



Kuidas ettevõtete investeringud on seotud positsiooniga väärtusahelas?

Kokkuvõtte tugineb Arenguseire Keskuse tellitud uuringul “Kas ettevõtete investeringud jõuavad tootlikkuseni?”. Uuringu tegid Kadri Männasoo, Mait Rungi, Heili Hein, Aaro Hazak ja Helery Tasane Tallinna Tehnikaülikoolist.

Uuringu aruanne on leitav www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Uuringuaruanne_Tootlikkus_ja_investeeringud_30052018.pdf

Tasub teada



- Väärtusahelal põhineva arengumudeli madalamatel astmetel on ettevõtete arendustegevuse keskmes tootmise efektiivsusemaks muutmine, tehes investeringuid masinatesse ning seadmetesse.
- Arengumudeli keskmistel astmetel (innovaatorid, tunnustatud tarnijad) eeldab areng investeerimist uute tehnoloogiate kasutuselevõttu, kvaliteediarendusse ning ettevõtte mainekujundusse.
- Arengumudeli kõrgematel astmetel pööratakse enam tähelepanu ettevõtte teadmusjuhtimisele, mis hõlmab teadus- ja arendustegevuse korraldust, koostööd ja rahvusvahelist võrgustumist ning oskusteabele tuginevat sisemiste protsesside arendamist.
- Uuringust selgus, et ettevõtted küll jälgivad tootlikkust, kuid ei pea tootlikkuse kasvu esmatähtsaks.
- Strateegias on oluliseks märksõnaks kliendikesksus ehk keskendutakse olemasolevate klientide vajadustele, laiem vaade turgudele tervikuna on tagaplaanil.
- Kui käsitleda ettevõtja strateegilisi valikuid neljas löikes – arhitektuur (ettevõtte struktuur ja geograafiline paiknemine), portfell (teenuste ja toodete mitmekesisus), personal (värbamine, motiveerimine jms) ja protsessid (sisemine töökorraldus jms) –, siis selgub, et ettevõtete arengustrateegias on esikohal protsesside arendamine ja kõige vähem pööratakse tähelepanu personali arendamisele.



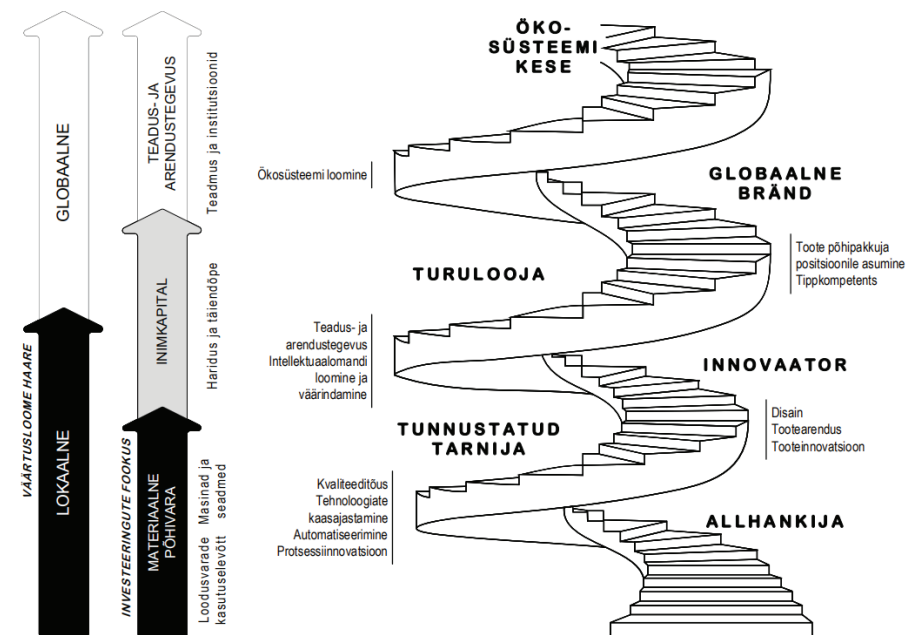
Väärtusahelal põhinev ettevõtte arengumudel

Väärtusahelal põhinev ettevõtte arengumudel kajastab ettevõtte (lisand)väärtusloome arengurada (vt joonis 1).

Ettevõtete tegevuse olemus ja ulatus ning investeerimisvajadused sõltuvad tema rollist väärtusahelas: mida kõrgemale väärtusahelas ettevõtte jõuab, seda raskem on edaspidi tootlikkust suurendada ning seda olulisemaks muutuvad rahvusvaheline haare ja rahvusvahelised võrgustikud.

