

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ingrid Mitt

**EESTI ETTEVÕTJATE ÄRILISE LUHTUMISE PROTSESS JA
ÕPIKOGEMUSED**

Lõputöö

Õppekava BDÄR02/04 - Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Juhendaja: Olev Tõru, MBS

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 8056 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ingrid Mitt

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 073194BDÄR

Üliõpilase e-posti aadress: ingrid.mitt@outlook.com

Juhendaja: Olev Tõru:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. ETTEVÕTLUSALASE LUHTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS KIRJANDUSES	7
1.1 Ettevõtlusalase luhtumise probleemid Eestis	9
1.2 Ebaõnnestumise põhjused.....	10
1.3 Ettevõtlusalasest ebaõnnestumisest õppimise olulisus	11
2. UURINGU METOODIKA VALIK JA PÕHJENDUS.....	13
2.1 Valimi moodustamine.....	13
2.2 Intervjuu tüüp	15
2.3 Andmete analüüs	15
3. ETTEVÕTTE EBAÕNNESTUMISEST ÕPPIMISE PROTSESS JA -ANALÜÜS.....	18
3.1 Põhjuste kaardistamise faas	18
3.2 Venitamise faas.....	19
3.3 Ettevõtte lõpetamise faas	20
3.4 Kriitilise refleksiooni faas	21
3.5 Muutused ettevõtjas endas ja äritegevuses	23
3.6 Negatiivse kogemuse tõlgendamine õppetunniks.....	24
3.7 Edasimineku uute projektidega	25
3.8 Õppetunnid luhtumise kogemusest ja soovitusel.....	26
KOKKUVÕTE	31
SUMMARY	33
ALLIKAD	35
LISAD	40
Lisa 1. Uuritavate profiilid	40
Lisa 2. Illustratsioonid empiirilistest andmetest.....	42
Lisa 3. Lõputöö lihtlitsents	56

LÜHIKOKKUVÕTE

See uurimistöö loob sügavama kontseptsiooni Eesti ettevõtjate luhtumise kogemusest õppimise perspektiivis. Kuna üks põhilisi ettevõtte alustamist takistavaid tegureid on hirm ebaõnnestumise ees on selle uurimistöö eesmärk leida viis selle hirmu vähendamiseks läbi ebaõnnestumise protsesside ja õppetundide väljatoomise ja analüüsi. Põhinedes interpretatiivsel fenomenoloogilisel uuringul seitsme ebaõnnestumist kogenud ettevõtjaga annab see töö empiirilist kaalu olemasolevatele teoreetilistele käsitletutele. Liites kokku olemasoleva teoreetilise kirjanduse ettevõtte luhtumisest Eesti ettevõtjate reaalse kogemustega pakub autor välja viisi, mis võiks aidata vähendada hirmu uute ettevõtete alustamiseks või uue võimaluse proovimiseks. Seoses Eesti piiratud ressursidega on oluline kasutada ära iga väiksema võimaluse ettevõtluspotentsiaali suurendamiseks.

Autori poolt pakutud viis ebaõnnestumise hirmu ettevõtluses vähendada on seda teha teadlikkust tõstes juba enne ettevõtte asutamist või päris tegevuse alguses. Ettevõtja peaks koostama plaani ka selle jaoks, kuidas toimida siis, kui tekivad ootamatused ja äriplaan ei edene selliselt nagu oli planeeritud. Ettevõtja peab teadma, millised on oma äritegevuse lõpetamise viisid ja kuidas nendega toime tulla nii ärilises perspektiivis, kui ka ettevõtja enda isiklike emotsioonide mõistes. Seda plaani aitab struktureerida empiirilistest andmetest lähtuvalt loodud ebaõnnestumise faaside nimekiri, mis annab ettevõtjale ennetava sissevaate võimalikku olukorda, mis võib teda ees oodata.

Ettevõtlusalane luhtumine, Eesti, fenomenoloogiline, õppimine kogemusest

SISSEJUHATUS

Käesoleva töö autor on kogenud ja kõrvalt näinud mitmeid ebaõnnestumisi ettevõtluse valdkonnas. Oma tegevuses ebaõnnestunud ettevõtjad on aga sotsiaalne stigma, millest tihti ei räägita. See puudutab eriti Eestit, kus rahvaarv on väike ja anonüümselt ebaõnnestuda on raske. Eesti kultuuriruumis on kombeks seada eeskujuks edulood. Kui ettevõtte kukub läbi, siis arvatakse, et ka ettevõtjal on läinud halvasti. Läbikukkunud ettevõtte positiivseks pooleks on aga õpikogemuse võrra rikkam ettevõtja. Ettevõtted kukuvad läbi, ettevõtjad mitte (Timmons 1999).

Emori finantsseire uuring 2018. aasta kohta leidis, et kümnendik küsitletutest on kunagi oma äri teinud, aga on mingil põhjusel loobunud (Statistikaamet 2019). „Hirm läbikukkumise ees on Eesti puhul endiselt oluline ettevõtjaks hakkamist takistav tegur“ (Globaalne ettevõtlusmonitooring GEM 2014). Hirm ebaõnnestumise ees ja luhtunud ettevõtete sotsiaalne stigma vähendab uute edukate ettevõtete loomist. Kui me teaksime, kuidas toimub ebaõnnestumist kogenud ettevõtja õppimisprotsess, siis on võimalik leida viise negatiivse kogemuse saanud ettevõtja toetamiseks nii akadeemiliselt, poliitiliselt kui ka teiste nõustajate poolt. Teadmine sellest, kuidas on võimalik õppida luhtunud ettevõtlusest aitaks kiirendada taastumise protsessi ja luua uusi edukaid ettevõtteid ning sealjuures ka töökohti. (Cope 2011) Teadlikkus luhtumise protsessidest ja õpikogemustest suurendaks ka esmakordselt alustavate ettevõtjate edu tõenäosust.

On tehtud väga palju uurimustöid, et mõista, miks ettevõtted ebaõnnestuvad, kuid vähesed keskenduvad sellele, kuidas ja mida sellest kogemusest õppida. Eesti kontekstis ettevõtjate õpikogemusele keskendunud uurimustöid autor leidnud ei ole. Puudub selge arusaam Eesti ettevõtja õpikogemusest ebaõnnestumise teekonnal. Usutakse, et igast kogemusest on võimalik midagi õppida, olgu ta positiivne või negatiivne. Autor püüab oma uurimustööga anda ülevaate sellest, milline on nende ettevõtjate õpikogemus, kes on pidanud oma ettevõtte sulgema. Nii on võimalik paremini mõista, millist väärtust nad endaga kaasas kannavad ja näha ebaeduka ettevõtte taga inimest, kelle kogemuste pagas aitab nii temal endal, kui ka teistel ettevõtjatel tulevikus neid samu vigu vältida. Nii on võimalik meie majanduskeskkonda paremaks muuta – muutes arusaama luhtumisest ja käsitleda seda pigem kui õpikogemust, mis viib uute ja paremate võimalusteni. See aitab suuremas mahus ära kasutada ettevõtluspotentsiaali meie väikeses riigis.

Selle töö eesmärk on selgitada välja, kuidas ja mida Eesti ettevõtjad on õppinud negatiivsest ettevõtluskogemusest ja seeläbi leida parim viis, kuidas ettevõtlusalase luhtumisega seotud hirmust üle saada ja seeläbi suurendada Eesti ettevõtluspotentsiaali. Selleks, et saavutada paremaid

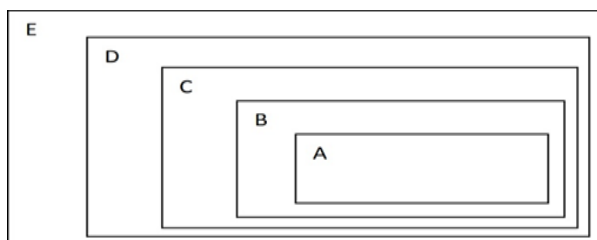
majanduslikke tulemusi Eestis tuleks toetada ettevõtjat mitte ainult ettevõtte loomisega seotud protseduuride osas vaid ka lõpetamisega seotud aspektides. Hirm ebaõnnestumise ees ei tohiks olla takistuseks uute ettevõtete loomisel. Selleks, et teada saada, kuidas seda hirmu vähendada on vaja esmalt mõista, milline on ettevõtjate õpikogemus luhtumisest nii ettevõtte kui isiklikul tasandil ning mida need, kes ebaõnnestusid, teeksid samades olukordades teisiti, kui nad esmalt tegid.

Peale sissejuhatust antakse ebaõnnestumisest õppimise kohta teoreetilise ülevaate, kus räägitakse sellest, kuidas üldse defineerida ebaõnnestumist, miks ettevõtted ebaõnnestuvad ja miks on oluline õppida ebaõnnestumisest. Teooriale järgneb empiiriline osa kvalitatiivse interpretatiivse fenomenoloogilise uuringuga. Uuringus on seitse intervjuud ettevõtte asutajate ja juhtidega, kes on erinevatel põhjustel pidanud oma ettevõtte sulgema. Uuringu analüüsile järgnevas osas tuuakse välja uurimuse järeldused, ettepanekud ja kokkuvõte.

1. ETTEVÕTLUSALASE LUHTUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS KIRJANDUSES

Ettevõtte ebaõnnestumise põhjustest on kirjutatud palju nii välismaa, kui Eesti teaduskirjanduses, ettevõtte ebaõnnestumisest õppimise kohta leidub aga kahjuks vähe kirjandust. Ka dr Jason Cope on kirjutanud, et ehkki ebaõnnestumist tunnustatakse kui peamist õpikogemust, on teoreetikud tunnistanud, et seda luhtumise seisukohta toetatakse sageli vaid populaarses juhtimisalases kirjanduses, oma väiteid anekdootlikel tõenditel püstitades. Jätkuvalt on puudus akadeemilistest uuringutest, mille eesmärk on liigendada läbikukkumist reaalsete kogemuste tasemel ja viia läbi teoreetilisi arutelusid rikkaliku kvalitatiivse ülevaate abil. See on justkui iseenesest mõistetav, et seoses ebaõnnestumisega toimub õppimine ent siiski konkreetsete õppimisprotsesside ja ettevõtte luhtumisest õppimise tulemuste selge liigendamine jääb senises kirjanduses tabamata. (Cope 2011)

Kirjanduses on ebaõnnestumist enim defineeritud läbi turuosa suuruse, varade ja kasumi suuruse, aktsia hinna ning toodangu kvaliteedi (Weitzel 1989). Ebaõnnestumise põhjus võib peituda aga ükskõik millises ettevõtte toimimise aspektis ning ettevõtte on ebaõnnestunud siis, kui ta lõpetab nende tegevuste tegemise, mida temalt oodatakse (Sheppard 1994). Kui vaadelda kõiki ebaõnnestunud ettevõtjaid, siis Cochran (1981) on oma artiklis ära toonud viis erinevat suremuse alamhulka (vt joonis 1).

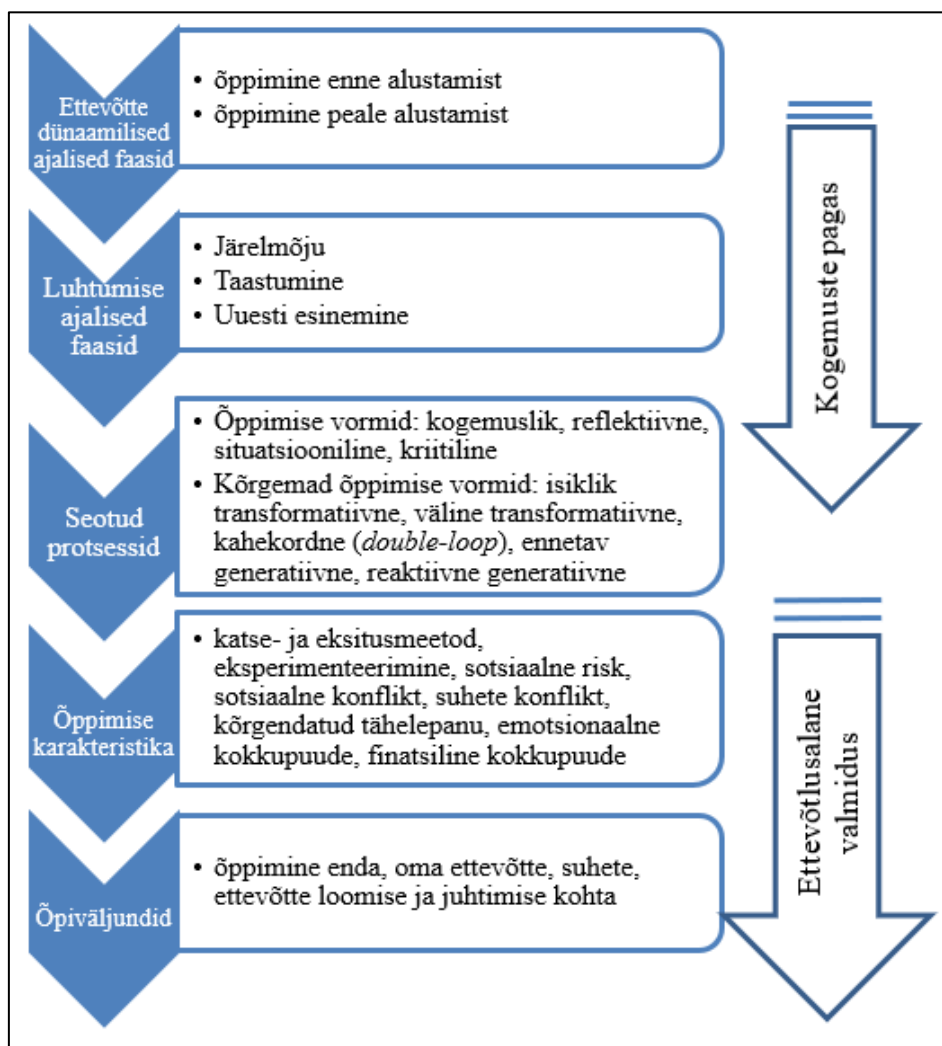


JOONIS 1. Tegevuse lõpetanud ettevõtete jaotus selle põhjustest lähtuvalt
Allikas: (Cochran 1981 viidanud Tukkia.K).

Täht „A“ sümboliseerib ettevõtteid, kes on pankrotistunud. Tähega „B“ tähistatakse ettevõtteid, kelle tegevus on lõppenud kahjudega kreditoridele. Rühma „C“ kuuluvad ettevõtted, kelle tegevus on lõpetatud, vältimaks veel suuremat kahju tekkimist tulevikus. „D“ alla koonduvad ettevõtted, mis on lõpetatud soovitud tulumäära mittesaavutamise tõttu ning „E“ grupi moodustavad ettevõtted, kes on vabatahtlikult oma tegevuse lõpetanud. Cochrani (1981) käsitus

viitab sellele, et pankrotistumine on majanduskeskkonnas üsnagi haruldane ettevõtte ebaõnnestumise vorm ning enamik ettevõtteid lõpetab tegevuse muul viisil (Tukkia 2014). Ka siin töös käsitletakse ebaõnnestunud ettevõtjaid üldiselt kui kõiki neid, kes on oma tegevuse lõpetanud ja ei kitsendata neid põhjuste kaupa. Keskendutakse pigem sellele, et kuidas ja mida on Eesti ettevõtjatel võimalik nendest olukordadest õppida? Ebaõnnestunud ettevõtte on selle töö kontekstis selline ettevõtte, mis suletakse seetõttu, et ta ei tegutse enam vastavalt oma eesmärkidele ja ootamatu tulude langus või kahjumi suurenemine ei võimalda olemasolevate omanike ja juhatusega edasi tegutseda (McGrath 1999; Politis ja Gabrielsson 2009; Shepherd *et al.* 2016)

Jason Cope on loonud 2005 aastal (2005a) väga detailse ettevõtlusalase õppimise kontseptuaalse raamistiku, mille üksikuid osi ta kahjuks oma eluajal ei jõudnudki lõpuni uurida. Autori kohandatud versiooni antud raamistikust saab näha joonisel 2.



Joonis 2. Ettevõtlusalase õppimise kontseptuaalne raamistik
Allikas: (Cope 2005a viidanud Pittaway *et al.* 2012; autori kohandatud)

Luke Pittaway ja Richard Thorpe (2012) kirjutavad oma austustavaldavas artiklis, et Cope'i töö, olgugi, et see ei ole teooria, on kasulik kontseptuaalne raamistik, mis aitab kaasa ettevõtlusalase õppimise mõistmisele. Seda raamistikku saab kasutada paljudes kontekstides ja see aitab mõista paremini ka luhtumise faase.

