

# **ETTEVÖTLUSINKUBATSIOONI**

## **KÄSIRAAMAT**

**SEPTEMBER 2005**

Käsiraamatu koostajad:

Jüri Moor

Tiit Urva

Erki Hendrikson

Toomas Noorem

Rivo Noorkõiv

Andrus Tasa

Seren Eilmann

Rene Tõnnisson

EAS-i ettevõtlusinkubaatorite toetusprogrammide koordinaator:

Virko Prits

# SISUKORD

Sisukord .....	3
1. Ettevõtlusinkubatsiooni ülevaade .....	5
Inkubatsiooni mõisted ja vormid .....	5
Mis see on – ülevaade minevikust, tänapäevast .....	7
Milleks on avalikul sektoril vaja ettevõtlusinkubatsiooni? .....	8
Milleks on alustaval ettevõtjal vaja ettevõtlusinkubatsiooni? .....	10
Eesti ettevõtlusinkubaatorid .....	12
2. Inkubaatori rajamine .....	15
Ettevõtlusinkubaator või mõni alternatiivne äriabiteenus? .....	15
Inkubaatori sihtgrupp, eesmärgid ja oodatav mõju .....	18
Inkubaatori panus ettevõtlusesse .....	18
Alustavate ettevõtjate põhiprobleemid ja lahendused Eestis .....	22
Inkubantide valiku kriteeriumid .....	24
Äriinkubaatori tasuvusanalüüs .....	25
Üldised printsiibid .....	25
Tasuvusanalüüsi struktuur .....	26
3 Ettevõtlusinkubatsiooniteenuse osutamine .....	31
Ettevõtlusinkubatsiooni funktsioonid ja teenused .....	31
Funktsioonid .....	31
Infrastruktuuriteenused .....	32
Konsultatsiooniteenused .....	33
Äriplaan .....	35
Üldised printsiibid .....	35
Töögrupi loomine .....	35
Olemasolevate tugisüsteemide hindamine .....	36
Kohaliku ettevõtluse analüüsimine .....	36
Kohaliku turu ja majanduse analüüsimine .....	37
Ärivajaduste uuring .....	37
Võimalike turgude uuring .....	37
Kinnisvaraanalüüs .....	38
Rahastamisvõimaluste väljaselgitamine .....	38
Tegevuse alustamise planeerimine .....	39
Inkubaatori turustamine .....	40
Eesmärkide täpsustamine ja täitmise hindamine .....	41
Kokkuvõte .....	41
Inkubaatori sise- ja väliskeskond .....	41
Inkubaatori kokkuvõte .....	41
Riigi ja omavalitsuse tasand .....	43
Ärisuhete tasand .....	44
Akadeemiline tasand .....	44
Finantseerimisallikad .....	44
Jätkusuutlikkus .....	45
Võrgustumine ja ülevaade rahvusvahelistest organisatsioonidest .....	45

Kasutatud kirjandus.....	51
Lisa 1.....	53
Lisa 2.....	57
Lisa 3.....	59
Lisa 4.....	60
Lisa 5.....	61
Lisa 6.....	62
Lisa 7.....	63

# 1. ETTEVÕTLUSINKUBATSIOONI ÜLEVAADE

## Inkubatsiooni mõisted ja vormid

ETTEVÕTLUSINKUBAATORI definitsioon lepiti kokku ettevõtlusinkubaatorite ja teadus-tehnoloogiaparkide assotsiatsioonide rahvusvahelisel kokkutulekul **Dortmundis 16.-18. novembril 2002.**

***ETTEVÕTLUSINKUBAATOR on majanduslik ja sotsiaalne üksus, mis on loodud uue ettevõtluse kasvu ja edu kiirendamiseks kompleksse ettevõtluse abistamise programmi kaudu.***

Teisisõnu on ettevõtlusinkubaator keskus (võib koosneda kamitmest hoonest), kus konsultandid pakuvad alustavatele ettevõtjatele eriteadmisi, koostöövõrgustikke ja vajalikke vahendeid (ruumid, seadmed, jne), et muuta ettevõtted edukaks. Inkubatsioon hõlmab erinevaid protsesse, mis aitavad vähendada alustavate firmade ebaõnnestumisriske ja kiirendada nende firmade kasvu, millel on potentsiaali saada tööhõive ja jõukuse loojaks.

Ettevõtlusinkubaatorite loomise algpõhjus oli tööhõive taastamine piirkondades või linnades, millest (tööstus)ettevõtted olid lahkunud, ning see oli orienteeritud kohaliku majanduse arengu probleemidele ettevõtlusbaasi parandamise kaudu.

Kontseptsioon on viimase kolmekümne aasta jooksul tugevalt arenenud – kui esimesed inkubaatorid pakkusid vaid soodsate hindadega rendipindu ja jagatud kontoriteenust hoolega valitud ettevõtlusgruppidele, siis nüüdseks on hakatud enam rõhku panema rentnikele osutatavatele nn pehmetele teenustele: konsultatsioonidele, koolitustele ja infovõrgustikes osalemisele. On tekkinud ka mitmeid virtuaalses keskkonnas tegutsevaid inkubaatoreid.

Inkubaatorite peamine eesmärk oli ja on toota edukaid ärisid, kes inkubaatorist väljununa loovad uusi töökohti, taaselustavad ühiskonda, kommertsialiseerivad uusi tehnoloogiaid ja loovad jõukust regionaalsele ja riiklikule majandusele.

Inkubaatorid võib liigitada järgnevalt (vt tabel 1.1.):

- *inkubaatori omandivormi järgi* – avaliku ja erasektori inkubaatoriteks, kusjuures inkubaatori operaatoriteks võivad olla nii erasektori ettevõtted, avaliku sektori asutused, haridusinstituutsioonid kui nende kõigi partnerluses loodud organisatsioon;
- *eesmärgi alusel* – erinevad inkubaatorid saavad õigustuse majanduslike, sotsiaal-majanduslike, hariduslike ja/või korporatiivsete põhjuste tõttu. Nende eesmärgid võivad ulatuda tehnoloogia ülekande (*technology transfer*) soodustamisest ja innovatsioonide kommertsialiseerimisest kuni regionaalse majandusarengu soodustamise ja/või kohaliku kogukonna riskigruppide tegutsemisaktiivsuse võimendamiseni;
- *sihtgruppide alusel* – sihtgruppideks võivad olla VKE-d teatud sektoritest: alustavad firmad, kasvufaasis firmad, etnilise vähemuse või riskigruppide poolt alustatud ettevõtted;
- *kasumlikkuse alusel* – inkubaatorit võib asutada-juhtida, orienteerituna kasumile, või mittetulunduslikus vormis.

Tabel 1.1. Inkubaatorite tüübid

	Avalik	Era-
Eesmärk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luua töökohti</li> <li>• Teadvustada ettevõtluse positiivset efekti</li> <li>• Tugevdada regiooni maksubaasi</li> <li>• Arendada teaduse ja tööstuse koostööd</li> <li>• Kommertsialiseerida ülikoolide uuringuid</li> <li>• Akumuleerida investeerimise võimalusi</li> <li>• Anda kasutusse vabu hooneid, seadmeid jm vahendeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arendada tehnoloogiat arendamine koos ülikoolide, instituutidega</li> <li>• Arendada kinnisvara</li> <li>• Müüa omaniku teenuseid rentnikele</li> </ul>
Huvigrupid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riik</li> <li>• Omavalitsused</li> <li>• Kõrg- ja kutsekoolid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinnisvaraarendajad</li> <li>• Tootmisettevõtted</li> <li>• Investorid</li> </ul>
Teenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtlusalased konsultatsioonid ja koolitused</li> <li>• Infrastruktuuriga seotud teenused</li> <li>• Abi finantseerimisallikate leidmisel</li> <li>• Kontoriteenus (arvutid, koopia jne)</li> <li>• Sekretäriteenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtlusalased konsultatsioonid ja koolitused</li> <li>• Infrastruktuuriga seotud teenused</li> <li>• Finantseerimine</li> <li>• Kontoriteenus (arvutid, koopia jne)</li> <li>• Sekretäriteenus</li> </ul>

Üks juhtivaid ettevõtluskubaatorite asjatundjaid, Šveitsi tehnoloogiajuhtimise professor (*IMD International*) **Max von Zedtwitz** liigitab inkubaatoreid alljärgnevalt:

- regionaalsed ettevõtluskubaatorid
- ülikooli inkubaatorid
- sõltumatud kommertsinkubaatorid
- ettevõttesisesed inkubaatorid
- virtuaalsed inkubaatorid

Esimesed kaks nimetatud inkubaatorit ei ole üldiselt kasumile orienteeritud, samas kui ülejäänud kolm on tugevalt kasumlike eesmärkidega. Kõik inkubaatorid erinevad tugevalt valikust või võimalusest konkurentsieelisele: tööstuslik, geograafiline, segmenteeritud. Kui näiteks ülikooli- ja sõltumatud kommertsinkubaatorid on suunatud kõigile neile aspektidele, siis regionaalne inkubaator tegutseb ainult geograafiliselt ning virtuaalne ainult teatud segmendis.

Lisaks eesmärkidele ja orientatsioonile liigitatakse inkubaatoreid ka nende loojate ja kuuluvuse järgi: äri- ja innovatsioonikeskused, ülikooli ettevõtluskubaatorid, sõltumatud erainkubaatorid ja korporatiivsed erainkubaatorid.

Hiljutine uuring Euroopa Liidus näitab, et panustamine kohaliku majanduse konkurentsivõime suurendamisse ja töökohtade loomine on enamiku inkubaatorite põhieesmärgiks.

Inkubaatoritel on küll mitmeid erinevaid vorme, kuid põhieesmärk on sama: abistada ja toetada uusi ja/või noori firmasid kasvamisel ja arenemisel. Erinevate inkubaatorite ühised eesmärgid on järgmised:

- uute, alustavate firmade nõustamine
- ettevõtete püsijäämise ja kasvu soodustamine
- tegutsemisruumide rentimine
- jagatud kontoriteenused pakkumine (sh tavaliselt sekretäriteenus, koopia- ja faksimasina kasutamine jms)
- kohapealne juhendamine (*on-site management*) erinevate vajalike konsultatsioonide abil (sh äriplaani arendamine, maksud jne)
- tugev selektsioonipoliitika
- inkubaatoris paiknevatele firmadele toetava keskkonna (sünergia) pakkumine

Tabel 1.2. Ettevõtlusinkubaatorite eesmärgid

Inkubaatori eesmärgid	Järjestus (1 = tähtsaim)						Keskmine
	1	2	3	4	5	0	
(1) Panustada konkurentsivõimesse ja töökohtade loomisesse	56	14	4	0	1	3	1.3
(2) Aidata uurimis- ja arenduskeskustel kommertsialiseerida oskusteavet	10	18	19	18	3	9	2.8
(3) Aidata ettevõtetal luua spin-off- tegevusi	3	23	27	12	5	7	2.9
(4) Aidata vähesuutlikke kogukondi /isikuid	1	12	12	22	15	16	2.8
(5) Muud rollid	7	6	7	7	6	44	2.9

Allikas: Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002

Järgnevalt on loetletud mitmed inkubatsiooniga tihedalt seotud mõisted:

- **Teadus- ehk tehnoloogiapark** (*science or technology park*) – on ametlikult seotud ülikooli, instituudi või mõne teise uurimiskeskusega, mis soodustab ja toetab innovatiivse suunitlusega, kiirel kasvul ja teadmistel põhinevate ettevõtete käivitamist ja arendamist. Algne kontseptsioon nägi ette, et ettevõtlustegevus jääb arenduse piiresse, aga paljud teaduspargid on arenenud kvaliteetseteks tööstusparkideks tootmisega tegelevatele firmadele. Õigustamaks pargi nimetust, asuvad nad enamasti rohelisel alal ülikooli naabruses.
- **Ettevõtluspark** (*business park*) – majutab firmasid kvaliteetses keskkonnas, mis sarnaneb mitmeski mõttes teaduspargiga. Erinevalt viimasest pole vastuvõetavatele rentniketüüpidele piiranguid. Samuti ei reglementeerita tavaliselt ka väljapääsu.
- **Tööstuspark** (*industrial park*) – ala, mis pakub maad ja seadmeid tootmiste rajamiseks.
- **Tehnopol** – linnastruktuur, mis võib laiuda üle ühe regiooni mitme linna. Tehnopolis leiavad koha suurettevõtted ja nende uurimislaboratooriumid, ülikoolid ja uurimisinstituudid, uued kõrgtehnoloogiaettevõtted, mitmed tehnoloogiastiirdeteenused ja mis pole vähem tähtis, see hõlmab elamurajoone teadlastele ja ettevõtjatele ning kogu vajaminevale personalile. Tehnopoly tööeline eesmärk on luua uut tüüpi ühiskondlik, tsiviil- ja tööorganisatsioon, et koondada uusi finants- ja inimressurse ühte piirkonda. Head rajatised atraktiivses piirkonnas on seetõttu optimaalseks taustaks. Selline kõrgelt arenenud infrastruktuur on sõltuv stabiilsest sotsiaal-majanduslikust ja poliitilisest kontekstist.

## Mis see on – ülevaade minevikust, tänapäevast

Ettevõtlusinkubaatorite idee pärineb Ameerika Ühendriikidest, kus nad kujunesid välja kolmel põhjusel:

1. Rahvusliku Teadusfondi (National Science Foundation) püüde ergutada ettevõtlusiniitsiatiivi ja innovatiivset suunda ülikoolides;
2. katse võtta taaskasutusele vabanenud vabrikahooneid kõrge tööpuudusega piirkondades, jagades hooneid ja üürides neid välja väikeettevõtetele;
3. jõukate inimeste ja edukate ettevõtjate algatus, kes püüdsid anda oma kogemusi edasi uutele ettevõtetele ja vahetada need seeläbi rahaks.

**1946** asutati Bostonis (USA) Ameerika Teadus- ja Arenduskeskus (American Research and Development – **ARD**), et toetada MIT tehnoloogiauuringu baasil tekkivaid ettevõtteid. ARD ajaloo tulusaim investeering oli 1957. aastal 70 000 dollari suurune investeering Digital Equipment Companysse (DEC), mille väärtus kasvas 355 miljoni dollarini.

**1951** rajati Stanfordin Tööstuspark (USA) kavatsusega luua koht, kus äri-, akadeemilised ja valitsushuvid võiksid ühineda ühtses tulevikuvisionis. Esimeste rentnike hulgas olid Eastman Kodak, General Electric ja Hewlett-Packard. Teadusuurimispark, Stanfordin Ülikool ja uued tehnoloogiaorientatsiooniga ettevõtted said tänapäeva **Silicon Valley** alusepanijaks.

**1959** moodustati esimene teadaolev ülikooliväline inkubaator Batavias (USA). 1956 suleti rasketööstustootja Massey-Ferguson (Batavia suurim tööstusettevõtte), jättes tühjaks 80 000 m<sup>2</sup> tööstuspinda ja suurendades tööpuudust piirkonnas 20% võrra. Perekond Manusco püüdis protsessile anda vastupidise käigu, ostis kompleksi ja tegi Joe Manuscole (kes oli tollal rauakaupade poe juhataja) ülesandeks tehas tööle panna, luua uusi töökohti

ja toota kasumit. Manusco püüdis leida üksikettevõtet, kellele hiiglasuur tehas rentida, aga ühe kuu pärast loobus sellest ettevõtmisest. Selle asemel otsustas ta tehase ära jagada ja rentida selle erinevatele ettevõtetele, pakkudes kontoriteenuste ühise kasutamise võimalust, abi kapitalihankimisel ja ettevõtlusalasel nõustamisel. Üks esimestest firmadest, mis ruume rentis, oli kanavabrik. Vabrikut hakati Manusco ja tema meeskonda ümbritsevate kanade tõttu kutsuma INKUBAATORIKS.

Joe Manusco idee uute äride toetamisest, ühiste haldusteenuste pakkumisest, juurdepääsust kapitalile ja ärinõustamisest on siiani äriinkubatsiooni aluspõhimõtteks. Samuti pärineb sellest ajast nimetus inkubaator tähistades kõiki organisatsioone, mis pakuvad teatud toetuste, teenuste, finantseerimise ja asupaiga kooslust ettevõtetele.

Alates **1973.** aastast toetas Riiklik Teadusfond (National Science Foundation) oma eksperimentaal-, uurimis- ja arendusprogrammi (Experimental Research and Development Programme) kaudu mitmeid innovatsioonikeskuste eksperimente. **1981.** aastaks oli programm laienenud, koosnedes ühtekokku 11 keskusest. See sai baasiks ülikoolide tulevastele pingutustele käivitada innovatsiooni-inkubatsiooni keskuseid.

**1970**ndate aastate lõpu ja **1980**ndate alguse majanduslangus tööstusmaades hoogustas ettevõtlusinkubatsiooni. Olles silmitsi traditsiooniliste tööstusharude kokkuvarisemisest tuleneva kiire tööpuuduse kasvuga, märgati nii Euroopa Liidus kui Ameerika Ühendriikides, et uute majandustegevuste edendamiseks on vaja värskeid strateegiaid, loomaks kriisipiirkondades uusi töökohti. 80ndail aastail järgitud strateegiaid võis üldiselt iseloomustada rõhuasetuse muutusega ülalt-alla-lähenemiselt, mis sõltus välistest teguritest ja riigi sekkumisest kapitali viimisel arenenud piirkonnast vähem arenenud piirkonda, alt-üles-lähenemisele, keskendudes olemasoleva potentsiaali suurendamisele ja aidates raskustes piirkondadel ise end aidata.

**1984.** aastaks oli Ameerika Ühendriikides siiski vaid 26 inkubaatorit, kuid siis tuli nende arvu plahvatuslik kasv. Äriinkubaatori kontseptsiooni kohandati palju laiemat ettevõtete ringi silmas pidades, laiendades sellega ka eesmärkide ja soovitatavate tulemuste kompleksi. Laienes ka inkubaatoreist huvituvate organisatsioonitüüpide ring, tulenevalt poliitikale orienteeritud avaliku sektori institutsioonide lisandumisest, mis viis töökohtade loomisele, või heaolusunitlusega organite huvist leida töövõimalusi töötutele ja vähemustele. **1984–1987** edendas Ameerika Ühendriikide Väikeettevõtluse Administratsioon (the United States Small Business Administration – **SBA** [www.sba.gov](http://www.sba.gov)) inkubaatorite arengut, sponsoreerides konverentse ning andes välja infolehti ja inkubaatorite tegevust puudutavaid juhendeid.

20 aastat tagasi ehk **1985.** asutati ca 40 liiget ühendav eraalgatuslik mittetulundusorganisatsioon Riiklik Ettevõtlusinkubatsiooni Assotsiatsioon (National Business Incubation Association – **NBIA**, [www.nbia.org](http://www.nbia.org)), kes arendas inkubatsiooni kontseptsiooni edasi, korraldas aastakonverentse ja levitas ülevaateid uurimistegevusest. **1998** sisaldas NBIA andmebaas 587 inkubatsioonikeskust, tänaseks on liikmete arv rohkem kui kahekordistunud – kasvades ca 1200 liikmeni.

**1999.** aasta internetifirmade plahvatusliku kasvu ajal käivitati 300 “uue majanduse” inkubaatorit üle maailma ning nelja suurima börsinimekirjas oleva inkubaatori (CMGI, Internet Capital Group, Safeguard Scientific ja Softbank) aktsiate hinnad saavutasid oma lae. Mitte rohkem kui viis aastat tagasi ergutas interneti esiletõus tugevalt tulunduslike inkubaatorite teket – uue majanduse inkubaatorid ilmusid välja peaaegu sama kiiresti kui “.com” firmad, mida nad lootsid inkubeerida.

Euroopa Liidus on praegu üle 800 ettevõtlusinkubaatori. Euroopa Komisjoni Enterprise DG käivitas **2000.** aasta detsembris inkubaatorite võrdleva analüüsi projekti, mis keskendus inkubaatorite tutvustamisele ning edendamisele. Tulemuseks valmis dokument pealkirjaga *Benchmarking of Business Incubators. Final Report. February 2002* ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/incubators/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/index.htm)). Nimetatud dokumendi koostamisse kaasati ekspertidena inkubaatorite juhid EL-i liikmesriikidest.

## Milleks on avalikul sektoril vaja ettevõtlusinkubatsiooni?

Sellele küsimusele saame väga hea vastuse esimesest suuremast analüüsist inkubaatorite tulemuslikkuse kohta, mille koostas NBIA koostöös Michigani Ülikooliga aastal 1997. Uuringust selgunud tähtsamad mõõdikud ja tulemused olid järgmised:

1. *Töökohtade loomine.* Inkubaatoris olevad firmad löid keskmiselt **468** TÖÖKOHTA (koos kaudselt loodud töökohtadega oli neid kokku 702). Enamik töökohti oli kõrge lisaväärtusega, kuna oli loodud T&A, tehnoloogia- ja tootmisettevõtete poolt.

2. *Kuluefektiivsus.* Hinnanguline AVALIKU SEKTORI TOETUS ÜHELE LOODUD TÖÖKOHALE oli **1109 dollarit** (ca 14 000 EEK), MIS ON TUBLISTI MADALAM KUI AASTANE TOIMETULEKUTOETUS.
3. *Investeeringu tasuvus.* Kohalikke, osariiklikke ja riiklikke toetuseid inkubaatoritele võib pidada investeeringuteks, mis toovad maksutuluseid toetatavatest firmadest. Uuritud inkubaatorite statistika põhjal võib väita, et IGA AVALIKU SEKTORI INVESTEERITUD 1 DOLLARI KOHTA TULI MAKSUTULUSID 6 DOLLARIT !!!
4. *Kasv.* Firmad, kes osalesid kõnealuses inkubaatoriprogrammis olid 1996. aastaks KASVANUD ÜLE **400%** AASTAS, kasvatades oma käivet keskmiselt 124 000 dollarit ja lisades 3,7 töökohta aastas.
5. *Ellujäämismäär.* Samal ajal kui alustanud firmade ellujäämismäär pärast nelja aastat oli keskmiselt 48 %, oli inkubaatori lõpetanud firmadest **87%** (!) JÄTKUVALT TEGEVUSES (Eestis on 3 aasta jooksul keskmiselt 54%)

Samalaadne uurimus on viidud läbi ka Soomes Uusimaa regiooni 16 inkubaatori kohta:

1. *Uute firmade loomine.* Kumulatiivne loodud ettevõtete arv oli 1949 firmat aastatel 1996-2001. Aastal 2000. oli inkubeerimisel 501 firmat.
2. *Töökohtade loomine.* Täpsemad andmed loodud töökohtadest on ainult selle aja kohta, mil firmad läbisid inkubatsiooniperioodi. Kumulatiivselt oli see 3 352 töökohta ning ainuüksi aastal 2000 oli see 859. Sellegipoolest on kohalik inkubaatorite tegevust rahastav organisatsioon TE-Keskus välja arvutanud, et aastatel 1996-2001 on inkubaatorist lahkunud firmade poolt loodud töökohtade arv **20 000**.
3. *Kuluefektiivsus.* Valitsuse kulutused inkubaatoritele moodustasid 2001. aastani 12,9 miljonit eurot. Järelikult oli toetus iga LOODUD TÖÖKOHA KOHTA **645** EUROT (ca 10 000 EEK), mis on tublisti madalam inimeste toimetulekutoetusest Soomes (üks kõrgemaid maailmas).
4. *Käibe kasv.* Keskmise firmade KÄIBE KASV ON OLNUD UMBES **160%** AASTAS kõigi firmade kohta nii inkubatsiooniperioodi ajal kui pärast seda.
5. *Töötus.* Töötuse määr Helsingi regioonis ajavahemikus 1997-2001 LANGES **17%**-LT 7,6%-NI ja jätkas langust aastal 2002.

***Uurimustest võib järeldada, et inkubaatorite loomine vähendab regioonis tööpuudust uute ettevõtete loomise kaudu ning on üks soodsamaid avaliku sektori subsideerimisvõimalusi antud probleemi lahendamiseks.***

Väga oluline asjaolu, mida USA-s läbi viidud uurimuse põhjal võib väita, on see, et suurem osa inkubaatorfirmadest JÄÄVAD SINNA REGIOONI, kus nad alustasid, st nad täidavad eesmärgi tösta selles regioonis ettevõtlusaktiivsust ning vähendada sealset tööpuudust.

Inkubaatorid on võimelised märkimisväärselt parandama uute alustajate püsijäämist ja kasvuvõimalusi pakkudes ettevõtjatele kohapealseid teenuseid ja võimaldades klientidel vähendada nende üldkulusid.

Soomes Uusimaa regioonis läbiviidud uuringu kohaselt oli *ELLUJÄÄMISPROTSENDIKS KESKMISELT 71%* (vt tabel 1.3.).

**Tabel 1.3. Uusimaal ettevõtlusinkubaatorist lahkunud firmad (seisuga kevad 2003)**

Ettevõtlusinkubaatori nimi	Tegutsevad firmad	Tegevuse lõpetanud	Kokku	Tegutsevate osa protsendina
NBC	38	11	49	78 %
Otaniemi	55	9	64	86 %
ARABUS	43	13	56	77 %
Innosampo	18	14	32	56 %
Lääne-Uusimaa	17	6	23	74 %
TwinBic	7	9	16	44 %
Amiedu	63	88	151	42 %
NYP	6	3	9	67 %
Sotsiaal- ja tervishoiuinkubaator	47	30	77	61 %
Tiedepuisto	6	0	6	100 %
Kesk-Uusimaa	6	0	6	100 %

Tähtis on fakt, et pidevalt kasvab inkubaatorite edu kinnitavate andmete hulk. Advanced Technology Development Center Atlantast (USA) on kajastanud oma tegevust pidevalt alates 1990 aastast. 1994. aastaks oli kogutulu inkubatsiooni lõpetanutelt ja rentnikelt kasvanud 148 miljonilt dollarilt 214 miljonini (firmade arv on kasvanud 43-lt 58-le); tööhõive kokku 1106-lt inimeselt 1646-ni ja kogupanus piirkonna majandusse hinnanguliselt 218 miljonilt 316 miljoni dollarini.

Soome Uusimaa regioonis tehtud uurimus näitab inkubaatorist lahkunud firmade käibeid ja töötajate arvu alljärgnevas tabelis 1.4.

**Tabel 1.4. Uusimaal ettevõtlusinkubaatorist lahkunud firmade käive\* ja töötajate arv**

	€ 1– 199.999	€ 200.000 –399.999	€ 400.000 –999.999	€ 1.000.000 –1.999.999	€ 2.000.000 –9.999.999	Töötajaid
NBC	26	3	3	2	0	133
Arabus	33	3	1	0	0	76
Otaniemi	26	7	10	4	5	562
Innosampo	17	1	0	0	0	20
Lääne-Uusimaa	13	0	0	0	2	38
Amiedu	50	1	1	0	0	66
TwinBic	5	0	0	1	0	23
NYP	5	0	1	0	0	15
Tiedepuisto	3	0	2	0	0	20
Kesk-Uusimaa	5	1	1	0	0	15
Sotsiaal- ja tervishoiuinkubaator	27	8	8	2	0	245
Kokku	210	24	27	9	7	1213

Allikas: Koski, Eklöf 2003

USA-s läbiviidud küsitlus inkubatsiooni kohta (*Survey of Business Incubation 1998, 2000*) esitab andmed, et **1998.** aastast on Põhja-Ameerika inkubaatorid TEKITANUD ÜLE 19 000 PÜSIMA JÄÄNUD FIRMA ja kokku on need LOONUD **245 000** UUT TÖÖKOHTA.

Euroopa Liidus läbiviidud uuring on rõhutanud vajadust hinnata inkubaatoreid nende tegevuspanuse järgi pikemas perspektiivis, mitte lühiajalist tegevust peegeldavate teguritega, nagu hõivatuse määr või ebaõnnestumisprotsent (*Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002*). Ülevaade sisaldab hinnangut inkubaatori mõjudele tööhõivesse (oluline indikaator riiklikele institutsioonidele) – Euroopa inkubaatorid loovad kokku umbes **30 000** UUT TÖÖKOHTA AASTAS. Kui võtta arvesse ka kaudsed mõjud – kohalikus majanduskeskkonnas tänu lisatööhõivele tekkinud suurem ostujõud ja kohalikes varustuskettides loodud uued töökohad – siis see arv tõuseb kuni **40 000** uue töökohani aastas. Veelgi enam – need tulemused on saavutatud keskmise riikliku kogukuluga töökoha kohta **4 500 eurot** (4000 eurot neto).

## Milleks on alustaval ettevõtjal vaja ettevõtlusinkubatsiooni?

Euroopa Liidu küsitluses (*Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002*) esitati firmadele hüpoteetiline küsimus: Mis oleks juhtunud, kui te ei oleks olnud inkubaatoris? Vastuste analüüs on esitatud tabelis 1.5.

**Tabel 1.5. Inkubaatori tähtsus ettevõtte tegevusele**

Tähtsuse määr	Arv	Protsent
Otsustav – ilma toetuseta poleks ettevõtte olnud edukas	16	22,5
Tähtis – toetus on olnud tähtis	43	60,6
Tähtsusetu – ettevõtte oleks saanud hakkama ilma inkubaatori toetuseta	12	16,9

Allikas: Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002

Inkubaatori tegutsemise hindamiseks kasutatakse mitmeid näitajaid, mille järjestus olulisuse järgi on selline:

- inkubeeritavate firmade poolt loodud töökohtade arv
- edukalt lõpetanud/lahkunud firmade arv
- inkubaatori täituvuse määr
- inkubaatori enda finantsnäitajad
- inkubeeritavate firmade käibenäitajad ja kasum
- muud kriteeriumid

**Tabel 1.6. Inkubaatori mõjude hindamise kriteeriumid**

Teenuste ja mõjude hindamine	Keskmine	Varieeruvus	Benchmark / Eeskuju
Rentnike püsima jäämise määr, %	85%	65% – 100%	85%
Rentnike käibe keskmine kasv, %	20% aastas	5%–100% aastas	25%
Rentnike keskmine töökohtade arv firmas	6,2 töökohta firmas	1 – 120	Puudub
Inkubaatoris aasta jooksul loodud uusi töökohti	41 töökohta	7 – 197	Puudub
Töökoha loomise kulud	€ 4 400	€ 124 – 29 600	€ 4 000 – 8 000

Allikas: Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002

Tagasisidet klientide ning osanike rahulolu kohta kogutakse eelkõige otsekontaktide teel ning perioodiliselt korraldatavate klientide-osanike-juhtide kohtumiste kaudu. Päris palju tehakse ka ajakohaseid uuringuid teatud aja möödudes.