Väärtusahela kõrgeimatele astmetele, globaalse brändini või ökosüsteemi loomiseni jõudmise eeldus on majanduskeskkonna õiguskindlus, sealhulgas tänapäevasel tasemel intellektuaalomandi kaitse ning kõrgel tasemel inimekapitali ja teadusvõimekuse olemasolu.

- Kahel esimesel tasandil paiknevate ettevõtete tegevuse põhifookus piirdub tootmise efektiivistamisega, investeerides masinatesse ja seadmetesse ning muusse materiaalsesse põhivarasse. Nende eesmärk on tootmismahu suurendamine, kulude kontrollimine või tootmisprotsessi kaasajastamine.
- Hinnaeelisele toetudes majandava allhankija kujunemine tunnustatud tarnijaks eeldab investeeringuid toote või teenuse kvaliteeti (näiteks ISO standardite omandamise teel), usalduse ning tunnustuse väljateenimist edasimüüjate ja tellijate silmis, spetsiifiliste oskuste ja teadmiste väljarendamist ning oma niši väljatöötamist kõrgema lisandväärtuse saavutamiseks. Tunnustatud tarnijate arengustrateegiat toetab investeerimine uute tehnoloogiate kasutuselevõttu, kvaliteediarendusse ning ettevõtte mainekujundusse.
- Väärtusahela keskmistel astmetel (innovaator, turulooja) on suurem osakaal tootearendusel või teenuste disainil ning lõppkliendile suunatud tegevustel, nagu brändimine ja reklaam.



Joonis 1. Väärtusahelal põhinev arengumudel väljendab ettevõtte arengurada läbi kahe dimensiooni, mida ettevõtte areng erinevatel väärtusahela etappidel eeldab: väärtusloome lokaalne vs globaalne haaret ning investeeringutüüp.



- Väärtusahela kahel viimasel astmel saab määravaks ettevõtte võime luua intellektuaalomandit, viia läbi teadus- ja arendustegevust, tuua turule uusi tooteid ja teenuseid ning neid prototüüpida ja patentida. Sellised ettevõtted väärtustavad paindlikke ja kiireid otsustusprotsesse, lõppturule orienteeritust ning suurte arenenud turgude lähedust, inimressursi kvaliteeti ja kättesaadavust.

Kuidas on ettevõtte arengumudel seotud rahastamisega ja majandustsüklitega?

- Mida kõrgem on ettevõtte positsioon väärtusahelas, seda pikemaajalist ning mitmekesisemat rahastamismudelit ärimudel eeldab.
- Investeeringud innovatsiooni ja arendustegevusse on pikaajalise tasuvusega ja kõrge riskiga ning ettevõtetel puudub neile sageli likviidne tagatis, seetõttu rahastavad ettevõtted neid suures osas sisemistest rahavoogudest.
- Innovaatorite ärimudel eeldab pikaajalist, järjepidevat ning usalduslikku rahastamisplaani, et vältida innovatsiooniprojektide enneaegset lõpetamist või projektide ambitsioonikuse ning uuenduslikkuse pärssimist.
- Madalamatel astmetel on investeerimishorisont lühem ja enamasti rahastatakse investeeringuid laenuga. Soetatav materiaalne põhivara on sobivaks laenu tagatiseks.
- Alumistel arengumudeli astmetel paiknevate ettevõtete ärimudel on tundlik hinnakõikumiste ja nõudluse muutuste suhtes. Kui selliseid ärimudelid on ettevõtete seas valdavad, väljendub see majanduskasvu kõikumises ning välisšokid võivad majandust kergesti haavata.
- Hästi kapitaliseeritud ja pikaajalise arendusstrateegiaga innovaatorid, kes pakuvad konkurentsivõimelisi tooteid või teenuseid, on lühiajaliste hinnakõikumiste suhtes vähem tundlikud ning aitavad tänu sellele kaasa riigi majandusarengu makrostabiilsusele ja jätkusuutlikkusele.



Ettevõtjate investeerimisotsuste stiimulid ja takistused ¹

Ettevõtted küll jälgivad **tootlikkust, kuid ei pea tootlikkuse kasvu esmatähtsaks**. Oluline eesmärk on kliendikesksus, mis väljendub olemasolevate klientide vajadustele keskendumises, laiem vaade praegustele ja tulevastele turgudele on tagaplaanil.

Investeeringustrategias **domineerivad kapitalimahukad põhivara-investeeringud**, mida algatatakse keskastme juhtide tasandilt. Põhi- ja kinnisvara investeeringuid tehakse vajadusest tootmismahu suurendada ning nn asendusinvesteeringute eesmärk on välja vahetada vanad seadmed ja masinad.