1.1 Ettevõtlusalase luhtumise probleemid Eestis

Meie ühiskonnas ei mõisteta piisavalt ettevõtte ebaõnnestumise tähtsust majanduses. Avalik arvamus seostab ettevõtte ebaõnnestumise tugevalt isiku ebapädevuse või pettusega. Stigma esineb Euroopa Liidus nii äriühingute puhul, samuti kultuurilises ja ühiskondlikus käitumises. See tekitab põhjendamatu takistusi ettevõtjatele, kes sooviksid uuesti alustada. Vaid väike osa ebaõnnestunud ettevõtjatest teeb uue alustamiskatse, hoolimata, et enamik endisi ettevõtjaid eelistaksid jätkata ettevõtluses ning noored sooviksid saada teise võimaluse. Üheks põhjuseks on see, et makseraskustel on tugev mõju ettevõtjale endale. Umbes kolmandik pankrotistunud müüb oma elukoha ning veerand juhtudest ulatub negatiivne mõju teiste pereliikmeteni. Ettevõtte ebaõnnestumine on stressirohke ja lisaks põrkuvad ebaõnnestunud ettevõtjad keskkonnaga, mis alahindab ettevõtte ebaõnnestumisest tulenevaid uusi võimalusi. (Euroopa Ühenduste komisjon 2007)

„Hea riiklik ettevõtlusraamistik on väga oluline Eesti ettevõtluspotentsiaali ärakasutamiseks ja dünaamiliste ettevõtete loomiseks. Selle võimaldamiseks on vaja raskustes olevatele või ebaõnnestunud ettevõtjatele anda teine võimalus. Ebaõnnestunud ettevõtjad õpivad oma vigadest ning on üldiselt teisel korral edukamad. Uuesti alustatud ettevõtete kasv on kiirem kui täiesti uutel ettevõtetel ning viis aastat pärast asutamist on nende ellujäämise määr kõrgem.“ (Euroopa Ühenduste komisjon 2007) Kaardistamata teemakäsitus, puudulikud tööriistad, vähesed empiirilised andmed ja teadusliku diskussiooni puudumine aga piirab Eesti täieliku ettevõtluspotentsiaali kasutamist kuna hirm luhtumise ees on nii alles alustavatel, kui ka juba proovinud ettevõtjatel.

Eesti ettevõtluse kasvustrateegias (2014–2020) on lubatud, et „panustame ettevõtliku hoiaku ja ettevõtja kui ametivaliku populariseerimisse erinevates sihtrühmades, kujundame ettevõtlussõbralikke hoiakuid ühiskonnas, tõstame ettevõtlusteadlikkust, kaotame ettevõtjaks

hakkamist takistavad barjäärid, nõustame ja pakume vajadusel finantstuge ettevõtlusega alustamisel ning proovime ausatele ebaõnnestumistele nn teise võimaluse anda.“ See uurimistöö annab empiirilist kaalu väitele, et luhtumine esindab ettevõtjate õpiteekonda. Luhtumise interpretatiivne fenomenoloogiline analüüs aitab kaasa kasvustrateegiate täitmisele kuna need õpitulemused annavad ettevõtjatele hindamatu ülevaate ettevõtlusprotsessi survepunktidest (*pressure points*), suurendades märkimisväärselt ettevõtlusvalmiduse taset edaspidiseks ettevõtlusalaseks tegevuseks. (Cope 2011)

1.2 Ebaõnnestumise põhjused

Põhjuseid ebaõnnestumiseks on palju, need olenevad tegevusvaldkonnast, poliitilisest olukorrast, majanduskeskkonnast jne. Ühte kindlat põhjuste järjekorda ei saa välja tuua, saab tuua aga näiteks ühe uurimustöö Ameerikast, kus uuriti 100 ebaõnnestunud ettevõtet ja küsitleti miks nad ebaõnnestusid. Nende vastused tähtsuse järjekorras olid järgmised: alakapitaliseerimine ja kõrged püsikulud (32%), aeglane majandustegevus / majanduslangus (30%), krediitoriprobleemid (23%), ostjatelt laekumata arved (8%), maksuprobleemid (8%), suurkliendi kaotus (6%), halb juhtimine (5%), partnerid (3%), liigne laienemine (3%), vargus (3%). Selliste uuringute miinuseks on see, et raske on saada objektiivseid vastuseid. Seda näitab juba see, et juhtimisprobleeme pidas ebaõnnestumise põhjuseks vaid 5% ettevõtjatest. Keegi ei soovi tunnista, et äri läks põhja selle tõttu, et nad ei olnud pädevad juhid, lihtsam on alati süüdistada kedagi teist. (Lussier 1996)

Eestist võib leida aga hoopis teised uuringute tulemused. Tallinna Ülikooli ebaõnnestumisteemalise uuringu kohaselt nähakse organisatsioonide ebaõnnestumise põhjusena eelkõige juhtide vähest pingutust (54,6 protsenti vastanutest), majanduslikku olukorda ja konkurentide tegevust (33,5 protsenti) ning kõige vähem ebaõnne (11,9%). Uuringule vastas üle 200 juhi era-, avalikust ja kolmandast sektorist üle Eesti. Professor Aleksander Pulver märkis uuringu järeldusi kommenteerides, et teadlaste läbi viidud uuringu üks tulemusi on see, et inimesed, kes kardavad ise ebaõnnestuda, suhtuvad mittetolerantselt ka teiste ebaõnnestumisse. (Schotter 2012) Siit saab järeldada seda, et kui ettevõtjal on suur hirm ebaõnnestuda, siis karistab ta ka oma alluvaid rangemalt juhul, kui midagi juhtub. Jens Rasmussen kirjeldab tööõnnetusi kui organisatsioonikäitumise süstemaatilise migratsiooni mõju kulutasuvuse surve all olevas agressiivses konkurentsitihedas keskkonnas (Rasmussen, Svedung, 2000). Teisisõnu ei saa süüdistada ainult töötajat, problemaatilised on järelikult ka protsessid ja süsteemid töökeskkonnas, mida ettevõtja hirm süvendab veelgi.

1.3 Ettevõtlusalasest ebaõnnestumisest õppimise olulisus

Läbikukkumine on tihti tuli, mis karastab terast ettevõtja õpiteekonnal. Selleks, et olla edukas tuleb esmalt kogeda ebaõnnestumist (Timmons 1999). Tahe õppida on ettevõtte alustamise suureks motivaatoriks. Orienteeritus õpieesmärkidele viitab indiviidi fookusele arendada oma oskusi, teadmisi ja kompetensi, mida seostatakse ülesandekesksema, kohanemisvõimelisema ja meisterlikkusele suunatud käitumisega (Bunderson, Sutcliffe, 2003). Uurimus 158 tudengiga leidis, et orienteeritus õpieesmärkidele on seotud motivatsiooniga alustada ettevõtluskarjääri (Culbertson, Smith, Leiva, 2010). Ometi jääb luhtumise hirmu tõttu paljudel uus ettevõtte alustamata.

Ebaõnnestumise kohta öeldakse järgmist: „Mõnikord sa võidad. Mõnikord sa õpid“. Teadmine, et võib ebaõnnestuda, emotsionaalselt taastuda ja seejärel uuesti edukas olla illustreerib seda, et ebaõnnestumine on lihtsalt normaalne vajalik osa õppeprotsessist, mis aitab meis luua kompetensi, et olla edukas ettevõtja (Shepherd *et al.* 2016). See, kuidas ebaõnnestumist kogetakse on aga väga erinev, mitte kõik ettevõtjad kogevad ettevõtte sulgemisega seoses samasuguseid tundeid. Eestlased armastavad öelda, et mis ei tapa teeb tugevaks. Kas see on aga alati nii?

Oma ettevõtte kaotanud inimesed kogevad tihti sarnaseid tundeid nagu tuntakse leinaga. Negatiivne emotsionaalne käitumine – lein – ettevõtte ebaõnnestumise pärast on tingitud millegi väga olulise kaotusest. Selle järelduse tagajärg on see, et kuigi ettevõtjad võivad uue ettevõtmise ebaõnnestumise pärast leina tunda, ei pruugi nad kohe aru saada, miks nad nii tunnevad. Oma emotsioonide mittemõistmine tekitab lisaärevust ja veel teisigi negatiivseid tundeid, mis teevad lahenduste leidmise keeruliseks. (Shepherd *et al.* 2016)

Kogemusest õppimise võimalikkust ja tähenduslikkust õppija jaoks mõjutavad teatud erijooned: subjektiivsus, individuaalsus, sotsiaalne kontekst ja varasemad kogemused. Igasugune kogemusest õppimine on subjektiivne ja unikaalne. Ühest ja samast õppimissituatsioonist saadud kogemused on ettevõtjatel erinevad, kuna õppimist mõjutab nii varasem kogemus kui ka konkreetses õppimissituatsioonis saadud kogemuse tõlgendamine. (Karm, 2007) Ka ebaõnnestunud äritegevus on kogemus, mille läbi on võimalik õppida ja areneda. Sophocles on samuti öelnud, et inimene õpib midagi tehes, sest kuigi sa võid arvata, et sul on teadmised, pole sul kindlust enne kui sa ei proovi. Ka täiendkoolituste isaks peetav Seaman A. Knapp on öelnud, et mida inimene kuuleb, selles võib ta kahelda, mida inimene näeb, selles võib ta võib-olla kahelda, aga selles, mida ta ise teeb ei saa kahelda (Rasmussen, 1989). „Kõik põhimõtted on iseenesest abstraktsed, nad muutuvad

reaalseks vaid läbi nende rakendamise tagajärgede. Kuna põhimõtted on nii kinnistunud ja kaugeleulatuvad sõltub kõik sellest, kuidas neid tõlgendatakse siis, kui neid päriselt praktikas rakendatakse.“ (Dewey, 1938)

Eestis pakub Töötukassa ettevõtluskoolitusi ja rahalist toetust (hetkel kuni 4474 eurot) ettevõtte alustamiseks. Tänu toetusele on inimestel suurem tõenäosus alustada ettevõtlusega. Toetusel on tugev positiivne, aga aja jooksul vähenev mõju töötamisele. Ettevõtete ellujäämismäärade analüüs näitas, et kahe aasta möödudes oli äriregistris jätkuvalt tegutseva ettevõtteks kirjutas 99%, kolme aasta möödudes 96% ja nelja aasta möödudes 94% toetuse abil loodud ettevõtetest. Vaadates, kas ettevõttes toimus ka majandustegevus, on tegutsevate ettevõtete osakaal madalam: teise aasta lõpus tegutses aktiivselt 89%, kolmanda aasta lõpus 82% ja neljanda aasta lõpus 76% ettevõtetest. (Eesti Töötukassa 2014). Sellised toetused ja mehhanismid on vajalikud toetamaks ka neid, kes on ebaõnnestunud ettevõtluse tõttu kaotanud ka oma töö ja soovivad uuesti alustada. Toetuse taotlemise kriteeriumiteks on see, kui töötuna arvel olija on: läbinud ettevõtluskoolituse vähemalt 56 tundi; omab kutse- või kõrgharidust majanduse alal; omab ettevõtluskogemust vähemalt 1 aasta (Töötukassa 2020). Siit saab välja lugeda, et Töötukassa peab majanduslaselise hariduse ja pika koolitusega võrdseks teadmiste pagasiks aastast ettevõtluskogemust. Ei ole tähtis, kas see oli hea või halb kogemus. Juhul, kui ka toetuse saanud ettevõtte ebaõnnestub on võimalik teha uus toetuse taotlus, kui eelnevast toetuse saamise ajast on möödunud vähemalt 3 aastat ja viimase poole aasta jooksul ei ole isik olnud füüsilisest isikust ettevõtja ega omandanud üle 50% osalust mõnes muus äriühingus (Tööturuteenuste ja -toetuste seadus 2019). Ei tohiks karta ebaõnnestumist, isegi riik on loonud võimalused uuesti proovida. Eelmise ebaõnnestumise kogemus on uue ettevõtte loomiseks suur väärtus. Ka teadmine, kuidas asju mitte teha on teadmine.

Euroopa Parlament on elukestva õppe võtmepädevusteks nimetanud algatusvõime ja ettevõtlikkuse. Aasta 2020 strateegias on eriti rõhutatud vajadust arendada ettevõtlikkust, probleemilahendusoskusi, kriitilist mõtlemist ja analüüsioskust. Elukestva õppe strateegia tegevustel on oluline sisend Eesti ettevõtluse kasvustrateegia jaoks vajalike tingimuste loomisel, mis on tarvilikud suurema majanduskasvu saavutamiseks Eestis. (Haridus- ja Teadusministeerium 2014) Hetkel on parim aeg alustada ettevõtlusega ja saada sellest kogemus, et rikastada oma teadmisi, võttes teadlikke riske ja mitte tundes hirmu.

2. UURINGU METOODIKA VALIK JA PÕHJENDUS

Uurimismeetod põhineb Jason Cope'i kirjutatud töö, mis võimaldas tal saavutada detailse fenomenoloogilise kontseptsiooni päriselu kogemustest seoses äriettevõtte luhtumisega (Cope 2011). Tema uurimismeetodite valik aitab ka Eesti ettevõtjate kogemuse tuua nähtavale kõige tõelisemalt ja luua omakorda Eesti ettevõtjaid peegeldav kontseptsioon. Antud töös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit - fenomenoloogilist uurimisviisi. Selline lähenemine on muutunud populaarsemaks ettevõtlusega seotud uurimustega (Berglund 2007; Cope 2005b; Seymour 2006) ning leidnud koha ka ettevõtte luhtumisega seotud uuringute seas (Cope 2011). Uurimus toetub Jonathan Smithi ja tema kolleegide poolt arendatud interpretatiivse fenomenoloogilise analüüsi põhimõtetele (IPA - *Interpretative Phenomenological Analysis*) (Smith *et al.* 1999) mis puudutab uurimuse ülesehitust ja analüüsi. Fenomenoloogilise uurimuse objektiks on inimlik kogemus ja seega sobib seda kasutada kõigil teadusaladel, kus tuntakse huvi subjektiivse kogemuse vastu (Vitranen 2006 viidanud Laherand 2008). Kvalitatiivse uuringu juurde kuulub tõlgenduslik, naturalistlik lähenemine maailmale ja see tähendab, et kvalitatiivsetes uuringutes uuritakse nähtusi nende loomulikus keskkonnas ning püütakse ilminguid mõtestada või tõlgendada nende tähenduste kaudu, mida inimesed neile annavad (Denzin, Lincoln 2000 viidanud Laherand 2008). Kvalitatiivsetes uuringutes, kus tegeletakse inimeste isikliku ja sotsiaalse kogemuse uurimise, kirjeldamise ja tõlgendamise, püütakse mõista pigem väikese arvu osalejate maailmavaadet kui kontrollida mingi eelnevalt püstitatud hüpoteesi paikapidavust suure valimi kaudu (Smith *et al.* 2006). Väike arv on samuti õigustatud kuna süvauuringu puhul saab ette näha väga sisutihedat kirjeldust, mis ei ole võimalik arvukate vaatluste korral (Ghuri, Gronhaug 2004). Kvalitatiivne meetod on seega kõige sobivam, kuna uuringu eesmärk nõuab nähtuse, antud juhul luhtumise, süvavaadet (*Ibid.*). Järgnevas peatükis kirjeldatakse valimi suurust ja seda, miks just sellised valikud valimi määramiseks.

2.1 Valimi moodustamine

Cope kasutab oma töös valimina neli Suurbritannia ja neli Ameerika ettevõtjat, aga selles töös on kõik ettevõtjad Eestis tegutsevad ja saadud tulemusi saab tõlgendada Eesti kontekstis. IPA üldkogum on otstarbekohane (Greening *et al.* 1996) ja selle loogika ning tugevus seisneb selles, et valitakse informatsioonirikkad juhtumid süvitsi uurimiseks ehk sellised, millest on võimalik

antud uurimuse kontekstis (antud juhul luhtumisest) maksimaalselt palju teada saada (Patton 1990). See meetod toetab väikese valimi kasutamist kompetentse teoreetilise perspektiivi loomiseks seni, kuni adekvaatne kontekstuaalsus on säilitatud (Brocki, Wearden 2006; Chapman, Smith 2002). Tüüpilise IPA uurimuse jaoks soovitatakse kuus kuni kaheksa osalejat (Smith, Eatough 2006). IPA uurijad peavad olema pragmaatilised valides osalejaid uurimusse, eriti teemade juures, mis on haruldased ja kättesaadavus ning soov osaleda on problemaatiline (Smith, Osborn 2008). Nii on ka luhtunud ettevõtetega, kuna ei ole lihtne leida ettevõtjaid, kes on kogunud ebaõnnestumist ja on avatud jagama oma kogemust teadustöö raames (Sarasvathy, Menon 2002; Zacharakis *et al.* 1999 viidanud Cope 2011). Potentsiaal õppimiseks oli peamine valimi representatiivsuse kriteerium (Stake 1994) ja seega on eeldatud, et iga osaleja, kes on kogunud luhtumist on võimeline jagama kaasahaaravat ja asjakohast lugu (Fincham 2002). Uurimuses osalenud seitsme ettevõtja puhul leidsid need eeldused ka kinnitust.

