

# CIVITTA

## VÕRU MAAKONNA JA PIIRKONNA ETTEVÕTLUSE TUGIVÕRGUSTIKU HETKEOLUKORRA NING ARENGUSUUNDADE ANALÜÜS

Võrumaa Arenduskeskus SA

Kaido Palu

Ettevõtluse Suunajuht

kaido.palu@vorumaa.ee

CIVITTA Eesti AS

Ragne Vaarik

Partner

ragne.vaarik@civitta.com

ANALÜÜS

03.07.2023

# SISUKORD

<b>1. SISSEJUHATUS.....</b>	<b>3</b>
<b>2. METOODIKA ÜLEVAADE (TÄIENDAMISEL).....</b>	<b>4</b>
<b>3. ANALÜÜSI TULEMUSED .....</b>	<b>5</b>
3.1. Võrumaa ettevõtluse tugisüsteemi hetkeolukord .....	6
3.1.1. Tugiteenuste praktika mujal Eestis .....	16
3.1.2. Kapitali kaasamise võimalused ettevõtetele.....	18
3.2. Ettevõtjate ootused ja vajadused .....	21
<b>4. REGIONAALNE INNOVATSIOONISÜSTEEM VÕRUMAAL TULEVIKUS.....</b>	<b>24</b>
4.1. Ettevõtjate toetamine kolmikpöörde vaatest.....	24
4.2. Peamised järelused ning arengusuunad .....	27
4.2.1. Tugiteenuste arendamine (uus ja parem).....	27
4.2.2. Tugiteenuste ümberkujundamine (vana ja parem) .....	38
4.3. Alternatiivide analüüs .....	39
4.4. Kokkuvõte .....	41
<b>5. INKUBATSIOONIPINDADE ANALÜÜS .....</b>	<b>43</b>

# 1. SISSEJUHATUS

Võru maakonna strateegilised dokumendid keskenduvad laiapõhjaliselt ettevõtluse arendamisele. Üheks peamiseks väljakutseks on luua ettevõtetele toimiv ning tervet elukaart kattev tugivõrgustik. Selle eesmärgiks on luua võimalikult soodne keskkond ettevõtlusega alustamiseks, selle arendamiseks ning ettevõtete kasvamiseks. Nii Võrumaa kui ka Kagu-Eesti piirkonda laiemalt iseloomustab üsna suur mikroettevõtete võrgustik. Piirkonna ettevõtlust veab eest Võrumaa Arenduskeskus, kes on käesoleva analüüsi tellija.

Maakonnas pakuvad ettevõtluse tugiteenuseid mitmed organisatsioonid. Samas on nende omavaheline rollijaotus ja teenuste portfell mõneti ebaselge ning kohati ka üksteist dubleeriv. Selline olukord ei võimalda olemasolevaid võimalusi täiel määral ära kasutada. Samuti puudub asjakohane teave, millistest tugiteenustest ettevõtted enim puudust tunnevad. Teisisõnu, pole teada, kas praegu pakutav vastab tegelikele vajadustele. Probleeme on teisigi: ettevõtetel on vähe ambitsiooni panustada tootearendusse ja pürgida välisturgudele, mida näitavad ka statistilised andmed. Ka ei oska ettevõtted näha potentsiaali uutes suundumustes, nagu näiteks rohepöörde. Seega on tarvis selgeks saada tugiteenuste praegune olukord, ettevõtete vajadused ja tugivõrgustiku roll, kujundamaks tugiteenused<sup>1</sup> ümber selliselt, et neist saadav kasu oleks maksimaalne.

Vastavalt lähteülesandele on uuringu peaesmärk Võrumaa majandus- ja ettevõtluskeskkonna tugiteenuste praeguse seisuga analüüs ning arengusuundade seadmine olemasolevate tugiteenuste uuendamise ja uute teenuste loomise kaudu. Uuringu järeldustele tuginedes disainitakse soovitud, millised võiksid tugiteenused tulevikus olla.

Vastavalt lähteülesandele olid käesoleva analüüsi jaoks püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada välja tugiteenuste praegune olukord, sh pakutavad teenused, paketid ja võimalik omavaheline dubleerimine.
- Selgitada välja üldised suundumused tugiteenuste arendamisel ja pakkumisel – mida on tulevikus tarvis.
- Selgitada välja ettevõtete ootused ja vajadused arenguhüppe tegemiseks ning kaardistada, millised tugiteenused seda võimaldavad.
- Pakkuda välja konkreetsed lahendused tugiteenuste ümberkujundamiseks elukaare ulatuses.
- Pakkuda välja lahendused ettevõtluskeskkonna tugiteenuste pakkumiseks teemavaldkondade lõikes (rohepöörde temaatika, digipöörde temaatika, tehnoloogiline innovatsioon vms).
- Muude materjalide kogumine ja alternatiivide analüüs, mis on tõenduspõhisuseks vajalik.
- Analüüsida tootmise inkubatsioonipindade alternatiive.

---

<sup>1</sup> Käesoleva analüüsi raames käsitleti tugiteenustena nõustamist, ärianalüütikat, koolitusi, inkubatsiooniteenuseid, ruumide renti, info vahendamist, võrgustumise toetamist

## 2. METOODIKA ÜLEVAADE

Projekti lähteülesande ja eesmärkide alusel jagati käesolev töö andmekogumine kahte etappi, millele järgnes põhjalik andmete analüüs. Analüüsi tulemusena koostati lõppraport, milles esitati ülevaade Võru ettevõtluskeskkonna tugistruktuuridest, tulevaste ettevõtluse toetamise väljavaadetest ja teenuste arendamise vajadusest. Lisaks hõlmas analüüs ka inkubatsiooniteenuse loomiseks sobivate inkubatsioonipindade analüüsi, mis kaardistas avalikus pakkumises olevaid kinnisvara objekte ning analüüsis nende sobivust.

Andmekogumise etapp algas hetkeolukorra analüüsiga, mille käigus viidi läbi põhjalik dokumendianalüüs. Hetkeolukorra analüüs ja taustainfo kogumine olid vajalikud, et välja selgitada tugiteenuste praegune seis, sealhulgas teenuste sisu, paketid ja võimalikud dubleerimised, ning samuti üldised suundumused tugiteenuste arendamisel ja pakkumisel. Dokumentide sekundaaranalüüsi etapis koguti ja analüüsiti erinevaid valdkonnaga seotud uuringuid, arengudokumente ning teemakohast statistikat. Lisaks viidi läbi päringud piirkonna tugivõrgustiku liikmetele, et saada täiendavat sisendit ja materjale, mis on asutuste siseselt läbiviidud ning millele puudub avalik ligipääs. Dokumendianalüüsi eesmärk oli selgitada välja praegune olukord, sh olemasolevad probleemid ning tulevased plaanid, ning ühtlustada arusaamist nendest. Kogutud andmed ja analüüs moodustasid aluse intervjuude etapile, kus tulemusi valideeriti ja dokumendianalüüsi lünkasid täideti. Dokumentidest koostati struktureeritud kokkuvõte.

Hetkeolukorra kaardistuse teises etapis viidi läbi personaal- ja grüpiintervjuud erinevate sihtrühmade esindajatega. Intervjuude käigus valideeriti dokumendianalüüsi käigus kogutud materjale ning koguti sisendit nii olemasolevate teenuste toimivuse kui ka potentsiaalsete uute teenuste kohta. Intervjuud viidi läbi tugiteenuste osutajatega, kohalike ettevõtjatega, sh tugiteenuseid kasutavad ja mittekasutavad, piirkonna kutsekoolid, rohepöörde, innovatsiooni ja tehnoloogiavaldkondade ekspertidega ning teiste koostööpartneritega, sh Tehnopol, Kesk-Eesti Ettevõtlusinkubaator jne. Intervjuude ning dokumendianalüüsi põhjal tekkis terviklik ülevaade teenuste pakkumise-kasutamise tänasest olukorrast, vajadustest ja tulevikuootustest.

Muuhulgas viidi dokumendianalüüsi ja intervjuudega paralleelselt läbi ka inkubaatori jaoks sobiliku inkubatsioonipindade analüüs, mille eesmärk oli kaardistada Võru maakonna võimalused tootmisele keskendunud inkubaatori loomiseks. Sealhulgas analüüsiti avalikus pakkumises olevaid hooneid ning kinnistuid. Eraldi analüüsiti üüriturgu ning müügis olevaid krunte ja hooneid. Hindamisel lähtuti ruumide pindalast, hinnast, asukohast ning olemasolevatest võimalustest, mis hoonega kaasa tulevad. Lisaks hinnati kinnisvara renoveerimisvajadust.

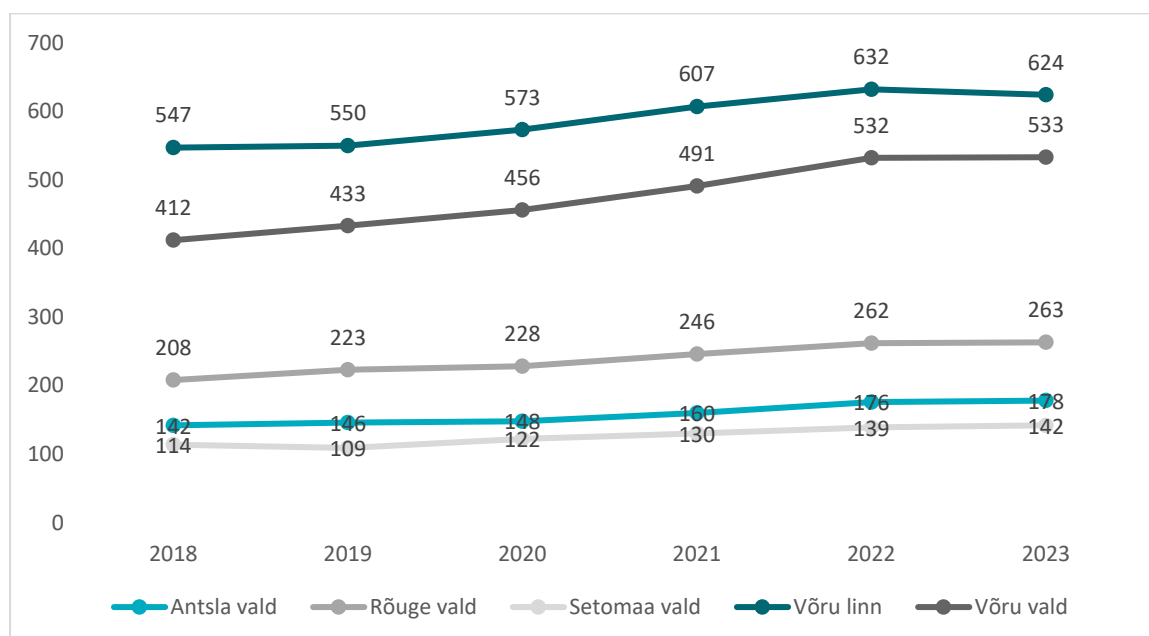
Andmekogumise järel alustati kogutud andmete tervikliku analüüsiga. Analüüs hõlmas dokumendianalüüsi ning intervjuude tulemuste kirjeldamist ning ühtlustamist. Andmeanalüüsi tulemusel valmis lõppraport, mis sisaldas nii Võrumaa ettevõtluskeskkonna olemasoleva olukorra kirjeldust kui ka tuleviku kirjeldust. Andmete põhjal esitati ettepanekud ettevõtluskeskkonna tugistruktuuride parandamiseks ning teenuste täiendamiseks, et veelgi paremini ja süsteemsemalt toetada piirkonna ettevõtjate tegevust.

### 3. ANALÜÜSI TULEMUSED

Nii Võrumaa kui ka Kagu-Eesti laiemalt on jätkusuutliku metsanduse, põllumajanduse, mahetoidu- ja turismisuunaga piirkond, kuhu on aastate jooksul kogunenud valdkonna kompetents<sup>2</sup>. Võru Maakonna arengustrateegia näeb ette rohkete võimalustega majanduskeskkonna loomist, mis tugineb tugevatele piirkondlikele ettevõtetele. Võru maakonna ettevõtjad kannavad endaga kaasas maakonna väärtusi ning rikkalik kohalik kultuur on ettevõtluse alustalaks.<sup>3</sup>

Kõige rohkem tegutseb Võru maakonnast ettevõtjaid Võru linnas, kus 2023. aastal oli kokku 624 ettevõtet. See moodustas omakorda ligi poole kõikidest maakonna ettevõtetest. Maakonnas tegutsevate ettevõtjate arv on aastast 2018. üsna sarnases tempos kasvanud, välja arvatud viimasel aastal, kus maakonna lõikes jäi ettevõtjate arv samaks. (vt Tabel 1)

TABEL 1. ETTEVÕTETE ARV KOHALIKU OMAVALITSUSE LÕIKES



Allikas: Civitta koostatud Maksu ja Tolliameti andmete põhjal<sup>4</sup>

2022. aasta seisuga oli Võrumaal registreeritud ettevõtjate käive rohkem kui miljard eurot, millest suurima osakaalu moodustas puidu-, paberi- ja mööblitööstus tervikuna, ligi 34%. Käibenumbrid kinnitavad Võru maakonna üsna tugevat spetsialiseerumist puidu-, paberi- ja mööblitööstusele. Hulgi- ja jaekaubandus järgnes 24%-ga ning suurem sektorite kogu põllumajanduse, metsakasvatuse, kalanduse, toiduaine- ja jookide tööstuse näol moodustas ligi 16%. (vt Tabel 2)

TABEL 2. VÕRU MAAKONNA ETTEVÕTETE KÄIVE 2022. AASTAL MAJANDUSSEKTORI JÄRGI

MAJANDUSSEKTOR (EMTAK KOODI JÄRGI)	KÄIVE, MILJONITES €	OSAKAAL
Puidu-, paberi- ja mööblitööstus	423,478,269	34%

<sup>2</sup> Invest In Estonia. [Link](#)

<sup>3</sup> Võrumaa Arenduskeskus, 2023. Võru maakonna arengustrateegia 2035+. [Link](#)

<sup>4</sup> Maksu ja Tolliamet läbi Võrumaa Arenduskeskuse, 2023. [Link](#)



MAJANDUSSEKTOR (EMTAK KOODI JÄRGI)	KÄIVE, MILJONITES €	OSAKAAL
Hulgi- ja jaekaubandus	296,602,605	24%
Põllumajandus, metsakasvatus, kalandus, toiduaine- ja jookide tööstus	202,398,676	16%
Ehitus	79,281,926	6%
Muu tööstus	73,920,378	6%
Transport, logistika	58,909,210	5%
Hotellid, kuurortravi, restoranid	19,431,777	2%
Tekstiili-, rõiva-, naha tööstus	7,581,656	1%
Teised valdkonnad	79,330,100	6%
<b>KOKKU</b>	<b>1,240,934,597</b>	

Allikas: Civitta koostatud Statistikaameti põhjal

Võru maakonnas on ettevõtjatel mitmeid probleeme, mis piiravad või takistavad ettevõtlusega alustamist, sellega jätkamist või hoopis olemasoleva ettevõtte järgmisele tasemele viimist. Üheks olulisemaks takistuseks on vajaliku tööjõu puudus piirkonnas. Arengustrateegias<sup>5</sup> välja toodud maakonna keskmisest madalam haridustase on omakorda selle üheks suuremaks mõjutajaks. Lisaks sellele on arengustrateegias välja toodud nõrkusteks ka madal investeermisvõimekus, mis on omakorda seotud sellega, et enamasti tegutsevad piirkonnas just väikeettevõtted. Nende kompetents on madalam nii investeeringute kaasamise kui ka nende elluviimisel. Piirkonnas on puudu ideedest, kuidas aidata väiksemaid ettevõtteid edasi. Avalik sektor on ettevõtjate hinnangul peamiselt formaalne tugi, vajadus on personaalsema lähenemise järele.

Arengustrateegia<sup>6</sup> näeb ette, et järgmiste kümnendite võimalused peituvad peamiselt paindlikuma ettevõtluskeskkonna loomises ning era- ja avaliku sektori koostöö parandamises. Uuendatud tööstus- ja ettevõtlusalad võiksid olla nii alustavatele kui tegutsevatele ettevõtetele soodne ning paindlik platvorm. Arengustrateegia näeb ette ettevõtete koondamise läbimõeldud ning toimivatele aladele, kus neil on olemas tugi ning toimiv võrgustik. Üheks eesmärgiks on pakkuda kohalikele ettevõtjatele **kogu ettevõtluse elukaart kattev ning terviklikult toimiv tugivõrgustik ja tugiteenused**.

### 3.1. VÖRUMAA ETTEVÕTLUSE TUGISÜSTEEMI HETKEOLUKORD

Võru maakonna ettevõtluse tugistruktuuri iseloomustab üsna väike arv tugevaid organisatsioone, kes piirkondlikku ettevõtlust veavad. Peamisteks tugistruktuuri osadeks saab pidada Võrumaa Arenduskeskust, Võrumaa Kutsehariduskeskust ja TSENTERit, Kagu-Eesti Puiduklastrit ning Kagu-Eesti Innovatsioonikeskust. Järgnevas tabelis on välja toodud eelnevalt nimetatud organisatsioonide kirjeldused ja valdkonnad koos peamiste sihtrühmadega, kellele ettevõtluse tugiteenuseid pakutakse.

<sup>5</sup> Võrumaa Arenduskeskus, 2023. Võru maakonna arengustrateegia 2035+. [Link](#)

<sup>6</sup> Võrumaa Arenduskeskus, 2023. Võru maakonna arengustrateegia 2035+. [Link](#)

TABEL 3. VÕRUMAA ETTEVÕTLUSE TUGISTRUKTUUR

ASUTUS	VALDKOND	SIHTRÜHM	KIRJELDUS
Kagu-Eesti Innovatsiooni-keskus	Innovatsioonikeskus	Alustavad ettevõtted ning tegutsevad ettevõtted	KEIK on sillaks keskuse asukate ning lisandväärtust kasvatavate institutsioonide ja teenusepakkujate vahel. Sihtgrupid on alustavad ja juba tegutsevad ettevõtjad, kes otsivad oma tegevuseks soodsat ettevõtluskeskkonda ning üüriruume kontoriteks, ladudeks ja tootmiseks.
Kagu-Eesti Puiduklaster	Klaster	Tegutsevad puidutööstuse ettevõtted	Kagu-Eesti Puiduklaster on 31 puidu- ja mööblitootmise ettevõttest ja üheksast toetajaliikmest koosnev ühendus. Klasterisse kuuluvate ettevõtete peamiseks tegevusvaldkondadeks on puidu töötlemine ning mööbli ja mööblikomponentide tootmine. Klasteri eesmärk on arendada juba tegutsevaid ettevõtteid läbi ekspordivõimekuse ning lisandväärtuse tõstmise.
TSENER	Kompetentsikeskus	Alustavad tegutsevad puidutööstuse ettevõtted ja	TSENER on suunatud puidu vääristusastme suurendamisele ning oskusteabe pakkumisele. Asutuse eesmärk on puidutöötlemise valdkonnas tegutsevate ettevõtjate toodete konkurentsivõime tugevdamine pakkudes tuge kolmes fookusvaldkonnas, milleks on tootearendus, tootmisjuhtimine ja viimistlus.
Võrumaa Arenduskeskus	Maakondlik arengukeskus	Noored, potentsiaalsed, alustavad ning tegutsevad ettevõtted	Võrumaa Arenduskeskus pakub info-, nõustamis- ja koolitusteenust ettevõtetele, vabäuhendustele ja kohalikele omavalitsustele. Sihtasutuse tegevuse eesmärgiks on Võru maakonna ja regiooni ning ettevõtluse terviklik ja süsteemne arendamine toetades erinevate teenustega era-, avaliku- ja kolmanda sektori organisatsioone ning üksikisikuid.
Võrumaa Kutsehariduskeskus	Kutseõppeasutus	Õppurid, alustavad ning tegutsevad ettevõtted	Võrumaa Kutsehariduskeskus on Võrumaa ainuke kutseharidust pakkuv asutus. Võrumaa Kutsehariduskeskuse strateegia üheks eesmärgiks on olla piirkonna ettevõtjatele tuntud koolitus- ja

ASUTUS	VALDKOND	SIHTRÜHM	KIRJELDUS
			arenduspartner ning koostöös arendada ning edendada piirkonna ettevõtlust.

Allikas: Civitta koostatud avalike allikate põhjal

Tugistruktuurid koos kohalike omavalitsustega (maakonnas kokku 5) moodustavad piirkonna ettevõtluse tugisüsteemi. Ettevõtjatele pakub abi ka Eesti ülikoolide ning teadus- ja arendusasutuste vaheline koostöövõrgustik Adapter. Koostöövõrgustikku kuulub 19 teadusasutust, mille hulgas on ka Võrumaa Kutsehariduskeskuse Puidutöötlemise ja mööblitootmise kompetentsikeskus TSENER. Adapteri puhul ei ole tegemist otseselt tugistruktuuriga, vaid asutusega, kus kohtuvad omavahel ettevõtjad ning teadlased, et leida potentsiaalseid koostöökohti ning saada oma ideedele nõu teadlastelt. Ettevõtjatel on võimalus teha päring Adapteri keskkonnas, mis jõuab korraga rohkem kui 3500 spetsialistini üle 19 teadusasutuse. Adapter aitab viia ettevõtja sõnumi õige valdkonna inimesteni ning loob sellega silla teadusasutuste ning ettevõtete vahele.

Lisaks on süsteemi oluline osapool ka riiklik Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus (varasemalt Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja Kredex), mis toetab Eesti ettevõtteid ning seeläbi ka Eesti majandust. Näiteks on suur hulk Võrumaa Arenduskeskuse kodulehel väljatoodud rahastusvõimalustest just EASi poolt pakutavad toetused, koolitused ja mentorprogrammid. Kuigi Sihtasutusel puudub kohalik Võru kontor, toimuvad nõustamised ja konsultatsioonid ka veebis. Tugisüsteemi hulka kuulub kindlasti ka Töötukassa. Töötukassa Võrumaa osakonnal on kaks esindust, Võru linnas ning Antslas. Töötukassa pakub abi koolituste ning nõustamiste teel nii alustavatele kui ka tegutsevatele ettevõtetele. Lisaks jagab Töötukassa alustava ettevõtja toetust. Ka Võrumaa Partnerluskoogu ja Piiriveere Liider on üks osa süsteemist läbi LEADER meetme. Meetme kaudu on mitmed ettevõtjad saanud projektideks tõuke ning piirkondlikud MTÜd samuti mitmesugust tuge projektide läbiviimiseks. Olulised on ka erinevad katuseorganisatsioonid, kes esindavad või ühendavad ettevõtteid, sh Setomaa turism, Setomaa Liit jne.

Positiivseks omaduseks saab Võru maakonna puhul lugeda asjaolu, et piirkonnal on oma ettevõtluse valdkonna eestvedaja ning liider, kelleks saab pidada Võrumaa Arenduskeskust. Sihtasutuse tegevuse eesmärgiks on Võru maakonna ja regiooni ning ettevõtluse terviklik ja süsteemne arendamine toetades erinevate teenustega era-, avaliku- ja kolmanda sektori organisatsioone ning üksikisikuid. Võrumaa Arenduskeskuses töötab ettevõtluse valdkonnas suunajuht, kaks ettevõtluskonsultanti, Setomaa ettevõtluskoordinaator ning kaks ettevõtluse projektijuhti, kellest üks tegeleb ka noorte ettevõtlikkuse maakondlike ja piirkondlike tegevustega. Arenduskeskus veab eest maakondlikku PATEE (Piirkondlikud algatused ettevõtluse edendamiseks) projekti, mille partneriteks on MTÜ Kagu-Eesti Puiduklaster, MTÜ Võrumaa Talupidajate liit (UMA MEKK võrgustik), ja MTÜ Võrumaa Turismiliit. Arenduskeskust saab ühelt poolt pidada nii valdkonna eestvedajaks kui ka teiselt poolt valdkonna peamiseks infoallikaks. Arengukeskuse kodulehel leiab koondinformatsiooni piirkonna ettevõtluse võimaluste kohta, sh noorte ettevõtlikkus, rahastusvõimalused jne.

Arenduskeskuse koduleht jagab mitmesugust informatsiooni piirkonna ettevõtluse kohta. Eraldi rubriigid on suunatud nii noorte ettevõtlikkusele, alustavatele ettevõtetele kui ka tegutsevatele ettevõtetele. Võrumaa arenduskeskuse nõustamise ampluaa katab pea kogu ettevõtluse elukaare ulatuse. Osad teenused on pidevad, näiteks maakondlike arenduskeskuste nõustamine, kuid mõned teenused rohkem programmipõhised, näiteks konkreetsed koolitused, mentorprogrammid.

