

Tartu Ülikool

Sotsiaal- ja haridusteaduskond

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

**TARTU TEADUSPARGI  
KOMMUNIKATSIOONISTRATEEGIA  
LÄHTEALUSED**

Magistritöö

Anni Proosa

Juhendaja: prof. Triin Vihalemm

Tartu

2011

# SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS .....</b>	<b>5</b>
<b>I KOMMUNIKATSIOONIPROBLEEMIDE DIAGNOOS .....</b>	<b>7</b>
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad .....	7
1.1. Kommunikatsioonistrateegia .....	7
1.2. Organisatsioonitüübid .....	12
1.3. Võrgustumine ja innovatsioon .....	15
2. Ülevaade organisatsioonist .....	17
3. Projektipraktika kommunikatsiooniuringu tulemused.....	19
4. Uurimisprobleemide püstitus.....	21
5. Meetod ja valim .....	23
5.1. Dokumendianalüüs .....	23
5.2. Asukafirmade küsitlus .....	25
5.3. Intervjuu .....	26
5.4. Füüsilise keskkonna vaatlus.....	28
5.5. Diskursuseanalüüs.....	29
6. Tulemused .....	29
6.1. Kuidas on toimunud TTP kommunikatsioon asukafirmadega? .....	30
6.2. Millised on asukate kommunikatsiooniharjumused ja kuidas nad hindavad toimunud kommunikatsiooni?.....	32
6.3. Millised on asukate ootused Tartu Teaduspargi kommunikatsioonile ja millised on nende kommunikatsioonivajadused? .....	37
6.4. Milline on Tartu Teaduspargi identiteet Teaduspargi töötajate tunnetuses? .....	39
7. Strateegia ülesandepüstitus.....	42
<b>II STRATEEGIA.....</b>	<b>44</b>

1. Ülevaade organisatsioonist .....	44
1.1. Tartu Teaduspargi struktuur ja tegevuse ülevaade.....	44
1.2. Tartu Teaduspargi missioon ja visioon .....	45
1.3. Tartu Teaduspargi põhitegevuse eesmärgid.....	46
1.4. Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni eesmärgid.....	48
1.5. Sihtrühmad.....	51
1.6. Tartu Teaduspargi sõnumid sihtrühmade kaupa .....	54
2. Keskkondade analüüs .....	56
2.1. Väliskeskkonna analüüs.....	56
2.2. Sisekeskkonna analüüs.....	58
2.3. Tartu Teaduspargi peamised probleemid.....	64
2.4. SWOT-analüüs.....	66
3. Kommunikatsiooni analüüs .....	67
3.1. Sihtrühm.....	67
3.2. Toimunud kommunikatsioon ja kommunikatsiooni korraldus .....	71
3.3. Peamised kommunikatsiooniprobleemid .....	75
3.4. Kasutatavad ressursid ja piirangud .....	78
4. Kommunikatsiooni eesmärgid.....	79
5. Kommunikatsiooni põhisõnumid .....	80
6. Tegevuskava .....	81
6.1. Olemasolevate tegevuste ümberkorraldamine .....	82
6.2. Uued tegevused.....	84
6.3. Jätkutegevused .....	86
7. Strateegia elluviimiseks vajalikud ressursid.....	87
8. Oodatavad tulemused ja nende hindamise meetodika.....	91
<b>DISKUSSIOON .....</b>	<b>95</b>

<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>101</b>
<b>Summary .....</b>	<b>102</b>
<b>Kasutatud kirjandus .....</b>	<b>103</b>
<b>LISAD.....</b>	<b>106</b>
Lisa 1. Tartu Teaduspargi uudiskiri (märts 2011) .....	106
Lisa 2. Ajurünnakutel loodud TTP töötajate kollaažid ja neid selgitavad transkriptsioonid .....	107
Lisa 3. Asukate küsimustiku tulemused .....	114

# SISSEJUHATUS

Minu magistritöö arenes välja sügissemestril 2009/2010 projektipraktika aine raames koos kaasmagistrandiga läbi viidud Tartu Teaduspargi (edaspidi ka TTP) kommunikatsiooni analüüsist, millele lisandusid veel soovitusel edasise kommunikatsiooni korraldamiseks. TTP kommunikatsiooniprobleemid tulenesid väga paljuski sellest, et Teaduspargil puuduvad kommunikatsioonispetsialist ning –strateegia, seega sai üheks peamiseks soovitusel järjepidevalt ja süstemaatiliselt kommunikatsiooniga tegeleda. Kuid projektipõhise organisatsioonina ei ole TTP-l võimalik palgata eraldi kommunikatsiooniga tegelevat inimest ja projektijuhtide niigi killustunud töö tõttu tegeletakse kommunikatsiooniga võimalusel muude tööülesannete kõrvalt. Kuna soovisin teha praktilist magistritööd ehk kommunikatsioonistrateegiat ning Tartu Teaduspargil oli vajadus kommunikatsiooni strateegilise planeerimise järele, siis jõudsime ühisele vastastikku kasulikule kokkuleppele.

Igapäevaselt tegelevad Tartu Teaduspargis kommunikatsiooniga väga erinevad inimesed ning kuivõrd puuduvad ühiselt määratud ning aktsepteeritud põhimõtted, on ühtne strateegia eriti vajalik. Kuigi käesolev strateegia asub lahendama Teaduspargi asukasfirmadega seotud kommunikatsiooniprobleeme, on selle esimeses peatükis toodud ka teiste peamiste sihtrühmadega seotud kommunikatsiooni eesmärgid ja sõnumid, mis on loodud Tartu Teaduspargi meeskonna poolt minu juhitud ajurünnakute käigus. Põhjuseks ikkagi esialgne soov ühtlustada erinevate projektijuhtide kommunikatiivseid tegevusi. Lisaks võimaldavad selgelt määratletud kommunikatsiooni eesmärgid edaspidi süstemaatilisemalt ja prioriteetidest lähtuvalt tegutseda, kommunikatsiooni sõnumid aga määravad, kuidas Teaduspark end sihtrühmadele kommuniqueerib ning mida on oluline öelda.

Hoolimata laiendustest on käesolev strateegia ikkagi probleemikeskne. Kuna TTP-l on palju erinevaid kommunikatsiooniprobleeme, said need esimesel ühisel koosolekul välja toodud ning seejärel valiti hääletuse teel, millisega hakatakse antud strateegia raames tegelema. Ülekaalukalt tõusis teiste seast esile asukatega seotud kommunikatsioon. Teaduspargi jaoks on päris tõsine probleem see, et TTP-s olevate firmade (asukate) silmis on Teaduspark muutumas järjest rohkem pigem odavate rendipindadega kinnisvaraobjektiks kui arendavaks ning lisaväärtust loovate ettevõtete loomist ja edenemist toetavaks organisatsiooniks. Ka

projektipraktika käigus läbi viidud kommunikatsiooni analüüsist selgus ootamatult, et paljude asukate suhe Teaduspargiga on kinnisvarapõhine ning pargis asuvad firmad ei tunne üksteist. TTP jaoks on probleemne ka vähene osalus asukatele suunatud üritustel, mille abil on senini üritatud suures osas lahendada ettevõtete kapseldumist.

Teadusparkide kui teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete koosluse puhul on väga oluline ka asukafirmade vaheline sünergia. Ent selle esimeseks eelduseks on, et asukad teavad üksteist ja teiste firmade tegevusvaldkondi. Teaduspark ise saab asukate tutvumiseks ja koostöö soodustamiseks päris palju ära teha, kuid oluline on ka ettevõtete endi huvi ja osalus. Teaduspargi firmade vahelised kontaktid on kasulikud mitmel põhjusel. Esiteks on võimalik leida endale koostööpartner(eid), kellega arendada midagi uut ja huvitavat. Teiseks leidub paljudele ettevõtetele Teaduspargi asukate seas ka potentsiaalseid kliente ning vähem oluline ei ole ka see, et firmad suunavad (või soovivad) oma kliente teiste ettevõtete juurde. Seega edendab TTP asukate koostöö innovatsiooni ja toob ettevõtetele ka otsest majanduslikku kasu. Teaduspargi tegevuse eesmärkidega ühtivad mõlemad tulemused, seega saab kommunikatsiooni parandamine aidata kaasa TTP üldiste eesmärkide täitmisele.

Klientorganisatsioonil on käesoleva strateegia suhtes kaks ootust. Strateegia peaks olema kokkuvõtlik ja analüüsiv alusdokument, mille põhjal saaks edaspidi turunduse ja kommunikatsiooni kavandeid koostada ning tegevusi planeerida. Teiseks oodatakse nupukaid ideid, sest ressursid (aeg, inimesed, raha) kommunikatsiooniga tegelemiseks on väga napid. Seega on käesoleva strateegia tegevuskava koostatud just olemasolevate vahendite vähesust arvestades: et kuluks võimalikult vähe inimeste tööjõudu, aega ja raha, aga tulemused oleksid seda kõike arvesse võttes võimalikult efektiivsed.

Antud magistr töö tulemiks ja tuumaks on Tartu Teaduspargi kommunikatsioonistrateegia asukatega suhtlemiseks. Magistr töö formaati arvesse võttes annavad tööle esmalt raami teoreetilised ja empiirilised lähtekohad, uurimisprobleemi püstitus, meetodite ja valimi kirjeldus ning uurimistulemused. Strateegia ülesehitus on klassikaline, hõlmates ülevaadet organisatsioonist, keskkondade ja kommunikatsiooni analüüsi, probleemiga seotud sihtrühmale suunatud kommunikatsiooni eesmärged ja sõnumeid, tegevuskava, selle elluviimiseks vajalikke ressursse ja tulemuste hindamist. Töö lõpetavad diskussioon ja akadeemiline refleksioon, kokkuvõte ning lisad.

# I KOMMUNIKATSIOONIPROBLEEMIDE DIAGNOOS

## 1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Käesolevas peatükis antakse teoreetiline ülevaade kommunikatsioonistrateegia koostamise protsessist, mis on olnud magistritöö strateegia koostamise aluseks ja kirjeldatakse erinevate lähenemiste põhjal Tartu Teadusparki iseloomustavaid organisatsioonitüüpe ning nende toimimise põhimõtteid. Kuna Teaduspargi kommunikatsiooni põhieesmärk peaks olema pargi-sisese sünergia tekitamine, siis selle eesmärgi püstitamise ja täitmise vajalikkust toetavad erinevad empiirilised materjalid, mis tõestavad, et ettevõtete võrgustikustumine, mille aluseks on geograafiline lähedus ja sotsiaalne keskkond, aitab kaasa innovatsioonile. Lisaks on antud peatükis toodud varem läbi viidud kommunikatsiooni uuringu tulemused, mis on siinkohal fokuseeritud sellele, milline on Tartu Teaduspargi kuvand asukasfirmade seas.

### 1.1. Kommunikatsioonistrateegia

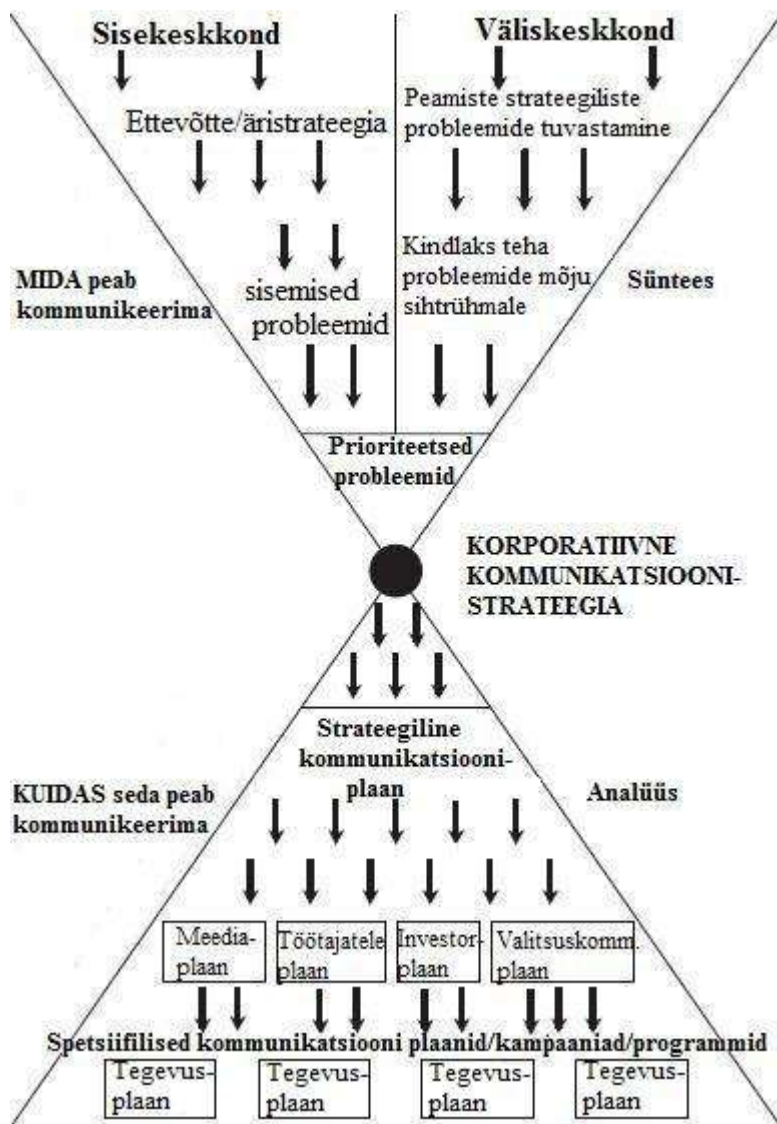
*If you fail to plan, you plan to fail – Unknown*

Benita Steyn (2003) kirjeldab juhtimisfilosoofile Peter Druckerile (Drucker 1954, Steyn 2003:171 kaudu) toetudes strateegiat kui märki organisatsiooni tuleviku positsioonist, mille saavutamiseks on palju olulisem teha õiget asja kui teha asju õigesti. Üks põhiline kommunikatsioonistrateegia uurija-teoreetik Marieta Vos (1992: 86) võrdleb strateegiat sillaga, mis aitab ületada lõhe hetkeolukorra ja soovitud olukorra vahel. Steyn laiendab strateegia mõistet veel Gruningile ja Repperile (1992, Steyn 2003: 171 kaudu) toetudes: strateegia on lähenemine, kavand, skeem või süsteem, mis juhhib sündmuste suunda teatud kindlas situatsioonis, et saavutada soovitud tulemusi.

Kuna käesolev töö on eelkõige probleemikeskne sihtrühmaga seotud strateegia, siis strateegilise juhtimise perspektiivist võib probleemide juhtimist (*issue management*) näha ka kui protsessi, mis täidab lünga sihtrühma ootuste ja organisatsiooni tegutsemise vahel (Chase 1997, Steyn 2003: 175 kaudu). Lisaks märgib Steyn (2003), et turbulentses keskkonnas on organisatsioonid vastamisi väga paljude erinevate probleemidega (poliitilised, sotsiaalsed, kultuurilised, moraalsed jne) ning kuna kõiki probleeme nagunii lahendada ei õnnestu ja kõik sihtrühmad ei hooli võrdselt spetsiifilistest probleemidest, siis tuleb probleemid tähtsuse järjekorda seada, et neid oleks võimalik paremini juhtida.

Seega võib kommunikatsioonistrateegiat defineerida kui kommunikatsiooni strateegilise juhtimise vahendit, mis aitab saavutada organisatsiooni üldiseid eesmärke. Hoolimata mõiste eelnevatest, kohati isegi idealistlikest avamistest ei saa ükski kommunikatsioonistrateegia olla siiski imevahend, mis lahendab koheselt kõik probleemid ja garanteerib soovitud tulemusteni jõudmise. Väga palju sõltub ikkagi organisatsiooni üldisest juhtimisest, tegevusprioriteetidest ja teiste valdkondade mõjust. Näiteks Tartu Teaduspargi prioriteetid on seotud teiste tegevusvaldkondadega ning projektorganisatsiooni piirid mõjutavad väga tugevalt ka kommunikatsiooni.

Erinevate autorite (Steyn 2003; Vos et al 2003; Wilson & Ogden 2008) nägemus kommunikatsioonistrateegiast ja selle ülesehitusest/koostamise protsessist on küllaltki sarnane. Steyn (2000, Steyn 2003: 181 kaudu) annab kommunikatsioonistrateegia loomisest põhjaliku piltliku ülevaate (Joonis 1).



Joonis 1. Kommunikatsioonistrateegia loomise protsess.

**Keskkonna analüüs** on kommunikatsioonistrateegia loomise esimene etapp, mis jaguneb sise- ning väliskeskkonna analüüsiks. Vos et al (2003) hinnangul peaks see hõlmama veel kitsaskohtade leidmist ja peamise probleemi sõnastamist ning SWOT-analüüsi (tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste sõnastamist). Nagu Steyn (2003) märgib, ei saa organisatsioon ise otseselt mõjutada sotsiaalses keskkonnas olevaid jõude, kuid ta saab koguda informatsiooni sihtrühmade, ilmnevate sündmuste ja probleemide kohta. Selle info kasutamine strateegia loomiseks võimaldab Steyni (2003) hinnangul prognoosida probleeme ja trende, puhverdada ohte ning kasutada ära võimalusi. Keskkonna analüüs on seega nagu lüli organisatsiooni ja sihtrühmade keskkondade vahel. Ka Wilson & Ogden (2008) rõhutavad, et uuringuprotsess, mis hõlmab organisatsiooni ja andmete analüüsi ning

situatsiooni määratlemist, on põhiline väljakutse, mis on aluseks tegevuste planeerimise protsessile. Vos et al (2003) toovad ära kolm olulist märksõna: kogu, uuri, analüüsi. Esiteks on Vos et al (2003) hinnangul probleemi konteksti kaardistades võimalik saada selge pilt organisatsioonist ja probleemist. Lisaks rõhutavad nad, et organisatsioonivälise konsultandi-uurijana on vajalik teada, kas probleem on ikka selline, nagu klient kirjeldab. Seega on käesoleva strateegia koostamiseks taustaanalüüs eriti vajalik. Teiseks võimaldab organisatsiooni ja tema keskkonna analüüs hinnata, kas kommunikatsioon aitab probleemi lahendada – ehk ei olegi tegemist kommunikatsiooniprobleemi, vaid millegi muuga. Kolmandaks peab loodav kommunikatsioonistrateegia sobima organisatsiooni, tema iseloomu ja üldiste eesmärkidega. (Vos et al 2003)

Kui keskkondade analüüs on läbi viidud ning välja selgitatud, et probleem on kommunikatsiooniprobleem, tuleb jätkata **kommunikatsiooni analüüsiga**. Probleemiga seotud osapool(t)e analüüsimine on Vos et al (2003) hinnangul järgmine samm, mis annab ülevaate sihtrühma profiilist, hinnangutest ja ootustest. Lisaks strateegia sihtrühmale soovivad Vos et al (2003) kaardistada ka kommunikatsiooni toimimine ning määratleda kommunikatsiooni probleemid. Toimunud analüüsi põhjal hakkab ilmne, kuidas kommunikatsioon saab aidata probleemi lahendada ning millised on kommunikatiivsed eesmärgid. Kuid enne tegevusplaani koostamist peavad Vos et al (2003) vajalikuks selgitada välja kõik eeltingimused, mis võivad ajaliselt, rahaliselt, juriidiliselt või eetilisel strateegia loomist piirata. Tartu Teaduspargi puhul on piiratud eelkõige ajalised ja rahalised ressursid. Kuid Wilson & Ogden (2008) rõhutavad, et strateegia eelarve puhul tuleb arvesse võtta nii otseseid kui ka kaudseid kulusid, sest näiteks inimeste tööjõud, kasutatav varustus või kontoriruum ei ole tegelikult kunagi tasuta.

Vastavalt kommunikatsiooni analüüsile luuakse **kommunikatsiooni eesmärgid**, mis kinnitavad selle, mida erinevate sihtgruppide seas soovitakse saavutada (Vos et al 2003). Eesmärgid peavad olema konkreetset, realistlikud, mõõdetavad. Nii Wilson & Ogden (2008) kui ka Vos (1992) kirjeldavad kolme erinevat tüüpi eesmärke: informeerimisele suunatud, hoiakutele suunatud ja tegevustele suunatud kommunikatsiooni eesmärgid. Erinevad autorid (Vos et al 2003; Wilson & Ogden 2008) toovad välja ka kaks erinevat eesmärkidega seotud mõistet, millest esimene on üldine suurem eesmärk (*goal*) ja teine tähistab pigem ülesandeid (*objectives*). Kuigi Teaduspargi pikemaajalisem kommunikatsiooni eesmärk seoses

asukasfirmadega võiks olla suhteid ja koostööd edendava sotsiaalse keskkonna loomine, on hetkel vajalik pigem määratleda lühiajalised eesmärgid-ülesanded, mida soovitakse saavutada, et vältida probleemide edasist süvenemist.

Kui sihtrühmasid on analüüsitud ning eesmärgid on paika pandud, tuleb nende põhjal luua sihtrühmale sobivad **sõnumid** eesmärkide saavutamiseks (Vos et al 2003). Wilson & Ogden (2008) kirjeldavad kolme tüüpi sõnumeid. Esiteks on primaarsed sõnumid, mis motiveerivad sihtrühma ning sisaldavad ka kommunikaatori oma huvi. Teiseks on sekundaarsed sõnumid, mis sisaldavad fakte, uuringute tulemusi, statistikat, näiteid ja muud primaarseid sõnumeid toetavat infot. Kolmanda tasandi sõnumid on sloganid ja muud fraasid, mida kasutatakse näiteks kampaaniates.

Wilson & Ogden (2008) kasutavad edasise protsessi kirjeldamiseks kommunikatsiooni planeerimise maatriksit, mis koosneb tegevuste planeerimisest, kommunikatsioonist ja hindamisest. Tegemist on kommunikatsioonistrateegia eraldi funktsioonidega.

**Planeerimine** ilmneb Wilsoni & Ogdeni (2008) hinnangul organisatsioonis eelkõige kahel tasandil. Pikaajaline planeerimine on orienteeritud organisatsioonile ja tema missioonile, identifitseerides eesmärgid (*goals*) ja ülesanded (*objectives*), sihtrühmad ning sõnumid, mis aitavad pikaajaliselt kaasa missiooni täitmisele. Selline üldisel tasandil strateegiline planeerimine loob alused edasisteks spetsiifilisteks lühiajalisteks kampaaniateks või eesmärkideks-tegevusteks. Planeerimise teine tasand ongi seega spetsiifiliste tegevuste planeerimine üldiste pikajajaliste plaanide sees, märgivad Wilson & Ogden (2008). Kuigi need on orienteeritud kindlatele väljakutsetele, tugevdavad lühiajalised plaanid siiski organisatsiooni põhisõnumeid sihtrühmadele ning toetavad eesmärkide saavutamist pikas perspektiivis. Tegevuste planeerimise etapi üks osa on ka ajaliste, rahaliste ja inimressursside planeerimine. See võimaldab hinnata ka strateegia elluviimise tõenäosust.

Kui kogu taustanalüüs on sooritatud, taktikaline plaan koostatud ja kommunikatsioonistrateegia juba valmimas, ei tohi unustada luua süsteemi, mis aitaks selgitada, kas ja kuidas on eesmärgid realiseerunud. Nagu iga kommunikatiivse tegevuse puhul, on ka strateegia juures väga oluline **hindamine**. Paraku jääb taktikalise planeerimise ja strateegia elluviimise tuhinas see etapp tihtipeale kahe silma vahele. Et seda ei juhtuks, tuleb

strateegiasse sisse kirjutada ka see, kuidas hinnatakse eesmärkide täitumist ning strateegia realiseerumist. Vaid protsessi analüüs ning eneserefleksioon võimaldavad jooksvalt strateegiat korrigeerida ning oma soovitud eesmärkideni jõuda. Teiseks ei ole mõtet luua ja ellu viia strateegiat, kui jääb teadmata selle mõju.

## 1.2. Organisatsioonitüübid

Kuigi on olemas väga palju erinevaid organisatsiooniteooriaid, on tavaliselt organisatsiooni tüüpi raske kindlaks määrata. Enamasti ei ole organisatsioonid rangelt ühe mudeli järgi kirjeldatavad, vaid pigem vastavad mitmetele teoreetilistele nägemustele. Samas ei ole olemas ka ainsat ja õiget teoreetilist lähenemist. Seega peaks uurijad organisatsiooni tüübi määratlemisel olema avatud erinevatele teooriatele ja mudelitele. Ka Gareth Morgan (2008: 68), kes kasutab organisatsioonide kirjeldamiseks metafoore, rõhutab, et erinevalt loodusest puuduvad organisatsioonidel liike eristavad diskreetsed tunnused. Sageli on olemasolevad tunnused jaotunud märksa ühtlasemalt – vormid kipuvad omavahel seguna ning moodustavad tihtipeale hübriidsete tunnustega organisatsioone. Siiski märgib Morgan (2008: 68), et edukatel organisatsioonidel tundub olevat ühine, konkreetnes keskkonnas tegutsemiseks sobiv iseloomulike tunnuste muster.

Tartu Teaduspark on kindlasti üks neist organisatsioonidest, mille tüübi määratlemine on väga keeruline. Tegemist on Eesti kontekstis omapärase organisatsiooniga, kus lisaks teenuste pakkumisele tegeletakse pidevalt ka projektitööga. Teiseks kuuluvad Teaduspargi kliendid ehk firmad TTP-ga samasse sotsiaalsesse ja füüsilisse keskkonda, moodustades osa terviklikust teaduspargist. Järelikult kerkib siit veel eraldi probleem, kuidas peaks asukasfirmadega seotud kommunikatsiooni määratlema – kas sise- või väliskommunikatsioonina? Tartu Teaduspark on asukasfirmad hetkel piiritlenud välise sihtrühmana ja sisekommunikatsiooni sihtrühm on vaid organisatsiooni palgaline töötajaskond.

Kuigi TTP organisatsioonitüübi määratlemine on keeruline, ei ole see erinevaid teoreetilisi lähenemisi kasutades siiski mitte võimatu. Kõige sarnasemad on Teaduspargi tüübile

adhokraatliku ning maatriksorganisatsiooni mõisted, teataval määral ka võrkorganisatsiooni struktuur ja ülesandele orienteeritud kultuur. Mehaaniliste-orgaaniliste organisatsioonide liigituse järgi on Teaduspark kõiki eelnevaid tüüpe arvesse võttes **orgaaniline organisatsioon**. Järgnevalt ülevaade erinevatest Teaduspargile iseloomulikest teoreetilistest organisatsioonitüüpidest. Teadusparki on nende alusel täpsemalt kirjeldatud strateegia osa teises peatükis sisekeskkonna analüüsi all („Töökorraldus“ ja „Organisatsioonikultuur“).

Mehaanilisele organisatsioonile ja bürokraatiale vastanduv **adhokraatia** funktsioneerib enamasti kõige paremini ebastabiilsetes keskkonnatingimustes. Adhokraatlik organisatsioon on mitteformaalne, paindlik ja lihtsa struktuuriga, mistõttu on organisatsioonil võimalik teha kiireid otsuseid, muudatusi ja manöövreid, tingimusel, et ülesanded ei ole liiga keerulised. Adhokraatia on iseloomulik innovatiivsetele organisatsioonidele, sobides keeruliste ning ebakindla määratlusega ülesannete lahendamiseks turbulentses keskkonnas. Adhokraatiad on normiks projektidele orienteeritud organisatsioonides, kus projektimeeskonnad moodustuvad tavaliselt kindla ülesande täitmiseks. (Morgan 2008)

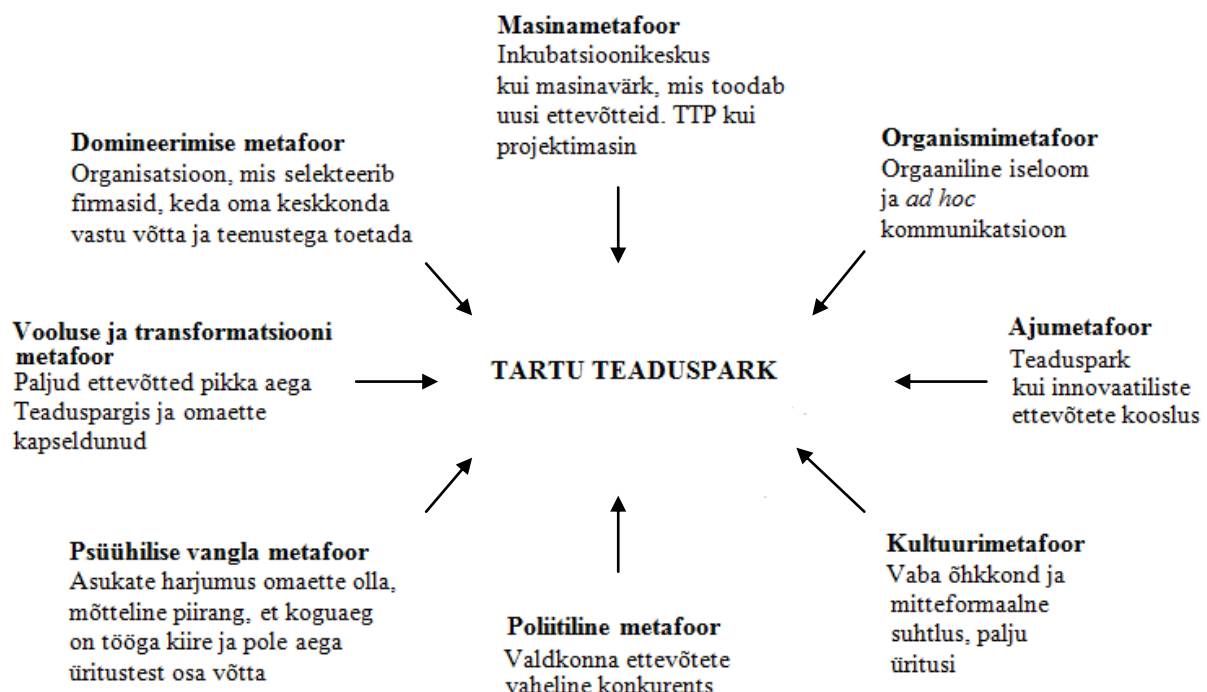
**Maatriksorganisatsioonides**, mida mõnikord nimetatakse ka projektorganisatsioonideks, on funktsionaalne/osakondlik struktuur kombineeritud projektimeeskondade struktuuriga. Maatriksi põhijõud ongi meeskond ning prioriteeti toetavad spetsialiseeritud funktsioonid. Maatriksorganisatsiooni vorm sarnaneb adhokraatiaga: funktsionaalse panuse asemel on keskendutud pigem lõpptootele. See innustab paindlikku, innovatiivset ja kohanevat käitumist. Maatriksorganisatsioonid annavad võimaluse purustada barjääre eri ala asjatundjate vahel ning lubavad erineva funktsionaalse taustaga töötajatel oma oskused ja võimed ühendada. (Morgan 2008)

**Võrkorganisatsioonid** iseloomustavad üksuste otsesed seosed, mis võivad olla nii horisontaalsed kui ka vertikaalsed. Seda tüüpi organisatsioonide edu eelduseks on eelkõige teadmiste ja informatsiooni vahetus ning IKT ulatuslik rakendamine. (Siimon 2004)

Lähtudes organisatsioonikultuuri tüüpidest, võib Teadusparki määratleda **ülesandele (sooritusele) orienteeritud** organisatsiooniks, mis on enamasti suunatud konkreetse(te)le projekti(de)le. Pingutused on ühtsed, et saavutada kõigi poolt tunnustatud eesmärged ning sisemine motivatsioon on kõrge. Tsenraliseeritus on madal ja vajadus inimeste tegevust

kontrollida on vähene. Selline kultuuritüüp võimaldab kiiresti muutustega kohaneda ning õppida ja probleeme lahendada. Ülesandekeskne kultuur ongi enamasti iseloomulik maatriksorganisatsioonile. (Roots 2006)

Eelnevalt kirjeldatud organisatsioonitüübid on väga erinevad ning loovad Tartu Teaduspargi kirjeldamiseks ja analüüsimiseks mitmeid võimalusi. Kuid need võimalused rikastavad ja erinev lähenemine aitab ka olukordi põhjalikumalt ning mitmekesisemalt tõlgendada.. Morgan (2008) soovib mõistmiseks kasutada palju erinevaid metafoore ja teoreetilisi raamistikke, sest tavaliselt jäädakse ühe kindla seisukoha juurde ning ei tunnista erinevaid tõlgendusvõimalusi ja nende tähenduste mõju. Seega tuleb Morgani (2008) hinnangul jääda avatuks ning püüda tekkinud arusaamu integreerida. Üheks võimaluseks organisatsiooni probleeme mõista on Morgani (2008) diagnostiline lugem ehk skeem, mis näitab, kuidas erinevad metafoorid juhivad tähelepanu probleemide või olukordade erinevatele külgedele. Kasutades Morgani (2008) skeemi võib Tartu Teaduspargi kommunikatsiooniprobleeme asukafirmadega kirjeldada mitmetest organisatsiooniteooria aspektidest lähtuvalt (Joonis 2).



Joonis 2. Tartu Teaduspargi diagnostiline lugem.

Teadusparkide peamiseks metafooriks peaks nende iseloomust lähtudes olema **aju**, mida toetavad organismimetafoor, kultuurimetafoor ning vooluse ja transformatsiooni metafoor. Poliitiline, domineerimise, masina ning psüühilise vangla metafoorid on suures osas pigem äri- kui kolmanda sektori ettevõtteid kirjeldavad metafoorid.

Kuna Teaduspargi keskne metafoor on aju, siis on organisatsiooni arengu võtmeks õppimine ja arenemine. Morgan (2008: 105) soovib õppival organisatsioonil:

- Jälgida ja ennetada muudatusi laiemas keskkonnas, et märgata olulisi variatsioone.
- Arendada võimet vaidlustada ja muuta tegevusnorme ning -eeldusi.
- Lasta välja kujuneda organisatsioonimustril ja sotsiaalsel strateegilisel suunal.

Finantsvaatenurk on vaid üks võimalik lähenemisviis organisatsioonile. Alati on ka teisi vaatevinkleid, kuid need surutakse sageli tagaplaanile ning finantskaalutlused saavad organisatsioonilise tegelikkuse määratlemisel kõige tähtsamaks. (Morgan 2008)

### **1.3. Võrgustumine ja innovatsioon**

2000. aastal tegi juhtimisfilosoof Peter Drucker jahmatava ennustuse: „Ettevõtte, nagu meie seda teame, ei ela tõenäoliselt üle järgmist 25 aastat. Juriidiliselt ja finantsiliselt küll, aga mitte struktuuriliselt ja majanduslikult“ (Shuman & Twombly 2010: 1).

