

**Nõustamistoetuse mõjude hindamine**

**Anne Jürgenson**

Oktoober 2007

Uuring on valminud Majandus- ja Kommuni-  
katsiooniministeeriumi toetusel.



## Sisukord

<b>SISSEJUHATUS .....</b>	<b>3</b>
<b>1. MEETME KIRJELDUS .....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEEMI KIRJELDUS .....	4
1.2 MEETME EESMÄRGID JA OODATAVAD LAIEMAD MÕJUD .....	6
1.3 MEETME ÜLESEHITUS JA ELLUVIIMINE .....	9
<b>2. TOETUSTEMÕJUDE HINDAMISE METOODIKA LÜHIÜLEVAADE.....</b>	<b>17</b>
<b>3. HINDAMISTULEMUSED .....</b>	<b>22</b>
3.1 PROGRAMMI ASJAKOHASUS .....	22
3.2 PROGRAMMI ÜLESEHITUS JA TÕHUSUS .....	22
3.3 PROGRAMMI MÕJUSUS .....	24
3.4 KÄITUMUSLIK LISANDUVUS JA KÕRVALMÕJUD .....	29
<b>4. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED.....</b>	<b>33</b>
4.1 PROGRAMMI ASJAKOHASUS JA ÜLESEHITUS .....	33
4.2 PROGRAMMI TÕHUSUS .....	34
4.3 SAAVUTATUD MÕJU .....	35
4.4 KÄITUMUSLIK LISANDUVUS JA KÕRVALMÕJUD .....	35

## Sissejuhatus

Käesoleva analüüsi käigus hinnatakse Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt ellu viidud nõustamistoetuse programmi mõjusid 2004. aastal toetatud projektide põhjal. Nõustamistoetuse programm on üks ettevõtluse toetusmeetmetest, mida Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) alluvuses tegutsev Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) ellu viib.

Programmi eesmärgiks on toetada ettevõtete kasvu ja uute töökohtade loomist, pakkudes ettevõtluseks vajalikku oskusteavet ja aidates ettevõtjaid uute turgude leidmisel. Alaeesmärgiks on tõsta väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) motivatsiooni kasutada senisest aktiivsemalt ettevõtteväliste ekspertide teadmisi enda ettevõtte arendamiseks.

Hindamise käigus uuriti projektide elluviimist, soovitud eesmärkide saavutamist ning programmi lisanduvust (mis on need tulemused ja mõjud, mida toetust saanud ettevõtted ilma toetuseta poleks saavutanud).

Käesolev hindamine on osa „Riiklike ettevõtluse tugimeetmete mõjude hindamise” projektist, mille raames hinnatakse kaheksa ettevõtluse toetamisele suunatud toetusprogrammi mõjusid (starditoetus, koolitustoetus, nõustamistoetus, infrastruktuuri arendamise toetus, ekspordiplaani programm, teadus- ja arendustegevuse finantseerimine, laenu- ja liisingukäendused, ekspordigarantiid).

Analüüsi tellijaks on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ning teostajaks Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Hindamise käigus läbiviidud intervjuud teostasid PRAXISE analüütikud ja OÜ ATA Investment töötajad.

# 1. Meetme kirjeldus

## 1.1 Probleemi kirjeldus

Nõustamistoetusi pakutakse ettevõtetele enamuses arenenud tööstusriikides. Need kogemused on näidanud, et julgustades ettevõtteid otsima nõustamist väljastpoolt oma ettevõtet saab aidata kaasa nende konkurentsivõime pardamisele.

Tavaliselt püütakse nõustamistoetusega leevendada järgmiseid probleeme:

- Piiratud inimressurss ja kompetentsid ühe ettevõtte piires (Eestis läbiviidud uuringud kinnitavad eriti juhtimis- ja turundusalaste oskuste nappust<sup>1</sup>).
- Väikeettevõtetel puudub selge arusaam oma probleemidest ja vajadustest, mis tingib ettevõttevälise nõustamise vähese või valesti kasutamise.<sup>2</sup>
- Väikeettevõtted ei kasuta nõustamisteenuseid nende kõrge hinna tõttu. Eestis läbiviidud uuringud kinnitavad siiski, et üksnes 7% konsultatsiooniteenuseid mitte kasutanutest peab takistuseks kallist hinda.<sup>3</sup>
- Informatsiooni asümmeetria – vähene teadlikkus ettevõttevälise nõustamise kasulikkusest, kuna vastavad kogemused puuduvad. Eestis oli 2005.a. ainult 33% ettevõtetest ettevõttevälist nõustamist kasutanud ning mittekasutanutest väitis 84%, et nad ei näe nõustamise järgi vajadust.<sup>4</sup> Kusjuures olukord pole varasemaga võrreldes oluliselt paranenud – 2002.a. oli nõustamisteenuse kasutajaid 39%.<sup>5</sup> Hinnata oskavadki nõustamisteenuseid peamiselt ettevõtted, kes selliseid teenuseid varem on kasutanud ja eelkõige valdkondades, kus väljund ja kasulikkus on selgelt piiritletavad ja hinnatavad, nt kvaliteedinõuded ja -standardid, juriidilised küsimused, IKT, raamatupidamine. Vähem osatakse hinnata strateegilise juhtimise, ekspordi- ja turundusalase nõustamise mõju<sup>6</sup>.

Üldiselt arvatakse, et vähese nõustamisteenuste kasutamise tingivad<sup>7</sup>:

---

<sup>1</sup> Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2006). Eesti Ettevõtluspoliitika 2007-2013, [www.mkm.ee](http://www.mkm.ee).

<sup>2</sup> Kailer, Norbert, and Josef Scheff (1999). Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprise (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23(7):327; Saar Poll OÜ (2005). *Eesti väikse ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused*. Tallinn: OÜ Saar Poll, 91, [www.mkm.ee](http://www.mkm.ee).

<sup>3</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äri sektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 35, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

<sup>4</sup> Saar Poll OÜ (2005). *Eesti väikse ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused*. Tallinn: OÜ Saar Poll, 63-64, [www.mkm.ee](http://www.mkm.ee).

<sup>5</sup> Emor AS (2002). *Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused*. Tallinn: AS Emor, 70, [www.mkm.ee](http://www.mkm.ee).

<sup>6</sup> Saar Poll OÜ (2005). *Eesti väikse ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused*. Tallinn: OÜ Saar Poll, 69., [www.mkm.ee](http://www.mkm.ee).

<sup>7</sup> Kailer, Norbert, and Josef Scheff (1999). Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprise (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23 (7):319-328.

- Ajanappus – firma juhid on igapäevaste ülesannetega nii ülekoormatud, et strateegilistele teemadele mõtlemiseks ning uute ja innovaatiliste ideede genereerimiseks aega ei jää, rääkimata nõustaja kaasamisest. Isegi juhul, kui nõustajat on kasutatud, jäävad ajaprobleemi tõttu leitud lahendused tihti rakendamata.
- Ebaselge kulu-tulu suhe. Kulused peetakse saadava kasuga võrreldes liiga suurteks. Nõustamisteenuste kasulikkust aga alahinnatakse, kuna vähestest kogemustest tulenevalt ei suudeta püstitada nõustamisprojektile mõistlikke eesmärke. Viimane viib omakorda selleni, et ei osata tulemusi hinnata või leitud lahendusi ellu rakendada.
- Konsultandi valiku teeb raskeks turu läbipaistmatus – puuduvad võimalused leida konsultandi kvaliteedi kohta usaldusväärset informatsiooni. Heade nõustajate kohta napib informatsiooni juba seetõttu, et neil puudub vajadus end reklaamida. Nii langetavad väikeettevõtted valiku sageli sõprade, kolleegide (50% kõigist nõustamisteenuse kasutajatest Eestis<sup>8</sup>) või muude “vahendajate” soovitude põhjal, pööramata tähelepanu asjaolule, et nende probleemid võivad olla soovitaja omadest erinevad. Saadav negatiivne kogemus vähendab veelgi valmisolekut nõustamist edaspidi kasutada.
- Nõudmine ja pakkumine ei ole sisu poolest vastavuses (*imperfect know-how market*). Kuna nõustajad kipuvad pakkuma nõ moekaupu, toob see kaasa paljudel teemadel (nt meeskonnatöö, muutuste juhtimine, korporatsiooni identiteet, jne) ülepakkumise ning pakutav ei vasta tihti ettevõtete vajadustele. Tekkinud olukorras on ebasoodsas positsioonis taas just väikeettevõtted, kes ei suuda luua korralikku ülevaade pakutavatest toodetest, mistõttu võidakse valida ebasobiv teenus või jäetakse võimalused üldse kasutamata. Väikeettevõtetele teeb olukorra veel raskemaks nõustajate vähene valmisolek kohandada oma teenuseid vastavaks ettevõtte suurusest tulenevatele vajadustele (väikeettevõtete spetsiifiliste vajaduste olemasolu ja nendega liiga vähest arvestamist kinnitavad paljud uuringud<sup>9 10</sup>). Ariko Marketingi poolt 2005. a. läbiviidud uuringu tulemused viitavad nõustajate tendentsile müüa võimalusel valmislahendusi (pakette) ning mitte süveneda ettevõtte/valdkonna spetsiifikasse, mille üle kurdavad taas just väiksemad ettevõtted.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äri sektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 17, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

<sup>9</sup> Dalley, Jeff, and Bob Hamilton (2000). Knowledge, context and learning in the small business, *International Small Business Journal* 18:51-57.

<sup>10</sup> Kailer, Norbert, and Josef Scheff (1999). Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprise (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23(7):319-328.

<sup>11</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äri sektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 21-22, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

## 1.2 Meetme eesmärgid ja oodatavad laiemad mõjud

Programmi mõjude hindamise aluseks on programmile püstitatud eesmärgid, mille suhtes tulemusi hinnatakse. EASi Regionaalarengu Agentuuri 2001.a. tegevusaruandes on koolitustoetuse, nõustamis- ja messitoetuse ja projektilise tegevuse ühise eesmärgina kirjas üksnes *alustavate ja tegutsevate mikro-, väike- ja keskmise suurusega ettevõtjate toetamine*.<sup>12</sup> Hiljem on programmi eesmäärke erinevates dokumentides (EASi programmdokumendid, tegevuskavad, tegevusaruanded, jne) erinevalt sõnastatud ja täpsustatud. 2004. a. alguses majandus- ja kommunikatsiooniministri poolt kehtestatud nõustamistoetuse määruse kohaselt<sup>13</sup> on **eesmärgiks toetada ettevõtete kasvu ja uute töökohtade loomist, pakkudes ettevõtluks vajalikku oskusteavet ja aidates ettevõtjaid uute turgude leidmisel**. Lisaks on 2005.a. määrusesse sisseviidud muudatuste seletuskirjas mainitud alaeesmärkidena:

- **Tõsta VKEde motivatsiooni** kasutamaks ettevõtteväliste ekspertide teadmisi enda ettevõtte arendamiseks,
- Luua VKEde seas harjumus pöörduda spetsiifiliste probleemidega valdkondlike ekspertide poole.

Joonisel 1 on kirjeldatud seoseid programmi tegevuste ja oodatavate mõjude vahel. EASi dokumentides ja ministri määruses öeldule on tehtud ka mõned täiendused:

- Harjumusele kasutada ettevõtteväliseid nõustajaid on lisatud veel oskus neid kasutada
  - selgeid ja kättesaadavaid eesmäärke püstitada, tulemusi hinnata ja koostöös ellu rakendada.
- Täpsustada tuleks, et nõustamisteenuste aktiivsema kasutuse tulemusena levib teadmine ettevõtteväliste ekspertide kaasamise kasulikkusest ka nende ettevõtete seas, kes nõustamistoetust ise kasutanud ei olegi (*knowledge spillover*).

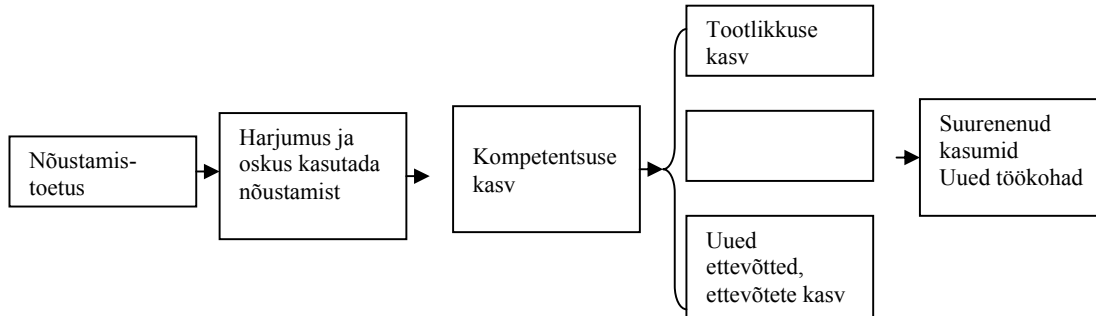
Nõustamisteenuse pakkumise poole mõjutamist varasemates dokumentides eraldi eesmärgina välja pole toodud. See on aga sõnastatud Eesti Ettevõtluspoliitika dokumendis aastateks 2007-2013 ja kehtis ilmselt sisuliselt ka varasemal perioodil: „Et pakkuda kvaliteetseid info-, nõustamis- jt. teenuseid, on oluline arendada ka vastavaid teenuseid pakkuvaid tugistruktuure ning konsultantide võrgustikke.” Tegevustena on välja toodud ettevõtluse tugistruktuuris töötavate ning eraturu ettevõtluskonsultantide kompetentsivaldkondade laiendamine, ettevõtluskonsultantide akrediteerimissüsteemi ning konsultantide võrgustike arendamine igakülgse nõustamise kvaliteedi tõstmiseks ning kättesaadavaks tegemiseks.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> EAS (2002). EASi Regionaalarengu Agentuuri 2001.a. tegevusaruanne.

<sup>13</sup> «Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument aastateks 2004–2006» meetme nr 2.1 «Ettevõtete arengu toetamine» osa «Nõustamistoetus» tingimused. Vastu võetud majandus- ja kommunikatsiooniministri 13. aprilli 2004. a määrusega nr 74. RTL 2004, 43, 727. Redaktsioonid: RTL, 2005, 36, 511; 2006, 8, 155, [www.riigiteataja.ee](http://www.riigiteataja.ee).