Lisaks informatsiooni kogumisele pakub ning korraldab Võrumaa Arenduskeskus ise ka ettevõtluse arendamiseks suunatud üritusi. Ürituste sihtrühmad on nii alustavad ettevõtjad kui ka juba tegutsevad ettevõtted, kes soovivad sooritada arenguhüpet. Suur fookus on suunatud ka kooliõpilastele nii põhikooli viimastest klassidest kui ka gümnasistidele, korraldades neile erinevaid ideelaboreid ning lühikesi inkubaatoreid, peamiselt õpilasfirmade loomiseks ja/või arendamiseks. Kuigi noorte ettevõtlikkuse toetamine on maakonnas esinduslik, tekib noorte ettevõtmistel tihti probleem ideetasandilt arenguhüppe



tegemisega. Paljud ettevõtmised jäävad vaid väga väikesteks ettevõteteks, mis ei kesta kaua ning jäävad arengus seisma. Seega on maakonnas puudu toetusest, mis aitaks sarnaseid väikeettevõtteid säilitada ja arengus edasi viia.

Märkimisväärne ning selgelt eristuv valdkond Võrumaa ettevõtluses on mööbli- ja puidutööstus. Puidutööstus on ka üks valitud piirkonna nn nutika spetsialiseerumise võtmevaldkond. Valdkonna jaoks on loodud mitmed hästi toimivad organisatsioonid, kes kuuluvad ka tugivõrgustikku, sh TSEENTER ja Kagu-Eesti Puiduklaster. Võru maakonnast on kasvanud välja mitmed juba edukad puidu- ja mööblitööstuse ettevõtted, sh näiteks Barrus ja Sisuko. TSEENTERi ja Puiduklastri fookus on seatud rohkem tegutsevale ettevõttele ning vähem on suunatud teenuseid alustavale ettevõtjale.

Eelneva põhjal jaotub Võru maakonna tugivõrgustiku teenuste nimekiri nii sektorite poolest, kellele on teenused suunatud kui ka ettevõtte elukaare etapi järgi. Osad teenused on suunatud peamiselt puidutööstusele ja sealt edasi näiteks kasvamise faasis ettevõttele. Teiselt poolt on teenuseid, mis on suunatud sektoriüleselt ja hoopis käivitamise faasis olevatele ettevõtetele. Kõige rohkem erinevaid teenuseid pakub kohalikele ettevõtjatele Võrumaa Arenduskeskus. Valdkonna spetsiifilisemaid teenuseid pakub TSEENTER ning Kagu-Eesti Puiduklaster, kes lisaks teenustele seob ning võrgustab ka sektori ettevõtjaid omavahel. Järgnevas tabelis on välja toodud tugivõrgustiku osade pakutavate teenuste olemasolu ettevõtte elukaare vaates.

TABEL 4. VÕRU TUGIVÕRGUSTIKU TEENUSTE OLEMASOLU ETTEVÕTLUSE ELUKAARTE LÕIKES

	HUVI	IDEE	KÄIVITAMINE	RAHA KAASAMINE	KASVAMINE	EKSPORT	LÕPP
Võrumaa Arenduskeskus	Motivatsiooni-üritused Teemapäevad Seminarid Ettevõtluspäevad	Ideefaktor Idee Labor Alustava ettevõtja nõustamine ja baaskoolitus	Alustava ettevõtja arengunõustamine Alustava ettevõtja baaskoolitus Mentorklubi**	Toetuste info ja nõustamine*	Tegutseva ettevõtja nõustamine Proaktiivsed tegevused, sh koolitused jne Kogemusklubi**	Ekspordi valdkondade nõustamine	Nõustamine
Kagu-Eesti Puiduklaster					Arendus- ja turundustegevused Klaster liikmete ja toetajaliikmete vaheline koostöö (ühisprojektid, allhanked)	Klaster liikmete ja toetajaliikmete vaheline koostöö (ühisprojektid, allhanked)	
Kagu-Eesti Innovatsioonikeskus			Ruumide rent Koostöö rentnike vahel Võrgustumine		Ruumide rent Koostöö teiste rentnikega Võrgustumine		
Võrumaa Kutsehariduskeskus			Koolitused Koostöö ettevõtjatega		Koolitused Koostöö ettevõtjatega		
TSENER		Puitmaterjalide uurimine ja eksperimenteerimine	Tootearendus ja -disain		„SKILLED UP” arenguprogramm	Arendus- ja välisprojektid	

	HUVI	IDEE	KÄIVITAMINE	RAHA KAASAMINE	KASVAMINE	EKSPORT	LÕPP
					Tootmise juhtimine ja parendamine	Rahvusvaheline koostöö	

\*nõustamine, mitte otsene pidev rahastamine. Toetamine toimub projektipõhiselt riiklikest vahenditest

\*\* varasemalt pidev, hetkel pausil

Allikas: Civitta koostatud

Võru maakonna ettevõtluse tugiteenuste pagas on üsna lai ning osaliselt üksteist dubleeriv. Kuigi enamasti täpselt sama teenust mitu võrgustiku partnerit korraga ei paku, leidub elukaare vaates mõnes etapis oluliselt rohkem võimalusi kui teises. Näiteks kasvamisega seotud teenuseid, sh koolitusi, nõustamise teenuseid vms, pakub iga võrgustiku osa, kuid huvi ja lõpetamise etapis leidub tuge vaid Võrumaa Arenduskeskusest. Ka raha kaasamise etapp on kaetud väga tagasihoidlikult, kus ainukeseks tugiüksuseks saab nimetada Võrumaa Arenduskeskust. Siiski ei tegele Arenduskeskus konkreetset rahastamisega vaid on üldjuhul nõustavas rollis ning oskab suunata ettevõtjaid kontaktideni, kelle poole raha kaasamise sooviga pöörduda. Projektipõhiselt viiakse läbi ka toetusvoore, näiteks Riigi Tugiteenuste Keskuse korraldatud alustava ettevõtja Starditoetuse meetme raames. Lõpetamise faasi ei kommenteeri ükski tugistruktuuri osa eraldi välja.

Eelnevale toetudes saab öelda, et elukaare vaates on tugistruktuuride poolt pakutavad teenused kaldu käivitamise ja kasvamise faasidele. Sarnane muster tuli välja ka Tartu ettevõtluse uuringus<sup>7</sup>. Samas on see ka loogiline, sest just käivitamise ja arenemise faasid on ettevõtjale kõige rohkem väljakutseid pakkuvad.

Käivitamise faasis on suur rõhk noorte ettevõtlusele läbi Arengukeskuse õpilasfirmade ja noortele suunatud teenustele. Samuti on korraldatud mitmeid baaskoolitusi, pakutakse tasuta mentorite ja ettevõtluskonsultantide nõu ning korraldatakse aegajalt koolitusi. Käivitamise faasis on ettevõtjate peamine väljakutse enamasti ettevõtluse kohta teadmiste kogumine, sh kuidas äri alustada, milline on seadusandlus jne. Sarnane trend tuli välja ka Tartumaa ettevõtluskeskkonna analüüsis<sup>8</sup>. Selle jaoks pakub teenuseid Võrumaa Arenduskeskus läbi ettevõtluskonsultantide nõustamise. Samuti korraldatakse projektipõhiselt erinevaid koolitusi ning seminare.

Teine väga tugevalt kaetud suund on kasvamise faas. Arenduskeskus pakub maakondliku arengukeskusena nii baasnõustamist kui ka arengunõustamist tegutseva ettevõtte kvalitatiivseks arenguhüppeks. Puiduklaster ning kompetentsikeskus TSENTER keskenduvad arendus- ja välisprojektide läbiviimisele koostöös kohalike ettevõtjatega. Korraldatakse koolitusi juhtidele ning juba tegutsevatele ettevõtjatele. Puidutööstuse valdkonna ettevõtjad saavad nendest asutustest tuge teenusedisainil ning samuti praktiseerida uusi tooteid või nende jaoks vajalikke tehnoloogiaid renditavatel seadmetel.

Ruumide rendi poolest on Võrumaa ettevõtjatele abiks Kagu-Eesti Innovatsioonikeskus. KEIKi hallata on ruumid nii Antslas kui ka Võrus. Samas on Kagu-Eestis veel üks ruumide pakkumisele keskendunud asutus Kupland. Kupland on Kagu-Eesti võrgustik, kuhu kuuluvad peamiselt majutusasutused, paar toitlustusasutust ja mõned kontoripinda pakkuvad asutused. Kupland toimib Kagu-Eesti programmi mainekava ühe tegevussuunana, mille liikmeteks on ka KEIK ning Võrumaa Arenduskeskus. Kagu-Eesti mainekava toel tehakse ühistegevusi puhketuristide meelitamiseks (vastutab Valga MAK), kaugtöötajate ja diginomaadide meelitamiseks (vastutab Põlva MAK) ja investeeringute meelitamiseks (vastutab Võru MAK). Samas on Kuplandi tegevus fookuseeritud just kaugtööle ning sihtrühmaks on eeskätt arvutiga töötajad, kes vajavad traditsioonilisest töökeskkonnast vaheldust. KEIK keskendub just püsiva äri- ja tootmispinna pakkumisele.

Ekspordile keskendunud teenused on seotud nii nõustamisega kui ka praktiliste lahenduste väljatöötamisega (tootearendus, ettevõtete laiendamine välisriikidele). Kitsendava aspektina on oluline välja tuua, et teenused on taaskord üsna puidusektorile orienteeritud, läbi TSENTERi ja Puiduklasteri kompetentsi. Võrumaa Arenduskeskus pakub järjepidevat ekspordi abi konsultatsioonide kaudu. Aeg-ajalt korraldatakse ka infotunde ning seminare. Arenduskeskuse kodulehel on välja toodud erinevad EASi poolt pakutavad võimalused oma ekspordivõimekust suurendada.

Viimasest tulenevalt on osaliselt loogiline, et kui Eestis tegutseb juba üks ekspordi edendav organisatsioon, ei peaks piirkondlikult eksporditeenuseid dubleerima. Siiski on EASi puhul tegemist platvormiga, kus konkureerivad ettevõtjad üle Eesti. Samuti ei kvalifitseeru alati sellistele toetustele alustavad ettevõtjad

---

<sup>7</sup> OÜ Cumulus Consulting & Civitta Eesti AS, 2021. Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad. [Link](#)

<sup>8</sup> OÜ Cumulus Consulting & Civitta Eesti AS, 2021. Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad. [Link](#)

või väiksemad ettevõtjad, kellele on oluline toevajadus just ekspordiga alustamisel. Väikeseid ettevõtteid on nii Võrumaal kui ka kogu Kagu-Eesti piirkonnas väga palju.

Tihti peale jäävad tugistruktuuri organisatsioonide pakutavad teenuste nimetused üsna laiapõhjaliseks. See võib ettevõtjate jaoks olla ebaselge. Näiteks kasvamise faasile suunatud koostööprojektid võivad endas sisaldada väga mitmesuguseid teenuseid ning seda ka erinevatele sihtgruppidele. Samuti ka lihtsalt teenustena väljatoodud tootearendus, ekspordi nõustamine vms. Selliste teenuste detailne sisu, maht ning tihti ka sihtgrupp jääb ebaselgeks, millest tulenevalt võivad mitmed ettevõtted jätta nende poole pöördumata.

Probleemiks on ka erinevate seminaride ja koolituste vähene süsteemsus. Tihti peale on koolitused ja seminarid projektipõhised. Näiteks mentorklubi ning kogemusklubi kestis vaid perioodil 2018–2020, mille järel pole programm taastunud. Osaliselt on see tingitud rahastamise ning hangete loogikast, kuid sõltumata sellest on ettevõtjatel ootus süsteemsemate koolitusprogrammide järele.

Analüüsidest maakonna tugivõrgustiku pakutavate teenuste fookust kolmikpöörde vaates (sh rohepööre, digipööre ja innovatsioonipööre) jääb eristumine väga tagasihoidlikuks. Kagu-Eesti Puiduklaster kommunikeerib selgelt välja, et keskendub oma ettevõtete toetamisele efektiivse tootmise saavutamisele. Aidatakse leida keskkonnasõbralikud alternatiivid, mis suunavad tootmist efektiivsemaks muutma, vähendama jääke ja lühendama oma tarneahelaid. Teised tugistruktuuri organisatsioonid ei väljenda selgelt erinevaid ressursi säästmise, tehnoloogia arendamise või digitaalsete lahenduste kasutamise osas juhendamist ega tuge. TSENTER pakub tootmise parendamist, tootearendust, mis oma olemuselt võivad innovatsiooni või digipööret toetada.

### **Omaavalitsuste roll**

Erinevad kohalike omaavalitsuste ettevõtlusega seotud uuringud läbi aastate on tõestanud, et kohalikel omaavalitsustel on praegu tagasihoidlik roll ettevõtluse toetamisel, kuid selle potentsiaali suurendamine on võimalik. Rahandusministeeriumi tellitud uuringu<sup>9</sup> tulemustest ilmneb, et ligikaudu 90% kohalikest omaavalitsustest on oma arengukavadesse kaasanud piirkonna ettevõtluse arendamise. Peamiste meetmetena on esile toodud ettevõtjatega kohtumised ja koostöö arendamine, ettevõtluspindade ja tootmisalade kasutuselevõtt jne. Kuid tuleb tõdeda, et need meetmed jäävad üldiselt suuna näitamise tasemele ja ei pruugi olla piisavalt praktilised ettevõtete jaoks. Rõhk on rohkem maakonna omaavalitsuste töö parendamisel kui ettevõtetele otsese toe pakkumisel.

Riigikontrolli analüüsist<sup>10</sup> selgub, et omaavalitsuste arusaam oma rollist ettevõtluse kujundamisel ja toetamisel on kõikumine ning pigem tagasihoidlik. Kohalike omaavalitsuste arengustrateegiates kajastatakse ettevõtlust tihti peale üldsõnaliselt, jättes puudu konkreetsest tegevusplaanist. Samuti ei ole riik pakkunud piisavalt motiveerivat paketti, mis suunaks omaavalitsusi aktiivsemalt ettevõtluse edendamisele. Uuringu raames läbi viidud ettevõtjate küsitlus kinnitab, et ettevõtjad ja omaavalitsused on ootustes sageli eriarvamusel. 159 ettevõttest 88% nõustus, et omaavalitsused peaksid rohkem pingutama kohaliku ettevõtluse arendamise nimel. Huvitaval kombel ei keskendunud mured ja probleemid peamiselt rahastusele, vaid pigem kohaliku piirkonna infrastruktuuri, lubade menetlemise ja suhtlemise probleemidele riigiga.

Analüüsides Võrumaa kohalike omaavalitsuste veebilehti ning arengudokumente selgub, et ka siin on ettevõtlusega seotud praktika kajastamine ning selle toetamine omaavalitsuste lõikes kõikumine. Mõne valla kodulehel puudub ettevõtluse rubriik täielikult, näiteks Antsla vallas. Samas toob Võru vald oma kodulehel ettevõtluse välja ühe suure teemaplokina, mille alla on koondatud erinevad asjakohased teemad. Valla ettevõtjatele on korraldatud hiljuti meililist ning plaanis on hakata korraldama vähemalt kord aastas toimuvaid ümarlause kohtumisi ettevõtjatega. Ka Setomaa valla koduleht on koondanud ettevõtjate info alamkategooria alla. Lisaks valla spetsiaalsetele ettevõtluse toetamise initsiatiividele on välja toodud Võrumaa Arenduskeskuse poolt pakutud teenused. Mitmed omaavalitsused toovad ettevõtluse infolehel

<sup>9</sup> OÜ Geomedia, 2020. Omaavalitsuse kasu ettevõtlust ja ettevõtluskeskkonda arendavatest tegevustest. [Link](#)

<sup>10</sup> *Ibid*

välja just Arenduskeskuse teenused. Seega toimib Võrumaa Arenduskeskus maakonna ettevõtluskeskuseksena, kuhu koondatakse nii teiste omavalitsuste infot kui ka tuuakse Võrumaale infot võimalustest, mida pakutakse ettevõtjatele üle Eesti. Samuti on Võrumaa Arenduskeskus ka kohaliku piirkonna arengustrateegia elluviimise eestvedaja.

Võru maakonna arengustrateegia on strateegiline dokument, mis seab suuna piirkonna arengule aastani 2035. Muuhulgas seotakse arengukavas ka ettevõtluse ning piirkonna majanduse väljakutseid võimalustega ja sätestatakse tuleviku visioon ning eesmärgid. Võru maakonna arengustrateegia majandusvaldkonna eesmäärke on kolm:

- Võru maakonnas on jätkusuutlik ettevõtluskeskkond.
- Võru maakonnas on ettevõtlusteadlikud, ettevõtlikud ning motiveeritud ja kõrge kvalifikatsiooniga elanikud.
- Võru maakonnas on jätkusuutlikud, nutikad ja paindlikud ettevõtted.

Majandusvaldkonna suund on peamiselt suunatud ettevõtluskeskkonna kui terviku arendamisele läbi proaktiivse tegevuse. Piirkonna ettevõtlus soovitakse siduda kutseõppeasutustega ning toetada ettevõtlust toimiva tugivõrgustiku ja tugiteenustega. Täna on koostöö kutseõppeasutustega olemas, kuid ebaselgeks jääb nende maht, sisu ja järjepidevus. Lisaks on oluline väljakutseks mainekujundus. Kuidas kujundada piirkonna ettevõtluskeskkonna mainet, sh tõsta atraktiivsust väliste investeeringute jaoks. Ettevõtlust arendades on oluliseks määratud jälgida ring- ja rohemajanduse põhimõtteid ning keskenduda jätkusuutlikkuse aspektile, sh kohalike ressursside väärimises ja kestlikult majandades. Samas on maakonnas vähe tuge rohetemaatilise teabe saamiseks.

Laiendades fookust Võrumaalt Kagu-Eesti piirkonnale, on olukord üsna sarnane. Nii Valgamaa kui ka Põlvamaa arengustrateegia näeb ette väga väikeste ettevõtete osakaalu probleemi lahendamist ning soodsa ettevõtluskeskkonna loomist. Probleem ei seisne väikestes ettevõtetes, vaid pigem nende väheses huvis innovaatilisemaid lahendusi integreerida või suuremat lisandväärtust luua. Tihtipeale pole väga väikesed ettevõtted ka jätkusuutlikud ning on suure väljasuremise ohuga. Mõlemad maakonnad lähtuvad oma tegevustes jätkusuutliku tegutsemise põhimõtetest. Kõik maakonnad on kaardistanud vajaduse rohetemaatika kaasamisest ettevõtlussektorisse.

### **Olemasolevad koostöökohad**

Võrumaa tugistruktuuri organisatsioonid on teinud jõupingutusi koostöö edendamiseks nii omavahel kui ka ettevõtetega. Ühiseid koolitusi ja seminare on korraldatud, mis on andnud võimaluse teadmiste ja kogemuste vahetamiseks ning seeläbi aidanud tõsta kohaliku ettevõtluse taset. Lisaks on osaliselt kaasatud ettevõtjate sisendit koolituskavade ja sisu kujundamisse, kuid seda võiks teha veelgi suuremas mahus, et tagada koolituste tõhusus ja vastavus ettevõtjate tegelikele vajadustele.

Kuigi koostööd on algatatud, on selle süsteemsus jätkuvalt väljakutseks ning maakonna tugistruktuuride vahel esineb erinevusi tegevuste ulatuse ja suunitluse osas. Näiteks on Võru vallal olnud edukas algatus, kutsudes esmakordselt ettevõtjad kokku, mis võimaldab tugevdada kohalikku ettevõtluskeskkonda. Samas on teine näide Antsla, kellel veel puudub kodulehel isegi ettevõtjatele suunatud rubriik, mis viitab vajadusele veelgi paremini toetada ettevõtjate kaasamist ja teavitamist.

2023. aasta aprillis toimunud ühisreis Itaaliasse, Salone del Mobile messile, mis oli korraldatud Võrumaa Arenduskeskuse, Maakondlike Arenduskeskuste Võrgustiku ja Puidutöötlemise ja mööblitootmise kompetentskeskuse TSENER poolt, on tõestuseks, et tugistruktuuri organisatsioonide ülesed koostööd on olnud edukad. Sarnaseid messikülalusi on korraldatud ka varem ning sellised ühisüritused toetavad ettevõtjate vaheliste sidemete loomist ja võimaldavad tutvuda välismaiste praktikatega, mis omakorda toob kaasa väärtuslikke kogemusi ja inspiratsiooni kohalikule ettevõtlusele.

Näiteks TSENER on teinud mitmeid koostööprojekte nii Eesti kui ka välisülikoolidega: alates häkatonide korraldamisest kuni plasmatöötlemise katseteni. Muuhulgas on koostööprojekte tehtud nii Tartu Ülikooli, Eesti Maaülikooli, TalTechi ja teiste riikide kõrgkoolidega, sh nt Poola. Tartu Ülikooli koostööprojekt Tsentri rakendusuuringu teemal plasmatöötlemise termopuidul. TÜ esindajatega alustati esmaste uuringutega, kuidas



toimib plasmatootlus enne puitpindade viimistlust ja pinnatrükki. Läbi on viidud esmased katsed termotöödeldud lepal ja haaval ning koostatud artikkel "Plasma pre-treatment of thermally modified wood for increased printed coating performance under extreme conditions".

Koostöös TalTech Puidumaja esindusega osaletakse ühiselt Põhja-Euroopa teadusasutuste võrgustikus, kus peamised valdkonnad on puit- ja puidupõhised materjalid, mööblitööstus ning puit inseneerias. Koostööd tehtud näiteks ka MeKa - Forest and Wood Products Research and Development Institute-ga. Võimalus kasutada Läti mööblikatsetuse laborit Tsentri toodete testimiseks. Koostöös Maaülikooliga on juhendatud ning ühiselt läbiviidud magistrantide lõputöid.

Poola kõrgkooli Poznań University of Life Sciences koostöös viidi läbi projekt teemal "Uudsed viimistlusmaterjalid ja -tehnoloogiad mööblitööstustes". Koostöö algas peale Poola ülikooli külastust. Poznani ülikoolil on olemas vastavad viimistluse laborid ja praktiline kogemus, mida saab kasutada ühiste uuringute läbiviimiseks. Lisaks teevad poola inimesed aktiivselt koostööd kohalike mööblitootjatega, sh erinevaid katseid viimistluse valdkonnas. Saadud tulemusi jagatakse Tsentriga, millest omakorda tehakse kokkuvõtted ning kajastatakse meie kodulehel ning infobaasides.

Igal sügisel toimub mitme organisatsiooni koostöös "Garage48 Future of Wood" häkaton. Ettevalmistamises ja läbiviimises osalevad lisaks kompetentsikeskusele TSENTER teadusasutustest Eesti Kunstiakadeemia ning Eesti Teadusagentuur. Sündmus sai alguse Tsentri algatusest ning on senini toimunud kuuel järjestikusel aastal, kasvades järjest suuremaks ja rahvusvahelisemaks. Kolme põhiteemana on häkatonil esindatud puitarhitektuur, puidupõhine tootearendus ning metsandus.

Projektide "Mööbli- ja tarbeesemete tootearenduse tarbijatestimise meetodika väljatöötamine I etapp" ja "Ristpuidust pindade tootearendus uude tootmismeetodi abil" raames tehti koostööd TÜ neuroturunduse laboriga. Kasutades pilgujälgimise ja emotsioonimõõtmise tehnoloogiasid, testiti mööblimessidel Saksamaal (Köln) ja Eestis (Tallinn) tarbijate ostuvalmidust ja hinnatundlikkust võrreldes renderdusi arendatavatest toodetest ning reaalseid prototüüpe.

Kokkuvõtlikult on tugistruktuuri organisatsioonide koostöö positiivse mõjuga kohalikule ettevõtlusele, kuna see loob võimalusi teadmiste jagamiseks, parimate tavade tutvustamiseks ning võrgustike loomiseks. Siiski on oluline edendada koostöö süsteemsust ja kaasata ettevõtjate sisendit veelgi aktiivsemalt, et tagada kohaliku ettevõtluse jätkusuutlik areng ja konkurentsivõime kasv.

