



# Innovatsioonikeskuse KOBAR mõju ja tulevikusuundade analüüs

Uuringu lõppraport



Kaasrahastanud  
Euroopa Liit



Eesti  
tuleviku heaks

OÜ Cumulus Consulting  
September 2025

## Sisukord

---

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Lühikokkuvõte .....                                                          | 3  |
| 1. Sissejuhatus ja metoodilised valikud .....                                | 4  |
| 2. KOBARa tegevussuundade toimimine .....                                    | 7  |
| 2.1. KOBARad .....                                                           | 7  |
| 2.2. Osalejad .....                                                          | 14 |
| 3. Ettevõtjate hinnangud KOBARale .....                                      | 16 |
| 3.1. Küsitlus .....                                                          | 16 |
| 3.2. Intervjuud .....                                                        | 20 |
| 3.3. Ettevõtete kogemuslood KOBARast .....                                   | 23 |
| 4. Tööstuse arengusuunad ja ettevõtjate ootused nende toetamiseks .....      | 25 |
| 4.1. Eesti ettevõtete konkurentsivõime kitsaskohad .....                     | 25 |
| 4.2. Tööstuspoliitika .....                                                  | 27 |
| 4.3. Pärnumaa ettevõtjate hinnangud ettevõtluskeskkonna mõjuteguritele ..... | 29 |
| 5. Järeldused ja soovitused .....                                            | 34 |
| LISAD .....                                                                  | 36 |
| Intervjuudel ja seminaridel osalejad .....                                   | 36 |
| Küsitlusankeet .....                                                         | 37 |

## Lühikokkuvõte

---

**KOBAR on hästi käivitunud** ja leidnud kindla rolli ettevõtete võrgustumise ja praktilise arendustoe platvormina. KOBARa tegevustes osalevad erineva suuruse ja profiiliga ettevõtted.

Kolmandik kobaratest keskendub kitsamatele ettevõtluse valdkondadele (nt inseneeria, toit), kolmandik ettevõtlusvaldkondi läbivatele horisontaalsetele teemadele (nt turundus, disain, personaliarendus, rohe), kolmandik laiemale ettevõtlikkusele ja heaolule. Suurima väärtusena hinnatakse praktilisi tegevusi: arenguprogrammid, õppereisid jms.

**Ettevõtjate hinnang KOBARa tegevustele on valdavalt väga hea**, enim väärtustatakse võrgustumist ja kogemuste vahetamist.

Ettevõtjate ootus on praktilised ja rakenduslikud kogemused järgmistel teemadel: **tehisintellekt ja digitaliseerimine, müük ja (digi)turundus, eksport ja rahvusvahelistumine**. Oodatakse konkreetseid kogemuslugusid ja praktilisi näiteid. Tähtsad teemad on ka tööjõu kättesaadavus, tootearendus, IT-turvalisus ja töötajate vaimne tervis.

**KOVidelt ootavad ettevõtjad** eelkõige elukeskkonna arendamist ja bürokraatia vähendamist, tööstusalade arendamist ja nendel sünergia tekkimise eelduste loomist. Tulevikuideena pakuti välja kaitsetööstuse kobara loomine.

### **Soovitused KOBARa järgmise tegevusperioodi jaoks:**

- Jätkata hästi toimivate ja välja kujunenud püsiformaatidega.
- Keskenduda enam arenguprogrammi-tüüpi ja praktilisi oskuseid ning kogemuste vahetamist võimaldavatele tegevustele.
- Tegeleda süsteemsel AI, digitaliseerimise ja kestlikkuse teemadega.
- Panna senisest suuremat rõhku müügi ja turunduse teemadele ja ettevõtete rahvusvahelistumisele.
- Käivitada tööstusettevõtete juhtide võrgustik.
- Kaaluda kaitsetööstuskobara loomist.
- Tegelda kobara juhtide pädevuste arendamise ning omavahelise koostöö tõhustamisega.

# 1. Sissejuhatus ja metoodilised valikud

---

2021. aastal loodud KOBARa kontseptsioon nägi ette kujundada ettevõtjate ja ettevõtlusesse panustajate koostööplatvorm Pärnumaal, mille eesmärk on ühiselt leida parimad lahendused ettevõtluse kasvuks ja piirkonna arenguks. KOBAR toimib nii füüsilises kui ka virtuaalses keskkonnas, hõlmates mitmesuguseid ühistegevusi nii selleks loodud ruumis kui ka sotsiaalmeedia kanalites.

KOBAR loodi, sest piirkondlikul tasandil puudus lüli, mis ühendaks ettevõtjaid, tugistruktuure ja haridusasutusi, et toetada majandustegevust ning aidata kaasa uute teadmiste tekkele ja piirkonna arengule.

KOBARa toimimine kavandati avatud ja õppiva organisatsioonina, mis toob kokku ettevõtjad ja tugistruktuurid, et siduda nõudlus ja pakkumine arendustoe järele. Eesmärk on kujundada uut koosloomelist ja vajaduspõhist teadmist, mis looks osapooltele lisaväärtust. Nii tagatakse teadmiste ülekandmine organisatsioonide vahel ja soodustatakse uuenduste levikut. Uuenduste eesmärk on arendada kestlikke tooteid ja teenuseid, mis toetavad nii ettevõtlust kui ka laiemalt piirkonna sotsiaalmajanduslikku edenemist.

Algselt kavandati KOBAR töötama neljas tegevussuunas – partneri, klubi, eksperdi ja toruna – ning neljal areenil:

1. Probleemide areen ühendab ettevõtjad, tugistruktuurid ja haridus- ning teadusasutused ühisesse foorumisse kogemuste vahetamiseks ja praktiliste raskuste lahendamiseks.
2. Praktikute ja õppe lõimimise areen toob ettevõtjate kogemuse õppe- ja teadustöösse ning rakendab õppejõude ja üliõpilasi ettevõtetes, et kujundada uusi võrgustikke ja praktikute ekspertsust.
3. Piirkondlike arendusküsimuste areen kaasab ettevõtjad Pärnumaa arengu võtmeküsimuste – taristu, tööjõu ettevalmistuse, elukeskkonna jt – lahendamisse ning otsib viise, kuidas iga osapool saab panustada piirkonna kasvu (sh siht 100 000 elanikku Pärnumaal).
4. Tulevikuarengute ja innovatsiooni areen tutvustab rahvusvahelist tippteadmist, arutleb selle mõju üle majandusele ning algatab kolledži, tugistruktuuride ja ettevõtjate ühiseid projekte.

KOBARa käivitamisega alustati sisuliselt 2023. aastal ja mitmed algatused said hoo sisse 2024. aastal. **Käesoleva uuringu eesmärk on hinnata, kuidas KOBARa tegevused on edenenud, millist tagasisidet annavad osalejad ning milliseid sihte seada järgmiseks perioodiks.**

## Metoodika

Innovatsioonikeskus KOBAR on käivitatud Pärnumaa ettevõtjate, haridusasutuste ja avaliku sektori koostöös eesmärgiga edendada teadmussiirde kaudu piirkonna majandusarengut ja innovatsiooni.

Analüüsi uurimuslik eesmärk on anda tõenduspõhiseid soovitusi ja strateegilisi suuniseid KOBARa jätkusuutlikuks arenguks ja mõju suurendamiseks.

Töö praktiline eesmärk on saada sisendeid kavandamaks Innovatsioonikeskus KOBARa järgmise arenguetapi (2026+) fookusvaldkonnad, toimeviis ja ressursivajadused.

Uuringus keskenduti kahele uurimisteemale: 1) KOBARa senise tegevuse analüüs ja 2) tehnoloogia ja tööstuste trendide ja arengutoe vajaduste analüüs.

### **Uurimisteema 1: KOBARa senise tegevuse mõju**

Uurimisülesanne: tuvastada sihtgrupi tagasisidest lähtudes KOBARa seniste tegevuste asjakohasus ja mõju.

Viidi läbi küsitlus KOBARa tegevuses osalenute ettevõtjate ses. Küsitluses keskenduti järgmistele teemadele:

- osalemise ulatus (nt ühekordne, pidev jt),
- osalemise huvivaldkonnad (millist tüüpi tegevustes on osaletud),
- hinnang tegevuste asjakohasusele,
- hinnangud tegevuste mõjule osalenud isiku ja/ või tema organisatsiooni arengule,
- ettepanekud KOBARa sisutegevuste arendusteks.

Küsitluses paluti välja tuua head näiteid, kuidas osaleja/ tema organisatsioon on KOBARa tegevustest kasu või positiivset impulssi saanud. Nendest näidetest toodi välja lühikesed kogemuslood, mida saab *story-tellingu* meetoodikat rakendades kasutada KOBARa tegevuste mõju tutvustamiseks ja tegevuste näitlikustamiseks.

Küsitlusele vastas 80 ettevõtjat. Soovi korral saab küsitlusankeeti kasutada edaspidi perioodiliselt KOBARa mõju analüüsimiseks. Tagant järgi soovitame küsitluses kasutatud skaalad muuta 1-10, et saada vastuste suurem varieeruvus.

Küsitlusele eelnevalt viidi läbi individuaalintervjuud KOBARates osalenud ettevõtjatega (5 tk). Intervjueeritavad valiti erinevatest ettevõtete gruppidest: 1) suured ja eksportivad ettevõtted, 2) aktiivselt KOBARAs osalenud, 3) ühe korra osalenud, 4) alustavad ettevõtted (inkubatsioon), 5) loomemajandus, 6) IT ja digi profiiliga ettevõtted. Osad intervjueeritavad katsid kahte kriteeriumit. Intervjuus sooviti valideerida küsitlusankeedi küsimuste asjakohasust ja saada seletavaid vastuseid KOBARa senisele tegevusele ja tulevikusuundumistele.

Samuti viidi läbi fookusgrupi intervjuu KOBARate juhtidega, et enesehindamise ja modereeritud arutelu vormis selgitada välja senised õnnestumised ja õppetunnid ning järgmise perioodi plaanid.

Lisaks koguti viimastest majandusaasta aruannetest (enamasti 2024. a) kõigi uuringu valimis olnud 395 ettevõtte tegevusnäitajad: töötajate arv, käive, eksport, tegevusala. Selle eesmärk oli saada ülevaade, millist tüüpi ettevõtted on seni KOBARa tegevustes osalenud.

Uurimisteema 1 väljundiks on kobara tegevuste analüüs (ptk 2) ja ettevõtjate hinnangud KOBARa toimimisele (ptk 3).

## **Uurimisteema 2: Ettevõtete arengutöö trendid ja vajadused**

Uurimisülesanne: tuvastada Pärnu regiooni (tööstus)ettevõtluse arengutrendid ning väike- ja keskmise suurusega ettevõtete võimekuse lüngad, mida avaliku sektori toel on võimalik leevendada uutesse ärisuundadesse liikumisel.

Esmalt viidi läbi ettevõtluse trendide sekundaaranalüüs tuginedes asjakohastele uuringutele. Eelkõige oli aluseks majanduse konkurentsivõime raport Riigikogule (2024) ja Eesti tööstuspoliitika 2035 (2023). Taustainfo kogumiseks kasutati ka Pärnu piirkonna spetsiifilisi analüüse: Eesti regionaalse majanduse tuleviku stsenaariumid (sh Lääne-Eesti) (2019), Lääne-Eesti ringbiomajanduse teekaart (2024), Rail Baltic'u sotsiaal-majanduslik mõju Pärnumaal (2022), OSKA tööjõu prognoosid tööstuse valdkonnas (2020, 2023), Pärnumaa Innovatsioonikeskuse KOBAR tegevussuundade väljaarendamine (2023).

Kõigi uuringute sünteesi ei ole käesolevas raportis lahti kirjutatud, kuid neid kasutati intervjuude ja ankeetküsitluse küsimuste ettevalmistamiseks, sh ettevõtluse arengutrendide peamiste suundumuste määramiseks.

Teiseks otsiti vastust küsimusele, kas tööstuste arengut mõjutavad trendid on Pärnumaal teistsugused kui kogu Eestis. Nii uuringutele tuginedes kui ka ekspertidega läbiviidud intervjuude tulemusena saab järeldada, et Pärnumaa tööstuse (ja seega ka MATIK valdkonna laiemalt) arengutrendid ja selleks vajalik arengutugi ei ole oluliselt teistsugune kui ülejäänud Eestis. Seepärast keskenduti uuringu selles osas ka kõige olulisematele allikatele.

Uuringute sekundaaranalüüsi tulemuste valideerimiseks ja ettevõtluskeskkonna trendide mõistmiseks viidi läbi kaks ekspert intervjuud (Masinatööstuse Liidu juhi ja regionaalse tööstusettevõtte tegevjuhiga).

Eeltoodu baasil lisati KOBARa tegevuses osalenud ettevõtjate küsitlusse küsimused, mis puudutasid ettevõtluse arengutrende ja ettevõtete jaoks prioriteetseid teemavaldkondi.

Uurimisteema 2 väljundiks on (tööstus)ettevõtluse arengutrendide kirjeldamine (ptk 4.1 ja 4.2) ning ettevõtjate hinnangud nende suhtes (ptk 4.3).

## 2. KOBARa tegevussuundade toimimine

### 2.1. KOBARad

Pärnumaa Arenduskeskus defineerib praeguse seisuga kokku 13 KOBARat (nimekiri koos lühikese tutvustusega põhimeesmärkidest on esitatud Tabelis 1). Aja jooksul on KOBARate hulk kasvanud. See näitab ühelt poolt selliste teemapõhiselt kujunevate võrgustike elujõulisust ja vajalikkust, kuid teistalt võib hõlgustada tegevuse fookuseid ja killustada piiratud ressursse. Kobarad kujunevad üldjoontes kahel viisil: esiteks, varem olemas olnud projektipõhiste või muudel viisil organiseerunud võrgustike institutsionaliseerumine KOBARa formaati; teiseks vajaduspõhiselt mingi teema/ valdkonna arendamiseks väljakasvanud uued KOBARad (nt inseneeriakobar kasvas välja personalikobarast).

Kobarate nimekirja vaadetes on näha, et neid on põhimõtteliselt kolme tüüpi:

- 1) ettevõtluse edendamine mingis kitsamas valdkonnas (inseneeria, toit, loome, inkubaator);
- 2) horisontaalsed ettevõtlust (ja ka muud arendustegevust) edendavad valdkonnad (turundus, disain, personaliarendus, naisettevõtjad, rohe);
- 3) üldisemad sotsiaalset võimekust edendavad valdkonnad (kogukonna, hõbe, rahatarkuse, MATIK).

Need kolm tüüpi on suhteliselt võrdse tegevuste mahuga.

