluskogemusega inimese kaasamine idufirmasse oluline, ta ei ütle, et ilma selleta ei ole võimalik, kuid eelnev ettevõtluskogemus mõjutab positiivselt idufirma õnnestumise tõenäosust ja on positiivne märk ka investorite silmis. Kõik mentorid jagavad arvamust, et ettevõtluskogemus on hea näitaja, kuid kindlasti mitte esmatähtis. Eelnev ettevõtluskogemus tähendab, et töötajale ei tule idufirmas töötamisega kaasnevad eripärad ja raskused üllatusena ja ta on sellega juba arvestanud, tõdevad M3 ja M2. See ei tähenda, et ettevõtluskogemusega inimesele idufirmas töötamine ei sobiks, kuid see selgub alles hiljem, mis on idufirma loojale sellise inimese kaasamisel väike risk mentorite sõnul. Samas toob M2 ka välja, et ettevõtluskogemus iseenesest ei pruugi ka midagi eriti tähendada, kuna Eestis on osahingute asutamine väga lihtne ja pelgalt osahingu registreerimine ei tähenda veel aktiivselt tegutsemist.

Turundus-ja kommunikatsiooni valdkonna mentorina hindab M1 turunduse või müügi kogemusega inimese kaasamist idufirmasse kõrgelt. M1 toob välja, et just tehniliselt väga tugevate tiimide puhul ollakse toote arendusega väga heal järjel, kuid oma kliendisegmendile pole üldse mõeldud. Tema sõnul on see suur oht, kuna on võimalus, et keskendutakse toodete, funktsioonide või teenuste arendamisele, mis ei paku klientidele huvi, seega tuleks juba tootearenduse protsessis mõelda turunduse ja müügi peale. Mentor M2 sõnul on turundus ja müük väga olulised, kuid nende puhul on sobivad isikuomadused ja inimese profiil palju määravamad, kui töökogemus, mis tõenäoliselt tuleks kasuks, kuid alustav ettevõtte ei saa endale sellega arvestamise luksust alati lubada. Ka M3 hindab turunduse või müügi kogemust väga kõrgelt, ta ütleb, et see on asi, mis peab tiimis pigem olemas olema, see juures on eelnev kogemus haridusest palju tähtsam.

M3 sõnul on esmatähtis õigete inimeste valik, mis on efektiivse toimimise eeldus. Tiimide efektiivse toimimise tagamiseks peavad ettevõtjad M1 sõnul aru saama, et asjad võivad kiirelt muutuda ja olema võimelised kiirelt kohanema ning vajadusel suunda muutma. Veel toob M1 välja, et oluline on tiimiliikmete seas aru saamine, miks tegutsetakse, mida soovitatakse saavutada ja milline on iga tiimiliikme oodatav panus eesmärgi saavutamiseks. Olulisena toob M1 välja ka pideva tagasiside ja vahe-eesmärkide seadmise idufirmades. Idufirma eesmärgid ei saa mentor M1 sõnul olla väga pikaajalised, sihid tuleb seada ka nädala, kuu ja kvartali lõikes. Eesmärkide koos kokkuleppimise olulisuse toob välja ka M3. M2 sõnul on kõige olulisemateks aspektideks tiimi efektiivse toimimise tagamisel visiooni olemasolu, inimeste motiveerimine ja kommunikatsioon. Samuti ütleb ta, et idufirmas ei saa olla ranget juhi ja alluva suhet, otsustamine peab olema läbipaistev ja tiimiliikmed peavad olema otsustamisse kaasatud. Mentor M2 sõnul peavad asutajad tunnistama ja tunnustama fakti, et ettevõtte tõelised staarid on tegelikult võtmetöötajad, mitte asutajad ise.

Meeskonna juhtimisel tuleks mentorite M1 ja M3 sõnul vältida vähest fokusseerimist, inimeste jõupingutused tuleks suunata õigesti ja prioriteedid seada. M1 sõnul tuleb vältida ka läbipõlemist ja osata ohumärke ka tiimiliikmete seas märgata, et vältida nende ülekoormamist. M3 toob välja prioriteetide seadmise oskuse ja julguse inimesi õiges suunas juhtida. Meeskonna juhtimisel peaksid ettevõtjad vältima M2 sõnul nii-öelda mikrojuhtimist, ettevõtja ei tohi oma rolli üle tähtsustada, üksi otsustamine ja käsutamine ei toimi idufirmas, idufirmat juhtides peab juht olema väga mitmekülgne, toetama kõiki ja olema paindlik. M3 sõnul tuleks seada eesmärgi, ka vaheesmärgi, mis aitavad asju prioritseerida. Mentor M3 toob välja ka mõtte, et idufirmades peab juht olema ka inspiratsiooni ja positiivsuse allikaks, inimeseks, kes kannab idufirmale väga vajalikku entusiasmi.

M1 ja M2 soovivad sõlmida asutajate vahel asutajate leping ja seda teha võimalikult vara. Asutajatelepingu sõlmimist soovib ka M3, kes leiab, et see tuleks sõlmida enne rahastuse kaasamist. Asutajate lepingu ühe oluliseima kasuna näeb M1 seda, et asutajad on sunnitud läbi mõtlema oma ettevõttesse panustamise osakaalud, asutajad on sunnitud omavahel läbi rääkima ja tegema kokkulepped igapäevase oodatava panuse osas. M1 ja M2 sõnul on oluline need asjad juriidiliselt kokku leppida, et tulevikus, kui inimeste panustamine ettevõttesse peaks muutuma, on olemas dokument, millele toetuda, mis hoiab ära vaidlused. Sellest tulenevalt leiab M1, et kindlasti peaks asutajate lepingus kindlaks määrama iga asutaja õigused ja kohustused, asutajate leping peaks tema sõnul ka tagama ühise arusaama ettevõtte rahaliste eesmärkide osas. M2 lisab,

et vaja oleks kokku leppida ka selles, mis saab siis, kui mõnest lahkujast saab pahatahtlik lahkuja ja mis saab osalusest, kui mõni osanik sellest loobub. M3 sõnul on samuti põhiline osaluse jagunemise ja inimeste mittepanustamise tagajärgede reguleerimine. Enamgi veel, M2 sõnul peaks asutajate lepingu sõlmimisel eeldama, et kõik läheb kõige hullema võimaliku stsenaariumi järgi ja lepingud ei tohi ka kõige hullema stsenaariumi realiseerumise korral alt vedada.

Asutajate lepinguid kasutatakse kõikide mentorite sõnul juba üpris laialdaselt ja aina rohkem, osalt selle tõttu, et erinevates [toetus] programmides ja ka investorite poolt seda nõutakse.

Osaluse jagunemises kokkuleppele jõudmiseks kulutatakse rohkem aega M1 sõnul neis ettevõtetes, mille asutajad on teadlikumad ja kaasavad rohkem ka endast erinevate kompetentsidega inimesi. Sõprade poolt asutatud ettevõtetes ollakse tema sõnul naiivsemad ja ei pöörata selle otsuse olulisusele eriti tähelepanu, mille tagajärjel võidakse osalus jagada võrdselt, mis omakorda võib tulevikus tuua kaasa probleeme otsuste tegemisel. M2 sõnul kulub väga vähe aega osaluse jagunemisele neis ettevõtetes, kus sellega tegeletakse kohe, kuid mida kauem osaluse jagunemise üle otsustamisega oodatakse, seda pikem ja valulisem on see protsess. Samas M2 soovib ettevõtjatel sellele protsessile piisavalt tähelepanu pöörata, kõike võimalikult põhjalikult läbi mõelda ja arutada, et saavutada lepe, millega kõik on rahul.

Osaluse jagunemisega seotud probleemidena toovad mentorid välja kaks tüüpilist viga. Esiteks, et sõlmitakse kehv leping, mis jätab vajalikud asjad reguleerimata või kus jaotatakse osalused võrdselt. Teiseks, et osalust ei anta olulistele inimestele ega tehta strateegilisi plaane, et tulevikus seda vajadusel teha. M1 kogemuse põhjal võib seoses osaluse jagunemisega tekkida probleem, et kõikide tiimiliikmete panus ettevõttesse ei vasta ootustele ja ei ole kooskõlas osalusega. M2 toob välja, et just sõprade poolt asutatud ettevõtetes näiteks ei mõeldaks eriti asutajate vahelise lepingu olulisusele, kuid esimese suurema rahasumma laekumisel pangakontole tekivad ettevõttes probleemid. M2 sõnul tekitab raha alati probleeme, kui asutajate vahelised suhted ja osalused ei ole korralikult kokku lepitud. M2 sõnul juhul, kui osalus on ettevõttes võrdselt jaotatud, ei ole ettevõttes ka selge, kes vastutab ja ka otsustamise protsess on raskendatud. Samuti leiab M2, et kui ettevõtjad jätavad strateegiliselt olulistele inimestele osaluse andmata, siis see mõjub hävitavalt selle inimese motivatsioonile ja ta võib ka ettevõttest lahkuda. M2 kogemusel on idufirmade meeskonnad väga haprad, tema nähtud läbi kukkunud idufirmadest pooled kukuvad läbi just osaluse ja meeskonnaga seotud küsimuste tõttu, osalust ei anta olulistele inimestele või koostatakse kehv asutajate leping. M3 sõnul on oht osaluse jaotamisel

see, kui inimesed ei panusta ettevõttesse nii palju, kui oodati, ehk inimeste osaluse suurus ja ettevõttesse panustamine ei ole proportsioonis.

Kõik mentorid soovivad ettevõtjatel kasutada töötajate motiveerimiseks optsoone, rahaliste vahendite nappuse korral on see võimalus olulisi inimesi ettevõttesse kaasata ja ka edaspidi panustama motiveerida. M2 rõhutab ka vajadust osalusi jagada targasti ja läbipaistvalt.

Mentor M1 sõnul peab osaluse jagamine töötajatele ja investoritele olema läbi mõeldud, kuna investoritele ei pruugi meeldida, kui juba peale esimesi rahastusvoore on ettevõttes osalus väga suurel hulgal inimestel. Ka M2 ütleb, et osaluse jagamine töötajatele ja investoritele peab olema strateegiline otsus, töötajatele ei tohiks loovutada liiga suurt osa ettevõttes, kuid ei tohiks olla ka kitsi ning investoritele osaluse loovutamisel tuleb kõigepealt kokku leppida iseendaga, mida soovitatakse saavutada. Sarnaselt M2-ga ütleb M3, et töötajatele osaluse loovutamisel ollakse pigem liiga tagasihoidlikud, seda peaks rohkem tegema. Samas M3 hinnangul vahel loovutatakse investoritele liiga kergekäeliselt liiga vara osalust, eriti kui vastaspooleks on kogunud läbirääkijad.

Ettevõttes kontrolli omamise ja väärtuse kasvatamise vahel valides peavad asutajad mentor M1 sõnul samuti oma samme ette mõtlema, et esimeste rahastusvoorude järel säilitada veel kontroll ettevõtte üle. Hilisemates voorudes ja ettevõtte hilisemas arengujärgus on suure osa loovutamine kõigi mentorite sõnul paratamatus, seega pigem tuleks leida tasakaal, millal ja kui palju osalust loovutada. Kõik mentorid ütlevad ka, et ettevõtte asutajad reeglina ei näegi ennast pikas plaanis ettevõtte üle täieliku kontrolli või isegi seotust omavate inimestena ja ollakse valmis ettevõttest mingis faasis lahkuma. M2 ütleb ka, et idufirmas on tähtsam ühise visiooni jagamine ja ühes suunas strateegiliselt liikumine, mitte kontrollist kinni hoidmine.

Lisamärkusena soovib mentor M1 idufirmade loojatel pöörduda Tehnopoly Startup Inkubaatorisse, kuna seal saavad kogunud mentorid neid aidata.

2.4. Tulemuste võrdlus ja analüüs

Teadus, tehnoloogia, inseneeria ja matemaatika erialadel kõrghariduse omandajate seas on sooline kallutus (Euroopa ... 2018, 31), mis selgitab, miks seitsmest intervjueritud ettevõtjast

kuus on meessoost ja mitmete ettevõtjate timid koosnevad vaid meestest. Kuus asutajat omavad kõrgharidust, mis mõjutab positiivselt nende ettevõtete ekspordivõimekust ja suutlikust rasketes olukordades hakkama saada (Ganotakis, Love 2012).