**Kokkuvõtvalt** saab öelda, et Võrumaal on ettevõtete tugisüsteem olemas ning üldjoontes toimiv. Valdkonnal on oma eestvedaja, mis keskendub nii noorte ettevõtlusele kui ka alustavatele ja tegutsevatele ettevõtjatele. Tugevus on ka see, et puidutööstusmahukas maakond on loonud valdkonna toetamiseks kaks tugistruktuuri üksust, mis samuti aitavad nii alustavaid kui juba tegutsevaid ettevõtteid. Tugistruktuuri mõju avaldub ka kohalikust maakonnast väljapoole, sest kaks tugistruktuuri osa keskenduvad Kagu-Eesti piirkonnale terviklikult. Siiski tundub, et Kagu-Eesti piirkonna potentsiaal on jätkuvalt osaliselt kasutamata.

Tulenevalt sellest, et maakonna tugivõrgustik on vähestest osapooltest koosnev on pakutud teenustes dubleerimist pigem vähe. Elukaare vaates on küll ebavõrdne teenuste jaotus, st kaks elukaare etappi on pakutavate teenuste osas rohkem kaetud kui teised etapid, kuid täpselt samasuguseid teenuseid ei pakuta. Pigem on tugivõrgustiku teenustest puudus, millest tulenevalt kaasatakse ka välist ekspertiisi. Näiteks Tehnopol on läbiviinud mitmesuguseid hackathone ning koolitusi.

Probleemid ning murekohad seoses ettevõtlusega ja selle toetamisega on Kagu-Eesti maakondades (Võrumaa, Põlvamaa ja Valgamaa) sarnased. Maakondasid iseloomustab väga suur väikeste ja mikroettevõtete osakaal, kelle toetamine ja arendamine suuremateks ettevõteteks on maakondadele suureks väljakutseks.

Kuigi tugivõrgustik on olemas ning süsteem koos pakutavate teenustega samuti toimiv, jäävad olemasolevate teenuste nimekirjad ja nende sisu üsna pealiskaudseks. Ei ole selgelt aru saada, mida tugivõrgustiku poolt välja kommenteeritud teenused endas konkreetselt sisaldavad. Samuti on raske eristada teenuseid, mis on pigem suunatud alustavale ettevõtjale või juba tegutsevatele ettevõtjale. Tervikliku süsteemina tugivõrgustiku presenteerimine ei täida hetkel oma eesmärki.

Arvestades tänast majandusolukorda ning kärpimisele suunatud poliitikat, ei ole lähiajal olemasolevatele tugiteenustele oodata lisanduvat ressursi. Sellest tulenevalt on oluline tugiteenuste töökorraldust korraldada selliselt, et dubleerimist ning sarnaseid teenuseid oleks võimalikult vähe, kuid nendest saadav kasu oleks maksimaalne ja panustaks nii Võru maakonna arengustrateegiasse kui ka Kagu-Eesti piirkonda üldiselt.

Olulised fookusteemad:

- Tugivõrgustiku teenuste suunamine kolmikpöörde vaatest, sh teenuste eristamine rohepöörde, digipöörde ja innovatsioonipöörde vaates. Mis teenused keskenduvad rohkem näiteks ressursside kasutamisele, millise teenusega saab spetsiifilisemat ja konkreetsemat abi digitaliseerimise puhul jne.
- Alustavate ettevõtjate, kellel on esialgne müügivõimekus olemas, jätkuv toetamine. Samuti õpilasfirmade, kes mõnest programmist väljuvad, edaspidine toetamine. Maakonna väljakutse on väga noores eas ettevõtete ära kukkumine.
- Suur hulk Kagu-Eesti piirkonna ettevõtetest on mikroettevõtjad ning arengukavadest lähtuvalt on oluline leida viise, et neid kasvatada. Oluline on proaktiivne teenuste pakkumine, sest väikeettevõtjal ei ole tihti usku ega ambitsioone kasvada. Sarnane probleem on ka tegutseva ettevõtjaga, kellel ei ole ambitsiooni uudseid lahendusi kasutada või investeringuid läbi viia.
- Dubleerimise vältimiseks vahendada efektiivsemalt infot tugivõrgustiku üleselt, kaasates võimalusel ka kogu Kagu-Eesti piirkonda terviklikumalt. Ressursside ühendamine ning koos näiteks aastase koolitusplaani loomine hajutatuna kõikide tugivõrgustiku osade vahele moodustab terviklikuma tugiteenuste pagasi.
- Sama oluline on selle info edastamine sihtgruppideni, st et oluline on pakutavad teenused väga selgelt välja kommunikeerida. Kommunikatsioon pakutavate teenuste ja võimaluste kohta on suures osas üsna arusaamatu. Selgemalt defineeritud teenused koos potentsiaalsete sihtgruppide loeteluga soodustab ettevõtjate aktiivsust sellistel üritustel.

### 3.1.1. TUGITEENUSTE PRAKTIKA MUJAL EESTIS

#### KESK-EESTI ETTEVÕTLUSINKUBAATOR

Kesk-Eesti Ettevõtlusinkubaator on Viljandis asuv ettevõtete arenguplatvorm, mis pakub alustavatele ja tegutsevatele ettevõtjatele vajaduspõhist toetussüsteemiga inkubatsiooni. Kuigi ettevõtmine on registreeritud Viljandisse, toimub nende tegevust kolme maakonna – Viljandi, Järva, Jõgeva ja sealsete kutseõppeasutuste vahel. Inkubaator on spetsialiseerunud peamiselt kõrgtehnoloogilise, loome- ja maamajanduse valdkonnale. Programmi toetavad teadmistega kohalikud teadusasutused, sh kutsekoolid ning akadeemiad. Inkubatsiooni käigus arendatakse olemasolevaid ettevõtteid või kujundatakse ideest toimiv ettevõtte. Programmi on oodatud osalema kogukonnad, organisatsioonid, mittetulundusühingud ja eraisikud. Ettevõtteid toetavad personaalselt erinevad valdkonnaekspertid ja spetsialistid. Programmi kestvus sõltub ettevõttest ning võib ulatuda viiest kuust kuni viie aastani. Organisatsiooni kodulehe andmetel osales 2023. aasta mai kuus inkubatsiooniprogrammis 30 ettevõtet, kelle jaoks on kaasatud 53 mentorit ja spetsialisti.

Igale ettevõttele määratakse mentor, kellega koostöös seatakse eesmärgid ning kes aitab ettevõttel õigel kursil püsida, pakkudes lahendusi tekkinud küsimustele. Programmi raames koostatakse põhjalik äriplan ning moodustatakse meeskond, kellega plaan ellu viia. Abi pakutakse toote ja teenuse arendusprotsessis, sh turu-uuringutes, prototüüpide loomises ja teenuste kavandamises, koostöös vastava ala spetsialistiga. Osalejaid koolitatakse ka juriidilistes küsimustes, nagu äri- ja tööõigus, finantsarvestus ning lepingute koostamine ja sõlmimine. Seejärel koostatakse finantsplan ja turundusplan, mis aitavad ettevõttel jõuda esimese müügitehinguni.

Programmi lõpetanud ettevõtjad jagunevad kolme kategooriasse. **Minimaalse** tulemuse saavutanud ettevõtjatel on pädev äriplan ja finantsprognoos, mis aitavad neil edukalt alustada või toetustaotluses esineda. **Verstaposti** saavutanud ettevõtjad on programmi käigus täitnud konkreetse juhtumi, nagu laboratoorsed uuringud, katsetuste raportid, sertifikaatide väljastamine või prototüüpide loomine. **Läbikukkumise** saavutanud ettevõtjad on programmi käigus aru saanud, et nad ei soovi ettevõtlusega

tegeleda, nende idee ei toimi või ettevõtlusprotsessis toimub märkimisväärne muutus. See on õppimise koht ning võimalik väljundpunkt.

Ettevõtlusinkubaatori esindajaga läbiviidud intervjuust selgub, et eduka inkubaatori võtmeks on koostööle orienteeritud organisatsioon, kogukonna kaasamine ja vajaduspõhine lähenemine. Kesk-Eesti ettevõtlusinkubaator lähtub oma töös tugevalt koostööpõhimõtetest ning kaasab ja on ka ise kaasatud paljude teiste organisatsioonide töösse. Koostöös suunatakse ettevõtjaid vastavat nende tegevusvaldkonnale nõ „õigetesse“ maakondadesse, kust nad saavad nende tegevusest tulenevalt kõige asjakohasemat abi. Üheks heaks näiteks on kohalik ettevõtja, kes alustas teekonda inkubaatoris paberile kirjutatud ideega, liikus läbi kohalike kutseõppeasutuste Tallinna Tehnikaülikooli ning lõpetas taas Viljandis. Iga kõrgkool oskas pakkuda midagi konkreetset, mida ettevõtja sel hetkel vajas oma arenguks kõige rohkem. Selline võrgustik loob eeldused edukaks ning kiireks kasvaks.

## KOBAR

KOBAR on Pärnumaa ettevõtjate, ettevõtluse tugistruktuuride ja haridusasutuste ettevõtlusalane koostööplatvorm, mida kutsutakse ka avatud innovatsioonikogukonnaks. Innovatsioonikeskus moodustati 2020. aastal koostöös erinevate Pärnumaa organisatsioonidega, Tehnopoliga ning Tartu Ülikooliga. KOBARa eesmärk on toetada piirkonna majandustegevust ning aidata kaasa uute teadmiste tekkele ja piirkonna arengule. Koostööplatvorm toimib nii füüsilise kui ka virtuaalse keskkonnana, sisaldades ühiseid üritusi ühisel füüsilises keskkonnas kui ka sotsiaalmeedia kanalites. KOBAR toimib piirkondlikul tasandil ühendava lülina ettevõtete, ettevõtluse tugistruktuuride ning piirkonna haridusasutuste vahel.

Koostöös Tehnopoliga pakutav Pärnumaa Ettevõtlusinkubaator<sup>11</sup> annab nii alustavatele kui ka tegutsevatele ettevõtetele võimaluse läbi individuaalse arenguprogrammi kiiresti ja hoogsalt kasvada. Eesmärk on peamiselt ettevõtete kasvatamine ning ekspordile suundumine, sihtrühmaks on 1–3 aastased ettevõtted.

Läbi personaalse nõustamise ning lähenemise arendatakse ettevõtete äriplaan, millele otsitakse juurde ka rahastusallikaid ning toetusi. Ettevõtteid ning nende arenguplaane toetavad eksperdid ning mentorid, kellega koostöös otsitakse ettevõttele näiteks uusi sihturgesid ning kliendikontakte nii Eestist kui ka välisriikidelt. Tuge kaasatakse ka Eesti teadusasutustelt. Ettevõtteid ning nende juhte täiendatakse ettevõtlusalaste koolituste, kontaktürituste ning õppereisidega. Intervjueeritud KOBARa esindaja tõi välja, et aina rohkem jõuab inkubaator Eesti maastikul inimeste teadvusesse. Samuti on aina rohkem kaasatud selle toel ka välismaist teadmist ja praktikat kohalike ettevõtjate juhtideni. Näiteks tõi esindaja välja, et koostöös teiste Läänemere riikidega viiakse läbi Interregi projekt, kus eksperdid üle Euroopa jagavad oma kogemusi Pärnumaa ettevõtjatele. See on üks suurim väärtus, mida sarnase inkubaatori loomine ja arendamine maakonda tuua saab.

Üks osa ettevõtlusinkubaatorist on KOBARa loodud äriideede pank. Tegemist on äriideede kogumise platvormiga, kuhu koondatakse tekkinud ettevõtmiste ideed, millega ei ole aega, võimekust või ambitsiooni tegeleda. Ideede arendamise soovi puhul oodatakse huvilisi liituma ettevõtlusinkubaatoriga, kus panna ambitsioon päriselt proovile ning luua ideest ettevõtte.<sup>12</sup> Antud formaadi puhul saab tuua paralleelsele Tartus loodud Startup Labi kontseptsiooniga, kuhu samuti kogunevad nii üliõpilased kui ka kohalikud aktiivsed noored ühiselt probleeme lahendama. Mõnel huvilisel on idee, mõni huviline vaid otsib inimest ideega, kellega koos ühiselt probleemi lahendada minna. Ka Startup Labi raames liitunud ettevõtted viiakse läbi inkubatsiooniprogrammist, kuhu on kaasatud ettevõtjad ning kogunud mentorid.

## TARTU ÄRINÕUANDLA

Tartu Ärinõuandla on maakondlike arenduskeskuste hulka kuuluv organisatsioon, mis nõustab, koolitab ja toetab ettevõtjaid nende arengus. Viimase viie aasta jooksul on Ärinõuandla toetanud üle 5000 ettevõtte esindaja konsultatsioonidega ning rohkem kui 13000 inimest on osalenud Ärinõuandla korraldatud

<sup>11</sup> Pärnu Kobar. Pärnumaa Ettevõtlusinkubaator. [Link](#)

<sup>12</sup> Pärnu Kobar. Äriideede pank. [Link](#)

koolitustel, infopäevadel või seminaridel. Tartu Ärinõuandla jagab oma teenused nelja peamise sihtgrupi vahel: ettevõtjad, mittetulundusühingud, noortelaborid ja investorid.

Ettevõtluse sihtrühma teenustesse on oodatud nii alustavad ettevõtjad, keda aidatakse äriidee koostamisel, kui ka juba tegutsevad ettevõtted, kellele vaadatakse üle arenguplaanid ning aidatakse neid järgmisele tasemele viia. Ettevõtjatele pakutav teenuste valik on üsna lai ning hõlmab vastavalt ettevõtte küpsusastmele äriplaani, äriidee, finantsprognooside, turundusplaanide ja ekspordiplaanide koostamist. Tegutsevatele ettevõtjatele, kes on jõudnud takistusteni ja soovivad neid ekspertidega analüüsida, pakutakse ärianalüütika teenuseid. Ärianalüütika teenuste hulka kuuluvad strateegiline analüüs, taktikaline analüüs ja operatsioonide analüüs. Kuigi analüüsid erinevad oma eesmärgi ja uuritava objekti poolest, on need kõik loodud eesmärgiga arendada ettevõtte praegust olukorda ning viia selle tegevus järgmisele tasemele.

Kuigi üldiselt on Tartu Ärinõuandla tegevus sarnane Võrumaa Arenduskeskuse omaga, on märgatavalt erinevus nende teenuste struktureerituses. Juba avalehelt alates on huvilisel võimalik valida teenuste kategooria vastavalt oma asutuse struktuurile, hõlmates erinevaid organisatsioonitüüpe, nagu MTÜ-d, OÜ-d, noored ettevõtjad jne. Iga kategooria all on selgelt välja toodud erinevad tegevused koos konkreetsete nimetuste ja põhjalike kirjeldustega.

Näiteks on turundusplaani koostamine ja selle eesmärkide defineerimine või äriplaani loomine selgelt eraldi esile toodud. Lisaks on õpilasfirmadele pakutud juhiseid alustamiseks ja erinevaid programme, mis piirkonnas toimuvad. Selle tulemusel on oluline info hõlpsamini leitav ja kättesaadav, mis suurendab teenuste tõhusust ja toob kaasa parema kliendikogemuse.

Kokkuvõtlikult on teiste piirkondade tugistruktuuri teenused ettevõtluse elutsükli perspektiivist terviklikumalt lahendatud. Loodud inkubaatorid tegutsevad selleks, et toetada ettevõtte arengut läbi erinevate elutsükli etappide, sealhulgas algfaasist kuni ekspordini. Inkubaatoritel puudub sageli ajaline piirang ning nad lähenemisviisis keskenduvad probleemide lahendamisele. Inkubaatorite peamine eelis seisneb tugevate mentor- ja koolitajavõrgustike kaudu ettevõttele pakutavas tugevas kontaktivõrgustikus. Ettevõtjad suunatakse õigete ekspertideni, mis kiirendab nende arengut märkimisväärselt. Tugevamad ettevõtted suunatakse ka välismaale, kus lisaks oma arengu kaardistamisele loodakse järk-järgult ka kontaktivõrgustik kohalike ettevõtjate ja teenusepakkujatega. Seega on see kahekordne lahendus, kuna välismaa inkubaatoris osalemine pakub sarnast arenguprogrammi nagu Eestis, kuid samal ajal annab ka kontakte välismaalt.

Lisaks on olemas praktikaid, kus konkreetse elutsükli etapp on praktilisemalt lahendatud. Näiteks Tartu Ärinõuandla pakutav ärianalüütika teenus. Tegutsevatele ettevõtjatele pakutakse praktilist analüüsi, mis tuvastab arenguvõimalused, mida toetab läbi viidud analüüs. Tänapäevased Võrumaa Arenduskeskuse pakutavad teenused on üldisemad ja pigem nõustamise vormis. Puiduklastri ja TENTERi teenused ei ole nii spetsiifilised ega selgelt määratletud tegutsevatele ettevõtjatele. Samuti on need teenused peamiselt suunatud puidutööstusele, mistõttu jääb suur osa tööstusharudest potentsiaalselt toetuseta.

### 3.1.2. KAPITALI KAASAMISE VÕIMALUSED ETTEVÕTETELE

Eesti ettevõtjate jaoks oluliseks teemaks on kapitali kaasamine, mis on üks võtmetegureid äri laiendamiseks, uute projektide käivitamiseks ning konkurentsivõime tugevdamiseks. Kapitali kaasamise võimalused Eestis on mitmekesised ja hõlmavad erinevaid rahastamisallikaid, nagu pangalaenu, riskikapital, äriinglite investeeringud, riiklikud toetusprogrammid ja ühisrahastusplatvormid. Käesolevas lõigus on kirjeldatud mõned võimalused rahastuse kaasamiseks alustava ettevõtte jaoks. Väljatoodud nimekiri ei ole ammendav. Lisaks sellele leiab kapitali kaasamise ülevaate ka eesti.ee keskkonnast<sup>13</sup>

#### EASI TEENUSED ALUSTAVALE ETTEVÕTTELE

EAS (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus) on Eesti valitsusasutus, mis pakub mitmesuguseid toetusprogramme ja stipendiume Eesti ettevõtjatele ja ettevõtetele. EAS-i peamine eesmärk on edendada

<sup>13</sup> Riigiportaal eesti.ee [Link](#)

ettevõtlust, innovatsiooni ja riigi majandusarengut. EAS uuendab enda toetuste pagasit pidevalt ning vastavalt projektidele. Ettevõtjad leiavad toetusi näiteks turismi valdkonna, tootearenduse või ekspordi

Start-up Estonia programmi starditoetus pakub rahalist toetust varajases faasis olevatele iduettevõtetele, kes tegelevad innovaatiliste projektidega. Starditoetust saab kasutada äriidee arendamiseks, toote prototüübi loomiseks või turundustegevuste rahastamiseks. Samuti pakub EAS toetust teadus- ja arendusprojektidele, mis keskenduvad uutele tehnoloogiatele, toodetele või teenustele. Toetuse abil saavad ettevõtted rakendada uuenduslikke ideid ning arendada välja konkurentsivõimelisi lahendusi.

Välisurgudele suunatud turundustoetus programm toetab Eesti ettevõtteid, kes soovivad laieneda rahvusvahelistele turgudele. Toetus hõlmab nt turu-uuringuid, turundusmaterjalide loomist, osalemist rahvusvahelistel messidel ja ärireiside kulude katmist. Lisaks pakub EAS ettevõtetele investeringutoetust, mis aitab meelitada välisinvesteeringuid Eestisse.

### KESKKONNAINVESTEERINGUTE KESKUS

Keskkonnainvesteeringute Keskus (KIK) on alates 2000. aastast olnud Eestis keskkonnavaldkonna projektide keskne rahastaja. Selle aja jooksul on KIKi toetuste abil ellu viidud üle 27 tuhande keskkonnaprojekti, mille kogumaksumus ulatub üle 2,9 miljardi euro. KIKi toetuste panus keskkonnakaitsesse on laialtlevik, hõlmates mitmeid olulisi valdkondi. Nende hulka kuuluvad puhta joogivee kättesaadavaks tegemine ja reovee puhastamine, loodusobjektide korrastamine, taastuvenergeetika ja ringmajanduse projektide toetamine ning erinevate keskkonnuuringute rahastamine. Samuti keskendutakse tegevustele, mis aitavad suurendada keskkonnateadlikkust, ning korraldatakse näiteks loodusmatku. KIKi järjepidev ja mitmekülgne panus keskkonnaprojektidesse on oluline samm Eesti keskkonnahoidliku ja jätkusuutliku tuleviku suunas.

Keskkonnainvesteeringute Keskus (KIK) pakub mitmeid toetusi alustavatele ettevõtjatele, kes soovivad panustada keskkonnasõbralikku ja jätkusuutlikku äritegevusse. Need toetused on suunatud keskkonnahoiule ja -kaitsesse ning võivad aidata ettevõtetel ellu viia keskkonnasõbralikke projekte ja innovatsioonilisi algatusi.

Roheline investeeringutoetus võimaldab alustavatel ettevõtetel saada rahalist abi keskkonnasõbralike investeeringute tegemiseks. Toetus võib hõlmata näiteks taastuvenergia kasutuselevõttu, energiatõhususe parandamist, jäätmete vähendamist või ringmajandusele üleminekut. Näiteks on KIK toetuste hulgas elektriautode ostmise toetus ettevõtjatele jne.

Keskkonnateadlikkuse edendamine raames toetab KIK projekte, mis keskenduvad keskkonnateadlikkuse suurendamisele ja jätkusuutliku tarbimise propageerimisele. Alustavad ettevõtted saavad toetust teavituskampaaniate, koolituste ja teadlikkust tõstvate ürituste korraldamiseks. Lisaks pakub KIK toetust alustavatele ettevõtjatele, kes soovivad osaleda rahvusvahelistes keskkonnaprojektides või arendada rahvusvahelisi keskkonnateadlikkuse edendamise algatusi.

### TÖÖTUKASSA ETTEVÕTLUSE ALUSTAMISE TOETUS

Töötukassa pakub mitmeid toetusmeetmeid ettevõtluse alustamiseks ja töötuse vähendamiseks. Üks oluline toetusmeetmest on "Ettevõtluse alustamise toetus" (EVAT), mis on suunatud töötutele või töötuks registreeritud isikutele, kes soovivad alustada oma ettevõtlusega. Ettevõtluse alustamise toetuse abil saab alustada äri ja hakata iseendale tööandjaks. Uue äri käivitamisel saate rakendada oma seniseid erialateadmisi, oskusi ja kogemusi. Äri alustamisel on oluline põhjalik eeltöö, planeerimine, piisavad finantsvahendid ja äriplaani koostamine.

Töötukassast võib ettevõtluse alustamise toetust taotleda

- töötu või
- vanaduspensioniealine, ennetähtaegset vanaduspensioni ja päästeteenistuja toetust saav isik või koondamisteate saanud isik, kes on töötusajana arvele võetud

Ning kes

- on vähemalt 18-aastane ja
- on läbinud ettevõtluskoolituse või
- kellel on kutse- või kõrgharidus majanduse alal või
- ettevõtluskogemus.

Töötukassa peab piisavaks ettevõtluskogemuseks vähemalt ühe aasta pikkust tegutsemist füüsilisest isikust ettevõtjana või äriühingu juhatuse liikmena. Lühema ettevõtluskogemuse korral ei ole võimalik olla täiesti kindel, kas taotlejal on piisavalt põhjalik ülevaade ettevõtlusest ning võimekust luua jätkusuutlik ettevõtte.

EVAT toetus on mõeldud inimestele, kes soovivad alustada oma ettevõtlusega ja saada tööturult välja töötuna olukorras, kus töötukassa poolt pakutavatele töövõimalustele ei ole sobivat leidunud. Toetus aitab töötul oma ettevõtte loomiseks vajalikud kulud katta ning tagab sissetuleku esimestel ettevõtluse alustamise kuudel. Toetuse suurus on kuni 6000 eurot. Täpsema ülevaate töötukassa alustava ettevõtte toetuse kohta leiab Töötukassa kodulehelt<sup>14</sup>.

## PANGAD

Pangalaen on üks laialdaselt kasutatav viis, kuidas ettevõtted saavad oma tegevust finantseerida, äritegevust laiendada, investeerida uutesse projektidesse või katta lühiajalisi rahavoogude puudujääke. Pangad pakuvad mitmekesisest valikut laenukoostude võimalusi, mille tingimused varieeruvad vastavalt panga poliitikale, ettevõtte suurusele, äritegevuse iseloomule, laenusummadele ning tagatistele.

Pangalaenu saab kasutada mitmete lühiajaliste ärivajaduste rahastamiseks, näiteks toodete ja teenuste turunduskulude katmiseks. Samuti on see sobilik kinnisvara, põllumajandusmaa või muu põhivara ostmiseks ning hoonete ehitamiseks või renoveerimiseks. Lisaks on pangalaen hea võimalus rahastada roheinvesteeringuid, nagu päikesepaneelide, tuuleturbiinide ja soojuspumpade soetamine.