Aastaid hiljem mõistab maailm seda ettekuulutust. Ettevõtted hakkavad aegamööda avatuse ja innovatsiooni jõudu mõistma: see on uus äriiline suund, et kasutada ära võimalusi ja maandada globaliseerumisest tulenevaid riske. Vaid koostöövõrgustikul on kapital, võime ja ekspertiis, mis on vajalik, et tulla toime tänapäeva keeruliste väljakutsetega. Koostöö on enam kui lihtsalt liidud või lepingud, see toimub võrgustikes, mis on dünaamilised, eesmärgipärased ja võimelised kiiresti vastavalt olukorrale muutuma. Rakendades võrgustiku liikmete tugevusi, saab kasu kogu võrgustik, mis liidab innovatiivsel viisil omavahel kõik osapooled. (Shuman & Twombly 2010)

Erinevad uuringud (Tsai 2001; Jonsson 2002; Patrucco 2003; Gibbons 2004; Cowan & Jonard 2009; Whittington et al 2009; Shuman & Twombly 2010) on empiirilisel tõestanud, et **ettevõtete füüsiline lähedus soodustab võrgustumist ja võrgustumine loob innovatsiooni**. Näiteks Rootsi IDEON-i Teaduspargis läbi viidud uuring (Jonsson 2002) kinnitas, et võrgustikulised suhted mõjutavad innovatsiooni ja taolisi suhteid on lihtsam hoida regionaalsel tasandil, sest otsesuhtlus on parim kommunikatsioonivorm. Itaalias asuva Brianza tehnoloogilise piirkonna uurimine (Patrucco 2003) näitas, et kuigi lokaliseerumine on mitmepoolsete vastastikku sõltuvate ja teadmiste baasi vahetamisega seotud suhete kujunemisel juhtiv faktor, nõuab innovatsioonini jõudmine selgelt ka kommunikatsioonilaseid pingutusi. Ka Whittington et al (2009) leiavad, et firmade füüsilise läheduse mõju innovatsioonile ei saa vaadelda ilma sotsiaalse struktuurita. Nii lokaliseerumise geograafiline kui ka suhetega seotud kontseptsioon on innovatsiooni jaoks oluline ning Whittington et al (2009) uuringu tulemusena on mõne valdkonna puhul võrgustik isegi olulisem. Lisaks pakkus Patrucco (2003) uuring empiirilist tõestust, et võrgustiku loomine erinevate, aga üksteist täiendavate koostöösuhete tasandil (vastandina ühe domineeriva tüübi interaktsioonile keskendumine) on innovatsiooni tekke ja kohalike firmade kasvamise võti. Lokaliseerumine on Patrucco (2003) hinnangul firmade innovatsiooni suutlikuse tõstja, sest see loob soodsad tingimused teadmiste vahetamiseks – kus on palju ettevõtteid, on ka palju võimalusi interaktsiooniks ja seeläbi teadmiste vahetamiseks ning õppimiseks. Koostööd tegevad firmad on innovatsioonisuutlikumad, kui need, kes koostööd ei tee, ja partnerite mitmekesisus koostöövõrgustiku sees tõstab samuti innovatsiooni astet (Patrucco 2003).

Kuid võrgustikusisene teadmiste jagamine, mis viib innovatsioonini, sõltub Tsai (2001) hinnangul eelkõige iga osaleja õppimisvõimest ja positsioonist võrgustikus. Seega määravad võrgustiku innovaatilisust ettevõtete oskused rakendada uusi kogutud teadmisi, et soodustada interaktsiooni teiste võrgustiku liikmetega. Teadmisi ja ideid on võimalik jagada vaid läbi interaktsioonide, mistõttu on võrgustiku toimimise eelduseks hea kommunikatsioon.

Tänapäeva turbulentses ja kiiresti arenevas keskkonnas peavad ettevõtted ellujäämiseks ja arenemiseks olema innovaatilised. Ka ettevõtluse tugistruktuuridele kehtivad samad nõuded. Innovatsiooni loovate võrgustike edukusele aitavad kaasa ettevõtete füüsiline lähedus ning sotsiaalne struktuur. Teaduspargid peaksid eelpool mainitud uuringute valguses olema eriti

innovatiivsed keskkonnad, mis toetavad võrgustumist. Kuna erinevad teadus- ja tehnoloogiamahukad ettevõtted on üksteisele geograafiliselt väga lähedal, peaks olema väga lihtne teadmisi ja kogemusi vahetada. Kuid selleks on vaja sobivat sotsiaalset keskkonda ning interaktsiooni. Järelikult on väga oluline roll kommunikatsioonil, mis loob eeldused võrgustumiseks ja innovatsiooni arenguks. Teaduspargi ülesanne võiks siinkohal olla soodustada interaktsiooni ja teadmiste vahetamist ettevõtete vahel.

Shuman ja Twombly (2010) soovivad koostöövõrgustiku kujundamist järgnevate põhimõtete alusel:

- Organisatsioonid ja inimesed osalevad aktiivselt koostöös, kui kasu, mida nad saavad on suurem, kui aeg ja pingutus, mida koostöö nõuab.
- Koostöövõrgustikud on sobilikud eesmärgipärasuseks. Eesmärk määratleb, kuidas võrgustik struktureeritakse.
- Igal võrgustikul on „koreograaf“, inimene või üksus, kes/mis organiseerib võrgustikku ja on vastutav selle eesmärgi saavutamise eest.
- Valitsemine on võrgustikus ühise ja individuaalse töö juhtimise süsteem, mis koosneb struktuuri ja töökorraldusega seotud komponentidest.
- Innovatiivse organisatsiooni kujundamine nõuab innovatsiivsust juhtimises.

## 2. Ülevaade organisatsioonist

Teaduspargi kontseptsioon kätkeb endas ruumiliselt kokku kuuluvate (kõrg)tehnoloogiliste firmade kogumit, mis paikneb ülikooli *campus*'es või selle läheduses. Kogumis leviv ja levitatav oskusteave on kasvu impulsiks ja loob lisandväärtust. (Tartu Teaduspargi... 2011)

Teadus/tehnoloogiaparki on defineeritud kui kinnisvaral baseeruvat algatust, millel on lähedased sidemed ülikoolide, uurimiskeskuste ja teiste kõrgharidus- ning uurimisinstitutsioonidega, mis on ellu kutsutud teadmismahukate või lisandväärtust loovate ettevõtete loomise ja kasvu toetamiseks ning mille eesmärk on edendada tehnosiiret ehk teadustulemuste ettevõtlusesse rakendamist. (Tartu Teaduspargi... 2011)

Teaduspargid hakkasid maailmas laiemalt levima 1980ndatel aastatel. Baltimaade esimene teaduspark on Tartu Teaduspark (1992). Maailmas on teadusparkidest välja kasvanud näiteks Nokia. Kuid Cambridge'i teaduspargis on ülikooli ajupotentsiaali baasil tekkinud hulgaliselt väikefirmasid, mis on sealse majanduskasvu mootoriks. Tuntuim teaduspark on Silicon Valley Ameerikas. (Tartu Teaduspargi... 2011)

Teadus- ja tehnoloogiapargid on teadmispõhist majandust arendavate firmade ning institutsioonide ideaalsed kasvukeskkonnad. Teaduspargid edendavad regioonide ning linnade majanduslikku arengut ja konkurentsivõimet (International... 2011):

- luues võimalusi äri alustamiseks ning väärtust juba tegutsevatele ettevõtetele
- edendades ettevõtlust ja inkubeerides uusi innovaatilisi firmasid (Tartu Teaduspargi puhul nt inkubatsiooniperioodi tugiteenused ja äriarendusteenused)
- genereerides teadmispõhiseid töökohti (Tartu Teaduspargis näiteks Protolabori töötajad)
- arendades atraktiivset kinnisvara ja infrastruktuuri (TTP-s Inkubatsioonikeskus, pooltööstuslikud laborid)
- luues sünergiat ettevõtete ja ülikoolide vahel

Järelikult on teaduspargid piltikult öeldes justkui rajad, mille kaudu innovatsioon voolab laboritest turgudele. Globaalse konkurentsivõime eesliinil rajasid teaduspargid teed ideele, et tehnoloogia ja innovatsioon on majandusliku arengu tööriistad. (Walker 2006)

Maailma teadusparkidest on nimekamad näiteks Hsinchu Science Park (Taiwan), Cambridge Science Park (Inglismaa), Daedeok Innopolis (Lõuna-Korea), Research Triangle Park (USA).

Lisaks Tartu Teaduspargile on Eestis veel Tallinna Teaduspark Tehnopol, Ülemiste City, Kopli Ettevõtlusinkubaator.

Teaduspargid on maailma praktikas peamiselt haridus- ja teadusasutuste *spinoff*-firmade tugisüsteemid, teaduse kommertsialiseerumisele kaasaaitajad. Seega on väga oluline roll partnerlussuhetel. Tartu Teaduspark teeb küll koostööd erinevate Eesti haridus- ja teadusasutustega, kuid kommunikatsioonis on põhirõhk turundusel, et leida ruumidesse uusi

ettevõtteid ning Inkubatsioonikeskusesse alustavaid ettevõtjaid, seega on kommunikatsiooni peamine eesmärk leida uusi kliente ehk rentnikke.

Lähtudes teooriapeatükis kirjeldatud võrgustumisest ja selle positiivsest seosest innovatsiooniga, võib Teaduspargi üheks väga oluliseks ülesandeks pidada ka pargi ettevõtete vahelise sünergia arendamist. Kuna innovatsioon vajab teadmiste ja kogemuste vahetamiseks sobilikku sotsiaalset keskkonda, siis peab Teaduspark innovatsiooni edendamiseks arendama pargis võrgustumist, võttes endale juhtiva rolli. Võrgustumine saab edukalt toimuda vaid tänu kommunikatsioonile ja seetõttu on eriti oluline väärtustada kommunikatsiooni kui organisatsiooni juhtimise üht funktsiooni. Innovatsiooni toetav sotsiaalne keskkond on sama oluline kui innovatsiooni toetav füüsiline keskkond ning ühte ei saa edendada teise arvelt.

### **3. Projektipraktika kommunikatsiooniuringu tulemused**

2009. aasta sügissemestril viisin projektipraktika aine raames koos kaasmagistrandiga läbi Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni uuringu. Teostasime visuaalse identiteedi, siht- ja sidusrühmade kuvandi ning meediaanalüüsi. Käesolevas magistritöös on seoses strateegia fookusega ära toodud vaid tulemused, mis on seotud organisatsiooni kuvandi analüüsiga, täpsemalt Tartu Teaduspargi kuvand asukafirmade silmis.

Teaduspargi kuvandi analüüsi eesmärkideks oli uurida asukafirmade seisukohalt TTP ja Inkubatsioonikeskuse (edaspidi ka IK) kuvandeid ja nende omavahelist eristuvust, vaadelda TTP konkurentsieeliseid ja -puuduseid ning uurida üldmuljet TTP brändist.

Kuvandi analüüsi meetodiks oli fookus-grupp, mis soodustas osalejate vahelist interaktsiooni ning ühist infotootmist. Valim oli homogeenne ja sinna kuulusid kolm TTP firmade juhti ning kolm juhti inkubatsioonifirmade seast. Kokku oli kuus erinevatest tegevusvaldkondadest osalejat.

Uuringu tulemused näitasid, et Teaduspargi **kuvand** asukafirmade seas on seotud eelkõige hea infrastruktuuriga ja seetõttu nähakse TTP-d pigem kui kinnisvara ettevõtet, kus teenuste hinna ja kvaliteedi suhe on väga hea. Samas annab TTP-s resideerumine firmale teatava prestiižse garantiimärgi. Inkubatsioonikeskust seostatakse pehmemate väärtuste ja algajatele mõeldud soodustustega. IK ja TTP osalejate hinnangul ei eristunud, piir on raskesti hoomatav ja seda ei taheta ka tõmmata. Pigem nähakse IK-d kui ettevõtte arengufaasi esimest sammu.

TTP **konkurentsieelised** sarnaste tugistruktuuride (nt Ülemiste City, Tehnopol) ees on asukate hinnangul asukohapõhised – Tartut peetakse teaduse ja innovatsiooni keskuseks, kus on võimalik saada kergemini tasemel tööjõudu. Tartus on head võimalused teadlastega koostööd teha. Samas jääb TTP asukoht puuduseks linna geograafilises plaanis, sest laisad IT-sektori töötajad ei pruugi viitsida linna teise otsa töövestlusele sõita ja nii kaotavad firmad potentsiaalse töötaja. TTP suur pluss on ka teenuste hinna ja kvaliteedi suhe, kõik vajalik on olemas ja sisuliselt ei pea millegi pärast muretsema, saab keskenduda oma tööle.

TTP **visuaalne identiteet** on osalejate hinnangul vananenud. Logo ei ole kaasaegne ning atraktiivne, mistõttu ei ole asukafirmad motiveeritud seda oma ettevõtte kodulehele lisama. Uus logo võiks asukate nägemuses olla dünaamilisem ja soojem. Väärtuste, sõnumite ja eesmärkide määramisega jäid fookus-grupis osalenud sihtrühma esindajad hätta, seega võib arvata, et TTP kommunikatsioon ei ole selles osas piisavalt läbimõeldud ja terviklik.

Kuigi kommunikatsiooni analüüsi fookuses oli kuvand, selgus läbi viidud fookus-grupi uuringus juhuslikult, et Teaduspargi **asukad** ei tunne väga üksteist, aga sooviksid **omavahel rohkem tuttavaks** saada. Probleemi tagamaad jäid tollal teise uurimisfookuse tõttu täpsustamata. Kuid sellele tagasisidele sai TTP tähelepanu juhitud koos soovitusena luua asukatele võimalusi omavaheliseks suhtlemiseks.

## 4. Uurimisprobleemide püstitus

Käesoleva magistritöö empiirilise osa eesmärgiks on uurida Teaduspargi ja asukasfirmade vahelise kommunikatsiooni senist toimimist ja firmadepoolset hinnangut ning kaardistada ettevõtete kommunikatsiooniharjumusi, -ootusi ja -vajadusi. Neile uurimisküsimustele vastuste leidmine on sobiliku kommunikatsioonistrateegia koostamise aluseks.

Ühe valdkonna/sihtrühma põhist kommunikatsiooni ei saa kunagi vaadelda eraldi organisatsiooni üldisest juhtimisest ja toimimisest, sest kommunikatsiooniprobleemide põhjuseks võivad olla puudujäägid organisatsiooni enda tegevuses, mitte alati sihtrühmade käitumises. Seda arvesse võttes on veel eraldi eesmärgiks uurida, kas asukasfirmade suhtumine Teadusparki kui rendipinda võib kuidagi olla seotud Teaduspargi enda tegevusega, eriti identiteediloomega. mõtestada probleemi laiemaid ning sügavamaid tagamaid ja anda soovitusi edaspidiseks välis- ja värbamiskommunikatsiooniks

Kirjeldatud eesmärkide täitmiseks on püsitatud neli suuremat uurimisküsimust ja neid täiendavad abiküsimused:

### 1. Kuidas on toimunud TTP kommunikatsioon asukasfirmadega?

Antud küsimuse alaküsimustena püstitasin:

- Kes tegelevad asukasfirmadega (sh ka inkubantidega) seotud kommunikatsiooniga?
- Kuidas on asukatega seotud kommunikatsioon korraldatud?
- Millised on kommunikatiivsed tegevused?
- Milliseid on kommunikatsiooniks kasutatavad kanalid?
- Millised on Teaduspargi ressursid asukatega seotud kommunikatsiooniks?

Senise asukatega seotud kommunikatsiooni toimimist on oluline uurida hetkeolukorra kaardistamiseks ja kommunikatsiooni analüüsimiseks. Korraldus, vastutajad, tegevused, kanalid ja vahendid annavad hea ülevaate toimunud kommunikatsioonist ning võimaldavad strateegia koostamisel arvestada Teaduspargi võimalustega.

## **2. Millised on asukate kommunikatsiooniharjumused ja kuidas nad hindavad toimunud kommunikatsiooni?**

Alaküsimustena uurisin:

- Milliseid kanaleid asukad kasutavad ja kuidas nad hindavad Teaduspargi poolset infojagamist?
- Millistel üritustel on asukad osalenud? Millised on osaluse faktorid? Kuidas hindavad asukad eelteavitust?
- Kas Teaduspark on osa ettevõtte identiteedist?

Asukate hinnanguid on vaja uurida, et saada tagasisidet senise kommunikatsiooni kohta ning vajadusel pöörata sellele tähelepanu ka strateegias. Kommunikatsiooniharjumuste kaardistamine loob pildi asukatest ning võimaldab strateegia kaudu neile paremini läheneda. Kasutatavate kanalite uurimine selgitab välja, millised on rohkem levinud ja millele tasub enam rõhku panna. Üritustel osalemise praktikad võimaldavad analüüsida sihtrühma senist käitumist ja planeerida edasisi tegevusi. Koostöökogemuste uurimine on samuti oluline, et saada sisendit strateegia jaoks. Ettevõtete suhestumine Teaduspargiga annab aimu sellest, kas kommunikatsiooniharjumused võivad olla seotud identiteediga.

## **3. Millised on asukate ootused Tartu Teaduspargi kommunikatsioonile ja millised on nende kommunikatsioonivajadused?**

Käesoleva uurimisküsimuse alaküsimustena uurisin:

- Millist infot sooviksid asukad Teaduspargilt saada?
- Milliseid üritusi võiks Teaduspark veel korraldada?
- Kas asukad tunnevad naabreid ja on nendega koostööd teinud? Kas koostöö võimalus on oluline? Miks?
- Kas asukatel on huvi teiste asukatega rohkem tutvavaks saada? Miks?

Teaduspargil on asukatega seotud kommunikatsiooni eesmärgid püstitatud, aga kuna uuringuid ei ole tehtud, ei pruugi need eesmärgid kattuda sihtrühma ootuste ja vajadustega. Sellepärast ongi oluline need ootused ja vajadused kaardistada, et strateegia looks väärtust ka

asukasfirmade jaoks. Eelkõige on fookus infojagamise ja üritustega seotud ootustel-vajadustel ning lisaks on eesmärk välja selgitada asukate omavahelise suhtluse edendamise vajadus.

#### **4. Milline on Tartu Teaduspargi identiteet Teaduspargi töötajate tunnetuses?**

Alaküsimustena uurisin:

- Milline on Teaduspargi töötajate professionaalne identiteet?
- Millist kuvandit luuakse Teaduspargist väljaspool organisatsiooni?
- Kas identiteedis esineb heterogeensust?

Asukafirmade kuvand Teaduspargist kui rendipinnast võib olla seotud TTP enda identiteediga ja seetõttu ongi vajalik probleemi sügavamaks mõtestamiseks uurida ka seda, kuidas TTP töötajad organisatsiooni identiteeti tunnetavad, sest tõenäoliselt kommunikeerivad nad seda tahtlikult või tahtmatult edasi ka asukafirmadele.

## **5. Meetod ja valim**

### **5.1. Dokumendianalüüs**

Tartu Teaduspargil ei ole kommunikatsioonistrateegiat, üldiseid kommunikatiivseid tegevusi reguleerivad osaliselt aasta tegevuskavad ning turunduskavad. Seega on võimalus asukatega seotud kommunikatsiooni dokumendipõhiselt analüüsida küllaltki väike. Samas on see siiski vajalik, et saada ülevaade seni toimunud kommunikatsioonist ning selle korraldusese reguleerimisest dokumentide tasandil.

Dokumendianalüüs on süsteemne protseduur, et vaadelda või hinnata dokumente. Dokumendid on aastaid olnud organisatsioonide uurimise üheks põhiliseks objektiks. See analüütiline protseduur hõlmab leide, nende valimist ja mõtestamist ning dokumentides olnud

info sünteesimist. Tihti peale kasutatakse dokumendianalüüsi koos teiste meetoditega ühe ja sama fenomeni uurimiseks. (Bowen 2009)

Käesolevas töös on dokumendianalüüsil kaks eesmärki. Esiteks analüüsida, kuidas on korraldatud asukatega seotud kommunikatsioon, mil viisil see igapäevaselt toimib, millised on asukatele suunatud tegevused ning kanalid. Kuid lisaks olen lugenud ka Teaduspargi strateegilisi ja muid dokumente, et saada sisendit organisatsiooni ülevaate, keskkondade ja kommunikatsiooni analüüsi peatükkide jaoks. Peale selle on üldise organisatsiooni taustatundmise jaoks loetud projekte ning regiooni arengut käsitlevaid dokumente, mille sisu strateegia loomiseks kasutatud ei ole. See on vajalik, et olla kursis ja saada paremini aru Teaduspargi tegevustest, sest TTP ei ole minu tööandja ning igapäevane kontakt Teaduspargiga puudub.

### **Dokumendianalüüsi uurimisobjektid:**

1. Tartu Teaduspargi 2011. aasta tegevuskava strateegiliste eesmärkide lõikes: sätestab Teaduspargi tegevused 2011. aasta jooksul strateegiliste eesmärkide täitmiseks. Antud dokumendi põhjal on koostatud ka 2011. aasta turunduse tegevuskava.
2. Tartu Teaduspargi 2011. aasta turunduse tegevuskava: paneb paika turunduse eesmärgid ja tegevused sihtrühmade kaupa aasta lõikes. Sisaldab alaosana ka asukatega seotud kommunikatsiooni (tegevuskavas nimetatud sisekommunikatsiooniks).
3. 2008. ja 2010. aasta kliendiküsitluse tulemuste kokkuvõtted: üle aasta korraldatakse asukate seas rahulolu uuringut, mis keskendub peamiselt teenuste hindamisele, kuid seal on ka mõned kommunikatsiooniga seotud aspektid.

Muud dokumendid, mida kasutan sisendina organisatsiooni ülevaate, keskkondade ja kommunikatsiooni analüüsi peatükkide jaoks on: SA Tartu Teaduspargi arengukava 2007-2013, majandusaasta aruanne 2010, Teaduspargi 2010. aasta tegevuskava.

Viisin läbi dokumentide sisuanalüüsi. Otsisin lõike, mis käsitlesid asukatega seotud kommunikatsiooni. Leidude põhjal valisin tekstiosad, mis kirjeldasid kommunikatsiooni korraldust ja vastutajaid ning võrdlesin neid reaalse olukorraga.

## **5.2. Asukasfirmade küsitlus**

Kuigi Teaduspargi korraldab üle aasta asukasfirmade rahuloluküsitlust, ei anna see piisavat tagasisidet toimunud kommunikatsiooni kohta, sest fookuseks on teenused. Seetõttu otsustasin kasutada kvantitatiivset meetodit, et informatsiooni koguda. Küsitluse eesmärgiks oli uurida asukate hinnanguid ja kaardistada ootusi järgnevates valdkondades: Teaduspargi poolne infojagamine, üritused, suhtlus naabritega, Teaduspargi kuvand. Kuna oli vajalik koguda suures osas kvantitatiivset infot, valisin ankeetküsitluse, kuhu põimisin siiski ka lahtiseid küsimusi, et saada võimalikult mitmekesiseid tulemusi.

Kvantitatiivsed meetodid võimaldavad saada ülevaate probleemi ulatusest, kuid mitte võimalikest põhjustest ja lahendustest. Siiski ei töötanud ankeedis kasutatud kvalitatiivsed infokogumise meetodid ehk lahtised küsimused, sest enamik asukaid ei vastanud neile. Seega jäi puudu oluline tagasiside just ettepanekute osas.

Küsimustikud jagasin asukatele paberkujul, viisin igale asukale küsitluse isiklikult kohale ning leppisin kokku tagasikorjamise aja. Mind aitasid ka uues majas projektijuht Seren Eilmann ning vanas majas juhiabi-personalijuht Malle Tennisson. Kasutasin nende abi ja külastasime ettevõtteid koos, sest tol hetkel ei olnud mul veel teadmisi firmade täpsetest asukohtadest ning pidasin vajalikuks, et minu ehk „võõraga“ oleks kaasas ka asukate jaoks tuttav inimene, kes looks seose minu-Teaduspargi-asuka vahel ning aitaks kontakti saavutada. Valisin pabervormi seetõttu, et pidasin seda kindlamaks garantiiks küsitlused ka tagasi saada: kui olen küsimustiku ise asukatele üle andnud ja nad on lubanud selle ära täita, on meil vastastikune kokkulepe. Eelnevalt olin teadlik, et asukad võivad tagasiside andmise protsessis jääda passiivseteks. Seega oli tegemist kaalutletud ja strateegiliste valikutega.

Esiialgu oli plaanitud küsitlusi tagasi korjama minnes küsida juurde ka lisaküsimusi, et koguda kvalitatiivset infot, antud hinnangute tagamaid. Kuid realselt õnnestus lisaküsimusi küsida vaid ühe asuka käest. Põhjuseid oli mitmeid. Esiteks oli väga paljudel kiire ning sel ajahetkel polnud võimalust ega tahtmist veel täiendavatele lisaküsimustele vastata, sest niigi oli kulutatud aega ankeedi täitmise peale. Väga paljudel juhtudel ei saanud ma küsitlusi tagasi otse nende inimeste käest, kes need ära täitsid, sest neid inimesi polnud kohal ja ankeedi andsid üle töökaaslased. Kuigi mul oli kõigi asukatega kokku lepitud päev, millal täidetud küsimustikule järgi tulen, ei olnud väga paljusid kohal (ka mitmetel järgnevatel kordadel, kui Teaduspargis käisin) või oli küsitlus täitmata. Sel juhul palusin uue maja asukatel viia täidetud küsimustik sekretäri kätte ning vana maja asukatel juhiabi juurde. Seega sain arvukalt ankeete tagasi hoopis kolmandate osapoolte kaudu.

Kuna kõigile ettevõtetele ei saanud küsitlusi välja jagada, sest osades firmades ei olnud kedagi kohal, said mõned ankeetküsitlused edasi antud ka juhiabi poolt. Soovisin saada tagasisidet võimalikult paljudelt asukatelt ja otsustasin e-mailiga saata elektrooniliseks muudetud küsitluse lingi (Connect.ee keskkonnas) koos pöördumisega neile, kellele ei olnud paberkujul küsimustikku saanud edasi anda.

## **Valim**

Küsitlused jagasin välja Teaduspargist saadud firmade nimekirja alusel, kus oli kokku 67 ettevõtet. Valimist arvasin välja need firmad, kes üürivad vaid laopinda või halli ega asu/tegutse igapäevaselt Teaduspargis (4), ühe ettevõtte, keda füüsiliselt pole ja nimekirja sattunud Nanolabi ehitaja. Välja jäid ka uue ja vana maja kohvikud (2). Seega jäi koguvalimiks 59 asukafirmat (sh inkubandid), neist 26 uues ja 33 vanas majas.

## **5.3. Intervjuu**

Intervjuu on kõige enam levinud andmete kogumise tehnika. Organisatsiooniuuringute ajaloos on see pikaajaliselt kasutatud meetod, mille eeliseks on võimalus koguda nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset infot. Käesolevas töös on kasutatud semistruktureeritud intervjuu vormi,

mis on kvalitatiivne analüüsimeetod ja soodustab intervjuueeritavaid pikemalt teemadest rääkima ning vajadusel kujundab intervjuu suunda. (Cassell 2009)

### **Mitmikintervjuu**

Küsimustike abil kogutud kvantitatiivse info toetamiseks ja lahti mõtestamiseks otsustasin koguda kvalitatiivset infot fookus-grupi meetodi abil. Valikul sai määravaks meetodi eripära, mis võimaldab sünergia tekkimist osalejate vahel. Värbamiseks kasutasin küsimustikke, mille esilehel ettevõtte kohta käiva üldinfo juures oli eraldi koht, kuhu asukas võis kirjutada enda e-maili aadressi, kui ta on nõus osalema edaspidises fookus-grupi uuringus. Kokku sain kaheksa e-maili aadressi, aga kui hakkasin fookus-grupi läbiviimist korraldama, loobusid kolm inimest suure töökoormuse pärast koheselt osalemisest. Seega jäi võimaliku grupi suuruseks neli inimest. Väljapakutud kahest toimumisajast sobisid ühele asukale mõlemad ajad ning teisele kahele asukale vaid üks variant. Üks osaleja ei vastanud minu kirjadele, teda ei olnud võimalik kätte saada telefoni teel ning tulemusi ei andnud ka kolleegidele esitatud palved, et osaleja kindlasti minuga ühendust võtaks, isegi eitava vastuse korral. Seega jäi fookus-grupis osalejaid vaid kolm, mis on antud meetodi jaoks liiga vähe ja tuli valida uus meetod.

Individuaalintervjuude asemel sai valitud semistruktureeritud mitmikintervjuu (kolm osalejat = kolmikintervjuu) vorm, et tekiks fookus-grupi laadne grupisünergia ning intervjuu kujunemist oleks võimalik juhtida. Antud meetodi puhul tuli jälgida, et kõik osalejad saaksid kõneleda ning teema ei kalduks liiga kõrvale. Kolmikintervjuu eesmärgiks oli koguda kvalitatiivset tagasisidet asukatele suunatud kommunikatsiooni kohta, selgitada hinnangute tagamaid ning kaardistada asukate ootusi ja vajadusi.

### **Ekspertintervjuu**

Lisaks kõigile muudele meetoditele otsustasin organisatsiooni ja asukatega seotud kommunikatsiooni uurimiseks läbi viia ekspertintervjuu, kasutades semistruktureeritud intervjuu meetodit. See meetod võimaldab koguda infot põhjuste ja seoste kohta ning struktuuriliselt vaba lähenemine annab võimaluse intervjuu käigus täpsustavaid ja laiendavaid küsimusi küsida. Ekspertintervjuu eesmärk oli koguda informatsiooni organisatsiooni, keskkondade, kommunikatsiooni, probleemide ja nende põhjuste kohta.

Ekspertintervjuu on oma valdkonna spetsialistiga tehtud intervjuu, kus küsitakse hinnanguid ja prognoose. Ekspert on isik, kes vastutab teatud lahenduste, strateegiate, arendustööde või gruppide eest. Siiski peab arvestama asjaoluga, et ekspertteadmine pole kunagi neutraalne, vaid tihtipeale on eksperdid omavahel erinevate vaadetega. (van Audenhove 2007)

Ekspertintervjuu viisin läbi Tartu Teaduspargi projektide koordinaatori Seren Eilmanniga. Seren juhib Tartu Teaduspargis projekte alates 2004. aastast ning kuna tal on bakalaureusekraad avalikussuhete ja teabekorralduse alal, on tema Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni eest vastutav isik. Seega on Seren Eilmann parim võimalik valik: ta on üks kõige kauem Teaduspargis töötanud projektijuhtidest ning tal on kommunikatsioonialane haridus ja kogemused igapäevatööst. Tema teadmised on võrreldes teiste töötajatega antud strateegia raames kõige kasulikumad ja põhjalikumad.

Teise ekspertintervjuu viisin läbi juhatuse liikme ja tegevdirektori Toomas Nooremaga. Eesmärgiks oli uurida juhi nägemust kommunikatsiooni rollist organisatsioonis ning Teaduspargi identiteeti.

#### **5.4. Füüsilise keskkonna vaatlus**

Kuna ma ei tööta igapäevaselt Tartu Teaduspargis ning tegemist on mulle võõra organisatsiooniga, otsustasin asukatega seotud kommunikatsiooni uurimiseks kasutada füüsilise keskkonna vaatlust. Vaatlus sobib täiendavaks uurimismeetodiks, selle eesmärk on jälgida ilma sekkumiseta. Vaatlustulemuste levituim edastamise viis on kirjeldus, mis peab olema objektiivne ja detailne. (Patton 2002)

Rakendasin meetodit asukate igapäevase töökeskkonna vaatlemiseks. Selleks andis mulle võimaluse eelnevalt kirjeldatud asukate küsitlus, mille viisin kõigile ettevõtetele ise paberkujul kohale. Seega sain vaadelda nii konkreetse ettevõtte kui ka Teaduspargi üldist füüsilist keskkonda: millised on hooned, tööruumid, kuidas painkevad ja omavahel ruumiliselt suhestuvad, milline on üldine atmosfäär ning kas ilmneb erinevusi uue ning vana maja vahel.

## 5.5. Diskursuseanalüüs

Kuigi diskursuseanalüüsile on erinevaid lähenemisi, ühendab neid kõiki ühine huvi uurida, kuidas sotsiaalse reaalsuse elemente kehtestatakse läbi kõne ja teksti. Organisatsiooniuuringutes on diskursuseanalüüsi teoreetilise ja metodoloogilise raamistiku kasutamine organisatsiooni sotsiaalse produktsiooni ja diskursiivsete konstruktsioonide uurimiseks kasvava populaarsusega. Käesolevas töös on analüüsiks kasutatud deskriptiivset lähenemist, interpreteerivat strukturalismi, mis kirjeldab, kuidas konkreetne sotsiaalne reaalsus on konstrueeritud. (Phillips & Di Domenico 2009)

Diskursuseanalüüsi abil on analüüsitud juhiga läbiviidud intervjuu ning Teaduspargi meeskonnaga toimunud ajurünnaku transkriptsioone. Mõlema meetodi eesmärk oli uurida, milline on Teaduspargi identiteet läbi TTP töötajate. Diskursuseanalüüsi eesmärgiks on transkriptsioone analüüsides selgitada, kuidas konstrueeritakse Teaduspargi identiteeti pargist väljapoole, sealhulgas potentsiaalsetele klientidele ehk tulevastele Teaduspargi asukatele.

## 6. Tulemused

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest püstitatud uurimisküsimuste kaupa. Sellist tulemuste esitamist on eelistatud meetodite kaupa tulemuste kirjeldamisele seetõttu, et oleks võimalik anda põhjalikum ning ühtsem ülevaade erinevatest uuritud teemadest. Kui esitada tulemusi meetodite kaupa, jääb uurimisteede kohta kogutud info hajusaks, küsimustepõhine tulemuste kirjeldamine annab kompaktse ülevaate uurimisteedest.

Antud töö alguses püstitatud uurimisküsimused ning täiendavad abiküsimused leidsid järgmised vastused:

## **6.1. Kuidas on toimunud TTP kommunikatsioon asukasfirmadega?**

Tartu Teaduspargis ei ole üldist kommunikatsioonistrateegiat ega ka sihtgrupipõhiseid strateegiaid. Seetõttu on kommunikatsioon tegevustepõhine, strateegilisel tasandil ei ole sellega tegeletud. Ka TTP arengukava 2007-2013 aastateks on vaid märkinud ära TTP turundamise vajaduse, täpseid juhiseid ja põhimõtteid selleks antud ei ole. Kommunikatiivsed tegevused on peamiselt seotud Teaduspargi turundamisega. 2011. aasta tegevuskavas ning sama aasta turunduskavas (täpsemalt tegevuste kaupa lahti kirjutatuna) on asukatele suunatud kommunikatsiooni kaheks peamiseks suunaks info levitamine ning ürituste korraldamine. Kommunikatsiooni korraldab viiest projektijuhist koosnev tuumikgrupp, mille sees jagatakse ülesanded jooksvalt omavahel.

Põhjaliku ülevaate annan Teaduspargi poolsest asukatele suunatud senise kommunikatsiooni toimimisest alaküsimustele vastates, märkides ära ka selle, milliste meetodite abil uurimisküsimustele vastused leiti.

### **Kes tegelevad asukasfirmadega (sh ka inkubantidega) seotud kommunikatsiooniga?**

Tartu Teaduspargi 2011. aasta turunduse tegevuskava analüüsid hakkab silma, et kuigi tegevuskava on eelarveliselt ning ajaliselt planeeritud, puudub ülevaade kasutatavast inimressursist ning isegi vastutavatest isikutest (kuigi vastutajad on üldiselt toodud 2011. aasta TTP tegevuskavas). Tegevuskava puudujääk peegeldub ka organisatsiooni reaalses igapäevases töökorralduses. Nagu selgus projektijuhiga läbiviidud ekspertintervjuust, suhtlevad asukatega väga paljud erinevad inimesed ning kommunikatsioon ei ole reguleeritud. Kommunikatsioonipargi ettevõtetega on väga tugevalt isiklike tasandil. Nii sekretär (uues majas) kui ka juhiabi-personalijuht (vanas majas) on need inimesed, kes kõige tihedamini asukatega suhtlevad ning neile infot jagavad. Lisaks suhtlevad asukatega ka mõningad teised projektijuhid, näiteks inkubatsioonifaasis olevate firmadega käivad tihedamalt läbi Inkubatsioonikeskuse projektijuhid, kes informeerivad neid otsesuhtluse kaudu. Firmadele suunatud kommunikatsiooniga tegeleb planeerimise tasandil põhiliselt viiest projektijuhist koosnev grupp (intervjuus nimetati seda ka „turundusmeeskonnaks“), peamised ülesanded on seotud ürituste korraldamise ning asukatele info edastamisega. Strateegilisel tasandil planeerimist ei toimu.