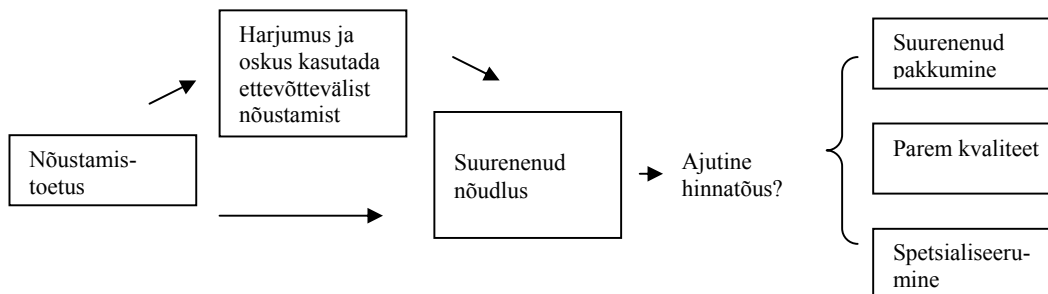
<sup>14</sup> Eesti Ettevõtluspoliitika 2007-2013, Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium, [www.mkm.ee](http://www.mkm.ee).

### Joonis 1. Nõustamistoetuse programmi oodatavad mõjud



Seega tuleb meetme eesmärkide täitmist hinnates vaadata ka, missuguseid muutuseid on see kaasa toonud **nõustamisteenuste turul** (joonis 2). Tuleb arvestada, et need arengud ei ole tingitud üksnes käesoleva analüüsi fookuses olevast nõustamistoetuste programmist. Nõustamistoetusi pakutakse ka teiste organisatsioonide poolt (nt spetsiifiliselt just maaettevõtjatele) ja lisaks kasutatakse nõustamist taotluste koostamiseks ka teistest struktuurifondidest toetatavatest programmidest raha taotlemisel, sealjuures nõustamistoetust kasutamata. Lisaks toob paljude uute konsultantide turuletulek kaasa ressursside ümberpaiknemise (*displacement*)<sup>15</sup> turul – need inimesed on tulnud mõnest teisest valdkonnast, kus nüüd võib tekkida inimressursi puudus.

### Joonis 2. Nõustamistoetuse programmi mõju nõustamisteenuste turule



Meetme eesmärkide täitmist - mõjusust - hinnatakse konkreetsete ja mõõdetavate indikaatorite põhjal. Tabelist 1 ilmneb, et nii nõustamistoetuse skeemi indikaatorid ise kui nende sihtväärtused on aastatel 2004-2006 muutunud.

<sup>15</sup> Mosselman, Marco, and Yvonne Prince (2004). *Review of methods to measure the effectiveness of state aid to SMEs*. Zoetermeer: EIM, 30.

**Tabel 1. Nõustamistoetuse tulemuslikkuse indikaatorid 2004-2006<sup>16</sup>**

<b>Indikaator</b>	<b>Aastaks 2004</b>	<b>Aastaks 2005</b>	<b>Aastaks 2006</b>
Toetatud projektide arv <sup>17</sup>		250	150
Toetatud projektide maht <sup>18</sup>	8 mln	8,3 mln	
Erasektori kaasfinantseerimine <sup>19</sup>	4 mln	7,95 mln kr	
Rahulolu teenusega <sup>20</sup>		90%	
Rahulolu projekti tulemustega <sup>21</sup>	90%		
Projekti tulemuste elluviimine <sup>22</sup>	70-75%	70-75%	
Organisatsiooniväliste konsultantide kasutamine ettevõtjate poolt <sup>23</sup>			
Positiivne hinnang konkurentsielist loovale pikaajalisele mõjule <sup>24</sup>	70%	70%	
Suurenenud ettevõtete ellujäämismäär <sup>25</sup>			
Uued töökohad <sup>26</sup>	150		104
Säilitatud töökohad <sup>27</sup>	150	200 (1a pärast)	150
Käibe (eksportkäibe) kasv <sup>28</sup>	25% 1a jooksul; 50% 2a jooksul	25% (1a pärast)	50 mln
Rentaabluse kasv <sup>29</sup>	10% aastas		

<sup>16</sup> EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004, 6; EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005, Lisa 4-T; EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni 2004.aasta tegevusaruanne.

<sup>17</sup> Indikaator, mille täitmist jälgiti alates 2001. aastast.

<sup>18</sup> Indikaator, mille täitmist jälgiti alates 2001. aastast.

<sup>19</sup> Indikaator, mille täitmist jälgiti alates 2002. aastast.

<sup>20</sup> Uus indikaator aastal 2005. Vt EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005; EAS (2006). 2006.a. tegevuskava. Nõustamistoetuse programm. Logframe aastaks 2006.

<sup>21</sup> Indikaatorina püstitatud üksnes aastaks 2004, vt EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004.

<sup>22</sup> Uus indikaator alates aastast 2004, vt EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004; EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005; EAS (2006). 2006.a. tegevuskava. Nõustamistoetuse programm. Logframe aastaks 2006.

<sup>23</sup> Indikaatorina püstitatud üksnes aastaks 2003, vt EAS (2003). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse 2003.a. eelarve ja koondtegevuskava.

<sup>24</sup> Uus indikaator alates aastast 2004, vt EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004; EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005; EAS (2006). 2006.a. tegevuskava. Nõustamistoetuse programm. Logframe aastaks 2006.

<sup>25</sup> Pigem käsitletav laiema eesmärgina (sarnaselt nt säilitatud töökohtadele 2004.a. tegevuskavas), mille täitmisele nõustamistoetuse programm samuti kaasa aitab, vt EAS (2003). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse 2003.a. eelarve ja koondtegevuskava; EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004; EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005.

<sup>26</sup> Uus indikaator alates aastast 2006, vt EAS (2006). 2006.a. tegevuskava. Nõustamistoetuse programm. Logframe aastaks 2006.

<sup>27</sup> 2004.a. pigem käsitletav laiema eesmärgina, mille täitmisele nõustamistoetuse programm samuti kaasa aitab. 2005.a. lisati see skeemi eesmärkidesse ja püstitati konkreetne soovitud sihttase, vt EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004; EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005; EAS (2006). 2006.a. tegevuskava. Nõustamistoetuse programm. Logframe aastaks 2006.

<sup>28</sup> Uus indikaator alates aastast 2004, vt EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004; EAS (2005). Tegutsevate ettevõtete divisjoni tegevuskava 2005; EAS (2006). 2006.a. tegevuskava. Nõustamistoetuse programm. Logframe aastaks 2006.

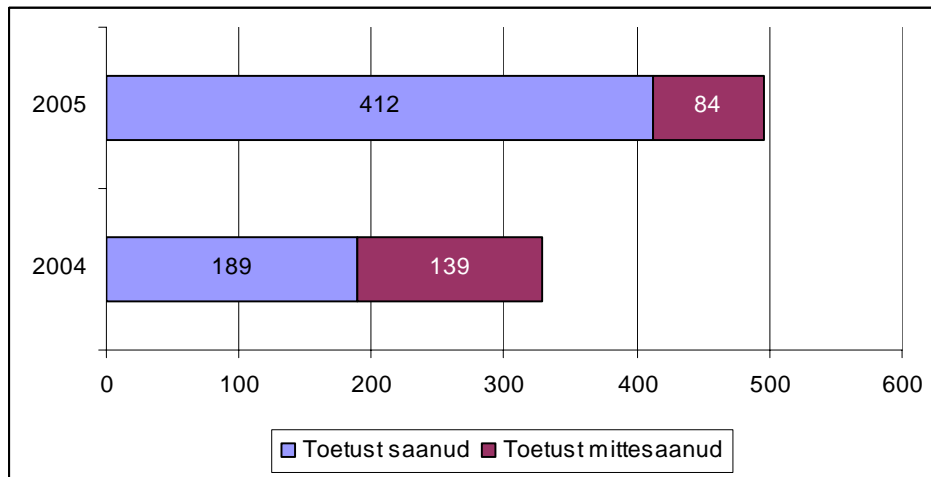


### 1.3 Meetme ülesehitus ja elluviimine

Nõustamistoetuste jagamise algusaastatest kuni 2004. a. oli tegemist väiksemahulise, peamiselt alustavatele ettevõtetele suunatud meetmega. Seoses EL abirahade avanemisega 2004. aastal muudeti meetme tingimusi põhjalikult (vt tabel 2), mistõttu ei saa ka nende kahe meetme mõjusid ühise metoodika alusel hinnata. Nii võetakse edaspidi vaatluse alla üksnes 2004. aasta projektid, mida kaasrahastati EL struktuurivahenditest.

2004.a. esitati 328 taotlust, millest rahuldati 189 (58%); 2005.a. esitati vastavalt 496 taotlust, millest rahuldati 412 (83%).<sup>30</sup> Suurem toetuste arv on osaliselt tingitud sellest, et struktuurivahenditest toetatavad programmid avanesid alles 2004.a. teises kvartalis ja teiseks võttis aega ka uute tingimustega programmi tutvustus- ja teavitustöö.

Joonis 3. Nõustamistoetuse projektid aastatel 2004-2005<sup>31</sup>



2004.a. toetati struktuurivahendite kaasfinantseerimisel projekte 6,4 miljoni krooni ulatuses (so 49% taotluste mahust) ja 2005.a. 11,9 miljoni ulatuses. Projektide elluviimisesse kaasati ligikaudu samas mahus erainvesteeringuid, projektide kogumaksumus oli 2004. aastal 12,9 miljonit ja 2005. aastal 24,5 miljonit krooni.

<sup>29</sup> Indikaatorina püstitatud üksnes aastaks 2004, vt EAS (2004). Tegutsevate ettevõtete divisjon. Tegevuskava 2004.

<sup>30</sup> Projekte on aastate vahel jaotatud projekti alguse kuupäev järgi, mitte taotluse vastuvõtmise ega eelarve aasta järgi.

<sup>31</sup> Allikas: EAS, 2006.

**Tabel 2. Nõustamistoetuse tingimused 2002-2006**

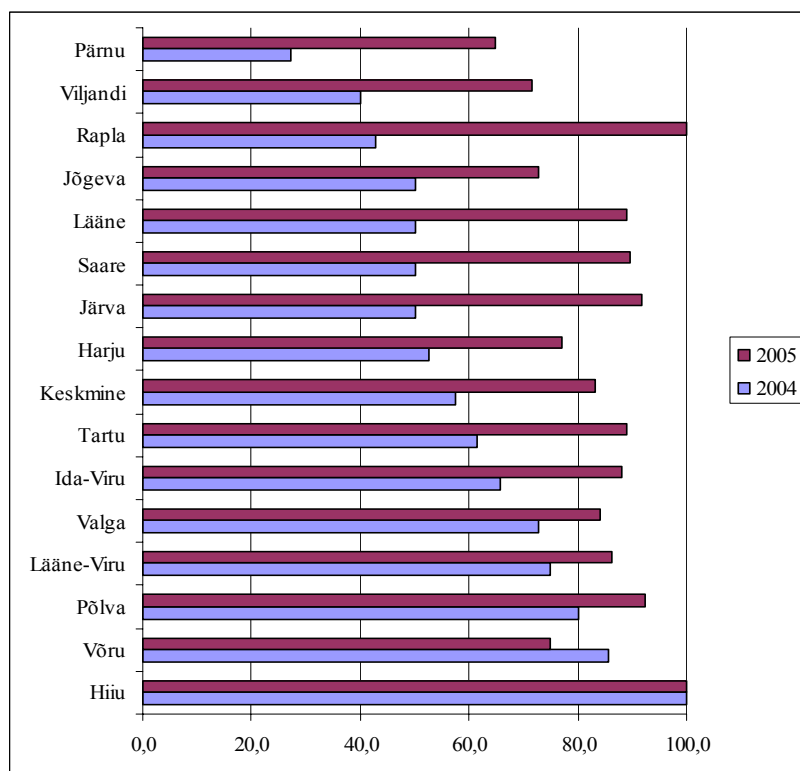
Tingimus	Nõustamistoetuse programmi kord (2002)	Nõustamistoetuse määrus (2004)	Muudatused 2005 ja 2006 a.
Taotlejad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuni 50 töötajaga teenindusettevõtted (sh FIEd)</li> <li>• Kuni 250 töötajaga tootmisettevõtted (sh FIEd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FIE</li> <li>• VKE</li> </ul>	
Väljastatud taotleja tegevusalad	<p>Ei tohi olla seotud ettevõtja põhitegevusalaga, nt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juriidilised teenused</li> <li>• Raamatupidamisteenused</li> <li>• Audiitorteenused</li> <li>• Maksukonsultatsioonid</li> <li>• Reklaamteenused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põllumajandus</li> <li>• Jahindus, metsamajandus</li> <li>• Kalapüük</li> <li>• Alkohoolsete jookide ja tubaka tootmine</li> <li>• Transport</li> <li>• Hulgi- ja jaekaubandus</li> <li>• Finantsvahendus</li> <li>• Kinnisvaraala tegevus</li> <li>• Õigusabi, raamatupidamine, maksualane nõustamine, turu-uuringud ja avaliku arvamuse küsitlused, äri- ja juhtimisala nõustamine</li> <li>• Hasartmängude ja kihlvedude korraldamine.</li> </ul>	
Summa	Kuni 15 000 kr	Kuni 200 000 kr	Minimaalne toetus alates 5000 kr (alates 2005)
Toetuse määr	50%	50%	
Teemad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Äriplaanid ja laenuaotlused</li> <li>• Finantsplaanid</li> <li>• Ettevõtte strateegilise arenguplaani koostamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Äriplaanid</li> <li>• Finantsplaanid</li> <li>• Turundusplaanid</li> <li>• Ettevõtja või valdkonna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restruktureerimine ja saneerimine lisati (2005)</li> <li>• Juhtimisala konsultatsioon jäeti alates 2005 välja</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtimisalased konsultatsioonid</li> <li>• Partneriotsingud</li> <li>• Kvaliteedi juhtimine</li> <li>• Turustusplaanid</li> <li>• Turu- ja turundusuuringud</li> <li>• Tootmis- ja tehnoloogiaalane nõustamine</li> </ul>	<p>strateegiline arenguplaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaliarendus</li> <li>• Tööohutus ja töötervishoid</li> <li>• Kvaliteedijuhtimine</li> <li>• Keskkonnajuhtimine</li> <li>• Turu- ja turundusuuringud</li> <li>• Tasuvusuuringud</li> <li>• Patendiuuringud</li> <li>• Tootmis- ja tehnoloogiaalane nõustamine</li> <li>• Ettevõtja või valdkonna diagnostiline audit</li> <li>• EL projektide ettevalmistamine</li> </ul>	
Konsultant	Peab kuuluma ettevõtluse tugisüsteemi konsultantide nimekirja.	Vaba valik	
Konsultandi palk	Max 2000kr bruto päevas		
Hinnapakkumised		15 000kr ja suurema taotluse puhul 3 hinnapakkumist	90 000kr ja suurema taotluse puhul 3 hinnapakkumist (2006)
Eelistused		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loodetav eksportkäibe kasv</li> <li>• Kohaliku toorme vääristamine ja suurema lisandväärtuse loomine</li> <li>• Uuendusliku ja nüüdisaegse tehnoloogia juurutamine</li> <li>• Kvaliteedijuhtimisalaste tegevuste juurutamine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuendusliku ja nüüdisaegse tehnoloogia juurutamisele lisati selle väljatöötamine (2005)</li> <li>• Kohaliku toorme vääristamine jäeti 2005a. välja.</li> </ul>

