

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mai Mitt

**MITTETEHNOLOOGILINE INNOVATSIOON
TOOTMISETTEVÖTTES OÜ TMB ELEMENT NÄITEL**

Juhendajad: professor Urmas Varblane ja dotsent Tõnu Roolah

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia
juhtimise erialal

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ .., .., 2015. a

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli juhataja Urmas Varblane

.....
(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Mittetehnoloogiline innovatsioon tootmisettevõttes	7
1.1. Mittetehnoloogiline innovatsioon kui innovatsiooni alaliik.....	7
1.1.1. Mittetehnoloogilise innovatsiooni mõiste ja alaliigid.....	7
1.1.2. Mittetehnoloogilise vaate olulisus innovatsioonis	12
1.1.3. Innovatsiooni eripära tootmisettevõtte ja ärituru kontekstis.....	14
1.2. Turundusinnovatsiooni olemus ja dimensioonid.....	18
1.3. Organisatsioonilise innovatsiooni olemus ja dimensioonid	25
1.4. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide uurimine ja mõõtmine	30
2. Mittetehnoloogiline innovatsioon tootmisettevõttes OÜ TMB Element	37
2.1. Uuringu meetodite ja OÜ TMB Element tutvustus.....	37
2.2. Turundusinnovatsiooni korraldus ja roll OÜs TMB Element	43
2.3. Organisatsioonilise innovatsiooni korraldus ja roll OÜs TMB Element	53
2.4. OÜ TMB Element mittetehnoloogilise innovatsiooni eripära ja parendusvõimalused	62
Kokkuvõte	67
Viidatud allikad.....	70
Lisad.....	79
Lisa 1. Juhend organisatsiooniliste ja turundusinnovatsioonide kaasuste uurimiseks avatud küsimustega intervjuu vormis.....	79
Lisa 2. Mittetehnoloogilise innovatsiooni uuring OÜs TMB Element	81
Summary	88

SISSEJUHATUS

Innovatsioon on tänapäeval komplekssem ja süsteemsem fenomen, kui vaid toote- ja tehnoloogiline innovatsioon. Seetõttu on kaasaja maailmas tõusnud esile pehmete, mit-tetehnoloogilise olemusega innovatsioonide - turundusinnovatsiooni ja organisatsiooni-lise innovatsiooni roll.

Eesti ettevõtete juhtimispraktikas arendatakse, kohandatakse ja reorganiseeritakse nii tu-rundust, ärirutiine, struktuuri, kui ka välissuhteid, kuid seda ei peeta tihti oluliseks inno-vatsiooniks ega arenduseks. Näiteks selgus 2011. aastal Ettevõtluse Arenduse Sihtasutu-se korraldatud uuringust, et Eesti ettevõtted pööravad vähe tähelepanu mittetehnoloogi-lisele – turundus- ja organisatsioonilisele innovatsioonile, seda vaatamata positsioneerimise (tootemargi positsioneerimine, rebrändimine) või paradigma (uus ärimudel) inno-vatsioonist tulenevate kasude potentsiaalile (Reid *et al* 2011: 96).

Innovatsiooni all mõistetakse tavaliselt ettevõtete põhiprotsessidega (tootmine või tee-nindus) seotud, pigem radikaalseid tehnoloogilisi innovatsioone (vastavalt toodete ja teenuste arendust). Innovatsiooniks kvalifitseeruva uuenduse tase võib olla aga väga eri-nev, sest just näiteks eelpool mainitud positsioneerimise või paradigma uuendused aita-vad kaasa ettevõtete väärtusahelas ülespoole liikumisele läbi inkrementaalsete uuendus-te (Reid *et al* 2011: 96). Nii turundus- kui ka organisatsioonilise innovatsiooni esinemis-vormid ja mõõtmed on väga mitmekesised, mis võimaldab valida ja rakendada just ette-võttele jõukohasemaid ja sobivaimaid uuendusi.

Organisatsiooni ülesehitust ja turundust peetakse praktikas sageli tugifunktsioonideks ja vastavaid arendusi korraldatakse sageli *ad hoc* ja ilma süsteemita (Tepp *et al* 2011: 40). See aga ei tähenda, nagu oleks mittetehnoloogiline innovatsioon juhitamatu. Mitteteh-noloogiliste innovatsioonide eesmärke saab määratleda vastavalt konkreetsete projekti-de olemusele. Mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtimise arendamisel ettevõtte tasandil on aga eesmärkide täitmise hindamiseks oluline töötada välja antud innovatsioonipro-jekti ja ettevõtte jaoks sobivad mõõdikud. Tulles tagasi sissejuhatuse ja mittetehnoloogi-

lise innovatsiooni rakendamise võimalike kasude juurde, on oluline leida vastus küsimusele, kas turundus- ja organisatsiooniline innovatsioon aitavad ettevõttel oma eesmäärke täita?

Töös uuritakse lähemalt turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni juhtimise praktikaid ehitusmaterjalide valdkonna tootmisettevõttes OÜ TMB Element. Konkurents Eestis on tihe ning seetõttu on ettevõtte orienteeritud eksportturgudele (Rootsi, Norra ja Soome). Antud turgudel on ettevõttel praegu tänu madalamatele tööjõukuludele veel teatud konkurentsieelis, kuid selleks, et pikemas perspektiivis jätkusuutlikult tegutseda, tuleb pidevalt edasi areneda. Ettevõtte võimekus kasvu ja tulevikku juhtida on tööjõumahukas traditsioonilises tööstusharus kriitilise tähtsusega. Kuigi mittetehnoloogilise innovatsiooni olemus ja selle juhtimine praktikas on teatud määral juhtumipõhine ja tunnetuslik, vajab ettevõtte võimaluste ja ressursside koosmõju maksimeerimine pikaajalise mittetehnoloogilise innovatsiooni strateegia ülesehitamises, püsiva ja olulise konkurentsieelise tekitamiseks täpsemat teoreetilist ja empiirilist määratlemist ja praktikas rakendatavate juhtimiskontseptsioonide kujundamist.

Magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud mittetehnoloogiliste innovatsioonide (turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni) juhtimiseks traditsioonilises tootmisettevõttes.

Magistritöö uurimisprobleemid on järgmised:

- analüüsida mittetehnoloogilise innovatsiooni olemust,
- avada mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliikide sisu,
- koostada turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni dimensioonide süsteemne vaade,
- uurida mittetehnoloogiliste innovatsioonide korraldust ja rolli OÜs TMB Element,
- kujundada mittetehnoloogilise innovatsiooni mõõdikud ja rakendada neid OÜ TMB Element mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtumite hindamisel,
- töötada välja ettepanekud OÜ TMB Element mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtimise arendamiseks.

Magistritöö teoreetiline osa baseerub olemasolevatel materjalidel mittetehnoloogilise innovatsiooni (*non-technological innovation*) ja selle juhtimise kohta. Kasutatakse peami-

selt selliste autorite nagu Damanpour, Fagerberg, Schmidt, Rammer, Pereira, Romero, Daimer ja Tidd artikleid, monograafiaid ja muud kirjandust antud teemade kohta. Oluline roll töö põhimõttelise raamistiku kujundamisel on OECD Oslo Käsiraamatu innovatsioonide uurimise kontseptsioonil. Valik on tehtud eelkõige eesmärgiga tagada töö sisu usaldusväärsus, objektiivsus ja kohalduvus tänapäeva Eesti tootmisettevõtte konteksti. Töö esimene osa käsitleb üldisemalt mittetehnoloogilise innovatsiooni olemust ja dimensioone. Antud teemalt liigutakse edasi turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni olemuse ja dimensioonide juurde. Kuna organisatsioonilise innovatsiooni (*organizational innovation, management innovation, administrative innovation*) ja turundusinnovatsiooni (*marketing innovation*) alast teoreetilist kirjandust on küllaltki vähe, siis kasutatakse lisaks organisatsiooniliste uuenduste, innovatsiooni turunduse (*innovation marketing*), rahvusvahelistumise (*internationalization*), turundusuuenduste (trendide) ning üldist innovatsiooni juhtimise alast kirjandust. Järgmises kahes peatükis kirjeldatakse turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni olemust, peamisi eesmärke ja mõjusid. Erinevate mittetehnoloogiliste innovatsioonide ja mõjude kombinatsioonis sünteesitakse mittetehnoloogilise innovatsiooni võimalikud mõõdikud. Seejärel püstitatakse väited mittetehnoloogiliste innovatsioonide võimalike mõjude kohta.

Töö empiirilises osas kirjeldatakse tootmisettevõtte OÜ TMB Element eripära mittetehnoloogilise innovatsiooni kontekstis. Lähemalt uuritakse turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni korraldust ja rolli antud ettevõttes autori poolt läbi viidud uuringu põhjal. Uuringus vaadeldakse konkreetseid mittetehnoloogilise innovatsiooni projekte. Samuti võrreldakse teoreetiliste väidete ja ettevõtte praktika kokku langevust. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide praktikate põhjal kujundatakse ülevaade mittetehnoloogilise innovatsiooni rollist ettevõttes. Samuti uuritakse mittetehnoloogilise innovatsiooni mõjusid ja seoseid ettevõtte tegevustulemustega. Lõpuks tehakse ettepanekud OÜ TMB Element mittetehnoloogiliste innovatsioonide juhtimise parendamiseks.