Inkubaatori asutajate ja osanike arvamused inkubaatori atraktiivsusest lähevad natuke lahku klientide omadest. Kliendid hindavad kõige kõrgemalt inkubaatori ruumide hinda, paindlikkust ja kvaliteeti, kuid mäenedzheride arvates on kõige olulisem ligipääs professionaalsele ärinõustamisele (vt tabel 1.7.).

**Tabel 1.7. Inkubaatori atraktiivsus klientfirmadele (1= kõige olulisem, 4=ebaolilisim)**

Atraktiivsuse põhjused	Klientfirmad (keskmine)	Inkubaatorijuhid (keskmine)
Soodne asukoht ja imago	2,6	2,3
Inkubaatori ruumide kvaliteet, hind ja paindlikkus	2,6	2,3
Ligipääs professionaalsetele äriteenustele	2,8	2,0
Klasterdumise ja võrgustumise võimalused	2,4	2,6

Allikas: Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002

Äriteenuste alahindamist klientide poolt on näidanud ka teised uuringud (OECD, 1999), kus selgus, et inkubaatori mäenedzherid hindasid nõustamiseks kulunud aega tunduvalt enamaks kui kliendid. Seda põhjendati asjaoluga, et klient ei arvesta igapäevaseid suusõnalisi nõuandeid. Eelmainitud erinevusi tuleks kindlasti arvestada ka Eesti inkubaatorite turustusplaani väljatöötamisel.

Tundub, et inkubaatorisse tulles ei osata selle nn pehmet sisu hinnata. Hiljem, kui teenuseid on juba tarbitud, mõistetakse rohkem ka nende olulisust ettevõtte arendamise seisukohast. Sellegipoolest hindasid Euroopa inkubaatorite kliendid kõige kasulikumateks pakutavateks teenusteks

- ligipääsu toetustele, seemne- ja riskikapitalifondidele
- äriplaneerimine ja firmaloomise nõustamist
- eelinkubatsiooniteenuseid
- koolitust ettevõtlusoskuste arendamiseks

Inkubaatorite mõju ümbritsevale elu- ja ettevõtluskeskkonnale on raske hinnata, kuna mõjud on pikemaajalised ja ei pruugi avalduda otseselt. Inkubaatorijuhtide ja klientide arvates on olulisimad kohalikku arengut mõjutavad asjaolud alljärgnevad:

- uute, kvaliteetsete ettevõtete loomine
- panus töökohtade ja heaolu kasvu
- uute toodete ja teenuste arendamine
- ettevõtete konkurentsivõime parandamine

Põhituumiku teenustest, mida pea kõik inkubaatorid oma klientidele majasiseselt osutavad, moodustavad: eelinkubatsiooniteenus (s.o äriplaanikoolitus), abi finantseerimise leidmisel ning võrgustumisel. Lisaks pakuvad paljud inkubaatorid ka koolituse-, raamatupidamise- ja turustusealast abi, aga seda pigem väliste teenusepakkujate kaudu. Tunduvalt vähem pakuvad inkubaatori juurdepääsu majasisesele seemne- ja riskikapitalile, abi partnerite otsingul, töjõu leidmisel ja koolitamisel, info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaalast nõu ning mentorlust.

## Eesti ettevõtlusinkubaatorid

Regioonid, kus eksisteerivad inkubaatorid:

- Tallinn
- Tartu
- Ida-Virumaa
- Rápina

### TALLINN

Tallinnas tegutseb kolm inkubaatorit ([www.tehnopol.ee/?id=1164](http://www.tehnopol.ee/?id=1164)):

- Mustamäel (Tallinna Tehnikaülikooli lähedal)
- Lasnamäel (Dvigateli Tööstuspargi territooriumil)
- Põhja-Tallinnas (Kopli Ametikooli 3. korrusel)

Esimene neist inkubaatoritest on tehnoloogiapõhine, st selles inkubaatoris võivad asuda ainult tehnoloogiapõhised ettevõtted. Ülejäänud kaks on n-ö. üldinkubaatorid, kus võivad asuda iga valdkonna ettevõtted (vt tabel 1.8.).

**Tabel 1.8. Eestis tegutsevad inkubaatorid**

Nimetus	Asutaja	Firmade tüübid	Suurus (m <sup>2</sup> )	Firmade arv	Asutamisaeg
Mustamäe Tehnoloogiainkubaator	Tallinna Tehnoloogiapark	Tehnoloogia	350	10	2002
Lasnamäe Ettevõtlusinkubaator	Tallinna Ettevõtlusamet	Üld-	130	5	2003
Kopli Ettevõtlusinkubaator	Tallinna Ettevõtlusamet	Üld-	750	18	2004
Tartu Teaduspargi inkubaator	Tartu Teaduspark	Teadus-	350	9	1992
Narva Äriinkubaator	Narva Kutseõppekeskus	Õpilasfirmad	520	8	2004
Sillamäe inkubaator	AS Silmet Grupp	Üld-	577	13	2004
Rápina Äriinkubaator	Rápina linn	Üld-	200	6	2000

**Tallinna** inkubaatorite rajamist alustati **2002. aasta alguses**, kui Tallinna Linnavalitusest tuli tellimus SA TTÜ Innovatsioonikeskusele ettevõtlusinkubaatorite planeerimiseks. Asukoha valikul lähtuti juba olemasoleva infrastruktuuri olemasolust ning teadusasutuse lähedusest – sellel põhjusel rajati esimene inkubaator Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ) erinevate instituutide jm asutustega samale territooriumile. Selle inkubaatori rajamise panustasid haridusministeerium, kellele väljavalitud hoone kuulus (kuid oli antud TTÜ kasutusse), TTÜ, kes oli hoone valdaja, ning Tallinna linn, kes investeeris renoveerimisse. Septembris 2002 avati **Mustamäe Ettevõtlusinkubaator** 350 m<sup>2</sup>-l, kus on kohta kümnele firmale. Hoones on lisaks kontoriruumidele nõupidamisteruumid, köök ja sekretäri ning projektijuhi töökohad. 2004. aasta septembri seisuga on inkubaator täis ning majutab 10 firmat ja Helsingi Kõrgema Majanduskooli esindust. Inkubaatorit on plaanis laiendada kuni 2000 m<sup>2</sup>-ni.

Inkubaatori rajamise põhjuseks oli Tallinna linnavalitsuse soov edendada piirkonnas ettevõtlust ning luua regiooni uusi töökohti. Kuigi inkubaatorfirmad ei ole esialgu suured töökohtade loojad, on nende panus tulevikus siiski oluline. Ehkki Tallinnas on Eesti kõrgeim ettevõtlusaktiivsus, on Tallinnas samas ka Eesti suurim töötute arv. Põhjus seisneb selles, et pealinn on konkurentsitud kõige suurema töjõuga piirkond ning seetõttu on ka Tallinna töötuse määra (10,6%) juures, mis vastab Eesti keskmisele, töötute hulk absoluutarvudes ikkagi suur.

**Lasnamäe inkubaator** rajati veidi teisel viisil kui Mustamäel. Siin oli üheks osapooleks erafirma – AS Dvigatel, kes andis ruumid rendile nullhinnaga. Need ruumid renoveeris jällegi Tallinna linn. Erafirma huvi kõnealusel projektis on endale klientuuri ettevalmistamine (kõrvalolevatele tootmispindadele klientide leidmine) ja positiivse meediahuvi tekitamine (et arendada planeeritavat tööstusparki). Lasnamäe inkubaatoris on ruumi 10 firmale, kuid 2004. a

septembri seisuga on seal vabad veel neli ruumi. **Kopli Ettevõtlusinkubaator** avati ametlikult augustis 2004, kuid esimesed firmad sisenesid sinna juba mai lõpus. Seal on ruumi umbes 30 firmale.

## TARTU

**Esimene inkubaator** Eestis loodi **1992.** aastal **Tartu Teaduspargi** asutamise käigus ([park.tartu.ee/uus/?p=22](http://park.tartu.ee/uus/?p=22)). Tartu Teaduspark loodi toetamiseks teadusmahukaid firmasid, mis olid tekkinud erinevate teadusasutuste ümberkujunduse perioodil eelmise sajandi 90ndatel aastatel. Tartu Teaduspargis on arengu jooksul kujunenud kooslus ankurfirmadest ja inkubatsioonifirmadest. Seal ei ole inkubaatoril praegu eraldiseisvat hoonet või hoone osa, vaid on inkubatsiooniteenused ja majas asuvad inkubatsioonifirmad, kellele neid teenuseid osutatakse. Samal territooriumil asuvad ka ankurfirmad, mis on alustavatele eeskujuks ja pakuvad viimastele tihti teenuseid ja konsultatsioone. Eri arenguetappidel on inkubaatori suurus varieerunud 350 m<sup>2</sup> – 2000 m<sup>2</sup>. Äri arenedes ja kasvades liiguvad firmad inkubaatorist ja teaduspargist välja ning jätkavad oma kasvu uutes ja avaramates tingimustes. Tartu Teaduspargist on läbi käinud 60 firmat ja nende ellujäämise protsent on keskmiselt 86%.

2004. a aprilli seisuga oli Tartu Teaduspargi inkubaatoris kaheksa firmat. 2005-2006 planeeritakse ehitada uus inkubaator üldpinnaga 3000 m<sup>2</sup>, mis suurendab inkubaatoris paiknevate firmade arvu märgatavalt. Tartu Teaduspargis tegutseb 30 peamiselt tehnoloogiapõhist ja tootmisele suunatud ettevõtet. SA Tartu Teaduspargi asutajateks olid Tartu linn, Tartu Maavalitsus, Tartu Ülikool, Eesti Põllumajandusülikool ja Füüsika Instituut.

Parimaks näiteks Tartu Teaduspargi inkubaatori tegevusest võib pidada **OÜ Tarmeteci** ([www.tarmetec.ee](http://www.tarmetec.ee)), mis loodi 1993. aastal Tartu Teaduspargis. 1996 alustati tootmistegevust juba väljaspool teadusparki, nüüdseks on rajatud kolm tehast Tartus ja selle ümbruses ning antakse tööd 300 inimesele.

## IDA-VIRUMAA

Positiivse initsiatiivina on loodud kolm inkubaatorit suure tööpuudusega Ida-Virumaal:

- Sillamäel
- Narvas
- Jõhvis

**Sillamäe inkubaator** avas oma ukseid alles **2004.** a kevadel, kuid praeguse seisuga on terve inkubaator hõivatud. Seal asub 11 firmat, kes enamikus on seotud logistikateenustega. Inkubaatori rajamisele on öla alla pannud erafirma AS Silmet Grupp, eraldades ühest oma hoonest teatud osa ning investeerides ka ise selle renoveerimisse. Investeeringuteks kulus 5,6 miljonit krooni, millest 3,1 miljonit tuli PHARE programmist, 2,3 Silmetilt ja 0,2 Eesti riigilt. Sillamäe inkubaator on positiivne näide erafirma initsiatiivist ja huvist arendada regioonis ettevõtlust. Lisaks altruistlikule lähenemisele on siin seotud ka firma pragmaatilised huvid – inkubaatorifirmad pakuvad teenuseid, mida Silmet ise neilt ka sisse ostab. Seega on kõik osapooled rahul – Silmet saab vajalikku teenust, inkubaatorifirmad klientuuri ning omavalitsused soovivad töökohad.

Samal ajal Sillamäega valmis ka **Narva inkubaator** ([www.nvtc.ee/352](http://www.nvtc.ee/352)), mis asetseb Narva Kutseõppekeskuse ruumides. Viimane on selle inkubaatori initsiaator, osaline rahastaja ning operaator. Narva inkubaator on eelkõige suunatud sealse kutsekooli õpilastele ning lõpetajatele, kuid sealjuures ei välistata ülejäänud ettevõtjaid, kel huvi oma firma rajada. Narva inkubaatori rajamisele aitas jällegi kaasa Euroopa Liit, eraldades PHARE programmi kaudu 3,1 miljonit krooni. 520m<sup>2</sup> suuruses inkubaatoris on ruumi umbes 15 firmale. Selle inkubaatori üheks suurimaks eeliseks saab olema operaatori ja potentsiaalsete ettevõtjate kooslus; allikas on üks ja seesama – Narva Kutseõppekeskus.

Samuti on plaanis luua uued inkubaatorid avaliku ja erasektori koostöös:

- Kohtla-Järvele koos sihtasutuse Kohtla-Järve Tööstusala Arendus, kohaliku omavalitsuse ning tööstusala paiknevate suurettevõtetega
- Narva linna koos tööstuspargiga MTÜ Intec-Nakro

Mõlemad nimetatud loodavad inkubaatorid ei keskendu üksnes kontoripindade rentimisele.

## RÄPINA

Ühe huvitava näitena võib tuua praeguseks 5 aastat tegutsenud **Räpina Äriabikeskuse** ([rapinalinn.polvamaa.ee/bisnis/inkubaator.html](http://rapinalinn.polvamaa.ee/bisnis/inkubaator.html)). Huvitav on see näide seetõttu, et tegemist on suhteliselt väikese kohaga – Räpina valla elanike arv on alla 6 000.

Räpina Äriabikeskuses on ettevõtjatele 5 ruumi, kuid tegemist on pigem nn ilma seinteta inkubaatoriga (*incubator without walls*), mis tähendab, et kohalikud alustavad ettevõtjad ei soovi rentida ruume, küll aga soovivad kasutada nüüdisaegset kontoritehnikat (arvuti, printer, koopiamasin, faks jne) ning vajavad äriabikeskuse poolt pakutavaid teenuseid (sekretäriteenus, konsultatsioonid jne).

Äriabikeskuse finantseerimine käib peamiselt projektipõhiselt ja seetõttu on ka järjepidev areng raskendatud. Oluline on Põlvamaa Arenduskeskuse poolt juhitava Interreg IIIC projekti "Uued strateegiad ja meetodid ettevõtluskeskkonna arendamiseks maapiirkondades" realiseerumine, sest projekti raames toimub eelinkubatsioon 20 alustajale. Välja valitakse eeldatavasti ca 5-6 ettevõtet. See on sama palju, kui on Räpina Äriabikeskuses ka varem ettevõtteid olnud.



Lähemalt saab projektiga tutvuda Põlvamaa Arenduskeskuse kodulehel: [pak.polvamaa.ee/index.php?PID=pages&Menu=26&Lang=est](http://pak.polvamaa.ee/index.php?PID=pages&Menu=26&Lang=est)

Räpina Äriabikeskust vaadeldes tekib õigustatud küsimus, kas ja milline on minimaalne vajalik elanikkonna suurus ning ettevõtjate arv regioonis, et inkubaator saaks toimida.

Inkubaatori suhe VKE-desse on Euroopa Liidu vanades liikmesriikides keskmiselt 1:19 000 (*Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002*). Selline suhe Eesti puhul ei toimiks – sel juhul oleks Eestis vajadus ainult 2 inkubaatori järele, kuid juba praegu on Eestis 8 tegutsevat inkubaatorit. Siin tuleb arvesse võtta pigem Eesti väiksust – suurriikide mastaabid on hoopis teistsugused ja siin ei saa lähtuda pelgalt jagamistest. Samas tuleb silmas pidada ka fakti, et Euroopa inkubaatorite keskmiseks suuruseks on umbes 3000 m<sup>2</sup> ja teenindatavad piirkonnad palju suuremad. Eestis tuleb arvestada väiksemate regioonidega (nt maakond) kui keskmiselt Euroopas. Samuti tuleks sel juhul inkubaatorite keskmine pinnasuurus mitu korda väiksem – see jääb umbes 500 – 1000 m<sup>2</sup> juurde, teenindades ligi 20 firmat ning, inkubaatorite suhe VKE-desse on 1:3000. Need kalkulatsioonid põhinevad peamiselt seniste Eesti inkubaatorite ning Soome Uusimaa regiooni kogemust.

Seega, kui me vaatame ettevõtete arvu Räpina vallas, mis jääb umbes 100 firma piiresse (arvutatud tinglikult, võttes ettevõtlusaktiivsuse Põlvamaal, korrutades selle elanike arvuga ning lisades mööduka aastase kasvu 4% eelnevate aastate põhjal), siis võiks öelda, et inkubaatori loomine Räpina valda on liigne luksus. Tõepoolest, on fakt, et normaaltingimustel kõnesolev inkubaator toimima ei hakka (piisav arv ettevõtteid sünergia loomiseks, isetasuvus jne), kuid kuna on **tekkinud kohalik initsiatiiv, siis pole mõtet seda ka takistada.**

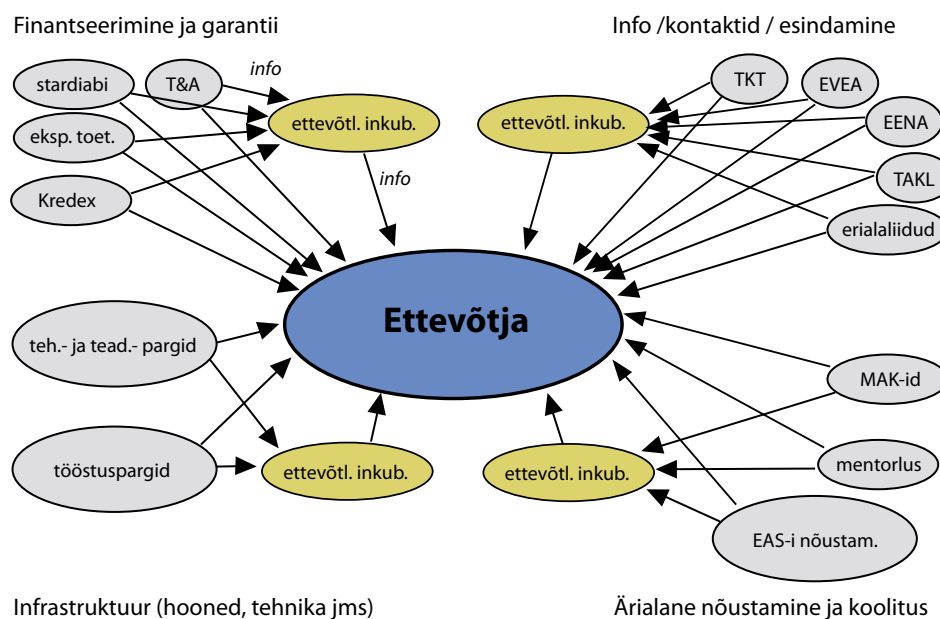
Lisaks on plaanis rajada inkubaatorid Järvamaal, Viljandis, Võrumaal, Pärnumaal ja Läänemaal.

## 2. INKUBAATORI RAJAMINE

### Ettevõtlusinkubaator või mõni alternatiivne äriabiteenus?

Ettevõtlusinkubaator on täisteenus, mille puhul alustav ettevõtja saab kõik talle vajalikud teenused ühest kohast. Inkubaatorisse tuleb ettevõtja oma äriidee kirjeldusega ja lahkub seal 2-3 aasta pärast ülestõttatud firmaga, mis tähendab, et firmal on välja töötatud kindel toode või teenus, tal on kindel klientuur, saavutatud teatud käive ning loodud seda kõike toetav organisatsioon (töötajad).

Teised meetmed – rahalised toetused, nõustamine, koostööprogrammid jne – on kõik ajutist ja ühekordset laadi. Ettevõtlusinkubaator pakub kõiki neid teenuseid, kuid seal osutatakse neid koostöös ettevõtjaga ja nähakse hiljem ka saavutatud tulemusi.



#### Joonis 2.1. Ettevõtlusinkubaatori koht toetusmeetmestikus

Küsimus on ajahorisondis ja sekkumise astmes. Inkubaator tegeleb ühe ettevõtjaga pikemat aega ja on seotud paljude tema tegevustega, kui teised toetusmeetmed on suunatud ühe probleemi lahendamiseks ning on ajutist laadi.

Samas on selge, et inkubatsiooniteenus ei asenda teisi toetusmeetmeid. Inkubatsioonifirmadel on samuti vaja stardiabi ja koolitustoetust. Küsimus seisneb pigem selles, kas piisab ainult raha jaotamisest ja ajutisest nõustamisest. Inkubaator kinnistab kõiki teisi toetusmeetmeid ja annab neile ka lisa väärtuse suunamise ja kontrolli näol (vt joonis 2.1.). Seega ei saa öelda, et üks meede on efektiivsem kui teised, vaid nad täiendavad ja toetavad üksteist ning ilma ettevõtlusinkubaatori toetuseta jääksid paljud projektid sündimata või sureksid enneaegselt.

Eelnev joonis näitab Eestis pakutavaid toetusmeetmeid ettevõtjatele (loetelu pole küll lõplik, aga on esindatud tähtsamad komponendid). Toetusvaldkonnad on jaotatud nelja gruppi:

- **Finantseerimine ja garantiid** – seda pakuvad Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus – EAS ([www.eas.ee](http://www.eas.ee)) stardiabi, eksporditoetuse ning teadus- ja arendusprogrammide (T&A) näol ja ka Krediid ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutus – Kredex ([www.kredex.ee](http://www.kredex.ee)). Inkubaatori roll selles süsteemis on nende toodete/teenuste info vahendamine ettevõtetele. Kuigi ettevõtja saab seda infot ka otse nendest asutustest, on tal lihtsam seda küsida inkubaatorist (juhul kui see firma on juba inkubaatoris sees). Kuid tihtipeale neid võimalusi ei teatagi – firmal on vajadus finantseerimise järele, kuid ta ei tea, kust ja mil viisil on võimalik seda saada. Samuti on inkubaatori ülesandeksks aidata ette valmistada vastavaid projektitaotlusi.
- **Info, kontaktid, esindamine** – neid ülesandeid täidavad erinevad liidud ja ühendused. Suurimad neist on Eesti Kaubandus-Tööstuskoda ([www.koda.ee](http://www.koda.ee)), Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon – EVEA ([www.evea.ee](http://www.evea.ee)), Eesti Ettevõtlike Naiste Assotsiatsioon – EENA ([www.bpw-estonia.ee](http://www.bpw-estonia.ee)), Töötajate Keskliit ([www.ettk.ee](http://www.ettk.ee)) ning erialaliidud (nt Eesti Masinatööstuse Liit). Mainitud institutsioonide ülesandeks

on ettevõtjate esindamine riiklikul tasandil, välispartneritega kontaktide loomine ning seminaride ja konverentside korraldamine. Inkubaatori ülesanne selles süsteemis on ühelt poolt kõigi eelnevate asutuste info vahendamine, kuid lisaks ka isiklike kontaktide loomine ning vajaliku info kogumine.

- **Ärialane nõustamine ja koolitus** – siin mängivad põhilist rolli EAS-i ja kohalike omavalitsuste struktuurid. Nende koostöös on loodud maakondlikud arenduskeskused – MAK-id (*mak.eas.ee*), mis nõustavad ettevõtjaid ning jagavad neile vajalikku infot. Samuti on hiljuti käivitatud mentorlusprogramm, kus kogunud ettevõtjad aitavad alustavaid firmasid vabatahtlikult ja tasuta. Ärialane nõustamine on inkubaatori tähtsamaid ülesandeid, see algab firmade äriplaani koolitusega ning jätkub personaalnõustamisega projektijuhtide poolt.
- **Infrastruktuur** – siia kuuluvad tööstuspargid ning tehnoloogia- ja teaduspargid, kel on olemas ettevõtjatele vajalik infrastruktuur (maa, hooned, kommunikatsioonid). Tihtipeale asuvad inkubaatorid organisatsioonide sees (nt Tallinnas asub Mustamäe inkubaator Tallinna Tehnoloogiapargis ning Lasnamäe inkubaator Dvigateli Tööstuspargis). Inkubaator ise pakub peamiselt kontoriruumi, mis on enamasti sisustatud mööbliga ning vajalike seadmetega (arvutid, telefon, printer, faks, koopiaimasin jne). Kui tegemist on tootmisettevõttega, siis tootmispinda võetakse kas tehnoloogia- või tööstuspargist. Kui võrrelda tehnoloogiaparki ja inkubaatorit, siis võib öelda, et nende struktuur ja tunnused on sarnased, kuid esimene on mõeldud juba tegutsevatele firmadele ning on suurem.

Rahvusvaheline Teadusparkide Assotsiatsioon (*International Association of Science Parks – IASP*, [www.iasp.ws](http://www.iasp.ws)) defineerib tehnoloogiaparki (TP) kui professionaalselt juhitud organisatsioon, mille tegevus on suunatud regiooni heaolu suurendamisele ettevõtluse ja teadmispõhiste institutsioonide innovatsioonikultuuri ning konkurentsivõime edendamise kaudu. Nende eesmärkide saavutamiseks TP

- ergutab ja juhib teadmiste ja tehnoloogiate siiret ülikoolide jt. uurimisasutuste, firmade ning turgude vahele;
- toetab inkubatsiooni- jm protsesside kaudu innovatsioonipõhiste ettevõtete loomist ning kasvu;
- pakub innovaatilistele firmadele muid väärtustlisavaid teenuseid ning kõrgekvaliteedilist ettevõtluskeskkonda.

Teaduspargi puhul, nagu nimigi ütleb, on tähtis ettevõtluse teadusmahukus. Sama võib kehtida ka inkubaatorfirmade puhul, kuid seda ainult teatud liiki inkubaatorites. Ühe näitena võib tuua Tallinnas Tehnoloogiapargi territooriumil asuva inkubaatori, mis majutab firmasid, kelle äritegevus on tehnoloogiapõhine. Tehnoloogia ettevõtlusinkubaator pakub vahendeid tehnoloogiasiirde jaoks, propageerib kasvukontseptsiooni innovatsiooni ja tehnoloogia rakendamise kaudu, toetab majandusarengu strateegiaid väikeettevõtluse arenguks ja edendab kohaliku majanduse kasvu.

Et mõista paremini inkubaatori vajadust ja kohta ettevõtluse toetuste süsteemis, on alljärgnevalt käsitletud **Eesti Tuleviku-uuringute Instituudi** – ETI ([www.eti.ee](http://www.eti.ee)) läbiviidud uurimust Tallinna linna ettevõtlusinkubaatorite kliendibaasi ja osutatavate teenuste kohta.

ETI küsitlusuuringu valimi mahuks määrati ca 30 ettevõtet. Valimi moodustamise kriteeriumid olid järgmised:

- ettevõtte on registreeritud ajavahemikul 2000-2002;
- ettevõtte asub Tallinnas;
- ettevõttel on kuni 10 töötajat;
- tegevusalade hulka ei kuulu kaubandus- ja vahendustegevus.

Kõnealuse uuringu põhjal oli inkubaatori kliendiks (teoreetiliselt) nõus hakkama 46% küsitletud firmadest, 41% vastas eitavalt ning 13% ei võtnud seisukohta (vt tabel 2.1.). Oluliselt peetakse inkubaatori head mainet ja normaalseid tingimusi, mis annaks alustavale firmale kindlustunnet, võimaldaks infot paremini kätte saada ning aitaks püsikulud tänu sekretäri- ja raamatupidamisteenusele hoida suhteliselt madalamad. Sellegipoolest oli tunda, et kliendiks hakkamisel olid ettevõtjad kõhklevad seisukohal, kuna ei teatud, mida täpselt inkubaator neile pakkuda võiks ja mis tingimustel. Seda võib välja lugeda ka kliendiks hakkamise vastaste kommentaaridest. Väljendati ka kahtlusi, et see on mingi "järeleaitamise koht saamatutele", mistõttu ei ole maine hoidmise pärast mõistlik inkubaatoriga liituda.

Tabel 2.1. Inkubaatori kliendiks olemise poolt - ja vastuargumendid

Poolt – 46%	Vastu – 41%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• praeguse tegevuse juures pole vaja, aga teostaks selle kaudu paar uut ideed</li> <li>• soovin luua ja arendada oma ettevõtet</li> <li>• loodan informatsiooni paremat kättesaadavust</li> <li>• loodan kindlustunnet</li> <li>• sõltub konkreetsest olukorrast (pakkumisest)</li> <li>• loodan võimalus kasutada koolitusruumi ja olla klientidele kättesaadav sekretäriteenuse kaudu</li> <li>• kui hetkel alustaks, siis jah</li> <li>• soovin raamatupidamisteenust</li> <li>• nõustuksin kui maine on hea ja kontor normaalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oleks vajalik olnud algusjärgus; nüüd on probleemid juba suhteliselt spetsiifilised</li> <li>• on olemas oma ruumid, sekretär ja raamatupidaja jne</li> <li>• oleme sellest east väljas</li> <li>• ei tea üldse, millega nad saavad firma arendamisel aidata</li> <li>• oleme selleks praeguse seisuga juba liiga heal järjel</li> </ul>

Selle uurimuse põhjal võib väita, et kuigi alustavad ettevõtjad ei ole veel väga hästi kursis, mida kõike inkubaator saab pakkuda, oli siiski nende hulgas palju huvitatuid, kes oleks soovinud ise inkubaatori kliendiks hakata. Siin on tegemist normaalse nähtusega, kus uus teenus (Eesti jaoks) vajab veel sisseelamist ning ka esimesi edulugusid, et sellesse uskuma hakataks.

Eesti Tuleviku uuringute Instituudi tehtud küsitlusuuringu andmetel on ettevõtlusalast koolitust/konsultatsiooni saanud vähem kui pooled (46%) ettevõtetest. Koolitust või konsultatsiooni saanud ettevõtjad üldjuhul hindavad saadud teadmisi kasulikuks. 58% koolitust/konsultatsiooni saanutest hindas seda väga kasulikuks, 34% kasulikuks ning 8% vähe kasulikuks. Enamik ettevõtjaid soovib ka edaspidi koolitust saada.

Pooled ettevõtjad on teadlikud oma piirkonna ettevõtluskeskuse asukohast, kuid selle teenuseid on kasutanud kokku vaid 12% ettevõtetest. Peamiseks põhjuseks, miks neid ei kasutatud, oli nimetatud uuringu põhjal vajaduse puudumine. See on heaks indikaatoriks selle kohta, et Eesti ettevõtja ei tea, mida ta ei tea. Ettevõtluskeskusi küllastanute enamus hindab keskuse teenuseid kasulikuks.

