



# **Priekšlikumu izstrāde, balstoties uz dizaina domāšanas principiem jaunu pakalpojumu ieviešanai klasteru organizācijās Interreg Europe programmas projekta CLUSTERS3 ietvaros.**

Viesturs Celmiņš  
Jeļena Solovjova  
Diāna Orlovska  
Kristians Zalāns

2018

# Saturs

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1 Ievads                                                    | 2  |
| 2 Metodoloģija                                              | 3  |
| 3 Uzņēmumu skatījums uz klasteri                            | 4  |
| 4 Klasteru atbalsta programmas SVID analīze                 | 7  |
| 5 Problēmas un risinājumi                                   | 10 |
| 6 Uzņēmumiem aktuāla klastera sadarbības un saziņas modelis | 17 |
| Pielikums. Darbnīcas grupu apkopojumi.                      | 26 |

# 1

## Ievads

Priekšstatī par klastera būtību un pakalpojumiem mēdz atšķirties – gan starp politikas veidotājiem, klasteriem un klasteru biedriem, gan arī šo grupu iekšienē. Iespējams vispārināt, ka politikas veidotāji klasterus uztver kā instrumentus uzņēmējdarbības, zinātnes un nozares sadarbībai. Taču paši klasteri sevi drīzāk redz kā vienu no uzņēmējdarbības atbalsta veidiem ar konkrētiem darbības virzieniem, sadarbības veicināšana ir tikai viens no tiem. Daļa uzņēmumu labprāt redzētu klasteri kā uzņēmumu paplašinājumu konkrētu vajadzību apmierināšanai, taču vienlaikus liela daļa uzņēmumu neasociē konkrētus saņemtos vai piedāvātos pakalpojumus tieši ar klasteri.

Sākotnēji atšķirība dažādu grupu izpratnēs var nešķīst būtiska vai pat likties vēlama (uzsverot, ka klastera funkcijas ir ierobežotas un tam jāstrādā visu biedru, nevis konkrētu uzņēmumu interesēs). Tomēr atšķirības izpratnēs rezultējas situācijā, kurā klasteri mēdz nodrošināt virkni pakalpojumu, kas kopumā atbilst gan iesaistīto uzņēmumu vajadzībām, gan klastera, kā to redz politikas veidotāji un paši klasteri, specifikai, bet nepilnīgi atspoguļo attiecīgā klastera uzņēmumu intereses. Arī šāds sadarbības modelis uzņēmumiem rada ieguvumus, un klasteri zināmā mērā pielāgojas biedru vēlmēm – piemēram, konstatējot ka kāda no plānotajām aktivitātēm biedriem nav aktuāla, tai paredzētie līdzekļi tiek novirzīti citai aktivitātei. Tomēr, ņemot vērā esošo situāciju, ieteikumu vērsšana tikai uz jauniem pakalpojumiem būtu vērtējama kā lejupēja (top-down) pieeja, kas uzsvērtu jaunus pakalpojumus kā izteiktāko vajadzību uzņēmumu pieredzes klasteros uzlabošanai.

Ziņojuma struktūra un tajā iekļautie ieteikumi veidoti tā, lai iespējami atspoguļotu uzņēmumu skatījumu uz klasteriem, to pakalpojumiem un uzņēmumu dalību tajos un, lai veicinātu maksimālu atdevi no uzņēmumu-klasteru sadarbības.

Ziņojuma pirmo nodaļu veido īsi raksturojumi tam, kā klasterus uztver uzņēmumi, izdalot četras perspektīvas. Jāpiebilst, ka tās ne vienmēr sakrīt ar paša klastera vai politikas veidotāju priekšstatiem. Minētie skatījumi nav savstarpēji izslēdzoši, taču viens uzņēmums visdrīzāk par klasteri vienlaikus domās vienā no šīm perspektīvām. Šīs izpratnes nav skatāmas kā vienīgās iespējamās, un katra no tām nav vienlīdz plaši pārstāvēta uzņēmumu vidū. Tomēr šī ziņojuma kontekstā tās kalpo kā rīks iespējamo skatījumu strukturēšanai. Tās parāda, kā skatījums ietekmē uzņēmuma sadarbību ar klasteri un kā uzņēmumi varētu uztvert klasteru iniciētas izmaiņas šajā sadarbībā. Papildus tās arī daļēji iezīmē esošo situāciju klasteru un uzņēmumu mijiedarbībā.

Ziņojuma otrajā daļā iekļauta SVID (stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu) analīze, kas veidota, balstoties intervijās un darbnīcā iegūtā informācijā no klasteru biedriem un klasteru vadības pārstāvjiem. Analīzes rezultātā konstatētās klasteru programmas un pakalpojumu vājās puses ziņojuma trešajā nodaļā ir izvērstas, formulējot tās kā problēmas, kam, savukārt, ieskicēti risinājumi. Gan problēmu un risinājumu saraksts, gan arī piedāvājums saziņas organizēšanai var būt saistošs klasteru vadībai. Izmantojot savas padziļinātās zināšanas par klastera biedru specifiku, klasteru vadība var izvērtēt, kuras no minētajām problēmām varētu būt aktuālas arī viņu biedriem. Šīs daļas beigās īsi raksturoti dažu klasteru pakalpojumi, ko par labās prakses piemēriem uzskata to biedri.

Ziņojumu noslēdz pētnieku piedāvājums klasteru saziņas ar uzņēmumiem organizēšanai. Tas strukturēts no klasteru perspektīvas, piedāvājot vispārīgu pakalpojumu saņemšanas pieredzes apzināšanas ceļu, kā arī iedalot klasteru biedrus trijās grupās:

- Jaunie
- Aktīvie
- Aktivizējamie

Tādējādi klasteru vadībai tiek piedāvāti trīs dažādi veidi tam, kā sadarbības veidošanās procesā mēģināt iedziļināties uzņēmuma vajadzībās.

## 2 Metodoloģija

Pētījuma metodoloģija tika balstīta dizaina domāšanas metodē, kas ļāva gūt ieskatu klasteru darbībā un pakalpojumu vērtējumā no uzņēmuma skatupunkta. Dizaina domāšanas metode paredz šādus posmus: izpēti, informācijas kartēšanu, ideju ģenerēšanu, koncepcijas izstrādi, prototipēšanu un ieviešanu. Izpētes posmā tika izmantotas daļēji strukturētas, padziļinātas intervijas, savukārt informācijas kartēšana un ideju ģenerēšana norisinājās dizaina domāšanas metodē balstītas darbnīcas ietvaros. Pētījuma dalībnieku atlase tika veikta, izvērtējot klasteru darbības ilgumu, nozari, saistību ar nozares asociāciju, reģionālu vai nacionālu nozīmi un iepriekš saņemtus atbalvojumus, mēģinot veidot iespējami daudzveidīgu izlasi. Tika ņemta vērā arī Clusters 3 projekta ietvaros ārzemju ekspertu veiktā klasteru programmas izvērtējuma ziņojuma (Peer Review) izlase. Tas tika darīts ar mērķi, lai, intervējot gan iepriekšējā pētījumā nepārstāvētus, gan pārstāvētus klasterus, būtu iespējams kritiski aplūkot iepriekšējos secinājumus.

Savukārt uzņēmumi tika atlasīti, izvērtējot to atrašanās vietu, izmēru, dalības klasterī ilgumu, klasteru nozares un tipu. Uzņēmumu atlasē pievērsta uzmanību arī uzņēmumu dalībai vairākos klasteros, kas sniedza papildu perspektīvu gan analizē, gan interviju laikā, ļaujot pašiem uzņēmumiem veikt ieguvumu un klasteru darbības salīdzinājumu. Pavisam tika intervēti četri klasteru vadības pārstāvji no dažādiem klasteriem un trīspadsmit uzņēmumu pārstāvji no pieciem dažādiem klasteriem.

Balstoties pirmo secinājumu apkopojumā tika izveidota darbnīcas struktūra. Tajā piedalījās seši uzņēmumu, astoņi klasteru, četri politikas veidotāju un četri pētnieku pārstāvji. Darbnīcas laikā dalībnieki darbojās četrās darba grupās, kuras katra strādāja ar vienu no trim dažādiem uzņēmumu profiliem. Darba grupas kartēja uzņēmuma “pieredzes ceļu” klastera pakalpojumu izmantošanā, noteica iespējamās problēmas un piedāvāja tām risinājumus. Darbnīcas noslēgumā katra darba grupa radīja viena risinājuma prototipu, kas tika ņemts vērā pētījuma rekomendāciju izstrādē.

### 3

## Uzņēmumu skatījums uz klasteri

### Klasteris kā asociācijas projekts.

Šādu skatījumu raksturo salīdzinoši lielākas nozīmes piešķiršana asociācijai gadījumos, kad uzņēmums uztver klasteri un asociāciju kā atsevišķas vienības. Klasteris var tikt uztverts vai nu kā konkrēts pakalpojums, ko sniedz asociācija, vai arī kā projekts, kurā piedaloties, uzņēmums, kas ir asociācijas biedrs, var vairot savus ieguvumus. Atsevišķi uzņēmumi zina, ka ir asociāciju biedri (lai gan ar tām tikpat kā nekontaktējas), taču nezina, kas ir klasteris, kādi ir tā darbības principi, vai, kad un kāpēc tajā iestājušies.

Daži uzņēmumi uzsver, ka klasteru atrašanās asociāciju ietvaros ir vēlama, jo šajā gadījumā uzņēmumam nav nepieciešams iedziļināties tajā, kādu atbalstu kura no organizācijām sniedz. Vienlaikus šo pašu klasteru biedri mēdz paust arī nopietnas bažas – piemēram, tiem ir ideja jaunu produktu attīstībai sadarbībā ar zinātni, taču nav pārliecības, ka gadījumā, ja tie meklēs sadarbības iespējas asociācijā idejas realizēšanai, citi asociācijas uzņēmumi to nesāks realizēt vēl pirms pats idejas autors to realizējis vai pieteicis patentu. Lai gan tāda veida situācijas nav izplatītas, šāda uzņēmumu izpratne par ierobežojumiem sadarbībā ar klasteri ir tiešā pretrunā ar vēlamo klasteru atbalsta programmas izpratnē, kas pieņem, ka sadarbībai klastera ietvaros salīdzinoši mazā biedru skaita dēļ būtu jābūt ērtai un drošai.