Arvestades ettevõtjate vanust on loomulik, et tee ettevõtlusesse on leitud juba peale mõnda palgatöökogemust. AÜ arvamus, et kui inimene jääb liiga kauaks palgatööle, muutub ta mugavaks ja ei ole eriti motiveeritud ettevõtlusega alustama, on meie näite puhul põhjendatud, kuna ettevõtjate palgatöö kogemused ei ole väga pikad. Viie ettevõtja eelnev töökogemus pigem toetab nende iseseisvat tiimijuhtimist. Viie asutaja puhul on ka ilmne erialane seos eelneva hariduse ja/või palgatöö ning vaadeldud idufirma tegevusvaldkonna vahel, mis tähendab, et neil on erialane taust, mis on osa nende konkurentsieelist mõjutavast isiklikust ressursist ja mida ka investorid hindavad väikeste tiimide puhul. Kahe teiseasutaja puhul ei olnud erialane seos autorile ilmne, kuid olemas oli juhtimisalane haridus, mida nähakse positiivse näitajana suurte tiimide puhul, seega võib vastav haridus tulevikus kasuks tullatiimi juhtimisel.

Asutajate intervjuude tulemuste põhjal saab järeldada, et huvi ja kirg tegevusvaldkonna vastu on hädavajalikud eduka idufirma loomiseks ja seda hinnatakse ka töötajate seas, kuid need ei taga automaatselt ettevõtmise edu.

Kõigis vaadeldud tiimides on ettevõtluskogemus olemas, mis on osa asutaja isiklikest ressurssidest ja mõjutab ettevõtte konkurentsieelist positiivselt. Juhtimiskogemusega tiimiliikme olemasolu kõigis tiimides võib olla üks põhjustest, tänu millele kõigi intervjueeritud asutajate tiimid toimivad hästi.

Asutaja, kelle hariduslik lend on seni kõrgeim (MU), ettevõttesse on rahaliselt suure summaga panustanud ka perekond ja sõbrad, lähedastelt suure rahalise panuse kaasamine ettevõttesse näitab, et toetus lähedastelt oli olemas, mis mõjutab positiivselt ettevõtte püsima jäämise tõenäosust ja kasvu (Brüderl, Preisendörfer, 1998). Samas, peab arvestama, et rahastuse kaasamine mitte-professionaalidelt, sealhulgas perekonnalt, on üldiselt mitte-soovitav, kuna ettevõtte põrumise korral kaotavad lähedased raha ja see võib mõjuda negatiivselt inimeste vahelistele suhetele ja hävitavalt raha kaasanud lähikondlaste finantsseisule (Nesheim, 2000, 219).

Osaluse jagunemisel on nelja asutajapuhul lähtunud üldistest soovitud osalus ebavõrdselt jagada. Seost osaluse jaotamise otsuse kiiruse ja tulemuse osas ei leitud, kuid mitmel puhul oli ka selge, et osaluse jagunemise üle otsustamine ei olnud iseseisev selgete piirjoontega ülesanne, vaid pikema aja jooksul vähem teadlikult välja kujunenud ja alguse saanud protsess. Osalus jagati võrdselt ka ettevõttes, kus asutajad ei olnud omavahel sugulased. Seega asutajate sugulussidemete ja osaluse jagunemise vahel seoseid ei leitud. Tulemus on kooskõlas mentorite arvamusega, kes leidsid, et osaluse jagunemise protsessi kiirus on väga erinev.

Asutajaosaluse jagunemisega seotud rahulolematust võib tuleneda võrdsest osaluse jaotusest olukorras, kus kõik asutajad ei ole täiskohaga ettevõttesse panustanud. Kuna osaluse saajate hulgas oli ka sugulasi, siis sarnaselt teise asutajaga, kes koos sugulasega osaluse jaotas, oli protsess (eeldatavasti suguluse tõttu) väga rahumeelne ja vaidlustevaba, intensiivset ja kirgliku osaluse jagunemise arutamist ei toimunud. Üks asutajatest märkis, et pikad ja emotsionaalsed vaidlused ettevõttes tegid lõpuks tiimi tugevamaks ja konsensussele jõudmine on ülioluline. Asjade korralik läbi arutamine ja vajadusel selgeks vaidlemine on ka mentorite silmis vajalik, et tagada head kokkulepped, millega ka hiljem rahul ollakse. Seega oleks saanud rahulolematust vältida, kui osaluste jagunemisel poleks kardetud konflikti sattumist ja emotsionaalset arutelu.

Asutajate vaheliste lepingute puudumise võib panna selle arvele, et reaalselt vajadust pole olnud, kuna pole veel kaasatud ettevõtteväliseid investoreid, kes tihti säärase lepingute olemasolu nõuavad nii asutajate kui mentorite sõnul. Selles, et asutajate vahel peab usaldus ja mõistmine olema, pole kahtlustki. Samas arvamus, et põhjalike lepinguid asutajate vahel ei peaks üldse sõlmima enne, kui ettevõtetest väljapoolt keegi selleks sunnib, võib tõele vastata teatud tingimustel, kui koostöö asutajate vahel sujub ja nägemused ettevõtetest on algusest lõpuni samad. Riskide maandamiseks ja hilisemate konfliktide vältimiseks võiks siiski kaaluda põhjalikema juriidiliste lepingute sõlmimist juba enne investorite lisandumist. Ka osaluse jagunemise omavahel teistmoodi kokku leppimine kui lepingutes kirjas eeldab suurt usaldust ja konfliktide vaba arusaama ärist ka edaspidi, eriti olukorras, kus osanike ettevõttesse panustamised on muutlikud, seega tegu on pigem riskantse olukorraga. Väiksemad arusaamatused ei pruugi tähendada automaatselt usalduse kaotust, kuid juhul, kui pole eelnevaid kirjalikke kokkuleppeid ja põhimõtteid, millele toetuda, võib ka väiksem arusaamatus viia usalduse kaotamiseni, mis võib ettevõttele saatuslikuks saada, eriti kui tehnoloogiline lahendus on niivõrd innovaatiline või ülejäänud ettevõtte toimiv, et on ka ilma kõigi algse tiimiliikmeteta väga väärtuslik. Asutaja lahkumine tiimist võib ettevõttele lausa positiivset mõju avaldada (Beckman *et al.* 2007). Nagu

ka ka üks asutaja tões, ükski inimene pole tegelikult asendamatu, seega, kui asutajate vahel on algusest peale selgelt reguleeritud osalused, ettevõttesse panustamine ja väljumine, on ettevõttel vähemalt võimalus suuremate häireteta jätkata oma tegevust.

Töötajatega osaluse omandamist puudutavate kirjalike lepingute sõlmimist võib põhjendada sellega, et töötajatelt ei oodata nii tugevat panustamist, kui asutajatelt, seega ei pea asutajate ja töötajate vahel olema ka nii suurt usaldust, kui asutajate vahel, seega on mõistlikum omavahelisi suhte reguleerimisel formaalsusele rohkem rõhku panna.

Asutajad hindavad idufirmadesse inimeste valimisel rohkem sobivust ettevõttesse mõnel muul tasandil kui eelnev haridus või kogemus. Inimeste haridust, kogemusi või oskusi küll arvestatakse ja mitmel positsioonil on mõni neist asjadest eelduseks, kuid lõpliku valiku tegemisel lähtutakse inimese sobivusest tiimi või ta isiksusest. Tulemused on kooskõlas mentorite arvamusel, kes samuti tõesid, et eelnev töökogemus on oluline vaid teatud positsioonidel, üldiselt idufirma asutajad ei pane erilist rõhku eelnevale formaalsele haridusele ega palgatöökogemusele, mis on nende hinnangul sobiv lähenemine alustavate idufirmade puhul.

Üldistades saab öelda, et vead inimeste valikul oleksid olnud välditavad kui kandidaatidega tutvumiseks oleks pühendatud rohkem aega, et välja selgitada nende olemasolevasse tiimi sobimine, võimekused ja omapärad. Õiglase ootuste omamine tööle võib tähendada töötaja suuremat pühendumust ja väiksemat soovi töölt lahkuda (Liu et al. 2015). Ühe asutaja sõnul saab igast inimesest asja, kui neile õige koht leida, kuid see protsess võib aega võtta, teine asutaja näeb valedesse inimestesse investeerimist probleemina, kolmanda sõnul on tal küll raske teha karne otsuseid, kui keegi oma tööga hakkama ei saa ja hoiab mõnest inimesest seetõttu liiga kaua kinni ja neljas on enda sõnul umbes kümme inimest vallandanud kolme aasta jooksul. Seega ootustele mitte vastavate töötajate töötulemustega ei olda tavaliselt rahul ja nende töötajatega peab täiendavat tööd tegema või ressursse pühendama. Alexander Grosse ja David Loftness (2018, 1) ütlevad, et kehv palkamine on veel hullem, kui üldse mitte kedagi palgata. Ka mentorid rõhutavad õigete inimeste kaasamise olulisust, õigete inimeste valik aitab tagada ka meeskondade toimimise.

Võttes arvesse, et asutajad hindavad eelnevast haridusest ja töökogemusest, mis on kergesti tõendatavad, rohkem pehmemaid väärtusi ja tiimi sobimist, on idufirmale parima valiku tegemine raskendatud. Nii-öelda pehmete väärtuste ja tiimi sobitumise välja selgitamiseks ei

pruugi piisata pealiskaudsest tööintervjuust, nagu viitas ka üks mentoritest, kuna kogemuseta asutaja ei pruugi osata inimesi hinnata koheselt. Seega on igati asjakohane mitme asutaja soovitus inimeste valimise jaoks võimalikult palju aega võtta ja otsused läbi mõelda. Praktikas iga inimese valikule kulutada piisavalt palju aega ja püüda olla võimalikult põhjalik ei pruugi olla aga sugugi võimalik, kuid võtmetöötajate puhul tuleks see aeg leida, et vältida hilisemat vajadust ettevõttele oluliseimaid töötajaid välja vahetama hakata.

Kuus idufirma asutajat seitsmest olid oma idufirma kaasasutajatega varasemalt koostööd teinud. Arvestades, et varasem koostöö on hea märk investorite silmis kirjandusallikate järgi ja investeringute kaasamise sooviga asutajatel on õnnestunud võrdlemisi suuri investeringuid kaasata, võib järeldada, et tiimi moodustamisel eelnevale omavahelisele koostöö kogemusele tähelepanu pööramine võib tulla ettevõttele kasuks.

Arvestades, et ettevõtte asutajad kipuvad kaaslasid otsima oma tutvuste seast, on loomulik, et ülikooliga seotud asutajad otsivad neid just ülikoolikaaslaste seast (Williamson, Cable 2003; Ensley, Hmieleski 2005). Seega, et luua mitmekesiseid tiime, peaksid asutajad mitte minema lihtsama vastupanu teed ja mõtlema otsuste pikaajalisele mõjule. Kõik mentorid töid meeskonna moodustamisel tehtava veana välja sõpradega ettevõtte asutamise.

Ühetaolisus kolme tiimi puhul võib koostöö sujuvusele ja üksteise mõistmisele kaasa aidata, kuid ettevõtte kasvades ei pruugi sellistest tiimidest enam piisata. Neist üheasutaja peaks olema oma kõrgeast haridusest tulenevalt võimeline toodet hõlpsasti välisturgude jaoks kohandama, teise tiimis on kogemus sarnasel alal eelmisest ettevõtmisest olemas, nagu ka soosiv hariduslik taust ja kolmas omab nii tehnilist haridust kui ka kogemusi uudse lahenduse ettevõtluses rakendamises, seega on neis pigem ühetaoliste tiimidega ettevõtetes eeldused ekspordimisel edukas olemiseks olemas. Neist ühe ettevõttes on juba praegu üle kahekümne töötaja ning soov käivet veelgi kasvatada on olemas, kasvu plaanivad ka teised, kuid ühetaolised teadmised, kogemused ja arusaamad võivad takistada ettevõtteid rahvusvahelise edu saavutamisel.

Üks vaadeldud ettevõtetest on juba neli aastat tegutsenud, kaasatud on päris palju kapitali, sealhulgas välisinvestoritelt ja osaletud edukalt erinevatel konkursidel, kuid ettevõtte on töötajate arvu poolest hetkel väikseim vaadeldud ettevõtetest. Võimalik, et tulenevalt asutaja kõrgeast haridusest ja tegevusvaldkonna spetsiifilistest teadmistest püüab ta palju aega pühendada ideaalsete lahenduste loomisele ja tal on raske neid ülesandeid teistele usaldada. Arvestades, et

selles ettevõttes on teiste tiimiliikmete panustamine pigem ebatraditsiooniline ja muutuv, võib ka see kaasa aidata mõningase ebakindluse tekkele teiste tiimiliikmete usalduse osas ning ettevõtte kiiret arengut takistada. Et tasakaalustada võimalike negatiivseid mõjusid, mis tulenevad tugevast tehnilisest haridusest, peaks kaaluma endast väga erinevate inimeste kaasamist ettevõttesse.