Joonis 3. Toetustsaanute jagunemine maakondade lõikes<sup>32</sup>

	2004		2005	
	Nr	%	Nr	%
Tartu	24	12,7	72	17,5
Harju	60	31,7	117	28,4
Pärnu	3	1,6	11	2,7
Järva	4	2,1	11	2,7
Rapla	3	1,6	2	0,5
Ida-Viru	48	25,4	81	19,7
Saare	6	3,2	17	4,1
Võru	6	3,2	9	2,2
Põlva	8	4,2	12	2,9
Jõgeva	4	2,1	8	1,9
Lääne-Viru	6	3,2	25	6,1
Valga	8	4,2	21	5,1
Hiiu	1	0,5	8	1,9
Viljandi	6	3,2	10	2,4
Lääne	2	1,1	8	1,9
Kokku	189	100,0	412	100,0

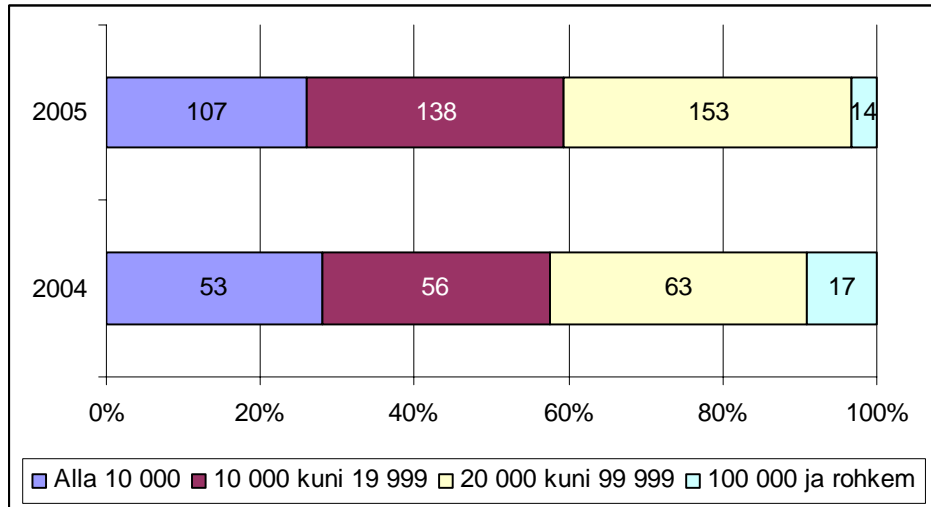
Joonis 4. Rahuldatud taotluste osakaal kõigist taotlustest maakondade lõikes, 2004-2005, %<sup>33</sup>



<sup>32</sup> Allikas: EAS, 2006. Valdavalt on kasutatud andmeid projekti asukoha, mitte taotleja asukoha kohta. Juhul, kui projekti asukoha kohta andmebaasis andmeid ei olnud, kasutati taotleja asukoha andmeid.

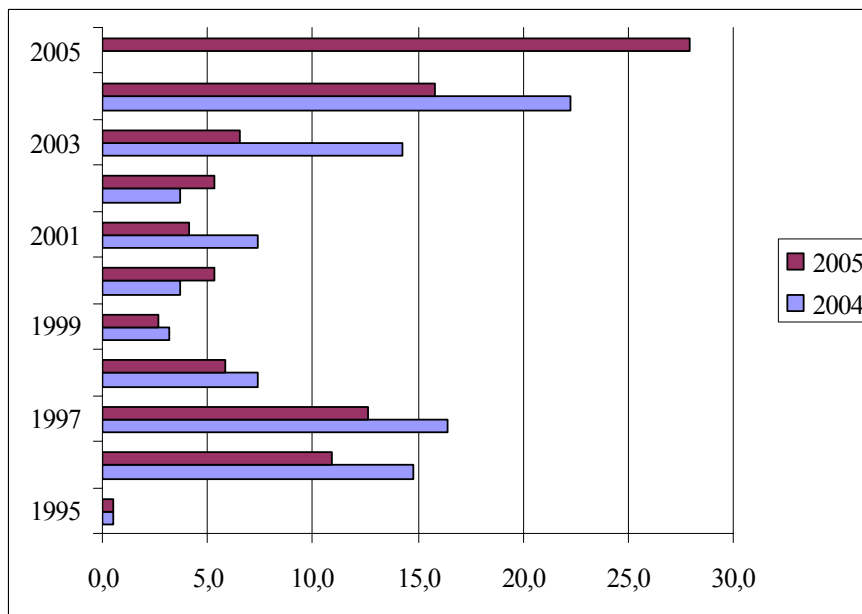
<sup>33</sup> Allikas: EAS, 2006.

Joonis 5. Toetatud projektide jagunemine projekti suuruste lõikes, 2004-2005, %<sup>34</sup>



Järgmiselt jooniselt ilmneb, et suur osa projektidest on alustavate ettevõtete projektid. 2004. aasta projektidest läks 22% samal aastal tegevust alustanud ettevõtetele ja 2005. aasta projektidest oli selliste osakaal isegi suurem - 28%. Viimasel kahel aastal alustatud ettevõtete projektid moodustasid 2004.a projektidest 37% ja 2005. aasta projektidest 44%.<sup>35</sup>

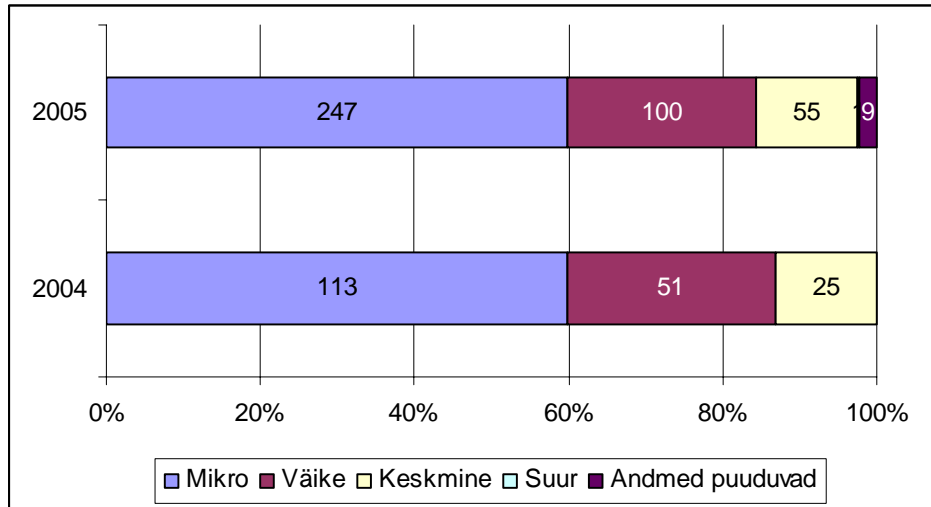
Joonis 6. Toetatud projektide jagunemine ettevõtte registreerimise aastate lõikes, 2004-2005<sup>36</sup>



<sup>34</sup> Allikas: EAS, 2006.

<sup>35</sup> Allikas: EAS, 2006.

<sup>36</sup> Allikas: EAS, 2006. Välja on jäetud need 12 toetust saanud ettevõtet, kelle asutamisaastat EASi andmebaasis ei leidunud.

Joonis 7. Toetuste arvu jagunemine ettevõtete suurusgruppide lõikes, 2004-2005, %<sup>37</sup>

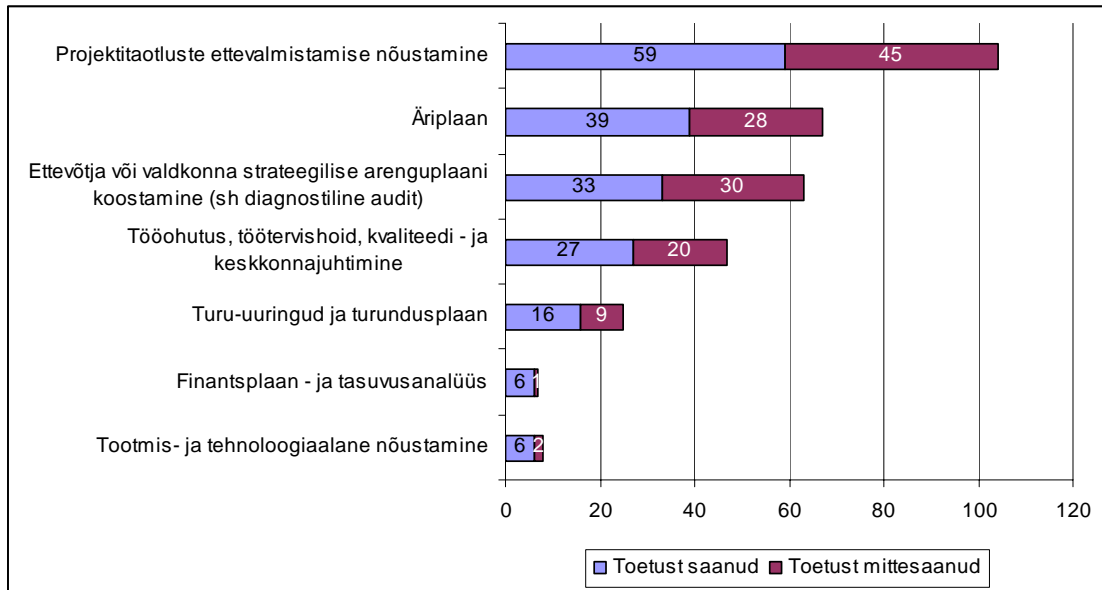
Poolte 2004.a. projektide kohta teemade jaotus puudub, mistõttu klassifitseeriti nad uuesti.<sup>38</sup> Jaotus teemade lõikes on hinnanguline, tehtud üksnes projekti pealkirjade ja eesmärkide põhjal. Juhul, kui projekt koosnes mitmest osast – nt finantsplaani, äriplaani, turundusplaani koostamine, liigitati projekt strateegilise arenguplaani koostamise alla. Kui muu hulgas oli mainitud, et valmistatakse ette uus rahastamisaotlus, liigitati projekt projekti ettevalmistamise teema alla. Kuigi ka projekti ettevalmistus võis sisaldada väga mahukaid ja sisulisi elemente nagu äriplaani või turundusplaani, oli see olemasolevates tingimustes ainus võimalus teha vahet uute projektide ettevalmistusega seotud projektidel ja muudel projektidel.

Kolmandik 2004.a. nõustamisprojektidest olid teiste projektitaotluste ettevalmistus. Järgmine suurem rühm oli äriplaani koostamise projektid (21%), millest reaalsuses võis suur osa olla samuti mõne teise projektitaotluse ettevalmistamisega seotud, kuid seda ei olnud projekti teemas ega eesmärgis mainitud. Ligi 20% projektidest on suunatud terve ettevõtte või mõne valdkonna strateegilise plaani väljaarendamisele. 14% projektidest tehakse tööohutuse, tervishoiu, kvaliteedi või keskkonnajuhtimise vallas.

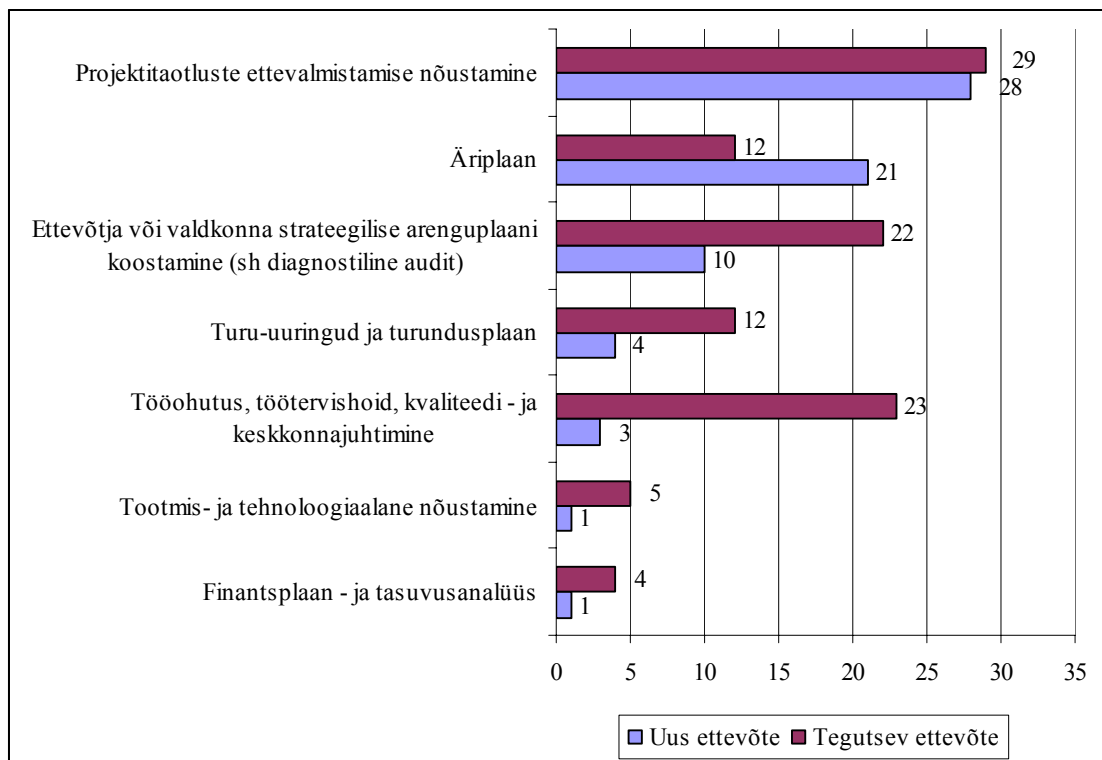
<sup>37</sup> Allikas: EAS, 2006.