Tabel 1. KOBARate tegevussuunad

| KOBAR / Võrgustik | Eesmärk                                                                                                                                                             |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| roheKOBAR         | Edendab rohepööret ja kliimamuutustega kohanemist, toetab ringmajandust ja rohetehnoloogiat.                                                                        |
| inseneeriaKOBAR   | Vähendab inseneride ja spetsialistide nappust, kasvatab järelkasvu ning arendab koostöös haridusasutustega ettevõtjate vajadustel põhinevaid koolitusprogramme.     |
| toiduKOBAR        | Suurendab toidu- ja joogitootjate konkurentsivõimet, arendades koostööpõhiseid lahendusi toodete arendamiseks, turuosa kasvatamiseks ja lisandväärtuse tõstmiseks.  |
| kogukonnaKOBAR    | Toetab kogukondade ja vabaühenduste jätkusuutlikkust, arendab sotsiaalset innovatsiooni ja ettevõtlust ning aitab rakendada uusi lahendusi ja tehnoloogiaid.        |
| loomeKOBAR        | Tugevdab loomeettevõtluse teadlikkust ja konkurentsivõimet, pakub arenguvõimalusi ja kompetentse ning suurendab nähtavust loometurul.                               |
| hõbeKOBAR         | Parandab 55+ elanike elukvaliteeti, toetades nende osalemist tööturul, õppimises ja vabatahtlikus tegevuses ning pakkudes tervist ja võimekust arendavaid tegevusi. |
| turundusKOBAR     | Arendab ettevõtete turundusvõimekust, edendab kohapealset koostööd ja parimate praktikate jagamist ning suurendab ettevõtete nähtavust ja konkurentsivõimet.        |

|                           |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| personaliKOBAR            | Arendab personalijuhtimist ja töötajate oskusi, pakkudes ettevõtjate vajadustel põhinevaid koolitusprogramme ja lahendusi tööjõupuuduse vähendamiseks.                          |
| disainiKOBAR              | Edendab disainiprotsesse ettevõtetes, soodustab uute teenuste ja toodete arendamist ning aitab kasvatada ettevõtete lisandväärtust ja konkurentsivõimet kodu- ja välisturgudel. |
| Rahatarkuse Klubi         | Parandab inimeste finantskirjaoskust, luues võimalusi kogemuste vahetuseks, ekspertide loengute kuulamiseks ja uute oskuste omandamiseks.                                       |
| Naisettevõtjate võrgustik | Suurendab naisettevõtluse aktiivsust ja teadlikkust, toetab ettevõtete kasvu, koostööd ja töökohtade loomist ning kasvatab piirkonna ettevõtlusaktiivsust.                      |
| MATIK võrgustik           | Kujundab jätkusuutliku MATIK-õppe mudeli (matemaatika, teadus, tehnoloogia, inseneeria ja disaini), suurendades noorte huvi reaallainete vastu ja arendades praktilisi oskusi.  |
| Inkubaator                | Toetab alustvate ettevõtete arengut pakkudes neile personaliseeritud arendustuge (ärinõustamine, mentorid, koolitused jm).                                                      |

Analüüsidest koos kobarate juhtidega sellise hulga kobarate asjakohasust lõime maatriksi kahel skaalal – võrgustiku osalejate aktiivsus ja võrgustiku koostoime teiste võrgustikega. See raamistik on kokku võetud Tabelis 2. Arutelu tulemustest saab järeltada järgnevat:

- 1) Enamus kobarad toimivad aktiivselt, kus osalejad on püsivad ja aktiivsed ning tõstatavad ka ise teemasid, mida võrgustiku raames käsitleda.
- 2) Mõned kobarad vajavad enam eestvedamist, teemade ja tegevuse väljapakkumist. Need asetuvad selles raamistikus passiivse poole teljele, mis ei tähenda, et võrgustik ei toimiks, kuid selle sees pigem puuduvad aktiivselt „alt üles“ eestvedajad.
- 3) Enamus kobaraid on tihedas koostoimes teistega; eriti tugevalt avaldub see horisontaalsete teemadega tegelevate kobarate puhul ja osadel ka tegevusalade lähedusest tulenevalt (nt disain ja loomemajandus).
- 4) Kitsamalt, konkreetsemale ettevõtlusvaldkonnale keskenduvad kobarad on enam eraldiseisavad.

Selle raamistiku ja jaotuse järgi on vajadusel võimalik teha valikuid kobarate ühistegevuste korraldamiseks ja/ või ka kobarate ühendamiseks.

Tabel 2. KOBARate koostoime ja aktiivsuse raamistik

|                     | Aktiivne                                                                                                                       | Passiivne                                                                                                                                                                       |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eraldiseisev</b> | Kitsamalt fookuseeritud oma valdkonnale, osalejad küllatki püsivad; regulaarsed tegevused; KOBARa liikmed tõstatavad teemasid. | Kitsamalt fookuseeritud oma valdkonnale; osalejad pigem vahetuvad ja/ või ühekordsed; tegevused <i>ad hoc</i> või vähesed; KOBARa liikmed passiivsed, tuleb kohale „meelitada“. |

|                           |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Koostoime teistega</b> | Tihe koostöö ja teemade kattuvus teiste KOBARatega; osalejad kattuvad teiste KOBARatega; regulaarsed tegevused; KOBARa liikmed tõstatavad teemasid. | Tihe koostöö ja teemade kattuvus teiste KOBARatega; osalejad pigem vahetuvad/ või ühekordsed; tegevused <i>ad hoc</i> või vähesed; KOBARa liikmed passiivsed, tuleb kohale meelitada. |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Aktiivsed ja koostoimes teistega toimivad kobarad**

Personalikobar on tekkinud HR-foorumi baasil ning ühendab ligikaudu 40 liiget, kellest umbes kümme on aktiivsed. Lisaks oma tegevustele pakub kobar koolitusi ja visiite ka teistele võrgustikele. Algfaasi kogemus näitab, et edu eelduseks on see, et sihtgrupp seab ise teemad – näiteks inseneride vajaduste tõstatamine. Kui teema ei tule kogukonnast, siis programm ei toimi.

Disainikobar on ligikaudu 250-liikmeline ning selle teemad tekivad alt üles. Koostöö on tihe nii loome- kui ka naisettevõtjate võrgustikuga. Peamine fookus on tootedisainil, korraldatakse selgeid ja nähtavaid sündmusi, näiteks Disainipäev.

Naisettevõtjate võrgustik on kõige suurem, ühendades üle tuhande liikme. Võrgustik pakub stabiilseid ja tuntud formaate – kohvihommikuid, koolitusprogramme ja välisreise. Eriliseks tugevuseks on osalejate suur panus teemade pakkumisel, mis tagab sisulise mitmekesisuse ja katvuse.

TurundusKOBAR eristub laia horisontaalse fookusega. Koolitusgruppid täituvad kiiresti ning sisu tarbivad eri valdkondade ettevõtjad. Selle funktsioon sarnaneb pigem teadmiste platvormile kui iseseisvale kogukonnale, sest väärtus tekib eelkõige teadmussiirdest ja ühisest õppimisest.

### **Aktiivsed ja pigem eraldiseisvad**

InseneeriaKOBAR on teadlikult kitsas, keskendudes tööstusettevõtete inseneridele. Võrgustikul on püsiv tuumik – umbes 50 listi liiget ja kokku ligikaudu 80 osalenut. Agenda tekib liikmete eestvedamisel, kobar on olnud ka MATIKu tekke inkubaatoriks.

MATIK-võrgustik, mis koondab õpetajaid ja haridusspetsialiste, käivitati 2025. aasta alguses. Juba on toimunud kaks suurt kohtumist umbes 40 osalejaga ning käima on lõkatud kaks jätkuprojekti, millest üks on rahastuse saanud ja teine taotlemisel.

Rahatarkuse Klubi hõlmab umbes 150 inimest, kellest umbes 40 osalevad aktiivselt. Teemad ulatuvad investeerimisest kuni igapäevase rahatarkuseni. Võrgustik toimib stabiilselt ja regulaarselt, pakkudes väärtust nii algajatele kui ka kogenud huvilistele.

Inkubaator koondab üle 45 ettevõtte. Inkubaatori liikmed osalevad aktiivselt ka teistes KOBARate tegevustes. Kasvava kogukonna tõttu on aga selgelt välja tulnud vajadus meeskonna ja struktuuri tugevdamiseks.

HõbeKOBAR tegutseb regulaarselt ja süsteemselt, keskendudes Pärnumaa 55+ elanikele. Tegevusteks on koolitused, tervise- ja liikumispäevad koostöös Pärnu Spordiliidu ja Tartu Ülikooli Pärnu kolledžiga. Peamised teemad on tervis, heaolu, tööelu pikendamine ja hõbemajandus. Menukad on olnud praktilised üritused, nagu Restart 50+ ja Tervisepäev.

### Passiivsemad või madalama koostoimega

LoomesKOBAR toimib umbes 150 liikmega, eripäraks on, et usaldussuhete loomine loomeinimeste seas võtab aega. Seni on toimunud pigem üksikud aktsioonid, näiteks koostöö Disainikobaraga. Fookus on eelkõige loomeettevõtlusel, mitte üldistel kultuuriteenustel.

ToiduKOBAR on passiivsem ja hooajalisusest sõltuv – suvel on ettevõtjaid raskem kaasata. Võrgustiku töö tugineb ringbiomajanduse teekaardile ning osalejate koosseis vahetub ürituste lõikes. ToiduKOBARa tegevust aitab vedada juhtühm, kõnekeeles „tarkade kogu“, kuhu kuuluvad LEADER-tegevusrühmade ja teiste partnerite esindajad.

KOV arendustöötajate võrgustik on pigem passiivne. Infot jagatakse eelkõige listide kaudu, kuid suure kaadrivoolu tõttu on järjepidevust seni olnud vähe. Varem on siiski korraldatud programmi laadne sari kogemuste vahetuseks.

RoheKOBAR on pidanud silmitsi seisma regulatiivse segaduse ja roheteemade negatiivse ühiskondliku kuvandiga, tegevust on mõjutanud ka eestvedajate vahetumine ja mõne ürituse ärajäämine. Samas on toimunud mitmeid menukaid ettevõtmisi – näiteks 2024. aasta Rohefoorum, mis tõi kokku ligi 100 osalejat ja on kujunemas iga-aastaseks. Fookus on praktilistel lahendustel, nagu rohekiirabi miniauditid, noortele mõeldud häkatonid ja tööstussümbioosi koostööskeemid.

Tabel 3. KOBARa enesehindamise kokkuvõte

| Kategooria                       | KOBAR                     | Iseloomustus ja peamised jooned                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktiivsed ja koostoimes teistega | Personalikobar            | Tekkinud HR-foorumi baasil (~40 liiget). Teeb tegevusi ka teistele KOBARatele (koolitused, visiidid). Õppetund: sihtgrupp peab ise teema püstitama (nt inseneride vajadused), muidu programm ei toimi. |
|                                  | Disainikobar              | ~250-liikmeline grupp, teemad tekivad alt üles. Tihe koostöö loome- ja naisettevõtjate võrgustikuga. Fookus tootedisainil; korraldatud konkreetseid sündmusi (nt Disainipäev).                         |
|                                  | Naisettevõtjate võrgustik | >1000 liiget. Stabiilsed formaadid (kohvihommikud, koolitusprogrammid, reisid). Osalejad panustavad teemapakkumisse, suur katvus.                                                                      |
|                                  | Turundus                  | Lai horisontaalne fookus. Koolitusgruppid täituvad kiiresti, sisu tarbivad eri KOBARate liikmed. Funktsioon pigem „teadmusplatvorm“ kui eraldiseisev kogukond.                                         |

|                                     |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktiivsed ja pigem eraldiseisvad    | Inseneeria          | Kitsas profiil (tööstuse insenerid). Püsiv tuumik (~50 listis, kokku ~80 osalenut). Agenda tekib liikmete eestvedamisel. MATIKu tekke „inkubaator“.                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | MATIK               | Käivitunud 2025 a alguses. 2 suurt kohtumist (~40 osalejat). Käima lükatud 2 jätkuprojekti (üks rahastatud, teine taotlemisel).                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     | Rahatarkuse klubi   | ~150 võrgustikus; ~40 aktiivset. Teemad investeerimisest rahatarkuseni. Toimib stabiilselt ja regulaarselt.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                     | Inkubaator          | >45 ettevõtet kogukonnas. Palju osaletakse KOBARate tegevustes. Vajadus meeskonna kasvatamiseks ja struktuuri tugevdamiseks.                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | HõbeKOBAR           | Tegutseb regulaarselt ja süsteemselt, sihtgrupiks 55+. Toimuvad koolitused, tervise- ja liikumispäevad, koostöö Pärnu Spordiliidu ja Tartu Ülikooli Pärnu kolledžiga. Teemad: tervis, heaolu, tööelu pikendamine, hõbemajandus. Menukad praktilised sündmused (Restart 50+, Tervispäev).                                                                                    |
| Passiivsemad / madalama koostoimega | Loomes              | Usaldussuhteid ehitatakse pikalt. Pigem üksikud aktsioonid (nt koostöö disainiga). Kinnises grupis ~150 liiget. Fookus loomeettevõtlusel (mitte kultuuriteenusel).                                                                                                                                                                                                          |
|                                     | Toidu               | Passiivsem, hooajalisusesdelt sõltuv (suvel keeruline kaasata). Tugineb ringbiomajanduse teekaardile. Osalejad vahetuvad ürituse ti. Olemas „tarkade kogu“ (LEADER jt).                                                                                                                                                                                                     |
|                                     | KOV arendustöötajad | Pigem passiivne. Infot jagatakse listide kaudu, kaadrivoolavus suur. Varem tehti programmi laadne sari kogemuste vahetuseks.                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Rohe                | Seni menukaimad ettevõtmised on olnud ettevõtete külastused ja seminarid. Rohefoorum (2024) tõi kokku ~100 osalejat, kujunemas igaaastaseks. Fookus praktilistel lahendustel (rohekiirabi miniauditid, häkaton noortele, tööstussümbioosi koostööskemid). Takistuseks regulatiivne segadus ja negatiivne ühiskondlik kuvand. Eestvedajad vahetunud, osa üritusi ära jäänud. |

## Järeldused

Aktiivsed ja koostoimes teistega toimivaid võrgustikke (Personalikobar, Disainikobar, Naisettevõtjate võrgustik, TurundusKOBAR) iseloomustab suur liikmeskond, aktiivne osalus ja tihe koostöö teiste võrgustikega. Nende tugevuseks on võime genereerida „alt üles“ tekkivaid teemasid ja pakkuda hästi toimivaid tegevuste formaate. Need võrgustikud toimivad ühtaegu nii teadmiste jagamise platvormidena kui ka sotsiaalsete sidemete tugevdamise kohtadena.

Aktiivsed, kuid pigem eraldiseisvad võrgustikud (InseneeriaKOBAR, MATIK, Rahatarkuse Klubi, Inkubaator, HõbeKOBAR) on seevastu tihedalt seotud konkreetse sihtgrupi või teemaga. Nende tugevus peitub spetsialiseerumises, kus nad suudavad

luua fookustatud tegevusi, mille kaudu sünnivad uued algatused (nt MATIKu projektid või HõbeKOBARa tervisesündmused). Arusaadavalt jääb nende koostöö teiste võrgustikega piiratumaks. Nende mõju on oluline, kuid valdavalt suunatud kindla kogukonna vajaduste rahuldamisele.