No klasteru atbalsta programmas perspektīvas tas, ka klasteris darbojas kā asociācijas projekts, ir risks vairākos aspektos. No vienas puses, prakse, kurā asociācijas izvēlas neinformēt uzņēmumus par to, ka konkrēts atbalsts saņemts klastera ietvaros, ir vēlama tādā ziņā, ka uzņēmumiem nav jāpatērē laiks, lai izprastu atbalsta izcelsmes specifiku (pieejamā atbalsta formalitāšu kārtošana būtu vēlama klasteru funkcija). Taču, no otras puses, pastāv risks, ka asociācija atsevišķos gadījumos var novirzīt klastera finansējumu savu mērķu īstenošanai. Piemēram, tā var ieguldīt klastera līdzekļus asociācijas projektā nozares tēla stiprināšanai, vai veikt izpēti par kopēju dalību lielos iepirkumos jau sākotnēji apzinoties, ka gadījumā, ja dalība iepirkumos būs iespējama, ražošanas jaudu dēļ tā būs aktuāla tikai lielākajiem asociācijas biedriem. Šeit vērojams paradokss, kurā asociācijām, neinformējot biedrus par atbalsta izcelsmi un virsmērķi, arī pašu asociāciju izpratnē klastera un asociāciju funkcijas saplūst. Cits risks saistīts ar to, ka, asociācijām neapgrūtinot uzņēmumus ar skaidrojumiem par klasteru būtību un to ietvaros sniegtajiem pakalpojumiem, uzņēmumiem ne tikai ir sarežģītāk rosināt sadarbību tieši klastera ietvaros, bet tie arī var piedēvēt klasteru paveikto asociācijām, kas neveicina tālāku izpratni par pieejamo atbalstu tieši mazajiem un vidējiem uzņēmumiem.

### **Klasteris, kas darbojas pēc komercprincipiem.**

Šādu skatījumu raksturo uzņēmuma vajadzību izsvēršana, salīdzinoši skaidra formulēšana un vismaz daļēja apmierināšana no klastera puses. Uzņēmumi, kas klasteri uzlūko no šādas perspektīvas, saņemtos pakalpojumus drīzāk asociē ar to saņemšanā ieguldīto laiku un iemaksāto biedra naudu, nevis veidu, kā valsts veicina mazo un vidējo uzņēmējdarbību. No intervētajiem klasteriem tikai viens uzsvēra, ka pastāvētu neatkarīgi no pieejamā klasteru atbalsta programmas finansējuma. Pētītajiem klasteriem, kas parāda šādas izpratnes pazīmes (uzņēmumi norāda, ka maksā biedru naudu, vērtē vai saņemtais ieguvums atsver izdevumus utt.) raksturīga arī lielāka vēlme radīt izpratni par tieši klasteri pieejamajiem pakalpojumiem. Lai gan arī šis klasteris norāda, ka gadījumā, ja uzņēmums izmanto kādu pakalpojumu, netiek uzsvērts, no kura avota – klasteru programmas vai cita – tas finansēts, abos gadījumos atbalstu koordinē klasteris, tāpēc vismaz šādā mērā saņemto atbalstu uzņēmumi saista tieši ar klasteri, ne kādu citu organizāciju.

Skatījumu uz klasteri kā vietu, kur gūt konkrētus pakalpojumus apmaiņā pret konkrētiem ieguldījumiem visbiežāk pauda uzņēmumi, kas klasterī darbojās vismaz pāris gadus. Šajā gadījumā uzņēmumi visdrīzāk pievērsīs mazāk uzmanības rakstiskai informācijai par pakalpojumiem, kurus līdz šim nav izmantojuši. Ja klasteris darbojas pēc komercprincipiem, uzņēmumam, kuram piemīt skaidra vīzija par savu ieguvumu no klastera, ir salīdzinoši neliela interese tikloties (ja vien definētais ieguvums ar to nav tieši saistīts). Šādiem uzņēmumiem varētu būt izteikti noderīgi iepazīties ar citu klastera biedru pieredzi, kas saistīta ar klastera pakalpojumu izmantošanu.

### **Klasteris kā biznesa inkubatora turpinājums.**

Daži uzņēmumi un arī viens no pētījumā iekļautajiem klasteriem saredzēja vai vēlējās nākotnē redzēt klasteri kā organizāciju, kas palīdz maziem un/vai jauniem uzņēmumiem iekļauties tirgū veidā, kas neatbilst klasteru attīstības stratēģijās minētajiem pasākumiem. Piemēram, kāds uzņēmums minēja, ka klasterim vajadzētu vispirms izziņāt biedru vajadzības, tad iniciēt jaunu produktu izveidi savstarpējas sadarbības ceļā un izpētīt, kuros tirgos jaunie produkti būtu realizējami. Lai gan pētītie klasteri saredz jaunus uzņēmumus kā atsevišķu mērķa grupu – parasti minot nepieciešamību pēc salīdzinoši lielāka skaidrojošā darba saistībā ar pieejamo atbalstu jauno uzņēmumu virzienā – tie kopumā skaidri norāda, ka nenodarbojas ar atbalstu tik visaptverošā formā, kā to vēlas atsevišķi uzņēmumi. Viens no intervētajiem klasteriem minēja, ka nepieciešamības gadījumā mēdz konsultēt mazākos/jaunākos biedrus arī saistībā ar to attīstības virzieniem. Taču kopumā vērtējams, ka klasteriem nav riska attālināties no savām attīstības stratēģijām pārlika fokusa uz maz-pieredzējušajiem biedriem dēļ.

Saredzot klasteri kā biznesa inkubatoru, biedri var būt salīdzinoši atvērti dažāda veida pieejamajam atbalstam, taču arī saskarties ar grūtībām pieejamā atbalsta izvērtēšanā. Uzņēmumiem, kas redz klasteri no šādas perspektīvas, ir salīdzinoši lielākas gaidas par iespējamo klastera iesaisti sadarbības starp uzņēmumiem veidošanā un individuālas uzņēmējdarbības attīstībā. Ja klasteris ir biznesa inkubatora turpinājums, papildus konkrētiem pakalpojumiem no tā tiek sagaidīta arī neformālas kopības izjūtas radīšana, kas var nebūt aktuāla uzņēmumiem, kas klasteri saredz citādi.

### **Klasteris kā RIS3, uzņēmumu un zinātnes sadarbības rīks.**

Šādā formā klasteri lielākoties eksistē politikas dokumentos; ne uzņēmumi, ne klasteru vadība nedefinēja klasteri, aprakstot šāda veida sadarbību. Vienlaikus šādu skatījumu ir noderīgi pieminēt, lai ilustrētu, kā pārējie minētie skatījumi no tā atšķiras. Uzņēmums, kas klasteri redzētu šādi, lielākoties pievērstu uzmanību tīklošanās un eksporta aktivitātēm tādā apmērā, kāds nepieciešams veiksmīgas zinātnes-uzņēmējdarbības sadarbības nodrošināšanā. Ja šāds uzņēmums aktīvi darbotos klasterī, tas visdrīzāk būtu iesaistījies jauna produkta izstrādē sadarbībā ar kompetences centru vai kādu augstākās izglītības iestādi. Tāpat iespējams, ka šī sadarbība ietvertu citus klastera biedrus. Uzņēmums, kas klasteri aplūkotu šādā veidā, varētu būt izteikti ieinteresēts arī starptautiskā ar pētniecību saistītā projektā.

Visos intervētajos klasteros (un lielā daļā uzņēmumu) jau šobrīd dažādā apmērā vērojama sadarbība ar zinātni, taču kopumā tā vērtējama kā neliela. Izplatītākā sadarbība vērojama jaunu produktu izstrādē, kas norit arī ar kompetences centru starpniecību. Daži no intervētajiem uzņēmumiem, kas bija informēti par kāda nozares uzņēmuma sadarbību ar augstākās izglītības iestādi, tās mērķi redzēja kā atbalstu jaunajiem speciālistiem, nevis ievērojamu pievienoto vērtību uzņēmumam. Sadarbībai noritot šī brīža formā (proti, atsevišķiem speciālistiem uzlabojot kādu konkrēta uzņēmuma esošu produktu vai uz tā bāzes veidojot jaunu), netiek iedzīvināts pilnais RIS3 potenciāls. Vairāki intervētie uzņēmumi sadarbību ar izglītības iestādēm ir uzsākuši paši, bez klastera vai asociācijas starpniecības. Vienlaikus lielākā daļa uzņēmumu apgalvo, ka tiem būtu aktuāla dažāda sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm, kas norāda uz sadarbības un klasteru kā iespējamo tās koordinātoru potenciālu, neskatoties uz šī brīža sekmēm.

Likumsakarīgi, ka, uzņēmumiem domājot par sadarbību ar zinātni vien atsevišķu uzlabojumu dēļ, tie neartikulē nepieciešamību pēc plašākas izpētes un inovācijām sadarbībā ar citiem klastera biedriem. Pētījuma laikā tika uzzināts tikai par vienu šāda tipa (vairāki uzņēmumi sadarbojas jauna produktu izveidē) sadarbības projektu, kuru iniciēja iesaistītie biedri, taču kopumā uzņēmējiem trūkst redzējuma par šādas sadarbības organizēšanu. Lai papildus šobrīd plašāk sniegtajiem pakalpojumiem klasterim būtu nozīmīga loma šāda veida sadarbības organizēšanā, tam varētu būt nepieciešams iniciēt vai piedalīties salīdzinoši apjomīgā uzņēmējdarbības un zinātnes sadarbības projektā ar liela ārēja finansējuma piesaisti.