Pangad on hakanud pöörama rohkem tähelepanu roheinvesteeringutele seoses üleilmse keskkonnateadlikkuse suurenemisega. Seega võivad laenuandmise tingimused olla soodsamad just selliste projektide puhul, mis panustavad jätkusuutlikku arengusse, nagu päikesepaneeliparkide rajamine või hoonete renoveerimine, et muuta need energiatõhusamaks.

Ettevõtjatel on mõistlik hoolikalt analüüsida pankade pakutavaid laenuitingimusi vastavalt oma konkreetsele projektile. Seeläbi on võimalik leida sobivaim laenukoostude võimalus, mis toetab ettevõtte eesmärke ja võimaldab vajaliku finantseerimise hankimist optimaalsetel tingimustel. Tänapäeva muutuv majanduskeskkonnas võib teadlik lähenemine ja õige valik laenukoostude osas tõsta ettevõtte konkurentsivõimet ning aidata saavutada jätkusuutlikku ja edukat äritegevust.

## STARDILAEN KREDEXIST<sup>15</sup>

KredExi stardilaen on suunatud väikestele ja keskmise suurusega ettevõtjatele, kes on tegutsenud kuni kolm aastat ning otsivad rahastust oma ettevõtte investeeringute ja/või käibevahendite jaoks. Stardilaenu summa võib ulatuda kuni 100 000 euroni, millest kuni 50 000 eurot on võimalik kasutada käibevahenditeks. Laenu intressimäär on kuni 7% + 6 kuu Euribor laenujäägilt, sh KredExile 4% + 6 kuu Euribor. Stardilaenu pakuvad Luminor, SEB Pank, Swedbank ja TBB Pank.

KredExi stardilaen pakub ettevõtjatele mitmeid eeliseid. Esiteks on see suunatud spetsiaalselt noorematele ettevõtetele, kes on tavaliselt suurema rahastusvajadusega, kuid võivad omada piiratud ressursse tagatiste pakkumiseks. Stardilaenu puhul nõutakse vähem tagatisi kui traditsiooniliste pangalaenude korral, mis võimaldab ettevõtjatel kasutada oma isiklike ressursse muude äriliste eesmärkide saavutamiseks.

Teiseks, KredExi stardilaenuga kaasneb võimalus saada tasuta nõustamist maakondlikest arenduskeskustest. See nõustamine aitab ettevõtjatel koostada professionaalset ja hästi läbimõeldud

<sup>14</sup> Töötukassa. [Link](#)

<sup>15</sup> KredEx. [Link](#)



äriplaani, mis on oluline laenu taotluse edukaks läbivaatamiseks. Korralikult koostatud äriplaani suurendab oluliselt laenu saamise võimalusi ja aitab tagada laenu taotleja usaldusvärsuse.

Lisaks on käenduse nõue stardilaenu puhul suhteliselt paindlik. Üldjuhul piisab laenu tagatiseks laenusaja füüsilisest isikust omanike isiklikust käendusest. See vähendab ettevõtjate bürokraatlike kohustusi ja hoiab ära vajaduse panna riskiks ettevõtte vara. Samuti on oluline rõhutada, et käendaja isiklik vastutus laenu sihtotstarbelisel kasutamisel on piiratud kuni 25% laenusummast. See kaitseb ettevõtjaid ja annab neile kindluse, et nende isiklik vastutus laenuga seotud riskide eest on mõõdukas.

Kokkuvõttes pakub KredExi stardilaenu noortele ettevõtjatele mugavat ja paindlikku rahastusvõimalust, mis võimaldab neil keskenduda ettevõtte kasvu ja arengule ilma liigse bürokraatia ja keerukate tagatisnõueteta. Tugev äriplaani ning vähene isiklik vastutus annavad ettevõtjatele kindlustunde ja motiveerivad neid saavutama oma ettevõtlusalaseid eesmärgi.

### 3.2. ETTEVÕTJATE OOTUSED JA VAJADUSED

Läbiviidud intervjuudest selgub, et kuigi kohalikud ettevõtjad teavad maakonnas tegutsevate tugivõrgustiku liikmete koosseisu, jäävad teadmised nende pakutud teenuste kohta tagasihoidlikuks. On teada, et piirkonnas tegeleb Arenduskeskus, kes vajadusel nõustab väiksemaid ettevõtjaid ning on abiks suurtematele ettevõtetele näiteks rahastamise taotlemisel. Samuti tuuakse välja puidutööstuse tugiteenuseid, TSENTERi ja Kagu-Eesti Puiduklastri näol. Puidutööstuse välised ettevõtted toovad samuti välja Arenduskeskuse teenuseid. Samuti teavad nad VKHK olemasolust ja potentsiaalsest võimalusest nendega koostööd teha. Koostöö sisu osas ning VKHK täpsete kompetentside osas on ettevõtjatel tagasihoidlikum teadlikkus.

Intervjueeritud ettevõtted olid peamiselt kasutanud järgmisi teenuseid:

- Toetuste taotlemine (Võrumaa Arenduskeskusega, Võrumaa Partnerluskoostööga PRIA, EAS jne meetmete raames)
- Nõustamisteenused alustavale ettevõtjale (peamiselt Võrumaa Arenduskeskus)
- Ruumide rent (KEIK)
- Ühisprojektides osalemine (TSENTER, Kagu-Eesti Puiduklaster)
- Tootearenduse projektid koostöös (TSENTER)

Üldjoontes ei oota ettevõtjad väga suurt tuge maakonna arenduskeskusest või tugivõrgustikult. Kõlama jääb seisukoht, et ettevõtjad proovivad ise lahendusi leida ning kõik probleemid on ületatavad. Kui midagi pakutakse on see boonuse ning tore lisa, kuid otseselt toetuste või üldise toe nimel ei elata. Koolitustel käiakse siis, kui teema tundub huvitav ning aega on.

Ettevõtjatega läbiviidud intervjuudest selgub, et tuge on saadud näiteks alustavas faasis nõustamise teel ning tegutseva ettevõtjana toetuste taotlemisel. Sama väljendus ka Tartu uuringus,<sup>16</sup> kus peamist tuge otsitakse alustades või mõne uue suuna arendamisel. Alustava ettevõtja jaoks on Arenduskeskuse teenused peamiselt alusteadmiste hankimiseks. Arenduskeskuses saavad ettevõtjad abi peamiselt traditsioonilise ettevõtluse alustamiseks. Konsultatsiooni käigus jagatakse teadmisi ärimudelite koostamisest, turundusplaanide loomisest ja näiteks finantside jälgimisest. Tehnopolit esindaja tõi välja, et Arenduskeskuse tugi sobibki peamiselt traditsioonilise ettevõtluse jaoks, kuid täna väga populaarne startup ettevõtluse jaoks Arenduskeskuses pakutavad teenused jäävad kaugeks. Peamine põhjus selleks on ebatraditsioonilised ärimudelid, mis startup ettevõtluses kasutusel on.

Ettevõtjad on väärtustanud ka tugivõrgustiku abi rahastuse leidmisel. Koostöös kohalike tugistruktuuri organisatsioonidega on ühiselt või üksteise abiga taotletud rahastust nt Leader meetme kaudu. See on andnud võimaluse nii ettevõtteid kui ka kogu piirkonda arendada. Ettevõtjate hinnangul on tugistruktuuril

<sup>16</sup> OÜ Cumulus Consulting & Civitta Eesti AS, 2021. Tartumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenuste hetkeseis ja arengusuunad. Link

jätakuvalt oluline roll leida viise ja lihtsustada kohalike ettevõtete juurdepääsu rahastamisvõimalustele, toetustele ja investeerimisvõimalustele.

Üks alustav ettevõtte tõi probleemkohana välja asjaolu, et alustades oli Arenduskeskuse tugi väga kasulik ning aitas luua selgust ettevõtlusest ja selle väljakutsetest. Probleem tekkis aga siis, kui ettevõtte oli teinud esimesed tehingud, sest seejärel oli ta juba liiga tegutsev ning ei kvalifitseerunud alustavaks ettevõtjaks. Samas ei olnud ta jalgu alla saanud ega piisavalt arenenud, et üksi hakkama saada. Seega jääb vajaka väga alustava ettevõtte ning tegutseva ettevõtte vahepealne faas. Sama mõtet kinnitas ka KEIK esindaja, kelle hinnangul jääb piirkonnas puudu alustava ettevõtte toetamisest peale esmaseid tehinguid. Kui juba tegutsev ettevõtte on võimeline mõnda teenust sisse ostma, et välist nõu saada või konkreetset väljakutsed ületada, on alustavate ettevõtete investeerimisvõimekus madal. Arvestades, et Võru maakonna ja ka Kagu-Eesti piirkonna ettevõtjad on peamiselt väikesed ja mikroettevõtted, võib sellise probleemi ulatust hinnata piirkonnas üsna laiaks.

Üks ettevõtja tunneb, et tugivõrgustiku pakutavad teenused on liiga üldised ning pealiskaudsed. Kõrgkooli haridusega inimesed jõuavad ise infot otsides samade järelduste ning ettepanekuteni. Sellest tulenevalt on tugivõrgustiku teenused pigem jätnud endast pealiskaudse maine. Ettevõtja hinnangul tuleb teenuse pakkumisel olla praktilisem ning astuda traditsioonilistest materjalidest sammu edasi. Praktilisem lähenemine annab ettevõtjatele rohkem lisandväärtust.

Samuti selgub intervjuudest ning ka Tartu ettevõtlusuuringust, et ettevõtjad ei oma väga head ülevaadet kõikidest võimalustest, mida maakonnas pakutakse. Kuigi see väljendub nii alustavate kui tegutsevate ettevõtjate hulgas, on see tuntavam tegutsevate ettevõtjate hulgas. Seda võib põhjendada sellega, et nad on tegevuses juba edukamad ning ei oota suurt abi maakonna tugiteenustelt. Abi järgi pöörduakse vajaduspõhiselt, kuid enamasti ollakse seisukohal, et proovin ise nii kaua kuni leian. Alustavate ettevõtete põhiprobleemiks on aga see, et neil puudub teadlikkus piirkonnas eksisteerivatest võimalustest. Juba grüpiintervjuus ilmnes asjaolu, kus alustav ettevõtja väljendas oma murekohta, millele pikemalt tegutsev ettevõtja oskas anda vajaliku kontakti.

Sellest tulenevalt on alustavatel ettevõtjatel vaja tuge võrgustiku loomisel rohkem kui tegutsevatel ettevõtjatel. Seda eriti ettevõtetel, kelle tegevus saab eksportimisest suurt kasu juba alguse faasis. Ka Tehnopoly esindaja tõi intervjuus välja, et Eesti ettevõtete ambitsioon mõelda suurelt ja juba algusfaasis mõelda ka ekspordile on alustavate ettevõtjate puhul väga madal. Sellest tulenevalt võib just see olla üks potentsiaalne koht, kus tugivõrgustik peaks ettevõtteid teadmiste ja praktiliste lahendustega toetama.

Seoses eksporditurgudega on piirkonna ettevõtjad üsna erinevatel seisukohtadel. Ühelt poolt tunnevad nii alustavad kui ka juba tegutsevad ning suuremate ettevõtete esindajad, et ekspordi osas on toetus puudulik. Samuti vihjas üks ettevõtte, et toetus on puudulik ka riigi tasandil. Samas tunnevad ettevõtted, et ekspordi tegemisel on vaja väga täpselt oma sihtgruppi ning turgu sihtida, mida aga oskab ettevõtte kõige paremini ise teha. Seega selgub, et ühelt poolt on huvi ekspordi toe vastu olemas, kuid tegelikkuses tunnevad ettevõtjad, et edukat ekspordi saavad teha vaid nemad ise. Kuigi ekspordi võimekuse suurendamisel nähakse suurt rolli erinevate mahukate projektide abil, kuid selle jaoks on erasektori teenusepakkujad olemas ja seega puudub turutõrge.

Suure pealehakkamise sooviga noored jõuavad idee tasandilt edasi näiteks Tsenteri kaudu, kuid üks ettevõtja tõi välja, et seal puutuvad nad kokku reaalsusega, mis tõmbab hoogu tagasi. Tehnoloogia tundmine, erinevad vajalikud sertifikaadid ning ranged nõuded on noortele ettevõtjatele väljakutseks, mille tõttu jätavad nad oma tegemised pooleli. Samuti avastatakse seal, et olenemata heast ideest tuleb konkureerida tööstuse puhul odavama kaubaga välisurgudelt, mis samuti tekitab tagasilööke ning vajab väga head strateegiat, et edasi liikuda. Sellised probleemid on kogenud ettevõtjate jaoks minevikus.

Viimasest tulenevalt on oluline, et idee tasandilt edasi liikuvad, alustavad ettevõtjad saaksid võimalikult praktilist ning reaalselt tuge ja nõustamist. Ettevõtja hinnangul võivad väga hea ideega ettevõtted hakkama saada ka ilma nõustamiseta, sest idee ise viib ettevõtte eduni. Olemasolevatele ettevõtetele konkurentsi pakkuma hakkav või keskpärase ideega ettevõtte ei pruugi aga ellu jääda ning välised takistused saavad saatuslikuks. Sellest tulenevalt on lisaks ideele oluline ka teenuste ülesehitus ja nende optimeerimine. Isegi

kui idee ei ole unikaalne, kuid konkurendist paremini korraldatud, on tema konkurentsivõime parem. Selline tugi võiks tulla just tugivõrgustiku organisatsioonidelt.

Seega olenemata sellest, et teenuseid pakutakse ning elukaare vaates on kaetus olemas, tuleb välja aspekt, et sisu osas jääb teenus ettevõtjate ootusest madalamaks. Teistes maakondades praktiseeritud inkubaatorid ning ettevõtluskompleksid kaasavad ettevõtjate abistamiseks kohalikke spetsialiste ning mentoreid. Nende eelis on praktiline kogemus ning praktiline lähenemine, mis hetkel jääb Võrumaal pakutavate teenuste juures puudu. Väljakutseks on praktiliste kogemuste ning oskuste toomine maakonna ettevõtjateni. Alustavate ettevõtjate puhul on suurimaks väärtuseks reaalsesse majanduskeskkonda suundumine ja seal hakkama saamine. Tegutsevate ettevõtjate jaoks on oluline leida praktilist ning võimalusel ka kogemustega tuge laiendamise või ekspordi vaates.

Varasema ettevõtlusinkubaatori kogemusega ettevõtjate läbiviidud intervjuust selgub, et alustava ettevõtja jaoks on inkubaator väga vajalik ning kasulik tugiteenus. Ettevõtja kogemus inkubaatoris oli väga positiivne ning toetas tema arengut väga mitmekesiselt. Ühelt poolt tulevad ettevõtjani teadmised läbi mentorite ning teiselt poolt hoitakse ettevõtjal ka kätt pulsil läbi juhendamise ning nõustamise. See loob head eeldused, et ettevõtte kasvaks ning jääks ka rasketel perioodidel ellu.

Kohalikest omavalitsustelt ootavad ettevõtjad Võru valla tagasiside küsitluse näitel peamiselt struktureeritumat informatsiooni jagamist vallalt ning rohkem võimalusi ühistegevusteks. Üheks näiteks on ümarlaudade korraldamine valla ettevõtjatega, et jagada infot oma tegemistest, leida paremini ühiseid koostöökohti ja omada paremat ülevaadet piirkonnas korraldatavate koolituste, seminaride jms kohta. Intervjuudes osalenud ettevõtted tõid valla initsiatiivi samuti välja positiivse tegurina ning väikse, kuid olulise sammuna ettevõtluskeskkonna parandamiseks. Enne ümarlaua kogunemist ei olnud intervjuudes osalenud ettevõtted vallalt tuge saanud.

Peamiselt infot ning kontaktivõrgustikku oodatakse ka TSENTERilt selgub küsitlusest varasemalt kontaktis olnud ettevõtjatega. Lisaks abi toodete arendamisel ning võimalust kasutada TSENTERis olevaid erinevaid masinaid. Ettevõtted näevad TSENTERit peamiselt infokanali ja kontaktide allikana, kust leida abi õigete kontaktide leidmiseks vastavalt vajadusele. Lisaks praktilistele nõuannetele hindavad ettevõtjad võimalust arutada oma ala spetsialistidega tähtsate ideede üle. Intervjuueeritud eksperdid tõid välja, et TSENTER peaks veel rohkem proaktiivsemalt oma teenuseid pakkuma. Keskuse eesmärk oli ühendada ettevõtlus maakondliku teadmuskompetentsiga, kuid ekspertide hinnangul on TSENTER liiga ootaval seisukohal.

TSENTERi pakutavad erinevad teenused on ettevõtjate jaoks olulised ka uute toodete planeerimisel ja elluviimisel. Sealsete masinate abil katsetatakse uusi lahendusi ning kasutatakse olemasolevaid masinaid tootmise ja parandamise jaoks. Teenuste hulgas on hinnatud näiteks laseriteenus, trükkimine pinnale, CNC-mehaanika ja viimistlusteenus. Ettevõtjad ootavad ka nende masinate kasutamise koolitusi.

Lisaks masinate kasutamisele oodatakse TSENTERilt ka erinevaid tootmise juhtimise ja programmide juhtimise koolitusi. Oluline on edasiarendamise võimaluste õppimine juba kogemustega inimeste jaoks. Ettevõtjad tunnevad huvi ka robotika ja automatiseerimise vastu, kuid ettevõtjatel on selle valdkonna teadmised puudulikud. Paljud ettevõtjad on valmis osalema koolitustel ning hoiavad silma peal uute võimaluste osas, kuid neil puuduvad konkreetsete soovid. See tähendab, et huvi ning soov teistega mõtteid vahetada on olemas, kuid tihtipeale ei osata kusagilt alustada.

Ekspertidega läbiviidud intervjuudest selgub, et digitaalse maailma kasvuga on nii alustavaid kui tegutsevaid ettevõtteid vaja toetada IT hügieeni ja küberturvalisuse valdkondades. Küberturvalisuse tagamisega on mõistlik alustada võimalikult vara, et kohe alguses tagada töökindlad lahendused ja turvaline andmete hoiustamise keskkond. Sellest tulenevalt on sellise teenuse pakkumine üks potentsiaalne tugiteenus, mida võrgustiku osad võiksid oma piirkonna ettevõtjatele pakkuda. Tihti on raskusi juba esimeste sammudega, sh hooldusvaba ja turvatud pilveserveri omamine. Suure probleemina tunnetab ekspert peamiselt teadmatust ning oskusteabe puudumist, millest tulenevalt on Arenduskeskus koos ettevõtlusnõustamisega üks potentsiaalne partner, kes võiks seda teadmust kohalike ettevõtjateni proaktiivselt viima ja toetama neid sellele teekonnal.

## 4. REGIONAALNE INNOVATSIOONISÜSTEEM VÕRUMAAL TULEVIKUS

Regionaalne innovatsioon tugineb ideele, et ettevõtete ja nende rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamise aluseks on kohalik ressurss, sh teadmus, suhted ja motivatsioon. Idee tuumaks on see, et innovatsioonisüsteemi osalejate ruumiline lähedus loob eeldused kiiremini luua, omandada, akumulierida ja kasutada teadmust võrreldes piirkonnast väljaspool olevate ettevõtetega või organisatsioonidega.<sup>17</sup>

Tulenevalt läbiviidud intervjuudest, dokumendianalüüsist ning nende sümbioosist kujunevad piirkonna jaoks olulised väljakutsed ning strateegilised suunad, mis ühiselt annavad hoogu moodustamiseks innovatsioonisüsteemi Võrumaale. Koostöös tugistruktuuride töö ümberkorraldamise ning täiendamisega saavad ettevõtjad vajaduspõhist tuge, mis toob endaga kaasa suuremad ja edukamad ettevõtted. Tugistruktuuri abil on ettevõtjad valmis reageerima muutuva turuga, on konkurentsivõimelised ning leiavad uudseid ja innovaatilisi lahendusi, mida integreerida oma ettevõttesse.

### 4.1. ETTEVÕTJATE TOETAMINE KOLMIKPÖÖRDE VAATEST

Kolmikpööre ehk rohe-, digi- ja innovatsioonipööre on olulised suundumused, mis mõjutavad nii ettevõtjaid kui ka kogu ühiskonda lähitulevikus mitmetel viisidel. Üha suurem keskendumine keskkonناسäästlikkusele ja jätkusuutlikkusele mõjutab ettevõtjate äritegevust ning nende ärimudeleid. Roheline mõtteviis ja jätkusuutlike toodete eelistamine toob kaasa ka suuremat nõudlust sarnaste toodete jaoks. Tehnoloogia arenguga kaasneb üha suurem digitaalse tehnoloogia kasutamine äritegevuses. Digitaalne turundus, e-kaubandus, andmeanalüüs ja automatiseerimine on vaid mõned näited, kuidas ettevõtjad saavad digipöördega kaasa minna. Samas võib tekkida ka väljakutseid, kuna konkurents digitaalses maailmas võib olla tihe ja tehnoloogia areng kiire. Innovatsioonipööre nõuab ettevõtjatel loovust, riskivalmidust ja võimet kohanduda kiiresti muutuvatele turutingimustele. Uute tehnoloogiate ja ärimudelite kasutamine võib pakkuda ettevõtjatele võimalusi uute turgude vallutamiseks ja kasvu saavutamiseks.

#### ROHEPÖÖRE

Võrumaa ettevõtetest üsna märkimisväärne hulk on tööstusettevõtted, näiteks puidutööstus (vt Tabel 2). Materjalide efektiivsem kasutus on juba täna oluline konkurentsivõime säilitamiseks. Ressursside väärimine ning nende targem kasutus on ka Rohepööre eesmärkide läbiv märksõna. Puidutööstuse valdkonnas on maakonnas kaks pädevat kompetentsikeskust, TSENTER ning Kagu-Eesti Puiduklaster. Kuigi selline spetsialiseerumine on maakonna mõistes teemakohane, sest suur hulk ettevõtjad on puidusektoris tegevad, on oluline pakkuda rohepööre vaatest teadmisi ning häid praktikaid ka teistes tööstusvaldkondades. Sellistest teenustest võib aga maakonna vaates olla puudust.

Ettevõtjatega läbiviidud intervjuudest selgub, et nii tegutsevad kui alustavad ettevõtjad on rohetemaatika osas kahtleval seisukohal. Ühelt poolt mõistavad ettevõtjad selle olulisust ja on valmis panustama. Juba tunnevad ettevõtteid ka rohepööre mõju oma klientuuris ja tarnijatelt, aina rohkem küsitakse ja hinnatakse ettevõtte jätkusuutlikkust. Roheteadlikkuse kasvu pooldavad suuremad, tegutsevad ettevõtted suhteliselt üksmeelselt ning roheline ettevõtlus on suund, kuhu liigutakse juba aastaid.

Samas jääb ettevõtjatele ebaselgeks rohelise ettevõtluse kriteeriumite aspekt. Mis on roheline ning kuhu tasub investeerida. Kas see, et ettevõttel on oma päikesepark on juba roheline ettevõtlus või mitte. Kas see, et osa tootmise toorainest tuleb taaskasutatud materjalist on juba roheline? Samuti jääb ebaselgeks

<sup>17</sup> Kadri Ukrainski, 2014. Innovatsioonisüsteem ja –poliitika. Alusmõisted ja nende rakendamine. Regionaalne ja sektoraalne vaade. [Link](#)

peamine kasutegur, mis peaks ettevõttele rohepöörde jälgimisel kaasa tulema. Samas ei tunne ettevõtjad, et selline info peaks tulema maakondlikult tasandilt läbi uute teenuste. Teadmine tuleb viia ettevõtjateni läbi olemasolevate struktuuride ning kanalite.

Ka roheekspertidega läbiviidud intervjuu kinnitab asjaolu, et paljud ettevõtjad tunnevad puudust valdkondlikust ekspertiisist ja selgetest sõnumitest. Ekspertiisi hinnangul on oluline ettevõtjaid toetada teadmiste ja know-howga. Ettevõtted saavad ise otsida infot, seda tõlgendada ja selle põhjal teha otsuseid. Tugistruktuuri ülesanne on toetada neid valideerides või kinnitades, et ettevõtja on asjadest õigesti või valesti aru saanud. Sellest teine pool on olukord, kus teadmine on olemas, kuid ettevõtja ei saa või ei taha selle alusel edasi liikuda. Sellises olukorras on oluline ettevõtetele järje peale aidata ning praktilisemalt toetada. Sellest tulenevalt on olulisem keskenduda esmalt ettevõtetele, kellel on soov ressursse paremini kasutada ning viia sisse rohelisemaid muutusi. Ettevõtetele, kellel puudub motivatsioon jätkusuutlikumaid, kestlikumaid ning innovatiivsemaid lahendusi oma tegevustesse integreerida, on tugivõrgustiku vaatest mõistlikum kulutada vähem energiat.