Tööd iseloomustavad märksõnad on järgmised: mittetehnoloogilised uuendused (innovatsioonid), turundusinnovatsioon, turunduse juhtimine, organisatsiooniline innovatsioon, organisatsiooniarendus, ehitusmaterjalitööstus.

1. MITTETEHNOLOOGILINE INNOVATSIOON TOOTMISETTEVÖTTES

1.1. Mittetehnoloogiline innovatsioon kui innovatsiooni alaliik

1.1.1. Mittetehnoloogilise innovatsiooni mõiste ja alaliigid

Käesoleva alapeatüki eesmärgiks on anda ülevaade mittetehnoloogilise innovatsiooni mõistest, mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliikidest ja innovatsiooni mittetehnoloogilise vaate kujunemisest. Mittetehnoloogilise innovatsiooni sisu avamiseks kirjeldatakse antud nähtust läbi erinevate tõlgenduste. Seejärel kirjeldatakse innovatsiooni iseärasusi nii traditsioonilise tootmisettevõtte kui ka ärituru kontekstis.

Innovatsiooni all mõistetakse uute ideede edukat ärilist kasutuselevõttu (Swann 2009: 25). Innovatsioonialase teooria klassikuks kujunenud Schumpeter (1934: 65) määratles innovatsiooni kui uute kombinatsioonide loomist nii tehnoloogilistes kui ka mittetehnoloogilistes aspektides. Antud innovatsiooni kontseptsioon eristab viit erinevat innovatsiooni liiki (Schumpeter 1934: 66; Rogers 1998: 4):

- uus toode või olemasoleva toote kvalitatiivne muudatus,
- tööstuse jaoks uus protsessiinnovatsioon (uus tootmismeetod),
- uute toorainete või muude sisendite varustusallikate arendamine,
- uus turg (uuele turule sisenemine),
- muudatus organisatsioonis (uus ärikorralduse meetod).

Innovatsiooni mõistet arendasid oluliselt edasi Tidd, Bessant ja Pavitt, kelle kontseptsioonis eristatakse toote-, protsessi-, positsiooni- ja paradigmainnovatsiooni. Neist kaks esimest on tehnoloogilised ja kaks viimast mittetehnoloogilised innovatsioonid, kusjuures paradigmainnovatsioon tähendab muutusi organisatsiooni tegevust raamivates ja selle aluseks olevates mõttemallides ning positsiooninnovatsioon tähendab muutusi toodete või teenuste turuletoomise kontekstis. (Tidd *et al* 2006: 10)

Lisaks sisule võib ka innovatsioonide uudsusaste olla väga erinev. Innovatsioon kõige laiemas mõistes on nii radikaalne maailmas juhtiv innovatsioon kui ka väike mitteuni-kaalne uuendus, mida kohaldatakse konkreetses ettevõttes (Högselius 2005: 6). Seega on oluline määratleda innovatsioone uudsusastme dimensioonides, skaalal väiksematest muutustest radikaalsete uuendusteni (Tidd *et al* 2006: 11). Innovatsioonide uudsusastme juurde tullakse käesolevas alapeatükis tagasi peale mittetehnoloogilise innovatsiooni põhiliikide defineerimist.

Tänapäeval on kasutusel innovatsiooni kontseptsioon, mis esitati Oslo Käsiraamatu kolmandas väljaandes 2005. aastal – innovatsioon, kui uue või oluliselt parandatud toote (kauba või teenuse) või protsessi rakendamine, samuti uue turundusmeetodi rakendamine või uue organisatsioonilise meetodi rakendamine (OECD 2005: 46). Samuti on toimunud areng Euroopa Liidu Innovatsiooniuringus (*Community Innovation Survey*), mis sisaldab nii organisatsioonilist kui ka turundusinnovatsiooni (CIS 2012: 9-10). Mittetehnoloogilised innovatsioonid on seotud peamiselt uute ärimetodite, uute organisatsiooniliste kontseptsioonide või teiste äritegevuse muutmise immateriaalsete meetoditega, kusjuures sellega ei pea kaasnema tehnoloogia muudatus või uue tehnoloogia kohaldamine (Schmidt, Rammer 2007: 4).

Mittetehnoloogilise ehk tehnoloogiavälise innovatsiooni definitsioon on tuletuslik, määratledes mittetehnoloogilise innovatsiooni selle kaudu, et see ei too kaasa tehnoloogilisi muudatusi või on „mittetoote” innovatsioon. Samuti on juhitud tähelepanu tehnoloogilise ja mittetehnoloogilise innovatsiooni teooriate liigse põimumise ohule – nimelt olemasolevad mittetehnoloogilise innovatsiooni teooriad on tuletatud tootmissektori tehnoloogilise innovatsiooni alastest uuringutest, kuid neid kohaldatakse kõigis kontekstides (Damanpour, Aravind 2011: 449). Mittetehnoloogilisuse määratlemiseks on erinevad autorid jõudnud kokkuleppele, et tehnoloogilised innovatsioonid on seotud toote ja protsessiga ning mittetehnoloogilised innovatsioonid on seotud turunduse ja organisatsiooniga (Pereira, Romero 2013: 361; Schmidt, Rammer 2007: 6). Seega saab järeldada, et mittetehnoloogiline innovatsioon on seotud turunduse ja organisatsiooni muudatusega, oma olemuselt mittemateriaalne ja ei too kaasa tehnoloogilisi muudatusi.

Eeltoodud käsitluste põhjal saab tuua välja järgmised mittetehnoloogilise innovatsiooni sisulised alaliigid ettevõtte tegevustes rakendatavate uuenduste alusel (Pippel 2014: 613; Tidd *et al* 2006: 10):

- turundus- ehk positsiooniinnovatsioon,
- organisatsiooniline ehk paradigmainnovatsioon.

Alljärgnevalt on toodud ära üldisem ülevaade vastavatest mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliikidest. Turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni olemust kirjeldatakse ja näitlikustatakse põhjalikumalt käesoleva töö alapeatükkides 1.2. ja 1.3. Turundusinnovatsiooniks laiemalt on uutele turgudele sisenemine (Schumpeter 1934: 66), mis on seotud sihtturgude struktuuri ja antud turgude teenindamise parendamisega (Johnes 1999: 204). Turundusinnovatsiooni all mõistetakse (ettevõtte jaoks) uue (või oluliselt parandatud) turundusmeetodi rakendamist, mis sisaldab märkimisväärset muutust toote disainis või pakendis, paigutuses, reklaamis ja hinnas, mille eesmärgiks on müügiimahtude või turuosa suurendamine läbi toote positsioneerimise või mainekujunduse (Schmidt, Rammer 2007: 4). Turundusuuendused võivad olla olulised muutused ettevõtte kaupade ja teenuste turustamisel (uue kaubamärgi kasutuselevõtt; sihtturundus; toote levitamine arvamusiidrite kaudu), muutused disainis (olemasolevate toodete uudne disain, tarbijatoodete eridisain) ja pakendamisel (sihtgrupist sõltuv pakendamine) (Reid *et al* 2011: 32).

Kirjanduses on mainitud asjaolu, et innovatsiooniliikide vahelised piirid on tihti hägused (Tidd *et al* 2006: 10) ja paljudel innovatsioonidel võivad esineda enam kui ühe innovatsiooniliigi karakteristikud (Schmidt, Rammer 2007: 6). Samuti on välja toodud mittetehnoloogiliste innovatsioonide, sealhulgas turundusinnovatsiooni identifitseerimise keerukust (Pereira 2013: 370). Turundusinnovatsiooni eristatakse tooteinnovatsioonist põhimõttel, et turundusinnovatsioon on toote esitlemise ja turul nähtava välimuse muutmine ning tooteinnovatsioon on tehnilise spetsifikatsiooni ja funktsionaalsete omaduste muutmine (Daimler *et al* 2012: 36). Turundusinnovatsiooni sisu võib sarnaneda protsessiinnovatsioonile, kuid turundusinnovatsiooni eesmärgid, ajendid ja mõjud erinevad siiski oluliselt toote- või protsessiinnovatsioonist (Chen 2006: 117). Esmakordselt uute turundus- ja organisatsiooniliste meetodite rakendamise puhul on tegu turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooniga (OECD 2005: 56).