Passiivsemad või madalama koostoimega võrgustikud (LoomKOBAR, ToiduKOBAR, KOV arendustöötajad, RoheKOBAR) tegutsevad enam omaette ja nende aktiivsus sõltub muuhulgas välistest teguritest – hooajalisusest, regulatiivsetest segadustest, ressurssidest või eestvedajate olemasolust. Samas näitavad just need kogukonnad, kui suur on eestvedajate roll ja vajadus pikaajalise usalduse loomiseks. Näiteks LoomKOBAR vajab pikaajalist usalduskultuuri, ToiduKOBARa aktiivsus on hooajast sõltuv ning RoheKOBAR seisab silmitsi roheteemade keerulise kuvandiga. See toob esile, et ilma järjepideva juhtimise ja positiivse kuvandi kujundamiseta ei saa võrgustikud püsivalt areneda.

### **Üldistest trendidest joonistub välja, et:**

- „Alt üles“ teemade tekkimine on edukuse võtmetegur – seal, kus liikmed ise „seavad päevakorda“, tekib ka püsiv osalus. See mudel on heas kookõlas sellega, mida KOBARa disainimisel (2021.a) sai eeldatud ja soovitatud.
- Stabiilsed ja korduvad formaadid (nt kohvihommikud, regulaarsed koolitused, külastused) loovad võrgustikele usaldusväarsuse ja aitavad liikmeid siduda. Need kooslused on enam institutsionaliseerunud ja suudavad kujundada KOBARa kaubamärki.
- Koostoime teiste võrgustikega suurendab mõju ja väärtust, eriti kui tegemist on horisontaalsete teemadega (turundus, disain, personal), kuid see võib tähendada ka dubleerimist ja piiratud ressursside ebatõhusat kasutamist. Siiski on selles fookuses olulisel kohal ettevõtlusvaldkondi läbivate võimekuste arendamine.
- Kitsamalt spetsialiseerunud võrgustikud võimaldavad sihipärasemalt suunata soovitud arendustegevusi või valdkondi. Ettevõtjate intervjuudes toodi samuti välja ootust spetsiifilisemate ja arenguprogrammi-tüüpi tegevuste järele.
- Passiivsete kogukondade puhul tuleb pöörata tähelepanu eestvedajate toetamisele, kuvandi parandamisele ning pikaajalise järjepidevuse loomisele.

### **Järgmise perioodi (2026–2029) tegevuste plaanid**

#### **LoomKOBAR**

Loomevaldkonnas on keskne järjepidevus – juba käivitunud tegevusi tuleb hoida ja edasi arendada. Võrgustik on haavatav liigsest muutmisest, mistõttu peab rõhk olema stabiilsusel ja senise töö jätkamisel.

#### **InseneeriaKOBAR**

Jätkata juba käivitatud tegevustega. Fookus on võrgustiku liikmete ettevõtlikkuse kasvatamisel, oma toodete väljatöötamisel ning prototüüpimisel. Tähtis on tugevdada teadus- ja arenduskoostööd ning siduda inseneeriatööstus uuenduslike lahenduste ja praktikatega.

#### **MATIK-võrgustik**

MATIKu puhul tuleb seniseid algatusi edasi arendada ja uued projektid süsteemselt ellu viia. Võrgustikul on potentsiaal kasvada haridus- ja teadusteemade keskseks koostööplatvormiks, mis toetab noorte reaalainete huvi ning praktiliste oskuste arengut.

### **PersonalikOBAR**

Esimeses tsüklis keskenduti keskastme juhtide arenguprogrammile, kuid edaspidi laiendatakse fookust. Rahvusvahelistumise teema tõusis esile, kuid jäi seni käsitlemata – uues tsüklis tuleb seda prioriteedina arendada. PersonalikOBAR peab liikuma personaliteemadest laiema ettevõtlusfookuse suunas, samas ei tohi unustada ka personalispetsialistide endi arendamist.

### **Naisettevõtjate võrgustik**

Peamine on järjepidevus: kohvihommikud, koolitusprogrammid ja reisid jäävad. Lisaks tuleb arendada spetsialiseeritud koolitusprogramme ning lisada fookusesse rahvusvahelistumine, mis aitaks Pärnumaa naisettevõtjaid globaalsemalt turule tuua.

### **Disainikobar**

Disainikobar jätkab seniste formaatidena, kuid lisab uueks tsükliks spetsialiseeritud koolitusprogrammid. Oluline on rahvusvahelistumise edendamine ja disaini kasutuselevõtu laiendamine tootearenduses ja teenuste arendamises.

### **ToidukOBAR**

Peamised fookused on digitaliseerimine mikroettevõtetes, ekspordi suurendamine ning klasterite käivitamine. Ringbiomajanduse teekaardi soovitusi tuleb realselt rakendada: toodete väärindamine, toorme maksimaalne kasutamine ja jäätmete taaskasutamine. Oluline on koostöö tõhustamine teiste kobaratega, sh rohekobar. Rohekobaraga haakuvad läbivad teemad on tööstussümbioos, ringbiomajandus, kestlikkus jms. Vajalik on koordineeriv organisatsioon, milleks sobib hästi SAPA.

### **TurundusKOBAR**

Jätkatakse turunduskoolitustega, kuid koolitused peavad olema mikroettevõtetele kättesaadavamad ja soodsamad. Vajalik on paindlik hinnastamine ja praktilisem sisu.

### **Inkubaator**

Inkubaatori jaoks on seatud ambitsioonikad plaanid, kuid nende elluviimiseks tuleb meeskonda laiendada. Praegu sõltub tegevus liiga palju ühest inimesest, mistõttu on struktuuri tugevdamine järgmise tsükli eeltingimus.

### **RoheKOBAR**

Fookuses on tööstussümbioosi arendamine ja rohekiirendite formaadi katsetamine. See tähendab kiiret koostööd konkreetsete lahenduste testimiseks ja arendamiseks. Kuigi rohevaldkonda saadavad regulatiivsed segadused ja kuvandiprobleemid, tuleb praktiliste lahenduste kaudu näidata rohepöörde otsest kasu ettevõtjatele. Vajalik on tõhustada koostööd teiste kobaratega, kuna loomult on tegu horisontaalse, kõiki valdkondi läbiva teemakobaraga.

### **Rahatarkuse Klubi**

Rahatarkuse Klubi jätkab olemasolevate formaatidega, kuid arendab juurde „mastermind“-tüüpi tegevusi, kus kogenumad investorid ja ettevõtjad nõustavad algajaid. Näiteks kinnisvarainvesteeringute kogemusgrupid on üks võimalik uus tegevussuund.

## KOBARa juhid

Oluline on pakkuda tegevusi ka kobarajuhtidele endile. Nende toetamine, arendamine ja kogemuste vahetamine on vajalik kogu süsteemi kestlikkuse tagamiseks. Seejuures tuleb eraldi tähelepanu pöörata kobarate horisontaalsele koostööle mõtestades seejuures selgemini, kuidas nn horisontaalsed kobarad (turundus, personal, disain, naisettevõtjate võrgustik, rohekobar) on süsteemsemalt seotud valdkondlike kobaratega (sh loome, inseneeria, toit).

## 2.2. Osalejad

Valimis, mida uuringus kasutati oli KOBARa tegevustes osalenud 395 unikaalset ettevõtet. Analüüsisime majandusaasta aruannete alusel nende ettevõtete profiili – töötajad, käive, eksport ja tegevusala. Enam kui pooltel osalenud ettevõtetest olid töötajad, sh on tegevustes osalenud 19 enam kui 50 töötajaga ettevõtet (tabel 4). Seega ei huvitu KOBARa tegevustest ainult alustavad ja/või mikroettevõtted. Ühegi töötajata oli 189 ettevõtet, kuid reeglina on neil käive, keskmisel 18 000 eurot aastas.

Tabel 4. KOBARas osalenud ettevõtted töötajate arvu järgi

| Töötajate arv (2024 a) | Ettevõtete arv |
|------------------------|----------------|
| 0                      | 189            |
| 1–2                    | 110            |
| 3–10                   | 44             |
| 11–49                  | 33             |
| üle 50                 | 19             |

Osalenud ettevõtetest 54 on eksportivad, sh 18 ettevõttel on ekspordimaht enam kui miljoni euro aastas (tabel 5).

Tabel 5. KOBARas osalenud eksportivad ettevõtted

| Eksport 2024. a (EUR) | Ettevõtete arv |
|-----------------------|----------------|
| kuni 100 000          | 20             |
| 100 000–1000 000      | 16             |
| üle 1000 000          | 18             |
| Ei ekspordi           | 341            |

Tegevusaladest on osalenud enim ettevõtteid töötleva tööstuse valdkonnast, enam-vähem samal hulgal ettevõtteid tegutseb valdkonnas „kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus“ ja veidi vähem „hulgi- ja jaekaubanduse“ ning „sõidukite remondi“ valdkonna ettevõtteid. Järgnevad majutus ja toitlustus ning loomemajandusvaldkonna ettevõtted. Eeltoodud valdkonnad katavad kokku 57% osalenud ettevõtetest. Tervikuna on osalenud ettevõtete profiil küllaltki mitmekesine (tabel 6).

Tabel 6. KOBARas osalenud ettevõtete tegevusalad

| Tegevusala      | Ettevõtete arv | Protsent | Kumulatiivne protsent |
|-----------------|----------------|----------|-----------------------|
| Töötlev tööstus | 62             | 15,8%    | 15,8%                 |

|                                          |    |       |        |
|------------------------------------------|----|-------|--------|
| Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus  | 57 | 14,5% | 30,4%  |
| Hulgi- ja jaekaubandus; sõidukite remont | 45 | 11,5% | 41,8%  |
| Majutus ja toitlustus                    | 30 | 7,7%  | 49,5%  |
| Kunst, meelelahutus ja vaba aeg          | 30 | 7,7%  | 57,1%  |
| Kinnisvaraalne tegevus                   | 22 | 5,6%  | 62,8%  |
| Haridus                                  | 21 | 5,4%  | 68,1%  |
| Info ja side                             | 18 | 4,6%  | 72,7%  |
| Muud teenindavad tegevused               | 16 | 4,1%  | 76,8%  |
| Administratiivne ja abitegevus           | 11 | 2,8%  | 79,6%  |
| Ehitus                                   | 11 | 2,8%  | 82,4%  |
| Veondus ja laondus                       | 4  | 1,0%  | 83,4%  |
| Tervishoid ja sotsiaahoolekanne          | 4  | 1,0%  | 84,4%  |
| Finants- ja kindlustustegevus            | 3  | 0,8%  | 85,2%  |
| Elektrienergia, gaas, auru jm            | 1  | 0,3%  | 85,5%  |
| Avalik haldus ja riigikaitse             | 1  | 0,3%  | 85,7%  |
| Veevarustus ja jäätmekäitlus             | 1  | 0,3%  | 86,0%  |
| Pole teada                               | 55 | 14,0% | 100,0% |

## 3. Ettevõtjate hinnangud KOBARale

### 3.1. Küsitlus

Küsitlusele vastas 80 ettevõtjat (20% 395 kontaktiga valimist), kelle vastused annavad piisava ülevaate KOBARa tegevuste mõjust ja edasistest arenguvajadustest.

#### Osalemise ulatus ja vormid

Valdav osa ettevõtjatest (tabel 7) on KOBARa tegevustes osalenud korduvalt: pea pooled vastajatest on olnud kaasatud enam kui kolmel korral ja enam kui kolmandik vastanutest on osalenud 2-3 korda. Vaid vähesed ettevõtjad (2%) vastasid, et pole tegevustega kokku puutunud. See näitab, et KOBAR on jõudnud suure osa ettevõtteni ning loonud osalejates korduvat huvi.

Tabel 7. Kas teie ise või teie ettevõtte töötajad on osalenud Pärnumaa Arenduskeskuse KOBARa tegevustes?

| Vastusevariant          | % vastanutest | Vastajate arv |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Jah, 1 kord             | 16%           | 13            |
| Jah, 2–3 korda          | 36%           | 29            |
| Jah, rohkem kui 3 korda | 45%           | 36            |
| Ei                      | 1%            | 1             |
| Ei oska öelda           | 1%            | 1             |
| Kokku vastajaid         | 100%          | 80            |

Kõige populaarsemad KOBARa tegevuste formaadid (tabel 8) on vastajate seas olnud koolitused ja infopäevad (54 vastajat), külastused ja õppereisid (38) ning arutelud ja seminarid (28). Vähem on vastajad osalenud konverentsidel ja foorumitel (19), nõustamises (5) ja kampaaniates (1).

Tabel 8. Millistes Pärnumaa KOBARa tegevustes olete osalenud? (Võimalik valida mitu varianti)

| Vastusevariant                                 | Vastajate arv |
|------------------------------------------------|---------------|
| Koolitus / infopäev                            | 54            |
| Külastus / visiit / õppereis (nt ettevõttesse) | 38            |
| Arutelu / seminar / ümarlaud                   | 28            |
| Konverents / foorum                            | 19            |
| Nõustamine                                     | 5             |
| Muu (palun täpsustage)                         | 3             |
| Kampaanias osalemine                           | 1             |

Osalemine eritemaatilistes KOBARates kinnitab samuti ettevõtjate mitmekesisist huvi (tabel 9). Kõige aktiivsemalt on osaletud inseneeria-, toidu- ja disainiKOBARas ning naisettevõtjate võrgustikus. Vastajad on vähem osalenud kogukonna- ja

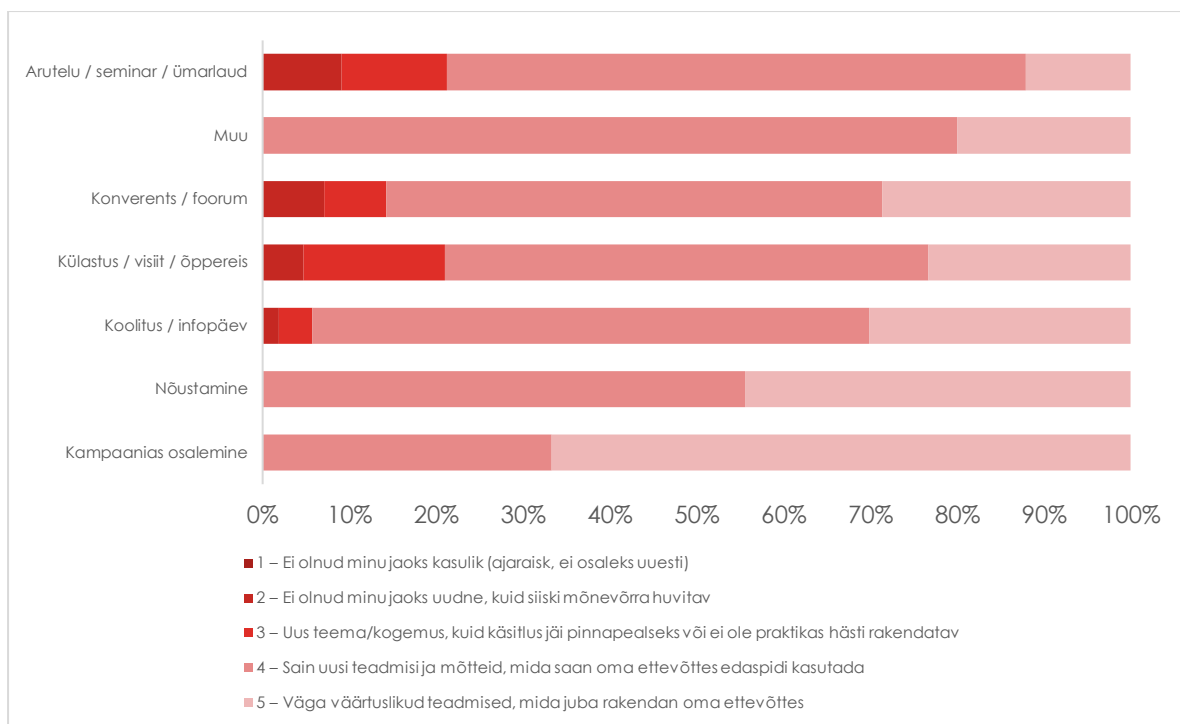
hõbeKOBARas, mis arvestades nende kobarate profiili on ettevõtetega ka vähem seotud.

