

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Risto Lindeburg

**MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTTE STRATEEGILINE
PLANEERIMINE KUI EELDUS EAS TOETUSE SAAMISEKS**

Lõputöö

Juhendaja: Olev Tõru

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. MIKRO- JA VÄIKEETTEVÖTTE STRATEEGILISE PLANEERIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS	5
1.1. Strateegia koostamine	5
1.2. Väikeettevõtete edutegurid	14
2. UURINGU MEETODID JA TULEMUSTE ANALÜÜS.....	18
2.1. Struktuurifondid perioodil 2014-2020 kui laiendatud uuringuobjekt.....	18
2.2. Uurimismeetodid ja läbiviimine	24
2.3. Uuringu analüüs ja tulemused	25
2.4. Järeldused	34
KOKKUVÕTE	36
VIIDATUD ALLIKAD	38
LISAD	40
2.5. Lisa 1. Intervjuu küsimused	40
2.6. Lisa 2 Küsitlus	42
2.7. Lisa 3 Korrelatsioon.....	45
SUMMARY	46

SISSEJUHATUS

Eestis on soodne keskkond ettevõtete loomiseks ning see annab võimaluse palgatöö asemel ettevõtjaks saada. Sellest tulenevalt on ettevõtte loomiseks vaja finantsressursse ning üheks võimaluseks on toetuste taotlemine erinevatelt struktuurifondidelt.

Antud diplomitöö teemaks on autor valinud „Mikro- ja väikeettevõtte strateegiline planeerimine kui eeldus EAS toetuse saamiseks“.

Teema on aktuaalne, kuna paljud alustavad mikro- ja väikeettevõtted vajavad oma äritegevuse alustamiseks rahalist tuge. Selleks, et toetus saada, peavad ettevõtete omanikud koostama läbimõeldud strateegia ning analüüsima äritegevust, et anda investoritele piisavat informatsiooni oma ettevõtte tegevuse kohta.

Töö eesmärgiks on välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate strateegia kasutus ning teada saada, milline on starditoetust saanud ettevõtja profiil. Töö uuritavaks probleemiks on selgitada, mida peab tegema ettevõtte alustamise faasis ja missuguseid tingimusi tuleb täita ning millistele eeldustele peab vastama toetuse saamiseks.

Uurimustöö ülesanneteks on välja selgitada, kes on starditoetuse saajateks, milleks antud toetust kasutatakse, kuidas seda toetust kasutatakse, millised on starditoetust saavad ettevõtjad ning millistel põhjustel jääb ettevõtetal käesolev toetus saamata. Lisaks, kui tähtis on starditoetust saavate ettevõtete jaoks strateegiline planeerimine.

Töös on kasutatud mitmeid erinevaid kirjanduse allikaid ning lisaks ka internetist pärinevaid. Kuna toetuste saamise kohta leidub informatsiooni peamiselt ainult töös käsitletavate asutuste ja institutsioonide interneti kodulehekülgedel, siis on autor vastavaid allikaid käesolevas töös kasutanud.

Töö on jaotatud üldjoontes kaheks peatükiks, mis omakorda koosnevad mitmest alapeatükist. Esmalt teoreetiliste seisukohtade läbi töötamine ning teises osas juba tähtsamate rakendusüksuste ettevõtlustoetuste analüüs. Teoreetilise ülevaate andmiseks on töö autor kasutanud näiteks M. Porter, J. Teder ja J. Leimann teoseid. Teises osas kõige suurema moodustab andmete kogumise

kirjeldus ja andmeanalüüs. Töö analüüsiks on kasutatud kvalitatiivset kui kvantitatiivset meetodit. Esimesel juhul on tegemist intervjuudega ja teisel juhul on intervjuust saadud vastuste põhjal koostatud ning laiali saadetud küsimustik, millele omakorda on teostatud põhjalik statistiline analüüs. Analüüsi tulemusena soovib töö autor välja selgitada andmete vahelised seosed.

Esmalt oli plaanis saada vajalik informatsioon Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuselt, kuid töö autoril ei õnnestunud intervjuueeritavatega head kontakti saavutada ja vajalikku teavet polnud võimalik saada. Sellest tulenevalt koostas töö autor küsimustiku, millega jõuda starditoetust saanud ettevõteteni ning saada vastused uuritöö alguses püstitatud eesmärkidele.

1. MIKRO- JA VÄIKEETTEVÖTTE STRATEEGILISE PLANEERIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Strateegia koostamine

Strateegia on juhtkonna üldine tegevuskava organisatsiooni positsiooni tugevdamiseks, klientide vajaduste rahuldamiseks ja kavandatud eesmärkide saavutamiseks (9, lk 6). Strateegilise juhtimise kaudu tagatakse ettevõttes ressursside efektiivne kasutamine (6, lk 13). Strateegiline juhtimine on eesmärgistatud protsess, mille käigus seatakse tegevuse prioriteedid ja arvestatakse väliskeskonna ootuste ja institutsiooni võimalustega ning seotakse igapäevane juhtimine strateegiliste eesmärkide saavutamise, kusjuures suunaks on vaade tulevikku (6, lk 13).

Organisatsioon, juhtimisstrateegia ja struktuur on aja jooksul muutunud omavahel seotumaks. Juhid peavad olema teadlikud, millises faasis on nende organisatsioon, mis on tegevuse eesmärk ja kuidas plaanitakse eesmärki saavutada. Samal ajal on juhtide ülesandeks aru saada oma rollist organisatsioonis ja aidata kaasa strateegia arenemisele ning muutustele. Organisatsioon peab ennast suutma ümber korraldada vastavuses maailmas toimuvatele muutustele. Vajalik on ära kasutada kõik strateegia ressursid (eelkõige tööjõud), kus tuleb tegeleda teiste huvirühmadega (rahastajad, tarnijad) ja välja selgitada klientide ootused. Vastavalt **Thompson, J. Martin, F.** (2010, lk 1-2) teooriale hõlmab strateegilise juhtimise protsess järgnevaid arengu astmeid:

1. Määratleda valdkond, luua visioon ja missioon ning seada eesmärk, kuhu tahetakse jõuda;
2. Leida võimalus eesmärkide saavutamiseks (vastavalt eesmärkidele luua strateegia);
3. Strateegia elluviimine;
4. Valmisolek taktikat muuta probleemide ilmnemisel;
5. Hinnata strateegia toimimist

Visioon ja missioon

Visioon peegeldab teatud ideaali, mis ei ole detailne ega sisalda numbreid, vaid käsitleb üldiselt kõrget kvaliteeti ja kõrgetasemelist tegevust. Tegemist on kõige üldisema eesmärgiga. Ettevõtte

juhil peab olema idee, kuhu tahetakse oma tegevusega välja jõuda, millist organisatsiooni luua ja kui suurt positsiooni turul saavutada. Visiooni õnnestunud sõnastus aitab eristada ettevõtet konkurentidest. Sõnastus peab olema lühike ja lööv. Visioon annab ettevõttele edasise arengusuuna ja aitab luua ettevõttele isikupära (21, lk 123).

Missioon on konkreetsemalt suunatud kliendile või ühiskonnale, selle sõnastus määratleb ettevõtte äritegevuse olemuse. Visiooni ja missiooni väljatöötamine ja töötajatega jagamine annab neile selged sihid ja tulevikusuunad, mille poole püüelda ning mis on need baasväärtused, millest ettevõtte oma igapäevategevuses lähtub. Ettevõtte missiooni sõnastus vastab küsimusele „Milline on ettevõtte äri olemus ja mida püütakse teha kliendi jaoks?“ Samas ei tohiks sõnastus olla liiga kitsas ega ka liiga laiaulatuslik ning see peaks olema realistlik ja spetsiifiline. (21, lk 120-121)

Eesmärgid ja strateegia kavandamine

Missioonist ja visioonist arendatakse edasi täpsemad eesmärgid, mille abil on võimalik hinnata ja mõõta ettevõtte arengut. Eesmärgid ei peaks olema liiga kergesti saavutatavad, vaid pigem pingutust nõudvad. Reaalsete eesmärkide püstitamine väldib liigset enesega rahulolu ja sisemist ebakindlust selles osas, mida tahetakse korda saata. Tänu sellele muutub tegevus fokusseeritumaks. (6, lk 19)

Eesmärgid fikseerivad tempo, millega liigutakse kaugema sihi suunas ja mille abil muudetakse visioon reaalsuseks. Soovituslik on perioodi lõpupoole ühiselt hinnata, millisel määral püstitatud eesmärgid täideti. (21, lk 124)

Eesmärkide püstitamiseks võib kasutada SMART printsiipi, mille kohaselt peavad eesmärgid olema (9, lk 59):

- Spetsiifilised, konkreetsed;
- Mõõdetavad;
- Aktsepteeritavad, saavutatavad;
- Realistlikud;
- Tähtjalised.

Eesmärkide püstitamine peaks olema kohustuslik kõikidele juhtimistasanditele, kuna ettevõtte iga allüksus vajab konkreetseid ja mõõdetavaid sihte, mille saavutamine aitab kaasa ettevõtte kui terviku eesmärkide saavutamisele. Kui iga allüksus saab tööd teha oma eesmärkide nimel, siis see tekitab ettevõttes tulemustele orienteeritud õhkkonna. (6, lk 19)

Eesmärke võib ettevõtte tasandil jagada finantsilisteks ja strateegilisteks eesmärkideks (6, lk 19):

- Finantseesmärgid - suunatud ettevõtte finantspositsiooni parandamiseks. Näiteks käibekasv, kasumi suurendamine, investeringute tasuvus, efektiivsusnäitajad jne.
- Strateegilised eesmärgid – suunatud ettevõtte konkurentsipositsiooni tugevdamisele. Näiteks konkurentide edestamine toote või teeninduse kvaliteedi või turuosaga, konkurentidega võrreldes madalamate kuludega tegutsemine, konkurentsieeliste loomine.

Eesmärke võib veel jagada pikaajalisteks ja lühiajalisteks (21, lk 27):

- Pikaajalised eesmärgid seatakse 1-5 aastaks. Nii juhivad kui ka omanikud peavad mõtlema, mida tuleb teha praegu, et olla edukas pikemas perspektiivis. Antud eesmärkide saavutamise eelduseks on lühiajaliste eesmärkide reaalsus ja tulemuslikkus.
- Lühiajalised eesmärgid on suunatud kiiretele tulemustele, need peaksid olema teostatavad 1 aasta jooksul. Lühiajalisteks eesmärkideks on näiteks personali suurus, klientide hulga kasvatamine, jooksva kuu näitajate kasvatamine jne. Lühiajalised eesmärgid toetavad pikaajaliste eesmärkide saavutamist.

Strateegia on üldine tegevuskava finantsiliste ja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks, selle kavandamine algab ettevõtte välise ja sisemise keskkonna analüüsist. Elluviidud strateegia kujuneb tavaliselt kahest komponendist (6, lk 20):

1. Kavandatud strateegia ehk eesmärkide järgimine;
2. Võime ootamatute muutustega kohaneda (tehnoloogia, tarbija käitumine, konkurentide käitumine jne). Muutuste käigus tuleb strateegiat kohandada või vajadusel oluliselt muuta.

Ettevõtte juhtkonnal tuleb strateegia elluviimiseks teha kiireid muudatusi sõltuvalt tegevuskeskkonnas toimuvatest muutustest. Strateegia kujuneb seguna pikaajalistest

seisukohtadest, plaanilistest sammudest ja jooksvatest otsustest. Erandjuhuks võib olla kriisisituatsioon, kus strateegia luuakse üleöö. (6, lk 20)

Läbi strateegia kavandamise peaks välja kujunema ka sammud ja tegevused, kuidas jõuda soovitatavate tulemusteni. Sealhulgas annab strateegia vastused paljudele küsimustele (6, lk 21):

- Kuidas ettevõtte tegevus laieneb;
- Kuidas suureneb turuosa;
- Kuidas rahuldatakse tarbija vajadusi;
- Kuidas sisenetakse välisturgudele;
- Kuidas arendatakse välja unikaalne kombinatsioon;
- Kuidas kaitstakse saavutatud konkurentsipositsiooni;
- Kuidas saavutatakse strateegilisi ja finantsilisi eesmärke.