Organisatsioonilise innovatsiooni all mõistetakse (ettevõtte jaoks) uue (või oluliselt parandatud) organisatsioonilise meetodi rakendamist äripraktikas, töökorralduses või välissuhetes (Schmidt, Rammer 2007: 4). Organisatsioonilise innovatsiooni näiteks on olulised muutused töökohtade struktuuris või suhtlemises teiste ettevõtete ja asutustega, millega kaasneb ettevõttesisene töökorralduse muutus (Reid *et al* 2011: 29). Protsessiinnovatsiooni ja organisatsioonilise innovatsiooni eristamine on ilmselt üks sagedasemaid piiripealseid juhtumeid innovatsiooniuringutes. Eristamise lähtepunktiks on tegevuse liik – protsessiinnovatsioonid tegelevad põhiliselt uue seadme, tarkvara ja spetsiifiliste tehnikate või protseduuride rakendamisega, samas organisatsioonilised innovatsioonid tegelevad eelkõige inimeste ja töökorraldusega. Kui innovatsioon hõlmab nii uusi või oluliselt parandatud tootmis- või tarnemeetodeid kui ka organisatsiooniliste meetodite esmakordset kasutamist, on tegu protsessi- ja organisatsioonilise innovatsiooniga. (Daimer *et al* 2012: 40)

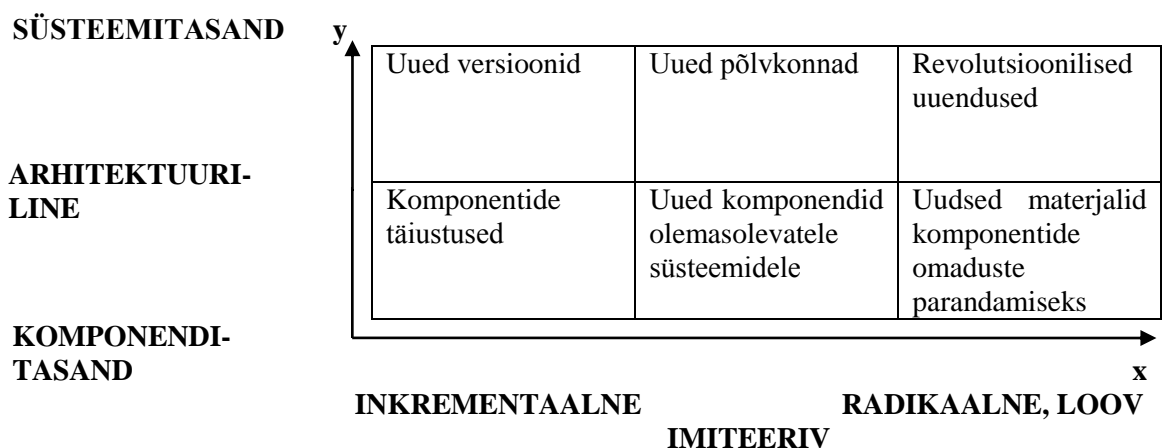
Nagu käesoleva alapeatüki alguses mainitud, saab innovatsioone saab eristada ka uudsusastme järgi. Oslo Käsiraamat (2005: 17) määratleb mõiste „uus” järgmistel tasemetel: uus maailmas, uus riigis või turul ja uus ettevõttes. „Uus” on küll vajalik, kuid mitte piisav sõna innovatsiooni kirjeldamiseks. Arvestades, et ettevõtte tegutseb konkurentsikeskkonnas, ei saa ettevõtte innovatsiooni käsitleda isolatsioonis. Seega tuleks innovatsiooni kirjeldada ka selle unikaalsuse kaudu (Holbrook, Hughes 2000: 4-5). Alternatiivne uudsusastme põhine liigitusmetoodika on Högselisuse (2005: 6-7) poolt esitatud loov (*creative*) ja imiteeriv (*imitative*) innovatsioon. Loov innovatsioon on radikaalse innovatsiooni ekvivalent – kogu maailmas uudne innovatsioon. Imiteeriv innovatsioon on uus teatud organisatsioonis või riigis, mitte aga maailmas. Laiemas mõttes on uut loov iga innovatsioon, kuid antud autor vaatleb loovust just vastandusena jäljendamisele.

Uudsusastme järgi eristatakse järgmisi innovatsiooni liike (Swann 2009: 30-31, Tidd *et al* 2006: 11-12; *Ibid.*: 16):

- Inkrementaalne ehk täiendinnovatsioon - toote või protsessi pidev paranduste jada, mis ei muuda toodet või protsessi oluliselt;
- Radikaalne innovatsioon - uuendused, mis muudavad toote või protsessi olemust põhimõtteliselt;

- Arhitektuuriline innovatsioon - põhimõttelised muutused teatud komponentide kokkupaneku viisis ja süsteemis, kusjuures komponentide muudatus on väike. Arhitektuurilised innovatsioonid on olemuselt nii inkrementaalsed kui ka radikaalsed.

Radikaalsuse – inkrementaalsuse skaalat on rakendatud eelkõige tehnoloogiliste innovatsioonide puhul ja esitatud liikide näited on toote ja protsessi põhised. Samas on tegu laialt kasutatava ja juurdunud metoodikaga, mille põhimõtet võiks kohaldada ka mitte-tehnoloogilise innovatsiooni puhul. Mittetehnoloogilise innovatsiooni jaoks on küll pakutud välja eraldi liigitusmetoodikat, kus uuele turule sisenemisel on tegu uurimusliku (*exploration*) innovatsiooniga ja olemasoleval turul positsiooni parandamisel hõlvamis-innovatsiooniga (*exploitation*) (Hortinha *et al* 2011: 50), kuid see ei ole veel laiemat kasutust leidnud. Joonisel 1 on kirjeldatud innovatsioonide liigituse põhimõtteline raamistik uudsusastme (telg x) ja ulatuse (telg y) dimensioonides.



Joonis 1. Innovatsioonide liigitus uudsusastme ja ulatuse järgi (Tidd *et al* 2006: 12; Swann 2009: 30-31; autori kohandatud)

Joonisel 1 kujutatud innovatsioonide liigituse kontseptsioon on mittetehnoloogilise innovatsiooni alase vastava kirjanduse puudumise tõttu küll tehnoloogilise innovatsiooni keskne, kuid võimaldab luua põhimõttelise vaate innovatsioonide laiale skaalale. Innovatsioonid varieeruvad skaalal inkrementaalne kuni radikaalne. Innovatsioonide uudsusaste on praktikas tihti kujuteldav, indikatiivne ja isegi subjektiivne (Tidd *et al* 2006: 12). Innovatsioonide originaalsuse mõõdet määratletakse skaalal imiteeriv kuni loov innovatsioon. Lisaks on innovatsioone võimalik määratleda selle järgi, kas tegu on komponentide või süsteemi tasandi täiustusega. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide identifitseerimise kriteeriumiks antud töö kontekstis on turundus- ja organisatsioonilised uuen-

dused, mida rakendatakse konkreetsetes ettevõttes esmakordselt, mis mõjutavad konkurentsi tegevusharus ja mis võivad olla erineva unikaalsuse (inkrementaalne, imiteeriv, radikaalne) ja erineva ulatusega (komponendi-, arhitektuuriline ja süsteemitasand).

1.1.2. Mittetehnoloogilise vaate olulisus innovatsioonis

Vaatamata küllaltki varasele innovatsiooni laiema kontseptsiooni välja toomisele Schumpeteri poolt, on innovatsiooni alane diskussioon aastaid olnud tehnoloogilise innovatsiooni keskne (Cambra-Fierro *et al* 2013: 327; Pippel 2014: 612). Erinevad innovatsiooni alased uuringud on peamiselt käsitlenud tehnoloogilist innovatsiooni ja arengut, postuleerides, et organisatsioonid korraldavad oma innovatsioonialast tegevust eelkõige tehnoloogiliste uurimis- ja arendustegevuste kaudu (R&D – *research and development*) (Damanpour, Aravind 2011: 423; Pereira, Romero 2013: 363). Näiteks Oslo Käsiraamatu teises väljaandes on peatähelepanu tehnoloogilistel toote ja teenuse innovatsioonidel, mittetehnoloogilisi innovatsioone käsitletakse aga episoodiliselt (OECD 1997: 8; *Ibid.*: 16).

Mittetehnoloogilise vaate vajadust innovatsioonile põhjendatakse alljärgnevalt läbi tehnoloogilise vaate puuduste. Tehnoloogiline vaade innovatsioonile tähtsustab tootmise ja toodete innovatsiooni ning ei suuda täielikult käsitleda teenuste innovatsiooni. Samuti ei ole innovatsioon ettevõtetes vaid uute tehnoloogiate arendamine ja rakendamine, kuid samuti äritegevuste, sisemise organisatsiooni, välissuhete ja turunduse kohandamine ja ümberkorraldamine. Lisaks rõhutab innovatsiooni juhtimise alane kirjandus toote-, protsessi- ja organisatsioonilise innovatsiooni integreerimist, tagamaks uute ideede ja äri võimaluste realiseerumist. Läbi mittetehnoloogiliste tegevuste on võimalik maksimeerida ettevõtte tehnoloogilise innovatsiooni võimekust. (Pereira, Romero 2013: 362)

R&D, tehnoloogilise innovatsiooni ja uute turunduskontseptsioonide vastastikuseid seoseid ja koostoimet rõhutavad mitmed autorid (Schmidt, Rammer 2007: 4; Tidd *et al* 2006: 243; Pippel 2014: 613). Innovatsiooni laiema käsitluse vajadust põhjendavad erinevad autorid ettevõtte tasandil sellega, et innovatsioon on muutumas ettevõtte üleseks tegevuseks, hõlmates erinevate funktsioonide, sealhulgas tootmise, turunduse, administreerimise, intellektuaalse omandi ja tarneahela arendamist, mistõttu avaldab see tugevat survet ulatuslikuks organisatsiooniliseks muutuseks orgaanilisemate mudelite suunas.