Ettevõtted investeerivad peamiselt **ettevõtte sisemisi vahendeid** (kasumi refinantseerimine või ka kontserni vahendite kasutamine). Refinantseerimisel kasutatakse ka välisvahendeid, sest omanike kapitali peetakse üldjuhul kallimaks.

Innovatsioonis on **rõhk protsessiinnovatsioonil**, kuid ka kliendikesksel tooteinnovatsioonil. Kuigi inimkapitali olemasolu tuuakse esile

ärimudeli olulise komponendina, on valdav selline suhtumine personali, et **tööjõu rolli nähakse ühe tootmissisendina olemasolevas tootmisprotsessis, mitte kompetentside kandjana**, millele tugineb väärtusloome ja tootlikkuse kasv.

Levinud on hoiak, mille puhul **ettevõtja ei tähtsusta oma rolli tööjõu koolitamisel ja väljaõppes**, samas tuuakse oskustööjõu puudus välja kui oluline kitsaskoht tootlikkuse tõstmisel. Sellel hoiakul on kahetine negatiivne mõju: esiteks võib personali puudusega leppimine kaasa tuua alakvalifitseeritud ning madalama tootlikkusega tööjõu rakendamise, teiselt poolt aga pole ettevõttes piisavalt võimekaid inimesi, kelle toel tootlikkuse tõstmiseks vajalikke arendusi ellu viia.

Eesti ettevõtted peavad suureks investeerimistakistuseks **ebakindlat nõudlust**. Haavatavus nõudluse kõikumisest tuleneb nii Eesti majanduse väiksusest ja avatusest kui ka ettevõtete piiratud turujõust ning suurest hinnatundlikkusest.

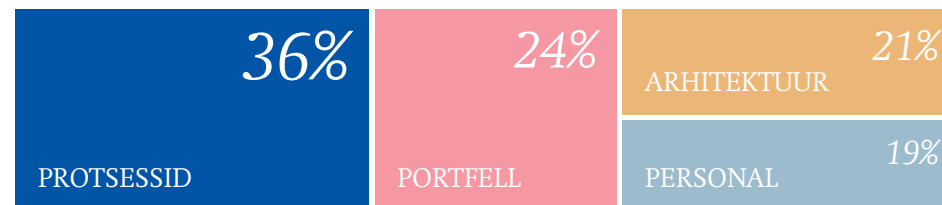
¹ Tulemused põhinevad uuringu käigus teostatud mitmesel juhtumiuuringul. Valitud ettevõtted olid puidutööstusest, metallitööstusest, toiduainetööstusest, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia- ning keemiatööstusest.



Ettevõtete arengustrateegia neli olulist komponenti on arhitektuur, portfell, personal ja protsess (*Pisano mudel*)

- 1** **Arhitektuuriga** seonduvad strateegia elemendid on keskendunud ettevõtte ja organisatsiooni ülesehitusele, tegevushaardele, struktuurile ja juhtimismudelile.
- 2** Ettevõtte arengustrateegias peegelduvate **portfelli** elementide puhul on tähtis toote- või teenuseportfelli mitmekesistamise eesmärgil tehtavate investeerimisprojektide valik.
- 3** Ettevõtte arengustrateegias töötajatele keskenduv komponent seab esmatähtsaks võtmepersonide värbamise ja motiveerimise, tippkompetentside arendamise ja hoidmise ning ettevõtte nähtavuse saavutamise tänu tublile **personalile**.
- 4** **Protsessi** arendamisel pööratakse tähelepanu sisemiste töökorralduslike regulatsioonide kehtestamisele, kontrollimehhanismide, monitooringusüsteemide ja tulemusnäitajate väljatöötamisele ja jälgimisele.

Ettevõtted rakendavad arengustrateegiates enamasti kõiki nelja komponenti, kuid erinevate proportsioonide ja rõhuasetustega (vt joonis 2). Eesti ettevõtete arengustrateegia domineeriv element on protsess, mis haakub ettevõtete taotlusega suurendada tööprotsesside efektiivsust ning seeläbi ka klientide rahulolu. Strateegia nurgakividest pöörasid küsitletud ettevõtted vähim tähelepanu arhitektuuri ja töötajatega seonduvatele arendustegevustele.



Joonis 2. Ettevõtete arengustrateegia (Pisano mudeli) nelja komponendi osakaalud ettevõtjatega tehtud intervjuude sisuanalüüsi põhjal.

Arenguseire Keskus

Lossi plats 1a, 15165 Tallinn

arenguseire@riigikogu.ee

www.riigikogu.ee/arenguseire