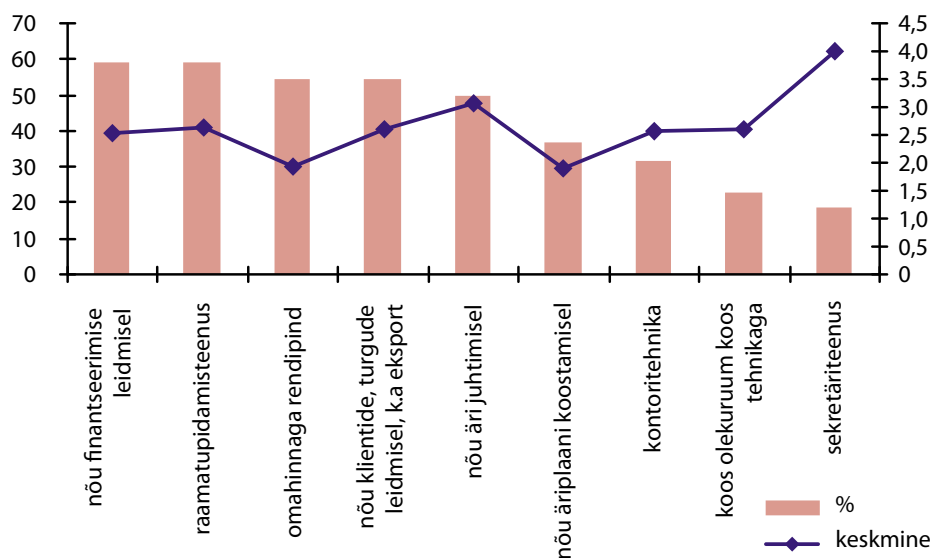
Kõige enam soovitakse koolitust/konsultatsiooni

- äri planeerimise ja juhtimise kohta (45%)
- maksunduse kohta (41%)
- müügi ja turunduse kohta (41%)
- selle kohta, kust saada infot finantseerimisallikatest (40%)

Olulisuselt järgnevad

- raamatupidamisalane koolitus (32%)
- juriidiline nõustamine (32%)
- tegevusalaspetsiifiline koolitus (32%)
- ekspordikoolitus (22%)

Uuringu läbiviijate poolt väljapakutud inkubatsiooniteenuste nimekirjast (vt. joonis 2.2.) märkisid respondendid kõige sagedamini ära abi finantside leidmisel ning raamatupidamisteenust. Samas hinnati kõige kõrgemalt nõu äriplaani koostamisel ning omahinnaga rendipinna võimalust



## Joonis 2.2. Inkubatsiooniteenuste vajalikkus, vastanute protsent ja keskmine hinnang

\*(skaala 1:5, kus 1=esimesel kohal)

ETI uuringule vastanute kommentaarid ühe või teise teenuse olulisuse kohta olid järgmised:

- äriplaani koostamine: vajalik hea ja täpne plaan, et hiljem pangast ka raha saaks taotleda;
- igasugused nõuanded on olulised, sest ise kõige peale ei tule;
- oskusteave on oluline, muu saab muretseda. Nõustamine on alustamise juures kõige tähtsam;
- kui riik rahaliselt aitaks ja leiaks võimaluse maad müüa, siis sellest oleks suur abi – oma ruumid on ikka oma ruumid;
- oma pind ja sekretäri-, ning raamatupidamisteenus alguses on oluline, sest nii saab asja alguses odavalt käima lükata, et pole vaja kohe inimesi palgata. Ei ole ju kindlust, et asi üldse käima läheb;
- ruumidest saab kõik alguse;
- alustajal on ikka raha vaja;
- ruumid ja kommunikatsioonid on olulised.
- vajalik on ka mentoriteenus.

Nagu eelnevast uurimusest nähtub, on inkubatsiooniteenuste järele nõudlus olemas ning seda peetakse oluliseks. Kuigi suur osa firmadest vastas ka eitavalt, on siiski ligi pooled vastanutest nimetanud inkubaatorit vajalikuks ning võimaluse korral oleks nadseda teenust kindlasti kasutanud. Selle analüüsi põhjal võib väita, et ettevõtlusinkubaatorite pakutavad teenused on alustavatele ettevõtjatele vajalikud. Uurimus viidi läbi küll Tallinna ettevõtjate hulgas, kuid nende teenuste järele võib olla veelgi suurem vajadus mujal Eestis, kuna seal on olukord veelgi raskem: puudub piisav väljund turule (klientuur on piiratud), ligipääs finantsallikatele ning konsultantidele.

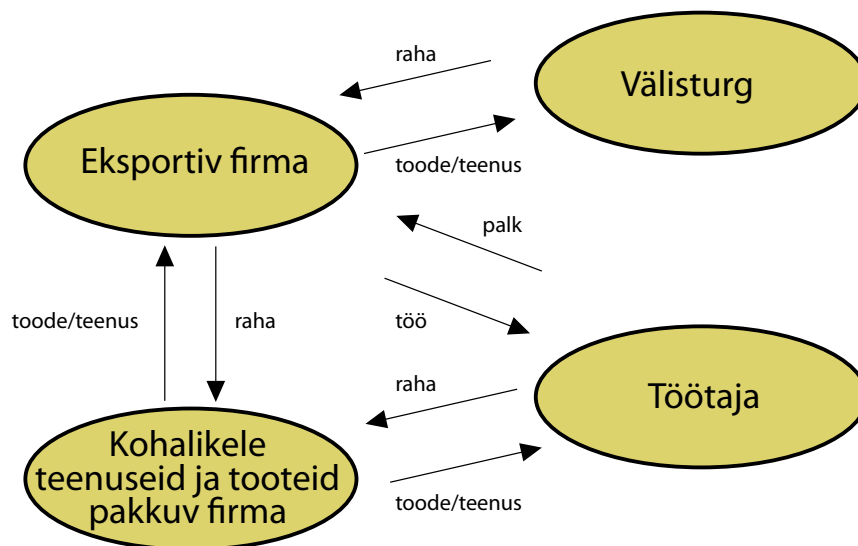
## Inkubaatori sihtgrupp, eesmärgid ja oodatav mõju

### Inkubaatori panus ettevõtlusesse

Milline on ettevõtluse vajalikkus ühiskonnale? Küsimus on selles, mida ühiskond saavutada tahab. Kas selleks võib olla mingis regioonis elavate inimeste heaolu (vajalikud teenused ja tooted) ning jõukus (et neid tooteid osta)? Kui jah, siis on küsimus, kas selle probleemi võib lahendada ettevõtlus.

#### SENINI POLE PAREMAT ALTERNATIIVI LEITUD

Ettevõtlus genereerib vajalikke teenuseid ja tooteid, müües neid nii oma regiooni tarbijatele kui ka väljapoole (nii välismaale kui ka sama riigi teistesse regioonidesse) ning saades selle eest vastu raha. Selleks et neid tooteid ja teenuseid genereerida, on üks tähtsaid sisendeid tööjõud. Seega pakub ettevõtte inimestele tööd, makstes töötajatele palka (luues kohaliku ostujõu) ning saades vastutasuks panustatud töötunnid (vt joonis 2.3.).



### Joonis 2.3. Ettevõtluse panus ühiskonda

Müües piisavalt suure lisaväärtusega tooteid ja teenuseid, suudab firma maksta oma töötajatele piisavalt kõrget palka, mis omakorda loob ostujõu, mis suudab ligi meelitada kohalikule regioonile vajalikke tooteid ja teenuseid pakkuvaid ettevõtteid ja asutusi (poed, terviseasutused jne).

Siit omakorda koorub küsimus, mida need firmad edukaks toimimiseks vajavad. Vajalikud komponendid on tööjõud, maa ja hooned, kapital ning toetavad teenused ja kontaktvõrgustik. On palju ettevõtlike inimesi, kes suudavad iseseisvalt ressursid koondada või nendeni jõuda. Kuid on ka inimesi, kes seda ei suuda, kuid sellegipoolest võiksid oma teadmistega aluse panna lisaväärtust pakkuvale ettevõtlusele. Näiteks võib tuua teadlased, kel on suurepärased teadmised oma valdkonna tehnoloogiatest, kuid kes ei tea, kuidas neid tehnoloogiad toodeteks muuta ning tarbijale turustada. Samuti on huvitavate ideedega tudengeid, koduperenaisi, palgatöötajaid, kes pole ettevõtlusega tegelenud, kuid võiksid pakkuda ühiskonnale oma ideede realiseerimisega uut väärtust.

Lisaks neile on ka juba alustanud firmad, kes ei suuda leida oma toodetele/teenustele müügiturgusid väljaspool oma riiki, leida finantsvahendeid tegevuse laiendamiseks, tulla toime vajaliku dokumentatsiooniga ning hoida ennast kursis seadusandlusega.

KÕIKI NEID KITSASKOHTI VÕIB AIDATA

ÜLETADA ETTEVÕTLUSINKUBAATOR.

Kuidas panustab inkubaator ühiskonda?

Töötuse määr Eestis on viimase 7 aasta jooksul tõusnud (max 13,6% 2000. a) ning siis jälle langenud, olles 2004. aastal 9,7%. Kõige suurem töötuse määr on Ida-Viru maakonnas (17,9% 2003. a), Eesti keskmisest kõrgem töötuse määr oli ka veel Põlvamaal (14,9%), Jõgevamaal (13,7%), Tallinnas (10,0%) ja viimase aastaga suurima töötuse tõusu läbi teinud Valgamaal (11,1%). Kõige väiksem oli tööpuudus Saaremaal (4,1%), Tartumaal, (5,0%), aastaga üle kahe korra töötuse taset vähendanud Läänemaal (5,3%) ja Hiiumaal (5,7%) (vt tabel 2.2.).

Tabel 2.2. Töötuse määr 1997-2004, %

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Kogu Eesti	9,6	9,8	12,2	13,6	12,6	10,3	10,0	9,7
Harju maakond	8,5	9,1	10,2	11,5	11,6	8,6	9,6	9,6
sh Tallinn	8,5	9,3	10,6	12,2	12,5	9,3	10,6	10,0
Hiiu maakond			11,0	9,5	7,8	10,8	5,9	5,7
Ida-Viru maakond	13,3	14,7	20,0	21,1	18,0	18,9	18,2	17,9
Jõgeva maakond	14,6	12,6	11,4	16,9	20,5	16,0	15,8	13,7
Järva maakond	10,5	9,8	14,2	15,8	15,7	13,9	13,2	9,5
Lääne maakond	9,1	8,2	11,7	14,8	15,4	15,1	11,3	5,3
Lääne-Viru maakond	7,9	6,2	9,4	13,6	9,0	7,3	6,4	7,4
Põlva maakond	12,7	12,2	21,1	22,8	17,6	14,8	13,7	14,9
Pärnu maakond	5,3	7,4	10,2	11,0	10,6	7,7	7,5	6,3
Rapla maakond	9,1	10,8	14,2	16,3	9,4	9,7	5,0	6,7
Saare maakond	11,1	9,5	16,2	12,0	9,4	7,4	6,5	4,1
Tartu maakond	10,0	9,1	10,0	11,4	9,5	5,8	5,3	5,0
Valga maakond	10,6	9,8	11,1	12,7	13,9	7,5	7,9	11,1
Viljandi maakond	10,2	9,3	10,8	11,4	14,8	13,1	9,2	9,1
Võru maakond	11,8	10,6	13,0	15,8	10,1	8,2	10,4	7,0

Allikas: Eesti Statistikaamet, Sotsiaalelu

Kuna maailma praktika näitab, et inkubaatorid loovad ohtrasti töökohti (vt lk 7), siis on see selge märk, et nimetatud moodusega on võimalik vähendada tööpuudust. Seega on inkubaatorid eriti vajalikud kõrgema tööpuudusega regioonides – tänapäevaks ongi enim inkubaatoreid rajatud suurima tööpuudusega Ida-Virumaale (Sillamäe, Jõhvi ja Narva). Eesti üks vanimaid inkubaatoreid asub töötuselt teisel kohal oleval Põlvamaal (Räpinas) ning lisaks on sinna tekkimas (eeldatavalt aastal 2006) veel üks inkubaator (Põlvasse). Samuti üle keskmise tööpuudusega Tallinnas asub kolm inkubaatorit ning paari aasta pärast luuakse inkubaator ka Võrumaale. Ühe erandina võib esile tuua Tartumaad, kus tööpuudus on Eesti üks väiksemaid, kuid seal eksisteerib juba 1992. aastast Tartu Teaduspark, mille raames pakutakse ka inkubatsiooniteenust.



Joonis 2.4. Meeste ja naiste töötuse tase vanuses 15-24 a ja 25-49 a, %

Allikas: Eesti Statistikaamet, Sotsiaalelu

Omaette teema on tööpuudus vanusegrupiti. Eeltoodud jooniselt 2.4. nähtub, et suurim tööpuudus valitseb vanusegrupis 15-24 eluaastat. Ühtlasi on ka näha trend, et selle vanusegrupi naiste tööpuudus on viimase 7 aastaga drastiliselt tõusnud, kuid viimasel aastal veidi langenud, moodustades 2004. a 22,4%. Samal ajal kui noorte meeste tööpuudus on 2001 ja 2002. a langenud, kuid viimasel kolmel aastal hüppeliselt tõusnud, moodustades 2004. a juba naistele ligilähedaselt 21,2%.

Eesti senine praktika näitab, et peamised inkubaatorite kliendid on just noored vanuses kuni 30 eluaastat. Noorte ettevõtjate poolt palgatavad töötajad on nende eakaaslased. Seda trendi toetavad ka juba avatud ja lähiajal avatavad inkubaatorid, mis on loodud kutsekoolide juurde ja teenindavad peamiselt sealseid õpilasi. Tallinna Ettevõtlusinkubaatorid teevad koostööd Eesti Ettevõtlike Naiste Assotsiatsiooniga ning Eesti Naisleitudajate Ühinguga. Järjest rohkem pöörduvad inkubaatori poole just naised (septembris. 2004 konkursist osavõtnutest pääses äriplaani koolitusele 21 ettevõtjat, neist 12 oli naised).

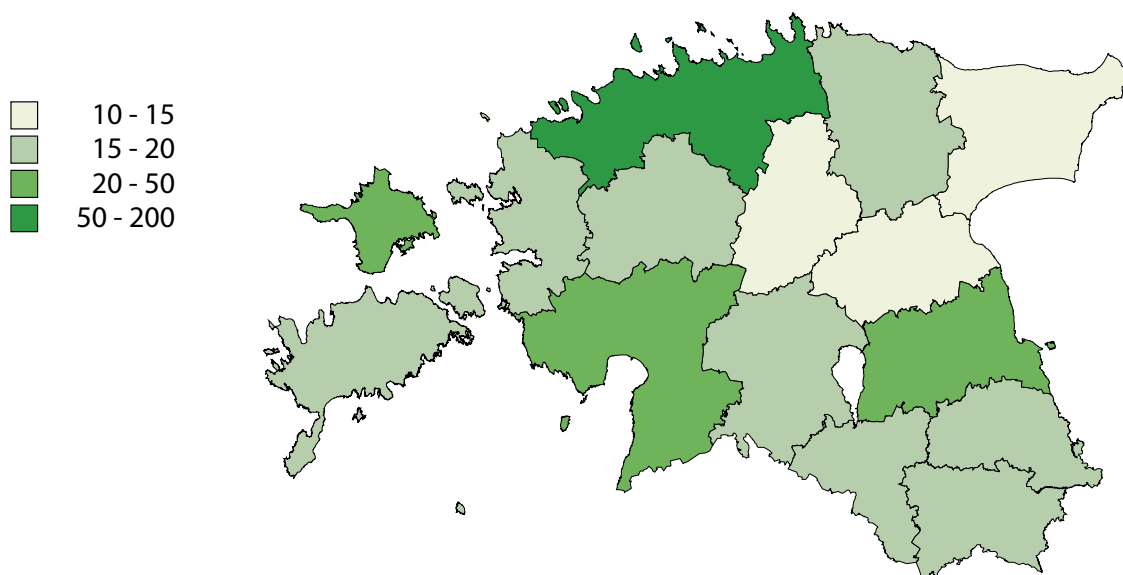
Kuigi esimesed inkubaatorid USA-s loodi just kohaliku tööpuuduse leevendamiseks, pole siin ühtset reeglit, et ainult need piirkonnad inkubaatoreid edendavad. Üheks inkubaatorite loomise põhjuseks on ka uute, kõrgemat lisaväärtust pakkuvate firmade teke.

Miks arendada ettevõtlust seal, kus on seda on juba niigi rohkelt. Selleks et asendada vähese lisaväärtusega (ja vähe tulu toovad) ettevõtte suuremat lisaväärtust tootvate ettevõtetega. Näiteks Pärnus on ettevõtluse tase suhteliselt kõrge ja seetõttu ka töötus suhteliselt madalam. Samas kui vaadata, kuhu valdkonda need ettevõtte kuuluvad, siis on seal kindlasti veel suurt arenguruumi saamaks kõrgema lisaväärtusega ettevõteteks.

Samas on näiteks Ida-Virumaal kõrge tööpuudus, mistõttu ei ole otsest vajadust valida, missugused firmad seal tööd peaksid alustama – iga loodud firma toob juurde töökohti ja seega tõstab rahva üldist heaolu. Kuid mida defitsiitsemaks muutub töäjõud, seda rohkem peab nii ettevõtja kui ka omavalitsus mõtlema, millist ettevõtlust mingis regioonis arendada. Seda kõike tingimustes, kus keskmine palk tõuseb ligi 10% aastas.

Kõigist Eesti ettevõtetest ligi 60% ehk 22 393 ettevõtet tegutseb Harjumaal. Neist 19 302 ehk umbes 52% kõigist Eesti ettevõtetest tegutseb Tallinnas. Tegutsevate ettevõtte arvu kasv Tallinnas on viimastel aastatel olnud stabiilselt pisut kõrgem Eesti keskmisest ehk 6,3-6,7% aastas. Sellest tulenevalt on Tallinna ning Harjumaa osakaal tegutsevate ettevõtte arvus pidevalt vähehaaval tõusnud.

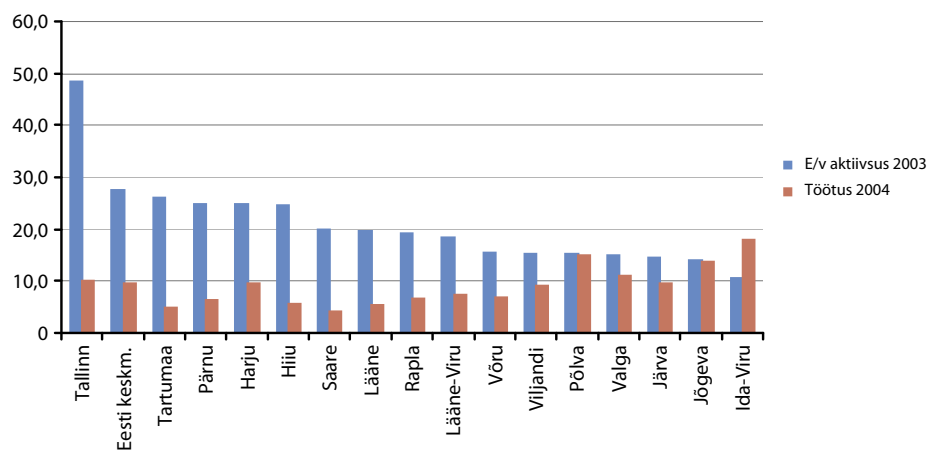
Tegutsevate ettevõtte arvu dünaamikat ei saa vaadelda lahus inimeste arvust vastavas piirkonnas. Selleks et hinnata ettevõtlusaktiivsust eri piirkondades, vaatleme ettevõtte arvu 1000 elaniku kohta (vt joonis 2.5.). Ettevõtte arv tuhande elaniku kohta on suurim Harju maakonnas, kus iga tuhande elaniku kohta on 43 tegutsevat ettevõtet. Madalaim on vastav näitaja Ida-Virumaal, kus iga tuhande elaniku kohta on vastavalt 11 tegutsevat ettevõtet.



### Joonis 2.5. Ettevõtte arv maakondades 1000 elaniku kohta 2003 (MTA)

Ka Pärnu-, Tartu- ning Hiiumaal on vastavad näitajad ülejäänud Eesti piirkondadega võrreldes võrdlemisi suured – 25-26 ettevõtet tuhande elaniku kohta. Ülejäänud piirkondades varieerub ettevõtte arv tuhande elaniku kohta 14-20 vahel. Eelnevast võib järeldada, et ettevõtte arvu kasv on kiirem piirkondades, kus juba praegu on ettevõtlusaktiivsus (ettevõtte arv tuhande elaniku kohta) suurim.

Otsest seost ettevõtlusaktiivsuse ja töötuse vahel näitab alljärgnev joonis 2.6.



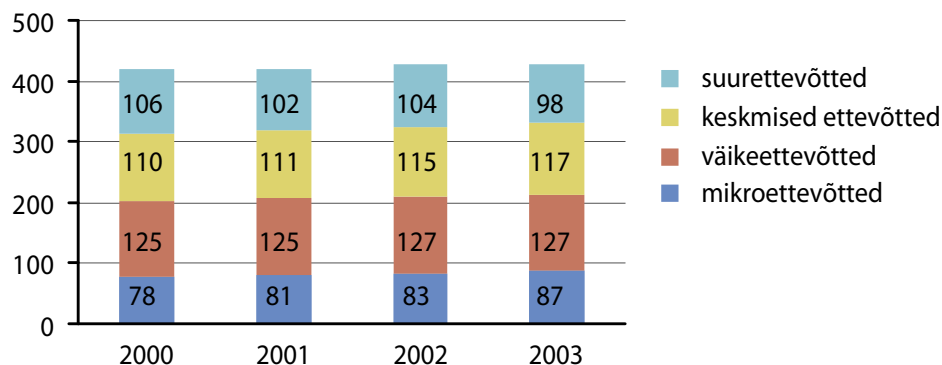
### Joonis 2.6. Ettevõtlusaktiivsuse ja töötuse seos

Allikas: Eesti Statistikaamet, Majandus, Sotsiaalelu

Mida kõrgem on regiooni ettevõtlusaktiivsus, seda madalam on tööpuudus. Erandiks on siin Tallinn, kus tööpuudus on keskmisest kõrgem, samas kui ettevõtlusaktiivsus on suurim.

2003. aastal oli ettevõtluses hõivatuid 428 621. Neist 330 505 ehk umbes 77% on hõivatud väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes. Et suurettevõtete arv on aasta-aastalt vähenenud, on vähenenud ka hõivatute arv suurettevõtetes. Samal ajal on VKE-des hõivatute arv aastatel 2000 kuni 2003 tõusnud 5,8%. Nagu eespool mainitud, tähendab see, et VKE-del on väga oluline roll tööpakkujatena ning uute töökohtade loojatena.

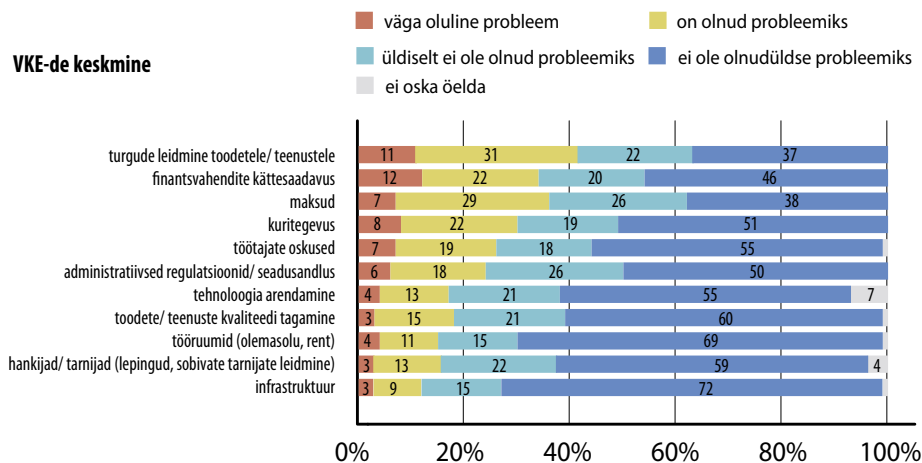
Hõivatute arv viimastel aastatel (vt joonis 2.7.) ei ole üldarvuna oluliselt muutunud. Positiivsed muutused väike- ja keskmise suurusega ettevõtete poolt hõivatud inimeste arvus on absoluutarvuna enam-vähem samas suurusjärgus hõive vähenemisega suurettevõtetes. Pea kogu hõive kasv VKE-des tuleneb hõivatute arvu suurenemisest mikroettevõtluses.



### Joonis 2.7. Ettevõtluses hõivatud suurusgruppide lõikes, 1999-2003 (MTA)

#### Alustavate ettevõtjate põhiprobleemid ja lahendused Eestis

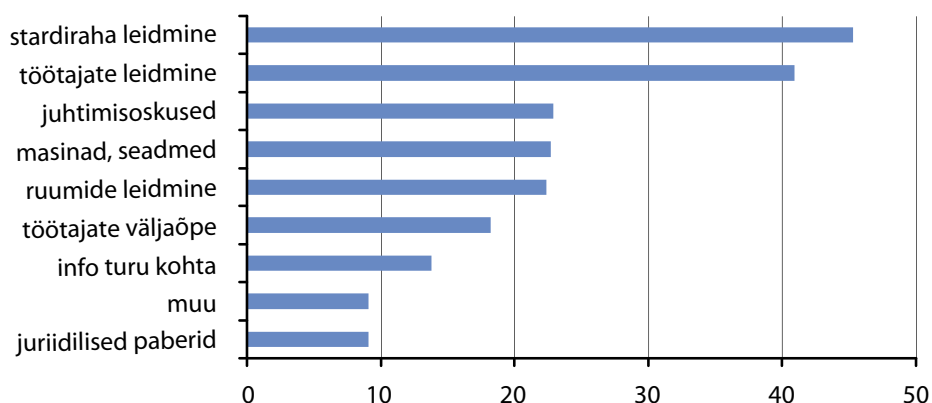
Kui vaadata uuringufirma EMOR-i poolt 2002. lõpus läbiviidud küsitlusuuringut ligi 2000 väikese ja keskmise suurusega ettevõtte seas, siis võime positiivsena märkida, et üldiselt on ettevõtted oma tegevuse suhtes optimistlikult meelestatud. Peamisteks probleemideks on turgude leidmine toodetele/teenustele ning finantsvahendite kättesaadavus – neid probleeme pidas väga oluliseks 11-12% firmadest (vt joonis 2.8). Ülejäänud probleemide pidas oluliseks alla 10% firmadest.



### Joonis 2.8. Erinevate probleemide tähtsus ettevõtetele.

Kõige vähem on üldjoontes kogetud probleeme infrastruktuuriga ning tööruumidega (olemasolu, rent). Siin on tegemist situatsiooniga, kus ruumide pakkumine on piisav, kuid mainimata jääb nendele kulutatav summa. Ettevõtluskubaatorite puhul on enamasti tegemist turuhinnast odavamate teenustega ning seetõttu võtavad alustavad ettevõtjad seda väga tähtsa eelisena.

Vastupidiselt EMOR-i uuringule näitab Eesti Tuleviku-uuringute Instituudi (ETI) poolt Tallinna ettevõtjate seas läbiviidud uurimus, et ruumide leidmine tekitab muret üle 20% firmadele (vt joonis 2.9.). Seletuseks on asjaolu, et ETI uuringu valimis olid noored ettevõtted. EMOR-i uuring aga haaras kõiki tegutsenud ettevõtteid ning seetõttu võib arvata, et nende jaoks on ruumide ja infrastruktuuriga probleemid juba lahendatud.



### Joonis 2.9. Raskused firma käivitamisel, %

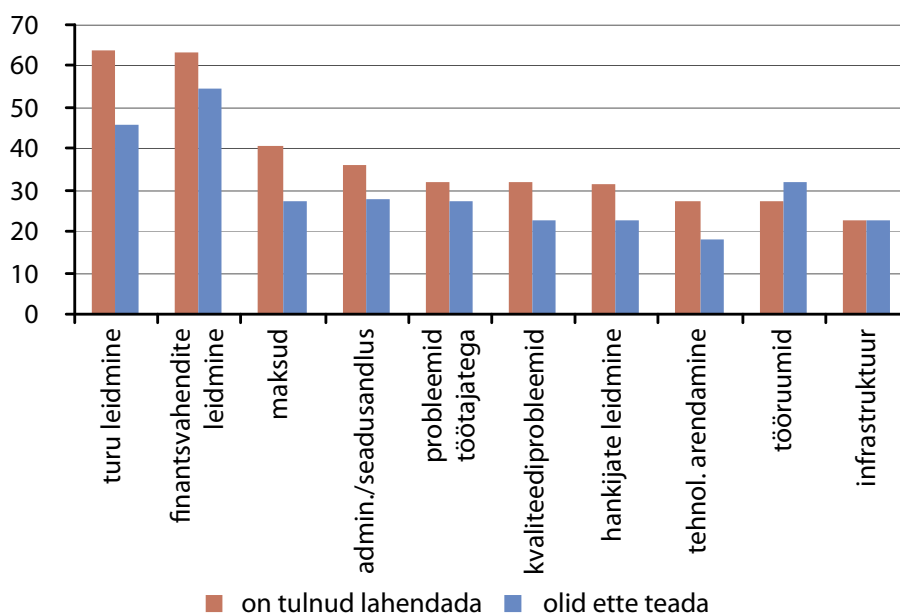
Regionaalsest aspektist lähtudes ei erine ettevõtete probleemid väga märkimisväärselt. Teistest enam on töötajate kvalifikatsiooniga kaasnevaid probleeme kogenud vaid Lõuna- ja Kesk-Eesti ettevõtted ning finantseerimisvahendite kättesaadavus on takistanud Ida-Eesti ettevõtete arengut.

ETI uuringust selgus, et alustaval firmal on kõige keerulisem leida stardiraha ning töötajaid, kellega edukalt pihta hakata. Enamik kommentaare oli, et raha leida on raske ja ilma rahata firmat alustada ei saa. Samuti on alustajal raske pangast laenu saada, kuna puuduvad tagatised; ka riiklikest allikatest oli saadud äraütlevaid vastuseid. Mainiti ka käibemaksu kohesest nõudmisest tekkivaid probleeme, st väljaminekud on suuremad kui esialgsed sissetulekud.