Samuti on oluline vaadelda innovatsiooni kui protsessi ning nähtust, mis kujuneb eri distsipliinide ja vaatenurkade loovas kombinatsioonis. (Christensen *et al* 2012: 22; Schmidt, Rammer 2007: 4; Tidd *et al* 2005: 474; *Ibid.*: 467)

Innovatsiooni on interdistsiplinaarsema teadusliku lähenemise kaudu uurinud mitmed autorid (Fagerberg 2004: 6; Fagerberg, Verspagen 2009: 229; Baregheh *et al* 2009: 1334). Innovatsiooni kontseptsiooni laiendamist peegeldab organisatsioonide ja ettevõtete siseste innovatsioonide tekkeprotsesside mõistmise paradigma nihe. Antud lähenemisega haakub tihedalt innovatsiooni multidistsiplinaarse definitsiooni sõnastamine: „Innovatsioon on mitmeastmeline protsess, kus organisatsioonid kannavad ideed üle uutesse/parandatud toodetesse, teenustesse või protsessidesse, selleks et läbi eristumise ja edestamise saavutada turul konkurentsieelis” (Baregheh *et al* 2009: 1334). Üldine arusaam innovatsiooni protsessidest on nihkunud lineaarsest, järjestikulisest, mistõttu ka ettearvatavast keerulisematele ja enesele osutavatele tsüklilistele mudelitele (Daimer *et al* 2012: 5). Innovatsiooni mitmetahulisema tõlgendamise uuemad ideed lähtuvad paradigma nihkest suletud innovatsiooni mudelist avatud innovatsiooni mudelile (Ye, Kankanhalli 2013: 11).

Mitmed innovatsiooni uurijad on jõudnud järeldusele, et mittetehnoloogilist innovatsiooni saab pidada oluliseks ettevõtte innovatsioonitegevuste elemendiks, mis võib olla otseselt või kaudselt seotud tehnoloogilise innovatsiooniga ning mis nii toetab kui ka täiendab tehnoloogilist innovatsiooni (Daimer *et al*: 2012: 32; Schmidt, Rammer 2007: 4; Pereira, Romero 2013: 361). Integreeritud lähenemise pooldajad rõhutavad nii tehnoloogiliste kui mittetehnoloogiliste innovatsioonide tasakaalustatud koos rakendamist konkurentsieelise saavutamiseks (Hortinha *et al* 2011: 51; Ali-Yrkkö, Martikainen 2008: 15). „Ettevõtted, kes suudavad mobiliseerida teadmused, tehnoloogilisi oskusi ja kogemust uudsuse loomiseks oma toodetes ja teenustes ning nende loomise ja kättetoimetamise meetodites, saavutavad varem või hiljem konkurentsieelise” (Tidd *et al* 2006: 5). Konkurentsieelise säilitamise aspektist lähetudes on välja toodud näiteks mittetehnoloogilise innovatsiooni raskelt imiteeritavust (Ramaswami *et al* 2009: 98). Samas leiab aga Poppel (2014: 613), et kuna mittetehnoloogilisi innovatsioone on ilmselt keerulisem patenteerida kui tehnoloogilisi innovatsioone, põhjustab see lihtsamat teadmuse edasikandumist konkurentidele. Schmidt ja Rammer (2007: 4-5) käsitluses on mittetehnolo-

giliste tegevustega seotud innovatsiooni märksõnade hulgas mainitud konkurentsieelist ja imiteerimise ohtu, lisaks on välja toodud innovatsiooni kui investeeingu olemus ja ebakindlus innovatsiooni tulemite suhtes.

Innovatsiooni terviklikus käsitluses tuleb arvestada, et see on keeruline ja mittelineaarne nähtus, mis sisaldab nii tehnoloogilisi kui ka mittetehnoloogilisi aspekte (Schumpeter 1939: 80, Damanpour, Evan 1984: 393; Pereira, Romero 2013: 360). Seega on jõutud konsensusele, et innovatsioon on küll tavaliselt otseselt või kaudselt seotud tehnoloogiliste dimensioonidega, kuid samas on see mitmekihiline, muutlik ja ebastabiilne protsess, mida ei saa kitsendada tehnoloogilisusega. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide ettevõttespetsiifilisus teeb nende kopeerimise suhteliselt raskeks ning annab neid rakendavale ettevõttele seega teatud edumaa. Tänapäeval on innovatsioon kujunenud ettevõtete erinevaid funktsioone hõlmavaks protsessiks, mistõttu tehnoloogilisi ja mittetehnoloogilisi innovatsioone ei tohi ega saa omavahel vastandada ning kõige parema tulemuse annab tehnoloogiliste ja mittetehnoloogiliste innovatsioonide kombineerimine.

1.1.3. Innovatsiooni eripära tootmisettevõtte ja ärituru kontekstis

Tööstusettevõtted tegutsevad intensiivse konkurentsi ja turbulentse majanduskeskkonna tingimustes, mis sunnib ettevõtteid muutuma paindlikumaks ja efektiivsemaks, vastamaks turu muutustele (Rothwell 1994: 7). Samas varieerub innovatsiooni olemus majandusharude ja ettevõtete lõikes oluliselt nii liigi kui ka intensiivsuse poolest (Malerba 2005: 400). Pavitt (1984: 343) oli üks esimesi autoreid, kes tõi esile eelkõige toote- ja protsessiinnovatsiooni eripära tulenevalt majandus- ja tööstusharudest, kuid samas viitas ka mittetehnoloogilistele innovatsioonidele (turundus- ja disainiuuendused). Innovatsioonide uurimise keskseks küsimuseks on konkurentsi-, tööstus-, või tehnoloogilise keskkonna mõju ulatus konkreetsele ettevõttele (Fagerberg *et al* 2012: 1177). Alljärgnevalt iseloomustatakse innovatsiooni eripärasid traditsioonilistes tööstusettevõtetes.

Traditsioonilistes tööstusharudes (*low- and medium technology industries*) saab innovatsioon tihti vähem tähelepanu kui kõrgtehnoloogia tööstusharudes (*high technology industries*). Traditsioonilist tööstusharu iseloomustab üldiselt inkrementaalne innovatsioon ja kohaldamine. Oluline on arvestada, et innovatsioon traditsiooniliste tööstusharude ettevõtetes on keerulisem kui mujal arendatud teadmuse ja tehnoloogiate rakendamise

ne (OECD 2005: 37) ning innovatsioonistrateegiad on peamiselt suunatud konkurentsi- võimele, turundusele ja jaotuskanalitele (Nguyen-Thi, Mothe 2010: 313). Vanemates tööstusharudes kasutatakse sageli olemasolevate toodetega uutele turgudele sisenemist, uute nišside jaoks kohandatud omadustega toodete välja töötamist (ohutus, keskkonnanõbralikkus, maitse) ja uute kättetoimetusemeetodite kasutamist (Von Tunzelmann, Acha 2005: 415-417). Tabelis 1 on toodud ära traditsiooniliste tööstusharude ettevõtete taksonoomiate võrdlus erinevate autorite käsitluses.

Tabel 1. Traditsiooniliste tööstusharude ettevõtete taksonoomiate võrdlus

Käsitlused (allikad)	Klassifikatsioon	Tehnoloogia allikad	Innovatsioonistrateegia	Innovatsiooni eripära
Pavitt (1984: 356)	Tarnijate domineeritav ettevõtte	Tarnijad ja suurkliendid	Kulude vähendamine	Mittetehnilised meetodid (bränding, turundus, reklaam, disain)
Shaked, Sutton (1987: 141)	Liigitus ettevõtte kontrolli all olevate pöördumatute kulude ja tööstusharu põhjal	Sõltuvalt ettevõtte eripärast	Sõltuvalt ettevõtte eripärast	Tehnoloogia või turundus
Peneder (2003: 431)	Liigitus faktori intensiivsuse, tööjõu oskuste ja teenuste sisendite põhjal	Sõltuvalt ettevõtte eripärast	Sõltuvalt ettevõtte eripärast	Sõltuvalt ettevõtte eripärast
Tidd <i>et al</i> (2006: 171-172)	Tarnijate domineeritav ettevõtte	Mujalt pärit tehnoloogia	Mittetehnoloogilised konkurentsieelised	Tootmismeetodite, tootmissisendite ja infotehnoloogia uuendamine
Castellacci (2008: 984-986)	Sõltuvalt ettevõtte positsioonist väärtusahelas (lõpptoodangu või pooltoodangu tootja)	Tarnijad ja kasutajad. Ettevõtte enda arendusvõimekus keskmine	Sõltuvalt ettevõtte eripärast	Protsessi- ja tooteinnovatsiooni kombinatsioon (seadmete ja tarkvara soetamine)

Innovatsiooni olemust traditsiooniliste tööstusharude ettevõtetes on erinevate taksonoomiate kaudu kirjeldanud mitmed autorid. Tabelis 1 on esitatud traditsiooniliste tööstusharude ettevõtete taksonoomiate võrdlus tehnoloogia allikate, innovatsioonistrateegia ja innovatsiooni eripära kontekstis, millest nähtub, et antud ettevõtteid klassifitseeritakse peamiselt väärtusahela positsiooni põhisealt. Tehnoloogia allikad on ettevõttevälised (peamiselt tarnijad). Innovatsioonistrateegiate osas ei ole ühtset seisukohta. Innovatsiooni eripäradena on nimetatud nii tehnoloogilise kui ka mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliike ja nende kombinatsioone.