Tabel 9. Milliste KOBARate tegevustes olete osalenud?

| Vastusevariant                           | Vastajate arv |
|------------------------------------------|---------------|
| inseneeriaKOBAR                          | 18            |
| olen osalenud, aga ei mäleta millises    | 17            |
| naisettevõtjate võrgustik                | 16            |
| toiduKOBAR                               | 15            |
| disainiKOBAR                             | 12            |
| roheKOBAR                                | 11            |
| loomeKOBAR                               | 11            |
| turundusKOBAR                            | 10            |
| rahatarkuse Klubi                        | 7             |
| ettevõtlusinkubaator                     | 6             |
| ei tea, et oleks osalenud üheski nendest | 6             |
| personaliKOBAR                           | 4             |
| kogukonnaKOBAR                           | 1             |
| hõbeKOBAR                                | 1             |

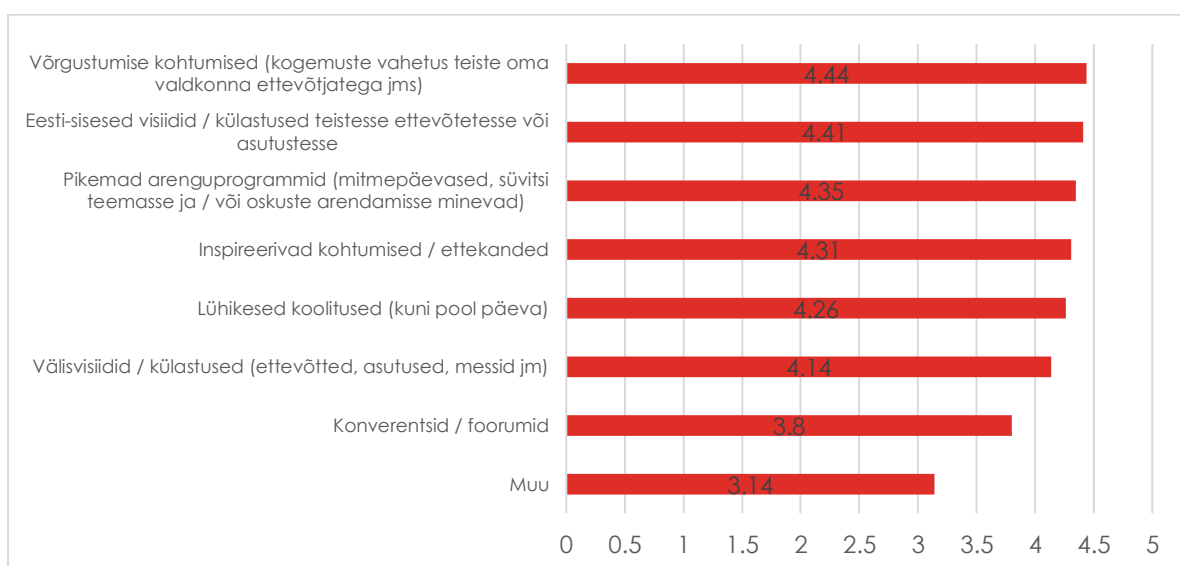
### Tegevuste vastavus vajadustele

Tegevuste kasulikkust ettevõtte jaoks hinnates kerkivad esile mitmed mustrid. Väga kõrgelt hinnati kampaaniaid ja nõustamist, siiski tuleb arvestada, et siin oli osalejate arv oli väike, kuid need vähesed pidasid tegevusi maksimaalselt väärtuslikuks. Samuti hinnati kõrgelt koolitusi ja infopäevi (94% pidas neid kasulikuks või väga kasulikuks) ning õppereise, mida positiivselt hindas üle kolme neljandiku osalejatest. Arutelud ja konverentsid said mõnevõrra madalama hinde, kuna osalejate arvates jäi käsitus kohati liiga pinnapealseks. Seega võib järeldada, et praktilised ja osaluslikud formaadid annavad ettevõtjatele kõige enam väärtust (joonis 1).



Joonis 1. Kuivõrd vastasid KOBARa tegevused teie vajadustele? (Välja jäetud „ei ole osalenud“ vastajad)

Tulevikku suunatud eelistustes tõusid esile **võrgustumise kohtumised** (keskmine hinne 4,44), **Eesti-sisened visiidid** (4,41), pikemad **arenguprogrammid** (4,35) ja **inspireerivad ettekanded** (4,31). Vähem vajalikuks peeti konverentse ja foorumeid (3,8). See tähendab, et ettevõtjad väärtustavad enam praktilisi kogemusi, omavahelist suhtlemist ja süvitsiminekut, mitte pelgalt info kuulamist. Kommentaarides rõhutati vajadust osaleda messidel ning luua keskkondi, kus ettevõtjad saavad tutvustada oma tooteid ja teenuseid ning neid ka üksteiselt „soetada“ (joonis 2).



Joonis 2. Millises formaadis KOBARa tegevusi peate vajalikuks? (Vastuste keskmine skaalal 1–5, kus 1 - ebavajalik ja 5 - väga vajalik)

## Küsitlusele vastanud ettevõtete profiil

Vastanud ettevõtted on mitmekesised, kuid domineerivad tootmisettevõtted (38%) ja loomemajandus (18%). Teenindus- ja kaubandusettevõtteid oli 16% ning turismivaldkonna ettevõtteid 8%. Umbes 17% paigutus kategooriasse „muu“ (tabel 10).

Tabel 10. Küsitlusele vastanud ettevõtte peamine tegevusvaldkond?

| Vastusevariant                                                                                             | Vastajate arv | % vastanutest |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Tootmine (masinatööstus, puidutööstus, keemiatööstus, tekstiilitööstus, ehitusmaterjalid, energiatootmine) | 29            | 38%           |
| Loomemajandus                                                                                              | 14            | 18%           |
| Teenindus ja kaubandus                                                                                     | 12            | 16%           |
| Turism                                                                                                     | 6             | 8%            |
| Toidutootmine (toiduainetööstus, põllumajandus)                                                            | 3             | 4%            |
| Muu (palun täpsustage)                                                                                     | 13            | 17%           |

Ettevõtete suuruse poolest oli vastajate seas kõige enam väikeseid, 0–1 töötajaga ettevõtteid (40%), kuid märkimisväärne osa oli ka üle 50 töötajaga ettevõtteid (30%). Käibe järgi domineerisid väikeettevõtted, kelle 2024. aasta käive jäi alla 100 000 euro (51%), kuid kolmandik vastanutest kuulus ka suurema käibega (üle 5 miljoni euro) ettevõtete hulka (tabel 11).

Tabel 11. Küsitlusele vastanud ettevõtte tegevusnäitajaid

| Küsimus                           | Vastusevariant        | Vastajate arv | % vastanutest |
|-----------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| Mitu töötajat on teie ettevõttes? | 0–1                   | 31            | 40%           |
|                                   | 2–5                   | 10            | 13%           |
|                                   | 6–10                  | 4             | 5%            |
|                                   | 11–50                 | 9             | 12%           |
|                                   | Üle 50                | 23            | 30%           |
| Käive 2024. aastal                | Kuni 100 000 €        | 39            | 51%           |
|                                   | 101 000 – 500 000 €   | 9             | 12%           |
|                                   | 500 000 – 5 000 000 € | 9             | 12%           |
|                                   | Üle 5 000 000 €       | 20            | 26%           |

## Kokkuvõte

Küsitluse põhjal saab järeldada, et KOBAR on loonud tugeva platvormi, mis kõnetab väga erinevaid ettevõtteid ja toimib laiapõhjalise võrgustikuna. Oluliseks tugevuseks on praktiliste ja interaktiivsete tegevuste domineerimine. Ettevõtted saavad kõige rohkem väärtust koolitustest, õppereisidest ja nõustamisest – need on formaadid, mis aitavad teadmisi kiiresti rakendada. Samas ei anna traditsioonilised konverentsid ja arutelud sama suurt mõju. See tähendab, et tulevikus tuleks tegevusi kujundada veelgi enam kogemusvahetuse, võrgustumise ja praktilise õppimise ümber.

Ettevõtete profiil näitab, et KOBAR on suutnud kaasata väga erinevas suuruses ja erinevatest sektoritest organisatsioone. See annab võimaluse arendada horisontaalseid teemasid, näiteks innovatsiooni, digitaliseerimist, tehisaru rakendamist ja tootearendust, mis on olulised kõigile ettevõtetele sõltumata valdkonnast või

suurusest. Samas tuleb arvestada, et väikeettevõtted on kõige arvukam sihtrühm ja vajavad sageli konkreetseid, praktilisi teadmisi ja tuge, mida nad saavad kohe oma äritegevuses rakendada.

Tulevikus tuleb KOBARa tegevustes suurendada just nende elementide osakaalu, mis loovad ettevõtetele praktilist väärtust: arenguprogrammid, võrgustikuüritused, õppereisid ja messidel osalemine. Samuti tuleks arvestada, et ettevõtjad soovivad rohkem keskkondi, kus nad saavad omavahel kontakte vahetada ja üksteise teenuseid kasutada.

Kokkuvõttes võib öelda, et KOBAR on ettevõtjate hinnangute põhjal toimiv ja vajalik koostöövorm, mis toetab nii väikeste kui ka suuremate ettevõtete arengut. Edaspidi on oluline hoida fookust praktilisel kasul ja võrgustiku tugevdamisel, vähendada pinnapealsete tegevuste osakaalu ning arendada välja valdkonnaüleste teemade käsitlemine. Nii saab KOBAR pakkuda oma liikmetele maksimaalset väärtust ja kujuneda veelgi mõjukamaks platvormiks Pärnumaa ettevõtluse arendamisel.

## 3.2. Intervjuud

### KOBARas osalenud ettevõtjate intervjuud<sup>1</sup>

Selleks, et mõista sügavamalt Pärnumaa ettevõtjate vaadet KOBARatele, viidi lisaks laiapõhjalisele küsitlusele läbi viis personaalintervjuud erineva profiiliga ettevõtete esindajatega, kes olid vähemalt ühe KOBARa tegevustes osalenud. Intervjueeritute seas oli nii suuremate kui ka väiksemate tööstusettevõtete, nn elustiili ettevõtluse kui alustava ettevõtja taustaga isikud. Ettevõtjatelt küsiti tagasisidet KOBARas osalemise kogemuse kohta nii sisulises kui ka korralduslikus vaates ning ootusi edaspidiseks, sh nii huvipakkuvate teemade kaardistamiseks KOBARates kui ka laiemaid ootusi maakonna ettevõtluskeskkonna kujundamisele avaliku sektori poolt.

### Info KOBARa tegevuste kohta

Enamasti saadi infot KOBARa tegevuste kohta e-maili (reklaami) teel, lisaks toodi välja „suust-suhu“ info liikumine. Tõdeti, et Pärnu on suhteliselt väike ja omavahelise suhtluse raames info liigub, samas toodi välja, et osalt on KOBARa tegevusi keeruline eristada muudest arendustegevustest ja sündmustest (maakonna ja linna arendustegevused jne). Üldine tunnetus on, et info liikumine on toimiv, kuigi toodi ka välja, et tuleb ise aktiivne olla ning seda otsida. Tulevikuvaatavalt võiks kaaluda, kas ja kuidas otseselt KOBARatega seotud info selgemini eristatavaks teha.

### Tagasiside KOBARa tegevustele

---

<sup>1</sup> Lisaks Pärnumaa ettevõtetele viidi läbi personaalintervjuud ka Eesti Masinatööstuse Liidu tegevjuhi ning Kuressaares tegutseva Incap Electronics Estonia OÜ tegevjuhiga, mõistmaks (tootmis)ettevõtete tulevikuvajadusi arendustoe osas laiemalt.

Intervjueeritud ettevõtjate sisuline hinnang KOBARA tegevustele, kus nad osalesid, oli kas hea või väga hea (kohati ka ülivõrdes – „parim asi, mis Pärnu linnas juhtunud“). Kõik intervjueeritud pidasid KOBARA-laadseid algatusi olulisteks ning tõid välja ka sisulise kasu. Läbivalt toodi väärtusena välja **võrgustumine, teiste ettevõtjatega suhtlemine ning kogemuste vahetamine** (märksõnad inimesed, kontaktid, võrgustikud). Eelmainitud tegurid olid ka KOBARA algse kontseptsiooni olulised nurgakivid, mis näitab, et algne ideoloogia on ettevõtjatele sobinud.