Ehkki ei ole soovitatud, et fenomenoloogilise uuringu puhul oleks uurijal uuritavatega isiklikke suhteid (Virtanen 2006 viidanud Laherand 2008) on selles töös mõned inimesed siiski ka autori tuttavad. Olenemata sellest, kas tegu oli võõra inimese või tuttavaga oli meetod kõigi osas sama. Ei saa ka väita, et lähedasemad inimesed oleksid ennast rohkem avanud, kui võõrad, sest mõnel juhul oli see hoopis vastupidi. Valimi leidmiseks on kasutatud ka lumepalli või keti meetodit, kus juba intervjuueeritud inimesed aitasid leida teisi ettevõtjaid, kes on luhtunud (Hartley 1994). Uuritavate leidmine oli väga vaevarikas ja kuna uuringu vahepeal tabas riiki ka epideemia, siis tabas mõnda ettevõtjat kohe ka uus kriis või mõne jaoks ka ootamatu võimalus, mille tõttu polnud võimalik kokkulepitud intervjuusid läbi viia. Lisas 1 on kirjas kõikide uuringus osalejate anonüümsed profiilid, kus osaleja nimi on asendatud tähestikutähega.

Kuna uurimuses osalejaid oli väga raske leida, siis ei ole saadud andmed otseselt ajaliselt ära määratletud (näiteks viimase kolme aasta jooksul toimunud luhtumised) vaid pigem on lähtutud sellest, et luhtumisest õppimine on dünaamiline ja lakkamatu protsess, kus ettevõtjad kogevad muutusi teadlikkuses ka juhtunust palju aastaid hiljem (Boud *et al.* 1993; Cope 2005a). Olenemata sellest, kui palju aastaid oli juhtunust möödas olid kõigil uurimuses osalejatel väga eredad mälestused ja kõik, millest räägiti, omas tänaseni nende jaoks suurt tähendust.

2.2 Intervjuu tüüp

Fenomenoloogilise intervjuu vormi on kasutatud selles töös andmete kogumiseks, kuna see on kõige parem viis mõistmaks süviti teise inimese kogemusi (Thompson *et al.* 1989). Fenomenoloogilise intervjuu eesmärk on saada mina vormis kirjeldus kindla teema kohta, kus osaleja määrab ise ära dialoogi suuna (Cope 2005b). Järgides seda meetodit oli intervjuu struktureerimata, aga ühe erandiga ehk kindlaks oli määratud ainult esimene avaküsimus ja järgnevaid ettemõeldud küsimusi ei olnud, kõik küsimused tulenesid intervjuueeritava enda tekstist (Thompson *et al.* 1989). Intervjuu algas ühe avatud küsimusega - "Kas sa saaksid palun rääkida oma ebaõnnestumise kogemusest?". Lahtiste küsimuste tõttu on võimalik saada palju täpsem ja selgem pilt intervjuueeritava seisukohast ja käitumisest, kuna vastajad on vabad vastama nii, nagu nad mõtlevad, sest me pole kuidagi piiranud vastuseid (Ghauri, Gronhaug 2004). Sellisel intervjuu tüübil on sarnasusi süvaintervjuuga (Jones 1985) ja informaalse vestluse stiilis intervjuuga, kus küsimused tulenevad kontekstist ja küsitakse vestluse käigus ja ei ole ettekavatsetud teemasid või sõnastust (Patton 1990). Enamus intervjuusid viidi läbi videosilla vahendusel Skype ja Zoom veebikeskkonnas, kuna Eestis oli eriolukord ja samas ruumis kohtumine oli raskendatud. Kaks intervjuud viidi läbi peale eriolukorda personaalse kohtumisena ja heli salvestati andmekandjale. Intervjuude keskmine pikkus oli viiskümmend minutit. Kõik intervjuud on terves ulatuses transkribeeritud.

2.3 Andmete analüüs

Uue ja areneva lähenemisena, selleks, et mõista päriselu kogemust, pakub IPA põhjalikke juhtnööre, küll aga ei ole see meetod ettekirjutav ja võimaldab läheneda paindlikult ja individuaalselt (Smith, Eatough 2006). Autor kirjeldab seitsme intervjuu analüüsi erinevaid etappe Jonathan Smithi ja tema kolleegide poolt arendatud meetodi põhimõtetel tuginedes (Smith *et al.* 1999) ja koostöös Hycneri (1985) meetodiga intervjuude andmete fenomenoloogilise analüüsi kohta, see on sama kombinatsioon, mida on kasutanud oma töös ka Jason Cope (2011).

Esimene tase andmete analüüsis oli videote ja helifailide korduv kuulamine, transkribeerimine ning transkribeeritud intervjuude lugemine ja korduv ülelugemine. Nii oli võimalik süvitsi mõista ja saada aimu kogu loost ning meenutada intervjuud nii kognitiivses kui afektiivses mõttes (Senior

et al. 2002). Selles etapis tegi autor ka märkmeid, mida kasutas kõnealuse teema reflekteerimiseks järgnevatel etappidel (Patton 1990).

Teises etapis, selleks, et teksti süvitsi mõista on tehtud vaba teksti analüüs (Smith, Osborn 2008), kus on joonitud alla potentsiaalselt olulised lõigud. Lähtudes Hycneri (1985) tehnikast on tuvastatud iga transkriptsiooni tähenduste osad ja moodustatud nendest sarnaste tähenduste kogumikud. Kogumikud on värvidega kodeeritud kogu transkriptsiooni lõikes.

Kolmandas etapis on ühendatud esimese etapi terviklik reflekteeriv analüüs tähenduste kogumikega teisest etapist ja jõutud ühtsete teemadeni, mis olid konkreetse intervjuu mõistes silmapaistvad ja olulised ettevõtte luhtumise protsessist ja õppetundidest lähtuvalt. See relevantsete tähenduste kogumikeks koondamise protsess (Hycner 1985) oli aluseks põhiteemade nimekirja (Smith *et al.* 1999) koostamiseks iga transkriptsiooni kohta.

Neljandas etapis toimus muustrite ja assotsiatsioonide märkamine. Viidi läbi metatasandi analüüsi juhtumite lõikes. Seitse põhiteemade nimekirja sai omavahel võrreldud selleks, et leida sarnasusi ja erinevusi ning luues omavahelisi seoseid (Easterby-Smith *et al.* 2002). See hõlmas endas kogemuste ühisosade leidmist ülemkategoria teemade loomiseks, mis sisaldasid endas teemasid läbi erinevate nimekirjade (Smith *et al.* 1999). Autori huvi oli leida üles need teemad, mida kogesid kõik või valdav osa intervjuueeritavaid, üksikjuhtumeid üles ei tähendanud.

Viiendas etapis sai kokku kirjutatud narratiivne seletus, mis koosnes nii autori interpretatiivsest tegevusest kui uuritavate jutustustest nende enda sõnadega. (Smith, Eatough 2006). Kuigi põhirõhk oli ühiste kogemuste tuvastamisel võimaldab see protsess tuua esile iga intervjuueeritava unikaalse kogemuse (Smith *et al.* 1999). Selleks, et hoida induktiivset fenomenoloogilist teooria arenduse meetodit, kirjutati kokku teoreetilised väited otse andmetest kasutamata akadeemilist kirjandust. See lähenemine võimaldas andmetel rääkida iseenda eest (Cope 2005b).

Viimases etapis toimus andmeid lahti seletav analüütiline arutelu ja teooria ülesehitamise protsessis rikastati andmeid vastava kirjandusega, mis on vajalik selleks, et luua teoreetiline seletus abstraktsiooni kõrgemal tasemel (Eisenhardt 1989). Seega oli uurimus fenomenoloogiliselt põhistatud aga samas ka interpretatiivne ja hermeneutiline (Berglund 2007; Seymour 2006). See sisaldas iteratiivset ja võrdlevat protsessi liikudes edasi-tagasi olemasoleva teooria ja andmete

vahel (Yanow 2004), ent samas jäädes sensitiivseks iga uuritava unikaalse kogemuse suhtes (Cope 2011).

Selleks, et lugejas arendada detailset tunnetust iga uuritava kogemuse kohta ja võimaldada nende häält kuuldavaks teha (Eccles 2000 viidanud Cope 2011), sisaldavad analüütilised leiud palju kaasamist ja otseseid tsitaate intervjuudest saadud empiirilistest andmetest. Relevantne kirjandus ümbritseb teksti läbivalt, et võimaldada tugevam usaldusväärsus ja sügavam kontseptuaalne ülevaade. Autor mõistab, et see kvalitatiivne meetod ja väike valim pärisvad üldistamist (Anderson, Miller 2003; Kisfalvi 2002), sellest hoolimata loodetakse luua kohalikku teadmist ettevõtluses olulistest protsessidest. Teooria loomist võib seega võtta iteratiivse ja evolutsioonilisena, millel on ruumi arenguks ja pidevateks parendusteks läbi sarnaste või erinevate kontekstide rakendamise (Lincoln, Guba 1985). Uurimistöö tulemused on esitatud järgnevates andmete sektsioonides kui teemade esilekerkivate seeriatena. Tulemuste analüütilisele esitluse järgneb arutelu, mis keskendub teoreetilistele järeldustele ning sellele järgnevad ettepanekud ettevõtjatele ja soovitused edasisteks uuringuteks.

3. ETTEVÕTTE EBAÕNNESTUMISEST ÕPPIMISE PROTSESS JA -ANALÜÜS

Selleks, et anda kvalitatiivne panus luhtumise, kui õpiteekonna kontseptisoonile (Cardon, McGrath 1999) presenteerivad tulemused dünaamilist hinnangut õppimisele, kui hädavajalikule komponendile luhtumise kontinuumis (Holmberg, Morgan 2003). Kuna põhirõhk on luhtumisest õppimise protsesside tuvastamisel ja õppetundide kajastamisel ei ole selle töö raames kirjeldatud väga detailselt luhtumise põhjuseid ega juhtkonna strateegiaid. Järgnevates alapeatükkides seletatakse vastavalt töö eesmärgile lahti, kuidas toimub luhtumisest õppimise protsess faasidena Eesti ettevõtjate seas ja mida nad on sellest kogemusest õppetundidena kaasa võtnud. Väljavõtte empiirilistest andmetest, mis toetavad allolevaid väiteid on võimalik leida lisast 2.

3.1 Põhjuste kaardistamise faas

Igal ebaõnnestumisel on põhjus ja selle teadvustamine on esimene samm õppimise suunas. See ei pea olema üks konkreetne põhjus, neid võib koguneda aja jooksul mitmeid, nii mikromajanduslikke, kui ka makromajanduslikke. Selles uurimustöös osalejatel olid peamiselt mikromajanduslikud põhjused ja valdav osa probleeme taandus inimeste vaheliste suhete peale, kas siis oli tegu valesti palkamisega või ebausaldusväärsete äripartneritega. Kõik intervjuueeritavad alustasid oma dialoogi põhjuste kirjeldamisega, nende jaoks oli oluline, et tuleks nähtavale see, et tegu on ausa ettevõtjaga ja eristati ennast selgelt nendest ettevõtjateks, kelle ärimudel näebki ette skeemide loomist. Sarnast seisukohta, nagu S väljendasid ka teised uuritavad:

„Siis paljud ütlesid, et lase lihtsalt pankrotti ja ava mingi uus firma. Sa näed, et nende ärimudel ongi selline ah pankrotti, siis uus firma ja jälle. Selline lõdva randmega ettevõtlus, kus südametunnistusel ja emotsioonidel ei ole mingit kohta ja tegelikult öeldaksegi, et rahal ei ole emotsiooni. Ja siis on see teistmoodi ettevõtlus, vastutustundlik ettevõtlus, kus sa vastutad kõige eest, mis sa teed. Kui sa oled see teine, siis seal ei ole kergeid variante, seal ei ole kunagi kergeid variante.“

Kui inimesed süüdistavad teisi oma vigades õpivad nad vähem ja täidavad oma ülesandeid halvemini (Fast, Tiedens 2006). Luhtumise põhjuste teadvustamisel ja teiste süüdistamisel on väga õhuke piir. Intervjuusid läbi viies oli süüdistusi palju kuulda, eriti vestluse alguses. Mida kauem oldi vesteldud ja mida sügavamate teemadeni jõutud, seda rohkem hakati nimetama ka iseenda puudujääkidest tulenevaid põhjuseid. Seda, kui palju keegi sellest kogemusest õppis ja kui palju teistest vähem õppisid teiste süüdistajad on väljaspool selle uurimustöö teemat ja seda peaks uurima eraldi. Siin töös on oluline see, et kõik on sellest kogemusest õppinud, kes rohkem, kes natuke vähem.

3.2 Venitamise faas

Lisaks välistele faktoritele, mis võivad lõpetamise otsust edasi lükata on olulised mõjutajad ka sisemised faktorid. Teisisõnu võivad inividid olla sisemiselt motiveeritud lõpetamise otsust edasi lükkama sellistel põhjustel, mis ei pruugi pakkuda finantsilisi hüvesid, vaid mille tulemus on emotsionaalsed ja psühholoogilised preemiad. (Shepherd *et al.* 2016)

Selline motivatsioon saab tulla ettevõtja isiklikest investeringutest ettevõttesse ehk pöördumatutest kuludest tingituna (Northcraft *et al.* 1984). Isikliku aja, raha ja energia investeerimine kujundab tugeva psühholoogilise sideme ettevõtja ja tema äri vahel (Pierce, Kostova, Dirks 2001; Wagner, Parker, Christiansen 2003 viidanud Shepherd *et al.* 2016). See isiklik investering võib olla nii suur, et ettevõtja tajub seda ettevõtet kui enda identiteedi osa või peegeldust (Dobrev, Barnett 2005; Phillips 2002 viidanud Shepherd *et al.* 2016). Seda ilmestab hästi intervjueritav A:

„Ma olen selline inimene, et kui ma midagi alustan, siis see on mingi osa minust, ma usun sellesse, et see toimib hästi ja töötan nii palju, kui võimalik, et see läheks.“

Otsus lõpetada äriühing ehk teha luhtumine ametlikuks purustaks selle väärtusliku psühholoogilise sideme, teisisõnu, mida suurem on ettevõtja isiklik panus ettevõttesse, seda tõenäolisemalt jätkab ta tegevust hoolimata selle kehvadest näitajatest (DeTienne *et al.* 2008; Gimeno *et al.* 1997

viidanud Shepherd *et al.* 2016). Nii tegutseb praegugi üks intervjueeritav, kes ei pea seda negatiivseks nähtuseks ja kutsub vaatama seda väikeettevõtja pilguga:

„Väikeettevõtjaid ei peaks vaatama, kui ettevõtjaid vaid kui inimesi nende ettevõtete taga, see on nii suur osa elanikkonnast, kes on iseseisvad, kes enamasti ei ole riigilt mingeid toetusi küsinud. Ka praegu ei ole me tegelikult käsi pikal. Kõige suuremad on käsi pikal.“

Mis puudutab juba tegevuse lõpetanud ärikehasid, siis kõik intervjueeritavad ütlesid, et nad oleksid pidanud palju varem langetama otsuse ja ettevõtte sulgema. Mõnel juhul võttis isegi mitu aastat aega enne, kui ettevõtte tegevus lõpetati. Äriseadustikus on kirjas, et kui osaühing on maksejõuetu ning maksejõuetus ei ole tema majanduslikust olukorrast tulenevalt ajutine, peab juhatus viivitamata, kuid mitte hiljem kui 20 päeva möödumisel maksejõuetuse ilmnemisest, esitama kohtule osaühingu pankrotiavalduse (ÄS §180). Probleemide ilmnemisel peeti neid aga alati mööduvaks nähtuseks ja arvati, et maksejõuetus on ajutine ning ettevõtte on võimeline siiski veel kasumit teenima mingi hetk. Väga raske on jääda realistlikuks, kui tegu on südamelähedase ettevõtmisega, mille luhtumist omanikud kunagi ette ei aimanud.

3.3 Ettevõtte lõpetamise faas

Kõige raskem otsus, mis puudutab ettevõtlust, on otsus panna oma äri kinni, lõpetada kõik see, mille nimel on nähtud vaeva. Selles faasis on ettevõtjal kõige raskem olla. Emotsioonid, mis valitsevad sellel hetkel on rasked taluda nii ettevõtjal endal, kui nendega lähisuhtes olevatel inimestel. Selle hetke tunded on segu kurbusest, vihast, ahastusest, häbist ja veel mitmetest teistest. Dean Shepherd võrdleb oma töödes (1994, 2011, 2014, 2016) ettevõtte luhtumisega seotud emotsionaalseid protsesse samade protsessidega, mida läbib inimene leina üle elades. See on ka täiesti loogiline, kuna ettevõtte on saanud osaks ettevõtjast endast ja siis tuleb hetk, kui see osa on vaja maha mätta.