## **Kuidas on asukatega seotud kommunikatsioon korraldatud?**

Tartu Teaduspargil ei ole kommunikatsioonistrateegiat, mis oleks aluseks asukatele suunatud kommunikatsiooni korraldamiseks. Samuti ei ole eraldi sihtrühmapõhist tegevuskava. Dokumendianalüüs näitas, et 2011. aasta turunduse tegevuskavas on asukatele suunatud kommunikatsiooni osakaal kogu tegevuste hulgas väike ning seotud peamiselt ürituste korraldamise ja asukatele suunatud infovoe tagamisega. Enamik 2011. aastaks ette nähtud asukaskommunikatsiooniga seotud ühekordsetest tegevustest on tänaseks läbi viidud. Dokumendianalüüsi põhjal võib veel välja tuua eelnevalt mainitud asjaolu, et kuigi on olemas tegevuskava koos eelarve ja ajalise plaaniga, ei ole kommunikatsioonikorralduses määratud vastutavaid isikuid ega konkreetset tööjaotust. Seetõttu täidavad (ekspertintervjuu põhjal kogutud info järgi) ülesandeid erinevad inimesed võimalusel oma muude tööülesannete kõrvalt, lähtudes põhimõttest, et teeb see, kellel parasjagu aega on. Toimub ka palju omavahelist ülesannete delegeerimist. Seega mõjutavad tegevusplaani puudused otseselt organisatsiooni igapäevast tööjaotust kommunikatsiooni korralduses.

## **Millised on kommunikatiivsed tegevused?**

2011. aasta turunduse tegevuskava ning ekspertintervjuu põhjal võib asukatele suunatud kommunikatiivsetes tegevustes eristada peamiselt kahte suunda: asukasfirmade informeerimist ning ürituste korraldamist, mida võib veel omakorda jagada kaheks. Informatiivsed üritused on näiteks seminarid ja koolitused, mis toimuvad Teaduspargi ruumides, on avatud ka kogu linnale ning on enamasti sisse ostetud läbiviijatega. Meelelahutuslikud sidustavad asukatele suunatud üritused on näiteks TTP klubiüritus, mälumänguturniir, jõulupidu, ettevõtjate talvapäevad ning TTP spordipäev. Käesoleva töö strateegia osa kommunikatsiooni analüüsi peatükis on kõigist loetletud üritustest antud täpsem ülevaade ekspertintervjuu ning Teaduspargi kodulehe põhjal. Siinkohal on eesmärk olnud pigem tegevused kaardistada, et need hiljem analüüsiga siduda.

## **Milliseid on kommunikatsiooniks kasutatavad kanalid?**

Peamised ekspertintervjuus välja toodud kanalid jagunevad kolmeks: vahetu suhtlus, elektroonilised kanalid ning muud kanalid. Kuna kommunikatsioon on Teaduspargis peamiselt isikute tasandil ja on mitte-formaalne, siis on otsesuhtlusel väga oluline roll informatsiooni edastamisel. Esimese alaküsimuse vastus andis ka ülevaate sellest, kes on peamised kommunikaatorid. Elektroonilistest kanalitest kasutab Teaduspark asukatega suhtlemiseks eelkõige e-maili ning kodulehte, lisaks on alates 2011. aastast hakatud välja saatma ka igakuist uudiskirja. Samuti on TTP osaline sotsiaalvõrgustikus Facebook ning kasutab Twitterit. Muude kommunikatsiooniks kasutatavate kanalite alla liigitusid alates sellest aastast kasutusel olevad infostendid, televiisor ning paber kandjal info. Täpsem ülevaade kanalite kasutusest on antud samuti käesoleva töö strateegia osa kommunikatsiooni analüüsi peatükis ja sisendiks on olnud ekspertintervjuu nr 1.

## **Millised on Teaduspargi ressursid asukatega seotud kommunikatsiooniks?**

Tartu Teaduspark on kolmanda sektori organisatsioon, mille omatulu on majandusaasta aruande analüüsi järgi kordades väiksem kui kulud. TTP sõltub eelkõige sihtfinantseerimisest. Kuna majandamine on peamiselt projektipõhine, siis on Teaduspargi üldkulud piiratud ja kommunikatiivseteks tegevusteks eraldi eelarvet ei ole. Kuigi ekspertintervjuu põhjal kogutud info järgi on rahalised ressursid väga piiratud, on minimaalsete vahendite eraldamine siiski võimalik. Näiteks 2011. aasta turunduse tegevuskava asukatega seotud kommunikatsiooni eelarveks on 14 800 krooni ehk umbes 945 eurot. Lisaks selgus intervjuust, et projekti- ja konsultanditöö kõrvalt on kommunikatsiooni jaoks samuti vähe aega ning inimressurssi. Seega on kõik kolm peamist ressursi piiratud. Küll aga on võimalik kasutada Teaduspargi ruume ning muid olemasolevaid vahendeid.

## **6.2. Millised on asukate kommunikatsiooniharjumused ja kuidas nad hindavad toimunud kommunikatsiooni?**

Kõige levinumad kanalid Teaduspargi info saamiseks on küsitluse tulemuste järgi asukate jaoks suhtlus TTP töötajatega, koduleht ja e-mail. Ise kasutatakse Teaduspargiga

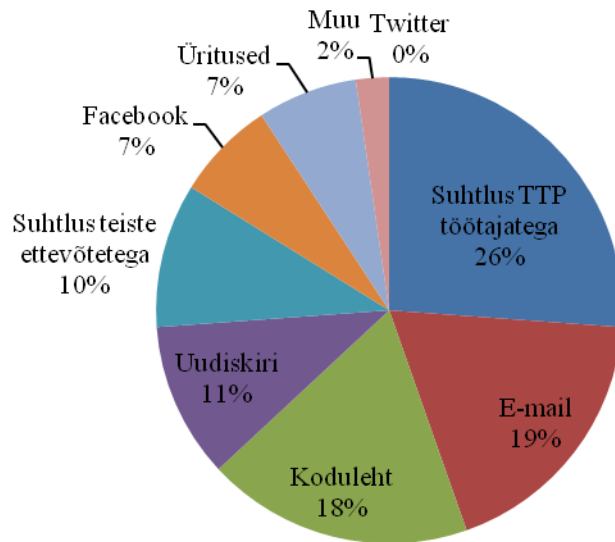
kontakteerumiseks otsesuhtlust ning e-maili, sest need on asukate arvates kõige operatiivsemad kanalid. Üldiselt hinnatakse Teaduspargi poolset infojagamist heaks. Asukad osalevad pigem informatiivsetel üritustel ja määravad faktorid on eelkõige huvi ning aeg. Üritustega ollakse kursis ning teavitustööga rahul. Üle pooled asukasfirmadest ei viita oma materjalides TTP-le, sest ei tunne seost ega vajadust ning oma Teaduspargi kogemuse reflekteerimine on peamiselt kinnisvarapõhine.

Täpsema ülevaate kommunikatsiooniharjumustest ja hinnangutest ning kogutud info allikatest annavad järgnevate alaküsimuste vastused.

### **Milliseid kanaleid asukad kasutavad ja kuidas nad hindavad Teaduspargi poolset infojagamist?**

Asukate seas läbi viidud ankeetküsitluste järgi on Teaduspargi info saamiseks enim kasutatud kanal suhtlus TTP töötajatega (40 vastajast märgitud 34 asuka poolt). Elektroonilistest kanalitest on enim levinud koduleht ja e-mail (mõlemal juhul 24 vastajat 40-st). Uudiskirja ning suhtlemist teiste ettevõtetega kasutatakse informatsiooni hankimiseks vähem (9 vastajat 40-st). Mõned vastajatest kasutavad infokanalina ka Facebooki ja TTP korraldatavaid üritusi (mõlemal juhul 40-st 9 vastajat). Muude kanalitena loetleti veel kaks varianti: infostendid (märgitud kahel korral) ning TTP nõustamine. Twitterit ei kasuta infokanalina mitte keegi küsitlusele vastanud asukatest. Protsentuaalse ülevaate kanalite valikust annab joonis 3.

### Asukate kanalikasutuse valikud



Joonis 3. Asukate kasutatavad kanalid. N= 40.

Kommunikatsiooniharjumuste poolest eristuvad uue ning vana maja asukad. Vana maja asukad kasutavad üldjuhul vähem suhtluskanaleid, uue maja ettevõtete kanalivalik on mitmekesisem. Lisaks kasutavad üle 10 aasta pargis tegutsenud ettevõtted tavaliselt vähem kanaleid kui nooremad ettevõtted.

Oma informatsiooni edastamiseks kasutavad ettevõtted peamiselt otsesuhtlust (40-st vastajast 37) ning e-maili (26 vastajat 40-st), sest need on kõige operatiivsemad kanalid. Vähesel määral (märgitud 6 vastaja poolt) kasutatakse kommunikatsiooniks ka TTP üritusi.

Üldiselt hinnatakse Teaduspargi poolset infojagamist asukate poolt heaks (24 vastajat 40-st). Rahuldav on infoedastus 12 küsitluses osalenud asuka jaoks ning väga heana hindavad infojagamist 3 asukat 40-st. Vastajatest ei hinnanud keegi Teadusparki kommunikaatorina nõrga või puudulikuna. Asukate hinnang on üldiselt positiivne, sest vajalik info on olemas ja kättesaadav ning probleeme ei ole esinenud. Samas nii ankeetküsitluses kui mitmikintervjuus arvati, et alati saab ka paremini. Asukatega läbi viidud kolmikintervjuus mainiti, et infoedastus on pealiskaudne ning projektide kommunikatsioon nõrk, paistab välja, et projektijuhtidel on kiire ja kommunikatsiooniga tegelemiseks on aega vähe.

## **Millistel üritustel on asukad osalenud? Millised on osaluse faktorid? Kuidas hindavad asukad eelteavitust?**

Asukate poolt enim külastatavad Teaduspargi korraldatud üritused on informatiivsed üritused. Kõige rohkem on seni osa võetud seminaridest (23 vastajat 40-st), natukene vähem koolitustest ja infopäevadest/teabepäevadest (40-st küsitluses oselejast vastavalt 16 ja 15 inimest) ning konverentsidest (märgitud üheksal korral). Meelelahutuslike ürituste osalus oli madalam kui informatiivsetel üritustel: peamiselt osaleti TTP klubiüritustel (11 asukat 40-st), veelgi väiksem osalus oli talvepäevadel ning jõulupeol (mõlemal 8 40-st).

Kuigi ankeetküsitluse tulemusel on meelelahutuslikest sidustavatest üritustest osavõtmine väiksem kui informatiivsetel üritustel käimine, rõhutasid mitmikintervjuus osalenud asukad, et meelelahutuslikud üritused on väga kasulikud, sest pakuvad väga häid võimalusi luua uusi tutvusi ja suhteid teiste asukatega:

*„Sellest on kõvasti kasu, kui saadki kellegiga saunalaval pool tundi juttu rääkida. Et ei tea kunagi ette, millal sellest reaalselt või füüsilist kasu tuleb. Aga ikkagi see suhete asi.“*

Lisaks toodi veel kolmikintervjuus välja, et Teaduspargi koolituste jms sarnaste kasulike ürituste eelis on kindlasti ka mugavus, asukatele tuuakse teadmised „koju kätte“.

Teaduspargi poolt läbi viidud 2010. aasta asukate tagasiside küsitluses oli keskmine hinne Teaduspargi poolt korraldatavatele üritustele 5-palli süsteemis 4,7 ning 2008. aasta küsitluses oli hinne natuke madalam, 4,56.

Ankeetküsitluses osalenud asukad hindasid ürituste eelteavitust enamasti heaks (20 asukat 40-st) ning väga heaks (13 vastajat). Rahuldavaks hindaks ürituste reklaami 3 asukat ning alla selle (nõrk, puudulik) ei hinnanud keegi. Kolmikintervjuus mainiti, et kuigi ürituste reklaamiks kasutatakse väga palju erinevaid kanaleid, koguaeg katsetatakse ning puudub järjepidevus, siis peaks TTP tegema järeltule, millised kanalid on efektiivsed. Otsekontakti hinnati üheks väga heaks kanaliks.

Üritustel osalemise määravad eelkõige huvi (32 asuka jaoks 40-st) ning ajaline sobivus (30 vastajat 40-st). Lisaks on motivaatoriks ka ürituse vajalikkus (40-st vastajast 25 jaoks oluline).

Ühel korral märgiti ka tasuliste ürituste hinda kui osalusfaktorit. Kolmikintervjuus leiti, et ürituse muudavad atraktiivseks nimekad ning suurte kogemustega esinejad. 2010. aasta asukate rahuloluküsitluse järgi on üritustel mitte osalemise põhjuseks 70% vastajatel ajanappus ning 30% küsitluses osalenud asukatest ei olnud leidnud midagi huvitavat. Samas arvas üks kolmikintervjuus osaleja, et ajaliselt seatud piirangud on peas kinni ning see, kui väikeettevõtjad teiste samasugustega kontakte loovad, on samuti töö. Mitmikintervjuus toodi välja, et demotiveerib pigem see, kui üritustel on vähe osalejaid ning „*koguaeg on samad Teaduspargi projektijuhid kohal ja kedagi teist ei ole, siis läheb ka igavaks*“. Lisaks selgus intervjuust, et kuigi üritustest võtab osa väike arv asukaid, on paljud, kes ei tule, ikkagi väga hästi kursis ürituse toimumisega. Mitmikintervjuus osalejad märkisid ära ka selle, et üritustest võtavad enamasti osa samad asukad ning samuti toodi selline tendents välja ekspertintervjuus. Küsitluse järgi on aktiivsemad ürituste külastajad uue maja asukad. Need, kes pole aasta jooksul ühestki üritusest osa võtnud, on enamasti vanast majast. Veel üks tendents on see, et vanemad ehk üle 10 aasta pargis tegutsenud ettevõtted osalevad harvemini üritustel.

### **Kas Teaduspark on osa ettevõtte identiteedist?**

Logo või mõnda muud viidet TTP-st ei ole oma kodulehele lisanud üle poolte ehk 25 ettevõtjat küsitletud 40-st. Selles ei nähta lisaväärtust, peakontor asub mujal või ei peeta viidet klientide jaoks oluliseks. Oli ka asukaid, kellel näiteks polnud kodulehte või kes ei olnud üldse sellele võimalusele mõelnud. Firmed, kes on viidanud on materjalides Teaduspargile, põhjendavad seda valikut eelkõige prestiiži lisamisega ning asukohale viitamise vajadusega. Ka mitmikintervjuu kinnitas, et alles alustava ja väikese ettevõtte jaoks on kuulumine Teadusparki võimalus tähtsate klientide silmis edukam näida:

*„Soliidsuse annab. Et me ei ole mitte väike firma. Et meie jaoks on see väga oluline, sest meie kliendid on väga suured ja rikkad ettevõtted ja me tahame nagu rahvusvahelisele turule. Meie jaoks on nagu oluline see, et me ei ole väike firma, kel on vähe ressursi ja vähe inimesi, vaid me oleme osa mingist suurest osast. Noh, mingist suurest keskusest või suurest olulisest asutusest.“*

Umbes pooled asukatest (19 40-st küsitluses osalejast) on Tartu Teaduspargist rääkinud ka väljaspool parki tegutsevatele firmadele. Kuigi mainitud on TTP--s tegutsevaid ettevõtteid ning üldist atmosfääri, on põhiliselt ikkagi antud ülevaade infrastruktuurist ja teenuste

hinnast. Ka Teadusparki tuleku põhjused on asukatel olnud peamiselt soodsa infrastruktuuriga seotud, kuigi on asukaid, kelle jaoks oluline faktor oli ka firmade kooslus.

### **6.3. Millised on asukate ootused Tartu Teaduspargi kommunikatsioonile ja millised on nende kommunikatsioonivajadused?**

Üldiselt olid asukad oma ootuste ja vajaduste kirjeldamisel passiivsed, tagasiside ankeetküsitluses oli vähene. Ka praeguseid üritusi hinnati piisavaks, rõhutati olemasolevate jätkamist ning kvaliteetsemaks muutmist. Mõningane nõudlus on spetsiifiliste valdkondade koolituste järele, kuid korraldada võiks ka üldkasulikke koolitusi ning vaba aja sportlikku veetmist. Oma naabritega suhtlevad ja teevad koostööd suurem osa ankeetküsitlusele vastajatest ja neil on soov veel edasisi tutvusi sõlmida. Võrgustiku kasulikkus avaldub eelkõige koostöö võimalustes, pargi ettevõtete seast klientide või teenusepakkujate leidmises ning ettevõtete omavahelises klientide suunamises. Täpsema ülevaate ootuste ja vajaduste kohta annavad alaküsimuste vastused.

#### **Millist infot sooviksid asukad Teaduspargilt saada?**

Ankeetküsitluse järgi soovivad asukad järgmist teavet: infot uute asukate kohta, kellele saaks oma teenust pakkuda, vabade ruumide olemasolu ja rendihindade teavet, tegevusvaldkonda puudutavad tulevikusuunad ja koostöövõimalused, haldusküsimused, tagasiside küsitluste kohta, informatsioon konsultatsiooni ja ürituste kohta, potentsiaalsete partnerite otsing. Vaid kümme küsitlusele vastajat andsid teada oma infovajadustest. Mitmikintervjuus ei osatud esialgu samuti puudujääke välja tuua, vajadused hinnati kaetuks. Samas selgus hiljem, et projektide vastu oleks huvi, kui neid arusaadavamalt tutvustataks. Projektijuhtide-konsultantite kompetentsidega ollakse kolmikintervjuu andmetel enamasti kursis, kuid reaalselt toimub siiski palju edasisuunamisi.

## **Milliseid üritusi võiks Teaduspark veel korraldada?**

Ankeetküsitluse järgi ootavad asukad eelkõige kahte tüüpi üritusi: spetsiifilisi valdkonnaga seotud koolitusi (nt molekulaarbioloogia, müük) ning vaba aja veetmise (mängukonsoolid, lauatennis, mälumäng) ning spordiga (nt korvpall, jõusaal) seotud võimalusi. Küsitlusele vastajad arvasid ka, et üritusi on piisavalt ja praegu toimuvaid üritusi tuleks edasi korraldada, eriti tuleks pöörata tähelepanu nende veelgi kvaliteetsemaks muutmisele. Oli ka neid, kellel ei olnud ürituste suhtes mingeid ootusi või vajadusi, Teaduspargi võimet spetsiifilistele vajadustele vastavat koolitust pakkuda ei hinnatud väga kõrgeks. Kolmikintervjuus osalejad tõid välja, et Teaduspark võiks korraldada ka üldkasulikke koolitusi, näiteks motivatsiooni- või ajajuhtimise koolitusi.

## **Kas asukad tunnevad naabreid ja on nendega koostööd teinud? Kas koostöö võimalus on oluline? Miks?**

Oma naabreid oskas 40-st küsitlusele vastanud asukast nimetada 29 vastajat. Kuid 33 vastajat on teinud koostööd (ost-müük, koostöö) erinevate Teaduspargis tegutsevate firmadega ja oskas neid ka nimetada. Koostöökogemus puudub asukatel, kes ei tunne oma naabreid ega ole nendega ka suhelnud. Peamiselt on tuttavaks saadud ise kontakteerudes (22 vastajat 40-st) või siis, kui naaber on suhtluse algatanud (16 korda 40-st). On tutvunud ka Teaduspargi töötajate (14 korral) ning TTP ürituste (12 korral) kaudu. 9 küsitlusele vastanud asukat ei tea naabreid või ei ole nendega suhelnud. Mitmikintervjuus osalenud asukad on teinud koostööd mitmete teiste pargi ettevõtetega ning on ka ise olnud aktiivsed suhete loojad, sest on mõistnud kontaktide tähtsust. Üldiselt hindavad asukad koostöö võimalust pigem oluliseks (16 vastajat 40-st) ja väga oluliseks (12 asukat 40-st küsitluses osalenust). Pigem ebaoluline on koostöövõimalus seitsme ning ebaoluline kahe küsitlusele vastanud ettevõtte juhi jaoks. Asukad, kes naabreid ei tunne ja kellel koostöökogemus puudub ei hinda ka võimalust koostööd teha. Rohkem kui poolte vastajate jaoks on koostöö siiski tähtis, sest võimaldab kogemusi ja teadmisi vahetada, ühiseid projekte ette võtta, leida endale kliente teiste asukafirmade seast või luua ühist kliendibaasi. Ettevõtted, kes on pargi siseselt koostööd teinud, peavad asukate vahelist kontakti oluliseks ja kasulikuks. Mitmikintervjuus mainiti ka seda, et kontakt teiste sarnaste ettevõtetega on julgustav.

## **Kas asukatel on huvi teiste asukatega rohkem tuttavaks saada? Miks?**

23 ankeetküsitlusele vastanud asukat soovisid teiste pargi ettevõtetega rohkem tuttavaks saada, kümnel vastajal 40-st see soov puudub. Kolmikintervjuus osalejad tahaksid samuti erinevate firmadega kontakti luua, nende hinnagul soodustab Teaduspark omavahelist suhtlust, aga ka asukad peavad olema ise aktiivsemad, sest ühtepoolsel huvil asi ei toimi. Suhete loomine pakub võrgustumise võimalusi, mis omakorda arendavad ühiseid teadmisi ja koostöövõimalusi, kontaktidel on asukate hinnangul ka reaalne majanduslik kasu. Vana maja asukad on need, keda teistega tutvumine väga ei huvita. 2010. aasta kliendiküsitluses (mis on peamiselt teenuste keskne) on rahulolu naabrite ja koostööga vana maja asukate poolt madalamalt hinnatud, kuigi nad ise ei ole väga aktiivsed. Need tendentsid ilmnesisid juba ka 2008. aasta küsitluse tulemustes.

## **6.4. Milline on Tartu Teaduspargi identiteet Teaduspargi töötajate tunnetuses?**

Tartu Teaduspargi töötajate identiteeditunnetus on inkubatsiooni-keskne. Oma tööd ja seeläbi Teadusparki nähakse kui ettevõtluse ning heade ideede toetajat, kuid paraku ei suudeta seda identiteeti väljapoole kommunikeerida, sest reaalsuses jääb edasi antud kuvand infrastruktuuri ja teenustega seotud müügiargumentide põhiseks.

### **Milline on Teaduspargi töötajate professionaalne identiteet?**

Ajurünnakul loodud kollaaže ning nende transkriptsioone (Lisa 2) analüüsid selgus, et Teaduspargi töötajad näevad end eelkõige avatud, abivalmis ja professionaalse meeskonna liikmetena, kes aitavad uutel ideedel areneda ning ettevõtetel kõigi raskuste kiuste edu saavutada.

*„... ja siis nende jaoks me korraldame sellised katsed, õppused, treeningud. Tulest, veest ja vasktorudest tõmbame nad läbi. Kes ei upu, kes langevarjuga hüpates jääb veel ellu ja kes jooksumaratonil ellu jääb, et selle me siis võtame lõpuks võidukalt vastu inkubaatorisse ja ta*

*omakorda hakkab siis tooma siia uusi leiutusi, uusi ideid ja on selles Teaduspargi kollektiivis. Ta leiab oma koha.“*

Seega on lähenemine vägagi inkubatsiooni-keskne. Samas on ka side inkubatsioonifirmadega tugevam. Oluline teema, mis kordus mitmete kollaažide puhul, oli veel partnerlus, tänu millele on Teaduspargi firmadele avatud uksed maailma.

*„Ta võib ronida üle silla, meie oleme siin sillaks erinevate institutsioonide, organisatsioonide ja osapoolte vahel. /-/-/ Ta võib olla niiõelda meie enda armsas koduvabariigis või siis ta võib sõita-seilata kosmosesse.“*

Kuigi tööülesanded on lisaks konsultanditööle seotud ikkagi projektidega, kerkis see märksõna esile vaid kahe inimese kollaaži puhul (mõlemad selle grupi raames kõige väiksema TTP tööstaažiga projektijuhid). Kõigi kollaažide puhul oli oluline element ka TTP asukafirma, mille olemust väljendati erinevate kujundite kaudu (nt beebi, vaprad jänessed). Seega kajastub TTP missioon olla ettevõtluse tugi ning võimaluste realiseerija ka töötajate identiteedis.

### **Millist kuvandit luuakse Teaduspargist väljaspool organisatsiooni?**

Väljaspoole Teadusparki loodav kuvand erineb töötajate tunnetatud TTP identiteedist. Kui identiteet on missioonikeskne, siis kuvandit Teaduspargist luuakse pigem teenuste ja kinnisvara kommunikeerimise põhjal:

*„Ma arvan ka Protolabile viitamine või sellistele teenustele viitamine tõenäoliselt.“*

Kuid erinevate sihtrühmade puhul kasutatakse natuke erinevaid strateegiaid:

*„Kui kooliõpilased, siis räägid natukene üldisemalt sellisest ja ei hakka rääkima seal strateegiast, missioonist ega eesmärkidest niiõelda kuivalt ja akadeemiliselt. Pigem ütled, et Silicon Valley oli näiteks esimene teaduspark, mis aitab niiõelda kohe aru saada, et ahah, Silicon Valley – see on teaduspark, esimene maailmas.“*

Teatud juhtudel kasutatakse ka ettevõtete edulugusid:

*„Teiste ettevõtete kaudu on kõige parem. Kui sa ütled, et meil on siin see ja see olemas, siis nad hakkavad mõtlema. /---/ Siis nad mõtlevad, et kui see ettevõtte siin oli, siis peab see asi olema normaalne, mis te siin teete ja mis te siin pakute.“*

Ajurünnaku käigus märgiti, et ei defineerita end kinnisvarateenuse pakkujana, kuid edasine analüüs näitab, et küllaltki palju rõhutakse siiski teenustele: ruumid, koolitused, reiseid, äriteenused.

*„Või kui siin juba kohapeal on, siis väga hea, nad näevad juba ise. Tegelikult meil on siin väga heal tasemel infrastruktuur ja sellised asjad. Et siis ei ole vaja palju rääkida sellest, mida nad näevad.“*

Juhiga läbi viidud ekspertintervjuust selgus, et sotsiaalne keskkond muutub aga aina olulisemaks. Kinnisvara on olnud reklaamiargumendiks keerulisematel aegadel, kuid nüüd üritatakse rõhutada ka kooslust. Siiski ei räägita Teaduspargist kui sünergilisest firmade kooslusest, mis arendab innovatsiooni. Samas peaks see olema üks oluline osa identiteedist, mida kommuniqueeritakse potentsiaalsetele asukatele, kes parki tulles võtavad selle idee omaks.

### **Kas identiteedis esineb heterogeensust?**

Üldiselt on identiteet inkubatsiooni ehk ettevõtluse alustamise toetamise keskne:

*„...või kellele iganes tulebki rääkida seda, et pakume just alustavatele ettevõtetele abi...“*

Kollaažide põhjal seostub TTP samuti just ettevõtluse toe ning inkubantide aitamise:

*„Need on need meie vaprad jänesed, kes meil siin ümbritsevatelt avaratelt haljastelt ettevõtlusaasadelt justkui satuvad siia meie juurde. /--/ Teaduspark on täpselt see koht, kus sa saadki teada, kes või mis sa võiksid olla. Järgmine suur koht on, see on vabadus. Et sind on vabastatud igasugusest, kõigest ülearusest ja sinust vormitakse läbi erinevate võrgustike, servast serva üle maa, läbi uudiste ja kõige-kõige, mis sulle võiks oluline olla, edukaks ettevõtjaks ja karjääriinimeseks.“*

Paari projektijuhi jaoks kerkib esile ka projektitöö, kuid üldiselt on domineeriv siiski TTP missioonipõhine tegevus:

*„Ja see keskmine osa siin on europrojektid, millega tuleb ka tegeleda.“*

## 7. Strateegia ülesandepüstitus

Tartu Teaduspargil ei ole kommunikatsioonistrateegiat ega -spetsialisti. Aastateks 2007-2013 loodud arengukava ei anna samuti mingit ülevaadet, millised on TTP kommunikatsiooni eesmärgid ja põhimõtted, märgitud on vaid vajadus Teadusparki turundada. Mitmed erinevad projektijuhid on seda tööd teinud oma muude ülesannete kõrvalt, kuid ühtne kontseptsioon puudub. Kommunikatsioon ei ole prioriteetne tegevus ega juhtkonna poolt tähtsustatud. Senini on probleeme lahendatud pigem võimaluste korral. 20 tegevusaasta jooksul on ära tehtud küll esmane, kuid väheste ressursside tõttu ei ole olnud võimalust tegeleda strateegilise planeerimisega ning kommunikatsioonile piisavalt aega pühendada.

Käesolev strateegia ei ole kindlasti TTP kommunikatsiooniprobleemide **ravi**, vaid pigem **leevendus** ja edasiste suundade näitaja. Ühe väljaspoolt organisatsiooni koostatud strateegiaga ei ole võimalik lahendada organisatsiooni probleeme, mis on 20 aasta jooksul tekkinud ja kuhjunud. Takistuseks on kindlasti ka see, kui puudub arusaam kommunikatsiooni funktsioonist ja vajalikkusest.

Kommunikatsioon on alati üks osa organisatsioonist. Edukuse määrab, kuidas organisatsiooni **juhitakse** ning milliseid otsuseid vastu võetakse. Seega ei saa üks strateegia iseenesest olla piisavalt tõhus, et pakkuda probleemidele kindlat lahendust.

Väga oluline on asukafirmadele suunatud kommunikatsiooni puhul ka see, milline on nende **identiteet** ja kuidas see suhestub Teaduspargi identiteediga. Kui TTP ei suuda oma identiteeti koostöövõrgustiku looja ning toetajana piisavalt jõuliselt edasi anda, domineerib kuvand Teaduspargist kui hea infrastruktuuriga keskkonnast (nö rendipinnapõhine kuvand) ja edasi jääb andmata sotsiaalse keskkonna ainulaadsus. Asukatega seotud kommunikatsiooni põhieesmärk peaks aga olema sünergia ja innovatsiooni edendamine. Kuid praegusel hetkel on keeruline eelnevalt kirjeldatud probleemi tõttu võrgustumist, koostööd ja innovatsiooni edendada. Selleks on vaja muutusi nii juhtimises kui ka kommunikatsiooni korralduses. Samuti ei ole Tartu Teaduspargi kuvandi loomine välistele sihtrühmadele antud strateegia ülesanne, kaasa saab anda vaid soovitusi.

Käesolevat strateegiat on väga palju mõjutanud **ressursid**, mis on seadnud piirangud eelkõige tegevuskava koostamisele. Selle loomisel on tulnud arvestada raha, inimeste tööjõu ning aja vähesusega. Nii nappide vahenditega on pea võimatu luua kava, mis võiks aidata pargis sünergiaid luua.

Tegevuskava on orienteeritud sellele, et takistada edasist kapseldumist, haarata uued firmad ning murda passiivsete asukate vanu harjumusi. Kuigi pargis on olemas kriitiline mass aktiivseid ja koostööst huvitatud asukasfirmasid, saavad võrgustumise ja innovatsiooni takistajateks eelkõige need ettevõtted, kellele TTP on ainult kinnisvaraobjekt ja kellel teiste firmadega tutvavaks saamiseks huvi puudub. Kui suudetakse hoida praegust taset ning sammhaaval integreerida passiivseid asukaid, on lootust saavutada olukord, millest edasi on võimalik keskenduda juba võrgustumise arendamisele TTP-s.

Hetkel jääb käesolev strateegia olukorra kaardistamise ning probleemide leevendamise keskseks. Tõelist lisaväärtust saab luua ja pakkuda siis, kui ka organisatsiooni poolt on kommunikatsioonile antud võimalused ja vahendid. Võrgustikulise iseloomuga organisatsioonide puhul peab kommunikatsioon olema üks prioriteete.

## **II STRATEEGIA**

### **1. Ülevaade organisatsioonist**

#### **1.1. Tartu Teaduspargi struktuur ja tegevuse ülevaade**

Tartu Teaduspark on innovatsiooni tugistruktuur, mille tegevuse eesmärgiks on toetada teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete teket, arendamist ning tegevust, pakkudes infrastruktuuri- ning äriarendusteenust Tartu regioonis. Tartu Teaduspark asub Tartu linna piiril, Riia mnt-l. Pargi territoorium koosneb viiest hoonestatud kinnistust, kus asuvad kontori- ja laboriruumid, töökojad ning laopinnad.

Tartu Teaduspark on asutatud 1992. aastal esimese teaduspargina Baltimaades. Aastal 1996 loodi viie osapoole (Tartu linn ja maakond, Tartu Ülikool, Eesti Maaülikool, TÜ Füüsika Instituut) eestvedamisel Sihtasutus Tartu Teaduspark, mille kõrgeim organ on 10-liikmeline nõukogu. Organisatsiooni igapäevast tööd korraldab juhatus.

Hetkel asub Teaduspargis 68 firmat, kes tegutsevad elektroonika ja aparaadiehituse, materjalitehnoloogia, bio- ja geenitehnoloogia ning meditsiiniuuringute, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, metallitöötlemise, äri- ja insenerikonsultatsioonide, projekteerimise ning nõustamise valdkonnas. Lisaks on pargis veel 6 ettevõtet, kelle tegevus ei ole seotud teadmis- ja tehnoloogiamahuka ettevõtlusega, vaid muude valdkondadega (nt SA Maarja Küla, MTÜ JCI Tartu Ettevõtlike Noorte Koda, Eesti Loodusfoto OÜ jt), sealhulgas ka Teaduspargi asukasfirmadele tugiteenuste pakkumisega (nt toitlustus).

Üheks Teaduspargi struktuuriüksuseks on Inkubatsioonikeskus, mis on rajatud 2006. aastal ettevõtluse alustamise toetamise projekti käigus. Inkubatsioonikeskuse põhitegevuseks on

ettevõtte käivitusperioodi riskide vähendamine ärialustusteenuste pakkumise kaudu. Inkubatsioon on noore ettevõtte Teadusparki sisenemise faas. Hetkel on Teaduspargis 3 eelinkubanti ja 11 inkubandi staatuses firmat.

Teiseks struktuuriüksuseks on 2009. aastal avatud Protolabi katsetöökoda, mis on rajatud Eesti-Läti programmist rahastatud projekti Protolab Network raames, eesmärgiga luua tootearenduse, koolituse ja testikeskuste võrgustik Eestis ja Lätis. Tartus asub Protolabi võrgustiku täppismehaanika labor, mis pakub ettevõtjatele infrastruktuuri, kolmemõõtmelise konstrueerimise/joonestamise ning prototüüpimise teenust ja teadmisi tootearendusest. Tegemist on ka koolituskeskusega, mis on võimaline pakkuma ekspertiisi ja spetsiifilisi koolitusi nii ettevõtetele kui ka arendus-, uurimis- ja haridusasutustele, et aidata korraldada sujuvamat innovaatilist tootearendust.

2010. aasta oktoobris alustas Teaduspark Nanolabi ehitust. Nanolabor koos ülipuhaste ruumidega saab olema Eestis esimene, puhtad ruumid võimaldavad teha uute materjalide uurimisel katseid, mida seni pole tavalise õhuga keskkonnas teha saanud. Tulevase keskuse peamiseks rentnikuks saab Eesti Nanotehnoloogia Arenduskeskus.

Tartu Teaduspark on olnud ja on partneriks mitmetes kodumaistes ja rahvusvahelistes projektides. Hetkel osaleb Teaduspark 11 projektis ja ühes Eesti klastris; alates 2004. aastast on edukalt ellu viidud 34 Euroopa Liidu poolt rahastatud projekti.

## **1.2. Tartu Teaduspargi missioon ja visioon**

Tartu Teaduspargi 2007-2013 aasta arengukavas on Teaduspargi missioon ja visioon sõnastatud järgnevalt:

### **Missioon**

Tartu Teaduspark on teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete tekke, arendamise ning innovatsiooni toetaja, pakkudes infrastruktuuri- ja äriarendusteenust Tartu regioonis.