## 4

# Klasteru atbalsta programmas SVID analīze

## + Stiprās puses

### IEKŠĒJIE

Klasteri labi darbojas kā starpnieki starp finansējuma avotu un saņēmēju un kā konsultanti atbalsta saņemšanai un atskaišu gatavošanai

Biedri vērtē klasteru rīkotās apmācības uzņēmumu kapacitātes un konkurētspējas paaugstināšanai kā labas: esošais piedāvājums ļauj izvēlēties piemērotākās apmācības, un to kvalitāte caurmērā ir laba

Aktīvie biedri komunikāciju ar klasteri vērtē kā labu, nepieciešamības gadījumā kontaktējas ar klastera administrāciju personiski

Klasteru biedri norāda, ka klasteri vislabāk pārzina konkrētās nozares problēmas un vajadzības

Aktīvie biedri pozitīvi vērtē atbalstu eksporta veicināšanai (vizītes, misijas, atbalsts dalībai izstādēs u.tml., kā arī klasteru darbu nozares popularizēšanā ārpus Latvijas

Klasteros darbojas dažāda lieluma (starpnozaru klasteros – arī dažādu nozaru) uzņēmumi, tādējādi veidojot iespēju savstarpējai pieredzes apmaiņai un sadarbību veidošanai

Uzņēmumiem, kas ir ieinteresēti, klasteri palīdz veidot sadarbību ar izglītības un zinātnes iestādēm



## Vājās puses

### IEKŠĒJIE

Klasteru programmas nosacījumu dēļ klasteros, kam ir svarīgi uzturēt noteiktu biedru skaitu, tiek paturēti arī biedri, kas faktiski neiesaistās pasākumos un neizmanto klastera atbalstu

Uzņēmumi, kurus klastera darbība neapmierina nepauž kritiku, tā netiek sistemātiski apzināta, līdz ar ko netiek uzlabota klastera darbība

Klasteros, kuros sistemātiski netiek veikta biedru vajadzību apzināšana, pilnībā netiek nodrošināti uzņēmumu vajadzībās balstīti pakalpojumi – nepietiekami tiek izmantota augšupēja (bottom-up) pieeja

Vairāki klasteri ir daļa no nozaru asociācijām, un to biedri neizprot atšķirības starp asociāciju, klasteri, kompetences centru u.c. organizācijām

Klasteri nepietiekami skaidri informē biedrus par to vīziju un darbības mērķiem. Vīzija un mērķi tiek nepietiekami diskutēti ar biedriem

Trūkst pieredzes apmaiņas klasteru iekšienē starp biedriem: par pieredzi klastera pakalpojumu izmantošanā, dažos klasteros – arī iepazīšanās, neformālu attiecību starp klastera biedriem veicināšanas

Trūkst mērķētas komunikācijas ar biedriem (piemēram, slikti formulēti e-pasti, no kuriem grūti uztvert būtisko informāciju; maz vai nav individuālu interviju vai tikšanos ar uzņēmumiem)

Trūkst atgriezeniskās saites par komunikāciju ar biedriem – uzņēmumi izrāda vēlmi saņemt informāciju par aptauju, sanāksmju, tikšanos u.tml. rezultātiem un galvenajiem secinājumiem apkopotā veidā

Klasteros trūkst dalībnieku klasificēšanas pēc to vajadzībām, brieduma pakāpes u.tml., kas, savukārt, kavē pielāgota piedāvājuma veidošanu un uzņēmumi mēdz saņemt informāciju, kas tiem nav aktuāla

Starptozaru klasteriem ir grūtības iesaistīt biedrus aktivitātēs to atšķirīgo specifiku dēļ

Jauniem biedriem trūkst skaidras informācijas par to, kādi atbalsta veidi ir pieejami un kā tos saņemt (grūti orientēties informācijas klāstā)

Klasteru mārketinga aktivitātēm trūkst virzības ne tikai uz iekšējo, bet arī ārējiem tirgiem (zīmoli, kas palīdz produktu vai pakalpojumu realizēt ne tikai Latvijā, bet arī eksportēt)

Biedriem ir liels birokrātiskais slogs, gatavojot pieteikumus atbalsta saņemšanai un atskaites (īpaši CFLA)

## Iespējas

### ĀRĒJI

---

Uzņēmumu atbalsta ekosistēmas struktūras uzlabošana, kur klasterim paredzēta skaidra loma starp citām ekosistēmas daļām, kuru vienādi izprot gan valsts pārvalde, gan klasteri, gan klasteru biedri

---

Klasteru savstarpēja sadarbība un dažādu nozaru mijiedarbības veicināšana

## Draudi

### ĀRĒJI

---

Klasteru darbības efektivitātes novērtējums pēc nepiemērotiem rādītājiem, kā rezultātā klasteri var pamest programmu

---

Pēc klasteru programmas beigšanās, ja nebūs pieejami citi atbalsta instrumenti, vairāki klasteri var neturpināt darbību vai turpināt to ierobežotā apmērā (īpaši – asociāciju klasteru projekti)

# 5

## Problēmas un risinājumi

Šādu skatījumu raksturo salīdzinoši lielākas nozīmes piešķiršana asociācijai. Ņemot vērā dažādo Latvijas klasteru organizatorisko specifiku un dažādās biedru problēmas viena klastera ietvaros, zemāk tiek piedāvāts konkrētu problēmu un iespējamo risinājumu īss apraksts. Iepazīstoties ar šo problēmu un iespējamo risinājumu daļu, katra klastera vadība var izvērtēt, kuras no minētajām problēmām varētu būt aktuālas arī viņu biedriem.

## Ieteikumi komunikācijas veicināšanai

### 1 Problēma

Uzņēmumiem ir grūtības orientēties pieejamajā valsts atbalstā. Uzņēmumiem, trūkst priekšstata par to, vai tie kvalificētos atbalstam, tāpēc, lai taupītu laiku, tajā neiedziļinās un neizmanto.

### 2 Problēma

Uzņēmums nezina, ka ir klasterī vai nepievērš tam uzmanību, tāpēc negūst labumu no dalības. Gribētu vairāk atbalsta sava lieluma uzņēmumiem, bet pie tā nenonāk.

### 3 Problēma

Uzņēmumu neapmierina klasteris, bet uzņēmums nepieprasa rīcību. Uzņēmuma dalība neuzlabo klasteri, bet, iespējams, nodrošina kritisko masu klastera pastāvēšanai.

### 4 Problēma

Starpnozaru klasteriem, pat esot aktīviem, ir grūti panākt to aktualitāti vairākiem biedriem. Uzņēmumi mēdz nezināt par klastera sektoriem, vai arī sektori neatbilst uzņēmumu specifikai. Pasākumos mēdz būt maz biedru, jo uzņēmumu specifikas ir atšķirīgas. Mazas pasākumu apmeklētības dēļ iespējami citi sarežģījumi – piemēram, grūtības argumentēt ienākošās vizītes pārstāvim ieguvumu no sevis iepazīstināšanas ar pāris biedriem.

### 5 Problēma

Jauni biedri izmanto klasteri neefektīvi, neorientējas klastera funkcijās.

### 1 Risinājums

Klastera kā rīka pieejamā atbalsta skaidrošanai nostiprināšana. Atbalsta instrumentu (un izmaiņu tajos) skaidrošana kā atsevišķs pakalpojums biedriem, kad identificētas to vajadzības.

### 2 Risinājums

Reizi gadā tikšanās ar katru biedru individuāli, vēlams – viņa uzņēmumā. Regulāra un īsa informācija (viens e-pasts - viena ziņa) uzņēmumiem no skaidra un nemainīga adresāta (nevis klasteris@asociacija.lv).

### 3 Risinājums

Uzskatāmi paziņojot par klastera biedra naudas nelielu palielināšanu, iespējams stimulēt izdevums/ieguvums pieeju biedros, kā arī palielināt klastera sniegtās iespējas. Risks – nenasniegt klastera minimālo biedru skaitu, ja biedru nauda ir par lielu.

### 4 Risinājums

- a) Biedru specifiku apkopošana un pārredzēšana, sektoru pārdefinēšana un aktualizēšana (saskaņā ar uzņēmumu vajadzībām).
- b) Atsevišķu darbību (piemēram, ienākošo vizīšu) koordinēšana sadarbībā ar attiecīgajam sektoram radniecīgu klasteri (vai citu atbilstošu organizāciju) lielāka apmeklētāju skaita nodrošināšanai.

### 5 Risinājums

Īpaši izstrādāts jauno biedru "iesaistīšanās komplekts", lai palīdzētu orientēties klastera biedros, darbības mērķos un tvērumā.

## Ieteikumi birokrātijas mazināšanai

### 6 Problēma

Birokrātisks slogs, uzņēmumiem izmantojot atbalstu, daudz atskaišu (īpaši CFLA).

### 7 Problēma

Birokrātisks slogs klasteru vadībai, atskaitoties par izlietoto finansējumu un sniedzot papildu informāciju ministrijām un citām valsts iestādēm.

## Ieteikumi klastera un klastera pakalpojumu aktualitātei

### 8 Problēma

Klastera pakalpojumi daļēji atspoguļo uzņēmumu vajadzības lejupējas (top-down) pieejas dēļ – pat gadījumos, kad klasteris jau organizē individuālas vizītes pie biedriem.

### 9 Problēma

Gadījumos, kad klasteri ir asociāciju projekti, asociācijas netieši mazina klasteru aktualitāti. Uzņēmumiem šķiet, ka asociācija ir atbildīga par klastera funkcijām (arī sadarbību ar zinātni un ienākošām vizītēm). Pastāv iespēja, ka klasteri, kas cieši sadarbojas ar asociācijām, reizēm izmanto klastera resursus asociācijas vajadzībām.

### 10 Problēma

Atbalsta politikā fokuss uz inovācijām, mazāks uzsvars uz efektivizāciju, kas, kopumā precīzi neatbilst Latvijas uzņēmumu vēlmēm (līdzīgi secināms no dizaina domāšanas darbnīcā prezentētā LU BVEF pētījuma, kurā minēta patentu skaita kā rādītāja maznozīmība Latvijā). Kompetences centri atbalsta jaunus produktus, taču vairākiem uzņēmumiem būtu aktuālāk, izmantojot identisku finansējuma apjomu, sasniegt labākus rezultātus efektivizējot ražošanu. Nozarēs, kur aktuāla automatizācija, tas daļēji ļautu risināt arī darba spēka pieejamības trūkuma jautājumu.

### 6 Risinājums

“Baltais uzņēmumu saraksts” – mazāka apjoma vai regularitātes atskaites uzņēmumiem, kas sistemātiski izpildījuši konkrētus uzticamības kritērijus.