Positiivsete kogemustena toodi välja ka konkreetseid tegevusi, nt:

- **juhtide arenguprogramm** - positiivne, et oli pikem/põhjalikum teemade käsitus, mis läks rohkem süvitsi. Seejuures oli kasulik erinevate ettevõtete külastus, teiste juhtidega suhtlemine ja kogemuste vahetus. Samas oli positiivseks ka asjaolu, et Tallinnas toimuvate analoogsete programmidega võrreldes oli hind soodsam kuigi tase on võrreldav. Edaspidiseks on seega soovitus jätkata ka põhjalikema arenguprogrammidega;
- **õppereisid Eestis (ja ka välismaal)** – konkreetsete ettevõtete külastamise tulemusena tekkis intervjuudes osalenud ettevõtetes lisaks silmaringi laiendamisele ka mitmeid konkreetseid uusi algatusi, nt ostis üks tootmisettevõtte õppereisist inspireerituna spetsiifilise seadme, teine ettevõtte leidis konkreetse koostööpartneri, kelle tootmisjääke enda tööprotsessis kasutada jne. Praktilisi õppekäike/ ettevõtete külastusi oodatakse kindlasti ka edaspidi;
- **konkreetsed koolitused** – väiksematele ja/või alustavatele ettevõtetele olulised teemad, nt digiturundus, müük, teenusedisain jne. Seejuures tehti ka ettepanek, et edaspidi võiks selgemalt eristada *start-up* tüüpi alustajad ja „tavasektorites“ tegutsevad alustajad, kuna teemad nagu riskikapital, *pitchimine* jms ei pruugi „tavalise“ alustaja jaoks olla samavõrd aktuaalsed (nende asemel olulised pigem klassikalised teemad nagu müük, turundus, tootearendus jms). Suuremate ettevõtete puhul võib välja tuua, et reeglina on ettevõttel (juhtkonnad) endal teadmisi ja võimekust koolitustegevusi kavandada, sh rahvusvahelisel tasemel. Samas avaldati valmisolekut oma kogemust Pärnumaa teistele ettevõtetele (sh nii tänased kui potentsiaalsed koostööpartnerid) jagada;
- **regulaarsed (lühiki)kohtumised** – pikemate arenguprogrammide ja koolituste kõrval toodi hea ning toimiva praktikana välja ka regulaarsete kohvihommikute formaat (toimib nt naisettevõtjate võrgustikus), mis on inspireerivad ning aitavad sulanduda võrgustiku vanadel ja uutel liikmetel. Neid peetakse ka heaks võimaluseks tavarutiinist välja saada;
- **murede (ja rõõmude) jagamine** – eriti väiksemate ettevõtete (aga mitte ainult) puhul peeti oluliseks ka asjaolu, et info- ja kogemuste vahetamine aitab jõuda arusaamani, et teistel ettevõtetel on analoogsed väljakutsed, mis võimaldab saada täiendavat teadmist ning motivatsiooni, kuidas esile kerkinud probleeme lahendada.

**Huvipakkuvad teemad edaspidiseks**

Üldvaates võib välja tuua, et kindlasti on ettevõtjatele huvipakkuvaks teemaks **tehisintellekt (AI)** ning selle praktiline kasutamine. Vastav valdkond on kiiresti arenemas ning ettevõtjad näevad seejuures potentsiaalselt kasu eelkõige protsesside efektiivsemaks muutmisel. AI kõrval on vähemalt (tootmis)ettevõtete puhul jätkuvalt olulised ka **digitaliseerimise ja automatiseerimisega** seotud teemad. Laiemalt on küsimus, kuidas tõusvate (sisend)hindade puhul leida tõhusaid viise kulude kontrollimiseks või vähendamiseks. Seejuures toodi aga välja, et kasulikud oleksid eelkõige võimalikult praktilised ja konkreetsed näited (mitte pelgalt üldkoolitus), nt konkreetsete ettevõtete kogemuslood, kuidas AI või digitaliseerimine on efektiivsust kasvatanud jms.

Teiseks valdkonnaks, mis peaks (jätkuvalt) olema prioriteetne on **müük ja (digi)turundus**. Mitmel juhul toodi välja, et Eesti ettevõtjad on reeglina „kehvapoolsed müüjad“, seda ka võrreldes lähiriikidega, mis annab teistele konkurentsieelise. Seejuures peaks tegevuste fookus taas olema võimalikult praktilistel koolitustel, juhtumitel ja näidetel, mille raames ka osalejad ise peavad omandatavaid teadmisi praktikas ellu viima.

Kolmanda teemana, millel nähakse tulevikuvaatavalt selget vajadust, saab intervjuudest lähtuvalt tõstatada **ekspordi ja rahvusvahelistumisega** seotud teemad. Ühelt poolt on vastavad pädevused ettevõtetes reeglina tagasihoidlikud, teisalt on aga eksport peamine võimalus kasvuks ja arengu(hüppe)ks.

Eelmainitud teemadele lisaks tõstatati intervjuude raames ka muid ettevõtjate jaoks olulisi küsimusi:

- **laiem areng/ tööjõu temaatika** – teemapüstitused nagu „kuidas saada Pärnumaale juurde elanikke“ ja „kuidas saada tööjõudu maapiirkondadesse“ on ettevõtjate jaoks tähtsad, kuna sobiva tööjõu leidmise probleem on teadaolevalt üks olulisemaid arengutakistusi kõigis Eesti piirkondades;
- **spetsiifilisemad teemad** – IT turvalisus, kvaliteedijuhtimine, kestlikkusega seonduv temaatika jne. Sõltuvalt ettevõtte suurusest võivad olla olulised teemad, nt rahvusvahelise koostöö ja klientide leidmisel. Samas toodi välja, et väiksematel (tootmis)ettevõtetel võiks olla vaja ka baasteadmisi (tootmise planeerimine, ERP süsteemid jms). „Pehmemate“ teemadena toodi välja nt inimpsühholoogia ja ettevõtjate ning töötajate vaimse tervisega seotud teemad (lääbipõlemise vältimine jms), mis on muutumas järjest aktuaalsemaks;
- **tootearendus** – vajadus võiks olla nt väiksematel juba ennast tõestanud ettevõtetel – küsimusepüstitus, kuidas teha järgmist sammu/arenguhüpet? Praktikas seda sageli ei võeta ette, selle takistuseks on nii vähene ambitsioonikus kui ka julgus ning teadmise vajak, mida saaks konkreetsete arendustegevustega toetada. Tootearendus on mh seotud ka ekspordi- ja rahvusvahelistumisega teemadega;
- **inseneeria** KOBARa raames on sihtgrupi huvidest lähtumine – inseneeria KOBARa eristub mõnevõrra teistest, kuna see koondab kitsamalt tootmisettevõtete insenere, kes on ühelt poolt spetsiifilisem sihtgrupp ning teisalt ka nõudlik. Osalejate jaoks on samas olulised motivatsiooni tõstvad kontaktreisid (sh välisriikides), aga samas ka erialaspetsiifilisemad teemad nagu kasuliku mudeli-patendi temaatika, intellektuaalse omandi kaitse jms. Seniseid vastavaid tegevusi peetakse samas kasulikuks.

Hinnates eelnevalt väljatoodud ettevõtjate positiivseid kogemusi ning ootusi võrrelduna KOBARate poolt pakutava saab tõdeda, et üldjoontes oodatakse senisel kursil jätkamist. Küsimus on pigem „peenhäälestuses“ ning võimalikult praktiliste arendustegevuste pakkumises, olles seejuures paindlik ja kiiresti kohanev.

### **Ootused maakonna ettevõtluskeskkonna kujundamisele avaliku võimu poolt**

Kohalike omavalitsuste (KOV) jt avaliku sektori asutuste osas väga konkreetsed ootused ettevõtjatel reeglina puuduvad. Üldine ootus on, et KOVid peaksid tegelema **elukeskkonna arendamisega**. Lisaks on ettevõtjate jaoks oluline võimalikult **vähene bürokraatia** (sageli ka riigi tasandilt tulev) ning **kiire asjaajamine**. Üldine tunnetus on, et bürokraatia pigem kasvab (mikroettevõttel võtab iga aruanne ära väärtuslikku aega tootearenduseks jne).

Konkreetselt ettepanekuna toodi intervjuudes välja mõte, et avalik sektor võiks Pärnumaal tegeleda **tööstusalade süsteemse arendamisega keskendudes seejuures koonduvate ettevõtete vahelise sünergia otsimisele**, mis tähendab võrreldes varasemaga suunatumat arendustegevust. Seejuures toodi välja, et nt Pärnu linn võiks enam tegeleda (tööstus)ettevõtluse suunamisega, pakkudes nt kesklinna piirkonnas tegutsevatele ettevõtetele asendusi linna servas, mis võimaldaks maaressurssi otstarbekamat kasutust. Lisaks mainiti, et **KOVide poolt võiks olla suurem huvi oma ettevõtete käekäigu vastu**, pigem peetakse KOVe liiga passiivseteks („üks kontakt nelja aasta jooksul, kui anti diplom“).

Üheks potentsiaalseks arendusprojektiks, millest võiks Pärnumaa ettevõtlus ka laiemat kasu saada, on kaitsetööstuspargi rajamine Tõstamaa lähistele. Vastavale alale võiks tulla 300-500 töökohta, mis omakorda loovad eeldused täiendavaks ettevõtluseks. Seega on üheks võimalikuks tulevikuideeks nn **kaitsetööstuse KOBARa loomine**.

## **3.3. Ettevõtete kogemuslood KOBARast**

### **AI koolitusest igapäevaseks töövahendiks**

Ettevõtja osales KOBARa AI koolitusel, kust sai praktilisi näiteid, kuidas kasutada tehisintellekti Google Sheets'is makrode loomiseks ja kodulehe kujundamisel. Koolitusel saadud teadmised rakendati kohe igapäevatöös: AI abil kiirenes andmete töötlemine ja koduleht sai professionaalsema ilme. Lisaks andis Canvase koolitus kindlust turundusmaterjalide kujundamisel. Tulemus – ettevõtja suudab nüüd iseseisvalt ja soodsamalt oma turundust hallata.

### **RoheKOBAR ja ESG tööriistad**

RoheKOBARi lühikoolitus jalajälje arvutamisest ärgitas ettevõtjat hindama oma tegevuste keskkonnamõju. Pärnumaa rohefoorumil saadud kontakt viis ESG-raporteerimise tööriistade soetamiseni, mille abil viidi läbi kahese olulisuse analüüs. See aitas ettevõttel olla samm ees uute regulatsioonidest ja suurendas usaldusväarsust klientide silmis.

### **Tootearendus ja turule sisenemine läbi kogemuste jagamise**

Meetootja täiustas KOBARa koolituselt saadud inspiratsiooni toel oma pakendilahendusi – lisaks tavapärastele purkidele hakati mett pakendama ka pudelitesse. Uus pakend esitati toidumeene konkursile, kus saavutati 2. koht. See tõi ettevõttele nii nähtavust kui ka uusi müügivõimalusi.

### **AI toetab teostab toote kontrolli**

Meil on AOI mis vaatab kiibiplaati visuaalselt ja hindab, kas komponent on korrektne (ühendused, õiget pidi, vastab standardile jne) – selle arenduse suudab AI lahendus teha 90% efektiivsemaks.

### **Õppereis ning reaalne ringmajanduse-alane koostöö**

Metalliettevõtte osales Eesti-sisesel õppereisil, mille raames tekkisid kontaktid mööblitootjaga Järvamaal. Selle tulemusena tekkis reaalne ringmajanduse alane koostöö, kus ühe ettevõtte jääkidest (pehme mööbel) sai teine ettevõtte enda jaoks tarviliku sisendmaterjali. Metalliettevõtte sai omakorda anda ringkasutusse oma alused.

## 4. Tööstuse arengusuunad ja ettevõtjate ootused nende toetamiseks

---

Eesti tööstus on jõudnud arengufaasi, kus senine allhankemudel ja odava tööjõu eelis ei taga enam rahvusvahelist konkurentsivõimet. Tööjõu vähenemine, keskkonna- ja kliimanõuete kasv ning tehnoloogilise arengu kiirenemine sunnivad ettevõtteid otsima uusi ärimudeleid ja suurendama lisandväärtust. Tööstuspoliitika 2035<sup>2</sup> seab eesmärgiks tagada Eesti tööstuse kohanemine nende suundumustega, kuid praktikas tähendab see, et ettevõtted vajavad tuge, et omandada uusi võimekusi ja maandada arenguga kaasnevaid riske. Käesolevas peatükis analüüsitakse poliitikadokumentides esitatud põhisuundi ning täiendatakse neid valdkonna asjatundjatega läbiviidud intervjuude põhjal. See võimaldab hinnata, millist praktilist arendustuge ettevõtted vajavad, et majanduskeskkonna muutustega toime tulla.

### 4.1. Eesti ettevõtete konkurentsivõime kitsaskohad

Konkurentsivõime raportis<sup>3</sup> Riigikogule analüüsis eksperdikogu kaheksat peamist ettevõtluse kitsaskohta.

Kõigepealt rõhutas raport **kvalifitseeritud tööjõu nappuse ületamise vajadust**. Eesti rahvastiku vananemise ja madala sündimuse tõttu süveneb see probleem järgnevatel kümnenditel veelgi. Eksperdikogu hinnangul tuleb tegutseda kolmes suunas: olemasoleva tööjõu parem rakendamine, **tööjõu tootlikkuse suurendamine** ning välistööjõu kaasamine. Tööjõu tootlikkuse suurendamisel tuuakse välja digitaliseerimise ja tehisaru abil töösoorituse tõhustamine. Oluline on suurendada inseneride ja loodusteaduslike erialade lõpetajate hulka ning tugevdada rohepöörde ja digipöördega seotud võtmekompetentse. Nn suurte poliitika teemadest tuuakse välja: kaaluda pensioniea tõstmist või paindlikumaid perepoliitilisi lahendusi, mis suurendaks tööjõu pakkumist. Investeerida haridusse, eriti inseneride ja loodusteaduslike erialade tugevdamisse ning siduda neid rohkem info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga. Kutseharidus peaks muutuma rakenduslikumaks ja ettevõtete ning koolide koostöö tihedamaks. Tähelepanu tuleb suunata tehisintellekti kasutamisele õppetöös ja oskuste arendamisel. Välistööjõu kaasamisel tuleb eelistada oskusi, mis täiendavad kohalike teadmisi, mitte ei asenda neid, ning rakendada süsteemsemat valikumehhanismi sisserändajate oskuste, hariduse ja lõimumisvõimekuse põhjal.

Teiseks, **lõhe oskuste ja tegeliku töö vahel** on Eestis teiste riikidega võrreldes küllaltki suur, samuti on tööjõu volavus Eestis Euroopa riikidega võrreldes suurem. Töötajad

---

<sup>2</sup> Eesti tööstuspoliitika 2035 (2023). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium  
<https://mkm.ee/media/9470/download>

<sup>3</sup> Kaasik, Ü., Männasoo, K., Vahter, P., Varblane, U. (2024). Eesti majanduse olukord ja väljavaated. Konkurentsivõime eksperdikogu raport Riigikogule. Tallinn: Riigikogu Kantselei.  
[https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2024/06/rk\\_konkurentsivoime-raport\\_2024\\_est.pdf](https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2024/06/rk_konkurentsivoime-raport_2024_est.pdf)

püsivad ühel ametikohal lühemat aega kui enamikus Euroopa riikides, mis vähendab kogemuse kaudu tekkivat tootlikkuse kasvu. Eksperdikogu soovib siin suunata enam tähelepanu töötajate enesearengu soodustamisele ning elukestvatele õppele. Kutsehariduse rakenduslikkust tuleks suurendada ja tihedam koostöö tööandjate ning õppeasutuste vahel aitaks vähendada oskuste mittevastavust. Täiend- ja ümberõppe paindlikud lahendused peaksid olema kättesaadavamad, et töötajatel oleks võimalus kohanduda kiiresti muutuvate tööjõuvajadustega.