Planeerimine

Kõik ettevõtte juhid planeerivad jõukohaseid eesmärke. Planeerimine on loomulik tegevus, mis näitab kätte suuna ja kindlustab piisava koguse ressursse, mis on vajalikud eesmärkide saavutamiseks. (11, lk 39)

Planeerimise viise on põhiliselt kaks: formaalne ja mitteformaalne. Viimase puhul on tegemist juhtkonna poolt välja käimata struktureerimata plaaniga. Ametliku planeerimise puhul koostatakse eesmärgid mitmeks aastaks ja need tehakse teatavaks ka töötajatele. See viis on kõige kasulikum stabiilses keskkonnas. (11, lk 39)

Lisaks põhilisele jaotusele, saab plaane jagada ka ulatuvuse, korduvusastme ja ajalise mõõtme põhjal. Ulatuselt hõlmavad plaanid juhtimisega hõivatud tegevusvälja või mingit osa sellest. Mõnda plaani kasutatakse üks kord, teist aga korduvalt. Kestuselt katavad plaanid eri ajavahemikke ning on nii lühi- kui pikaajalisi plaane. (13, lk122-123)

Strateegilised plaanid hõlmavad kogu ettevõtte ning panevad paika üldised eesmärgid, sealjuures kindlaks määrates nende seisundi keskkonna suhtes. Strateegilised plaanid on suunavat laadi ning katavad pikka ajavahemikku, tavaliselt kolm või enam aastat. Nende alusel koostatakse taktikalised plaanid. (13, lk 124)

Taktikalised plaanid ehk vahepealse kestvusega plaanid keskenduvad inimestele ja tegevusele, kusjuures strateegia keskendub pigem ressurssidele, keskkonnale ja missioonile. Taktikalised plaanid kirjeldavad detailselt, kuidas üldiseid eesmärke peaks saavutama. Lühiajalised ehk operatiivsed plaanid on suunatud operatiivsete eesmärkide saavutamiseks ning nende plaanide koostamisel on lähtutud taktikalistest plaanidest. Operatiivsed plaanid hõlmavad peamiselt lühikesi ajavahemikke, näiteks aasta, kvartal, kuu või isegi päev. (13, lk 125)

Väikeettevõtetel on strateegia planeerimine mõnevõrra lihtsam, kuid oma eesmärgid tuleb koostada lähtuvalt reaalsest võimetest. Kui hakata kohe alguses otseselt suurte ja kaua aega eksisteerinud ettevõtetega konkureerima, siis võib ettevõtte oma tegevuse pärast lühiajalist tegutsemist lõpetada.

Kuna väikeettevõtetel on limiteeritud ressursid, siis ei ole neil mõttekas konkureerida suurte ettevõtetega laias turusegmenendis, vaid planeerida oma strateegia väiksematele, nišši turgudele, siis on läbilöömise võimalused suuremad (7). Plaan on edukas, kui selle taga on ettevõtjate pühendumine ning projekt on edukas, kui selle jaoks on olemas plaanis kirjeldatud ressursid (5, lk 187). Kui plaan loetakse edukas, ei tähenda see, et plaani täitmine saab olema sama tulemuslik (5, lk 187).

Charles W. Hofer, kes on ülikooli professor ja mitmete raamatute autor, on öelnud: „Väikeettevõtted saavad suureks, kui nende valitud nišši turg, kus nad domineerivad, kasvab suureks.“ (7)

Suurim katsumus tekib siis, kui väikeettevõtte hakkab arenema ja tuleb ressursse kasvatada. Kui see ebaõnnestub, kaotab ettevõtte konkurentsivõimet. (11, lk 56)

Planeerimise kohta on ka väidetud, et selle protsess on tähtsam kui tagajärg ise, kuna planeerimise käigus teostatud uuringud ja analüüsid valmistavad juhte väga hästi ette muutustega toime tulekuks ja aitavad nende mõju ettevõttele täpsemalt mõista. (6, lk 22)

Strateegia elluviimine

Strateegia elluviimine ja koostamine on võrdse tähtsusega. Nende kahe teguri koostoime näitab, kuidas organisatsioon suudab luua või ümber kujundada oma struktuuri ja kontrollsüsteemi samal ajal erinevaid tegevusi koordineerides ja töötajaid motiveerides.

Strateegia elluviimine koosneb mitmetest osadest, tähtsamad neist on (6, lk 22-23):

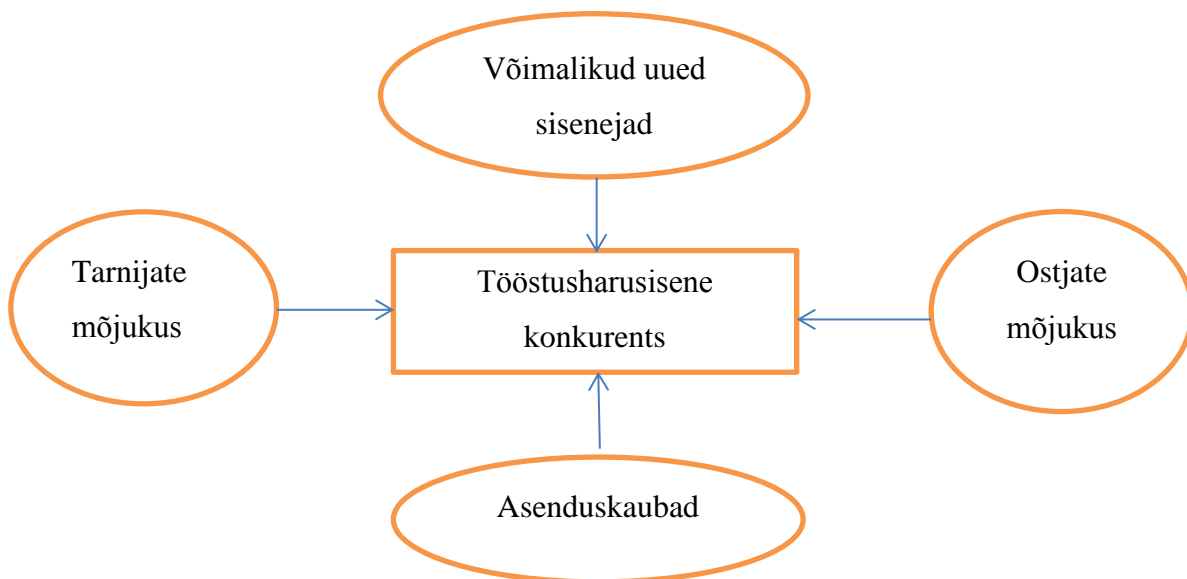
- Eesmärkide ja tegevuskava välja töötamine;
- Eelarve koostamine ja ressursside eraldamine oluliste otsuste tegemiseks;
- Töötajate valik ja arendamine;
- Motiveerimine ja stimuleerimine;
- Töökeskkonna loomine;
- Eestvedamine.

Eelnevaid punkte järgides, saab ettevõtte hea eelduse strateegia elluviimise õnnestumiseks. Iga etappi tuleks käsitleda võrdselt, sealjuures üht teisele mitte eelistades. Strateegia ebaõnnestumiseks võib olla organiseerimise puudumine, näiteks ei määrata strateegia elluviimise olulisemate osade eest vastutajad. Organiseerituse tõttu võib strateegia tahaplaanile jääda. Kõige suurem vastutus strateegia järgimise osas lasub ettevõtte juhtkonnal. (6, lk 267)

Konkurentsiolukorra analüüsimiseks tuleks ettevõtetel kasutada kahte meetodit. Esmalt Porteri viie konkurentsijõu mudelit (7, lk 4), mis on mõeldud analüüsimaks tegevusvaldkonna konkurentsiolukorda ning lisaks ka ettevõtte positsiooni tegevusvaldkonnas. Antud meetod eelneb SWOT analüüsile. kirjeldab ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi ja ohte.

Porteri viie konkurentsijõu mudeli nimi on tulnud Michael Porteri järgi. Michael Porter on majandusteadlane, kirjanik, nõunik, kõneleja ja õpetaja, kes on toonud majandusteooria ja strateegia kontseptsiooni uuele tasemele, et astuda vastu kõige keerulisematele probleemidele nii majanduses, ühiskonnas, ettevõttes kui turu konkurentsi tingimustes (24). Tema teooria järgi mõjub ettevõtte tegevusele viis erinevat jõudu ning mudeli eesmärgiks on välja selgitada konkurentsi suurus tegevusharus. Mida suurem on konkurents, seda vähem kasumlikum on

ettevõttel sinna siseneda ehk ettevõttel on väiksemad võimalused hinna tõstmiseks ja kasumi teenimiseks. (7, lk 4)



Joonis 1. Porteri viie konkurentsijõu mudel

Allikas: Porter, M. E. (2008, lk 4)

Konkurents ettevõtete vahel on enamasti olulisim jõud. Mida suurem on konkurents harus, seda raskem on ettevõtetel hindu tõsta. Konkureerimist mõjutavateks teguriteks on (7, lk 18-19):

- Konkurents harus, ettevõtete arv vastavas valdkonnas. Konkurents kasvab, kui tegevusharru lisandub võrdse suuruse ja ressurssidega ettevõtteid.
- Nõudluse suurus - mida suurem on nõudlus, seda väiksem on konkurents.
- Kliendid - mida väiksemad kulud klientide võitmiseks, seda suurem on konkurents.
- Kliendi kulud hankija vahetamiseks – mida lihtsam on kliendil hankijat vahetada, seda suurem on konkurents harus.
- Ettevõtete rahulolu oma positsiooniga, konkurents ei muutu, kui ettevõtted ei tegele aktiivselt endale eeliste loomisega.

Sisenemisbarjäärid (7, lk 9-11):

- Kauga tegevusharus olnud ettevõttel võib olla kogemuse põhine eelis väiksematele kuludele teiste ettevõtete suhtes.
- Tarbijale lojaalseks saamiseks ja toote eristumiseks tuleb ettevõttel kulutada palju ressursse ja aega turundusele.
- Turule sisenemiseks kuluv kapitalivajadus võib olla eelis samas harus tegelevale ettevõttele - mida suurem on kapitalivajadus sisenemiseks, seda vähem on soovijaid.

Tarnijatel on võimalik toote või teenuse hinda muuta vastavalt nende kvaliteedile. Sellega võib kaasneda olukord, kus samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete kasumid satuvad surve alla. Lisaks mõjutavad tarnijad tegevusharu, kui (7, lk 13-14):

- Tarnitavatel toodetel ei ole asenduskaupu, samas kui toode ise on tähtis;
- Tarnija tooted on väga haruldased ja selle tõttu ettevõtetel on kulukas tarnijat vahetada.
- Harus tegutseval ettevõttel ei ole võimalik tarnijat üle osta, et tagada endale vajalikud tooted iseseisvalt

Ostjad mõjutavad otseselt ettevõtte kasumit surudes alla hindu ja kasutades ära konkurentsist tulenevaid eeliseid. Tegurid, mis lisaks mõjutavad ostjaid (7, lk 14-16):

- Haru koosneb väikeettevõtetest, nad on suured ja ostjaid vähe.
- Klientide ostud moodustavad suure osa tarnija väljalaskest.
- Tööstuse tooted on standardiseeritud või diferentseerimata, kui ostjad usuvad, et leiavad alati samaväärse toote, siis nad otsivad paremat pakkumist.

Asenduskaubad mõjutavad konkurentsi järgnevalt (7, lk 17-18):

- Asenduskaubad seavad erinevatele toodetele hinna ülempiiri ja omakorda piirangud ka kasumile.
- Tarbijad hakkavad asenduskauba järgi võrdlema toodete omadusi ja kvaliteeti, sellest tulenevalt peab ettevõtte veenma tarbijat ja see tekitab lisakulusid.
- Asenduskaubad üldiselt langetavad hindade taset.

Porteri viie konkurentsijõu analüüsimiseks tuleks igat konkurentsijõudu hinnata eraldi kolme kuni viie palli skaalal. Mida väiksem on punktisumma turu kohta, seda atraktiivsem on turg ja seda nõrgem on konkurentsijõud. Suurema punktisumma korral on vastupidi, tegevusharu atraktiivsus on väike ja konkurentsijõud on suur.