Samas öeldi ka, et alustuseks väga palju raha ei kulunudki ja hea oligi, et palju ei olnud, sest muidu oleks muretsetud rohkem seadmeid, teadmata täpselt, kuidas neid kasutada ja kellele toodangut müüa. Tasapisi on aga vastavalt vajadusele (klientuuri kasvamisele) seadmeid juurde hangitud. Üldiselt taanduvad ka ruumide ja seadmete leidmise probleemid alustava firma rahapuudusele. Rendihinnad on alustajate jaoks kõrged. Mõned tootmisfirmad olid kogenud probleeme seoses sobivate tootmispindade, angaaride leidmisega.

Töötajate leidmine on samuti probleemiks nii tootmisfirmade kui teenindusettevõtete seas. Lisaks sellele, et kvaliteetset tööjõudu on alati raske leida, mainiti ka asjaolu, et heade töötajate leidmine on raskem seetõttu, et alustav firma ei suuda pakkuda kindlust ja stabiilsust.

Oma tegevusaja jooksul on üheks põhiliseks lahendamist vajavaks probleemiks olnud finantsvahendite leidmine, sh maksude tasumiseks (vt joonis 2.10.). Kõige olulisema küsimusena on ettevõtjate ette kerkinud turu ja klientide leidmine. 1/3 firmajuhtidest on pidanud tegelema ka seadusandlusest tulenevate probleemidega, töötajatega seotud küsimustega, kvaliteediprobleemidega ja sobivate hankijate leidmisega.



**Joonis 2.10. Ettevõtluse käivitamisel ettetulnud probleemid, %**

Majandusministeeriumi poolt koostatud dokumendis Ettevõtlik Eesti tuuakse välja peamised näitajad, mis iseloomustavad Eesti VKE-sid ja nende tegevust mõjutavat ettevõtluskeskkonda. Alljärgnevalt on tehtud väljavõte neist probleemidest, millele ettevõtlusinkubaator saab lahenduse pakkuda:

- Finantseerimisvõimaluste nappus, eriti problemaatiline on ettevõtlustegevusega alustamiseks vajaliku kapitali kättesaadavus. Siinkohal võib märkida siiski ka positiivset arengut eelkõige avaliku sektori osas: EAS-i toetusmeetmed, kohalike omavalitsuste (nt Tallinn) stardiabifondid alustavatele ettevõtjatele ning samuti riiklik laenude garanteerimine (Kredex). Samas on jätkuvalt puudulik erakapitali olemasolu varajases faasis ettevõtete jaoks – enamasti on riskikapitalistid huvitatud investeerimisest kasvujärgus ettevõttesse.
- Nõrk koostöövõrk ettevõtete (nii Eesti-siseste kui rahvusvaheliste), teadusasutuste ja valitsusasutuste vahel – ettevõtlusinkubaator on vastavas suhtevõrgustikus.
- Ettevõtlusalase info killustatus ja vähene kättesaadavus.
- Vähesed ettevõtluskogemused ja ebapiisav juhtimiskompetents.
- Juhtide vähene kogemus tegutsemiseks eksporturgudel.

Suur probleem on jätkuvalt alustavatel ettevõtjatel vajalike finantsvahendite hankimine. Kuigi pangad ei anna tagatiseta laenu ning riskikapitalistid eeldavad juba alustatud projektide finantseerimist, siis on hea idee ning oskuslike teostajate puhul siiski võimalik vajalik raha leida. Siin saab abiks tulla ettevõtlusinkubaator, kuhu kuuluvad kogenud projektijuhid, kellel on head kontaktid ja informatsioon vajalik vahendite hankimiseks. Alustaval firmal puudub enamasti vastav info ja oskus, kuid inkubaatori abiga saab need puudused kõrvaldada. Inkubaatori juhid saavad alustavaid ettevõtjaid kokku viia näiteks riskikapitalistide ja äriinglitega ning ühtlasi aidata koostada pankadele sobivaid äriplaanid.

### Inkubantide valiku kriteeriumid

Ettevõtlusinkubaatoriasukad on ettevõtted ja ettevõtjad, kes rendivad inkubaatori ruume. Asukate valimise peamiseks kriteeriumiks on kliendi kuuluvus sihtrühma. Ettevõtlusinkubaatori sihtgrupiks on tavaliselt potentsiaalsete ja olemasolevate klientide ring, kellele kavatsetakse oma kasutuselevõetud teenuseid pakkuda ja vastavalt klientide vajadustele uusi välja arendada. Vastav sihtgrupp peab tulenema otseselt inkubaatori missioonist, mille kohaselt inkubaatori põhiülesandeks on piirkonna majandusliku heaolu parandamine, ja seda püütakse tavapäraselt teha, toetades ettevõtete innovatsioonitegevust ja aidates kaasa konkurentsivõime tõstmisele.

Mida väiksemas paikkonnas inkubaator asub, seda paindlikum peab olema kriteeriumite väljatöötamisel. Kui inkubaator luuakse suures linnas ja keskuses, kus on arvestatav teadusasutuste potentsiaal, siis vastavalt sellele

peavad olema kujundatud kriteeriumid, et ergutada teadmispõhiste ettevõtete tekkimist. Väiksemates kohtades on aga eesmärgiks eelkõige olemasolevatele ettevõtlikele inimestele võimaluste loomine, et nad oleks motiveeritud seal paikkonnas ettevõtlust looma ja arendama. Seega võiks kriteeriumiks võiks olla toimiv äriplaan (idee), mis on kasumlik ja edendab kohalikku ettevõtlust.

Eesti riigi majandusliku heaolu tagamise seisukohalt on väga oluline kohalike ettevõtete ekspordivõime, st võime konkureerida oma toodete ja teenustega rahvusvahelisel turul. Võimaluse tänapäeva tihedas konkurentsisis läbi lüüa annab aga pidev ja aktiivne innovatsioonitegevus.

Eelnevalt lähtuvalt tuleks riigi kui terviku seisukohalt inkubaatoriteenuste pakkumisel orienteeruda kolmele peamisele sihtrühmale:

- 1) eksportivad innovaatilised ettevõtted ja firmad, kellel on potentsiaali saada eksportivaks innovaatiliseks ettevõtteks,
- 2) ettevõtjad, kellel on plaanis luua ekspordipotentsiaaliga innovaativne ettevõte (inkubandid),
- 3) ettevõtted, kelle põhiklientideks on punktides 1 ja 2 nimetatud ettevõtjad (nn tugifirmad).

Esimese grupi moodustavad olemasolevad ettevõtted, kes ekspordivad oma tooteid ning kes kasutavad oma tegevuses konkurentsieelise saavutamiseks mõnda toote-, protsessi- ja juhtimis- ja/või finantsuendust. Samuti kuuluvad sellesse gruppi ettevõtted, kellel on tõestatavat potentsiaali saada eksportivaks innovaatiliseks ettevõtteks.

Teise grupi kuuluvad ettevõtjad, kellel on plaanis luua kõrge ekspordipotentsiaaliga innovaativne ettevõte.

Kolmandasse gruppi kuuluvad ettevõtted, kelle teenuseid vajavad esimese ja teise grupi kliendid v ehk siis ettevõtted, kelle põhikliendiks on eksportivad innovaatilised ettevõtted, aga ka ettevõtjad, kellel on plaanis selline ettevõte luua.

Kuigi need kolm kriteeriumit on väga olulised, ning neist lähtuvalt võiks välja töötada valikuprintsiibid, tuleb lõplikud kriteeriumid välja töötada, arvestades olemasolevaid tingimusi, mis sõltuvad konkreetse ettevõtlusinkubaatori asukohast, struktuurist, võimalustest ja funktsioneerimise tingimustest ja sinna konkureerivate ettevõtjate arvust. Näiteks võivad olla järgnevad valikukriteeriumid:

- kui suur on kasvupotentsiaal, mis on esitatud (ideena) äriplaanis;
- kas toode või teenus on tehnoloogiapõhine koos teatava unikaalsusega ja konkurentsieelise, mis võimaldab saada täiendavat lisaväärtust;
- kas ja kuidas asutaja või ettevõtja (meeskond) on orienteeritud kasvule ja/või avatud aktiivsele koostööle ja õppimisele.

Valikuprotsessi käigus tuleks läbi viia näiteks erinevate ettevõtjate äriplaani ja ettevõtja (meeskonna) koostöövõime audit. Saadud tulemuste põhjal tehakse valik, kellele pakutakse võimalust alustada inkubaatoris ja samuti valitakse välja ettevõtjad, kellel on potentsiaali inkubaatorisse saada ja kes vajavad inkubatsioonieelset nõustamist ja ettevalmistust. Olukorras, kus pärast inkubatsioonikeskuse valmimist on palju vaba pinda ja potentsiaaliga alustavaid ettevõtjaid ei ole piisavalt, siis on mõttekas võtta vastu ka firmasid, kes ei vasta eelpool kirjeldatud nõuetele, kuid nende osas kehtib tingimus, et rendilepingud on tingimuslikud, lühiajalise lõpetamise tähtajaga ja inkubaatori pidajal on õigus neid üles ütelda, kui leitakse kriteeriumitele vastav inkubant.

## Äriinkubaatori tasuvusanalüüs

### Üldised printsiibid

Alustades inkubaatori tasuvusanalüüsi, tekib kohe küsimus: mis on tasuvusanalüüs? Ühe võimalikest definitsioonidest võib leida Euroopa Komisjoni poolt märtsis 2002 välja antud "Projektijuhtimise käsiraamatust". Seal määratletakse mõisted "tasuvus" ja "tasuvusanalüüs" järgnevalt:

- **Tasuvus** - hinnatakse projekti eesmärkide reaalselt saavutatavust (kas projekt on teostatav?).
- **Tasuvusanalüüs** - (projekti) hindamisperioodi (projektile eelnev hindamine) jooksul teostatud tasuvusanalüüs selgitab, kas kavandatud projekt on põhjendatud ja rahuldab oma sihtgrupi/kasusaajate vajadusi. Analüüs peaks kirjeldama projekti teostamise üksikasju, arvestades kõiki poliitilisi, tehnilisi, majanduslikke, rahalisi, institutsionaalseid, juhtimisalaseid, keskkonna, sotsiaalkultuurilisi ning sugude võrdsusega seotud aspekte. Analüüs annab Euroopa Komisjonile ja partnerrriigi valitsusele piisavalt

informatsiooni põhjendamaks pakutud projekti heakskiitmist, muutmist või tagasilükkamist edasise rahastamise osas.

Lihtsamalt öeldes on tasuvusanalüüsi eesmärgiks näidata, kas mingisse piirkonda on mõtet luua inkubaatorit, kas see on teostatav ning, kas inkubaator on jätkusuutlik. Analüüs peaks andma ülevaate kõikidest aspektidest, mis mõjutavad inkubaatori edukust; selle koostamiseks tehakse erinevaid omavahel seotud uuringuid. Tasuvusanalüüsi läbiviimine aitab selgitada täpsemaid projektiplaanide, mis aitab tagada vajalike inkubaatorite käivitamise, annab aimu sellega seotud võimalustest ja takistustest ning inkubaatori sobivusest regiooni majandusarengu eesmärkidega.

Tasuvusanalüüs on inkubaatori rajamise esimene etapp, mille järel on võimalik otsustada, kas sellesse piirkonda on vaja luua äriinkubaatorit või mitte. Järgmine etapp pärast inkubaatori rajamist on äriplaani koostamine. Äriplaani ja tasuvusanalüüsi erinevad üksteisest selle poolest, et analüüs püüab näidata, kas inkubaator saab olema edukas ja kas see aitab kaasa kohaliku majandusarengu eesmärkide saavutamisele. Äriplaani aga määrab ära, kuidas arendada ja juhtida inkubaatorit. Siinkohal tuleb mainida, et äriplaani ja tasuvusanalüüsi ei ole mõistlik siduda üheks, sest juhul, kui inkubaatori loomine pole analüüsist lähtuvalt mõttekas, on äriplaani osade koostamine liigne raha kulutamine.

Tasuvusanalüüsi läbiviimisel tuleks küsitleda võimalikult paljusid tulevasi võimalikke inkubante ehk kliente, kasutada sekundaarseid andmeid statistikaametist ja muudest; juba tehtud analüüsides, selle piirkonna otsustajaid, arvamusi ja mõjukamaid äriinimesi ning koguda jooksvalt tagasisidet võimalikelt inkubaatori asutajatelt ja finantseerijatelt. Kõige selle kvaliteetne teostamine võib osutuda kalliks, seetõttu on mõtet teha tasuvusanalüüs läbi viia ainult siis, kui on olemas mõistlik eelarve ja reaalne võimalus inkubaatori rahastamiseks positiivse vastuse korral. Paljude vestluste läbiviimine võib tunduda liigne, kuid selle kasu (lisaks mitmekesisema arvamuse saamisele) on inkubaatori idee selgitamine tulevastele klientidele ja koostööpartneritele ning projekti suhtes positiivse arvamuse ja teadlikkuse kujundamine nende hulgas.

Tasuvusanalüüsi läbiviimine ja täpsed osad sõltuvad paljuski kohalikest tingimustest, plaanitava inkubaatori iseärasustest, etteantud eelarvest ja paljust muust. Olenevalt neist faktoritest on erinev ka tasuvusanalüüsi täpne ülesehitus.

Avalikest allikatest, nagu raamatud ja internet, on võimalik leida erinevaid õpetusi, milline peaks olema tasuvusanalüüsi ülesehitus ja sisu. Siinkohal toome lühidalt ära USA-st pärit konsultandi Jonathan Gorhami poolt välja pakutud struktuuri, mida oleme Eesti oludele vastavaks kohandanud ja lisanud Eesti kogemusi.

Kõige üldisemalt saab öelda, et tasuvus on seotud nelja faktoriga:

- *Pühendumus* – asutaja/rahastaja on kirja pannud inkubaatori missiooni ja mõõdikud, mille järgi inkubaatori edukust hinnatakse, ning saavad aru, milliseid investeeringuid (maa, raha ja muud) ja kui suuri neilt oodatakse; projektile on kujunenud kas üks eestvedaja või grupp, kes juhib projekti selle algstaadiumis.
- *Vahendid* – objektiivsed rahavoogude plaanid on kalkuleeritud ja vajalikud investeeringud on kaetud; leitud on inkubaatori tegutsemiseks sobivad ruumid, minimaalsete kuludega on saadaval firmadele vajalik kontorimööbel ja eriseadmed.
- *Kogemus ja teadmised* – inkubaatori juht mõistab ettevõtlusinkubatsiooni tähtsust teiste kohalike ja üleriigiliste majandusarengu projektide kontekstis; inkubaatorite arendamise kogemustega meeskond juhib või konsulteerib äriplaani arendamisel; äriplaani koostamisel osalevad ka eksperdid ehitusvallast.
- *Turg* – tulenevalt inkubaatori asukate vajadustest pakutakse neile spetsiaalseid ärialaseid ning tehnoloogilisi abiteenuseid; tasuvusanalüüs näitab, et piirkonnas on küllaldaselt ettevõtteid või ettevõtjaid, kes on huvitatud inkubaatorisse kolimisest (vähemalt kaks korda nii palju ettevõtteid, kui on inkubaatoris ruumi); tuvastatud ettevõtete hulgas on küllaldaselt kvaliteetseid, inkubaatori jaoks sobivaid ettevõtmisi.

Alljärgnevad punktid ja küsimused on näitlikud – olenevalt kohalikest oludest ja inkubaatori spetsiifikast võivad need olla väga erinevad. Tasuvusanalüüsi eesmärk on hinnata, kas projekt on piirkonnale kasulik ja kas on olemas vahendid selle teostamiseks. Kõik tasuvusanalüüsi küsimused ja punktid peavad tulenema sellest eesmärgist.

## Tasuvusanalüüsi struktuur

### KOKKUVÕTE

Tavaliselt alustatakse kokkuvõttega, mis peaks olema konkreetne ja täpne ning ei tohiks ületada kahte lehekülge – selle eesmärgiks on anda lugejale kiire ülevaade uuringute peamistest teemadest ja tulemustest. Sageli on analüüsi

läbiviijatel raskusi projekti põhiliste punktide koondamisega kompaktsesse ning kergesti loetavasse kokkuvõttesse, kuid pika tekstina kaotab kokkuvõte oma eesmärgi.

Kokkuvõte võiks koosneda alljärgnevatest punktidest:

- Lühike sissejuhatus
- Peamised eesmärgid
- Üldine põhjendus
- Miks vajatakse inkubaatorit ja uut infrastruktuuri (prognoositud uute töökohtade arv)
- Ajakava, kulud ja finantseerimine
- Finants- ning sotsiaalmajanduslike uuringute kokkuvõtted, alternatiivid

#### SOTSIAALMAJANDUSLIK KESKKOND

Tasuvusanalüüsi ühe osana on oluline kirjeldada ka regiooni sotsiaalmajanduslikku keskkonda, milles inkubaator tegutsema hakkab. Suurim rõhk selles peatükis tuleks asetada statistiliste näitajate ja olukorra analüüsile, vähem arvude esitamisele, mis on kergesti kättesaadavad avalikest allikatest. Analüüsist peaks selguma, milline on näitajate seos projektiga. See on ka kõige olulisem koht, mida uuringu koostaja peaks rõhutama.

Sotsiaalmajandusliku olukorra analüüsi olulisemad punktid on järgmised:

- Piirkonna üldine kirjeldus (näiteks elanikkond, peamised tööstusharud, kasvutempo)
- Tööhõive olukord ja trendid
- Hariduse ja oskuste tase
- Palgastruktuur
- Kohalik infrastruktuur (olemasolev, planeeritud, uuendamist vajav)
- Olemasolevad ja planeeritavad struktuurid ja meetmed ettevõtluse toetamiseks (sh teised inkubaatorid, teadus- ja tööstuspargid jms)
- Kohaliku ettevõtluse tugevused ja nõrkused, võimalused ja ohud (SWOT)
- Regionaalsed trendid, sotsiaalsed probleemid jne, mis mõjutavad ettevõtluse arengut ning tööhõivet

Üldjuhul püüavad sotsiaalmajanduslikud uuringud kindlaks määrata majanduslikku mõju ühiskonnale või rahvuslikule kogutoodangule. Nimetatud mõju ei ole kerge mõõta. Majandusteadlaste argumentide kohaselt sõltuvad tekkiva kahju ja kasu arvutamise meetodid projekti mõjude, majanduse jne käsitlesest. Sotsiaalmajandusliku analüütilise protsessi lihtsustamiseks, varihindade (termin viitab muudetud hindadele) vältimiseks ja mikro/makroökonomiliste aspektide kaasamiseks pakume välja kergema lähenemise. Projekti sotsiaalmajanduslike kasude põhjalikumaks analüüsiks on soovitatav abi paluda majandusteadlastelt.

Rahalisest poolest alustades peaks kasuna näitama järgmisi makse:

- makstud maamaks,
- töötajate poolt makstud füüsilise isiku tulumaks,
- tööandjate poolt makstud sotsiaalmaks
- tulevaste tootjate poolt makstav käibemaks.

Analüüsi võtmeks on prognoositav töötajate arv ning nende prognoositav palk, mida iseenesest ei olegi nii kerge kindlaks määrata. Samas võib eeldada, et teiste inkubaatorite keskmised näitajad hakkavad kehtima ka rajatavas inkubaatoris. Stsenariumite kasutamisel saab peagi selgeks, et loetletud maksudega kaasneb ulatuslik sotsiaalne kasu tänu uute töökohtade loomisele.

#### TURG

Küsimused, millele selles punktis vastuseid leida, on järgmised:

- Milline on inkubaatori sihtgrupp? On neid üks või mitu? Milline neist on olulisim?
- Mida teatakse sihtgruppi kuuluvate firmade arengufaasist, tehnoloogia kasutamise intensiivsusest ja ärikonsultatsioonide vajadusest?
- Kust leitakse uusi inkubante (ülikoolidest, tegutsevate firmade spin-off'idest, ettevõtlikust ühiskonnast)
- Kui pikk on inkubatsiooniperiood (kui pikalt on ettevõttele saadaval inkubaatori ruumid ja teenused)?
- Milline on turundusstrateegia; kuidas meelitada kliente ja asukaid?
- Kas inkubaatori ruumide rendihinnad on konkurentsivõimelised ja annavad küllaldase sissetuleku ruumide heal tasemel hoidmiseks?

Analüüsi koostamisel ei maksa unustada turunduse aluspõhimõtteid:

- *Asukoht* – eriti kinnisvara puhul on asukoht eriti oluline.
- *Hind* – kui suured on rent, juhtimiskulud, maksud, teenused, kommunaalmaksud.
- *Toode* – kui atraktiivne on inkubaator, mis turustab oma teenuseid; kasu, mida park investoritele toob.
- *Avalikkus* – inkubaatori brošüür ja turundusmaterjalid (atraktiivsed, hea kujundusega, sisaldavad olulisi andmeid)
- *Kodulehekülg* – hea side teiste ettevõtluse tugistruktuuridega. Milline on inkubaatori logo? Kas sellega on kerge samastuda?

Turu-uuring:

- Inkubaatorite, parkide ja kinnisvara turg Eestis (arv ja asukoht, uute rentnike arv, suurus, kehtivad rendihinnad)
- Keskmise rendihind ja pakutavad teenused
- Teiste inkubaatorite ja parkide turundusmaterjalide (brošüürid, voldikud jne) koopiad
- Ehitiste ja seadmete investeeringute väärtus
- Teiste Eestis, Lätis ja muudes konkureerivates regioonides asuvate inkubaatorite ja parkide mõju

Inkubaatori turundusplaan ja -strateegia

- Turundus (struktuur, kontor, tegevuskulud jne)
- Ruumide rent
- Prognoositud kasvutempo
- Esimeste rentnike osalemise kinnitus
- Rentnike ja tööstusharude liigid (Eesti, välisinvesteeringud)
- Planeeritud rendigraafikud
- Pakutavad lisateenused

Inkubaatorit saab luua ainult piisava turu olemasolu korral. Kahjuks on väga raske inkubaatorit luua linna, kus elab vaid paar tuhat inimest – tõenäoliselt on seal liiga vähe kohalikke ettevõtjaid ja ka liiga vähe tarbijaid. Turuanalüüsi läbiviimine tasuvusanalüüsi käigus näitab, kui suur on potentsiaalne inkubantide arv ning millised on nende soovid ja vajadused.

ORGANISATSIOON

Küsimused, millele tuleks selles punktis vastused leida, on järgmised:

- Mis on inkubaatori missioon?
- Mida ootab inkubaatorilt rahastaja (omanik, kohalik omavalitsus, riik)?
- Kuidas mõõta, kas inkubaator on edukas?
- Kuidas koostada meeskonda, töötajaid hinnata, tasustada ja motiveerida?
- Milline peab olema organisatsiooni ülesehitus?

See punkt on tasuvusanalüüsi jaoks tähtis, sest inkubaatorit, mis peab olema heal tasemel kinnisvaraäris, äri- ja tehnoloogiakonsultatsioonides ning seejuures rahaliselt väga efektiivne, saab edukalt juhtida vaid juhul, kui organisatoorne külg - ülesehitus, väärtused, töötajate ülesanded, eesmärgid – on põhjalikult läbi mõeldud. Selle punkti eesmärk on näha ette ja analüüsida kõiki kitsaskohti organisatsiooni loomisel, opereerimisel ja arendamisel.

TEENUSED

Küsimused, millele selles punktis vastuseid leida, on järgmised:

- Millist abi inkubaatori meeskond asukatele pakub?
- Kui palju maksab äri- ja tehnoloogiaalaste teenuste arendamine ning pakkumine?
- Mille eest ja kui palju peavad ettevõtjad maksma?
- Kas pakutavad äri- ja tehnoloogiaalased teenused tagavad firmade eeldatava kasvu?

Inkubaatorit eristab tavalisest kinnisvaraprojektist selle poolt pakutav teenustevalik. Enne projekti käivitamist eelnevalt kindlaks määrata teenused, mida osutatakse, ja otsustada, mis tasemel seda tehakse. Uuringu jooksul tuleks kaardistada juba turul pakutavad teenused, leida võimalikud koostööpartnerid ning kujundada välja potentsiaalsetele inkubantidele sobiv ja turul pakutavast erinev teenustepagas.

## KINNISVARA

Küsimused, millele selles punktis vastuseid leida, on järgmised:

- Kinnisvara asukoht – milline on plaanitava inkubaatori läheduses kinnisvara pakkumine ja nõudlus?
  - Kas piirkonnas on juba varajases staadiumis ettevõtjatele ühiseid teenuseid pakkuvaid kinnisvaraarendusprojekte?
  - Kas projekti saab arendada eri faasides juurdeehitusi tehes? Millised on võimalused inkubaatori rendipinna suurendamiseks?
  - Vajalik infrastruktuur või investeering – kui kiiresti ja mis hinnaga on võimalik ruume ümber ehitada, et pakkuda inkubantidele neile sobivaid tingimusi?
  - Alaprojektide planeerimise ajakava, kui sellest juba eelmises punktis juttu ei olnud
- Kinnisvara analüüsimisel tuleb vaadata üldist turgu ja läbi viia ka põhjalik kinnistu analüüs: kalkuleerida renoveerimis- ja ümberehitamiskulud ning tõenäoline ruutmeetrihind ja võrrelda seda turul olevate kinnisvaraprojektide ruutmeetrihindadega.

## FINANTSEERIMINE

Inkubaator eeldab korralikku ja piisavat rahastamist. Finantsplaani edukuse tagamiseks peaks esmalt tegema ära suurema osa tasuvusanalüüsist ning saatma selle ka võimalikele toetajatele ja laenuandjatele.

Arutelu peaks keskenduma alljärgnevate punktide ümber:

- Kui suur on inkubaatorile vajalik finantseerimine?
- Omavalitsuse poolt eraldatava omakapitali suurus
- Laenude summa, tagasimaksegraafik, tagasimaksmise tõenäosus ja laenugarantiid
- Teiste partnerite olemasolu ja toetuste summad
- Kas ja millised on investori(te) kasumiootused nende poolt tehtavale investeeringule?
- Millised on võimalikud teenuste, kinnisvara ja sisustuse arendamise, uuendamise ning ostmise finantseerimise viisid?
- Millised on planeeritavad rahavood organisatsioonile, turundusele, kinnisvarale ja teenustele?
- Turundusplaani vettpidavus
- Kas, kuidas ja millal viiakse läbi rahakogumiskampaaniad?

Mujal maailmas on mõned äriinkubaatorid ka kasumit taotlevad ettevõtted, mis investeerivad alustavatesse ettevõtetesse või teenivad raha konsultatsioonide pakkumisest. Eesti väikeste mahtude juures pole siiani sellist praktikat rakendatud. Siinseid inkubaatoreid rahastavad tavaliselt kohalikud omavalitsused, lisaks kasutatakse erinevaid rahastamisvõimalusi riigi ja Euroopa Liidu poolt pakutavatest programmidest.

Erinevaid võimalusi rahastamiseks on loetletud alljärgnevalt:

- Kohalik omavalitsus (eelarvest või laen)
- Toetus
- Omakapital (erasektori investor)
- Laenud
- Liising
- Teised riiklikud toetused
- Laenugarantiid

Inkubaatori rahastamise kõrval tasub selles tasuvusanalüüsi osas kirja panna ka inkubantide rahastamisvõimalused – näiteks võimalikud lepingud erainvestoritega, EAS, loodav riiklik arengufond jne.

Finantsanalüüsiga püütakse väljaselgitada projektide finantsiline elujõulisus kehtivate õiguslike ja raamatupidamise süsteemi normide suhtes, arvestades prognoositud käivet või teisi mõõdetavaid finantsnäitajaid. Tulemused ei näita tingimata kogu projekti majanduslikku olukorda. Siiski on tegemist projekti rahalise tugevuse analüüsimise olulise vahendiga nii laenu- kui toetuskapitali eraldajatele.

Üldjoontes on kõige levinumad näitajad puhas nüüdisväärtus (*Net Present Value* – **NPV**), sisemine tasuvusmäär (*Internal Rate of Return* – **IRR**) ja rahavoog. Loetletud näitajad näitavad projektide kasumlikkust, diskonteerides raha ajaväärtust ja projekti jätkusuutlikkust, mille tagamiseks peab projekti rahavoog jääma alati positiivseks.

Peamisteks muutujateks on väljarenditavate ruumide pind, rentimise aeg ja rendihind. Teisteks olulisteks muutujateks on inkubaatorisse tehtud investeeringud ja selle rahastamine laenu või omakapitali kaudu.