Ka roheekspert tunneb, et ettevõtjatel on rohepöördega seoses palju küsimusi, ebaselgust ning teadmatust. Üheks lahenduseks kuidas ettevõtjaid, sh väikseid ning alustavaid harida on väikeste gruppidega neid ühiselt koolitada. Potentsiaalne lahendus võiks olla umbes 10ne grupp väikeettevõtteid ühise laua taga mõnes Eesti ülikoolis, kus neile korraldatakse koolituse või ümarlause vormis kohtumine. Samuti võib ülikoolid tuua ka Võrumaale kohale.

Ettevõtjatega läbiviidud intervjuudest selgub ka see, et rohepöördega tunnetatakse oma toodangu hinna kasvu, millest tulenevalt on selle mõtteviisi juurutamine ka raskendatud. Kuigi aina rohkem väärtustatakse rohelist ettevõtlust ning jätkusuutlike põhimõtete järgimist, ei ole suur hulk klientuurist valmis selle eest rohkem maksta. Sellest tulenevalt ootavad ettevõtjad aina rohkem konkreetseid suundi ja teadmisi, millest oma tegevuses lähtuda. Tuntakse, et täna hea lahendusena reklaamitud investering võib juba varsti olla aegunud või hoopis kahjulik. Kindlad investeringud, mis tulenevad otsesest vajadusest, tehakse ära, kuid kõik ülejäänud ideed enda ettevõtet rohelisemaks teha, jäävad selle ebakindluse tõttu varju.

Ekspertiisi hinnangul on taaskord oluline ettevõtjateni viia teadmine, et muutus ressursside kasutuses, energia tarbimises jne tuleb ja on vajalik, kuid täna on ettevõtjatel võimalus see enda kasuks pöörata. Ressursside mõistlikum kasutamine ja oma toodangu optimeerimine on pikas perspektiivis potentsiaalne võit. Targemad energialahendused muudavad ettevõtteid vähem sõltuvaks ning sellised lahendused on odavamad. Ressurss on ja jääb piiratuks, kuid selle targem kasutamine on lähiaastate oluline väljakutse.

#### ROHEEKSPERT

„RESSURSS ON ALATI PIIRATUD –  
SEEGA EESMÄRK ON PAREMINI  
RESSURSSI ÄRA KASUTADA.“

Kagu-Eesti Puiduklaster on üks tugisüsteemi osasid, kes selgelt kommunikeerib välja omapoolset valmisolekut ettevõtteid ressursi kasutamise osas toetama. Asutuse üks eesmärkidest on oma ettevõtjate toetamine nende ressursside kasutamise optimeerimisel, tarneahelate lühendamisel ja rohelisema mõtteviisi juurutamisel. Ülejäänud piirkonna tugivõrgustiku osad on rohetemaatika osas väga tagasihoidlikud. Aegajalt on leida koolitusi või seminare, kus tutvustatakse või räägitakse rohepöördest, kuid nii ettevõtjate intervjuude kui dokumendianalüüsi põhjal võib järeldada, et jätkuvalt suurest teadmatusest on infojagamise olnud liiga vähene.

Kokkuvõtlikult saab rohepöörde seisukohast öelda, et maakonnas on puudu võimekusest rohetemaatilist teadmist jagada ja samal ajal on ettevõtjad rohepöörde osas segaselt seisukohal. Selleks tuleb ettevõtteid maakondlikul tasandil toetada nii teadmiste kui ka heade praktikate näol. Teadmiste siire Eesti kõrgkoolide abil võiks maakonda tuua teadmiste ja koostöös leida vastused küsimustele, mis täna takistavad roheliste lahenduste kasutuselevõttu. Kuigi on ettevõtteid, kellel on rohepöörde vaates tahtmisest puudu, on ka neid, kellel tahtmine on olemas, kuid teadmised vähesed. Ettevõtteid, kellel on huvi ja valmisolek rohetemaatika vaates areneda, kuid jääb puudu valdkondlikest teadmistest ja julgusest, peaks olema tugivõrgustiku prioriteetne sihtgrupp. Vähem energiat peaks kulutama ettevõtjatele, kes on juba põhimõtteliselt muutuste vastu.

- Rohepöördest ja selle eesmärkidest lähtuv alustavate ja tegutsevate ettevõtjate toetamine nii teadmiste kui ka praktika poolest.
- Ettevõtjate küsimustele ning muredele lahenduste leidmine, nende toetamine rohepöörde elluviimisel.

## DIGIPÖÖRE

Digipöörde eksperdiga läbiviidud intervjuust selgub, et tänases ettevõtluskeskkonnas on peamiseks murekohaks küberturve ning digidiagnostika ja seda nii alustavate kui juba tegutsevate ettevõtjate seas. Mure seisneb selles, et väga paljudel ettevõtjatel puudub nii teadmine kui oskus oma andmeid, kontakte

### DIGIEKSPERT

„HÜGIEENIGA PEAB TEGELEMA, INNOVATSIOONIGA VÕIB TEGELEDA.“

äriprotsesside andmed sh turundus, müük jne, ladude ja varade ühendamine majandustarkvaraga, mis oleks turvaline. See tagab ühelt poolt andmekaitse ning teiselt poolt ka selle, et seadme rikke puhul on ettevõtte andmebaas taastatav.

Kui vaadata digiprobleemide lahendamisest edasi ettevõtte arendamise peale läbi digipöörde, on peamiseks tegevuseks ärianalüütika. Ärianalüütika aitab tootmis- ja tööstusettevõtetel valmistada ette oma tootmist, muuta oma protsesse efektiivsemaks ning tootmist optimeerida. Oma äriprotsesside kaardistamise analüüsi abil IT arenguhüpet tehes näitavad andmed trende ja mustreid, mille abil tuvastada kohad, mida saab optimeerida, kus saab digitaalseid lahendusi kasutada jne. Ärianalüütika abil tootmise planeerimine aitab hinnata tootmisvajadusi, nende mahte ja sihtgruppe, et teha nutikamaid ja andmepõhisemaid otsuseid. Mitmed ettevõtted haldavad suurt hulka andmeid, mida tihtipeale ei rakendata ega väärtustada. Ärianalüütika annab neile väljundi ja avab ettevõtte tootmise telgitagused. Võimalused on seda rohkem piiramatud kui tootmises rakendatud masinad on samuti tänapäevaste tehnoloogiatega, mis oskavad infot liigutada õigetes kohtadesse ja koguda iseseisvalt andmeid. Sellised tehnoloogiad võimaldavad näiteks juba tootmises tuvastada riknenud tooteid, praaki jpm. Samas tuleb meele pidada, et digilahenduste kasutuselevõtuga kaasneb taaskord aina suurem rõhk digihügieenile, andmete haldamisele jne.

Ettevõtetega läbiviidud intervjuudes selgub, et suuremad ning pikemalt tegutsenud ettevõtjad on digitaliseerimise osas teadlikud. Digitaliseerimiseks on kasutatud riiklike toetusmeetmeid ning tööstusettevõtted on selle abil saanud tootmise suures mahus digitaliseerida. Näiteks üks intervjuueeritud tegutsev mööblitööstuse ettevõtte hindab oma digitaliseerituse taset väga heaks. Digitaliseerimine on aidanud viia alla näiteks kulusid ning saada ülevaade oma tootmisest reaajast.

Väiksemad ettevõtjad ei tunne väga suurt vajadust digipöörde, sh protsesside digitaliseerimise ja automatiseerimise järgi, sest muresid on teisigi. Samas selgub tehnoloogiaekspertdiga läbiviidud intervjuust, et just alguses liiga vähene tähelepanu pööramine oma digidiagnostikale ning digihügieenile võib hilisemas faasis endaga kaasa tuua mitmeid probleeme ja lisakulusid. Nii toob ka üks alustav ettevõtja välja, et mitmeid kordi on vaja olnud tuge oma arvuti süsteemide korrastamisel või paremate süsteemide rakendamisel. Tema hinnangul võiks maakonnas eksisteerida nõustav tugi oma digiprobleemide lahendamiseks. Ühelt poolt muudaks see olemasolevate kasutajate elu lihtsamaks. Teiselt poolt julgustaks see teisi ettevõtjaid digitaalseid lahendusi rohkem kasutusele võtma.

## TEHNOLOOGIAPÖÖRE

Tehnoloogiapööre on tugevalt seotud digipöördega ning viitab ettevõttes olulistele muutustele tehnoloogia kasutamises, arendamises või rakendamises. Tehnoloogiapööre võib hõlmata uute tehnoloogiate, süsteemide või platvormide kasutuselevõttu, digitaalset transformatsiooni, automatiseerimist, andmeanalüüsi, tehisintellekti või muid tehnoloogilisi lahendusi, mis aitavad ettevõttel saavutada konkurentsieeliseid, parandada tõhusust ja reageerida muutuvatele nõudmistele.



Nii nagu digipöörde ja rohepöördega on maakonnas ka tehnoloogiliste lahenduste osas ettevõtjatel piiratud teadmised. Kuigi maakonnas pakutakse erinevaid masinate kasutamise koolitusi ning seminare. Ka TSENTERi tagasiside materjalidest selgub, et kuigi keskuse masinate kasutamine on paljude ettevõtjate jaoks väga kasulik võimalus, jäävad sealsed masinad innovatsiooni mõistes ajale jalgu.

Tehnoloogiapöörde suureks väljakutseks on ka ressursid ja investeeringud, mis on tulenevalt uutest tehnoloogiast üsna kallid. Varasemalt mainitud masinad, mis suudavad digitaliseerimise abil juba tootmises tuvastada praake ja riknenud tooteid on ettevõtjate jaoks väga kallid. Arvestades seda, et maakonna ettevõtjad on keskmiselt väiksed või lausa mikroettevõtted, on nende investeerimisvõimekus madal ja sellest tulenevalt tehnoloogiline innovatsioon samuti tagaplaanil.

Samas on tehnoloogiline innovatsioon turu muutuste ja konkurentsi mõistes oluline tegur, millega arvestamine võib endaga kaasa tuua konkurentsielise. Täna turul tegutsevad ettevõtjad peavad olema võimelised kohanema kiirelt muutuva turukeskkonnaga ja konkureerima teiste ettevõtetega, kes on võib-olla juba rakendanud edukalt uusi tehnoloogiaid ja digitaalseid lahendusi. Innovatsioon võib olla vajalik, et säilitada konkurentsivõime ja turupositsioon.

Mõni ettevõtja toob välja, et tehnoloogiline innovatsiooni võib minna veidi vastuollu kohalike strateegiatega, mis omakorda piirab investeerimisvõimalusi. Robotiseerimise ning masinate kasutusega kaasneb tihti peale tootmise efektiivsemaks muutmine, millega omakorda kaasneb töötajate koondamine. Maakondlike arengustrateegiatega üks eesmärkidest on aga just maakondliku hõive kasv. Niisiis ühelt poolt oodatakse ettevõtjalt tehnoloogilist innovatsiooni, nutikamaid ja targemaid tootmisprotsesse, kuid kohalikud strateegiad seda ei toeta.

**Kokkuvõttes** saab öelda, et kõigi kolme innovatsioonivaldkonna läbiv märksõna on teadlikkuse, kogemuse ja inspiratsiooni toomine maakonna ettevõtjateni. Nii eksperdid kui ettevõtjad väärtustavad erinevaid ühisüritusi, välireise ja koolitusi. On teada, et innovatsiooni üks suur takistus on rahaline võimekus investeerimise läbi viia, kuid väga oluline aspekt on ka ettevõtjate teadlikkus ja motivatsioon selle peale mõelda. Täna on paljude ettevõtete takistuseks teadmatuse, mida ja kuidas oma ettevõttesse rakendada. Millised lahendused on ühelt poolt rohe- või digipöördega kooskõlas, aga samal ajal toovad ettevõttesse ka kasu. Millised lahendused, mis täna on asjakohased, on asjakohased ka mitmete aastate pärast. Kuigi kindel teadmine puudub ka riigil ning avalikul sektoril üldiselt, on mitmeid küsimusi ja muresid, mida tugivõrgustiku ja spetsialistide abil saab ettevõtetele selgeks teha ja taandada.

Läbi väliste edulugude saab ettevõtjani tuua reaalsed tulemused, mis motiveerivad ja inspireerivad oma tegevust parandama ja otsima uusi, innovaatilisi lahendusi. Lisaks on välismaal kanda kinnitanud praktikaid oluliselt lihtsam kopeerida kohalikele turule. Selliste kaasuste, heade näidete ja praktikate kaardistamine võiks olla piirkonna ettevõtluse tugiteenuse üks ülesannetest. Samuti ka piirkonna ettevõtjate kokku toomine ühise laua teha, et nendest teemadest rääkida. Erineva taustaga inimeste kokku toomine ühe laua taha läbi häkatonide, seminaride ja meistriklasside loob eeldused ka koostööks. Nii ekspertide kui ka ettevõtjate hinnangul võiksid sellised üritused olla mitte liiga palju ressursi nõudvad, kuid nende väärtus osalejatele on kindlasti suur.

## 4.2. PEAMISED JÄRELDUSED NING ARENGUSUUNAD

### 4.2.1. TUGITEENUSTE ARENDAMINE

#### KAGU-EESTI INKUBAATORI LOOMINE

Üks potentsiaalne viis, kuidas ühendada kolmikpöörde teadmised ja pakkuda kohalikele ettevõtjatele kogu ettevõtluse elukaart katvat ning terviklikult toimivat tuge on inkubaatori loomine. Kesk-Eesti ettevõtlusinkubaator on üks hea näide, kuidas ühendada mitme maakonna kompetentsid ja viia need efektiivselt ettevõtjateni. Eelnevalt analüüsis kaetud vajaduspõhine lähenemine on pakkunud võimalust aidata ettevõttel saada abi just sealt, kus on kompetents. Nii minnakse maamajanduse teemadega Järvamaale, metsanduse küsimustega Luua Metsanduskooli jne.

Võru maakond ja selle lähipiirkond on soodne keskkond inkubaatori loomiseks mitmel põhjusel. Kagu-Eesti piirkonnal on juba olemasolevate asutuste ja organisatsioonide toel tugev ning spetsialiseerumiseks sobilik valdkond, milleks on puidu- ja mööblitööstus. Kesk-Eesti ettevõtlusinkubaator keskendub kõrgetehnoloogilisel, loome- ja maamajandusel tulenevalt sellest, et piirkonnas on vastava kompetentsiga kutsehariduskeskused. Ka intervjuus rõhutas ettevõtlusinkubaatori esindaja, et oluline on koguda kokku piirkondlik kompetents ning lähtuvalt nende võimekusest spetsialiseeruda ka inkubaatoris. Spetsiifilist või täiendavat ekspertiisi on mõistlik koguda ettevõtjatelt, kes on valdkonnas töötanud ja omavad praktilisi vastuseid tekkivatele probleemidele või küsimustele. Nagu varasemalt välja toodud, on Võru maakonnas mitmeid edukaid ning suuri puidutööstuse ettevõtteid. Ka intervjuudes toovad sektori esindajad välja, et nad juba jagavad uutele ettevõtjatele kogemusi läbi koolituste ning mentorprogrammide ning ei oleks probleemiks seda teha ka inkubaatori raames.

Muuhulgas on ka Valgamaa arengustrateegias<sup>18</sup> teise strateegilise eesmärgi üks tegevussuundadest ettevõtlus- ja loomeinkubaatori rajamine, mille eesmärk on maakonna elanike ettevõtlikkuse ning ettevõtlusaktiivsuse tõstmine. Valga maakonna ettevõtetest ca 95% on mikroettevõtted<sup>19</sup>. Ka Põlvamaal on 96% ettevõtetest mikroettevõtted ning ettevõtluskeskkonna väljakutseid süvendab piirkonna aegunud majandusstruktuur. Põlvamaa arengustrateegiat iseloomustab suur rõhk rohe- ja ringmajandusele ja -ettevõtlusele.

Eelneva põhjal on inkubaatori loomine asjakohane ka Kagu-Eestile laiemalt. Nii moodustub koostöös kutseõppeasutustega ühine tootmis- ja tööstusinkubatsioon, mis kaasab enda töösse kolme maakonna tugevamaid spetsialiste ja loob kohalikele ettevõtjatele soodsa arenguplatvormi. Inkubaatoris olevad ettevõtted ning nendevaheline koostöö ja suhtlus soodustab ka innovatsiooni ja uute ideede tekkimist. Nii teadusuuringud kui ka praktika Kesk-Eesti ettevõtlusinkubaatori ja Pärnu KOBARA näitel kinnitab, et ettevõtte arendamine võrgustiku koostöönäiteid toob esile uued ideed. Täna Eestis tegutsevad inkubaatorid oskavad tuua mitmeid näiteid, kus ühises ruumis tegutsevad ettevõtted suudavad lahendada üksteise probleeme ja luua vajaduspõhiselt täiesti uusi lahendusi.

Pärnu KOBARA näitel toob inkubaator piirkonda ka välist ekspertiisi. Koostöös viiakse läbi rahvusvahelisi projekte, mille abil jõuavad valdkondade eksperdid ka Pärnusse. Jagatakse enda teadmisi, kogemusi ning häid praktikaid. Nõustatakse ettevõtteid ning otsitakse neile teistest riikidest abi. Ka Eesti mentorid aitavad ettevõtetel jõuda oluliselt kiiremini välisturgudele. Välismaalt teadmiste, praktikate ning kogemuste toomine piirkonda on ka intervjuus osalenud ettevõtja hinnangul üks olulisemaid väärtusi, mis inkubatsioon pakub. Ettevõtja, kes inkubaatoris osales väärtustas seda ning tõi välja, et isegi need ettevõtted, kes on pikalt tegutsenud ning neil on puudu motivatsioonist oma ettevõtet arendada, võivad inkubaatorist palju kasu saada. Välismaa visiidid või välismaa kogemuste toomine maakonda loob ettevõtjatele inspiratsiooni ning annab motivatsiooni pürgida kõrgustesse.

Suur väljakutse Kagu-Eesti olukorrast lähtuvalt on teiste ettevõtlusinkubaatorite eeskujul piirkonna kutseõppeasutuste kaasamine. Kutsehariduskeskustega läbiviidud intervjuust selgub, et piirkonna õppeasutused ei näe ennast piisavalt kompetentsena, et ettevõtjaid läbi inkubaatori toetada. Võrumaa Kutsehariduskeskus on inkubaatori osas positiivsemalt meelestatud. Intervjuust selgub, et peamine hirm on seotud õpetajate vähese kogemusega ettevõtlusest, nende piiratud ajas ning ka selles, et teadmised, mida kutseõppeasutused saavad edastada on läbi kooliprogrammi juba piirkonna lõpetajate näol olemas. Seega on kutseõppeasutuste kaasamine inkubaatori loomisel suur väljakutse, sest nende abil luuakse suur väärtus just teadmiste ja heade praktikate jagamise näol. Ilma kutseõppeasutuste toeta võib inkubaatori loomine olla üsna keeruline ning kindlasti ka kallim, sest ekspertiisi erinevate valdkondade kohta tuleb osta teenusena sisse mujalt rohkem kui kutseõppeasutustega koostöös.

**Kokkuvõttes** on inkubaatoril mitmeid positiivseid omadusi, mis annaksid väärtust piirkonna ettevõtluskeskkonnale. Ühelt poolt toetaks inkubaator alustavaid ettevõtjaid, pakkudes mitmekesisest tuge ja mentorlust nende teekonna alguses. See võiks kaasa tuua rohkem ettevõtjaid ning rohkem algaasist

<sup>18</sup> Valga maakonna arengustrateegia

<sup>19</sup> Valga maakonna lähteolukorra analüüs.

edasi liikunud ettevõtjaid. Teiselt poolt võib inkubaator turgutada juba tegutsevaid ettevõtteid, pakkudes neile inspiratsiooni pürgida suuremaks ja kasvada. Põhjalikum analüüs teenuse sobivuse ja sellega kaasnevate kohustuste ja eelistega on välja toodud järgnevas tabelis. Tabel on loodud lühendatud Osterwalderi mudeli põhjale ning analüüsib teenuse peamisi väärtusi, potentsiaalseid partnereid, vajalikke vahendeid aga ka kulusid ja tulusid, mis teenuse pakkumisega kaasneksid.

TABEL 5. LÜHENDATUD OSTERWALDERI MUDELI PÕHJAL ANALÜÜSITUD INKUBAATORI TEENUS

PARTNERID	TEGEVUSED	VÄÄRTUS	SIHTGRUPP	VAHENDID
<p><b>Ülikoolid ja teadusasutused</b>, kes pakuvad tugevat teaduslikku ja akadeemilist tausta ja valdkondlikku ekspertiisi;</p> <p><b>Ettevõtlus-organisatsioonid</b> teistest maakondadest, kes jagavad oma parimaid praktikaid, näpunäiteid ning on valmis tegema koostööd;</p> <p><b>Valitsusasutused</b>, kes võivad pakkuda toetust ja rahastamisvõimalusi;</p> <p><b>Riskikapitalifirmad ja investoriid</b>, saavad pakkuda rahastamist, mentorlust ja võrgustikku ning aidata kaasa inkubeeritud ettevõtete kasvu ja arengu toetamisele.</p> <p><b>Tehnopolil</b> on ulatuslik võrgustik kogenud ettevõtjate, tööstuse eksperdite ja mentoriga ning praktilised teadmised ja kogemused inkubaatorite läbiviimisel, mida kaasata ka kohalikku inkubatsiooni.</p>	<p>Programmide kavandamine ja pidev arendamine; proaktiivne ettevõtete valimine ja hindamine ning nende kaasamine; mentorluse ja nõustamise pakkumine ettevõtjatele; ressursside pakkumine (sh masinad ja nende kasutamise õpe); võrgustiku loomine ja selle haldamine; rahastusallikate kaasamine ja ettevõtjate toetamine raha kaasamisel</p>	<p>Tervet elukaart hõlmav toetus ettevõtjale, mille käigus saab ta mentorlust ja nõustamist, loob endale edukatest ettevõtjatest koosneva võrgustiku, pääseb partnerite kaudu ligi finantsressurssidele jpm</p>	<p><b>Potentsiaalsed iduettevõtjad</b> – e/v huviga inimesed; kel soov käivitada oma iduettevõtte, kuid ei tea kuidas seda praktikas teha</p> <p><b>Olemasolevad algusfaasis iduettevõtted</b> – investeringuta ettevõtjad, e/v registreeritud ja äri algusfaasis</p> <p><b>Tegutsevad ettevõtted</b> – ambitsioonikad, kasvupotentsiaaliga uut ärimudelit (n kolmikpööret) rakendada tahtvad väikeettevõtted</p>	<p><b>Füüsiliste ruumide</b> olemasolu, mis hõlmavad kontoriruumi, koosolekuruumi, laboriruumi (vajadusel) ja ühiseid tööruume;</p> <p><b>Tehnilised seadmed ja tööriistad</b> on vajalikud, et pakkuda inkubantidele võimalust oma idee viia praktikasse ja seda katsetada;</p> <p><b>Inkubatsiooni-programm</b>, mis oleks struktureeritud ja paindlik, et efektiivselt ettevõtjaid nende teekonnal toetada;</p> <p><b>Võrgustik teistest ettevõtetest ja teenuse-pakkujatest</b>, kes toetaksid ning nõustaksid inkubante ja jagaksid oma kogemusi, samuti aitaks teiste partnerite otsingutel, sh välismaal</p>
<b>KULUD</b>			<b>TULUD</b>	
<p>Palgakulu personalile (projektijuht, hoone haldajad jne); sisseostatavad teenused (sh mentor, koolitajad); taristu ja hoonete kulu; infrastruktuuri kulud (sh masinad, töövahendid); turunduskulud; koostöökulud (sh tegutsevate ettevõtete kaasamine)</p>			<p>Üürimaksud inkubantidelt; liikmemaksud; riiklikud toetused; koostööpartnerlused (sh teiste partnerettevõtjatega); investeringud ja osalused teistest ettevõtetest või organisatsioonidest</p>	

## ETTEVÖTJATE DIGITAALNE HÜGIEEN

Digidiagnostika ja digihügieen on digitaalse maailma kasvuga aina olulisem aspekt, mida oma ettevõtte puhul silmas pidada. Turvaline ning õigesti hoitud digitaalne portfell on aluseks edukale ettevõttele, kuid vähesed oskavad seda õigesti läbi viia ning veel vähem osatakse seda väärtustada. Tihti reageeritakse digihügieenile alles siis kui andmetega midagi juhtub. Digidiagnostika ja digihügieeni teenused aitavad ettevõtetel ja organisatsioonidel suurendada teadlikkust digitaalse maailma väljakutsetest ja parimatest tavadest. Teenused võimaldavad ettevõtetel paremini mõista digitaalsete tööriistade ja tehnoloogiate kasutamise võimalusi ning riske, samuti paremini turvata ja hallata oma andmeid.