<sup>38</sup> Kuna EASi klassifikatsioon oli lünklik, klassifitseeriti kõik projektid uuesti. EASi klassifikaatorit täiendada ei olnud otstarbekas, kuna infobaas, mille põhjal täiendav klassifitseerimine teha, oli erinev.

Joonis 8. 2004.a. toetatud projektide jagunemine teemade lõikes<sup>39</sup>



Joonis 9. 2004.a. toetatud projektide jagunemine teemade ja ettevõtte vanuse lõikes<sup>40</sup>



<sup>39</sup> Allikas: EAS, 2006.

<sup>40</sup> Allikas: EAS, 2006. Välja on jäetud need 12 toetust saanud ettevõtet, kelle asutamisaastat EASi andmebaasis ei leidunud.

Oodatult ilmneb, et alustavad ettevõtted on kasutanud nõustamist peamiselt äriplaani koostamiseks ning projektitaotluste ettevalmistamiseks. Suure tõenäosusega koostavad nad ka projektitaotlusi stardiabi taotlemiseks EAS-st.

Teemade jaotusega seondub teatud määral ka toetust saanute jaotus tegevusalade lõikes. Kahjuks tegevusvaldkonna kohta 20% 2004. a. toetatud projektidest ja 35% toetust mittedaanud projektidest andmed puuduvad. Enim on toetusi saanud töötleva tööstuse ettevõtted, millele järgnevad hotellid ja restoranid ning muid teenuseid pakuvad ettevõtted. Töötleva tööstuse ettevõtetest on enamik puiduettevõtteid (18%).

Turismi ja töötleva tööstuse ettevõtete projektid jaotuvad teemade lõikes samuti nagu üldkogum – kolmandik projektitaotlused ja viiendik äriplaaniid.

Tabel 4. 2004.a. toetust saanud ettevõtete jagunemine tegevusalade lõikes<sup>41</sup>

	Nr	%
Andmeid pole andmebaasi sisestatud	37	19,6
Töötlev tööstus	54	28,6
Elektrienergia-, gaasi- ja veevarustus	5	2,6
Ehitus	15	7,9
Mootorsõidukite ja mootorrataste müük, hooldus ja remont; mootorikütuse jaemüük	7	3,7
Hotellid ja restoranid	28	14,8
Veondus, laondus ja side	3	1,6
Kinnisvara, rentimine ja äritegevus	6	3,2
Haridus, tervishoid ja sotsiaalhoolekanne, kodumajapidamised	7	3,7
Muu ühiskonna-, sotsiaal- ja isikuteenindus	27	14,3
Kokku	189	100,0

Informatsioon kasutatud konsultatsioonibüroo kohta on teada 517 aastatel 2004-2005 toetust saanud projekti kohta, so 86% juhtudest ja lisaks neile on teada veel 6 projekti konsultandid.<sup>42</sup> Vaadeldava 517 projekti põhjal:

- 25 kõige aktiivsemat bürood on nõustanud 61% taotlustest, mis moodustab taotluste kogumahust 52%.
- Veel 15 bürood, kes ei ole olnud seotud paljude projektidega, kuid on teinud see-eest suuri projekte, on nõustanud 9% projektidest, mis moodustab toetuste kogumahust 17%.

Seega võib öelda, et toetused on suhteliselt hajutatult jaotunud suure arvu konsultatsioonibüroode vahel.

<sup>41</sup> Allikas: EAS, 2006.

<sup>42</sup> Allikas: EAS, 2006. PRAXISE arvutused.



## 2. Toetustemõjude hindamise metoodika lühiülevaade

Kirjeldatud programmi ülesehitusele tuginedes on peamised **indikaatorid**, mille põhjal eesmärkide täitmist hinnata:

### 1. Väljundindikaatorid

- Toetatud ettevõtete arv ja karakteristikud
- Erasektori kaasfinantseerimine

### 2. Tulemusindikaatorid

- Nõustamisteenuseid kasutanute hinnangud teenuse kvaliteedile ja projekti tulemustele
- Nõustamisprojekti tulemuste ellurakendamise määr

### 3. Mõjuindikaatorid

- Hinnang konkurentsieelist loovale pikaajalist mõjule
- Uued/säilitatud töökohad
- Käibe kasv

Erinevate tegurite koosmõju tõttu on otsest põhjus-tulemus seost nõustamistoetuse ja ettevõtte majandusnäitajate vahel raske kindlaks teha. Tulemused võivad ilmneda viitajaga, mille jooksul mõjutavad majandustulemusi juba mitmed teised ja ilmselt olulisemad tegurid. Lisaks võib nõustamine aidata ettevõttel vältida tagasilööke ja mitte niivõrd kasvada. Sel juhul võib nõustamisel olla märkimisväärne tulemus, mida aga majandustulemuste jälgimise põhjal ei ole võimalik tuvastada. Ka Eestis nõustamisteenuseid kasutanud ettevõtted mainivad tulemusena probleemi lahendamist (55%) ning töö efektiivsemaks muutumist (30%), kuid seost otsese majandusliku efektiga näeb vaid 10% ettevõtetest.<sup>43</sup>

Sellest lähtuvalt pööratakse käesolevas analüüsis ettevõtte majandustulemuste (nt kasumi ja käibe kasv, kulude kokkuhoid, produktiivsuse kasv) kõrval enam tähelepanu subjektiivsetele, nn pehmetele tulemustele ja mõjule ettevõtjate käitumisele (nt suurenenud ettevõttevälise ekspertiisi kasutamine ja oskus nõustajat kasutada, juhtimisoskuse paranemine, juhi ebakindluse vähenemine, uue visiooni või lähenemise leidmine).<sup>44</sup>

Mõjude hindamisel pööratakse tähelepanu järgmistele aspektidele:

- **Lisanduvus** (*additionality*) – kas tegevus oleks viidud ellu ka ilma toetuseta? Kas toetuse abiga kaasati erasektori investeringuid, mida vastasel korral ei oleks tehtud (*input additionality*)? kas toetatud tegevuse väljundid paranesid/suurenesid tänu toetusele (*output additionality*)? kas toetuse mõjul on kasutatud või

<sup>43</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äri sektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 21, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

<sup>44</sup> Ramsden, M., and R. J. Bennett (2005). "The benefits of external support to SMEs. "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2):228.

tõenäoliselt kasutatakse edaspidi nõustamisteenuseid ka ilma toetuseta (*behavioural additionality*)?<sup>45</sup>

See aitab hinnata programmi **tühikoormust** (*deadweight*) – hinnata väljundeid, mis oleks loodud ka ilma toetuseta.

- **Ümberpaiknemine** (*displacement*) – kas avaliku sektori toetused muudavad erasektori investeeringute struktuuri?<sup>46</sup>

Peamisteks **informatsiooni allikateks** on EASi andmebaasid, varem tehtud uuringud selles valdkonnas, avalik statistika ning toetusesaajate hulgas läbiviidud veebiküsitlus (oktoobris 2006) ja personaalsed intervjuud (jaanuar 2007).

**Veebiküsitluse** raames küsitleti ettevõtteid, kes alustasid (või soovisid alustada taotluse rahuldamise puhul) nõustamistoetuse projekti 2004. aastal. Mõningate projektide kohta projekti alguse aja kohta informatsiooni EASi andmebaasis ei olnud, nende osas vaadati taotluse menetlemise alguse kuupäeva.

Toetust saanud projekte oli kokku 254, neist 65 projekti üksnes Eesti eelarvest vana korra kohaselt finantseeritud ja 189 struktuurivahendite kaasfinantseerimisel finantseeritud. Küsimustikke saadeti siiski välja 221, st vähem kui 254. Põhjused:

- Juhul, kui ettevõtte oli 2004. aastal taotlenud nõustamistoetust mitu korda ning ka saanud toetust mitu korda, saadeti talle vaid 1 küsimustik ja paluti täita see mahukama projekti seisukohast lähtuvalt.
- Kõikide ettevõtete e-posti aadresse ei olnud EASi andmebaasis. Puuduvaid otsiti täiendavalt internetis ja juhul, kui ka nii aadresse ei leitud, helistati neile üle. Siiski 28 projekti puhul küsimustikku andmete puudumise tõttu välja ei saadetud.

Lisaks saadeti väiksemahulised küsimustikud ka toetust mittesaanutele, 253st negatiivse vastuse saanud projektist said küsimustikud 126. Põhjused, miks kõigile küsimustikke ei saadetud:

- Juhul, kui ettevõtte oli 2004. aastal taotlenud nõustamistoetust mitu korda ja ühelgi juhul ei olnud saanud, saadeti talle vaid üks küsimustik.
- Juhul, kui ettevõtte oli 2004. aastal taotlenud nõustamistoetust mitu korda ning mõnel juhul ei saanud ja mõnel juhul sai toetust, siis saadeti talle vaid toetust saanute küsimustik.
- 20 ettevõtja e-posti aadresse ei suudetud leida.

Toetust mittesaanute hulgast laekus üksnes 7 vastust, mistõttu nende vastuseid pole eraldi analüüsitud, küll aga on ka nende kommentaare kasutatud analüüsi ilmestamiseks.

Toetust saanute osas oli uuringus osalenute protsent üksnes Eesti eelarvest toetust saanute puhul 21,5% (14 vastust) ja SF kaasfinantseerimisel toetust saanute hulgast 38% (72

---

<sup>45</sup> Mosselman, Marco, and Yvonne Prince (2004). *Review of methods to measure the effectiveness of state aid to SMEs*. Zoetermeer: EIM, 29.

<sup>46</sup> Mosselman, Marco, and Yvonne Prince (2004). *Review of methods to measure the effectiveness of state aid to SMEs*. Zoetermeer: EIM, 30.

vastust). Edasi kirjeldatakse üksnes struktuurivahendite kaasfinantseerimisega ja määruse tingimuste kohaselt 2004. toetust saanud projektide üldkogumit ja valimit.

Lisaks **intervjueeriti** 25 ettevõtet ja 9 konsultanti ning Ida-Viru maakondliku arenduskeskuse töötajaid. Intervjuudega täpsustati veebiküsitluse tulemusi mõistmaks täpsemini antud vastuste tagamaid ja teiseks uuriti detailsemalt projekti edukust, seda pärssinud ja soodustanud faktoreid. Nii ettevõtjatelt kui konsultantidelt küsiti kommentaare programmi tingimuste ja elluviimise suhtes ning koguti informatsiooni turul toimunud muudatuste kohta.

Intervjuudega käsitletavaid projekte valides lähtuti põhimõttest kaasata erineva suurusega ettevõtteid, kelle projektid on tehtud erinevatel teemadel ja projektimahud varieeruvad. Lisaks valiti valimisse veebiküsitluses nii projekti edukaks või ebaedukaks nimetanud ettevõtteid.

Tabelis 5 on toodud veebiküsitluses osalenute ja intervjueeritute jaotus maakondade lõikes.<sup>47</sup> Ilmneb, et küsitluses osalenuid on kõigist maakondadest (va Hiiumaa) enam-vähem samades proportsioonides kui jagunevad kõik 2004.a. projektid. Alaesindatud on Ida-Virumaa, mille taga võib olla keeleprobleem – küsimustik oli vaid eestikeelne.

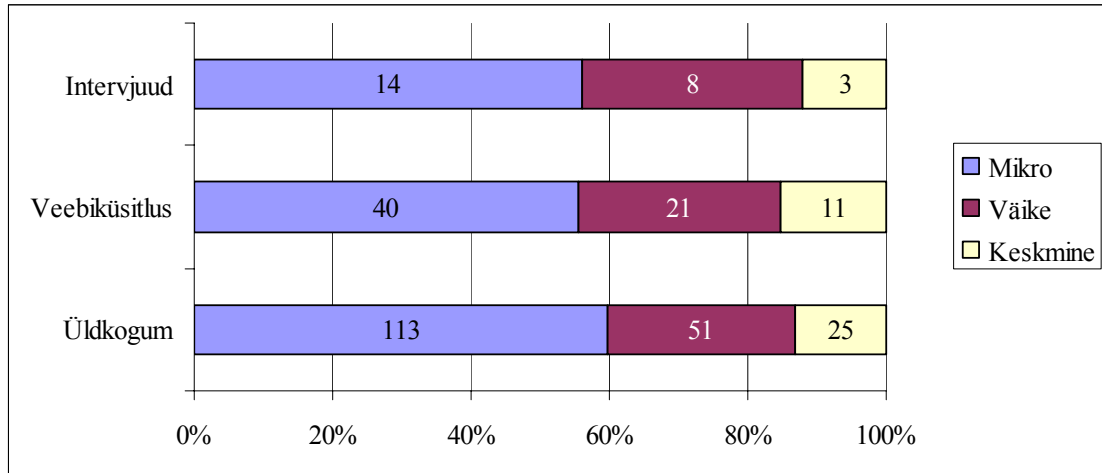
Tabel 5. 2004.a. üldkogumi ja küsitluses osalenute jaotus maakondade lõikes<sup>48</sup>

	Üldkogum		Veebiküsitlus	
	Nr	%	Nr	%
Tartu	24	12,7	10	13,9
Harju	60	31,7	25	34,7
Pärnu	3	1,6	1	1,4
Järva	4	2,1	2	2,8
Rapla	3	1,6	2	2,8
Ida-Viru	48	25,4	6	8,3
Saare	6	3,2	1	1,4
Võru	6	3,2	2	2,8
Põlva	8	4,2	6	8,3
Jõgeva	4	2,1	3	4,2
Lääne-Viru	6	3,2	4	5,6
Valga	8	4,2	5	6,9
Hiiu	1	0,5	0	0,0
Viljandi	6	3,2	4	5,6
Lääne	2	1,1	1	1,4
Kokku	189	100	72	100

Ka suurusgruppide lõikes on küsimustikele vastanute jaotus sarnane üldkogumi jaotusele (joonis 10).