Konkurentsijõud näitab, kes on tegevusharus juhtivad ettevõtted. Kui ettevõtte strateegia looja mõistab, et konkurents suureneb kiiremini, kui ainult olemasolevte ettevõtete vahel, saab kiiremini aru laiast konkureerivast ohust ning on paremini varustatud nende lahendamisel. Struktureeritud mõtlemine konkurentsist on tähtsam kui eales varem. Tegevusharu struktuuri mõistmine on sama tähtis nii investoritele kui ettevõtte juhtidele. Viie konkurentsi jõud näitab, kas tegevusharu on tõeliselt atraktiivne ning annab investoritele võimaluse ennetada positiivseid või negatiivseid muutuseid tegevusharu struktuuris enne kui muutused saavad ilmsiks. Konkurentsist sügavam mõtlemine on jõulisem viis kui finantsilised prognoosid, et saavutada tõeline edu. (7, lk 35)

SWOT analüüs on laialt tuntud ja lihtne vahend ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks. Analüüsi väärtuseks on see, et rõhutab põhimõtet – strateegia peab tagama kooskõla ettevõtte sisemiste omaduste ja väliskeskkonna vahel. Üldreeglina hea strateegia tugineb organisatsiooni tugevustele, kasutab ära nendega kokkusobivad võimalused ning väldib ettevõtte nõrkuste ja väliskeskkonnast tulenevate ohtude mõju. (6, lk 159-161)

SWOT tuleneb inglisekeelsetest sõnadest ning kasutusele on võetud nende sõnade esitähed, mis moodustavad analüüsi nime: *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*. SWOT-analüüsi kasutatakse sise- ja väliskeskkonna analüüsiks ning see võimaldab saada ülevaadet ettevõtte konkurentsiolukorrast. SWOT analüüsi saab koostada maatriksi kujul. Selle käigus hinnatakse väliskeskkonnast võimalusi ja ohtusid ning sisekeskkonnast tulenevaid tugevusi ja nõrkusi. Antud analüüsis annab ülevaate ettevõttest ning keskkonnast, kus ta tegutseb. (2, lk 131)

SWOT analüüsi puhul peaks ettevõtte suutma vastata järgmistele küsimustele:

Tabel 1. SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none">• Millised on ettevõtte eelised?• Mida teeb ettevõtte hästi?• Millised olulisi ressursse ettevõttel on?• Milliseid tugevusi näevad ettevõttes konkurendid?	<ul style="list-style-type: none">• Mida ettevõtte valesti teeb?• Mida saaks parandada?• Milliseid nõrkusi näevad ettevõttes konkurendid?
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none">• Milliseid positiivseid arenguid pakub väliskeskkond?• Kuidas mõjutab väliskeskkond ?• Kuidas saab arenguid eduna ära kasutada?	<ul style="list-style-type: none">• Millised takistused seab ettevõttele maksupoliitika?• Konkurentsi tihenemine?• Millised asendustooted võivad turule siseneda?• Keskkonna nõudmiste karmistumine?• Tööohtus alaste nõuete karmistumine?

Allikas: (1, lk 131)

SWOT-i järeldused on ettevõtte jaoks oluliste edutegurite väljendajad. Lõplikku analüüsi koostades on otstarbekas tegurid tähtsuse järjekorda seada. Tegurid peavad olema konkreetsed, kuid piisavalt lahti kirjutatud, et nende sisu oleks üheselt mõisteta. Igasse lahtrisse tuleb koondada kümme kõige olulisemat tegurit. (12)

1.2. Väikeettevõtete edutegurid

Väikeettevõttel on edu saavutamine tihtipeale just kujunemisfaasis raskem kui suurettevõttel. Tuleb vältida olukorda, kus suurettevõtte pakub soodsamat hinda, mistõttu ei ole hinna tõttu väikeettevõtetel võimalik turul konkurentsi pakkuda. Lühiperioodil on edukuse mõõdupuuks kasum, sealjuures pikal perioodil lihtsalt ettevõtte püsima jäämine. Väikeettevõtluse kriitikud ja

konsultandid on aastatepikkusele kogemusele tuginedes leidnud, et selleks, et väikeettevõtluses edu saavutada, on vaja küsida ja konsulteerida oma ala professionaalidega (juristid või praeguseks edukad ettevõtjad). Öeldakse, et mida rohkem on teadmisi, seda suuremad on võimalused edukaks saada. (3, 168)

Lisaks eelpool mainitule on ettevõtte eduvõimaluste parandamiseks leitud ka viis võtmefaktorit, millestvõiks enne ettevõttega alustamist teadlik olla. Järgnevalt on välja toodud mikro-ja väikeettevõtete jaoks viis olulist faktorit (23):

1. Esmalt tuleb leida turunišš, sest väikeettevõtte ei suuda kaasa minna kõigi turul olevate nõudlustega. Tuleb kindlaks teha, mille poolest on ettevõtte unikaalne ning sellele tugineda ka turunduses. Näiteks, kas ettevõtte pakub unikaalset toodet, mis erineb teiste pakutust täielikult või pakutakse hoopis unikaalset ostukogemust.
2. Teiseks, kulutused tuleb hoida madalad just ettevõtte algusperioodil.
3. Kolmandaks ei saa tähelepanuta jätta ka teenindust: suurte ettevõtetega ei ole võimalik võistelda hinna osas, kuid väikeettevõttena saab pakkuda klientidele parimat teenindust. Lisavõimalusena võib pakkuda ka lisateenuseid, näiteks tuua kaup kohale tasuta või olla suurettevõtetega võrreldes klientide jaoks kauem kättesaadav.
4. Neljandaks oluliseks faktoriks on ettevõtte asukoht, mis on kliendibaasi aluseks. Asukoha valikul on oluline teada, kes on antud piirkonnas tegutsevad konkurendid ning tunda vastavalt oma klientuuri.
5. Viiendaks oluliseks faktoriks on planeerimine: halb planeerimine võib firmale saatuslikuks saada enne edu saavutamist. Näiteks, on oluline teada ettevõtte võimalikke ohtusid ning hinnata, milline on vajaminevat kapitali kogust ning ettevõtte turundusstrateegiat.

Aja möödudes on ettevõtjad ja spetsialistid jõudnud arusaamale, et edukus ei olene mitte ainult kasumist, vaid olulist rolli mängib tasakaal aja jagamise osas erinevate inimeste vahel. Kooslus, milles eksisteerib küll majanduslik edu, kuid mille tõttu inimese isiklik elu kannatab, mõjutab ettevõtte toimimist. Edu on võimalik saavutada, leides ajalise tasakaalu ettevõtte, kogukonna, perekonna ja isikliku elu vahel. (3, lk 588)

Kui ettevõtlusega on juba alustatud, võib tekkida tunne, et ettevõtte hakkab tööle automaatselt. Nagu juba varasemalt töö autor mainis, siis lühiperioodi edukuseks nimetatakse kasumit ja pika perioodi edu näitab ettevõtte pikem eksisteerimine. Tegelikult peavad värskest asutatud ettevõtted eksisteerima üsna pikalt selleks, et tekiks kasumit. Ettevõtjatel on võimalus määrata oodatava kasumi taset. Üldiselt on välja toodud kolm erinevat taset (3, lk 588-589):

- 1) Täiendav kasum – tõlgendatakse teise sissetulekuna ettevõtjale, kellel on lisaks ka põhitöö, mis moodustab tema põhi sissetuleku;
- 2) Vahendamise kasum – sissetuleku tase on võrdne ning asendab seda, kui töötaks lisaks veel kellegi teise heaks;
- 3) Edukuse kasum – sissetuleku tase on suurem, kui ettevõtja töötaks kellegi teise heaks.

Iga väike ettevõtte on osa mõnest suuremast kogukonnast ning edukust näitab see, kuidas ettevõtte on selle kogukonnaga seotud – lihtsamini öeldes, kas kogukonnal on parem ilma selle ettevõteteta või mitte. Ettevõtetel on võimalik sisse viia muutusi kogukonnas: luua uusi töökohti, kasvatada oma ettevõtte tegevuse suhtes usaldust, edendada positiivset töökultuuri (näiteks raske töö ja töötajate õiglane kohtlemine); suurendada vastavalt majanduse- või keskkonnamuutustele ettevõtte paindlikkust ning ühtlasi suurendada ka innovatiivsust, mis on aluseks kasvavale kasumile ja konkurentsivõimele. (3, lk 589)

Edukus muutuvatel turgudel sõltub võimest kasutada olemasolevaid teadmisi uuendusmeelselt. Järjepideval sisemisel struktuuril ning võimekusel on tähtis roll innovatsioonis. See tähendab, et juhid peaksid suunama oma tähelepanu praktikasse ja struktuuri loomisesse, et toetada efektiivset teadmiste kasutamist. Ettevõtete võimekus uuendada aeg-ajalt oma teadmisi ja teisi mittemateriaalseid varasid, toetab ettevõtte paindlikkust ning need tegurid on otseselt seotud ka edu teguritega. (10, lk 45-47)

Läbi aegade on ettevõtjate jaoks olnud kõige murettekitavamaks valdkonnaks perekonna ja töö koos eksisteerimine, sest ettevõtjaks olemine on aega nõudev ning tahtes oma klientide jaoks kogu aeg olemas olla, ei ole alati võimalik oma aega planeerida. Isegi kui perekonnaliikmed on kaasatud ettevõtlusesse, tuleb perekonnale spetsiaalselt aega võtta ning keskenduda perekonnale,

mitte perefirmale. Sealjuures on olemas mitut tüüpi ettevõtjaid: ühed, kelle jaoks on parim viis kombineerida töö ja perekond kui ka teised, kelle jaoks on parem hoida töö ja pere lahus. (3, lk 589)

Ettevõtluses mängib suurt rolli ettevõtja ise, peamiselt tema isiklikud eesmärgid ja soovid. Selleks, et olla edukas ettevõtja, peab olema suuteline saavutama elus tähtsaid eesmärke. Kõige suurem risk oma unistuse elluviimisel või ettevõtte edukaks töötamisel on prioriteetide seadmine, mis ei ole vastavuses eesmärgiga, sest alati leidub tegevusi, millele keskenduda ning mis nõuavad aega ja pühendumist, kuid ei vii unistuste saavutamisele lähemale. Kõige olulisem selle juures on oma eesmärgi meelde tuletamine, selle välja kirjutamine ning elus hoidmine. Seega, teades nelja kriitilist valdkonda, mis on olulised edu saavutamisel, saab vaadata kui hästi on protsess üles ehitatud. (3, lk 590-591)

Sageli arvatakse, et väikeettevõtted ei tegele strateegilise planeerimisega, kuigi just see on eelduseks toetuste saamisel. Väikeettevõtlusega tegelejad on hõivatud igapäevaste operatiivsete plaanidega. Töö autor uurib järgnevas osas EAS-ist starditoetust saanud ettevõtjate suhtumist pikemaajalisse planeerimisse ning uurib kui pika perioodi vältel tegevusi tegelikult planeeritakse.

2. UURINGU MEETODID JA TULEMUSTE ANALÜÜS

2.1. Struktuurifondid perioodil 2014-2020 kui laiendatud uuringuobjekt

Alustavatel ettevõtetel on võimalik taodelda erinevaid arengutoetusi mitmetest struktuurifondidest. Sõltuvalt tegevusvaldkonnast jagavad struktuurfondide toetusi Eestis erinevad üksused, mis on spetsialiseerunud erinevatele valdkondadele. Autori töö keskendub eelkõige EAS-i starditoetusele, kuna selle üksuse ulatus on kõige suurem ja reeglid kõige selgemad.

Ettevõtte loomisel ja laienemisel on väga oluliseks osaks rahastamine ja toetused. Euroopa Liidu struktuurifondide vahendusel on võimalik valida mitme erineva rahastamise võimaluse vahel: nendeks on toetused, laenud ja mõningatel juhtudel ka tagatised. Euroopa Liit pakub rahastamist kahel viisil: otseselt toetuste kaudu ning kaudselt läbi riiklike ja kohalike vahendajate. (14)

Läbi riiklike ja kohalike vahendajate jagavad toetusi struktuurifondid, mille otstarbekamaks kasutamiseks koostatud kolm rakenduskava on suunatud majandus- ja elukeskkonna parandamiseks ning inimeste haridus- ja tööelu edendamiseks. (15)

Rakendusüksused, mis korraldavad struktuuritoetuste jagamist ja suhtlevad otse taotlejatega, on mitmeid (15):

- EAS
- Rahandusministeerium
- Sotsiaalministeerium
- Kredex
- Sihtasutus Innove jne.