Tiimi ühetaolisusest tuleneb ka kahe tiimi puhul müügi või turunduse kogemusega tiimiliikme puudumine. Müügi või turunduse alase kogemusega inimese olemasolu on mentorite sõnul oluline või väga oluline. Ettevõtlustaustast tulenevad teadmised ja ülikooliga seotusest tulenev heade nõuandjate olemasolu võivad müügi või turunduse kogemuse puudumist osaliselt kompenseerida (Hmieleski, Ensley, 2005), tänu millele on seni edukad oldud, kuid eelnev kogemus ja nõuandjad võivad lõpuks ammenduda. Ka mentor M2 sõnas, et mentor saab asutajale kasuliku nõu ja tuge pakkuda kuni poole aasta jooksul, edaspidi on ühel ja samal nõuandjal asutajale vähe uut pakkuda. Kirjandusallikates märgitu, et hilisemas faasis vajalike tiimiliikmete leidmine võib olla ajakulukas ja takistada juhti olulisemate tegevustega tegelemast (Nesheim, 2000), viitab, et tiimi mitmekesistamine erinevate kogemustega inimeste kaasamise näol peaks toimuma võimalikult vara.

Olukord, kus mõnda töötajat ei ole võimalik ka pika otsimise peale Eestist leida, aga mõnele teisele ametikohale on mitu ülekvalifitseeritud kandidaati viitab Eesti tööturuhetkeolukorrale, nimelt struktuursele tööjõu puudusele. Info-ja kommunikatsioonitehnoloogia spetsialistide järele on kasvav nõudlus ja vastava ala spetsialiste palgata soovivatest ettevõtetest umbes 40%-l on raske leida vastavaid töötajaid (Euroopa ... 2015, 14), mis viitab, et tänapäevaste tehnoloogiatega seotud töökohtadele ongi raske töötajaid leida. Ka mentorite intervjuus toodi välja teatud töötajate vähesus ning nende vähestegi pärast käib suur konkureerimine, mis on alustavate idufirmade jaoks liiga karm.

Võttes arvesse idufirmade ambitsioonikuse kasvada ja idufirmade raskused inimeste kaasamisel teatud positsioonide täitmiseks, peaksid rohkemad neist hakkama teadlikult tegelema ettevõtte vajalike töötajate vajaduse prognoosimisega. Kuna inimeste kaasamine käib tavaliselt tutvuste kaudu, oleks prognoosidele toetudes võimalik juba enne reaalse vajaduse teket luua sidemeid potentsiaalsete kandidaatidega ja tagada see, et tulevikus on tutvuste seast lihtsam leida ka sobivaid inimesi. Võime uusi sidemeid luua ja hoida ettevõtetest väljaspool tuleb tehnoloogiapõhistele idufirmadele kasuks, kuna võimaldab märgata uusi kasulikke ärivõimalusi,

lisaks mõjutab positiivselt ettevõttes innovatsiooni loomet ja läbi eelneva mõjutab kaudselt ka ettevõtte edukust (Parida *et al.* 2017). Kirjandusallikates viidati tiimi moodustamisel nii mitmekesisuse kui ka usalduse olulisusele. Selleks, et kaasata oma ettevõtmisesse inimesi, keda usaldatakse, kuid kes on samal ajal asutajast erinevad, vajab asutaja laialdasi kontakte. Seega kahe asutaja senine käitumine ja soovitus ka teistele luua sidemeid ettevõttest väljapoole ja neid sidemeid ka hoida, on igati asjakohane, kuna võib hõlbustada neil ka tulevikus vajalike erinevate töötajate leidmist.

Kuna konfliktide põhjusena ja koostöö sujuvuse tagamisel toodi välja suhtlusega seonduvat, siis tiimide koostöö tagamisel on esmaoluline just toimiva suhtluse arendamine. Töö inimestega, pideva tagasiside andmise ja kommunikatsiooni olulisuse meeskondade toimimisel toid välja ka mentorid. Ühe asutaja tiimist füüsiliselt palju eemal viibimine võis raskendada suhtluse toimimist ja tingida arusaama, et töötajad löövad idufirmas kaasa raha pärast ja võimalus sellises ettevõtmises kaasa lüüa on teisejärguline.

Üks asutaja rõhutab liigse sotsiaalsuse ohte ja soovitab tugevalt seda vältida, samas teised asutajad julgustavad solidaarsuse kõrval ka sotsiaalsust ettevõtetes. Tiimide hea koostöövõime ja tegevuse koordineeritus koos ühise eesmärgi tunnetamisega aitavad ettevõtetel hakkama saada tundmatutes oludes (Hernandez *et al.* 2018). Ühise visiooni tunnetamise ja selle nimel töötamine nagu ka koostöö tegemise oskus toodi välja ka mentorite intervjuudes. Samas, mentorite intervjuudes ei küsitud sotsiaalsuse olulisuse kohta, ükski mentor spontaanselt sotsiaalsuse vajalikkusele ei viidanud. Kirjandusallikad aga viitavad, et tasakaal sotsiaalsuse ja solidaarsuse vahel võiks olla optimaalne idufirmadele (Goffee, Jones 1996). Vastavalt ootustele viitavad kuue asutaja intervjuud, et pigem püütakse või püüti liikuda organisatsioonikultuuri poole, kus valitseb kõrge sotsiaalsus ja kõrge solidaarsus. Ühisürituste soosimine, ka näost-näku vestlused, ja ühised lõunad viitavad kõrge sotsiaalsuse arendamisele. Organisatsiooni eesmärkide ja strateegiate töötajatele selgitamine ning kollektiivse otsustamise soosimine viitavad aga kõrge solidaarsuse tekitamisele. Seega, sotsiaalsuse teket vältiv asutaja peaks läbi mõtlema, kas ainult solidaarsusele rõhumine on jätkusuutlik pikas plaanis või peaks mõtlema ka sotsiaalsusele rõhku panemisele, et vältida töötajate ettevõttest lahkumist ja konflikte asutajate või teiste tiimiliikmete vahel, mis mõjutaks ettevõtet negatiivselt.

Koopereerumisele ühes vaadeldud ettevõttes võib kaasa aidata see, et kõik töötajad ei tööta seal täisajaga ega pidevalt, osad töötajad on kaasatud vaid aeg-ajalt projektidesse. Sellest võib

järeldada, et nad küll täidavad endale pandud ülesanded, et oma osa saaks tehtud, kuid tihedat koostööd ühise eesmärgi saavutamise nimel ei ole, hoolimata pigem sõbralikest suhetest. Juhi plaan hakata rohkem tähelepanu pöörama koostöö arendamisele, ühiste eesmärkide koos teiste tiimiliikmetega arutamisele ja seadmisele, võiks tulla kasuks koostöö arendamisele ja ka solidaarsuse kasvatamiseks. Selliseid probleeme saaks vältida, kui juba tiimi moodustamisel kaasatakse vaid inimesi, kes on nõus panustama ettevõttesse maksimaalselt ja pühenduma.

Viis asutajat kasutavad jagatud juhtimist ja mõistavad inimeste kaasamise vajadust ettevõtte tulevikuplaanidesse ja otsustamisprotsessi. Tõdetakse ka, et otsuste tegemisel tuleb lähtuda konkreetsest otsusest ning teatud olukordades on vaja ka kiireid otsuseid vastu võtta ise või väga väikses ringis. Ka mentor M1 ütleb, et tänapäeva idufirmades ei ole autoritaarne juht eriti tavaline ega oodatud nähtus, kaasav, jagatud juhtimine on rohkem kasutusel. Seega valdav enamus asutajatest kaasavad tiimiliikmeid otsustamisse ja kasutavad ettevõttes jagatud juhtimise põhimõtteid, selle lähenemise kiidavad heaks ka mentorid, kellest üks ütleb, et teistmoodi tänapäeval ei saagi.

Tsideerides asutajat MU: „on teatud asju, kus ma usaldan iseennast kõige rohkem.” Sellest tuleneb ka soov palju asju ise teha, mida saaks delegeerida, mis omakorda võib pidurdada ettevõtte arengut. Kui juht suudaks tiimiliikmeid rohkem usaldada ka keerukamate ülesannetega, arendaks see tiimiliikmeid rohkem. Samuti annaks see juhile võimaluse rohkem keskenduda tegevustele, mis on ainult tema vastutusallas. Sama asutaja leidis ka, et eelkõige oma teistele kogemustele tuginedes on tiimi edukaks juhtimiseks vajalik inimestele vastutuse andmine ja võimalus ise lahendusteni jõuda ning üks inimene ei suuda kõike teha ega suuda olla multitalent, kes on kõigis valdkondades parim ettevõtte arenguks. Juht võiks leida viise, kuidas ka antud ettevõttes tiimiliikmeid rohkem usaldada ja seega ka vastutust tulemuste, nii heade kui halbade, eest koos nendega jagada, mitte püüda kõike enda peale võtta, kuna sellise korralduse plussid tunnistab ta ka ise. Ka teise asutajasõnul ei vaja ettevõtte ühte geeniust (juhti), kes kõik ise ära teeb ja tuhandet abilist talle. Ettevõtte vajab selle asutaja sõnul hoopis palju töötajaid, kes on ise suutlikud ja võimekad, töötajatele tuleb anda võimalus vigu teha ja neist õppida ning juht peab oskama loobuda kõigi asjade ise tegemisest.

Kaks asutajat rõhutasid, et on oluline hoida meeskondi väiksena. Väiksemaid tiime on võimalik paremini juhtida ja hoida igapäevases tunnet, et nad loovad väärtust. Viie asutaja idufirmades on meeskondade juhtimine jagatud mitme tiimiliikme vahel ja töötajate keskmine arv kuues

tegutsevas ettevõtetes on 12. Järelikult praktikas on seni kõikides idufirmades juhitavad meeskonnad pigem väiksed. Ettevõtte juhtimise jagamine erinevate valdkondade järgi viitab liikumisele horisontaalse struktuuri poole, nii-öelda osakondade stiili poole, mis on ettevõtte juhtimises tervitatav nähtus, kuna omab positiivset mõju ettevõtte edule ja otsustamisprotsessile (Ensley *et al.* 2006, Talaulicar *et al.* 2005). Tulevikus tiimide toimimise tagamiseks võiks kaaluda asutajate soovitusi pöörata tähelepanu sellele, et ka edaspidi oleksid ühe juhi poolt juhitavad meeskonnad väiksed ja seega ka kergelt juhitavad.

Idufirmad vajavad autonoomsust ja võimet uusi tooteid arendada ilma, et nad peaks oma ekperimentide jaoks taotlema selleks luba suurelt hulgal inimestelt (Ries 2011, 254). Seega ühe asutaja soov hoida inimesi ettevõttes autonoomsetena ja vältida ettevõttes erinevate kooskõlastamise tasemete teket on kooskõlas idufirmade olemusega ja peaks omama innovatsioonile ettevõttes positiivset mõju.

Vähesel kooskõlastamisel ja harvadel koosolekutel on seega plussid, nagu asutaja ka ise ütles, asjad võtavad vähem aega ja seda aega saab kasutada töö tegemisele. Küll aga on harvad kohtumised ka asutajate vahel juba arusaamatusi tekitanud, näiteks toodi näitena välja, et ühel hetkel ei mõistnud asutajad ettevõtte eesmärgi ja sihti sama moodi. See näitab, et üksteise sõnatule mõistmisele ja eelnevale läbisaamisele ei saa lootma jääda. Järelikult peaksid eriti just idufirmade asutajad, kes puutuvad palju kokku muutuvate oludega, keskenduma ettevõttes ühise eesmärgi tunnetuse loomisele. Kohtumiste korraldamine ja koosolekutel veedetud aeg ei ole äri mõttes kõige väärtustloovam tegevus esmapilgul, kuid arvestama peab ka sellega, et inimesed on erinevad, paratamatult inimestega töötades ei saa mõelda ainult optimeerimisele või efektiivsusele. Eriti just erinevate isiksuste koos töötamise ja pikaajalise koostöö jätkuvuse huvides peaks kaaluma suhtluse intensiivsemaks muutmist. See aitaks kaasa ka iseseisvusele, kui igal tiimiliikmel on väga selged ettevõtte lühi- ja pikaajalised eesmärgid ning tegevused, on ta ka võimeline klientide ja koostööpartneritega suheldes olla enesekindlam ja ettevõtte huvidest lähtuda.