Sektoraalsete taksonoomiate mehhaanilist kohaldamist ei saa siiski soovitada, sest näiteks Srholec ja Verspagen (2012: 28) poolt läbi viidud uuringus leidis kinnitust asjaolu, et väga väike osa ettevõtete innovatsioonitegevuste erinevustest on omistatav tööstuste ja sektorite erinevustele. Siiski ei välista see teatud sarnasuste ja muustrite puudumist ettevõtete innovatsioonipraktikates. Lisaks ilmnes Fagerberg *et al* (2012: 1178) uuringust, et esineb teisi innovatsioonikarakteristikute kombinatsioone, mis ei sõltu tööstusest ja sektorist. Antud tulemid rõhutavad innovatsiooni heterogeensust ettevõtte tasemel ja samuti uute teoreetiliste ja empiiriliste uuringute vajadust antud heterogeensuse allikate välja selgitamiseks. Samuti saab antud uuringu põhjal järeldada, et kuna innovatsiooni keerukus on suurenenud, võiks empiirilise analüüsi teha ettevõtete siseselt, uurimaks ja avastamaks arvukaid ja mitmekesiseid ettevõtetes rakendatud innovatsioone. Seega võib innovatsiooni eripärade hindamine ainult sektoraalsete liigituste põhjal olla üsna pealiskaudne ja isegi eksitav, kuna ka traditsioonilistes tööstusharudes on väga erineva tasemega ettevõtteid. Teoreetiliselt võib objektiivsema tulemuse anda lähenemine, kus vaadeldakse koos tehnoloogia ja toote dimensiooni (näiteks Shaked, Suttoni ja Penederi taksonoomiad) (Von Tunzelmann, Acha 2005: 414).

Von Tunzelmann ja Acha (2005: 422) täpsustavad, et traditsiooniliste tööstusharude ettevõtted panevad selgelt vähem rõhku tehnoloogilistele funktsioonidele ja rohkem rõhku mittetehnoloogilistele, sealhulgas turundusfunktsioonidele, kusjuures majanduslik mahtabisääst tekib läbi turunduse, mitte läbi tehnoloogia. Traditsiooniliste tööstusharude küpsusfaasis ettevõtete peamiseks strateegiaks on küll kulueelis, mis põhineb protsessi-innovatsioonil, kuid seejuures on ka diferentseerumine ja fokusseerumine konkurentsiti-hedal turul tegutsevate ettevõtete võimalikeks valikuteks. Lisaks on traditsiooniliste tööstusharude ettevõtted orienteeritud tihedamate suhete arendamisele samas väärtus-ahelas olevate tarnijate ja klientidega. Seega on traditsiooniliste tööstusharude ettevõtte-ses innovatsioon seotud nii tehnoloogiliste (protsesside optimeerimine, tootmisefektiiv-sus, toodete kohandamine) kui ka mittetehnoloogiliste aspektidega (uued turud, töökor-raldus, koostöö tarnijate ja klientidega, bränding).

Erinevate tööstusharude B2B (*business-to-business*) ehk ärituru ettevõtted tegutsevad järjest tihedamas konkurentsikeskkonnas, kus tuleb arvestada nii ostuorganisatsiooni ratsionaalsete vajadustega (hind, kvaliteet, teenindus, vastavus toote spetsifikatsioonide-

le, tarneajad, vastastikused kokkulepped) kui ka ostjate vähem nähtavate emotsionaalsete motiividega (psühholoogilised vajadused, tajutud risk, staatus, sõprus). Ostuorganisatsioonis rakendatakse näiteks väärtuse analüüsi metoodikat. (Eckles 1990: 63-64) Ärituru ettevõtete kontekstis on toodud välja innovatsiooni nihke vajadust toote või teenuse perspektiivilt terviklahenduse perspektiivile ja sotsiaalvõrgustiku võimustamist innovatsiooniallikana (Griffin *et al* 2013: 330).

Väidetakse, et äriturul kasvada soovivatele ettevõtetele on vältimatu eristumine, omades tugevat ja tihedalt seostatud brändi (Wise, Zednickova 2009: 6). Lisaks eristumisele tuleb arvestada ka ratsionaalsete ja lisaväärtuse aspektidega. Turunduse ja innovatsiooni eripära ärituru ettevõtete kontekstis on seotud klientide rolliga innovatsioonijuhtimise protsessis. Kvaliteetse informatsiooni kogumine klienditrendide, -vajaduste ja -käitumise kohta on äriturul kriitilise tähtsusega, sest kliendid esindavad üksikuid organisatsioone, kelle vajadusi ja nõudeid ei saa simuleerida või testida katsetes. (Griffin *et al* 2013: 326) Ärituru ettevõtetes on klientidel väga oluline roll, kuna nad ei ole ainult ostjad, vaid otseselt väärtuse loomise protsessiga seotud (Mele 2009: 215). Paljud ärituru ettevõtted kaasavad kliente innovatsioonitegevustesse, vähendamaks innovatsioonikulusid ja suurendamaks efektiivsust (Noordhoff *et al* 2011: 34). Kliendikeskse vaate põhiselt on tulnud välja seisukohaga, et B2B ja B2C (tarbijaturg, *business-to-consumer*) turundust tuleks käsitleda integreeritult, kuna ärituru nõudlus on tuletatud tarbijaturgudest (Gummesson, Polese 2009: 337). Kuigi eeltoodud käsitlused on viidanud kliendipõhise vaate ja turunduse olulisusele ärituru ettevõtete jaoks, siis isegi tänapäeval on paljudes ärituru ettevõtetes võimustatud pigem inseneri-, arendus-, tootmis- või finantsfunktsioonid, kui näiteks turundusfunktsioonid (Griffin *et al* 2013: 334).

Eelpool toodud teoreetiliste käsitluste järgi on nii tehnoloogiliste kui ka mittetehnoloogiliste aspektide arendamine tänapäeva traditsiooniliste tööstusharude ettevõtetes oluliseks innovatsioonivaldkonnaks. Konkurentsitihedal turul kasvada sooviv ettevõtte peab tagama klientide ratsionaalsete ja emotsionaalsete vajaduste täitmise ning pakkuma neile lisaväärtust. Paljud ärituru ettevõtted kaasavad oma kliente väärtuse loomise protsessi ja kohaldavad laiemat vaadet, arvestades ka lõpptarbija kasusid. Konkreetse ettevõtte innovatsiooni eripära uurimiseks on aga soovitav kasutada ettevõtte sisest uuringut. Käesolevas töös käsitletakse mittetehnoloogilist innovatsiooni kui uute turundus- või organi-

satsiooniliste meetodite välja toomist ärituru traditsioonilises tootmisettevõttes. Järgmistes alapeatükkides kirjeldatakse turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni olemust ja erinevaid dimensioone.

1.2. Turundusinnovatsiooni olemus ja dimensioonid

Käesolevas alapeatükis avatakse turundusinnovatsiooni olemus läbi erinevate autorite definitsioonide ja määratluste. Seejärel kirjeldatakse turundusinnovatsiooni dimensioone, täpsustatakse erinevate turundusinnovatsiooni kategooriate kontseptsioone ning tuuakse vastavaid näiteid. Lõpuks kirjeldatakse antud raamistikust lähtudes turundusinnovatsiooni mõjusid. Turundusinnovatsiooni on teoreetiliselt kirjanduses käsitletud eelkõige tehnoloogiliste innovatsioonide turundamise vaatenurgast lähtuvalt ning turundusinnovatsioon ei ole iseseisva innovatsiooni liigina tänapäevani teoreetiliselt ega empiiriliselt piisavat tähelepanu saanud (Chen 2006: 101; Kjellberg *et al* 2015: 10). Seepärast on kasutatud teema avamisel lisaks turunduse juhtimise, ettevõtete rahvusvahelistumise, turundusuuenduste, tulevikusuundumuste ja trendide alast kirjandust.

Turundusinnovatsiooni mõiste on aegade jooksul oluliselt edasi arenenud ja laienenud. Innovatsiooniteoreetik Schumpeter (1934: 66) viitas turundusinnovatsioonile kui uute turgude hõlvamisele – kui ettevõtte arendab või loob uue turu, millele teised ettevõtted ei ole veel sisenenud. Uutele turgudele sisenemist käsitleb põhjalikumalt ettevõtete rahvusvahelistumise (*internationalization*) uurimisvaldkond, mille põhifookuses on ekspordi roll (Hessels, Parker 2013: 145). Rahvusvahelistumise puhul on oluline arvestada, et vastavad protsessid, väljakutsed ja vajalikud teadmised on ettevõtte, tööstuse ja konteksti spetsiifilised (Fletcher *et al* 2013: 66). Välisturgudel äritegevuse alustamine on ärituru ettevõtetes tihti seotud uute teadmiste otsimise ja uute eeliste tekitamisega, kuid samas võib olla tegu olemasoleva võimekuse maksimaalse ära kasutamisega (Zander 2015: 581). Ettevõtete eduka rahvusvahelistumise puhul on oluline osa nii strateegilistel kui ka organisatsioonilistel innovatsioonidel (Zander 2015: 583). Samas ei ole rahvusvahelistumise teema avamine turundusinnovatsiooni kontekstis käesoleva töö eesmärgiga otseselt seotud ja seepärast antud töös seda pikemalt ei käsitleta.