### 7 Risinājums

Apsvērt iespējas mazināt atskaišu detalizētību vai regularitāti, veicot jauno klasteru atbalsta programmas uzsaukumu. Piemēram, noteikt, ka apliecinājums šī brīža detalizācijas pakāpē jāiesniedz par vismaz 70% gada laikā organizēto tirdzniecības misiju.

### 8 Risinājums

Uzņēmumiem aktuāls klastera sadarbības modelis vajadzību apzināšanā (skatīt grafisko attēlojumu ziņojuma noslēgumā).

### 9 Risinājums

a) Klastera kā atsevišķas juridiskas vienības veicināšana nākamajā atbalsta programmas uzsaukumā, piedāvājot šādiem klasteriem proporcionāli lielāku finansiālo atbalstu. b) Skaidrāks klastera un asociācijas nošķirums. Regulāra un īsa informācija uzņēmumiem no skaidra(nevis *klasteris@asociacija.lv*), nemainīga adresāta.

### 10 Risinājums

Finansējuma pieejamība automatizācijas un cita veida efektivizācijas veicināšanai.

### 11 Problēma

Uzņēmumi izmanto klasteri atsevišķa atbalsta apguvei, neizmanto un neveicina klastera attīstību un pilno potenciālu.

### 12 Problēma

Klasteris ir specifisks, ierobežots atbalsta rīks no uzņēmumu skatu punkta. Klasteris ir specifisks sadarbības veicināšanas rīks no valsts pārvaldes skatu punkta. Klasteris pilnībā nepilda uzņēmumu, nozares un zinātnes sadarbības veicināšanas rīka funkciju, drīzāk sniedz specifisku atbalstu uzņēmumiem.

### 13 Problēma

Problēma: Uzņēmumi labprāt tiklotos savstarpēji un iepazītu tirgu, kopīgi apmeklējot izstādes arī ārpus tirdzniecības misijām. Šobrīd tās lielākoties tiek apmeklētas patstāvīgi.

### 14 Problēma

Jaunu darbinieku, speciālistu trūkums.

### 11 Risinājums

a) Klasteris koordinē sadarbību/izpēti kā apjomīgu projektu (ar ārēju finansējumu), kas varētu radīt ilgtermiņa ieguvumus.  
b) Klasteris periodiski apzina un apkopo konkrētu uzņēmumu veiksmes stāstus, tostarp par guvumu no kāda klastera pakalpojuma izmantošanas.  
Ar uzņēmuma atļauju šis īstāsts tiek publicēts (domāts klastera ietvaros), tā mudinot uzņēmumus, kas izmanto mazu daļu klastera piedāvājuma, apsvērt cita pakalpojuma izmantošanu.

### 12 Risinājums

Lai aktualizētu klastera kā nozares viedokļu līdera nozīmi, ar konkrētu regularitāti (piemēram, reizi mēnesī) nosūtīt īsu (3 aktualitātes) nozares ārzemju un ar nozari saistītu pētniecības aktualitāšu izlasi. Lai izvairītos no riska veicināt mazsvarīgu ziņu saņemšanu, šo izlasi sūtīt tikai biedru grupai, kas iepriekšējas klātienes tikšanās laikā par šādu pakalpojumu paudusi interesi. Papildus esošajiem klastera informācijas kanāliem iespējams veicināt klastera, tā uzņēmumu un augstākās izglītības iestāžu sadarbību, veicot iestrādes ar pētniecību saistītu aktualitāšu (piemēram, nozīmīgas publikācijas zinātniskā žurnālā) saņemšanā no nozarei aktuālajām Latvijas augstākās izglītības iestāžu struktūrvienībām.

### 13 Risinājums

Klastera ietvaros finansiāls un organizatorisks atbalsts lielāko nozares izstāžu apmeklējumam, ne vien dalībai (t.i., ietverot arī atbalstu organizatoriskiem, ceļa u.c. izdevumiem).

### 14 Risinājums

Ja iespējams, kā atsevišķu pakalpojumu klastera biedriem piedāvāt potenciālo darbinieku kontaktus, ko iespējams gūt no nozares izglītības iestādēm.

## Labās prakses piemēri, kas sastopami vai plānoti atsevišķos klasteros

**1**

Klastera sadarbības platforma iekšējai lietošanai. Uzņēmumi ieraksta savā profilā, kādi attīstības virzieni tiem ir aktuālāki, kādas sadarbības iespējas tie meklē. Klasteris redz vajadzības, uzņēmumi – iespējamo sadarbību. Papildus platformā ir iespējams dalīties pieredzē par profesionāliem vai – pretēji – negodprātīgiem sadarbības partneriem.

**2**

Ikmēneša daļēji formālas tikšanās, piemēram, “brokastis”. Iespēja jaunajiem biedriem sevi prezentēt.

**3**

Visi ieinteresētie klastera uzņēmumi veic kopīgu darbinieku veselības apdrošināšanas iepirkumu, lai optimizētu izmaksas.

**4**

Ikmēneša klastera sēdes notiek kāda biedra telpās, tā sniedzot tām papildu pievienoto vērtību un lielāku aktualitāti konkrētajam uzņēmumam. Vienlaikus citi biedri var iepazīt šī uzņēmuma labās prakses

**5**

DEMO/EXPO centri, sanāksmju telpas. Izmantojami gan nozares vīzītēm un klastera sanāksmēm, gan klastera biedru pasākumiem.

**6**

Sākoties jaunam uzsaukumam, no klastera tiek izslēgti neaktīvie biedri. Kontakti saglabāti, bet tiek veltīts mazāk resursu saziņai, klasterim vieglāk koordinēt darbības.

**7**

Neformāls klastera pasākums reizi gadā. Vienu līdz divas dienas gara tīklošanās atpūtas kompleksā, neformālā izbraucienā pie radniecīga klastera citā Baltijas valstī utt.

**8**

Ikgadēja privāta saruna par klastera iespējamo noderīgumu ar katru no klastera biedriem, vēlams biedra telpās. Šobrīd tiek īstenota, attiecīgā klastera pārstāvim katru pirmdienu dodoties uz sarunu pie viena no biedriem.

---

## Ieteikumi starpklasteru sadarbības veicināšanai

**9**

Starpklasteru konference. Klasteru vadība, un, piemēram, desmit klastera biedri, kas ieinteresēti sadarbības iespēju ar citām nozarēm apzināšanā, reizi pusgadā apmeklē kopīgu konferenci ar mērķi identificēt iespējamās sadarbības partnerus citās nozarēs.

**10**

Klastera vadība reizi gadā klātienēs sarunā apzina citus klasterus un asociācijas, kurās oficiāli vai neoficiāli darbojas klastera biedri. Balstoties šajā informācijā, klastera vadība sazinās ar organizāciju, kas biedriem ir aktuāla, lai apsvērtu ciešāku sadarbību pasākumos un pakalpojumos (biedru tikšanās, kopīgas ienākošās vizītes, digitalizācija, kopīgi iepirkumi u.c.).

## **Uzņēmumu ieteikumi, kuru atbilstība pētījumā nav vērtēta**

### **1**

Aicināt klasteru valdē darboties Ekonomikas ministrijas pārstāvi, kurš varētu uzklusīt klasteru un uzņēmumu ieteikumus klasteru atbalsta programmai, veicināt izpratni, konsultēt par atbalsta mērķiem.

### **2**

Diferencēt atbalstu reģionu un starpnozaru klasteriem.



## **Reģionālu klasteru specifika**

Pētījums tika fokusēts uz jaunu pakalpojumu, kas varētu būt aktuāli plašam uzņēmumu un klasteru spektram, izveidi. Tādēļ nav izdevies gūt pietiekami datu viennozīmīgiem ieteikumiem reģionālu klasteru pakalpojumu aktualizēšanai. Lai gan ir apzinātas pamata līmeņa problēmas (sarežģījumi ienākošo vizišu organizēšanā biedriem ērtā vietā, salīdzinoši mazāka biedru atsaucība apmeklēt radniecīgu klasteru organizētus pasākumus galvaspilsētā u.c.), izsvērtu ieteikumu un problēmu apraksta sniegšanai par reģionālo klasteru uzņēmumu vajadzībām būtu nepieciešama papildu izpēte.

## **Augstākās izglītības iestāžu un klasteru sadarbība**

Augstākās izglītības iestāžu un klasteru sadarbība ir klātesoša klasteru un to biedru ikdienā, taču lielā mērā palikusi ārpus pētījuma tvēruma attiecībā uz ieteikumu sadarbībai radīšanu (radīti divi ieteikumi). Jau šobrīd secināms, ka esošā sadarbība lielākoties ir ierobežota, un šis ir lielā mērā neapgūts lauks uzņēmumu konkurētspējas un klastera aktualitātes paaugstināšanai.

## 6

# Uzņēmumiem aktuāla klastera sadarbības un saziņas modelis

Lai nodrošinātu uzņēmumu vajadzību apzināšanu un iespējamo problēmu novēršanu ilgtermiņā, piedāvājam konkrētu ceļu atgriezeniskās saites iegūšanā un tālākā izmantošanā. Ieteiktais vajadzību apzināšanas modelis ir salīdzinoši vienkāršs un daži klasteri to jau daļēji īsteno. Modelī iekļautas jau esošas, vēlamas prakses, kā arī un pētījuma darbnīcas grupās radīti ieteikumi. Gan pētījuma darbnīcās, gan interviju laikā kā galvenais izaicinājums izvirzījās nevis papildu pakalpojumu trūkums, bet gan klasteru un uzņēmumu sadarbība, kura šobrīd nepilnīgi nodrošina uzņēmumu vēlmju apzināšanu. Lai gan klasteru veiktās ikgadējās biedru aptaujas vērtējamās kā saglabājams rīks statistiskās informācijas ievākšanai, veiktais pētījums visiem klasteriem rekomendē reizi gadā veikt padziļinātas sarunas ar katru no biedriem tālāk izmantojamas atgriezeniskās saites ieguvei. Lai biedru vajadzību apzināšanas vizītes sniegtu informāciju, kas tālāk izmantojama, pielāgojot sniegtos pakalpojumus, ir ļoti svarīgi fokusēties uz un sarunu strukturēt caur uzņēmuma situāciju un vajadzībām. Šim nolūkam tiek piedāvāti trīs vajadzību apzināšanas veidi, kas paredzēti attiecīgi jaunu biedru, aktīvu biedru un aktualizējamu biedru mērķa grupām. Šie ir testējami risinājumi, ko piedāvājam pārbaudīt sešus mēnešus divos klasteros. Risinājuma testēšanas gaitā radušās izmaksas rosinām segt no Ekonomikas ministrijas, nevis klasteru resursiem, lai motivētu klasterus piekrist izmēģināt šādu uzņēmumu vajadzību apzināšanu. Papildus tiek piedāvāts ceļš, kādā apkopot un tālāk izmantot uzņēmumu vērtējumu par izmantotajiem pakalpojumiem pēc to izmantošanas. Arī šis ir testējams risinājums, ko piedāvājam pārbaudīt sešus mēnešus divos klasteros, un arī šo risinājumu testēšanas gaitā rosinām finansēt no Ekonomikas ministrijas resursiem.

