



**Majandus- ja
Kommunikatsiooniministeerium**

KLASTRIPROGRAMMI VAHEHINDAMISE KVALITATIIVNE ANALÜÜS

Kristina Ojamäe, Laura Visnapuu

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
ANKEETKÜSITLUS.....	5
Küsimustikule vastanud ettevõtete valimi tutvustus	5
Hinnang koostööle	6
Hinnang majanduslikule mõjule	11
Hinnang klasteri juhtimisele.....	17
Ettepanekud	22
INTERVJUUD KLASTRIPROGRAMMI PROJEKTI- JA ARENDUSJUHTIDEGA	28
Analüüsimeetod	28
Hinnang strateegiale	28
Kasu ettevõtetele.....	31
Hinnang koostööle	34
Hinnang klasteriprogrammile.....	36
Ettepanekud	37
KOKKUVÕTE.....	40
Klasteri koostöö.....	40
Klasteri majanduslik mõju.....	40
Klasteri juhtimine	41
Kokkuvõtte intervjuu tulemustest.....	42
LISAD	43
Lisa 1. Klasteri partneritele saadetud ankeetküsimustiku näidis.....	43
Lisa 2. Intervjuudes osalenud klasterite kontaktisikud	48

Joonised

Joonis 1. Hinnang koostöö olulisusele klastrisiseste partnerettevõtetega	7
Joonis 2. Klastris osalemise peamine eelis organisatsioonile (% vastajatest).....	7
Joonis 3. Kõige olulisem koostöö põhjus klastri sees (% vastajatest)	8
Joonis 4. Hinnang ühiste toodete ja/või teenuste konkurentsivõimele.....	10
Joonis 5. Hinnang klastri tegevuse olulisusele eesmärkide täitmisel.....	12
Joonis 6. Klastriga liitumise mõju organisatsiooni majandusnäitajatele.....	12
Joonis 7. Majandusnäitaja, millele on klastriprogrammi mõju suurim (osakaal vastajatest, %)	13
Joonis 8. Klastriprogrammis osalemise mõju valitud majandusnäitajale (%)	14
Joonis 9. Klastri tegevuse mõju olulisus uutele sihtturgudele sisenemisel	16
Joonis 10. Hinnang klastri juhile ja arendusjuhile	17
Joonis 11. Rahulolu klastri poolt pakutavate teenustega.....	19
Joonis 12. Hinnang klastri strateegiale.....	20
Joonis 13. Hinnang klastrijuhtide organiseerimisvõimele	21
Joonis 14. Hinnang klastrijuhtide tegutsemisele klastri rahvusvahelise haarde suurendamiseks	21
Joonis 15. Rahulolu klastri arenguga	22

Tabelid

Tabel 1. Küsimustikule vastanud ettevõtete ja organisatsioonide arv klastrite lõikes	5
Tabel 2. Klastriprogrammis osalemise keskmine mõju majandusnäitajate muutusele klastrite lõikes (%)	15
Tabel 3. Ettevõtete uutele sihtturgudele sisenemise osakaal klastri tegevuse tulemusena (%) ning vastustes välja toodud uued sihtturud	16
Tabel 4. Hinnang strateegiale.....	31
Tabel 5. Kasu ettevõtetele	33
Tabel 6. Hinnang koostööle	35
Tabel 7. Hinnang klastriprogrammile	37
Tabel 8. Klastrite parandusettepanekud programmile.....	39

SISSEJUHATUS

2008. aastal avatud klastriprogrammi eesmärgiks on ettevõtjate rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmine klasteri koostööprojektide elluviimise kaudu. Klasteriprogrammi peamised prioriteedid on järgmised: ettevõtete suurenenud ekspordikäive, suurenenud lisandväärtus ning käive uutest toodetest ja teenustest, loodud või tugevnenud pikaajaline perioodiline koostöö ettevõtjate ning ettevõtjate ja haridus- ning teadusasutuste vahel, paranenud pikaajalise arengu strateegiline planeerimine koostöös klasteri partneritega.

Analüüsi eesmärgiks on hinnata klasteriprogrammi mõju, kvalitatiiivse analüüsi põhjal, klasterites tegutsevatele ettevõtetele või organisatsioonidele ning koguda tagasisidet praegusele klasteri tegevusele ja soovitusi klasteriprogrammi parandamiseks. Vahehindamise peamised eesmärgid on:

- anda ülevaade riigi toel tegutsevate klasterite käekäigust, tegevustest, saavutustest ja nende võimest teostada klasteri tegevuskavas välja toodud tegevusi
- hinnata klasteri tegevuse ning riigipoolse toe tulemuslikkust klasteri partneritele ning klasteri võimekust suurendada oma liikmete ekspordi ja arendustegevuse alast suutlikkust ning konkurentsivõimet
- anda hinnang teenustele ja nende tulemuslikkusele, mida klaster oma partneritele pakub
- selgitada, milline on ettevõtjate võimekus ja valmisolek rahastada klasterite tegevusi riigipoolse rahastuse puudumisel

Programmi kasu hindamiseks viidi läbi ka intervjuud, mille eesmärgiks on kaheksa intervjuueeritud klasterijuhi tagasiside põhjal välja tuua programmis osalemise kasu klasterisse kuuluvatele ettevõtjatele.

Käesolevasse vahehindamisse kaasatakse klasterid, mis on tegutsenud vähemalt 2 aastat. Kokku tähendab see üheksat klasterit ja 198 ettevõtet/organisatsiooni.

Hinnatakse järgmisi klastereid:

- Eesti Teedehituse klaster
- Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster
- Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia
- Finance Estonia klaster
- Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster
- Rakuravi klaster
- Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster
- Spordimeditsiini klaster SportEST
- Terviseturismi klaster

ANKEETKÜSITLUS

Küsimustikule vastanud ettevõtete valimi tutvustus

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi analüütikud koostöös Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi *EAS*) arendusüksusega töötasid välja küsimustiku eesmärgiga analüüsida klasteriprogrammi mõju klasterites tegutsevatele ettevõtetele ja organisatsioonidele. Küsimustik sisaldas 23–36 küsimust, mis hõlmasid koostöö, majandusliku mõju, klasteri juhtimise ja ettepanekute osasid ning oli saadetud valimisse kuulunud ettevõtetele ja organisatsioonidele. Organisatsioonidele (mittetulundusühing, ülikool, liit, sihtasutus) suunatud küsimustikus puudusid majanduslikku mõju puudutavad küsimused, kuid teised osad olid identsed. Partneritele saadetud küsimustiku näidis on toodud lisa 1.

Küsimustik saadeti välja 198-le kontaktile, millest 157 olid ettevõtted ja 41 organisatsioonid. Üks ettevõtte või organisatsioon võib olla samaaegselt partneriks erinevates klasterites, sellises olukorras oli vastajatel vaja täita küsimustik mitmel korral. Sellest tulenevalt on vastajate maksimaalne arv 213. Küsimustikule vastamise periood oli kolm nädalat, 13.10.2014 – 31.10.2014. Tulemuseks saadi vastused 79 vastajalt – 24 organisatsioonist ja 55 ettevõttest. Vastamismäär oli keskmisel tasemel, moodustades 37%. Tabelis 1 on toodud küsimustikule vastajate valim klasterite lõikes.

Tabel 1. Küsimustikule vastanud ettevõtete ja organisatsioonide arv klasterite lõikes

Klaster	Vastajate arv	Vastamismäär (%)
Eesti Teedehituse klaster	18	90
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	2	11
Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia	7	29
Finance Estonia klaster	7	13
Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster	14	58
Rakuravi klaster	5	39
Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster	1	5
Sportimeditiini klaster SportEST	16	100
Terviseturismi klaster	9	41
Kokku	79	37

Allikas: (küsitluse tulemused)

Tabelist selgub, et kõige kõrgem vastamismäär oli spordimeditiini klasteri puhul, selle põhjuseks oli klasterijuhi kõrge initsiatiiv küsimustikule vastamiseks. Teisel kohal on vastamismäär järgi Eesti Teedehituse klaster, kus näitaja moodustas 90%. Kõige madalam vastamismäär oli mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klasteri puhul, kus 20-st väljasaadetud küsimustikule vastas vaid üks organisatsioon.

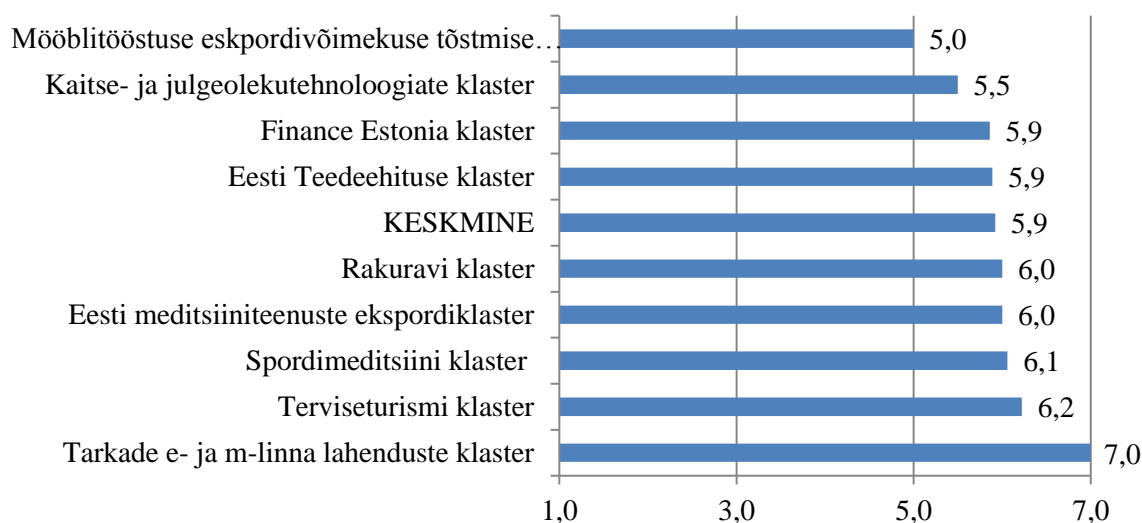
Hinnang koostööle

Klastriprogrammi peamine eesmärk on koostöö arendamine. Antud valdkonna hinnangu saamiseks paluti vastajatel küsitluse esimeses osas hinnata koostööd klastris ning koostööd klastriväliste partneritega. Seda küsimustiku osa küsiti nii ettevõtjate kui organisatsioonide käest ühtemoodi.

Esimeses küsimuses paluti nimetada ettevõtjate või organisatsioonide arvu klastri partnerite hulgast, kellega vastajad on teinud koostööd. Vastustest selgub, et 85% vastajatest on teinud koostööd enamiku klastri partneritega, mis tõestab väga tihedat koostööd. Neli vastajat märkisid, et osalemine klastriprogrammis ei ole aidanud kaasa ühegi olulise koostöö käivitamisele. Vastajate minimaalne koostööpartnerite arv oli 2 ning maksimaalne 65. Enamik vastajaid tegid tihedat koostööd teadusasutustega, eelkõige ülikoolidega. Järgmises küsimuses paluti nimetada klastriväliseid partnereid, kellega klastri tegutsemise ajal oli tehtud koostööd. Kümme vastajat märkisid, et väliste partneritega otsest koostööd tehtud ei ole. Vastajad märkisid, et koostööd on tehtud erinevate erialaliitude ja seltsidega (nt Kergete Liit, Perearstide Selts, Pereõdede Seltsing, Terviseedendajate Liit, Eesti Tervise Fond jt). Riiklikul tasandil on kaasa räägitud valdkonna strateegiate kujundamisel valdkonna ministriumitega – Sotsiaalministeerium, Kultuuriministeerium, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Infot on jagatud ja tegevusi ühildatud valdkonna organisatsioonidega, nt Tervise Arengu Instituut, Eesti Haigekassa, Tallinna Linnavalitsus. Mõned ettevõtted kinnitasid, et olid teinud koostööd rahvusvahelisel tasandil ning peamiselt USA, Saksamaa, Venemaa, Suurbritannia ja Soome ettevõtete või organisatsioonidega.

Vastajatele anti võimalus hinnata nende koostööd klastrisiseste partnerettevõtetega 7 palli skaalal. Keskmiselt hindasid vastajad oma koostöö olulisust hindegaga 5,9. 72% vastajatest hindasid oma koostööd kõrgemalt kui keskmine ning 2 ettevõtet andsid minimaalse hinde. Klastrite lõikes hindas kõrgelt oma koostöö olulisust Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster (hinne 7) ning madalaima hinde andis Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster ehk hinne 5.

Joonis 1. Hinnang koostöö olulisusele klastrisiseste partnerettevõtetega

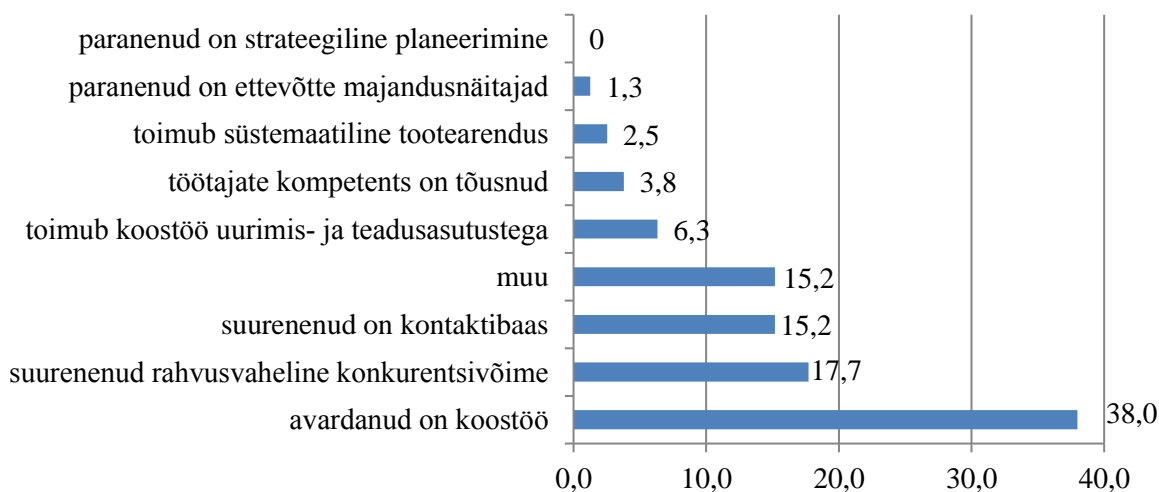


*Hinne 1 – ei pea üldse oluliseks, hinne 7 – peab väga oluliseks

Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgnevalt paluti vastajatel määratleda etteantud valikus peamine eelis, mida klastris osalemine on organisatsioonile andnud. Vastuseks oli pakutud 9 varianti, mis sisaldas ka lahtrit „muu“ vastajate oma arvamuse väljendamiseks.

Joonis 2. Klastris osalemise peamine eelis organisatsioonile (% vastajatest)



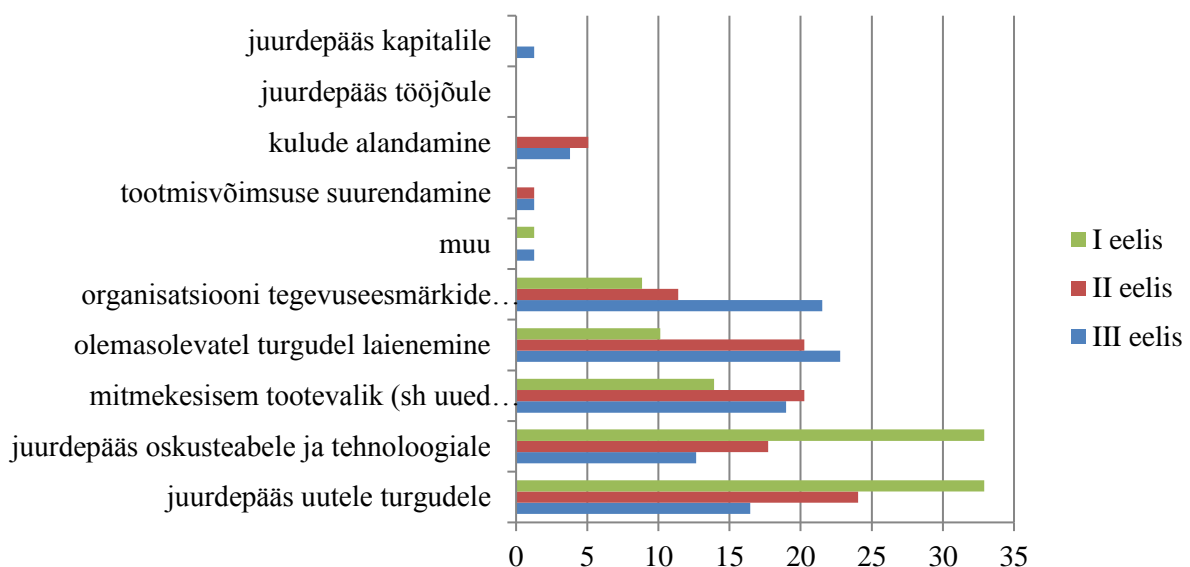
Allikas: (küsitluse tulemused)

Olulisuse eelisena valisid enamik vastajaid (38% vastanutest) avardunud koostööd. Samuti märkisid vastajad suurenenud rahvusvahelist konkurentsivõimet (17,7%), suurenenud kontaktibaasi (15,2) ja muud (15,2). Viimase puhul peeti oluliseks järgnevaid eeliseid: turundustegevuse tugevnemine ja laienemine, ettevõtete nähtavuse/teadlikkuse tõstmine, uute toodete/teenuste lisandumine. Vaid üks ettevõtte vastas, et klastriprogrammis osalemise eeliseks

on ettevõtte paranenud majandusnäitajad. Mitte ükski ettevõtte ei leidnud, et eeliseks on strateegilise planeerimise parandamine.