Alustav või oma tegevusala laiendada plaaniv väikeettevõtte, kes otsib toetuse saamise võimalust, saab eestiseselt pöörduda üldiselt kolme toetust pakkuva organisatsiooni poole: EAS pakub alustavale ettevõttele stardi- ja arengutoetust, Töötukassa ettevõtte alustamise toetust ning Kredex tegeleb stardilaenude pakkumisega.

EAS toetab alustavaid ettevõtteid, et täita oma eesmärgid ning kasvatada alustavate ettevõtete arvu, suurendada ettevõtete ellujäämismäära ja luua juurde rohkem kiiresti kasvavaid ettevõtteid. Peale otsetoetuste jagab EAS ka mitmekesisest teavet oma veebilehel teenuste ja koolitusvõimaluste kohta ning ka personaalset nõustamist probleemide ja küsimuste korral mentorprogrammi raames. (16)

Alustavatel väikeettevõtetel on põhiline toetuse saamise võimalus „Starditoetus“. Starditoetus annab võimaluse taotleda toetust ettevõtjal, kes soovib ettevõtet alustada ja lisafinantseerimist oma ideede elluviimiseks. Toetuse eesmärgiks on tekitada tööturule uusi töökohti ja müügitulu kasv.

Starditoetuse saamise tingimused on järgnevad (17):

- Ettevõtte on tegutsenud vähem kui 2 aastat;
- Ettevõtte peab olema kantud äriregistrisse;
- Ei tohi olla seotud teise sama valdkonna ettevõttega;
- Juriidilise isiku osalus ei tohi ületada 25%;
- Suunatud rahvusvahelistumisele ja töökohtade loomisele, kui ettevõtte tegutseb Tallinna linnapiirkonnas või Tartus;
- Suunatud töökohtade loomisele, kui ettevõtte tegutseb väljaspool Tallinna linnapiirkonda või Tartut;
- Ettevõtte ei ole eelnevalt saanud EAS-i stardi- ja/või kasvutoetust;
- Ettevõtte osanikud ei ole samas valdkonnas tegutsemiseks eelnevalt Töötukassast toetust saanud;
- Ettevõtte vähese tähtsusega abi ei ületa 200 000 eurot;
- Ettevõtte müügitulu peab kolmanda aasta lõpuks ulatuma 80 000 euroni;
- Ettevõtte kohustub looma kaks uut töökohta, mille brutopalk on vähemalt 70 protsenti Statistikaameti poolt viimati avaldatud keskmisest brutopalgast (hetkel 745,50€);
- Suutlikkus kasvada vähemalt 20 protsenti aastas.

Starditoetus on mõeldud kulude katmiseks ettevõtlusega alustamise perioodil või ettevõtte arenguks. Kõik projekti raames tehtavad kulutused peavad olema tehtud pärast taotluse esitamist

ja taotluses märgitud projekti alguskuupäeva. Toetus on mõeldud kasutamiseks järgmiste kulutuste tarbeks (18):

- Masinate ja seadmete soetamine või muu ettevõtte tegevuseks otseselt vajaliku materiaalse põhivara soetamiseks. Üksiku eseme maksumus peab olema vähemalt 100 eurot ja kasutusiga vähemalt 3 aastat;
- Transport ja seadistamine ehk masinate ja seadmetega seotud transpordi, paigaldamise ja seadistamise kulud;
- Turundustegevuse läbiviimiseks, kus teenuseosutaja peab olema viimase aasta jooksul tegelenud turundusteenuse pakkumisega ja teenuse müüjaks peab olema juriidiline isik, kelle tegevusalaks on viimase aasta jooksul olnud hinnapakkumises toodud teenuste müük;
- Rakendustarkvara soetamiseks või selle edasiarendamiseks;
- Töölepingu alusel töötavate isikute poolt tekkiv tööjõukulu.

Toetust ei saa kasutada näiteks käibevara soetamiseks, kinnisvara soetamiseks, ehitisega seotud kulutuste katmine, sõiduauto soetamiseks, amortisatsiooniga seotud kulutusteks, finants- ja pangaga seotud kulutusteks jne. (18)

Starditoetuse saamiseks tuleb esitada kavandatavate projektide kirjeldav dokumentatsioon koos täidetud taotlusvormiga. Tähtsamad dokumentatsioonid on (17):

1. Äriplaan, mis annab selge ja konkreetse ülevaate ettevõtte tegevusest ning sisaldab tegevusplaani projekti selle edukaks täideviimiseks;
2. Finantsprognoosid, mis tuleb koostada majandusaastate lõikes. Need koosnevad rahavoogude aruandest, kasumiaruandest ja bilansist. Prognoosid koostatakse projekti alustamise majandusaastast kuni projekti lõpetamise aastale järgneva ühe majandusaasta kohta;
3. Hinnapakkumised toetusega tehtavate kulude kohta. Kui pakkumise kogumaksumus ületab 6400 eurot ühe tarnija kohta, peab esitama kolm sõltumatut ja omavahel võrreldavat hinnapakkumist.

Taotluse läbivaatamine tähendab pikka protsessi. Esiteks tuleb käia EASi spetsialisti nõustamisel, mille eesmärgiks on aidata alustavat ettevõtjat äriplaani koostamisel ja elluviimisel. EASi spetsialist annab ka omapoolse eelhinnangu projektile. Järgnevalt tuleb taotlus registreerida, mida saab teha ka EASi e-teeninduses. Taotluse menetlemiseks alustatakse sisulise kontrolliga, kus vaadatakse tingimustele vastavust, isikute analüüsi ja kulude abikõlblikust. Kui taotlus ei vasta tingimustele, näiteks, kui informatsioon ei ole õigeaegselt esitatud, loetakse puuduseks vormiliselt valesti esitatud dokumentatsioon, mitte sisuline tegevus. Kui aga taotlus vastab tingimustele, siis algab projekti sisuline hindamine ning lisaks kohtutakse ka taotlejaga. Otsustamise etapis hindab taotlust hindamiskomisjon, kes teevad EASi juhatusele ettepaneku taotluse rahastamiseks või rahastamata jätmiseks. Otsus tehakse harilikult 15 ööpäeva jooksul alates taotluse esitamisest. Juhul, kui taotlus on rahuldatud antakse toetus välja vastavalt otsuses fikseeritud tingimustele, kuid mitte enne, kui on tasutud omafinantseering ja väljamaksetaotlus esitatud. Nagu töö autor juba eelnevalt välja tõi, peavad kulutused tehtud olema projektiperioodil. Projekti lõppedes tuleb esitada lõpparuanne, mis koosneb tegevus- ja finantsaruandest. Pärast projekti lõppemist teostab EAS rahastatud projektide seiret 3 aasta jooksul. (17)

Lühidalt toob autor välja ka teise EASi märkimisväärse toetusvõimaluse, milleks on arendusosak. Arendusosak toetab eeluuringuid teostavat ettevõtet. See peab võimaldama ettevõtjal koos pädevate spetsialistidega saada igakülgne teadmine kas ja kuidas arendusprotsessi jätkata. Arendusosakut saab taotleda (tähtsamad punktid) (19):

- Väike- või keskmise suurusega ettevõtte;
- Ettevõtja, kes ei ole seda toetust varem saanud;
- Taotleja ei tohi olla majanduslikes raskustes;
- Taotleja peab olema teinud tagasimakseid nõutud summas.

Kasvutoetuse suurus on maksimaalselt 20 000 eurot. Sealjuures toetuse osakaal projekti maksumusest tohib olla kõige rohkem 70% ja sealjuures peab omafinantseering olema vähemalt 30%. Toetust on võimalik kasutada projekti perioodi jooksul toote- ja teenusearenduse nõustamise, tootmise- ja tehnoloogiaalase nõustamise tarbeks, teostatavus- ja tasuvusuuringu läbiviimiseks jne. (18)

Töötukassa poolt pakutava toetuse „Ettevõtte alustamise toetus“ eesmärk on motiveerida ja toetada ettevõtlusega alustamist. Toetuse ülempiiriks aastal 2016 on 4474 eurot. (20)

Antud toetust saab taotleda isik, kes on vähemalt 18-aastane registreeritud töötu või koondamisteatega töötaja. Nõuetekohaselt peab taotleja olema lõpetanud kas majandusalase kutse- või kõrgkooli, läbinud mõne ettevõtlusalase koolituse või on tal vähemalt ühe aastane ettevõtluskogemus. (20)

Töötukassa ei anna ettevõtluse alustamise toetust järgmistel juhtudel (20):

- kui ettevõtte on juba varasemalt registreeritud ja toetust taodeldakse tegevusala arendamiseks ja laiendamiseks;
- ettevõtte osanikuks või aktsionäriks astumisel;
- maa ja kinnisvara ostuks;
- kui toetust taotlevale isikule kehtib ärikeeld;
- kui toetuse taotlejal on kehtiv maksuvõlg;
- kui esitatav äriplaani on kõrge riskiga jne.

Tehtavad kulud peavad olema põhjendatud ja otseselt vajalikud äriplaani elluviimiseks. (20)

Toetuse saamiseks tuleb töötukassale esitada avaldus, vähese tähtsusega abi teatis, äriplaani, CV ja ettevõtluskoolituse läbimist või majandusalase kõrgkooli haridust tõendatavad dokumendid. Toetuse saamise otsus tehakse 30 päeva jooksul ja positiivse otsuse korral kantakse toetus pangakontole 10 päeva jooksul. Negatiivse otsuse korral teavitatakse taotlejat kirjalikult teel. (20)

Pärast positiivse otsuse saamist ning toetuse laekumist, on taotlejal mitu kohustust. Näiteks peab pärast toetuse saamist alustama ettevõtte majandustegevusega 6 kuu jooksul, toetust peab kasutama sihtotstarbeliselt vastavalt äriplaanile ning töötukassale peab esitama toetuse kasutamise aruande vähemalt kaks korda aastas. Toetuse peab tagastama täismahus kui majandustegevuse alustamata jätmise või lõpetamine ei ole seotud mõjuvate põhjustega. (20)

Sihtasutus Kredex pakub alustavale ja kuni kolm aastat tegutsenud ettevõttele stardilaenu. Stardilaenu eesmärgiks on aidata ettevõtet, kellel puudub algkapital või pangalaenu saamiseks

tagatiseid. Antud laenu puhul nõutakse tavapärasest vähem tagatiseid. Üldjuhul piisab laenu tagatiseks laenusaaja füüsilisest isikust omanike isiklikust käendusest. Laenu sihtotstarbelisel kasutamisel on käendaja isiklikuks vastutuseks kuni 40% laenusummast. (21)

Kredexi tähtsamad tingimused laenusaajale on (21):

- Ettevõtte loomisest ei tohi olla möödunud enam kui kolm aastat ning lubatud on kuni 250 töötajat;
- Omanike ringis tohivad olla ainult füüsilised isikud;
- Ei tohi olla maksuvõlgnevust;
- Äriplaani peab olema realistlik ja teostatav jne.

Laenu peab kasutama sihtotstarbeliselt, milleks on investeeringud ja käibevahendite rahastamine. Laenu antakse maksimaalselt 60 kuuks. Taotlejale suurim väljamakstav laenusumma võib olla 62 000 eurot, millest maksimaalselt 32 000 eurot võib kasutada käibevahenditeks. Tagasimaksmine toimub igakuiste maksetega amortiseeruva graafiku alusel. (21)

Laenu tagatiseks kuni 32 000 euro puhul on ettevõtte omanikele solidaarne käendus 30 % laenusummast, kui aga laen ületab 32 000 eurot, siis on solidaarne käendus 30 % laenusummast, mis ei ületa 32 000 eurot ja 50 % laenusummast mis ületab 32 000 eurot. Kui aga laenu ei kasutata sihtotstarbeliselt, siis on omanike vastutus alati 100 % laenusummast. (21)

Selleks, et laenu üldsegi taotlelda, peab olema Kredexile ette näidata vastavad dokumendid (21):

- Äriplaani;
- Ettevõtte omanike elulookirjeldus;
- Finantsprognosisid järgneva kolme aasta jaoks;
- Juhul, kui ettevõtte on varem tegutsenud, siis majandusaastate finantsaruanded.