Finantsanalüüsi koostamisel peaks selgeks tegema järgmised punktid:

- Tulud rendist ja toetavatest teenustest
- Tulud teistest teenustest
- Tulud maksudest
- Kasum, NPV, IRR
- Jätkusuutlikkus, rahavoo analüüs
- Stsenaariumite analüüs (pessimistlik, oodatud, optimistlik)

## 3 ETTEVÕTLUSINKUBATSIOONITEENUSE OSUTAMINE

### Ettevõtlusinkubatsiooni funktsioonid ja teenused

#### Funktsioonid

Lisaks tutvumisele ettevõtlusinkubaatorite rajamise probleemidega on oluline ka alustamiseks vajalike tegevuste omavaheline kompleksus. Tähtsad ei ole mitte üksikud funktsioonid, vaid asjaolu, et neid pakutakse ühises terviklikus teeninduspaketis. Alustava ettevõtja aspektist on suur vahe, kas üritatakse oma probleeme ise lahendada või aidatakse teda organiseeritult ja sihikindlalt ekspertide poolt. Enamasti vajavad katmist teenuste viis põhifunktsiooni:

- 1) eelseleksioon
- 2) materiaalne infrastruktuur
- 3) finantseerimine
- 4) nõustamine
- 5) võrgustik ( vt tabel 3.1)

**Tabel 3.1 Inkubaatorite funktsioonid**

Eelseleksioon	Edu inkubaatoris on otseselt sõltuv valikuprotsessi kvaliteedist. Eelseleksioon annab ühelt poolt esmased lähtekohad potentsiaalseks ettevõtte loomiseks. Teiselt poolt on see aluseks sisemise võrgustiku tekkimisele, et inkubaatorisese sünergia potentsiaali kindlaks määrata. Kvaliteedi kindlustamine selekteerimisfaasis on signaaliks hilisematele investoritele ja kootööpartneritele. Igal inkubaatoritüübil on oma valikuprotsess. Valikukriteeriumites ja formaliseerimisprotsessis võivad olla paikkonniti erinevused. Riskikapitali inkubaatorites on mõõdulatt tunduvalt kõrgemal seatud kui avalikes institutsioonides.
Materiaalne infrastruktuur	Suurem osa inkubaatoreid pakub valmisolekut vajaliku büroo ja /või tööruumide osas, mis on aluseks inkubandi edasiseks tegevusteks. Tähtis on, et alustajale pakutaks vajalikku õpikeskkonda. Ühelt poolt on oluline ruumiline lähedus ja vahetu kontakt inkubaatori juhtkonna ja teiste alustavate firmadega ja teiselt poolt mõjub stimuleerivalt suhtlemine teiste asukatega. Kõiki põhiteeninduse funktsioone pakkuma peaks ühes selleks sobilikus kohas. Just ettevõtte alustamise varajastes faasides võivad elementaarsed vajadused ebaproportsionaalselt palju tähelepanu nõuda ja vastavaid ressursse siduda. Inkubaatorid erinevad nii pakutava infrastruktuuri suuruse, kvaliteedi kui ka hinna poolest.
Nõustamine	Nõustamisvajadus alustavate ettevõtjate jaoks algab ettevõttemajanduse baasteadmistest ja võib ulatuda kuni spetsiifiliste juriidiliste teadmiseni. Enamasti vajatakse nõustamist kogu äriplaani väljakujundamise jooksul. Kõrvuti üldiste ettevõttemajanduslike küsimustega on erilist toetust vaja turuanalüüside, tehnoloogiliste küsimuste (ettevõtlusvormid, tüüpelingud, kindlustused jne) ja finantseerimisega seotud probleemid osas. Millised eksperdid sealjuures inkubaatoril endal on ja milliseid väliseid nõustajaid on ta valmis pakkuma, see võib igal juhul olla erinev.
Finantseerimine	Ligipääsu puudumine finantseerimisallikatele võib alustavatele ettevõtjatele sageli olla otsustav tõke. Inkubaator võib siin eri tasanditel tegev olla. Sealjuures on tähtsad erinevad võimalused: <ul style="list-style-type: none"> <li>*toetuse/varustamise võimalus (nõutava) võõrkapitaliga ja/või abirahadega</li> <li>*abi leidmine omakapitali osas (riskikapitali ettevõtted, äriinglid)</li> <li>*otsene osalemine inkubandi tegevuses.</li> </ul> Toetus finantseerimisvõimaluste leidmisel on enamasti väga tihedalt seotud inkubaatorivälise võrgustikega. Oluline abi, mida inkubaator oma inkubandile pakub, on otsene kontakt kapitali omavate riskifirmadega. Tavaliselt see iseenesest ei toimi ja siin mängivad rolli eelnevalt väljakujunenud suhted finantsringkondade esindajatega. Tähtsat rolli mängib ka inkubaatori üldine reputatsioon ja imidž selles piirkonnas ja laiemalt. Olulised on konkreetsed edujuhtumid, mis potentsiaalsetele välistele investoritele positiivset signaali annavad.
Võrgustik	Inkubaatori toimimisel on väga tähtis, kui konkurentsivõimelist võrgustikku on neil võimalik inkubantide käsutusse anda. Sealjuures on oluline mõista, et võrgustikku iseloomustab nii sisemine kui väline aspekt. Inkubaatori sisemise võrgustiku moodustavad inkubaatoris olemasolevad rahalised, ruumilised võimalused ja inimesed, grupid ja firmad ning nendevahelise sünergia tekitamine ja selle kasutamine. Väliste võrgustiku moodustavad asukoht mingis piirkonnas, suhted sealsete teadusasutuste töötajate, konsultantide ja ekspertidega, läbisaamine riiklike ja teiste asutustega, niisamuti ligipääs finantsinvestoritele. Samuti on vajalik osalemine rahvusvahelistes koostöögruppides, mis pakuvad erinevaid võimalusi alustavatele ja juba tegutsevatele inkubaatoriasukatele.

Vastavalt nendele punktidele saab inkubaatorit defineerida kui asutust (institutsiooni), kes katab alustava ettevõtja jaoks viis olulist teenuste aspekti:

- 1) tulevikku kandvate meeskondade ja ideede selektsioon
- 2) materiaalse infrastruktuuri ettevalmistamine
- 3) nõustamine kuni äriplaani väljatöötamiseni ja jooksva täiustamiseni
- 4) finantsplaani ülesehitamise toetamine – kas omavahendite või väliste finantseerimisallikate abil
- 5) ekspertide võrgustike ülesehitus ja nende eest hoolitsemine

Edasi vaatleme alustava ettevõtja ette kerkivaid probleeme, millest lähtuda vastavate teenuste väljatöötamisel ja üritame seda teha võimalikult detailselt.

Vahendite ja suuremahuliste investeeringute leidmise keerukus, ebaõnnestumise risk ja pikk ajavahemik ideest turukõlbuliku tooteni jõudmisel – need on vaid mõned alustava ettevõtja ees seisvatest väljakutsetest. Lyons (2002) on alustava ettevõtja põhiprobleemid jaganud üheksasse kategooriasse:

- 1) *Kättesaadavus* – ressurss pole neis tingimustes, milles ettevõtte opereerib, kättesaadav
- 2) *Nähtavus* – ressurss on olemas, aga ettevõtja pole selle olemasolust teadlik
- 3) *Võimaldatavus* – ettevõtja ei saa endale seda võimaldada
- 4) *Ülekande barjäär* – probleemid ressursi hankimisel
- 5) *Teadlikkuse puudus* – ettevõtja ei tea, mida tal vaja on
- 6) *Vastutuse puudus* – ettevõtja kas ei võta vastutust või ei tea, kuidas vastutada oma vajaduste eest
- 7) *Emotsionaalsus* – ettevõtja ei tule probleemiga emotsionaalselt toime
- 8) *Oskuste ja kogemuste puudus* – olles ressursi hankinud, ei oska ettevõtja seda kasutada
- 9) *Loovuse puudus* – ettevõtja ei suuda leida innovatiivseid lahendusi oma probleemidele.

Enamik neist probleemidest on lahendatavad inkubaatoripoolse toetuse abil.

Inkubaatori teenused on kõikjal maailmas kujunenud välja sarnaselt. Inkubaator on organisatsioon, mis süstematiseerib uute edukate ettevõtete loomise protsessi, pakkudes konkurentsivõimelist ja integreeritud teenustevalikut, mis võib sisaldada väga erinevaid elemente, alustades ruumide rentimisest ja lõpetades spetsiifilise T&A alase toega.

Tinglikult võib inkubaatorite poolt pakutavad teenused jagada kolmeks: infrastruktuuriteenused, kontoriteenused ja konsultatsiooniteenused. Viimane hõlmab väga laia teenusevalikut, millest tuleb juttu edaspidi.

## Infrastruktuuriteenused

Infrastruktuuriteenuste alla kuulub inkubandi varustamine tegevuseks vajalike ruumide, tingimuste ja vahenditega ning siin võib omakorda eristada kolme alajaotust: ruumide, mööbli ja seadmete rent ning kommunaalteenused.

Oluline punkt infrastruktuuriteenuste pakkumise juures on subsideerimise määr. Erinevalt rahastatavad inkubaatorid suhtuvad renditeenuste toetamise ja tasustamise erinevalt. Ka teoreetilises kirjanduses on vastuolulisi seisukohti – Yunos (2002) rõhutab, et valitsuse jätkuv tugi on hädavajalik, sest inkubandid on viletsad rendimaksjad. Samas väidavad Lalkaka ja Abetti (1999), et inkubaatorit tuleb majandada kui äri ja arendada kui jätkusuutlikku äritehingut. Siiski töötab enamik inkubaatoreid paindlikkuse põhimõttel, arvestades alustava ettevõtte spetsiifikat, võimaldades vajadusel pikemaid maksetähtaegu ja võimalusel turuhinnast madalamat rendimäära.

### Ruumide rent

Siia alla kuulub kontori-, labori-, töökojaruumide ning vajadusel ka konverentsi- ja muude ühiskasutatavate ruumide rentimine firma tegevuse käivitamiseks.

### Mööbli ja seadmete rent

Inkubandil peaks olema ka võimalus rentida endale tööks vajalikku mööblit (laud, tool, kapp) ja seadmeid (arvuti, telefoniaparaat, faksiaparaat, dataprojektor jne).

### Kommunaalteenused

Lisaks füüsilistele vahenditele on inkubaator ka vahelülis kommunaalteenuste edastamisel inkubandile. Siia alajaotusesse kuuluvad vee ja kanalisatsiooni ning elektrivõrgu teenuse vahendamine, valveteenus ja sideteenused. Valdavalt ei ole neid teenuseid rendihinna sisse arvestatud ning makstakse vastavalt kasutatud hulga. Samas on

võimalik ka pindlikum arvestus väiksemate ruumide rentimisel (näiteks *rent-a-desk* ehk töökoha rentimine), kus kommunaalmaksud võivad olla rendihinna sisse arvestatud.

#### Kontoriteenused

Kontoriteenuste alla käivad sekretäri haldusalasse kuuluvad tsentraliseeritud teenused. Nendeks võivad olla kirjade ja saadetiste vastuvõtt ja saatmine, telefoni ja külaliste vastuvõtt, dokumentide trükkimine, printeri, faksiaparaadi ja koopiamasina kasutamine, arhiveerimine jms. Selle punkti alla käib ka personalitöö ning raamatupidamisteenuse pakkumine.

### Konsultatsiooniteenused

Konsultatsiooni- ehk pehmed teenused on vajalikud igal ettevõtte arengu kolmel etapil (Yunos 2002):

- 1) ettevõtja arendamine: innovatiivsete ideede arendamine, kompetentsi kasvatamine, teadmiste suurendamine ja oskuste arendamine;
- 2) ettevõtte arendamine: ettevõtte, tehnoloogia, organisatsiooni ja juhtkonna loomine ning arendamine;
- 3) toote/teenuse arendamine: pakub võimaluse tehnilise kontseptsiooni kommertsialiseerimiseks.

Esimese kontakti ettevõtja või tulevase inkubandiga peaks looma juba idee staadiumis. Et saada vajalikku kontakti ja alustada ettevõtjaga tööd juba algstaadiumis ehk eelfaasis, on soovitatav pakkuda eelinkubatsiooniteenust. Eelinkubatsiooni käigus konsulteeritakse ja/või koolitatakse ettevõtjat, et arvestatavast ideest formuleeruks korrektne äriplaan.

Edasine konsulteerimine katab kõiki ettevõtte arenguks vajalikke aspekte, mille nimekiri võib sisaldada järgmisi teemasid:

- 4) maksusüsteem
- 5) riskikindlustus ja -juhtimine
- 6) riiklikud toetused ja laenud
- 7) riigihanked ja nende täitmine
- 8) finantsjuhtimine
- 9) äriplaneerimine ja äriplaani koostamine
- 10) töösuhted
- 11) reklaam ja turundus
- 12) teadus- ja arendustöö
- 13) juriidiline nõustamine ja esindamine
- 14) patendi taotlemine
- 15) raamatupidamine
- 16) riskikapital
- 17) tootmise laiendamine
- 18) toote/teenuse arendamine
- 19) tootmisprotsessi arendamine
- 20) tootlikkuse ja kvaliteedi arendamine
- 21) tehnoloogiasiire
- 22) tehnoloogia hindamine
- 23) tehnoloogia prognoosimine
- 24) tehnoloogia ja turuvõimaluste sobitamine
- 25) inimressursside organiseerimine

Inkubaatori suhetevõrgustiku baasil on võimalik vahendada kontakte riskikapitalistidega, et aidata asukatel leida finantseeringuid. Abiks on siin ka rahastamisaotluste nõustamise teenus. Tööjõu leidmise teenust saab arendada koostöös ülikoolide ja kutseharidusasutustega ja näiteks tööjõuvahenduse internetiportaali kaudu.

Konsultatsioonid ei pruugi tulla vaid inkubaatori seest, võimalik on ka teiste programmide ja konsultantide poolt pakutava sisseostmine. Konsultatsiooniteenuste osutamisel on oluline teha koostööd nii ettevõtjate kui teiste ettevõtluse tugistruktuuri asutustega.

Inkubantidele pakutavate konsultatsioonide taseme tõstmiseks on võimalik välja arendada mentorprogramm, mille käigus otsitakse inkubanti konsulteerima varem vastaval alal ettevõtlusega tegelenud spetsialist.

## ÄRIPLAANI KONSULTATSIOON

Konsultatsioon äri alustamisel ja äriplaanide koostamisel aitab kiirendada nii inkubantide kui ka tegutsevate ettevõtete kasvu ja loob hea aluse rahastamisaotluste konsultatsiooni pakkumiseks. Konsultatsiooniteenused hõlmavad nõuandmist äri alustamise ja arendamise suhtes. Äri alustamise konsultatsioon seisneb nõuandmises ettevõtjatele ja firmadele, kes plaanivad luua uut ettevõtet. Nõustamisel hinnatakse ettevõtmise potentsiaali, lähtudes äriideest ja äri alustaja võimetest, teadmistest ning oskustest. Perspektiivikatele projektidele pakutakse täiendavat abi ja konsultatsioone.

Kõrge potentsiaaliga ettevõtjatele tehakse pakkumine kasutada inkubatsiooniteenust (ruumide rent koos vajalike "pehmete" teenustega). Madala potentsiaaliga ettevõtmiste puhul selgitatakse välja arendamist vajavad valdkonnad ning tehakse ettevõtjale pakkumine, mis võimaldab avastatud kitsaskohad likvideerida. Kui näiteks kliendi äriidee on suurepärase, kuid on ilmne, et tema juhtimisalased võimed ja oskused ei ole ettevõtmise õnnestumiseks piisavad, võidakse talle soovitada sobivat koolitust või siis äripartnereid.

Arenenud aktsiaturgudega riikides (lähim näide Soome) saab inkubatsiooniteenuse osutaja sageli osutatud teenuste eest osaluse loodud firmas. Eesti oludes on sellise võimaluse kasutamine problemaatiline, sest saadud osaluse hilisem realiseerimine on raske, kui mitte võimatu. Pigem saab kõrge potentsiaaliga ettevõtmistele inkubatsiooniteenuste osutamisel pakkuda teisi tasumisvõimalusi, nagu näiteks tasumine pika maksetähtaja ja mõistliku intressiga.

Et äri alustavatel ettevõtetel valdavalt puuduvad rahalised vahendid konsultatsiooniteenuste ostmiseks või vähemalt nende eest koheseks tasumiseks, siis tuleb nimetatud teenuse osutamiseks esmased vajalikud vahendid leida avalikust sektorist. Saadud raha on kasutatud efektiivselt, kui selle tulemusel tekib piirkonda uusi ja innovaatilisi ettevõtteid, kes suudavad sise- ja välisturul läbi lüüa ning teistele ettevõtetele konkurentsi pakkuda.

## INFO- JA TEHNOSIIRDETEENUSED

Info- ja tehnoloogiapiirde teenuste raames korraldatakse tehnoloogiapiiret ning pakutakse klientidele juurdepääsu rahvusvaheliste andmebaasidele. Teenussisaldab tehnoloogiapakkumiste ja otsingute vahendamist rahvusvahelise andmebaasi kaudu, klientfirmade nõustamist tehnoloogiliste vajaduste väljaselgitamisel, rahvusvaheliste tehnoloogiasuundadelepingute sõlmimisele kaasa aitamist ning kontaktürituste ja seminaride korraldamist ettevõtjate innovatsioonisuutlikkuse tõstmiseks.

Pakutavate teenuste peamiseks väärtust loovateks komponentideks on initsiatiiv, interdistsiplinaarsus ja mastaabisääst. Kuna ettevõtjad on valdava osa ajast hõivatud jooksva tegevuse korraldamisega ning samuti on nende konkreetset teadmised keskendatud eeskätt oma tegevusalale, jäävad neil mitmed kasulikud innovaatilised lahendused märkamata. Inkubaatoripoolne initsiatiiv innovaatiliste tehnoloogiate kasutuselevõtuks võib osutada otsustavaks teguriks. Samuti võimaldab igapäevane tutvumine erinevate tehnoloogiatega näha interdistsiplinaarseid koostöövõimalusi, mis kitsama ala spetsialistidel jääksid märkamata. Hulk informatsiooni jääb ettevõtjatel leidmata ka seetõttu, et selle otsimine oleks ebamajanduslik – vaid väike osa läbitöötatavast informatsioonist osutub ettevõttele kasulikuks. Otsides lahendusi korraga mitmele ettevõttele, suureneb see osa informatsioonist, mis vähemalt mõnele neist kasulik on, ning põhjalikum otsing muutub majanduslikult põhjendatuks.

Innovaatiliste lahenduste leidmisest on kasu nii ettevõttele (konkurentsivõime tõus) kui ühiskonnale tervikuna (suurenenud maksude laekumised, odavamad hinnad, paremad tooted). Paraku on tehnoloogiapiirde teenuse tarbimisest tõusvat kasu ettevõttele väga raske eelnevalt hinnata ja riski vältimiseks jäetakse tasuline teenus tihti tellimata. Tulemusepõhise tasu tagamiseks vajalikud süsteemid aga muudaks teenuse kasutamise liiga ebamugavaks. Isetasuv innovatsioonipiirde teenuse pakkumine võib võimalik olla tugeva kaubamärgi ja saavutatud edu olemasolul. Avalikust sektorist finantseerimise korral on võimalik saada nii ühiskondlikku kasu kui luua kaubamärki, mille najal on võimalik tulevikus osa teenuse pakkumiseks tehtavatest kulutustest katta otse klientide arvelt.

## KOOITUSED

Koolitused on konsultatsiooniteenustest üldisemad, kuid neid saab teha samadel teemadel.

Analoogiliselt äri arendamise konsultatsioonidega on koolituste teenused üks firma arendamise võimalustest. Inkubaatori kompetentsi mittekuuluvate koolituste korraldamiseks pakutakse seminariruumide ja muude vajalike ressursside rendi võimalust selleks spetsialiseerunud ettevõtetele.

## VÕRGUSTIKUD

Ettevõtete liikumine koduselt turult rahvusvahelisele on kasvav trend maailmas. Seoses Eesti astumisega Euroopa Liitu pakub rahvusvahelistumine järjest enam huvi ka kodumaistele ettevõtetele, eriti teadmistemahuka sektori esindajatele, mille spetsiifilistele toodetele/teenustele Eesti ning sageli ka Baltikumi turg väikeseks jääb.

Inkubaatoritel peab olema suhteliselt lihtne aidata oma suhtevõrgustike kaudu leida ettevõtetele uusi äripartnereid teistest riikidest – n-ö uste avamine on avaliku sektori toel oluliselt lihtsam. Ka võtab avalikul sektoril teiste riikide kohta informatsiooni hankimine tunduvalt vähem aega ja ressursse. Kuivõrd igas riigis on rahvusvahelistumise tugiteenust pakuvad organisatsioonid, siis on nendega ühenduse võtmine ning spetsiifilise info palumine palju lihtsam.

Võrgustike algatamise teenuse raames korraldab ja koordineerib inkubaator ettevõtetele vajalike koostöövõrkude teket ja püsimist. Teenuse abil viiakse oma kliendid kokku võimalike koostööpartneritega välis- või kodumaalt. Lisaks sellele pakutakse võimalust võtta ühiselt osa erinevatest üritustest, nt messid, konverentsid, seminarid jne.

## SÜNERGIA

Inkubaatori idee oluline osa on asukate koostööst tekkiv sünergia, mida aitavad tekitada

- piisav ettevõtete hulk inkubaatoris (n-ö kriitiline mass);
- inkubantide teadlik valik ja nende üldarv;
- koostööd soodustavad tegevused (ühised seminarid, kontaktüritused ja infrastruktuur).

Sünergiat soodustava koosluse tekkele aitab kaasa inkubantide teadlik valikuprotsess, kus eelistatakse senise kooslusega sobivaid või seda täiendavaid ettevõtteid. Ettevõtetevahelise koostöö soodustamiseks saab korraldada seminare/koolitusi huvipakkuvatel teemadel, nagu turundus, maksusüsteem jne; kokusaamisi jms ühisüritusi – et ettevõtjad omavahel suhtleksid ning selle käigus oma tegemistes ühisosa leiaksid. Ettevõtjate omavahelist suhtlemist võimaldab koosviibimisruumide (puhkeruumide) olemasolu.

## PRESTIIŽ

Inkubaatori kliendiks olemise prestiižikus on seni Eestis olnud väheoluline, kuid viimasel ajal on see hakanud järjest paranema, seda iseloomustab nii koostöökontaktide tihenemine kohalike ettevõtjatega, kui järjest sagenevad välismaa firmade ja avaliku elu esindajate külastused. Mujal Euroopas tehtud uuringud näitavad, et inkubaatorite poolt pakutav prestiižne ettevõtluskeskkond on toodete ja teenuste ostuotsuse langetamisel üheks olulisemaks argumendiks.

## Äriplaan

### Üldised printsiibid

Käesoleva peatüki struktuuri ülesehitamisel on lähtutud Rhonda P. Culpi artiklist "Guidelines for Incubator Development" (1990), seda on täiendatud tähelepanekutega Eesti majandus- ja ettevõtluskeskkonnast ning lisatud Tartu Teadusparki inkubaatori arendamisel kogemused. Laiema vaatevinkli kujundamiseks on peatükki lisatud erinevate teoreetikute kommentaare (vt viited lisas).

Lalkaka (2002) on kokku võtnud USA inkubaatorite assotsiatsiooni **NBIA** liikmete hulgas 1998 läbi viidud küsitluse, mille tulemused on vägagi innustavad. Uuring näitas, et

- 1) 87% inkubaatorist välja kasvanud firmadest jääb ellu, jätkates tegevust peamiselt oma kohalikus piirkonnas;
- 2) riigipoolse toetusega inkubaatorid loovad ühe töökohta umbes 1100 dollari eest, teiste riiklike mehhanismide vastav kulu on suurem;
- 3) iga inkubandi poolt loodud 50 töökohta loob omakorda järgmised 25 ehk iga töökoht inkubaatoris loob kaudselt (regioonis) veel 0,5 uut töökohta;
- 4) inkubandid ja inkubaatorist välja kasvanud ettevõtted on Ameerikas loonud umbes pool miljonit töökohta alates aastast 1980;
- 5) keskmiselt on ühes inkubaatoris kõigest 2,8 täiskohaga töötajat;
- 6) 75% inkubaatoritest on mittetulunduslikud ja 25% kasumit taotlevad.

Inkubaatori rajamisel on oluline uurida kohalikku ettevõtluskeskkonda ja analüüsida selle vajadusi. Eeltoodud statistikast saab järeldada, et korrektselt ja kohalikele oludele vastavalt rakendatud inkubaatori kontseptsioon võib olla efektiivne vahend vähendamaks alustavate firmade ebaõnnestumise riski. Alljärgnevalt anname samm-sammult näpunäiteid, millest alustada inkubaatori idee arendamist ja mida on oluline jälgida järgmistes etappides.

### Töögrupi loomine

Projekti algataja esimene ülesanne on luua töögrupp, mis hakkab inkubaatorit arendama. Grupp võiks ideaalis koosneda 6-8 kogemustega eksperdist erinevatelt elualadelt (näiteks pangandus, majandusareng ja planeerimine, kinnisvara, ülikoolid, tehnikateadused jne). Kindlasti peaks nende hulgas olema kohalikke spetsialiste, kes tunneksid

piirkonna sotsiaalmajanduslikku elu, ja samas riikliku tasandi esindaja, kelle osalemine aitaks kindlustada vajaliku poliitilise ja finantstoe inkubaatori loomisest ja arendamisel. Eialgu peaks töögrupp jagama ülesanded omavahel vastavalt igaühe kompetentsile.

Esimese asjana peaks pühendumata inkubaatori sisulise poole väljatöötamisele – vältimaks arusaamatusi ja konflikte peab tegutsemispõhimõtted kõikidele huvigruppidele esitama selgelt, et saada nende nõusolek ning leppida võimalikult vara kokku üldised ja üksikud panustamise määrad.

Loodud töögrupp püstitab üldised eesmärgid, mis on inkubaatori arendustegevustes juhisteks. Püstitatud eesmärgid võivad olla kas kohe selged või selgineda alles pärast esimeste uuringute tulemuste analüüsimist. Eesmärkide seadmisel võiks vältida väga üldisi loosungeid, parem oleks need lahti seletada. Näiteks üldise eesmärgi majanduskasvu ergutamine sisuks võib olla firmade leidmine väljastpoolt regiooni teenindamiseks kohalikke suurfirmasid või vajalike teadmismahukate firmade leidmine, kelle kohaletulek oleks suure tähtsusega.

Inkubaatori planeerimist ja kohalike vajaduste hindamist nimetatakse ka teostatavuse etapiks. Sellel perioodil tekkivate kulude katmiseks on erinevaid võimalusi: töögrupi liikmete endi panus (aeg ja vahendid), sponsorite kaasamine erasektorist, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuselt toetuse taotlemine eeluuringuteks. Taotlusi võetakse vastu jooksvalt ja käesolev programmivoor kestab 31. detsembrini 2005.

Olles põhjalikult süvenenud planeerimisprotsessi finantseerimisse, ei maksa samal ajal siiski unustada peamist eesmärki – vahendite hankimist inkubaatori rajamiseks. Kui kõikide tegelike kulude prognoosimine on protsessi hilisem etapp, peaks finantsallikaid otsima alates projekti algusest lähtuvalt inkubaatori orienteeruvatest üldinvesteeringute vajadustest.

## Olemasolevate tugisüsteemide hindamine

Enne inkubaatori rajamist on oluline tuvastada ja kaardistada väikeettevõtetele kättesaadava abi allikad. Nii inkubaatorid, ettevõtlusosakonnad, ärinõuandlad kui teised tugistruktuurid täiendavad üksteist pakkudes erinevaid toetusprogramme. Lisaks teenustevaliku olulise kattumise vältimisele aitab hindamine kindlaks teha, kas kohalikud ettevõtjad ja ametnikud kiidavad inkubaatori kontseptsiooni heaks. Lisaks ettevõtluse tugistruktuuridele võiks ühendust võtta ka kohalike haridusasutustega, pankadega, suurfirmadega ja teistega, määratlemaks võimalikke tugiteenuseid inkubaatorile, kas finantsalaseid või muid vajalikke. Kohalikud omavalitsused ja riiklikud struktuurid, tööstuskojad, erialaliidud ja ka teised autoriteetsed asutused peaksid olema kindlasti kaasatud.

## Kohaliku ettevõtluse analüüsimine

Kohaliku ettevõtluse analüüsimine aitab määrata majanduses kasvavad sektorid ja vajadused. Võimalusi info hankimiseks on lõputult, allpool vaid mõned neist. Ettevõtlust puudutava teabe saamiseks maksab kindlasti ühendust võtta ka kohaliku ettevõtlusosakonna või -nõunikuga, kellel on käepärast vajalik statistika ja ligipääs huvitavamatele uuringutele selles vallas.

Millest alustada? Esmalt tuleks teha kindlaks, kui palju ettevõtteid eelmiste aastate lõikes on registreeritud ja kui paljud oma tegevuse lõpetanud. Statistika näitab, milline on piirkonnas firmade ellujäämisprotsent, ning võrdlus ümbritsevate regioonide ja naaberriikidega annab ettekujutuse vajadusest inkubaatori järele. Järgnevalt tuleb välja selgitada ettevõtete läbikukkumise põhjused (vt kirjanduse nimekirjas toodud uurimused). Millises vanuses probleemid peamiselt tekivad? Alustavate ettevõtete sektor annab vihje inkubaatori orientatsiooniks. Ka ehituslubade hulk ning rendipindade hulk ja täituvus on headeks indikaatoriteks.

Piirkonnas olemasolevate tehniliste oskuste ja erineva haridustasemega töötajate protsent annab infot kohaliku tööjõu oskuste kohta ning aitab kindlaks teha, millist tüüpi inkubaatorit vaja oleks. Näiteks kui turul on kõrge protsent kvalifitseeritud tööjõudu, on eeldused rajada tehnoloogiale orienteeritud inkubaator.

Tuleks järele uurida kohalikel ja kaugematel seminaridel ja koolitustel osalemise võimalused (kas on vabu kohti, kui palju osalejaid, milline on esinejate tase ja milline on hinnaklass jne) ja hankida osalejate nimekirjad ning võimalusel infot selle kohta, milliseid teenuseid nad vajavad. Erinevatelt asutustelt ja konsultantidelt saab küsida uuringuid ja infot uute ettevõtete loomisest ning firmade laienemiskavade kohta. See annab eelinfot, millist tüüpi ettevõtteid rajatakse, ja teavet üldise majandussituatsiooni kohta.

Lisaks sellele peaks koguma ja hindama võtmeinformatsiooni otsustamiseks, kas inkubaator on teostatav või mitte – mitmetes riikides on info mittetäielik ja erapoolik. Samuti võib see olla liiga optimistlik projekti müümise ja finantside hankimise suhtes.

## Kohaliku turu ja majanduse analüüsimine

Mõistmine, kuidas majandus toimib on inkubaatori rajamiseks hädavajalik. Analüüs peaks keskenduma kohalikule tasandile, kuna see on peamine piirkond, kust asukad tulema hakkavad. Oluline on meeles pidada, et inkubaatori põhiklientuuri moodustavad juba turul eksisteerivad tavapärased ettevõtjad. Ei ole mõistlik rajada kõrgtehnoloogia inkubaatorit, kui olemasolev majandus tugineb traditsioonilistele tootmisettevõtetele või kui piirkonnas pole piisavat hulka kvalifitseeritud tööjõudu ega vastavaid koolitusasutusi.