## Aktīvie biedri

Šie uzņēmumi klasterī ir vismaz divus gadus. Tie regulāri izmanto kādu vai vairākus klastera pakalpojumus, uztur kontaktu ar klasteri. Šie uzņēmumi bieži ir ieinteresēti klastera darbībā un iespēju robežās seko tai līdzī.



## Klastera piedāvājuma uzņēmumam uzlabošana

**Klastera piedāvājuma uzlabošana. Lai vairotu klastera aktualitāti un atbilstību uzņēmuma vajadzībām tiek ieteikts veikt šādus soļus.**

### 1 Klasteris koordinē tikšanos

Gada laikā klasteris vienu reizi dodas vizītē pie katra no klastera biedriem, iepriekš to elektroniski un telefoniski saskaņojot.

### 2 Klasteris dodas pie uzņēmuma

Tā kā klastera biedri kopumā ir pazīstami ar klasteri un izmanto daļu no piedāvātā atbalsta, klastera pārstāvis izrāda ieinteresētību biedru pieredzē, dodoties uz tikšanos uzņēmuma telpās.

### 3 Klasteris apzina izmantoto

Klasteris uzsāk sarunu, apzinot uzņēmuma pieredzi ar līdz šim saņemtajiem pakalpojumiem, esošo komunikācijas formu, regularitāti un uzņēmuma viedokli par viņa tīklošanās iespējām. Sarunas laikā klasteris noskaidro, vai šim uzņēmumam kāda klastera pakalpojuma izmantošanā ir pozitīvs piemērs, ar ko biedrs būtu gatavs dalīties klastera ietvaros.

### 4 Klasteris prezentē alternatīvus veiksmes stāstus

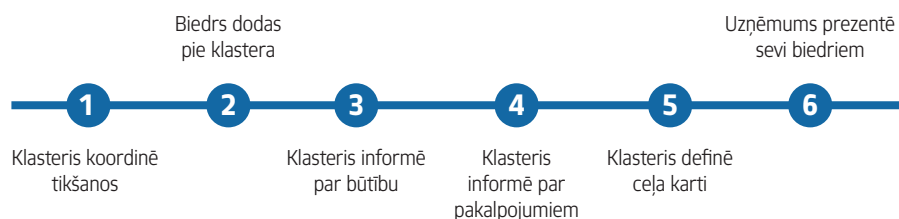
Pēc vajadzību apzināšanas klasteris iepazīstina uzņēmumu ar klastera pakalpojumiem, ko uzņēmums līdz šim nav izmantojis – vēlams, prezentējot tos ar citu klastera uzņēmumu ieguvumiem (veiksmes stāstiem) no konkrēta pakalpojuma izmantošanas. Šādi uzņēmums tiktu motivēts apsvērt sev līdz šim neierastus veidus, kā klasteris varētu tam būt noderīgs.

### 5 Klasteris nosūta nozares aktualitātes

Tikšanās laikā apzinājis uzņēmuma viedokli par klastera komunikāciju kopumā un sūtīto informāciju, klasteris ir identificējis, vai uzņēmumam tas būtu aktuāli. Ja ir, tad klasteris reizi mēnesī nosūta trīs aktualitātes par nozares pētniecību vai jaunumiem ārzemēs. Informāciju par aktualitātēm pētniecībā varētu būt iespējams iegūt dibinot vai turpinot sadarbību ar saistošām augstākās izglītības iestādēm.

## Jaunie biedri

Šie uzņēmumi klasterī ir mazāk par diviem gadiem, salīdzinoši vāji orientējas klastera sniegto pakalpojumu klāstā, taču ir ieinteresēti piedalīties klastera iniciētās aktivitātēs.



## Iesaistīšanās komplekts

**Iesaistīšanās komplekts. Jaunā biedra iespējamā apjukuma par klastera piedāvājumu novēršanai un piedāvājuma nemērķtiecīgas izmantošanas mazināšanai tiek ieteikts veikt šādus soļus.**

### 1 Klasteris koordinē tikšanos

Jaunam biedram pievienojoties klasterim, klasteris telefoniski un elektroniski aicina jauno biedru uz iepazīšanās tikšanos klastera telpās. Tikšanās laikā tiek pārrunāts, kā klasteris atšķiras no citiem atbalsta instrumentiem, kas ir klastera sniegtie pakalpojumi, kas no tā uzņēmumam būtu aktuāls un kā notiek pakalpojumu saņemšanas process jeb klastera un uzņēmuma sadarbība.

### 2 Biedrs dodas pie klastera

Jaunam biedram varētu būt saistoši izprast klastera darbības apmērus un apstākļus. Jaunais biedrs jau sākotnēji konkretizē un lokalizē klasteri, lai pēcākā komunikācija būtu skaidrāka.

### 3 Klasteris informē par būtību

Nemot vērā pieejamo atbalsta rīku dažādos darbības principus un mērķus, klastera vadība sākotnēji prezentē klastera ideju un veidus, kā tas atšķiras un sadarbojas ar, piemēram, nozares federāciju, kompetences centriem, Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru utt. Šai informācijai vēlams būt pieejamai arī rakstiski vai būt attēlotai grafiski. Klasteris informē par šī brīža galvenajiem darbības virzieniem un par citiem biedriem, kuriem ir līdzīga vai konkrētajam uzņēmumam saistoša darbības specifika. Ja uzskata par nepieciešamu, klasteris sniedz jaunajam biedram klastera piederības atribūtus (piemēram, pildspalvu, krūzīti).

### 4 Klasteris informē par pakalpojumiem

Klasteris prezentē sevis piedāvātos pakalpojumus, sākot ar trīs biežāk izmantotajiem. Sarunas gaitā tiek noskaidroti atsevišķi pakalpojumi, kas uzņēmumam šobrīd būtu aktuāli.

### 5 Klasteris definē ceļa karti

Klasteris prezentē, cik bieži un kādā formā notiek tā saziņa ar biedriem. Balstoties iepriekšējā solī uzminātajā informācijā par to, kuri pakalpojumi biedram varētu būt aktuāli, klasteris izklāsta sadarbības ceļa karti – uzņēmuma un klastera veicamās darbības konkrēta pakalpojuma īstenošanā (piemēram, ja uzņēmums pauž interesi par tirdzniecības misijām, tiek skaidrots, kādi soļi tiktu veikti gadījumā, ja uzņēmums pieteiktos uz jau iepianotu vizīti un kāds būtu process, ja uzņēmums ierosinātu klasterim apzināt, vai citi biedri nevēlas doties jaunā vizītē).

### 6 Uzņēmums prezentē sevi biedriem

Nākamajā klastera biedru tikšanās reizē pēc jaunā biedra iepazīšanās vizītes jaunais biedrs prezentē sava uzņēmuma profilu un intereses pārējiem klastera biedriem. Šādi jau neilgi pēc pievienošanās jaunajam biedram tiek sniegta tikšanās iespēja. Iepazīšanās tikšanās laikā esot informētam par konkrētu klastera dalībnieku darbību klasterī, jaunajam biedriem ir vieglāk uzrunāt potenciālos sadarbības partnerus šī pasākuma laikā.

## Aktualizējamie biedri

Šie uzņēmumi klasterī ir vismaz divus gadus, tie neizmanto vai reti izmanto klastera pakalpojumus. Šādi uzņēmumi parasti neatbild uz klastera elektroniski sūtītiem piedāvājumiem. Klastera piedāvājums tiem var būt daļēji saistošs, taču dažādu iemeslu dēļ tie no klastera ir attālinājušies.



## Klastera piedāvājuma uzņēmumam uzlabošana

**Sadarbības atjaunošana.** Lai veicinātu klastera pakalpojumu izmantošanas pieaugumu, klastera nozīmi nozares kontekstā, uzņēmumu tīklošanos, tai skaitā pieredzējuša biedra pieredzes pārnesi jaunākiem biedriem, tiek ieteikts veikt šādus soļus.

### 1 Klasteris koordinē tikšanos

Gada laikā klasteris vienu reizi dodas vizītē pie katra no klastera biedriem, iepriekš to elektroniski un telefoniski saskaņojot. Pirms vizītes iepazīstoties ar uzņēmuma specifiku un dalības klasterī aktivitātes līmeni, klasteris sagatavoja sarunai ar mērķi atjaunot komunikāciju ar neaktīvu uzņēmumu. Visdrīzāk, efektīvs saziņas rīks šajā gadījumā būs telefonsaruna, nevis elektroniski instrumenti.

### 2 Klasteris dodas pie uzņēmuma

Salīdzinot ar citiem klastera biedriem, tiem biedriem, kuri kādu iemeslu dēļ no klastera attālinājušies, ir izteikti svarīgi, lai komunikācija notiktu no uzņēmuma vajadzību perspektīvas, tātad – arī prezentējot klastera piedāvājumu uzņēmumam ērtā vietā un laikā.

### 3 Klasteris izzina vēlmes

Esot iepriekš iepazinies ar uzņēmuma specifiku, klasteris virza sarunu, apzinot uzņēmuma vēlmes, problēmas un izaicinājumus. Tiek saprasti uzņēmuma galvenie darbības virzieni un šī brīža pieeja atbalsta instrumentu izmantošanā.