Luhtumisest õppimise kirjandus väljendab ühelt poolt tugevalt seisukohta, et negatiivsed emotsioonid kehtestavad piiranguid luhtumisest õppimisele eriti seetõttu, et keskendudes kaotusele ja selle kõikidele piinarikastele detailidele ei ole indiviididel enam tähelepanuvõimet selleks, et keskenduda parendamisele ja õppimisele (Shepherd *et al.* 2016). Dean Shepherd ja

teiste teadlaste poolt läbiviidud uuringud seda täielikult ei kinnita. Näiteks 257 teadlase seas läbiviidud uuringus selgus, et organisatsioonides, kus luhtumine oli normaliseeritud nähtus oli inimestel küll vähem negatiivseid emotsionaalseid reaktsioone, kuid statistiliselt ei omanud see mingisugust seost luhtumisest õppimisega (Shepherd *et al.* 2011). Normaliseerimine seega võib küll eemaldada takistused õppimiseks, kuid ilmingimata ei hõlbusta luhtumisest õppimist (*Ibid.*). Kui luhtumine muutub “normaalseks” inimestele ja negatiivsed emotsioonid vähenevad, võivad need sündmused, mis muidu oleksid tekitanud tugevat emotsionaalset reaktsiooni, jääda tähelepanuta läbi vaatamise ja töötlemise seisukohast, mis on aga väga olulised selleks, et õppida (Ellis, Chase 1971; Schwartz, Clore 1988; Wood *et al.* 1990 viidanud Shepherd *et al.* 2016). Negatiivsed emotsioonid, olgugi, et need on väga valulikumad, on meile signaaliks, et midagi on läinud halvasti ja juhivad indiviide identifitseerima ja eemaldama selle valu põhjused läbi õppimise (Shepherd *et al.* 2014). Üks intervjuueeritav kirjeldab värvikalt, millised emotsioonid teda lõpetamise faasis valdasid:

“Ja vahel on see siin kahe kõrva vahel, et sa ei märka. Et me tegime kuuekesi seda ettevõtet – ei ole raha, ei ole raha, 9 kuud! Ma olen üliarahulik inimene muidu, aga siis ma olin nii närvis. Ma karjusin üksinda autoroolis, ma karjusin patja kodus – see oli ikka päris korralik pundar.”

Nagu ütles intervjuueeritav T, et selles hetkes on väga halb olla, aga seal on alati peidus mingi areng. Kui eelnevalt mainitud protsessid - põhjuste kaardistamine ja venitamine - on vajalikud välja tuua selleks, et mõista, kuidas toimub luhtumise protsess tervikuna, siis ettevõtte lõpetamise faas on see, kust algab tõeline vigadest õppimine.

3.4 Kriitilise refleksiooni faas

Teadlased ütlevad, et meie aju vajab seda, et me eksiksime - see on alus õppimiseks (Dehaene 2009). Ka näiteks väikeste laste puhul, kui nad õpivad lugema, toimub nende ajus protsess, mis loob eelmiste anotoomiliste ühenduste asemele uued ühendused, see on väga vajalik ja ilma selle protsessita nad lugema ei õpiks (Dehaene 2009) ehk selleks, et õppida ettevõtte luhtumisest on vaja mõista, et eelnevad teadmised ettevõtluse kohta ei ole õiged. Nii tuleb ka ettevõtjatel asendada oma senised teadmised ja kogemused uute teadmistega selleks, et õppimise protsess saaks

toimuda. Luhtumisest õppimise refleksiooni faasis toimubki just eelnevate teadmiste analüüs ja asendamine uutega.

John Dewey (2011) defineerib refleksiooni kui „aktiivset, pidevat ja ettevaatlikku hoiakute ja eeldatavate teadmiste kaalutlemist olemasolevate teadmiste ja järelduste valguses“, mis tähendab, et ebakindlusest ja keerulistest olukordadest ajendatuna astub ettevõtja n-ö sammu tagasi, analüüsib ja mõtestab kogetud situatsiooni, et leida sellele lahendus ning analüüsiprotsessi tulemused kajastuvad ettevõtja uuenenud tegevuskavas. Deweyga sarnaselt, kuid refleksiooni sügavuse aspekti rõhutades käsitlevad Korthagen ja Vasalos (2005) refleksiooni kui n-ö seestpoolt juhivat õppimist, mille kaudu püüab ettevõtja mõtestada oma kogemusi ja õppida, otsides sobivamaid lahendusi uuel moel käitumiseks. (viidanud Lokko 2013)

Laiemas tähenduses nähakse refleksiooni inimese arengu oluliseks eelduseks oleva kognitiivse protsessina, tänu millele saab täiustada oma õppimist ja toimimist ja leida lahendusi keerukatele, struktureerimata probleemidele (Indre, Karu 1997; Mezirow 1998; Moon 2004 viidanud Skorobogatov 2009). Nagu ütles ka intervjuueritav T, et selleks, et areneda ettevõtjana pead sa arenema ka inimesena. Reflekteerimise vahendeid on erinevaid ja uuritavad läbisid seda faasi alustades sisekaemusest kuni kirjaliku refleksioonini selleks, et mõtestada oma luhtumise kogemus. H näiteks kasutas „kriitilise sõbra“ meetodit (Skorobogatov 2009):

“Ma olen hästi palju sõpradega arutanud erinevaid situatsioone, läbi arutelu, läbi mõtete jagamise. Olen jõudnud arusaamani, et ok, siis oli see viga või siis siin sai valesti tehtud, peab teistmoodi proovima, teistmoodi lahendust leidma.”

Eesti ettevõtjate puhul toimus refleksioon nii vahetult peale luhtumist, kui ka hilisemas etapis. Ei ole välistatud, et uute projektide valguses tullakse oma mõtetega tagasi eelmiste luhtumiste juurde veel edaspidigi. Osad ettevõtjad, nagu nt T pidasid vajalikuks ka vahepeal eemalduda:

“Aga õppetundide kohta, selle jaoks on kindlasti need puhkused hästi head, mida ma jõuga proovin teha. Läbipõlemine ei ole selles mõttes lahendus ja rohkem töötamine ei ole lahendus. Targemini töötamine on lahendus. “

Shepherd soovib pendeldada (*oscillate*) taastumise (*loss orientation*) ja kaotusele suunatuse (*restoration orientation*) vahel ehk analüüsi ja eemaldumise vahel kuna taastumine soodustab

õppimist ja õppimine soodustab taastumist (Shepherd *et al.* 2016). Selleks, et luhtumisest õppida on reflekteerimine ülioluline, kuid seda ei pea tegema koheselt peale luhtumise intsidenti, samas ei tohi seda ka väga kaugele lükata, kuna mõned uuringud on täheldanud psühholoogiliste probleemide ja tervisemurede tekkimist seoses pikaajaliste allasurutud mõtete ja emotsioonidega (Archer 1999), mis võib omakorda õppimist pärssida (Shepherd *et al.* 2016). Enamus uuritavaid pendeldasidki taastumise ja kaotusele suunatuse vahel, keegi ei eemaldunud täielikult, ega keskendunud saajaprotsendilisel luhtumisele. Abiks olid ka kõrvalised projektid, mis ei lasknud uuritavatel jääda sügavate negatiivsete emotsioonide haardesse vaid suunasid tegutsema edasi ja tulema aeg-ajalt tagasi luhtumise reflekteerimise faasi.

3.5 Muutused ettevõtjas endas ja äritegevuses

Muutuste faas jaguneb kaheks, sest ühest küljest toimuvad luhtumise tagajärjel muutused selles, kuidas me äri teeme ja teisest küljest selles, millised me inimestena oleme. Õppimise protsess koosneb neljast astmest – olemasolevate seisukohtade täpsustamine - see toimus esimestes faasides, uute seisukohtade loomine - see toimus analüüsi faasis, oma vanade seisukohtade transformeerimine - toimub muutuste faasis, uute perspektiivide loomine - sellest räägitakse järgmistes faasides (Mezirow 1997).

Kui analüüsimise ning teadvustamise kaudu tekib uus mõistmine, uus teadmine või uskumused ja mõtteviisid muutuvad, on mingi osa inimese mõttemaailmas transformeerunud (Cranton 2002 viidanud Karm 2007) Inimeseks olemine tähendab seda, et me mõistame oma kogemuste tähendusi. Inimestena peame me õppima, et luua ise tõlgendusi, mitte tegutsema teiste inimeste eesmärkide, uskumuste, otsuste ning tunnete põhjal (Mezirow 1997). Kui inimene loob endale ise arusaamad ning uskumused, tähendab see, et tema mõtlemine on iseseisev. Iseseisev mõtlemine on täiskasvanute õppimise ja arengu puhul üks olulisemaid aspekte. Transformatiivne õppimine arendab ja loob iseseisvat mõtlemist (*Ibid.*). Ettevõtte luhtumise tagajärjel toimuv mõttemuutus ehk transformatsioon võib endaga kaasa tuua ka selle, et inimene mõistab, et talle ei sobigi olla ettevõtja või, et ta soovib sellest rollist puhata, nii juhtus intervjueritava M puhul:

“Ma pigem olen enda jaoks aru saanud, et ma vist ei otsigi enam ettevõtluses väljakutseid, tunnen et see ei ole päris minu jaoks. Mis ei tähenda muidugi, et ma ei ole avatud, et kui midagi huvitavat

teele satub siis muidugi võib teha midagi ägedat. Aga ma pigem tunnen, et ma tahaks hoopis, ma ei tea, võib-olla vanusega toonud selle, et tahaks midagi tagasi anda, eks siis tahaks treeneri ameti hoopis omandada ja sellest hoopis midagi ägedat luua.”

Ka sellisel teadmisel on väga suur väärtus, sest kõik inimesed ei sobigi ettevõtjateks. Ebaõnnestumine annab meile võimaluse eluga edasi minna kas uues valdkonnas või samas valdkonnas, aga teisiti. Nii tunneb ennast näiteks ka J:

“ Ja siin ma olen aru saanud, et kui ma ratsa rikkaks ei saa, siis tuleb see jõukus pigem pika ja raske tööga seda asja tehes, mida me täna teeme. Kogu see asi on õpetanud enda ootuseid realistlikuks seadma. Et asjad ei tule üleöö vaid tulevad raske töö ja vaevaga.”

J on muutunud läbi oma kogemuse palju küpsemaks ka inimesena, ta ei tee enam riskantseid valikuid ja ei looda lihtsalt hea õnne peale. Ka teised uuritavad väljendasid sarnaseid seisukohti, et see luhtumise kogemus on neid karastanud, arendanud ja muutnud. Kui sa oled ettevõttega läbi kukkunud, siis ei ole sa enam see ettevõtja, kes sa enne olid. See on “kasvatanud sulle paksu naha” nagu ütleb S.

Teine muutuste pool on ettevõtlusega seotud muutused ehk see, kuidas äri edaspidi tehakse. Kõik intervjuueeritavad leidsid, et edaspidi tuleks neil tegutseda teisiti selleks, et mitte enam samade probleemidega pörkuda. Enamus tõi välja seda, et uute ettevõtete ja projektide alguses tuleks teha paremad analüüsid ja sõlmida kokkulepped varakult. Peale luhtumisest õppimise faaside tuuakse välja ka loetelu peamiste õppetundidega, mida ettevõtjad endaga sellest kogemusest kaasa võtavad ehk need on need asjad, mida nad ka ise nüüd teisiti teevad või plaanivad kuulda võtta.

3.6 Negatiivse kogemuse tõlgendamine õppetunniks

Kõik uuritavad kinnitasid, et nad ei pea oma luhtumist suureks ebaõnnestumiseks, vaid pigem õpikogemuseks. Mõni isegi korduvalt rõhutas, et tema silmis ei olnudki tegu üldse ebaõnnestumisega vaid lihtsalt halbade asjaolude kokkulangemisega. Uuritavad kaotasid oma aega, raha ja suhteid nende luhtumiste tõttu ent täna vaadatakse sellele tagasi pigem, kui ühele korralikule teadmiste pagasile, mida ei võimalda ükski koolitus ega ülikooliõpingud. Nii kirjeldab seda ka H:

“Ma arvan, et ma olen sellest üle saanud, sest ma arvestasin kõik selle raha, mis ma olen kaotanud või aega mis ma olen kulutanud, energiat, kui suureks investeringuks iseendasse ja oma teadmistesse...koolirahad, elukool.”

Positiivne meelestatus on väga kasulik reguleerimaks luhtumisest tulenevaid negatiivseid emotsioone, sest positiivsed emotsioonid suurendavad individuaalset vastupidavust (Tugade, Fredrickson 2004). Lisaks suurendavad positiivsed emotsioonid tõenäosust, et luhtunud ettevõtjad pingutavad edasi ja proovivad luua uut ettevõtet (Hayard *et al.* 2009). Autori jaoks oli rõõmustav kuulda, et olenemata raskustest suutsid kõik uuritavad näha luhtumist positiivses valguses ja ei pea seda täna takistuseks. Sotsiaalne stigma ei tundu seega Eesti kultuuriruumis olevat nii suure tähtsusega, nagu seda olid uuritavate kogemused Jason Cope töös Ameerika ja Ühendkuningriigis (Cope 2011). Luhtunud ettevõtjate stigmatiseerimist leidub igas maailmajaos, tõepoolest ka Ameerikas, mida sageli kiidetakse ettevõtliku hinge ja luhtumiste tolereerimise kultuuri pärast (Shepherd *et al.* 2016). Selle töö uuritavate kogemustest ei lähtu nagu oleks uuritavatel luhtumise tõttu tekkinud hilisemaid probleeme. Eesti luhtunud ettevõtjate stigmatiseerimine nõuaks edasisi uuringuid, kuid antud valimi puhul võib öelda, et luhtumine Eestis on isegi vähem stigmatiseeritud kui Ameerikas või Inglismaal.

3.7 Edasimineku uute projektidega

Olles oma intervjuudega jõudnud lõpufaasi arutati uuritavatega nende tuleviku üle ja kõik väitsid, et nad lähevad tuleviku ebaõnnestumistele vastu avatud meele ja teadlikkusega. Kõik uskusid, et neid tabavad veel väiksemad või suuremad ebaõnnestumised ja seega ei tule need neile enam üllatusena vaid pigem võetakse neid kui teadlikke riske. Ka need, kes hetkel ei ole ettevõtjad on avatud uutele projektidele või plaanivad alustada millegi uuega, näiteks Z plaanib seda teha juba väga varsti:

“Mul on ka juba mõned ideed ja ma juba vaikselt hakkann sinnapoole liikuma. Ma arvan, et sügisel (2020) pigem hakkann juba niimoodi tõsisemalt asja võtma.”

Uut ettevõtet aga ei alustata enam nii, nagu seda sai tehtud eelnevalt. Uus äri alustatakse palju pingsamalt analüüsides ja kaaludes ning väiksemaid riske võttes. Ambitsioonikus on küll olemas, kuid seoses luhtumise kogemusega ei minda kergelt kaasa innovaatiliste ent tugevalt riskantsete ettevõtmistega. Herman ja Szabo (2014) näitavad GEM uuringust (2014) lähtuva GEDI analüüsi alusel, et „Põhja-Euroopa eristub mitmest Lõuna-Euroopa riigist võimaluspõhise ettevõtluse suurema osakaalu, ettevõtjate kõrgema haridustaseme ja siit tuleneva varase faasi ettevõtjate kõrgema tehnoloogiaintensiivsuse, kasvupotentsiaali ning äritegevuse keerukuse poolest“. Autio et al. (2014) üldistavad aga GEM uuringute tulemusi ja tõdevad riikide keskmise põhjal, et „tõeliselt innovaatiliseks võib pidada alla 30% ettevõtjaid“. Ka J tõdeb, et peale luhtumist on innovaatilisus kannatada saanud:

“Ka täna kõikide uute ideedega kümme korda mõõdad ja siis lõikad. Nii naljalt enam asjadega kaasa ei lähe. Ühte pidi see on halb, siis sa oled veidi nagu vähem avatud uutele võimalustele. Ma arvan, et see kohati pärsib innovatsiooni, et sa ei ole valmis panustama ideesse, kui sellel ei ole selget, läbimõeldud tegevusi ja kuidas asi nõ toimima hakkab jne. “

Ettevõtja, kes on läbi elanud ettevõtte luhtumise teeb järgmise ettevõtte palju ratsionaalsematel alustel ja läbimõeldumalt suurendades seega selle õnnestumise tõenäosust. Niisiis on luhtunud ettevõtja väga oluline ressurss Eesti majanduskeskkonnas.