Järgmises küsimuses oli vastajatel vaja leida etteantud valikust kolm kõige olulisemat koostööpõhjust. Vastajad märkisid, et kõige tähtsamaks põhjuseks oli juurdepääs uutele turgudele ning juurdepääs oskusteabele ja tehnoloogiale, mõlemat eelistust valisid 32,9% vastajatest. Teiseks eelistuseks valisid teised 24,1% vastajatest ka juurdepääsu uutele turgudele, mis näitab selle näitaja suurt olulisust kõikide vastajate jaoks. Samuti oli teisel kohal olulisuse järgi mitmekesisem tootevalik ja olemasolevatel turgudel laienemine (mõlemad 20,3%). Kolmandaks eelistuseks leidsid enamik vastajaid olemasolevatel turgudel laienemise ja organisatsiooni tegevuseesmärkide realiseerimise. Vastajad hindasid koostööpõhjusena kõige madalamalt juurdepääsu tööjõule, kapitalile ning tootmisvõimsuste suurendamist. Vastajate eelistuste osakaaludega võib tutvuda joonisel 3, kus kolme eelise jagunemine moodustab kokku 100%.

Joonis 3. Kõige olulisem koostöö põhjus klatri sees (% vastajatest)



Allikas: (küsitluse tulemused)

Küsimusele, kas klatriks osalemise kaudu oli laiendatud kontaktibaasi, andsid 89% vastajatest positiivse vastuse ja 11% ei ole laiendanud. Enamik ettevõtteid leidsid, et kontaktibaas on laienenud oluliselt, kuna klatri partnerite kokkusaamised toimuvad regulaarselt ning vahetu kontakt inimeste tasandil viib infovahetuse uuele tasemele. Üks ettevõtte täpsustas, et kontaktibaas suurenes rohkem kui 3000 liikme võrra. Samuti märgiti, et tänu klatriprogrammidele on tekkinud välissuhted sarnaste ettevõtetega ja organisatsioonidega. Vastajad, kes andsid negatiivse vastuse, arvasid, et kontaktibaasi laiendamine ei olnud seotud klatri tegevustega.

Järgnevalt paluti hinnata, millisel määral on klastris tegutsemine aidanud arendada ühiseid tooteid ja/või teenuseid klatri teiste partneritega. Enamik vastajad on leidnud, et klatri tegutsemine on aidanud suurel määral. Selgitustena on vastajad välja toonud järgmist:

Eesti Teedehituse klaster – Aidanud, koostöö ehitusmaterjalide tootjate ja importijatega (tsement, betoon, killustik, bituumen, geosünteedid) – uusi ideid nende ja teiste materjalide erinevatest kasutusvõimalustest ning nendel baseeruvate toodete/teenuste arendamiseks.

Finance Estonia klaster – Ühine toode – 2015. a on kavas turule tulla klatri liikmete poolt arendatud standardsete võlakirja üldtingimustega (koostöös NASDAQ Tallinna börsi, advokaadibüroodega ja investeerimispanganduse valdkonna ettevõtetega). Samuti oleme koordineerinud täispakkumise loomist selliselt, et välismaine klient saaks kogu vajaliku teenuse ühe pakkumise raames, et vältida vajadust teenuste/toodete eraldiseisvaks sisseostmiseks ja sellega seotud arenduseks, läbirääkimisteks.

Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster – Klattris osalemine on andnud võimaluse ühiseks aruteluks erinevate ettevõtete vahel nii tootearenduse kui turgude teemadel. See on loonud mitmeid uusi tootearendusideid, kus toote/teenuse realiseerimisel on plaanis teha koostööd teiste klatri partneritega.

Rakuravi klaster – Oleme arendanud rakuravi teenuseid, kuid tempo on olnud oodatust aeglasem regulatsioonide mitmetimõistmise tõttu (vaidlused Ravimiametiga).

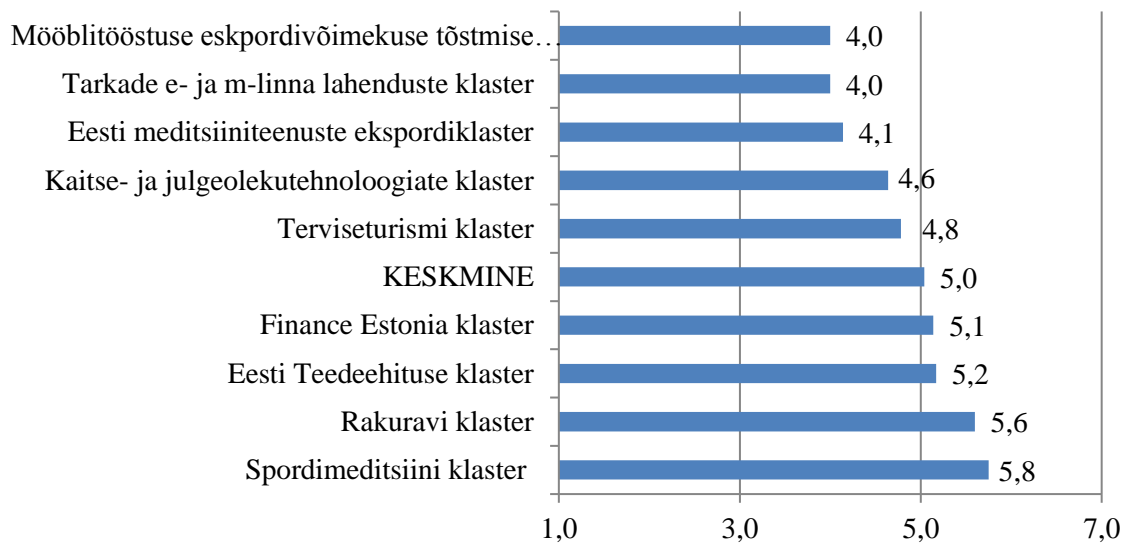
Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster – Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster lootis klatriprogrammi käigus tegeleda rohkem tootearendusega, kuid tootearendus on hetkel klattris pigem nõrgalt esindatud. Põhjuseks tõi klatri projektijuht mööblitööstuse struktuuri, valdkonna eripärasuse ning klatri partnerettevõtete mõningase väärarusaama tootearendusest. Mööblitööstuse valdkonna lõviosa on seotud pigem tellijate mõttemõistmisega.

Spordimeditsiini klaster – Klattritoetus on vajalik välispartneritega suhtlemisel, kuna klatri partnerid ei ole otseselt olnud sobivad antud toote arendamisel. Pigem on JR Medical arendanud klatri meetme abil tooteid, et neid saaks pakkuda teistele. Klatri meetme abil on kasvanud sportivate inimeste arv ning teenuste nõudlus.

Terviseturismi klaster – Oleme loonud ühise broneerimiskeskonna. Samuti on koos arendatud erimenüüid erivajadustega klientidele.

Järgnevalt paluti vastajatel anda oma hinnang klattris osalevate partnerite toodete või teenuste konkurentsivõimele 7 palli skaalal. Keskmiseks hindeks oli 5,0 palli. Kõige konkurentsivõimelisemateks hindasid oma tooteid või teenuseid Spordimeditsiini ja Rakuravi klattrid, vastavalt 5,8 ja 5,6 palli. Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klatri ja Tarkade e- ja m-linna lahenduste klatri vastajad hindasid oma toodete või teenuste konkurentsivõimet kõige madalamaiks, andes keskmiselt vaid 4 palli.

Joonis 4. Hinnang ühiste toodete ja/või teenuste konkurentsivõimele



Allikas: (küsitluse tulemused)

Rohkem kui pool küsimustikule vastajatest märkasid, et klastrisse kuulumine ja koostöö kõrgkoolidega on aidanud kaasa nende organisatsiooni arengule. Samal ajal täpsustasid mõned organisatsioonid, et koostöö kõrgkoolidega ei olnud aktiivne. Mõned selgitused eduka või edutu koostöö kõrgkoolidega on välja toonud:

Eesti Teedehituse klaster – *Kontaktibaasi tugevdamine kõrgkoolidega on andnud võimaluse leida probleemidele operatiivne lahendus. Vastus võib olla vaid telefonikõne või külastuse kaugusel.*

Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster – *Koostöö kõrgkoolidega ei ole aidanud kaasa organisatsiooni arengule. Aga põhjuseks pole mitte halb koostöö, vaid lihtsalt kõrgkoolidega pea olematu kokkupuutepunkt teenuste ekspordil. Samuti pole kõrgkoolid orienteeritud ei oma inimressursi ega rahastatuse poolt teenuste müügi või ekspordi suunas.*

Finance Estonia klaster – *Jah, oleme saanud anda otsest tagasisidet Eesti ülikoolidele finantssektori spetsialistide vajaduste osas – milliseid spetsialiste ja milliseid oskusi vajame noore ülikoolilõpetaja puhul. Kõrgkoolidega koostöös on valminud finantsjuhtimise õppeaine Tallinna Tehnikaülikoolile ning koostöös Tartu Ülikooliga finantsvaldkonna inimvara uuring.*

Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster – *Klastrisse kuulumine on andnud võimaluse infovahetuseks teiste klastripartneritega (sh teadusasutustega) ning võimaluse saada rohkem infot välisurgude võimaluste kohta.*

Rakuravi klaster – *Jah. Koostöö TÜ-ga on võimaldanud kaardistada töötajate täiend- ja kvalifikatsioonitõstmise vajadused ning võimalused pädides õppeprogrammiga. Koostöö TÜ-ga on pädinud vajadusega arstkonnal ja teadlaskonnal rakuravi ja regeneratiivse meditsiiniga tegelemiseks Regeneratiivse Meditsiini Seltsi ja SA asutamisega. Klaster aitab kaasa haridussüsteemi korraldamisele, et äratada huvi regeneratiivse meditsiini alase õppetegevuse*

vastu ning tagada vastava ala spetsialistide ettevalmistus ja sellega ka kogu valdkonna jätkusuutlikkus ning töövoime.

Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster – Klaster on teinud koostööd teadus- ja haridusasutustega, kuid õppekavasid klatri poolt koostatud veel ei ole. Tulevikus on aga klaster ja liit huvitatud õppekavade koostamise protsessis osalemisest.

Spordimeditsiini klaster – Spordimeditsiini valdkonnas on koostöö efektiivne kuivõrd on olemas Tallinna Ülikoolis Terviseteaduste ja Spordi Instituut, kelle abil on tõstetud harrastussportlaste, treenerite ja perearstide kompetensi verepõhisest tervisekontrollist. Klattrisse kuulumine aitas kindlasti kaasa organisatsiooni arengule ühiselt korraldatud koolituste kaudu enam kui tuhandele harrastajale, koondnimega „Treeni teadlikult“. Tegevus jätkub „Tervise Liikumise Ülikooli“ egiidi all ka klattrisse kuulumise järgselt.

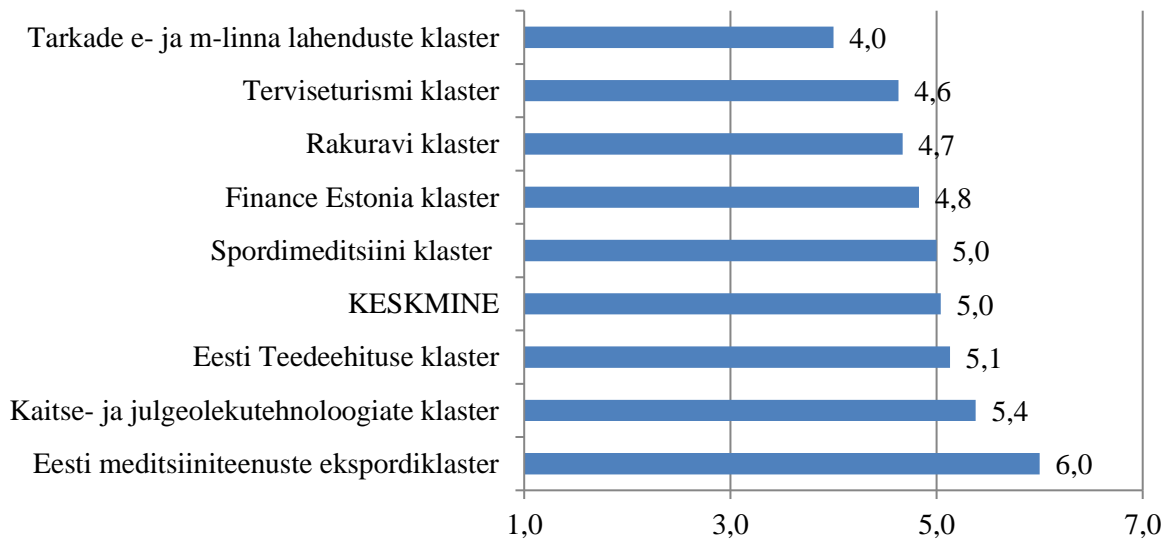
Terviseturismi klaster – Uuriti töötajate koolitusvajadusi, koolitusprogrammi koostamisel ettevõttes on see üheks aluseks võetud ja koostöö Tervisetenduse ja Rehabilitatsiooni Kompetentsikeskusega (TERE KK) on andnud uusi ideid muda kasutamiseks, mille põhjal saab arendada uusi teenuseid.

Hinnang majanduslikule mõjule

Küsimustiku teine osa oli suunatud klatriprogrammis osalenud ettevõtjatele, eesmärgiga uurida programmi mõju majanduslikele näitajatele. Organisatsioonidele suunatud küsimustikud seda osa ei hõlmanud. Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klattrist vastasid küsimustikule vaid organisatsioonid, seetõttu käesoleva uuringu osas see klaster ei osalenud.

Esiteks uuriti ettevõtjate hinnangut 7 palli skaalal klatri tegevuse olulisusele klatri eesmärkide täitmisel. Keskmiselt hinnati ettevõtjate tegevuse olulisust 5,0 palliga. 15% vastajatest andsid kõrgeima hinnangu ning üks ettevõtte märkis, et ei pea klatri tegevuse olulisust klatri eesmärkide täitmisel (1 pall). Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster pidas klatri tegevust organisatsiooni eesmärkide täitmisel kõige olulisemaks, andes 6 palli. Keskmisest kõrgemalt hindasid tegevuste olulisust ka Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster ja Eesti Teedehituse klaster, vastavalt 5,4 ja 5,1 palli. Madalaima hinnangu klatri tegevuse olulisusele andis Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster (4,0 palli).

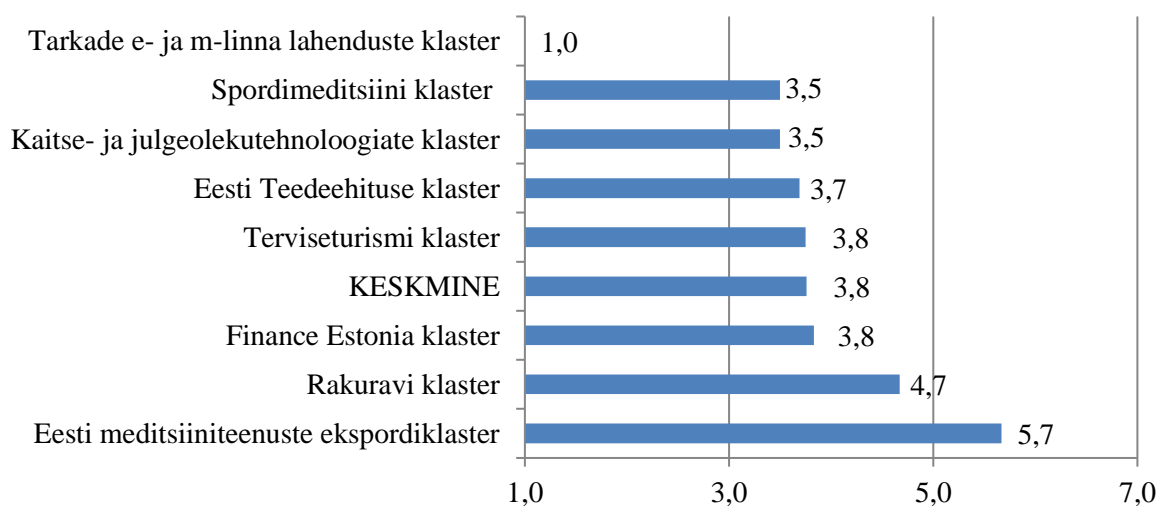
Joonis 5. Hinnang klasteri tegevuse olulisusele eesmärkide täitmisel



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgmises küsimuses paluti ettevõtetel hinnata 7 palli skaalal, kuivõrd on klasteriga liitumine mõjutanud nende organisatsiooni majandusnäitajaid. Keskmiselt hindasid vastajad mõju majandusnäitajatele 3,8 palliga. Kõrgeima hinde andis Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster 5,7 palliga, et osalemine klasteriprogrammis mõjutas suurel määral nende majanduslikke näitajaid. Minimaalset mõju leidis Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster, andes vaid 1 palli. Keskmiselt leidsid vastajad, et klasteriga liitumine ei avalda olulist mõju ettevõtte majandusnäitajate parandamisele.