## **Visioon**

Tartu Teaduspark on aastaks 2013 teadus- ja tehnoloogiamahukate firmade **rahvusvaheline kasvukeskus** ja regiooni innovatsioonisüsteemi **arengumootor**.

Tartu Teaduspark on atraktiivne keskkond nii kodu- kui ka välismaistele teadmispõhistele firmadele. Firmad hindavad teaduspargi tippasemel infrastruktuuri, äriarendusteenuseid ja arendusfirmade sünergilist kooslust.

Koosluses, kus on ligi sada firmat, tekib rohkesti võimalusi teha koostööprojekte. Sellises keskkonnas on kõrge riskiastmega teadus- ja tehnoloogiamahukatel firmadel õnnestumise võimalus suurem. Paljud ettevõtted saavutavad väga kiire kasvu ning laienevad pargis või väljaspool, alustavad ettevõtted saavad Teaduspargilt nõustamistuge.

Teaduspargis paiknevad rahvusvaheliselt tuntud firmade arendusüksused. Tuumikfirmad toovad regiooni uusi teadmisi ja tehnoloogiaid. Tuumikfirmade ümber tekivad kohalikud firmad, kel on avanenud võimalus pakkuda oma teenuseid.

Teaduspark innustab ka regiooni firmasid uuendustele ja koostööle. Teaduspark vahendab rahvusvahelisi kontakte, pakub tehnoloogiateenuseid ning edendab regiooni ettevõtluse tugiorganisatsioonide koostööd.

Pakkudes oma ülemaailmsete võrgustike kaudu firmadele abi ja toetust uute turgude haaramisel, on Teaduspark regiooni rahvusvahelise koostöö mootoriks.

### **1.3. Tartu Teaduspargi põhitegevuse eesmärgid**

Tartu Teaduspark on oma põhitegevuse eesmäärke püstitades lähtunud teistest riikliku ja regionaalse taseme strateegiadokumentidest, senisest tegevusest, asukasfirmade struktuurist ja ülesannetest seoses mitmesuguste strateegiate, arengukavade, rahvusvaheliste koostöövõrgustike ning lepingute raames. Tartu Teaduspargi 2007-2013 aasta arengukavas on

visiooni saavutamiseks ja missiooni elluviimiseks püstitatud kuus järgnevat strateegilist eesmärki:

**1. Atraktiivse keskkonna loomine infrastruktuuri arendamise kaudu:** teadus- ja tehnoloogiamahukate firmade rahvusvaheliseks kasvukeskuseks olemine eeldab tänapäevast ja atraktiivset keskkonda ning spetsiifilise infrastruktuuri olemasolu ja toimimist.

**2. Alustavaid ettevõtjaid toetava inkubatsioonikeskuse arendamine:** atraktiivset töökeskkonda ja kvaliteetseid ärialustus- ja äriarendusteenuseid pakkuv inkubatsioonikeskus aitab kaasa uute innovaatiliste ettevõtete tekkele ja kasvule.

**3. Kõrgtehnoloogilist tööstust toetavate pooltööstuslike laborite väljaarendamine:** teadus- ja tehnoloogiamahukate firmade rahvusvaheline kasvukeskus vajab lisaks kaasaegsele ja atraktiivsele keskkonnale ka arendustööks vajalikke pooltööstuslike laboreid jms. Kõrvuti arenduse ja prototüüpimisega on pooltööstuslike laborite ülesandeks pakkuda ka konsultatsioone ja täiendkoolitusi.

**4. Klasterite loomise toetamine:** regiooni ettevõtete innovatsioonivõime suurendamisel on oluline klasteripõhise lähenemise juurutamine. Klasterites toetatakse ettevõtetevahelist koostööd nii koolituse, tootearenduse kui ka eksporditurunduse vallas.

**5. Paindlikud finantseerimiskeemid alustavate ettevõtjate toetamiseks:** varajases kasvustaadiumis on ettevõtetel keeruline finantseerimist leida, kuid eri finantsskeemide loomine võimaldab aidata ettevõtluse kaudu kaasa innovaatiliste ja teadus- ning tehnoloogiamahukate ideede realiseerimisele.

**6. Innovaatilise organisatsiooni ja inimkapitali arendamine:** Teaduspark panustab oma töötajate, töökeskkonna ja pargis asuvate firmade töötajate arendamisse ning pooltööstuslike laborite tehniliste spetsialistide kasvatamisse.

## **1.4. Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni eesmärgid**

Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni eesmärgid on loodud käesoleva strateegia raames koostöös Teaduspargi töötajatega ajurünnaku meetodit kasutades. Kommunikatsiooni eesmärgid on jagatud kaheks: sise- ja väliskommunikatsiooni eesmärkideks. Väliskommunikatsiooni eesmärgid jagunevad lisaks üldistele veel omakorda neljaks, jaotus põhineb neljal peamisel sihtrühmal: asukatel, potentsiaalsetel asukatel, partneritel ja avalikkusel.

### ***1.4.1. Sisekommunikatsiooni eesmärgid***

Tartu Teaduspargi sisekommunikatsioon on sihipärane ja süstemaatiline kommunikatsioon, mis toetab innovaatilise ja areneva organisatsiooni kujundamist ning TTP arengukava.

Tartu Teaduspargi sisekommunikatsiooni eesmärgid on:

- Muuta juhtkonna ja töötajate vahelist infovahetust ning tagasiside andmist efektiivsemaks, et parandada juhtimist ja aidata kaasa meeskonna ülesannete funktsioonipõhisele jaotamisele.
- Luua motiveerimise ja kaasamise abil töötamiseks ning suhtlemiseks toetav, huvitav ja meeldiv keskkond, mis suurendaks meeskonnatunnet, võimaldaks kogemuste-meetodite jagamist, professionaalset arengut ja rahulolu tööga.
- Tõhustada info töötlemise ja jagamise protsessi, eraldamaks olulist infot ebaolulisest.
- Sise- ning ühisürituste korraldamise protsessi väljatöötamine ja parendamine.

### ***1.4.2. Väliskommunikatsiooni eesmärgid***

Tartu Teaduspargi väliskommunikatsiooni eesmärgiks on sihipärane ja süstemaatiline kommunikatsioon, mis toetab TTP strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Teaduspargi väliskommunikatsiooni üldised eesmärgid on:

- Suurendada teadlikkust Tartu Teaduspargist ja TTP avalikku nähtavust.
- Tõsta erinevate kanalite (koduleht, FB leht) külastatavust.
- Ühendada projektide kommunikeerimine TTP kommunikatsiooniga.

Tartu Teaduspargi kommunikatsioon on suunatud neljale suurele põhisihtrühmale, kelleks on asukad, potentsiaalsed asukad, partnerid ja avalikkus. Asukad on käesoleva kommunikatsioonistrateegia sihtrühm. Järgnevalt TTP väliskommunikatsiooni eesmärgid sihtrühmade lõikes (Tabel 1).

	ASUKAD	POTENSIAALSED ASUKAD	PARTNERID	AVALIKKUS
<b>EESMÄRGID</b>	<i>1. Parandada infovahetust ja selle kiirust Tartu Teaduspargi ja ettevõtete vahel.</i>	<b>1.</b> Tõsta teadlikkust Tartu Teaduspargist kui ettevõtluse toest, eriti tehnoloogiataustaga ettevõtlike inimeste ja tehnoloogiaettevõtete seas.	<b>1.</b> Tõsta partnerite teadlikkust TTP teenustest, tegevustest ja asukatest.	<b>1.</b> Luua kuvand TTP-st kui regionaalsest arengumootorist ja innovatsiooni eestvedajast.
	<i>2. Teavitada asukaid paremini TTP töötajate kompetentsidest ja tegevusvaldkondadest.</i>	<b>2.</b> Kommunikeerida TTP tugevaid külgi: teenuseid, konsultantide kompetentsi, head asukohta ja edukaid ettevõtteid.	<b>2.</b> Suurendada töötajate ja asukate teadmisi partnerite teenustest ning tegevustest.	<b>2.</b> Tõsta teadlikkust Tartu Teaduspargist kui ettevõtluse ja tootearenduse toetajast.
	<i>3. Kaasata asukaid rohkem TTP tegevustesse</i>	<b>3.</b> Kaasata Teaduspargi üritustele rohkem potentsiaalseid asukaid.	<b>3.</b> Aktiivne omavaheline koostöö ja partnerite kaasamine.	<b>3.</b> Kommunikeerida TTP ettevõtete edulugusid.
	<i>4. Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd.</i>			
	<i>5. Suunata asukaid levitama oma kanalites infot TTP ja teiste TTP-s tegutsevate ettevõtete kohta.</i>			

Tabel 1. Tartu Teaduspargi väliskommunikatsiooni eesmärgid peamiste sihtrühmade kaupa.

## **1.5. Sihtrühmad**

Erinevalt TTP 2007-2013 aasta arengustrateegiast on käesolevas kommunikatsioonistrateegias lähenetud sihtrühmade segmenteerimisele mitte kliendikeskselt ja TTP tegevuste järgi, vaid kommunikatsiooni ja vajaduste põhisealt. Sellise jaotuse on tinginud eelkõige käesoleva strateegia fookus, mis keskendub kommunikatsioonile Teaduspargis olevate firmadega, mitte lihtsalt kõigi klientidega. Seega on Teaduspargi kommunikatsiooni sihtrühmad jagatud sisemiseks ja välimiseks sihtrühmaks. Sisemine sihtrühm on Teaduspargi töötajad, välise sihtrühmi moodustavad järgmised kõige suuremad ja olulisemad rühmad: asukad, potsensiaalsed asukad, partnerid, avalikkus.

### ***1.5.1. Sisemine sihtrühm***

#### **Töötajad**

Tartu Teaduspark on sisemise sihtrühmana määratlenud Teaduspargi töötajad, pargi asukad sisemise sihtrühma hulka ei kuulu. TTP töötajaskond ei ole homogeenne, tegevuste põhisealt võib luua jaotuse: Inkubatsioon, projektid, Protolabor, haldus ja juhtimine. Teaduspargis töötavad ka väga erinevas vanuses, haridusliku tausta, tööstaaži ja kogemustega inimesed. Täpsem ülevaade töötajaskonnast ja struktuurist on keskkondade analüüsi peatükis.

### ***1.5.2. Välimised sihtrühmad***

#### **Asukad**

Asukate kui käesoleva strateegia sihtrühma kohta on täpsem ülevaade peatükis „Kommunikatsiooni analüüs“. Tartu Teaduspargis asuvad ettevõtted on Teaduspark jaganud kolmeks:

1. Asukasfirmad – selle all mõeldakse juba tegutsevaid firmasid, kes asuvad Tartu Teaduspargi territooriumil, on TTP-ga rendisuhetes ning vajaduse korral kasutavad TTP pakutavaid äriarendusteenuseid.

2. Inkubatsioonifirmad – alustavad ettevõtteid, kes vastavad inkubatsiooni nõuetele ning on TTP Inkubatsioonikeskusega lepingulises suhtes.

3. Eelinkubandid – alustavad ettevõtjad/ettevõtteid, kes vajavad inkubatsiooni nõuetele vastamiseks täiendavat konsultatsiooni ja koolitusi ning on selle saamiseks TTP Inkubatsioonikeskusega lepingulises suhtes.

Antud strateegia raames on kõigi kategooriate ettevõtteid käsitletud ühtse sihtrühmana, kasutades Teaduspargis levinud nimetust „asukad“.

Lisaks asukatele on Teaduspark veel lepingulistes suhetes ning pakub äri-, toote- ja tehnoloogiarenduse teenuseid ettevõtetele ja organisatsioonidele, keda on defineeritud assotsieerunud firmadena (nt Kreatum Konsultatsioon OÜ). Assotsieerunud liikmed on firmad, kellele Teaduspark ei osuta rendi- või inkubatsiooniteenust, kuid kellel on püsiva kuutasu eest võimalik kasutada asukatele mõeldud lisateenuseid (nt osaleda seminaridel ja ühisüritustel asukatele määratud hinnaga jne).

### **Potentsiaalsed asukad**

Tartu Teaduspargi potentsiaalsed asukad on innovaatilise teadus- või tehnoloogiamaahuka idee arendajad, kes soovivad kommercialiseerida enda poolt loodud intellektuaalset omandit. Nendeks on:

Kõrgkoolide üliõpilased (eelkõige magistritasemel), kes on potentsiaalsed ettevõtlusega alustajad, ka spetsiifilisematel aladel nagu füüsika, tehnoloogia, keemia, bioloogia jne. Regioonipõhiselt on tegemist valdavalt Tartu Ülikooli ja Eesti Maaülikooli, samuti Mainori Kõrgkooli tudengitega ja õppijatega Tartu Kutsehariduskeskuses. Noortel on ideid innovaatilisteks toodeteks ja teenusteks, mida Eesti turul veel pole ja mis võimaldavad sealhulgas arendada Eestis ka *spin-off* ettevõtete laialdasemat teket.

Spetsialistid ja eksperdid (kes praegusel hetkel võivad olla ka näiteks töötud), kes on omal alal tegutsenud kaua ja kes pole erinevate barjääride tõttu ettevõtlusesse pöördumist kaalunud. Siia alla kuuluvad ka ülikoolide teadusinimesed, kes on keskendunud teaduse tegemisele ja mitte niivõrd selle äriliseks kasutamiseks ettevõtluse, kuid kellele võiks ettevõtluse aspekti lähemalt tutvustada.

Lisaks võib Teaduspargi potentsiaalseteks asukateks lugeda veel:

Inimesed, kes on huvitunud ja seotud ettevõtlusega. Neil võib olla palju häid ideid, aga teadmiste ja rahaliste võimaluste nappus. Eristada tuleb ettevõtteid, kes pöörduvad esmakordselt ettevõtlusesse ja ka neid, kes juba tegutsevad ning on saanud näiteks EAS-ilt starditoetusi, aga vajaksid tuge, et äri korralikult käima panna.

Väikeettevõtted, kes võiksid aktiivsemalt kasutada äriarendusteenuseid ning luua lisaväärtusi.

Ruumide rentijad. Ettevõtted, kes soovivad soodsa hinnaga rendipindasid.

## **Partnerid**

Tartu Teaduspargil on koostöölepinguid paljude organisatsioonidega nii Eestis kui välismaal. Samuti kuulub TTP mitmetesse rahvusvahelistesse organisatsioonidesse ja koostöövõrgustikesse. Teaduspargi partnerid on:

1. Haridus- ja teadusasutused: Tartu Ülikool (*TÜ Tehnoloogiainstituut, TÜ Füüsika Instituut, TÜ e-ajakiri Novaator*), Eesti Maaülikool, Tallinna Tehnikaülikool (*TTÜ Tehnoloogia- ja innovatsioonikeskus*), Tartu Kutsehariduskeskus. TÜ, EMÜ ja TTÜ-ga on Teaduspargil ka koostöölepingud.

2. Kohalikud omavalitsused: Tartu Linnavalitsus (*ettevõtlusosakond*), Tartu Maavalitsus.

3. Teaduse ja ettevõtluse tugistruktuurid: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), SA Archimedes, Connect Estonia, Tartu Ärinõuandla.

4. Teised tehnoloogia ja/või ettevõtluse tugistruktuurid: Tallina Teaduspark Tehnopol, Tallinna Ettevõtlusinkubaator (sh Ülemiste ja Kopli Ettevõtlusinkubaator), Loomemajanduskeskus, Tartu Loomemajanduskeskus.

Lisaks on **koostöölepingud** sõlmitud Tartu Biotehnoloogia Pargiga, Eesti Masinatööstuse Liiduga, Nanotehnoloogiate Arenduskeskusega, Soome Jyväskylä piirkonna arendamisühinguga Jykes OY, Belgia Namuri provintsi majandusarengu bürooga BEP ning Hiina Tsinghua Ülikooliga, Tsinghua ja Shanghai Co-Way International Technology Centre'iga.

Tartu Teaduspark kuulub järgmistesse tähtsamatesse **rahvusvahelistesse organisatsioonidesse ja võrgustikesse:** rahvusvaheline teadusparkide assotsiatsioon IASP ning selle keskkonnaalane koostöövõrgustik IASP ENVIROPARKS, teadus- ja tehnoloogiaparkide ning innovatsioonikeskuse Balti assotsiatsioon BASTIC, võrgustik Innovaatilised Regioonid Euroopas (IRE) ja endine Euroopa innovatsioonisiirde keskuste võrgustik IRC, praeguse nimega Enterprise Europe Network.

## **Avalikkus**

Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni üheks sihtrühmaks on kindlasti ka avalikkus. Selle sihtrühma all mõeldakse eelkõige kohalikku keskkonda, eriti aga Tartu linna ja maakonda. Kauge ambitsioon on TTP tegevuste ja olemuse kommunikeerimine piirkonna üleselt – nii Lõuna-Eestis kui kogu Eesti ulatuses. Alasihtrühmaks on siin veel meedia kui kanal avalikkusele suunatud kommunikatsioonis.

## **1.6. Tartu Teaduspargi sõnumid sihtrühmade kaupa**

Tartu Teaduspargi sõnumid peamistele sihtrühmadele on loodud käesoleva strateegia raames, ajurünnakutel koostöös Teaduspargi töötajatega. Sõnumid on jaotatud kommunikatsiooni eesmärkide sihtrühmade põhiselt: töötajatele, asukatele, potentsiaalsetele asukatele, partneritele ja avalikkusele (Tabel 2).

SIHTRÜHM	SÕNUMID
<b>Töötajad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tartu Teaduspark on innovaatiline organisatsioon, mis pakub huvitavat tööd ja parimaid võimalusi oma töötajate arenguks.</li> <li>• Tartu Teaduspark pakub väärt kolleege ja sooja sauna.</li> </ul>
<b>Asukad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tartu Teaduspark on huvitatud oma asukate käekäigust ja arengust.</i></li> <li>• <i>Tartu Teaduspargi keskkond võimaldab koostööd mitmete erinevate valdkondade ettevõtete vahel.</i></li> <li>• <i>TTP pakub harivaid ühisüritusi ja kasulikke kontakte oma projektide ning partnerite kaudu.</i></li> <li>• <i>Teaduspargis olla on uhke ja hea.</i></li> </ul>
<b>Potentsiaalsed asukad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TTP aitab head ideed kiirelt ja edukalt rahvusvahelisele tasandile ning aitab leida täiendavat kapitali heade ideede teostumiseks.</li> <li>• TTP pakub head infrastruktuuri, mõnusat keskkonda ja sisukaid üritusi.</li> <li>• 75% TTP teenuseid kasutavatest inkubatsioonifaasis olevatest ettevõtetest tegutsevad ka pärast kolme aastat.</li> </ul>
<b>Partnerid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tartu Teaduspark on usaldusväärne ja koostööle avatud partner.</li> <li>• Teaduspargil on 20-aastane ettevõtluse toetamise kogemus.</li> <li>• Teaduspargil on hästi toimivad kontaktvõrgustikud üle maailma.</li> </ul>
<b>Avalikkus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tartu Teaduspark on ettevõtluse kodu.</li> <li>• Tartu Teaduspark on moodne tootearenduskeskus, kus on alustanud ja tegutsevad huvitavad ning edukad ettevõtted.</li> <li>• Tartu Teaduspark on sümbioos avalikust ja erasektorist.</li> <li>• Tartu Teaduspark on kohaliku ja rahvusvahelise koostöö eeskujulik näide.</li> <li>• Teaduspark toob investeringuid regiooni arengusse – 7 miljonit eurot viimase 7 aasta jooksul.</li> <li>• Järgmine Skype tuleb Teaduspargist.</li> </ul>

Tabel 2. Tartu Teaduspargi sõnumid sihtrühmade kaupa.

## **2. Keskkondade analüüs**

### **2.1. Väliskeskonna analüüs**

Tartu Teaduspargi tegevust ja arengut mõjutavad väliskeskonna tegurid on peamiselt seotud finantseeringutega. Kuna riiklik doteering puudub ja tegevustoetus Tartu linnalt on umbes 32 000 eurot aastas, siis on Teaduspargi jaoks eriti olulised otsused, mis puudutavad teadusparkide, ettevõtluse, teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni rahastamist.

#### ***2.1.1 Teaduspargi tegevust ja arengut mõjutavad strateegilised dokumendid***

Tartu Teaduspargi kui viie osapoole (Tartu linn ja maakond, Tartu Ülikool, Eesti Maaülikool, TÜ Füüsika Instituut) algatusel loodud sihtasutuse tegevust mõjutavad nii piirkondlikud kui üleriigilised ettevõtluse, teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni arengut käsitlevad strateegiad. Need tähendavad Teaduspargi jaoks nii rahastusvõimalusi kui ka kohustust määratud ülesandeid täita.

Peamised riiklikud dokumendid, mis hetkel neid valdkondi ja ühtlasi seeläbi ka Teadusparki puudutavad, on „*Riiklik struktuurivahendite kasutamise strateegia 2007-2013*“, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeriumi „*Eesti ettevõtluspoliitika 2007-2013*“ ning „*Teadmistepõhine Eesti 2007-2013*“. Tartu linna ja Lõuna-Eesti arengusuunad on laiemalt reguleeritud arengukavas „*Tartu 2030*“ ja Tartu Regionaalne Innovatsioonistrateegia (*TRIS*), kitsamalt aga Tartu linna 2007-2013 aasta arengukavas ning linna ettevõtluse arengukavas aastateks 2007-2013. Lisaks mõjutab Teaduspargi tegevust veel regionaalne Tartu maakonna arengustrateegia 2014. aastani. Põhjalikult on dokumendid lahti seletatud SA Tartu Teaduspargi arengukavas aastateks 2007-2013.

### ***2.1.2. Teaduspargi tegevust mõjutavad poliitilised otsused***

Käesolev koalitsioonilepe lubab jätkata investeringuid teadusparkide infrastruktuuri arendamisse. Samas ei ole see tagatiseks, et riigipoolne rahastamine saab olema Teaduspargi vajadustele vastav. Näiteks teadus- ja tehnoloogiaparkide investeringute programmi kaudu lubatud summad olid lõppkokkuvõttes oluliselt väiksemad.

Teaduspargi tegevust mõjutavad ka Tartu linna ja Tartu Ülikooli otsused, eriti need, mis on seotud Teaduspargi edasise ruumilise arenguga. Tartu Teaduspargi kinnistutega piirneb linnale kuuluv maa, mis on ette nähtud pargi arendamiseks, kuid mida ei ole veel üle antud. Seega, kui võimu vahetumisega prioriteedid ja eesmärgid muutuvad, võivad muutuda ka linna plaanid maaga. Kuid siiani pole võimuerakond vahetunud ning linna toetus Teaduspargile on olnud järjepidev. Ruumilise arengu osas sõltub Teaduspark ka Tartu Ülikoolist, kus rektori vahetus võib tähendada toetuse vähenemist - prioriteedid muutuvad ja Teaduspargile planeeritud kinnistu on kättesaadav vaid turuhinnaga. Probleemid kerkivad strateegilise planeerimise ja rahastamise lõikepunktis – kuni kinnistu saatus on lahtine ja see pole Teaduspargi omanduses, on selle arendamiseks rahastamise leidmine väga keeruline. Samal ajal ei soovi asutajad maad üle anda enne, kui selle kasutusotstarve, arendus- ja finantseerimisskeemid on väga selgelt paigas.

### ***2.1.3. Teaduspargi tegevust mõjutavad ühiskondlikud muutused***

Viimastel aastatel ühiskonnas toimunud muudatustest on Teaduspargile mõju avaldanud majanduskriis ning sellega seotud suur tööpuudus. Kriisi mõjud olid aga nii positiivsed kui negatiivsed. Kuna suurenes huvi ettevõtluse vastu ning ka riikliku tasandi sõnumid soosisid ettevõtjaks hakkamist, siis tõusis huvi vastava valdkonna ja seeläbi ka Teaduspargi vastu. Teisalt põhjustas majanduskriis pargis asuvatele firmadele probleeme, mis mõjutasid ka Teadusparki. Majanduslikes raskustes ettevõtted jäävad hätta rendi maksimisega, aga renditulu moodustab suure osa Teaduspargi omatulust. Veelgi problemaatilisemad on pankrotistunud firmad – see tähendab Teaduspargi jaoks renditulu kaotust ning tühjade ruumide ülalpidamiskulusid, samuti tuleb tegeleda rendipindadele uute ettevõtete otsimisega.

## **2.2. Sisekeskkonna analüüs**

### ***2.2.1. Teenused***

Tartu Teaduspark pakub füüsilise infrastruktuuriga seotud teenuseid, eelinkubatsiooni- ja inkubatsioonifaasi tugiteenuseid alustavatele ettevõtjatele ning äriarendusteenuseid juba tegutsevatele ettevõtetele. Lisaks pakub Teaduspark erinevaid teenuseid ka avalikule sektorile (kohalikud omavalitsused, teadus- ja arendusasutused).

Teaduspargi eelinkubandiks või inkubandiks on äritegevust kavandavad füüsilised isikud ja EV-s registreeritud uudseid tehnoloogilisi lahendusi arendavad ettevõtted, kelle esmasest registreerimisest ei ole möödunud üle kahe aasta, töötajate arv on kuni 10 ning puuduvad maksuvõlad või on maksuvõlgnevused ajatatud. Pärast eelinkubatsiooni perioodi (kuni 6 kuud) edukat läbimist on ettevõttel võimalik astuda Teaduspargi inkubatsioonifaasi, mis kestab kuni kolm aastat. Inkubatsioonilepingu lõppedes saab Teadusparki jääda juba tegutseva ettevõtjana ning kasutada vastavaid infrastruktuuri- ja äriarendusteenuseid.

Järgnevalt täpne ülevaade Tartu Teaduspargi poolt pakutavatest teenustest (Tabel 3).

VALDKOND					
TEENUSED	Füüsiline infrastruktuur	Ärialustusteenused (alustavale ettevõtjale)		Äriarendus- ja tugiteenused (tegutsevale ettevõtjale)	Avalikule sektorile pakutavad teenused
		<i>Eelinkubatsiooni tugiteenused</i>	<i>Inkubatsioonifaasi tugiteenused</i>		
	Sisustatud büroopinna ja laboriruumide rent	Äriideede esmane analüüs ja turusuutlikuse hindamine	Juhtimisalane nõustamine ja konsultatsioon	Abi äripartnerite otsingul ja uute turgude leidmisel	Klastriarendus ja koostöö kohalike klastritega
	Kontoriteenused, sh vastuvõtusekretäri teenused, bürootehnika, sisustatud koosolekuruum	Konsultatsioon ja nõustamine turu- ja tasuvusuuringute ning äriplaanide koostamisel	Nõustamine äriplaanide elluviimisel ning turu- ja tasuvusuuringute tegemisel	Koostöövõrgustikesse ja rahvusvahelistesse projektidesse kaasamine	Innovatsiooni-, teadus- ja arendus- ning ettevõtlusuuringute ja analüüside koostamine
	Kommunaalteenused (elekter, küte, vesi, ventilatsioon, prügiveedu)	Äriplaanide elektroonilise arenduskeskkonna iPlanner kasutamine	Abi välissuhtluses, õppe- ja ärireisid	Kontaktürituste, konverentside, messide, semianride ja neil osalemise korraldamine	Tasuvus- ja teostatavusanalüüside koostamine
	Side- ja arvutiteenused (telefoniside, faksi- ja postiteenused, interneti püsiühendus)	Ettevõtluse baaskoolitus koostöös Tartu Ärinõuandlaga	Koolitused, seminarid, kontaktüritused	Tehnoloogiaarenduse alaste kontaktide vahendamine teadus- ja arendusasutustega	Kohalike ja rahvusvaheliste projektide ettevalmistus ja läbiviimine
	Ruumide ja territooriumi korrashoid, haldus	10 tundi seminariruumide kasutamist	Finantsnõustamine ja kontaktide loomine riskikapitaliga	Tehnoloogiline nõustamine, uute äriprojektide tehnoloogiline ekspertiis	
	Kaasaegse sisustuse ja presentatsioonitehnikaga seminariruumi rent	Abi stardikapitali ja teiste rahastamisallikate leidmisel ning taotluste koostamisel	Tehnoloogiasirde alane teabevahendus ja nõustamine	Toote prototüüpide valmistamine Teaduspargi Protolabis	
	Seadmete (sh arvutitöökohad) rent	Inkubatsiooniperioodi tegevuskava koostamine	Infovahendus ja koostöövõrgustikud	Riskikapitali kaasamine	
	<i>Rent-a-desk</i> (ruumide rent üheks päevaks)	Personalitöö, juriidiline ja juhtimise alane nõustamine	Koostööpartnerite ning ühisprojektide otsing	Tehnoloogiasirde alane teabevahendus ja nõustamine	
	Firmade reklaam TTP hoonetes, välipindadel, kodulehel, firmateabe levitamine		Toote prototüüpide valmistamine Teaduspargi Protolabis		
Valve, turvateenus		Personalialased teenused			

Tabel 3. Tartu Teaduspargis pakutavad teenused.

### **2.2.2. Teaduspargi töökorraldus**

Tartu Teaduspargis on ettevalmistamisel kvaliteedijuhtimise süsteem ISO 9001:2008, mis valmib sügiseks; akrediteering on planeeritud saada detsembris. See toob kaasa muutusi organisatsiooni struktuuris (hierarhia, allüksuste juhtide lisandumine) ning määrab ka edaspidised tegevussuunad: millised saavad olema Teaduspargi võtmetegevused ning millised tugitegevused. Praegu on põhilised tegevusvaldkonnad projektid, inkubatsioon, kinnisvara ja haldus, Protolab, strateegiline arendus ja Teaduspargi juhtimine.

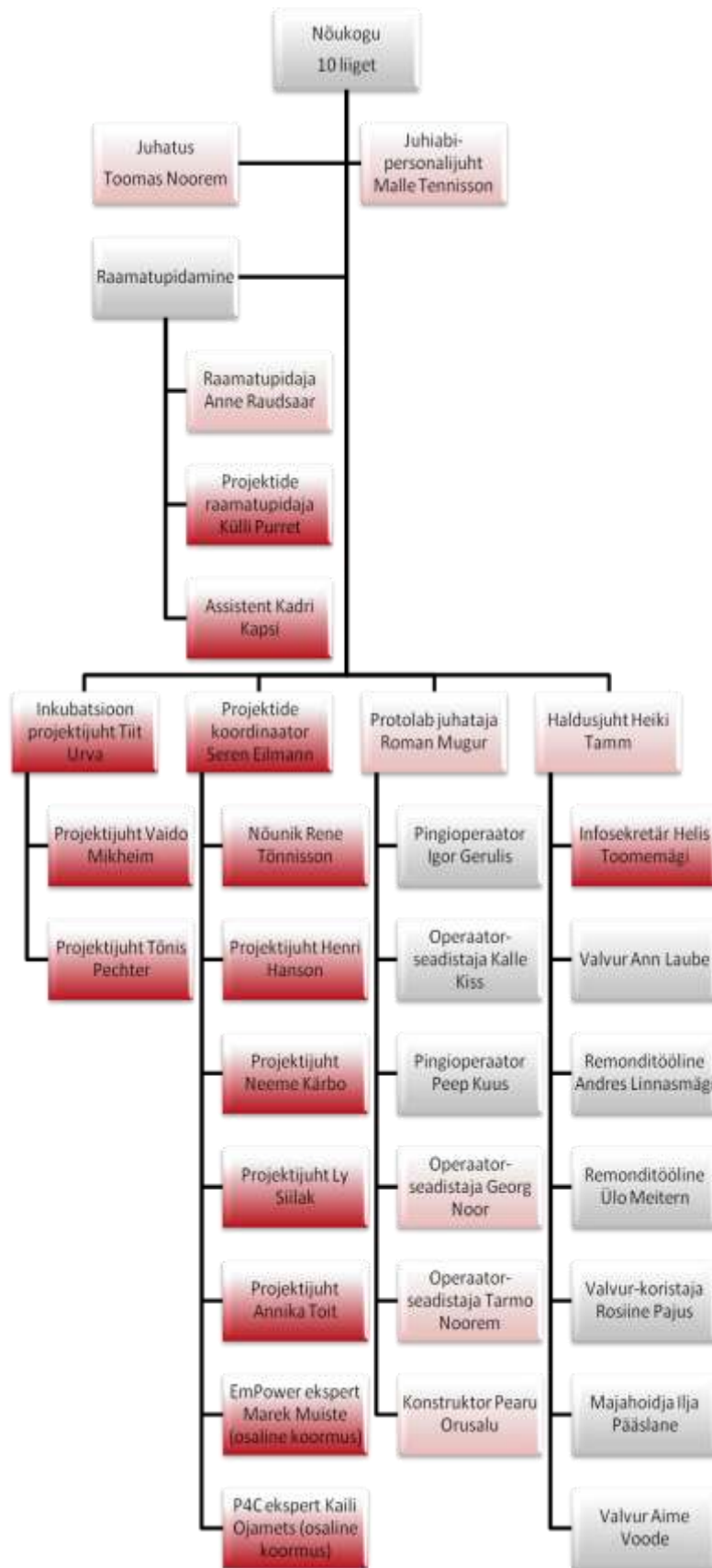
Organisatsiooni olemasolevat väljakujunenud struktuuri kirjeldaval joonisel (Joonis 4) tähistavad eri värvid ametikohtade erinevaid finantseerimisallikaid ning seotust projektitööga. Teaduspark on projektipõhine organisatsioon, suurem osa finantseeringust tuleb projektidest. Halliga on märgitud finantseering, mis tuleb Teaduspargi üldkuludest ja mille puhul projektitööaega ei ole, punane on 100% projektide poolt rahastatud ja tähendab ka samas mahus projektitööd ning roosad on osaliselt projektidest kaetud ehk osalise projekti tööajaga. Samal ajal on ka halliga märgitud hoolduspersonali töötasud osaliselt finantseeritud projektidest läbi Teaduspargi üldkulude.

Projektitöö ongi Teaduspargi inimeste põhitöö. Enamasti tulevad projektipakkumised olemasolevate kontaktide kaudu ja idee sobivuse korral tehakse koos partneriga taotlus, mille heakskiitmise järel määratakse Teaduspargi poolt projektile kindel juht, kes tegeleb sellega igapäevaselt. Lisaks projektijuhtidele on iga projektiga seotud vajadusel täiendavad töötajad ja alati ka üks isik Teaduspargi strateegilise juhtimise poolelt, kes igapäevaselt asjaga ei tegele, kuid omab ülevaadet projekti arengust ning osaleb aeg-ajalt kohtumistel. Projektide kestvus on tavaliselt kaks-kolm aastat ning ühe projekti lõppedes on üldjuhul järgmine ootamas, sest koguaeg töötatakse selle kallal, et oleks olemas projektid ning seeläbi ka finantseerimine ja töö inimestele. Seega ühe projekti ja tähtajalise lepingu lõppedes jätkab projektijuht sujuvalt Teaduspargis järgmise projektiga. Kui projekte on rohkem, kui hallata suudetakse, võetakse Teadusparki tööle uusi projektijuhte või kaasatakse osalise koormusega eksperte.

Kuid lisaks projektidele, mis on peamised finantseerimisallikad, tegeletakse veel ettevõtetele väga erinevate teenuste pakkumisega, mis on siiski kujunenud suures osas halduse (kinnisvara) ja inkubatsiooni keskseteks. Ülejäänud teenused on pigem projektipõhised, mis

tähendab seda, et kui on projekt, mis tegeleb näiteks tehnoloogiasiidreaga, siis töö projektiga tähendab peamiselt tööd asukatega.

Peale projektitöö ja teenuste pakkumise tuleb tegeleda veel nende asjadega, mis on seotud Teaduspargiga üldiselt: kohtumised, turundus, veebihaldus, aruandlus, aasta tegevuskavad, jpm. Kuigi ametijuhendi järgi on tööl projektijuhid, on nende igapäevane töö tugevalt killustunud ja reaalselt jääb projektidega tegelemiseks vähe aega.