Toetuse saamiseks tuleb enamasti erinevatele rakendusüksustele esitada üsna sarnane dokumentatsioon. Üldiselt koosneb dokumentatsioon äriplaanist ja finantsprognosidest. Mõned rakendusüksused soovivad näha ka hinnapakumisi, mille peale kavatsetakse toetust kasutada. Peale toetust jagavate rakendusüksuste on autor välja toonud ka ühe laenu andva rakendusüksuse. Väljatoodud on ta sellepärast, et Kredexi abil saadud stardilaenu summa on

näiteks kordades suurem kui EASi poolt välja makstav starditoetus ja juhul kui ettevõttel läheb vaja koheselt suuremat finantseeringut, siis antud laen võib olla sobilikum, kui toetus.

Suurimad probleemid, mis ilmnevad toetuse saamisel, on enamasti ebareaalsed või puudulikud äriplaanid. Nõrk äriplaan sisaldab rohkem riske ja mõjutab finantseerimisotsust, sellisel juhul ei anna rakendusüksused toetusi ettevõtetele, kus ei ole koostanud realistlike äriplaanide. Võimalik, et äriplaanis ei hinnata realselt oma turgu, konkurentsi, müügiprognose, vajalikke investeeringuid ja kulusid. Kõige sagedasem on suuremate tulude ja väiksemate kulude planeerimine. Selle põhjuseks võib olla tahtlik andmete ilustamine või juhuslik tulemus, kui ei tunta piisavalt sügavuti valdkonda või ei ole tehtud piisavalt eeltööd projektiga seonduvate kulude välja selgitamiseks. Samuti peavad olema reaalsed finantsprognosid, mis eeldavad konkreetsust ja täpsust. (21)

2.2. Uurimismeetodid ja läbiviimine

Kvalitatiivset uurimismeetodit kasutatakse arvamuste, muljete, väärtushinnangute, osalejate tõlgenduste ja vastuste kirjeldamiseks. Kvalitatiivse uurimismeetodina osutus valituks intervjuu, et teada saada EAS-i starditoetuse valdkonnast sügavuti ning saada nende täpsem vaatenurk. Kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärgiks oli töö autoril välja selgitada perioodi 2014-2020 EAS-i starditoetuse saajate statistiline informatsioon mikro- ja väikeettevõtete kohta. Küsimuste eesmärgiks oli kaardistada mikro- ja väikeettevõtted kui potentsiaalsed starditoetuse saajad. Intervjueeritavateks osutusid kaks EAS-is töötavat oma ala spetsialisti: toetuse saajate spetsialist ja valdkonnajuht, kuna antud teema on nende pädevuses ja moodustab suure osa nende igapäevatööst.

Intervjuu toimus veebi vahendusel ning küsimused saadeti intervjueeritavatele e-posti teel. Intervjuu toimus EASi töötajatega, kuna töö autor soovis saada EAS-i poolset nägemust starditoetuse kasutamisest ning ülevaadet toetust saanud ja mitte saanud ettevõtetest. Intervjueeritavatele esitati 18 küsimust (vt Lisa 1. Intervjuu küsimused), mis kõik eranditult puudutasid mikro- ja väikeettevõtteid.

Kvantitatiivne uurimismeetod on meetod, mille tulemusi väljendatakse arvandmetes. Kvantitatiivse uurimismeetodi eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtjate tegelik starditoetuse kasutusviis ning strateegilise planeerimise tähtsus mikro- ja väikeettevõtetes. Kvalitatiivse uurimismeetodiga viis töö autor läbi arvamusküsitluse, mis koostati Google keskkonda ning see saadeti starditoetuse saajatele e-posti teel.

Küsimustiku puhul oli tegemist suletud küsimustikuga, kuna töö autor kasutas seda peamiselt kvantitatiivse ja suhtumusliku informatsiooni saamiseks (vt Lisa 2 Küsitlus). Küsimustik saadeti välja kolmes jaos, kuna Google keskkond piiras adressaatide arvu. Esimese kahe saatmise korraga jõudis küsimustik kokku 100 ettevõtteni ning kolmandal korral 51 ettevõtteni. Töö autor andis küsimustikule vastamiseks ettevõtetele 7 tööpäeva. Valimile saadeti 15 küsimust, millest 14 tükki olid valikvastustega. Nendest omakorda 3 küsimust olid skaalaküsimused. Lisaks oli ka üks küsimus, kus tuli anda sõnalisi vastuseid. Selle küsimuse eesmärgiks oli välja selgitada mikro- ja väikeettevõtete edutegurid.

Küsimustiku saanud ettevõtete andmed pärinevad esmalt EAS-i kodulehelt ning täpsemad kontaktandmed ehk e-maili aadressid omakorda Inforegistrist, mis on avalik ja kõigile kättesaadav.

Antud küsimustikuga soovis töö autor teada saada starditoetust saanud ettevõtjate profiile. Küsimustikule vastamine oli anonüümne ning tulemusi kasutas töö autor ainult üldistaval kujul. Vastuste analüüsimisel toob autor välja statistilist informatsiooni ning teostab statistilise analüüsi – korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsioonanalüüsiga soovib autor leida seoste tugevust kahe pideva muutuja vahel.

2.3. Uuringu analüüs ja tulemused

Lõputöö autor alustas andmete kogumist intervjuu läbiviimisest EAS-i töötajatega. Pärast pikki, kuid tulutuid e-mailide saatmisi, sai ta lõpuks vastuse toetuste spetsialistilt. Viimasele saatis töö autor intervjuu küsimused e-maili teel. Saadud vastused olid kahjuks väga üldistavalt vastatud ning lõputöös polnud võimalik neid kasutada. Järgnesid mitmed katsed saada lisainformatsiooni,

kuid peamine nendepoolne vastus oli järgnev: “EAS-il puudub ülevaade toetuse saanutest ning nemad ei teosta statistikat. Nende jaoks on tähtis lõpptulemus.”

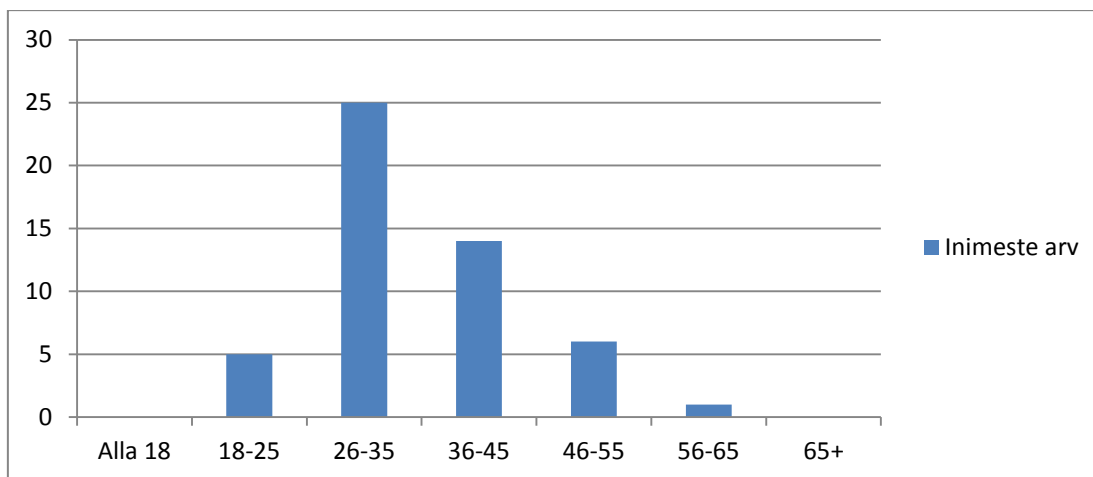
Küsimusele, mis on keskmine finantseeringu suurus, mida EAS startitoetuse raames mikro-ja väikeettevõtetele on käesoleval perioodil andnud, tuli vastuseks, et antakse maksimummäära, milleks on 15 000€. Samas teostades ülevaadet nende toetatud projektidest nende kodulehel, pani töö autor tähele, et kõik starditoetuse taotlejad pole 2014-2020 projekti raames saanud maksimumtoetust. On neid, kellele pole toetust antud kui ka neid, kes pole maksimummäära soovinud.

EAS-i poolt on loetud peamiseks ettevõtluse ebaõnnestumise põhjuseks mikro-ja väikeettevõtete seas puudulikud müügi-ja turundusoskused. Lisaks, peamisele kriteeriumile, millele mikro-ja väikeettevõtte toetuse taotlemisel ei vasta, on ka läbimõttlemata plaan. Seega ettevõtjatel puuduvad vajalikud teadmised ja oskused antud valdkonnast, soovitakse saada tööandjaks, arvates, et see on lihtne, omamata sealjuures mingisugust visiooni, mida taodeldava toetusega peale hakata. Ettevõtjad teevad rutakaid otsuseid, mis mõjuvad tulevikus nende ettevõttele pigem negatiivselt. Töö autor järeldab, et ettevõtjad peaksid kulutama rohkem aega ettevalmistustele, kuna siis on suurem tõenäosus tulevikus edukam olla.

Töö autoril ei ole võimalik eelnevate vastuste põhjal rohkem üldistusi ja järeldusi teha, kuna ülejäänud vastused on väga napisõnalised ning puudub selgem ülevaade asja olemusest ning intervjuueeritavate vaatenurgast. Vastavalt intervjuus saadud vastustele, tuli töö autoril koostada küsimustik ning kasutada teistsugust analüüsimeetodit.

Küsimustik saadeti 151 starditoetust saanud ettevõttele ning nende hulgast vastas 52. Antud töö analüüsiks saab peamiselt kasutada 51 vastust, kuna üks vastaja jättis mitmete küsimustele vastamata. Küsimustikule vastas 34,4% kogu materjali saanute hulgast. Töö autor peab saadud vastuste hulka heaks tulemuseks.

Küsimustikule vastas 26 naissoost isikut ning see teeb kogu vastajate hulgast 51%. Sealjuures meeste osakaal oli ühe vastaja võrra väiksem, ehk meessoost vastajaid oli 25, mis moodustas koguhulgast 49%. Autori jaoks oli üllatav naiste suur osakaal.

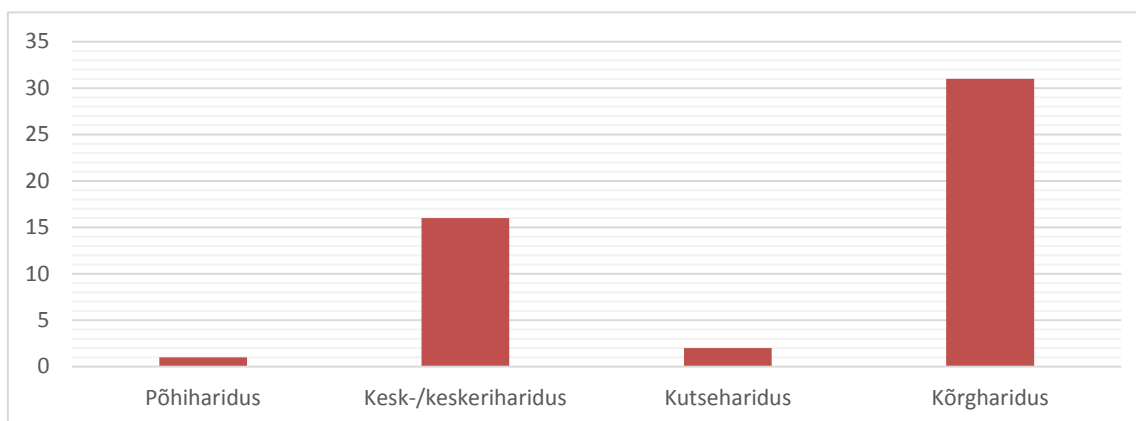


Joonis 2. EAS-ist starditoetust saanute vanuseline koosseis

Allikas: autori joonis

Joonis 2 kirjeldab vastajate jagunemist rangelt piiritletud vanusegruppidesse ning saab välja lugeda, et kõige suurem vastajate hulk on olnud vanuserühmas 26-35, kus vastajate hulk moodustab koguhulgast 49% ning suuruselt teine vanuserühm oli 36-45, kus vastajaid oli 14. Eelnev vanusegrupp moodustas vastajate koguhulgast 27,5%. Samas polnud mitte ühtegi vastajat, kes oleks olnud alla 18-aastane või vanem kui 65-eluastat. Sellest saab töö autor järeldada, et kõige aktiivsemad mikro-ja väikeettevõtjad alustavad oma ettevõttega pigem nooremas eas peale ülikooliõpinguid, mil vajalikud teadmised ettevõtluseks on juba omandatud. Töö autor järeldab antud küsimustiku tulemustest, et vanemas eas pigem ei alustata ettevõtlusega. Ettevõtjate vanuseline varieerumine erineb samuti nagu ka töötajate arv mikro- ja väikeettevõtetes. Näiteks, ligikaudu 1/5 vastanutest on oma ettevõttes ainsad töötajad, ning umbes sama suur osa on öelnud et neil on 5 ja enam töötajat, seega enamik vastanutest on siiski mikroettevõtted.