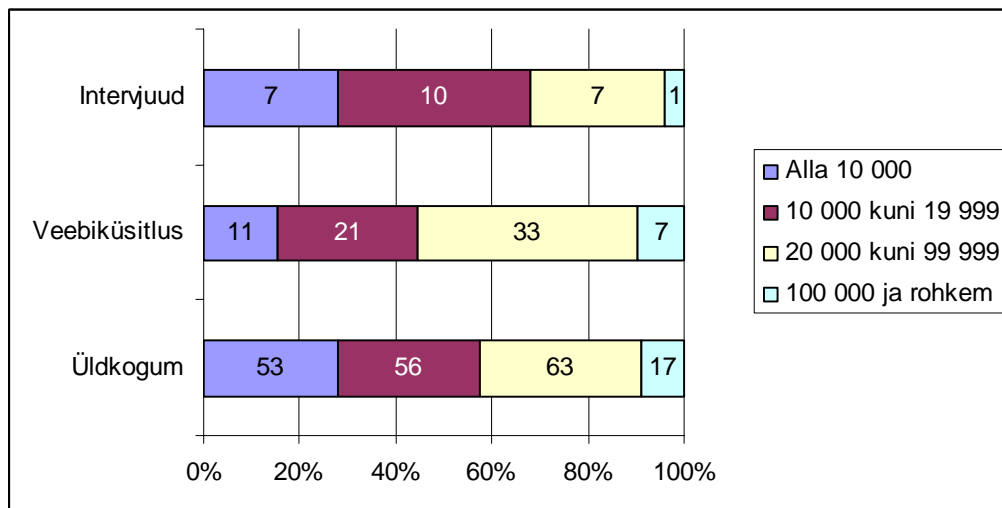
<sup>47</sup> Vaadatud pole mitte ettevõtte maakonda, vaid projekti teostamise kohta.

<sup>48</sup> Allikas üldkogumi osas: EAS, 2006.

Joonis 10. 2004.a. üldkogumi ja küsitluses osalenute jaotus ettevõtte suuruse lõikes, %<sup>49</sup>

Veebiküsitluses osalesid väikseid projekte teinud ettevõtted vähem aktiivselt, kui suuremaid projekte teinud ettevõtted. Ilmselt oli väikse projektiga seonduvaid üksikasju (või projekti ennast) raskem meenutada. Intervjuueeritavate valikuga püüti seda puudujääki mõne-võrra kompenseerida.

Sellega seondub ka alustavate ettevõtete (loodud aastatel 2003 või 2004) väiksem vastamise aktiivsus – nad moodustasid 28% (20) veebiküsitluses osalenuist samas, kui üldkogumist oli nende osakaal 37%. Probleemi leevendab tulemusi analüüsidest alustavate ettevõtete vastuste eraldamine tegutsevate ettevõtete vastustest.

Joonis 11. 2004.a. üldkogumi ja küsitluses osalenute jaotus projekti mahtude lõikes, EEK, %<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Allikas üldkogumi osas: EAS, 2006.

<sup>50</sup> Allikas üldkogumi osas: EAS, 2006.

Tabelis 6 on toodud veebiküsitluses osalenud ja intervjueritud ettevõtete projektid teemade lõikes. Natuke ülesindatud on tööhutuse, töötervishoiu, kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise teemadele suunatud projektid ning projektitaotluste kirjutamine ning alaesindatud äriplaanid ja strateegilised arenguplaanid. Kuna analüüsi käigus selgus, et teemade jaotus andmebaasis ei vasta tegelikkusele, siis ei saa seda oluliseks puuduseks pidada.

Tabel 6. 2004.a. üldkogumi ja küsitluses osalenute jaotus projekti teemade lõikes, %<sup>51</sup>

	Toetust saanud	Veebiküsitlus	Intervjuud
Patendiuuringud, tootmis- ja tehnoloogiaalane nõustamine	3	4	4
Finantsplaan - ja tasuvusanalüüs	3	3	0
Turu-uuringud ja turundusplaanid	8	4	12
Tööhutus, töötervishoid, kvaliteedi - ja keskkonnajuhtimine	14	21	12
Ettevõtja või valdkonna strateegilise arenguplaani koostamine (sh diagnostiline audit)	17	13	20
Äriplaan	21	17	12
Projektitaotluste ettevalmistamise nõustamine	31	38	36
Kokku	100	100	100

Konsultantidest intervjueriti aktiivsemate konsultatsioonibüroode esindajaid, kes olid aktiivsed kas projektide arvu või mahukuse poolest. Kaasati nii projektikirjutamisele, strateegiliste plaanide koostamisele (mahukad projektid, mille väljundiks ei ole ilmingimata projektitaotlus), tehnoloogia ja juhtimis- ning kvaliteedisüsteemide alasele nõustamisele spetsialiseerunud konsultante. Intervjueritud konsultantide büroode projektid moodustasid 2004.-2005. aastatel väljamakstud nõustamistoetuste summadest 27% ja projektide arvust 29% (arvutus tehtud 517 eh 86% projektide põhjal, kelle kohta konsultatsioonibüroo oli teada).<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Allikas üldkogumi osas: EAS, 2006; PRAXISE täpsustused.

<sup>52</sup> EAS, 2006, PRAXISE arvutused.

### 3. Hindamistulemused

#### 3.1 Programmi asjakohasus

Kiiresti tõusvate palkade ja sellega kaasneva konkurentsieelise kaotamise situatsioonis oleks ettevõttevälise kompetentsi kaasamine oma probleemide analüüsi ilmselt paljudele abiks. Konsultant aitaks kaardistada olukorda, teadvustada vajadust muutuse järele ning pakkuda välja reaalsed võimalused muutusteks. Sageli ettevõtjad infopuudulikkuse tõttu ei näe vajadust konsultatsiooniks, ei oska selle potentsiaalseid kasusid hinnata või tundub konsultandi otsimine ja testimine liiga kulukas ja aeganõudev protsess.

Teine probleem on vajadustele vastavate konsultantide puudus. Konsultantide arvukuse üle täna kurta ei saa, aga häid spetsialiste, kes suudaksid väga strateegilistes küsimustes sisulist ja valdkonnaspetsiifilist nõu anda on ettevõtjate sõnul siiski vähe. Ka konsultandid ise tunnistavad selles osas vajakajäämisi – kuna nõudlus on olnud tagasihoidlik, pole olnud majanduslikult mõttekas vastavaid teenuseid välja arendada.

Seega võib öelda, et programm idee poolest oma asjakohasust kaotanud ei ole – nõustamistoetus võiks aidata ettevõtetel viia ellu konkurentsivõimimiseks vajalikke muutusi ja teisalt arendada kvaliteetse konsultatsiooniteenuse turgu.

#### 3.2 Programmi ülesehitus ja tõhusus

25st intervjuueeritud projektis olid 10 andmebaasis kirjas taotluse ettevalmistamisena teise programmi jaoks, kuid intervjuu käigus selgus, et tegelikkuses oli selliseid projekte 17. See tähendab, et 7-1 juhul (28%) oli andmebaasis projekt klassifitseeritud kas äriplaani, strateegilise arenguplaani, turu-uuringu projektina, kuigi projekti peamiseks motiiviks oli uue projektitaotluse ettevalmistamine, mis sisaldas ilmselt ka äriplaani, arenguplaani vms kirjutamist. EASi eksperthinnangu kohaselt moodustavad nõustamisprojektidest tegelikult vaid 1/3 projektid, mille eesmärgiks ei ole uue projektitaotluse kirjutamine.<sup>53</sup>

Seega võib öelda, et **osa programmi tegevustest ei vasta programmi peamistele eesmärkidele**, milleks on toetada ettevõtete kasvu ja uute töökohtade loomist, pakkudes ettevõtteleks vajalikku oskusteavet ja aidates ettevõtjaid uute turgude leidmisel<sup>54</sup> või omavad neile eesmärkidele mõju kaudselt läbi teiste toetuste.

<sup>53</sup> Intervjuu EASi vastava valdkonnaga tegelevate töötajatega, 26.01.2007.

<sup>54</sup> «Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument aastateks 2004–2006» meetme nr 2.1 «Ettevõtete arengu toetamine» osa «Nõustamistoetus» tingimused. Vastu võetud majandus- ja kommunikatsiooniministri 13. aprilli 2004. a määrusega nr 74. RTL 2004, 43, 727. Redaktsioonid: RTL, 2005, 36, 511; 2006, 8, 155, [www.riigiteataja.ee](http://www.riigiteataja.ee).

Teiste programmide jaoks taotluste ettevalmistamise toetamise asjakohasuse hindamiseks tuleks kõigepealt selgitada välja turutõrke olemasolu ja suurus projektitaotluste kirjutamise vallas. Sellega käesoleva uuringu raames spetsiaalselt ei tegeletud, kuid intervjuud kinnitavad suurt halduskoormust ja varasema kogemuse puudumisel ettevõtjate enda võimetust projektitaotlusi koostada.

Sageli toimub ka projektitaotluse koostamise käigus sisuline konsulteerimine ja koostatakse strateegilisi dokumente nagu äriplaan, turundusplaan vms, kuigi väga suure osa sellisest projektist moodustab tehniline projektitaotluse koostamise töö. Probleemiks on sel juhul ka projekti eesmärgi sidumine koostatava taotlusega – nii ettevõtjad kui nõustajad tunnistasid, et sageli peetakse projekti käigus silmas eelkõige EASi ootusi ja vähem ettevõtja vajadusi (vt täpsemalt alaptk 3.4).

Eelmainitud probleeme silmas pidades võib öelda, et programm ei ole oma peamiste eesmärkide täitmist silmas pidades eriti **tõhus**. Mõju ilmneb peamiselt kaudselt läbi teiste toetuste (stardiabi, infrastruktuuritoetus, teadus- ja arendustegevuse finantseerimise toetus, ekspordiplaani elluviimise toetus, jne).

Ilmselt on nõrgaks jäänud teavitustöö ettevõtjate hulgas ja meetme eesmärkide kommunikeerimine konsultantidele. Praegu turustasid meedet peamiselt konsultandid, mis tõi kaasa mitmeid probleeme:

- Ettevõtted said sageli nõustamistoetuse taotlemise võimalusest teada konsultantide käest, kes ise aktiivselt otsisid oma teenustele turgu, meelitades kliente riigi toetusega. Nii tekkisid olukorrad, kus ettevõtja pühendumus projektile oli nõrk, kuna initsiatiiv ei tulnud temalt ja ettevõtja ei olnud projekti vajalikkuses väga veendunud.
- Kuigi ettevõtted väidavad valdavalt, et projekt sündis nende initsiatiivil (ilmnes intervjuude käigus), saavad ettevõtted nõustamistoetuse taotlemise võimalusest sageli teada alles konsultandi käest. Esines juhtumeid, et ettevõtja pöördus nõustamisteenuse ostmiseks nõustaja poole, olles valmis ise teenuse eest täiel määral tasuma. Konsultandilt sai ta teada, et on võimalik toetust taotleda, mida siis ka tehti (koostati taotlus nõustamistoetuse kasutamiseks). See on näide erasektori investeringute asendamisest riigi abiga. Ja ühtlasi kinnitab see ka ettevõtja initsiatiivi – tema tegi esimese sammu – aga mitte nõustamistoetuse taotlemise, vaid nõ suure toetuse taotlemise suunas, mille ettevalmistamiseks kasutati nõustamisteenust.
- Veebiküsitluse läbiviimise ja intervjuude kokkuleppimise ajal esines juhtumeid, et ettevõtja eitas nõustamistoetuse saamist. Hiljem see neile siiski meenus, aga kuna idee toetust taotleda oli tulnud konsultandilt, konsultant arvestas EASi toetusega hinnapakumist tehes ning täitis ka kõik vajalikud paberid ise (85% juhtudest koostas taotluse ekspert<sup>55</sup>), siis ettevõtjal oli jäänud mulje, et tegemist on pigem „konsultandi äriaga” kui tema kasuga. Ettevõtjate vähest pühendumusest nõustamisprojektidele kinnitavad ka EASi töötajad, kelle sõnul esineb sageli

---

<sup>55</sup> Allikas: veebiküsitlus, 2006.

juhtumeid, et projekti puudutavatele lisaküsimustele ettevõtte vastata ei suuda ja soovib pöörduda otse konsultandi poole.<sup>56</sup>

Nii intervjuude käigus kui veebiküsitluses tõid ettevõtted välja toetuse taotlemise ja hilisema aruandlusega seonduvat **suurt halduskoormust**, millega on just väiksematel ettevõtetel raske hakkama saada. Seoses programmi tingimuste muutumisega lisandub sellele veel kursishoidmise kulu.