Kolmandaks toob raport esile Eesti **ettevõtete madala digitaliseerituse ja automatiseerituse taseme**. Kuigi Eesti on tuntud oma digiriigi kuvandi poolest, jäävad **ettevõtted innovatsiooni rakendamises maha. Tehisintellekti kasutavad vaid vähesed**, samas kui uuringud näitavad, et see võib suurendada tootlikkust märkimisväärselt. Soovitused keskenduvad investeringute suurendamisele **digitaliseerimisse, automatiseerimisse ja tehisaru rakendustesse**. Edukaks rakendamiseks ei piisa aga ainult tehnoloogilisest uuendusest, vaid koos sellega tuleb tõsta juhtimiskvaliteeti, täiustada andmeanalüüsi võimekust ja kohandada ärimudeleid. Uuringud näitavad, et kui automatiseerimisele lisanduvad organisatsioonilised muutused, on tootlikkuse kasv peaaegu kaks korda suurem.

Neljandaks, majanduse ressursitootlikkus ja ettevõtete vähesed teadmised **tehnoloogiamahuka äri tegelemiseks** on samuti Eesti üks nõrk koht. Eksperdikogu soovib edendada **ressursitõhusaid tehnoloogiaid ja rohepöördega seotud innovatsiooni**, mis võimaldaks kasutada vähem sisendeid suurema lisandväärtuse loomiseks. Eesti ettevõtete jaoks on oluline arendada teadmisi tehnoloogiamahuka äri juhtimiseks ja **tugevdada ülikoolide ning ettevõtete koostööd**, et teadus- ja arendustegevus kanduks rohkem majandusse. Investeringute soodustamiseks tuleks kujundada stiimuleid, mis suunaksid ettevõtteid kõrgtehnoloogiliste lahenduste kasutamisele ja uute **ekspordivõimeliste toodete loomisele**.

Viiendaks, olulise probleemina näevad ettevõtjad **liigset bürokraatiat ja vähest poliitika järjepidevust (selgust)**. Regulatiivne keskkond on keeruline ning muutlikud otsused suurendavad ettevõtete ebakindlust. Eksperdikogu soovib vähendada aruandluskoormust ja kaotada aegunud infokohustusi, samuti kasutada **andmete kogumise ja töötlemise automatiseerimist**. Vajalik on parandada valitsuse prioriteetide selgust ja järjepidevust, sealhulgas Euroopa Liidu struktuurivahendite ühtlasemat kasutamist. Samuti tuleks suurendada **kohalike omavalitsuste motivatsiooni toetada ettevõtluse arengut**, kuna nende senised stiimulid on olnud nõrgad.

Kuuendaks, **kapitali kõrge hind** on Eesti ettevõtetele tõsiseks takistuseks. Väike turg ja pangandussektori kontsentratsioon on viinud olukorrani, kus ettevõtete rahastamise hind on kõrgem kui enamikus Euroopa Liidu riikides. Eksperdikogu soovib arendada kapitaliturge, mitmekesistada finantsinstrumente ning suurendada riigi rolli riskikapitali ja arendusinvesteeringute pakkumisel. Erilist tähelepanu tuleks pöörata innovaatiliste ja kõrgtehnoloogiliste ettevõtete rahastamisele. Samuti on oluline välisinvesteeringute kaasamine, kusjuures riigi poliitika peaks olema selgem ja sihipärasem.

Seitsmendaks rõhutatakse, et **rohepöörde on vältimatu**, kuid sellega kaasnevad kulud tuleb teha võimalikult talutavaks. Eksperdikogu soovib koordineerida taastuvenergia arendamist naaberriikidega, et vältida üleinvesteeringut ja hinnatõusu. Samuti tuleks tagada pikaajaline visioon ja selged prioriteedid rohetehnoloogiate

arendamiseks. Eesti võiks ära kasutada oma potentsiaali **bioressursside väärindamisel ja ringmajanduses**. Avaliku sektori toetus peaks suunatama ettevõtetele, kes suudavad luua ekspordipotentsiaaliga rohetehnoloogiad ja arendada uusi lahendusi.

Kaheksandaks, käsitleti Eesti majanduse haavatavust väliste šokkide suhtes. Väikese ja avatud majandusena sõltub Eesti oluliselt välisurgudest ja globaalsetest arengutest. Ekspertkogu soovitab **mitmekesisendada ekspordi sihtturge, tugevdada tarneahelate vastupidavust ja arendada kriisikindlust**. Erilist tähelepanu tuleks pöörata strateegiliste ressursside varudele ning digitaalsele paindlikkusele, mis võimaldaks ettevõtetel kriiside ajal kiiremini kohaneda.

## 4.2. Tööstuspoliitika

Eesti tööstuspoliitika 2035 toob kokkuvõtlikult välja alljärgnevad tööstuse arengu kitsaskohad ja suundumused nende leevendamiseks. Nende suundumuste ülevaate juures on väljatoodud uuringu käigus läbiviidud valdkonna asjatundjatega läbiviidud intervjuudest selgunud teemad, mis osalt valideerisid üldised tööstuspoliitikasuundumusi regionaalse ettevõtluse aspektist ja teisalt täpsustasid neid rakenduslikus vaates.

### Majanduskeskkond ja kapitali ligipääs

Tööstuspoliitika rõhutab stabiilse **maksukeskkonna, konkurentsivõimeliste sisendhindade ja kapitali kättesaadavuse** tähtsust kõigis regioonides. Regulaatiivse koormuse vähendamine ja infrastruktuuri arendamine on poliitiliste eesmärkide keskmes. Kapitali kättesaadavus peab olema seotud ka **turunduse ja ekspordi arendamisega**, mitte ainult tehnoloogiainvesteeringutega.

**Samas intervjuudes toodi välja, et eriti väike- ja keskmise suurusega ettevõtted kogevad, et nende suurim takistus ei ole niivõrd maksukeskkond kui just investeerimisvõimekus.** VKE-del puuduvad sageli ressursid riskantsemate arendus- ja tootmisprojektide käivitamiseks. Seetõttu ootavad ettevõtted arendustuge, mis võimaldavad kasutada seadmeparke, prototüüpimiskeskusi ja testimislaboratooriume. Selline infrastruktuur ei asenda ettevõtete investeeringuid, kuid aitab maandada riske ja alustada innovatsiooniga väiksema kulusurvega. Siiski on asjakohane selline infrastruktuur luua selge omaniku juurde, kes seda igapäevaselt kasutab ka muul seotud otstarbel. Pärnumaal võib see olla näiteks **Pärnumaa Kutsehariduskeskus**, kus seadmeid kasutatakse igapäevaselt õppetegevuseks, kuid tekib võimalus neid kasutada ja ettevõtete poolt näiteks toodete prototüüpide loomiseks.

### Tööjõud ja oskused

Haridus- ja tööjõupoliitika kooskõla tööturu vajadustega on üks tööstuspoliitika keskseid prioriteete. Vajalikuks peetakse nii uute õppekavade loomist,

reaalvaldkondade nähtavuse tõstmist kui ka täiend- ja ümberõppe soodustamist. Intervjuud kinnitavad, et probleem on terav. Intervjuust: „Kui meil ei ole inimesi, kes oskavad projekteerida, testida ja seadmeid hooldada, ei saa me rääkida tootearendusest ega tootlikkuse kasvust.“ Eesti (tööstus)ettevõtted eristuvad lähiriikide võrdluses **nõrkade müügi- ja ekspordioskustega**. Tehnoloogiat arendatakse, kuid **toodete positsioneerimine välisurgudel eeldab teadmisi ja kogemust**, mida kohaliku haridussüsteemi kaudu ei ole alati võimalik omandada. Seega tuleb arendustuge suunata ka **äriliste kompetentside arendamisse**. Praktikas tähendab see, et ettevõtetele tuleks pakkuda kombineeritud programme, kus **fookuses on turunduse ja ekspordivõimekuse kasvatamisega seotud koolitused**. Tehnoloogia õpe ja erialaspetsiifilised oskused peavad tulema valdavalt haridussüsteemi kaudu. Selleks on Pärnumaal arendatud **MATIK võrgustik loomas head baasi toetamaks noorte õpihuvi tehnoloogia valdkonnas** ja seeläbi inseneeria eraalade omandamist.

### Digitaliseerimine ja robotika

Tööstuspoliitika seab eesmärgiks ettevõtete võimekuse kasvatamise andmete kogumisel, töötlemisel ja analüüsimisel, samuti tehisintellekti ja robotika kasutuselevõtu edendamise. Samal ajal tõdetakse vajadust **küberturvalisuse tugevdamise** järele. Intervjuudes kinnitus, et ettevõtjad tajuvad **digitaliseerimist nii võimalusena kui ka riskina**. Väikesed ettevõtteid ei tea sageli, kust alustada, ja pelgavad, et digitaliseerimine tähendab suurt kulutust ebamäärase tulemusega. Praktilised teenused, nagu digitaliseerimise testlaborid, kompetentsikeskused ja pilootprojektid võiksid aidata ettevõtteid esimeste sammude tegemisel.

Intervjuust: „Kui suur osa tootmisest on juba automatiseeritud, siis iga küberrünnak võib kogu liini peatada“.

Seega tuleb arendustuge kavandada nii, et see looks ettevõtetele reaalseid võimalusi **digitaliseerimise võimekuse suurendamiseks** ja katsetamiseks ning samal ajal suurendaks **teadlikkust küberturvalisuse valdkonnas**.

### Innovatsioon ja tootearendus

Eesti tööstuse pikaajaline konkurentsivõime sõltub **innovatsioonivõimest**. Tööstuspoliitika tunnistab, et eriti **VKEdel puuduvad sageli vajalikud pädevused ja ressursid arendustegevuseks**, mistõttu tajutakse riske kõrgena. Riigi rolliks nähakse riskide maandamist ja arenduspädevuste kasvatamist. Eesti tööstusettevõtete ärimudelid allhankijana ei ole enam jätkusuutlikud, ettevõtted peavad **liikuma oma toodete ja lahenduste arendamise suunas**. Innovatsioon sünnib läbi korduvate eksperimenteerimiste ja selles on ettevõtete ootus regionaalse arendustoe järele, mis aitab vähendada ebaõnnestumiste hinda ja sellega seotud riske. **Rahvusvahelistes väärtusahelates püsimiseks on tootearendus hädavajalik**. Kui uute toodete arendust ei toimu, jäävad Eesti ettevõtted madala lisandväärtusega tööde tegijaks. Seega peab arendustugi olema suunatud just **rakendusuringutele, prototüüpide loomisele ja koostööle ülikoolidega**.

## Kestlikkus ja ESG

Keskkonna- ja kestlikkuse eesmärgid on tööstuspoliitika lahutamatu osa. Kuigi nende suunas liikumine võib olla poliitiliste protsesside tõttu ajutiselt aeglustunud, siis erialaekspertide hinnangul tulevad need sihid uuesti tagasi veelgi kiiremas tempos. Intervjuudes kinnitati, et **rahvusvahelistesse kontsernidesse kuuluvate ettevõtete jaoks on ettevõtte keskkonna jalajälje mõõtmine, vähendamine ja ESG aruandlus igapäevane osa**, mida üha tihedamini soovivad ja **auditeerivad ka kliendid**. Sellega seoses **peavad kohanema ka VKE-d, et suurte tegijate tootmis- ja väärtusahelas püsima jääda**. Vastasel juhul ei saa nendelt enam alltöövõttu hankida.

Tööstuspoliitika seab samuti eesmärgiks on **suurendada ressursi- ja energiatõhusust**, juurutada **ringmajanduse printsiipe** ja kasvatada **ettevõtete teadlikkust** nendel teemadel. **ESG muutub eksporditurgudel sissepääsuläveks**: ilma vastava aruandluseta ei saa enam rahvusvahelistes hangetes osaleda. See tähendab, et ettevõtted vajavad **tööriistu, juhendeid ja praktilisi koolitusi, kuidas oma jalajälge mõõta ja raporteerida**. Arendustugi peaks aitama ettevõtetel süsteemselt valmistuda regulatsioonideks, mitte reageerida alles siis, kui nõuded juba jõustuvad.

## Nähtavus ja võrgustumine

Tööstuspoliitika seab eesmärgiks tööstuse kuvandi parandamise ja rahvusvahelise nähtavuse suurendamise. Ettevõtjate vaates on **võrgustumine ja kontaktide loomine sama oluline kui kommunikatsioon**. Messidel ja **rahvusvahelistel võrgustike üritustel** tekivad kontaktid, mis avavad uusi turge. Samuti on olulised **kohalikud kogukonnad ja erialaliidud**, mis pakuvad turvalist keskkonda kogemuste vahetamiseks. **Arendustugi peab siin pakkuma platvorme**, mis aitavad ettevõtetel jõuda rahvusvahelistele messidele ja suurendada ekspordivõimekust, kuid samas toetada ka kohalikku **võrgustumist ja teadmiste jagamist**.

## Regionaalsus

Regionaalse arengu eesmärk on tagada, et tööstus areneks tasakaalustatult üle Eesti. **Tööstuspoliitika rõhutab KOVide rolli koostööpartnerina ja vajadust suunata kapital kättesaadavaks ka maapiirkondades**. Intervjuud kinnitavad, et regionaalne mõõde on ettevõtjatele oluline: infrastruktuuri, logistika võimaluste ja tööjõu olemasolu kohapeal otsustavad tegurid investeeringute tegemiseks. Kui sellised võimalused on kättesaadavad ainult suuremates keskustes, jäävad väiksemad ettevõtted uuendustest kõrvale. Seega on arendustoe regionaalne kättesaadavus kriitiline, et tagada tööstuse ühtlane areng. Intervjuudes rõhutati ja KOV **hea elukeskkonna ja baasteenuste tagamise olulisust** eelkõige tööjõule (elanikele) piirkonna atraktiivsemaks tegemiseks. Samuti toodi välja ootust, et **KOVide juhid suunaksid enam tähelepanu ka toimivatele ja stabiilsetele kohalikele tööandjatele**.