Kuna enamus idufirmasid loovutavad kontrolli ettevõtte üle järk-järgult investoritele, on tegu pigem reegli kui erandiga. See rõhutab vajadust asutajate ja tiimiliikmete vahel jõuda ühisele arusaamisele ettevõtte sihtidest ja tulevikuvisionist, et vältida ettevõtlustiimis lahkkelisid ja lagunemist suure investeringu kaasamise järel või eel, nagu juhtus ebaõnnestunud ettevõtte näite puhul. Mentorid rõhutavad, et osaluse loovutamise strateegilised plaanid tuleks paika panna

enne osaluste loovutamist. Kõik mentorid ütlesid ka, et idufirmade loojad ei muretse liigselt kontrolli säilitamise üle ettevõttes ja on orienteeritud ettevõtte väärtuse kiirele kasvule.

Asutaja ettevõtte väärtuse kasvatamisele orienteerituse või kontrollile orienteerituse ja tegevusalaga tuttav olemise vahel otsest seost ei leitud, kuid see võib tuleneda ka asjaolust, et ükski asutaja ei olnud huvitatud nii-öelda elustiili ettevõttest vaid teadvustasid idufirma olemust (kiirele kasvule orienteeritus). Arvestades, et tehnoloogia- või teadusalase taustaga ettevõtete asutajate ettevõtteid kontrollivad tihedamini ettevõtte välised investorid (Wasserman 2008), peaksid antud töös vaadeldud ettevõtjatest enamus pöörama erilist tähelepanu tasakaalu saavutamisele ja oma pikaajaliste eesmärkide üle otsustamisele investoritele osaluse loovutamisel, kuna neist mitme tehnoloogia- või teadusalase tausta olemasolu suurendab tõenäosust, et kontroll ettevõtte üle loovutatakse ettevõtte kasvades.

Ebaõnnestunud ettevõtte asutajana käsitletavasõnul oli tema ettevõtte töötajate number üks motivaator palk. Kui eeldada, et parema rahalise pakkumise peale oleks oldud nõus lahkuma, on põhjust arvata, et töötajad ei uskunud lahenduse edusse pikas plaanis ning rahvusvahelise edu saabumisse. Asutaja küll väärtustas tööd inimestega, kuid samas tunnistab, et viibis palju tiimist eemal, mis võis luua teatud erinevuse asutaja soovide ja reaalsuse vahel. Kuigi asutaja ise tiimi toimimises probleemi ei näinud, on võimalik, et rohkem kohalolu, rohkem koos töötamist ja ettevõtte visiooni kommunikeerimist oleks võinud aidata tiimi innukamalt ja kirglikumalt tegutsema.

Selge on, et asutaja ise uskus oma tootesse väga tugevalt ja usku suurendas ka rahvusvaheliste investeerijate huvi ettevõtte vastu. Küsitavaks jääb aga, miks ettevõttes suurt osalust omavad investorid otsustasid keelduda idufirma edasisest arendamisest ning otsustasid idufirma tegevuse pankrotiga lõpetada. Üks võimalus on, et kohalikud investorid lihtsalt ei jaganud asutajaga nägemust ettevõttest, et nad ei uskunud, et lisaraha võiks ettevõtte sihtideni viia. Kui kohalikud investorid ettevõttesse ei uskunud, oli nende käitumine ratsionaalne. Ehk, on võimalik, et ettevõtet vedav tiim ei suutnud investoritele ja omanikele piisavalt hästi selgitada oma ärilisi eesmärke ja nende teostatavust, mille tulemusel nad ei olnud nõus riskima.

Olukorra üheks tekkepõhjuseks on, et liiga suur kontroll ettevõtte üle anti ettevõttes varajases faasis investorite kätte, läbi mille neile anti võim otsustada ettevõtte tuleviku üle ilma asutajaid kaasmata. Investoritele liiga vara liiga suure kontrolli andmine on ka asutaja enda sõnul halb

lahendus idufirmadele. Samas, arvestades, kui ressursi nõudev oli arendatav lahendus on raske pakkuda siinkohal ka alternatiive, riski võtmine investoreid kaasates võis olla ainus lahendus ettevõtte kasvule võimaluse andmiseks.

2.5. Järeldused ning soovitused

Idufirmade asutajate intervjuude tulemustest ja mentorite intervjuude tulemustest on tehtud järgnevad järeldused:

- 1) Idufirmasid iseloomustab asutaja(te) huvi ja kirg endale tuttava tegevusvaldkonna vastu.
- 2) Idufirmade asutajad sõlmivad aina enam asutajate vahelisi lepinguid, sest surve selleks tuleb investoritelt ja teistelt ettevõtete välistelt mõjutajatelt.
- 3) Osaluse jagunemise küsimustele tuleks pöörata suuremat tähelepanu, kuna läbimõtlematult jagunenud osalus võib mentorite sõnul põhjustada hilisemaid probleeme.
- 4) Tiimiliikmete valikul pannakse rohkem rõhku uue liikme tiimi sobivusele ja tema isiksusele kui haridusele või eelneva kogemuse olemasolule.
- 5) Tiimiliikmete valimisel ei pöörata piisavalt tähelepanu mitmekesisuse saavutamisele.
- 6) Idufirmade loojad ja mentorid mõistavad töötajatele osaluse omandamise võimaluse andmise võimet töötajate motivatsiooni positiivselt mõjutada, kuid mentorite sõnul ei kasutata seda võimalust alati piisavalt.
- 7) Idufirmades soositakse sõbralikke suhteid töötajate vahel ja töötajatele püütakse ettevõtte eesmärgi selgitada.
- 8) Idufirmas on ühise tulevikuvisioni omamine oluline, aga selle kõrval on oluline ka vaheeesmärkide seadmine.
- 9) Tiimide efektiivseks toimimiseks on toimiv suhtlus idufirmas kriitilise tähtsusega.
- 10) Idufirmades kasutatakse juhtimiselpalju horisontaalset mudelit, ehk meeskondade juhtimine on jagatud peale asutaja ka teiste tiimiliikmete vahel.
- 11) Idufirmades on levinud tiimiliikmete otsustamisse kaasamine.
- 12) Idufirmade asutajate soov on leida tasakaal ettevõttes otsustusõiguse säilitamise (kontrolli) ja ettevõtte väärtuse kasvu vahel.

Tulenevalt kirjandusallikatest, idufirmade asutajate ja mentorite intervjuude tulemustest esitab autor järgnevad soovitused:

- 1) Asutajate ja võtmetöötajate kaasamisel idufirmasse peaks valima inimesi, kes suhtuvad ettevõtmisesse samasuguse kirega ning on nõus pühenduma ettevõtmisele. See aitaks kaasa edaspidise koostöö sujuvusele ja ühise visiooni tekkimisele.
- 2) Osaluse jagunemisel ei tohiks karta vaidlusi ja kirglikke arutelusid asutajate vahel, kuna need võivad viia kokkulepeteni, mis on läbi mõeldud ja ei vaja tulevikus mitu korda ümber tegemist. Kokkulepped tuleks fikseerida kirjalikult, mis ei pruugi ettevõtte algusjärgus tunduda vajalik, kuid võib aidata hilisemaid konflikte vältida.
- 3) Asutajad peaksid aktiivselt tegelema uute kontaktide loomise ja hoidmisega. Nii saaks vältida sõpradega ettevõtte loomist, liiga ühetaoliste tiimide teket ja leevendada raskusi, mis paljudel ettevõtetel on teatud positsioonide täitmisel. Vastasel korral tuleb kaaluda tiimiliikmete ja töötajate valikul madalamate standardite seadmist või nende välismaalt leidmist.
- 4) Tiimiliikmete valikuks tuleks võtta võimalikult palju aega, nii on võimalik vältida valede inimeste kaasamist ja sellest tulenevaid edasisi probleeme.
- 5) Tiimiliikmete valikul tuleks teadlikult keskenduda mitmekesisuse loomisele, selleks tuleb tiimiliikmete valikul pöörata tähelepanu sellele, et uued liikmed oleksid erinevate teadmistega, kogemustega, oskustega ja isiksustega.
- 6) Tiimiliikmete valikul tuleks kaasata ka turunduse või müügi kogemusega ja valdkonnas tegutsemiseks vajalike isikuomadustega inimesi.
- 7) Uue töötaja valikusse tuleks kaasata ka vastava valdkonna eest vastutav inimene. See aitaks kaasa tiimide toimimisele, kuna nii tunnevad inimesed suuremat kaasatust ettevõttesse tänu sõnaõigusele oma tiimiliikmete valikul. Samuti aitaks see tagada uute liikmete olemasolevasse tiimi sobivuse, mille olulisust rõhutasid nii mitmed asutajad, aga ka mentorid.
- 8) Idufirmade asutajad peaksid kaaluma idufirmas oluliste töötajate motiveerimiseks rohkem osaluse loovutamise kasutamist ja jätkama seejuures põhjalike kirjalike lepingute sõlmimise tavaga.
- 9) Toimiva suhtluse arendamiseks peabjuht töötama selle nimel, et koordineerida töötajate omavahelist koostööd läbi lühi- ja pikaajaliste eesmärkide seadmise. Lisaks peab juht tagama, et sotsiaalsus ja solidaarsus on ettevõttes mõlemad kõrgel tasemel. Sel juhul oleksid töötajad ka ilma formaalsete protseduurireegliteta motiveeritud informatsiooni võimalikult hästi omavahel jagama, seda siis ühiste eesmärkide täitmise soovi, sotsiaalsete sidemete hoidmise ja ka töö ära tegemise jaoks.

- 10) Juhitavad meeskonnad tuleks hoida väiksearvulistena, et tagada meeskondade kerge juhitavus, inimeste teatav autonoomsus ja tunne, et nad loovad väärtust, eesmärgiga luua võimekas töötajaskond, mitte ainult väga võimekad juhid.
- 11) Investoritele liiga vara liiga suure osaluse loovutamise vältimiseks peaks ettevõtte tiim püüdma oma toodet või teenust võimalikult kaugele arendada näiteks omavahendite, konkurssidelt saadud finantseeringu või maksvate klientide arvelt. Siin võiks abiks olla tiimi mitmekesisus, mis mõjub positiivselt loovuse ja innovaatsuse esinemisele tiimis, et leida ja kasutada alternatiivseid meetodeid raha kaasamiseks, aga ka strateegiline plaanimine, mis aitaks asutajatel sihte silme ees hoida ja hoiduda liiga varajases faasis ettevõtte üle kontrolli loovutamisest.

KOKKUVÕTE

Meeskonna ehk tiimi all mõistetakse antud töös ettevõtte asutajaid ja võtmetöötajaid. Idufirmad on ettevõtted, mis püüavad kiiret kasvu ja edu saavutada uudset toodet või teenust pakkudes. Meeskond on eriti oluline idufirmades, sest tiimide väiksearvulise koosseisu tõttu mõjutab iga meeskonna liige läbi oma ettevõttesse kaasatavate teadmiste, oskuste ja kogemuste idufirma püsima jäämist ja edukust.

Toetudes kirjandusallikatele on selge, et ettevõtte, eriti tehnoloogia valdkonnas tegutseva idufirma, tegevusele mõju avaldavaid aspekte on palju ja nende mõju ettevõttele on kompleksne. Neid aspekte ei tohiks seejuures vaadelda vaid eraldi, kuna nende mõju ettevõttele ei pruugi olla ühene või selgesti eristatav, tihti kujundab lõpliku mõju suuna ja selle olulisuse ettevõttele mitme aspekti koos esinemine ja nende vahel tekkiv sünergia.

Kirjandusallikate andmetel vajab ettevõtte püsima jäämiseks ja edu saavutamiseks seda, et kaasatud oleksid teadmised, oskused ja kogemused erinevatest valdkondadest. Tiimiliikmete teadmisi, oskusi ja kogemusi seostatakse nii konkurentsieelisega, ettevõtte kasvupotentsiaaliga kui ka investorite valmidusega ettevõttesse investeerida, mis on üheks kasvu eelduseks. Erinevatest valdkondadest informatsiooni ja oskuste kaasamiseks tuleks moodustada mitmekesine tiim, mille liikmed erinevad üksteisest varasema tausta poolest. Juhi roll tiimi juhtimisel on panna mitmekesine tiim ühise eesmärgi nimel töötama, selleks peab juht tagama, et tiimiliikmete vahel on usaldus, tiimiliikmed teevad koostööd, tiimiliikmed mõistavad ettevõtte visiooni ja suudavad efektiivselt infot vahetada. Kõikide nende eesmärkide saavutamiseks on soovitatav kasutada horisontaalset jagatud juhtimist, mis aitab kaasa tiimiliikme kaasatusele ja tehtavate otsuste põhjalikkusele.