3.8 Õppetunnid luhtumise kogemusest ja soovitusel

Selles peatükis tuuakse välja kümme peamist õppetundi (ei ole tähtsuse järjekorras), mida said uuritavad oma luhtumise kogemusest. Loetelus olevad soovitusel on nii tekstist tuletatud kui ka uuritavate poolt selgelt väljendatud kui konkreetset õppetunnid. Õppetunde ise oli kordades enam, aga tuuakse välja need, mis enamusel kattusid. Need õppetunnid on uuritavatel plaanis kaasata või on juba kaasatud uutesse ettevõtmistesse ja nad usuvad, et nende väljatoomisel on kasu ka uutele alustavatele ettevõtjatele.

Luhtumise tulemusel saadud suurimad õppetunnid olid järgmised:

1. Enne ettevõtte asutamist või suurema projekti realiseerimist tuleb teha ideeproov. Seda saab teha näiteks testides oma ideed väiksema sihtgrupi peal või vähendatud mahus väga väikeste rahadega. Veel parem, kui saaks testida enne kellegi teise rahadega.
2. Koosta eelnevalt detailne ärianalüüs ja paberile fikseeritud kontseptsioon. Kindlasti ei tohi unustada lisada arvutustesse ka enda palka. Alustama peaks rahaliste varudega.
3. Vali õiged inimesed! See kehtib nii äripartnerite kui töötajate osas. Inimesed ei muutu.
4. Tuleb panna kirja kõik kokkulepped ja teha pre-mortem (Klein 2007) plaan ehk plaan selleks, kuidas tegutseda siis, kui asjad ei lähe nii nagu loodetud.
5. Ära tegele makseraskustes klientidega! Analüüsi põhjalikult igat klienti ja loo vastavad süsteemid enda kaitseks. Ka pikaajalised kliendid võivad muutuda maksejõuetuks.
6. Hoi a fookust! Ainult heast ideest ei piisa, et olla edukas. Edu tuleb raske töö ja vaevaga. Idee on 1% elluviimine on 99%.
7. Alusta kriisijuhtimisega kohe ja ära venita ettevõtte sulgemisega, kui asjad ei lähe hästi.
8. Räägi teistega oma muredest ja ära jää oma mõtetega üksi. Abi kaasamine olukordades, mis endale üle jõu käivad võivad päästa ettevõtja maine ja aidata leida endas jõudu tulevikus uuesti proovida.
9. Kui olukord on liiga segane, siis eemaldu sellest, anna endale mõtlemise ruumi, et näha suuremat pilti. Selleks on hea vahend sõita korraks puhkusele ja taastada oma jõuvarud.
10. Läbikukkumist ei pea kartma, see on lihtsalt kogemus. Teadvustatud riskide võtmine võib olla uue ja eduka teekonna algus.

Autor teeb oma järeldused ettevõtte luhtumisega seotud protsesside kombineerimisel õppetundidega, võttes neid kui ühte tervikut ja toetub oma ettepanekutes nii Gary Kleini metoodikale kui ka empiirilistest andmetest tulenenud õppetundidele.

Paradoksaalsel kombel ei pidanud ükski uuritav oma kogemust luhtumiseks olenemata sellest, et tegu oli sulaselge ebaõnnestumisega- tehti juhtimisvigu, valesid otsuseid, viivitati pankrotiga jne. Eestlastest ei oodanudki nii positiivset meelestatust. Osaliselt on asi kindlasti selles, et uuritavatel on olnud aega seda kogemust protsessida. Luhtumisest õppimise protsess on eestlaste jaoks pikk ja aeganõudev ning seda ei läbita täiesti lineaarselt vaid tullakse mingitesse faasidesse tagasi, et mõista paremini õppetunde, mida kohe ei märganudki. Ebaõnnestumise seitse faasi, mis selle uurimistööga välja tulid on justkui Jason Cope ettevõtete õppimise raamistiku (Cope 2005a

viidanud Pittaway *et al.* 2012) lihtsustatud kuju selle erandiga, et lisandunud on venitamine ja tulevikku vaatav faas. Eestlastele on omapärane rääkida lootusest ilusamale tulevikule, seda juhtus nii venitamise faasis, kus pimesi usutigi, et kõik saab korda, kui ka edasiste plaanide kontekstis. Eestlased unistavad suurelt ja see on ettevõtte alustamisel suureks motivatsiooniks ja innovatsiooni edendajaks. Kui saabub aga tõsiasi, et kõik ei lähe plaanipäraselt ja see unistus ei realiseeru, siis tabab eestlasi realism ja toetudes oma kogemusele muututakse järjest ratsionaalsemaks ja kaalutakse järgnevaid projekte palju põhjalikumalt. Siin on oht innovatsioonile, uusi asju ei julgeta enam nii lihtsalt proovida, palju olulisemaks muutub stabiilsus ja kindel sissetulek. Eestis on aga innovatsioon väga olulisel kohal, kui soovitakse ennast näidata tulevikku vaatava e-riigina. Kõik uuritavad ütlesid küll, et nad on avatud uutele võimalustele, aga ainult sellisel juhul, kui nende edukust saab enne analüüsida põhjalikult ja kõik riskid on võimalikult maandatud. Selleks, et peale luhtumist jääks alles nii motivatsioon, innovatsioon, kui õpikogemused tuleks ettevõtjal järgmisesse äriplaani kirjutada sisse ka plaan luhtumisega toimetulekuks.

Luhtumine on äritegevuse normaalne osa ja oluline on see, kuidas sellest protsessist võimalikult valutult ja tugevamana välja tulla. Ühel ebaõnnestumistele suunatud konverentsil küsiti ühe tuntud ettevõtja käest, et kas ettevõtja peaks kohe alguses mõtlema sellele, et ta võib ebaõnnestuda? See ettevõtja vastas, et kohe alguses ei peaks kindlasti mõtlema sellele, sest see pärsib motivatsiooni. Hirm läbikukkumise ees on Eesti puhul endiselt oluline ettevõtjaks hakkamist takistav tegur, ja kuna pea pool vastanutest on seda ka 2014 aasta GEM uuringus välja toonud, võib olla tegemist ühe teguriga, mis on mõjutanud ka potentsiaalsete ettevõtjate arvukuse kahanemist (GEM 2014). Hirm on enamasti põhjustatud teadmatusest ja autor usub, et kui suurendada teadlikkust luhtumisest, siis läheb ka luhtumine ise valutumalt.

Gary Klein on loonud sellise tööriista, mis aitab ennetavalt panna kirja kõik põhjused, miks projekt ebaõnnestus. Haiglates on kasutusel termin post-mortem, mis tähendab surmajärgset analüüsi, Klein kasutab sõna pre-mortem, mis tema tähenduses on ennetav analüüs. See näeb välja nii, et meeskonna juht palub kõigil ette kujutada, et projekt on täielikult läbikukkunud ja seejärel tuleb igaühel kirjutada paberile asjaolud, mis põhjustasid luhtumist. Kui kõik on põhjused kirja pannud, siis loetakse need ette selliselt, et korduvaid põhjuseid ei mainita. Nõrkuste kirjeldamine, mida keegi veel pole öelnud, paneb meeskonnaliikmeid tundma, et neid väärtustatakse nende kogemuse ja intelligentsuse pärast ja teised õpivad sellest. Ennetav tagantjärele tarkus suurendab inimeste võimet tulevaste sündmuste põhjuseid õigesti tuvastada 30% võrra (Michell *et al.* 1989 viidanud

Klein 2007). Selle meetodi mõte ei ole inimesi mitte motiveerida vaid tugevdada plaani, millega edasi minna selleks, et vältida võimalikke vigu. (Klein 2007)

Kleini metoodika puudujääk seisneb aga selles, et see keskendub ainult esimesele luhtumise faasile ehk põhjuste kaardistamisele. Selleks, et koostada luhtumisega toimetuleku plaan tuleks arvesse võtta ka kõik järgnevad faasid ja struktureerida see plaan nendele vastavalt küsides iga faasi kohta, et „kuidas on võimalik seda vältida või selles faasis olukorda parendada?“. Venitamise faasi võiks proovida vältida, selleks peaks panema kirja ja mitme omaniku puhul leppima kokku need indikaatorid, kust maalt lõppeb ratsionaalne tegutsemine ja algab kahju suurendav prokrastineerimise protsess. Indikaatorid võivad olla nii ajalised näitajad, finantsilised näitajad, teostamist vajavad projektid, kliendibaasi suurus, ettevõtja enda motivatsioon, fookus jne. Kui kõik võimalikud näitajad on kirjas, siis need on justkui punane joon, millest üle minna ei tohiks. Nende näitajateni lähenemisel peaks alustama koheselt kriisijuhtimisega ja otsustama, kas tasub üldse selle äri jätkata. Siit edasi tulebki mõelda läbi, et kui sünnib otsus äritegevus lõpetada, siis kuidas see peaks välja nägema? Kirjas peaks olema, et kes ja mil viisil aitab tegevuse lõpetada ning kust on võimalik juriidilist abi küsida selleks olukorraks. Ettevõtja ei pea teadma kohe kõiki vastuseid, seega oleks hea, kui ta vähemalt teaks, kust ja kelle käest neid vastuseid leida.

Muutuste faasi kiiremaks läbimiseks peaks esmalt teadvustama, millised on ettevõtja algsed seisukohad ja siis kõrvutama neid luhtumise järgselt tekkinud seisukohtadega. Kui soovida seda teha aga veel enne tegevuse alustamist, siis tuleks oma olemasolevatele seisukohtadele leida teoreetiline kõlapind ja proovida leida, kas on ka teistsuguseid arvamusi. Siin aitab kaasa korralikult läbiviidud ärianalüüs, sest kui hakatakse tegutsema vaid eelduste põhjal, on oht, et need seisukohad ei ole õiged. Samuti aitab kaasa oma ideedest rääkimine usaldusväärsetele isikutele, et näha ka teisi perspektiive. Ei peaks kartma, et keegi varastab idee ära, sest kiivalt hoitud saladusest ei ole ebaõnnestumise korral mingit kasu, palju tähtsam on konstruktiivne tagasiside.

Muutustele järgnevat tõlgendamise faasi saab ettevõtja ennetavalt parendada, kui ta plaanib lisaks ettevõtte arendamise tegevustele ka enda isikliku arengu ja vaimse toetamise. Ettevõtja peaks leidma endale sobilikud viisid stressi maandamiseks ja vaimse tugevuse suurendamiseks. Nendeks viisideks võib olla näiteks pingete maandamine läbi sportliku tegevuse, meditatsioonitehnikad (näiteks *mindfulness*), loovteraapiad jt – kõik oleneb ettevõtja isikust ja tema eluviisist. Kasuks tuleb ka mentor, kellega saab ettevõtlusalastest muredest rääkida ja vastavaid teemasid arutada.

Viimaks peaks läbi mõtlema, et mis saab edasi, kui see ettevõtte lõpetab tegevuse? Kas minna tagasi palgatööle või alustada mõne teise ettevõttega? Siin tuleb kasuks isiklike rahaliste varude olemasolu veel enne ettevõtte loomist, et luhtumine ei lööks kohe jalgu alt. Kui ettevõtjal on olemas finantsiline turvalisus kasvõi lühikeseks perioodiks ei ole ebaõnnestumine nii suur löök. Hea planeerimise korral võib ettevõtja endale ehk isegi võimaldada mõne puhkuse, et taastada oma jõuvarud ja alustada uuesti värske ja edukamana.

Nii nagu piloot kontrollib enne õhku tõusmist üle kogu kontrollnimekirja peab ka ettevõtja enne uue ettevõtte rajamist kontrollima, kas tal on olemas kõik vajalik ja kas kõik funktsioonid töötavad selleks, et nii kõrgelt lennata kui ka turvaliselt maanduda. Ettevõtjal peab olema teadmiste pagas sellest, kuidas toimida luhtumise korral enne luhtumist, sest siis kui luhtumine on juba aset leidnud on juba hilja hakata selle peale mõtlema.

KOKKUVÕTE

Selleks, et kasutada ära kogu ettevõtluspotentsiaal Eestis peab tegelema ettevõtjate hirmuga ebaõnnestumise ees. Hirmu tuleks vähendada tõstes teadlikkust luhtumisest. Kui ettevõtja teab, mis ootab teda ees luhtumise korral, kuidas selles olukorras toimida ja kuidas sellest õppida, siis väheneb ka hirm selle teadmatuses ees. Turvalisim viis õppimiseks on kellegi teise kogemusest. Selle töö peamine eesmärk oli selgitada välja, kuidas ja mida Eesti ettevõtjad on õppinud negatiivsest ettevõtluskogemusest. Eesmärk sai saavutatud ja selles töös toovad seitse uuritavat lugejani oma väärtuslikud kogemused luhtumisest õppimise teekonnal läbi seitsme luhtumise faasi, milleks on: 1) põhjuste kaardistamine, 2) venitamine, 3) ettevõtte lõpetamine, 4) kriitiline reflekteerimine, 5) muutused endas ja äritegevuses, 6) negatiivse kogemuse tõlgendamine õppetunniks ja 7) edasimineku uute projektidega. Lisaks sai töös kaardistatud kümme põhilist õppetundi, mida enamus uuritavaid esile tõid.

Alameesmärgiks oli leida parim viis, kuidas ettevõtlusalase luhtumisega seotud hirmust üle saada ja seeläbi suurendada Eesti ettevõtluspotentsiaali. Autori leidis, et selleks viisiks oleks ettevõtlusalasest luhtumisest teadlikkuse suurendamine alustavate või uuesti proovivate ettevõtjate seas. Ettevõtja peaks juba enne alustamist tegema plaani selle kohta, kuidas toimida võimaliku ebaõnnestumise korral, see loob turvatunde nii esmakordseks teadvustatud riskimiseks, kui ka uute ettevõtete loomiseks olenemata eelnevast negatiivsest kogemusest. Oluline on teadmine, et ebaõnnestumist ei pea Eestis kartma, siin ei ole nii suurt sotsiaalset stigmat, kui esialgu võiks arvata kuna ükski uuritav ei väitnud, et tal oleks seoses ebaõnnestumisega edaspidi probleeme olnud. Pigem on ebaõnnestumine ettevõtjaid muutnud ratsionaalsemaks ja enesekindlamaks ning andnud neile kaasa teadmiste pagasi, millega luua uus ja edukam ettevõtte. Need teadmised on aga konkreetsete ettevõtjateni tulnud väga valulikult ja raskelt ning selleks, et järgmine kord oleks võimalik teoreetilise ebaõnnestumise korral kiiremini ja stressivabamalt kõiki luhtumise faase läbida, tuleks ka nendel luua iga uue ettevõtte alguses nõ luhtumise plaan. Nii on võimalik hoida alles motivatsioon ja innovatsioon ka järgnevates projektides.

Seda uuringut oli keeruline teostada nii vastavasisulise kirjanduse vähesuse tõttu, kui ka selle tõttu, et teema tundlikkusest tulenevalt oli osalejaid raske leida. Kui seda teemat edasi uurida, siis peaks kindlasti arvestama sellega, et osalejate leidmine võtab rohkem aega, kui algselt võiks arvata. Ühe avatud küsimusega intervjuu valik aga tõestas ennast, kuna nii sügavate teemade ni ei oleks

võimalik olnud jõuda teisi uurimismeetodeid kasutades. Emotsionaalsed intervjuud, mis viisid ka uuritavate pisarateni andsid autorile võimaluse näha süvitsi ettevõtte luhtumise protsesside sisse.

Luhtumise faaside kaardistamine ja õppetundide väljatoomine on alles algus ettevõtete luhtumistega seotud uuringute osas. Kindlasti vajaks teema edasist uurimist selles valdkonnas, et kui sügav on õpe erinevates faasides, millest see täpsemalt lähtub ja kuidas saaks seda protsessi kiirendada. Jätkuanalüüsina oleks hea teostada võrdlusanalüüs ettevõtjate vahel, kes asutamise alguses teevad ka ebaõnnestumise olukorra jaoks plaani ja nende ettevõtjate vahel, kes sellist plaani ei tee. See aitaks tõestada, kas luhtumisest õppimine oleks selle meetodi alusel lihtsam ja kiirem või mitte. Autori jaoks on tegu hingelähedase teemaga ja kindlasti on plaanis seda oma edasiste õpingute raames edasi uurida.

SUMMARY

THE PROCESS AND LEARNING OUTCOMES OF ENTREPRENEURIAL FAILURE OF ESTONIAN ENTREPRENEURS

Ingrid Mitt

This research creates a deeper conceptualisation of learning from entrepreneurial failure of Estonian entrepreneurs. The main goal of this paper was to understand how and what Estonian entrepreneurs learn from business failure. As one of the main barriers of starting a business in Estonia is the fear of failure, the sub-objective of this research was to find a way to reduce this fear through the identification and analysis of failure processes and lessons learned. Based on an interpretative phenomenological research with seven entrepreneurs, this work gives empirical weight to existing theoretical approaches. Combining the existing theoretical literature on entrepreneurial failure with the real experiences of Estonian entrepreneurs who have been through failure, the author suggests a way that could help reduce the fear of starting new companies or trying a new business opportunity. Due to Estonia's limited resources, it is important to take advantage of every opportunity to increase business potential.