### 4 Klasteris sniedz piedāvājumu

Balstoties līdzšinējā sarunā, klasteris mēģina identificēt veidus, kā tas var būt uzņēmumam noderīgs. Tiek saprasts, vai uzņēmumam klastera piedāvājums nav aktuāls saturiski vai arī uzņēmums tam nepievērš uzmanību citu iemeslu dēļ. Tikšanās laikā klasteris uzņēmumam piedāvā tuvākajā laikā apmeklēt kādu klastera organizētu pasākumu saistībā ar darbības virzienu, ko uzņēmums minējis kā aktuālu, vai mēģināt rast iespējas šādu pasākumu vai pakalpojumu sniegt. Ja piedāvājumu nav iespējams izteikt klātienē, klasteris nosūta uzņēmumam īsu, personalizētu e-pasta ziņu ar piedāvājumu, pēcāk telefoniski pārliecinoties, vai piedāvājums saņemts. Gadījumā, ja uzņēmums tuvāko sešu mēnešu laikā neapmeklē klastera pasākumus un neizrāda par to interesi citā veidā, klasteris vairs neiegulda resursus uzņēmuma vajadzību apzināšanā.

### 5 Uzņēmums sniedz ieteikumus

Ja uzņēmums apmeklē klastera organizēto pasākumu, tas pēc apmeklējuma sniedz klasterim atgriezenisko saiti, kas dod klasterim iespēju mēģināt pielāgot savu piedāvājumu konkrētā biedra vajadzībām.

## Visi biedri

Apraksts atgriezeniskās saites iegūšanai un lietošanai pēc pakalpojuma saņemšanas.



## Apraksts atgriezeniskās saites ievākšanai un lietošanai pēc pakalpojuma saņemšanas

### 1 Uzņēmums saņem pakalpojumu

### 2 Uzņēmums, sniedz novērtējumu

Klasteris, balstoties savā kompetencē, definē optimālo atgriezeniskās saites saņemšanas formu. Neatkarīgi no klastera izvēlētās formas, šī darbība notiek kā pēdējais solis pakalpojuma saņemšanas ietvarā. Uzņēmums sniedz īsu apmierinātības novērtējumu, ieteikumus un viedokli par pakalpojuma aspektiem.

### 3 Klasteris analizē informāciju

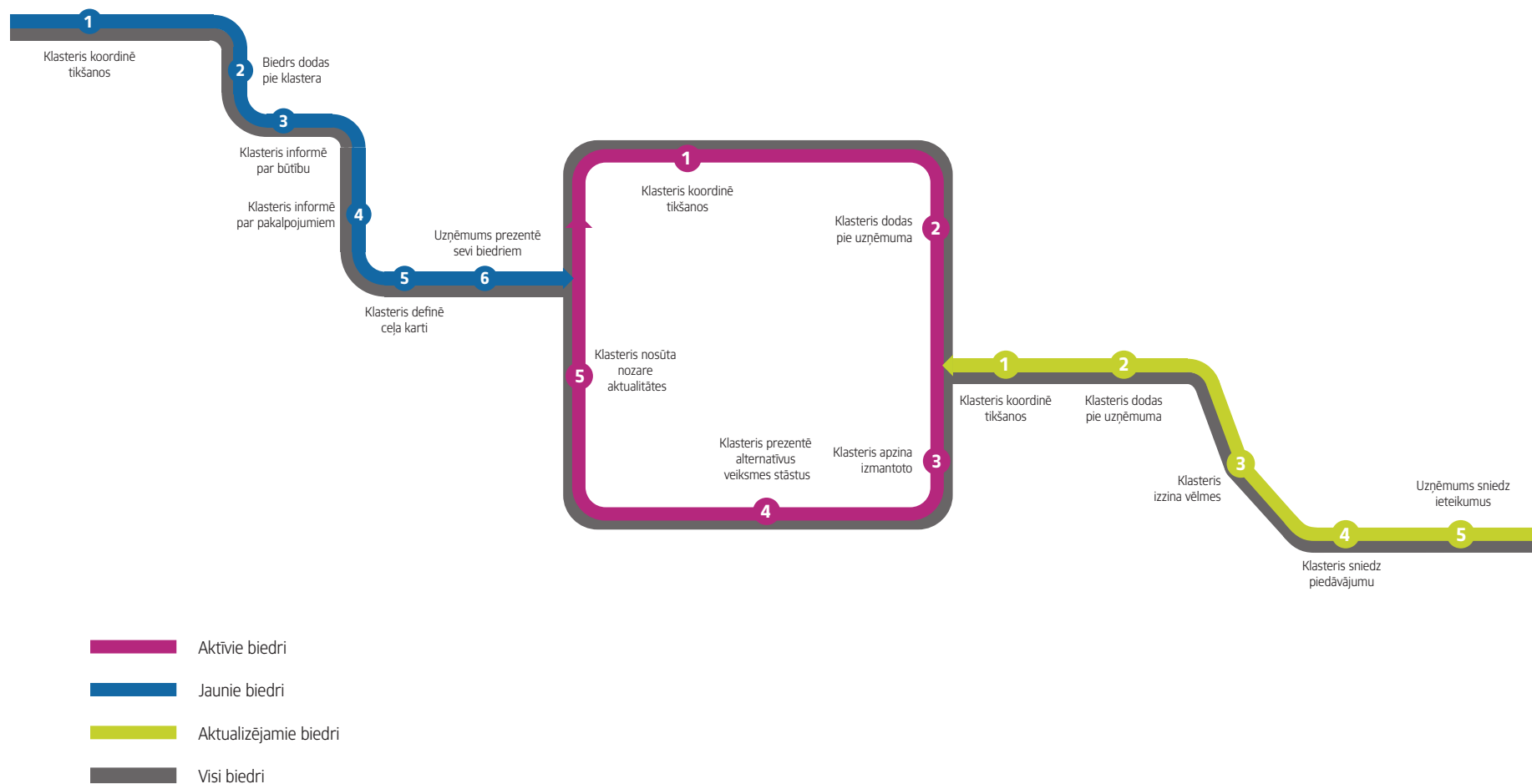
Klasteris apkopo uzņēmumu sniegto informāciju un to analizē. Uzmanība tiek pievērsta gan kvantitatīvai informācijai (piemēram, visvairāk biedru devušies tirdzniecības misijās, vai 12/14 biedriem apgalvo, ka tikšanās ar radniecīgu klasteri devusi potenciāli izmantojamus kontaktus), gan kvalitatīvai informācijai (jaunā pieredzes apzināšanas forma pēc ārzemju tirgus izpētes ārpakalpojuma saņemšanas šobrīd neietver sadaļu par apmierinātību ar ieguvumu vai izlietotajiem līdzekļiem, vai arī līdzšinējā sadarbībā ar universitāti jaunu produktu izstrādē bija grūtības ar aktivitātes plānojuma laikā ievērošanu birokrātisku apsērsumu dēļ).

### 4 Klasteris prezentē pieredzes

Reizi ceturksnī organizētā pasākumā klasteris biedriem prezentē pakalpojumus izmantojušo uzņēmumu pieredzi. Šīs atgriezeniskās saites prezentēšana uzņēmumiem, pirmkārt, parādīs, ka pēc pakalpojuma sniegtā informācija tiek novērtēta un izmantota. Otrkārt, tas ļaus lielākai uzņēmumu kopai paust viedokli un ieteikumus konkrēta pakalpojuma sniegšanā.

### 5 Uzņēmumi pielāgo pakalpojumu

Pēc klastera sniegtās prezentācijas uzņēmumi komentē, vai viņu pieredze un viedoklis par pakalpojumu ir līdzīgs, pauž ieteikumus veidam, kā pakalpojumu sniegt, lai tas viņiem būtu iespējami ērts un aktuāls nākotnē.



# Report summary

## Introduction

This report focuses on how to improve Latvian cluster-business collaboration by emphasising the need for cluster services that are based in business needs. In addition to suggesting additional cluster services we believe it is crucial to tend to how business needs are acknowledged and addressed in creating and adjusting a particular cluster service package in the future. To explain the existing model of collaboration first the report describes four ideal-typical ways businesses may understand clusters. Second, to identify the larger context and effects of these perspectives analysis of strengths, weaknesses, opportunities and risks of the cluster programme are presented. After the reader is familiarized with common perspectives and their effects the report turns to presenting particular problems and actions that may have a potential to become solutions. Finally, this knowledge is incorporated into suggesting four sets of “collaboration road maps” for cluster-business interaction that is centred around gathering and utilizing business needs and feedback.



# Methodology

Research methodology consists of semi-structured interviews predominantly with businesses that are cluster clients (13) and cluster management (4) to gather in-depth data on how businesses interact with clusters, and a design workshop which was focused on discussing the preliminary findings and suggesting possible solutions to identified problems. To decide whom to conduct interviews with cluster management and businesses were selected by various criteria, such as cluster age, sector, ties to association, regional or national scope and awards assigned (for clusters) and location, size, duration of membership in cluster, cluster type and sector (for businesses). Research participant choice was also affected by their previous participation in Peer review research and simultaneous participation in more than one cluster.

After interview data had been gathered it was used to form the structure of workshops. Based on their expertise workshop participants (24) were split in four groups, each including cluster management representative, Ministry of Economics official, researcher and business representative. By working as one of three hypothetical companies each of the four groups described the possible course of business-cluster interaction, problems and solutions that could arise along the way. Ultimately each group designed a particular cluster service that could aid the business in question.

# Applying company feedback to improve cluster services

To achieve the overall aim of improving cluster services we suggest conducting annual cluster visits (to active and less active cluster members) and a personalized welcome package (to companies that have only recently joined the cluster) according to guidelines presented in this report. In addition to these a quarterly service feedback analysis is suggested. This would require companies to express their opinions of services, clusters to analyse them and present them back to companies in a group meeting setting. We suggest to initially test this suggestion for six months, in two clusters. To make gathering feedback more attractive to cluster management during the testing process if additional funding is needed we recommend allocating it from Ministry of Economics funds.



**All cluster members.**  
**Gathering and applying company feedback to improve cluster services.**

## 1 Company uses cluster services

## 2 Company provides feedback

A cluster defines the most convenient form of collecting feedback from cluster members. Regardless the form, gathering feedback is introduced as the last step in receiving a particular service. A company provides brief comments on overall satisfaction with different aspects of the service as well as description of problematic episodes or possible suggestions for making the service better.