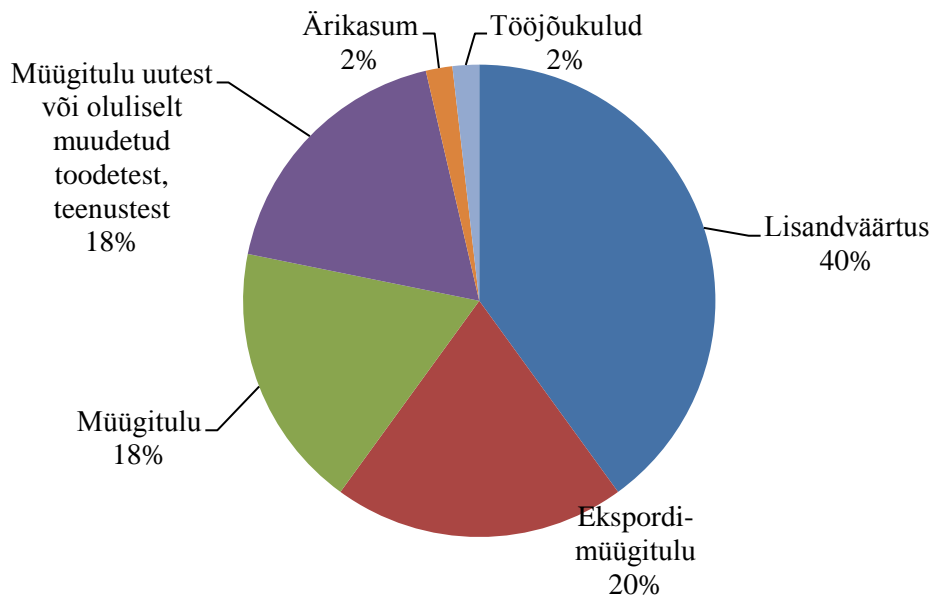
Joonis 6. Klasteriga liitumise mõju organisatsiooni majandusnäitajatele



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgnevalt paluti vastajatel valida pakutatud majandusnäitajate menüüst näitaja, mida nad hindasid klasteriprogrammiga liitumise suurimaks mõjuks. 40% vastajatest leidis, et suurim mõju oli ettevõtete lisandväärtusele. Üks viiendik vastajatest hindas kõige olulisemaks mõju ekspordimüügitulule. 18% ettevõtetest arvasid, et suurim mõju oli müügitulule uutest või oluliselt muudetud toodetest ja teenustest ning üldisemalt müügitulule. Kõige tagasihoidlikumaks märkisid ettevõtted mõju ärikasumile ja tööjõukulule (mõlematel 2% vastajatest). Pakkudes menüüst näitaja „töötajate arv“, jäi see valimata, mis tõestab, et see tegur ei mänginud suurt rolli programmiga liitumisel.

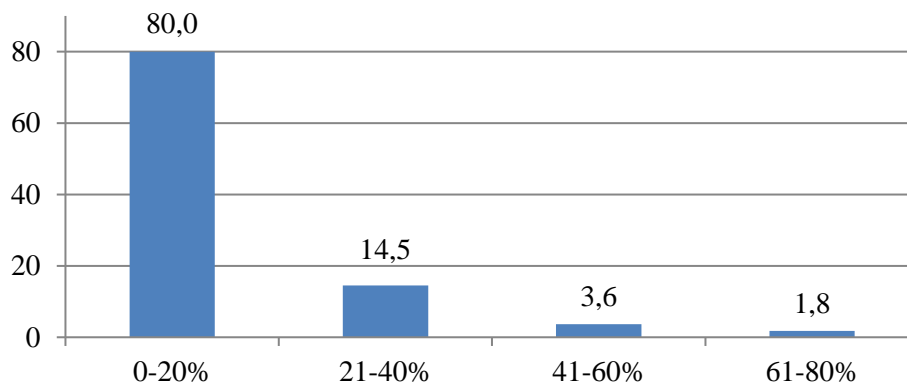
Joonis 7. Majandusnäitaja, millele on klasteriprogrammi mõju suurim (osakaal vastajatest, %)



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgnevalt paluti hinnata etteantud skaalal ulatust, mil määral on klasteriprogrammis osalemine valitud majandusnäitajat mõjutanud. Suurem osa vastajatest ehk 80% märkisid, et klasteriprogrammis osalemine on valitud majandusnäitajat mõjutanud vähesel määral (0–20%). 14,5% ettevõtetest leidsid, et klasteriga liitumine mõjutas vastavat majandusnäitajat 21–40% ulatuses. Maksimaalse hinnangu andis 1,8% ettevõtetest ning ligi 4% vastajatest hindasid mõju majandusnäitajatele 41–60% ulatuses.

Joonis 8. Klasteriprogrammis osalemise mõju valitud majandusnäitajale (%)



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgmises küsimuses lasti ettevõtetel hinnata erinevate näitajate protsentuaalset muutust (ekspordimüügitulu, töötajate arvu, organisatsiooni lisandväärtust ja müügitulu) klasteriprogrammi jooksul (kas või kahanemine) klasteris osalemise tõttu.

Analüüsid mõju ekspordimüügitulule, leidsid ettevõtted, et keskmiselt 7,4% suurune osa ekspordimüügitulu muutusest on klasteriprogrammis osalemise jooksul saavutatud klasteris osalemise tõttu. Suurimat keskmist hinnangut mõjule andsid Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster, Finance Estonia klaster ja Rakuravi klaster, hinnates vastavalt 23,5%, 21% ja 20%-suurust osa. Tarkade e- ja m-linna lahenduste klasteri ettevõtted leidsid, et ettevõtte ekspordimüügitulu muutus klasteriprogrammi jooksul ei ole saavutatud klasteris osalemise tõttu. Teiste klasterite ettevõtted hindasid klasteris osalemise mõju ekspordimüügitulu muutusele tagasihoidlikult, väiksemaks keskmisest.

Mõju töötajate arvu muutusele klasteriprogrammis osalemise jooksul hindasid ettevõtted väiksemaks kui ekspordimüügitulule, keskmiselt 4,4% suuruseks. Kõige suuremad muutused töötajate arvus klasteris osalemise tõttu toimusid ettevõtjate arvamuses Spordimeditsiini klasteris (13,7%). Keskmisest paremaid tulemusi näitasid ka Rakuravi klaster ja Finance Estonia klaster, kes märkasid, et suurimat mõju töötajate arvule oli nähtud klasteriprogrammis osalemise käigus. Kõige tagasihoidlikumaks hindasid klasteris osalemise mõju töötajate arvu muutusele Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster ja Terviseturismi klaster, vastavalt 0 ja 1,7%.

Klasteriprogrammis osalemise mõju lisandväärtuse muutusele töötaja kohta hindasid ettevõtted suurel määral. Ettevõtted leidsid, et keskmiselt 12,1% suurune osa lisandväärtuse muutuses töötaja kohta on saavutatud klasteriprogrammis osalemise tõttu. Maksimaalse hinnangu ehk 37,5% andis Rakuravi klaster ning minimaalse (0%) – Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster.

Tabel 2. Klasteriprogrammis osalemise keskmine mõju majandusnäitajate muutusele klasterite lõikes (%)

Klaster	Vastanud ettevõtteid	Ekspordimüügitulu, %	Töötajate arv, %	Lisandväärtus töötaja kohta, %
Eesti Teedeehituse klaster	16	2,4	2,2	9,5
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	1	0	0	0
Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster	3	23,5	3,3	26,7
Finance Estonia klaster	6	21,0	5,0	21,0
Kaitse- ja julgeoleku- tehnoloogiate klaster	8	3,6	4,0	10,0
Rakuravi klaster	3	20,0	5,5	37,5
Spordimeditsiini klaster	10	5,8	13,7	8,6
Terviseturismi klaster	8	6,9	1,7	4,7
Keskmine	7	7,4	4,4	12,1

Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgmises küsimuses anti ettevõtetele võimalus vastata, kas klasteris osalemine on kasvatanud nende organisatsiooni müügitulu osakaalu uutel või oluliselt muudetud toodetel/teenustel (n-õ uued tooted). 56% ettevõtetest andis positiivse vastuse, kinnitades, et klasteriprogrammis osalemine aitas selles küsimuses. Mõned ettevõtted märkisid, et tooteid oli muudetud, mis omakorda lisasid kliente ja päringuid. Spordimeditsiini klasteri ettevõtte tõestas, et klasteris osalemine on kasvatanud nende müügitulu täiendatud füsioteraapiateenuse müügis ning uue teenusena nädalavahetusel spordivõistlustel osalejatele esmaspäevast erakorralist vastuvõttu. Samal ajal leidis 44% ettevõtetest, et klasteris osalemine ei mõjutanud positiivselt nende organisatsiooni uute toodete müügitulu osakaalu. Enamik vastanuid kirjutas, et veel ei mõjutanud, kuid klasteri mõju on pikaajaline protsess ning tulemused väljenduvad oodatult alles tulevikus.

Järgmises küsimuses paluti ettevõtetele analüüsida, kas klasteri tegevuse tulemusena on nende organisatsioon suutnud siseneda uutele sihtturgudele ning täpsustada, millistele. Ligi 51% ettevõtetest sisenesid klasteri tegevuse tulemusena uutele sihtturgudele. Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklasteri kõik vastajad kinnitasid, et klasteriprogrammi käigus leiti uued turud ja tugevdati neis oma positsioone. Neli klasterit näitasid, et rohkem kui 50% nende ettevõtetest sisenesid uutele turgudele. Uutest sihtturgudest toodi välja järgnevad: Leedu, Soome, Venemaa, Suurbritannia, Luksemburg, Poola, Inglismaa, Araabia, Aasia riigid, Ukraina ja Läti. Mõned ettevõtted märkisid, et hetkel sisenemist ei toimunud, kuid tulevikus planeeritakse. Kahe klasteri ehk Tarkade e- ja m-linna lahenduste klasteri ja Terviseturismi klasteri ettevõtted kinnitasid, et sisenemist uutele turgudele klasteriprogrammis osalemise jooksul ei toimunud. Põhjuseks tõid nad eesmärgi puuduse või ebakindluse ajast, millal toimus sisenemine uutele turgudele.

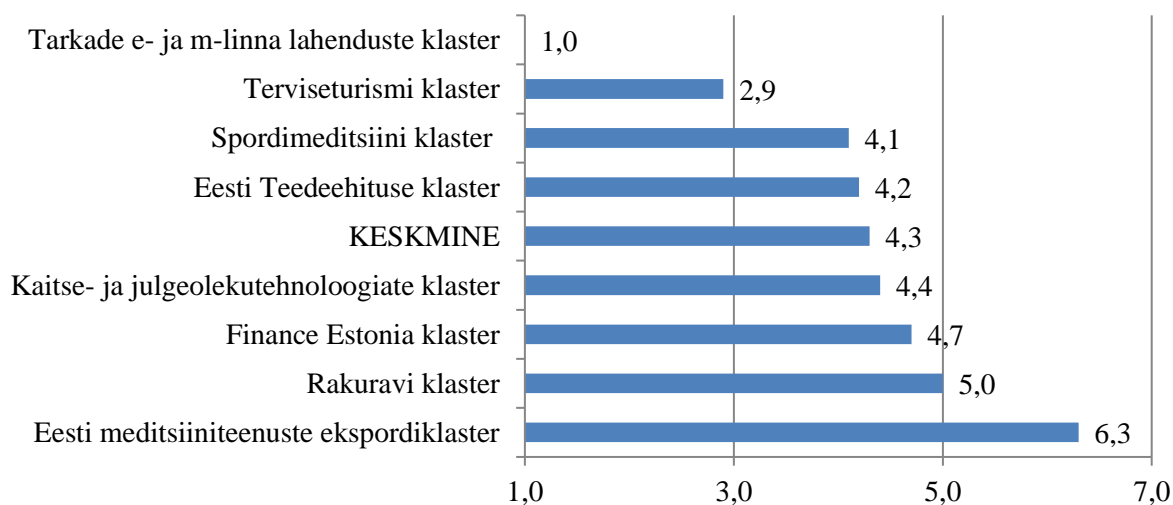
Tabel 3. Ettevõtete uutele sihtturgudele sisenemise osakaal klasteri tegevuse tulemusena (%) ning vastustes välja toodud uued sihtturud

Klaster	Vastanud ettevõtete arv	% ettevõtetest sisenenud uutele turgudele	Uued sihtturud
Eesti Teedehituse klaster	16	33,3	Leedu, Soome
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	1	0	-
Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster	3	100,0	Venemaa, Soome
Finance Estonia klaster	6	66,7	Soome, Suurbritannia, Luksemburg
Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster	8	62,5	Poola, Inglismaa, Araabia, Aasia
Rakuravi klaster	3	66,7	Soome, Venemaa, Ukraina
Spordimeditsiini klaster	10	70,0	Venemaa, Soome, Läti
Terviseturismi klaster	8	0	-

Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgmises küsimuses paluti ettevõtetal hinnata 7 palli skaalal klasteri tegevuse mõju olulisust uutele sihtturgudele sisenemisel. Keskmiselt hindasid ettevõtted klasteri tegevuse mõju uutele sihtturgudele sisenemisel 4,3 palliga. Suurima hinnangu (6,3 palli) andis Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster. Tõestades vastuseid eelmisele küsimusele, Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster ja terviseturismi klaster ei näidanud olulist mõju uutele sihtturgudele sisenemisel, hinnates seda vastavalt 1,0 ja 2,9 palliga.

Joonis 9. Klasteri tegevuse mõju olulisus uutele sihtturgudele sisenemisel



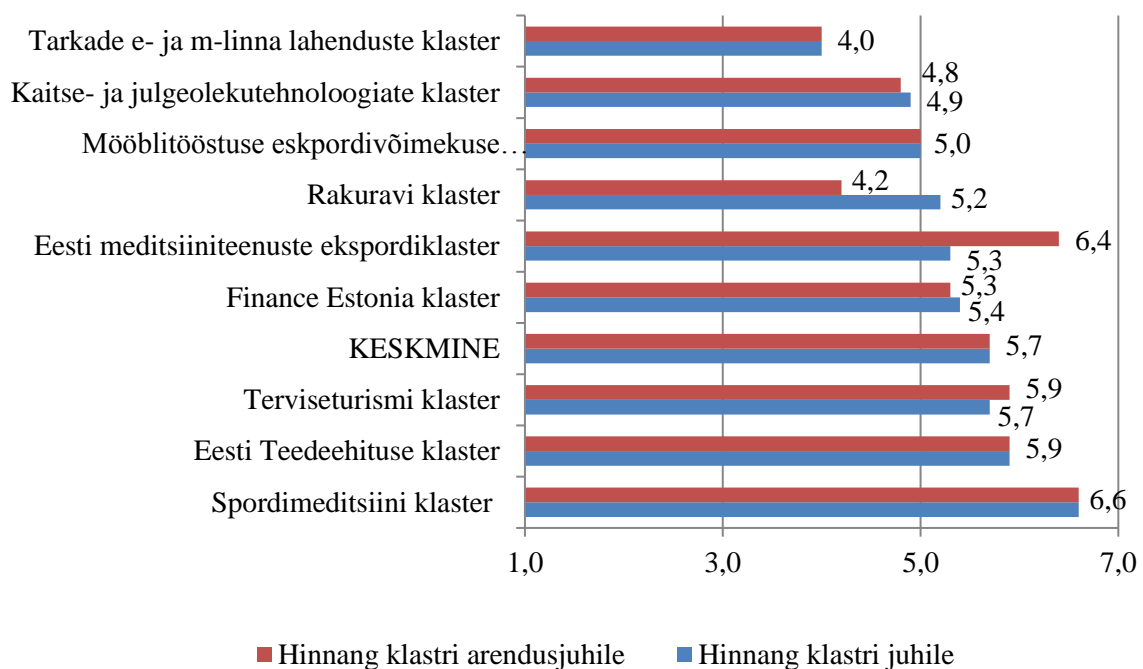
Allikas: (küsitluse tulemused)

Hinnang klasteri juhtimisele

Küsimustiku kolmas osa oli suunatud nii ettevõtetele kui ka organisatsioonidele, kel paluti hinnata klasteri juhtimist.

Esiteks paluti anda hinnanguid klasteri juhile ja arendusjuhile. Keskmiselt andsid vastajad 7 palli skaala järgi nii klasteri juhile kui ka arendusjuhile 5,7 palli, millest kõrgeimaks hindeks oli 7 ja madalaimaks 1. Kõige rahulolevam oma juhi ja arendusjuhiga olid Spordimeditsiini klasteri ettevõtted ja organisatsioonid. Kõige tagasihoidlikumaid hinnangud andsid Tarkade e- ja m-linna lahenduste klasteri osalejad, mõlematele 4 palli.