Joonis 4. Tartu Teaduspargi väljakujunenud struktuur.

### **2.2.3. Organisatsioonikultuur**

Tartu Teaduspargi on orgaanilise struktuuriga organisatsioon. Kuna aastaid oli Teaduspargi meeskond väike ning ühisürituste kaudu saavutatud kontakt soosis mitteformaalseid suhteid, on meeskonna suurenedes organisatsioonikultuur ikkagi suhteliselt vabaks ja mitte väga rangeks jäänud. Hierarhia on rohkem võrgustiku tüüpi, ka suhted ülemusega on ebatraditsiooniliselt sõbralikud ja suhtumine töötajatesse mõistev ning vastutulelik.

Suhtluse vormiks on pigem infovahetus ja nõuandmine kui ranged käsud. Ülesanded on laiali valgunud, kindlat jaotust ei ole, sellepärast tehakse palju asju ka viimasel hetkel ja enamasti nende inimeste poolt, kellel parasjagu aega ja võimalust on. Konkreetse ülesande eest vastutaja määramise asemel on olulisem lõppeesmärkide saavutamine, tööülesannete jagamine on paindlik. Ülesanded on väga killustunud, tegeleda tuleb nii projektide juhtimise, ettevõtete konsulteerimise kui ka Teaduspargi üldiste asjadega.

Formaalset töötundide loendamist ja arvepidamist ei ole, kaheksast viieni tööl olemise asemel on hoopis olulisem see, et vajalikud asjad saaksid õigeaegselt tehtud. Ja teistpidi panustavad töötajad oma töövälisest ajast Teaduspargi tegemistesse, näiteks üritustest osavõtmise kaudu. Oluline on organisatsiooni eesmärkidele pühendumine.

### **2.2.4. Finantsolukord**

Tartu Teaduspargi finantseerimise allikad on omatulu (renditulu ja teenuste müük) ning sihtfinantseerimine. Sihtfinantseerimise alla kuuluvad toetused Tartu linnalt (tegevustoetus), riigilt (MKM, EAS) ning Euroopa Liidu projektid. Tartu Teaduspargi omatulu on sihtfinantseerimisest väiksem, kuid 2010. aasta majandusaruande järgi on võrreldes eelmise aastaga omatulu suurenenud ligi miljoni krooni võrra. Samas on sihtfinantseerimine olnud umbes 2 miljonit krooni väiksem kui 2009. aastal. 2010. aastal on kavanud netovarad.

Lisaks tuludele ja kuludele on Teaduspargil ka laenukohustused. Investeeringulaenu tagamiseks on hooned ja panditud vara. Laenukohast on kaetud projektide omaosalust, ehitus-,

remondi- ja arendustöid. Näiteks tuli 2009. aastal võtta laenu Nanolabori ehitamiseks, et katta pool kuludest, kuigi esialgselt pidi omaosalus olema väiksem.

## **2.3. Tartu Teaduspargi peamised probleemid**

### **Finantseering ja projektimajandus**

Riik on Teaduspargi asutaja ning riigi esindaja on ka nõukogus, seega loetakse TTP-d suurettevõtteks, mis tähendab, et finantseeringu ja omafinantseeringu vahe on suur. Näiteks Nanolabori puhul sai Teaduspark oodatust väiksema finantseeringu ning ülejäänud kulutuste katmiseks tuli võtta pangalaenu. Seega venis ka Nanolabori ehitus, mida plaaniti alustada 2009. aastal, kuid mida hakati ehitama 2011. aasta sügisel.

Teaduspark on projektipõhise finantseerimisega organisatsioon ja sõltub oma tegevuses rahastamisest. Kuna see on finantseerimise ainuvõimalus, jääb muude oluliste ülesannetega tegelemiseks vähe aega, kuigi äri- ja tugiteenuste pakkumine ettevõtetele peaks olema põhitegevus. Töötajad on kompetentsed projektijuhid, aga nende ettevõtluse alased kogemused ja teadmised ei pruugi olla piisavad, et võimaldada tasemel teenuste pakkumist.

Teine projektipõhise rahastuse probleem on seotud sellega, et väga paljud Teaduspargi kulud tuleb paigutada projektide alla. Seetõttu ei ole võimalik Teaduspargil näiteks võtta tööle eraldi kommunikatsioonispetsialisti, vaid selle töö teevad ära projektijuhid muude ülesannete kõrvalt. Kui sinna lisada veel muud Teaduspargi arendamisega seotud projektivälised ülesanded, siis on igapäevane töö killustunud.

### **Töökorraldus**

Senine lame hierarhia on olnud küll töötajasõbralik, kuid ülesannete ja vastutuse jagamine ning delegeerimine on selle all kannatanud. Kuna ülesanded on tihtipeale konkreetselt jagamata ja keegi ei vastuta otseselt, tekib olukordi, kus mingid ülesanded jõuavad töötajateni viimasel hetkel, sest vajavad ikkagi äratagemist, nõudes kiiret reageerimist muude ülesannete

arvelt. Hetkel töös olev kvaliteedisüsteem tegeleb hierarhia ümberstruktureerimisega, mis eeldatavasti aitab lahendada ka delegeerimise ja vastutuse probleemi.

### **Sisekommunikatsioon**

Kuna Teaduspargi meeskond on aastate jooksul suurenenud, aga töökorralduses ole ole suuri muutusi toimunud, ei sobi endised meetodid enam uue olukorra jaoks. Varem olid projektijuhid ühes ruumis ja info liikus vabalt. Inkubatsioonikeskuse ehitamise ning uute töötajate lisandumisega on füüsilised piirid tekitanud ka barjääre infolevikus, mida üritatakse ületada regulaarsete infokoosolekutega ning uue meeskonna ühtsustunde loomisega ürituste kaudu.

### **Tartu Teaduspargi kuvand**

Kuna kommunikatsioon ei ole omaette prioriteet, vaid selle valdkonnaga tegeletakse võimaluse korral muude tööde kõrvalt, siis on ka kommunikatsiooniprobleemidega tegelemine jäänud sihipäratuks. Kõige suurem probleem on see, et Teadusparki seostatakse teadusega ning tihtipeale peetakse ülikooli allasutuseks, kuigi Teaduspark toetab ettevõtlust. Teaduspargi konseptsioon ei ole Eesti ühiskonnas väga levinud, hoolimata sellest, et Tartu Teaduspark on Baltimaade vanim. Siiski üritab Teaduspark erinevatel ettevõtluse suunitlusega üritustel (Ajujaht, Garaaž48) osaleda, et luua ettevõtlusega seotud kuvandit ja jõuda alustavate ettevõtjateni.

Asukatega seotud kommunikatsiooniprobleemid on välja toodud ja analüüsitud kolmandas peatükis „Kommunikatsiooni analüüs“.

## 2.4. SWOT-analüüs

Käesolev SWOT-analüüs pärineb Tartu Teaduspargi 2007-2013 aasta arengukavast. Olen seda omalt poolt täiendanud, märgistades enda lisatud analüüsipunktid rasvases kirjas.

<p><b>TUGEVUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TTP ajalugu ja tuntus (esimene teaduspark Eestis)</li> <li>- traditsioonidega valdkond – aparaadi- ja seadmetehitus (laserid, mõõteseadmed, sensorid, elektroonikakomponendid jne)</li> <li>- tegutsevad eri valdkondade tehnoloogiamahukad firmad (aparaadiehitus, materjalitehnoloogia, IKT, biotehnoloogia)</li> <li>- toimivad rahvusvahelised koostöövõrgustikud (parkidevaheline suhtlus, tehnoosiire jms)</li> <li>- motiveeritud personal</li> <li>- juhtide tuntus, sidemed ja kogemused</li> <li>- laenuvõime</li> <li>- tugev kontakt Lõuna-Eesti kutsehariduskeskustega, TÜTI, EMÜ (tehnikainstituut), TTÜ ja erialaliitudega</li> <li>- <b>kohalik tunnustus ja toetus linna tasandil</b></li> <li>- <b>tugev projektijuhtimise kompetents</b></li> <li>- <b>hoolimata kommunikatsioonispetsialisti puudumisest on organisatsiooni sees olemas baasteadmised kommunikatsioonist (erinevate projektijuhtide hariduslik taust)</b></li> </ul>	<p><b>NÕRKUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisatsiooni projektipõhine toimimine</li> <li>- projektijuhtide vaheldumine tulenevalt projektide iseloomust</li> <li>- projektijuhi ja ettevõtluskonsultandi töö ühilduvus on problemaatiline</li> <li>- projektijuhtide ja konsultantide ettevalmistus ei vasta TTP asukas- ja inkubatsioonifirmade vajadustele</li> <li>- omanikel puudub kindel visioon, TTP tegevus on vähe fookustatud</li> <li>- TTP-l puudub ajakohane infrastruktuur (laborid, töökojad jne) toote- ja tehnoloogiateenuste pakkumiseks</li> <li>- TTP-l ei ole ühiskonna jaoks selget identiteeti</li> <li>- <b>TTP seostamine teaduse, mitte ettevõtlusega</b></li> <li>- <b>vananenud visuaalne identiteet (logo)</b></li> <li>- <b>kommunikatiivsete tegevuste killustatus</b></li> <li>- toetusfondide vähesus</li> <li>- infrastruktuuri olukord (majad, elektri- ja veesüsteemid on 30 aastat vanad)</li> <li>- TTP ja asukasfirmade vahel on nõrk side</li> <li>- <b>kommunikatsiooni vähene väärtustamine</b></li> </ul>
<p><b>VÕIMALUSED</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asukoht füüsikainstituudi vahetus naabruses</li> <li>- rahvusvaheline tuntus</li> <li>- uus inkubatsioonikeskus</li> <li>- materjalialalüüsi jm tootearendusega seonduvate teenuste ja teadusaparatuuri arendamine koostöös füüsikainstituudiga</li> <li>- territoorium laienemiseks</li> <li>- asukoht (maanteele ja Tartu lennujaamale lähedal)</li> <li>- koostöö TÜ ja EMÜ-ga; koostöö T&amp;A asutustega</li> <li>- TTP-ga arvestatakse kui piirkonna tähtsa innovatsiooni tugistruktuuriga (arendamine)</li> <li>- <b>teadus- ja tehnoloogiamahukate firmade kooslus (omavahelise koostöö võimalus): Teaduspark on eriline keskkond, kuhu koondub palju teadus- ja tehnoloogiamahukaid ettevõtteid erinevatest valdkondadest. Seega asukatevahelist suhtlust edendades (võrgustikumine) on võimalikud uued innovaatilised toote- ja teenusearendused.</b></li> </ul>	<p><b>OHUD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elanike madal ettevõtlikkus, uuendusmeelsus ja loovus, ühiskonna ebasoosiv suhtumine ettevõtjasse</li> <li>- inimressursi (eelkõige noored) puudulikud ja ettevõtluse vajadustele mittevastavad oskused ning teadmised, ebapiisavad teadmised ettevõtlusest ja innovatsioonist</li> <li>- alustavate, väikeste ning kiiresti kasvavate uuendusmeelsete ettevõtete piiratud ligipääs investeringuteks vajalikule kapitalile</li> <li>- territoriaalse killustatuse säilimine</li> <li>- rendipinnad jäävad tühjaks (vähe uusi firmasid; konkureerivate inkubaatorite teke)</li> <li>- rahastajatel puudub järjepidevus (eri aastatel eri meetmed, aeganõudev ja keeruline bürokraatia)</li> <li>- ebapiisav koostöö nii ettevõtete vahel kui ka ettevõtete ja T&amp;A asutuste vahel, vähene teadmiste ja tehnoloogiate siire</li> <li>- konkureerivad äripindade arendajad kesklinnas võtavad turu ära</li> <li>- <b>asukate kapseldumine ja apaatia süveneb</b></li> </ul>

### **3. Kommunikatsiooni analüüs**

Antud peatükis on analüüsitud vaid Tartu Teaduspargi kommunikatsiooni asukasfirmadega, sest tegemist on käesoleva strateegia sihtrühmaga. Ühise nime alla „asukad“ koonduvad selles strateegias ka inkubatsioonis olevad ettevõtted. Peamised kommunikatsiooniprobleemid, mis on omavahel osaliselt ka põhjuslikus seoses, on asukate kinnisvarapõhine suhe Teaduspargiga, kapseldumine oma ettevõtte füüsilisse keskkonda ning vähene osalus Teaduspargi tegemistes. Kuigi Teaduspargi ressursid asukatega seotud kommunikatsiooniks on piiratud, korraldatakse väga erinevaid üritusi ning kanalitevalik on mitmekesine.

#### **3.1. Sihtrühm**

Tartu Teaduspargil on rendilepingud 67 firmaga, kellest 3 teenindavad Teaduspargis asuvaid ettevõtteid (kaks kohvikut, massaažisalong) ja 11 on inkubandi staatuses. Eelinkubatsioonilepingud on sõlmitud kahe tulevase ettevõtjaga. Antud strateegias ei ole sihtrühmaks loetud neid ettevõtteid, kes üürivad vaid laopinda või halli ega tee oma igapäevast põhitööd Teaduspargis, samuti uue ja vana maja kohvikuid kui tugiteenuste pakkujaid.

Teaduspargi asukad tegutsevad elektroonika ja aparaadiehituse (11 ettevõtet), materjalitehnoloogia (3), bio-, geenitehnoloogia ja meditsiiniuuringute (10), info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (17), metallitöötlemise (1, TÜ FI), ärikonsultatsioonide ja nõustamise (9) valdkonnas. Lisaks on Teaduspargis veel ettevõtteid, kes tegutsevad muudel aladel (sh ka kolm tugiteenust pakkuvat ettevõtet). Teaduspark on koduks ka kuuele mittetulunduslikule organisatsioonile (nt SA Maarja Küla kontor, MTÜ Eesti Puitmajaliit, MTÜ Tartu Regiooni Energiaagentuur jt).

Asukate seas on nii neid, kes Teaduspargis olnud vaid mõned kuud, kui ka neid, kes on Teaduspargis pea selle loomisest saadik. Enamik on väikeettevõtted, mõnedel juhtudel on tegemist ka ettevõtte Tartu haruga, mille juhtkond asub Tallinnas. Lisaks tegevusvaldkonnale, suurusele, vanusele ja Teaduspargis oldud ajale võib asukaid jaotada ka asukoha põhiselt: uue

maja ning vana maja asukad. Uue maja all on mõeldud aadressil Riia 181a asuvat Inkubatsioonikeskuse hoonet, mis valmis 2006. aastal ning kus asuvad lisaks inkubatsioonis olevatele ettevõtetele ka Teaduspargi administratsioon, enamik projektijuhte ja juba tegutsevad ettevõtted. Vana maja on Teaduspargi esialgne hoone aadressil Riia 185. Seal tegutseb palju pikaajalise kogemusega ettevõtteid (mõned isegi üle 10 aasta) ning üldiselt on ettevõtete töötajaskond ka vanem. Nii Riia 181a asuvad ettevõtted kui ka töötajad on nooremad, sest seal asuvad inkubatsioonis olevad firmad.

Enamasti on ettevõtted Tartu Teaduspargi oma asukohaks valinud ikkagi hea ja soodsa infrastruktuuri ning sobiliku asukoha tõttu. Osade firmade jaoks on määravad tegurid olnud ka arendusvõimalused ning ettevõtete kooslus. Umbes pooled asukad on oma Teaduspargi kogemust jaganud väljaspool parki asuvate ettevõtetega, kuid põhirõhk on ikkagi olnud infrastruktuuril. Üle poolte asukatest ei ole oma firma kodulehel mingit moodi viidanud Tartu Teaduspargile (nt logo, täpsustus aadressis). Siinkohal võib olla tegemist ka identiteediküsimusega, sest pargis tegutseb ettevõtteid, mida juhitakse tegelikult Tallinnast (või üldse välismaalt) ja seega ei tundu enda ettevõtte seostamine Teaduspargiga oluline. Teiseks võimalikuks põhjuseks on see, et ettevõtte sihtturg ei asu Eestis ning sellepärast ei peeta vajalikuks seda infot oma klientidele jagada. On ka ettevõtteid, kelle jaoks seos TTP-ga pole tähtis, sest selles ei nähta lisaväärtust. Kuid asukate jaoks, kes on Teaduspargile viidanud, tõstab seos TTP-ga firma usaldusväarsust ning lisab prestiiži.

### ***3.1.1. Sihtrühma kommunikatsiooniharjumused***

Sihtrühma kommunikatsiooniharjumusi vaadeldes eristuvad selgelt uue ning vana maja asukad. Uues majas olevad ettevõtted on avatumad ning rohkem valmis Teaduspargi tegemistes osalema, kuid vana maja asukad on pigem kinnisemad ja kapseldunud. Vana maja asukad kasutavad üldjuhul vähem suhtluskanaleid, uue maja ettevõtete kanalivalik on mitmekesisem. Kommunikatsiooni uuringust selgus ka, et ettevõtted, kes on pargis üle 10 aasta tegutsenud, kasutavad enamasti vähem kanaleid kui nooremad ettevõtted.

Teaduspargi informatsiooni saamiseks kasutavad asukad kõige enam TTP töötajatega suhtlemist. Vähesel määral suheldakse veel teiste ettevõtetega ning saadakse infot TTP

ürituste kaudu. Elektroonilistest kanalitest on enim levinud koduleht ja e-mail, tellitakse ka uudiskirja, kuid Facebooki kasutavad vähesed ning Twitterit ei kasuta infokanalina keegi kommunikatsiooni uuringus osalenud asukatest. Teaduspargiga kontakteerumiseks kasutavad asukad ise enamasti otsesuhtlust ning e-maili, sest need on kõige operatiivsemad ja efektiivsemad kanalid.

Läbiviidud küsitluse järgi on asukate seas enimkülastatavam ürituste liik seminarid, milles olid osalenud natuke üle poole vastajatest. Lisaks olid teistest kõrgema osalusega veel koolitused ja infopäevad/teabepäevad. Teaduspargi klubiüritustel osalemine ei olnud väga populaarne variant ning kõige väiksema osalusega olid TTP jõulupidu ja ettevõtjate talvapäevad. Üritustel osalemise puhul on olulised faktorid eelkõige huvi ja ajaline sobivus, samuti ürituse vajalikkus, tasuliste ürituste puhul ka hind. Mitmikintervjuus märgiti, et üritustel ei motiveeri osalema see, kui on teada, et väga palju teisi osalejaid ei tule ning alati on kohal vaid samad projektijuhid. Taaskord on aktiivsemad ürituste külastajad uue maja asukad. Need asukad, kes pole aasta jooksul ühestki üritusest osa võtnud, on küsitluse järgi enamasti vanast majast. Veel üks tendents on see, et üle 10 aasta pargis tegutsenud ettevõtted osalevad harvemini üritustel. Ka ekspertintervjuust ja kolmikintervjuust asukatega selgus, et enamasti näeb üritustel uue maja inimesi, vanast majast on väga vähesed ja kindlad osalejad. Samas küsitluse järgi on ka vana maja firmad ürituste infoga kursis, sest on hinnanud eelteavitust enamasti heaks. Näiteks üks 12 aastat Teaduspargis tegutsenud ettevõtte ei ole küsitluse järgi osalenud aasta jooksul ühelgi üritusel, kuid hindas eelteavitust heaks. Mitmikintervjuus mainiti ka, et kõik on üritustest teadlikud, aga lihtsalt ei osaleta.

Suurem osa asukatest teavad, kes on nende otsesed naabrid ning on nendega ka suhelnud. Määravaks on eelkõige füüsiline lähedus ning ühised kokkupuutepinnad (nt uues majas puhkeruumid). Enamasti on naabritega ise kontakti võetud või on naaber suhtluse algatanud. Kuid tutvutud on ka Teaduspargi töötajate kaudu, vähem ühistel üritustel. Ettevõtete vahelise koostöö võimalus on oluline enamiku asukate jaoks. Koostöökogemus puudub asukatel, kes ei tunne oma naabreid ega ole nendega ka suhelnud. Kuna pole aru saadud kontaktide võimalustest (koostöö, toote/teenuse ost/müük, klientide suunamine), ei ole nende jaoks oluline teisi asukaid teada. Taaskord on pigem vana maja asukad need, keda teistega tutvumine väga ei huvita. Ettevõtted, kes on pargi siseselt koostööd teinud, peavad asukate vahelist kontakti oluliseks ja kasulikuks. Omavahel on võimalik jagada kliendi- ja

kontaktibaasi, vahetada kogemusi, teha koostööd, osta või müüa toodet/teenust ning teiste ettevõtete tegevusvaldkonna tundmine võimaldab vajadusel ka oma kliente edasi suunata.

### ***3.1.2. Sihtrühma hinnang toimunud kommunikatsioonile***

Asukad hindavad Teaduspargi poolset infojagamist enamasti heaks, mõned ka rahuldavaks ja üksikud väga heaks. Keegi ei hinnanud küsitluses infojagamist nõrgaks või puudulikuks. Rahuldavaks hindavad kommunikatsiooni pigem need asukad, kes kasutavad vähem kanaleid. Antud tagasisidet põhjendati vähe, pigem lähtuti sellest, et olemasolev on hea ja vajadused kaetud, aga alati saab veel paremini. Kuna kommunikatsioonis on väga suur osakaal otsesuhtlusel, hindavad asukad toredat meeskonda ning avatud ja abivalmis Teaduspargi töötajaid.

Üldine hinnang ürituste eelteavitusele oli hea ja väga hea, paaril korral ka rahuldav. Mõnel korral hinnati eelteavitust heaks ka siis, kui aasta jooksul polnud osa võetud mitte ühestki üritusest. Antud hinnanguid ei põhjendatud. Asukate jaoks on kasulikud seminarid ja muud informatiivset laadi üritused, sest sealt on võimalik koguda uusi teadmisi. Olulised on ka sotsiaalsed üritused (nt jõulupidu, klubiüritused), et tutvuda teiste ettevõtjatega ning saada kontakte.

2010. aasta kliendiküsitluses (mis on peamiselt teenuste keskne) on rahulolu naabrite ja koostööga vana maja asukate poolt madalamalt hinnatud, sama on ka ürituste korraldamise puhul. Need tendentsid ilmnisid ka 2008. aasta küsitluse tulemustes.

### ***3.1.3. Sihtrühma ootused ja vajadused***

Info, mida seni on jagatud, katab suures osas asukate ootusi ja vajadusi. Lisaks soovitakse veel infot teiste asukate, koostöövõimaluste, teenuste ja tegevusvaldkonnas toimuva kohta. Kuigi üldiselt teatakse, millistes teemades kelle poole pöörduda, ei olda kursis, milliste europrojektidega keegi tegeleb ning mis on nende sisu. Siinkohal oleks ootused, et projektidest räägitakse lihtsamalt ja arusaadavamalt. Siiski vajaksid täpsustamist ka erinevate

projektijuhtide-konsultantide tegevusvaldkonnad, sest väga palju järgneb pöördumistele ka suunamisi. Esimene pöördumine õige inimese poole hoiaks kokku nii suunaja kui asuka aega.

Ürituste osas oodatakse seniste ürituste veelgi kvaliteetsemaks muutmist ning järjepidevust. Mõned asukad tunnevad vajadust ka spetsiifiliste valdkonnapõhiste koolituste/seminaride järele, kuid on ka neid, kes eelistaksid pigem üldkasulikke koolitusi (nt finantsjuhtimine, meeskonna juhtimine, motivatsioonikoolitus). Koolitajate ja esinejate puhul on nimest olulisem see, millest räägitakse ja kui suur on kogemus antud valdkonnas. Samas nimi siiski müüb ja võib anda hoo sisse ürituste sarjale. On ka asukaid, kellele meeldiks, kui Teaduspark looks võimalusi sportlikumaks vaba aja veetmiseks (nt lauatennis, jõusaal, korvpall).

Suurem osa asukatest on huvitatud teiste Teaduspargi asukatega rohkem tuttavaks saamisest. TTP-lt oodatakse enam innustamist, et teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete keskkond tooks ka otsesemat kasu. Samas tunnistatakse probleemi, et asukad ise peaksid samuti aktiivsemad ja avatumad olema, kõik ei ole vaid Teaduspargi teha. Kuid Teaduspark võiks lihtsalt huvi tunda ja suhelda asukatega ka niisama, mitte ainult vajaduste põhised (nt üritustele kutsumine).

Tööd tuleks teha ka TTP välise kuvandiga, sest see mõjub sissepoole samuti. Teaduspargis on huvitavad ettevõtted ja seda tuleks kommunikeerida ka väljapoole.

### **3.2. Toimunud kommunikatsioon ja kommunikatsiooni korraldus**

Asukatega seotud kommunikatsiooniga tegelevad põhiliselt 4-5 projektijuhti oma muude tööülesannete kõrvalt. Selget korraldust ei ole, tööjaotus on pigem selline, et teeb see, kellel aega ja võimalust on. Asukatega seotud kommunikatsiooni reguleerivad teataval määral Teaduspargi aastased tegevuskavad ning turunduse tegevuskavad. 2011 aasta tegevuskavadest on vastutajad märgitud üldises strateegiliste eesmärkide lõikes koostatud tegevuskavas, kuid turunduse tegevuskavas on ülesanded vähem jaotunud.

Kommunikatsioon pargi ettevõtetega on väga tugevalt isiklike tasandil ehk siis asukatega suhtlevad paljud teised töötajad ka, eriti uues majas olev sekretär ja vana majas asuv juhiabi-personalijuht. Hoolimata nappidest võimalustest pingutatakse Teaduspargis siiski asukatega seotud kommunikatsioonis päris palju. Korraldatakse väga palju erinevaid üritusi ning kanalite valik on mitmekesine, kuigi puudub järjepidevus. Samas ei anna need pingutused alati soovitud tulemusi ning eriti valmistab pettumust vähene osalus üritustel. Kuna osalejaskond on tihtipeale väike, on suurem osa üritustest avatud ka kogu linnarahvale. Spetsiifilisemate teemade puhul saadetakse infot näiteks tudengite ja FI töötajate meililistidesse. Kuid see on jälle risk, et üritustel on võõraid väljastpoolt parki rohkem kui asukaid.

### **3.2.1. Kanalid**

**a) Näost näkku suhtlus ehk vahetu suhtlus:** Suures osas on kommunikatsioon asukatega otsesuhtlusel põhinev. Väga palju edastavad suuliselt infot sekretär ja personalijuht, üritustele käiavad asukaid kutsumas ka projektijuhid. Otsesuhtlust kasutatakse pigem asukate motiveerimiseks ja kokkulepete saavutamiseks. Lisaks toimub näost-näkku suhtlus ka erinevatel Teaduspargi üritustel. Suhtlusstiil on pigem mitte-formaalne, vaba ja avatud.

#### **b) Elektroonilised kanalid**

E-mail: Teaduspargil on olemas mitu meililisti. Põhilistis on enamasti ettevõtete üldised avalikud meiliaadressid. On olemas ka eraldi listid uuele ja vanale majale ning meililistid, kus on ettevõtete töötajate e-maili aadressid. E-mailiga saadetakse asukatele operatiivinfot, ametlikke teadaandeid ja ürituste infot. Kirjade saatmise tihedus on umbes paar kirja nädalas, seega ei ole listid üle koormatud. Listidesse saadavad kirju enamasti projektijuhid ja teised Teaduspargi töötajad oma meiliaadresside kaudu, kuid on olemas ka üldine Teaduspargi nimeline meiliaadress, mida kasutatakse vähe.

Uudiskiri: Tegemist on uue kanaliga, esimene uudiskiri saadeti välja märtsis 2011. Uudiskirjaga on võimalik kõigil liituda Teaduspargi kodulehel. Uudiskirja antakse välja iga

kuu alguses ning seal on lingid eelmisel kuul ilmunud uudistele ja uuel kuul toimuvatele üritustele. Märtsikuu uudiskirja näidis on Lisa 1.

Koduleht: TTP kodulehekülg [www.teaduspark.ee](http://www.teaduspark.ee) annab ülevaate Teaduspargist, teenustest, projektidest, pargis asuvatest firmadest ja paljust muust. Asukate jaoks on seal olemas meeskonna info ja kontaktid, uudised, üritused, teenused, teiste ettevõtete nimekiri ja kontaktid. Lisaks on ka viited Facebookile ja Twitterile ning uudiskirjaga liitumise võimalus.

Facebook: Teaduspark kasutab sotsiaalmeediat ning Facebook on stiililt kõige mitteametlikum kanal. Postituste sisuks on enamasti erinevad uudised, ürituste info, lisatakse ka pilte Teaduspargis toimunust. Aktiivsemalt on Teaduspark Facebooki kasutama hakanud 2010. aasta sügisest.

Twitter: Teine sotsiaalmeedia kanal on Twitter, sinna läheb automaatselt üles sama info, mis on Facebookis.

### **c) Muud kanalid**

Infostendid on Teaduspargis alates 2011 aastast. Vanas majas asuvad infostendid kohviku ning juhiabi-personalijuhi ruumi juures ja uues majas on infostendid kööginurkades. Kohavalikud on strateegilised. Infostendidel on paberkujul sama info, mis elektrooniliste kanalite kaudu on edastatud.

Televiisor asub uue maja fuajees. Hetkel jookseb seal Protokolabi tutvustav video, vahepeal oli lihtsalt valvekaamera pilt ning mõned aastad tagasi firmasid tutvustavad esitlused. Alates eelmise aasta algusest on televiisorit aeg-ajalt kasutatud ka ürituste kommunikeerimiseks. Tehnilisi võimalusi on paremini tundma õpitud ja nüüd osatakse neid efektiivsemalt kasutada.

Paberkandjal info: Uues majas on sekretäri laual ning vanas majas juhiabi-personalijuhi ruumi juures iga ettevõtte postikaustad, kuhu lisatakse infot. Pigem kasutatakse seda ametlikuma teabe jagamiseks, kuid on edastatud ka ürituste infot.

### **3.2.2 Tegevused**

#### **a) Informatiivsed üritused**

Seminarid: Teaduspark korraldab palju seminare, kaasates ka partnereid. Seminarid on pigem formaalsed ning neid on väga erinevatel teemadel. Viimasel ajal on populaarseimad olnud tehnilised ja spetsiifilisemad kitsale valdkonnale keskenduvad seminarid, näiteks tootearenduse ja riskikapitali seminarid. 2009. aastal korraldati seminare näiteks tootearenduse toetuste, välisturgude ja korporatiivse sotsiaalse vastutuse kohta. 2010 aasta jooksul oli asukatel võimalik valida paljude seast näiteks riskikapitali, prototüüpimise, mobiilirakenduste- ja mängude ning tööstusjulgeolu seminarid. 2011. aastal on korraldatud seminare ekspordituru arendamise, tootearenduse, kvaliteedijuhtimise ja investeerimise kohta.

Koolitused: Koolituste läbiviijad on üldjuhul väljaspoolt Teadusparki, kuid koolitajate rollis on olnud ka mõningad Teaduspargi asukad. Koolituste teemad on aastate jooksul olnud väga erinevad, esmaabist ja aktiivsest kuulamisest kuni äriplaanide loomise, müügi ning väikeettevõtjate koolitusprogrammini.

Teaduspark on korraldanud ka õppe- ja ärireise, infopäevi ning erinevaid ümarlaudu (nt ettevõtluse ümarlaud, inkubatsiooni ümarlaud, TTP ja Tehnopoly ettevõtete ümarlaud). Lisaks enda poolt korraldatavatele üritustele edastab Teaduspark ettevõtluse alaste ürituste (konverentsid, teabepäevad, majavälised koolitused) infot.

#### **b) Meelelahutuslikud sidustavad üritused**

TTP klubiüritus: Enne klubiüritust toimus Teaduspargis ürituste sari „Naabrist koostööpartneriks“, mida võib pidada klubiürituste eelkäijaks. Kuid otsustati katsetada uut formaati ja alates 2010. aasta sügisest korraldatakse TTP klubiüritusi. „Naabrist koostööpartneriks“ oli üritus, kus erinevate valdkondade asukad end esitlesid ning millele järgnes vabam ühise õhtu veetmine. Eesmärkideks olid asukate omavaheline tutvustamine ning koostöö edendamine. Klubiüritused, mis toimuvad kord kuus, on senini olnud väga erinevatel teemadel. On olnud lühikesi seminarilaadseid klubiüritusi, näiteks müügikoolituse teemal, aga ka joogatund, filmiõhtu ja jalgpallimängu vaatamine. Klubiüritused lõppevad

enamasti ühise saunaõhtuga, kus kogutakse häid ideid edaspidiseks. Kuna hetkel on klubiürituse formaat küllaltki läbi mõtlemata, vajaks see süsteemsemat lähenemist.

Mälumänguturniirile on oodatud osalema nii ettevõtete esindused kui ka segavõistkonnad (3-liikmelised). Turniir toimub kolmes etapis, üldvõitjale on rändkarikas ja suur auhind, iga etapi kolmele paremale väiksemad auhinnad. Mälumängu etapp koosneb 30 küsimusest, mis on jagatud erinevateks valdkondadeks ning kestab umbes tund aega. Turniiri korraldatakse 2011 aasta kevadel, eelmisel aastal mälumängu ei toimunud, küll aga aastal 2009.

Jõulupidu on kõikidele Teaduspargi asukatele ja töötajatele ning seda korraldatakse juba aastaid, kuigi vähese osaluse tõttu on hakatud ürituse korraldamises kahtlema. 2011. aasta turunduse tegevuskava järgi on plaanis korraldada jõulupidu lastele. Jõulupeol on nii söök, meelelahutus kui ka kingituste jagamine.

Spordipäev: Teaduspark on kevadel korraldanud spordipäeva, eelmisel aastal olid selle asemel küll koristustalgud – tehti ühiselt korda Teaduspargi territooriumi. 2011. aastal spordipäeva korraldamine ei ole kindel. Spordipäeval võistlevad 5-liikmelised võistkonnad erinevatel tavatutel ja huvitavatel aladel, lisaks grillitakse ning päev lõpeb autasustamise ja saunaga.

Ettevõtjate talvepäevad on Tartu Teaduspargi ja Tehnopoly korraldatav üritus asukatele ja koostööpartnerite. Üritus toimub tavaliselt linnast väljas, sisaldab alati ka mõnda kasulikku aspekti ning palju meelelahutust. See on hea võimalus mitteformaalses õhkkonnas uusi kontakte luua, koostöökohti avastada ning meeldivalt aega veeta.

### **3.3. Peamised kommunikatsiooniprobleemid**

#### ***3.3.1. Suhe Teaduspargiga kinnisvara tasandil***

Paljudel ettevõtetel puudub vajadus või huvi muu Teaduspargi poolt pakutava vastu ning nende jaoks on Teaduspark mugav rendipind. Kinnisvaraväline suhe on tugevam

inkubatsioonifirmadega, ilmselt seetõttu, et nendega tegeletakse alguses päris palju. Kujunevad tugevamad suhted ja tugiteenusete järele on reaalne vajadus. Ettevõtted, kes juba aastaid tegutsenud ja välja arenenud, ei vaja tuge väljastpoolt ning seetõttu on kõige olulisem infrastruktuur. Kuna osade firmade peakontorid asuvad Tallinnas, nõrgeneb side Teaduspargiga veelgi. Seega on küsimus osalt ka identiteedis. Asukad on küll TTP-s, kuid tegelevad igapäevaselt oma põhitööga, mille kõrvalt on Teaduspargi tegemiste jaoks aja leidmine keeruline. Samas võib pidurdada ka mõtteviisi, et tööd on nii palju teha, et ei saa arvuti tagant ka tunnikeseks lahkuda. Kuid kontaktide leidmine ja võrgustumine on samuti olulised osad ettevõtte juhtimisest ja edukast toimimisest. Seega võib selliste asukate puhul kõige suuremaks motivaatoriks olla rendipind, mille kaudu nende käitumist mõjutada.