Tiimi loomine algab ettevõtte asutajate vahelisest koostööst, tähtis osa sellest on osaluse jagunemise üle otsustamine. Kirjandusallikate põhjal tuleks vältida osaluse võrdset ja ilma pikemate aruteludeta jagamist. Samuti tuleks võimalikult vara saavutada ühine arusaam iga ettevõtte asutaja edaspidisest panusest ettevõttesse ja ettevõtte pikaajalistest eesmärkidest. Tulenevalt ettevõtte ja asutajate ambitsioonidest võib osutada vajalikuks mõne tiimiliikme taandumine ettevõtte juhtivalt kohalt või suure hulga ettevõttevälise kapitali kaasamine. Juhul, kui ettevõtte tiimis ei valitse üksmeel sihtide ja sihtideni jõudmise osas, ähvardab tiimi lagunemine.

Üheks võimaluseks ressursideparemaks kaasamiseks ja ühise arusaama saavutamiseks idufirmas on kasutada mentorite abi, kes toetavad idufirmasid nõuannete ja praktiliste soovitusetega. Abi mentoritelt võib esialgu korvata ka idufirmas mõnes valdkonnas teadmiste puudumist, sest vajalikud teadmised ja kogemused on olemas nõuandval mentoril.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, milline on meeskondade moodustamise ja juhtimise praktika tehnoloogiapõhistes idufirmades Eestis ning milliseid vigu nendes protsessides tehakse. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kuus intervjuud praegu tegutsevate tehnoloogiapõhiste idufirmade asutajatega, ühe ebaõnnestunud tehnoloogiapõhise idufirma asutajaga ja kolm intervjuud viidi läbi tehnoloogiapõhistele idufirmadele tuge pakkuvate mentoritega.

Uuringu tulemused näitasid, et enamustechnoloogiapõhiste idufirmade asutajatest on mitmeti sarnased, nad on kasutanud sarnaseid mooduseid tiimide moodustamiseks ja ka kasutatavad juhtimispraktikad ei erine üksteisest üldiselt. Siiski erines ka erisusi, kus mõne asutaja arvamus erines teiste asutajate seisukohtadest kardinaalselt. Ka mentorite seas valitses üldiselt üksmeel, rõhuasetused intervjuueeritavate puhul olid erinevad, kuid vastuolusid ei esinenud. Võrreldes kirjandusallikate, idufirmade asutajate ja mentorite intervjuude tulemusi, saab öelda, et idufirmade asutajatel on küllaltki head teadmised, kuidas tiime moodustada ning juhtida võiks. Praktikaga aga neid teadmisi alati ei rakendata ning pigem minnakse lihtsamat teed pidi.

Saadud tulemuste põhjal tegi autor järgnevad soovitused ja järeldused:

- Osaluse jagunemisel asutajate ringis tuleks tähelepanu pöörata osaluse jagunemise läbimõeldusele ja kokkulepete põhjalikkusele. Võimalikult vara juriidiliselt korrektsete kokkulepete sõlmimine on mentorite poolt soovitatav, kuid vältida tuleks seejuures liigselt kiirustamist ja osaluste võrdselt jagunemist. Enne lepingute sõlmimist tuleks korralikult läbi mõelda ja arutada, milline on iga asutaja panus ettevõtmisesse ja ühine nägemus ettevõtte tulevikust.
- Inimeste kaasamisel ettevõttesse peaksid asutajad rohkem tähelepanu pöörama mitmekesiste teadmiste, oskuste ja isiksustega inimeste kaasamisele, kuna hiljem vajalike

inimeste leidmine on keerulisem. Tiimiliikmete valikul tuleks vältida tuleks sõprade või vaid asutajaga väga sarnaste inimeste kaasamist.

- Inimeste kaasamisel, eriti võtmetöötajate lisandumisel, peaksid asutajad kaaluma neile ettevõttes osaluse loovutamist, nii asutajate kui mentorite intervjuudest selgus, et töötajatele osaluse (ka järk-järguline) loovutamine, eeldusel, et see on läbi mõeldud, mõjub positiivselt töötajate motivatsioonile ja võib olla vähese kapitali olemasolu korral ainus võimalik viis talente ettevõtmisesse kaasata.
- Inimeste juhtimisel kasutatakse vaadeldud idufirmades peamiselt jagatud juhtimist, peale ühe liidri on juhtimisse kaasatud ka teisi tiimiliikmeid, mis on eriti oluline tiimide puhul, mida iseloomustab mitmekesisus ja otsuste tegemisel püütakse kaasata ka teisi tiimiliikmeid ja/või töötajaid. Idufirmade juhtimisel on oluline mõista juhi rolli, mis eeldab küll vastutuse võtmist, kuid samal ajal ka julgust tunnistada, et teatud otsuste tegemisel võivad teised tiimiliikmed olla pädevamad. Oluline on ka oskus inimesi oma ettevõttes usaldada, anda neile vastutust, tagada koostöö toimimine, head suhted ja ühise eesmärgi tunnetus idufirmas.
- Valides ettevõtte üle omandilise kontrolli säilitamise ja ettevõtte väärtuse kasvu vahel on vaadeldud idufirmade asutajad orienteeritud kasvule. Ka mentorite arvates peaksid idufirmade asutajad olema orienteeritud kasvule, kuid seda strateegiliselt ja targasti. Hoiduda tuleb ka liiga varajases faasis ettevõttes otsustusõiguse kaotamisest, mis võib viia ettevõtmise ebaõnnestumiseni. Seega, on oluline leida tasakaal osaluse loovutamisel investoritele ja läbi mõelda, millistes faasides ning kui palju osalust ollakse nõus loovutama.

Meeskondade moodustamise ja juhtimise mõju tehnoloogiapõhiste idufirmade edule on väga laiaulatuslik teema. Kõige kriitilisemate faktorite välja selgitamiseks tuleks idufirmasid vaadelda pikema perioodi jooksul, et välja selgitada, milliseid praktikaid kasutavad idufirmad on pikas plaanis edukamad.

SUMMARY

TEAM FORMATION AND TEAM MANAGEMENT IN TECHNOLOGY BASED STARTUPS

Tiina Aaslaid

The modern world is moving fast towards integrating new technologies and technological solutions into our everyday lives. Another trend is founding a startup since more and more stories about successful startup founders reach the headlines. However, despite the well-known stories about genius individuals, usually there is a team behind a successful company. Studies have shown that technology based startups have the tendency to fail more often than startups operating in other fields.

The aim of this bachelor thesis was to find out how teams are formed and managed in technology based startups and to seize the mistakes in the processes. In order to achieve the set objective, the following tasks were set:

- 1) To give an overview of theoretical framework regarding team related factors which influence the success of a startup
- 2) Based on the theoretical framework, construct questionnaires for startup founders and mentors.
- 3) Gather empirical evidence from technology based startup founders and mentors.
- 4) To process and analyze the results gained from empirical research.
- 5) Based on the results of current study, make conclusions and make proposals.

In the first chapter an overview of theoretical framework is provided. In the second chapter the methodology and the results of empirical study are presented. For the empirical study qualitative semi-structured interviews were used to collect the data and seven startup founders along with three mentors were interviewed.

Based on the theoretical framework and the results of qualitative interviews the following observations and proposals were made:

- Before deciding on the division of ownership between founders in a startup, serious consideration should take place and the decision should not be rushed.

- Founders of technology based startups tend to pick team members through acquaintances and also pick their friends. This could lead to homogeneous teams, in order to engage different knowledge, experience and skills in the team, forming a more diverse team is necessary. Founders should focus more on creating diverse teams.
- Founders should consider allowing employees to acquire shares in the company to motivate them and founders and mentors acknowledge the positive impact. It is particularly important in the case of startups when the company lacks of financial capital to render in exchange of the much needed human-capital.
- The main style of leadership used in startups is a horizontal shared leadership. Founders of modern startups and mentors understand the need to engage team members into the process of decision making. Understanding and working together towards the goals of the company is also necessary and should be coordinated by the leader.
- Choosing between the control of the company or increasing the value of the company the founders are oriented to increasing the value of their startups. The mentors and one of the founders caution other founders to not give up too much shares of the company in the early phases of a startup. Accordingly startup founders should aim to find the balance between remaining as the majority shareholder in their company and giving up shares in return on capital which is needed for the growth of the company.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abe, T., Chowdhery, S. (2012) *World-Class Leadership: Leading Yourself, Your Team, The World And Society*. Singapore: World Scientific
- Ajujaht 2015 võitja ja 30 000 euro omanik on Jiffi. (2015). Kättesaadav: <http://www.ajujaht.ee/ajujaht-2015-voitja-ja-30-000-euro-omanik-on-jiffi/>, 22.03.2019
- Ajujahi võitis fooddocs. (2018). Kättesaadav: <http://www.ajujaht.ee/ajujahti-voitis-fooddocs/>, 22.03.2019
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah, A. (2019). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 307, 1-8.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., Skjevdal, R. (2005). Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms. *Technovation*, 25(11),
- Beckman, C. M., Burton, M. D., O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 147–173.
- Blank, S., Dorf, B. (2012) *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California: K & S Ranch, Inc.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. (1998). Network Support and the Success of Newly Founded Business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Burns, P. (2014) *Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave
- Cervantes, R., Nardi, B. (2012). Building a Mexican startup culture over the weekends. *Proceedings of the 4th International Conference on Intercultural Collaboration*, 11-20.
- Daunfeldt, S.-O., Halvarsson, D. (2015). Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 44(2), 361–383.
- EAS andmebaas: Toetatud projektid. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/toetatud-projektid/>, 20.04.2019
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *ResearchPolicy*, 34(7), 1091-1105.

- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231.
- Euroopa Komisjon. (2015). *Monitoring the Digital Economy & Society 2016 – 2021*. Kättesaadav: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/341889/725524/Monitoring+the+Digital+Economy+%26+Society+2016-2021/7df02d85-698a-4a87-a6b1-7994df7fbeb7>, 15.04.2019
- Ganotakis, P., Love, J. H. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, 43(8), 693–718.
- Goffee, R., Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133–148.
- Goodwin, M. (2015). The Myth of the Tech Whiz Who Quits College to Start a Company. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6.
- Grosse, A., Loftesness, D. (2017). *Scaling Teams: Strategies for Building Successful Teams and Organizations*. Sebastopol, California: O'Reilly Media
- Hellmann, T., Wasserman, N. (2017). The First Deal: The Division of Founder Equity in New Ventures. *Management Science*, 63(8), 2647–2666.
- Hernandez, A. K. L., Fernandez-Mesa, A., Edwards-Schachter, M. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 13–22.
- Hofhuis, J., Mensen, M., ten Den, L. M., van den Berg, A. M., Koopman, D. M., van Tilburg, M. C., Smits, de Vries, S. (2018). Does functional diversity increase effectiveness of community care teams? The moderating role of shared vision, interaction frequency, and team reflexivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(10), 535–548.
- Hözl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial & Corporate Change*, 23(1), 199–231.
- Klotz, A., Hmieleski, K., Bradley, B., Busenitz, L. (2014). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Kristinsson, K., Candi, M., Sæmundsson, R. J. (2016). The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic. *Long Range Planning*, 49(4), 464–476.
- Lei-Yu Wu, Chun-Ju Wang, Chun-Yao Tseng, Ming-Cheng Wu. (2009). Founding team and start-up competitive advantage. *Management Decision*, 47(2), 345–358.
- Liu, Y., Keeling, K., Papamichail, K. (2015). Should retail trade companies avoid recruiting maximisers? *Management Decision*, 53(3), 730–750.

- Mcintosh, M., Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2, 2333393615597674.
- Nesheim, J. L. (2000). *High Tech Start Up: The Complete Handbook for Creating Successful New High Tech Companies*. Revised and updated. New York: The Free Press
- Nissen, Evald, Clarke. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public–Private–Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 473-482.
- Nuscheler, D., Engelen, A., Zahra, S. A. (2019). The role of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 122–140.
- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1/2), 94–115.
- Patzelt, H. (2010). CEO human capital, top management teams, and the acquisition of venture capital in new technology ventures: An empirical analysis. *Journal of Engineering & Technology Management*, 27(3/4), 131–147.
- Prototroni 19. Vooru võitjad üllatavad tegevusvaldkondadega.* (2017). Kättesaadav: <https://www.tehnopol.ee/prototroni-19-vooru-voitjad-ullatavad-tegevusvaldkondadega/>, 21.03.2019
- Prototroni koduleht. Kättesaadav <http://www.prototron.ee>, 21.03.2019
- Ries, E. (2011) *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York : Crown Business
- Riistop, R., Sillavee, S. (2018). *2018 has started with a bang for Estonian startup sector*. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/blog/2018-has-started-with-a-bang-for-estonian-startup-sector>, 15.04.2019
- Talaulicar, T., Grundei, J., Werder, A. V. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519–541
- Tehnopoli koduleht. Kättesaadav: <http://www.tehnopol.ee>, 21.03.2019
- Wasserman, N. (2008). The founder's DILEMMA. *Harvard Business Review*, 86(2), 102–109.
- Wasserman, N. (2017). The throne vs. the kingdom: Founder control and value creation in startups. *Strategic Management Journal*, 38, 255–277.
- Williamson, I. O., Cable, D. M. (2003). Organizational Hiring Patterns, Interfirm Network Ties, and Interorganizational Imitation. *Academy of Management Journal*, 46(3), 349–358.