Digidiagnostika aitab tuvastada digitaalse hügieeni valdkonnas esinevaid puudujääke ja probleeme. See võimaldab ettevõtetel ennetada võimalikke turvalisus- ja privaatsusriske ning tõhusamalt kasutada digitaalseid töövahendeid. Digihügieeni teenused pakuvad ettevõtetele juhiseid ja parimaid tavasid, et parandada andmete haldamist, küberturvalisust, privaatsust ja muud olulist digitaalsete tegevuste aspekti.

Samuti võimaldab oma andmete turvaline ja efektiivne haldamine ettevõtetel optimeerida oma digitaalseid protsesse ja süsteeme, mis omakorda parandab nende üldist tulemuslikkust. Kui ettevõtted suudavad digitaalseid töövahendeid efektiivselt ja turvaliselt kasutada, võivad nad saavutada suuremat tootlikkust, kiiremat teabevahetust, paremat koostööd ja tõhusamat ressurside haldamist.

Kuna digitaalne maailm muutub ärikeskkonnas üha olulisemaks, võib hea digihügieen ja digitaalsete tööriistade tõhus kasutamine olla konkurentsieeliseks. Ettevõtted, kes suudavad oma digitaalset tegevust hästi hallata, võivad olla atraktiivsemad klientidele, partneritele ja investoritele, kuna näitavad oma võimekust ja usaldusväarsust selles valdkonnas. Samuti esineb sellistel ettevõtetel vähem rikkeid, andmekadusid ja sellest tulenevaid probleeme ja kaotusi. Ka kliendid tunnevad end turvalisemalt, kui teavad, et nende andmeid ja privaatsust kaitstakse ning ettevõtte järgib digitaalse tegevuse hea tava põhimõtteid. Sama kehtib ka partnerite ja töötajate kohta, kes soovivad teha koostööd usaldusväärsete ja digitaalselt pädevate ettevõtetega.

Põhjalikum analüüs teenuse sobivuse ja sellega kaasnevate kohustuste ja eelistega on välja toodud järgnevas tabelis. Tabel on loodud lühendatud Osterwalderi mudeli põhjale ning analüüsib teenuse peamisi väärtusi, potentsiaalseid partnereid, vajalikke vahendeid aga ka kulusid ja tulusid, mis teenuse pakkumisega kaasneksid.

TABEL 6. LÜHENDATUD OSTERWALDERI MUDELI PÕHJAL ANALÜÜSITUD DIGIDIAGNOSTIKA TEENUS

PARTNERID	TEGEVUSED	VÄÄRTUS	SIHTGRUPP	VAHENDID
<p><b>Küberturvalisuse ettevõtted</b>, mis on spetsialiseerunud digitaalse turvalisuse hindamisele ja parandamisele ning kes saavad anda soovitusi ja aidata ettevõtetel rakendada parimaid praktikaid oma küberturvalisuse tagamiseks;</p> <p><b>Valdkonna eksperdid</b>, kes tegutsevad turul iseseisvalt ning on keskendunud ettevõtjate toetamisele digipöörde valdkonnas;</p> <p><b>IT-konsultatsioonifirmad</b>, mis pakuvad ekspertiisi digitaalse infrastruktuuri, andmehalduse, võrguturvalisuse ja tehnoloogiate rakendamise valdkonnas.</p> <p><b>EAS</b>, kes on varasemalt ettevõtteid aidanud digihügieeni analüüsidel. EAS on korraldanud nii koolitusi kui ka pakkunud praktilisi lahendusi ettevõtetele, kes soovivad oma digihügieeni parandada. Nende know-how võib olla toeks oma teenuse väljatöötamisel.</p>	<p><b>Auditeerimine ja hindamine</b>, et tuvastada ettevõtete praegune seisukord ja kitsaskohad. See võib hõlmata küberturvalisuse auditit, IT-süsteemide läbivaatamist, nõrkade kohtade tuvastamist ja soovitusi nende parandamiseks;</p> <p><b>Teadlikkuse tõstmine</b>, et suurendada ettevõtete teadlikkust digitaalse hügieeni tähtsusest;</p> <p><b>Koolitamine ja nõustamine</b>, mis hõlmavad küber-turvalisuse põhjaluseid, andmekaitset, privaatsust, võrgu turvalisust, paroolihaldust jne;</p> <p><b>Koostööpartnerite soovitamine</b> ettevõtjatele, et neil oleks võimalus soovi korral ühendust võtta ning täiendada abi küsida.</p>	<p><b>Riskide maandamine</b> ettevõtetele, kes kasutavad abi digitaalse hügieeni arendamisel;</p> <p><b>Teadlikkuse suurendamine</b>, mis tõstab ettevõtte usaldusväärsust ning annavad eelise konkurentsiturul;</p> <p><b>Kohandatud lahendused</b>, mis on ettevõtjate jaoks koostatud vajadus-põhiselt ja lahendavad nende konkreetseid muresid või ennetavad potentsiaalseid probleeme, mis võivad seoses tehnoloogiaga kaasneda.</p>	<p><b>Alustavad ja tegutsevad ettevõtted</b>, kes vajavad juhendamist ja tuge digitaalse hügieeni valdkonnas, tõenäoliselt on nad piiratud ressursidega ja puudulike teadmistega digitaalse turvalisuse kohta ning ei tunnetata tugevalt digihügieeni vajadust;</p> <p><b>Keskised ja suured ettevõtted</b>, kellel on juba mahukamad või keerukamad digitaalsete keskkondadega ning neil võib olla rohkem andmeid ja süsteeme, mida kaitsta. Nende puhul on tegemist juba keerukamate süsteemidega, mida tuleb ümber kujundada, üle vaadata jne;</p> <p><b>Piirkonna avaliku sektori asutused</b> nagu omavalitsused ning nende hallatavad asutused, kellele saab samuti digihügieeni teenust pakkuda ja neid selles valdkonnas toetada ja koolitada.</p>	<p><b>Koolitus-, haridus- ja juhendmaterjalid</b>, mis peaksid olema praktilised ning kohandatud erinevatele sihtrühmadele.</p> <p><b>Valdkonna nõustajad</b> ehk spetsialistid, kes saavad pakkuda kohandatud nõuandeid ja soovitusi digitaalse hügieeni parandamiseks. Inimesed selleks saaksid olla nii eraettevõtteid, kõrgharidusasutustest jne.</p>
<p style="text-align: center;"><b>KULUD</b></p> <p style="text-align: center;">Ekspertiisi teenuse sisseost</p>		<p style="text-align: center;"><b>TULUD</b></p> <p style="text-align: center;">Konsultatsiooniteenus, koolitused ja seminarid, küberturvalisuse ja digiauditi läbiviimise tasu</p>		



## ÄRIANALÜÜTIKA TEENUS OMA TEGEVUSE PARANDAMISEKS

Ärianalüütika aitab ettevõtjatel saada selget ülevaadet oma ettevõtte andmetest ning tuvastada olulisi mustreid ja nendevahelisi seosed. See võimaldab teha informeeritud otsuseid, mis põhinevad faktidel ja andmetel, mitte ainult kogemustel või eeldustel. Ärianalüütika aitab ettevõtetel paremini jälgida ja hinnata oma tegevuse tulemuslikkust. Andmete analüüsimine võimaldab tuvastada kitsaskohti, optimeerida protsesse ja teha muudatusi, mis aitavad parandada ettevõtte üldist efektiivsust ja tulemuslikkust.

Võru maakonnas tegutsevad mitmed ettevõtted, sh tööstusettevõtted, kellel on suur hulk andmemahte. Osad neist ettevõtetest kasutavad oma andmeid targalt ning püüavad nende põhjal oma tootmist muuta efektiivsemaks. Samas on suur hulk ettevõtteid, kes ei kasuta andmeid või pole sellistest võimalustest piisavalt teadlikud. Ekspertide ja ettevõtte hinnangul saab ärianalüütika olla ettevõttele kasulik mitmel moel ning sellise teenuse pakkumine või vähemalt selle toetamine, aitaks kaasa veelgi enam väärindada ja parandada oma tootmist. Tootmise efektiivsemaks muutmine on tugevalt seotud ka rohepöörde eesmärkidega ning aitab ettevõtetel oma ressursse paremini kasutada.

Konkurentsitihedal turul, kus ettevõtteid on palju ning turueelise saavutamine on raske, aitab ärianalüütika potentsiaalselt saavutada ka suuremat turuosa. Ärianalüütika võimaldab ettevõtetel saada sügavamalt arusaamist oma turust, klientidest, konkurentidest ja trendidest. See võimaldab teha strateegilisi otsuseid, arendada uusi tooteid või teenuseid ning saavutada konkurentsieelis oma valdkonnas. Eeskuju saab võtta näiteks Tartu Ärinõuandlalt, kes pakub ärianalüütika teenust ettevõtjatele juba mitu aastat.

Põhjalikum analüüs teenuse sobivuse ja sellega kaasnevate kohustuste ja eelistega on välja toodud järgnevas tabelis. Tabel on loodud lühendatud Osterwalderi mudeli põhjale ning analüüsib teenuse peamisi väärtusi, potentsiaalseid partnereid, vajalikke vahendeid aga ka kulusid ja tulusid, mis teenuse pakkumisega kaasneksid.

TABEL 7. LÜHENDATUD OSTERWALDERI MUDELI PÕHJAL ANALÜÜSITUD ÄRIANALÜÜTIKA TEENUS

PARTNERID	TEGEVUSED	VÄÄRTUS	SIHTGRUPP	VAHENDID
<p><b>Ettevõtted ja organisatsioonid</b>, kes sarnast teenust juba pakuvad. Sh näiteks Tartu Ärinõuandla, mis on samuti MAK ja kellelt on potentsiaalselt palju õppida. Samuti eraettevõtted, sh ärikonsultatsiooni-firmad, mis puutuvad ärianalüüsi teenuse pakkumisega igapäevaselt kokku.</p> <p><b>Katuseorganisatsioonid ning erialaliidud</b>, kes esindavad erinevate sektorite huve ning on teadlikud nende peamistest kitsaskohtadest. Samuti on nad teadlikud headest praktikatest, mida jagada.</p> <p><b>EAS ja teised avaliku sektori organisatsioonid</b>, kes on varasemalt ärianalüütika koolitusi ja teenust pakkunud ja oskavad juhendada sarnase teenuse loomisel.</p>	<p><b>Ärianalüütika teenus</b>, sh strateegilised analüüsid, erinevad taktikalised analüüsid, protsessijuhtimised, andmeanalüüsid, riskianalüüsid jne. Teenuste pakett tuleb omakorda eelnevalt läbi analüüsida ning valida sihtgrupile kohaseim.</p> <p><b>Nõustamine ja konsultatsioon</b> on oluline, et aidata ettevõtetel mõista ärianalüüsi olulisust, väärtust ning saadavat kasu. Samuti aitab see viia õigete inimesteni ning mõista kas ärianalüüsist võiks ettevõttele olla kasu. Siia alla võivad kuuluda ka näiteks erinevad koolitused, töötoad jne.</p> <p><b>Teadlikkuse tõstmine</b> on oluline aspekt, et tutvustada ettevõtetele ärianalüüsi tähtsust ja selle eeliseid. Oluline on jagada teadmisi ja praktilisi näiteid ärianalüüsi rakendamiseks, et motiveerida ja inspireerida ettevõtteid katsetama.</p>	<p><b>Targemad, andmepõhised otsused</b>, mis tagavad pikemas perspektiivis konkurentsieelise, pakuvad uudseid lahendusi, mis on kuluefektiivsed ja oma turust lähtuvad. Ärianalüütika aitab ettevõtetel mõista paremini oma turgu, klientuuri ning tooteid/teenuseid, mida nad peaksid/võiksid pakkuda.</p> <p><b>Ligipääs ressurssidele ja tööriistadele</b>, mille iseseisev hankimine võib olla ettevõtjatele muidu kallis või keeruline. Näiteks andmeanalüüsi tarkvara, turu-uuringute andmebaase, tööstusharu aruandeid ja võrdlusuuringute vahendeid. See võimaldab ettevõtetel ka ise ärianalüüsi läbi viia ja saada pikaajalist kasu.</p> <p><b>Teadlikkuse kasv</b> ettevõtjate seas loob eeldused oma andmete paremaks kasutamiseks ja laiapõhisemaks andmete väärindamiseks.</p>	<p><b>Alustavad ja tegutsevad ettevõtted</b>, kes vajavad juhendamist ja tuge digitaalse ärianalüüsi läbiviimisel. Tõenäoliselt ei oska nad oma andmeid kasutada ning tihtipeale ei väärtusta neid. Neil on üsna puudulikud teadmised ärianalüüsist ning vähene varasem kokkupuude;</p> <p><b>Keskmiised ja suured ettevõtted</b>, kellel on juba mahukamad või keerukamad süsteemid ja sellest tulenevalt ka andmemahud. Andmetöötlus võib olla juba ettevõttes praktiseeritud, kuid vajab täiendavat tuge või on täiesti puudu;</p> <p><b>Startupid</b> võivad olla huvitatud ärianalüütika teenusest, et toetada oma ärimudeli väljatöötamist, turuanalüüsi, kasutajate käitumise mõistmist ja äristrateegiate kujundamist. Startuppidele teenuse pakkumine võib suurendada ka kohaliku piirkonna huvi startuppide vastu;</p>	<p><b>Eksperdid, nõustajad</b>, sh ärianalüütikud, kes oskavad ettevõtteid aidata ärianalüüsiga. Inimesed, kellel on kogemusi ärianalüütikaga ning kes oskavad jagada valdkonna head praktikat.</p> <p><b>Tööriistad ja tarkvara</b>, mis on vajalikud ärianalüüsi tegevuste jaoks. Sealhulgas näiteks programmid ärianalüüsi läbiviimiseks.</p> <p><b>Projekti juhtimise tugi</b>, mis tähendaks ärianalüüsi läbiviimise projekti juhtimist konkreetse ettevõttes. See oleks ärianalüüsi läbiviimise asemel alternatiiv ettevõtteid ärianalüüsi protsessil toetada juhtides nad ise oma tegevust analüüsima.</p>
<p><b>KULUD</b></p> <p>Personalikulud läbi ärianalüütikute ja teiste spetsialistide, tehnilised vahendid ja tarkvara, sh litsentsid jne, erinevad koolitus- ja konsultatsioonikulud.</p>		<p><b>TULUD</b></p> <p>Ärianalüütika teenustasu, rahastus avaliku sektori toel, andmeanalüüsi tarkvara ja tööriistade rent koos koolitusega, partnerite tugi</p>		

## INNOVATSIOONIKOGUKONNA LOOMINE JA NENDE TEENUSED

Ettevõtjate võrgustik loob võimalused koostööks ja koostööprojektideks. Nii intervjueritud eksperdid, ettevõtjad kui ka avaliku sektori esindajad tõid välja liiga vähest omavahelist koostööd. Samas on sektorite vahel korraldatud vähe ühiseid üritusi või kokkusaamisi, mis teistes piirkondades on sellist koostööd soodustanud. Kohtumised võimaldavad ettevõtetel üksteiselt õppida, jagada ressursse ja oskusi ning teha koostööd uute ideede ja projektide arendamisel. Ettevõtjate võrgustikus olemine võib tuua kaasa uusi äri võimalusi ja avardada ettevõtte võrgustikku.

Võrgustumine motiveerib nii olemasolevaid kui ka alustavaid ettevõtteid ja iduettevõtteid. Kohtumine teiste ettevõtjatega, kes on silmitsi sarnaste väljakutsetega, võib anda uut energiat ja perspektiivi. Inspiratsiooni saamine edukatest ettevõtjatest võib julgustada ja innustada ettevõtjaid oma ärieesmärkide poole püüdlema. Erineva taustaga inimeste kokku toomine ühise laua taha loob eeldused uuteks ideedeks ja koostööks. Samuti on selliste võrgustike ja ümarlaudade korraldamine hea võimalus jagada riiklikku infot, sh valmistada ette ning koolitada ettevõtteid kolmikpöördeks ja sellega kaasnevate väljakutsete ja ka kasutegurite osas.

Lisaks erineva taustaga inimeste toomisele ühise laua taha, saab KOBARa näitel luua ka väiksemaid sarnase valdkonna ettevõtjatest koosnevaid võrgustikke. Selle eelisel on omakorda sarnase valdkonna inimeste kokku toomise väärtus, millest võivad areneda valdkonna spetsiifilised ning innovatiivsed lahendused.

Täna pakutakse Võrumaal vähe võimalusi luua omale kontakte, kohtuda uute ettevõtetega ning vahetada nendega mõtteid. Järgnevalt on välja toodud põhjalikum analüüs teenuse sobivuse ja sellega kaasnevate kohustuste ja eelistega. Tabel on loodud lühendatud Osterwalderi mudeli põhjale ning analüüsib teenuse peamisi väärtusi, potentsiaalseid partnereid, vajalikke vahendeid aga ka kulusid ja tulusid, mis teenuse pakkumisega kaasneksid.

TABEL 8. LÜHENDATUD OSTERWALDERI MUDELI PÕHJAL ANALÜÜSITUD INNOVATSIOONIKOGUKONNA TEENUS

PARTNERID	TEGEVUSED	VÄÄRTUS	SIHTGRUPP	VAHENDID
<p><b>Kohalikud omavalitsused</b>, kes saavad pakkuda tuge ürituste korraldamiseks, jagada teavet ettevõtlusalaste algatuste kohta ning osaleda ja toetada ümarlaudu ja kohtumisi.</p> <p><b>Äriarenduskeskused ja ettevõtlusinkubaatorid ning EAS</b>, kes pakuvad ettevõtjatele tuge äriidee arendamisel ja ettevõtte kasvatamisel. Need organisatsioonid võivad olla suurepärased partnerid, kuna neil on laialdased teadmised ettevõtlusest ning nad saavad pakkuda nõustamisteenuseid, ressursse ja võrgustikke.</p>	<p><b>Ürituste korraldamine</b>, mis sisaldab endas nii koolituste, mentorluste, häkatonide tegemist kui ka erinevate ümarlaudade korraldamist. Ümarlaudade abil tuuakse kokku mitmekesise taustaga inimesed, mis soodustab erinevate osapoolte vahelist koostööd. Mentorlus- ja koolitustegevused toovad ettevõtjateni nii Eesti parimad praktikad kui ka välismaa praktikad, mida rakendada oma ettevõtetes ja kasvõi copy-paste meetodil ettevõtlusesse integreerida.</p> <p><b>Koostöö riiklike ja kohalike asutustega</b>, et tuua head praktikad nii Eestist kui ka välismaalt kohalike ettevõtjateni, sh ettevõtjate motivatsioonitunnid, ägedate praktikate tutvustamine jne.</p>	<p><b>Koostöö arendamine</b> nii erinevate ettevõtjate seas kui ka ettevõtete ja teadusasutuste, avaliku sektori asutuste jne vahel. See on omakorda eeldus innovatsiooniks, uute ideede sünniks ja motivatsiooniks areneda või ettevõtteid luua.</p> <p><b>Inspiratsioon</b> ettevõtjate jaoks, mis motiveerib neid tegutsema ja otsima ägedamaid lahendusi. Sealhulgas ettevõtted, kes on oma arengus peatunud ning ei leia motivatsiooni areneda.</p> <p><b>Teadmuse ja parimate praktikate</b> maale toomine ning jagamine loob eeldused ettevõtete loomiseks ja nende arendamiseks. Copy-paste lahendused välismaa praktikate põhjal aitavad tuua piirkonda uusi lahendusi väiksema vaevaga.</p> <p>Ettevõtjate ümarlaud pakub võimalust <b>arutada ja lahendada ühiseid probleeme ja väljakutseid</b>, millega ettevõtjad kokku puutuvad. Koos töötades saavad nad välja pakkuda loomingulisi lahendusi, jagada ressursse ja kogemusi ning saada tuge keerulistes olukordades.</p> <p><b>Huvide esindamine ja mõtete jagamine</b> nii teiste</p>	<p><b>Alustavad ja tegutsevad ettevõtted</b>, kes otsivad omale partnereid või soovivad mõista mida nende valdkonnas mujal tehakse;</p> <p><b>Keskmiised ja suured ettevõtted</b>, kes ühelt poolt oskavad teisi ettevõtteid nõustada ning teiselt poolt võivad saada inspiratsiooni nooremalt ettevõtetelt. Samuti otsivad nad kontakte laienemiseks või soovivad osaleda välismaiste praktikate kaardistamisel;</p> <p><b>Startupid</b> võivad olla huvitatud parimate praktikate mõistmisest. Samuti kontaktvõrgustiku loomisest, et leida enda arenguks sobivaid partnereid;</p>	<p><b>Füüsilised ruumid</b>, kus ümarlaudu ja kohtumisi korraldada.</p> <p><b>Tehnilised vahendid</b>, et kohtumisi ja ümarlaudu korraldada.</p> <p><b>Personal</b>, sh turundusinimesed, kes korraldavad üritusi ning keegi kes neid ka turundavad.</p> <p>Ürituste korraldamine nõuab ka <b>finantsressursse</b>, sealhulgas eelarvet ürituste kulude katmiseks.</p>

		ettevõtjatega kui ka avaliku sektoriga. Erinevad kohtumised loovad silla avaliku sektori ja ettevõtjate vahele.		
<b>KULUD</b>			<b>TULUD</b>	
Ürituste korraldamise kulu, sh ruumide rent, koolitajate tasud, vajadusel ka toitlustuse kulu. Potentsiaalselt väliste ekspertide kaasamise kulu			Kuna eraettevõtjate huvi selliste ürituste eest maksta võib olla eeldatavalt madal, on tulude saamine suureks takistuseks. Variantideks on riiklikud toetused, mõne sponsori/partneri leidmine ning võimalusel kogukonna toetus (nt edukad ettevõtjad tulevad tasuta teisi aitama nagu Kesk-Eesti Inkubaatoris või Pärnu KOBARas on paar korda tehtud.	

## 4.2.2. TUGITEENUSTE ÜMBERKUJUNDAMINE

### PARTNERITE KAASAMINE MENTOR- JA ARENGUPROGRAMMIDES

Võrumaa ettevõtluskeskkonna jaoks loodud mentor- ja arenguprogrammides on kasutamata potentsiaal erinevate partnerite kaasamises. Väärtuslik lisandväärtus oleks erinevate partnerite kaasamine, võttes arvesse nende erinevaid kompetentse, et maksimaalselt ära kasutada olemasolevat võrgustikku ning tagada parem paindlikkus ja mitmekülsus programmi arendamisel ja rakendamisel.

Oluline eeltöö selle puhul on põhjalikult kaardistada olemasolev võrgustik ja kompetentsid, mis tegutsevad Võrumaa piirkonnas asuvates organisatsioonides ja ettevõtetes. See võimaldab tuvastada erinevad valdkonnad, kus partnerid saavad panustada ja toetada mentor- ja arenguprogrammi eesmärke. Potentsiaalsete partnerite hulka võivad kuuluda kohalikud ettevõtted, ettevõtlusorganisatsioonid, koolid ja haridusasutused, valitsusasutused ning mittetulundusühingud, kellel on vajalikud oskused ja teadmised ettevõtjate arengu toetamiseks.

Partnerite kaasamisel tuleks arvestada ka nende erinevate kogemuste ja teadmistega, et tagada mentor- ja arenguprogrammi mitmekülsus ning võimaldada ettevõtjatel saada erinevaid vaatenurki ja oskusi. Näiteks võivad ettevõtlusorganisatsioonid pakkuda praktilist nõustamist ja juhendamist äriplaanide koostamisel ning turundusstrateegiate väljatöötamisel, samas kui kohalikud koolid ja haridusasutused saavad panustada ettevõtjate koolitamisest ja spetsiifiliste oskuste arendamisse. Lisaks saab ühendada erinevad sama sektori ettevõtted, sh tegutsejad algajatega, et jagada kogemusi ja õppetunde. Partnerite kaasamine võimaldab programmi paindlikult kohandada vastavalt ettevõtjate vajadustele ja turu tingimustele. Lisaks sellele võib partnerite kaasamine aidata suurendada programmi mõju ja jõuda laiemale sihtrühmani.