Kui asukad võtavad TTP-d vaid rentnikuna, ei näe lisaväärtusi ega teadvusta Teaduspargi kui innovatiivse keskkonna võimalusi, ei ole nad motiveeritud üritustel osalema, teisi ettevõtteid tundma õppima ja üldse Teaduspargi tegemistes kaasa lööma. Sellest aga tulenevad edasised kommunikatsiooniprobleemid ning Teaduspargi jaoks muutub asukateni jõudmine ja nende kaasamine aina suuremaks väljakutseks.

### ***3.3.2. Kapseldumine***

Kui suhe Teaduspargiga põhineb suures osas ikkagi kinnisvaral, siis tekib ettevõtete kapseldumine. Asukad töötavad oma rendipinnal, kinniste uste taga ning puudub motivatsioon peale päevatööd end Teaduspargiga siduda. Kapseldumine on tugevam vanas majas ning seda soodustab kindlasti ka planeering. Ettevõtted paiknevad küllaltki suurel pinnal ja hajali, ühised ruumid on vaid koridorid ja päris paljudel ettevõtetel on piiratud sissepääsud. Uue maja atmosfäär on elavam. Seal on rohkem inimeste liikumisteede ristumisi, on ühised kööginurgad ning firmade udest on võimalik klaasakna kaudu sisse piiluda. Uues majas asuvad ka Teaduspargi administratsioon, enamus projektijuhte ja palju noori ettevõtteid.

Osalusvaatluse põhjal on uue maja asukad nooremad ja avatumad kui vana maja asukad. Vanas majas on palju staažikaid ettevõtteid, kellel ongi tekkinud aja jooksul kapseldumine, st hoolimata pikast TTP-s viibimise perioodist ei ole pargiga lõimunud ja tegutsetakse pigem omaette. Seda sobib illustreerima näide asukate küsitluse tulemustest: mõned üle kümne

aasta Teaduspargis tegutsenud ettevõtted kasutavad ainult ühte või kahte suhtluskanalit, ei käi üritustel ja pole teinud naabritega koostööd ega ole kõigest eelnevast ka huvitatud. Aastate jooksul on tekkinud harjumus oma toas kinnise ukse taga olla ja uute asjade suhtes ei olda väga vastuvõtlikud. Seega füüsiline kapseldumine toob kaasa ka vaimse kapseldumise ja kaotajateks jäävad nii asukad kui Teaduspark. See aga mõjutab pargi sisest võrgustumist ja sünergiaat.

### ***3.3.3. Vähene huvi ürituste vastu***

Teaduspargi üritustel on suhteliselt kindlalt välja kujunenud aktiivsemad osalejad, kuid osalus on siiski vähene. Pigem käivad üritustel uue maja asukad, vanas majast samad kindlad inimesed. Nii ekspert- ja mitmikintervjuust kui ka ankeetküsitluse tulemustest selgus, et ürituste kohta on asukatel info olemas ja ollakse teadlikud, kuid sellegipoolest ei võeta osa. Küsitluses osales ka asukaid, kes polnud käinud mitte ühelgi aasta jooksul toimunud sündmusel. Siin on põhjuslik seos eelnevalt kirjeldatud probleemidega. Kui ainukesed ootused ja vajadused ongi seotud vaid kinnisvaraga, ei huvita ka sellised lisaväärtused nagu kohale kätte toodud seminarid, koolitused, klubiüritused. Kapseldumine ja omaette hoidmine ei loo vastuvõtlikku pinnast kommunikatsiooniks.

Samas võivad asukad olla teise profiiliga. Väikeettevõtjad, kellel on Teaduspargi asukate seas potentsiaalseid kliente, peavad olema rohkem avatud ja aktiivsemad. Samas kui välismaise sihtturu või mujal asuva juhtkonnaga ettevõtted on Teaduspargist vähe sõltuvad. On ka asukaid, kelle ootused seminaride ja koolituste osas on väga spetsiifilised ja nende tegevusvaldkonna põhised. Selliste koolituste korraldamine kulukas, eriti arvestades, et osalejate arv võib spetsiifika tõttu väga väikseks jääda.

Kuigi esmapilgul küllaltki ühtne, on sihtrühm tegelikul heterogeenne. Teaduspargis tegutsevaid ettevõtteid võib jaotada palju enamatesse kategooriatesse kui asukad ja inkubandid. Kommunikatsiooniharjumused, ootused ja vajadused, ettevõtte töökultuur, motiveeritus ja suhtumine Teadusparki on erinevad uue ja vana maja asukatel, vanematel ja noorematel firmadel ning üldisest erineva profiiliga ettevõtetel.

### **3.4. Kasutatavad ressursid ja piirangud**

Tartu Teaduspark on projektipõhine organisatsioon, kus ei ole kommunikatsioonispetsialisti (inimest, kelle põhitöö oleks kommunikatsiooniga seotud) ega vastava valdkonna eelarvet. Seega on ka asukatele suunatud kommunikatsiooni ressursid küllaltki piiratud ja sellepärast peab strateegia tegevusplaani arvestama minimaalse rahalise, aja- ning inimressursiga. Kuna raha on üks kriitilisemaid faktoreid, siis tulevad alternatiivsemad võimalused aja ning inimressursi arvelt.

#### ***3.4.1. Rahalised ressursid***

Teaduspargi finantseerimine on projektipõhine, kommunikatiivsed tegevused projektitegevuste alla ei sobitu ja seega kulusid projektide kulude alla kanda ei saa. Senised kulutused turundusele on võimalikud olnud Teaduspargi üldisest eelarvest. 2011. aasta turunduse tegevuskava asukatele suunatud osa eelarve on 14 800 krooni ehk umbes 945 eurot ning osa planeeritud tegevustest on juba ellu viidud. Seega peaks ka antud strateegia raames asukatele loodud kommunikatsiooniplaan arvestama nappide ressurssidega ja eelarveliselt olema seotud suuremas osas 2012. aastaga. Rahalised kulutused on teatud määral võimalikud, kuid peaksid olema hästi läbimõeldud ja põhjendatud.

#### ***3.4.2. Inimressurss***

Kommunikatsioonispetsialisti Teaduspargis tööl ei ole ning kommunikatsiooniga tegelevad projektijuhid võimaluse korral muude tööülesannete kõrvalt. Kuna tulemused ega majanduslik kasu pole otseselt mõõdetavad, siis ei ole kommunikatsioon ka prioriteet. Turundusega tegeleb põhiliselt 4-5 projektijuhti, kellest kolmel on ka turunduse/kommunikatsiooniga seotud haridus. Seega on organisatsioonis olemas piisaval määral teadmisi. Lisaks veel suhtlevad ja edastavad infot asukatele teised projektijuhid ning Teaduspargi töötajad, väga palju infot liigub uues majas infosekretäri ja vanas majas juhiabi kaudu.

### 3.4.3. Aeg

Kuna projektijuhtide põhitöö on seotud projektidega, aga lisaks on vaja teha veel tööd Teaduspargi üldiseks hüvanguks, jääb kommunikatsiooniks ning asukatega suhtlemiseks kõige selle kõrvalt väga vähe aega. Kuid olulisemate tegevuste jaoks on vajalik aeg leitud ning kui prioriteedid on selged ja tegevuskava hoolikalt planeeritud, võib eeldada, et leitakse kriitiline vajalik aeg ka asukatega seotud kommunikatsiooni parandamiseks.

## 4. Kommunikatsiooni eesmärgid

Asukatele suunatud kommunikatsiooni eesmärgid on ajurünnakute käigus Teaduspargi meeskonna poolt välja töötatud. Eesmärkideks on:

**1. Parandada infovahetust ja selle kiirust Tartu Teaduspargi ja ettevõtete vahel:** teades asukate kanalieelistusi Teaduspargi info hankimiseks ning enda info edastamiseks, on võimalik informatsiooni efektiivsemalt komuniqueerida. See võimaldab asukatel paremini Tartu Teaduspargis toimuvaga kursis olla ning õigel ajal reageerida.

**2. Teavitada asukaid paremini TTP töötajate kompetentsidest ja tegevusvaldkondadest:** asukate teadmised on hetkel küllaltki pinnapealsed ja toimub palju edasisuunamisi, kuid parem ülevaade hoiab kokku nii asuka kui suunaja aega, otsepöördumine võimaldab kiiremat tagasisidet. Tundes paremini TTP töötajaid, tunnevad asukad paremini ka Teadusparki.

**3. Kaasata asukaid rohkem rohkem Teaduspargi tegevustesse:** seni on paljud ettevõtted jätnud kasutamata võimaluse osaleda seminaridel ja koolitustel, mis neile väga kasulikud oleksid. Samuti ei hinnata meelelahutusliku sisuga üritusi kui head võimalust leida Teaduspargi siseseid kontakte, mille kaudu on samuti võimalik ettevõtte arengusse panustada. Suurem kaasatus võimaldaks ettevõtetel tunda end rohkem osana Teaduspargi erilaadsest kooslusest ning kontaktide ring Teaduspargis laieneks, luues soodsa pinnase innovatiivseks koostööks.

**4. Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd:** paljud asukad ei teadvusta võimalusi, mida pakub Teaduspark teadus- ja tehnoloogiamahukate firmade kooslusena koostöö arendamiseks ja uute innovaatiliste toodete/teenusteni jõudmiseks. Koostöö edendamine looks Teaduspargis sünergilise innovatsioonikeskkonna.

**5. Suunata asukaid levitama oma kanalites infot TTP ja teiste TTP-s tegutsevate ettevõtete kohta:** asukate ettevõtete sidumine Teaduspargiga suurendab ühtekuuluvustunnet ning on veel üheks võimalikuks Teaduspargi reklaamikanaliks.

## **5. Kommunikatsiooni põhisõnumid**

Asukatele suunatud kommunikatsiooni põhisõnumid said loodud koostöös Teaduspargi meeskonnaga ühiste ajurünnakute käigus. Tartu Teaduspargi sõnumid asukafirmadele on:

**Tartu Teaduspark on huvitatud oma asukate käekäigust ja arengust** – sõnum teadvustab, et TTP tahab oma asukatele pakkuda kvaliteetset infot ja parimaid ühisüritusi, ootab tagasisidet ning toetab ettevõtte arengut.

**Tartu Teaduspargi keskkond võimaldab koostööd mitmete erinevate valdkondade ettevõtete vahel** – sõnum teadvustab Teaduspargi erilisest ettevõtete kooslusest sündivaid koostöövõimalusi, mis loovad soodsa pinnase innovatsiooniks ja firmade arenguks.

**TTP pakub harivaid ühisüritusi, kasulikke kontakte oma projektide ning partnerite kaudu** – sõnumi eesmärk on motiveerida asukaid rohkem üritustel osalema, näidates neile kasutegureid.

**Teaduspargis olla on uhke ja hea** – Teaduspargis on palju huvitavaid ja edukaid ettevõtteid ning abivalmis meeskond, TTP on erilisem kui tavaline kontoripind.

## 6. Tegevuskava

Asukatega seotud kommunikatsiooni eesmärkide saavutamise tegevused on jagatud lühikese ja keskmise ajahorisondiga tegevusteks (Tabel 4). Lühike ajahorisont on pooleaastane periood, juuni 2011 – detsember 2011. Keskmise horisont hõlmab ühte kuni kahte aastat ehk siis aastaid 2012-2013. Pikka ajahorisoni ei kasutanud, sest sellesse perioodi paigutusid tegevused, mis ei olnud väga prioriteetsed. Nende tegevuste prognoositavad tulemused ja kasu ei oleks väärt panustatud ressursse, eelkõige inimeste tööaega, seega jäid tegevused ja seetõttu ka ajahorisont tegevuskavast välja. Tegevused on jaotatud veel olemasolevate tegevuste ümberkorraldamiseks ning uuteks tegevusteks (Tabel 4). Kommunikatsiooni analüüsist ja eesmärkidest lähtuvalt on vajadus lisaks uutele tegevustele ka parendada ja süstematiseerida seniseid tegevusi, et neid efektiivsemaks muuta. Kindlasti on Teaduspargi 20. tegevusaasta tähistamine sündmus, mis võiks TTP-d ja asukaid lähendada. Juubeliaastaga saab siduda ka mõningaid siinkohal väljapakutud tegevusi.

TEGEVUSE TÜÜP	AJAHORISONT	
	<i>Lühike (juuni 2011-detsember 2011)</i>	<i>Keskmine (2012-2013)</i>
<i>Ümberkorraldus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meeskonna info korrastamine ja täiendamine TTP kodulehel</li> <li>- Uudiskirja korrastamine ja veelkordne kommunikeerimine</li> <li>- Klubiürituste formaadi muutmine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järgmine mälumänguturniir &amp; rendisoodustus auhinnaks</li> <li>- Logo kommunikeerimine asukatele</li> </ul>
<i>Uus tegevus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Kohvitamine“ uute Teaduspargi ettevõtjatega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galerii ja info Teaduspargi töötajate kohta nii uues kui vanas majas</li> <li>- Teaduspargi sisene koostöö-edulugude kommunikeerimine</li> <li>- Garaaž 48 stiilis praktiline workshop</li> </ul>

Tabel 4. Tegevuste jaotumine vastavalt tüübile ja ajahorisondile.

## 6.1. Olemasolevate tegevuste ümberkorraldamine

### Meeskonna info korrastamine ja täiendamine TTP kodulehel

Hetkel on Teaduspargi kodulehel meeskonna kohta käiv info kohati puudulik ja vajab täpsustamist. Osad töötajad ei ole lisatud, mõnel puudub foto ja inimeste kirjeldused on erinevad. Teaduspargi eesmärk on asukaid paremini teavitada töötajate kompetentsidest ja tegevusvaldkondadest, kodulehel oleva info korrastamine on esimene samm sellel teel. Koduleht, meeskonna alaleht tuleb korrastada järgnevalt:

- meeskonna lehele lisada kõik projektijuhid ja asukatele vajalikud töötajad. Uute töötajate lisandumisel reageerimiskiirus 1 kuu, uus töötajata kirjutab enda kohta info ise juhendi järgi;
- iga inimese juures tema foto;
- andmed/kirjeldus: nimi; kontaktid; haridus ja eelnevad olulisemad töökogemused; meeskonnaga liitumise aasta; konsultatsiooniteenuse valdkonnad; projektid (lingitud); vastus küsimusele: miks mulle meeldib TTP-s töötada?

Pärast lehe korrastamist tuleb seda ka asukatele kommunikeerida, et tehtud töö ei jääks vaid enda teada ning asukatel sellest ka reaalselt kasu oleks. Eelistatud kanalid: E-mail, Facebook. Kui mõne töötaja juurde tullakse tema valdkonna väliste küsimuste/probleemidega, siis lisaks edasisuunamisele anda ka teada, et Teaduspargi kodulehel saab ülevaate inimestest ja nende tegevusvaldkondadest, järgmine kord saab juba otse pöörduda.

### Uudiskirja korrastamine ja veelkordne kommunikeerimine

Hetkel on uudiskirja ainuke uudisväärne osa tuleva kuu üritused, sest uudiste alla paigutatud info on seotud juba eelmisel kuul toimunud sündmustega. Samas ei ole võimalik Teaduspargi praegust töökorraldust ja eripära arvesse võttes teada ette terve tuleva kuu uudiseid, mida kuu alguses asukatele kommunikeerida. Kuid mida saab parandada, on uudiskirja üldine ilme. Hetkel on uudiskiri pigem linkidepõhine, kuid hea uudiskiri peab sisaldama ka sidusamaid tekstiosid. Seega on vajalik luua nn uudiskirja põhi või näidis, mis paneb paika uudiskirja koostamise põhimõtted ja on eeskujuks järgnevate uudiskirjade loomisel. Pärast uudiskirja parendamist tuleb seda kindlasti uuesti kommunikeerida. Kanalivalikus eelkõige e-mail, Facebook ja otsesuhtlus asukatega.

## **Järgmise mälumänguturniiri korraldamine ja auhinna muutmine rendisoodustuseks**

Kuna üheks kommunikatsiooniprobleemiks on see, et paljude asukate suhe Teaduspargiga on vaid kinnisvaral põhinev, siis ilmselt motiveerikski neid ainult kinnisvara. Seega on vaja meelitada asukaid võistluslikule üritusele, pakkudes auhinnana välja rendisoodustust. Täpne protsent ja periood vajavad analüüsimist, sest TTP tulude kahanemine sõltub suuresti sellest, kas auhind läheb väiksele ettevõttele või firmale, kes rendib mitmeid suuri ruume. Keskmise soodustus oleks ilmselt auhinna väljakuulutamisel -30% pooleks aastaks.

Kõigist (võimalikest) üritustest on just mälumängu auhinnastamine rendisoodustusega valitud seetõttu, et tegemist on võistlusmomenti pakkuva sündmusega. Teiseks on mälumäng see, mis võiks huvitada neid asukaid, kes väga üritustel ei osale – ehk siis vanas majas olevaid asukaid, kes on üldiselt vanemad kui uue maja asukad. Rendisoodustust võiks jagada ka mõne sportliku võistluse raames (spordipäev, Teaduspargis orienteerumine), kuid mälumäng võiks potentsiaalselt vanematele inimestele rohkem meeldida kui spordipäev. Mälumäng on valitud ka seetõttu, et tegemist on juba olemasoleva üritusega, mida korraldatakse (loodetavasti) ka edaspidi. Seega ei kulu ressursse uue ürituse loomiseks ja läbiviimiseks. Muudetakse lihtsalt motivaatorit, lootuses, et kui seni passiivseks jäänud asukad saavad esimese positiivse kogemuse, on nad oma kinnistest ruumidest välja meelitatud ja altimad ka teistel üritustel osalema.

Mälumängu kommuniqueerimise kanalid: kõikide olemasolevate kanalite kasutus (toodud kommunikatsiooni analüüsi alapeatükis).

## **Klubiürituste formaadi muutmine**

Klubiürituste formaat on läbi mõtlemata ja vajab süsteemsemat lähenemist, praeguseni on klubiüritused olnud kõik väga erinevad, jalgpalli vaatamisest müügikoolituseni.

Ettepanekud klubiürituste formaadi jaoks:

- edendada klubiüritustel asukate teemaarendusi neile sobivas vormis (nt teevad endast või mõnest põnevast teemast ettekande)
- koolituste-seminaride puhul vaba lähenemine: pigem üldkasulikud koolitused, nt motivatsioonikoolitus, aja juhtimine, enesekehtestamine jne
- pärast *infortainment*'i osa õhtu loomulik jätk vabas õhkkonnas (sh saun)

Klubiürituste reklaamimise kanalitena tasuks kindlasti rõhuda otsesuhtlusele, e-mailile ja Facebookile, lisaks veel infostendid ja postikaust (eriti vanas majas).

### **Logo kommuniqueerimine**

Kuna üheks asukatega seotud kommunikatsiooni eesmärgiks on suunata asukaid levitama oma kanalites TTP infot, siis esimene tegevus on Teaduspargi viite lisamine ettevõtte kodulehele. Niisama palumine ei pruugi mõjuda, sest pole otsest põhjust näiteks logo lisada. Aga kuna Tartu Teaduspargil on 2012. aastal täitumas 20. tegevusaasta, siis võib selleks aastaks lisada logole ka vastavasisulise täienduse ja paluda asukatel koos Teaduspargiga juubelit tähistada, lisades logo ka enda ettevõtte kodulehele. Aasta möödudes saab sujuvalt paluda ümbervahetamist tavalise logo vastu. Logo kommuniqueerimiseks kõige sobilikum kanal on e-mail, lisades kirjale ka allalaetava logo pildi, mille asukas saab hiljem hõlpsasti enda kodulehele üles laadida.

## **6.2. Uued tegevused**

### **Galerii ja info Teaduspargi töötajate kohta nii uues kui vanas majas**

See idee on aastaid õhus olnud, kuid kuna pole suudetud leida strateegiliselt häid kohti ning innovaatilist, atraktiivset lähenemist, ei ole ideed realiseeritud. Soovitus on korraldada ajurünnak mõnes põnevamas ja loomingulisemas keskkonnas ning lahendada sellega mõlemad seni takistanud küsimused. Eesmärgiks teavitada asukaid pargi töötajatest ning nende tegevusvaldkondadest.

## **Teaduspargi sisene koostöö-edulugude kommunikeerimine**

Tartu Teaduspargil on eesmärk kommunikeerida ettevõtete edulugusid väljapoole, kuid edulugusid peab kommunikeerida ka Teaduspargi sees, fookusega koostööalastel edulugudel. Küsitluse tulemuste järgi oli päris palju neid asukaid, kes ei pidanud koostööd oluliseks ega olnud huvitatud naabrite tundma õppimisest. Kui kommunikeerida selgelt teiste ettevõtete koostöökogemuse konkreetne kasu, siis ehk suureneb tutvumise soov ka passiivsetel asukatel.

Pargi-siseste edulugude kommunikeerimiseks on sobilik klubiürituse formaat. Seal on võimalik koostöö osapooltel oma kogemusi jagada ning tulemusi esitada. Parimaid koostöönäiteid auhinnatakse Tartu linna ettevõtjate tunnustamise ürituse raames. Kuna Teaduspargil on tulemas 20 juubel ja planeeritud on ka trükise koostamine, on vajalik lisada sinna veel pargi asukate huvitavamad koostööprojektid. Üheks võimalikuks kanaliks oleks ka koduleht, kuid see ei ole antud tegevuse raames prioriteetne kanal. Aastapäevatrükises ilmunud artiklid võiks atraktiivse PDF-ina kujundada ning lisada Teaduspargi kodulehele.

## **Garaaž 48 stiilis praktiline workshoppide seeria segavõistkondades**

Ürituse eesmärgiks on tuua kokku Teaduspargis tegutsevaid erinevate alade inimesi, et neil tekiks omavahel kontakt ning koos arendataks uusi ja innovaatilisi ideid, mida saaks hiljem ka realselt rakendada. Tartu Teaduspargil on olemas kompetents nende ideede teostatavuse hindamiseks. Lähenemine on etteantud situatsioonide kaudu: välja kuulutatakse, et ettevõtte saavad saata probleeme, mis vajavad lahendamist ning seejärel lahendatakse igas töötoas üks probleem. Auhind on selle ettevõtte poolt, kelle probleem ära lahendati. Ürituse kommunikeerimisse kaasata nii otsesuhtlus kui elektroonilised kanalid, infostendid ja televiisor.

## **„Kohvitamine“ uute Teaduspargi ettevõtjatega**

Kui Teadusparki tuleb uus ettevõtte või inkubant, siis korraldatakse kõigile uutele tulijatele kohtumine Teaduspargi töötajatega. Nii saavad tuttavaks ja viivad end uute asukatega kurssi kõik TTP inimesed. Teiseks saavad uued asukad teada, kes on kes ning millega Teaduspargis tegeleb. Kui esmane kontakt on loodud, siis on ka edaspidi lihtsam suhelda. Kohtumine uute

asukate ja pargi töötajate vahel toimub infokoosolekute raames ning uute asukate kutsumine kohvile otsesuhtluse kaudu.

Teiseks peaks klubiürituse raames toimuma kord kvartalis ka uute ja vanade asukate kohtumine, kus uued tulijad end meeldejäädvalt tutvustavad. Tegevuse peamine eesmärk on hakata uutest asukatest kohe „kasvatama“ aktiivseid asukaid, kaasates neid juba Teadusparki tulemise algperioodil, praegu seda ei tehta. Nii saavad uued tulijad paremini teadlikuks TTP töötajatest ja teistest asukatest ning loovad kiiresti kontakti. Loodetavasti tekib uutel asukatel ka edasine harjumus klubi- ja teisigi üritusi külastada. „Kohvitamine“ harjutab uut asukate põlvkonda suhtlema.

### **6.3. Jätkutegevused**

Antud tegevuskava raames on kõige olulisem plaani elluviimisele järgnev tulemuste hindamine. Seda tuleb teha kogu protsessi vältel ning vajadusel tegevusi korrigeerida. Kui strateegia on edukas ja on olemas hea pinnas sünergia arendamiseks, siis tuleb hakata edendama võrgustumist, alustades kommunikatsiooni strateegilise planeerimisega. Tegevustest oleks üheks võimalikuks lahenduseks näiteks Teaduspargi sisesed klastrid või tegevusrühmad. Selliste aktiivsete gruppide olemasolu soodustab asukatevahelise sünergia teket. Need väiksed rakukesed on võimelised looma ühe tervikliku organismi ja andma oma teadmisi edasi teistele asukatele näiteks seminaride ja koolituste vormis.

## 7. Strateegia elluviimiseks vajalikud ressursid

Tegevus	Inimesed	Eelarve	Umbkaudne ajakulu	Ajakulu rahaline väärtus (projektijuhhi keskmine palk 10 eurot/h)
<i>Meeskonna info korrastamine ja täiendamine TTP kodulehel</i>	Anni Proosa	0 (vabatahtlik töö)	8+8 h (2 tööpäeva)	160 eurot
<i>Uudiskirja korrastamine ja veelkordne kommunikeerimine</i>	Anni Proosa  <u>Uudiskirja kommunikeerimine:</u> Annika Toit	0 (vabatahtlik töö)	A.P.: 4h A.T.: 0,5 h	40 eurot 5 eurot
<i>Klubiürituste formaadi muutmine</i>	<u>Korraldavad:</u> Seren Eilmann, Annika Toit, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim ja Henri Hanson  <u>Vastutab:</u> Seren Eilmann	Selleks aastaks on klubiürituste eelarve olemas, seega 0	Järgmise poole aasta ürituste teemade paikapanek: 3 ajurünnakut kestvusega 1-2 h. Osaleb u 5 inimest. Klubiürituste igakuine korraldamine: 5h iga ürituse kohta, 9 üritust aastas. Kokku 45 tundi. Igal üritusel 1 vastutaja.	150-300 eurot  450 eurot
<i>Järgmine mälumänguturniir &amp; rendisoodustus auhinnaks</i>	<u>Ürituse korraldus ja kommunikatsioon:</u> Malle Tenisson, Ly Siilak	<b>100 eurot</b> (auhinnafond turniiri etappidel, teinekolmas koht finaalis)  -30% saamata jäänud	Ettevalmistus 5 tundi etapi kohta, etappe on 3 kestvusega 1h15min Kaks inimest on kohapeal. Pool tundi	460 eurot

		renditulu võitja pealt <u>Keskmine</u> renditulu kaotus poole aasta peale: 630 eurot.	info jagamine, kuuluutuse kostamine 1,5h-2h. Auhindade ostmine 3.	
<i>Logo kommunikeerimine asukatele</i>	<u>Vastutab:</u> Seren Eilmann  <u>Logo kommunikatsioon:</u> Annika Toit	<b>50 eurot</b> (kujunduskulu)	Logo kujundaja otsimine 3h. Slogani väljamõtlemine: infokoosolek 10min, terve meeskond. 1h kirja koostamine ja väljasaatmine	40 eurot
<i>Galerii ja info Teaduspargi töötajate kohta nii uues kui vanas majas</i>	Annika Toit, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim, Henri Hanson  <u>Vastutab:</u> Seren Eilmann	Max <b>500 eurot</b> Teaduspargi üldvahenditest	Ajurünnak: 5 inimest. Aega võtab 1h 10h ja 2-3 inimest: lahenduste otsimine, teenuste otsimine, pildistamine, tekstide kokkupanek, kujundamine, üles laadimine	50 eurot  200-300 eurot
<i>Teaduspargi sisene koostöö- edulugude kommunikeerimine</i>	Annika Toit, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim, Henri Hanson  <u>Vastutab:</u> Seren Eilmann	Klubiürituse osana eraldi eelarvet ei vaja. Trükise eelarve on nagoonii eraldi ette nähtud, seega mõne koostöö artikli lisamine eraldi kulutusi ei nõu, seega <b>0</b>	Suhtlus kirjutajaga:3-4h Veebi laadimine: 3-4h. Erinevate inimeste ajakulud kokku.	60-80 eurot
<i>Garaaž 48 stiilis praktiline workshop</i>	Annika Toit, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim, Henri Hanson	Ürituse korraldamisega seotud kulud, toitlustus: <b>200 eurot</b> aasta eelarve	Ettevalmistus: probleemide leidmine, süsteemi	100-150 eurot

	<p><u>Võimalikud ideede hindajad:</u> Tiit Urva ja ?</p> <p><u>Vastutab:</u> Seren Eilmann</p>		<p>väljamõtlemine 10-15h kokku 5 inimese peale kokku. Läbiviimine: tehnilised ettevalmistused: 2h kohvipausi tellimine: 1h Osalemine workshopil: 3üritust x2h x 5 inimest</p> <p>Kommunikeerimine: 3h</p>	<p>20 eurot + 10 eurot</p> <p>300 eurot</p> <p>30 eurot</p>
<p><i>„Kohvitamine“ uute Teaduspargi ettevõtjatega</i></p>	<p>Annika Toit, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim, Henri Hanson</p> <p><u>Inkubantidega suhtleb:</u> Tiit Urva</p> <p><u>Vastutab:</u> Seren Eilmann</p>	<p>Kuna üks osa tegevusest toimub klubiürituse raames, siis ei ole eraldi kulusid, seega <b>0</b></p> <p>Infokoosolekute toitlustus u <b>100 eurot</b> aastas</p>	<p>Suhtlus uute asukatega, osalema kutsumine, selgitustöö: 10h iga kolme kuu tagant, aasta peale u 30h</p>	<p>300 + n (oleneb tegijate täpsest arvust) eurot</p>
<p><b>KULUD KOKKU</b></p>		<p><b>950 eurot</b></p>		<p><b>2375-2695 eurot</b></p>

**950 eurot** saab tegevuste ajahoristonti arvestades olema suures osas siiski **2012-2013** aasta turunduse tegevuskava eelarve osa. 2011. aasta turunduse tegevuskavas on asukatega seotud kommunikatsiooni eelarve 14800 krooni ehk u 945 eurot.

Tegevuskava kulutused ei ole ainult rahalised. Määratud on umbkaudne ajaline kulu ning selle põhjal on välja arvatatud ka tööjõukulu. Kuigi tulemused on üldised, võib siiski teha järelduse, et lisaks 950 eurole kulutab Teaduspark kaudselt strateegia rakendamisele ka vähemalt **2700** euro eest tööjõudu. Selle ajakulu ning summa ulatuses jääb projektijuhtidel tegemata projektitöö ning täitmata konsultandi roll. Isegi kui see ei tundu aasta lõikes suur summa, mida kaudselt kommunikatsioonile kulutada, tuleb meeles pidada, et lisaks tegevuskava rakendamisele on vaja läbi viia ka selle hindamine ja asukatega seotud kommunikatsioon on vaid üks osa Teaduspargi kommunikatsioonist. Seega – kuigi ettenähtud eelarve tundub väike, on kulud tegelikult suuremad, sest inimressurss ei ole kunagi tasuta.

## 8. Oodatavad tulemused ja nende hindamise meetodika

Tegevus	Tegevusega seotud kommunikatsiooni eesmärk	Kanal	Oodatav tulemus	Hindamismeetod	Millal/kui tihti?	Vastutajad	Kuidas tagada andmete rakendamine?
<b>Meeskonna info korrastamine ja täiendamine TTP kodulehel</b>	Teavitada asukaid paremini TTP töötajate kompetentsidest ja tegevusvaldkondadest; Parandada infovahetust ja selle kiirust Tartu Teaduspargi ja ettevõtete vahel	E-mail, Facebook, otsesuhtlus	Asukad on kursis TTP töötajate tegevusvaldkondadega ning oskavad oma küsimustega pöörduda õigete inimeste poole	Edasisuunamiste arv väheneb.  TTP kliendiküsitluse lülitada sisse küsimus: Kui hästi olete kursis TTP töötajate tegevusvaldkondadega (5-palli skaalal). Keskmise hinne 4.0.  Testküsimused (nt „Kas tead, kelle poole pöörduda riskikapitali kaasamiseks?“)	Ettevõtete küsitlus, üle aasta, järgmine 2012	Seren Eilmann, Küsitlus: Ly Siilak	Kui hinnang eelnevalt nimetatud küsimusele jääb alla nelja, tuleb koguda otsesuhtluse kaudu kvalitatiivset tagasisidet põhjuste kohta ning vastavalt sellele korrigeerida tegevusi.
<b>Uudiskirja korrastamine ja veelkordne kommunikeerimine</b>	Parandada infovahetust ja selle kiirust Tartu Teaduspargi ja ettevõtete vahel	E-mail, Facebook, otsesuhtlus	Asukad on kursis olulise neile suunatud infoga ning on teadlikud TTP-s toimuvatest üritustest	TTP kliendiküsitluse lülitada sisse küsimus: Kuidas hindate Teaduspargi poolset infojagamist (5-palli skaalal). Keskmise hinne 4.5  Lisaküsimus: mida saaksime paremini teha?	Ettevõtete küsitlus, üle aasta, järgmine 2012	Seren Eilmann, Küsitlus: Ly Siilak	Lisaküsimuse vastustena saadud ettepanekute rakendamine.
<b>Klubiürituste formaadi muutmine</b>	Kaasata asukaid rohkem TTP tegevustesse; Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja	E-mail, Facebook, koduleht, otsesuhtlus,	Asukate aktiivsem osalus klubiüritustel: aastaks 2012 osalevad TTP klubiüritusel kesmiselt 70%	Klubiüritustel osalejate vaatlus, arvu ja profiili analüüs.	Kord poolaastas, andmete kogumine terve aasta jooksul (2011-2012,	Seren Eilmann (Henri Hanson, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim,	Vähese osaluse korral koguda fookus-grupi või otsesuhtluse kaudu tagasisidet

	mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd	infostendid, postikaustad	inkubatsiooniettevõtetest ja 40% asukasfirmadest		2012-2013	Annika Toit)	mitteosalemise põhjuste kohta
<b>„Kohvitamine“ uute Teaduspargi ettevõtjatega</b>	Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd; Kaasata asukaid rohkem TTP tegevustesse, Teavitada asukaid paremini TTP töötajate kompetentsidest ja tegevusvaldkondadest	Otsesuhtlus, e-mail, koduleht, Facebook	Uute firmade osalus Teaduspargi üritustel, vähemalt 75% uutest asukatest.  Uued asukad on kursis TTP töötajate tegevusvaldkondadega.	Teaduspargi üritustel osalejate monitooring.  TTP kliendiküsitlusse lülitada sisse küsimus: Kui hästi olete kursis TTP töötajate tegevusvaldkondadega (5-palli skaalal). Keskmise hinne 4.0. (+ Testküsimus)  (siinkohal eeldus, et küsitlus sisaldab ka firmade kohta käivat infot: asukoht TTP-s, pargis oldud aeg	Kord poolaastas, andmete kogumine aasta jooksul (2011-2012, 2012-2013)  Ettevõtete küsitlus üle aasta, järgmine 2012	Seren Eilmann  (Henri Hanson, Tõnis Pechter, Vaido Mikheim, Annika Toit) Küsitlus: Ly Siilak	Viia läbi vabas vormis intervjuusid uute asukatega, uurida nende nägemust TTP-st ja hinnangut üritustele.
<b>Järgmine mälumänguturniir &amp; rendisoodustus auhinnaks</b>	Kaasata asukaid rohkem TTP tegevustesse; Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd	Kõik TTP kanalid	Osalejate arv suureneb kahekordselt, esindatud on ka ettevõtted vanast majast (5) ja ettevõtted, kes kauem tegutsenud (3).	Osalejate arvu analüüsimine ning otsesuhtluse teel passiivsetele asukatele tehtud reklaami reaktsioon.	Analüüs kogu turniiri ja iga etapi kohta tervikuna ehk siis vastavalt mälumängu toimumise sagedusele	Seren Eilmann, Ly Siilak, Malle Tennisson	Kutsuda passiivseid asukaid otsesuhtluse teel osalema ning küsida nende arvamust auhinna kohta.
<b>Logo kommunikeerimine asukatele</b>	Suunata asukaid levitama oma kanalites infot TTP ja teiste TTP-s tegutsevate ettevõtete kohta	E-mail, koduleht	50% asukasfirmade kodulehel on TTP logo	Kodulehekülgede monitooring	1 nädal pärast esimese vastavasisulise kirja saatmist ja 2012 aasta lõpus	Seren Eilmann, Annika Toit	Kui üks nädal pärast palve esitamist ei ole 50% asukate kodulehtedel TTP logo, siis saata uus personaalne

							kiri ettevõtetele, kelle kodulehele ei ole logo lisatud. Kui ka see lähenemine ei anna tulemusi, siis paluda otsesuhtluses.
<b>Galerii ja info Teaduspargi töötajate kohta nii uues kui vanas majas</b>	Teavitada asukaid paremini TTP töötajate kompetentsidest ja tegevusvaldkondadest	E-mail, koduleht, Facebook, otsesuhtlus	Asukad on kursis TTP töötajate tegevusvaldkondadega ning oskavad oma küsimustega pöörduda õigete inimeste poole	Edasisuunamiste arv väheneb.  TTP kliendiküsitlusse lülitada sisse küsimus: Kui hästi olete kursis TTP töötajate tegevusvaldkondadega (5-palli skaalal). Keskmise hinne 4.0.  Testküsimused (nt „Kas tead, kelle poole pöörduda riskikapitali kaasamiseks?“)	Ettevõtete küsitlus, üle aasta, järgmine 2012	Seren Eilmann,  Küsitlus: Ly Siilak	Kui hinnang eelnevalt nimetatud küsimusele jääb alla nelja, tuleb koguda otsesuhtluse kaudu kvalitatiivset tagasisidet põhjuste kohta ning vastavalt sellele korrigeerida tegevusi.
<b>Teaduspargi sisene koostöö-edulugude kommunikeerimine</b>	Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd	Klubiüritus, juubelitrükis, koduleht	Asukad saavad teadlikuks kontaktide ja koostöö kasust oma ettevõttele	Liita TTP kliendiküsitlusse ka ettevõtete omavahelise suhtluse teema. Küsida, mida saaks TTP suhtluse arendamiseks teha.	Ettevõtete küsitlus, üle aasta, järgmine 2012	Seren Eilmann  Küsitlus: Ly Siilak	Küsitlusest saadud ettepanekute rakendamine.
<b>Garaaž 48 stiilis praktiline workshop</b>	Edendada ettevõtete omavahelist formaalset ja mitteformaalset infovahetust, suhtlust ja koostööd	Kõik TTP kanalid	Asukad saavad uusi kontakte ning mõistavad koostöö kasulikkust	Osalejate arvu monitooring ja analüüs.  Liita TTP kliendiküsitlusse ettevõtete omavahelise	Andmete kogumine iga workshopi kohta, analüüs pärast iga workshopi	Seren Eilmann  Küsitlus: Ly Siilak	Kutsuda personaalselt osalema neid, kes ei ole osa võtnud.  Kui selguvad

				<p>suhtluse teema. Küsida, kellega ning millist koostööd on tehtud. Tekib võimalus eristada ka koostööd tegevad aktiivsed ning vähem koostööaltid asukad.</p>	<p>toimumist.</p> <p>Ettevõtete küsitlus, üle aasta, järgmine 2012</p>		<p>passiivsed ettevõtted, kes koostööd ei tee, uurida neilt põhjuseid ning viia kokku aktiivsete ettevõtjatega.</p> <p>Antud tegevustega seotud protsessi ja muutuste jälgimine.</p>
--	--	--	--	---	--	--	--

# DISKUSSIOON

Käesoleva strateegia eesmärgiks oli kaardistada Tartu Teaduspargi asukasfirmadega seotud kommunikatsiooni probleemistik ning töötada välja esmane tegevuskava nende probleemide lahendamiseks. Strateegilisele plaanile seadsid suurimad piirangud Teaduspargi vähesed finantsid, inimressursid ja ajanappus. Kava on loodud organisatsiooni tegelikkust ja võimekust arvestades. Arvan, et seetõttu on käesoleva tegevuskava realiseerimine TTP ressursse arvestades organisatsiooni jaoks teostatav. Mul on ka põhjust hinnata strateegia **elluviimise tõenäosust** kõrgeks, sest eelmisel aastal projektipraktika aine raames kommunikatsiooni parendamiseks jagatud soovitusel on Teaduspark suures mahus aasta jooksul rakendanud. Neil põhjustel olen teadlikult hoidunud loomast liiga kirjut ja suurt tegevuskava, mille hulgast Teaduspark saaks ise valida elluviidavaid tegevusi. Kui organisatsioonile koostada strateegia ja anda võimalus selekteerida, millised ülesanded realiseeritakse ja millised mitte, võidakse kõrvale jätta väga olulist eesmärki täitvad ülesanded. Või valitakse kõige lihtsamad, odavamad ja kiiremad lahendused. Tegevuskava peab olema üks tervik, mille iga osa aitab saavutada ühist suurt eesmärki. Kogu kava rakendamine aitab jõuda soovitud tulemusteni.