Joonis 10. Hinnang klasteri juhile ja arendusjuhile



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgmises küsimuses paluti vastajatel avaldada oma arvamust, millises osas võiks olla klasteri juhtimine efektiivsem. Analüüsisid kõiki vastuseid, võib välja tuua, et kommunikatsioon klasterisestest partnerite ning nende ja EASi vahel võiks olla tihedam ja tõhusam, tegutsemine operatiivsem ja kiirem, ühisürituste arv suurem, vähem bürokraatiat ja formaalsust. Mõnede klasterite osalejate selgitused on välja toodud:

Eesti Teedehituse klaster – *Töögruppide juhtimine on olnud ebapiisav. Talviseid kokusaamisi võiks olla rohkemgi. Suvel on hooajaliselt kiire ning koosolekute arv piisav.*

Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster – *Kiirem reageerimine, rohkem juhtimist ja vähem detailidega tegelemist. Tuleb usaldada kaasatud või sisseostetud eksperte.*

Finance Estonia klaster – *Võiks olla suurem administratiivne võimekus (sekretär, omad ruumid jne).*

Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster – *Rohkem peaks arvestama liikmete soovidega. Puudu jäi ka tegutsemise operatiivsusest. On vaja lisada uusi rolle ja positsioone, mis aitaksid ühistegevusele kaasa.*

Rakuravi klaster – *Efektivsem peaks olema klasteriprogrammiga seotud aruannete ja tortiseraldiste menetlemine EASi poolt.*

Spordimeditsiini klaster – *Klasteri juhtimine võiks olla efektiivsem klasteri liikmete kommunikatsiooni osas, kuid siinkohal on sageli põhjus klasteri liikmetes või EASi reeglites, mis tekitavad täiendava kommunikatsioonivajaduse.*

Terviseturismi klaster – *Aruandlusele võiks kuluda vähem aega. Infovahetus partnerite vahel peaks olema tihedam ja tõhusam. Klasteri partnerite juures võiks olla lubatud ka koosolekuid-seminare korraldada. Vähem bürokraatiat ning kiiremaid otsused klasteri tegevuste elluviimisel ja rahastamisel.*

Järgnevalt küsiti klasteriprogrammi osalejatelt, kas klasteri juhtimisstruktuur ja juhtimisotsused aitavad saavutada klasteri poolt püstitatud eesmärke. Ligi 93% vastajatest andsid jaatava vastuse. Eitavates vastustes toodi selgitustena välja järgmist:

Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster – *Enamasti jääb töötajatest puudu ja olemasolevad 2 töötajat ei suuda kogu tööd ise ära teha.*

Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster – *Ei, kuna algselt loodud juhtimisstruktuur ei funktsioneerinud ning ka edaspidi prooviti lähtuda alguses tehtule. Oluline, et õiged inimesed oleksid kohe alguses kaasatud ning kui kogemus olemas, siis on võimalik luua ka paremaid juhtimisstruktuure ning ka otsuseid. Eks peame ikka kõigepealt endale kui partneritele otsa vaatama.*

Samuti küsiti, kuidas olid vastajad partnerina kaasatud eesmärkide väljatöötamisse. Umbes 85% vastajatest kinnitasid, et nad olid kaasatud piisavalt või suurel määral. Mõned seletused ettevõtete kaasamisest on toonud välja:

Eesti teedehituse klaster – *Eesmärkide väljatöötamine toimus seminari vormis kõikide liikmete osavõtul. Olemas kaasatud väga oluliselt, töötame kõigis töörühmades ja oleme ka juhtivad partnerid.*

Finance Estonia klaster – *Eksperdil oli võimalus osaleda klasteri eesmärkide väljatöötamises. Klasteri poolt olid korraldatud vastavad töötoad kokkukutsutud partneritele. Jah, osalesime mitmes töögrupis ja strateegiakoosolekutel.*

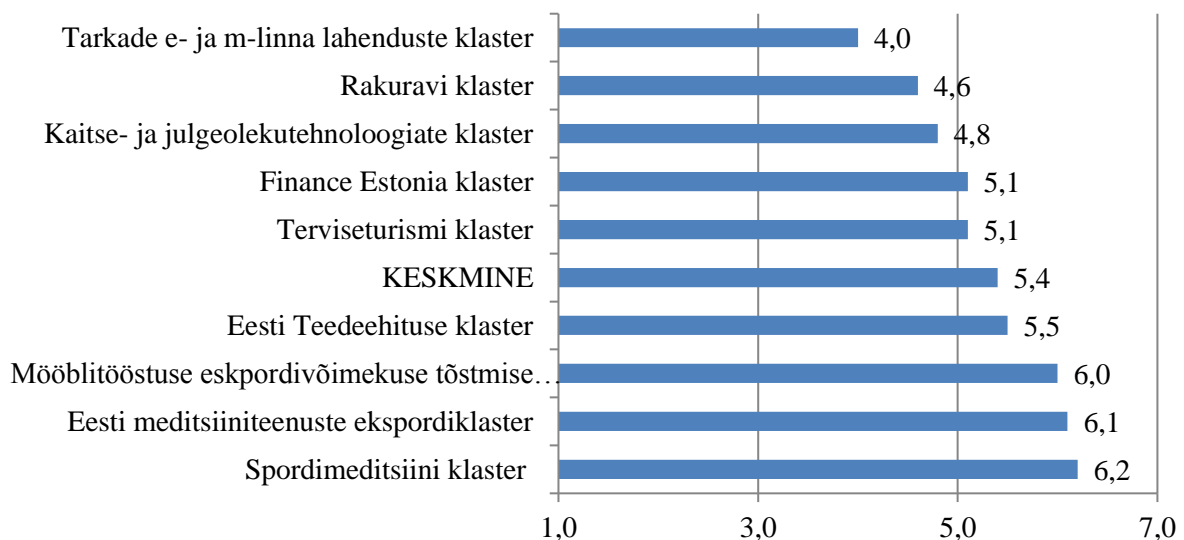
Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster – *Jah, oleme. Meil on selleks intranet, koosolekud, meililistid ja nõupidamised.*

Spordimeditsiini klaster – *Olime piisavalt kaasatud ja meie ideid võeti arvesse. Eksperte kaasatakse paljudesse projektidesse. Igakuine kuukiri andis hea ülevaate ning olulised olid ühisseminarid.*

Terviseturismi klaster – *Ettevõttena kuulusime kõikidesse töögruppidesse, et oleks võimalus igas aspektis kaasa rääkida ning ettepanekuid teha. Partnerid olid regulaarsete koosolekute kaudu kaasatud klasteri juhtimisse.*

Järgnevalt uuriti vastajate rahulolu teenustega, mida klaster organisatsioonidele pakub. Vastajate rahulolu oli keskmiselt hinnatud 5,4 palliga. Kõrgeima hinnangu andis Spordimeditsiini klaster ja Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster, vastavalt 6,2 ja 6,1 palli. Kõige vähem oli rahul klasteri poolt pakutavate teenustega Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster.

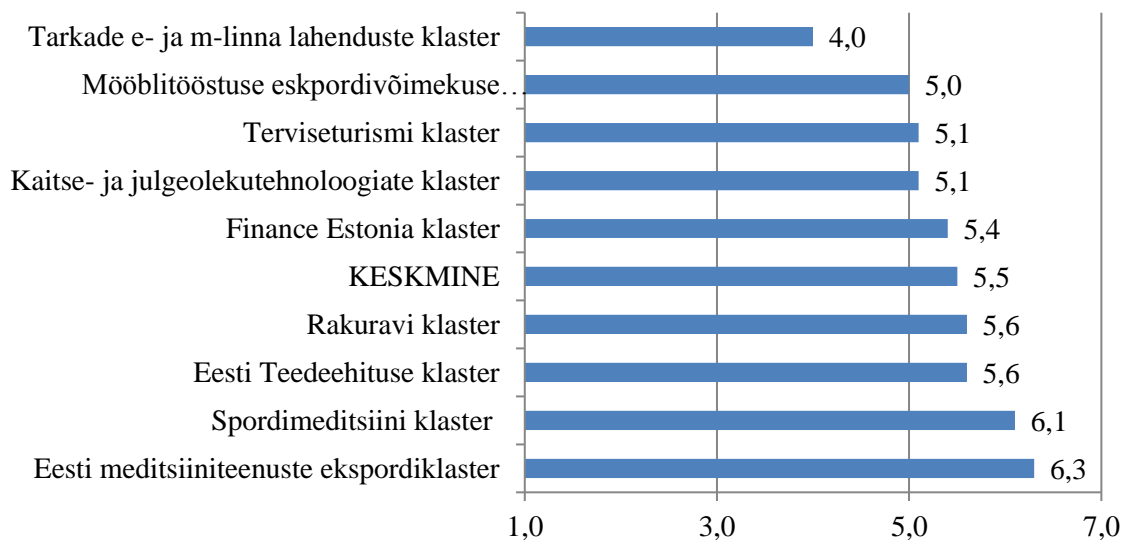
Joonis 11. Rahulolu klasteri poolt pakutavate teenustega



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgnevalt lasti vastajatel hinnata 7 palli skaalal klasteri strateegiat. Kõige kõrgema hinnangu andis Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster, hinnates klasteri strateegiat 6,3 palliga. Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster märkis, et klasteri strateegia oli ebapiisavalt läbimõeldud ja hindasid seda 4,0 palliga. Kõrgeima hinnangu vastanutest andsid 16 ja madalaima 3.

Joonis 12. Hinnang klasteri strateegiale



Allikas: (küsitluse tulemused)

Küsimustele, mida vastajad muudaksid klasteri strateegias tagantjärele ja kuidas see aitaks kaasa klasteri tulemuslikkusele, andsid 60% vastajatest soovitusi ning ülejäänud olid rahul praeguse olukorraga. Vastajad tõid välja järgmised soovitused:

Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster – *Muudaksime tegevust rohkem fokuseeritumaks, vähem üldist Eestile suunatud reklaami ja rohkem tegevust konkreetsete teenuste turundamiseks.*

Eesti teedehituse klaster – *Reaalsemad ja kiiremini saavutatud eesmärgid.*

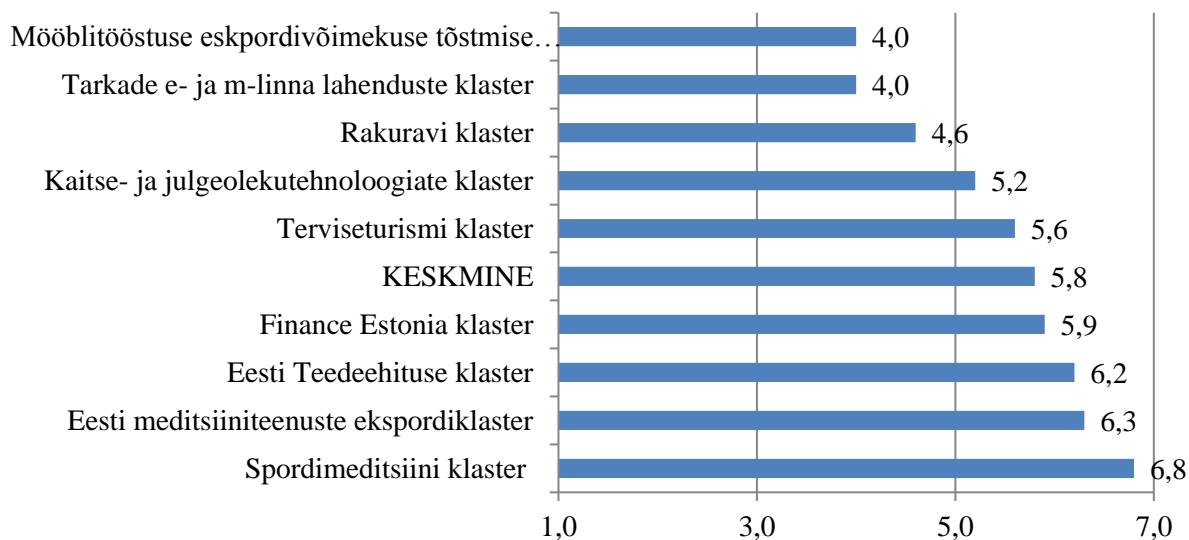
Finance Estonia klaster – *Sisemine palgaline organisatsioon (alam)strateegiate väljatöötamiseks ja elluviimiseks. Annaks võimaluse professionaalse pakkumise tekkimisele kohas, kus täna puudub koostööd tegev kriitiline teadmiste/kogemuste pagas. See tekitaks vajaliku läbilöögi, esmase tehingu.*

Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster – *Klaster peab printsibiilt olema rohkem avatud. Hetkel klasteris osalevate ettevõtete väike ring ei tekita piisavat jõudu ega sünergiat lisandväärtuse tekkimiseks. Samuti tuleb otsida uusi turge liikmete toodangule, koostööpartnereid, leida koostöövõimalusi liikmete vahel.*

Rakuravi klaster – *Paneksin rohkem rõhku koostööle ja eksporditegevuse arendamisele. Võib-olla suurendaksin fookust siseturule nii teenuste kui sotsiaalse sponsorluse osas.*

Hinnates klasterijuhtide organiseerimisvõimet, leidsid vastajad, et nende rahulolu selles aspektis on 5,8 palli tasemel. Kõige kõrgema hinnangu andis Spordimeditsiini klaster, hinnates klasterijuhtide organiseerimisvõimet 6,8 palliga. Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster ja Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster leidsid, et organiseerimisvõime on madalal tasemel ning seda tuleb parandada.

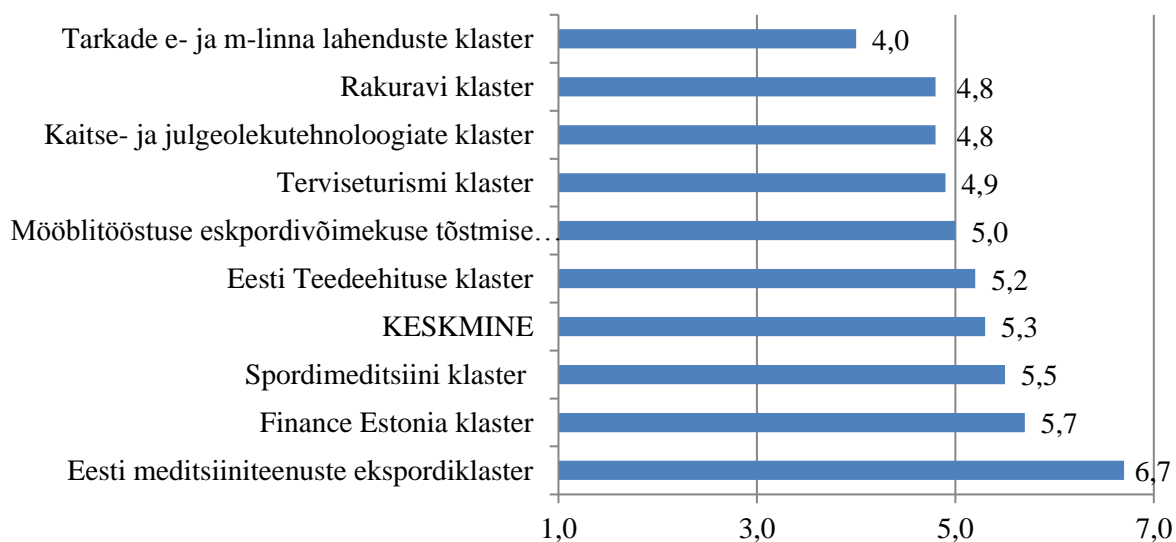
Joonis 13. Hinnang klasterjuhtide organiseerimisvõimele



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgmises küsimuses paluti anda hinnang 7 palli skaalal klasterjuhtide tegevusele klasteri rahvusvahelise haarde suurendamiseks. Kuna 100% Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklasteri ettevõtetest sisenesid uutele sihtturgudele, oli nende hinnang kõige suurem – 6,7 palli. Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster ei saanud rahvusvahelist haaret suurendada, ning sellest tuleneb ka nende tagasihoidlikum hinnang (4 palli).

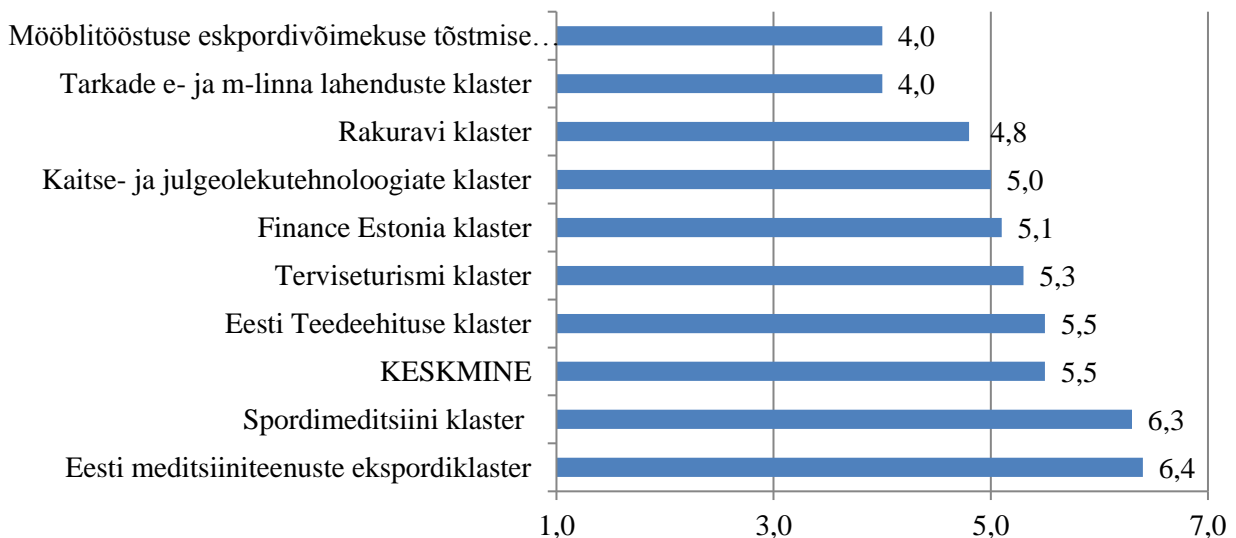
Joonis 14. Hinnang klasterjuhtide tegutsemisele klasteri rahvusvahelise haarde suurendamiseks



Allikas: (küsitluse tulemused)

Järgnevalt paluti ettevõtetel ja organisatsioonidel anda 7 palli skaalal üldine hinnang rahulolule klasteri arenguga. Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster ja Spordimeditsiini klaster leidsid end olevat päris rahul oma klasteri arenguga, vastavalt 6,4 ja 6,3 palli. Kaks klasterit ehk Mööblitööstuse ekspordivõimekuse töstmise klaster ja Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster, kes küsimustiku käigus detailsemates küsimustes andsid tagasihoidlikumad hinnangud ülejäänud hinnangute aspektidele, analüüsisid kokkuvõtteks klasteri arengut 4 palliga.