### PRAKTILISEM LÄHENEMINE ARENDUSKESKUSES

Ettevõtjate poolt välja toodud Arengukeskuse vähem praktiline lähenemine tuleks teha vajaduspõhiselt sisukamaks ning praktiliseks. Üheks võimaluseks on ettevõtjate kaasamine konkreetsete probleemide lahendamiseks. See tähendaks, et kui ettevõtte pöördub Arenduskeskuse poole nõustamisele, kaasatakse vastavalt tema probleemile sama sektori edukas ettevõtja, kes oskab praktiliste nõuannetega ettevõtet toetada. Sarnane lähenemine on kasutusel Kesk-Eesti ettevõtlusinkubaatoris, kus on loodud ettevõtete võrgustik, kes on valmis ning nõus teisi toetama. Mentorteenuse abil antakse ettevõttele praktilist ning sisulist abi kuidas oma probleemi lahendada või kelle poole pöörduda.

Eriti vajaka jääb arenduskeskuste võimekus tegutsevate ettevõtete toetamisel, sh ekspordile suunatud teenused. Tegutsevad ettevõtjad ei näe Arenduskeskuste väärtust ning tunnevad, et Arenduskeskustel ei ole ettevõttele väga palju täiendavat teadmist pakkuda. Ekspordi osas on ettevõtjad üsna kriitiliselt seisukohal ning tunnevad, et tugistruktuuride teenused ei kata ära vajadust ekspordile suunatud abi järgi. Ekspordi puhul on oluline läheneda väga täpselt ning ettevõtte tegevustest lähtuvalt, millest tulenevalt oskab ettevõtte ise seda kõige paremini teha.

### SÜSTEEMSEM PAKUTAVATE TEENUSTE KOMMUNIKATSIOON

Kuigi tugivõrgustik koos pakutavate teenustega on nii maakonna kui ka Kagu-Eesti mõistes olemas ning katab ettevõtluse elukaart, on konkreetsete teenuste kommunikatsioon segane ja osaliselt arusaamatu. Tugivõrgustiku organisatsioonid katavad ettevõtluse elukaart üsna mitmekesiselt, on olemas võimekus nii pakkuda ruume, arendada alustavaid ettevõtteid läbi konsultatsiooni, pakkuda nii masinaid kui teadmisi erinevate masinate kasutamisest jne. Siiski on maakonna tugivõrgustikul veel hulk kasutamata potentsiaali, mida ei kommenteerita selgelt välja. Näiteks VKHK erinevate erialade õpetajad saaksid ettevõtjatele pakkuda professionaalset abi või nõu oma valdkonna osas.

Lisaks on mitmed välja kommenteeritud teenused edastatud üsna segaselt. Näiteks ekspordi toetamise teenus võib endas hõlmata väga suurt hulka erinevaid teenuseid. Kui teenus on sõnastatud keeruliselt ning konkreetne sihtgrupp määratlemata, võivad ettevõtjad organisatsiooni poole jätta pöördumata. Sellest tulenevalt jääb potentsiaalselt hulk ettevõtjaid abita. Konkreetsem kommunikatsioon võiks sisaldada spetsiifilisemalt sõnastatud probleeme, mida tugivõrgustik pakkuda saab. Lisaks on mõistlik juurde lisada



ka potentsiaalsed ettevõtted, kes võiksid sellest kasu saada. Alati ei pea sihtgruppi kindlalt piiritlema, kuid mõne näite toomine julgustab juba rohkem ettevõtteid sellega liituma ja rohkem infot uurima.

## EKSPORT

Võrumaa ettevõtluse tugiteenuste keskmes peaks olema ekspordi suunatud spetsiifiline nõustamine. Ettevõtetele tuleks pakkuda tuge ja nõu välismarketingi, sihtturgude valiku, turu-uuringute ja ekspordile suunatud ärimudelite osas. Nõustamine võiks sisaldada praktilisi näpunäiteid, kuidas analüüsida ja hinnata erinevate turgude nõudlust, konkurentsi ja regulatsioone, et ettevõtted saaksid teha teadlikke otsuseid, millistele turgudele keskenduda.

Lisaks nõustamisele on oluline ettevõtete ekspordivõimaluste laiendamiseks luua kontakte ja koostöövõrgustikke rahvusvaheliste partneritega. Tugistruktuur peaks pakkuma võimalusi osalemiseks rahvusvahelistel messidel ja näitustel, korraldama äridelegatsioone ning toetama kohtumiste ja võrgustike loomist välismaiste ettevõtjatega. Ettevõtjad hindavad kõrgelt ühisürituste, väljasõitude ja sarnaste kohtumiste võimalust, sest nad näevad nende kasu ja väärtust oma ekspordistrateegiate arendamisel.

Osalemine rahvusvahelistel messidel, näitustel või inkubatsiooniprogrammides välismaal annab ettevõtjatele topeltkasu. Esiteks võimaldab see neil arendada end samamoodi nagu Eestis tegutsedes, näiteks inkubatsiooniprogrammis osaledes, kuid teisalt avab see ka võimaluse koguda täiendavaid kontakte ja laiendada oma ärikontakte välismaal. Välismaal toimuvad üritused loovad ettevõtjatele ainulaadse võimaluse suhelda ja luua suhteid potentsiaalsete välispartneritega ning avavad uusi perspektiive rahvusvaheliseks koostööks ja ekspordiks.

Kontaktide loomine võimaldab ettevõtjatel astuda juba ühe jalaga ukse vahele, luues eeldused edukaks ekspordiks või rahvusvaheliseks koostööks. Uued välismaised kontaktid võivad avada uusi turge ja ärisuhteid ning anda ettevõtjatele võimaluse laiendada oma tegevust rahvusvaheliselt. Lisaks võimaldavad koostöövõrgustikud ja partnerlus välismaiste ettevõtetega õppida uusi äritavasid, kultuurilisi erinevusi ning paremini mõista välisriikide turgude nõudmisi ja võimalusi.

## 4.3. ALTERNATIIVIDE ANALÜÜS

### ALTERNATIIV 1: PARTNERITE VAHELINE INKUBATSIOONITEENUS KOOS MITMEKESISTE TEENUSTEGA

Esimene valik keskendub nelja partneri koostööle, et luua laiaulatuslik inkubatsiooniteenus, mis hõlmab kogu ettevõtluskeskkonda. See inkubatsiooniteenus on mõeldud nii alustavatele ettevõtetele, kes alles alustavad oma ideefaasi ettevõtte loomist, kui ka juba tegutsevatele ettevõtetele, kes soovivad astuda järgmisi samme oma arengus. Lisaks inkubatsiooniteenusele pakutakse ettevõtjatele ka mitmekesist ning täiendatud teenustepaketti, sealhulgas praktilist arenduskeskuse nõustamist, ärianalüütikat, digidiagnostikat jne. See terviklik pakett katab Võrumaa ettevõtjate vajadusi kogu elutsükli ulatuses ning toetab juba täna aktuaalset kolmikpööret, aidates ettevõtetel sellest tulenevatest muutustest maksimaalselt kasu saada.

Inkubatsiooniteenuse põhialuseks on nelja organisatsiooni koostöö, mis ühendab piirkonna kompetentsid ühte keskkonda, tagades mitmekesise ja laiaulatusliku nõustamis- ja teenuste pakkumise baasi. See mitmekesine lähenemine võimaldab tõhusalt toetada ettevõtjaid igas etapis nende äri arengus. Erineva taseme, spetsialiseerumise ja sektoriga ettevõtted koondatakse kokku ning neile pakutakse mitmekesist tuge, sh juhendamist, nõustamist, ruumide ja infrastruktuuri kasutamist, koolitusprogramme jne. See võimaldab ettevõtetel saada vajalikke vahendeid oma äri edendamiseks ning loob soodsa keskkonna koostööks erinevate ettevõtete vahel. Lisaks annavad inkubatsiooniteenusega kaasnevad eksperdid alustavatele ettevõtetele spetsiifilistes valdkondades nõu ja juhendamist. Inkubatsioonikeskused loovad inspireeriva ja koostööle orienteeritud keskkonna, kus alustavad ettevõtted saavad jagada teadmisi, kogemusi ja ideid teiste ettevõtjatega. See soodustab innovatsiooni ja võimaldab võrgustikul pakkuda vastastikust toetust.

Negatiivse aspektina võib välja tuua selle alternatiivi kulukuse, kuna erineva tasemega ettevõtete jaoks inkubatsiooniteenuse pakkumine peab hõlmama üsna laia teenuste skoopti ning need võivad osutuda kalliks. Lisaks sellele võib ärianalüütika, digidiagnostika ja teiste teenuste pakkumine olla samuti kulukas. Samuti võib vähene inkubatsiooniteenuse spetsialiseerumine põhjustada olukorra, kus teenus võib ettevõtete jaoks tunduda liiga üldine või ebapraktiline. Samad koolitused, mis sobivad juba pikalt tegutsevatele ettevõtetele, ei pruugi sobida väga alustavale, alles idee faasis ettevõtetele. Seetõttu on sellise alternatiivi puhul keerulisem leida tasakaalu praktilisuse, teenuste skoopti ja sisu vahel.

### **ALTERNATIIV 2: VAID INKUBATSIOONITEENUSE PAKKUMINE**

Teine alternatiiv keskendub eksklusiivselt inkubatsiooniteenuse loomisele, mis on kooskõlas nii Võrumaa kui ka teiste Kagu-Eesti maakondade strateegiliste eesmärkidega, mis soovivad toetada ja edendada mikro- ja väga väikeseid ettevõtteid. Inkubatsiooniteenuse loomine loob eeldused mitmekesise ettevõtluskeskkonna loomiseks, mis võimaldab igas etapis ettevõtetel kasvada ja areneda.

Peamine tugevus, mida teine alternatiiv pakub, on võime tuua Võrumaale võimekus kasvatada ja arendada väikeseid ettevõtteid. Varasemalt inkubatsiooniteenusest kasu saanud ettevõtted hindavad sellist tuge väga kõrgelt. Võttes arvesse maakonna strateegilisi eesmärke, on inkubatsiooniteenuse abil väikeettevõtete kasvatamine ja toetamine väga asjakohane projekt. Lisaks saab inkubatsiooniteenusesse integreerida olulisi koolitusi ja teadmisi, et tuua teiste teenuste arendamisega võrreldav lisandväärtus.

Ent tuleb arvestada, et teise alternatiivi negatiivne külg seisneb selles, et teiste oluliste teenuste puudumine võib olla takistuseks. Kuigi see võib olla maakonna jaoks finantsiliselt odavam võimalus, jääb sellega siiski osa olulistest teenustest pakkumata. See võib piirata ettevõtete võimekust kohaneda kolmikpöördega kaasnevate muutustega. Ettevõtetel on vaja tuge ja täiendavaid teenuseid, et ressursse tõhusamalt kasutada, suurendada digitaalset teadlikkust ning arendada tehnoloogiate kasutamise võimekust. See aitab neil paremini mõista nende tehnoloogiate olulisust, saadavat kasu ja potentsiaali.

Seega võiks kaaluda tasakaalustatud lähenemist, mis ühendaks inkubatsiooniteenused teiste täiendavate teenustega, et tagada ettevõtetele mitmekülgne ja terviklik toetus nende arenguks ja edukuseks kolmikpöörde kontekstis. Samuti võiks arvestada võimalusega teha koostööd teiste teenuseosutajatega, et täiendada ja täiustada olemasolevat teenuste paketti ning tagada ettevõtete vajaduste rahuldamine tõhusalt ja tulemuslikult.

### **ALTERNATIIV 3: KESKENDUMINE VAID OLEMASOLEVATE TEENUSTE ARENDUSELE**

Kolmas alternatiiv keskendub ainult olemasolevate teenuste arendamisele ja ei hõlma läbiviidud uuringust tulenevaid uusi lahendusi ega nende implementeerimist. Kuigi selline lähenemine võib olla maakonnale vähem kulukas, jääb siiski suur hulk tuvastatud kitsaskohti lahendusteta.

Alternatiivi tugevuseks on olemasolevate teenuste paketi arendamine ja parandamine. See tagab ettevõtetele ootustele vastava teenuste valiku, mis võimaldab neil soovi korral saada nõu, et oma tegevuses areneda. Näiteks praktilisema lähenemisega arenduskeskused võimaldavad alustavatel ettevõtjatel saada kogemustel põhinevat abi juba tegutsevatelt ettevõtjalt ning leida reaalseid lahendusi oma probleemidele. Samuti aitab koostöövõrgustiku arendamine luua eeldused ettevõtete vaheliseks koostööks, mida paljud ettevõtjad ootavad.

Kuigi kolmas alternatiiv võib olla rahaliselt kõige odavam, on see ettevõtluse tugistruktuuri vaates kõige ebaefektiivsem, kuna ei toeta ettevõtteid kolmikpöörde vaates ning maakonnas jääb puudu ettevõtete arendamise võimekusest. Kolmas alternatiiv on küll vähem kulukas, kuid ettevõtluse tugistruktuuri vaates ebaefektiivne, kuna ei toeta ettevõtteid kolmikpöörde vaates. Sellel võib olla mõju konkurentsivõimele ja innovatsioonile ning see jääb vajalike teenuste osas lünklikuks. Seetõttu võiks kaaluda tasakaalustatumat lähenemisviisi, mis hõlmaks nii olemasolevate teenuste tugevdamist kui ka uute lahenduste rakendamist, et tagada terviklik ja tulemuslik ettevõtlustoe süsteem maakonnas.

## 4.4. KOKKUVÕTE

Võrumaa ettevõtluskeskkonna tugivõrgustik on üsna vähestest osapooltest koosnev, kuid võrdlemisi hästi toimiv. Kohalike ettevõtete kasvu kiirendamine Võrumaa maakonnas on võimalik saavutada tugivõrgustiku tugevdamise abil. Oluline on teenuseid luues ja toetusi pakkudes arvestada ka tulevase kolmikpöörde tulenevaid muudatusi.

Ettevõtjatega läbiviidud intervjuud viitavad, et ettevõtted ei oota väga suurt panust kohalike tugivõrgustiku liikmetelt. Probleemidega tegeletakse iseseisvalt ja vähe sõltutakse tugivõrgustiku partneritest. Siiski väärtustatakse partnereid ning sobivuse korral külastatakse koolitusi või kasutatakse partnereid võrgustiku loomisel. Võrgustiku loomine toimub täna ebasüsteemselt ja vajaduspõhiselt, millest tulenevalt on soovitatav see muuta struktuursemaks ja pidevamaks. Nii ettevõtjad kui ka eksperdid hindavad koostööd ja ühisüritusi ning näevad, et neil on väärtust ja potentsiaali soodustada ühiseid projekte.

Kolmikpöörde vaatest on Võrumaa ettevõtluskeskkonna tugiteenused üsna tagasihoidlikud, millest tulenevalt on järgneva perioodi väljakutseks nende arendamine. Rohepöördega seotud ressursside efektiivsem kasutamine, looduskeskkonnaga arvestamine, jääkide vähendamine ja nende ringlusesse suunamine jne on olulised märksõnad, mis tuleb viia ettevõtjateni. Ühelt poolt tuleb ettevõtteid teadvustada kaasnevatest muutustest, aga teiselt poolt tuleb mõiste „kolmikpööre“ ja selle sisu muuta ettevõtjate jaoks mõistetavamaks. Piirkonna ettevõtjad suhtuvad kolmikpöördesse veidi skeptiliselt, kuid mõistavad selle olulisust. Täna on ettevõtjatel puudu teadmistest kolmikpöörde edukaks läbiviimiseks. Tugistruktuuri roll on olla teadmiste maaletooja ning seda peamiselt läbi koolituste ja ühisürituste jagamise. Heade praktikate esitlemine ja ettevõtetele tutvustamine motiveerib ning teiselt poolt annab rohkem kinnitust töötavate lahenduste kohta.

Erinevate uute teenuste loomisel või planeerimisel on mõistlik üle vaadata kohaliku turu võimekus ja potentsiaal. Uue teenuse loomisel ei ole alati mõistlik rajada midagi uut või alustada teenuse pakkumist nullist. Alternatiivina saab kaardistada olemasolevad sarnased tegevused ning siduda need uute ideedega. Näitena saab tuua Pärnu KOBARA, kus oli inkubantidele ning võrgustikule vaja luua platvorm või ruum erinevate kohtumiste ja kogunemiste läbiviimiseks. Uute ruumide ostmise või rentimise ja nende kujundamise asemel tehti koostööd olemasoleva koostöötamiskeskusega Forwardspace.

Üheks väljakutseks on parandada ettevõtjate ning kutseõppeasutuste vahelist koostööd. Eesmärk on viia näiteks õpetajate valdkondlikud teadmised ettevõtjateni. Täna toimub koostöö ebasüsteemselt, st et vahel küsivad ettevõtjad koolidest nõu ja seda samuti vaid siis, kui nad ise kedagi sealt tunnevad. Koostööd soodustaks aga süsteemsem lähenemine, kus on kooli poolt määratud ressurss ettevõtete toetamiseks õpetajatele antud ajaga, ruumidega ja selge kommunikatsiooniga. Kuigi kutsekoolid ei tunne, et neil on piisavalt väärtust Kagu-Eesti ettevõtjatele jagada, toimib näiteks Kesk-Eestis kutsekoolide ja ettevõtjate vaheline koostöö hästi. Kutsekoolid eeldavad, et ettevõtjad otsivad neilt innovaatilisi lahendusi, kuid tegelikkuses on suureks abiks juba ka oma ideede valideerimine või nõu küsimine oma valdkonna asjatundjatelt, kelleks sobivad hästi ka õpetajad.

Oluline on tugevdada ka Kagu-Eesti vahelist koostööd, mille tulemusel saaks sündida inkubatsioonikeskus. Kesk-Eesti Ettevõtlusinkubaatori ning Pärnu KOBARA näitel toimib inkubaator hästi siis, kui selle taga on tugev ning koostööle põhinev partnerlus kutse- ja kõrgkoolide vahel. Täna selgub, et Kagu-Eestis on esmane idee koostööst olemas, kuid väga suur tahe veel puudu. Võrumaa Kutsehariduskeskus on selle eestvedajaks ning väljakutseks on ühise Kagu-Eesti võrgustiku moodustamine. Selle õnnestumise korral võib Kagu-Eestist kujuneda soodne keskkond nii puidutööstuse, keskkonna kui ka mitmete teiste valdkondade ettevõtluse arenguks.

Ettevõtjad on tunnustanud tugivõrgustiku abi ja koostööd rahastamise taotlemisel. Seetõttu on mõistlik jätkata jõupingutusi, et lihtsustada kohalike ettevõtete juurdepääsu erinevatele rahastamisvõimalustele, toetustele ja investeerimisvõimalustele. Eriti oluline on see neile ettevõtjatele, kellel ei ole enam vajadust abi saada ettevõtluskonsultatsioonide või ruumide rendi osas.

Tuleviku perspektiivina võiks tugistruktuurid seada eesmärgiks luua tihedad partnerlussuhted finantsasutuste või ingelinvestoritega, et pakkuda spetsiaalselt Võrumaa maakonna ettevõtetele kohandatud rahastamisvõimalusi. See võimaldaks ettevõtetal saada paremat ja kiiremat ligipääsu kapitalile ning toetaks kohaliku ärikogukonna jätkuvat arengut.

Selline koostöö tugistruktuuride, finantsasutuste ja investorite vahel loob soodsa keskkonna, kus kohalikud ettevõtted saavad oma potentsiaali maksimaalselt ära kasutada ning panustada piirkonna majanduslikku edenemisse. Samuti aitab see tõsta Võrumaa ettevõtete konkurentsivõimet nii kohalikul kui ka rahvusvahelisel turul.

## 5. INKUBATSIOONIPINDADE ANALÜÜS

Inkubaatorite loomine on maailmas viimaste aastate jooksul muutunud aina populaarsemaks ning seda põhjusega. Erinevad uuringud toovad välja nende kasutegurid startuppide ellujäämisel ja edukusel. Näiteks USA rahvuslik inkubaatorite assotsiatsioon hindas, et 87% inkubaatori tuge saanud startuppidest on viie tegutsemisaasta järel jätkuvalt tegevad. See on ligi kaks korda kõrgem kui startuppidel, mis tegutsevad üksi. Lisaks sellele on suur kasutegur ka see, et inkubaatoris osalenud ettevõtted jäävad tihti kogukonda ja seeläbi kasvatavad kohaliku piirkonna lisandväärtust.<sup>20</sup>

Inkubaatoriteenuse puhul on oluline erinevate kompetentside koondamine ühte piirkonda. Koondumine võib toimuda nii füüsiliselt kui ka sarnaste ideede poolest. Pärnu KOBARa inkubaatori näitel on koondamine toimunud mõlemas aspektis. Ettevõtted koondatakse innovatsioonikeskusesse kokku ning jaotatakse nad tegutsemise sektori põhiselt Kobaratesse. Ühine füüsiline keskkond on üks peamisi eeliseid, mida nii intervjueeritud eksperdid kui ka olemasolevad allikad toovad inkubaatori puhul välja.

Pärnumaa eeskujul on inkubaatori puhul tegemist linnas asuva innovatsioonikeskusega, kuhu lisaks inkubaatorile on koondunud ka teised teemakohased asutused. Näiteks on samas hoones ka Võrumaa Arenduskeskus, kes on KOBARa eestvedaja. Lisaks tegutseb samas hoones ka Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. Seega on ühte kokku koondunud nii maakondliku ettevõtluse eestvedaja, inkubatsiooniprogramm ise ning kõrgkool, mis pakub turismi-, ettevõtlus- ja sotsiaaltööstuse õpet. KOBARa esindaja hinnangul on ühes hoones tegutsemine loonud soodsad tingimused koostööks, kuid otsest vajadust kõik ühte kokku koondada ei ole vaja. Lähedal asuvad feel Forwardspace ruumid, kus saab teha kaugtööd, noortekeskus, kellega koostöös viiakse läbi üritusi jne.

Kesk-Eesti Ettevõtlusinkubaatori näitel on tegemist samuti koostöötamiskeskusega, kuhu on koondunud inkubatsiooni ettevõtted. Ruumides olemine ei ole kohustus vaid võimalus, mille raames tehakse ka ulatuslikult koostööd teiste asukatega. Ettevõtlusinkubaator pakub koolitusi ning mentorlust, mille jaoks kaasatakse oskusteave erinevatelt partneritelt. Muuhulgas on Kesk-Eesti Ettevõtlusinkubaator ka võrgustiku looja nii kõikide ettevõtete vahel, kes inkubaatoris osalevad kui ka partnerite vahel, keda ettevõtjatega kokku viiakse.

Inkubaatorpindade valiku puhul on oluline mõista oma potentsiaalset sihtrühma. Analüüsi põhjal selgub, et piirkonnas on fookus seatud puidu- ja mööblitööstusele, millest tulenevalt saab seda sektorit pidada ka üheks sihtgrupiks. Kompetentsi selles valdkonnas lisavad ka kutsehariduskeskused. VKHK koos TSENTERiga täiendab puidu- ja mööblitööstuse valdkonda. Sellest tulenevalt on inkubatsioonipindade puhul peamine fookus just tööstuspindade otsingul ning analüüsil. Inkubatsioonipinna puhul on oluline kaardistada ning fikseerida ka oodatav ettevõtete hulk. Täna puudub eeldatav inkubantide hulk, kuid teiste inkubaatorite praktika näitel on see ca 10 ettevõtet aastas, mis võib Võru demograafilistest tingimustest tulenevalt olla ka väiksem.

Arvestades ka asjaolu, et lähiajal on Võrumaale tulemas kood/Jõhvi programmeerimiskooli filiaal, võib eeldada, et kesk-pikas perspektiivis on maakonda tulemas ka arendajate ja programmeerijate kompetents. Riiklikud ning maakondlikud arengudokumendid näevad samuti tehnoloogiliste lahenduste vajaduse kasvu. Sellest tulenevalt on käesoleva analüüsi raames võetud arvesse nii puidutööstuse kui ka erinevate digilahenduste inkubeerimise potentsiaali. Piirkonna kompetentsidest tulenevalt on võimalik liita tööstuse pool innovatiivse tehnoloogia teadmusega ning need ka inkubatsioonis ühendada. Nendest eeldustest lähtuvalt on analüüsitud ka potentsiaalselt sobilikud pinnad inkubatsioonikeskuse loomiseks.