**Näide 1. Veebiküsitluses tehtud ettepanekud toetuse taotlemise korra lihtsustamiseks väikeettevõtetele**

*“Ei tea nendest programmidest eriti palju, kuna igapäevane töökoormus on nii suur, et ei suuda sellele tohtu informatsiooni (programmide) hulgast leida endale sobivat, taotlemisest rääkimata!”*

*“Struktuurfondidest raha taotlemine kulukas väikeettevõttele. Väikeettevõtte ei suuda konkureerida suurte ettevõtetega.”*

*“Väikeettevõtete projekte võiks hinnata lihtsamate kriteeriumide alusel.”*

*“Peaks teavitamine võimalustest olema laialdasem. Kodulehel pole ka aega pidevalt käia, eriti firmadel, kellel kontori personal ei ole suur.”*

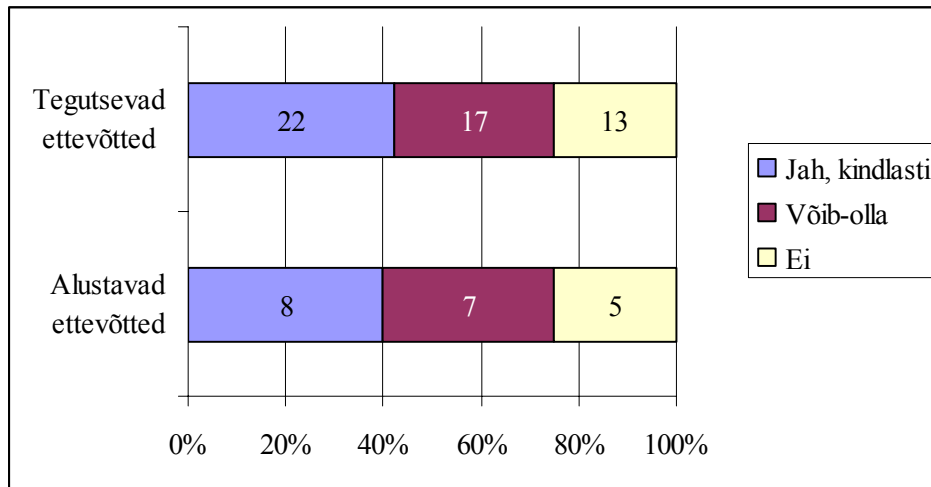
Intervjuude põhjal võib väita, et EASile projektide kirjutamise alane kompetents ei ole üle Eesti igal pool kättesaadav. Tallinnast kaugemates maapiirkondades on see oluliselt nõrgem kui Tallinnas. Üldiselt kohalikul tasandil tunnustatud konsultandid ei tea EASi reegleid piisavalt detailselt ning vahemaa kauguse tõttu on raskem hoida EASga pidevat suhet nagu seda teevad Tallinna ettevõtted.

### 3.3 Programmi mõjus

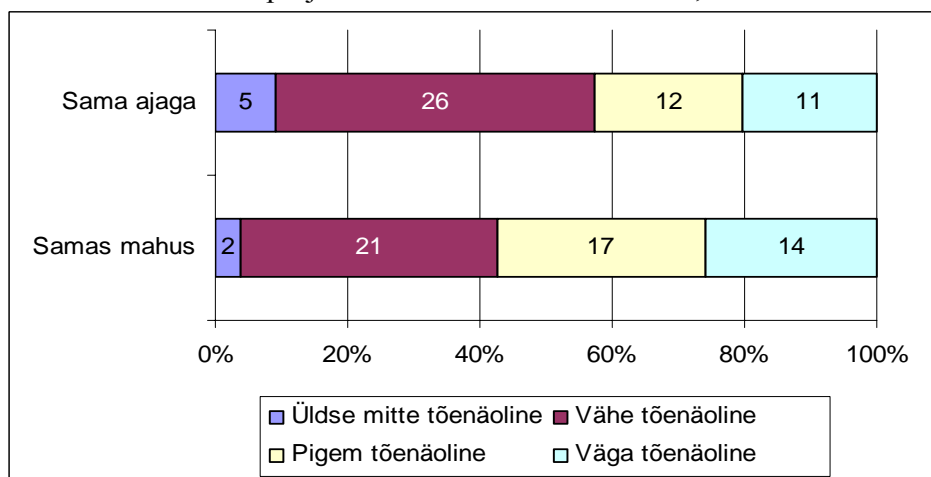
Probleemi, mille lahendamisele projekt suunatud oli, pidasid pooled veebiküsitlusele vastanutest oluliseks ja pooled väga oluliseks. Peaaegu pooled oleks aga kindlasti viinud projekti ellu ka ilma toetuseta. Siinkohal alustavate ja tegutsevate ettevõtete vastused olulisel määral ei erine – pisut enamatel alustavatel ettevõtetel oleks projekt jäänud ilma toetuseta ellu viimata.

<sup>56</sup> Intervjuu EASi vastava valdkonnaga tegelevate töötajatega, 26.01.2007.



Joonis 12. Nõustamisprojekti elluviimine ilma toetuseta, %<sup>57</sup>

Üle poolte oleks seda teinud isegi samas mahus, enam oleks kannatanud projekti ajakava.

Joonis 13. Nõustamisprojekti elluviimine ilma toetuseta, %<sup>58</sup>

Esitatud **lisanduvuse** andmetesse tuleb suhtuda aga suure ettevaatusega. Intervjuude käigus muutsid paljud meelt – 8st ettevõttest, kes olid valimisse valitud kirjeldamaks ettevõtteid, kes ei oleks ilma toetuseta projekti teinud (veebiküsitluse vastuste põhjal), ütles intervjuu ajal 6, et nad siiski oleks selle kindlasti ka omal jõul ellu viinud. Peamiseks põhjuseks, miks lisanduvuse küsimustele vastati nõustamistoetuse puhul valesti, on selle sidumine projektiga, mille käivitamist nõustamisprojekti raames ette valmistati. Kuna nn päris projekt on mahult ilmselt palju suurem (nt TA toetus, infrastruktuuri toetus, ekspordiplaani elluviimine) ja neid projekte poleks mitmed ilma abita ellu viinud, siis nad vastasid nii ka nõustamise küsimustele. Intervjuude käigus

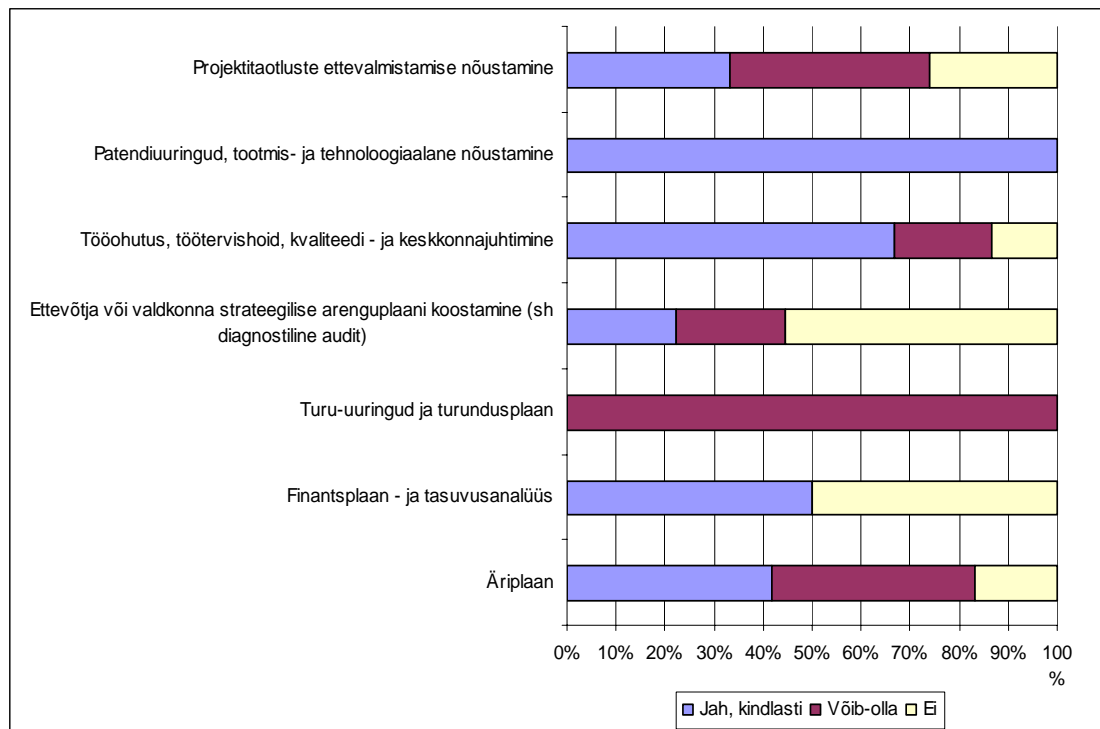
<sup>57</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

<sup>58</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

selgitati asja ja täpsustati vastuseid, mille põhjal võib järeldada, et programmi tühikoormus on veel suurem, kui ülaltoodud joonistelt ilmneb. Olemasolevate andmete põhjal pole täpset tühikoormust võimalik seetõttu välja arvestada.

Lisainformatsiooni annavad vastused lisanduvuse küsimusele projekti teemade lõikes. Kõige suurem lisanduvus on projektide puhul, mille teemaks on ettevõtte või valdkonna strateegilise arenguplaani koostamine. See on teema, mis vastab täpselt programmi eesmärgile. Oluline on tähele panna, et kvaliteedijuhtimise projektide puhul on lisanduvus samuti väga väike, kuigi nende projektide puhul projektitaotlusi ei kirjutata. Sellest võib järeldada, et ka selleteemalisi projekte toetades kaotab programm lisanduvust. Samas võib toetus suunata ettevõtjaid parema kvaliteediga nõustamist kasutama (lisanduvus kvaliteedi osas), millel on pikemaajaline positiivne mõju (vt näide 2).

Joonis 14. Nõustamisprojekti elluviimine projekti teemast sõltuvalt, %<sup>59</sup>



Enamus ettevõtjatest (84%) peavad nõustamisprojekti edukaks või väga edukaks. Edukus on otseses seoses projekti tulemuste ellurakendamisega. Seos on väga loogiline – hea projekti tulemused viiakse ellu. Käesoleval juhul ei sõltu tulemuste ellurakendamine sageli aga mitte niivõrd nõustamisprojekti kvaliteedist, vaid faktist, kas uus, ettevalmistatav taotlus oli edukas. Kui taotlus oli edukas, siis hinnatakse konsultatsiooniprojekti samuti edukaks ning tulemusi asutakse saadud raha eest ellu rakendada.

<sup>59</sup> Veebiküsitlus, 2006.

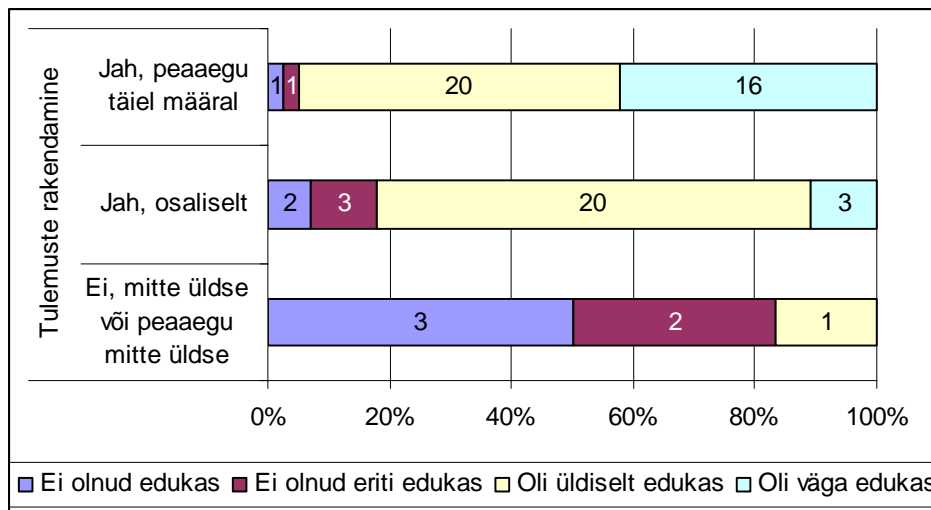
## Näide 2. Kvaliteedijuhtimisstandardite juurutamisele suunatud nõustamisprojektide lisanduvus

Võib oletada (teema vajaks täpsemat analüüsi), et oma vahenditest projekti ellu viies valitakse odavam ja sellega seonduvalt ka nõrgema kvaliteediga teenusepakkuja. Sel juhul võib projekt jääda ühekordseks ja omada tagasihoidlikku mõju.

Ühel intervjuueeritud ettevõttel oli vaja ISO sertifikaati, milleks vastav projekt käivitati. Nad oleks projekti viinud ellu ka ilma toetuseta ja nõustamistoetuse küsimise initsiatiiv tuli konsultandilt. Ettevõtte ei osanud projektist alul midagi oodata, nad olid eelkõige huvitatud sertifikaadist.

Hiljem hindasid nad väga positiivseks, et nõustaja peaaegu sundis neid pingutama ja innustas teemaga sisuliselt tegelema. Kokkuvõttes ületas projekt ootusi. Seetõttu hindas ettevõtte hiljem ümber ka suhtumise konsultatsiooni hinda – alul oli see kallis tundunud, hiljem leidsid, et arvestades tehtud tööd, oli hind mõistlik.

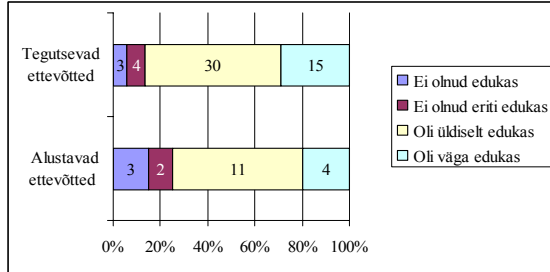
Joonis 15. Projekti edukus sõltuvalt tulemuste ellurakendamisest, %<sup>60</sup>



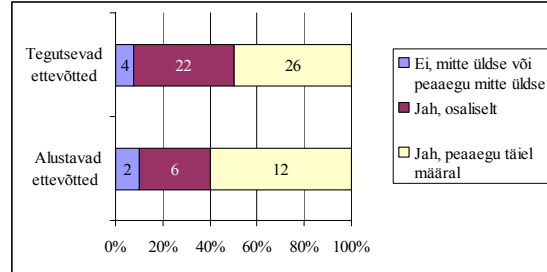
Alustavad ettevõtted aga eristuvad – kuigi nad on sagedamini kui tegutsevad ettevõtted projekti tulemused ellu viinud, peab neist suurem osa nõustamisprojekti ebaedukaks. Nemad on ilmselt viinud projekti tulemused ellu (käivitanud ettevõtte) ka juhul, kui nõustamise raames koostatud taotlus ei olnud edukas (ei saadud stardiabi).