### 4.3. Pärnumaa ettevõtjate hinnangud ettevõtluskeskkonna mõjuteguritele

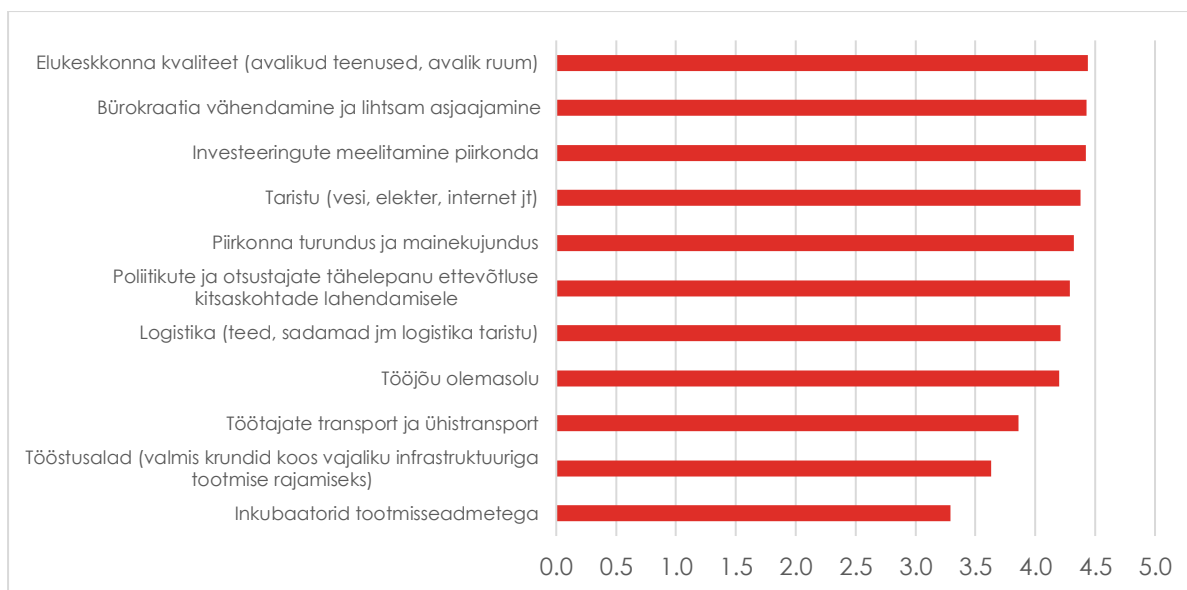
Ettevõtjate hinnangud näitavad selgelt, et nende vajadused haakuvad tööstuspoliitika põhisuundadega, kuid prioriteetide järjekord on ettevõtjate vaates erinev: kõigepealt soovitakse tuge innovatsiooni, digitaliseerimise ja praktiliste arendustegevuste vallas, seejärel kerkivad esile kestlikkuse, rahvusvahelistumise ja andmepõhise juhtimise teemad. Kohalikelt omavalitsustelt oodatakse eelkõige **bürokraatia vähendamist, elukeskkonna parandamist ja investeeringute meelitamist**, mis loovad stabiilse raamistiku ettevõtluse arenguks.

### Ettevõtluskeskkonna tingimused

Ettevõtjate hinnangul on käesoleva analüüsi raames läbiviidud küsitlusest lähtuvalt kõige olulisemad ettevõtluskeskkonna tegurid, millele kohalikud omavalitsused ja arenduskeskus peaksid tähelepanu pöörama järgmised (joonis 3):

- **Elukeskkonna kvaliteet, bürokraatia vähendamine, investeeringute meelitamine ning taristu toimimine** – kõikide nende hinnanguline keskmine oli 4,4 (5-punktilisel skaala), mis näitab, et ettevõtted peavad neid tegureid võrdselt kriitiliseks. See viitab, et ettevõtluse arendamist ei saa käsitleda ainult kitsalt majandusküsimusena, vaid see sõltub ka avalike teenuste ja elukeskkonna kvaliteedist.
- **Piirkonna turundus ja poliitikute tähelepanu ettevõtluse kitsaskohtadele** (keskmine 4,3) – näitab, et ettevõtjad ootavad ka tööd regionaalse kuvandiga ja mainekujundust ning poliitilise tasandi partnerlust.
- **Logistika ja tööjõu kättesaadavus** (keskmine 4,2) on samuti olulised, kuid veidi madalama keskmisega. See näitab, et kuigi need on vajalikud, peavad ettevõtjad esmatähtsaks üldist ettevõtluskeskkonna kvaliteeti ja stabiilsust.
- Vähem oluliseks hinnati **inkubaatoreid koos tootmisseadmetega** (3,3), mis viitab, et see teema on küll oluline valitud sektoritele, kuid mitte laiapõhjaselt. Nagu intervjuudes välja toodi, siis see võib olla vajalik just eelkõige mikro- ja alustavatele ettevõtetele, et vähendada sisenemisbarjääre, mis tekivad suure investeerimisvajaduse tõttu.

Ettevõtluskeskkonna arendamisel tuleb senisest enam siduda elukeskkonna kvaliteeti ja bürokraatia lihtsustamist investeerimiskliima kujundamisega. Samuti tuleb tugevdada ettevõtluse ja poliitikakujundajate vahelist dialoogi.



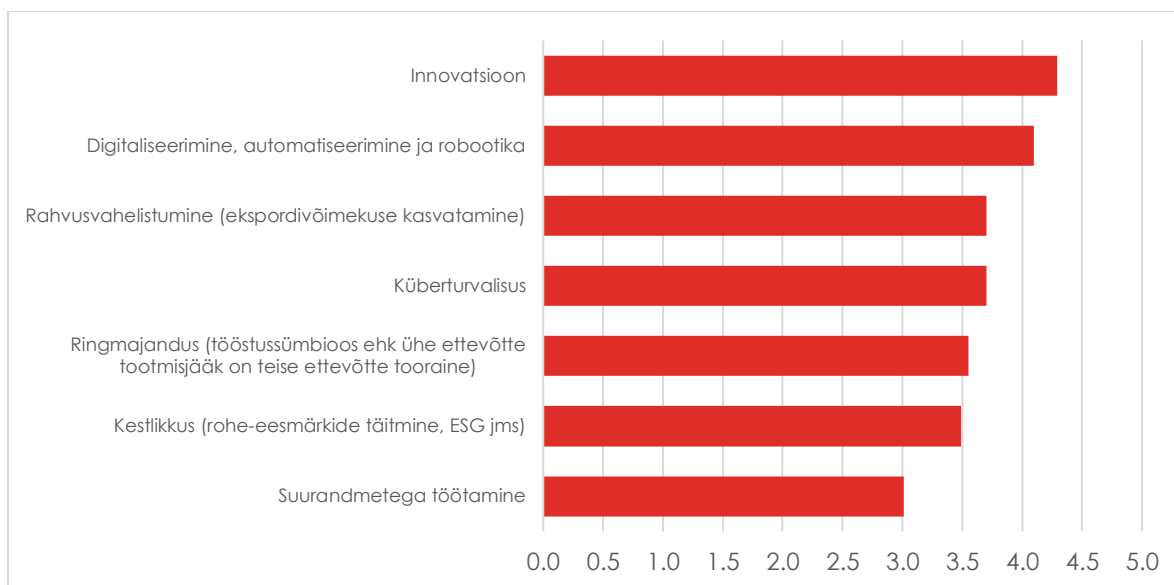
Joonis 3. Milliseid ettevõtluskeskkonna tingimusi peate kõige olulisemaks, millele kohalik omavalitsus ja arenduskeskus peaksid rohkem tähelepanu pöörama? (Vastuste keskmine skaalal 1–5, kus 1 - ebaoluline ja 5 - väga oluline)

### Ettevõtluskeskkonna mõjutegurid ja trendid

Ettevõtete arengut mõjutavate trendide seas andis läbiviidud küsitlus järgmised tulemused (joonis 4):

- **Kõige olulisemad on innovatsioon** (keskmine 4,3) ning **digitaliseerimine ja automatiseerimine** (keskmine 4,1). Need suunad on ettevõtete hinnangul võtmetähtsusega, et tagada konkurentsivõime ja tootlikkus.
- **Rahvusvahelistumine ja küberturvalisus** (keskmine 3,7) on olulised, kuid mitte esmatähtsad – need on pigem toetusmehhanismid põhisuundade elluviimisel.
- **Ringmajandus** (keskmine 3,6) ja **kestlikkus** (keskmine 3,5) on hetkel pigem keskmise olulisusega, kuid nende kasvav tähtsus viitab, et tulevikus võib nende prioriteetsus suurened, eriti seoses regulatsioonidega.
- **Suurandmetega töötamine** sai madalaima hinnangu (3,0), mis näitab, et ettevõtted ei pea seda praegu esmatähtsaks, ehkki poliitikad rõhutavad selle rolli kasvamist.

Ettevõtted keskenduvad eelkõige praktilisele innovatsioonile ja digitaliseerimisele, samas kui kestlikkus ja andmepõhine juhtimine on nende vaates alles kujunevad teemad.



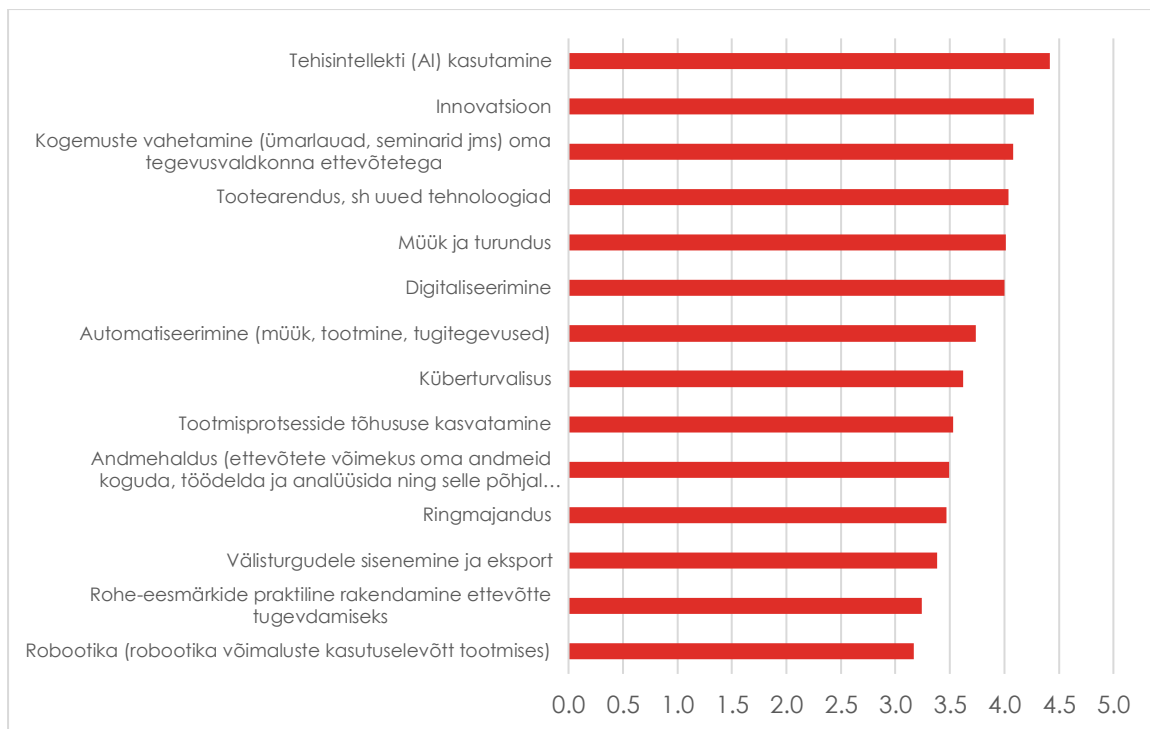
Joonis 4. Milliseid ettevõtluskeskkonda mõjutavaid trende peate oma ettevõtte arengu seisukohalt oluliseks? (Vastuste keskmine skaalal 1–5, kus 1 - pole oluline ja 5 - väga oluline)

### Eelistatud teemad KOBARas

Küsitluses osalenud ettevõtted hindasid KOBARa tegevuste temaatikat oma arenguvajadustest lähtudes (joonis 5):

- Kõige vajalikumaks peetakse **tehisintellekti kasutamist (4,4)** ja **innovatsiooni (4,3)**, mis haakub ka üldiste trendidega.
- Väga oluliseks hinnatakse ka **kogemuste vahetamist oma valdkonna ettevõtetega (4,1)**, mis viitab võrgustumise ja teadmussiirde tähtsusele.
- **Tootearendus, müük ja turundus ning digitaliseerimine (4,0)** on samuti kõrgel kohal, mis näitab, et ettevõtted ootavad tuge nii tehnoloogilises arenduses kui ka turundus- ja müügivõimekuse kasvatamises.
- Madalamad hinnangud said **robotika (3,2)**, **rohepööre (3,2)** ja **välisurgudele sisenemine (3,4)**, mis võib viidata, et need teemad on küll olulised, kuid ettevõtjad ei pea neid esmatähtsaks võrreldes igapäevasemate ja koheselt rakendatavate arengusuundadega.

Ettevõtted ootavad, et KOBAR keskenduks eelkõige praktilistele ja kohe kasutatavatele teemadele – tehisintellekt, innovatsioon, kogemuste vahetamine ja tootearendus. Väiksema tähelepanu all on praegu teemad, mis nõuavad pikemaajalist strateegilist kohandumist, nagu rohepööre või rahvusvahelistumine.



Joonis 5. Milliseid teemasid eelistate KOBARa ettevõtmisel käsitleda, et need toetaksid enim teie ettevõtte arengut? (Vastuste keskmine skaalal 1–5, kus 1 - ebavajalik ja 5 - väga vajalik)

## 5. Järeldused ja soovitused

---

Käesolev analüüs näitab, et KOBARa algatus on **sisuliselt hästi käivitunud**, leidnud oma rolli ning **kujunenud oluliseks ettevõtete arendustoe ja võrgustumise platvormiks Pärnumaal**. Kui esialgne kontseptsioon nägi ette pigem teoreetilise ja piirkondliku arengu suunitluse, siis praktikas on **fookus läinud ettevõtjate praktiliste vajaduste lahendamisele**. Selles peitubki KOBARa tugevus – **osalevad väga erineva suuruse ja profiiliga ettevõtted** ning loodud on võimalus pakkuda nii laiapõhjalist võrgustumist kui ka sihitud tuge kindlatele sihtgruppidele. Samas on osa kogukondi jäänud passiivsemaks, mis viitab vajadusele pikaajalise strateegia ja oskusliku eestvedamise järele.

KOBARa alakobarad jagunevad sisuliselt kolmeks: ligikaudu kolmandik tegeleb **oteselt valdkondlike ettevõtete arendamisega** (nt toit), kolmandik pakub **horisontaalset tuge kõigile ettevõtlusvaldkondadele** (nt turundus), ning kolmandik keskendub **laiematele ettevõtlikkuse ja sotsiaalse heaolu teemadele**. Piiratud ressursside tingimustes võiks **kaaluda tihedalt seotud kobarate ühendamist ja keskendumist eelkõige ettevõtteid vahetult puudutavatele tegevustele**. Oluline on aga rõhutada, et ettevõtjad ise ootavad KOBARa jätkumist ning peavad selle tegevust oluliseks.

Kobarate agenda kujundamisel on kõige tulemuslikum lahendus, kus kobara liikmed tõstavad teemasid ja ühistegevusi alt-üles-põhimõttel ise. Sellisena, õppiva organisatsiooni põhimõttel, olid kobarad ka algsed kavandatud.