Yang, C., Bossink, B., Peverelli, P. (2017). High-tech start-up firm survival originating from a combined use of internal resources. *Small Business Economics*, 49(4), 799–824.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused tegutsevate idufirmade asutajatele

1. Palun tutvustage oma ettevõtet, millega see tegeleb, kui palju on töötajaid ning millal Te selle asutasite.
 - a. Mis vanuses Te ettevõtte asutasite?
2. Kas leiata, et tänu valdkonnale, kus tegutsete, on Teie ettevõttel raskem edu saavutada, kui mõnes teises valdkonnas tegutsedes? Palun põhjendage.
 - a. Miks Teie arvates tehnoloogiaettevõtted põruvad sagedamini kui nii mõneski teises valdkonnas alustavad ettevõtted?
3. Milline on Teie varasem ettevõtlustaust, kas olete ka varem ettevõtteid asutanud või osalenud selles protsessis?
4. Milline on Teie varasem palgatöö kogemus, kas olete kellegi teise alluvuses töötanud?
 - a. Mitmes ettevõttes Te varem olete töötanud? Millega Te neis ettevõtetes tegutsesite? (Suur/väike ettevõtte?)
5. Milline on Teie hariduslik taust?
6. Kas asutasite ettevõtte üksi või kellegagi koos?
 - a. Miks otsustasite asutada ettevõtte üksi? Mis olid tagantjärele mõeldes selle otsuse miinused?
 - b. Mitu asutajaliiget ettevõttel oli? Kuidas jagasite osaluse ettevõttes?
 - i. Millal see jagamine toimus ning kui kaua kokkuleppele jõudmine aega võttis?
 - ii. Milles juriidilisest kokku lepiti,; kuidas ettevõttest väljumine on reguleeritud ?

- iii. Kas olete täna hinnates rahul osaluse jagunemise põhimõtetega ning kas seoses sellega on ka hilisemaid konflikte esinenud?
 - iv. Kas ettekujutused iga osaniku panusest (ajaline, rahaline ning ka vaimne) on paika pidanud?
7. Räägime nüüd tiimiliikmete taustast (tiimiliikmed ehk kaasasutajad ja võtmefiguurid):
- a. Kas Teie ettevõtte tiimiliikmetel on varasemaid kogemusi ettevõtluse ja/või juhtimisega? Aga kogemusi tiimijuhtimise või arendamisega?
 - b. Kas Teie ettevõtte tiimiliikmetel on varasemaid kogemusi turunduses ja/või müügis? Kas liikmeid valiti nende varasemate kogemuse tõttu?
 - c. Milline on tiimiliikmete palgatöö kogemus? (Mitu aastat ja millistes valdkondades ja millistel positsioonidel)
 - d. Kui mitmekesiseks hindaksite oma tiimi? Kas tegu on pigem Teiega väga sarnaste inimestega?
8. Kes ja mille põhjal (kui mitte varasemate kogemuste) tiimiliikmed valis?
- a. Mille põhjal edaspidi plaanite tiimiliikmeid valida, mida peate kõige olulisemaks?
 - b. Kuidas tiimiliikmed leiti? Kas olite tiimiliikmetega varasemalt tuttav või nemad omavahel?
 - c. Kui kaua kestis tiimiliikmete leidmise protsess?
 - d. Milliseid vigu olete enda hinnangul teinud seniseid tiimiliikmeid valides?
9. Millest lähtusite töötajate vajadust (sh ettevõttele vajalike oskuste ja teadmiste) prognoosides?
- a. Mis oli/on kõige suurem takistus töötajate leidmisel?
10. Kas mõni tiimiliikmetest (v.a asutajad) omab ka osalust ettevõttes?
- a. Millal osalused omandati ja millistel põhimõtetel on see reguleeritud (sh lahkumisstrateegia)?
11. Kas Teie peate olulisemaks a) säilitada ise maksimaalset kontrolli ettevõtte üle või b) kasvatada ettevõtte väärtust?

12. Kuidas olete kaasanud kapitali ettevõttesse?
 - a. Kas kapitali kaasamise nimel on ka osalust ettevõttes loovutatud?
13. Palun kirjeldage oma tiimi toimimist. Millised suhted on tiimiliikmete vahel?
 - a. Mida plaanite teha, et koostöö toimiks sujuvamalt tulevikus?
 - b. Millest Teie hinnangul probleemid tiimiliikmete vahel tulenevad?//
 - c. Mida olete seni teinud selleks, et koostöö tiimiliikmete vahel sujuks?
14. Kas meeskonna juhi roll ettevõttes on Teil või kellegil teisel?
 - a. Kas plaanite tiimi juhtimise rollist loobuda ettevõtte mingis faasis?
 - b. Palun kirjeldage ennast juhina.
 - i. Kas otsused võetakse vastu kollektiivselt või otsustate pigem üksi?
Kui suur otsustusõigus teistel tiimiliikmetel on? Kui palju tegelete juhendamise/ tiim on iseseisev?
 - c. Mida peate oluliseks tiimi edukaks juhtimiseks?
 - d. Millest lähtute tiimi juhtimisel ja arendamisel, et tagada koostöö sujuvus ja tiimi toimimine?
15. Kui Te saaksite ajas tagasi minna ning anda iseendale nõu, mida teeksite teisiti inimeste oma ettevõttesse valimisel või tiimi juhtimises?
16. Millist nõu annaksite inimestele, kes kaaluvad tehnoloogia valdkonnas ettevõtlusega alustada?

Lisa 2. Intervjuu küsimused ebaõnnestunud idufirma asutajale

1. Kui palju oli töötajaid ettevõttel?
2. Mis vanuses Te ettevõtte asutasite?
3. Kas leiate, et tänu valdkonnale, kus tegutsesite, oli Teie ettevõttel raskem edu saavutada, kui mõnes teises valdkonnas tegutsedes? Palun põhjendage
4. Milline oli Teie varasem ettevõtlastaust, kas olite ka varem ettevõtteid asutanud või osalenud selles protsessis?
5. Milline on Teie varasem palgatöö kogemus, kas olete kellegi teise alluvuses töötanud?
6. Milline on Teie hariduslik taust?
7. Kas asutasite ettevõtte üksi või kellegagi koos?
 - a. Mitu asutajaliiget ettevõttel oli? Kuidas jagasite osaluse ettevõttes?
 - i. Millal see jagunemine toimus ning kui kaua kokkuleppele jõudmine aega võttis?
 - ii. Milles juriidilisest kokku lepiti?
 - iii. Kas olite rahul osaluse lõpliku jagunemise põhimõtetega ning kas seoses sellega esines ka konflikte?
 - iv. Kas ettekujutused iga osaniku panusest (ajaline, rahaline ning ka vaimne) pidasid paika?
 - v. Kas tagantjärgi hinnates oleks pidanud milleski veel kokku leppima?
8. Kuidas tiimiliikmed leiti? Kas olite tiimiliikmetega varasemalt tuttav või nemad omavahel?
9. Kui mitmekesine oli Teie tiim, kas tegu oli pigem Teiega väga sarnaste inimestega?
10. Milliseid vigu tegite enda hinnangul tiimiliikmeid valides?
11. Mida pidasite kõige olulisemaks tiimiliikmete valikul?
12. Kas mõni tiimiliikmetest (v.a asutajad) omas ka osalust ettevõttes?

- a. Millal osalused omandati ja millistel põhimõtetel oli see reguleeritud?
- 13. Kas Teie pidasite olulisemaks a) säilitada ise maksimaalset kontrolli ettevõtte üle või b) kasvatada ettevõtte väärtust?
- 14. Kuidas kaasasite kapitali ettevõttesse?
 - a. Kas kapitali kaasamise nimel loovutasite ka osalust ettevõttes?
- 15. Palun kirjeldage oma tiimi toimimist. Millised suhted olid tiimiliikmete vahel?
 - a. Mida tegite selleks, et koostöö tiimiliikmete vahel sujus?
 - b. Millest Teie hinnangul probleemid tiimiliikmete vahel tulenesid?
- 16. Kas otsused võeti Teie tiimis vastu kollektiivselt või otsustasite pigem üksi?
 - a. Mida pidasite oluliseks tiimi edukaks juhtimiseks?
- 17. Mida näete peamise põhjusena, miks Teie ettevõtte ebaõnnestus?
 - a. Tagantjärgi hinnates, kas arvate, et Te oleks saanud midagi teisiti teha, et ettevõtte pankrotti vältida?
- 18. Kui Te saaksite ajas tagasi minna ning anda iseendale nõu, mida teeksite teisiti..
 - a. ...Inimeste oma ettevõttesse valimisel?
 - b. ...Tiimi juhtimises?
 - c. ...Kapitali kaasamisel ettevõttesse?
- 19. Millist nõu annaksite inimestele, kes kaaluvad tehnoloogia valdkonnas ettevõtlusega alustada?

Lisa 3. Intervjuu küsimused mentoritele

1. Kui kaua olete mentorlusega tegelenud?
2. Millistele asutajatele olete mentor olnud?
3. Milles näete eelkõige mentori rolli, kuidas aitate kaasa ettevõtte edule?
4. Tehnoloogiaettevõtted tegutsevad teadagi väga muutuv ja ebakindlas keskkonnas, millised on Teie arvates need komponendid, mis aitavad ettevõtte rajajatel nendes tingimustes edu saavutada?
5. Milliseid vigu tehakse Teie hinnangul tiimiliikmete valikul?
6. Kas asutajad panevad tiimiliikmete valikul liigselt või just liiga vähe rõhku eelnevale..
 - i. .. Haridusele
 - ii. ..Töökogemusele
 - iii. ..Mitmekesisusele?
 - b. Kui oluliseks peate eelneva ettevõtluskogemusega või müügi/turunduse taustaga tiimiliikmete kaasamist?
7. Millele peavad ettevõtte asutajad eelkõige tähelepanu pöörama (ja mida tegema), et tagada meeskondade efektiivne toimimine?
8. Milliseid vigu tuleks meeskonnajuhtimisel Teie kogemuse põhjal eelkõige vältida?
9. Kas soovitate alustavatel asutajatel sõlmida kaasasutajate lepingu?
 - a. Millal seda teha, mida tuleks see juures eriti silmas pidada, milles kokkuleppida?
 - b. Milliseid ohte tuleks vältida?
10. Kui laialdaselt teie kogemuse põhjal asutajatelepinguid Eestis kasutatakse?
11. Teie kogemuse põhjal, kui kaua võtab ettevõtete asutajatel osaluse jagunemises kokkuleppimine aega?
 - a. Kas selle protsessiga pigem kiirustatakse või pühendatakse liiga kaua aega?
 - b. Milliseid vigu see juures tehakse ja milliseid probleeme võib see edasises tegevuses põhjustada?
 - c. Kas osalusejagunemisega seotud küsimused on tekitanud probleeme ettevõtetes, millele olete olnud mentoriks?
12. Kas soovitate kasutada töötajate motiveerimiseks optioone, võimaldamaks neil saada ettevõtte osanikeks? (Millised on Teie kogemused selles osas?)
13. Kas asutajad loovutavad liiga kergekäeliselt osalust ettevõttes uutele töötajatele/investoritele? Palun põhjendage.