Majanduse kohta käivat infot on taas võimalik koguda väga erinevatest allikatest ja erinevate meetodite abil. Kuigi allpool kirjeldame lähemalt kahte erinevat uuringut, mida on võimalik ise läbi viia, ei maksa ära põlata ka juba olemasolevaid, mis võivad olla väga huvitava ja asjakohase informatsiooni allikateks. Neid saab hankida nii avalikke infokanaleid kaudu kui ka võttes ühendust erinevate majandusanalüüsile spetsialiseerunud asutuste ja konsultantidega.

Kui uuritav piirkond on suhteliselt väike, puudub vajadus mõlema alltoodud uuringute järele. Sellisel juhul võib ette võtta neist vaid ühe või ühendada kaks uuringut lühendatud kujul. Suurema piirkonna detailseks käsitlemiseks on siiski soovitatav teha kaks uuringut. Küsitluste läbiviimisel on võimalik abi saada kohalikult kaubandus-tööstuskojalt, linnavalitsuselt, haridusasutustelt ja teistelt tugistruktuuridelt. Küsimustiku saab alati koostada nii, et samal ajal kogutakse infot ka väljaspoolt inkubaatori tegevusalast, mis võib olla piisavalt ahvatlev lisaboonus teistele asutustele uuringu assisteerimiseks.

## Ärivate uuring

Esimene uuring kombineerib ankeetküsitluse intervjuudega. See on koostatud informatsiooni kogumiseks, mis puudutab väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete vajadusi piirkonnas. Esmalt peaks hankima kohalike väikeettevõtete (vähem kui 20 töötajat) nimekirja; valimit saab kitsendada, selekteerides spetsiifilise tööstusharu või konkreetse vanusega ettevõtteid. Näiteks kui firmad, mis on nooremad kui 2 aastat, lõpetavad sageli tegevuse, siis võib uurida sellest vanemaid firmasid. Intervjuude eeliseks on võimalus saada lisakommentaare, mida ankeedivorm ei võimalda.

Näidisküsimused on järgnevad:

- Kuidas omandasid firma omanikud teadmisi ja oskusi firma rajamiseks? (Kas omanik sai kogemusi, töötades teises firmas, eelmisi firmasid rajades, koolitustelt jne.)
- Kus pärinesid esimesed kliendid ja kas praeguse klientuuri koosseis on teistsugune? (Pane tähele, milliseid kohalikke suurfirmasid ei nimetata klientidena.)
- Kui tihti on firma kolinud, millist tüüpi pindu vajab, kui palju on võimeline maksuma ja kas firma pärineb kohalikust piirkonnast?
- Millised olid esimesed finantseerimisallikad ja millised on allikad praegu? Milliseid takistusi pidi firma ületama kapitali hankimisel? (Näitab kohalike fondide ja programmide kättesaadavust.)
- Kas firma on kasvanud? Töötajate arv, käive, müük?
- Kas neil on kirjalik äriplaan, mida järgitakse?
- Kas peamised tarnijad pärinevad väljastpoolt piirkonda?
- Kas on tekkinud probleeme vajalike koostööpartnerite leidmisega?
- Millised on keskmise palgad?
- Kuidas tajutakse linna ja kohalike tugistruktuuride poolt pakutavad abi?
- Mis on peamised kasvu takistavad tegurid?
- Milline järgnevatest teenustest oleks kõige kasulikum äriks, kui neid pakutaks mõistliku hinnaga:
  - a. turuvõimaluste kindlaksmääramine (näiteks abi riigihangete protseduuride läbimisel);
  - b. kontoriteenused (koopiamaasin, telefoniteenus, sekretär);
  - c. rahastamisvõimaluste tutvustamine ja abi nende hankimisel;
  - d. juriidilised ja raamatupidamise teenused?

## Võimalike turgude uuring

Turgude uuringut võib kombineerida valitud küsimustega esimesest uuringust ja selle sihtrühmaks on kohalikud suurfirmad, mille analüüsimine annab ülevaate väikefirmade võimalikest klientidest ja turust. Muu hulgas võib uuringus küsida, milline on väljastpoolt piirkonda hangitud toodete ja teenuste kogus ning laad – impordi osatähtsus näitab kohalike väikeettevõtete võimaliku turu suurust.

Turuvõimaluste kindlaksmääramine on väga oluline ning neid peaks veelgi põhjalikumalt uurima. Siinkohal oleks abiks eeltoodud näitena koostatud nimekiri, mis võib eraldi luubi alla võtta mõned olulisemad tooted ja teenused. Kasulik oleks uurida ka ostjate-müüjate omavahelisi suhteid, mille tulemusena võidakse saavutada mõlemale kasulikud lepingud ja eriti soojad suhted, mille puudumise tõttu väljaspoolt tulnud tegijad ei ole võimelised võistlema kohalikega.

## Kinnisvaraanalüüs

Inkubaatori füüsiline külg ehk hoone on vaid üks teenuse pakkumise elemente. Samas on sellel tähtis roll toetava keskkonnana. Siiski ei ole inkubaator vaid kinnisvaratehing, see peab looma oma asukatele innustava keskkonna.

Hoone

- 1) teeb nähtavaks
  - kogukonnas – tõstab kogukonna teadlikkust ettevõtluse arengust piirkonnas;
  - ettevõtjale – oluline on, et ettevõtja teaks, kuhu minna abi otsima;
  - võimalike investorite hulgas – selgelt nähtav ettevõtlikkusele orienteeritus regioonis viib suurema huvini;
- 2) pakub asukatele tuge – vähendab üldkulusid, pakkudes turuhinnast veidi madalamat renti ja ühisteenuseid;
- 3) paigutab alustavad firmad üksteise lähedusse, mis on oluline, sest see tekitab sünergiaid ehk
  - hõlbustab ja soodustab ideede ning kogemuste vahetamist;
  - loob keskkonna, kus alustavad firmad võivad arendada ärisuhteid teiste alustavate firmadega alltöövõtjatena, hankijatena jne; ideaalis jäävad need suhted püsima ka pärast inkubaatorist lahkumist;
  - soodustab *matchmaking* - protsessi ja ettevõtetevahelist sulandumist.

Käesoleva etapi eesmärgiks on hinnata kontori- ja tööstuspindade nõudlust ning pakkumist regioonis. Tulemuselna peab selguma, kas pakutavad pinnad on ettevõtjatele sobivad või on veel täitmata teatud nõuded. Efektiivseim meetod selle tuvastamiseks on helistada kohalikele kinnisvaraarendajatele. Vastuseisu kohtamisel inkubaatori ideele (turuhinnast madalamad rendipinnad ei pruugi kinnisvarafirmadele ahvatlevad näida) on mõistlik tutvustada inkubatsiooni kontseptsiooni positiivseid tulemeid kohaliku ärikeskkonna jaoks. Peamine argument on, et firmad kolivad inkubaatorisse läbimaks esimesi eluliselt olulisi alustamisaastaid ja lahkuvad inkubaatorist, olles konkurentsivõimelised kohalikul turul. Samuti peaks rõhutama, et vähemriskantne on rentida pinda firmale, kes on võimeline kohustusi võtma, kui alustavale ettevõtjale, kes võib paari aastaga tegevuse lõpetada.

Uurides kinnisvaraturu olukorda, võiks tähelepanu pöörata järgmistele aspektidele:

- kas on nõudlus kontoripinna, kergetööstuse, teenusepakkumise ja kommertspinna järele;
- kas on olemas pakkumisi samade pindade osas;
- millised on eri tüüpi pindade rendimäärad;
- milline on tüüpiline rendileping eri pindadele;
- mis teenused on rendihinna sisse arvatud.

Pärast kinnisvaraanalüüsi võib hakata uurima konkreetseid hooneid ja rajatisi. Ärivajaduste uuringu tulemused näitavad, millist tüüpi rendipinda üldiselt vajatakse. Edukuse võti on omandada rajatis nii odavalt kui võimalik, et võimaldada kokkuhoidu, rentides pindu asukatele odavamalt. Hoone ruumijaotus peaks olema paindlik võimaldades kohandada erineva suurusega ruume, laoruume, konverentsisaale jne. Uurida maksab vabu ühiskondlikke hooneid nagu, koolid, postkontorid, ülikoolihooned jne. Ka erafirmad võivad rentida alakoormatud hooneid üsna soodsa hinnaga, kuigi vaid teatud ajaks.

Valida tuleb koht ja hoone, mis võimaldab inkubaatoril saada piisavalt tulu ja pakkuda toetust inkubatsioonile – hoone peaks olema kvaliteetne, paiknema hea ligipääsuga piirkonnas ja olema hästvarustatud, et meelitada ligi rahvusvahelisi ja kohalikke ankurfirmasid, kes inkubante subsideeriksid

## Rahastamisvõimaluste väljaselgitamine

Kuigi informatsioon täieneb pidevalt, peaks teostatavusanalüüs selleks hetkeks tehtud olema. Lisaks sellele, peaks olema kogutud piisav hulk informatsiooni otsustamiseks, kas inkubaatori idee on selles piirkonnas teostatav. Nüüd on aeg vaadata üle algul püstitatud eesmärgid ja võetud ülesanded ning need vajadusel selgemalt formuleerida, et need näitaksid projekti laadi ja tegutsemisulatust.

Edasine tegevus keskendub rahastamisallikate leidmisele. Iga mõistlikku võimalust peaks põhjalikult uurima. Oluline on hoida soetamiskulud võimalikult madalal, et võimaldada asukatele säästu madalate rendihindade näol. Esmalt tuleks hinnata väljavalitud kohtade soetamis- ja renoveerimismaksumust. Selle ülesande võib delegeerida töögrupi liikmele, kellel on kinnisvara- või ehitusalased teadmised.

Teiseks tuleks määrata võimalikud rendihinnad, et hinnata igakuiseid tegutsemiskulusid. Üldjuhul on rent inkubaatori kõige olulisem sissetulek, mida kasutatakse tegutsemiskulude katmiseks ning mis ei ole tavaliselt piisav katmaks soetus- ja renoveerimiskulusid. Seda puudujääki on võimalik katta riikliku ja kohaliku omavalitsuse toega või erakapitali kaasabil. Erainkubaatorid on tavaliselt kõige kõrgema rendihinnaga, avaliku sektori toetust saavad inkubaatorid madalaimaga.

Kui projekti kulud on kindlaks määratud, peaks uurima rahastamisvõimalusi – *public/private partnership*, riiklikud fondid, riiklikud tugiprogrammid, suurkorporatsioonid, kohalike omavalitsuste tugi, kinnisvaraarendajad jne on ühed võimalikud allikad. Inkubaatori arendamise kulud sisaldavad peamiselt töötajaskonna palka, konsultantide tasusid, kontoriseadmete hankimist, ülalpidamist ja turustamist.

Alginvesteering ning inkubaatori püsivad tegutsemiskulud ei ole ainukesed rahastamisega seotud mured. Ka asukad vajavad teatud määral finantse seadmete hankimiseks ja tegutsemiseks. Inkubaator peaks selles küsimuses tegutsema kui maakler alustava ettevõtte ja investori vahel, tutvustades ettevõtjatele laenuandjaid, riskikapitaliste jne. Mõned inkubaatorid on rajanud asukate jaoks oma fondi, mille kasutamise eest maksavad inkubandid kas traditsioonilisel viisil või aktsiatega.

Inkubaator peaks olema planeeritud pärast esmast finantseerimist jätkusuutlikuna, kuid tavaliselt on finantsiline jätkusuutlikkus raskelt saavutatav, kui esimese 5 aasta jooksul puuduvad ankurfirmad või riigipoolne tugi.

## Tegevuse alustamise planeerimine

Kuus kuni üheksa kuud enne hoone avamist peaks töögrupp kokku leppima üldised tegutsemise põhimõtted. Järgnevalt käsitleme viit olulisemat elementi inkubaatori tegutsemise juures.

### 1) Rendilepingud

Rendilepingud peaksid olema paindlikud. Mõned inkubaatorid pakuvad suurematele firmadele pikema ja väiksematele lühemaid lepinguid (isegi vaid ühekuuse kestusega). Selline meetod võimaldab lihtsamat inkubaatorisisest laienemist. Üks võimalusi on ka rendilepingu muutmine ja võlgnevuste edasilükkamine ettevõtte rahavoo stabiliseerumiseni. See lahendus on eriti otstarbekas, kui ettevõtte siseneb kiire kasvu faasi, kus vaatamata firma kasvule on rahavoog pidevalt negatiivne.

### 2) Asukate valiku kriteeriumid ja jälgimine

Asukate valiku ja tegevuse jälgimise kriteeriumid peavad olema selgelt määratud. Selleks võib kokku kutsuda nõukogu kogenud ja professionaalsetest äriinimestest. Enamik inkubaatoreid nõuab ettevõttelt kirjalikku äriplaani nõukogule esitamiseks. Kui plaani pole, võimaldatakse neile konsultatsioone äriplaani koostamiseks või juhataakse sobivasse konsultatsioone pakkuvasse asutusse. Äriplaan on äritegemise alustala ja selle alusel hindab nõukogu firmat, et avastamata puudujääke ja määramata kasumipotentsiaal. Äriplaan katab tavaliselt järgmisi küsimusi:

- Kas toode on turustatav kodu ja välisturgudel?
- Kuidas seda toodetakse (millise tehnoloogiaga)?
- Kui palju kapitali on vaja (alustamiseks, kasvufaasi jõudmiseks)?
- Kas ettevõtjal on vajalikud oskused toote kommertsialiseerimiseks?
- Kui palju luuakse juurde töökohti?

Valima peaks firmasid, mis kindlustavad tulu ja millel on kasvupotentsiaali, mis loovad uusi teadmismahukaid või suure lisandväärtusega töökohti – juhataja peab olema võimeline vastu seisma poliitilisele survele võtta vastu firmasid, mis ei vasta kriteeriumitele. Äriplaan, ettevõtja isik ja usaldusväärsus peaksid olema need komponendid, mida põhjalikult uurida. Ankurfirmitest leidmiseks on oluline turundustegevus.

### 3) Inkubantide väljumiskriteeriumid

Ettevõtte väljumiskriteeriumid peavad olema samuti kindlaks määratud. Avaliku sektori toetusel tegutsevatel inkubaatoritel on väljumiskriteeriumiks tavaliselt üsna määratud, keskmiselt kolmeaastane inkubatsiooniperiood. Erafinantsidel inkubaatorid ei sea tavaliselt detailseid kriteeriume. Enamik inkubaatoreid pakub asukastaatust vaid ajutiselt – kui ettevõtte on edukas ja võimeline välistingimustes edukalt konkureerima, tõstetakse rent turuhinna tasemele. Sageli soovitatakse lubada inkubaatorisse

püsirentnikke, ankurfirmasid, kes oleksid alustavatele ettevõtetele eeskujuks. Fimade lõpetamine tähtjaks on näiteks SA Tartu Teaduspargis 24 kuud alates inkubatsioonilepingu sõlmimisest (pluss 12 kuud vastavalt täiendavale kokkuleppele).

#### 4) Töötajaskond

Neljas oluline element tuleb on põhiline töötajaskond. Tavaliselt koosneb see esialgu projektijuhist, kes täidab vastavaid ülesandeid. Hilisemal inkubaatori kasvamisel ja tegevusvaldkondade väljakujunemisel ning inkubantide arvu suurenemisel võib temast saada juhataja, kes vajab abilisena kas sekretäri või teist projektijuhti, kellega koos täidetakse vajalikud funktsioonid. Printsibiiks on hoida töötajate arv optimaalne. Puuduvad funktsioonid täidetakse vastavate teenuste sisseostmisega ja töömahu kasvamisel otsustatakse kas vajatakse täiendavat tööjõudu.

Alustaja projektijuht (hilisem juhataja) peab oskama luua asukatega kontakti ja olema võimeline soodustama toetavat keskkonda ning mõlemapoolset panust uue idee edukaks elluviimiseks. Juhataja pakub asukatele konsultatsioone ja jälgib perioodiliselt nende finantsseisu. Juhataja on vastutav ka kogu tehnilise ja finantstoe eest ning inkubaatori ja selle asukate reklaamimise eest. Üldjoontes peaks sel isikul olema: a) efektiivne suhtlemisoskus, b) raamatupidamise ja turunduse kogemused c) juhtimisoskus. Väiksemates omavalitsustes on mõistlik ühendada juhataja ametikoht juba eksisteeriva ettevõtlusnõuniku omaga. Juhataja valikul tuleb olla väga hoolikas protsess ja tema edasine koolitamine on hädavajalik.

Projektijuht (sekretär) võib pakkuda selliseid teenuseid nagu trükkimine, telefonile vastamine, arhiveerimine ja arvete väljakirjutamine kas rendi sees oleva teenusena või väikese lisatasu eest. Sageli palutakse kantseleifirmadel tulla inkubaatori asukaks soodsama rendi tingimustel, kes vastutasuks pakuvad inkubaatorile ja selle asukatele oma teenuseid.

Hästitöötavates inkubaatorites koolitatakse töötajaid üldjuhul välismaal või teevad seda kohalikud eksperdid ühe või teise teema asjatundjad. Töötajate arendamine on seotud suurte väljaminekutega, mis sõltuvalt personali voolavusest võivad osutada kas investeringuteks või kuludeks. Töötajate püsimisel toob nende arendamine pikaajaliselt kasu, suure voolavuse korral aga on tegemist korvamatute kuludega. Töötajate süstemaatiline arendamine tasub end seega ära eelkõige püsipersonali puhul, mille eelduseks on püsiva finantseerimise olemasolu ja personali motiveerimine.

#### 5) Teenustevaliku kujundamine

Teenustevaliku kujundamisel on oluline märgata, mida asukad vajavad. Üldjuhul pakub suurem osa inkubaatoritest tsentraliseeritud teenuseid, et aidata vähendada asukate üldkulusid; tüüpilised tsentraliseeritud teenused on koopiategemine, andmetöötlus, trükkimine, telefonile vastamine ja raamatupidamine. Mõnede nende teenuste hind võib sisalduda rendis, teisi võib pakkuda väikese lisatasu eest.

Et selgitada välja, mida ettevõtjad vajavad, peaks nende hulgas regulaarselt tegema küsitlusi paludes, anda hinnanguid juba olemasolevatele teenustele ja soovitusi uute teenuste väljaarendamiseks. Oluline on asukatele soodsas hinnas pakkuda vaid neid teenuseid, mille järele on vajadus. Tehniliseks ja ärialaseks nõustamiseks, mis jääb väljapoole juhataja kompetentsi, on soovitatav kasutada tugivõrgustikke või osta konsultatsioon sisse väljastpoolt. Erainkubaatorid pakuvad tavaliselt väiksemat teenustevalikut või lubavad asukal endal koostada soovide paketi.

Inkubaatori peaks kujundama nii, et väheneks administratiivpool ja rõhk oleks asetatud tööle inkubantidega. Inkubaatori kontseptsiooni olemus ja lisaväärtust kujundav protsess peaksid olema tegevuse eesmärgiks.

### Inkubaatori turustamine

Inkubaatori turustamine on pidev protsess. Pingutused selleks peaksid algama juba enne hoone avamist. Kuigi ei saa oodata, et hoone oleks juba eelnevalt täielikult välja renditud, saab inkubante hakata otsima juba siis, kui põhilised nõuded, näiteks sissesaamise kriteeriumid, on kindlaks määratud

Turustamiseks võib teha alljärgnevat;

- 1) teavitada meediat pidevalt igast projekti arenguetapiks;
- 2) koostada reklaammaterjalid – brošüürid jm trükitud materjalid;
- 3) alustada otsepostituskampaniat eelnevalt uuringu käigus identifitseeritud sihtgrupi hulgas; saata materjale ülikooli töötajaskonnale, kutse- ja tehnilise hariduse asutustele ja keskustele, tugistruktuuridele ja pankadele;
- 4) reklaamida ja rääkida inkubaatorist erinevatel üritustel, kogunemistel, ümarlaudadel jne;
- 5) planeerida pidulik avamine ja kutsuda sinna esindajad nii avalikust sektorist, ärimaailmast, meediast kui mujalt;

- 6) hakata välja andma uudiskirja, mida saata asukatele – koopiaid võib saata ka pankuritele, kaubandus-tööstuskojale ja erialaliitudele;
- 7) korraldada seminare mitte ainult asukatele, vaid kõigile regiooni ettevõtjatele;
- 8) korraldada tutvustusringe tudengitele, õppuritele, klubidele jne.

## Eesmärkide täpsustamine ja täitmise hindamine

Kui inkubaator on oma tööd alustanud, võib ilmned vajadus eesmärgid ümber sõnastada. Oluline on jääda vastuvõtlikuks muudatustele ja arengutele. Tuleb jälgida tegevuse vastavust hindamiskriteeriumidele ja vastavate moodsuste täitmist.

Tähelepanu peab pöörama pidevale ümberhindamisele ja parendamisele, kuna inkubaatori tegevus ja asukate vajadused muutuvad ajas – edusamme peaks iga kuu hoolikalt jälgima nii töötajad kui nõukogu. Lahknevus planeeritust peaks otsekohe märkama ja tegema vastavad parandused. Inkubaatori efektiivsus, mõju, ulatust ja jätkusuutlikkust peaksid kriitiliselt hindama rahastajad ja juhatus.

Toetus peab vastama iga firma arenguvajadustele – inkubaatori töötajaskond peaks olema põhiliselt kohalik, et mõista firmade spetsiifilisi vajadusi, kuid välja õpetatud toimivates keskustes väljaspool. Ka rahvusvahelised nõustajad võivad abistada firmasid ning jälgida alustamise perioodil nende tööd.

## Kokkuvõte

Siinkohal tuleb rõhutada, et vaatamata mitmetele positiivsetele mõjudele ei ole inkubaator iseenesest siiski kõikvõimas mehhanism kõikide regioonide majanduseprobleemide lahendamiseks ja õitsvale järjele upitamiseks. Hoolikas analüüs on esmatähtis õige lähenemise väljaselgitamiseks ja grupp, kes soovib avada inkubaatorit, peab uurima põhjalikult kohalikku keskkonda ja inkubaatori sobivust sellesse. Sealjuures võib inkubaator osutada selleks instrumendiks, mis aitab oluliselt kaasa ettevõtjatele soodsa keskkonna loomisele, mille kaudu käivituvad teatud innovatiivsed tegevused piirkonna sotsiaalmajanduslikuks arenguks.

Inkubaatori energia ja vahendid tuleb suunata asukate arendamisele, sest uusi töökohti ja majanduskasvu loovad asukad, mitte inkubaatori juhtkond. Mõnedes riikides on tendents näha rohkem vaeva planeerimisega (mis on lihtsam ja odavam) kui plaanide elluviimisega (mis on raske ja ressursse nõudev).

Lalkaka leiab, et inkubaatorit tuleb alati juhtida kui teatud konkreetset liiki äri ja arendada kui jätkusuutlikku firmat. Et see mudel toimiks, peaksid inkubaatori juhatajal olema eraettevõtluses omandatud kogemused. Sageli on valitsuse ja sponsorite abi juhuslik ning ametnike inkubaatorid ja ettevõtlus ei huvita – see tähendab, et poliitilised seisukohad inkubaatorite suhtes on välja kujundamata. Samas on meeldiv tõdeda, et praegu on Eesti Vabariigi valitsus selgelt ettevõtlusinkubaatoreid ja teadusparke toetaval seisukohal (vt Savisaar 2005: artikkel Eesti Päevalehes).

## Inkubaatori sise- ja väliskeskkonna olulised momendid

### Inkubaatori kokkuvõte

Eelneva kokkuvõtteks kirjeldame inkubaatori võimalikke sise- ja väliskeskkonda iseloomustavaid tegureid, kasutades järgmisi struktuurielemente:

- Üldeesmärgid
- Strateegia ja sellest tulenev tegevuspoliitika
- Inkubaatorite organisatsioonilised struktuurid
- Inimesed, meeskonnad ja suhted
- Inkubaatorite orientatsioon
- Inkubaatori põhiprotsessid
- Territoorium ja kinnisvara, õppe-, tootmis- ja laboriruumid

### ÜLDEESMÄRGID

Inkubaatori kui organisatsiooni ühiskondlik funktsioon on olla toeks uutele innovaatilise tehnoloogiaga ja teadusmahukatele (ekspordipotentsiaaliga) firmadele, et aidata neil kiiremini ja tulemuslikumalt saavutada soovitud eesmärgid.

Sisemiselt on inkubaatoritel tulenevalt nende eri tüüpidest oma konkreetsed varieeruvad tegutsemise eesmärgid (vt tabel 1.1.). Samuti on igal inkubaatoril oma eluiga (ajalugu), põhiväärtused, sisemine imago.

Väliskeskkonda iseloomustavateks teguriteks on positsioon regioonis, kinnisvara asukoht, olemasolevad võrgustikud ja suhted klientide, varustajate, pankade ja riskikapitalistidega, iseseisvus ja sõltuvus. Oluline on inkubaatorite tegevuste nähtavus ja sealt väljakasvav imidz ja reputatsioon.

#### STRATEEGIA JA SELLEST TULENEV TEGEVUSPOLIITIKA

Sisemiselt olulisteks teguriteks on inkubaatorite pikaajalised tegevusprogrammid (kas taotletakse kasumit või mitte), kuidas oma eesmärgid ellu viiakse ja milline on eelnevast tulenev tegevuspoliitika. Inkubaatori äri- ja tegevusplaani väljatöötamisel tuleb arvestada olemasolevaid tingimusi ettevõtluse arenguks piirkonnas ja sellest tulenevalt töötada välja ja ette valmistada strateegiline tegevuskava. Selles peavad sisalduma sammud, mis võimaldavad teha oodatavaid muudatusi ümbruskonnas.

Väliskeskkonnas on oluline, millised on suhtlemisreeglid, PR-kontseptsioon, turustrateegia ja suhtlemisreeglite kooskõlastus. Tähtsad on suhted riiklike struktuuridega (ministeeriumid, kohalikud omavalitsused), sest sealtpoolt tulevad juhised ja ootused, hinnang tegevusstrateegiale. Hinnatakse inkubaatori äriplaani ja tegevuskava, kooskõlastatakse rahastusotsused, jälgitakse tegevuse vastavust plaanidele ja jälgitakse inkubaatori töö tulemuslikkust. Inkubaatorite riiklike toetusprogramme rahastatakse Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) kaudu. Toetusprogrammide menetlemisel pööratakse suurt tähelepanu tasuvusanalüüside, äri- ja tegevusplaanide olemasolule ja vastavusele tegelikule olukorrale. Kõrgendatud tähelepanu all on ka jätkusuutlikkuse potentsiaali väljakujunemine.

#### INKUBAATORITE ORGANISATSIOONILISED STRUKTUURID

Inkubaatorite organisatsioonilised struktuurid võivad olla väga erinevad - need olenevad iga konkreetse inkubaatori eesmärkidest, tekkivatest vajadustest ja võimalustest. Inkubaator võib olla täiesti iseseisev struktuurne üksus, kuid ta võib olla üks lüli hoopis suuremas omavahel vahetult suhtlevate üksuste ahelas, kus on esindatud nii era- kui mittetulunduslikud üksused. See tingib ka inkubaatori juhtimise ja tegevuse struktuuri väljakujundamise. Siin võib eristada kaht äärmuslikku inkubaatori tüüpi: ühelt poolt universaalne inkubaator, kus tehakse kõike (Kopenhaagenis Symbios Science Park, vt Frank jt 2001:119), ja teiselt poolt spetsiaalne inkubaator, millel on aga väga tihe ja konkreetne võrgustik (Soome Spinno vt Frank jt 2001:120). Universaalse inkubaatori sisestruktuur peab olema üles ehitatud nii, et kõik vajalikud tegevused saaks tehtud samas organisatsioonis. Spetsiaalse inkubaatori puhul on sisemine struktuur suhteliselt lihtne ja näiteks Spinno puhul on põhifunktsiooniks avatud treeningumoodulite pakkumine alustavatele ettevõtjatele. Ülejäänud funktsioonid tagatakse partnereid kaasates.

#### INIMESED, MEESKONNAD JA SUHTED.

Inkubaatorijuhtide puhul on nõutav niinende varajasem ettevõtluskogemus kui ka inimeste ja meeskondade juhtimise kogemused. Neil peaks olema kas majanduslik või tehnoloogiline kõrgem või eriharidus koos töökogemusega. Inkubaatori meeskond peab olema moodustatud erineva kogemusega professionaalidest, kes on motiveeritud ja valmis klientidele pakkuma parimaid olemasolevaid lahendusi. Meeskonnatöö põhiprintsiibiks on koostöö ühise eesmärgi nimel. Selleks tuleb töötajale korraldada nii personaalseid kui grupikoolitusi. Suhtekorralduses tuleb tähelepanu pöörata kontaktide loomisele ja hoidmisele oma ümbrusega, kodu- ja välismaiste võrgustikega. Oluline on tööjaotus ja koostöö teiste organisatsioonide ja firmadega, kes pakuvad inkubaatorite vajadustest lähtuvaid professionaalseid teenuseid.

#### INKUBAATORITE ORIENTATSIOON

Igal inkubaatoril on oma teatud spetsiifilised rollid ja ülesanded, mida tal tuleb oma piirkonnas täita. Need on seotud selle regiooni vajadustega, sealsete probleemide ja kontekstiga. Tartu Teaduspargil on näiteks selge suunitlus teadus- ja tehnoloogiamahukate rakenduspõhiste ettevõtete asutamisele ja toetamisele, samal ajal kui näiteks Sillamäe inkubaator on suunatud logistilistele väikefirmadele, kes toetavad Silmet Grupi põhitegevusi. Välised mõjud ja sidemed kujundavad inkubaatori sisemise struktuuri.

#### TEGEVUSPROTSESSID

Inkubaatorite põhilised tegevusprotsessid on järgmised:

- *Eelselektioon*, st kuidas toimub inkubantide valik. Mis on sealjuures oluline, mida hinnatakse, millistest etappidest see koosneb ja mida sealjuures tehakse, millised on valiku kriteeriumid. Näitena võiks tuua riskikapitali tüüpi inkubaatorid, kus sõel on väga tihe ja eesmärgiks on valida ainult väga suure kasumi ja kiire arengu perspektiiviga alustavaid ettevõtjaid ning sõelale jäävadki vaid üksikud.