The author used the same combination of research methods that Jason Cope did in his study on learning framework for venture failure (2011) as it was the best way to develop a detailed phenomenological conceptualisation of the real experience of entrepreneurial failure in Estonia and therefore understand how and what have entrepreneurs learned. The research revealed that Estonian entrepreneurs have learned from negative business experience through seven stages of failure, which are: 1) mapping the causes, 2) procrastination, 3) closing the company, 4) critical reflection, 5) changes in oneself and business management, 6) interpreting the negative experience as a lesson and 7) moving on with new projects. The learning outcomes of entrepreneurial failure were also mapped out and this together with the brought-out stages of failure helped to draw a conclusion that the best way to overcome the fear of entrepreneurial failure and thereby increase Estonia's business potential is by raising the awareness among start-up or retrying entrepreneurs about failure. The entrepreneur should make a detailed plan before starting a company in order to deal with a possible failure, this will create a sense of security both for the first-time conscious risk-taking and for setting up new businesses, regardless of previous negative experiences. Entrepreneurs should draw up a plan for how to deal with unexpected events for the case when the

business plan is not progressing as planned. The Entrepreneur needs to know what are the ways to close down their business and how to deal with it, both from a business perspective and in terms of the entrepreneur's own personal emotions. The list of failure stages based on empirical data will help to structure this plan as it gives the entrepreneur a proactive insight into the possible situation that may await.

It is important to know that there is no need to be afraid of failure in Estonia, there is not as much social stigma here as one might initially think, as none of the respondents claimed that they would have had any problems in future due to failure. Rather, failure has made entrepreneurs more rational and confident and has given them the knowledge base to create a new and more successful company. Success according to these interviews comes with a price and the route for obtaining this knowledge has been very painful and difficult for these entrepreneurs. In order to be able to go through all the stages of failure faster and more stress-free next time in the event of a failure, they should also create a failure plan at the beginning of each new business. In this way, it is possible to maintain motivation and innovation in future projects as well.

ALLIKAD

- Anderson, A.R. And Miller, C.J. (2003), —Class matters: Human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio-economics*, 32(1), 17-36.
- Archer, J. (1999). *The Nature of Grief: The Evolution an Psychology of Reactions to Loss*. New York: Routledge
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Berglund, H. (2007). *Researching entrepreneurship as lived experience: Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, H. Neergaard and J.P. Ullhøi (Eds.), Cheltenham: Edward Elgar.
- Boud, D., Cohen, R., and Walker, D. (1993), Introduction: Understanding learning from experience. D. Boud, R. Cohen, and D. Walker, (Eds.), *Using Experience for Learning*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Brocki, J.M., Wearden, A.J. (2006), A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*, 21(1), 87-108.
- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 552.
- Cardon, M. and McGrath, R.G. (1999), When the going gets tough...Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. *Frontiers of Entrepreneurship Research Conference*. Babson College.
- Chapman, E. and Smith, J.A. (2002), Interpretative phenomenological analysis and the new genetics. *Journal of Health Psychology*, 7(2), 125-130
- Cochran, A., B. (1981) Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. *Journal of Small Business Management*, 50-59.
- Cope, J. (2005a), Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4), 373-398.
- Cope, J. (2005b), Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry: Philosophical and methodological issues, *International Small Business Journal*, 23(2), 159-183.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26 (6), 604-623.

- Culbertson, S. S., Smith, M. R., & Leiva, P. I. (2010). Enhancing entrepreneurship: The role of goal orientation and self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 115-129.
- Dehaene, S. (2009). *Reading in the brain: The new science of how we read*. New York: Penguin.
- Dewey, J. (1938). *John Dewey experience and education*. New York: McMillan.
- Dewey, J. (2011). *How we think: A restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. USA: Lexington, KY
- Easterby-Smith, M. T., & Thorpe, R. (2002). R. and Lowe, A.(2002). *Management research: An introduction*, 2, 342.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550
- Eesti Töötukassa (2014). *Ettevõtluse alustamise toetuse mõjuanalüüs*. Kättesaadav: https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/EvATanalyys_30052014.pdf, 20.01.2020
- Eesti Töötukassa (2020). *Ettevõtluse alustamise toetuse infoleht*. Kättesaadav: https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/infoleht_kodulehele_eeesti.pdf, 20.01.2020
- Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020
- Euroopa Ühenduste Komisjon (2007). *Komisjoni teatis nõukogule, Euroopa Parlamendile, Euroopa majandus- ja Sotsiaalkomiteele ning regioonide komiteele*, 5.10.2007
- Fast, N. J., & Tiedens, L. Z. (2010). Blame contagion: The automatic transmission of self-serving attributions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 97-106.
- Fincham, R. (2002), Narratives of success and failure in systems development. *British Journal of Management*, 13, 1-14.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Global Entrepreneurship Monitor (2014). *The Estonian Report (2014)*. Kättesaadav: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/estonia>, 01.05.2020
- Greening, D.W., Barringer, B.R., and Macy, G. (1996), A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 223-256.
- Haridus- ja Teadusministeerium (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Kättesaadav: <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>, 20.01.2020
- Hartley, J. F. (1994), Case studies in organisational research. C. Cassell and G. Symon, (Eds.), *Qualitative Methods in Organisational Research*. London: Sage Publications.

- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business venturing*, 25(6), 569-578.
- Herman, E., Szabo, S. 2014. Considerations of Romania's entrepreneurial profile: Barriers to productive entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1740–1750.
- Holmberg, S.R., and Morgan, K.B. (2003), Franchise turnover and failure: New research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- Hycner, R.H. (1985), Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data, *Human Studies*, 8, 279-303.
- Jones, S. (1985), Depth Interviewing. R. Walker, (Ed.), *Applied Qualitative Research*. Aldershot: Gower.
- Karm, M. (2007). *Eesti täiskasvanukoolitajate professionaalsuse kujunemise võimalused*. (Magistritöö). Tallinn: Tallinna Ülikooli Kasvatusteaduste teaduskond
- Kisfalvi, V. (2002), The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 489-518.
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard business review*, 85(9), 18-19.
- Laherand, M. L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications.
- Lokko, M. (2013). *Refleksioon algajate õpetajate õpetamislugudes*. (Doktoritöö) Tartu Ülikool, Tartu
- Lussier, R. N. (1996). Reasons why small businesses fail: and how to avoid failure. *The Entrepreneurial Executive*, 1(2), 10-17.
- McGrath, R.G. (1999), Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- Mezirow J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. Rmt. Patricia Cranton (Toim.); *New Direction for Adult Continuing Education*. Ilmumiskoht: Wiley Periodicals. Inc., 5-12.
- Northcraft, G. B., Wolf, G. 1984. *Dollars, sense, and sunk costs: A life cycle model of resource allocation decisions*. *Academy of Management Review*, 9 (2), 225-234
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publications
- Pittaway, L., & Thorpe, R. (2012). A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9-10), 837-859.

- Politis, D. and Gabrielsson, J. (2009), Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(4), 364- 383.
- Rasmussen, W. D. (1989). *Taking the university to the people: The first seventy-five years*. Ames: Iowa State University.
- Rasmussen, J., & Svedung, I. (2000). *Proactive risk management in a dynamic society*. Roots: Swedish Rescue Services Agency
- Schotter, Vlada *Ebaõnnestumise hirm on suurim avalikus sektoris ja keskastmejuhtide seas*. Kättesaadav: <https://www.konverentsid.ee/uudised/2012/10/01/uuring-ebaonnestumise-hirm-on-suurim-avalikus-sektoris-ja-keskastmejuhtide-seas>, 20.01.2020
- Senior, V., Smith, J.A., Michie, S. Marteau, T.M. (2002), Making sense of risk: An interpretive phenomenological analysis of vulnerability to heart disease. *Journal of Health Psychology*, 7(2), 157-168.
- Seymour, R.G. (2006) Hermeneutic phenomenology and international entrepreneurship research, *Journal of International Entrepreneurship*, 4(4), 137-155.
- Sheppard, P.J. (1994) Strategy and bankruptcy: an exploration into organizational death. *Journal of Management*, 20, 795–833.
- Shepherd, D. A., Williams, T., & Wolfe, M. (2016). *Learning from entrepreneurial failure*. Cambridge University Press.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Williams, T. A., & Warnecke, D. (2014). How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'creeping death', and learning from failure. *Journal of Management Studies*, 51(4), 513-546.
- Skorobogatov, G. (2009). *Arusaam refleksioonist täiskasvanukoolitaja refleksiiivses praktikas*. (Magistritöö) Tallinna Ülikool, Tallinn
- Smith, J.A., Jarman, M., Osborn, M. (1999), Doing interpretative phenomenological analysis, in M. Murray and K. Chamberlain, (Eds.), *Qualitative Health Psychology*, London: Sage.
- Smith, J.A., Eatough, V. (2006), Interpretative phenomenological analysis. G.M. Breakwell, S. Hammond, C. Fife-Schan and J.A. Smith, (Eds.), *Research Methods in Psychology*. London: Sage.
- Smith, J.A. and Osborn, M. (2008), Interpretative phenomenological analysis. J.A. Smith, (Ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*, 2nd edition, London: Sage.

- Statistikaamet (2019). *Töötuse määr oli kolmandas kvartalis sajandi madalaim*. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-137>, 01.05.2020
- Stake, R. E. (1994), Case studies. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* London: Sage Publications.
- Thompson, C. J., Locander, W. B., Pollio, H. R. (1989), Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16, 33-146.
- Timmons, J. A.(1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J. E. 1981. Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.
- Sutton, R.I., & D'Aunno, T. 1989. Decreasing organizational size: Untangling the effects of money and people. *Academy of Management Review*, 14: 194-212.
- Stuart, R.W. & Abetti, P.A. 1990. Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5: 151-162.
- Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320-333.
- Tukki, K.(2014) *Ebaõnnestumise põhjused eesti kaubandussektori pankrotistunud ettevõtete näitel*. (Magistritöö) Tartu Ülikool, Tartu
- Tööturuteenuste ja -toetuste seadus. RT I, 13.03.2019, 178
- Weitzel, W., Johnson, E. (1989) Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.
- Äriseadustik. RT I, 31.12.2010, 19
- Yanow, D. (2004), Translating local knowledge at organizational peripheries. *British Journal of Management*, 15(1), 9-25.

LISAD

Lisa 1. Uuritavate profiilid

A asutas koos äripartneriga toitlustusettevõtte aastal 2014 ilma eelneva toitlustuskogemusega. Idee kopeeriti teisest riigist ja kuna analoogsed kontseptsioonid Eestis töötasid usuti ka sellel edu olevat. Lisaks sellele firmale oli tal ka veel teisi paralleelseid ettevõtteid, mis tähendas, et ta ei saanud probleemide lahendamiseks ajaliselt piisavalt panustada. Asukoha valik ei andnud soovitud tulemusi, kaadrivoolavus oli väga suur ning kulud ületasid tulud. Ettevõtet finantseeriti teiste ettevõtete rahadega. Juba poole aasta pärast mõisteti, et see ei toimi, aga loodeti olukorda parandada kuni lõpuks poolteist aastat hiljem ettevõtte suleti. Täna tegeleb A jätkuvalt mitme ettevõttega korraga, aga teeb igale uuele projektile testi enne lansseerimist ja maandab riske teadlikult.

S asutas aastal 2011 koos elukaaslasega oma teise ettevõtte, mis tegeles ruumide rendi ja restoraniäri. Restoraniäri moodustati äriruumidest eraldi juriidilise kehana, kuhu kaasati osanikuna ka peakokk. Restorani palgati juhataja, kes ei täitnud oma tööülesandeid korrektselt. Nii peakokk kui juhataja väidetavalt varastasid raha ja tekitasid sellega finantsilise kahju. Peale elukaaslase surma ja pikka isiklikku kohtulugu oma lähedasega sattusid mõlemad ettevõtted finantsraskustesse, millega omanikul polnud enam jõudu üksi tegeleda. S kaasas finantsnõustaja ja otsustati ettevõtte müüa ära ning võlgnevused likvideerida. Müügi protsessi jooksul asutati uus ettevõtte, mis tegeles alkoholimüügi ja koolitustega. See ettevõtte tegutseb siiani ja loomisel on juba ka järgmine ettevõtte.

H asutas koos kahe äripartneriga oma esimese ettevõtte aastal 2013. Ettevõtte tegeles kinnisvara vahendamise ja alguses võeti suur äripind üürile ja ennustati ettevõttele suurt edu, kuna teised osanikud olid selles valdkonnas varem tegutsenud. Osanike erinevate visioonide ja halva kommunikatsiooni tõttu lahkus üks osanik aasta pärast firma loomist. Jätkati kahekesi ilma endale palka maksmata. Rahapuuduse tõttu motivatsioon langes ja omanikevahelised pinged suurenesid. H võttis enda peale kogu vastutuse ja maksis ära kõik tekkinud võlad. Sama kliendibaasiga jätkates asutas H ainoosanikuna uue firma. Esimene ettevõtte müüdi mõne aja pärast tühja osahinguna maha. Täna on tal mitu edukat ettevõtet ning ta on avatud uuteks projektideks.

J alustas äritegevusega IT valdkonnas Eestis 2012 aasta lõpus koos teiste partneritega. Ettevõtte kasvades ja edenedes otsustati laieneda. Projektide käigus tekkis kontakt ühe Soomlasega, kellega loodi Soome uus ärikeha. Et soomlasel oli sarnase äri loomisega kogemusi usuti, et projekti saadab edu. Võeti tööle vajalikud inimesed, aga kuna puudus eelnev kogemus välisturgudel tegutsemisega, siis ei läinud asjad nii, nagu oli plaanitud. Töötajad ei julgenud teenuseid müüa, kuna kardeti, et ettevõttel ei ole piisavalt pädevust, et võtta vastutus. Soome ettevõtte ei tootnud kasumit ja seda finantseeriti Eesti ettevõtte rahadega kuniks lootuse kadudes tehti läbi pankrotimenetlus, mis osutus väga keeruliseks. J Eesti ettevõtte töötab tänaseni kasumlikult ja uutele projektidele lähenetakse ettevaatlikkusega.

T on asutanud palju ettevõtteid ja alustanud hulganisti projekte oma elu jooksul ning nendest mitmetega erinevatel põhjustel läbikukkunud. Oma kogemustest on ta kirjutanud artikleid ja isegi raamatu. Ehkki tõlgendab ta kõiki ebaõnnestumisi kui kogemusi ja arengukohti on need siiski olnud emotsionaalselt kurnavad. Täna omab T viis ettevõtet ja tegutseb ärimaailmas ettevaatlikult ja riske maandades. Olles põletanud 55 000 eurot ereda leegiga suudab ta oma kogemused formuleerida õppetundideks ja annab neid koolituste vormis edasi ka teistele ettevõtjatele.

M nõustus looma koos äripartneriga ettevõtte aastal 2011 kuna ta otsis endale uusi väljakutseid. Ettevõtte tegutses edukalt kümne töötajaga kuni ühe ebaõnnestunud suure projektini, kus nende ettevõtet allhanke korras kasutati. Finantsiline kahju oli küll otsene ebaedu põhjus, kuid kaudse põhjusena toob M välja pingelised suhted äripartneriga. Aastal 2016 anti ettevõtte likvideerimisele. M otsib täna uusi väljakutseid treeneri ja palgatöötajana, aga on siiski avatud ka võimalikele äriprojektidele. Hetkel pole tema jaoks oluline enam raha vaid projekti missioon ja soov panustada kogukonda.

R oli väga huvitatud tootmisest ja kui talle tehti aastal 2007 ettepanek liituda ettevõttega, kes planeeris Eestisse tehast, siis oli ta kohe nõus. Mitu aastat renditi suurt tootmismaad ja kui kõik hooned ja seadmed olid planeeritud hüppasid Venemaapoolsed koostööpartnerid alt ära. Uusi rahastajaid ei leitud ja üks senine võlausaldaja taotles ettevõtte pankrotti. R pandi vastutama kogu menetluse protsessi eest ja peale pingelise perioodi lõppu jätkas R oma karjääri palgatöötajana. Täna on palgatöö ennast ammendanud ja sihiks on luua uus äriettevõtte.