Turundusinnovatsiooni saab defineerida kui turundusmeetodite või turunduskavade, sealhulgas turundusmeetmestiku (toode, hind, reklaam ja koht) innovatsiooni (Shergill,

Nargundkar 2005: 33). Näiteks on turundusinnovatsiooniks toote disaini muutus, oluline pakendi muutus teatud klientide sihtgrupi jaoks, uute müügikanalite kasutuselevõtt (internet, frantsiis, otsemüük, ainumüügiõigusega jaekaubandus, toote litsentsimine jne), uue brändi kuvandi välja töötamine ja kasutuselevõtt, lojaalsusprogrammi kasutuselevõtt, hinnakujunduses nõudlust arvestava metoodika kasutuselevõtt või uue ärimudeli kasutuselevõtt (Pippel 2014: 614; Onodera 2008: 7; Kjellberg *et al* 2015: 5). Viimasel ajal on esile kerkinud veelgi laiemal turundusinnovatsiooni definitsiooni vajadus, arvestades, et turud on pigem käimasolevad protsessid kui stabiilsed üksused. Seega on turundusinnovatsiooniks olemasoleva turustruktuuri edukas muutus, uue turundusmeetmetiku rakendamine, turu käitumise muutmine ja turu agendivõrgu muutmine – üldiselt äritegemise viisi muudatus. (Kjellberg *et al* 2015: 6) Turundusinnovatsiooni alaliikide ja kontseptsioonide lühikokkuvõtte on esitatud tabelis 2.

Alljärgnevalt määratletakse turundusinnovatsiooni ettevõtte turusuhete muutmise, uute jaotuskanalite ülesehitamise, toote disaini muutmise ja toote hinna muutmise dimensioonides (Daimer *et al* 2012: 36). Ettevõtte turusuhete muutmine hõlmab nii toote reklaamiks kasutatava kliendikommunikatsiooni muutust kui ka uute turu-uurimistehnikate kasutusele võttu. Kommunikatsiooniga ja suhetega seonduvate tegevuste osatähtsus on suurenenud tänu müügi globaliseerumisele ning vajadusega kohandada tooteid erineva kultuurilise taustaga klientidele, samuti tuleb arvestada olemasolevate turgude kliendigruppide diferentseerumise survega. (Daimer *et al* 2012: 36) Kohandamise ja proaktiivsuse põhimõtteid teadvustanud ettevõtted viivad läbi uuringuid oma klientide nõudmiste ja ootuste hindamiseks ning kasutavad müügilt ja turunduselt saadud informatsiooni innovatsioonis, mille eesmärgiks on rahuldada paremini klientide poolt veel teadvustamata vajadusi (Noordhoff *et al* 2011: 36). Kliendisuhete juhtimises tervikuna tuleks laiendada vaadet kitsalt, lühiajalise ja tehingute kriteeriumilt, õppides klientidega kahesuunaliselt suhtlema ning kaasates kliente ettevõtte tegevustesse (Cambra-Fierro *et al* 2013: 332; Griffin *et al* 2013: 335), sest klientide soove ja vajadusi paremini mõistev ettevõtte võib saavutada suurema kliendirahulolu ja lojaalsuse (Cambra-Fierro *et al* 2013: 326). Olulise täiendusega tulid välja Kjellberg *et al* (2015: 8): „Ettevõtted, kes soovivad turgusid mõjutada, peaksid õppima koos turuga, vastupidiselt turu-uurimise lähenemisele, mille eesmärgiks on õppida tundma turgu”.

Turunduse distsipliinilt oodatakse innovatsioonialases dialoogis klientide ja ettevõtte vahel aktiivse rolli täitmist (Griffin *et al* 2013: 335). Seega on turundusinnovatsioon ettevõtte võimalus tekitada turuga seotud kompetents ja kasutada seda kliendisuhete loomisel ja arendamisel. Uued tarbijate kohta informatsiooni kogumise meetodid, mis kohaldavad innovaatilisi turundusplatvorme ja tehnoloogiaid, võimaldavad ettevõtetel jõuda oluliselt suurema arvu klientideni palju tõhusamalt ja kasutada näiteks uusi hinnakujunduse strateegiaid (Ersun, Karabulut 2013: 77). Sealjuures tekkivate suurte andme- mahtude (*big data*) töötlemisel on oluline osa infotehnoloogia rakendustel. Siiski ei ole praktikas paljud firmad veel võimelised uusimaid IT-rakendusi ära kasutama, analüüsi- des vaid mineviku andmeid ja kohaldades reaktiivseid ja konservatiivseid strateegiaid (Cambra-Fierro *et al* 2013: 332). Turundusinnovatsioon on seotud tegevustega, mis pa- randavad toodete välimuse, klientide, jaotuskanalite, samuti disaini ja hinna muudatuste vajadusega seotud informatsiooni laekumist. Antud informatsiooni saab ettevõtte raken- dada kliendi vajaduste paremaks rahuldamiseks. Ettevõtte jätkusuutlikkus ja konkurent- sipositsioon kiirelt muutuvast konkurentsitihedas ärikeskkonnas sõltub ettevõtetlikust tu- rundusstrateegiast, mis eeldab muutuvat ja dünaamilist turundusvõimekust ja mis viiak- se ellu innovaatiliste ja loovate turundustegevuste abil. (Al-Askari 2011: 106)

Turundusinnovatsiooniks võivad olla ebatavalised, uued ja loovad turundusmeetodid (Al-Askari 2011: 115). Uute ja küllaltki kuluefektiivsete turundusmeetoditena kasuta- takse eriti alustatavates ettevõtetes suusõnal leviva turunduse WOM (*word-of-mouth*) vorme, nagu partisanturundus (*guerilla marketing*), kõmuturundus (*buzz marketing*) ja viirusturundus (*viral marketing*). Partisanturunduse all mõistetakse reklaamistrateegiat, kus üritatakse minimaalsete kulude ja omapärase, loomingulise või ebatavalise reklaa- mitaktikaga saavutada maksimaalne kasu. Kõmuturundus on WOM kommunikatsiooni vorm, mille tekkepõhjuseks on klientide üha suurenev kriitilisus ja immuunsus klassika- lise reklaami suhtes. Kõmuturunduse puhul tekitatakse kõneaine ning kliendid jagavad informatsiooni edasi ise. Viirusturunduse puhul kasutatakse sotsiaalvõrgustikke brändi, toodete või kampaaniatega seotud sõnumite ja kuulduste levitamiseks. (Kraus *et al* 2009: 30-32) Samuti on viimastel aastatel tõusnud esile orgaanilise turunduse meetod ehk tähelepanu ära teenimine (*inbound marketing*) (Waishampayan 2014: 21), mille pu- hul on turundustegevustes rakendatud kliendid või kasutajad, kes kaasatakse sisu loo-

missis ja kes jagavad reaalseid ning usaldusväärseid kasutajakogemusi või soovitusi (Lusch, Vargo 2009: 8; Holliman, Rowley 2014: 270).

Üheks kaasava turunduse tehnikaks on ärituru digitaalne sisuturundus (*B2B digital content marketing*), kus luuakse, kommuniqueeritakse, jaotatakse ja vahetatakse tarbijate, klientide, partnerite ja ettevõtte jaoks väärtuslikku sisu usaldusväärse brändi staatuse loomiseks ja säilitamiseks (Holliman, Rowley 2014: 269; *Ibid.*: 287). Orgaanilise turunduse mõistega haakub koostoime turunduse kontseptsioon (*interaction marketing*), mille põhimõtteks on kaasata klienti kui partnerit kõigil turundusprotsessi tasanditel. Selle lähenemise keskmis on teadmuse jagamise klientidega ja klientide omavahelise teadmuse jagamise võimaldamine. Veebipõhised sotsiaalvõrgustikud võimaldavad kliente kaasata tootearendus-, disaini-, turundus- ja kommunikatsioonitegevustesse. Seega on turunduses toimunud nihe koostoimele ja detsentraliseeritud väärtuse loomisele. (Erragcha, Romdhane 2014: 8)

Orgaanilise ja kaasava turunduse instrumendid on näiteks digitaalsed sotsiaalvõrgustikud (*LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, Google+* jt), e-maili uudiskirjad, partnerite ja sõprade soovitusel, foorumid, videod (*YouTube, Vimeo*), mobiilirakendused, QR-kood (*quick response*) ja blogid (Waishampayan 2014: 23; Erragcha, Romdhane 2014: 3-4). Nihe klassikaliselt meedialt, nagu trükimeedia ja televisioon, internetipõhisele kommunikatsioonile sotsiaalmeedias on oluliselt muutnud klientidega suhtlemise põhimõtteid (Kirtiş, Karahan 2011: 267). See survestab ettevõtteid turuga suhtlemise innovatsiooniks, kuna uus meedia muutub kiiresti, samas aga puudub selge informatsioon näiteks mobiiliturunduse või blogimise mõjust ja tõhususest, mis tekitab küsimuse turundusinvesteeringute põhjendatusest. Internetipõhise turunduse trendi toetab tehniliselt viimastel aastatel toimunud suur kvalitatiivne areng interneti- ja infotehnoloogia lahendustes, mis pakuvad lisaväärtust klientidele (aja ja raha kokkuhoid) ja ettevõttele (klientitagasiside saamise koht). (Al-Askari 2011: 115).