Kuigi strateegia on valminud, ei saa Teaduspark vaid näpuga tegevuskavas järge ajades asukatele „suhtekorraldust teha“. Nagu terve töö jooksul olen rõhutanud, algab kommunikatsioon organisatsiooni juhtimise tasandilt ja juhtimisfunktsioonide hulka peaks see ka kuuluma. Ükski strateegia ei ole võludokument ega saa lahendada probleeme sajabrotsendiliselt. Asukatega seotud kommunikatsiooniprobleemidel on tegelikult sügavamad põhjused kui vähene huvi ürituste vastu või suhe Teaduspargiga kinnisvaratasandil. Kuna kommunikatsioon on Teaduspargis teisejärguline tegevus ja seni korraldatud muude ülesannete kõrvalt, siis hakkavad selle tagajärjed üha enam avalduma. Kuigi ülesandeid lahendatakse jooksvalt ja pakilisuse järgi, on vaja kommunikatsiooni ka strateegiliselt planeerida ning juhtida.

Hetkel on Tartu Teaduspargis jäänud kasutamata üks väga oluline asukatega seotud kommunikatsiooni võimalus – **võrgustumine**. Tänapäeva ettevõtete jaoks on väga oluline kiiresti muutuv keskkonnas aina innovaatilisem olla. Ühel hetkel aga ettevõtte ammandab ennast ja tuleb avaneda koostööle. Erinevad teooriapeatükis välja toodud uuringud on

tõestanud, et firmade võrgustumine ja omavaheline teadmiste ning kogemuste vahetamine aitab kaasa innovatsioonile. Geograafiline lähedus on võrgustiku teket soodustav ja siinkohal võib Teadusparki pidada väga sobivaks keskkonnaks, millel on kõik eeldused innovatsiooni edendamiseks. Kuid iga võrgustik vajab ka eestvedajat ja see ülesanne peaks selgelt kuuluma Tartu Teaduspargi kohustuste hulka, kui soovitakse luua innovatiivset keskkonda. Teiseks väga oluliseks eduka võrgustumise nõudeks on kommunikatsioon, mis ei kuulu hetkel TTP prioriteetide hulka, kuigi peaks. Tugevat kommunikatsiooni eeldab tegelikult ka Teaduspargi adhokraatlik maatriksorganisatsiooni tüüp, et paremini ära kasutada sellise organisatsiooniliigi tugevusi. Kõike eelnevat arvesse võttes on vajalik, et Tartu Teaduspark hakkaks kommunikatsiooni rolli ja tähtsust mõtestama ning mõistma.

Jätkates eelnevalt loodud visiooniga, siis sünergia loomine peakski olema TTP asukatega seotud kommunikatsiooni peamine eesmärk. Käesolev strateegia on vaid pikaajaliselt arenenud probleemide leevendus ning organisatsioonist väljaspool olev inimene ei saagi piiratud ressurssidega kumuleerunud probleeme täielikult lahendada. Kuid siiski pakub strateegia võimaluse eduka realiseerimise ja protsessi pideva jälgimise korral jõuda olukorrani, mil oleks juba võimalik hakata võrgustumise visiooni teostama. Sellel hetkel saab organisatsiooni kõige vajalikum tegevus olema kommunikatsioon, mis nõuab kindlasti ressursse. Praegu on veel vara, sest esmalt on vaja lahendada olulisemad probleemid ning luua võrgustumiseks soodne pinnas. Kuid 20. tegevusaasta on hea aeg, mil tegeleda eneserefleksiooniga ja panna paika uus visioon. Seega peaksid strateegia **jätkutegevused** olema eelkõige seotud võrgustumise arendamisega ja esimene tegevus võiks olla strateegiline visioon.

### **Soovitused Tartu Teaduspargile**

Kuna iga strateegia on vaid kild tervikust ning ajalik, siis järgnevalt mõningad soovitused, mida võiks rakendada hakata ning võtta kaasa ka siis, kui selle strateegia aeg ümber saab:

- Infoühiskonnas muutub kommunikatsiooni roll aina olulisemaks ning sellest saab organisatsiooni juhtimises järjest vajalikum vahend. Teaduspark ei ole selles suhtes erand. Kuigi kolmanda sektori ettevõtete ressurss on piiratud, on paljud mõistnud kommunikatsiooni tähtsust ja leidnud võimalused.

- Peaks mõtlema sellele, kas Tartu Teaduspargi laadse organisatsiooni puhul on **sisekommunikatsiooni** sihtrühmaks tõesti vaid organisatsiooni enda töötajad. Teaduspark on ju kooslus ning asukate väljaarvamine organisatsioonist ei ole kommunikatsiooni vaatenurgast perpektiivikas. Ka sisekommunikatsioonis võib olla erinevaid sihtrühmi (nt šokolaadivabrikus töölised ja juhtkond) ning TTP puhul peaks üks nendest olema asukad. Asukafirmad on enamasti kui kliendid, nad teevad Teaduspargist selle, mis ta on. Seega avatumat suhtumist!
- Arendada **sotsiaalsel keskkonda** (võrgustumine!) ja teha sellest ka peamine Teaduspargi **turundusargument**. See tähendab ka värbamisstrateegia muutmist – kui kommunikeerida potentsiaalsetele asukatele Teadusparki kui soodsa ja kvaliteetse infrastruktuuri pakkujat, võtavad ka ettevõtjad Teadusparki tulles selle idee omaks ja näevad TTP-d rentnikuna. Kuigi tasemel kinnisvara on hea müügiargument, on häid kontoripindu ka mujal linnas.
- Kuna kõiki asukaid nagunii sajabprotsendiliselt ei ole võimalik hõlmata, tasub võrgustumise arendamisel mõelda erinevate sihtrühma- ja koostööpõhiste subkultuuride loomisele.
- Käesoleva strateegia eesmärgid on ülesandekesksed ja peegeldavad ka organisatsiooni reaalsust – kommunikatsioon toimibki jooksvate ülesannete täitmise järgi. Kuid hetkeprobleeme arvestades selliseid eesmärgid sobivad. Aga tulevikus võiks läheneda sõnumitele kolmest aspektist, luua **informeerimisele, hoiakute kujundamisele ja tegevustele suunatud eesmärgid**.
- Kui kommunikatsioon ei ole põhitöö, aga saab ometi väga kitsaste ressursside piires ja paljude tööülesannete kõrvalt tehtud, tuleb töötajaid selle eest **tunnustada**.

### **Strateegia loomise protsessi refleksioon**

Soovisin kommunikatsioonijuhtimise magistrantuuri lõpetada praktilise lõputööga. Kogu strateegia koostamise protsess on olnud minu jaoks väga huvitav, arendav ja kindlasti ka suur väljakutse. Kommunikatsiooni erialal ei ole ma töötanud, vaid ainult seda õppinud ning seetõttu olen saanud rakendada väga erinevaid viie aasta jooksul kogutud teadmisi. Ühelt poolt oligi minu eesmärk panna proovile oma teadmised ja oskused, teisalt aga võtta tulevase tööellu kaasa väärtuslik kogemus. Minu arvates peaks oskama strateegiliselt mõelda iga inimene, kelle ametinimetuse üks osa on „juht“.

Eelkõige olen õppinud seda, kuidas erinevad oskused ja teadmised moodustavad ühe suure terviku. Teooriate ja uurimismeetodite praktiline rakendamine on kindlasti olnud üks olulisem õppetund, sest nagu keegi väga tark on kunagi öelnud, on parimad praktikad teooriad. Väga palju abi oli kogu strateegia koostamisel ka aasta tagasi läbitud kommunikatsioonistrateegia ainest, mille käigus sai terve protsess esimest korda läbi tehtud. Ma arvan, et suutsin rakendada oma magistritöös kogu viie aasta jooksul moodustunud teadmuse.

Antud töö tegemise käigus on vist kinnitust leidnud kõik tähelepanekud ja soovitusel, mis instituudist kaasa antud, kuid mida tudengina võib-olla nii tõsiselt ei võta ja mille mõistmiseks tuleb ise realselt tööd teha („Te peate ennast kehtestama“, „Kommunikatsioonist tuleb rääkida arusaadavalt“, „Enamasti ei mõisteta kommunikatsiooni rolli ja teie tööd“, „Kaasamine on oluline“, „Kommunikatsiooniprobleemide põhjused on sügavamad“).

Praktiliselt õppisingi väga palju just nende soovitude osas. Kommunikatsioonist tuli mul rääkida väga lihtsalt ja arusaadavalt, sest enamiku organisatsiooni töötajate jaoks on see võõras valdkond. Kuna olen alles tudeng, pidin ka end kehtestama ja oma tööd kaitsma. Samuti õppisin inimesi kaasama ja juhtima, et neil strateegiaga seos oleks. Kõige olulisem oli aga see, et kommunikatsioonistrateegia loomine õpetas, et organisatsiooni probleemid ei ole kunagi eraldiseisvad, vaid seotud organisatsiooni juhtimise ning muu tegevusega ja seetõttu tuleb põhjuseid alati otsida sügavamalt – näha tervikpilti.

Kõige keerulisemaks ülesandeks oli kogu töö vältel end piisavalt hästi Tartu Teaduspargi, tema tegemiste ning probleemidega kurssi viia. Kuna ma ei ole tartlane ja ei olnud enne oma projektipraktikat Tartu Teaduspargist kuulnudki, siis oli vaja saada ülevaade tohutust hulgast informatsioonist ning mõista, mis see TTP ikkagi on. Teaduspargi tegevusvaldkond on mulle aga suhteliselt võõras. Ettevõtlus, teadus ja tehnoloogia ei ole mind senini huvitanud, olen humanitaarsete huvidega ja TTP profiil ei klapi minu omaga. Kuid hoolimata sellest arvan, et mul õnnestus Teaduspargist piisavalt hea ülevaade saada ning töö arenedes imestasin isegi, et mind hakkasid eelpool nimetatud valdkonnad huvitama. Sellest hoolimata oli keeruline olla kursis kogu pargis toimuvaga, sest pidevalt avastasin erinevate allikate kaudu, et paralleelselt minu tegevusega toimub asju, millest ma teadlik ei ole (nt teenustega seotud fookus-grupp nädal enne minu oma). Samas on see paratamatu, kui ollakse väljaspoolt organisatsiooni.

Teine raske ülesanne oli kindlasti asukatelt tagasiside saamine. Kuigi paljud olid abivalmis ja toredad, oli ka äärmiselt passiivseid asukaid, kes näiteks minu ankeeti üldse ei täitnudki, kuigi olid vastu võtnud ja lubanud täita. Lisaks on mul veel siiani tagasi saamata viis välja jagatud küsitlust, mida proovisin tagasi korjata ligi kuu aja jooksul erinevate meetodite abil. Kõigiga oli kokku lepitud kindel kuupäev, millal küsitlusele järgi tulen, kuid paljusid ei olnud siis kohal. Ega ka järgmistel kordadel. Lisaks üritasin nende asukateni jõuda ka teiste Teaduspargi töötajate kaudu, kuid ka see ei toonud tulemust. Samuti ei reageerinud need asukad minu kirjadele ning fookusgrupi kutse saanud inimeste seas oli ka neid, kes kirjadele ei vastanud.

Kommunikatsioonistrateegiat kui praktilist magistritööd ei ole ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudis varem tehtud ja seega tahaksin oma kogemuste põhjal anda soovitusi neile vapratele, kes selle töö ette otsustavad võtta. Arvan, et eriti olulised on antud soovitused just neile, kes asuvad strateegiat looma võõrale organisatsioonile.

### **Soovitused magistritöö tegijale:**

- Vii end võimalikult hästi organisatsiooni ja tema tegevusega kurssi. Selleks võib paluda lugemiseks nii erinevaid dokumente, rääkida inimestega, külastada kodulehekülge jne. See on vajalik juba kogu protsessi alguses. Mida paremad teadmised, seda tugevam strateegia. Lisaks usaldusväärsus organisatsiooni liikmete silmis.
- Planeeri aega. Kuigi lõputöö tegijal on olemas oma ajaplaan, tuleb kindlasti arvestada sellega, et organisatsioonil on oma aeg, mis ei pruugi anda võimalust viia teatud tegevusi läbi magistrandile vajalikul ajal, vaid tunduvalt hiljem. Seega hakkab lõputöö ajaline plaan ajast maha jääma. Mina sain mitmed kohtumised ja ajurünnakud kokku lepitud palju hiljemateks aegadeks, kui oleksin ise soovinud. Muuhulgas oli isegi erinevate inimeste kokkusaamine keeruline, kõigil omad tegemised, reisirid. Sellest saab teha ainult ühe järelduse – magistritöö tegemist tuleb alustada võimalikult vara. Eriti, kui sõltutakse teisest osapooltest ning eeltöö on mahukas.
- Kommunikatsioonist tuleb rääkida lihtsalt ja selgelt. Instituudis on küll väga tore samade teadmistega inimestega koos kommunikatsiooni üle arutleda, kuid reaalsus on see, et instituut on omaette maailm, väljaspool seda ei ole kommunikatsioon nii teadvustatud ja väärtustatud tegevus/valdkond. Sellepärast tulebki kommunikatsioonist

rääkida võimalikult arusaadavalt ja näidata, milline on kommunikatsiooni roll organisatsiooni töötajate igapäevases töös. Strateegia, selle vajalikkus ning kasu tuleb kommenteerida organisatsiooni liikmetele. Mina näiteks küsisin igalt esimesel kokkusaamisel viibinud inimeselt, mis võiks tema töös olla kommunikatsiooniga seotut.

- Kaasa. Kuna strateegia jääb pärast töö lõpetamist organisatsiooni ning sealsed töötajad peavad hakkama seda realselt ellu viima, on oluline neid kogu protsessi kaasata. Sel juhul on strateegia ka nende töö, mitte ainult kellegi võõra jõupingutus. Lisaks ei saagi keegi väljaspoolt organisatsiooni määrata ise eesmärke ja sõnumeid, soovitada võib aga küll.
- Õpi nägema laiemat pilti. Nii võib kommunikatsiooniprobleemide kohta hoopis midagi uut ja huvitavat avastada. Kogu organisatsiooni ja selle juhtimise kohta info kogumine on väga vajalik. Tihtipeale ei ole kommunikatsiooniprobleemid eraldiseisvad, vaid põhjused on ikkagi sügavamal.
- Iga tudeng on võõras organisatsioonis instituudi visiitkaart ja ülikooli esindaja. Ilmselt see kommentaar ei vaja.

# KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaardistada Tartu Teaduspargi asukafirmadega seotud kommunikatsiooniprobleemid ning luua Teaduspargile kommunikatsioonistrateegia asukatega suhtlemiseks. Samuti on strateegia üldosas koostöös TTP meeskonnaga loodud ka teistele peamistele sihtrühmadele kommunikatsiooni eesmärgid ja sõnumid, need on edasiste tegevuste aluseks.

Suurimad kommunikatsiooniprobleemid on asukate suhtumine Teadusparki kui kinnisvarateenuse pakkujasse, omaette kapseldumine ning vähene huvi ürituste vastu. Teaduspargi võimalused asukatega seotud kommunikatsiooniga tegeleda on aga limiteeritud. Projektipõhine majandamine seab piirid rahalistele ressurssidele, projektijuhtide-konsultantide töö on niigi killustunud ja kuna kommunikatsiooni kasu ei saa otseselt mõõta, siis ei ole see ka prioriteetne tegevusvaldkond. Kommunikatsioonispetsialist puudub, aga kõige vajalikum saab tehtud, kuigi strateegilist planeerimist ei toimu.

Paraku selgus probleeme sügavamalt analüüsid, et ühe strateegiaga ei ole võimalik aastate jooksul kuhjunud probleeme lahendada ning muutusi tuleb teha muuhulgas organisatsiooni juhtimises: kommunikatsiooni rolli peab tähtsustama. Seda eeldab ka Teaduspargi erilaadne organisatsioonitüüp. Võrgustumiseks ja innovatsiooni arenguks on Teaduspark sobilik keskkond, sest on olemas teadus- ja tehnoloogiamahukate ettevõtete kooslus. Kuid sellest üksi ei piisa, on vaja ka sobilikku sotsiaalset keskkonda, mis võimaldaks koostööd arendada.

Seega on käesolev strateegia eelkõige probleemide leevendus, mitte ravi. Asukatega seotud kommunikatsiooni tõeline eesmärk peitub sünergia tekitamises, aga kõigepealt on vaja luua võrgustumiseks sobiv pinnas – tuua asukafirmad oma kinnistest ruumidest välja ning teha omavahel tuttavaks. Siinkohal on võtmeroll kommunikatsioonil.

# Summary

## **The basis of communication strategy for Tartu Science Park: resident-firms communication**

The aim of the master thesis was to map communication problems Tartu Science Park (also TSP) has with resident-firms and to create a communication strategy for resident-firm communication. The strategy also incorporates communication goals and messages to other crucial target groups, since no strategic work has been done in that field.

The main problems are resident-firms' image of Tartu Science Park as a real estate, encapsulation to one's workspace and minor interest in Science Park's daily activity. TSP has limited possibilities to take up communication as strategically planned organisation management tool, because of project based financing, lack of time and disunity of project managers' work assignments. Communication is not prioritized as return in communication can not be measured at a blink of an eye. Tartu Science Park doesn't have communication specialist and hence there is no strategical planning, only the necessary activities are being done.

The deeper analysis of communication problems revealed that it is not possible to solve problems accumulated by years and changes need to be done in organisation management, too. Communication has to become important. It is the precondition of networking and innovation, which Science Park's environment already supports. But it is the lack of social environment enabling to develop collaboration.

Thus, current strategy can only soothe problems and not cure them. The real purpose of resident-firms communication is creating synergy. However, appropriate ground should be established at first – getting residents out of their shell and introduce to each other. Communication is the key in that process.

## Kasutatud kirjandus

- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2): 27-40.
- Cassell, C. (2009). Interviews in Organizational Research. Buchanan, D. A. (toim.) & A. Bryman (toim.). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. Los Angeles, London, New Delhi: SAGE, 500-516.
- Cowan, R. & N. Jonard. (2009). Knowledge Portfolios and the Organization of Innovation Networks. *Academy of Management Review*, 34(2): 320-342.
- *Ettevõtete küsitlus 2008: kokkuvõte*. (2009). Tartu Teaduspark.
- *Ettevõtete küsitlus 2010: kokkuvõte*. (2011). Tartu Teaduspark.
- Gibbons, D. E. (2004). Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields. *Academy of Management Journal*, 47(6): 938-951.
- International Association of Science Parks, URL (kasutatud aprill 2011) <http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=2>.
- Jonsson, O. (2002). Innovation Processes and Proximity: The Case of IDEON Firms in Lund, Sweden. *European Planning Studies*, 10(6): 705-722.
- Morgan, G. (2008). *Organisatsiooni metafoorid*. Tallinn: Eesti Päevaleht.
- Patrucco, P. P. (2003). Institutional Variety, Networking and Knowledge Exchange: Communication and Innovation in the Case of the Brianza Technological District. *Regional Studies*, 37(2): 159-172.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Phillips, N & M.L. Di Domenico. (2009). Discourse Analysis in Organizational Research: Methods and Debates. Buchanan, D. A. (toim.) & A. Bryman (toim.). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. Los Angeles, London, New Delhi: SAGE, 549-566.
- Roots, H. (2006). *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
- Roots, H. (2002). *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
- SA Tartu Teaduspargi arengukava 2007-2013 (2006). URL (kasutatud märts 2011) <http://www.teaduspark.ee/UserFiles/File/TTP%20Arengukava%202007-2013%20kinnitusega.pdf>.
- Shuman, J. & J. Twombly. (2010). Collaborative Networks Are The Organization: An Innovation in Organization Design and Managment. *VIKALPA*, 35(1): 1-13.
- *Sihtasutus Tartu Teaduspark: Majandusaasta aruanne 2010 (2011)*. Tartu Teaduspark.
- Siimon, A. (2004). *Organisatsiooniõpetus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Steyn, B. (2003). From Strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2): 168-183.
- *Tartu Teaduspargi 2011.a. tegevuskava strateegiliste eesmärkide lõikes.(2010)*. Tartu Teaduspark.

- *Tartu Teaduspargi kodulehekül*, URL (kasutatud aprill 2011) [http://www.teaduspark.ee/et/tartu\\_teaduspargist/mis\\_on\\_tp](http://www.teaduspark.ee/et/tartu_teaduspargist/mis_on_tp).
- *Teaduspargi turunduse tegevuskava 2011.a.* (2010). Tartu Teaduspark.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganisational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Gapacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academey of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- *TTP 2010.a. tegevuskava strateegiliste eesmärkide lõikes.* (2009). Tartu Teaduspark.
- Van Audenhove, L. (2007). *Expert Interviews and Interview Techniques for Policy Analysis.* URL (kasutatud mai 2011) [http://www.ies.be/files/060313%20Interviews\\_VanAudenhove.pdf](http://www.ies.be/files/060313%20Interviews_VanAudenhove.pdf).
- Vos , M. & J. Otte & P. Linders. (2003). *Setting up a Strategic Communication Plan.* Utrecht: Lemma.
- Vos, M. F. (1992). *The Corporate Image Concept: A strategic approach.* Utrecht: Lemma.
- Walker, E. (2006) AURP: Creating Communities of Knowledge. *Innovation: America's Journal of Technology and Commercialization*, 4(4), URL (kasutatud aprill 2011) <http://www.innovation-america.org/aurp-creating-communities-knowledge>.
- Whittington, K. B. & J. Owen-Smith & W.W. Powell. (2009). Networks, Propinquity, and Innovation in Knowledge-intensive Industries. *Administrative Science Quarterly*, 54: 90-122.
- Wilson, L. J. & J. D. Ogden. (2008). *Strategic Communication Planning: For Effective Public Relations and Marketing.* Iowa: Kendall/Hund Publishing Company.

# LISAD

## Lisa 1. Tartu Teaduspargi uudiskiri (märts 2011)



### Üritused

- ▶ [Tartu Hea Teeninudse päev](#) 09.03.2011
- ▶ [Pärastlõunaseminar "Toote elutsükli hindamine \(LCA\). Praktilised rakendused tootearenduses"](#) 09.03.2011
- ▶ [Teaduspargi mälumänguturniiri I etapp](#) 09.03.2011
- ▶ [Rahvusvahelised kontaktüritused ettevõtjatele](#) 10.03.2011

▶ [Vaata kõiki](#)

### Uudised

- ▶ [TechEvening koondas noored tehnikaüliõpilased](#) 03.03.2011

Kahe tudengiorganisatsiooni, Tehnikaüliõpilaste Seltsi ja MUG.ee (Microsoft User Group) ettevõtmisel toimus grandioosne infoõhtu tehnikaüliõpilastele Tartu Teaduspargis. Esimest korda asetleidnud ürituse peaesmärgiks oli laiendada tudengite teadmisi sellest, kuidas leida projektide jaoks raha.

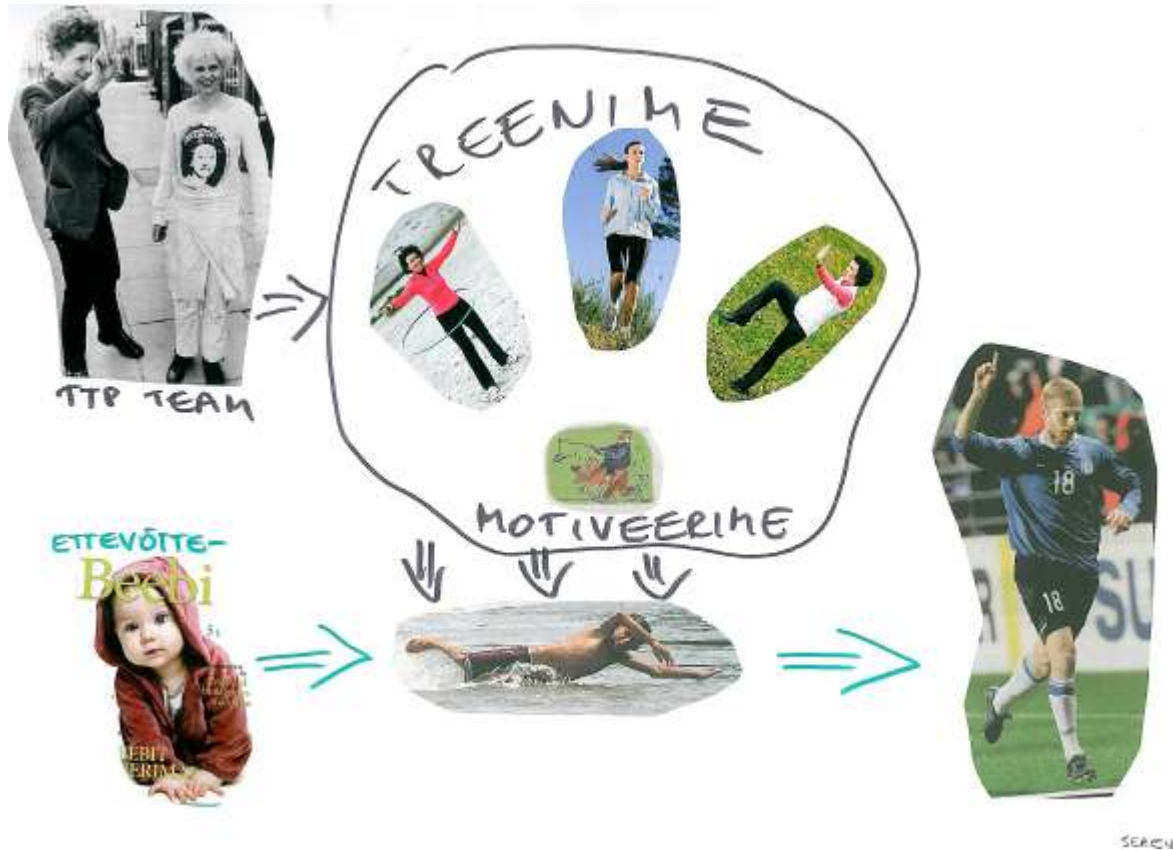
[Tartu Teadusparki tuleb mobiililahenduste näidiskeskus](#) 14.02.2011

Tartu Teaduspargis avatakse järgmise aasta alguses mobiililahenduste demo- ehk näidiskeskus, kus ettevõtjad, arendajad ja lihtsalt huvilised saavad uudistada Eestis tehtud nutikaid mobiililahendusi.

▶ [Vaata kõiki](#)

Uudiskirjast lahumiseks kliki [sii](#).

## Lisa 2. Ajurünnakutel loodud TTP töötajate kollaažid ja neid selgitavad transkriptsioonid



**Seren:** Ühesõnaga mul on selline hästi lihtne kollaaž, rõhub sellele lihtsusele, mitte massile, vaid lihtsusele. Et see oleme siis meie, siin on sellised hipitegelased, tõelised, lahedad, lahedad ja vabad, rutiinivabad ja nii edasi. Siin on ettevõttebeebi. Ettevõttebeebi visatakse ujuma pea ees tundmatusse vette ja siis vaadatakse, kas ta siis tuleb sealt välja või ei tule. Ja siis see hipitiim siin treenib, motiveerib, siin on tilluke motivatsioonipilt, tegelikult peaks suurem olema, ma ei leidnud kiiresti suuremat. Ja siis läheb võiduka lõpuni. Vot selline Teaduspark.



**Tõnis:** Mina jagasin selle natuke teistmoodi kui Seren. Minu jaoks on see hästi oluline – äriideed. Neid on umbes 50 sellel aastal sisse tulnud. Ja see on see, mida me otsime. Ja kui mina siia tulin, siis mulle öeldi ka, et kiiresti on uusi äriideid vaja ja neid kuidagi siia saada. Siin on meil siis Inkubatsiooni tiimi tegevus. Et see on üks suur kohtingute värk tegelikult mis me siin teeme. Kutsume siis need, kellel on see pirn põlema läinud või natukene hõõgub, kutsume kohale ja siis on kõik need küsimused, et kas ta on küps, et milline on ta riietumisstiil, et kas ma meeldin talle – see on ka meil küsimus. Et võibolla on tema liiga hea, kas meie temale ka meeldime.

Ja see keskmine osa siin on europrojektid, millega tuleb ka tegeleda. Et siin on kõik välismaa inimesed peal. Ma vaatasin, et see on Kylie ja see on Lenny ja siis tihti on see, et saad väga

toredate välismaa inimestega kokku ja siis võib midagi sellist toredat juhtuda. Ja siis on siin veel üks asi, millega ma olen tegelenud – turunduse pool. Et see on selline huulepulga peale panemine, et näidata end kõige paremast küljest. Ja siis panin veel teo ka siia, vaatasin, et nii hästi sattus. Et mõnikord on see, et kui kõik asjad on nagu korraga, siis mõni asi viibib. Ja mõne asjaga läheb nagu natuke liiga palju aega. Et seda ma olen ka siin tähele pannud, et juhtub nii. Selline on minu kollaaž.



**Toomas:** Leidsin nagu ühe roboti, et robot on nagu uus asi, mis edasi viib. Et see on koht, kus uusi asju tehakse. Siin ümberringi on torne ja linnukesi ja liblikaid ja ütleme, et kogu see elu ja keskkond on meie ümber ja all on väike pilt, et taba märki ka ja siin on raha ka, et hästi

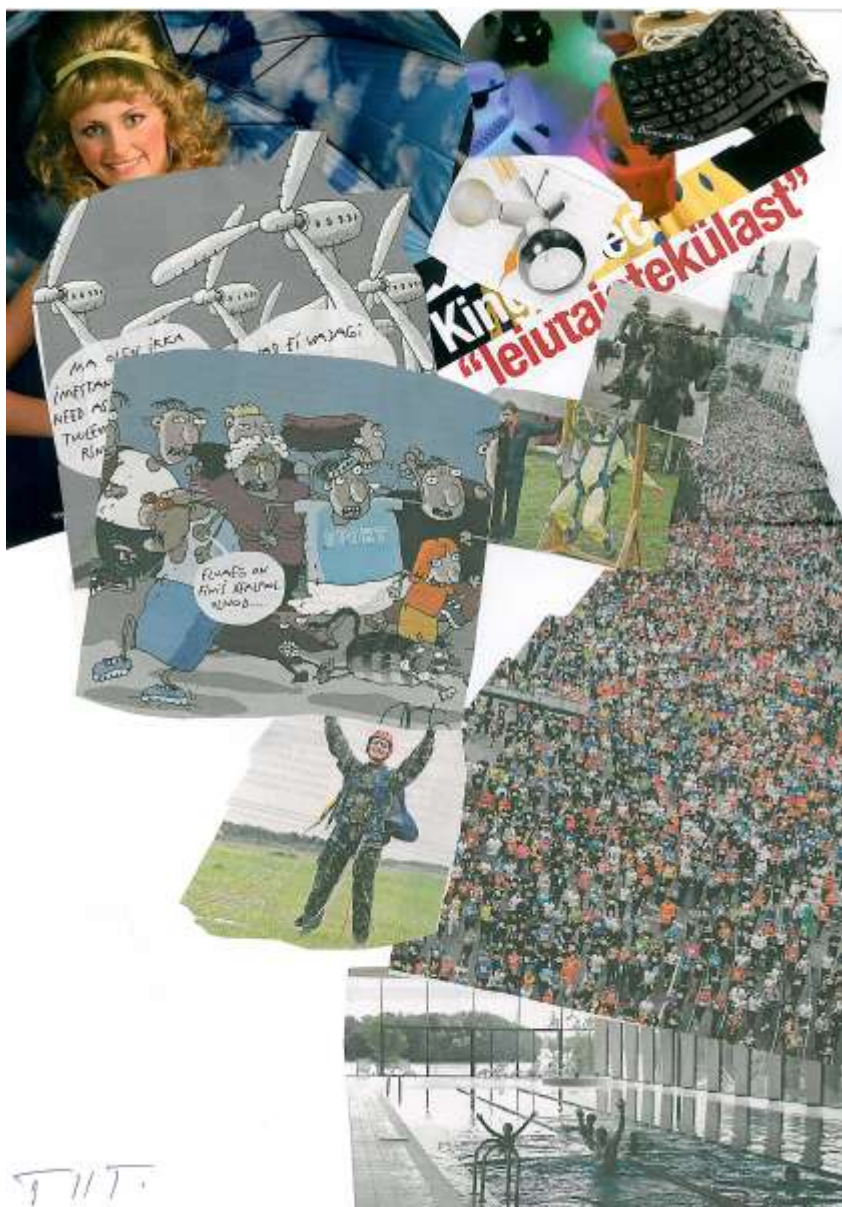
läheks, tuleb raha ka. Ja et kuna siin me pakume siis neid teenuseid koolitüdrukust kuni ärikliendini või midagi sellist. Nii ta tuli.