Õpingute järgselt ettevõtluse alustamist kirjeldab täpsemalt ka järgnev joonis 3.



Joonis 3. EAS-ist starditoetust saanute haridustase

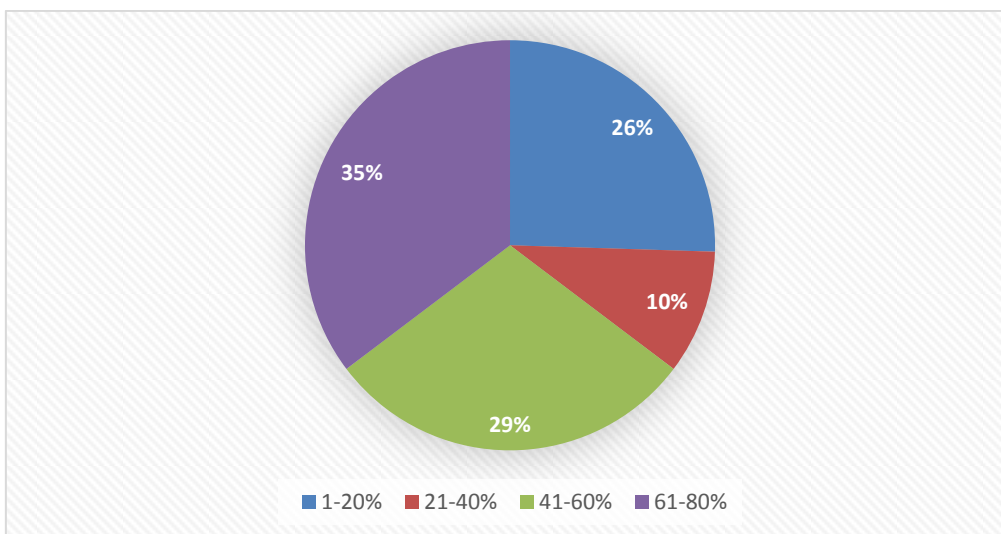
Allikas: autori joonis

Eelnev graafik selgitab, milline on vastajate profiil haridustaseme osas. Kõige suurema osakaaluga on kõrgharidusega vastajaid, kes moodustavad koguhulgast 62%. Küsimustikule vastas ka üks põhiharidusega isik. Autori jaoks on üllatavalt väike kutseharidusega ettevõtjate osakaal, arvestades seda, et kutsehariduse saanutel on kergem ettevõtlusega alustada. Kutsehariduse omandanutel on olemas oma kindel valdkond ja vastavad teadmised, kus tegutseda, mis annab omakorda väga suure eelise ettevõtjaks olemisel.

Küsimustiku põhjal soovis töö autor ka välja selgitada starditoetust saanute põhilised valdkonnad, milles mikro-ja väikeettevõtted tegutsevad. Tegemist oli valikvastustega küsimusega, mis olid pandud järjekorda vastavalt vastanute arvule (suuremast väiksemani):

1. Muu valdkond (15 vastanut)
2. Tööstus (14 vastanut)
3. Kunst ja meelelahutus (8 vastanut)
4. Põllumajandus (2 vastajat)
5. Veondus ja laondus (2 vastajat)
6. Info ja side (2 vastajat)
7. Veevarustus (0 vastajat)
8. Majutus (0 vastajat)

Töö autor järeldab antud järjestusest seda, et küsimustikus nimetatud valdkondadest kõige rohkem starditoetuse saajaid oli tööstuse valdkonnas. Käesoleva küsimustiku 15 vastanut ei leidnud valikus olnud valdkondadest endale sobivaimat ning valis variandiks „Muu valdkond“, jättes sealjuures kasutamata võimaluse kirjutada oma tegevusvaldkond ise. Tuues lisaks loetelust välja ühe kolmest enim valitud variandist (8 vastanuga kunsti ja meelelahutuse valdkonna), saab järeldada, et ettevõtjate hulgas on olulisel kohal ka meeleline tegevus, mitte ainult tööstus. Küsimustiku antud punkti vastustest järeldab töö autor, et starditoetust kasutatakse pigem tootmiseks kui teenuse pakkumiseks.



Joonis 4. Starditoetuse osakaal projekti kogumaksumusest EAS-ist starditoetust saanute hulgas

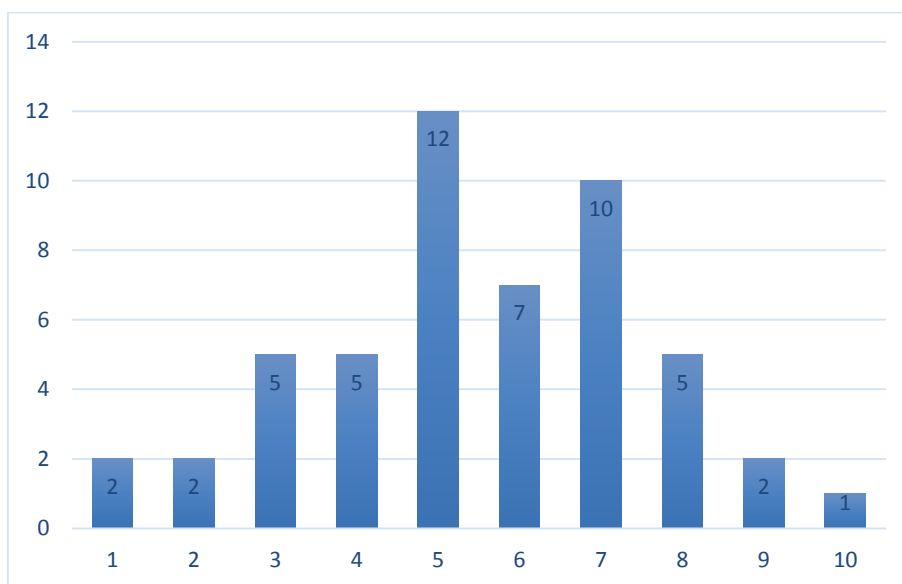
Allikas: autori joonis

Eelnevalt jooniselt number neli on võimalik välja lugeda kui suure osa on moodustanud starditoetus ettevõtete projekti kogumaksumustest. Rohkem kui 1/3 vastanutest, on saanud maksimumilähedases suurusjärgus starditoetust, mis näitab, et antud toetus on alustava mikro- ja väikeettevõtte jaoks oluliseks finantseerimise allikaks. Samas 13 vastajat on pidanud toetuse osakaalu väga väikseks (vahemikus 1-20%) võrreldes kogu projekti maksumusega.

Järgnev joonis näitab, milleks on mikro- ja väikeettevõtted starditoetust taotlenud ja kasutanud. Jooniselt saab välja lugeda, et enam kui 4/5 vastanutest on kasutanud toetust materiaalse põhivara soetamiseks.

Strateegilise plaani tähtsust näitavad sõnapilves enim esinenud sõnad. Joonisel number 6 on autor kujutanud sõnapilve, mis kajastab ettevõtjate vastuseid nende edutegurite küsimusele. Sõnapilvel suurema kirjaga on antud sõnad, mida vastajad kasutasid rohkem ning väiksema kirjaga on vähem kordi kasutatud vastused. Selgesti on näha, et sageduselt enim esinenud sõnad on olnud kvaliteet, unikaalsus ja toode. Sellest saab järeldada, et pannakse suurt rõhku teistest erinemisele ning proovitakse leida midagi, mille poolest teistest parem olla. Osad vastanuist soovivad erineda toote kvaliteedi poolest, samas mõni leiab, et tema toode on lihtsalt unikaalne. Kõik edutegurid toimivad iga ettevõtte puhul erinevalt, sest nad lähtuvad pigem ettevõtja enda seisukohast ja ei sõltu niivõrd tegevusvaldkonnast. Tihtipeale on need edutegurite nimekirjad pikad, kuid kogu loetletu puhul ei suudeta tavaliselt soovitud edu saavutada.

Sõnapilves toodud põhimärksõnade põhjal saab töö autor järeldada, et vastused on suuresti seotud ettevõtete strateegilise planeerimisega. Iga ettevõtte otsib oma unikaalset ja kvaliteetset toodet millega turule siseneda ja klientide usaldust võita. Lisaks omavad ettevõtted kvalifitseeritud ja professionaalset tööjõudu, mis on taaskord osa strateegilisest planeerimisest.



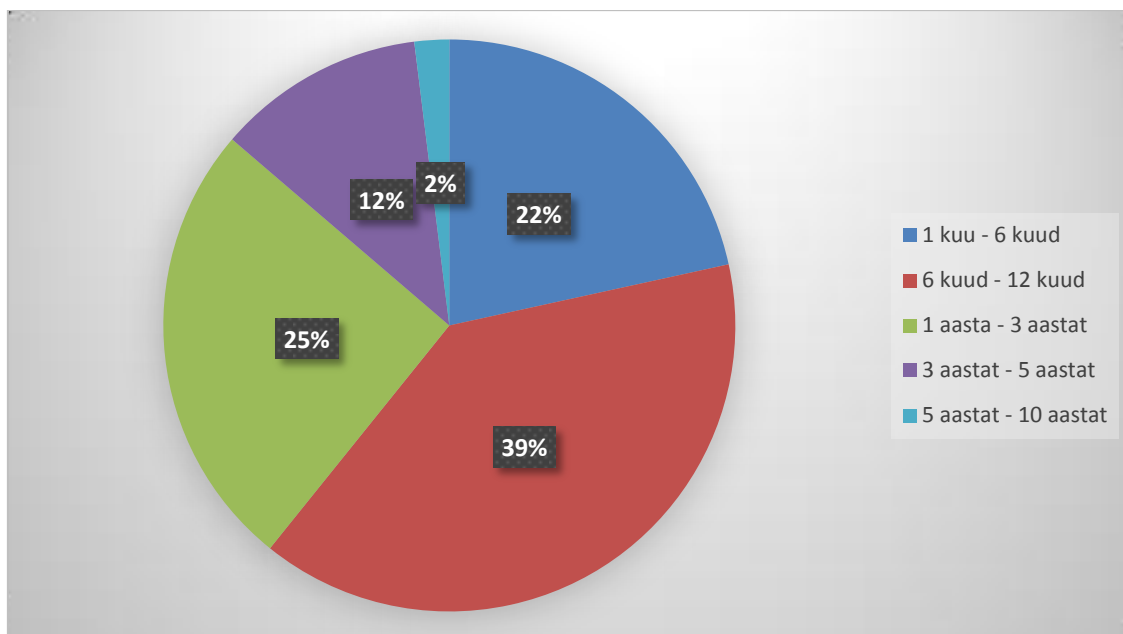
Joonis 7. Kui raskeks hinnatakse teotuse saamist Eestis EAS-i starditoetust saanute hulgas

Allikas: autori joonis

Eelnev joonis kirjeldab vastajate arvamust Eestis toetuse saamise lihtsusest üldiselt. Skaalal horisontaalselt 1-st 10-ni, kus 1 tähendas, et väga raske on toetust saada ja vastupidiselt 10, et toetust on väga kerge saada. Enim vastanutest on siiski arvanud, et toetuse saamine Eestis ei ole väga lihtne kuid samas ka mitte väga raske, mis tähendab seda, et vastaja on jäänud pigem neutraalseks kui võtnud mõne kindla seisukoha. Vastajaid leidis skaala iga valiku juures ning mida täpsemaks muutus vastus, seda vähemaks jäi vastajaid.