Joonis 15. Rahulolu klasteri arenguga



Allikas: (küsitluse tulemused)

Ettepanekud

Küsimustiku viimases osas paluti vastajatel anda üldine hinnang eesmärkide saavutamisele, rahastamise valmidusele ning teha ettepanekuid ja soovitusi klasteriprogrammile.

Esimeses küsimuses küsiti, kas organisatsiooni klasteri eesmärgid on saavutatud ning kui mitte, siis paluti täpsustada ebaõnnestumise põhjuseid. Ligi 85% vastajatest leidsid, et nende eesmärk oli saavutatud klasteriprogrammi jooksul. Teised vastajad märkisid järgmisi ebaõnnestumise põhjuseid:

Eesti Teedehituse klaster – (ekspordi)käibekasvu eesmärgid ei ole täitunud, kuid klasteri mõju on olnud siin vähene. On paljuski tegemist pideva protsessiga ja 3 aastat on liiga lühike aeg selleks, et eesmärkide täitmist lõpetatuks lugeda.

Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster – Ei ole midagi saavutanud, sest ühtki ettepanekut ei ole arvestatud.

Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster – Saavutanud ei ole veel oodatud patsientidevoogu, aga see võtabki rohkem aega.

Finance Estonia klaster – *Ei saavutatud selget läbimurret kohaliku teenuse tekkimisel. Puudub kriitiline mass süstemaatilist piiriülest tootearendust tegevatest ettevõtetest.*

Rakuravi klaster – *Eesmärgid on takerdunud aruandlus-suutlikkusse ehk sisuliselt menetlustoimingutesse EASiga. EASi-poolne menetluse viivitamine on viinud klatri seisu, kus klatri tegevusi on teostatud aastapikkuselt toetuseta. See on pidurdanud klatri eesmärkide täitmise hoogu ning nende algselt planeeritud ulatust.*

Spordimeditsiini klaster – *Kõik tegevused ei olnud abikõlblikud, mida soovisime teha või polnud piisavalt partnereid, keda kaasata.*

Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster – *Strateegias seatud eesmärkidest ei ole klaster hetkel tegelenud õppekavade koostamisega. Projektide käivitamine on võtnud aega.*

Järgnevalt küsiti, kui suurel määral ning mis tegevusi on vastajate organisatsioonid ja ettevõtted valmis rahastama riigipoolse panusega. 10% vastajatest ei ole nõus klatri tegevusi iseseisvalt rahastama, sest ei näe vajadust ning arvavad, et sellisel juhul võivad luua vastava võimekuse ettevõttesse. 90% vastajatest leidsid aga, et väga keeruline on hinnata rahastamise panuse mahtu, kuid aktiivse koostöö ja suhtluskeskkonnana on klattrid väärtuslik vorm ettevõtetele ka riigipoolse panusega. Mõned klattrid selgitasid, et rahastuse suurus oleneb projektist ja selle eeldatavast kasust ettevõttele. Kui on hea projekt, siis panustaks. Samas on riigipoolne panus vajalik, et selliseid tegevusi ergutada.

Viimases kahes küsimuses paluti vastajatel anda nende organisatsioonipoolsed soovitusel poliitikakujundajatele seoses klatriprogrammiga ning teha ettepanekuid klatriprogrammi parandamiseks. Väljatoodud soovitusel ja ettepanekud olid järgmised:

Eesti Teedehituse klaster:

- *Klatriprogrammi tsüklid on ehk liiga lühikesed, et midagi suuremat korda saata. Periood peaks olema pikem. Aruandlus peaks olema kiirem (nt kuupõhine).*
- *Senine poliitika on toiminud, võib-olla vajaks lihtsustamist klatri käivitamise protsess, mis uutele alustajatele on küllaltki keeruline ja aeganõudev. Samas on hea, kui klatri asutamisega kaasneb selge ettekujutus edasisest tegevusest ja eesmärkidest väljatöötatud strateegia näol.*
- *Klaster peab muutuma sõltumatuks EAS-i toest, muutuma kompetentsikeskuseks ning peab suutma oskusteavet ekspordida.*
- *Suurendada tehnoloogiliste projektide osakaalu, mis käsitleksid katete ja teetarindi jätkusuutlikkuse suurendamist.*
- *Vähem bürokraatiat ja rohkem usaldust programmis osalejatele. Kontroll on piisav juba seetõttu, et partnerid panustavad oma osalusega.*
- *Klattrite lahutamatuks partneriteks peaksid olema alati teadus- ja arendusasutused ning ülikoolid, rakenduskõrgkoolid ja kutseõppeasutused. Kuna osa nendest ei saa riigi poolt finantseerimisel tuge teadus- ja arendustegevuse jaoks, siis on raske ka otseselt rahaliselt klattrite tegevusse panustada. Seega oleks mõistlik, et teadus- ja*

arendustegevus ning õppeasutused on vabastatud klastrite liikmemaksust (st omafinantseeringust) ning panustamine toimub konkreetsete tegevuste näol.

Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster:

- *Juhtimisstruktuur võiks olla läbipaistvam ja otsuste tegemise mehhanism demokraatlik.*

Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster:

- *Suurem riigipoolne finantseering! Täna läheb 10–20% ressursist klatri haldamise peale. Pool halduskulust on otseselt seotud EASi aruannete haldamisega. Teine pool koostöö organiseerimisega. Lisaks on koostegemisel alati mingi ebaefektiivsuse koefitsient, mis tähendab, et tegelik omafinantseering on sageli $30+20+15=65\%$. Kui uues programmis omafinantseering veelgi suureneb, siis muutub kasulikumaks teha täpsemaid ja paindlikumaid otsuseid üksi ilma klastrita.*
- *Poliitikute jutt peab olema rohkem klastritest.*
- *Laiendada projektijuhtimise abikõlbulikke kulusid või tõsta nende määra võrreldes teiste tegevustega.*
- *Et uue konsultandi tööle asudes ei muutuks jälle mängureeglid. Täna on olukord, kus abikõlbulikud kulud olenevad suuresti konsultandi tõlgendamisoskusest ja uue konsultandi tööle asudes muutuvad senised abikõlbulikud kulud abikõlbmatuteks ja vastupidi. Vaja oleks asjadest arusaamist ja kuludokumentide kiiremat menetlemist.*

Finance Estonia klaster:

- *Oluline on töötavaid klastreid EL-i või riigi rahastuseta mitte jätta. Finantssektorit esindav klaster Finance Estonia või nt Logistikaklaster on olulised, et saavutada edu nutika spetsialiseerumine vallas - kõik uued ja "nutikad" ettevõtted vajavad tugevat kohalikku taristut, olgu see siis finants- või näiteks logistikataristu.*
- *Võime aktsepteerida pikemaajalisi, mitmeetapilisi projekte, kus tulemuse saavutamiseks on vajalik mitme eeltingimuse / arenguvajaduse eelnev täitmine.*
- *Klastriprogramm peab võimaldama organisatsiooni nn ellujäämise kulusid ehk büroo ülalpidamist. Lisaks peaks osa kulusid olema kaetud enne kulude tekkimist.*

Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster:

- *Võimaldada rohkem ühistegevusi – messidel osalemist, konverentsidel osalemist, sihtriigi nõuandjate (Advisors) teenuste ostmist, regioonijuhtide palkamist, prototüüpimist ja kohandamist (mis on vajalik mõne regiooni või suurema sihtriigi jaoks, sest nõuded võivad olla riigiti/regiooniti erinevad).*
- *Klastriprogramm peaks jätkuma nende klastrite raames, mis on juba tegutsenud ning ilmutanud ka selget initsiatiivi ja võimekust ettevõtteid aktiivselt kaasata. Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klatri näitel on see hea viis, kuidas viia eksporditurule ettevõtteid, kes varem pole nii selgelt sellist fookust (ega ka võimekust) ehk omanud. Kaitsetööstuses on tekkinud väga selge grupp ettevõtteid, kes suudavad lähiaastail olla eksporditurgudel edukad. Sellist tegevust ja initsiatiivi tuleks võimalusel klastriprogrammiga ergutada ja toetada.*

- *Sisemaistele protsessidele rohkem tähelepanu.*
- *Klastritel peaks kindlasti olema kasutada mingis vormis tootearenduse meede, mis võiks katta eeskätt turuuringute, ekspertiiside, ka turunduse koostööd*
- *Klastreid peavad juhtima teadus-arendusasutused, kes on selleks võimelised. Kes omavad personali ja infrastruktuuri arendustegevuseks ning kõrget motivatsiooni koostööks tööstusega.*
- *Klastriprogrammi põhimõtted tuleks jätta samaks, sh omaosaluse suurus.*
- *Klastreid tuleks hinnata püstitatud eesmärkide täitmise alusel. Need klastrid, mis ei suuda edukalt täita püstitud eesmärke, tuleks sulgeda.*
- *Vähem partnereid, kontsentreeritum tegevus.*

Rakuravi klaster:

- *Innovatsiooni ja innovatsioonipõhist arendust ja tegevust saab toetada ainult soodustavate tegevustega, sealhulgas jätkusuutlikkuse tunnustamine ja finantseerimine, tugitegevused ning riiklikult tunnustatud hoiak säärase valdkonna nagu regeneratiivne meditsiin olulisuse suhtes, eriti olukorras, kus ühiskond vananeb ja üldine terviseolukord on vilets.*
- *Rohkem lubada tegevuses paindlikkust ning klastripoolset otsustamist vastavalt vajadusele, mis on seotud eesmärkidest lähtuv.*
- *Vähem rõhku koostööle ülikoolidega, kuna ülikoolid ei ole huvitatud eksporditeenuse arendamisest.*
- *Toetuste osa suurendamine ning sellega seotud bürokraatia vähendamine. Innovatsiooni ei ole põhimõtteliselt võimalik teha raamatupidajalikul printsiibil. Klatri üks põhieesmärke on kõrge lisandväärtusega toodete ja teenuste loomine, mida ei ole võimalik teha pastapliiatsi täpsusega aastateks ette planeerides ja plaani kinnipidamist jälgides.*
- *Bürokraatiat oluliselt vähendada. Klastroetuste haldajate poolne koostöö mitte vastasseis. Lõppude lõpuks me ajame ju ühte asja – jätkusuutlikku riiklust. Kõikvõimalikel kontrollüksustel peaks olema nõuandja ja heatahtliku kaasaaitaja roll vastandina karistussoovlikkusele.*
- *Teha efektiivsemaks menetlusprotsesse (aruandlus, kirjavahetus), süstematiseerida toetusrahade süsteemi, rohkem paindlikkust iseseisvale otsustamisele.*

Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster:

- *Tuleks rõhutada puidu- ja mööblisektori olulisust. Kuna mets on üks väheseid taastuvaid loodusvarasid Eestis, siis on selle ressursi efektiivne kasutamine erineva lõpptoodangu saamiseks väga tähtis. Viimase kümne aasta jooksul on Eesti metsa-, puidu- ja paberitööstuse toodangu eksport pidevalt kasvanud, kuid kasv on aeglustunud viimastel aastatel. Puidusektor on praktiliselt ainus töötleva tööstuse haru, mis tasakaalustab teiste tööstusharude poolt loodavat negatiivset väliskaubandusbilanssi. Tuleks rõhku pöörata ka puidu- ja mööblivaldkonda puudutava ülikoolihariduse osakaalu tõsta.*

- *Klastri programm võiks toetada lisaks ekspordivõimekuse tõstmisele ka haridusega, ülikooli/eriala populariseerimisega seotud valdkonna arendamist. Projekti kestvus oleks võinuks olla pikem, projekti sisse elamine on aeganõudev ja tegevuste ellu viimiseks jääb vähe aega. Aruandlus on oluline, kuid see võiks sellegipoolest olla vähem aeganõudvam. Aruandlust hindas ka klaster vajalikuks, kuid võiks rohkem keskenduda projekti tegevuste ja eesmärkide elluviimisele. Projektijuhi hinnangul on mitmed ettevõtted väga aktiivsed ning üritavad ühiselt panustada valdkonna arengusse. Teatud ettevõtetel on olnud probleeme VTA-ga (vähese tähtsusega abi). Kahel klastri ettevõttel on rahastamise limiit saanud täis ning aastaid tagasi enne klastriprogrammi esines limiidi ülekulu, mille tõttu on ettevõtted sunnitud klastrist välja astuma.*

Spordimeditsiini klaster:

- *Tuleks leida meetodeid, kuidas motiveerida klastrisse kokku erinevaid ettevõtteid töötama ühise eesmärgi nimel, sest peamine probleem on, et organisatsioonid ei taha panustada, kui ei näe piisavalt kasu või kasumipotentsiaali endale.*
- *Klastri meede on vajalik riikliku tähtsusega valdkondades (meile huvipakkuvalt meditsiin ja sellega seotud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, näiteks telemeditsiin, e-tervis). Siinkohal ootaks suuremat rahalist panust klastri juhtimiskulude madalal hoidmiseks ja pikemaajalist strateegiat – 3 aastaga pole võimalik mingit valdkonda saada ühiselt käima ja edukalt turundada. On oht, et lühikese perspektiiviga võime kaotada ka tehtud töö viljad, peaks läbi mõtlema väljumisstrateegiad.*
- *Veelgi tihedam partnerite omavaheline nn ära kasutamine. Kanaliseeritud info levitamine. Partnerite kontaktibaaside mastaapsem kasutus. Võiks ikkagi olla 30% omafinantseering või rohkem vabadust abikõlbulike kulude osas. Peaks mõtlema, kuidas on võimalik vähem aruandlust, et jõuaks rohkem tegevusi ära teha, sest klastri tööjõud on klastri edu võti ja kuidas hõlpsamalt tulemuslikkust mõõta.*
- *Järgmise perioodi klastriprogrammis võiks omaosalus olla mitte suurem kui 30%.*
- *Suurem tähelepanu peaks olema suunatud lähinaabritele, kellest paljud on harjunud kasutama Eesti spaasid, kuid samuti võiks nad leida tee Eesti spordimeditsiini ja nõustamist organisatsioonideni. See tähendaks koostöö tihendamist lisaks senisele Medicine Estoniale ka Terviseturismi Liidu või klastritega, mõelda oleks vajalik, kuidas seda soodustada, initsieerida.*
- *Vajalik mõelda, kuidas saaks paremini mõõta tulemuslikkust. Vähem aruandlust aitaks klastrijuhtidel rohkem tegevusi ellu viia. Klastrisse on koondatud kompetents, aga partneritelt ei tohi teenuseid osta, see on lahkeli. Tihendama peaks valdkondade klastrate koostööd, näiteks Medicine Estonia võiks ka Spordimeditsiini klastri partnerite teenuseid tutvustada ilma, et üks klaster peaks teisele maksma (EASi raha tõstmine ühest taskust teise). ITK ja meditsiinialane koostöö tihendamine jne, st kuidagi peaks siduma nišivaldkonnad ja koostöö tingimuseks seadma.*

Terviseturismi klaster:

- *Rohkem on vaja toetada realselt mõõdetavaid ja praktilist kasu andvaid tegevusi.*

- *Rohkem võiks olla tegevusi suunatud ka siseturul näiteks turundustegevusteks. Kuurortravi arengukava, mis on üle antud Sotsiaalministeeriumile, peaks ka poliitikakujundajad aluseks võtma.*
- *Klastriprogrammi juures tuleks põhirõhk asetada klatri põhinõuetele nagu ekspordikäibe kasv, lisandväärtuse kasv ja töökohtade arv. Riiklikult ei tohiks piirata või soodustada tegevusvaldkondi kus klatri olemasolu keelamine on mingi raamdokumentiga ette nähtud (nt nutika spetsialiseerumise valdkonnad)*
- *Aruandluse mahtu võimalusel vähendada.*
- *Liigne bürokraatia dokumentide ja aruannete täitmisel, liiga pikk protsess tegevuste rahastamise kinnitamisel.*

INTERVJUUD KLASTRIPROGRAMMI PROJEKTI- JA ARENDUSJUHTIDEGA

Analüüsimeetod

Klastrite toimimise, aga ka vajalikkuse hindamiseks viidi klastrite eest vastutavate inimestega läbi semistruktureeritud ning vestluse vormis intervjuud. Tegemist on kvalitatiivsete andmete interpreteerimisega ning analüüs põhineb intervjuude kokkuvõtetel ning ettevõtete poolsetel tagasisidel.