**Vaido:** Soolise ebavõrdsuse teemadest lähtuvalt on mul siin keskel üks ettevõtja, kellel küll ei ole nägu, aga kes siiski paistab olevat, tegelikult ta võib olla ka väga asjalik naisterahvas, sellise kauni punase lipsuga, kes siis on tulnud Teadusparki ja kuhu ta siit edasi läheb, see on absoluutselt tema otsustada. Meie oleme talle igalpool toeks. Ta võib purjetada kaunite palmide alla, elada seal väga hästi. Ta võib ronida üle silla, meie oleme siin sillaks erinevate institutsioonide, organisatsioonide ja osapoolte vahel. Ja ronida trepist üles projektitööde kaunisse maailma. Ta võib olla niiõelda meie enda armsas koduvabariigis või siis ta võib sõita-seilata kosmosesse. See on siin kosmoselaev, kes aru ei saa, aga võibolla see võib ka midagi muud olla. Et see sümboliseerib ka selles mõttes Teadusparki, et kunagi ei tea, mida siin uut, huvitavat ja põnevat välja võib tulla.



Ly: Selle kohta vist võib öelda, et töö tellija materjalist. Otsisin väga tiigrit, aga tiigrit ei olnud. Usun, et minu mõtlemine käib ka natuke inkubatsiooni põhiselt. Need on need meie vaprad jänesed, kes meil siin ümbritsevatelt avaratelt haljastelt ettevõtjusaasadelt justkui satuvad siia meie juurde. Tihtilugu on need ideed küll olemas, kuid nende kättesaamiseks, vormimiseks tuleb tükk tööd teha. Alati on nendel jänestel ka valikud. Üks valik on kahtlemata ära söödud saada, mitte midagi ette võtta. Identiteet, ma arvan, on oluline. Paljudel ei ole seda ettevõtja identiteeti üldse. Teaduspark on täpselt see koht, kus sa saadki teada, kes või mis sa võiksid olla. Järgmine suur koht on, see on vabadus. Et sind on vabastatud igasugusest, kõigest ülearusest ja sinust vormitakse läbi erinevate võrgustike, servast serva üle maa, läbi uudiste ja kõige-kõige, mis sulle võiks oluline olla, edukaks ettevõtjaks ja karjääriinimeseks. Ühesõnaga, ma ei teagi siis, karjäärijänesed siis.



**Tiit:** Et Teaduspark ongi natuke selline mõiste, mida on raske määratleda, mis ei mahu raamidesse. Sellepärast ongi natuke üle ääre ja väljas. Et ühtepidi on üks selline vihmavari, mis on siis mõeldud kõikidele asukatele. Et kus alati oleks meeldiv naeratus ja lahke vastuvõtt, hea kodukord. Aga teistpidi on siin selline niiöelda leiutajateküla, kus on uusi innovaatilisi ideid ja seadmeid välja mõeldakse. Nüüd teistpidi on siis siia, noh alati on ka, väga palju rahvast käib siit läbi. Ja me tegelikult otsime nagu kindlamat rahvast ja siis nende jaoks me korraldame sellised katsed, õppused, treeningud. Tulest, veest ja vasktorudest tõmbame nad läbi. Kes ei upu, kes langevarjuga hüpates jääb veel ellu ja kes jooksumaratonil ellu jääb, et selle me siis võtame lõpuks võidukalt vastu inkubaatorisse ja ta omakorda hakkab siis tooma siia uusi leiutusi, uusi ideid ja on selles Teaduspargi kollektiivis. Ta leiab oma

koha. Siin vahepeal üks pilt jäi vahele. Et viime ka läbi selliseid karme õppusi, et kõik asjad saaks tehtud. Et kuidas igas olukorras hakkama saada. Sest ettevõtlus, see on ju võitlus konkurentide ja välis- ja siseturgudel, et ellu jääda ja teistest edukam ja parem olla.



**Külli:** Minu need mõtted ja ideed on hästi poolikud. Aga siin keskel on mul pandud selline puu, kus siis Teaduspark on nagu see puu. Kui te näete, siis sinna-alla-tänna-üles, et see Teaduspark annaks siis nagu suunda meie firmadele ja koostööpartneritele. Ja siin on siis need asukad seinast seinast. Uue põlvkonna teadlane on siin, tuumateadlane on ta, selline ilusam. Kontaktid. Ja põhiline on mul väikse pildi peal: ma arvan, et head ajad on tulemas.

## Lisa 3. Asukate küsimustiku tulemused

### Üldine info

Vastaja	Tegevusvaldkond	Asukoht	Aeg TTP-s	Töötajaid	Kas olete TTP-s ka lähitulevikus (ca 5 aasta pärast)?
1	Molekulaarbioloogia	Riia 185a	u 15a	16	Tõenäoliselt
2	Biotehnoloogia	Riia 181a	14a	5	Jah
3	IKT (sport)	Riia 181a	8 kuud	6	Kui projekti arendusmeeskond jääb Tartusse, siis loodetavasti küll. Kahjuks on TTP ruumid liiga suured. Meie vajadus on ca 2-3 inimest ruumis, ruumid kõrvuti. Kulukas on tüürida 3 suurt ruumi. Antud tingimustes kannatab tööviljakus.
4	Internetiturundus	Riia 181a	2a	väike	Kui nii kaua saab, siis püüaks.
5	IT	Riia 181a	2a	2	Jah
6	Orgaaniline süntees	Riia 185a	6a	väike	Suure tõenäosusega jah.
7	Laboriseadmete müük, hooldus	3026	3a	8	Tõenäoliselt
8	Ehitusprojekteerimine	Riia 185a	5a	6	Jah
9	Energeetika	Riia 185a	1a 4k	7	Loodan
10	IT	Riia 185a	5k	8in+nõukogu	Kui renti ei tõesteta, siis võibolla
11	Insenertegevused	Riia 185	1,5a	2	Jah
12	IKT	Riia 185	ca 10a	2.apr	Ei oska öelda
13	IT		12a	40 (Tln+Trt)	X
14	Laser seadmed ja süsteemid	181a	al 1992	7	?
15	Konsultatsioon	Riia 181a	1a	2	Võibolla

16	Masinaehitus ehk projekteerimine ja konsulatatsioon	Riia 181a	3a		1,5	??
17	MTÜ	Riia 181a	ca 4a		25	Tõenäoliselt jah
18	Materjalitehnoloogia	Riia 181a	2+10a	u 8		Ei oska öelda
19	Tehnoloogia		1,4 a		3	Kahjuks ei oska seda ette arvata, mis järgmise 5a pärast saab
20	Ehituslik projekteerimine	Riia 181a	alates apr 2007		4	Jah
21	Ärikonsultatsioonid ja nõustamine	Riia 181a	2a		9	Jah
22	Konsultatsioon	Riia 181a	3a		13	Ei
23	Aparaadiehitus	Riia 185	ei mäleta, ammust ajast	Tartus 2, kokku ca 20		Ei tea
24	Tarkvaraarendus	Riia 181a	1a		3	Ei oska öelda
25	Massaažisalong	Riia 181a	7 kuud		2	Jah
26	Sotsiaalhoolekanne	Riia 185	alates 2003	X		Jah
27	Optikaseadmete tootmine	Riia 185	u 3 a	väike		Kindlasti oleme
28	IKT	Riia 181a	X	X		X
29	GPS Seire	Riia 185	1a	kuni 10		X
30	IT	Riia 185a	9 aastat	Mis mõttes?		Arvan küll
31	Med. Seadmete tootmine	Riia 185	5a	väike, 6 inimest		Loodetavasti
32	Elektronkomponentide tootmine ja arendus	Riia 185a	al. 2000	20 inimest		Ei oska öelda
33	Energeetika ja kohalik areng	Riia 181a	29.01.2010	5 töötajat		Jah

34	Tarkvaraarendus	Riia 181a	4 aastat	2 kontoritöötajat, 7 osalise koormusega kaugtöötajat	Võibolla
35	kirjastus	Riia 185	u 10 aastat	kolm - 12	Ei tea
36	Biotehnoloogia	Riia 181	4 aastat		5 Miks mitte
37	Raamatupidamisteenus	Riia 181a	u 5 aastat		2 Loodan küll
38	Erialaliit/ettevõtlusorganisatsioon	Riia 185	3 aastat	2+30 liiget	Tõenäoliselt
39	Prototüüpide tootmine, tarkvara ja seadmete müük	Riia 185	6 kuud		1 Ei tea
40	Kiudplastikud	Riia 185	16 aastat	5 töötajat	Loodetavasti

## Infovahetus

Vastaja	Milliseid kanaleid kasutate TTP info saamiseks?	Kuidas hindate TTP poolset infojagamist?	Millist kanalit kasutate TTP-ga kontakteerumiseks?	Millist infot sooviksite TTP-lt saada?
1	Koduleht, e-mail, üritused, suhtlus TTP töötajatega	Hea. Kõikide ürituste toimumise kohta saadetakse email ja sissepääsude juures on infolehed	E-mail, otsesuhtlus, üritused	Meie valdkonda puudutavad tulevikusuunad. Koostöövõimalused?

				Jms
2	Koduleht, e-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	Otsesuhtlus	X
3	Koduleht, uudiskiri, e-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	Otsesuhtlus	X
4	Koduleht, e-mail, Facebook, TTP üritused, suhtlus ttp töötajatega	Hea	E-mail, otsesuhtlus, üritused	Tellimusi
5	Uudiskiri, e-mail, Facebook	Rahuldav	E-mail	x
6	E-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	Otsesuhtlus	Plaanilised ehitus-, remondi- ja hooldustööd
7	Koduleht, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Hea	Otsesuhtlus	X
8	Koduleht, suhtlus TTP töötajatega	Rahuldav	E-mail, otsesuhtlus	X
9	Koduleht	Rahuldav	E-mail, otsesuhtlus	Olmega seotud info
10	Koduleht, uudiskiri, e-mail, Facebook, suhtlus TTP töötajatega	Hea	E-mail	X
11	Koduleht, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Hea	E-mail, otsesuhtlus (otstarbekus)	X
12	Koduleht, e-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	Otsesuhtlus	X

13	Suhtlen TTP töötajatega	Hea	Otsesuhtlus	X
14	Uudiskiri	Rahuldav	Otsesuhtlus	X
15	Facebook, TTP üritused, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Väga hea	Otsesuhtlus	X
16	Koduleht, e-mail	Hea	E-mail, otsesuhtlus	X
17	Koduleht, e-mail, Facebook, TTP üritused, suhtlus ttp töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Hea	E-mail, otsesuhtlus	Üritused, valdkonnas toimuv
18	Suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Rahuldav	Otsesuhtlus	X
19	E-mail, Facebook, suhtlus TTP töötajatega	Hea. E-mailiga saabuvad suuremad/tähtsamad üritused ja uudised, vahel ka on puhkeruumis infotahvlilt hea seda lugeda	Otsesuhtlus. Kõige vahetum ning saab kõige kiiremini tagasisidet	Tagasisidet nende poolt läbiviidud küsitluste kohta. Nt ühised messide külastused, reis Hiinasse jne.
20	Koduleht, e-mail, TTP üritused, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Hea	E-mail, otsesuhtlus, üritused	X
21	Uudiskiri, e-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	E-mail, otsesuhtlus. Kiireimad viisid infovahetuseks.	Praegune info TTP toimuva kohta on piisav.
22	E-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	E-mail, otsesuhtlus	X
23	Suhtlus TTP töötajatega	Reeglina ei vaja	Otsesuhtlus	X
24	Koduleht, e-mail, suhtlus TTP töötajatega	Rahuldav. Kui küsin, siis vastatakse. Ma pole palju küsinud, seega on hinnang keskmine.	E-mail, otsesuhtlus. Nii on kõige lihtsam.	X

25	Koduleht, uudiskiri, e-mail, Facebook, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega, muu:infostendid	Hea	E-mail (info jagamiseks), otsesuhtlus.	X
26	Koduleht, e-mail, Facebook, suhtlus TTP töötajatega, muu: infostendid majades	Rahuldav	Email (info jagamiseks), otsesuhtlus (küsimused, probleemid saavad sel puhul väga kiiresti lahendatud)	X
27	Koduleht, uudiskiri, E-mail, TTP üritused	Väga hea	E-mail, otsesuhtlus, üritused	Informatsioon ürituste kohta, konsultatsioon, igapäeva küsimuste lahendamine, potentsiaalsete partnerite otsing ja palju muud.
28	E-mail, suhtlus TTP töötajatega	Hea	E-mail	X
29	Suhtlus TTP töötajatega	Rahuldav	Otsesuhtlus	X
30	Uudiskiri, TTP Üritused, suhtlus TTP töötajatega	Hea	E-mail, otsesuhtlus, üritused	X
31	Suhtlus TTP töötajatega	Hea	E-mail, otsesuhtlus	X
32	Koduleht, uudiskiri	Hea. Vajalik info kättesaadav, nähtav	E-mail, otsesuhtlus. Saab kõige parema tagasiside konkreetsetele küsimustele, probleemidele	X
33	Koduleht, uudiskiri, E-mail, TTP üritused, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega, muu: nõustame TTP-d hoonete energiatarbimise osas	Hea. Põhjendus: ei ole esinenud probleeme.	E-mail, otsesuhtlus. Kõige lihtsam ja rohkem pole vaja olnud.	X

34	Uudiskiri, e-mail, TTP üritused, suhtlus TTP töötajatega	Väga hea	E-mail, otsesuhtlus	X
35	Suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Hea	Otsesuhtlus	X
36	Koduleht, uudiskiri, e-mail, TTP üritused, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Rahuldav. Üldiselt rahul, aga tundub et näiteks erinevate võimaluste (projektides osalemine, ärtartnerite leidmine, uued suunad meil ja mujal erinevates valdkondades jne) tutvustamisele võiks rohkem tähelepanu pöörata.	E-mail, otsesuhtlus, üritused	Kirjas juba eelnevalt.
37	Koduleht, e-mail, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Hea. Vajalik info olemas, aga alati saab veel paremini	E-mail, otsesuhtlus	Näiteks info uute asukate kohta, kellele võiksin oma teenust pakkuda.
38	Koduleht, uudiskiri, e-mail, Facebook, suhtlus TTP töötajatega	Rahuldav	E-mail, otsesuhtlus	X
39	Koduleht, suhtlus TTP töötajatega	Rahuldav	E-mail, otsesuhtlus	X
40	Koduleht, uudiskiri, suhtlus TTP töötajatega, suhtlus teiste ettevõtetega	Rahuldav	Otsesuhtlus	Teavet vabade ruumide olemasolu kohta, rendi hindade kohta, edaspidise arengu kohta

## Üritused

Vastaja	Millistel TTP üritustel olete viimase aasta jooksul osalenud?	Milliseid üritusi võiks veel korraldada?	Millised on peamised faktorid, mis määravad osalmise/mitteosalemise?	Kuidas hindate ürituste eelteavitust?
---------	---	--	--	---------------------------------------

1	Koolitused, TTP jõulupidu	Veel rohkem meie valdkonnaga seonduvaid koolitusi (müük/molekulaarbioloogia)	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
2	Seminarid, konverentsid	X	Ürituse vajalikkus, huvi	Hea
3	X	Tekkis mõte, et TTP võiks broneerida 1x nädalas 1h nt korvpallisaali ja pakkuda inimestele võimalust mängida korvpalli (korvpall on toodud näitena, kuna suht populaarne). Osavõtumaksu eest ja piisava huvi korral muidugi.	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
4	Seminarid, konverentsid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, ettevõtjate talvapäev, TTP klubiüritused, TTP jõulupidu, muu: mälumäng	Mälumäng, mälumäng, mälumäng.	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea
5	Infopäevad/teabepäevad, ettevõtjate talvapäevad, TTP klubiüritused	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea
6	Koolitused, TTP jõulupidu	X	Ajaline sobivus	X
7	X	X	Ajaline sobivus, huvi	Väga hea
8	Seminarid, konverentsid, koolitused, infopäevad/teabepäevad	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea
9	X	Ei ole ootusi	X	X
10	Seminarid, koolitused, TTP klubiüritused	Vajadust otseselt ei tunne, kuna ettevõtte spetsiifika on selline, et TTP-l on raske midagi pakkuda.	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus	Hea
11	Seminarid	X	Huvi	Hea

12	Seminarid, konverentsid, koolitused	Jõusaal kasutamiseks pargi asukatele	Huvi	Hea
13	Muu: ei ole osalenud	X	Huvi	Hea
14	Seminarid	X	Huvi	Rahuldav
15	Seminarid, konverentsid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, , TTP klubiüritused	Mälumäng	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
16	Koolitused	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus	Hea
17	Seminarid, konverentsid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, ettevõtjate talvapäev, TTP klubiüritused, TTP jõulupidu	X	Ajaline sobivus, huvi	Hea
18	Seminarid	X	Ajaline sobivus, huvi	Rahuldav
19	Seminarid, infopäevad/teabepäevad	X	Ajaline sobivus	Väga hea
20	Seminarid, infopäevad/teabepäevad	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus	väga hea
21	Ei ole	Ei tunne vajadust	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
22	Seminarid, koolitused, ettevõtjate talvapäevad, TTP klubiüritused	X	Ajaline sobivus, huvi	Hea
23	Seminarid, infopäevad/teabepäevad	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
24	Ei ole osa võtnud. Kuulnud spordipäevast, suusatamisest.	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Ei oska öelda
25	Seminarid, konverentsid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, ettevõtjate talvapäevad, TTP	X	Ürituse vajalikkus, huvi	Hea

	klubiüritused, TTP jõulupidu			
26	Seminarid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, TTP jõulupidu, Muu: talgupäev kevadise suurmuhastuse ajal, mälumäng	X	Ajaline sobivus, huvi	Hea
27	Seminarid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, TTP klubiüritused	Jätkuvalt huvitavad koolitused ja seminarid	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
28	Koolitused	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus	Hea
29	X	X	Ajaline sobivus, huvi	Hea
30	Seminarid, infopäevad/teabepäevad, ettevõtjate talvapäevad, TTP klubiüritused, TTP jõulupidu	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea
31	Seminarid, konverentsid	X	Ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
32	X	Üritusi on piisavalt, lihtsalt meie ettevõtte kollektiivi eripära (enamasti venekeelsed töötajad) tõttu Teaduspargi üritustest üldjuhul osa ei võeta.	Huvi, muu: eelmises punktis mainitud	Väga hea
33	Seminarid, konverentsid, koolitused, infopäevad/teabepäevad, TTP jõulupidu, muu: mälumäng!!!	Säästva transpordi alaseid teavitusüritusi.	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea
34	Seminarid, koolitused, ettevõtjate talvapäevad, TTP klubiüritused, TTP jõulupidu	Koolitused, nt finantsjuhtimine, meeskonna juhtimine	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus	Väga hea
35	Ei ole osa võtnud	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus	Hea
36	Seminarid, ettevõtjate talvapäevad	Pigem pöörata tähelepanu olemasolevate üritusete veelgi	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea

		kvaliteetsemaks muutmisele.		
37	Infopäevad/teabepäevad	Kuna hetkel on mul tööd ka väljaspool seda maja,siis väga rohkem ei oska soovida.	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Väga hea
38	Seminarid, infopäevad/teabepäevad	X	Ajaline sobivus, ürituse vajalikkus, huvi	Hea
39	X	X	Ajaline sobivus, huvi, muu: hind	X
40	X	X	Ürituse vajalikkus, huvi	Rahuldav

## Suhtlus naabritega

Vastaja	Kes on teie naaberettevõtted?	Kuidas olete teadlikuks saanud/kontakti saavutanud?	Olete teinud koostööd mõne teise TTP ettevõttega?	On teil huvi teiste asukatega rohkem tuttavaks saada?	Kas ettevõtete vahelise koostöö võimalus on oluline?
1	5D Vision, Talovest, Ldiamon	TTP ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	5D Vision- IT tehnilised teostused, BioAtlas- edasimüüja, Applied Phenomics- meie klient, Elulaser-massaaž, Naxo, Quattrowed	Ei. Oleme piisavalt juba tuttavaid kogunud	Pigem oluline
2	Estla, Protolab	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud	Evikonist oleme tooteid ostnud. Protolabi eellastelt oleme mitmeid tooteid tellinud	Jah	Pigem oluline
3	Click&Co, Bioatlas	Ei ole suhelnud naabritega	Oleme kasutanud TTP-s asuva firma teenuseid dokumentatsiooni väljatöötamisel ja rakendamisel	Jah	Pigem oluline
4	Piimalabor ja Spordikoolituse SA	TTP ürituste kaudu, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu, muu:kaugemad naabrid on tuttavamad	Nad on kõik kliendid olnud	Jah. Võrgustik müüb.	Väga oluline
5	Tarkvaralabor, Semitar, Elmer SKB, HLP	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud	Elmer SKB, tellisime programmeerimistöid	Jah. Kontaktid, tutvused.	Pigem oluline
6	X	Naaber on suhtluse algatanud	Naxo OÜ. Oleme ostnud nende poolt vahendatud kaupa.	X	Ebaoluline
7	Loodusfoto, SolisBiodyne, Evikon	Muu: varasemad kontaktid	Evikon- tellisime aparadi, SolysBiodyne- müüsimise laboritarvikud ja seadmed, Clifton- ostis tarvikuid	Jah	Pigem oluline

8	Medisoft, Elering	Ei ole suhelnud naabritega	OÜ Meedium Marketing: koduleht, VivaProject: eriosade projekteerimine	X	Pigem oluline
9	Ei ole huvi tundnud	Ei tea naabreid, ei ole suhelnud naabritega	Ei ole	Ei	X
10	Ei ole kursis	Ei ole suhelnud naabritega	Ei	Ei. Puudub aeg ja hetkel ei ole sellest ka suurt kasutegurit.	Pigem ebaoluline
11	LDI, Mesotech, Evikon	Olen ise kontakti võtnud	LDI- lepingud, üldine infovahetus, Ldiamon- lepingud, üldine infovahetus, Mesotech-infovahetus, Estla-infovahetus, Evika- infovahetus, Jekodisain- tellimused	Ei. Tunnen, keda vaja.	Väga oluline
12	Evikon MCI, Omec, Metric, Jeko Disain jt	Naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Jah, oleme. Lepinguline töö professionaalses valdkonnas.	Jah	Pigem oluline
13	X	Ei ole suhelnud naabritega	Ei	Ei	Pigem oluline. Oma tegevusvaldkonnas.
14	Naxo	Olen ise kontakti võtnud	AS Ldiamon, VEMO-PK	EI	Pigem oluline
15	Piima TAK, BioAtlas, Click&Grow, Securer, IB Matrico, Spordi SA	TTP ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Oleme ostanud teenust ja oleme ostnud teiste asukate teenuseid.	Jah. Suurendada võrgustikku.	Väga oluline
16	X	TTP ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Naaberfirma teeb raamatupidamist. Mõned kliendid on TTP asukad.	X	Pigem oluline

17	TTP Admin, Advisio	TTP ürituste kaudu, tutvumine TTP töötajate kaudu, muu:iseenda tegevuse (MTÜ) kaudu	Korraldame koolitusi TTP-s	Jah	Väga oluline
18	Elulaser, Lanlab	Tutvumine TTP töötajate kaudu	Protolab, detailide tellimine	X	Pigem oluline, pigem ebaoluline
19	Protolab, Securer, Sporditeabe SA, Tervislik Piim...	Olen ise kontakti võtnud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Jah.Protolabiga, Medium Marketing. Protolabiga erinevate lahenduste leidmine toodetele. Medium Marketing-reklaam Google's.	Jah. Kui on hea võimalus koostööd teha.	Väga oluline.
20	Hansson, Leego ja Partnerid OÜ, Airmaker MSR OÜ	TTP ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud	Kuubik Project OÜ. Projekteerimine - koostöö	Jah. Uued kontaktid on alati kasulikud.	Pigem oluline
21	Van Zoig, Vivaproject jne	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Spordikoolituse- ja Teabe SA. ISKE rakendamise konsultatsioon ja abiteenus.	Jah	Pigem oluline
22	PiimaTAK, Teaduspark	TTP ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud	Meilt on teenust ostetud	Jah	Pigem oluline
23	Kõrvaltubade rahvast tean, sama korruse rahvast enam-vähem, majas on ka neid, kes tere ei ütle.	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Jah. Teeme enam-vähem sama projekti; vahetame infot-ideid	Ei. Saaks oma ettevõtte rahvagagi ükskord tutvavaks.	Pigem ebaoluline
24	Elulaser, Lanlab, Skeleton Tec	Ei ole suhelnud naabritega. Koridoris tere ikka ütleme	X	Jah. Suhted on ikka vajalikud.	Pigem oluline

25	Skeleton Technologies OÜ, SW-Development Estonia OÜ	Teaduspargi ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Meedium Marketing OÜ- kodulehe valmistamine	X	X
26	SA Tartu Teaduspark, Idee & Teostus, Hemely Practika	Teaduspargi ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Tervix- koostöö toote valmistamisel, saialille salv. Serico- trükitööde tellimine, kujundustööd. Vivaprojekt-tehn. projektide tellimine.	Jah. Võimaliku koostöö leidmine.	Väga oluline
27	Track24 ja SolisBioDyne	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Väga paljude teiste e/v-tetega. Nt Protolab valmistab meie toote jaoks mehaanilisi detaile, Nõmm Insenerid tegid konstruktsiooni- ja disainijoonised.	Jah. Huvitab, kes veel ja millega tegeleb Teaduspargis, kogemuste ja info vahetamine.	Väga oluline
28	Protolab	Ei ole suhelnud naabritega	X	Ei	Pigem ebaoluline
29	VTT-NTM OÜ	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud	EVIKON toodab meie seadmeid, teeme ettepanekuid seadmete paremaks muutmiseks.	Jah	Pigem oluline
30	Kogu Teaduspark	Teaduspargi ürituste kaudu	Jah. Konsultatsioon.	Jah. Koostöö huvides.	Pigem oluline
31	Jeko Disain	Olen ise kontakti võtnud	Oleme kasutanud alltöö võttu.	Jah	Väga oluline
32	Otseseid naabreid pole, kuna asume omaette tiivas.	Ei ole suhelnud naabritega.	5Division OÜ- tarkvara hange. TÜ FI metallitöökoda- teenuse hange. Metrosert AS- mõõteseadmete taotlemine e. teenuse hange.	Ei oska öelda.	Pigem ebaoluline
33	Lanlab, SW-Development	Olen ise kontakti võtnud	Teeme koostööd Teaduspargi endaga.	Jah	Väga oluline

34	Van Zoig, HLP, Elmer SKB	Teaduspargi ürituste kaudu, olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud	Kunagi varem Tiigrikutsu OÜ-ga, tegid meile programmeerimise ja testimise allhanget. Secureriga proovisime ühe riigihanke juures koostööd teha, aga ei tulnud välja.	Jah. Koostööprojektid, tööd	Pigem ebaoluline
35	G.W. Berg	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud	Ei ole.	Ei	Ebaoluline
36	Tervisliku Piima Biotehnoloogiate Teadus ja Arendus Keskus, spordikanal OÜ	Teaduspargi ürituste kaudu	Hetkel teeme koostööd kolme Teaduspargis asuva ettevõttega. 5D Vision- kasutame nende teenuseid. NAXO- ostame, müüme nende tooteid. Solis BioDyne- ostame, müüme nende tooteid.	X	Väga oluline
37	Ei saa küsimusest aru?	Olen ise kontakti võtnud, naaber on suhtluse algatanud, tutvumine TTP töötajate kaudu	Osutan raamatupidamisteenust päris mitmetele Teaduspargi asukatele.	Jah	Väga oluline. Sooviksin ,et mu kliendid oleksid mulle võimalikult lähedal ja et mul oleks tööd siin piisavalt
38	X	X	Meedium Marketing - partnerettevõtte internetiturundus.	Jah	Pigem ebaoluline
39	X	X	Protolabiga, tellimuste vahetamine.	Jah	Väga oluline. Kliendi-, kontakibaasi ning kogemuste vahetamise huvides.
40	X	Olen ise kontakti võtnud	X	Ei	Pigem ebaoluline

## TTP üldine kuvand

Vastaja	Miks olete oma asukohaks valinud just TTP?	Kas teie ettevõtte mõnel infokandjal on viide TTP-le?	Kas olete väljaspool parki oma kogemusi jaganud? Millist infot?
1	See on asutus, mis pakub häid võimalusi teadusarengut tegevatele ettevõtetele. Teaduspark annab ka meie ettevõttele lisaväärtuse.	Jah. Tõstab meie ettevõtte usaldusväarsust.	Jah. Pakub häid koolitusi oma asukatele. Head tingimused teadusega tegelemiseks.
2	X	Jah	Jah
3	Sobiv asukoht, head ja professionaalsed teenused, meeldivad TTP töötajad.	Ei. Peakontor asub Tallinnas, pole sellele mõelnud.	Jah
4	Teadsin seda kohta. Hea kinnisvara.	Jah. Usaldusväarsus.	Jah. Positiivsust.
5	Geograafiline asukoht sobib, tänapäevane keskkond.	Jah. Viitamaks asukohale.	Ei
6	Hea asukoht, sobivad ruumid.	Ei. Ei ole oluline meie klientidele	Ei
7	Soodne keskkond, sobiv asukoht, hea parkimine.	Jah	Jah
8	Asukoht, hinnatase	Ei	X
9	Parim pakkumine	Ei	Ei
10	Soodne hind ja sobivad tingimused	Ei. Tegemist on rahvusvahelisele turule suunatud tootega. Katsume "müra" kodulehel hoida minimaalsena.	Ei

11	Hea keskkond	Ei. Pole kodulehte.	Jah. Üldist.
12	Sobiv vaimne keskkond	Ei. Pole veel jõudnud kaasajastada.	Ei. Vähe
13	Oli võimalus osta ruume omal ajal	Ei	Ei
14	Töötan siin üle 30 aasta	EI	Ei
15	Hea koht Tartus, firmade vahel tekib sünergia. Noored ettevõtjad, positiivsed, entusiastlikud, hea õhkkond	Jah	Jah. Et hea koht, kus ruume saada äri jaoks
16	X	Ei	Jah
17	Soodsad tingimused, koostöölepe	Ei	Jah
18	Kunagi oli odav hind (ca 10a tagasi)	Ei	Ei
19	Selleks, et oma tehnoloogia arendamise ettevõttele/start upile luua vajalikke kontakte ja kasutada ära/rakendada koostööks teiste firmade know-how'd	Ei	Jah. Olen rääkinud, mida Teaduspark endast kujutab, millised firmad siin on ning millist kasu olen ma oma ettevõttele saanud asudes Teaduspargis.
20	Sobiv koht töötegemiseks, meeldiv keskkond	Jah	Ei
21	Hea asukoht ja noored uuendusmeelsed ettevõtted	Jah. Teadvustamaks klientidele meie asukohta.	Ei
22	Ruumide kasutamise võimalus vastas meie vajadustele	Jah	Ei
23	Töötasin siin juba ammu enne TTP tekkimist	Ei. Ettevõtte asub Tallinnas.	Vahel

24	See tundus kõige sobivam sel momendil	Ei. Ei oska öelda, miks peaks? Firma juhtkond Soomes, sihtturg pole Eesti.	Ei
25	Hea asukoht, parkla, internetiühendus, kohvik, tervisetoad, saun	Jah	Jah. Infot.
26	Logistiliselt hea asukoht, parkla. Tugistruktuuride olemasolu - paljundus, faks, internetiühendus. Rentnike mugavus -söögikohad, tervisetoad, saun.	Ei. Ei ole mõelnud selle peale.	Jah. Infot rengipindade, lisavõimaluse kohta. Infot siin toimuvate koolituste kohta.
27	Asukoht on hea, ruumid on heas seisundis, tehnoloogia-alaste ettevõtete toetuse- ja konsultatsiooni võimalus, Teaduspargi kontaktid ja arendusvõimalused, tasuta koolitused ja seminarid	Jah. Annab prestiiži ja soliidsuse juurde, et me oleme osa suurest meeskonnast.	Jah. Pigem lihtsalt mainisin, et oleme Teaduspargis.
28	X	Jah	Ei
29	Seadmetootja lähedus	Jah	Ei
30	juhtus nii. Soodne rent.	Ei. Kas võib?	Jah. Soodne koht ettevõtluse alustamiseks.
31	Sobiv asukoht	Ei.	Ei
32	Ei oska täpselt vastata.	Jah. Firma ametlikul blanketil aadressribal ära toodud.	Ei
33	Margus ja Toomas otsustasid nii.	Jah. TTp on agentuuri üks asutaja.	Jah. Hinna ja kvaliteedi suhet arutanud.
34	Lisateenused- seminariruum saun. Suhtlus-koolitused, seminarid. Kontaktid - teised firmad, ühisüritused.	Ei. Pole pidanud vajalikuks. Võib panna.	Jah. Olen öelnud, et siin on head tugistruktuurid - ruumid, koolitused, seminarid. Samas ruumid on natuke

			steriilsed, mitte inspireerivad.
35	Ajaloolistel põhjustel	Ei	Ei
36	Logistilised põhjused (tarnijad asuvad siin).	Ei. Lihtsalt hetkekel seda pole seoses hiljutise uue kodulehe valmimisega.	Ei
37	Soovitati ja kuna Teaduspargi inimesed olid arvamusel, et abiteenused on siinsetele asukatele vajalikud, siis nii rendingi siin ruumi.	Ei. Mul ei ole kodulehte.	Jah. Siinsetest ettevõtetest ja nende tegevusest laiemas plaanis, samuti Teaduspargi meeldivast õhkkonnast ja kunstilisest kujundusest.
38	Sobiv asukoht, soodsad renditingimused, koosolekupindade ja seminariruumide kasutamise võimalus.	Ei. Pole vajadust/ei näe selles lisaväärtust.	Ei
39	Väga hea asukoht, nii logistiliselt kui naabrite mõttes.	Ei. Hea küsimus! Aega pole olnud? PANNA logo veebi ja mujale. Jõuame.	Ei
40	Ajaloolistel põhjustel	Ei	Jah. Positiivset.