Lisa 2. Illustratsioonid empiirilistest andmetest

Ebaõnnestumisest õppimise protsess ehk kuidas õpitakse

1. Põhjuste kaardistamise faas

„Võib-olla koht ei olnud mõeldud täpselt selline, peaks paremini kohta otsima. Tol ajal see oli aga päris raske ja tegime seal kus leidsime. Meil oli päris palju probleeme töötajatega ka, nad ei jäänud meile väga kauaks, tavaliselt kuu või 2 ja siis hakkasime jälle otsima uut inimest. Kuna meil oli ka palju teisi ettevõtteid samal ajal ei olnud mul nii palju aega, et sellega tegeleda. Ma lihtsalt kustutasin tulekahjusid pidevalt, kiiresti midagi sinna leidsin või parandasin ja ei olnud üldse aega, et tegeleda mingi arendamisega või turundusega. Kõrvalprojektid oli meie takistuseks, miks see lõpp venis.“ (A)

„Tekkisidki sellised sisemised lahkkelid. Ma hakkasin ütlema, et kõigil tuleb panustada võrdselt, see on ühine pind, aga eestlased ei ole valmis selliseks rohkem kui oma naba mõtlemiseks.“ (S)

„Paraku ikka, kui inimesed näevad rahanumbrit ees ja see kirk tuleb tagant järgi siis need asjad ei toimi. See miinus hakkas kerima sellest esimesest päevast, kui ma lihtsalt usaldas inimesi, kus inimesed mu tagant varastasid. Mingil hetkel need võlad kasvasid nii suureks, ma arvan, et just isikliku kohtuloo advokaaditasud nii suures summas, selle asemel, et hoida ettevõtte käimas.“ (S)

„Pigem see ebaõnnestumise suurim põhjus oli inimeste usaldamine, üsna tihti äri ettevõtted kukuvadki kokku inimestevahelises konfliktis osanike vahel. Alustatakse ettevõtet nii, et mõlemad ei näe juba alguses ettevõtte visiooni sama moodi.“ (S)

„Me lihtsalt lõpetasime tegevuse selle tõttu, et tekkisid mõningased võlad, sh ka maksuameti ees, nägime, et see sama pall veeres ja hakkas suureks kasvama. See oli märk sellest, et aitab küll, nii osanikel kui partneritel põhimõtteliselt olid varud olemas, aga need hakkasid otsa saama ja enam ei näinud mõtet ettevõtet vee peal hoida.“ (H)

„...igaühel oli oma visioon, kuidas seda ettevõtet luua, kuidas see välja peaks nägema, kuidas see töötama peaks jne. Selle baasil hakkasid tekkima erinevad konfliktid.“ (H)

„See, et meil puudus finantsiline plaan või siis kindel arusaam, millal meil esimene tehing või millal meil esimene sissetulek tuleb, see pani kõva paugu omakapitalile, sest see igakuiselt vähenes. Kui raha on otsas, kui sul arved, palgad maksmata, see on kõige suurem peavalu.“ (H)

„Tuleb tunnistada, et ei olnud endal seda ärikogemust ise seda asja ja me ei omanud piisavalt arusaama, et kuidas toimetada teistel turgudel. Marginaalid ei olnud piisavad, et kulusid katta ja teine pool oli see, et koostööpartner ei suutnud maha müüa igakuist tasulist teenust. Poole aasta pärast nägime, et see auk on ikka väga suur tulud-kulud ja me polnud suutnud ühtegi teenuslepingut maha müüa.“ (J)

„Valesti palkamine on väga suur kulu. Iga selline otsus, kalkuleerisin palju iga selline otsus on mulle maksuma läinud, siis see ongi 40 000 eurot aasta peale, see valesti palkamine.“ (J)

„Meie läksime taga ajama õiglust, meil oligi õigus ma võin täna öelda, aga me ei osanud tõestada oma süütust.“ (T)

„Kui meil kunagi oli esimene projekt, mida me tegime ühtede teiste osanikega, siis ma kõndisin poolteist aastat ülikoolis koos sõpradega poolt tundi ülikooli ja tagasi ja ma ei rääkinud oma ideest kordagi, oli äge ka seda ideed ja saladust omada. Kui oleks võimalik olnud saada tagasisidet. Ilmselgelt ei saanud sellest ideest kunagi asja.“ (T)

„Ja siis mingil hetkel see asi hakkas lonkama. Ma arvan, et meil oli probleem selles, et me ei olnud omal vahel jaganud konkreetseid rolle ära või näiteks projektegi. Mingi hetk oli tunda, et igaüks mõtleb, et teine teenib või siis kui näed, et teine ei tee, siis mõtled, et ise ka ei viitsi teha. Ühesõnaga suusad läksid risti ja viimase võnksu pani suur tehase ehitus, kus me ei olnud ainukesed väiksed Eesti ettevõtted, kes läksid pankrotti peale selle ehitust. Seal tõmmati rahadega päris kõvasti üle. Ahel liikus niimoodi, et iga järgmine etapp sai vähem raha, mis oli ettenähtud. Finantsiliselt pani see viimase naela, aga ma arvan pigem taandus põhjaminek sellele, et omavahelist suhtlust ei olnud.“ (M)

„Need partnerid, kes tahtsid aidata meid ja juba aitasid mingil määral ütlesid, et nad ei taha selles projektis osaleda. Aga kuna nad ütlesid ära viimasel hetkel ja me ei saanud ka nende käest mingeid

trahvisanktsioone nõuda, sest need olid vene tegelased, kellega olid kokkulepped, siis ma ei saanud seda kuidagi mõjutada, sest täpselt nii kaua kui minu äripartneril oli raha ja me saime rendi makstud...ja siis tekkisid raskused. Siis tegime maksegraafikuid, pikendasime neid, aga ikkagi ei leidnud uusi partnereid.“ (Z)

„Me rentisime maad hästi pikalt, 2 aastat me rentisime maad ja selle pärast me läksimegi pankrotti, et meil ei olnud enam vahendeid selle maa eest maksta.“ (Z)

2. Venitamise faas

Isikliku või teiste ettevõtete rahaga lisafinantseerimine

„Mul oli võimalus, et võtan ühest ärist raha ja panen siis sinna ja natuke sellest me elasime.“ (A)

„Meil oli töötajaid, me maksime kõik nende palgad kinni, kõik üürikulud kinni, kõik administratiivkulud, aga endale ei maksnud.“ (H)

„Me maksime kõik need kulud kinni Eesti ettevõtte tuludest, sest arvasime, et alguses on sisseelamise aeg jne.“ (J)

„Endale ei ole saanud maksta väga mitmete kuude palka, aga kellelegi teisele ei ole me võlgu jäänud.“ (T)

Panustamine ja lisapingutus omaniku poolt

„Hiljem ma ise läksin kursusele ja õppisin, aga seda oleks kõike pidanud tegema enne alustamist.“ (A)

„Ma suutsin nii palju uusi asju asutada ja luua, milles on ebaõnnestumist raske nagu näha. Siiamaani öeldakse, et mu restoran oli legendaarne, see oligi täiesti legendaarne.“ (S)

„Võtsin kogu vastutuse enda peale ja vaikselt hakkasin neid võlgu kinni maksma, sain aastaga need välja maksta.“ (H)

„Rahata olekut on algusaegadel nagu palju olnud, siis õnneks olin üliõpilane ka ja siis nagunii peale makaronide ja pelmeenide midagi ei söönud ja teistel oli suhteliselt sama seis. Raskem oli võib olla siis, kui ülikool ära lõppes ja teised tööd hakkasid tegema. Sõpradel ikkagi raha oli, ise olid nagu rott. Siis oli küll, et no ma olen see ettevõtja.“ (T)

„Kindlasti lugeda ja õppida on vaja kogu aeg ja paremaks saada ja lõpuks see edu suure töönaosusega tuleb. Mingile asjale ikka lõpuks pihta saab.“ (T)

Venitamine

„Esimene asi, et ära venita! Me panime aasta või isegi hiljem kinni. Kui sa näed alguses, et see ei lähe, siis alusta kohe kriisijuhtimisega. Meil ei läinud alguses ja me jätkasime sellega nagu kõrvaltööna. Kui see ei lähe, siis pane kohe kogu tähelepanu sellele kohale. Kui sa ei tee seda lähevad kulud ja vaev suuremaks. kui näed, et alguses on probleemid – muuda kontseptsiooni, kohta või veel midagi. Kohe. mitte nagu meie, et pool aastat hiljem alles mõtlesime, et mida sellega teha vaid kohe!“ (A)

„Korralikel ettevõtjatel ongi see suurim viga, et sul tuleb vahele see emotsionaalne faktor, sul hakkab inimestest kahju ja sa mõtled, et ma venitan, veel mitte---veel mitte. Sul hakkab inimestest kahju. Sa oma hinge hinnaga venitad, kuidagi, et nendele ei peaks seda teadet tegema.“ (S)

„Siin ongi võib-olla usk, et veel kuu veel paar ja siis läheb kõik korda, et see hoidis õiget otsust tegemast, kuidagi lükkas edasi otsust, et lõpetame üürilepingu, töölepingu. Optimistlik ellusuhtumine ja usk iseendasse, et me saame läbi.“ (H)

„Ta ütles, et proovime veel, tal on usku, me lasime tal veel proovida. Natuke oli näha paranemise märke, aga lõpuks siiski ei tulnud sealt soovitud tulemust.“ (J)

„Kui nüüd tagant järele mõelda, siis kindlasti (*oleks pidanud lõpetamise otsuse varem tegema*)), ka müügiinimese osas oleks pidanud otsuse tegema kiiremini ja oleks pidanud märgatavalt kiiremini selle kinni panema, ma arvan see oli kuskil pool aastat, kus ma ise nägin, et see ei tule ja kus me ikkagi proovisime ja andsime võimaluse ja panustasime edasi.“ (J)

„Sa ise nagu hoiad kinni, sa tahad olla hea inimene, tegelikult ei ole vaja.“ (T)

„Probleemid olid jooksnud mõnda aega, just rahaliselt probleemid. Pidevalt olid võlad.“ (M)

„Sest tegelikult hakkaski see kriis 2008-2010, kaks ja pool aastat venis ja siis kukkus kokku kõik.“
(Z)

3. Otsuse ehk ettevõtte lõpetamise faas

Eneseanalüüs, enesekriitika, emotsionaalsed raskused, menetlusprotsess

„Muidugi see tekitas mulle stressi, ma olen selline inimene, et kui ma midagi alustan, siis see on mingi osa minust, ma usun sellesse, et see toimib hästi ja töötan nii palju, kui võimalik, et see läheks. See on päris kõva löök enesekindlusele... et mis mõttes nüüd?“ (A)

„Sa lihtsalt lähed, kaotad aega ja raha, head suhted perekonnaga, et sa alati töötad ja said kogemuse, nojah..mis edasi..sa alustad ehitama midagi uut nende kogemustega või paned kinni, lähed tööle.“ (A)

„Ma ei teadnudki, ka ma kuulutan välja pankroti või mul õnnestub see müüa, see oli poole aastane magamata ööde periood, see on aeg ja tunne, mida mitte kellelegi ei soovita, sest see on nii raske, seda ei suuda kirjeldada. Seda teavad ainult need, kes on pankroti läbi teinud. Sul on süda paha kogu aeg, sa ärkad iga teine tund öösel üles, sest sa mõtled, et mis saab või kuidas see läheb, kuidas ma selle ära lahendan, sul ei ole lahendust. See pool aastat võttis mul aega.“ (S)

„ Ja siis on see teist moodi ettevõtetus, vastutustundlik ettevõtetus, kus sa vastutad kõige eest, mis sa teed. Kui sa oled see teine, siis seal ei ole kergeid variante, seal ei ole kunagi kergeid variante. Seal see lõpetamine ongi kõige drastilisem otsus üldse. Kuidas sa lõikad oma emotsioonid sellest otsusest ära, seal ei ole üldse mingit varianti.“ (S)

„See oli see hetk, kui ma kaotasin täiesti enesekontrolli ja ma läksin talle kätega kallale ja ma annan endale selle andeks. ma ei tunne üldse häbi. See on kirjeldamatu tunne. Kuidas sa võid?!“
(S)

„Kõik saavad ja sa ei saa ja kui sul endal süüa ei ole ja lõpuks sa kaotad motivatsiooni, et miks ma seda teen. Lõpp tuli nii, et meil tõesti läks keeruliseks, sest nagu ühelt poolt motivatsioon sai otsa ja teiselt poolt selle pärast, et partneriga tekkisid pinged ja otsustasime, et sellises koosseisus ei jätkata ja paneme selle ettevõtte lihtsalt lukku, minimeerime kõik kulud, koondasime tööjõu, loobusime äripinnast.“ (H)

„Mingi hetk me otsustasime, et paneme selle kinni, et sinna ei ole mõistlik enam oma aega panustada, aga ka see ei läinud väga sujuvalt. Ainus viis seda teha oli ettevõtte pankrotti lasta, sest ettevõtte ei suuda katta enam tekkinud kulutusi ja me ei tahtnud seda ka Eestis teha. See tähendab, et me jääme osadele võlgu ja lisaks riigile jääme võlgu ja seal tuli ka selliseid asju välja, et Soomes inimese lahti laskmine ei ole selline, nagu siin.“ (J)

„Me tegime kolmekesi ja omanikeriingis seotud kogu protsessiga. Koos arutasime ja sellest mõttetegevusest sündisidki need otsused. Väga nugade peale ei läinud, aga enam ei suhtle, vajadust kokku puutuda pole olnud. Kõigile jäi aga veidi hapu maik sellest suhu.“ (J)

„Seal on nii palju osapooli, sul on vastutus oma partneri ees, siis sa ise tunned ennast sita inimesena, siis sa ei ole nagu hakkama saanud, neid tundeid on seal nagu hästi palju.“ (T)

„Tavaliselt siis, kui tekib selline suur jama, siis see on küll hästi halb tunne, aga seal on peidus alati mingi meeletu arenguhüpe. Kõige suuremad jamad alati on viinud meid kõige rohkem ja kõige kiiremini edasi. Lihtsalt selles hetkes sees on jube kehv olla. Aga seal sees on alati midagi peidus, vahel tundub, et seal ei ole midagi, aga latil on, kas saad oma protsesse paremaks teha, saad sealt mõne õppetunni, see käib selle asja juurde.“ (T)

„Ma olen üliarahulik inimene muidu, aga siis ma olin nii närvis. Ma karjusin üksinda autoroolis, ma karjusin patja kodus – see oli ikka päris korralik pundar.“ (T)

„Eks see häiris, eks see häiris. Aga ei ma ei rääkinud jah kellegagi, ma vist pigem kuidagi elasin seda ise läbi. Kui ma praegu oleksin samas situatsioonis siis ma räägiks inimestega rohkem sellest. Aga tol hetkel ma ei teagi, miks ma ei rääkinud. Võib olla kuidagi oli see, noh, esiteks muidugi

esimene oma ettevõtte kogemus, sest mul enne seda pole olnud oma ettevõtet. Siis siuke võib olla mingi siuke tunne, ma ikka ise ajan selle asja korda.“ (M)

„Minu puhul oli konkreetselt see reis, et reisi efekt, ma täiesti eemaldusin, ma lülitasin kõik välja, üritasin mitte tegeleda töö asjadega tol hetkel. Siis sa hakkad mõtlema kuidagi teistmoodi ja jõuad mingitele järeldustele. Minu jaoks tol hetkel see heureka efekt oli see, et ainukene võimalus sealt välja tulla on kuulutada välja pankrot, mitte susistada edasi ja mitte aina sügavamale auku ronida. Selleks, et üldse normaalselt sealt välja tulla ja nii, et pärast keegi ei saa näpuga näidata, et kui te teadsite, et suurtes raskustes olete siis miks te edasi rabelesite.“ (M)

„Tol hetkel minu jaoks see oli ikkagi suhteliselt siuke nagu maailmalõppu moodi, et mis mõttes nagu, et ei saa hakkama ja pankrott. Kuidas see võimalik on. See ei ole ju võimalik, ma ei ole ju halb äriees, midagi siukest.“ (M)

„Ei saa öelda, et lihtne oli, keeruline oli, närviline oli, aga ma teadsin, et mina pole midagi valesti teinud, mina pole võtnud otsuseid, mis oleks kuidagi, et mõjunud halvasti äriks või riigile, maksete maksmine jne.“ (Z)

„Eks see närve ikka võttis. Pankrotihaldur ütles mulle niimoodi, et kui firmalt pole midagi võtta, siis sa vastutad oma varaga. Ma ütlesin, et ma tunnen väga hästi seadust, et kui ma ei ole kuhugi raha kandinud ega midagi seaduse vastast teinud, siis ei ole õigust ka minu vara kallale minna. Ikkagi see...mõjutab küll...närve sööv oli kogu see protsess.“ (Z)

4. Refleksiooni faas

Lahenduste otsimine, välise abi kasutamine, arutelud, lisainfo hankimine, koolituste võtmine

„Ma alustasin analüüsimisega. Mõtlesin sellest, et mis meil oli, miks me tegime valesti, mida me pidime tegema teist moodi? Ma mõtlesin oma peas, et ok, sa said selle tulemuse, mis tulemust sa tahtsid? Kui sa teed midagi teistmoodi, kas oleks võimalus saada soovitud tulemust? Tegin analüüsi ja siin mõned punktid, mis võiks olla mulle tulevikus või teistes ärides kasulikud.“ (A)