Küsimustiku vastustest tulenes lisaks, et 78% vastanutest ei ole peale starditoetuse taotlenud ühtegi teist toetust, sealjuures ülejäänud 22% on taotlenud, kuid ei ole täpsustanud, millist toetust ja kust on soovitud saada. Starditoetust saab taotleda ettevõtte EAS-ist ainult ühe korra. Sealjuures töötukassa kaudu alustava ettevõtte toetust saanu ei tohi ega saa enam starditoetust taotleda EAS-ist. Vähem kui veerand küsimustikule vastanud starditoetust saanud ettevõtjatest on edaspidi taotlenud ka muud toetust lisaks antud toetusele. Sealjuures enamik küsimustikule vastanutest on pidanud starditoetust väga suure kasuteguriga toetuseks, mis tähendab seda, et starditoetus on ettevõtte alustamisel väga suureks abiks ning nii mõnelgi, kellel antud toetus saamata jääb, võib jääda ka ettevõtte loomata. Ettevõtte alustamisel on ettevõtjatel tihtipeale olemas osalised vahendid, kuid vajavad siiski rahalist tuge.

Küsimusele, mis uuris põhjuseid starditoetuse taotluse tagasilükkamise kohta, leidis vähe vastajaid, millest järeldeb töö autor, et osad antud toetuse saajad on proovinud starditoetust juba eelnevalt taotleda, kuid mingil põhjusel on see tagasi lükatud. Antud küsimusele leidis 8 vastajat kogu vastanute hulgast. Kuna antud küsimusele vastajad täitsid ka ülejäänud küsimustikku, saab järeldebada, et starditoetust on nad siiski saanud.



Joonis 8. Planeerimise pikkus EAS-i starditoetust saanute seas

Allikas: autori joonis

Joonisel number 8 on kujutatud, kuivõrd pika aja peale planeerivad küsimustikule vastanud oma ettevõttes tegemisi. Väga suur osa ettevõtetest planeerib oma tegevust ette kuni aasta, seevastu 2% vastanutest planeerib kõike kuni 10 aastat. Seega mikro- ja väikeettevõtted, kes on saanud starditoetust, peavad oluliseks tegevuse lühiajalist planeerimist. Ligikaudu veerand ettevõtjatest planeerib oma tegevust ette kuni kuus kuud, mis on strateegilises planeerimises väga lühike aeg. Sellest saab töö autor järeldada, et ettevõtte muudab tihti oma strateegiaid või lihtsalt ei julge oma tegevust pikalt ette planeerida. Ettevõtte, mis planeerib oma tegevust 1-6 kuud, on seadnud endale lühiajalised eesmärgid ning see võib olla suure riskiteguriga. Lühiajalised eesmärgid toetvad üldjuhul ka pikaajalisi, kuid see eeldab planeerimist ka pikemas perspektiivis. Lisaks on küsimustikule vastanud mikro- ja väikeettevõtjad kursis ka teiste oma valdkonna ettevõtete plaanidega kas vähesemal või suuremal määral. Üle poole vastanutest kinnitas, et on natukene kursis teiste plaanidega, seega ettevõtjad suhtlevad omavahel ning räägivad oma plaanidest ja seatud eesmärkidest. See näitaja on siiski üllatav, kuna tegelikult on mikro-ja väikeettevõtluses suur konkurents ning tavaliselt 9 ettevõtet 10-st ei jää tihedas konkurentsipüsima. Ettevõtteid, kes ei ole absoluutselt kursis teiste ettevõtete plaanidega oma valdkonnas, oli ainult 6% ning antud kontekstis on see väga marginaalne näitaja. Autor järeldab, et teadlikkus on

konkurentsieeliseks, mille tõttu tekib rohkem mõtteid ja ideid, et täiustada oma strateegilist planeerimist, mis on ühtlasi ka oluliseks faktoriks ettevõtluses.

Töö autor teostas küsimustiku põhjal ka korrelatsioonanalüüsi (vt Lisa 3 Korrelatsioon). Analüüsile eelnes küsimustikus kümnele küsimusele antud vastuse kodeerimine ning kõik vastused kodeeriti sama printsiibi alusel. Analüüs teostati kümne erineva muutuja vastastikuse seose leidmiseks. Keskmise korrelatsiooni seos esines järgnevate muutujate vahel : starditoetuse kasutegur ja planeerimise olulisus ning planeerimise olulisus ja planeerimise pikkus. See tähendab, et kui üks näitaja suureneb, siis suureneb ka teine. Kui ettevõtja peab starditoetust väga suure kasuteguriga toetuseks, siis üldiselt antud ettevõtja peab ka planeerimist oluliseks. Kui ettevõtja peab oluliseks planeerimist, on tema jaoks tähtis ja pikem ka ettevõtte tegevuse planeerimine. Enamike ülejäänud näitajate vahel esines siiski negatiivne ja nõrk seos. Negatiivne seos tähendab, et ühe muutuja suurenedes teine muutuja väheneb. Nagu eelnevalt öeldud, siis enamike näitajate vahel seos puudus.

2.4. Järeldused

Tänu küsimustikule sai käesoleva lõputöö autor teada, milline on starditoetust taotlev ettevõtja ning kuidas annab hinnanguid ja vastuseid antud tööks olulistele küsimustele. Küsimustiku vastuste põhjal saab töö autor väita, et starditoetust taotlev mikro-ja väikeettevõtja on üldjuhul nooremapoolne, keskmiselt vanuserühmas 26-35 ning kõrgharidusega. Strateegiline planeerimine on eelduseks starditoetuse saamisel. Küsimustikule vastanute koondtulemusest järeldab töö autor, et ettevõtjad tajuvad strateegilise planeerimise olulisust ning valdavalt planeeritakse oma tegevusi ette rohkem kui 6 kuud. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse starditoetuse saamise raskust ja kergust hinnatakse enamjaolt mõõdukaks. Samas toetuse taotlused on EAS-i poolt tagasi lükatud puudulike müügi- ja turundusoskuste tõttu, sealjuures on hetkel veel vara teha järeldusi, miks on osadel ettevõtetel tulnud starditoetus tagastada. Järeldusteks on vara, sest töö autor uuris projekti 2014-2020.

Projekti 2014-2020 raames on enamus ettevõtteid saanud maksimummääras toetust, milleks on 15 000€. Töö autor järeltab, et ettevõtetal on soov luua projekte, mis nõuavad palju finantsressursse ning ettevõtjatel on keeruline selliseid rahalisi vahendeid omal käel saada.

Seega tänu strateegilisele planeerimisele ja visiooni olemasolule on mikro- ja väikeettevõtjad taganud oma ettevõttele EAS-i rahastuse. Ettevõtte jätkusuutlikuks konkurentsipüsimiseks peab ettevõtte planeerima oma tegevusi pidevalt tulenevalt kas organisatsioonisisestest või –välistest muutustest. Lisaks on EAS-il mitmed tingimused, mis tuleb teatud ajaperioodi jooksul täita ning nende täitmise eelduseks on samuti planeerimine ning strateegia olemasolu. Ettevõtjatel on suurem võimalus saada edukaks, kui nad teavad, kuhu soovivad jõuda.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada mikro- ja väikeettevõtjate profiil ja strateegilise planeerimise olulisus starditoetuse saajate hulgas. Uurimustöö ülesanneteks oli teada saada, kes on starditoetuse saajad, millised on need starditoetust saavad ettevõtjad, kuidas starditoetust kasutatakse, missugustel põhjustel jääb ettevõtetal starditoetus saamata ning kui oluliseks peavad ettevõtjad strateegilist planeerimist.

Lõputöös kasutatud kirjanduse põhjal järeldab töö autor, et ettevõtetal peab olema konkreetne ja läbi mõeldud strateegiline plaan, mille järgi otsuseid vastu võtta, et ellu jääda konkurentsisis suurettevõtetega. Seetõttu tuleb leida ja teada oma ettevõtte väärtust, mis muudab seda teistest paremaks ning valida suundaa, kuhu poole liikuda.

Töö autor viis läbi kaks erinevat uurimust. Esmalt tegi intervjuud kahe EAS-i starditoetustega seotud töötajaga ning järgnevalt viis läbi küsimustiku starditoetuse saanud ettevõtetega ja soovis välja selgitada starditoetust taotleva mikro- ja väikeettevõtja profiili üldiselt ning saada täpsemat ülevaadet puudustest, miks mikro- ja väikeettevõtted ei ole saanud starditoetust ehk mis on peamised põhjused, miks EAS on starditoetuse taotlused tagasi lükanud. Kuna töö autor uuris starditoetuste 2014-2020 projekti, oli puuduste jaoks liiga vara järeldusi teha. Järgnevalt tuli küsimustikus uurida, kes on olnud starditoetuse saajad, milleks on toetust kasutatud ning strateegilise planeerimise tähtsus toetust saanud ettevõtjate jaoks.

Nagu juba eelnevalt mainitud, siis EAS-i sõnul on praegu vara teha järeldusi, miks mitmed ettevõtted antud projekti raames on pidanud toetuse tagastama. Samas selgus tõsiasi, et viimase kahe aasta jooksul on antud paljudele starditoetust taotlenud ettevõtetele maksimum toetuseäär, milleks on 15 000€. Sealjuures väga mitmele küsimusele jäid töö autoril vastused saamata, kuna intervjuueeritavate sõnul nende ettevõtte ei koosta statistikat ega oma ülevaadet toetuse saanutest ja mitte saanutest, mis on töö autori jaoks väga üllatav. Lisaks selgus intervjuu käigus, et peamine põhjus, miks ettevõtetal jääb starditoetus saamata, on puudulik ja läbimõtlemita müügi- ning turundusplaan. Sarnane oli ka läbikukkumise põhjus – puudulik müügi- ja turundusoskus, lisaks ka oma turu vähene tundmine.

Starditoetust saanud ettevõtjate küsimustikus autori üllatuseks oli naissoost vastanute suur osakaal, kellest üle poole olid naised. Enim vastanuid oli vanuserühmas 26-35, seega starditoetuse taotleja on pigem nooremapoolne. Selgus, et enamik küsimustikule vastanuist olid kõrgharidusega, millest saab järeldada, et ettevõtte loojad on oma ala professionaalid ning teavad, mida nad teevad. Läbi statistiliste analüüside selgus samuti see, et ettevõtjad, kes tähtsustavad strateegilist planeerimist, planeerivad oma ettevõtte tegevust ja eesmärke pikemalt. Töö autor selgitas välja, et starditoetust saanud ettevõtjad peavad oluliseks strateegilist planeerimist ning oma tegevusi ja eesmärke planeeritakse ette üldiselt enam kui kuus kuud. Seega, ettevõtted ei tegele mitte ainult operatiivse planeerimisega vaid ka taktikalise ja strateegilise planeerimisega.

Lähtudes EASi nõuetest, mida tuleb pärast starditoetuse saamist mikro- ja väikeettevõtetel täita, eeldab enamus siiski planeerimist. Näiteks töökohtade loomine eeldab, et oleksid vajalikud finantsilised ressursid, sest töötasu peab moodustama 70% keskmisest palgast. Lisaks on vaja teada, kas töötaja on vajalik ettevõttele pikema perioodi vältel või ainult hooajaliselt, kuid see eeldab ettevõttes strateegia ja plaanide olemasolu ning nende rakendamist. Lisaks, ettevõtte suutlikus kasvada 20% aastas eeldab samamoodi strateegilist planeerimist ning eelinfo läbitöötamist. Ettevõtte kasvamiseks on vaja turgu, kellele oma toodet või teenust pakkuda ning teada, mis toimub väljaspool ettevõtet nagu töö autor juba eelnevalt kirjanduse ülevaates välja tõi. Nagu ka mitmed uuringud on välja toonud, siis edukad ja kasvavad ettevõtted tegutsevad koos tugeva strateegilise plaaniga.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Byrd, M. J. Megginson, L. C. (2009).** *Small business management: an entrepreneurs guidebook*. Boston: McGraw-Hill. 522 lk.
2. **Jantunen, A. (2005).** *Dynamic capabilities and firm performance*. Finland: Digipaino. 194 lk.
3. **Katz, J A. Green R P. (2007).** *Entrepreneurial small business*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 595 lk.
4. **Kullerkupp, A. (2007).** *Äriplaneerimine: Kuidas jõuda õigete otsusteni*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
5. **Legge, J. M. Hindle, K.G. (2004).** *Entrepreneurship: context, vision and planning*. New York: Palgrave Macmillan. 411 lk.
6. **Leimann, J. Skärvard, P. Teder, J. (2003).** *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
7. **Porter, M. E. (2008).** *On competition: Updated and expanded edition*. Boston: Harvard Business School Publishing. 542 lk.
8. **Scarborough, N-M. Wilson, D-L. Zimmerer, T-W. (2009).** *Effective Small Business Management: An entrepreneurial approach, ninth edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
9. **Suppi, K. (2013).** *Ettevõtlus: Õpik-käsiraamat*. Tartu: AS Atlex. 234 lk.
10. **Teder, J. (2001).** *Strateegiline juhtimine*. Tallinn
11. **Thompson, J. Martin, F. (2010).** *Strategic management: Awareness and change*. UK: Cengage Learning EMEA. 802 lk.
12. **Väljaots, K.** Organisatsiooni käsiraamat: Poliitika ja strateegia. http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/06.pdf (23.09.2016).
13. **Üksvärav, R. (2008).** *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus. 592 lk.
14. Euroopa Väikeettevõtete portaal. [WWW] http://ec.europa.eu/small-business/funding-partners-public/finance/index_et.htm (23.09.2016).
15. Raha. – Euroopa Komisjon. [WWW] <http://www.struktuurifondid.ee/122-toetuse-jagamist-korraldavad-asutused/> (29.09.2016).