<sup>60</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

Joonis 16. Kasusaajate hinnangud projekti edukusele, %<sup>61</sup>

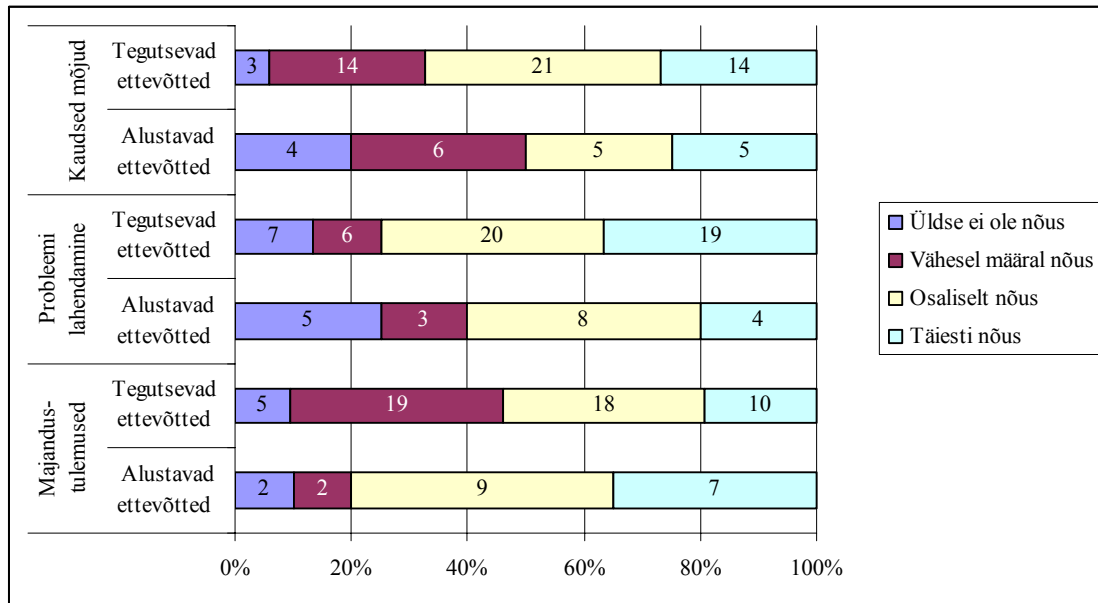


Joonis 17. Projekti tulemuste elluviimine, %<sup>62</sup>



Kõige olulisemaks tulemuseks peetakse arengut takistava probleemi kõrvaldamist (nt kvaliteedistandardite juurutamine), kaudseid mõjusid (nt uute ideede, teadmiste, uute kontaktide, konsultandi kasutamise kogemuse näol) peetakse sama oluliseks kui mõju majandustulemustele. Siinkohal esinevad olulised erinevused alustavate ja juba tegutsevate ettevõtete hinnangutes - alustavad ettevõtted peavad mõju majandustulemustele olulisemaks. Arvestades nende väiksemaid käibemahte, omab toetus (nii nõustamistoetus, kui selle abil saadud nt stardiabi) ilmselgelt suuremat rolli. Tegutsevate ettevõtete puhul ei ole majanduslik võit nii oluline.

Joonis 18. Nõustamisprojekti tulemused, %<sup>63</sup>



**Mõju majandustulemustele** on tagasihoidlik ja väljendub eelkõige käibe kasvus - ligi 40% ettevõtjatest tunnistab positiivset mõju. Nendest pooled on mikroettevõtted ja kolmandik registreeritud aastatel 2003-2004, mis kinnitab taas, et mõju

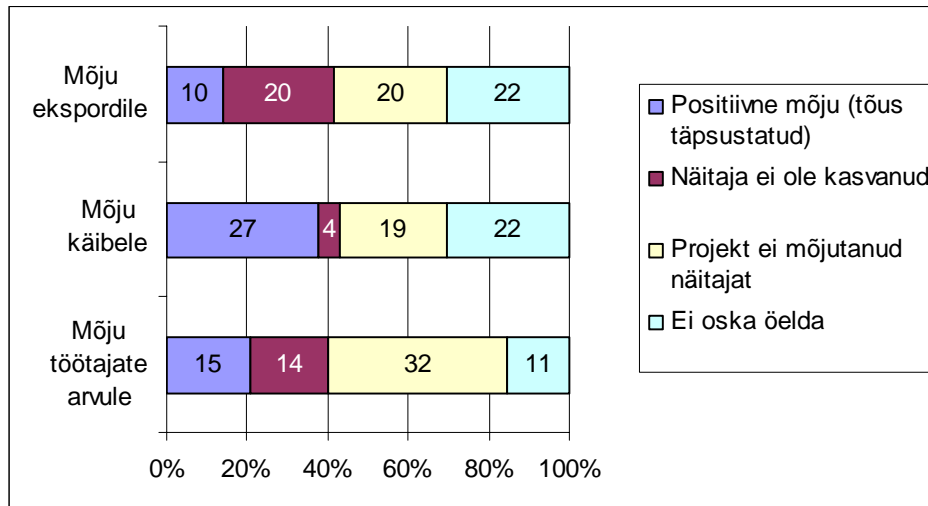
<sup>61</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

<sup>62</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

<sup>63</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

majandustulemustele on tugevam alustavate ettevõtete puhul. Antud andmetesse tuleb aga ettevaatusega suhtuda – eelnevalt leidis kinnitust fakt, et nõustamistoetuse mõju hinnatakse koos nõ päris toetusega, mida selle raames ette on valmistatud. Nii võis see grupp ettevõtjaid hinnata nõustamistoetuse mõju koos stardiabi toetusega.

Joonis 19. Nõustamistoetuse mõjud majandustulemustele, %<sup>64</sup>



### 3.4 Käitumuslik lisanduvus ja kõrvalmõjud

**Kaudsete mõjude** osas on Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium ootustena maininud (vt alaptk 1.2):

- Tõsta VKEde motivatsiooni kasutamaks ettevõtteväliste ekspertide teadmisi enda ettevõtte arendamiseks, mida käesolev programm kindlasti teeb.
- Luua VKEde seas harjumus pöörduda spetsiifiliste probleemidega valdkondlike ekspertide poole, mille osas on mõju eelpool kirjeldatud põhjustel tagasihoidlik.

Veebiküsitlusest selgus, et 62% nõustamistoetust kasutanutest ei olnud varem ettevõtteväliselt nõustajat kasutanud ning 38% vastavalt oli; 41% on veel hiljem kasutanud nõustamisteenust ja 84% kasutavad konsultatsiooniteenuseid ilmselt ka lähima 1,5 aasta jooksul. Kui varem oli konkreetse konsultandiga koostööd teinud 30% vastanutest, siis hiljem peale projekti lõppu oli sama konsultandi teenuseid kasutanud juba 47%. Intervjuudest selgus, et sama konsultandiga jätkatakse koostööd eelkõige sisuliste projektide puhul, projektikirjutajate kliendid on ebaloajalsemad. Kokkuvõttes on konsultatsiooniteenuse kasutamise harjumuse ja esimese positiivse kogemuse saamise mõttes programmi mõju väga positiivne.

Intervjuude käigus mainiti veel teisigi olulisi kõrvalmõjusid:

- Ettevõtted kogusid uusi ideid, paranesid teadmised ja projektijuhtimise kogemused. Eriti suured positiivsed kõrvalmõjud ilmnesid kahe intervjuueeritud

<sup>64</sup> Allikas: Veebiküsitlus, PRAXIS, 2006.

projekti puhul, mille raames kasutati väliseksperdi teenuseid. Kummagi projekti puhul ei olnud tegemist projektitaotluse koostamisega. Väliseksperide kaasamise põhjuseks oli vastavate valdkonnaspetsiifiliste teadmistega ekspertide nappus Eestis. Väliseksperidega suhtlemist segas küll keelebarjäär ning neile võis ette heita kohaike olude ebatäpset tajumist, mistõttu kõik ettepanekud ei osutunud ka rakendatavateks. Seevastu ilmnisid aga mitmed teised positiivsed tulemused uute ideede, arengusuundade ja konsultandi kaudu tekkinud kontaktide näol.

- EASiga suhtlemise ja projektikirjutamise kogemus, mis loob eeldused edaspidi lihtsama vaevaga uute projektide ettevalmistamiseks.
- Suhete tekkimine EASi ja konsultandiga.

Muutused on toimunud ka konsultatsiooniteenuste **pakkumise poolel**. Positiivne on fakt, et teenusepakkujaid on turule juurde tulnud<sup>65</sup>, mis samas teeb ettevõttele sobiva konsultandi leidmise veelgi raskemaks. Ka pole kvantiteedi tõusuga alati kvaliteedi tõusu kaasnenud, kuigi hinnad on kasvanud.

Kvaliteedi probleemi taga on osaliselt projektide toimimise vale loogika. Ettevõtjad hindavad (kinnitavad nii intervjuud ettevõtjatega kui konsultantidega) konsultante võimekuse järgi kirjutada edukaid projektitaotlusi, mitte niivõrd sisulise kompetentsi ja ettevõtete vajadustele vastamise järgi. Valminud uute projektitaotluste edukus EASis ei sõltu aga alati taotluse kvaliteedist, vaid mitmetest muudest asjaoludest, sh ettevõtte enda majandusnäitajatest.

Kõiki neid tegureid arvesse võttes puudub konsultandil ja konsultatsioonibüroodel ühelt poolt motivatsioon oma teenuste sisulise kvaliteedi tõstmiseks ja teisalt sageli ka ettevõtjalt sisuline tagasiside konsultatsiooniteenusele (kui ettevõtja hindab teenust ainult selle järgi, kas valminud taotlus sai rahastatud või mitte). Seetõttu tekkis turule vaadeldud perioodil juurde eelkõige projektikirjutamisele spetsialiseeruvaid konsultante.

Uute konsultantide turule tulek omab omakorda laiemat mõju, kui üksnes konsultatsiooniteenustega seonduv. Näiteks Ida-Virumaal aitas nõustamistoetuse programm kaasa konsultantide kogukonna tekkele, kellest tänaseks on kohalikul tasandil saanud võtmeisikud piirkonna majanduse arendamise küsimustes (vt näide 3). Projektikirjutamise ja –juhtimise oskused on hinnatud olukorras, kus kohalikkude arengut suunavad sageli samuti projektid ja nende algatamise võime. Sellise „uue eliidi“ või „projektiinimeste klassi“ (*project class*) teket on viimasel ajal täheldatud mujalgi Kesk- ja Ida-Euroopa riikides.<sup>66</sup>

Konsultantide rohkusele vaatamata tunnistasid ettevõtjad intervjuudes, et nad konsultandi tausta põhjalikult ei uuri. Kasutatakse juhuslikke kontakte ja tuttavate soovitusi. Projektikirjutajatest huvitatud ettevõtted valivad konsultandi vastavalt EASi ootustele (kelle tööd on varem EASis edukaks osutunud), mitte enda vajadustest lähtuvalt. Sisulisema ja mahukama teenuse puhul tehakse ka põhjalikum taustauuring.

<sup>65</sup> Kinnitavad EAS ja konsultandid.

<sup>66</sup> Imre Kovách, Eva Kučerová, The project Class in Central Europe: The Czech and Hungarian Cases, *Sociologia Ruralis*, Vol 46, Number 1, 2006.

### Näide 3. Ida-Virumaa spetsiifilised probleemid

Ida-Virumaal on teistest maakondadest enam nõustamisteenuse pakkumine kontseentreerunud väheste konsultantide kätte. Samuti on sellele piirkonnale iseloomulik suur taotluste arv kombineerituna toetuste väikse maksumusega. Sel põhjusel intervjueriti Ida-Virumaal kahte konsultanti ja Ida-Viru maakondliku arenduskeskuse (MAK) töötajaid.

Probleem number üks on keeleoskus. Kuigi EASi kodulehekülje venekeelset versiooni kiideti, kasutavad ettevõtjad projektitaotluste kirjutamiseks sagedamini kui teistes maakondades konsultante ja vastavalt siis ka nõustamisteenust. Sageli juhtub aga, et konsultant teeb eestikeelse äriplaani (või mõne teise strateegilise dokumendi) küll ettevõtja jutu põhjal valmis, kuid ettevõtja ei saa kehva keeleoskuse tõttu seda ise enam üle lugeda. Seega puudub ettevõtjal kontrolli- või täiendamise võimalus.

Ettevõtjate valmisolek nõustajaid kasutada ei ole samas siiski väga suur, nende poole pöördutakse eelkõige suuremate toetuste taotluste koostamise palvega, palju harvem sooviga küsida nõu oma ettevõtte arengut puudutavates küsimustes. Konsultantide hinnangul võiks strateegiline nõustamisest ettevõtjatele väga kasulik olla, kuid pole ettevõttevälise konsultatsiooni kasutamise harjumust ja ei nähta selle eeliseid. Seetõttu on ka mitmed vastavate teadmistega konsultandid end mõne teise tööga sidunud ja otseselt konsultatsiooniteenust enam ei pakugi.

Hinnas on konsultandid, kes on hästi kursis EASist toetuste taotlemise tingimustega ja kes on selles vallas edukaks osutunud. Selliste konsultantide ring tekkis 2-3 aastat tagasi ja konsultantide hinnangul pole näha, et kohalike hulgast uusi juurde tekiks (mitmetel keelebarjäär). Omavahel (ja ka EASi kontori ning MAKi töötajatega) suheldakse väga tihedalt. Tunnistatakse, et ilma EASi uue nõustamistoetuse programmi käivitumiseta 2004. aastal poleks ilmselt sellist konsultantide võrgustikku tekkinud. Nagu mainitud, tänaseks küll mitmed neist enam tavapärasest nõustamis- ja projektkirjutamisteenust ei paku, kuid ka nende uued tegevused on väga tihedalt seotud piirkonna majandusarengu edendamise (nt töötatakse tööstusparkides või äriinkubaatoris, tegeletakse klastrite arendamise küsimustega jne).