„Ma võtsin ühe ärinõustaja, kes sellel ajal oli töötu, et ta aitaks mul kaine peaga analüüsida, mis see müügi hind on, millest see koosneb, milline inventar, kuidas üle antakse jne. Kui sul on mingi

suur probleem ja kui sul keegi aitab ta tükkideks ära lahustada, siis on juba jube lihtne – nii pankrot, ok, mis edasi, kuhu asjad, mis raamatupidaja teeb jne. Kui plaan on ees, siis lahustub ka juba ära, peale seda tunned ka juba, et saad magada, siis hakkad lihtsalt seda plaani ellu viima, sul ei ole enam seda määramatut teadmatust, mis ei aita sind.“ (S)

„Ma olen mõelnud, et ok, mis see kogemus tegelikult on mulle andnud? Ühelt poolt on see kindlasti andnud parema arusaama, kuidas üks ettevõtte toimib, millega peab arvestama, mida peab silmas pidama ja ilma milleta ei saa ükski ettevõtte käima, aga teiselt poolt olen saanud aru mingitest enda iseloomujoontest - kas ja milline positsioon, mis tegevus mulle meeldib, mis motiveerib, kas ma olen rutiinne või strateeg?“ (H)

„Mis tähendab negatiivne kogemus, mis tähendavad meile luhtumised? Sest sa ei saa õppida ainult edust, sa saad õppida vigadest ja sa õpid ainult siis, kui sa neid analüüsid ja mõistad, mida tuleb teistmoodi teha, et edaspidi seda viga mitte teha ja samasse situatsiooni mitte sattuda.“ (H)

„Ma olen hästi palju sõpradega arutanud erinevaid situatsioone, läbi arutelu, läbi mõtete jagamise on jõudnud arusaamani, et ok, siis oli see viga või siis siin sai valesti tehtud, peab teistmoodi proovima, teistmoodi lahendust leidma.“ (H)

„Kunagi, kui ma selle esimese projekti totaalselt pekki keerasin, siis ma kirjutasin kõik õppetunnid üles. Meil oli kunagi üks portaal ja siis me vahetasime seda (*artiklit*) inimeste e-mailide vastu.“ (T)

„Ma arvan, et see on aja jooksul on see protsess nagu edasi toimunud (*analüüsi protsess*), aga üldiselt ma üsna, päris kiiresti pärast seda tegelikult sain aru, et noh, mida oleks võinud teistmood teha.“ (M)

„Mida ma ise valesti tegin? See oli põhiküsimus, et mida ma oleks saanud teistmoodi teha. Lihtne on alati öelda, mida teine valesti teeb. Üks hetk hakkad vaagima seda, et mida ma ise oleks saanud teistmoodi teha. Kui sa ei tee endale selgeks asju, mida sa ise saad teistmoodi teha, siis sa järgmine kord lähed täpselt sama moodi edasi ja ei saagi asjadest enne aru, kui need on lõplikult tagumikus. Tuleb korra peeglisse vaadata ja mõelda, et mida ma oleks saanud teistmoodi teha. Siis järgmine kord õigel ajal juba saad aru, kui mingid asjad hakkavad hapuks minema ja siis saad kohe tegeleda

nendega. Mingit hullu sisemonoloogiga ma ei pidanud, siis oleks võinud ka hulluks minna. Põhiline on aru saada, mis valesti läks, asjad ja suhted ära klaarida ja edasi minna.“ (M)

5. Muutuste faas

Jaguneb kaheks: 1. Isiklikud muutused

„See on õpetanud mind selliseks, et ma eeldangi inimesest kõike kõige halvemat ja siis kui midagi on juba hästi, siis on juba ülihästi.“ (S)

„Restoranile tagasi mõeldes – see on mu enesehinnangut tõstnud.“ (S)

„Võrreldes 10 aasta taguse ajaga olen ma väga erinev ettevõtja Praegu ma võin ennast nimetada juba kogunud ettevõtjaks, mis puudutab inimeste tundmist, riskide võtmist, oma raha paigutamist. Mida vähem sul on ettevõtlikkust, seda rohkem suudad sa näha ainult lähiümbrust, mida vanemaks sa saad ja mida kogenumaks ettevõtjaks sa saad, seda rohkem hakkad sa tajuma globaalset majandust. Seda vähem sind morjendab mingi pankrot, mitte pankrot, mingi majanduskriis, mitte kriis. Loogiline, et kõik asjad käivad lainetena, on ebaloogiline mõelda, et majandus õitsev ühtlaselt igavesti.“ (S)

„Ma olen aru saanud, et mulle näiteks absoluutselt ei meeldi rutiinne töö. See on see, mis...ma võin millegagi hästi põleda, teha seda päev kaks ja siis mul juba viskab üle. Olen hea algataja, aga ma ei ole hea elluviija.“ (H)

„Too hetk ma ei olnudki ettevõtja. Tuli mõte ja ma lihtsalt alustasin, kellelgi ei olnud kogemust, mis moodi seda teha. tänaseks on ikkagi kogemust väga palju kogunenud läbi õnnestumiste ja ebaõnnestumiste. Täna sellist ettevõtet sama moodi ma ei alustaks.“ (J)

„Ka täna kõikide uute ideedega kümme korda mõõdad ja siis lõikad. Nii naljalt enam asjadega kaasa ei lähe. Ühte pidi see on halb, siis sa oled veidi nagu vähem avatud uutele võimalustele. Ma arvan, et see kohati pärsib innovatsiooni, et sa ei ole valmi panustama ideesse, kui sellel ei ole selget, läbimõeldud tegevusi ja kuidas asi nõ toimima hakkab jne.“ (J)

„Ja siin ma olen aru saanud, et kui ma ratsa rikkaks ei saa, siis tuleb see jõukus pigem pika ja raske tööga seda asja tehes, mida me täna teeme. Kogu see asi on õpetanud enda ootuseid realistlikuks seadma. Et asjad ei tule üleöö vaid tulevad raske töö ja vaevaga.“ (J)

„Ma pigem olen enda jaoks saanud, mis ma olen rääkinud ka, ma vist ei otsigi enam ettevõtluses väljakutseid, tunnen et see ei ole päris minu jaoks. Mis ei tähenda muidugi, et ma ei ole nagu avatud, et kui midagi huvitavad teele sattub siis muidugi võib teha midagi ägedad. Aga ma pigem tunnen, et ma tahaks hoopis, ma ei tea võib olla vanusega toonud selle, et tahaks midagi tagasi anda, eks siis tahaks treeneri ameti hoopis omandada ja sellest hoopis midagi ägedad luua.“ (M)

„ Ei õnnestunud, aga samas ma tean, et mida tuleb natukene teistmoodi nüüd teha, sest see oli selline esimene kogemus, kus oli tootmisega.“ (Z)

2. muutus äritegevuses

„Nüüd kui ma alustan midagi uut ma ikkagi proovin mingit testi teha.“ (A)

„Teisiti on praegu nii, et me kohe partneritega rääkisime sellest, et mis toimub, kui see ei lähe. näiteks kui me tegime ettevõtte Y siis enne, kui me üldse alustasime tegevust, selleks me tegime omavahelised kokkulepped – kui see ei lähe, mis me teeme, kui see läheb, mis me teeme jne. Kõik panime kirja ja siis alles alustasime. See on ka päris hea idee, mida ma alustasin praegu uute projektidega – proovida panna kirja kõik kokkulepped, mis võivad tulla, tulevad tulevikus, kuidas edaspidi teete äri või jagate tööd omavahel jne, tuludest ja kahjumitest jne“ (A)

„Peale seda (*koolitust*) ma vähemalt tean, kuidas seda on vaja teha uutes projektides. Kui ma praegu alustan uute projektidega, siis ma esialgu mõtlen, et mis süsteemid, näiteks IRM, IRB, on vaja juurde panna, et kõik oleks korrektne, ei ole vaja jälgida kõiki tehinguid jne.“ (A)

„Ma lihtsalt päris palju analüüsisin viimasel ajal neid valdkondi, kus ma tahan töötada ja mingid projektid teha ja praegu proovin nendes valdkondades töötada... alustada projekte.“ (A)

„Aga ma olen juba investeerinud tegelikult ju sellesse ettevõttesse ja selle ettevõtte vanus on praegu 5 aastat, mis on väga hea vanus ja selle ajaga ma olen jõudnud sellele tasemele, kus ma olen oma vigadest aru saanud, vigadest õppinud. Kõige olulisem ongi õppida – näha, mis on need asjad, mida sa ei peaks enam kordama. Suutnud ka aru saada, milline asi sellise skaalaga ettevõttes tegelikku kasumit toob, kui mõtestada ennast veidikene ka kasumi suunas vähe sellest, et kasum on mu enda mõtestatud tegevus.“ (S)

„Kui teed arvestusi, siis pane kasvõi mingi osa, see ei pea olema suur palk, aga peab olema mingi summa, kasvõi miinimumkulud sul, millega pead arvestama, et saaksid elatud ja edasi liikuda mitte mõeldes, et ma siin toimetan ja arendan ettevõtet ja lisaks peab mõtlema veel, et kust ma raha saan, et pere ja oma elu hoida ja arveid maksta. Kui kõik on need kuluartiklid eelarves kajastatud, siis sa näed, kui palju sa minimaalselt pead ettevõttena müüki tegema, et balansis v kasumis olla.“ (H)

„Täna ma lihtsalt neid proovimisi ette ei võta.“ (J)

„Aga sellest ma olen töö käigus aru saanud, et ega seal mingit geniaalset lahendust ei ole, et sa ise iga päev toimetad, oled nõ *hands on*, leiad turu pealt kliente ja tasapisi tuleb juurde.“ (J)

„Praegu ka, me käivitame ühte projekti, ma hakkasin kohe enda sõpradele rääkima, mingitele lähedastele, keda ma tean, et saab usaldada.“ (T)

„Ma püüan mitte ainult mängida ründes vaid peab ka kaitses mängima, et tegelikult ju mingid varud – isiklikud, ettevõtte rahavarud. Ka selle pärast ma tunnen, et täna see 5 ettevõtet on väga hea, sest sa hajutad ka riske.“ (T)

„. See valdkond, millega ma tahaks tegeleda, seal on võimalik näha neid asju, et kuidasmoodi. Ja et kindlasti ettevõttel peab olema ka raha igasuguste selliste olukordade jaoks, et kui midagi juhtubki, et siis on mingisugune fond, mida saad mingi aja kasutada, et ei ole nii, et täna on meil äri ja homme paneme ukseid kinni, sest ei õnnestunud.“ (Z)

6. Tõlgendamise faas

„Iga viga või luhtumine annavad mingit mõte, et kuidas edaspidi teha, et viga mitte korrata.“ (A)

„Mitte midagi mida ma praegu räägin ei kõla minu enda silmis läbikukkumisena. Ainus asi, mis on selline elu õppetund on see, et kahjuks ei saa inimesi usaldada. Ma ütlen sulle veelkord, et mitte ühtegi hetke ei ole ma mõelnud, et see oli ebaõnnestumine ja selle põhjus on väga lihtne, hoolimata sellest, et juhtimisvigu oli, aga seal oli ka selliseid asjaolusid, mille peale sa ei tule“ (S)

„Kindlasti, mida ma pole veel maininud on, et see andis kõige suurema õppetunni, ma ei usu kuskil või kellegagi töötades või teises firmas töötades ma oleksin saanud sellise kogemuse osaliseks.“ (H)

„Kohe, kui aeg oli käes, siis sain aru, et nüüd on kõik pekkis, aga tagantjärele, kui nüüd praegu mõelda, siis ma ei nimetaks seda negatiivseks kogemuseks, vaid positiivseks, sest sellest ma sain õppida.“ (H)

„Eks see on õpetanud paremat äritunnetust kogu see värk. Veidi detailsemalt ja põhjalikumalt asju läbi mõtlema enne kui pihta hakkad. See on pigem olnud selline hea õpikogemus. Suur ebaõnnestumine ei saaks selle kohta öelda.“ (J)

„Kunagi ühele kuningale kingiti sõrmus, kuhu sisse oli graveeritud, et kõik on mööduv. See on tegelikult 100% õige, et kõik hea, mis sul täna on möödub ja kõik halb on tegelikult sama moodi. Sa pead aru saama, miks sa seda mängu mängid. Ma täna tõesti ei kujuta ennast ette kellegi teisena kui ettevõtjana ja mulle see mäng meeldib. Sa pead taluma neid tagasilööke.“ (T)

„Ma arvan, et inimene areneb igast asjast, mis elu ette toob. Mulle meeldiks mõelda, et ebaõnnestumised arendavad veel kõige rohkem, et kui tsiteerides, mu lemmik korvpallurit on ju Michael Jordanit, kelle tsitaatidest mu lemmik on see et „ma olen meeletult hullult kaotanud mängu, ma olen meeletult hulgal visanud mööda viskeid, aga ilma nendeta ma ei oleks see kes ma olen“. Põhimõteteliseid kõik need ebaõnnestumised kasvatavad, arendavad.“ (M)

„Kogemus, aga väga hea kogemus. See ongi see kogemus, et mingi asi ongi millegi jaoks vajalik. Et see õpetab. Väga õpetlik on, väga õpetlik. Igast veast õpime“ (Z)

7. Edasimineku faas

„Ma tean, et neid ebaõnnestumisi tuleb veel, neid tuleb veel palju, et ma ei lõpeta homme tegevust ja ei lähe tagasi palgatööle, ma alustan uusi projekte ja siis veel järgmisi ja järgmisi... Ma tean, et osa nendest läheb ära kindlasti. Ma lihtsalt olen nõus võtma selle riski, et võib-olla mingi 80% projektidest on luhtunud projektid, aga vähemalt 1-2 tulevad väga head ja edukad.“ (A)

„Mul on tunne, et ma olen nii kogunud, et enam nagu ei näegi riske. ma ei jäta mitte midagi tegemata, mis mul tuleb pähe. See ei ole riskimine, see on mu vaba tahe, et ma pean midagi tegema. ma lähen teen ära selle, mis mul tundub, et mul on vaja teha. Riskantne või mitte.“ (S)

„Ma arvan, et ma olen sellest üle saanud, sest ma katsin kõik selle raha, mis ma olen kaotanud või aega, mis ma olen kulutanud, energiat, kui suureks investeeringuks iseendasse ja oma teadmistesse...koolirahad, elukool. Ebaõnnestumisi võib mul veel tulla ja ma lähen nendele vastu muudatusega, et ma võtaks roosad prillid eest ära. Asjad ei juhtu nii nagu me neid oma vaimusilmas näeme.“ (H)

„Väiksemaid ebaõnnestumisi tuleb koguaeg. Kindlasti ma ebaõnnestun veel. Töö käigus ma olen aru saanud, et tuleb ka kaotusi ja see on loomulik osa, võib tulla ka mitu kaotust järjest, aga mingi hetk tuleb jälle võite. See hoiab seda balansis. Eestiski olen kliente kaotanud aja jooksul erinevatel põhjustel, kes on igakuiselt suuri summasid meile toonud. Sealt tulebki aru saada, et vahel tuleb ka kaotusi ja ei tohi ennast auku lasta sellest, et mingi asi läks käest ära. Tuleb järgmine päev uuesti minna ja leida uusi võimalusi, kuidas see tasa teha.“ (J)

„Kõik me naeramegi, et need on sellised nagu lotopiletid, et kui üks ei õnnestu, siis võtad järgmise ja õpid sellest, tõstad oma tõenäosusi ja nii ta tegelikult läheb. Sa pead olema väljakul, et õppida mängima, muidu sa lihtsalt kiibitsed ja ei juhtu midagi. Paljud asjad, kuhu me tänaseks jõudnud oleme, on olnud lihtsalt juhused. Väga palju on ka õnne olnud, aga see ei teki enne kui sa ei anna sellele võimalust.“ (T)

„Mis ei tähenda muidugi, et ma ei ole avatud, et kui midagi huvitavat teele satub, siis muidugi võib teha midagi ägedat.“ (M)

Lisa 2 järg

„Ma olen nagu see fööniks, kes tõuseb tuhast. Nii, et ei hirmuta miskit. Mulle meeldib, kui midagi liigub, mulle meeldib, kui ma saan midagi luua, midagi juhtida, ma näen, et midagi tuleb sealt. Mul on ka juba mõned ideed ja ma juba vaikselt hakkann sinnapoole liikuma. Ma arvan, et sügisel pigem hakkann juba niimoodi tõsisemalt asja võtma.“ (Z)

Lisa 3. Lõputöö lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Ingrid Mitt

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

EESTI ETTEVÕTJATE ÄRILISE LUHTUMISE PROTSESS JA ÕPIKOGEMUSED,

mille juhendaja on Olev Tõru, MBSc,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Ingrid Mitt

03.08.2020