Kokku intervjueriti kaheksat klastrit: terviseturismi klaster, mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster, rakuravi klaster, kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster, spordimeditsiini klaster, Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia, Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster, Eesti teedehituse klaster ning Finance Estonia klaster. Intervjuud viidi läbi klasteri projektijuhtidega ning kahe klasteri intervjuus (mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster ja Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster) osales lisaks projektijuhile ka klasteri arendusjuht ning rakuravi klasteri intervjuus osales lisaks klasteri projektijuhile klasteri liikme Cellin Technologies OÜ esindaja. Intervjuudes osalenud klastrite kontaktisikud on välja toodud lisas 2, kus on eraldi märgitud ka intervjuude läbiviimise aeg ning intervjueritava positsioon antud klasteris.

Intervjuude käigus esitatud küsimused olid jaotatud neljaks teemaks – strateegia, kasu osalevatele ettevõtetele, koostöö ja programm. Kvalitatiivsete vastuste analüüsi puhul ei ole teemad üksteist välistavad ning üks vastus võib korraga hõlmata mitut alateemat. Lisaks küsimustele said intervjueritavad rääkida olulisena tunduvatel teemadel vabas vormis ning tuua välja ettepanekuid programmi täiendamiseks ja parandamiseks.

Hinnang strateegiale

Kõik kaheksa intervjueritavat klastrit andsid klasteri toimimisele positiivse hinnangu. Kõikides klasteri intervjuudes toodi välja programmi kui organisatsiooni loomise vajalikkus ja tähtsus valdkondade arengu edendamiseks. Suur osa klasterites läbi viidud valdkonnalistest uuringutest ei oleks programmita aset leidnud. Põhjuseks tõid klasteri projekti- ja/või arendusjuhid välja ettevõtete finantsvahendite puuduse suurte valdkonnaliste uuringute tegemiseks.

Klasteri strateegias seatud tegevused ja eesmärgid olid viie klasteri hinnangul väga hästi sõnastatud. Eesti Spordimeditsiini ja Tarkade e- ja m-linna lahenduste klasteris esines mõningaid raskuseid strateegia ja tegevuspunktide ühildamises. Põhjuseks tõid mõlemad klasterid välja partnerettevõtete suure arvu ja nende erinevad ootused programmis osalemisele. Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia hinnangul koosnes strateegia pigem üldistest eesmärkidest ning konkreetseid tegevusi oli vähe. Intervjuu käigus selgus, et Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklasteris sooviksid klasteri liikmed tegeleda konkreetsemate tegevustega ning uue projekti raames võiks ühistegevuse osakaal olla senisest väiksem, et liikmed saaksid tunnetada konkreetset seost klasteri tegevuste ja oma ettevõtte kasvu vahel ning

eesmärkide tulemusi paremini mõõta. Kõik kaheksa klastrit viisid strateegias seatud eesmärkides läbi väikesed muudatused. Muudatuste põhjusena toodi klastrite seas välja klastri liikmete suurenenud arvu, mis eeldas ka uute ettevõtete huvide arvesse võtmist, valet aega teatud eesmärkide täitmiseks ning eesmärkide prioriteetsuse. Näiteks ei peetud kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klastris prioriteediks praktikasüsteemi ja õppeainete loomist, sest tsiviilsektoris on koolituse valdkond hetkel kaetud ning seega ei olnud kaitsektoris täiendav õppekava vajalik. Teedehituse klastris leiti, et ressursside ühiskasutamise abil efektiivsuse suurendamine oli antud hetkel teedehituse sektoris küsitav. Põhjuseks tõi klaster asjaolu, et ressursside ühiskasutus ehitussektoris praktikas siseriiklikult väga hästi ei toimi. Kuna teedehituses on lühike hooaeg ning ehitustööd on tugevalt hooajapõhised, siis on kõik masinad ja programmid suveperioodil väga aktiivses kasutuses ning nende jagamine ettevõtete vahel on keeruline. Kolm klastrit (Finance Estonia klaster, mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster ja Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster) andsid strateegias seatud tegevustele negatiivse hinnangu. Finance Estonia klaster tõi välja, et senised eesmärgid olid liiga kaudsed ning ei olnud piisavalt sektoripõhised ja finantssektorile konkreetselt mõõdetavad. Võimalikuks lahenduseks pakkus Finance Estonia klaster konkreetsemaid eesmärke, mida oleks finantssektoris võimalik ka mõõta. Tulemusi saaks jälgida selle põhjal, kas on tulnud täiendavad rahapakkumise võimalusi, kas börs on muutunud aktiivsemaks, kuidas on muutunud keskmise ja väiksemate suuruste ettevõtete ligipääs investeringutele jne. Tarkade e- ja m- linna lahenduste klastri hinnangul kattis klastri meede vaid ühte, kuigi vajalikku valdkonda *smart city* temaatikast. Programm täitis eesmärgid ühisturunduse ja erinevate koolituste näol, kuid Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster sooviks hankida ka innovaatilisi lahendusi, tegeleda rohkem tootearendusega, läbi viia suuremahulisi pilootprojekte ning laiendada tegevusi ja arendada linnadele uusi lahendusi kaasates lisaks Eestile ka lääneriike. Kõikides klastrites õnnestus strateegias seatud eesmärgid aga suures osas samal kujul ellu viia ning strateegias otseseid muudatusi ei tehtud. Eesti Spordimeditsiini klastris ei olnud pallimängude terapeutilise meditsiinilise näidismudeli koostamine algselt strateegia osa, kuid hiljem kooskõlastati see EAS-iga. Kõik intervjuueeritud klasterjuhid andsid eesmärkide täitmisele ja juba läbiviidud tegevustele väga hea hinnangu. Kuna mitmetel klastritel ei ole projekt ametlikult lõppenud, on mõningad tegevused veel pooleli ning näiteks Eesti Spordimeditsiini klastril jätkuvad teatud tegevused programmiväliselt partneripoolse rahastamisega.

Klastrite puhul ei eksisteerinud selliseid tegevusi, mis oleks klasterjuhtide hinnangul ebaõnnestunud. Kõik klastrid (v.a. mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster) olid väga rahul seniste eesmärkide saavutamise ja tegevuste elluviimisega. Nimetatud klastril olid kõrgemad ootused tootearenduse valdkonnas, kuid tootearendusega intervjuu tegemise ajal klastris tegeletud veel ei oldud. Põhjusena tõi klastri arendusjuht välja mööblitööstuse struktuuri, valdkonna eripärasuse ning klastri partnerettevõtete mõningase väärarusaama tootearendusest, mis on takistanud ettevõtete vahelist ühiste toodete arendamist. Samuti toodi klastris välja ettevõtete vaheline konkurents, mis on tootearenduse seisukohalt probleemkohaks. Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster oli aga seniste tegevuste elluviimisega rahul. Teedehituse klaster oli projekti eesmärkide täitmisega rahul, kuid tõi välja, et teatud eesmärkide (teedehituse sektori ekspordivõime suurendamine) täitmine on klastris raskendatud. Põhjusena tõi teedehituse klaster välja asjaolu, et teedehituse sektoris ei

saa vaid teadmistega välisturgudele minna. Selleks on vaja masinaid, materjale ning tehnoloogiat, mille arendamine on aeganõudev.

Kõikide klasterjuhtide hinnangul oleks programmi kestvus võinud olla pikem. Kuigi enamik klastreid jõuab projekti lõpuks kõik nõutud tegevused ellu viia, siis jõuaks juhtide hinnangul programmi pikema kestvuse puhul veelgi rohkem tegevusi ellu viia ning juba alustatud tegevustega jätkata. Üksikutel klastritel läks programmi sisseelamisega aega ning seetõttu ei jäänud nii palju aega tegevuste läbiviimiseks. Näiteks esines kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster alguses kasvuraskuseid. Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster pakkus lahenduseks välja eelklasteri organiseerimise uutele klastritele, mis aitaks klastril ja partnerettevõtetel mõista klasteris nõutud tegevusi ja eesmärgid juba enne projekti algust. See võimaldaks klasteriprojekti ajal efektiivsemalt tegutseda ning igale tegevusele rohkem aega panustada. Suur osa klastreid pakkus programmi kestvuseks 4–6 aastat. Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster ning Eesti meditsiiniteenuse ekspordiklaster Medicine Estonia pakkus programmi kestvuseks 5–10 aastat, sest kaitsektoris on uute tehnoloogiate kasutuselevõtt aeganõudev ning meditsiinisektoris võimaldaks 5-aastane tsüklil tulemusi konkreetsemalt mõõta.

Intervjuude käigus selgus, et kõikidel intervjuueeritavatel klastritel oli keeruline strateegias püstitatud eesmärkide tulemuslikkust mõõta. Kuigi klasterid hindasid eesmärkide täitmist ja tegevuste elluviimist edukalt, oli otseselt näiteid partnerettevõtete majandusnäitajate paranemisest keeruline välja tuua. Nagu juba varasemalt mainitud, pakkus Finance Estonia klaster lahenduseks välja konkreetsemad eesmärgid, mida oleks kergem mõõta. Näiteks saaks finantssektoris jälgida, kas turule on tulnud täiendavad rahapakkumise võimalusi, kas börs on muutunud aktiivsemaks, kuidas on muutunud keskmise ja väiksemate suuruste ettevõtete ligipääs investeringutele jne. Kaudsed eesmärgid nagu ekspordi- ja konkurentsivõime suurendamine ei võimalda eesmärkide täitmise mõõtmist sellisel kujul. Alljärgnevas tabelis 4 on välja toodud kokkuvõtte klasterite hinnangust programmi strateegiale.

Tabel 4. Hinnang strateegiale

Klaster	Positiivne hinnang klasteri toimimisele	Positiivne hinnang klasteri eesmärkidele	Strateegias seatud tegevusi kohandati	Tegevused, mis ei õnnestunud soovitud kujul ellu viia
Terviseturismi klaster	Jah	Jah	Mõningal määral	-
Mööblitööstuse ekspordi-võimekuse tõstmise klaster	Jah	Jah, kuid eesmärgid peaksid olema kindlamalt püstitatud	Mõningal määral	Tootearendus
Rakuravi klaster	Jah	Jah	Mõningal määral	-
Kaitse- ja julgeoleku-tehnoloogiate klaster	Jah	Jah	Mõningal määral	-
Eesti Spordi-meditšiini klaster SPORTEST	Jah	Jah	Mõningal määral	-
Eesti Meditsiini-teenuste ekspordiklaster	Jah	Jah	Mõningal määral	-
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	Jah	Jah, kuid puudulikuks jäi innovaatiliste hangete osa	Mõningal määral	-
Eesti teedehituste klaster	Jah	Jah, kuid teatud eesmärkide täitmise jaoks ei olnud õige aeg	Mõningal määral	-
Finance Estonia klaster	Jah	Jah, kuid mõnevõrra liiga kaudsed	Mõningal määral	-

Allikas: (intervjuu tulemused)

Kasu ettevõtetele

Peamise kasuna ettevõtetele töid klastrid välja ühistegevused (sh ühisturundus) ja arendustegevused. Samuti hinnati väga kasulikuks konverentsidel osalemist ja erinevaid õppereise, mis on aidanud kaasa kontaktvõrgustiku loomisele ja täiendamisele. Mitmes klasteris ei oleks ilma programmipoolse rahastuseta valdkondlikke uuringuid läbi viidud ega välisvisiitidel käidud. Näitena võib tuua terviseturismi klasteri, kus viidi läbi valdkonna spetsiifilisi uuringuid. Klasteri projektijuhi sõnul ei oleks uuringuid riigipoolse rahastuseta läbi viidud ning tõi põhjuseks ettevõtete finantsvahendite puuduse mahukate valdkondlike uuringute jaoks. Samuti ei oleks klasteris riski tõttu sihtturgudel erinevaid turundusmeetodeid katsetatud, ei oleks tehtud poliitika tasemel lobitööd, tegeletud poliitiliste muudatustega

kaasnevate tegevustega ning samuti ei oleks tehtud kuurortravi arengukava. Teedehituse klastris ei oleks ettevõtted oma finantsvahenditega uuringutele sellises mahus panustanud. Rakuravi klastris ei oleks programmi käigus saadud rahastuseta olnud võimalik uut laborit ehitada ning mitmeid uuringuid ellu viia ning ka Cellin Technologies ei oleks praegusel kujul eksisteerinud. Erinevad messid, rahvusvahelised ja kohalikud seminarid ning konverentsid on klastrite hinnangul aidanud luua kontaktvõrgustiku, tutvuda turgudega, konkurentidega, võimalike partneritega, tehnoloogiaga, ekspordivõimalustega ning saada uusi teadmiseid.

Kuna majandusnäitajate ja programmivahelise seose hindamine on klasterjuhtide sõnul keeruline, siis ei saa välja tuua ka kindlat seost programmis osalemise ja ettevõtete eduka toimimise vahel. Küll aga poleks paljud senised tegevused riigipoolse rahastuseta (nt uuringud, ühisturundus, koostöö ettevõtete vahel, välisvisiidid, ekspertide toomine Eestisse, konverentsidel ja seminaridel osalemine ja tootearendus) sellisel kujul aset leidnud. Konkreetseid näiteid ettevõtete edukamast toimimisest programmi osalemise tulemusel tõi välja Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia – klaster liikmed leidsid messidelt potentsiaalseid kliente, kellest osa tarbisid hiljem Eestis arvestatava summa eest meditsiiniteenuseid. Konkreetseid näiteid tõi ka Eesti Spordimeditsiini klaster, kelle liige kasvas programmi ajal väga edukalt, spordi- ja laboriarstide poolt pandi kokku verepõhine tervisekontrolli võimalus, mida müüvad antud hetkel klaster kaks liiget, aga verepaketti võivad pakkuda lisaks perearstidele ja kliinikumidele ka muud analüüse tegevad ettevõtted. Samuti tuli programmi ajal tagasi võimalus Tartu Ülikoolis õppida spordiarsti kõrvaleriala. Erinevaid konkreetseid näiteid oli lisaks eelpool tooduile Spordimeditsiini klasteris veel hulgaliselt. Eesti terviseturismi klaster hinnangul on programmis osalemise tõttu teatud klaster ettevõtetel majandusnäitajad paranenud. Majandusnäitajatest oli rakuravi klasteris veel vara rääkida, sest ekspord on rakuravi valdkonnale uus teema, kuid selleks vajalikud ettevalmistused tehti programmi ajal (uus labor, tootmisloa ja rakkude, kudede ja elundite käitlemise tegevusluba, mis väljastati klaster liikmele Cellin Technologies OÜ-le). Ka kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster hinnangul ei oleks enamik tegevusi, mis klaster projekti ajal aset leidsid, riigipoolse rahastuseta läbi viidud. Seega on programm kõikide klasterjuhtide hinnangul olnud väga vajalik ja kasulik ning võimaldanud ettevõtetel ellu viia tegevusi, mida suure tõenäosusega programmipoolse rahastamiseta ei oleks läbi viidud.

Kõikide klasterite hinnangul on programm olnud edukas ettevõtmine ning enamik klasterid soovivad jätkata ka järgmises voorus. Eesti terviseturismi klaster tõi aga välja asjaolu, et Eesti terviseturismi klaster meede ja nutikas spetsialiseerumine, mis on järgmise vooru üks nõuetest, võivad sisulistes küsimustes aga lahku minna. Projektijuhi sõnul saaksid kolm klaster põhiväärtust (ekspordi suurendamine, lisandväärtuse kasvamine ja nutikas spetsialiseerumine) täidetud, kuid ettevõtted on skeptilised, kas jõuga teatud valdkonnaga tegelemine, milles ei nähta märkimisväärset edu, on mõttekas. Kasu ettevõtetele on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. Kasu ettevõtetele

Klaster	Ettevõtted on edukamad tänu klasteriprogrammile	Olulisim kasutegur	Positiivne mõju ettevõtete majandustulemustele	Klastris tegeletud tootearendusega	Koostöö tootearenduses klasteri partnerite vahel
Tervise- turismi klaster	Jah	Uuringud ja välisreisid	Jah	Mitte oluliselt	Jah
Mööbli- tööstuse klaster	Jah	Ettevõtete vaheline koostöö	Jah	Ei	Mitte oluliselt
Rakuravi klaster	Jah	Rahvus- vahelised konverentsid ja õppereisid	Keeruline määratleda	Ei, kuid vajalikud ettevalmistused tehtud	Lähi- tulevikus
Kaitse- ja julgeolekuteh noloogiate klaster	Jah	Ettevõtete kaasamine ühistegevustesse	Keeruline määratleda	Jah	Jah
Eesti Spordi- meditsiini klaster SPORTEST	Jah	Ühisturundus ja arendustegevus	Keeruline määratleda	Jah	Jah
Eesti Meditsiini- teenuste ekspordi- klaster	Jah	Ühistegevused, turgude tundmaõppimine, kontaktvõrgustik, koostöö sihtturgudel, pressiseminarid	Jah	Ei	Jah
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	Jah	Rahvusvahelistumine	Keeruline määratleda	Puudub täpne info	Puudub täpne info
Eesti teedehituste klaster	Keeruline määratleda	Välisekspertide <i>know-how</i> ja visiidid Eestisse	Keeruline määratleda	Jah	Jah
Finance Estonia klaster	Jah	Teadlikus, kontaktvõrgustik	Keeruline määratleda	Ei	Jah

Allikas: (intervjuu tulemused)

Hinnang koostööle

Kõik intervjueritud klasterjuhid hindasid klasteri partnerettevõtete vahelist koostööd üheks suurimaks klasteri väärtusteks ning täheldasid partnerettevõtete vahelise koostöö aktiveerumist programmi ajal. Enamikes klasterites oli ka passiivsemaid liikmeid, põhjuseks toodi ettevõtete ajapuudus ja ülekoormatus. Eesti Spordimeditsiini klasteris oli üks partnerettevõtte, mis müüdi Soome ning seetõttu ei osale enam programmis. Mööblitööstuse ekspordiklasteris oli samuti üks liige passiivne, kuid seda majanduslike raskuste tõttu. Kõik klasterid kiitsid liikmete aktiivset osalemist klasteri tegevustes ning liikmete initsiatiivi valdkonna arengusse panustada. Eesti terviseturismi klasteris tegid ettevõtted juba enne programmi väga aktiivset koostööd. Samuti olid klasterite juhid ühisel arvamusel, et koostöö klasterites oli aktiivne ning erinevatel seminaridel ja konverentsidel oli kõrge osalus.