- *Materiaalse infrastruktuuri ettevalmistusega seotud protsessid.* Väljavalitud ettevõtjate majutus ja teenindus. Siin on oluline inkubantidele pakutavate võimaluste struktuur ja kvaliteet, sisemine logistika, üld- ja erivajaduste rahuldamise organiseerimine ja nende hind.
- *Nõustamistegevuste organiseeritus ja kättesaadavus, sisuline vastavus ja professionaalsus, erinevate nõustamise valdkondade olemasolu.* Protsess algab äriplaani täiendamisega ja keskendub selle põhjal tegevusplaani kujundamisele. Sellest tulenevalt määratakse kindlaks tegevused ja sammud, mis on vaja läbida, samuti vahe- ja millised eesmärgid koos mõõdetavate tulemustega.
- *Finantseerimisega seotud tegevused ja toimingud.* Siin on määravaks head kontaktid ja suhted nii riiklike kui ka era-(riskikapitalistide ja äriinglite) võrgustikega. Finantseerimisbaasi ülesehitamise toetamine – kas omavahendite või väliste finantsallikate abil.
- *Ekspertide võrgustiku ülesehitamine ja vastavate suhete haldus.* Nii nagu eespool kirjeldatud, on vastavalt inkubaatori tüübile võrgustikul erinev roll. Universaalse inkubaatori puhul on ta täiendava tähtsusega, kuid mingi spetsiaalse inkubaatori puhul on väline võrgustik väga oluliseks inkubaatori toimimistingimuseks.

Mainitud protsesside nimekirjas on esimesed kolm punkti põhiliselt sisemised tegevusprotsessid, neljas ja viies on juba seotud nii organisatsioonisiseste kui -väliste tegevusprotsesside kujundamisega.

#### TERRITOORIUM JA KINNISVARA, KONTORI-, TOOTMIS- JA LABORIRUUMID

Siin on oluline kindlaks teha, millised ruumilised võimalused on loodud inkubaatori põhifunktsioonide ja tegevusprotsesside elluviimiseks.

Väliselt kõigepealt territoorium, tema paiknemine regioonis, piirkonnas ja linnas. Millised olulised infrastruktuuri tingimused on rahuldatud, kas koht on hõlpsalt ülesleitav ja ligipääsetav, millised on tähelepanu juhtivad reklaamid, parkimisplatsid, nende turvalisus ning kohtade arv.

Sisemiselt ruumide jaotus kontoripindadeks, laboriteks ja tootmisruumideks. Kas on olemas ruumid koosolekute, konverentside ja nõupidamiste jaoks. Millised on ruumilised võimalused tootmisprotsesside, laboratoorsete katsete jne läbiviimiseks. Kuidas on ruumid sisustatud mööbliga, arvutustehnika ja muu vajalikkuga. Ühiskasutatavate ruumide võimalused- kus paikneb inkubaatori meeskond, ühiskasutuses kontoriseadmed, puhkeruumid, köögid, raamatukogud.

Lõpuks, kas inkubaatoril endal on ka vajalikud finantsressursid, millega katta tekkivaid kulutusi (jooksev remont või seadmete, mööbli jne muretsemine).

### Riigi ja omavalitsuse tasand

Edasi vaatleme, millised on riigi ja omavalitsuse tasandi mõjud inkubaatorite tegevusele. Valitsuse tööd võib käsitada täiendava konkurentsifaktorina, kuna ettevõtluskeskkond riigis sõltub suuresti riigiaparaadi tegevusest või tegevusetusest.

Positiivselt hinnatakse valitsuse sellist majanduspoliitikat, mis on paindlik ja võtab arvesse rahvusvahelises majanduskeskkonnas toimuvaid muutusi. Valitsuse vahetu sekkumine majandustegevusse peab olema minimeeritud ja suunatud eelkõige konkurentsitingimuste arendamisele vastavate riiklike programmide ja seadusloome kaudu. Valitsuse tõhususe faktor ühendab endas riigieelarve tasakaalustatuse, maksude taseme ja nende laekumise, riigi institutsionaalse raamistiku ja ettevõtluse arenguks loodud tingimuste näitajad. Vastavalt Lausanne'i Juhtimise Arendamise Instituudi (IMD) 2004. a väljaandele *World Competitiveness Yearbook 2004* ei ole uute Euroopa Liidu liikmesriikide valitsused soodsa ettevõtluskeskkonna kujundamisel ja arendamisel mitte eriti edukad. Positiivseks erandiks on Eesti, kes valitsuse töö tõhususe koondindikaatori näidu alusel kuulub 15 edukama riigi hulka (vt Eesti...2004:29). Olulisemad valitsuste tegevust iseloomustavad statistilised näitajad uute EL liikmesriikide osas on järgnevad: riigieelarvest kinnipidamine, valitsuse kogukulud, maksutulud.

Vaadeldes Eesti ettevõtluskeskkonna (ettevõttejuhtide hinnangul) uuringut, võib öelda, et tugevateks külgedeks on ettevõtlusseadusandlus (äriõiguslik), maksupoliitika. Nõrkadeks külgedeks on valitsuse lõpptarbimiskulutuste kõrge tase ja samuti professionaalsete spetsialistide puudus eelkõige kõrgtehnolooga valdkondades.

Millised on inkubaatorite ootused riigile? Vastavate Euroopa Liidu PHARE programmide, parke asutanud riiklike ja kohalike omavalitsuste kaudu on õnnestunud saada toetussummasid ettevõtlusinkubaatori remondiks ja väljaehituseks. Kuid ilmselgelt jääb sellest veel väheks, sest täiendavalt vajatakse finantsressursse infrastruktuuride väljaarendamiseks ja seadmete muretsemiseks, millega saaks käivitada nii pooltööstuslike prototüüpide valmistamise kui ka spetsialistide väljaõppe (nt elektroonika valdkonnas). Vastavas suunas on märgata ka konkreetseid samme riiklikul tasandil (Savisaar 2005). Igal juhul on see vältimatult vajalik toetus, sest sellega soosib riik uuendusmeelset ettevõtlust ja ettevõtluskeskkonda tervikuna ning muudab terve Eesti välisinvestoritele atraktiivemaks.

## Ärisuhete tasand

Ärisuhete tasandil tuleb tähelepanu pöörata järgmistele momentidele. Esiteks oleneb Eesti majanduse seisundist meie rahvusvaheline konkurentsivõime. Majanduse seisund omakorda oleneb sellest, milline on konkurents ettevõtete vahel selles riigis. Riigisisene konkurents peaks olema tugev. Riigis peaks olema võimalikult palju ettevõtteid, kes suudavad oma tooteid ja teenuseid eksportida. On täheldatud, et majanduslikult edukad riigid pööravad suurt tähelepanu ettevõtluskeskkonna arengule ning valitsused suunavad üha enam ressursse teaduse ja tehnika, samuti hariduse arendamisse. Samuti püütakse alandada ettevõtete maksukoormust. See kõik on vajalik, et konkurentsivõime tõstmise kaudu suurendada meie kaupade ja teenuste müüki rahvusvahelistel turgudel. Eesti tugevateks külgedeks võrreldes teiste EL usuliikmetega võib pidada aktiivset välisinvesteeringute sissevoolu, ja dünaamiliselt arenevat väliskaubandust.

Oluliseks konkurentsifaktoriks on äritegevuse efektiivsus, ettevõtetejuhtide seas läbiviidud arvamusuuringu põhjal võime eristada järgmisi faktoreid: tööjõud, finantsid, juhtimistavad ja suhtumise (väärtushinnangu) baas. Selgelt negatiivse hinnangu sai kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus. Leitakse, et ajude äravool nõrgendab konkurentsivõimet, et tippjuhtide rahvusvaheline kogemus on väike ja välismaa kvalifitseeritud tööjõule ei ole Eesti piisavalt huvipakkuv. Veel on puudus kvalifitseeritud finantsspetsialistidest ja kompetentsetest juhtidest.

Need on ka olulised probleemid, mis haakuvad inkubaatorite tegevusega ja võivad seda mõjutada, sest inkubaatorite puhul on paratamatu, et selle juhtkond on tihedas kontaktis Euroopa äriinkubaatorite võrgustikuga, kellega tehakse tihedalt koostööd (seminarid, koolitused, konverentsid ja vastastikused külastused), mille kaudu saadakse olulist infot kohaliku konkurentsivõime parandamiseks.

## Akadeemiline tasand

Kui me vaatleme riigi infrastruktuuri laiemalt, siis on selge, et sellel on suur mõju konkurentsivõimele ja ettevõtluskeskkonnale. Infrastruktuuri all mõtleme me eelkõige teede- ja transpordivõrku, infotehnoloogiat ja väga olulisena teadus- ja arendustegevust. Teadus- ja arendustööd teevad meie kõrgkoolid ja uurimisinstituudid (nn akadeemiline tasand) ja selle tulemuslikkus oleneb riigi uurimis- ja arendustöödele tehtavatest kogukulutustest. Kulutused teadus- ja arendustegevusele näitavad, millist tähtsust omistatakse riigis sellele valdkonnale ja millises arengufaasis riik asub- (ressursipõhises, investeeringupõhises või innovatsioonipõhises). Eesti riik eraldas aastal 2002 selleks 0,81% SKT-st (sisemajanduse kogutoodang). Majanduslikult arenenud põhjamaad kulutavad arendus- ja teadustegevusele enam kui 3% SKP-st. Eesti suundumus teadmispõhise ühiskonna poole eeldab eelarveliste kulutuste olulist suurendamist teadus- ja arendustegevusele. Mõnedes riikides teevad suuri kulutusi teadus- ja arendustegevusele äriettevõtteid ise. Näiteks Soomes ja Rootsis moodustavad äriettevõtete kulutused 2/3 riigi üldisest teadus- ja arenduskulutustest. Majanduslikult arenenud riigid kulutavad palju vahendeid uute tehnoloogiate väljatöötamisele. Uuringud on näidanud, et need tasuvad end kiiresti ära ja toovad ettevõtetele ja riigile kommertsedu.

Selles valdkonnas on väga tähtis nende ettevõtlusinkubaatorite roll, kes on orienteerunud teaduspõhiste ideedega alustavate ettevõtjate toetamisele. Kuid ainult orientatsioonist jääb väheks, oluline on, kus ja kuidas seda praktiliselt ellu viiakse, millised on kontaktid kohalike kõrgkoolide ja nende uurimislaboritega, kas genereeritakse iseseisvalt ideid ja märgatakse elulisi probleeme, millele on teadlaste abiga võimalik leida efektiivseid lahendusi. Vastava koostöö parendamine on üks inkubaatorite tegevustulemuste tähtsamaid aspekte.

## Finantseerimisallikad

Eesti ettevõtetejuhtide seas läbiviidud uurimuses tõsteti esile rahulolu pangandusega, kus vastav riiklik regulatsioon ei ole pidurdanud konkurentsivõime arengut. Positiivselt hinnati ka krediidi pankadest ettevõtetesse liikumist. Panga ja finantsteenuste tuge äritegevusele hinnati soodsaks, kuid näidati ära kitsaskohad: kõige vähem oldi rahul just riskikapitali kättesaadavuse ja aktsiaturu arenguga. Aktsiaturu areng ei ole varustanud ettevõtjaid piisavalt kapitaliga. Ettevõtete olukorda raskendavad ebapiisavad kassavood (omakapital) ning arvestatavad võlad (vt Eesti..., 2004:48). Tulenevalt eelnevast avaldavad need faktorid olulist mõju alustavatele ettevõtjatele ja siin peaksid inkubaatorid suutma need probleemid lahendada koos partneritega.

Ettevõtlusega alustamisel on suur takistus vähene ligipääs kapitalile. Ilmselt on see osaliselt tingitud turutõrgetest ning pankade vähesest huvist anda väga väikeseid laene. Teiselt poolt on ligipääs kapitalile raskendatud inimeste suutmatuse tõttu kirjutada projekte ja vormistada oma äriideid nii, et laenuandjad oleksid veendunud projektide tulususes ning elujõulisuses. Ettevõtlusega alustamise finantseerimisvõimalusi vähendab inimeste riskikartlikkus. Ei julgeta võtta piisavalt laenu ettevõtte käimapanekuks, kartes võlgadega seonduvaid riske ja kohustusi.

Ettevõtlusinkubaatorid on seadnud oma eesmärgiks tiheda koostöö kaudu kodu- ja välismaiste riskikapitalistide ja teiste investeerijatega luua tehnoloogilise ja uuendusliku ekspordipotentsiaaliga ettevõtjatele tingimused, kus eespool kirjeldatud probleemid leiaksid kiire ja efektiivse lahenduse. Finantseerimisallikad on inkubaatoritele kahepoolset olulised. Ühelt poolt on inkubaatoritel omaenda organisatsiooni rajamisega seotud probleemid - alustamisega seotud investeeringuteks tuleb raha taotleda kas riiklikelt ja/või kohalikelt omavalitsustelt. Täiendavalt on võimalik raha taotleda Euroopa struktuurifondidelt. Teiselt poolt on raha vajalik inkubaatorites alustavate ettevõtjatele tegevuste käivitamiseks. Raamatu lõpus toodud lisades on antud kulude struktuuri võimalikud ülevaated, mis võiksid hõlbustada inkubaatori äriplaani ja finantskavade täpset väljatöötamist (vt lisad 2- 7.)

## Jätkusuutlikkus

Oluliseks ettevõtlustiseloostavaks teguriks on ettevõtjate üldine ja eriti uute, alustavate ettevõtjate jätkusuutlikkus. Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumis koostati selle aasta alguses analüüs, mis vaatab uute ettevõtete ja firmade loomist, likvideerimist ja nende ellujäämise statistikat. Tegutsevaid firmasid on 2003. a seisuga kokku üle 32 000 ja nendest 99,3% on klassifitseeritud kui väikese ja keskmise suurusega ettevõtted. Indikaator ettevõtete elujõulisuse hindamiseks on 3 aasta jooksul ellujäänud firmade arv. 2003. aasta andmetel oli see Eestis 54%. Inkubaatoris alustavad ettevõtted on samuti valdavalt väikeettevõtted ja üheks toetavate meetmete rakendamise eesmärgiks ongi ellujäämismäär suurenemine. Inkubaatorites on kõik tegevused ja protsessid üle sehitatud selle suunitlusega, et firmad, keda inkubatsiooniperioodil toetatakse, läbiksid edukalt stardiraskused ja jõuaksid kiiresti kasvufaasi. USA ja Euroopa Liidu riikide seniste majandusstatistiliste andmete põhjal võib öelda, et inkubaatoris on ellujäämise protsent tunduvalt kõrgem. Sama võib öelda ka Eesti inkubaatorite tegevuse kohta, enamik inkubaatorist väljunud ettevõtteid tegutseb edukalt siiani ja mõningad on kasvanud üsna kiiresti ja suureks (vt näitena Tartu Teaduspargi inkubaatoris alustanud firma Tarmetec OÜ – (käsiraamatust alajaotus pt 1.4).

## Võrgustamine ja ülevaade rahvusvahelistest organisatsioonidest

Lähtudes Eestis ja Euroopa Liidus viimasel ajal vastu võetud strateegilistest ja teistest olulistest arenguprioriteetide ja eesmärgide määravatest dokumentidest (näiteks Eesti teadus- ja arendustegevuse strateegia Teadmistepõhine Eesti ja Euroopa Ülemkogu Lissaboni tippkohtumise otsused), joonistub välja rida eesmärgi ja märksõnu, mille saavutamisele lähiaastatel kavandatakse tegevused ja sellega kaasnev poliitiline, majanduslik ja sotsiaalne diskursus on paratamatult suunatud. Üheks peamiseks märksõnaks on tõusnud teadmistepõhise ühiskonna ja majanduse konkurentsivõime saavutamine. Väga tähtsal kohal teadmiste tekkimise, juhtimise ja kasutamisega seotud analüüsides on koostöövõrkude ja võrgustumise kontseptsioonid. Lähtudes üldisemast teoreetilisest kontekstist ja konkreetsetest lähtetingimustest, on plaanis anda lühikäsitluse ülevaade nendest võrgustumise võimalustest ja perspektiividest, mis aitaksid luua lisaväärtust ja tekitada sünergia inkubaatoritele nende põhifunktsioonide täitmisel.

Organisatsiooni võrgustumise analüüsi puhul tuleb ühelt poolt oluline eristada formaalset võrgustumist ehk kuulumist teatud katusorganisatsioonidesse ja enamasti formaal-juriidiliselt määratletud ning suhteliselt selgepiirilistesse koostöövõrgustikesse ning teiselt poolt mitteformaalset võrgustumist ehk bi- või multilateraalset koostööd ja infovahetust teatud partneritega, keda ei seo ükski formaalne leping, ühiste kavatsuste protokoll või midagi seesugust. Mõlemad võrgustumise viisid on olulised iga organisatsiooni arengule.

Näidetena kirjeldame Tallinna Tehnopolit ja Tartu Teaduspargi võrgustikke, kel on oma organisatsiooni struktuuris inkubaatorid. Tehnopol on rajanud oma võrgustiku infovahendusele ja koostöösidemetel mitmete asjakohaste asutustega Eesti-siseselt, näiteks:

- Tallinna Tehnikaülikool ([www.ttu.ee](http://www.ttu.ee)), Eesti Kunstiakadeemia, muud kõrgkoolid ja uurimisinstituudid
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ([www.mkm.ee](http://www.mkm.ee)), haridusministeerium ([www.hm.ee](http://www.hm.ee))
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ([www.eas.ee](http://www.eas.ee))
- Archimedese Sihtasutus
- Tartu Teaduspark ([park.tartu.ee/uus](http://park.tartu.ee/uus))
- EVEA, Eesti Väliskaubanduse Assotsiatsioon
- suuremad Eesti investeerimis- ja tehnoloogiafirmad, äriinkubaatorid mujal Eestis
- muud avalikud institutsioonid

Samal ajal on Tehnopol aktiivne professionaalsete rahvusvaheliste innovatsiooniorganisatsioonide liige, nagu näiteks:

- Teadusparkide Rahvusvaheline Assotsiatsioon (294 liiget 69 erinevalt riigist)
- Teaduspargi & Innovatsioonikeskuse Ekspert Grupp (79 liiget 39 riigist)
- Teaduse/Tehnoloogiaparkide ja Innovatsioonikeskuste Balti Assotsiatsioon - 12 liiget Eestist, Lätist ja Leedust.
- Samuti on tegutsevaid linke Euroopa Äriühenduste ja USA Ülikooli Teadusparkide Assotsiatsioonis.

Oluline on märkida, et Tehnopol juhatus liige Raivo Tamkivi on valitud aastateks 2004-2006 Rahvusvahelise Teadusparkide Assotsiatsiooni (IASP) presidendiks.

Tehnopol osaleb mitmetes projektidel põhinevatel rahvusvahelistes innovatsioonivõrgustikes:

- EL -i Innovatsioonivahetuskeskus (71 keskust 32 riigis), mis edendab ja korraldab rahvusvahelisi tehnoloogiasuhteid.
- NATIBS (8 keskust 8 riigis), mis edendab koostööd ja biotehnoloogiale orienteeritud firmade arengut
- Euro-Kontor (9 keskust 7 riigis), mis edendab rahvusvaheliste teadusel baseeruvate firmade mobiilsust teadus- ja tehnoloogiaparkide vahel
- Baltic Rim Võrgustik (5 keskust 4 riigis), mis edendab äriühenduste kontakte Baltimere regioonis

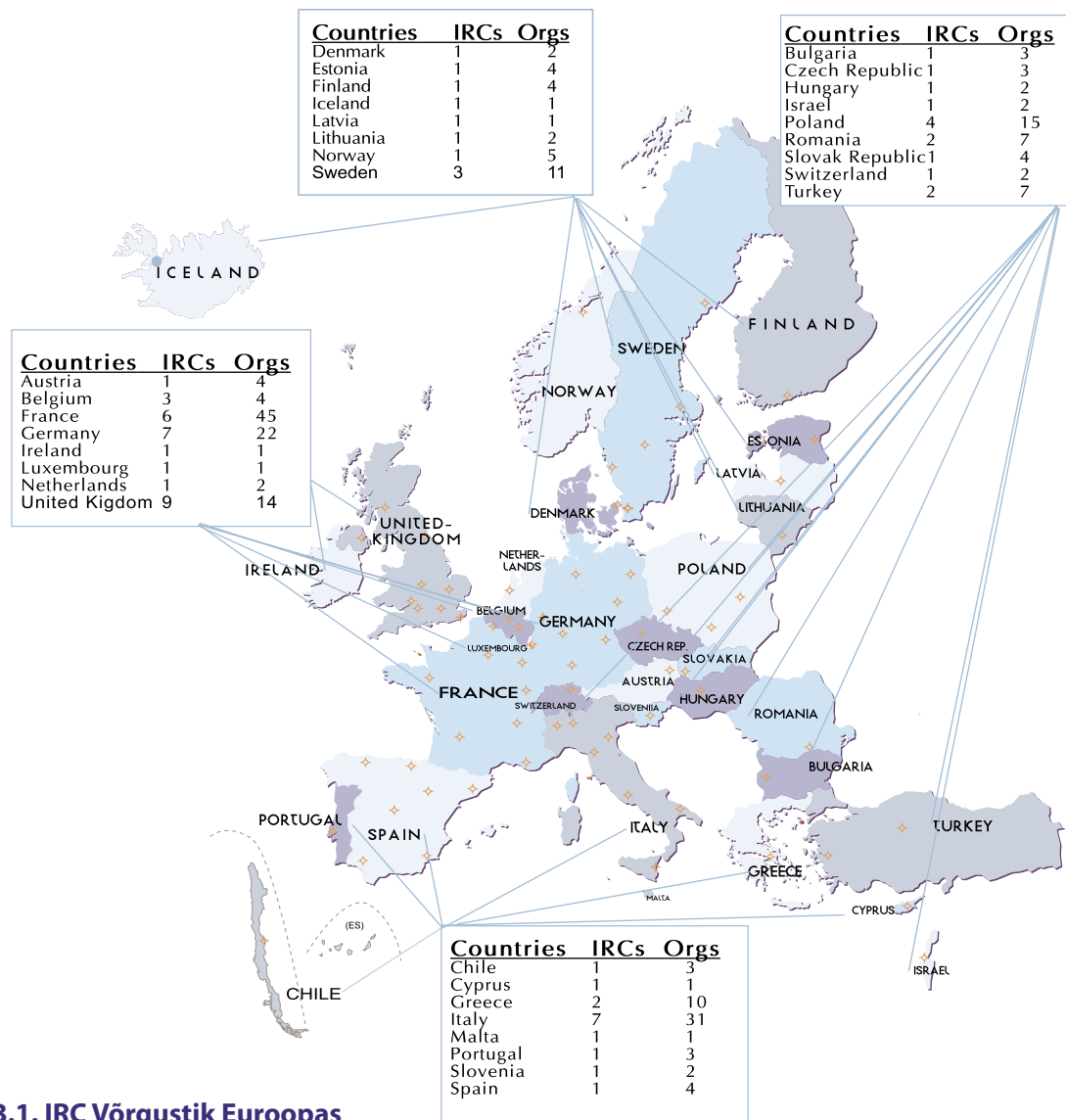
Tehnopol osaleb bilateraalses rahvusvahelistes innovatsiooniprojektides:

- AiF ([www.aif.de/en/index.htm](http://www.aif.de/en/index.htm)) – Saksa Rahvusvaheline Uuringute Assotsiatsioon – TEHNOPOL funktsioneerib kui AiF-i esindus Eestis, korraldades Saksa-Eesti sidemeid äriettevõtetele ja uurimus- ning arenguinstituutidele, ja samuti organiseerib vastavate ürituste vahendamist
- Helsingi Majanduskooli Väike Ärikeskus – liitus EL/PHARE projektiga, et luua ülepiirilisi koostöövõrgustikke Soome ja Eesti ICT-ga seotud äri/tehnoloogiafirmade vahel
- Culminatum Oy, Soome – liitus Eesti ja Soome tehnoloogiale orienteeritud firmade ning uurimus- ja arengugruppidega, vastavate ürituste (teadusvaldkond, tehnoloogia ja ICT) vahetult organiseerimiseks
- TwinBIC Business Incubator, Soome – algatas mõlemapoolsed kontaktid ja edendab ülepiirilist inkubatsioonifirmade mobiilsust

Koostööprojektid Soome partneritega on teostatud bilateraalses raamistikus ja algataja on Helsinki-Tallinn – Science Twin City. 13. detsembril 2004 kirjutas Tehnopol alla koostöölepingu Soome kõrgtehnoloogiaklastriga Technopolis PLC. Technopolis ([www.technopolis.fi](http://www.technopolis.fi)) on 1982. aastasse ulatuva ajalooaga börsiettevõtte turuväärtusega ca 1,5 miljardit Eesti krooni, mis haldab ja arendab Põhjamaade võimsaimat teadus/tehnoloogiaparkide kompleksi Oulus ja Helsingi piirkonnas (Espoos ja Vantaas), kus paikneb 550 tehnoloogiafirmat kokku enam kui 8000 töötajaga.

Lisaks jõulisele majandusarengule on Technopolisesse koondunud rahvusvaheliselt unikaalne oskusteave ja professionaalne meeskond, toetamaks kõrgtehnoloogiafirmade loomist ja kasvu mitmesuguste inkubatsioonitehnoloogiasuhte-, äriarendus- jms teenuste osutamise kaudu. Koostöölepped põhineb teadmismahukat ettevõtlust toetavate, Technopolise ja Tehnopol poolt pakutavate teenuste vastastikune ühtlustamine ja sidumine, tehnoloogiaparkide asukasfirmade vahetusmehhanismi käivitamine, ühine turundustegevus globaalsel areenil, kooskõlastatud investeerimispoliitika väljatöötamine. Nii suurendab lepingu elluviimine oluliselt Tallinna Tehnopolit ning selle asukasfirmade läbilöögi võimet ja atraktiivsust mitte üksnes Soomes, vaid ka mujal Euroopa Liidus ning kaugemalgi.

Teise näitena kirjeldame SA Tartu Teaduspargi formaalset võrgustumist, siis on TTP mitmete rahvusvaheliste organisatsioonide ja võrgustike aktiivne liige: Rahvusvaheline Teadusparkide Assotsiatsioon IASP, Ida- ja Kesk-Euroopa Innovatsioonikeskuste Töörühm ICECE, Teadusparkide ja Innovatsioonikeskuste Ekspertgrupp SPICE, Teadus-tehnoloogiaparkide ja Innovatsioonikeskuste Balti Assotsiatsioon BASTIC.



Joonis 3.1. IRC Võrgustik Euroopas

Viimasel paaril aastal on Tartu Teaduspargist saanud ka mitmete oluliste Euroopa Liidu innovatsioonitugivõrgustik e liige. Neist 2 väärikuid eraldi mainimist. Esiteks ESTIRC projekt, mis on käivitatud aastal 2000 Euroopa Komisjoni rahalisel toetusel uurimus- ja tehnoloogiaarengut toetava Viienda raamprogrammi poolt ja mis moodustab koos 67 samalaadse projektiga ning 200 organisatsiooniga üleeuroopalise innovatsioonisirde keskuste (Innovation Relay Centres) võrgustiku (vt joonis 3.1.).

ESTRIC-i eesmärgiks on Eesti ettevõtete ja teadus-arendusasutuste innovatsioonipotentsiaali kasvatamine ja parem rakendamine üldise konkurentsivõime kasvuks. Projekti käigus hinnatakse kohalikke tehnoloogiavajadusi ja -võimalusi ning tehakse vajadustele ja võimalustele vastav rahvusvaheline tehnoloogiasiire. Projekti raames erasektorile pakutavad teenused on nn infoteenused (rahvusvahelise tehnosiirde alane info, esmataseme nn *Technology Watch*-teenus).

Teiseks oluliseks projektiks (alates aastast 2002) on Tartu Regionaalse Innovatsioonistrateegia (TRIS) projekt, milles TTP osaleb. TRIS-i eesmärgiks on luua strateegia ja sellest tulenev keskkond, mis aitaks suurendada Tartu ja Lõuna-Eesti ettevõtete konkurentsivõimet uuenduslikkuse ja innovaativuse abil ning mis põhineks kohalikel vajadustel ja rakendaks kohalikke võimalusi parimal viisil. Loodav strateegia ja keskkond hõlmab ühest küljest koostöö süvendamist regiooni ettevõtete, omavalitsuste, haridus- ja teadusasutuste, ettevõtluse tugistruktuuride ja riiklike institutsioonide vahel ning teisest küljest strateegiast tulenevate konkreetsete valdkondlike tegevuskavade väljatöötamist. Seoses selle projekti täitmisega osaleb TTP ühtlasi ka võrgustikus "Innovatiivsed regioonid Euroopas", kuhu kuulub nüüdseks üle Euroopa 120 regiooni (vt joonis 3.2.). TRIS-i raames tehtav töö vastab TTP teenustest võrgustumisteenusele.



### Joonis 3.2. "Innovaatilised regioonid Euroopas" võrgustik

Ka Tartu Teaduspargi mitteformaalses võrgustumises, on viimaste aastate areng olnud aktiivne, seda nii rahvusvahelisel tasandil kui riigi- ja regioonisiselset. Erinevate koostööprojektide kaudu on loodud tihedad sidemed mitmete põhjamaade ja Balti riikide teadusparkide ja teiste innovatsiooni tugistruktuuridega. Infovahetus ja koostöö toimub nii bilateraalset kui multilateraalset vastavalt küsimuse või projekti spetsiifikale. Võib öelda, et viimaste aastate jooksul on kogunenud märkimisväärne isiklikel kontaktidel baseeruv organisatsiooniline mälu, mis on heaks aluseks pehmete teenuste müügi eesmärkide täitmiseks. Tänu PHARE programmile - *Special Preparatory Programme* (SPP)-kaasati ka TTP Eesti majanduse tugevdamise ja regionaalse arengu konteksti, luues sellega koostöösidemeid ja aidates kaasa TTP mitteformaalsele võrgustumisele nii riiklikul kui regionaalsel tasandil.

Olemasolevad Tartu Teaduspargi sidemed võimaldavad jätkata lähiaastatel igakülgset võrgustumist nii formaalsel kui mitteformaalsel tasandil. Seoses selle raamatu teistes osades kirjeldatud ülesannete ja ärimudeliga tuleb jälgida, et võrgustumise protsess oleks täiendav ja looks lisaväärtusi äriplaanis kirjeldatud põhitegevustele. Võrgustumine lihtsalt võrgustumise pärast pole kindlasti eesmärgiks.