**Hinnatõusu osas** lähevad konsultantide hinnangud EASi hinnangutest lahku. Konsultantide sõnul on hinnatõus olnud mõõdukas, 10-15% aastas. EAS väidab, kõrvutades erinevatel aastatel valminud sarnase põhjalikkuse taseme ja sarnastele ettevõtete koostatud äriplaane, et kohati on toimunud mitmekordne hinnatõus.<sup>67</sup> Hinnatõusu on raske hinnata ka tunnihinna põhjal, kuna tunnihinna samaks jättes jääb võimalus kirjutada projekti tundide poolest mahukamaks. EAS plaanib seda teemat täiendavalt uurida, süüvides konsultatsioonifirmade majandustulemustesse.<sup>68</sup> Üllatavalt paljud ettevõtted (13 24st intervjueritavast) nõustamisteenuse hinda kalliks ei pidanud. See kehtis eriti projektide puhul, kus kirjutati uus taotlus. Ilmselt kaaluvad oodatavad tulud tehtava kulu üles. Kalliks peeti hinda alustava ettevõtja jaoks, samuti spetsiifilise konsultatsiooni ja väliskonsultatsiooni hinda.

<sup>67</sup> Intervjuu EASi vastava valdkonnaga tegelevate töötajatega, 26.01.2007.

<sup>68</sup> Intervjuu EASi vastava valdkonnaga tegelevate töötajatega, 26.01.2007.

Ettevõtjad intervjuude käigus konsulantidele olulisi etteheiteid ei teinud (va EASi tingimuste vähene tundmine projektitaotluse tagasilükkamise korral). Esimeses peatükis mainitud nõustajate tendentsile müüa võimalusel valmislahendusi (pakette) ning mitte süveneda ettevõtte/valdkonna spetsiifikasse<sup>69</sup> käesoleva uuringu raames kinnitust ei leitud. Mõned märkused siiski tehti:

- Kolm ettevõtet tunnistasid enda suutmatust konsultandiga võrdse partnerina kaasa rääkida, mis võib viidata konsultandi võimetusele või vähesele motiveeritusele ettevõtjat piisavalt põhjalikult valgustada. Kui tegemist on üksnes projektitaotluse kirjutamisega, on see teisejärguline.
- Sarnaselt mainis üks ettevõtte, et konsultant oleks võinud tehtut enam selgitada, millega oleks kaasnenud suurem õppimise efekt.

Probleemne on **konsultantide koostöö EASga**. EASlt oodatakse:

- Mõõdukamat standardiseerimist (100% küsitletud konsultantidest). Projekti tulemusena valmivad äriplaanid ja strateegiad peavad vastama liiga kitsalt piiritletud kindlale mallile. Näiteks heidetakse ette ISO sertifikaadi liigset väärtustamist ka olukordades, kus ettevõttelt kliendid ega tarnijad seda ei nõua.
- Programmi tingimuste interpreteerimise muutumisest teavitamist. Praegu levib selline informatsioon suusõnaliselt, mis eeldab, et konsultandid helistavad ise EASi ja peavad suhteid hoidma.
- Väiksemat subjektiivsust (nt aruandluse mahukus võib kohti sõltuda EASi konsultandist).
- Sisukat tagasisidet projektidele. Praegu antakse kõigile formaalset tagasisidet, millele on taas helistamise teel võimalik täiendusi küsida, aga nende sisukus sõltub EASi konsultandist.
- Oodatakse paranoilise kahtlustamise (mis on vastuvaidlematult olnud tihti ka vajalik) asendumist partnerlussuhetega.
- Oodatakse programmidevahelise kogemuse jagamist ja sarnastes küsimustes läbivaid põhimõtteid.
- Oodatakse prioritseerimist ja selgust, missuguseid ettevõtteid riik soovib eelkõige toetada.

Vastakaid arusaami ja ootusi on tekitanud ka **konsultantide akrediteerimise** initsiatiiv. Turu korrastamise vajadusega olid kõik (va üks) intervjueritud konsultandid nõus, aga kahtlusi tekitas neis metoodika ja EASi roll selles protsessis. EASil on kujunenud rahajagaja reputatsioon, kellelt sisulist, lisandväärtust lisavat teenust ei ole harjutud ootama ja kelle vastavas võimekuses mõned konsultandid kahtlevad.

---

<sup>69</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti ärisektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 21-22, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).



## 4. Järeldused ja soovitus

### 4.1 Programmi asjakohasus ja ülesehitus

1. Kiiresti tõusvate palkade ja sellega kaasneva konkurentsieelise kaotamise situatsioonis oleks ettevõttevälise kompetentsi kaasamine oma probleemide analüüsi ilmselt paljudele abiks. Seega võib öelda, et **programm oma asjakohasust kaotanud ei ole** - nõustamistoetus võiks aidata ettevõtetel viia ellu konkurentsipüsimiseks vajalikke muutusi.
2. Harjumus ja oskus ettevõtteväliselt ekspertiisi kasutada ei ole aga tekkinud väga kiiresti, isegi kui pool nõustamisteenuste maksumusest kinni makstakse. Rahalisele toetusele peaks lisanduma ka vastav **teavitustöö ettevõtjate hulgas** (mis kasu võib ettevõttevälise konsultandi kasutamisest saada, kuidas konsultanti kasutada, jne).

Teavitustöö vajadus seostub ka ettevõtete kalduvusega kasutada nõustajaid juhuslike kontaktide põhjal, ilma tausta ja ettevõtte vajadustele sobivust uurimata.

3. Programm on oluliselt aidanud kaasa **konsultatsiooniteenuse turu** arenemisele. Ühelt poolt on turule tulnud palju uusi konsultante, samas häid spetsialiste, kes suudaksid sisulist ja valdkonnaspetsiifilist nõu anda, on ettevõtjate sõnul siiski vähe. Ka selles mõttes oleks programmi jätkamine (siiani tehtud vigu vältides) asjakohane. Sellega seonduvalt tuleks **soodustada välisekspertide** kasutamist. Intervjuude põhjal selgus, et just projektid, mille puhul oli kaasatud välisekspert, olid suurima lisanduvusega (st neid poleks oma vahenditest ellu viidud, kuna see teenus on Eesti ettevõtjatele kallis) ja avaldasid positiivset ning pikaajalist mõju.
4. Analüüsi käigus selgus, et oma tegevust alles alustavate ja juba tegutsevate ettevõtete vajadused, saavutatud tulemused ja nende saavutamise meetodid on mõõdetamatult erinevad. See viitab vajadusele meetme **sihtgruppide segmenteerida**:
  - Alustavad ettevõtted, kes vajavad abi äriplaanide koostamisel, kuna neil on puudus nii kompetentsist kui napib rahalisi vahendeid ettevõttevälise konsultandi kaasamiseks. Ilmnes, et selliste ettevõtete toetamine omab suurimat majanduslikku efekti – nemad hindasid toetuse mõju ettevõtte majandustulemustele suurimaks.
  - Kasvule orienteeritud ettevõtted, kes vajavad konsultatsiooni uute ideede või arengusuundade otsimisel, uue arengustrateegia koostamisel või ettevõtte (või tegevussuuna) ümberkujundamisel. Nende ettevõtete puhul on asjakohane toetada spetsiifiliste, väga kogunud ekspertide kasutamist, sh välisekspertide kasutamist, kuna vastavate teadmiste ja oskustega

konsultante on Eestist täna veel raske leida ja välismaalaste palkamine on kallis ka sellele sihtgrupile.

5. Üle tuleks vaadata **programmi eesmärgid ja indikaatorid**. Praegu ilmneb programmi mõju seatud indikaatoritele kaudselt läbi teiste toetuste (stardiabi, infrastruktuuritoetus, teadus- ja arendustegevuse finantseerimise toetus, ekspordiplaani elluviimise toetus, jne), mis ei ole efektiivne lahendus. Programm omab ettevõtte majandusnäitajatele suhteliselt tagasihoidlikku mõju, mistõttu tuleks enam tähelepanu pöörata käitumuslikele mõjudele. Segmenteerimine oleks oluline ka indikaatorite kohendamise seisukohast, kuna oodatavad mõjud on alustavate ja juba tegutsevate ettevõtete puhul erinevad.

## 4.2 Programmi tõhusus

6. Programm ei ole oma peamiste eesmärkide täitmist silmas pidades eriti tõhus. Suures osas on toetatud projekte, mille eesmärgiks on taotluse ettevalmistamine teise programmi jaoks ja mis seetõttu aitavad nõustamistoetuse programmi eesmärkide saavutamisele kaasa üksnes kaudselt. Üheks võimaluseks oleks teatud osa programmi eelarve eraldamine nõustamisteenuste osutamiseks, mille eesmärgiks ei ole projektitaotluse kirjutamine.
7. Projektitaotluste koostamise toetamise vähendamine eeldaks ka **halduskoormuse vähendamist**, mis on osutunud raskeks eriti väiksematele ettevõtetele.
8. Arendada tuleks programmi **monitooringusüsteemi**, siiani ei olnud andmebaasi sisestatud sisulisi andmeid projekti kohta (nt teema). Analüüsi käigus ilmnenuid programmi mittevastavust oma eesmärkidele oleks võinud märgata juba varem, kuid see oleks eeldanud tugevamat monitooringusüsteemi ja valmisolekut üleskerkivatele probleemidele reageerida.
9. **Turu läbipaistmatuse ja sobiva konsultandi leidmise** probleeme on võimalik leevendada usaldust tekitavate mehhanismide (*trust-producing mechanisms*) juurutamisega.<sup>70</sup> Need võivad olla näiteks kvaliteedistandardid, mille juurutamisega EAS hetkel ka tegeleb (teistes riikides tegeleb sellega sageli erialaliit või kutseühing). Samuti on EASis loodud konsultantide andmebaas, mille teenuseid kasutab 12% kõigist nõustamisteenuseid kasutavatest ettevõtetest.<sup>71</sup> Lisaks tuleks nagu juba mainitud ettevõtteid enam informeerida ja õpetada, kuidas valida ja kasutada konsultanti. Ühe variandina võib see toimuda eeldiagnostika raames.

<sup>70</sup> Kailer, Norbert, and Josef Scheff (1999). Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprise (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23(7):324.

<sup>71</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti ärisektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 17, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

10. Konsultandid kinnitasid hüpoteesi, et ligikaudu 50-60% ettevõtjatest ei oma piisavalt head ülevaadet oma ettevõtte seisust ja muudatuste vajadusest, eriti väiksemad ja maapiirkondade ettevõtted. Kvaliteetse **eeldiagnostika** puudumine võib seega seada ohtu kogu toetatava projekti, kuna soovitud abinõude valik võib olla ebakohane.<sup>72</sup> Samas kõigilt ettevõtetelt diagnostika faasi läbimist nõuda ei ole mõttekas. Suurim probleem sellise teenuse puhul on kõrge kvaliteedi tagamine, ilma milleta võib teenus pigem ajaraiskamiseks kujuneda.
11. **Konsultantide ja EASi vaheliste suhete** probleemid viitavad tõsiasi, et partnerlussuhted EASi, MAKide, konsultantide ja ettevõtjate vahel ei ole veel välja arenenud. Enam tuleks tähelepanu pöörata konsultantide kaasamisele ja informeerimisele ning negatiivsete hoiakute muutmisele (nt akrediteerimise, mille puhul tuleks jõuda üldiselt aktsepteeritava metoodikani ning võita ettevõtjate poolehoid idee suhtes).

### 4.3 Saavutatud mõju

12. Meetme **lisanduvus on suhteliselt madal** (tegevused oleks ellu viidud ka ilma toetuseta). Peaaegu pooled toetussaanuist oleks viinud projekti ellu ka ilma toetuseta. Neist omakorda pooled oleks teinud järeleandmisi projekti ajakavas või mahus. Seega paljudel juhtudel toetused kiirendasid projekti elluviimist ja selle teostamist parema kvaliteediga. Nagu eelpool mainitud, lisanduvuse suurendamine oleks võimalik uute projektitaotluste koostamise toetamise vähendamise läbi.
13. Programmi **mõju ettevõtte majandustulemustele oli suhteliselt madal**, va alustavad ettevõtted, kes pidasid seda oluliseks mõjuks.
14. Kõige olulisemaks tulemuseks peetakse **arengut takistava probleemi kõrvaldamist** (nt kvaliteedistandardite juurutamine).

### 4.4 Käitumuslik lisanduvus ja kõrvalmõjud

15. Olulise kõrvalmõjuna on kasvanud toetatud ettevõtjate **ettevõttevälise nõustamisteenuse kasutamise aktiivsus**, mis peaks pikemas perspektiivis aitama kaasa ettevõtte konkurentsivõime kasvule. Konsultatsiooniteenuse kasutamise harjumuse ja esimese positiivse kogemuse saamise mõttes on programmi mõju väga positiivne. Kuna tegemist on pikaajalise mõjuga, siis see ilmselt kaalub üles programmi suhteliselt tagasihoidliku mõju ettevõtete majandustulemustele.

---

<sup>72</sup> Ariko Marketing (2005). *Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äri sektoris*. Tallinn: Ariko Marketing, 22, [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

16. Käitumuslik lisanduvus oli märgatavam projektide puhul, mille eesmärgiks ei olnud uue taotluse koostamine. Nende projektide puhul jätkati sagedamini koostööd konsultandiga ka edaspidi, leiti projekti käigus uusi kontakte ja tekkis ettevõtte edasise arengu seisukohalt uusi ideid.
17. Paranenud on toetust saanud ettevõtjate taotlusprojektide koostamise- ja projektijuhtimiselase oskused.
18. Nõustamistoetuse programm aitas kaasa **uute konsultantide turule tulekule ja konsultatsiooniteenuse kvaliteedi (ja ilmselt ka hinna) tõusule**. Samas on nõustajate hinnangul nõustamistoetus hägustanud seost nõustamisteenuse kvaliteedi ja kliendi rahulolu vahel. Juhul, kui nõustamisprojekti peamiseks eesmärgiks on taotluse ettevalmistamine mõnda teise toetusprogrammi, ei sõltu ettevõtja rahulolu konsultandiga mitte niivõrd osutatud teenuse kvaliteedist vaid valminud taotluse edukusest. Taotluse edukus omakorda sõltub aga mitmetest teistest teguritest peale nõustamisteenuse kvaliteedi.