16. Alustavale ettevõtjale. – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus [WWW]
<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/eas-i-lahendused-ja-toetusvoimalused/eas-i-lahendused-ja-toetusvoimalused> (29.09.2016).
17. Starditoetus. – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus [WWW]
<http://www.eas.ee/teenus/starditoetus/> (29.09.2016).
18. Starditoetuse mitte kasutamise nõuded. – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus [WWW]
<http://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/Starditoetust-ei-saa-kasutada-jaergmisteks-kuludeks.pdf> (29.09.2016).
19. Arendusosak. – Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus [WWW]
<http://www.eas.ee/teenus/arendusosak/> (29.09.2016).
20. Ettevõtluse alustamise toetus. – Töötukassa [WWW]
<http://www.tootukassa.ee/content/toetused-ja-huvitised/ettevotluse-alustamise-toetus>
(12.10.2016).
21. Stardilaen. - Töötukassa [WWW] <http://www.kredex.ee/ettevot/laen-ja-kaendus-3/stardilaen-2/> (12.10.2016).
22. Lühi- ja pikaajalised eesmärgid. – Business Planning [WWW]
<http://www.businessplanning.ee/index.php?id=27> (28.10.2016).
23. Success factors for small businesses. [WWW] <http://smallbusiness.chron.com/success-factors-small-businesses-4671.html> (08.11.2016).
24. Michael E. Porter. – Harvard Business School. [WWW]
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (15.11.2016).

LISAD

2.5. Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Kui palju mikro- ja väikeettevõtteid on käesoleval perioodil toetust saanud?
2. Kui suure osa see moodustab üldtervikust kes on toetust saanud?
3. Mis on peamised toetust saavad valdkonnad mikro- ja väikeettevõtete hulgas? Miks?
4. Mis on keskmine toetust taotleva väikeettevõtja vanus?
5. Nõutud on vähemalt 2 loodavat töökohta, mis on keskmine loodavate töökohtade arv väikeettevõtete puhul?
6. Mis on kõige populaarsem toetus taotlev valdkond mikro- ja väikeettevõtete hulgas?
7. Mis on väikeettevõtete edutegurid üldiselt?
8. Millised on peamised põhjused eeldustele mitte vastamiseks?
9. Kui suur protsent mikro- ja väikeettevõtetest ei vasta toetuse saamise eeldustele?
10. Mis on peamine kriteerium, millele toetust taotlev mikro- ja väikeettevõtte ei vasta?
11. Mis on keskmine finantseeringu suurus mikro- ja väikeettevõtetele, mida EAS starditoetusena annab käesoleval perioodil?
12. Kui paljudel mikro- ja väikeettevõtetel on õnnestunud kasvada aastas vähemalt 20%?
13. Kui paljud väikeettevõtted, kes on starditoetust saanud, on ebaõnnestunud?
14. Mis on olnud starditoetuse saanud väikeettevõtete ebaõnnestumiste võimalikud põhjused?
15. Mis on keskmine toetuse suurus, mida EAS on välja andnud väikeettevõttele?
16. Millisel juhul küsib EAS ettevõttelt toetuse tagasi? Millisel juhul on seda tehtud väikeettevõtete puhul?
17. Kui suures ulatuses on väikeettevõtetel tulnud toetus tagastada?

18. Statistiliselt üleüldse, mitmel korral on EAS toetusi tagasi küsinud? Kui suure osa sellest moodustavad väikeettevõtted?

2.6. Lisa 2 Küsitlus

EAS starditoetuse uuring

Lugupeetud vastaja!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada suurimad probleemid mikro- ja väikeettevõtetele EASi toetuse saamisel. Antud küsimustik võtab 5-10 minutit ning vastajad jäävad anonüümseks. Vastuseid kasutatakse statistiliseks analüüsiks ülikooli lõputöös. Ootan Teie vastuseid hiljemalt 13.11.2016.

Aitäh vastuste eest!

1. Sugu?

Mark only one oval.

M

N

2. Mis on Teie vanus?

Mark only one oval.

Alla 18

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

66+

3. Haridustase?

Check all that apply.

Põhiharidus

Kesk-/keskeriharidus

Kutseharidus

Kõrgharidus

4. Millises valdkonnas Teie ettevõtte tegeleb?

Check all that apply.

Põllumajandus

Tööstus

Veevarustus

Majutus

Info ja side

Kunst, meelelahutus

Veondus, laondus

Other:

5. Kui suur oli EASI toetuse osakaal Teie projekti kogumaksumusest?

Mark only one oval.

- 1-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%

6. Mis otstarbeks toetust taotleti?

Mark only one oval.

- Materiaalse põhivara soetamine
- Transport, seadistamine ja paigaldus
- Rakendustarkvara soetamine või arendamine
- Personalikulud
- Other:

7. Mitu töötajat on Teie ettevõttes?

Mark only one oval.

- Olen ainuke
- 1-2
- 3-4
- 5 ja rohkem

8. Millised on Teie ettevõtte edutegurid?

.....

.....

.....

.....

9. Juhul kui EAS on Teie taotluse tagasi lükanud, mis on öeldud selle põhjuseks?

Mark only one oval.

- Puudulik turundus- ja müügiplaan
- Puudulik turg ja vajadus
- Toetust mitte saav valdkond
- Toetust ei saa kasutada soovitud kuludeks
- Other:

10. Kas olete taotlenud ka muid toetusi peale EAS starditoetuse?

Mark only one oval.

- Jah
- Ei

11. Kas Teie arvates on Eestis lihtne ettevõtluse tarbeks toetust saada?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Väga raske	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga lihtne

12. Kui suure kasuteguriga väikeettevõtete jaoks on EASI starditoetus?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Väga väike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga suur

13. Kui pikalt Teie ettevõtte tegevuskava ette planeerib?

Mark only one oval.

- 1 kuu - 6 kuud
- 6 kuud - 12 kuud
- 1 aasta - 3 aastat
- 3 aastat - 5 aastat
- 5 aasta - 10 aastat

14. Kui oluliseks peate planeerimist?

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Üldse mitte oluliseks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluliseks

15. Kas olete teadlik sama valdkonna teiste ettevõtete plaanidest?

Mark only one oval.

- Jah
- Natukene
- Mitte eriti
- Ei

2.7. Lisa 3 Korrelatsioon

	Sugu	Vanus	Haridustase	Toetuse osakaal	Töötajate arv	Teiste toetuste taotlemine	Toetuste taotlemise lihtsus	Starditoetuse kasutegur	Planeerimise pikkus	Planeerimise olulisus
Sugu	1									
Vanus	- 0,0 77	1								
Haridustase	- 0,0 51	- 0,09 1	1							
Toetuse osakaal	- 0,1 02	- 0,15 3	-0,529	1						
Töötajate arv	- 0,0 31	0,26 3	0,287	- 0,439	1					
Teiste toetuste taotlemine	- 0,0 58	- 0,04 4	0,043	0,118	-0,187	1				
Toetuse taotlemise lihtsus	- 0,0 53	- 0,01 3	-0,018	0,081	-0,121	-0,080	1			
Starditoetuse kasutegur	- 0,1 30	- 0,09 7	-0,147	0,190	-0,144	-0,072	0,138	1		
Planeerimise pikkus	- 0,0 52	- 0,04 4	0,194	- 0,151	0,160	0,032	0,090	0,158	1	
Planeerimise olulisus	- 0,0 39	- 0,05 5	0,018	0,012	-0,021	-0,105	0,111	0,355	0,464	1

SUMMARY

MICRO AND SMALL ENREPRISE STRATEGIC PLANNING AS A PRECONDITION FOR GETTING THE BUSINESS STARTING SUBSIDY

Risto Lindeburg

Language: Estonian

Figures: 8

Pages: 45

Tables: 1

References: 23

Appendixes: 3

Keywords: enterprise, strategy, planning, subsidy, internal and external influences, product.

The purpose of this thesis was to find out micro and small entrepreneurs`profile and how important is strategy planning throughout those entrepreneurs that have gotten business starting subsidy. The author of this work wanted to find out, who are the entrepreneurs that get the subsidy, what are their businesses like, how they use the subsidy and why sometimes some enterprises won`t get the business starting subsidy.

Due to the theoretical overview the author of this thesis concludes that micro and small businesses need to have an exact and thought-out strategic plan to make decisions and to survive in the competition with big corporations and companies. Smaller companies need to know their values and how they differ from others to become better and to know the moving direction.

The author of this thesis conducted two different researches. Firstly the author did two interviews with Enterprise Estonia (EAS) employees who are dealing with business starting subsidies from day-to-day. After that the author conducted a survey among the enterprises that have gotten the starting business subsidy. The author carried out an interview because he wanted to find out what is the profile of the applicant of starting business subsidy entrepreneur like and what are the disadvantages of not receiving the subsidy. The author examined the 2014-2020 project of business starting subsidy so it was too early to make conclusions of the shortages. That is the reason why the author conducted a survey and asked, who are the entrepreneurs, why they apply for the subsidy and is the strategy planning important among them.

The interviewees said during the interview that it is too early to make conclusions why some enterprises during the project had to pay back the starting business subsidy. Many other enterprises at the same time have gotten the maximum amount of subsidy which is €15000. The author of this thesis did not get many answers during the interview because the interviewees said that in EAS they don't make any statistics and they don't have an overview of entrepreneurs who get the subsidy and who don't and this fact was very interesting for the author. Also it was said that the reason why mostly enterprises do not survive in the competition is that there is a lack of sales and marketing skill. That also means that enterprises do not have proper strategic plan.

Author conducted a survey and it was sent to 151 companies. It was very surprising for the author when he got the answers for the questionnaire. More than 50% of the respondents were women. The most responses were in the age group from 26 to 35 year olds which means that entrepreneurs who apply for the subsidy are mostly young people. To add, most of the respondents are highly educated which means that they are professionals in their own area and know what they are doing. After statistical analysis the author found out that the entrepreneurs who consider strategic planning important they plan their company's activity and goals longer in advance. The author of this thesis also wanted to find out what entrepreneurs think about their success factors. Answers were mostly about quality, product and unique which means that entrepreneurs think a lot how to differ from other companies.

According to the requirements for micro and small enterprises to get the starting business subsidy which mostly require planning in advance. For example, creating jobs require financial resources because if you get the business starting subsidy it is needed to create at least two new jobs and the wage needs to be at least 70% of the average wage in Estonia. In addition it is needed to know whether employees are needed either for shorter or longer period of time but this also requires strategy and plans in your company.

Another requirement for the companies that get the business starting subsidy is the ability to grow 20% per year which also requires strategic planning. Enterprise can grow if it has a market where to sell its products or to offer its services so besides knowing what is going on inside your company it is needed to know what is happening outside the company – shortly what are internal

and external influences. Different surveys have shown that successful and growing companies act together with strong strategic plan.

To conclude, the author of this thesis concludes that strategic planning is the most important requirement to get the business starting subsidy and to be successful in the future. Entrepreneurs need to look for some ground information to develop their own strategy before starting a business.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor Risto Lindeburg
(allkiri, kuupäev)

Üliõpilaskood

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Olev Tõru
(allkiri, kuupäev)