Tootmisinkubaatorid välismaal keskenduvad samuti nii tehnilise võimekuse kui ka teadmuse jagamise aspektidele. New Yorkis asuv Tech Valley keskus on koondanud ühte hoonesse nii tootmisala, prototüüpimisala kui ka inkubatsiooniala. Inkubantidele pakutakse personaalset tootmise spetsiifilist

<sup>20</sup> Forbes, 2021. Rewiring Business Incubators for Success. [Link](#)

mentorlust. Mentor valitakse vastavalt ettevõtte valdkonnale ning spetsiifikale. Inkubaatoris olevad ettevõtted saavad mentorite abil tuge oma ettevõtmise arendamisel ning kasvatamisel. Lisaks teadmistele on ettevõtetele kasutada ka tootmisala, mis sisaldab erinevaid tootmisega seotuid masinaid. Masinad on jaotatud valdkonnapõhiselt aladesse, sh puidutööstus, metallitöökojad, kiudtehnika ja käsitöö valdkond jpm. Lisaks on keskuses ka 2500 ruutmeetri suurune prototüüpimise ala, mis annab nii osalistele kui ka võõrastele ettevõtetele võimaluse oma ideid realiseerida.<sup>21</sup> Seega on New Yorki hoonesse koondatud inkubandid ning neile pakutud kohe võimalust ka oma ideid realiseerida tootmisalal või prototüüpimise alal. See annab võimaluse koheselt ideed praktikasse viia ning kiiremini ettevõtet kasvatada, seda kõike mentorite ja valdkonna spetsialistide toel.

Ühendkuningriikides asuv digitaalse tootmise kiirendiprogramm keskendub kohalike ettevõtjate tootmispotentsiaali ja tootlikkuse maksimeerimisele läbi koostöö tehnoloogiaetevõtetega ja teiste tootjatega. Kiirendi ühendab tööstusettevõtted tehnoloogia ettevõtetega, kellega koostöös arendatakse uute tehnoloogiate abil moodsam tööstus. Kiirendisse on oodatud erinevas suuruses ettevõtted, kellega rajada tehnoloogiakeskset tootmist ja soodustada tehnoloogiate kiiret kasutuselevõttu.<sup>22</sup>

Eesti üks edukamaid ning populaarsemaid inkubaatoreid Tehnopol Startup Inkubaator seob samuti füüsilise keskkonna edukate mentorite teadmistega. Kuigi Tehnopoly inkubaator keskendub juba natuke tegutsenud ettevõtjate arendamisele, on ka nende fookuses füüsilise keskkonna pakkumine, kus tiimid saaksid kohtuda, mõtteid vahetada ning ühiselt arendada. Teekonnal toetatakse ettevõtjaid mentoritega, pakutakse koolitusi ning poole aasta jooksul viiakse ettevõtted järgmisele tasemele. Väärtuseks on ka kontaktvõrgustik ja potentsiaalne investeeringu kaasamise võimalus.

Hiljuti ka Ida-Virumaale laienenud Tehnopoly Startup Akadeemia on eesmärgiks seadnud mitmekesisstada Ida-Viru maakonna ettevõtlust ning inimeste tööalaseid oskusi. Akadeemia annab võimaluse omavahel suhelda ettevõtlusest huvitatutel, et ühelt poolt otsida viise oma piirkonna ettevõtlust arendada kui ka lihtsalt oma kogemusi vahetada. Suur hulk noori kuulajaid tulid avamisüritusele saama inspiratsiooni alustada ettevõtlusega. Piirkonna programmijuhi hinnangul on oluline muuta mõtteviisi, et suured asjad ei sünni ainult suurtes linnades ja püüab uue Akadeemia abil võrgustada piirkonna ettevõtjaid, noori ja ettevõtlusest huvitanuid.<sup>23</sup>

Tulenevalt kaardistatud praktikatest saab järeldada, et inkubaatoripinna peamine eesmärk on anda võimalus huvilistel kohapeal luua kontaktvõrgustik, saada mentortuge ning seda siduda praktikaga. Sellest tulenevalt on tootmisinkubaatori puhul oluline nii üsna suur pindala kui ka saadavalolevad masinad. Masinate olemasolu on oluline, et mentoritega tuvastatud ideed või arengukohad võimalikult kiiresti praktikasse panna. Masinate valik sõltub näiteks sihtrühmast, keda inkubaatorisse kaasata soovitakse. Võru näitel saab see olla näiteks puidutööstus ja mööblitööstus. Samas on sellalane kompetents juba osaliselt olemas, mis annab hea võimaluse lisada täiendavat ettevõtluse tuge mõnele teisele sektorile.

## VÕRUMAA OLUKORD NING VÕIMALUSED

Juuni alguse seisuga oli Võrumaal kokku avalikus pakkumises 37 üüritavat pinda hinnaga alates 41€ kuni 15 540€ kuus. Väikseim pind on 14 1730 ning suurim 1730 ruutmeetrit. Suurem hulk saadaval olevatest pindadest on Kagu-Eesti Innovatsioonikeskuse hallatavates hoonetes. Üüritavatest pindadest on enamik erinevad büroopinnad, millest tulenevalt on kontoripindade saadavus piirkonnas üsna hea. Tootmispindasid on ligikaudu kuus ning nende asukoht on enamasti linnast eemal. Keskmiselt on üürituru avalikus pakkumises oleva hoone seisukord halb. Mõnel hoonel puudub ka kehtiv vee- ja kanalisatsiooniühendus. Üks tootmiseks sobilik ca 500 ruutmeetri pind on saadaval ka kesklinnas ning selle üürihind on 500€. Ruumid vajavad renoveerimist, kuid asukoha poolest on äripind inkubatsioonipinnana üsna sobilik. Vahetusläheduses on mitmeid teenuseid ning Võrumaa

<sup>21</sup> Tech Valley. Center of Gravity. [Link](#)

<sup>22</sup> Digital Manufacturing Accelerator. [Link](#)

<sup>23</sup> Digigeenius, 2022. Tehnopol Startup Inkubaator Ida-Virumaal... [Link](#)



Arenduskeskuse hoone. Veidi eemal asub suurem lao- ja tootmishoone, mille kogupind on 1730 ruutmeetrit.

Tootmiseks sobilike hoonete ülevaate saamiseks on koostatud järgnev tabel. Tabel on koostatud 14. juuni seisuga avalikus pakkumises olevate üüripindade kohta, mis sobivad tootmishooneteks. Hoonete hulka on arvestatud vaid Võru maakonnas asuvad pinnad.

**TABEL 9. TOOTMISEKS SOBILIKE ÜÜRIPINDADE ÜLEVAATE VÕRU MAAKONNAS**

ADDRESS	ASUKOHT	ÜLDPIND	SEISUKORD	HIND/ RUUTMEETER	LISA
<a href="#">Niidu 5, Võru</a>	Võru linnas	750 m <sup>2</sup>	Renoveeritud	5-10€/m <sup>2</sup>	Elektri olemasolu, valve, WC
<a href="#">Tallinna mnt 46f</a>	Võru linna piiril	1730 m <sup>2</sup>	Vajab tegemist	2€/m <sup>2</sup>	Elektri olemasolu, valve
<a href="#">Jüri tn 32a</a>	Võru linnas	500 m <sup>2</sup>	Vajab tegemist	1€/m <sup>2</sup>	Elekter 160A, võimekus 600A, puudu küte ja kanalisatsioon
<a href="#">Piimapunkti</a>	Käätso, ca 7km Võru linnast	1300 m <sup>2</sup>	Keskmine, vajab tegemist	Puudu	Olemas vesi, kanalisatsioon ja elekter 200A
<a href="#">Luha 42</a>	Võru linnas	750	Heas korras	3.33€	Lokaalne keskküte, elekter 250 A. Hoones metallitöödeks vajalikud seadmed (lintsaag, press, keevitus, puurpink ja tõstuk).

Allikas: Civitta koostatud

Ka müügis olevatest pindadest on saadaval nii terviklike hooneid kui ka eraldi ruume hoonetes. Juuni alguse seisuga oli avalikus pakkumises 29 kuulutatud äripindade müügiks. Suurem osa tootmispindadest on saadaval Antslas ning üksikud Võrus. Odavaima hinnaga ja suurema pindalaga tootmiseks sobilik krunt asub Rõuges, kus pakutakse 70 000€ eest soojustatud kaarhalli. Vana-Antslas on saadaval ligi 3300 ruutmeetrise netopinnaga hoone hinnaga 115 000€. Hoone peamine puudus on selle kaugus keskusest ja renoveerimist vajav seisukord. Võru linnas sees on saadaval paremas korras kaubandus-lao-büroo-tootmishoone üldpindalaga ligi 1700 ruutmeetrit. Hoone ülemisel korrusel on büroopinnad, mis on osaliselt üürilistega hõivatud. Hoone hinnaks on 399 000€. Järgnevalt on koostatud ülevaatlik tabel 14. juuni seisuga avalikus pakkumises müügis olevate tootmiseks sobilikest hoonetest.

**TABEL 10. TOOTMISEKS SOBILIKE MÜÜGIS OLEVATE HOONETE ÜLEVAATE VÕRU MAAKONNAS**

ADDRESS	ASUKOHT	ÜLDPIND	SEISUKORD	HIND/ RUUTMEETER	LISA
<a href="#">Sooküla</a>	Võru vald, linnani ca 16 km	4683 m <sup>2</sup> , krundi pind 49899 m <sup>2</sup>	Keskmine, vajab tegemist	Puudu	Kolm kinnistut koos, tööstusvool 600A, veeühendus ja kanalisatsioon olemas
<a href="#">Soo 1</a>	Antsla, Võru linna 36 km	890 m <sup>2</sup> Kinnistu pind 16 000 m <sup>2</sup>	Keskmine	224€/m <sup>2</sup>	Kinnistul asuvad garaaz-töökoda, tankla, varjualune-kuur, väike ladu, pesula-estakaad. Olmeruumideks on WC, pesuruum, saun. Katlaruum.
<a href="#">Tammiku 19</a>	Vana-Antsla, Võru linna ca 35km	3269.4 m <sup>2</sup> Kinnistu pind 10087 m <sup>2</sup>	Vajab tegemist	35.2€/m <sup>2</sup>	100% tootmismaa, elekter 80A,
<a href="#">Aire</a>	Uue-Antsla, Võru linna ca 35km	956.1 m <sup>2</sup> Kinnistu pind 6216 m <sup>2</sup>	Vajab tegemist	136€/m <sup>2</sup>	Elektriliitumine 250A
<a href="#">Luha 42</a>	Võru linn	1484 m <sup>2</sup> Kinnistu pind 8971 m <sup>2</sup>	Heas korras	539€/m <sup>2</sup>	Videovalve, tuletõrje signalisatsioon, valvesüsteem, lokaalne keskküte, elekter 250 A, sahtkaev, sadevee kanalisatsioon, võimalus liituda linna vee- ja kanalisatsiooniga. Hoones metallitöödeks vajalikud seadmed (lintsaag, press, keevitus, puurpink, tõstuk).
<a href="#">Tehnika 6a</a>	Rõuge vald, Võru linna ca 17km	540 m <sup>2</sup> Kinnistu pind 7135 m <sup>2</sup>	Heas korras, vajab tegemist	130€/m <sup>2</sup>	hoonealune pind 540 m <sup>2</sup> , kasulik pind 500 m <sup>2</sup>

Allikas: Civitta koostatud

Invest in South-East Estonia koduleht on loodud investoritele, kes on huvitatud Kagu-Eesti piirkonda investeerima. Kodulehel leiab tööstusalade infot ning rendile ja müügile antud ärimaad ja -pinda. Kodulehel

on juuni seisuga pakkuda investeerimisvõimalusi kuute tööstus- ja ühte ettevõtlusalasse. Pakkumuses on pindasid nii Võrus kui ka lähipiirkondades. Näiteks Väimela tööstusala on Võru valla poolt pakutud tootmis- ja ärimaade ettevõtluskeskkond. Väimela peamine eelis on vahetusläheduses olev Võrumaa Kutsehariduskeskuse õppehoone. See loob eeldused tihedamaks koostööks ettevõtjate vahel, kes inkubaatoris tegutsevad ning õpetajate vahel, kes VKHKs töötavad. Võrusoo tööstusalale on juba koondunud hulk edukaid ettevõtjaid, millest tulenevalt on selle peamine eelis tegutsevate ettevõtjate kompetents.

Kokkuvõtvalt on maakonna avalikus pakkumises saadaval mitmeid erinevaid üürirumeid ning müügil olevaid ruume ja hooneid. Turutõrget ruumide pakkumisel ei esine, sest büroo- ja tootmispindasid leiab nii avalikust pakkumisest kui ka piirkonna valdadest. Inkubatsioonipindadena sobivaid tootmishooneid on sadaval nii müügis kui ka üürile võttes. Hoonete pindala osas on samuti avalikus pakkumises erinevaid võimalusi. Potentsiaali on teha väiksemaid tootmispindasid kui ka suuremaid, koondatud kompetentsidega keskuseid erinevate tootmisvõimalustega. Hooned vajavad enamasti renoveerimist, mis ühelt poolt on takistuseks, sest nõuab korrastamiseks ressursi, kuid teiselt poolt annab võimaluse hoonet ja ruume kujundada inkubatsiooni vajadustest lähtuvalt. Üks atraktiivne alternatiiv on ka olemasolevate tööstusalade sidumine inkubatsioonipinnana. Selliste tööstusalade läheduses asuv tegutsevate ettevõtjate kompetents loob head eeldused võrgustiku loomiseks. Väimela läheduses asuv VKHK õppehoone loob omakorda eeldused tihedamaks suhtluseks Võrumaa suurima teadmuse pakkujaga.

## TUGIORGANISATSIOONIDE VÕIMALUSED

### KEIK ruumid

Tugivõrgustikus on KEIK roll tugevalt seotud ettevõtluse äripindade pakkumisega, millest tulenevalt on KEIK suure potentsiaaliga koht inkubaatori loomiseks. KEIKi hallata on 14 erineva kasutusala hoonet üle Võru ning Antsla, ruumide pindalaga 38 100 ruutmeetrit. KEIK eesmärk on lisaks oma ruumide pakkumisele ühendada ettevõtted lisandväärtust kasvatavate institutsioonide ja teenusepakkujatega, sh teadusasutused, ärinõustamise teenust pakuvad organisatsioonid jne.

Hoone asub logistiliselt väga heas piirkonnas. Lähedal tegutsevad mitmed olemasolevad ning edukad ettevõtjad nii Võrust kui mujalt. Lisaks ei ole kaugel kesklinn ning teised teenusepakkujad ja ettevõtted. Puuduseks on see, et veidi kaugemale jääb Kutsehariduskeskus ning ka teised piirkonna kutsehariduse pakkujad.

KEIK eelis inkubatsioonipinnana on olemasolev Kagu-Eesti võrgustik ning selle eesmärgistatud arendamine. KEIK fookus on liikmete omavahelise koostöö parandamine ning arendamine, mis on ka üks inkubatsiooni alustalasid. Koos arutatakse üksteise probleeme ning otsitakse neile ka lahendusi. Koondatakse erinevat tüüpi ettevõtted, et saada ka sektoriväliselt hinnangut. Võrgustumine teiste ettevõtjatega on inkubaatori üks olulisemaid kasutegureid. Lisaks on üüripinnal tegutsevale ettevõtjale saadaval ka ühisruumid KEIKi hoones.

KEIK suur eelis on ka see, et põhikompleksis on võimekus pakkuda nii büroopindasid kui ka tootmispinda. See tähendab, et vahetusläheduses on kontorivõimalused alustavatele ja tegutsevatele ettevõtjatele, mis annab võimaluse planeerida, kohtuda mentoritega ning osaleda koolitustel. Samal ajal on võimalik liikuda ka tootmise juurde ning panna plaanid praktikasse näiteks prototüübi loomise teel. Põhikompleksi üheksas hoone on võimalik välja ehitada multifunktsionaalseks, neli kuni viis paarisaja ruutmeetrist ruumi ning neli kuni viis 40 ruutmeetrist bürooruumi. Lähenedamine on sarnane New Yorkis asuva inkubaatori näitega, kus inkubaator koos bürooga on samas kohas kus ka tootmisala ja prototüüpimise ala.

Lisaks on KEIKil ka inkubatsiooniprogrammide läbiviimise võimekus ning kogemus. Tehnopoliga läbiviidud intervjuus selgub, et peamine koostööpartner iduettevõtluses on Võrumaa piirkonnas just KEIK. KEIK on Tehnopoly kaasanud projektipõhiselt, näiteks lühikesteks inkubatsiooniprogrammideks. Ka KEIKi olemasolevad ettevõtted saaksid inkubatsiooni teenusega kasu. Pakkudes samas majas inkubatsiooniteenust võiks see motiveerida ning julgustada sealseid ettevõtteid arenema.

Kokkuvõttes saab öelda, et tulenevalt KEIK eesmärgist ning tänastest tegevustest, on KEIKil väga head eeldused inkubatsioonipinna haldamiseks. Olemas on ruumid koos olemasolevate ettevõtjatega. Lisaks on vabu ruume uute ettevõtjate kaasamiseks. KEIK toimib ettevõtjaid ühendava võrgustikuna, mis on samuti

inkubatsiooni üks olulisi alustalasid. KEIKi hoonetes on ruumi nii büroopindadeks kui ka tootmise praktiseerimiseks.

### **VKHK ruumid**

VKHK-s on samuti võimalus rentida ruume erinevate koosolekute ja kontoritööde tegemiseks. Ruumide hulgas on nii suuremad konverentsiruumid, kus pidada koolitusi ning koosolekuid kui ka õppeklasside ruume, kus viia läbi kontoritööd.

VKHK puhul on kõige suuremaks eeliseks see, et inkubatsioonipinnal oleks kohe ka teadmuse kompetents õpetajate näol. Inkubatsiooni toomine maakonna peamise teadmiste pakkuja juurde looks eelised tihedamaks koostööks ettevõtjate ning õpetajate vahel. Samuti soodustaks see tugevamalt ka noorte lõpetajate huvi inkubatsioonis osalemise vastu.

VKHK puhul kerkib esile ka paar takistust, mis ei soodusta nende rolli inkubatsioonipinnana. Esiteks nii VKHK kui ka Kagu-Eesti piirkonna kutsehariduskeskused ei näe ennast inkubaatori eestvedaja rollis. Nende panus peaks olema koostööle tuginev ning vajaduspõhine teadmiste jagamine inkubantidele. Teiseks on saadavalolevad ruumid peamiselt kontori ja koolitusruumid, millest tulenevalt ei saaks ühte kohta tuua nii tootmisinkubatsioon kui ka koolitusteenused.

### **TSEENTER ruumid**

TSEENTER sarnaselt VKHK-le pakub samuti ruumide rentimise võimalust. Lisaks ruumidele renditakse ning koolitatakse ka kohapealsete masinate kasutust. TSEENTERi hoones on laborid, tööruumid, koolituste saal jm. Hoone on mõeldud kasutamiseks nii õpilastele, ettevõtjatele kui ka kohalikule kogukonnale – Võru-, Põlva ja Valgamaa elanikele. TSEENTERil on hea koostöövõrgustik Kagu-Eesti Puiduklastri ning mitmete kohalike ettevõtjatega.

TSEENTERi peamine eelis on olemasolevate tehnoloogiate ja masinate olemasolu, nende kasutamise võimekus ja kasutamise õpetamise võimekus. TSEENTER saaks olla üks potentsiaalne spetsialiseerunud inkubaatori osa näiteks puidutööstusele. Selle tegevus oleks senisest rohkem mentori teenuse kaasamine ja ettevõtte pidev juhendamine ja toetamine mitte ainult tootmisega seotud, vaid ka ettevõtlusega seotud küsimustes. TSEENTERil on ka kogemusi ning võimekust puiduvaldkonna spetsiifilisi küsimusi ning probleeme lahendada, mis võib soodustada sama sektori inkubaatorettevõtete kiiremat arengut.

**Kokkuvõttes** saab järeldada, et ettevõtlusinkubaatori loomiseks on Võrumaa piirkonnas mitmeid soodsaid võimalusi. Üks atraktiivsem lahendus on KEIKi olemasoleva kompleksi kasutamine. Olemasolevad ruumid saab mugandada inkubaatorile sobilikemaks ruumideks. Lisaks heade ruumide olemasolule on majas olemas inkubaatorite läbiviimise kogemus, mis annab samuti eelise.

Juhul kui inkubatsioonina on oluline moodustada terviklik teenus, mis asub logistiliselt ainult ühes kohas, tuleb vaadata kas KEIK ruumide võimalusi või lisaks alternatiivina kaaluda turul saadaval olevaid suuremaid tööstus- ja laohooneid. Samuti on selliseks variandiks üsna sobilikud ka Väimela tööstuspark ning Võrusoo tööstusala. Ühes ruumis tegutsemise peamine eelis on nii koolituste kui ka mentorteenuste pakkumine ja praktika koondamine ühte keskusesse. Samas võib selline lahendus olla kallim, sest sobivaid ning hea asukohaga ruume on piirkonnas vähe. Samuti on vaja neid renoveerida ning korrastada vastavalt inkubatsiooni tegevusele.

Alternatiivina on võimalik koondada inkubatsioonipinnad üle maakonna spetsialiseeritud keskustesse ning pakkuda inkubaatori koolitusi ja mentorteenust eraldi büroopindadel. Koolituste ning büroopindade jaoks leidub võimalusi nii tugivõrgustiku ruumides kui ka avalikus pakkumises olevatel üüri- ja müügipindadel. Näiteks KEIKil on saadaval mitmeid üüritavaid büroopindasid ning VKHK-l on samuti arvutitega ruume ning koolitusteks sobilike saale. Tootmise inkubeerimiseks on võimalus vastavalt valitud sihtrühmadele koondada tootmise inkubeerimise ja prototüüpimise võimekuse erinevatesse valitud hoonetesse. Sellise variandi puhul on näiteks TSEENTERi olemasolev võimekus üsna soodsate tingimustega puidutööstuse inkubatsioonipinnana. Olemasolevate masinatega saaksid inkubandid oma ideid realiseerida. Lisaks saaks valida veel avalikus pakkumises või KEIKi hoones suuremaid tööstuspindasid, kuhu täiendavalt teha mõne teise sihtrühma jaoks sobilikud ruumid. Selleks ei ole vaja osta või rentida ka väga suuri hooneid, vaid

sobilikud on väiksemad pinnad või hoopis osa mõne ettevõtte kasutusse võtmata ruumidest. Tõenäoliselt on see ka odavam lahendus.

CIVITTA International  
info@civitta.com  
+372 735 2802  
www.civitta.com

**CIVITTA Estonia**  
info.ee@civitta.com  
+372 646 448 8  
www.civitta.ee

**CIVITTA Romania**  
Info.ro@civitta.com  
+403 180 535 88  
www.civitta.ro

**CIVITTA Latvia**  
Info.lv@civitta.com  
+371 277 055 85  
www.civitta.lv

**CIVITTA Moldova**  
Info.md@civitta.com  
+373 797 550 99  
www.civitta.md

**CIVITTA Lithuania**  
info.lt@civitta.com  
+370 685 266 80  
www.civitta.lt

**CIVITTA Armenia**  
Info.am@civitta.com  
+374 10 546 434  
www.civitta.am

**CIVITTA Finland**  
Info.fi@civitta.com  
+358 505 261 694  
www.civitta.fi

**CIVITTA Serbia**  
Info.rs@civitta.com  
+381 11 2435 489  
www.civitta.rs

**CIVITTA Denmark**  
Info.dk@civitta.com  
+452 762 80 83  
www.civitta.com

**CIVITTA Bulgaria**  
Info.bg@civitta.com  
+359 884 076 576  
www.civitta.bg

**CIVITTA Poland**  
Info.pl@civitta.com  
+48 690 001 286  
www.civitta.pl

**CIVITTA North Macedonia**  
info.mk@civitta.com  
+389 75 230 439  
www.civitta.com

**CIVITTA Slovakia**  
info.sk@civitta.com  
+421 901 700 574  
www.civitta.sk

**CIVITTA Kosovo**  
info.ks@civitta.com  
+383 493 380 55  
www.civitta.com

**CIVITTA Ukraine**  
Info.ua@civitta.com  
+380 442 270 140  
www.civitta.com.ua

**CIVITTA Sweden**  
info.se@civitta.com  
www.civitta.com

**CIVITTA Belarus**  
Info.by@civitta.com  
+375 296 018 517  
www.civitta.by

WE LOOK FORWARD TO WORKING WITH YOU