## 3 Cluster analyses feedback

Once every three months a cluster analyses the collected data. Attention is paid to quantitative information (e.g. the most popular service in the period has been sales missions, or 12 of 14 members argue our meeting with cluster X has provided them with potentially useful contacts) as well as qualitative feedback (e.g. the new feedback form for the outsourced market investigation service is currently lacking costs/benefits section, or the latest collaboration with university Y in creating new products had difficulties with time management due to bureaucratic reasons).

## 4 Cluster presents experiences

Once every three months a cluster organises an event for cluster members in which the analysis of experiences in using cluster services is presented. This act of presenting the feedback back to members will work as a reassurance that their the sharing of member experiences is appreciated and of use. It will also allow for a discussion as the gathered members could comment on why the particular experience turned out as it did and provide suggestions in how to better the particular process.

## 5 Companies adjust cluster service

Once cluster has presented, members can share their experience with similar services and argue for service design that would make the process more convenient and the service more relevant.

# Pielikums.

## Darbnīcas grupu apkopojumi.

### CLUSTERS-3 | 23.03. darbnīca | Grupa 1 – SIA “Formatus”

Vadītājs: Kristians Zalāns

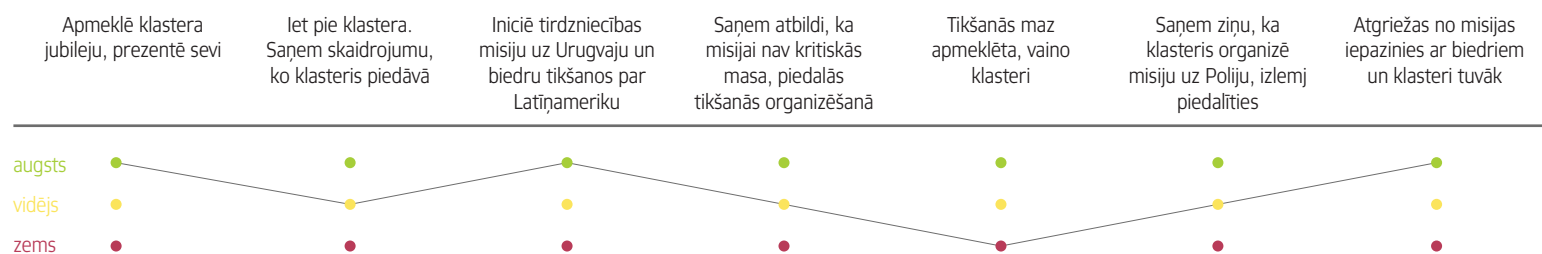
#### Grupas darba kopsavilkums:

Jauns uzņēmums vēlas gūt pēc iespējas plašāku atbalstu. Uzņēmums ir ieinteresēts klasterī un tā pakalpojumos, bet ne līdz galam izprot klastera darbības principus un mērķi. Uzņēmumam grūti saprast optimālo iesaistes līmeni – cik daudz jādara pašam, cik daudz klasterim. Esot jaunam klasterī, grūtības izvērtēt citu biedru specifiku un potenciālo atsaucību paša rosinātām idejām. No klastera vēlas gan potenciāli produktīvus sadarbības piedāvājumus, gan kopības un saliedētības sajūtu.

#### Problēmu grupas:

- 1 Neskaidrs, kā orientēties valsts atbalstā
- 2 Pats uzņēmums nav specifiski definējis mērķus
- 3 Morāla iedrošinājuma, proaktivitātes trūkums no klastera
- 4 Trūkst kontakta un priekšstata ar citiem uzņēmumiem
- 5 Trūkst specifiska atbalsta jaunajiem biedriem
- 6 Neskaidra atdeve no dalības
- 7 Neskaidrs kā orientēties klastera atbalstā / neskaidri definēts pakalpojumu loks

Pēc info e-pastiem grūti saprast vai atbalsts attiecās. Nav skaidras ceļa kartes iestājoties. Nav uzskatāmi, kur beidzas klastera tvērums.



### Idejas apraksts

Biedram iestājoties klasterī, klātienes tikšanās ar klastera vadību laikā tiek sniegta (rakstiski) un izskaidrota informācija par klasteri, kā norit uzņēmumu un klasteru sadarbība. Tiek izsniegti klastera piederības atribūti (pildspalva, krūzīte). Nākamajā klastera pasākumā jaunais biedrs sevi prezentē citiem.

### Idejas ieviešana

- 1 Definēt izsniedzamā info materiāla saturu;
- 2 Izstrādāt info materiālu un sadarbības aprakstu;
- 3 Koordinēt piederības atribūtu izstrādi;
- 4 Jauns biedrs prezentē sevi citiem nākamajā klastera pasākumā;
- 5 Izmēģināt ideju vienu gadu (apmēram 5 biedri);
- 6 Pozitīvas atgriezeniskās saites gadījumā turpināt praksi.

### Iespējamie riski

- 1 Mazs jauno biedru skaits pret ieguldīto resursu materiālu izstrādē
- 2 Šī brīža jauno biedru, kas konsultētu klasteri par to, kādu informāciju minēt materiālā intereses sadarbības trūkums

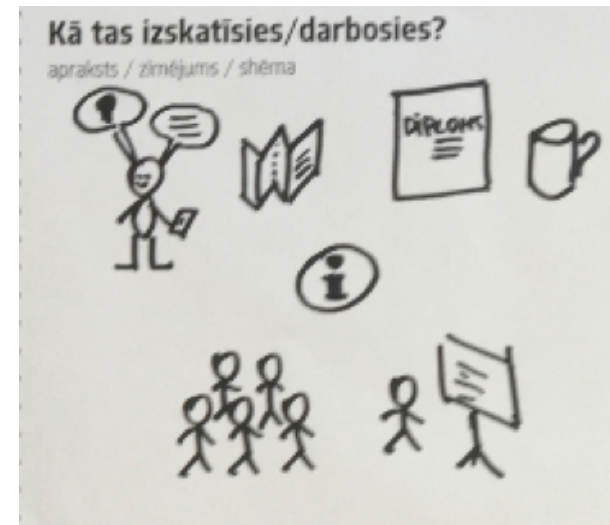
### Testēšanā iesaistītie

Potenciāli jaunie biedri, esošie jaunie biedri, klastera vadība.

### Idejas pārbaude

-

### Kā tas darbosies?



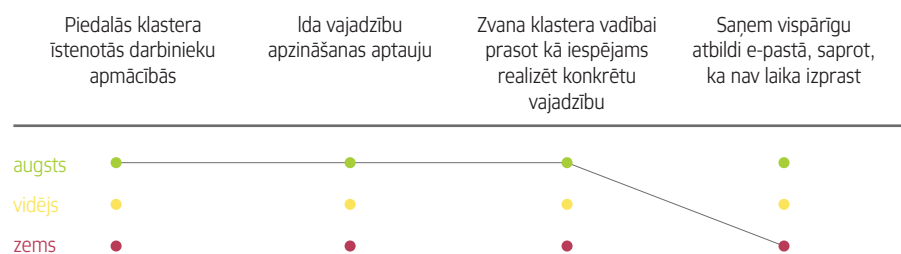
### CLUSTERS-3 | 23.03. darbnīca | Grupa 2 – “Sigmatic Solutions”

Vadītājs: Diāna Orlovska

#### Grupas darba kopsavilkums:

Pieredzējis uzņēmums orientējas piedāvājumā, iesaistās pasākumos, par kuriem zina, ka gūs kādu konkrētu labumu. Labākā saziņas forma ir telefona zvans vai klātienes tikšanās. E-pastu ir tik daudz, ka par tiem pēc tēmas vienas minūtes laikā tiek saprasts, vai tas ir aktuāli vai nav. Ja uzreiz nav, tad par e-pastu aizmirst. Visticamāk, klasterī ir viena konkrēta saziņas persona, ar kuru kontaktējoties jūtas droši, nekautrējas noskaidrot savas vajadzības un atbild uz šīs personas telefona zvaniem zinot, ka būs kāds potenciāli vērtīgs piedāvājums.

Ja iesaistās kopējā klastera pakalpojumu klāsta izstrādē dara to ar mērķi iegūt jaunu klientu. Ir neziņā par to, vai varētu kopā ar citu biedru veidot kopīgu piedāvājumu klientam. Klastera uzdevums šādā situācijā būtu savest kopā uzņēmumus, kas varētu veidot kopīgus pakalpojumus.



## Problēmu grupas

- 1 Laika trūkums – uzņēmumiem ir daudz īstermiņa problēmu un trūkst laika iesaistīties klastera aktivitātēs; tiek saņemts daudz e-pastu, visus izlasīt nav laika, tie tiek “skenēti” pēc temata
- 2 Kapacitātes trūkums – daudziem uzņēmumiem trūkst darbaspēka, t.sk. darbinieku, kas varētu aktivizēt uzņēmuma dalību klasterī, komunikāciju ar klasteri
- 3 Nozares problēmas – klasteris ir par mazu vai par vāju, lai rosinātu kādas izmaiņas; neuzticība starp uzņēmumiem, veidojot kopīgus piedāvājumus; klastera biedriem trūkst kopīgas vīzijas par nozares attīstību
- 4 Neskaidrība par klasteri – nav izpratnes, kas ir klasteris, kā tas atšķiras no asociācijas (“pastāstiet normāli, kas ir klasteris un ko tas dara”), kā klasteris varētu uzņēmumiem palīdzēt
- 5 Birokrātija – naudas saņemšana tikai pēc pasākumu īstenošanas (nav skaidrības, kādēļ tāda kārtība); jāpilda daudz tabulu, deklarāciju
- 6 Biedru vajadzību apzināšana un iesaiste –komunikācija bieži ir bez skaidra mērķa; klasteris nav informēts par biedru vajadzībām (piedāvājums netiek veidots ar bottom-up pieeju, “klasterim nerūp manas problēmas”); bieži tiek veikti dažādas anketēšanas, apzināšanas, bet uzņēmumi neredz to rezultātus, informācijas apkopojumu; trūkst pieredzes apmaiņas starp klastera biedriem par izmantotajiem atbalsta pasākumiem (piem., citu uzņēmumu dalība misijās, vizītēs, izstādēs u.tml.)