Turundusinnovatsiooni teiseks dimensiooniks on uute jaotuskanalite ülesehitamine uute turgude teenindamiseks või olemasolevate turgude teenindamiseks uuel viisil (Moreira *et al* 2012: 196). Ettevõtted peavad olema valmis haldama suuremat arvu kanaleid ning kohandama oma tooteid, teenuseid ja hinnakujundust uutele kanalitele (Kotler *et al*

2002: 122). Uutele turgudele sisenemise eduteguriks on kohalike edasimüügi- ja jaotuskanalite tundmine. Internetiajastul on uued otseturunduse jaotuskanalid kättesaadavad isegi väikeste ettevõtete jaoks ning vahendajaid ei ole enam vaja. Seega kasutavad uued turundusstrateegiad mitmesuguseid müügikanaleid ja peavad tasakaalustama erinevate osaliste huvisid, nagu jaemüüjad ja internetiplatvormid. Uute jaotuskanalite arendamine tähendab, et tuleb panustada tihedatele suhetele ja koostööle uute partneritega, näiteks läbi frantsiisisüsteemide või toodete litsentside. Uued jaotuskorraldused ja sealhulgas uued toodete jaotuse koostööpartnerid on seotud organisatsioonilise innovatsiooniga. Partnerite teadmus võib parandada ettevõtte konkurentsipositsiooni, lisades puuduvaid olulisi kompetentse. (Daimer *et al* 2012: 38)

Kolmandaks turundusinnovatsiooni dimensiooniks on toote või teenuse disaini ja pakendi muutmine (Moreira *et al* 2012: 196), kohanemaks sihtgrupi või sihtturu vajadustega (Daimer *et al* 2012: 38). Toote disaini muutmisel parandatakse toote vormi ja välimust, jättes samaks toote funktsionaalsed ja kasutaja karakteristikud (OECD 2005: 50).

Neljandaks turundusinnovatsiooni dimensiooniks on hind. Hinnastrateegia avaldab olulist mõju klientide käitumisele ja firma konkurentsivõimele (Kotler *et al* 2002: 134). Hinnapõhist turundusinnovatsiooni saab rakendada näiteks interaktiivsete internetiplatvormide kaudu, kus kliendid valivad ise oma toote variandi või kombinatsiooni, samuti saab ettevõtte kasutada erinevate toodete puhul erinevaid müügikanaleid (Wolk, Ebling 2010: 149). Internet aitab muuta hinnakujundust dünaamilisemaks, nõudlusest lähtuvalt ja reageerimisvõimelisemaks. Kuigi eelduslikult suurendab internet oluliselt klientide teadlikkust, on klientide hinnatundlikkust võimalik siiski vähendada, rõhutades ettevõtte väärtuspakkumist. (Kotler *et al* 2002: 135)

Eelpool kirjeldatud turundusinnovatsiooni alaliigid, kontseptsioonid ja näited on koondatud Tabelis 2. Turundusinnovatsiooni alaliigid on seotud turgude ja turundusmeetmetikuga. Uute turgude all mõistetakse nii uutele sihtturgudele sisenemist kui ka olemasoleva toote jaoks uue turu loomist. Turundusinnovatsiooni kõige mitmekesisemad võimalused on seotud toote reklaami ja kommunikatsiooni muutmisega. Toote jaotuse muutmise all mõistetakse müügikanalite ja toote esitlemise muudatusi. Tänapäeval on toote kohta esmase informatsiooni edastamine ja toote esitlemine suures osas internetipõhine. Tootedisaini ja pakendi muudatused tekitavad uudsuse mulje ja suurendavad

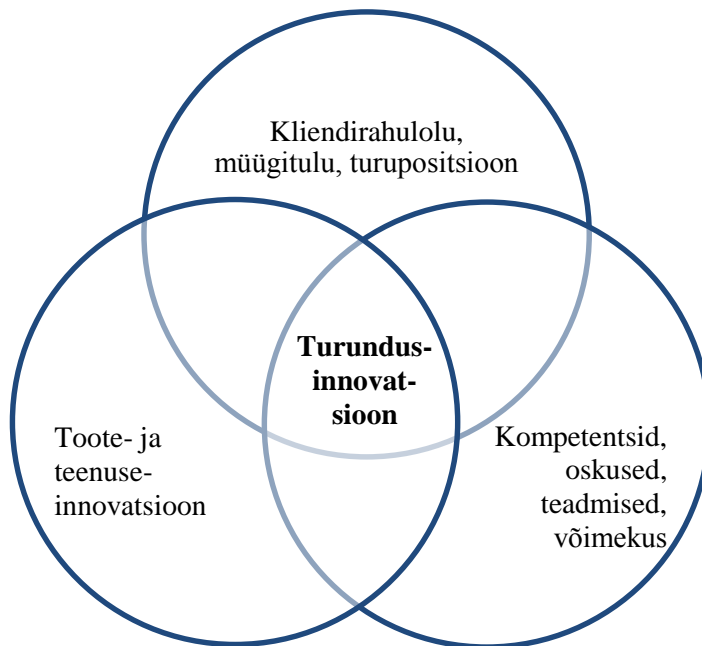
eristumise võimalust. Toote hinna muutmise uuendused on seotud paindlikuma ja kliendi vajadusi arvestava hinnakujundusega.

Tabel 2. Turundusinnovatsiooni alaliigid, kontseptsioonid ja näited

Turundusinnovatsiooni alaliigid	Turundusinnovatsioonide kontseptsioonid	Turundusinnovatsioonide näited
Uutele turgudele sisenemine	Ettevõtte arendab või loob uue turu.	Uuele sihtturule sisenemine. Olemasoleva toote jaoks uue turu loomine.
Toote reklaami muutmine	Ettevõtte toodete ja teenuste jaoks uute reklaamikontseptsioonide kasutusele võtmine.	Oluliselt erineva meedia või tehnika kasutamine. Kuulsuste, arvamussaadikute või teatud gruppide soovijana kasutamine ettevõtte kommunikatsioonis. Uued, eristuvad turundusvõtted. Kaubamärkide esmakordne kasutamine. Põhimõtteliselt uue brändi sümbolika esitlemine, mis on mõeldud ettevõtte toote positsioneerimiseks uuel turul.
Toote jaotuse muutmine	Uute müügikanalite kasutusele võtmine (meetodid kaupade ja teenuste müügiks klientidele). Uued toote esitlemise kontseptsioonid.	Esmakordselt frantsiisi süsteemi, otsemüügi, ainuõiguse jaemüügi või tooteliitsentsimise rakendamine. Personaliseeritud infosüsteemi rakendamine, esitlemaks tooteid vastavalt üksikute klientide spetsiifilistele vajadustele.
Tootedisaini või pakendi muutmine	Muudatused toote vormis ja välimuses, mis ei mõjuta toote funktsionaalseid ja kasutaja karakteristikuid.	Toote vormi, välimuse või maitse muutmine. Toote pakendi uus disain uue turusegmeni jaoks.
Toote hinna muutmine	Ettevõtte kaupade või teenuste uued hinnastrateegiad.	Nõudlusest sõltuva hinnakujunduse kasutamine. Veebirakendused.

Allikad: (OECD 2005: 49-51; *Ibid.*: 152-153; Daimer *et al* 2012: 69; Schumpeter 1934: 66; autori täiendatud).

Lähtuvalt nii turundusinnovatsiooni erinevate alaliikide olemusest, kui ka konkreetsete turundusinnovatsioonide eesmärkidest, mõjutab turundusinnovatsioon ettevõtte tegevustulemusi erinevates dimensioonides, mis on esitatud joonisel 2 (Daimer *et al* 2012: 38).



Joonis 2. Turundusinnovatsiooni mõjude ulatus (Daimer *et al* 2012: 38)

Joonisel 2 kujutatud turundusinnovatsiooni mõjude ulatuse põhjal saab eristada järgmisi dimensioone:

- Turundusinnovatsioon kui selge innovatsiooni vorm, mis mõjutab otseselt firma tegevustulemusi (Daimer *et al* 2012: 38). Ettevõttel on võimalik läbi klientide kaasamise ja sellega seotud andmete eduka juhtimise suurendada kliendirahulolu ja muuta kliendikäitumist, mis omakorda mõjutab nii ettevõtte rahalisi kui ka mitterahalisi tulemeid (Cambra-Fierro *et al* 2013: 333). Turundusinnovatsiooni otsesteks mõjudeks võivad olla nii müügitulu suurenemine, uue turupositsiooni saavutamine kui ka uue kliendikommunikatsioonikanali loomine (Daimer *et al* 2012: 190-191). Uued turundusmeetodid võivad tekitada ajutise monopoli, tekitades tootekvaliteedi suurenemise tajumist või pöördudes uute kliendigruppide poole, kes varem toodet ei kasutanud (Schmidt, Rammer 2007: 4-6).
- Turundusinnovatsioon, mis suurendab teiste innovatsiooniliikide mõju - eriti toote- ja teenuseinnovatsiooni. Turunduse integreerimine innovatsioonijuhtimisega võimaldab tõsta ettevõtte innovatsioonivõimekust (Ersun, Karabulut 2013: 84), mis omakorda on positiivselt seotud turupositsiooni ja finantsnäitajatega (Gunday *et al* 2011: 671).