Võrgustumise puhul tuleb silmas pidada, et selle eesmärgiks on eelkõige konkreetse teaduspargi ja/või inkubaatori poolt pakutavate teenuste kvaliteedi tõstmine ja valiku suurendamine, samuti teatud sünergia loomine olemasolevate

teenuste ja uue võrgustiku poolt lisanduvate teenuste vahel, olgu selleks siis ärikonsultatsiooni, tehnoloogiasirde või muusse valdkonda jäävad teenused.

Omaette alamülesandena tuleb võtta tühusat võrgustumist finantsvahenduse ja investeerimisega seotud organisatsioonidega, seda nii info ja kontaktide vahendamiseks oma primaarsetele klientidele kui ka vajalike investeeringute tagamiseks inkubaatori enda infrastruktuuri arendamiseks. Sellised formaalsed koostöövõrgustikud nagu *Linking Innovation Finance and Technology* (LIFT) ja *Connect* (mis Eestis tegutseb) on head näited neist arengusuundadest. Selle ülesande edukaks täitmiseks on ilmselt olulisem roll siiski mitteformaalse võrgustumise arendamisel põhiliste turutegijatega nii Eestis kui Skandinaavias ja Euroopas. Infrastruktuuri arendamisel tuleks eriti silmas pidada võimalusi, mis tekivad Euroopa Liidu struktuurifondide ja Euroopa Investeeringute Panga toetuskeemide täielikul avanemisel Eestile pärast Eesti Euroopa Liiduga liitumist.

Seoses Eesti integratsiooniga Euroopa Liitu on oluline, et ettevõtlusinkubaatorid osaleksid üha enam Euroopa Liidu koostöövõrgustikes ja tooksid seal pakutavad teenused ja võimalused oma klientidele lähemale. Peamised uued võrgustikud, mille tekkimist on Euroopa tasandil lähiajal ette näha, on seotud just innovatsiooni tugevdamise ja regionaalse arenguga. Mõlemas valdkonnas tuleb edendada proaktiivset rolli ja olla uute Euroopas sündivate initsiatiivide ja võrgustike Eestisse toojaks. Organisatsioonilised eeldused edukaks tegevuseks Euroopaga võrgustumise suunal on olemas mõlemal kahel Eesti teaduspargil. Alates aastast 2001 TTP juhatusse kuuluval Rene Tõnnissonil on näiteks rohkem kui 5-aastane EL-i projektide kirjutamise ja nõustamise kogemus. Edukate projektide kirjutamise ja/või neis osalemise kogemus on kõigil teistel Tartu Teaduspargi projektijuhtidel ning ka administratiivsel personalil.

Lõpuks tutvustame Euroopa äriinkubaatorite liitu, kus osaleb enam kui 150 täisliiget, kes esindavad erinevaid äri- ja innovatsioonikeskusi (*Business and Innovation Centres – BIC*), ja veel on nendega liitunud üle 50 koostööpartneri, kes esindavad innovatsiooni- ja ettevõtjatekeskusi:

Association of German Technology and Business Incubation Centres – **ADT**  
([www.adt-online.de](http://www.adt-online.de))

Asociación Nacional de CEEI Españoles – **ANCES**  
([www.ances.com/web/index800.htm](http://www.ances.com/web/index800.htm))

Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani – **APSTI**  
([www.tno.it/APSTI/aphome.htm](http://www.tno.it/APSTI/aphome.htm))

Community Research & Development Information Service – **Cordis**  
([www.cordis.lu/incubators](http://www.cordis.lu/incubators))

DIO Business Center, Turku, Finland  
([www.turkutechnologycentre.com](http://www.turkutechnologycentre.com))

Réseau des dirigeants de Pépinières d'Entreprises – **ELAN**  
([www.pepinieres-elan.asso.fr](http://www.pepinieres-elan.asso.fr))

ENTERWeb: website for Micro, Small and Medium Enterprise Development  
([www.enterweb.org](http://www.enterweb.org))

European Business & Innovation Centre Network – **EBN**  
(<http://www.ebn.be>)

Finnish Science Park Association – **FISPA**  
([www.tekel.fi/eindex.htm](http://www.tekel.fi/eindex.htm))

France Technopoles Entreprises Innovation – **FTEI**  
([www.ftei.org](http://www.ftei.org))

Polish Business And Innovation Centres Association  
(<http://www.sooipp.org.pl>)

Swedish Science & Technology Parks – **Swedepark**  
([www.swedepark.se](http://www.swedepark.se))

Associação Portuguesa de Parques de Ciência e Tecnologia – **Tecparques**

UK Business Incubation – **UKBI**  
([www.ukbi.co.uk](http://www.ukbi.co.uk))

The United Kingdom Science Park Association – **UKSPA**  
([www.ukspa.org.uk](http://www.ukspa.org.uk))

Verband der Technologiezentren Österreichs – **VTÖ**  
([www.inna.at/vtoe](http://www.inna.at/vtoe))

## Kasutatud kirjandus

1. **Armstrong, S., Akindeinde, B., Moor, J.** Inkubatsiooni ja koostöövõrgustiku koolituse käsiraamat. WM Global Partners, 2002.
2. **Lauzon, C.** Tööstusparkide tasuvuse käsiraamat. Tallinn, 2003.
3. **Savisaar, E.** Aitame teadus ja tehnoloogiapargid jalule. Eesti Päevaleht. 2005, 31. august.
4. **Tamkivi R.** Teadus/tehnoloogiapargid üldistuskatse. – Innovaatika 2004, nr 32-33, lk 12
5. **Eesti elanike ettevõtlikkus 2004.** Tallinn, 2004
6. **Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime 2004.** Aastaraamat, Tallinn, 2004, (67 lk).
7. Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. EMOR. Aruanne. Veebruar, 2003.
8. Ettevõtlik Eesti. Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arendamisele suunatud riiklik poliitika 2002–2006. Eesti Majandus ja Kommunikatsiooniministeerium, 2002.
9. **Ettevõtluse areng Eestis.** Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. 2005 Tallinn, (31 lk).
10. Tallinna linna loodavate ettevõtlusinkubaatorite kliendibaasi ja osutatavate teenuste uuring. Eesti Tulevikuuuringute Instituut, 2003.
11. Tartu Teaduspargi Inkubatsioonikeskuse Äriplaan 2005 – 2007. Tartu, 2004.
12. Tartu Teaduspargi Äriplaan 2002 –2006. Tartu, 2001.
13. Eesti Statistikaamet, Majandus andmebaas.
14. Eesti Statistikaamet, Sotsiaalelu andmebaas.
15. Äriregistri keskandmebaas maakonniti. Äriregister. [[www.eer.ee/stat.phtml](http://www.eer.ee/stat.phtml)]
16. **Allen, D. N., Rahman, S.** Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship – Journal of *Small Business Management*, Jul 1985, Vol. 23 Issue 3, p12-22, 11p.
17. **Allen, D. N., McCluskey, R.** Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry – *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Winter 1990, Vol. 15 Issue 2, p61-77, 17p.
18. **Abetti, A.** Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices. – *Journal of Technology Transfer*, 2004, No. 29, pp. 19-40.
19. **Brooks Jr., O.** Economic Development Through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process – *Economic Development Review*, Summer 1986, Vol. 4 Issue 2, p24, 6p.
20. **Carayannis, E., Zedtwitz, M.** Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. – *Technovation*, 2003.
21. **Culp, R. P.** Guidelines for incubator development – *Economic Development Review*, Fall 1990, Vol. 8 Issue 4, p19, 5p.
22. **Finer, B., Holberton, P.** Incubators: There and Back – *Journal of Business Strategy*, May/June 2002, Vol. 23 Issue 3, p23, 3p
23. **Frank A., Sturn D., Jörg L., Mahlich J., Schoberleitner M.** Endbericht Neue Inkubatorenkonzepte: Lernpotenziale für die Weiterentwicklung und Ergänzung der österreichischen Innovationspolitik für technologieorientierte Unternehmensgründung. 2001, (143 lk).
24. **Fry, F. L.** The Role of Incubators in Small Business Planning – *American Journal of Small Business*, Summer 1987, Vol. 12 Issue 1, p51-61, 11p.
25. **Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., Sull, D. N.** Networked Incubators – *Harvard Business Review*, Sep/Oct 2000, Vol. 78 Issue 5, p74-84, 10p.
26. **Kalis, N.** Can incubators be truly self-sufficient? – *NBIA Review*, 1995, No. 11(6), pp. 1-3, 8-9.

27. **Koepp, R.** Clusters of creativity: enduring lessons on innovation and entrepreneurship from Silicon Valley and Europe's Silicon Fen – Chichester: Wiley, 2002-XIV, (281 lk).
28. **Lalkaka, R.** Technology business incubators to help build an innovation-based economy – Journal of Change Management, Dec 2002, Vol. 3 Issue 2, p167, 10p.
29. **Lalkaka, R., Abetti, P.** Business Incubation and Enterprise Support Systems in Restructuring Countries – Creativity & Innovation Management, Sep 1999, Vol. 8 Issue 3, p197, 13p.
30. **Lyons, T. S.** Building Social Capital for Rural Enterprise Development: Three Case Studies in the United States – Journal of Developmental Entrepreneurship, Aug 2002, Vol. 7 Issue 2, p193, 24p.
31. **Molnar, L. A.** et al. Business Incubation Works: The Results of the Impact of Incubator Investments Study. – NBIA Publications Athens, 1997.
32. **Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., Corbett, A. C.** An Entrepreneurial System View of New Venture Creation – Journal of Small Business Management, Apr 2004, Vol. 42 Issue 2, p190-208, 19p.
33. **Rouwmaat, V., Reid, A., Kurik, S.** Business incubation: review of current situation and guidelines for government intervention in Estonia. Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Tallinn 2003.
34. **Stenberg, O.**, Chalmers Innovation. Business Incubator [www.chalmersinnovation.com](http://www.chalmersinnovation.com)
35. **Stevenson, J. C., Thomas, M. W.** USC's Technology Incubator – Business & Economic Review, Jan-Mar 2001, Vol. 47 Issue 2, p11, 4p.
36. **Yunos, M. G. M.** Building an innovation-based economy: The Malaysian technology business incubator experience – Journal of Change Management, Dec 2002, Vol. 3 Issue 2, p177, 12p.
37. Benchmarking of Business Incubators. Final Report. February 2002.

**Lisa 1****Tartu Teaduspargi Ettevõtlusinkubaatori  
tegevuse korraldamise ning inkubatsiooniteenuste taotlemise kord****1. Üldpõhimõtted**

- 1.1. Käesolev kord reguleerib SA Tartu Teaduspargi (edaspidi TTP) inkubaatori tegevuse korraldamise, inkubaatori poolt osutatavate teenuste taotlemise ning taotluste menetlemise ja hindamise.
- 1.2. Ettevõtlusinkubaatori eesmärgid on:
  - a. uute innovaatiliste ettevõtete tekke, elujõulisuse ja kasvusuutlikkuse tagamine;
  - b. täiendavate eeskätt kõrget kvalifikatsiooni nõudvate töökohtade loomine;
  - c. turusuutlike rakendusuringute ja arendustööde autoritele ning üliõpilastele väljundi loomine ettevõtlusse.
- 1.3. Ettevõtlusinkubaatori teenuseid – nn inkubatsiooniteenuseid (p.2) – kasutavaid klientfirmasid, kes füüsiliselt paiknevad inkubaatoris, nimetatakse asukateks.
- 1.4. Asukatele pakutakse inkubatsiooniteenuseid kahe aasta jooksul, mida TTP juhatuse (edaspidi Juhatus) täiendava otsusega saab pikendada veel üheks aastaks.
- 1.5. Tehnoloogiainkubaatori asukate ja inkubatsiooniteenuste saajatega sõlmib vastavad lepingud Juhatus.
- 1.6. Tehnoloogiainkubaatori inkubatsiooniteenuste osutamise korra ja tüüplepingute vormid kinnitab Juhatus.

**2. Ettevõtlusinkubaatori põhitegevus ja inkubatsiooniteenused**

- 2.1. Ettevõtlusinkubaatori põhitegevus on klientidele selliste teenuste osutamine, mis võimaldavad alustavatel innovatiivsetel ettevõtjatel:
  - 2.1.1. keskenduda põhitegevusele;
  - 2.1.2. hoida kokku kulusid (nn jagatud teenuste efekt) võrreldes omaette tegutsemisega;
  - 2.1.3. suurendada tegevuse tulemuslikkust ja paindlikkust;
  - 2.1.4. adekvaatselt hinnata oma perspektiivi ning olla jätkuvalt informeeritud teistest ettevõtluse tugistruktuuridest (sh rahastavatest).
- 2.2. Ettevõtlusinkubaatori poolt (või vahendusel) pakutavate teenuste põhipaketti kuuluvad:
  - 2.2.1. äriidee esmane analüüs ja turusuutlikkuse hindamine;
  - 2.2.2. füüsilise infrastruktuuriga seotud teenused:
    - 2.2.2.1. ruumide ja seadmete rentimine;
    - 2.2.2.2. kommunalteenused (elektri-, kütte-, ventilatsiooni-, prügiveo- ja veevarustusteenused);
    - 2.2.2.3. ruumide ja vara tehniline korrashoid ja haldus;
    - 2.2.2.4. side- ja arvutiteenused, sh telefoniside-, faksi- ja postiteenused; kvaliteetne internetiühendus;
    - 2.2.2.5. kontoriteenused, sh raamatupidamisteenused, personaliotsing; vastuvõtusekretäri teenused, külaliste vastuvõtt, paljundusteenused; koosolekuruum;
    - 2.2.2.6. valve- ja turvateenused;
    - 2.2.2.7. parkimisteenused;
  - 2.2.3. äriarendusteenused:
    - 2.2.3.1. uute äriprojektide tehnoloogiline ekspertiis;
    - 2.2.3.2. vajalike laborivahendite kättesaadavuse ning katsetus- ja mõõteteenuste tagamine, tehnoloogiline tugi jms sidemed teadus-arendusasutustega;
    - 2.2.3.3. tehnoloogiaasiirdealane teabevahendus ja nõustamine;

- 2.2.3.4. juriidiline, juhtimisalane ja finantsnõustamine;
- 2.2.3.5. abi stardikapitali jm rahastamisallikate leidmisel, sh taotluste koostamisel;
- 2.2.4. turundus ja koostöövõrgustikud:
  - 2.2.4.1. firmateabe levitamine;
  - 2.2.4.2. koostöö- ja äripartnerite otsing, abi välissuhtluses;
  - 2.2.4.3. kontaktseminaride jm maaklerlusürituste ning neist osavõtu korraldamine.
- 2.3. Punktis 2.2 loetletud inkubatsiooniteenuseid saavad kasutada ettevõtted/ettevõtjad, kes on allpool kirjeldatud protseduuride kaudu saanud TTP Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse.
- 2.4. Juhul, kui ettevõtte/ettevõtja põhitegevuse seisukohalt ei ole tema füüsiline paiknemine tehnoloogiainkubaatoris otstarbekas, peab ta inkubatsiooniteenuste pp.2.2.3-2.2.4 kasutamiseks saama allpool kirjeldatud protseduuride kaudu TTP tehnoloogiainkubaatori asuka staatuse.

### 3. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse taotlemine

- 3.1. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatust võivad taotleda Eesti Vabariigis registreeritud äriühingud ja Eesti Riiklikus Keskäriregistris registreeritud füüsilisest isikust ettevõtjad, kes vastavad järgmistele tingimustele:
  - 3.1.1. esmasest registreerimisest ei ole möödunud rohkem kui kaks aastat (füüsilisest isikust ettevõtjatel arvestatakse ka võimalikku eelnevat maksuameti registris oleku aega);
  - 3.1.2. ettevõttel/ettevõtjal puuduvad maksuvõlad;
  - 3.1.3. ettevõtte/ettevõtja suhtes pole algatatud likvideerimis- ega pankrotimenetlust.
- 3.2. Inkubatsiooniteenuseid ei anta reeglina järgmiste valdkondade firmadele/projektidele:
  - 3.2.1. finantsteenused ja kinnisvaraarendus,
  - 3.2.2. alkoholi- ja tubakatoodete tootmine ja kaubastamine,
  - 3.2.3. hasartmängude korraldamine,
  - 3.2.4. põllumajanduslik ja kalanduslik tootmine,
  - 3.2.5. transporditeenuste pakkumine;
  - 3.2.6. jae- ja hulgikaubandus.
- 3.3. Inkubatsiooniteenuseid ei anta reeglina firmadele/projektidele, millel puudub innovaatiline sisu ning mis ei põhine teadmismahukal tegevusel.

### 4. Taotluste esitamine

- 4.1. Käesoleva meetme kaudu Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse ja inkubatsiooniteenuste taotlemise kord ning taotlusvormid on kättesaadavad TTP kodulehel (<http://park.tartu.ee>).
- 4.2. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse ja inkubatsiooniteenuste taotluste vormid kinnitab Juhatus.
- 4.3. Taotleja esitab vormikohase taotluse koos kõigi nõutud lisadokumentidega Tartu Teadusparki (Riia 185, 51015, Tartu).
- 4.4. Ettevõtlusinkubaatori asukate kohtade ja inkubatsiooniteenuste taotlemise konkursid kuulutatakse välja, lähtudes inkubaatoris vabade kohtade tekkimisest (inkubatsiooniperioodide lõppemisest või inkubaatori asukate/klientide loobumisest).
- 4.5. P. 4.4 nimetatud konkursid kuulutatakse välja TTP tegevdirektori käskkirjaga ning avalikustatakse riiklikus trüki- ja elektroonilises meedias.

### 5. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse omistamise protseduur

- 5.1. Ettevõtlusinkubaatori asukaks saamine toimub läbi avalike konkursside, millel osalejate leidmiseks kasutatakse kuulutamist ajakirjanduses ning teavitamist erinevatel seminaridel ja kontaktüritustel, mis on suunatud TTP, Tartu Ülikooli ja Eesti Põllumajandusülikooli kliendibaasile.

5.2. Vormikohase taotluse puhul viib Juhatus läbi äriprojekti turusuutlikkuse esmase hindamise (inkubatsioonieelne teenus 2.2.1) ning määrab vajadusel TTP konsultandi, kellega koostöös taotleja oma äriplaani edasi arendab.

5.3. Peamised hindamiskriteeriumid on:

5.3.1. äriplaani kvaliteet (tehnoloogia, turundus, finantseerimine, juhtimine);

5.3.2. projekti turusuutlikkus ja kasvule orienteeritus;

5.3.3. taotleja ettevõtjavõimed;

5.3.4. äritegevuste seotus TTP sihtsektorite ja eksisteerivate firmadega.

## 6. Inkubatsiooniteenuste finantseerimise kord

6.1. Inkubatsioonieelne analüüs ja hindamine (teenus p.2.2.1) on Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse taotlejale tasuta.

6.2. Ettevõtlusinkubaatori füüsilise infrastruktuuriga seotud teenuste (p.2.2.2) eest tasuvad asukad vastavate teenuste oma- või sisseostuhinna, kusjuures Juhatus nõusolekul võib rakendada nende maksete ajatamist.

6.3. Inkubatsiooniteenuste 2.2.3 ja 2.2.4 puhul saavad Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse omandanud ettevõtjad tasuta konsultatsiooni- ja vahendusteenuseid 75 tunni ulatuses aastas.

6.4. Ettevõtlusinkubaatori teenuste hinnakirja kinnitab Juhatus.

## 7. Taotluste läbivaatamine, hindamine ja otsuste langetamine

7.1. Taotluste hindamise viib läbi Juhatus.

7.2. Taotluste esmast läbivaatust korraldab inkubaatori projektijuht, kes edastab tulemused koos omapoolse ettepanekuga Juhatusale lõpliku otsuse tegemiseks.

7.3. Juhatus otsustab taotlejale asuka staatuse omistamise, lähtudes punktis 5.3 toodud kriteeriumidest ning inkubaatori projektijuhi ja/või taotleja äriplaani arendamisel osalenud konsultandi hinnangust.

7.4. Juhatus koosolekud protokollitakse.

7.5. TTP informeerib taotlejaid Juhatus otsustest kirjalikult 10 (kümne) tööpäeva jooksul arvates otsuse tegemisest.

7.6. Juhatus otsus on aluseks asuka rendilepingu ja/või inkubatsiooniteenuste osutamise lepingu sõlmimiseks.

7.7. Juhatus positiivne otsus on kehtiv 2 (kahe) kuu jooksul arvates selle tegemise päevast, millise aja jooksul peab taotleja sõlmima Juhatusega tehnoloogiainkubaatori asuka rendilepingu ja/või inkubatsiooniteenuste osutamise lepingu.

## 8. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse lõpetamine

8.1. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatus on kehtiv kahe aasta jooksul alates TTP ja asuka vahelise rendi- ja/või inkubatsiooniteenuste lepingu allakirjutamise hetkest.

8.2. Tähtaja lõppedes võib Ettevõtlusinkubaatori asuka staatust Juhatus täiendava otsuse alusel pikendada maksimaalselt ühe aasta võrra.

8.2.1. Asukastaatuse pikendamiseks peab asukas esitama Juhatusle avalduse, milles selgitab pikendusvajaduse põhjuseid.

8.2.2. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatuse pikendamise otsuse tegemisel lähtutakse potentsiaalsest kasust, mida pikendamine annab asuka äriplaanis sõnastatud eesmärkide saavutamisele.

8.3. Ettevõtlusinkubaatori asuka staatus võidakse tühistada, kui ettevõtte/ettevõtja tegevuses tuvastatakse märkimisväärne lahknevus äriplaanist, mis viitab võimetusele äriplaani realiseerida.

8.3.1. Selliste juhtude tuvastamiseks viib Juhatus kaks korda aastas läbi asuka tegevuse hindamise vastavalt esitatud aruannetele (p 9.2).

## 9. Aruandlus ja kontroll

- 9.1. Ettevõtlusinkubaator on kohustatud Juhatusesele esitama aruande kord kvartalis.
- 9.2. Ettevõtlusinkubaatori asukad ja inkubatsiooniteenuste saajad on kohustatud esitama Juhatusesele aruandeid kord kvartalis. Aruannete täpne vorm sätestatakse rendi- ja/või inkubatsiooniteenuste osutamise lepingus.
- 9.3. Aruannete vormid on Juhatusese poolt kinnitatava tüüplepingu lahutamatu lisa.
- 9.4. Juhul kui Ettevõtlusinkubaatori asukas ei kasuta oma staatust eesmärgipäraselt, so taotluses esitatud äriplaanis kirjeldatud tegevuste elluviimiseks, on Juhatusel õigus lõpetada rendi- ja/või inkubatsiooniteenuste leping vastavalt tüüplepingu tingimustele.

## Lisa 2

Bilansi projektsioonid	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta	5. aasta
Aktiva					
Raha ja pangakontod					
Ostjatele laekumata arved					
Muud lühiajalised nõuded					
Maksude ettemaksud ja tagasinõuded					
Muud ettemakstud tulevaste perioodide kulud					
<b>Muud ettemakstud tulevaste perioodide kulud kokku</b>					
Varud					
Ostetud kaubad müügiks					
Ettemaksud hankijatele					
<b>Varud kokku</b>					
<b>Käibevara kokku</b>					
<b>Finantsinvesteeringud</b>					
Maa ja ehitised					
Masinaid ja seadmed					
Muu inventar					
Akumuleeritud kulum					
Lõpetamata ehitus					
Ettemaksud mater. p.v. eest					
<b>Materiaalne põhivara kokku</b>					
<b>Immateriaalne põhivara</b>					
<b>Põhivara kokku</b>					
<b>AKTIVA KOKKU</b>					
<b>Passiva</b>					
Laenude tagasimaksud järgmisel perioodil					
Muud lühiajaliste võlakohustuste tagasimaksud (kapitelirent)					
<b>Lühiajalised võlakohustused kokku</b>					
Ostjate ettemaksud					
Võlad töövõtjatele					
Hankijatele tasumata arved					
Maksuvõlad					
Muud viitvõlad					
Muud võlad					
<b>Lühiajalised kohustused kokku</b>					
Pikaajalised laenud					
Muud pikaajalised kohustused					
Tulevaste perioodide tulu sihtfinantseerimisest (EAS)					
<b>Pikaajalised kohustused kokku</b>					
<b>Kohustused kokku</b>					

Bilansi projektsioonid	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta	5. aasta
Osa aktsiakapital					
Aazio					
Kohustuslik reservkapital					
Eelmiste per. jaotamata kasum					
Aruandeaasta kasum					
<b>Omakapital kokku</b>					
<b>PASSIVA KOKKU</b>					

## Lisa 3

KASUMIEELARVE	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta	5. aasta
<b>ÄRITULUD</b>					
1. REALISEERIMISE NETOKÄIVE KOKKU					
1.1. Inkubatsioonikeskus					
1.1.1. Renditulud					
1.1.2. Kommunaalteenused, side					
1.1.3. Konsultatsioonid, koolitus					
1.2. Muud äritulud					
2. 1. SIHTFINANTSEERIMINE INVESTEERINGUD					
2.2. SIHTFINANTSEERIMINE INKUBATSIOONIKESKUS					
<b>4. ÄRITULUD KOKKU</b>					
<b>ÄRIKULUD</b>					
<b>KULUD TEADUSPARK</b>					
5. KAUBAD, TOORE, MATERJAL,					
6. MITMESUGUSED TEGEVUSKULUD					
6.a Ostuteenused					
6.b Kommunaal- ja ruumide halduskulud					
6.c Üldhalduskulud					
6.d Turunduskulud					
7. TÖÖJÕUKULUD:					
7.a Palgakulu					
7.b Sotsiaalmaksud					
8. KULUM JA ALLAHINDLUS					
8.a Põhivara kulum ja väärtuse langus					
8.b Sihtinvesteeringute kulud					
9. MUUD ÄRIKULUD					
<b>10. ÄRIKULUD KOKKU</b>					
<b>KASUM KAHJUM MAJANDUSTEGEVUSEST</b>					
11.1. FINANTSTULUD					
11.2. FINANTSKULUD					
ETTEVÖTTE TULUMAKS					
<b>12. TEGEVUSKASUM (-KAHJUM)</b>					

## Lisa 4

RAHAVOOD (otsene meetod)	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta	5. aasta
<b>Raha perioodi algul</b>					
<b>RAHAVOOG ÄRITEGEVUSEST</b>					
Laekumised põhitegevusest					
Muud äritulud					
Finantstulud					
<b>RAHAVOOG ÄRITEGEVUSEST KOKKU</b>					
Väljaminekud (kulutused)					
Kaubad, toore, materjal					
Mitmesugused tegevuskulud					
Töjõukulud					
Muud ärikulud					
Tulumaks					
<b>Väljaminekud kokku</b>					
<b>RAHAVOOG ÄRITEGEVUSEST KOKKU</b>					
<b>RAHAVOOG INVESTEERIMISEST</b>					
<b>Põhivarade ost</b>					
Seadmete ja aparatuuri soetamine, uuendamine ja täiendamine					
Ehitiste, laboripindade ja töökodade ost, ehitamine, renoveerimine					
Maa ost					
Muu inventari soetamine					
Lõpetamata ehitus					
Ettemaksed p.v. soetuse eest					
<b>RAHAVOOG INVESTEERIMISEST KOKKU</b>					
<b>RAHAVOOG FINANTSEERIMISEST</b>					
Saadud investeerimisläenud					
Makstud dividendid					
EAS-i sihtfinantseerimine					
<b>RAHAVOOG FINANTSEERIMISEST KOKKU</b>					
Rahavoog enne laenumakseid					
<b>Laenude tasumine</b>					
Pikaajaline laen					
Kapitalirendi maksed					
Laenuintress					
<b>Rahavoog perioodis</b>					
<b>Raha perioodi lõpul</b>					

## Lisa 5

Tulemusnäitaja	Sihtnäitaja
Konsulteritud eelinkubante	arv
Aasta jooksul lisandunud inkubante	arv
Inkubantide arv ink.keskuses (keskm. aastas)	arv
Lahkunud inkubante	arv
Rendipind kokku (inkubatsioonikeskuses)	m <sup>2</sup>
Rendipind, m <sup>2</sup> inkubandi kohta	m <sup>2</sup>
Keskmine inkubatsiooniperiood	aastates
Ink. ettevõtete töökohtade arv	töökohti
Ellujäänud ettevõtete % kolme aasta möödudes	%
Ink-. keskuse tegevuskulud 1m <sup>2</sup> kohta	kroonides m <sup>2</sup> kohta
Rentnikele osutatud konsultatsioonitunde	tundides rentiku kohta keskm.
Rentnike töötajate riigimaksude suhe aval. sektori toetustesse	makstud makse aastas inkubatsioonitoetusd kroonides
Inkubatsiooniettevõtete tulemuslikkus	Inkubatsiooniettevõtete keskmine käive töötaja kohta

## Lisa 6

Materiaalsed investeeringud	Tegevus Töö	Tööde kogumaksumus (EEK)	Amortisatsioon	Maksumus aastal 1	Maksumus aastal 2	Maksumus aastal 3	Maksumus aastal 4	Maksumus aastal 5
Inkubaatori ettevalmistamine	Krunt							
	Maa-ala ettevalmistus ja hõlve							
	Uuringud ja äriplaani koostamine							
	Projekteerimine ja uurimistööd							
	Ehitusluba							
	Liitumistasud							
Kokku ettevalmistav etapp								
Ehitamise üldkulud	Üldehitustööd							
	Üldehitus							
	Siseviimistlus							
	Ehituskulud kokku							
Sisustus, varustus ja seadmed	Sisustus							
	Mööbel							
	Seadmed ja masinad							
	Ruumikomplektide sisustus, varustus ja seadmed							
	Sisustus kokku							
Tehnotööd	Küte							
	Veevarustus							
	Kanaliseatsioon							
	Ventilatsioon							
	Elekter							
	Teisaldusseadmed (liftid, eskalaatorid jms)							
	Hangete abitööd							
	Tehnotööd kokku							
Ehitamise üldkulud (näiteks ajutised ehitised ja seadmed, ehitusplatsi haldus, ehitusaegne transport, talvised lisatööd jms.)								
Kokku materiaalsed investeeringud:	0							