14. Kontroll vs ettevõtteareng – Mida eelistavad asutajad ja kumba nad peaksid eelistama
Teie hinnangul?

Lisa 4. Asutajate intervjuude tulemuste *cross-case* tabel

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Kas valdkonnas on raskem edu saavutada	Ei	Ei	Ei	Ei	Jah	Ei	Ei
Põhjendus	Oma valdkond on õige koht	Igas valdkonnas oma raskused	Igas valdkonnas oma raskused	Konkurents on väiksem	Riistvaraga keerulisem tegutseda kui tarkvaraga, lõpptarbivad ei adu elektri olulisust	Igas valdkonnas on võimalik innovatsiooni teha	Tunneb end oma valdkonnas mugavalt
Tehnoloogiaettevõtete põrumise põhjused	Kliendini jõudmine, tarkvara arendus kallis, aeglane	Tehnoloogia kiirelt muutuv, tihti vaid teoreetiline, mitte füüsiline toode, raha üleküllus	Lihtne alustada ja edasi liikuda, alustamiskulud madalad ja risk väike	Ei oska öelda	Tehnoloogia inimeste kulud kõrged	Tehnoloogia nõuab suuremaid investeeringuid	X
Asutaja varasem ettevõtlustaust	Jah, 2 ettevõtet loonud	Jah, mitmeid ettevõtteid loonud	Jah, proovinud, kuid mitte eriti edukalt	Jah, nii edutu kui edukas kogemus	Ei	Jah, 2 edukat ettevõtet loonud	Jah, edukas kogemus
Asutaja varasem palgatöö kogemus	Jah, 5+ aastat	Jah, 7 aastat	Jah, ca 10 aastat	Jah, 3 aastat	Jah, 1 aasta+pereettevõtte kogemus	Jah, 2 aastat	Jah, 1-2 aastat

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Ettevõtete arv, kus palgatööd tehti	2	1	3	1	2	1	1
Millega tegeleti palgatööl	Juhtivad kohad, toitlustus	Erinevad positsioonid, kaasa arvatud juhtiv, tootmisettevõttes	Erinevad positsioonid, kaasa arvatud ärijuhtimises, IT valdkonna ja telekommunikatsiooni ettevõtetes	Erinevad positsioonid, kaasa arvatud juhtiv, konsultatsiooni ettevõttes (projekteerimine, energeetika, ehitus)	Juhiabi, turvateenused ja turismitalu	Noorem insener, militaartööstuse ettevõtte	Müügitöö, logistikaettevõtte
Asutaja hariduslik taust	Magister, toidutehnoloogia	Kutseharidus	Bakalaureus, IT ja magister, ärijuhtimine	Magister, elektroenergeetika	Magister, mehhatroonika ja praegu doktorantuuris, elektroenergeetika	Bakalaureus, mehhatroonika	Magister, ärijuhtimine
Üksi või koos idufirma asutamine	Koos	Alustas üksi, kuid lisandus 2 asutajat	Koos	Koos	Koos	Koos	Koos
Asutajate liikmete arv idufirmas	2	3	2	3	4	4	2
Osaluse jagunemine asutajate vahel	Võrdne (50-50)	Ebavõrdne (60-20-20)	Ebavõrdne	Ebavõrdne (2/3, 1/6 ja 1/6)	Kolmel võrdselt ja neljandal väike osa	Ebavõrdne	Ebavõrdne (2/3 ja 1/3)

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Osaluse jagunemise toimumise aeg	Algusjärgus	Hilisemas järgus, vajadus ettevõttes muutusteks ja panustamiseks (alguses 33-33-33)	Algusjärgus	Kohe alguses	Mitmeid kordi ümber jagatud aastate jooksul (alguses said 2 võrdselt rohkem ja teised 2 võrdselt vähem osalust)	Algusjärgus	Algusjärgus
Osaluse jagunemise ajaline kestus	Väga vähe	Kaua, pikad vaidlused ja arutamised	Vähe, kuid ei pandud kohe paika, eelnes pikem periood, kus osaluse jagunemisega ei oldud tegeletud.	Mitte kaua, samas korralikult läbi mõeldud ja põhjendatud	Esmalt kiirelt, hiljem ümberjagamisel pikad vaidlused ja arutamised	Väga vähe, pool tundi-tund	Vähe
Juriidiliselt lepiti kokku asutajatega	Põhjalikud lepingud	Pole jõutud, pole praegu oluline	Põhjalikud lepingud	Põhjalikud lepingud	Põhjalikud kokkulepped, aga kokkulepitud osalus ei kajastu lepingutes samal kujul	Põhikiri (hiljem põhjalikud lepingud kui investorid tulid)	Ainult osaluste suurused
Rahulolu osaluse jagunemisega	Rahul	Väga rahul	Rahul praegu	Rahul	Aktsepteerib olukorda	Rahul	Rahul
Konfliktid seoses osalusega	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei olnud

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Ettekujutused asutajate panusest	Vastavad ootustele	Vastavad ootustele	Vastavad ootustele	Vastavad ootustele	Pole ootustele vastanud, selle tõttu ka osalusi muudetud	Vastavad ootustele	Vastavad ootustele
Tiimis ettevõtlastaust	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah	Ei	X
Tiimis juhtimiskogemus	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah	Jah	X
Tiimis turundus/müügi kogemus	Jah	Ei, ainult asutajal	Jah	Ei	Ei	Jah	X
Tiimiliikmete kogemuse tõttu valimine	Jah	Ei	Jah	Olenevalt positsioonist, kogemus või isikuomadused	Jah	Ei	X
Tiimiliikmete palgatöö kogemus	Jah, oma (eri) valdkondades	Jah, pikad kogemused, eri valdkonnad	Jah, mitmekülgne, sh erialane	Jah, erialased, aastaid	Jah, ka tehnoloogia valdkonnas, pigem juhtivad kohad	Jah, eri valdkonnad, pigem praeguse tegevusalaga mitte seotud	X
Tiimi mitmekesisus	Väga mitmekesine	Erinevad inimesed, kuid samade põhiväärtustega	Väga mitmekesine	Ei	Ei	Erinevad isiksused, vanus, sugu, haridus sarnased	Mitmekesine
Asutajaga sarnased inimesed	Ei	Ei	Ei	Jah	Jah	Isiksuste poolest mitte, muidu jah	Ei

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Kes ja mille põhjal tiimiliikmed valis	Igaüks oma valdkonnas, sisetunne	Ise, särasilmsus, põhiväärtused ja põhimõtted	Ise ja kaasasutaja, varasemad tegutsemised, meeskonnatöö oskus ja iseseisvus	Ise, isikuomadused põhiliselt	Asutajad, varasem tutvus, koostöö	Ise, usaldus, peab uskuma tootesse/teenusesse	Ise, isiksus, soov areneda ja tegutseda, oskused
Edaspidi tiimiliikmete valimine, mis on olulisem	Sisetunne, usaldusvärsus, avatus, julgus	Mitmekesisus on oluline (erinevad oskused), aga ka läbi saamine	Varasemad tegutsemised, meeskonnatöö oskus ja iseseisvus	Vajaduse katmine, isikuomadused	Esialgu kogemus	Tiimi sobivus, energia, arenemisvõime, teatud kohtadel pädevus; Iseseisev mõtlemine	X
Varasem tutvus tiimiliikmetega	Ei	Ei	Tuttavad, kuid mitte ainult	Jah, ka sõbrad	Jah	Jah, ka sõpru	Ei pööratud tähelepanu
Sugulus tiimiliikmetega	Ei	Ei	Jah, kaasasutaja	Ei	Jah, kaks kaasasutajat	Ei	Ei pööratud tähelepanu
Tiimiliikmete leidmise protsessi kestus	Oleneb ametikohast	Oleneb ametikohast	Oleneb ametikohast	Kiire	Kiire	Kiire, kuni 3 nädalat	X
Vead inimeste valimisel	Kultuuriliste erinevustega mitte arvestamine	Koolituse ja tagasiside mitte pakkumine, kiirustamine	Valitud on inimesi, kellel pole piisavalt iseseisvust ega huvi valdkonna vastu või ei sobitu meeskonda	Liiga kiire valimine	Raske valida inimesi aladele, mida ise ei tunne, kõik valitud ei saa asju piisavalt kiiresti tehtud	Inimese taustaga mitte arvestamine	Esmamulje põhjal valimine, inimesed müüsid ennast üle

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Töötajate vajaduse prognoosimisel lähtuti	Jooksev vajadus	Ettevõtte eesmärkidest, tuleviku prognoosid	Nõrkade kohtade kaardistamine, tuleviku vajaduste analüüsimine	Jooksev vajadus, planeeritavate projektide maht	Vastavalt ettevõtte arenguetapile, jooksev vajadus	Jooksev vajadus	X
Suurim takistus töötajate leidmisel	Inimeste vähesus, tippude kallidus	Õigete inimeste leidmine, stereotüüpidega võitlemine	Inimeste vähesus	Inimeste vähesus, samas ettevõtte vahendite maht	Pole seni olnud, nüüd esimest korda ei leidnud tutvusringkonnast	On lihtne olnud, samas kapitali tööturul palju ja konkurents tihe	X
Tiimiliikmete osaluse omamine	Jah, mitmel	Ei	Jah, ühel	Jah, ühel	Jah, neljal	Jah, neljal	Jah, ca kümnel
Tiimiliikmete osaluste omandamise aeg	Ettevõttega liitumisel, vesting	-	Ettevõttega liitumisel	Ettevõttega liitumisel, palgata panustamine	Ettevõttega liitumisel, vesting	Ettevõttega liitumisel, vesting, ka palgata panustamine	Hilisemas faasis
Juriidilised kokkulepped osalust omavate tiimiliikmetega	Põhjalikud lepingud	-	Põhjalikud lepingud	Põhjalikud lepingud	Põhjalikud lepingud	Põhjalikud lepingud	Põhjalikud lepingud
Kontrollile või kasvule orienteeritus	Tasakaal, piisava raha korral kasv	Kasv	Kasv	Kasv, kuigi praegu ise parim kontrollima	Kasv	Hetkel pigem kontroll, kuid ei välista midagi	Kasv

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Kapitali kaasamise viisid	Investorid	Ei, ainult maksivad kliendid	Investorid, kunagi väike KredExi laen	Ei, kliendilepingud, enda raha, toetused	Investorid ja konkursid, aga ka tutvusringkonnast	Investorid, pangalaenud	Investorid
Osaluse loovutamine kapitali nimel	Jah	Ei	Jah	Ei, aga kohekohe plaanis	Jah	Jah	Jah
Tiimi toimimine, suhted	Toimib, head suhted	Toimib, head suhted, tihe koostöö, eesmärkide kooskõlastamine ja nende nimel töötamine	Toimib, head ja tõised suhted, esineb ka hõõrdusit, kuid tülisid või tõsiseid konflikte pole	Toimib, head suhted	Toimib, head, ja sõbralikud suhted	Toimib, professionaalsed suhted	Toimis, head suhted
Seni tehtud, et koostöö sujus	Regulaarsed kohtumised, koosolekud ja vestlused	Meeskonna jaoks aja leidmine, tegevustega kursis hoidmine, keegi ei ole üksimuredega	Ühisüritused, lõunad	Empaatia, avatuse ja aususe kasutamine	Vähe tehtud, ühisüritusi pigem harva	Info liikumine, efektiivsed koosolekud	Töö inimestega, suhtlus, vestlused ja ühisüritused, pingete varajane maandamine

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Tulevikus plaanitakse teha koostöö sujumiseks	Ühisüritused, personaalsed vestlused	Hoida tiimid väiksena	Ühisüritused, lõunad, töökeskkonda investeerimine	Suhtlus, teiste omapäradega arvestamine, jätkuv ausus ja otsekoheus	Ühisüritused, väljasõidud, meeskonna kaasamine otsustamisse, ühiste eesmärkide ja sihtide selgitamine ja mõistmine, heade tingimuste loomine, killustatuse vähendamine	Tiimide väiksena hoidmine, kõigis väärtuse loomise tunde hoidmine	X
Konfliktid tiimis tulenevad	Pidevalt muutuvatest oludest	Tööga seotud probleemidest, kui mõni töö viibib	Isiksuste erinevustest	Möödarääkimistest, vähesest suhtlusest	Tööga seotud probleemidest, kui keegi ei saa oma tööga piisavalt hästi hakkama	Info halvast liikumisest, kommunikatsioon pole alati piisav	Inimesed ei julgenud alati kõigest rääkida, inimsuhete keerukus
Meeskonna juhi roll	Jagatud	Jagatud	Jagatud (ise ja kaasasutaja)	Jagatud (ise pigem mitte)	Ise	Jagatud	Ise
Juhi rollist loobumise plaanid	Kui piisavalt suureks läheb	Ei plaani ega mõtle sellistele asjadele	Pigem ei plaani tegevjuhi positsioonist loobuda	Juba sisuliselt loobunud	Kui läheb liiga suureks või investorid nõuavad	Ei plaani, kuid mingil hetkel paratamatu	X