Ettevõtjate küsitlused ja intervjuud kinnitavas, et **KOBARa tegevused on olnud laialdases kasutuses ja enamik ettevõtjaid on leidnud sealt ka praktilist kasu**. Kõige suuremat väärtust loovad **praktilised ja osaluslikud formaadid** – koolitused, infopäevad, visiidid ja individuaalne nõustamine. Väärtus seisneb ennekõike inimestes, kontaktides ja võrgustikes. **Ettevõtjate hinnangud olid valdavalt head või väga head**, kohati isegi ülivõrdes. Väiksemad ettevõtted on domineerivas rollis, kuid osalenud on ka suurettevõtted. Tulevikus **ootavad ettevõtjad eelkõige võrgustumist võimaldavaid ja praktilise kogemuste vahetamise ja rakendamise teemadel tegevusi**, samas kui nt klassikaliste konverentside järgi on mõnevõrra väiksem huvi.

**Olulisemad teemad**, mille järele ettevõtjatel on selge vajadus, on **tehisintellekti ja digitaliseerimise praktiline rakendamine, müük ja (digi)turundus ning eksport ja rahvusvahelistumine**. **AI-d** nähakse vahendina protsesside efektiivsemaks muutmisel, kuid ettevõtjad ootavad seejuures **konkreetseid kogemuslugusid ja praktilisi näiteid**, mitte niivõrd üldisi koolitusi. Turunduses ja müügis tuuakse välja Eesti ettevõtjate võrdlemisi nõrk positsioon rahvusvahelises võrdluses, mistõttu vajatakse just praktilisi treeninguid. Eksport ja rahvusvahelistumine on aga ettevõtete jaoks peamine kasvuvõimalus, kuid vastavad pädevused on sageli tagasihoidlikud. Lisaks rõhutati **tööjõu kättesaadavuse küsimust, vajadust IT-turvalisuse ja kvaliteedijuhtimise osas ning vaimse tervise ja läbipõlemisega seotud teemasid**. Tootearendus, sealhulgas julgus astuda järgmine arengusamm, on samuti keskne vajadus.

Erilist tähelepanu väärrib **inseneeria KOBAR**, kus osalejad on tootmisettevõtete insenerid. Nende jaoks on olulised nii erialaspetsiifilised teemad (näiteks intellektuaalne omand ja kasuliku mudeli kaitse) kui ka motivatsiooni tõstvad rahvusvahelised kontaktreisid. Samuti pidasid ettevõtjad vajalikuks praktikapõhiseid lahendusi, kus teadmised seotakse otse igapäevase tööga. Tootmisettevõtete suunatud KOBARaid võiks juurde luua – nt ettevõtete juhtide KOBAR, kaitsetööstuse KOBAR, AI ja digilahenduste rakendamine tööstuses jt.

Kohalike omavalitsuste rolli osas olid ootused pigem üldised – ettevõtjad näevad, et **KOVid peaksid panustama elukeskkonna arendamisse ja bürokraatia vähendamisse**. Riigi ja kohaliku tasandi liigset asjaajamist peetakse ajakulukaks ja ettevõtlust pärssivaks. Konkreetse ettepanekuna tõstatati vajadus arendada tööstusalasid sünergiate põhimõttel, et ettevõtted saaksid üksteist täiendada ja ressursse efektiivsemalt kasutada. Lisaks toodi välja, et KOVide huvi kohalike ettevõtete käekäigu vastu võiks olla suurem. Tulevikuprojektina nimetati ka kaitsetööstuspargi rajamist, mis looks piirkonda sadu töökohti ning mille ümber võiks tekkida kaitsetööstuse KOBAR.

Kokkuvõttes kinnitavad ettevõtjate tagasiside ja konkurentsivõime raporti üldised järeldused, et **Eesti majanduse pikaajalise konkurentsivõime eelduseks on hariduse ja oskuste arendamine, tehnoloogiate nutikas rakendamine ning stabiilne poliitiline ja majanduskeskkond**. Tööstuspoliitika 2035 seab fookuse **digitaliseerimisele, kehtlikkusele, tööjõule ja innovatsioonile**. Need samad suundumused peegelduvad ka Pärnumaa ettevõtjate ootustes.

KOBARA järgmises arengufaasis on soovitus keskenduda praktilistele ja kohe rakendatavatele tegevustele, mis seovad kokku ettevõtete igapäevased vajadused ning tööstuspoliitika laiemad eesmärgid. Eelistada tuleks rakenduslikke programme, arendusprogramme, mentorlust, pilootprojekte ja võrgustumise formaate. Maksimaalselt võiks kasutada ettevõtjate endi kogemuste jagamist võrgustiku liikmete seas. Oluline on arvestada ettevõtete suuruse ja profiili erisustega, pakkudes lahendusi nii mikro- ja väikeettevõtetele kui ka keskmistele ja suurtele, nende huvid ja vajadused ühes võrgustikus ei pruugi saada tagatud.

**Järgmises KOBARA tegevusperioodis (2026+)** on võtmesõnaks **järjepidevus**, kuid ka strateegiline uuenemine. Püsivalt tuleb **hoida toimivaid kogukondi** (insenerid, loome, disain, naisettevõtjad, personal), samas suunata inseneeria ja MATIK kobaraid **tooteprototüüpide ning teadus- ja arendustegevuse** poole. Toidusektoris on prioriteediks **digitaliseerimine, eksport ja ringbiomajandus**, rohekobaras aga **tööstussümbioosi ja kehtlikkuse võimekuste arendamine**. Tähelepanu tuleb pöörata ka **rahvusvahelistumisele ja kobarajuhtide arendamisele**. Seejuures peaks eraldi fookuses olema **kobarate omavaheline koostöö**, tuues välja selgemad seosed ja rollijaotuse horisontaalsete (nt turundus, rohe, disain) ja valdkondlike (nt inseneeria, toit, loome) kobarate vahel.

# LISAD

## Intervjuudel ja seminaridel osalejad

---

Madis Tago, Boardic Eesti OÜ

Rein Volt, AQ Lasertool OÜ

Ivar Kaldasaun, Adrem Pärnu AS, kaitsetööstuspargi projektijuht

Piret Parts, Laili Randmaa, Veranda OÜ

Mihkel Mikhelson, Kodukaitse OÜ

Andri Haran, Eesti Masinatööstuse Liit

Margus Jakobson, Incap Electronics Estonia Osaühing

Viivika Vilja, SAPA personaliKOBAR kogukonnajuht, rahatarkuse klubi, MATIK võrgustik

Kaydi Tomson, SAPA inkubaatori juht

Birjo Must, SAPA inseneeria kobara kogukonnajuht, MATIK võrgustik

Kai Tarmula, SAPA loomeKOBAR kogukonnajuht

Toomas Toodu, varasem SAPA rohekobara kogukonnajuht

Evelin Seppor, SAPA KOBAR projektijuht

Kristjan Kullerkan, SAPA maakonna arendusjuht

Merle Einola, SAPA toiduKOBAR kogukonnajuht

Margit Kool, SAPA disainiKOBARa kogukonnajuht, naisettevõtjate võrgustik

Hando Murumägi, Pärnumaa turundusjuht

Svea Uusen, SAPA innovatsioonikonsultant

Erik Reinhold, SAPA juhataja

Ain Hisnberg, Pärnu Kolledži projektijuht

Kadri Riitsaar, Pärnu Kolledži projektijuht

Gea Kammer, Pärnu Kolledži arendusjuht

### Aita kujundada Pärnumaa ettevõtluskeskkonda!

Hea ettevõtja

Olete osalenud SA Pärnumaa Arenduskeskuse ettevõtjatele suunatud KOBARa tegevustes.  
Soovime, et tulevased tegevused vastaksid veelgi paremini ettevõtjate tegelikele vajadustele.

Seetõttu kutsume teid osalema lühikeses küsitluses, kus palume jagada oma kogemusi, hinnanguid ja ettepanekuid.

Küsitluse täitmine võtab aega vaid umbes 10 minutit. Teie vastused aitavad otseselt suunata, milliseid tegevusi ja teemasid me tulevikus ettevõtjatele pakume.

Vastuseid palume hiljemalt 5. septembriks. Aitäh, et panustate Pärnumaa ettevõtluskeskkonna arengusse!

Ette tänades

Erik Reinhold  
SA Pärnumaa Arenduskeskuse juhataja

.....

### 1. Kas teie ise või teie ettevõtte töötajad on osalenud Pärnumaa Arenduskeskuse KOBARa tegevustes?

- Jah, 1 kord
- Jah, 2–3 korda
- Jah, rohkem kui 3 korda
- Ei
- Ei oska öelda

### 2. Millistes Pärnumaa Arenduskeskuse KOBARa tegevustes olete osalenud?

(Võite valida mitu varianti)

- Konverents / foorum
- Arutelu / seminar / ümarlaud
- Koolitus / infopäev
- Külustus / visiit / õppereis (nt ettevõttesse)
- Kampanias osalemine
- Nõustamine
- Muu (palun täpsustage): \_\_\_\_\_

### 3. Kuivõrd vastasid KOBARa tegevused teie vajadustele?

(Palun hinnake iga tegevust skaalal 1–5 ja lisage soovi korral kommentaar. Võimalusel märkige ka konkreetne üritus/ teema.)

#### Hindamisskaala:

- 1 – Ei olnud minu jaoks kasulik (ajaraisk, ei osaleks uuesti)
- 2 – Ei olnud minu jaoks uudne, kuid siiski mõnevõrra huvitav
- 3 – Uus teema/kogemus, kuid käsitus jäi pinnapealseks või ei ole praktikas hästi rakendatav

- 4 – Sain uusi teadmisi ja mõtteid, mida saan oma ettevõttes edaspidi kasutada  
5 – Väga väärtuslikud teadmised, mida juba rakendan oma ettevõttes

#### **Tegevused**

- Konverents / foorum (nimetage: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....
- Arutelu / seminar / ümarlaud (nimetage: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....
- Koolitus / infopäev (nimetage: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....
- Külustus / visiit / õppereis (nt ettevõttesse; nimeta: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....
- Kampanias osalemine (nimetage: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....
- Nõustamine (nimetage: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....
- Muu (palun täpsustage: ..... ) — [skaala 1–5]  
Kommentaarid: .....

#### **4. Millises formaadis KOBARa tegevusi peate vajalikuks?**

(Palun hinnake iga varianti skaalal 1–5, kus 1 = ebavajalik ja 5 = väga vajalik)

- Lühikesed koolitused (kuni pool päeva)
- Pikemad arenguprogrammid (mitmepäevased, süvitsi teemasse ja/või oskuste arendamiseks minevad)
- Inspireerivad kohtumised/ ettekanded
- Võrgustumise kohtumised (kogemuste vahetus teiste oma valdkonna ettevõtjatega jms)
- Eesti-sisesed visiidid/ külustused teistesse ettevõtetesse või asutustesse
- Välisvisiidid/külustused (ettevõtted, asutused, messid jm)
- Konverentsid / foorumid
- Muu (täpsustage) .....

#### **5. Milliseid ettevõtluskeskkonda mõjutavaid trende peate oma ettevõtte arengu seisukohalt oluliseks?**

(Palun hinnake iga trendi skaalal 1–5, kus 1 = pole oluline ja 5 = väga oluline)

- Innovatsioon
- Digitaliseerimine, automatiseerimine ja robotika
- Suurandmetega töötamine
- Küberturvalisus
- Kestlikkus (rohe-eesmärkide täitmine, ESG jms)
- Ringmajandus (tööstussümbioos ehk ühe ettevõtte tootmisjääk on teise ettevõtte tooraine)
- Rahvusvahelistumine (ekspordivõimekuse kasvatamine)
- Muu (palun täpsustage): .....

#### **6. Milliseid teemasid eelistate KOBARa ettevõtmisel käsitleda, et need toetaksid enim teie ettevõtte arengut?**

(Palun vastake skaalal 1–5, kus 1 = ebavajalik ja 5 = väga vajalik)

- Müük ja turundus
- Tootearendus, sh uued tehnoloogiad
- Tehisintellekti (AI) kasutamine
- Digitaliseerimine
- Küberturvalisus

- Robootika (robootika võimaluste kasutuselevõtt tootmises)
- Andmehaldus (ettevõtete võimekus oma andmeid koguda, töödelda ja analüüsida ning selle põhjal vajalikke ärilisi otsuseid teha)
- Välisurgudele sisenemine ja eksport
- Tootmisprotsesside tõhususe kasvatamine
- Automatiseerimine (müük, tootmine, tugitegevused)
- Innovatsioon
- Rohe-eesmärkide praktiline rakendamine ettevõtte tugevdamiseks
- Ringmajandus
- Kogemuste vahetamine (ümarlauad, seminarid jms) oma tegevusvaldkonna ettevõtetega
- Muu (palun täpsustage): .....

**7. Milliseid ettevõtluskeskkonna tingimusi peate kõige olulisemaks, millele kohalik omavalitsus ja arenduskeskus peaksid rohkem tähelepanu pöörama?**

(Palun hinnake iga teemat skaalal 1–5, kus 1 = ebaoluline, 5 = väga oluline)

- Tööjõu olemasolu
- Elukeskkonna kvaliteet (avalikud teenused, avalik ruum)
- Tööstusalad (valmis krundid koos vajaliku infrastruktuuriga tootmise rajamiseks)
- Piirkonna turundus ja mainekujundus
- Taristu (vesi, elekter, internet jt)
- Logistika (teed, sadamad jm logistika taristu)
- Töötajate transport ja ühistransport
- Inkubaatorid tootmisseadmetega
  - Täpsustage, millised seadmed: .....
- Bürokratia vähendamine ja lihtsam asjaajamine
- Investeeringute meelitamine piirkonda
- Poliitikute ja otsustajate tähelepanu ettevõtluse kitsaskohtade lahendamisele

**8. Palun kirjeldage konkreetset näidet, kus olete KOBARa tegevustest saanud mõtte, teadmise või kogemuse oma ettevõttes kasutusele võtnud.**

(Võimalusel lisage ka oma e-posti aadress, et saaksime teiega näite täpsustamiseks ühendust võtta.)

**9. Milliste KOBARates tegevuses olete osalenud?**

(Vajadusel valige mitu varianti)

- roheKOBAR
- inseneeriaKOBAR
- toiduKOBAR
- turundusKOBAR
- personaliKOBAR
- disainiKOBAR
- loomeKOBAR
- kogukonnaKOBAR
- hõbeKOBAR
- naisettevõtjate võrgustik
- rahatarkuse Klubi
- ettevõtlusinkubaator

- Olen osalenud, aga ei mäleta millises
- Ei tea, et oleks osalenud üheski nendest

**10. Milline on teie ettevõtte peamine tegevusvaldkond?**

- Tootmine (masinatööstus, puidutööstus, keemiatööstus, tekstiilitööstus, ehitusmaterjalid, energiatootmine)
- Toidutootmine (toiduainetööstus, põllumajandus)
- Loomemajandus
- Turism
- Teenindus ja kaubandus
- Muu (palun täpsustage): .....

**11. Mitu töötajat on teie ettevõttes?**

- 0–1
- 2–5
- 6–10
- 11–50
- Üle 50

**12 Milline oli teie ettevõtte käive 2024. aastal?**

- Kuni 100 000 €
- 101 000 – 500 000 €
- 500 000 – 5 000 000 €
- Üle 5 000 000 €