Kõige atraktiivsemaks koostöövormiks hinnati klasterites seminare, välisvisiite, messe, konverentse, töötubasid ja muid ühiseid kokkusaamisi ja tegevusi. Finance Estonia mainis probleemkohana aga liikmemakse, mis on alustavatele ettevõtetele liiga kõrged. Kuna Finance Estonia klaster on avatud klaster, siis eksisteerib *start-up*-ettevõtetele ligipääs klasteri poolt pakutavate tegevustele, näiteks erinevatele töötubadele ja konverentsidele. Klasteri projektijuhi sõnul peaks aga alustavate ettevõtete teemat rohkem jälgima, et võimaldada ka neil olenemata rahalistest võimalustest võrdne ligipääs. Rakuravi klaster tõi välja asjaolu, et rakuravi klasterisse kuuluvatel ettevõtetele on erinevad huvid ning ettevõtted, kelle tegevused on sarnased, teevad üksteisega ka rohkem koostööd.

Kaheksast klasteris viis tegid teadusasutustega aktiivset koostööd. Eesti terviseturismi klaster ja Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia ei teinud teadusasutustega väga aktiivset koostööd. Põhjuseks tõi terviseturismi klaster välja teenuste spetsiifilisuse. Kuna paljud teenused olid ettevõtete kesksed, siis teadusasutustel pole projektijuhi sõnul tihti selliseid tooteid ja teenuseid võimalik turundada ega arendada ning huvi koostöö vastu kaob. Terviseturismi klasteri hinnangul on teadusasutustel pigem konkreetne huvi kitsama valdkonna vastu. Projektijuhi sõnul olid teadus- ja arendusasutused huvitatud üksikutest projektidest, aga liikmete huvi projektide vastu oli pigem võrdselt jaotatud. Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia kutsutakse teadusasutusi erinevatele seminaridele ja konverentsidele. Projektijuhi sõnul ei eksisteeri aga hetkel reaalselt väljundit teadusasutustega koostöö tegemiseks, sest klasteri eesmärgid ei nõua hetkel otsest aktiivset koostööd teadusasutustega. Klasteri eesmärkideks on konkurentsivõime tõstmine, kontaktvõrgustiku loomine ja ühisturundus. Koostööd teadusasutustega nähakse meditsiiniteenuste ekspordiklasteris pigem tootearenduse valdkonnas. Tarkade e- ja m-linna lahenduste klasteris ei ole arendusjuhi sõnul programm otseselt sihitud koostööle teadusasutustega ning seetõttu ei ole koostöö teadusasutustega olnud ka klasteri fookuses. Pigem avaldub koostöö teadusasutustega Tarkade e- ja m-linna lahenduste klasteris võrgustiku loomise kaudu. Klasterid tegid teadusasutustega koostööd erinevate uuringute koostamises, maailmatrendide kaardistamises, õppekavade koostamises, tootearenduses ning prototüüpimises.

Viies klasteris kaheksast olid ettevõtted ühisturundusega seotud tegevustes aktiivsed. Näiteks oli Eesti Spordimeditsiini klasteril koostöö portaaliga Delfi, kus oli Eesti Spordimeditsiini klasteril

spordimeditsiini alarubriik, millega kaasnes kohustus kirjutada vähemalt üks artikkel nädalas ning artikleid kirjutasid klasteri liikmed. Rakuravi klasteril on plaanis koostöös turunduspartneriga välja anda rakuravi valdkonda tutvustav infobrošüür. Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklasteris Medicine Estonia on kolmes erinevas keeles väga põhjalikud materjalid, kus on välja toodud Eesti konkurentsieelised ravireisimise valdkonnas, konkreetsete teenused, mida Eestis pakutakse ning ka klasteri liikmete lühitutvustused. Finance Estonia klasteris osalesid ettevõtted turundusmaterjalide trükkimises. Teistes klasterites ei ole ühisturundusega väga palju tegeletud, kuid ühisturundus aktiveerub klasterite juhtide hinnangul lähiajal. Tabel 6 allpool toob välja klasterite hinnangu koostööle.

Tabel 6. Hinnang koostööle

Klaster	Aktiivne koostöö partner-ettevõtete vahel	Kõige atraktiivsem koostöövorm	Parem koostöö teadus-asutustega tänu klasteri-programmile	Partnerettevõtete aktiivne osalemine ühisturundusega seonduvates tegevustes
Terviseturismi klaster	Jah	Infoseminarid, välisreisid, ekspertide kaasamine.	Ei	Jah
Mööblitööstuse ekspordi-võimekuse tõstmise klaster	Jah	Ettevõtete vaheline koostöö, välisreisid.	Jah	Jah
Rakuravi klaster	Jah	Sarnased ettevõtted teevad omavahel koostööd	Jah	Jah
Kaitse- ja julgeoleku-tehnoloogiate klaster	Jah	Õppereisid välismaale, omavaheline suhtlemine	Jah	Mitte oluliselt
Eesti Spordimeditsiini klaster SPORTEST	Jah	Arenguseminarid	Jah	Jah
Eesti Meditsiini-teenuste ekspordiklaster	Jah	Üksteist toetavad tegevused ja pressiseminarid	Ei	Jah
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	Jah	Messid, seminarid, ühised välisvisiidid	Ei	Ei
Eesti teedeehituste klaster	Jah	Välisvisiidid	Jah	Jah
Finance Estonia klaster	Jah	Konverentsid ja töötoad	Jah	Jah

Allikas: (intervjuu tulemused)

Hinnang klasteriprogrammile

Klasterijuhte intervjuerides ilmnes, et tagasiside programmile ja klasteri sisestele tegevustele oli väga positiivne. Kõigi intervjueritud klasterijuhtide sõnul oli programmi kui organisatsiooni loomine väga kasulik. Programmita oleksid ettevõtted panustanud mitmetesse tegevustesse vähem (näiteks ühisturundus, uuringute läbiviimine, erinevad rahvusvahelised konverentsid, seminarid ja õppereisid, turu-uuringud). Ettevõtete vaheline koostöö ei oleks sellisel kujul eksisteerinud. Kõikides klasterites aktiveerus klasteri partnerettevõtete vaheline koostöö, samuti täheldasid mitmed klasterid paremat koostööd teadusasutustega.

Programmi rahastamine oli kõikide intervjueritud klasterijuhtide hinnangul asjakohane ning rahastamise mahtu peeti piisavaks. Klasterijuhid väärtustavad programmis osalemise võimalust, programmi raames läbi viidud tegevusi ning riigipoolseid toetuseid väga. Peamine kitsaskoht, mida klasterijuhid mainisid, oli aruandlusega seotud mõningane keerukus ja aruandluse ajanõudlikkus. Kõik klasterijuhid hindavad aruandluse täpsust ning mõistavad, et toetuste kasutamises peab olema kindel kord ning raporteerimine.

Nagu juba varasemalt mainitud hindasid klasterijuhid projekti kestvust liiga lühikeseks. Üksikutel klasteritel läks programmi sisseelamisega aega ning seetõttu ei jäänud nii palju aega tegevuste läbiviimiseks. Samuti ei tohiks projekti lõppedes tekkida pausi, vaid tegevuste läbiviimist ja eesmärkide täitmist peaks kõikides klasterites jätkama ka pärast programmi lõppemist. Meditsiiniteenuste ekspordiklasteri Medicine Estonia hinnangul peaks rahastamismudel isegi jõudma selgusele, kas suunata maksimaalselt palju kulutusi pigem klasteri algusperioodile või vastupidiselt lõpuperioodile. Kuna sisseelamise aeg oli mitmetes klasterites aeganõudev, siis olid suuremad kulutused klasterites pigem klasteri projekti lõpus ning näiteks rakuravi klasterile heideti ette raha ebapiisavat kasutamist. Küll aga kasutavad kõik klasterid projekti lõpuks raha eesmärkidepõhiliselt ära, sest mitmed suured kulutused on just projekti lõpus. Klasterite hinnang programmile on eraldi välja toodud ka allpool järgnevas tabelis 7.

Tabel 7. Hinnang klasteriprogrammile

Klaster	Rahastamine on ajakohane	Muudatused klasteriprogrammi rahastamises	Klasterpartnerid panustavad klasteri arengusse	Suurenenud partnerite omavaheline koostöö ja äritegevus
Terviseturismi klaster	Jah	-	Jah	Jah
Mööblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster	Jah	-	Jah	Jah
Rakuravi klaster	Jah	-	Jah	Jah
Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster	Jah	Rahastamise määr võiks pikema projekti kestvuse tõttu olla suurem	Jah	Jah
Eesti Spordimeditsiini klaster SPORTEST	Jah	Projektijuhtimise rahastamine 70/30 osakaaluga	Jah	Jah
Eesti Meditsiini-teenuste ekspordiklaster	Jah	Kulukamad tegevused peaksid paigutuma klasteri algusperioodi	Jah	Jah
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	Jah	Kontorikulud abikõlblikuks	Jah	Jah
Eesti teedehituste klaster	Jah	-	Jah	Jah
Finance Estonia klaster	Jah	-	Jah	Jah

Allikas: (intervjuu tulemused)

Ettepanekud

Kõik klasterid tõid häid ettepanekuid programmi parandamiseks ja täiustamiseks. Suur osa klasterid pakkus programmi kestvuseks 4–6 aastat. Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster ning Eesti meditsiiniteenuse ekspordiklaster Medicine Estonia pakkus programmi kestvuseks 5–10 aastat, sest kaitsektoris on uute tehnoloogiate kasutuselevõtt aeganõudev ning meditsiinisektoris võimaldaks 5-aastane tsükkel tulemusi konkreetselt mõõta. Senine projekti kestvus oli kõikide klasterijuhtide hinnangul pigem liiga lühike.

Eesti Spordimeditsiini klaster hinnangul võiks klaster meede eksisteerida sellisel kujul, et tulemused oleksid paremini mõõdetavad. Tulemuste mõõtmise keerukust esines kõikides klasterites. Kuna tegevused ei olnud mitmetes klasterites konkreetseid, siis oli ka antud tegevuste tulemusi raske mõõta. Võimalikuks lahenduseks tulemuste edukamaks mõõtmiseks pakkus Finance Estonia klaster konkreetsemaid eesmärke, mida oleks näiteks finantssektoris võimalik ka mõõta. Tulemusi saaks jälgida selle põhjal, kas on tulnud täiendavad rahapakkumise võimalusi, kas börs on muutunud aktiivsemaks, kuidas on muutunud keskmise ja väiksemate suuruste ettevõtete ligipääs investeeringutele jne.

Klasterjuhtide ettepanekud aruandluse osas olid väga sarnased. Aruandluse osakaal programmis võiks olla väiksem, et vähendada töömahtu aruandluse seisukohalt ning selle arvelt võimaldada rohkem aega ja energiat klasteri tööle ja tegevustele. Eesti terviseturismi klasteri puhul oli EAS-i menetlemise aeg liiga pikk, EAS-i poolsete küsimuste tulid tihti alles siis kui tegelik raha oleks pidanud saabuma. Seega võiks aruandluse protsess olla ka senisest kiirem, et ettevõtte saaksid lubatud toetuse õigel ajal. Mitmed klasterid pakkusid välja, et aruandlus võiks olla digitaalselt esitatav ning EAS-i näited ja teave aruandmise kohta võiks olla selgemini välja toodud. Näiteks pakkus meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia välja määruste käsiraamatu koostamise, mis aitaks aruandlust kiirendada ning tooks välja erinevaid näiteid abikõlblike kulude klassifitseerimise kohta. Ka Eesti Spordimeditsiini klasteri hinnangul võiks programmi raames olevad määrused olla selgemalt välja kirjutatud näiteks lisadokumentide näol, mis sisaldavad infot tegevusaruannete koostamise, strateegia, töölevõtmise ja muudele korduma kippuvatele küsimustele vastuseid. Eesti Spordimeditsiini klasteri hinnangul võiks projektijuhtimise rahastamine eraldi olla siiski 70/30 rahastamise osakaaluga. Finance Estonia klasteri intervjuust selgus, et organisatsiooni ülahoiukulud (nt kontori- ja raamatupidamiskulud) võiksid olla samuti abikõlblikud kulud. Samuti pakkus meditsiiniteenuste ekspordiklaster Medicine Estonia välja, et osa toetusest võiks olla allutatud leebematele tõendusreeglitele ning kaaluda töötajate kulude 100% hüvitamist. Meditsiiniteenuste ekspordiklasteri arendusjuht lisas, et klasteris on olnud arutelusid, kas uus rahastusüsteem võiks olla hoopis tulemustepõhine. Mõõblitööstuse ekspordivõimekuse tõstmise klaster pooldaks aruandluse osas hangete süsteemi.

Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster pakkus välja ettemaksusüsteemi realiseerimise, mis tähendaks, et senise rahade tagasimaksmise süsteemi puhul (rahad makstakse tagantjärele) saaks teatud mahus raha juba enne lõpparuannete esitamist. Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster tõi väga hea ettepanekuna välja, et EAS-il võiks olla rohkem kompetentsi programmiga tegelemises ning EAS-ilt võiks saada näiteks ekspordi- ja ettevõtlusnõustamist ning seostada programmiga muid kompetentse, mida EAS omab.

Rakuravi klasteri projektijuht tõi välja eesmärkide täitmise ja strateegia kitsaskoha – eesmärgid ja strateegia on väga suures mahus ette planeeritud kogu projekti ajaks juba projekti alguses. Samas muutuvad mitmed asjaolud projekti ajal ning seetõttu võiks eesmärkide täitmises ja tegevustes olla natukene rohkem paindlikkust. Tabelis 8 on välja toodud klasterite parandusettepanekud programmile.

Tabel 8. Klasterite parandusettepanekud programmile

Ettepanekud
1. Klasteri meede peaks eksisteerima kujul, et tulemused oleksid paremini mõõdetavad
2. Aruandluse väiksem osakaal, digitaalselt esitatav ja lihtsustatud kujul aruandlus
3. Klasteriprogrammi projekti pikem kestvus
4. Selgemad klasteriprogrammi määrused (aruandlus, tegevusaruannete koostamine, strateegia, töölevõtmine)
5. Lühem EASi menetlemise aeg
6. Rohkem paindlikkust eesmärkide, strateegia ja tegevuskava planeerimises
7. Osa toetusest võiks olla allutatud leebematele tõendusreeglitele
8. Töötajate kulude 100% hüvitamine
9. Tulemustepõhine rahandussüsteem
10. Ettemaksusüsteemi realiseerimine
11. EASil võiks olla rohkem kompetentsi klasteriprogrammiga tegelemises
12. EASilt võiks saada ekspordi- ja ettevõtlusnõustamist
13. Organisatsiooni ülalpidamiskulud (nt kontori- ja raamatupidamiskulud) võiksid olla samuti abikõlblikud kulud
14. Pikema projekti kestvuse puhul suurem rahastamise määr
15. Eelklasteri loomine uute klasterite puhul
16. Konverentside osalustasud osa abikõlblikest kuludest
17. Aruandlus võiks põhineda hangete süsteemil

Allikas: (intervjuu tulemused)

KOKKUVÕTE

Klastri koostöö

Analüüsist selgub, et klastriprogrammi käigus loodud kõige suuremaks väärtuseks on koostöö. Avardunud koostöö on ühtlasi ka klastri tegevustes osalemise peamiseks eeliseks. Tihedat koostööd tehti nii klastris omavahel kui ka klastriväliste partneritega. Klastri liikmete koostööpartnerite arv riigi ning samuti rahvusvahelisel tasandil kõikus vahemikus 2–65. Koostöö olulisust hindasid vastajad 7 palli skaalal 5,9 palliga.