## Ierosinājumi problēmas risināšanai

- Nepilnīga biedru vajadzību apzināšana un iesaiste
- 1 Pirms sanāksmēm definēt to mērķi (par ko tiks spriests) un tās vadīt strukturēti
  - 2 Regulāras biedru savstarpējās pieredzes apmaiņas sapulces vai tml., t.sk. pēc dalības izstādēs u.c.
  - 3 Sanāksmes vai tīklošanās pasākumi reizi mēnesī
  - 4 Biedru dalīšana darba / interešu grupās atbilstoši to mērķiem, aktualitātēm
  - 5 Apmācības tiek veidotas, pirms tam aptaujājot biedrus par vajadzībām
  - 6 Pēc informācijas iegūšanas uzņēmumiem nosūtīt to apkopotā veidā – iegūtos rezultātus, secinājumus
  - 7 Regulāra, bet fokusēta informācija e-pastā (vislabāk vienā e-pastā viena ziņa)
  - 8 Klastera finanšu plānošana – budžetu prezentēt pirms pieņemšanas, lai to var komentēt
  - 9 Intervija ar katru klastera biedru par tā mērķiem – vai regulāras individuālas tikšanās

**Idejas apraksts**

Padarīt šī brīža fragmentāro biedru vajadzību apzināšanu sistemātisku, dodoties individuālās klātienes sarunās.

**Idejas ieviešana**

1 Klastera vadība reizi nedēļā dodas intervēt kādu biedru. Galvenās sarunas tēmas ir uzņēmuma top3 problēmas, īstermiņa (divi gadi) un ilgtermiņā (pieci gadi) mērķi. Tiek mēģināti apzināt veidi kā klasteris var būt noderīgs.  
2 Ja iespējams, tiek iegūts uzņēmuma "veiksmes stāsts".  
3 Par vizītēm tiek sagatavots apkopojums, kas gada beigās prezentēts biedriem.

**Iespējamie riski**

Grūtības gūt no biedriem plānoto informāciju

**Testēšanā iesaistītie**

Klastera vadība un klastera biedri

**Idejas pārbaude**

-

**Kā tas darbosies?**

Vajadzību apzināšana kļūst par vienu no klastera darbības virzieniem, ne vien blakus lieta.

### CLUSTERS-3 | 23.03. darbnīca | Grupa 3 – “Ultrarecord-R”

Vadītājs: Viesturs Celmiņš

#### Grupas darba kopsavilkums:

Uzņēmumam ir specifiskas vajadzības, tas saredz klastera organizētos pasākumus kā vai nu neaktuālus vai tādus, kas neattiecas uz uzņēmumu, vai tādus, kam piemīt pārāk maza pozitīva ietekme. Jau epizodiski saņem kādu valsts vai LTRK atbalstu, nejut nepieciešamību ieguldīt enerģiju, lai iedziļinātos klastera specifikā.

Uzņēmums nav ieinteresēts saņemt vispārīgus, formālus e-pastus. Labprāt uz tiem atbild īsi un ne izteikti formāli. Uzskaata vajadzību aptaujas par formalitāti. Reaģē uz telefona zvaniem, ir ar mieru tikties klātienē.

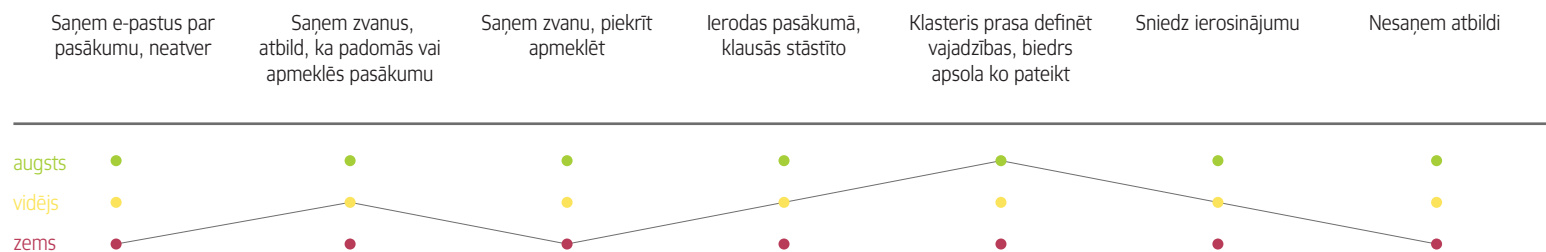
#### Problēmu grupas:

##### 1 Neaktuāla komunikācija

1. kontaktēties mazāk, tikai aktuālāko
2. Komunikācija par klastera apakšgrupām, kas balstītas interesēs
3. Dalībnieki definē vajadzības katru gadu
4. Individuāla pieeja, speciāli veidota info paka/e-pasts tieši konkrētam biedram.

##### 2 Neskaidra komunikācija / viens e-pasts – viena tēma

##### 3 Biedriem neskaidra klastera vīzija / Definēt klastera mērķi 140 zīmēs





## **RISINĀJUMS**

### **Vajadzību apzināšana**

#### **Idejas apraksts**

Uzzināt klastera biedru viedokli katru gadu. Pirmkārt, turpinot ikgadējas aptaujas par klastera pakalpojumiem, otrkārt, ieviešot praksi klastera vadībai reizi gadā tikties ar katru no biedriem.

#### **Idejas ieviešana**

- 1 Sastādīt grafiku, kuros brīžos tikties ar kuru no biedriem;
- 2 Izplānot sarunu no uzņēmuma vajadzību perspektīvas;
- 3 Saskaņot ar biedriem plānotās tikšanās;
- 4 Veikt tikšanās
- 5 Apkopot gūto informāciju, pēcāk nosūtīt biedriem kā tikšanās ir mainījušas klastera uzņemot attīstības kursu

#### **Iespējamie riski**

- 1 Uzņēmumu vajadzības var būt vienpusīgas;
- 2 Vajadzības var nebūt salāgojamas ar klastera iespējām;
- 3 Uzņēmumi var nespēt formulēt savas vajadzības.

#### **Testēšanā iesaistītie**

10 klastera dalībnieki, klastera vadība.

#### **Idejas pārbaude**

48 dienas, 10 klastera dalībnieki. Zvanīt, tad info e-pasts, tad vizīte. Tad klasteris apkopo rezultātus.

## **Kā tas darbosies?**

Noskaidrosies 3 virzieni, kuros klasterim jādarbojas. Noskaidrosies 3 aktuālākie pakalpojumi.

## CLUSTERS-3 | 23.03. darbnīca | Grupa 4 – “Sigmatic Solutions”

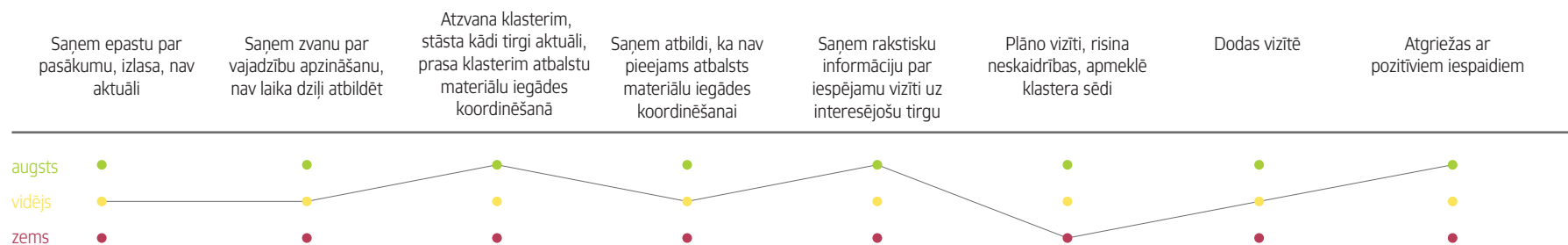
Vadītājs: Evita Feldberga

### Grupas darba kopsavilkums:

Viena klastera ietvaros darbojas dažādi uzņēmumi ar dažādām vajadzībām. Tās būtu nepieciešams identificēt vai nu atsevišķā klastera darbības virzienu definēšanas sanāksmē, popularizējot konkrētu ierosinājumu pieteikšanas kārtību, vai klastera ietvaros īstenojot start-up tipa programmu. Lai arī kā tas tiktu darīts, biedriem būtu svarīga šo apzināto vajadzību analīze, un pēcāk no klastera vadības atpakaļ saņemts skaidrs darbības plāns vajadzību īstenošanai, piemēram nākamajos sešos mēnešos.

### Problēmu grupas:

- 1 Klasteru nespēja sniegt palīdzību konkrētam uzņēmumam (rast derīgus kontaktus ārzemēs, organizēt saistošus pasākumus utt.)
- 2 Uzņēmuma problēmas izprast sadarbības un pakalpojumu saņemšanas procesu
- 3 Resursu nepietiekamība
- 4 Informācijas pār-piesātinātība. Grūtības orientēties
- 5 Klastera piedāvājums neatbilst konkrēta biedra vajadzībām (pieprasījumam)



## **RISINĀJUMS**

**Klastera sniegts koučings partneriem. Rastos ambiciozi projekti ar augstu pieprasījumu, citu tirgu testēšana.**

### **Idejas apraksts**

Uz mērķa grupām orientēts uzņēmumu koučings

### **Idejas ieviešana**

- 1 Uzņēmums izvirza vajadzību grupas ietvaros;
- 2 Klasteris/ārpakalpojums novērtē vajadzību un īstenošanai nepieciešamo resursu pieejamību;
- 3 Sāk vajadzības apmierināšanu / meklē nepieciešamās finanses.

### **Iespējamie riski**

- 1 Nepietiekams iesaistīto pušu zināšanu un pieredzes līmenis, kompetences;
- 2 Zema uzņēmumu reālā līdzdalība un projekta prioritāte;
- 3 Norisi traucējošs laika menedžments.

### **Testēšanā iesaistītie**

Klastera virziena koordinators, uzņēmumu grupas izvirzīts līderis, ārējie eksperti.

### **Idejas pārbaude**

-

## **Kā tas darbosies?**

Klastera biedri, balstoties kādos raksturīgos kritērijos, tiek sadalīti grupās. Tiek veikta vajadzību analīze, novērtētas iespējas tās apmierināt. Atsevišķām vajadzībām tiek piesaistīti resursi, tiek iniciēti projekti šo vajadzību apmierināšanai.