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Juhi kirjeldus	Kaasav	Kaasav, vähe kannatlik, teiste ära kuulamine	Õiglust tähtsustav, vähe süsteemsust	Empaatiline, tahab palju ise ära teha, pisut korratu	Ei ole resoluutne, ei tee piisavalt karme otsuseid, ei delegeeri piisavalt	Nõudlik, tulemustele orienteeritud	X
Kollektiivne või üksi otsustamine	Pigem kollektiivne ja kaasav, teistmoodi ei saa	Pigem kollektiivne	Kollektiivne	Kollektiivne	Pigem kollektiivne	Üksi	Nii ja naa
Oluline tiimi edukal juhtimisel	Avatus, ausus	Prioriteetide seadmine, teiste ära kuulamine	Võrdne kohtlemine, üks-ühele vestlused ja pingete varajane klaarimine, aja leidmine	Inimeste motiveerimine läbi kaasamise, isikliku progressi tagamine inimestele, regulaarne üks-ühele suhtlus	Inimeste võimestamine, inimestele tulemuse, mitte protsessi ette ütlemine	Igal tiimiliikmel vastutus ja otsustusõigus oma valdkonnas, ise lahendusteni jõudmine	Töö inimestega
Tiimi juhtimisel ja arendamisel lähtutakse	Isiklik suhtlus, avatus	Regulaarne tagasiside	Suhtluse suur osakaal, võimalus arvamust avaldada, ühise arengu ja eesmärkide tunnetamine	Suhtlemine, empaatia, ausus	Sisetunne	Ei oska vastata	X

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Nõu iseendale - inimeste valimisel	Räägi rohkem, ole avatum	Lähtu soovitud lõpptulemusest	Kaalu pikemalt, et vältida valede inimeste kaasamist ja neisse investeerimist	Võta aega, ära kiirusta	Ei oska	Inimestega peab olema sümpaatia, mingi side tekkima, ilma selleta koostööst asja ei saa	Ei teeks eriti midagi teisiti
Nõu iseendale - inimeste juhtimisel	Jaga rohkem infot töötajatega, ole avatum, igapäevast saab asja	Lase inimestel vigu teha ja neist õppida, kõike ei pea ise tegema.	Ei midagi, inimeste arv liiga väike selleks	Püüa teistelt rohkem ideid kätte saada ja kaasatust suurendada	Mõõda tulemusi konkreetselt ja reageeri kehvale tulemusele	Pigem ei oska nõu anda, loo keskkond, kus inimesed saaksid õitsele puhkeda	Ole rohkem kohal
Nõu teistele tehnoloogia valdkonnas alustajatele	Leia oma klient enne, kui arendama hakkad	Leia endale mentor, keegi, kellel on sama kogemus olemas	Moodusta mitmekülgne tiim, vali inimesi, kes pole nagu sina	Eelnev töökogemus valdkonnas aitab kaasa	Enne leia klient, kui tegutsema hakkad	Vähem koosolekuid oma tiimis, rohkem suhtlust ja informatsiooni ammutamist ettevõtte väliste inimestega	Leia klient ja arenda toodet enda või kliendi raha eest võimalikult kaugele, viivita investorite kaasamisega võimalikult kaua

Ettevõtja tähis	KL	MJ	AÜ	HK	MU	KK	PV
Lisa märkused	Eestis on keeruline tehnoloogia idufirmadel meeskondi moodustada, vastava ala inimesi vähe ja neile suur konkurents ka suurfirmade poolt	Ei soovi midagi lisada	Ära eelda ega looda, et õnnestud, plaanid muutuvad, kogemusest õpib ja noorena on seda lihtsam teha	Ei soovi midagi lisada	Ei soovi midagi lisada	Ei soovi midagi lisada	X

Lisa 5. Mentorite intervjuude tulemuste *cross-case* tabel

Mentori tähis	M1	M2	M3
Mentorlusega tegeletud aeg	Umbes 13 aastat, sh 1,5 aastat põhiliselt tehnoloogia idufirmadele	Umbes kümme aastat	Umbes neli aastat
Ettevõtted, millele on mentoriks oldud	Erinevatele, sh tehnoloogiapõhiste ettevõtetele, palju idufirmasid	Erinevatele, enamus otseselt või kaudselt tarkvaraga seotud, pigem alustavad ettevõtted	Erinevatele, põhiliselt tehnoloogiapõhiste ettevõtetele, pigem idufirmad
Mentori roll	Praktiliste tegevuste kaudu asutaja toetamine	Mentor ütleb, mida peaks tegema teatud eesmärkide saavutamiseks oma eelnevate kogemuste põhjal	Kogemuste jagamine, kuidas mingeid asju teha või vigu vältida, asutajate ära kuulamine ja tagasi peegeldamine
Asutajatel edu saavutamiseks vajalikud komponendid	Usk oma tegevusse, kirk valdkonna vastu, targalt valitud meeskond	Kõige olulisemad meeskond, meeskonna kompetentsus ja kiire tegutsemisvalmidus. Oluline ka oskus töötada olemasolevaga ja kiiresti müügini jõuda, ühine visioon, turutunnetus ja konkurentsieelise leidmine	Asutaja peab olema oma valdkonnas tugev, meeskond kompetent, visadus uuesti proovida
Asutajate vead tiimiliikmete valikul	Sõpradest koosneva ühetaolise tiimi moodustamine	Sõpradest koosneva ühetaolise tiimi moodustamine, endast targemate inimeste mitte kaasamine	Sõpradest koosneva ühetaolise tiimi moodustamine, enda sarnaste inimeste kaasamine ja oskamatus inimeste sobivust hinnata või testida
Rõhu asetamine haridusele	Ei panda rõhku	Ei panda rõhku	Ei panda rõhku ja ei peagi

Mentori tähis	M1	M2	M3
Rõhu asetamine eelnevale töökogemusele	Ei keskenduta, pigem võiks vahel rohkem keskenduda	Ei keskenduta väheste vahendite korral, erinevatele teistele kogemustele keskendumine võib olla põhjendatud	Keskendutakse piisavalt, töökogemus on oluline
Rõhu asetamine mitmekesisusele	Teadlikult keskendutakse mitmekesisusele, mis on ka õige	Paljud asutajad ei tea selle vajalikkust, kuid uued alustavad idufirmad on väga teadlikud. Väikestes meeskondades mitmekesisus hädavajalik, suuremates lihtsam ühetaoliste inimestega	Alustavad asutajad ei tähtsusta eriti, kuna enda sarnaste inimeste kaasamine on lihtsam, mitmekesisusele peaks suurt rõhku panema
Ettevõtluskogemuse tähtsus	Mitte esmatähtis, aga oluline ettevõtte õnnestumiseks. Ka investorid eelistavad varasema idufirma kogemusega asutajaid	Mitte esmatähtis, aga oluline, kuna ettevõtluse eripäradega ollakse kursis ja see tuleb kasuks	Mitte esmatähtis, aga on plussiks, kuna ettevõtluse eripäradega ollakse kursis
Turunduse või müügi kogemuse tähtsus	Väga oluline, kliendi ja ta vajaduste tundmine võimalikult vara	Tähtsam on turunduse või müügi jaoks sobivate isikuomaduste olemasolu	Väga oluline, kogemus siinkohal tähtsam kui haridus
Oluline meeskondade efektiivsuseks toimimiseks	Muutustega kiire kohanemise oskus, ühise eesmärgi ja enda osa sinna jõudmise osas tunnetamine, tagasiside ja pidevalt vaheeesmärkide seadmine	Inimeste motiveerimine, tugev visiooni tunnetus, kommunikatsioon, ausus, läbipaistvus, inimeste kaasatus, tähtsaid otsuseid ei saa teha üksi või kahekesi, inimesed peavad olema meeskonnamängijad	Õigete inimeste valimine, töö inimestega, koos eesmärkide püstitamine, prioriteetide seadmine, julgus inimesi õiges suunas juhtida, juht peab olema positiivsuse ja inspiratsiooni allikaks

Mentori tähis	M1	M2	M3
Vead, mida vältida meeskondade juhtimisel	Valedele asjadele (või üldse mitte) fokuseerimine, läbipõlemise mitte märkamine	Arvamine, et suurte ettevõtete ja idufirmade juhtimine käib sama moodi, oma tähtsuse ja rolli üle tähtsustamine, üksi otsustamine ja käsutamine	Valede inimeste kaasamine, selgete (vahe) eesmärkide püstitamata jätmine, raha põletamine ebavajaliku peale
Asutajate lepingu sõlmimise soovitamine	Jah	Jah	Jah
Asutajate lepingu sõlmimiseks parim aeg	Võimalikult vara	Võimalikult vara	Enne rahastuse saamist
Asutajate lepingus oluline kokku leppida	Osalused ja panustamine ettevõttesse, osapoolte õigused ja kohustused, ühise eesmärgi paika panemine	Osalused ja osaluse loovutamise küsimused, mis saab siis, kui keegi ei panusta, mis juhtub pahatahtlike lahkujatega	Osalused ja osaluse loovutamise küsimused, mis juhtub, kui keegi ei panusta
Ohud, mida asutajate lepingus vältida	Seadusega vastuollu minemine	Mitte põhjalike lepingute sõlmimist, oletamist, et asjad ei lähe kõigist võimalikest variantidest kõige hullemat teed pidi	Oluliste asjade mitte kokku leppimist
Asutajate lepingu kasutamine Eestis	Üha rohkem, programmid ja investorid soovivad	Väga palju kasutatakse, kõik, kellel kogemus või kokkupuude idufirmadega, teevad seda, investorid samuti nõuavad	Üha rohkem, programmid ja investorid soovivad
Osaluse kokku leppimisele kuluv aeg	Erinev, teadlikes tiimides kauem, sõprade vahel vähem	Erinev, mida varem tehakse, seda vähem aega kulub	Erinev

Mentori tähis	M1	M2	M3
Osaluse jagunemise protsessi kestus	Keskmine tase hea, on neid, kes kiirustavad ja neid, kes liiga kaua venitavad	Nii ja naa, pigem ei kiirustata, kuna osalusega seondubv tulekski selgeks rääkida ja pigem pikemalt arutleda võimalikult hea kokkuleppe jaoks	Ei oska hinnangut anda
Vead osaluse kokkuleppimisel	Osaluse võrdne jagunemine	Osaluse võrdne jagunemine, olulistele inimestele osaluse mitte andmine	Osalus ei vasta hilisemale panustamise osakaalule
Probleemid halvasti jaotatud osalusega	Esialgsete illusioonide purunemine, raske otsuseid vastu võtta	Võrdse osaluse korral keegi ei vastuta, otsustamine on raskendatud, osalusest ilma jätmise korral kannatab motivatsioon ja heast inimesest võib ilma jääda	
Kogemused halvasti jaotatud osaluse tagajärgedega	Osalus ja ettevõttesse panustamine ei ole kooskõlas, panustamine ei vasta ootustele	Kehvasti koostatud asutajate leping või olulistele inimestele osaluse mitte jagamise tagajärjed võivad viia ettevõtte läbi kukkumiseni	
Opsioonide kasutamise soovitamise töötajate puhul	Jah, kasutatakse üha rohkem	Jah, kasutatakse	Jah, kasutatakse üha rohkem
Liiga kergekäeliselt osaluse loovutamine töötajatele	Algajate puhul küll, liiga palju osalisi ettevõttes erinevate rahastusringide järel ei pruugi olla hea	Mitte mingil juhul, pigem ei loovutata, mis on viga, osalust tuleks võtmetöötajatele strateegiliselt targalt loovutada	Ei, pigem ei loovutata, mis on viga

Mentori tähis	M1	M2	M3
Liiga kergekäeliselt osaluse loovutamine investoritele	Algajate puhul küll, liiga palju osalisi ettevõttes erinevate rahastusringide järel ei pruugi olla hea	Pigem mitte, enne osaluse loovutamist tuleks põhjalikult läbi mõelda, millal ja kui palju loovutada	Pigem jah, kogunud läbirääkijatele loovutatakse vahel liiga palju
Kontrolli või arengu prioritiseerimine	Sõltuvalt faasist, esimeste rahastusringide käigus peaks kontrolli säilitama. Asutajad teadvustavad olukorda	Sõltuvalt faasist, liiga vara ei tohiks kontrolli kaotada, kuid edaspidi on see paratamatus ja peab olema kooskõlas asutaja eesmärkidega. Asutajad teadvustavad olukorda ja ei karda kontrolli ära anda	Tasakaal, peab käima käsikäes, teatud faasides kontrolli loovutamine paratamatu. Asutajad teadvustavad olukorda
Lisa märkused	Tulge Inkubaatorisse	Idufirmas ei ole kõige olulisem asutaja kontrolli saavutamine, vaid ühtne visioon ja õiges suunas liikumine	Ei soovi midagi lisada