Klastris osalemise tulemusena oli klastri liikmete rahvusvaheline konkurentsivõime märgatavalt paranenud ning nii riiklik kui ka rahvusvaheline kontaktibaas laienenud. Seda eelkõige regulaarsete klastri partnerite kokkusaamiste tulemusena, mis võimaldas viia infovahetuse uuele tasemele. Tihe koostöö klastriprogrammi raames edendas partnerite vahelist suhtlust nii tootearenduse kui ka turgude teemadel, mis tõi omakorda kaasa uute toodete ja teenuste arenduse. Koostöö aitas tugevdada ja laiendada ettevõtete turundustegevust ning tõsta liikmete nähtavust ja/või teadlikkust. Kõige tähtsamateks koostööpõhjusteks olid märgitud juurdepääs uutele turgudele, juurdepääs oskusteabele ja tehnoloogiale, olemasolevatel turgudel laienemine ning mitmekesisem tootevalik. Rohkem kui pool küsimustikule vastajatest tegi tihedat koostööd kõrgkoolidega, mis nende selgituse põhjal aitas kaasa nende organisatsiooni arengule.

Soovitused poliitikakujundajale:

- Lihtsustada klastri käivitamise protsessi, mis on uutele alustajatele keeruline ja aeganõudev
- Klastrite lahutamatuks partneriks peaksid olema alati teadus- ja arendusasutused ning õppeasutused ning oleks mõistlik vabastada neid klastri liikmemaksudest (st omafinantseeringust), nende panustamine võiks toimuda konkreetse tegevuste näol
- Klastriprogramm võiks toetada lisaks ekspordivõimekuse tõstmisele ka haridusega seotud valdkonna arendamist
- Tuleks leida meetodeid, kuidas motiveerida klastrisse kokku erinevaid ettevõtteid töötama ühise eesmärgi nimel, et kõik liikmed leiaks enda jaoks piisavat kasu ja kasumipotentsiaali
- Veelgi tihedam partnerite omavaheline koostöö, mis toob kaasa parema info levitamise ning partnerite kontaktibaaside mastaapsema kasutuse

Klastri majanduslik mõju

Vahehindamise käigus leiti, et klastri tegevuse olulisus oli kõrgel tasemel klastri eesmärkide täitmisel. Kuid mõju ettevõtete majandusnäitajatele hindasid vastajad tagasihoidlikult. Enamik klastri liikmetest märkisid suurt mõju lisandväärtusele, mida nad hindasid ulatuses 41–60%. Üks ettevõtte leidis, et klastriprogramm mõjutas kõige rohkem (61–80%) tema organisatsiooni müügitulu. Ülejäänud ettevõtted leidsid, et klastriprogramm mõjus ekspordimüügitulule,

müügitulule uutest või oluliselt muudetud toodetest ja teenustest ning üldisemalt müügitulu näitajate parandamisele, kuid vähesel määral, 0–20% ulatuses. Klasteriprogrammis osalemine väljendas minimaalset mõju töötajate arvule, tööjõukulule ja ärikasumile.

Pool vastajatest märkasid, et klasteris osalemine on kasvatanud nende organisatsiooni müügitulu osakaalu uutel või oluliselt muudetud toodetel või teenustel. Uued tooted lisasid ka uusi kliente ja päringuid. Klasteri tegevuse tulemusena oli enamik klasteri liikmetest suutnud siseneda uutele sihtturgudele nii uute kui ka juba olemasolevate toodete/teenustega. Uutest sihtturgudest toodi välja järgnevad: Leedu, Soome, Venemaa, Suurbritannia, Luksemburg, Poola, Inglismaa, Araabia, Aasia riigid, Ukraina ja Läti. Ettevõtjad märkisid, et rahvusvahelist kogemust aitab suurendada mõju ekspordimüügitulule, mis võib olla nähtav mõne aja pärast.

Soovitused poliitikakujundajale:

- Riigipoolne finantseering peab olema suurem. Tegelikult on omafinantseering sageli 65%, mis koosneb halduskulust, koostöö organiseerimise kulust ning ebaefektiivsuse koefitsiendist. Omafinantseeringu suurendamine muudab iseseisva tegutsemise kasumlikumaks
- Klasterid tuleks hinnata püstitatud eesmärkide täitmise alusel. Need klasterid, mis ei suuda püstitatud eesmärged edukalt täita, tuleks sulgeda
- Rohkem on vaja toetada realselt mõõdetavaid ja praktilist kasu andvaid tegevusi

Klasteri juhtimine

Klasteri partnerite üldine hinnang klasteri juhtimise võimekusele oli hea. Keskmiselt hindasid vastajad klasteri juhi ja arendusjuhi tööd 7 palli skaalal 5,7 palliga. Nende töö puuduseks tõid vastajad välja ebapiisava kommunikatsiooni klasterisest partnerite ning nende ja EAS-i vahel, tegutsemise operatiivsuse ja kiiruse puudujäägi, ebapiisava ühisürituste arvu ning rohkem bürokraatiat ja formaalsust.

Eesmärkide väljatöötamine oli toimunud kõikide liikmete osavõtul. Klasteri liikmed olid oluliselt kaasatud eesmärkide väljatöötamisse, töötades seejuures kõikides töörühmades, kasutades intranetti, meililiste, nõupidamisi ning osaledes koolitustel. Liikmetel oli võimalus igas aspektis kaasa rääkida ja ettepanekuid teha. Tulemusena aitasid klasteri juhtimisstruktuur ja juhtimisotsused saavutada klasteri poolt püstitatud eesmärged.

Klasteri liikmed märkisid, et klasteri strateegia oli läbimõeldud, kuid vajab muudatusi, mis aitaksid kaasa klasteri tulemuslikkusele. Muudatusteks nimetasid ettevõtjad järgmisi: suurendada fookust siseturule, rohkem tegevusi konkreetsete teenuste turundamiseks, suuremat klasteri avatust, et tekitada piisavat jõudu ja sünergiat lisandväärtuse tekkimiseks.

Analüüsides kõiki juhtimise aspekte, oli üldine rahulolu klasteri arenguga kõrge.

Soovitused poliitikakujundajale:

- Klatri asutamisega peab kaasnema selge ettekujutus edasisest tegevusest ja eesmärkidest väljatöötatud strateegia näol
- Juhtimisstruktuur peab olema läbipaistvam ja otsuste tegemise mehhanism demokraatlikum
- Tõsta konsultantide kompetentsust, klastritoetuse haldajate poolne koostöö peab olema heatahtlikum
- Võimaldada rohkem ühistegevusi, nt messidel või konverentsidel osalemine, sihtriigi nõuandjate teenuste ostmine, regioonijuhtide palkamine, prototüüpimine ja kohandamine
- Klastreid peavad juhtima teadus- ja arendusasutused, kes on selleks võimelised, kes omavad personali ja infrastruktuuri arendustegevuse läbiviimiseks ning kõrget motivatsiooni

Kokkuvõtte intervjuu tulemustest

Programm on olnud väga väärtuslik osa valdkondade arengus ja ettevõtete vahelise koostöö arendamisel. Klatri tegevuste tulemusena on ettevõtete vaheline koostöö aktiveerunud suurel määral. Kõik intervjuueeritavad andsid programmile positiivse hinnangu. Peamise kasutegurina hinnati ettevõtetevahelist koostööd ja aktiivset osalust ühistegevustes. Programmita oleks konkreetsete sektorite areng olnud aeglasem. Programmi toel viidi läbi tegevusi, mis riigipoolse rahastamiseta ei oleks ettevõtete fookuses finantsvahendite puudumise tõttu olnud. Kõik klatriid suutsid/suudavad strateegias seatud tegevused edukalt ellu viia, kuid tulemuste mõõtmine tekitab kaudsete eesmärkide tõttu mõningaid probleeme. Ettevõtete paremat toimimist ja paranenud majandusnäitajaid ei saa 100% seostada programmiga. Küll aga selgus intervjuude käigus, et enamus programmi tegevusi ei oleks projekti väliselt ellu viidud, seega on klatriid kiirendanud valdkondade arengut ning võimaldanud ellu viia tähtsaid tegevusi. Klatrijuhtide hinnangul peaksid eesmärgid ja tegevused olema konkreetsemad ning mõõdetavad. Sellisel juhul saaks ka tulemusi täpsemalt mõõta.

Üheks suurimaks kitsaskohaks programmi juures on bürokraatia rohkus aruandluses. Aruandlus on küllaltki aeganõudev ning mõningal määral ebaselge. Samas mõistavad ettevõtted, et toetuste kasutamise puhul peab aruandlus olema läbipaistev ning kontrollitav, kuid töid erinevaid ettepanekuid aruandluse parandamiseks.

Kokkuvõtteks võib ettevõtete tagasiside põhjal interpreteerida, et programmi koostööprojektid on olnud edukad ning täitnud strateegias seatud eesmärgid. Kuna programmis esitatud tulemuste ning väljundite saavutamine on küllaltki aeganõudev, peaksid koostööprojektid jätkuma, et ettevõtete vaheline koostöö ja äritegevus püsiks aktiivsena ning samasse valdkonda kuuluvatel ettevõtetel oleks nn ühendav organisatsioon.

LISAD

Lisa 1. Klatri partneritele saadetud ankeetküsimustiku näidis

Sisestage ettevõtte registrikood! *

Millisesse klattrisse kuulute? *

Koostöö

1. Klatriprogrammi peamine eesmärk on koostöö arendamine. Palun nimetage mitme organisatsiooniga olete klattris partneritest (klattris tegutsevad ettevõtted, ülikoolid ja teadusasutused) koostööd teinud? *

2. Palun nimetage klattriväliseid partnereid kellega olete klattris tegutsemise ajal koostööd teinud ja mis vormis? *

3. Milline on olnud Teie senine koostöö klatri sisemiste partnerettevõtetega? Kuivõrd oluliseks peate seda koostööd? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei pea üldse oluliseks

Peaaegu väga oluliseks

4. Valige palun Teie hinnangul peamine eelis, mida klattris osalemine on Teie hinnangul organisatsioonile andnud: *

- avardunud on koostöö
- suurenenud on kontaktibaas
- suurenenud rahvusvaheline konkurentsivõime
- paranenud on ettevõtte majandusnäitajad
- toimub koostöö uurimis- ja teadusasutustega
- toimub süstemaatiline tootearendus
- töötajate kompetents on tõusnud
- paranenud on strateegiline planeerimine
- muu:

5. Nimetage, millist koostööd peate klatri sees kõige olulisemaks? *

- juurdepääs uutele turgudele
- olemasolevatel turgudel laienemine
- mitmekesisem tootevalik (sh uued tooted, teenused)
- organisatsiooni tegevuseesmärkide realiseerimine
- juurdepääs oskusteabele ja tehnoloogiale

- tootmisvõimsuse suurendamine
- kulude alandamine
- juurdepääs tööjõule
- juurdepääs kapitalile
- muu:

6. Nimetage, millist koostööd peate klatri sees olulisuselt teiseks? *

- juurdepääs uutele turgudele
- olemasolevatel turgudel laienemine
- mitmekesisem tootevalik (sh uued tooted, teenused)
- organisatsiooni tegevuseesmärkide realiseerimine
- juurdepääs oskusteabele ja tehnoloogiale
- tootmisvõimsuse suurendamine
- kulude alandamine
- juurdepääs tööjõule
- juurdepääs kapitalile
- muu:

7. Nimetage, millist koostööd peate klatri sees olulisuselt kolmandaks? *

- juurdepääs uutele turgudele
- olemasolevatel turgudel laienemine
- mitmekesisem tootevalik (sh uued tooted, teenused)
- organisatsiooni tegevuseesmärkide realiseerimine
- juurdepääs oskusteabele ja tehnoloogiale
- tootmisvõimsuse suurendamine
- kulude alandamine
- juurdepääs tööjõule
- juurdepääs kapitalile
- muu:

8. Kas klatri osalemise kaudu olete laiendanud kontaktibaasi? *

Sh väliskliendid, palun selgitage.

9. Millisel määral on klatri tegutsemine aidanud arendada ühiseid tooteid ja/või teenuseid klatri teiste partneritega? *

Palun tooge näiteid.

10. Kuidas hindate ühiste toodete ja/või teenuste konkurentsivõimet? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei pea üldse konkurentsivõimeliseks

Peaaegu konkurentsivõimeliseks

11. Kas klastrisse kuulumine ja koostöö kõrgkoolidega on aidanud kaasa teie organisatsiooni arengule? *

Majanduslik mõju

12. Kuivõrd oluliseks peate klatri tegevust organisatsiooni eesmärkide täitmisel? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei pea üldse oluliseks

Peaaegu väga oluliseks

13. Kuivõrd on klatriga liitumine mõjutanud Teie organisatsiooni majandusnäitajaid? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei pea üldse oluliseks

Peaaegu väga oluliseks

14. Palun valige järgnevast menüüst majandusnäitaja, millele hindate klatri programmi mõju suurimana. *

- Lisandväärtus
- Ekspordimüügitulu
- Müügitulu
- Müügitulu uutest või oluliselt muudetud toodetest/teenustest
- Töötajate arv
- Ärikasum
- Tööjõukulud

Kui suures ulatuses on Teie arvates klatri programmis osalemine valitud majandusnäitajat mõjutanud? *

- 0–20%
- 21–40%
- 41–60%
- 61–80%
- 81–100%

15. Kui suur osa Teie ekspordimüügitulust on Teie hinnangul klatriprogrammi jooksul kasvanud (või kahanenud) klatri osalemise tõttu? *

Sisestage protsent (%).

16. Kui palju on Teie töötajate arv Teie hinnangul klatriprogrammi jooksul kasvanud (või kahanenud) klatri osalemise tõttu? *

Sisestage protsent (%).

17. Kui palju on Teie organisatsiooni lisandväärtus Teie hinnangul klatri programmi jooksul kasvanud (või kahanenud) klatri osalemise tõttu? * Sisestage protsent (%).

18. Kas klasteris osalemine on kasvatanud Teie organisatsiooni müügitulu osakaalu uutest või oluliselt muudetud toodetest/teenustest (nõ uued tooted)? *

19. Kas klasteri tegevuse tulemusena on Teie organisatsioon suutnud siseneda uutele sihtturgudele? Kui jah, siis millistele? *

20. Kui oluliseks hindate selles klasteri tegevuse mõju uutele sihtturgudele sisenemisel? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei pea üldse oluliseks

Peaaegu väga oluliseks

Klasteri juhtimine

21. Kuidas hindate klasteri juhtimist? *

Hinnang klasterijuhile

1 2 3 4 5 6 7

Väga halb

Suurepärase

22. Kuidas hindate klasteri juhtimist? *

Hinnang klasteri arendusjuhile

1 2 3 4 5 6 7

Väga halb

Suurepärase

23. Millises osas võiks klasteri juhtimine olla efektiivsem? *

24. Kas klasteri juhtimisstruktuur ja juhtimisotsused aitavad saavutada klasteri poolt püstitatud eesmärgid? *

25. Kui võrd olite partnerina kaasatud eesmärkide väljatöötamisse? *

26. Kui võrd olete rahul teenustega, mida klaster Teie organisatsioonile pakub? *

1 2 3 4 5 6 7

Ei ole üldse rahul

Olen väga rahul

27. Millise hinnangu annab Teie organisatsioon klasteri strateegiale? *

1 2 3 4 5 6 7

Väga halb

Suurepärase

28. Mida muudaksite tagantjäre järgi klasteri strateegias ja kuidas see aitaks kaasa klasteri tulemuslikkusele? *

29. Kuidas hindate klasterijuhtide organiseerimisvõimet? *

1	2	3	4	5	6	7
Väga halb				Suurepärase		

30. Kuidas hindate klasterijuhtide tegutsemist klasteri rahvusvahelise haarde suurendamiseks? *

1	2	3	4	5	6	7
Väga halb				Suurepärase		

31. Kas olete klasteri arenguga rahul? *

1	2	3	4	5	6	7
Ei ole üldse rahul				Olen väga rahul		

Ettepanekud

32. Millised Teie organisatsiooni klasterisse sisenemise eesmärkidest on saavutatud? Millised mitte? Mis on mittesaavutamise põhjused? *

33. Kui suurel määral on Teie organisatsiooni valmis rahastama klasterite tegevusi ilma riigipoolse panuseta? *

34. Millised on need tegevused, mida organisatsioon on valmis ise rahastama? *

35. Millised on Teie organisatsiooni poolsed soovitusel klasteriprogrammiga seoses poliitikakujundajatele? *

36. Kas Teil on parandusettepanekuid klasterite programmi parandamiseks? *

Lisa 2. Intervjuudes osalenud klastrite kontaktisikud

Klaster	Intervjueeritav	Positsioon	Intervjuu kuupäev
Terviseturismi klaster	Aire Toffer	Projektijuht	29.8.2014
Mööblitööstuse ekspordi- võimekuse tõstmise klaster	Ain Tats, Andres Juhan Bernandt	Projektijuht, arendusjuht	1.9.2014
Rakuravi klaster	Helina Jõhvik, Mart Raik	Projektijuht, Cellin Technologies OÜ esindaja	1.9.2014
Kaitse- ja julgeolekutehnoloogiate klaster	Anu Eslas	Klastrijuht	2.9.2014
Eesti Spordimeditsiini klaster SportEST	Gerly Kedelauk	Projektijuht	29.8.2014
Eesti meditsiiniteenuste ekspordiklaster	Tiina Mikk	Projektijuht	23.9.2014
Tarkade e- ja m-linna lahenduste klaster	Gerttu Simm, Hannes Astok	Projektijuht, arendusjuht	29.8.2014
Eesti teedeehituste klaster	Märt Puust	Projektijuht	29.8.2014
Finance Estonia klaster	Krõõt Kilvet	Klastrijuht	29.8.2014

Allikas: (autorid)