- Teadmiste akumulereerumise ja organisatsioonilise õppimise eeldus ja allikas. Turundusinnovatsiooni tegevuste käigus saadud ja analüüsitud info turu ja klientide kohta võib käivitada ettevõttes uusi innovatsioonitegevusi. (Daimer *et al* 2012: 39)

Turundusinnovatsiooni kui selge innovatsioonivormi kaudsed mõjud ettevõtte tegevusnäitajatele on seotud kliendirahuolu ja -käitumise mõjutamisega läbi kliendikeskse arendustegevuse. Turundusinnovatsiooni otseseks mõjuks on müügitulu suurenemine ja uue turupositsiooni saavutamine läbi eduka turundusmeetmestiku rakendamise. Turundusinnovatsiooni kõikide dimensioonide kontekstis on viimasel kümnendil tähtsustunud info-tehnoloogia ja veebi roll. Reklaami ja kommunikatsiooni valdkonnas on toimunud konteksti laiendamine ja sisulisema turuanalüüsi, kahepoolse kommunikatsiooni, kuluefektiivsete WOM ning kaasava turunduse meetodikate kasutusele võtt. Turundusinnovatsiooni rakendavatele ettevõtetele on see võimalus kasvatada nii müügitulu, sisenedes uutele turgudele või muutes positsiooni olemasolevatel turgudel kui ka suurendada klientide rahulolu erinevates aspektides, sõltuvalt vastavast turundusinnovatsioonist. Seega on turundusinnovatsioon mitmetahuline ja oluliste mõjudega mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliik. Käesolevas töös käsitletakse peamiselt turundusinnovatsiooni kui selget innovatsiooni vormi, muid mõjusid (koostoimet muude innovatsiooni liikidega ja organisatsioonilise õppimise konteksti) käsitletakse episoodiliselt. Samas on need kindlasti olulised ja põhjalikumad edasist uurimist väärivad valdkonnad.

1.3. Organisatsioonilise innovatsiooni olemus ja dimensioonid

Käesolevas alapeatükis avatakse organisatsioonilise innovatsiooni olemus läbi erinevate autorite definitsioonide ja määratluste. Seejärel kirjeldatakse organisatsioonilise innovatsiooni dimensioone, täpsustatakse erinevate organisatsioonilise innovatsiooni kategooriate kontseptsioonid ning tuuakse vastavaid näiteid. Lõpuks kirjeldatakse loodud raamistikust lähtudes organisatsioonilise innovatsiooni mõjusid.

Armbruster *et al* (2008: 645) järgi on organisatsioonilised innovatsioonid „mittetehnolised protsessiinnovatsioonid”. Organisatsioonilise innovatsiooni kohta on kirjanduses esitatud väga erinevaid lähenemisi ja kontseptsioone ning antud nähtuse kohta puudub kindel üheselt mõistetav kontseptuaalne raamistik (Lam 2005: 138). Samuti on inglise keeles paralleelselt kasutusel mitmeid termineid: organisatsiooniline innovatsioon (*or-*

ganizational innovation), administratiivne innovatsioon (*administrative innovation*) ja juhtimisinnovatsioon (*managerial innovation, management innovation*) (Damanpour 2014: 1267; Camisón, Villar-López 2014: 2893). Osaliselt võib selle põhjuseks olla asjaolu, et organisatsioonilise innovatsiooniga haakuvad paljud erinevad distsipliinid, mis kasutavad erinevaid teoreetilisi kontseptsioone, erinevaid empiirilisi instrumente ja erinevaid näitajaid (Daimler *et al* 2012: 32). Organisatsioonilise innovatsiooni olemus on suhteliselt abstraktne ja mittemateriaalne, mis teeb selle olemuse kirjeldamise näiliselt keerulisemaks ja ebaselgemaks (Vaccaro *et al* 2012: 29). Mitmed autorid lähenevad organisatsioonilisele innovatsioonile kui vahendile organisatsioonide pideva arengu ja kohandamise juhtimiseks (Hage 1999: 599; Tidd *et al* 2006: 397).

Organisatsioonilist innovatsiooni on varasemalt määratletud eelkõige läbi organisatsiooni struktuuri ja üldjuhtimise muudatuste ning arengu. Mõiste „organisatsiooniline innovatsioon” tähistab innovatsioone juhtimispraktikates, administratiivsetes protsessides või formaalses organisatsioonistruktuuris (Alänge *et al* 1998: 7). Organisatsioonilise tüübi valik on strateegiliselt oluline otsus, kuna see mõjutab ettevõtte innovaativsusust üldiselt (Damanpour 1991: 563). Ettevõtte struktuuri muutused võivad olla tingitud näiteks radikaalsest strateegia muutustest või soovist rahuldada paremini kliendi vajadusi või arendamiseks strateegilist partnerlust tarneahelas. Seega on paljud organisatsioonilised innovatsioonid väliskeskonna innovatsioonide ja nihete tagajärjeks (Ahmed, Shepherd 2010: 9-10). Üldisema definitsiooni järgi on organisatsiooniline innovatsioon ”juhtimistegevuste vormi, kvaliteedi või seisundi muutus ajas” (Birkinshaw *et al* 2008: 826). Samuti on organisatsioonilist innovatsiooni defineeritud kui organisatsiooni-spetsiifilisi muudatusi organisatsioonis, mis on tihedamalt seotud struktuuri, praktikate, korralduse, organisatsioonikäitumise, reeglite ja normidega (Pettigrew, Fenton 2000: 3), mis võivad luua organisatsioonile väärtust (Birkinshaw *et al* 2008: 829). Tänapäeval mõistetakse organisatsioonilise innovatsiooni all muudatusi organisatsiooni sisemises struktuuris, protseduurides ja välissuhetes, mis hõlbustavad organisatsioonilist muutust ja kasvu (Damanpour, Aravind 2008: 427; Schmidt, Rammer 2007: 4). Samas on oluline eristada organisatsioonilist muutust ja organisatsioonilist innovatsiooni. Organisatsiooniline muutus on innovatsioon juhul, kui muutus olemasolevast seisust toimub kiiresti, laiaulatuslikult ja radikaalselt ja on aktsepteeritud kõigi organisatsiooni liikmete poolt (Dawson 2003: 18). Organisatsioonilise innovatsiooni erinevus organisatsioonilistest muuda-

tustest on see, et ettevõtte tasandil on tegu antud muudatuse esmakordse rakendamisega (Pippel 2014: 614).

Organisatsioonilise innovatsiooni eesmärgiks on leida uusi lähenemisi strateegiale ja struktuurile, samuti muuta organisatsiooni juhtimisprotsesse ja administratiivseid süsteeme, motiveerida ja hüvitada organisatsiooni liikmeid ning võimaldada organisatsioonilist kohanemist ja muutust (Damanpour, Aravind 2011: 423). Oslo Käsiraamatu järgi on organisatsioonilise innovatsiooni rakendamise eesmärgiks ettevõtte efektiivsuse suurendamine, vähendades juhtimis- või tehingukulusid või parandades töötajate rahulolu (seeläbi ka tööjõu tootlikkust), saavutades juurdepääsu mittekaubeldavatele varadele või vähendades materjalide kulusid (OECD 2005: 51). Seepärast pööratakse äripraktikas järjest rohkem tähelepanu organisatsioonilisele innovatsioonile, arendamaks kasvustrateegiaid, hõlbustades organisatsioonilist muutust ja uuenumist ning tagamaks jätkusuutlikkust (Damanpour, Aravind 2011: 424).

Korrastamiseks organisatsioonilise innovatsiooni määratlust, on pakutud välja järgmised organisatsioonilise innovatsiooni liigituse alused (Damanpour, Aravind 2011: 434-435):

- organisatsiooni struktuuri ja strateegia innovatsioonid,
- organisatsiooni protseduuride innovatsioonid,
- infotehnoloogia ja administratiivsed innovatsioonid,
- innovatsiooni radikaalsus - inkrementaalsus.

Daimler *et al* lisavad veel kaks dimensiooni (2012: 33):

- organisatsiooni sisemised - organisatsioonide vahelised innovatsioonid,
- organisatsioonilise muudatuse, õppimise ja ülemineku dimensioon.

Tabelis 3 on kaardistatud organisatsioonilise innovatsiooni alaliigid, mis pakuvad mitmekesiseid võimalusi ettevõtte äri- ja juhtimispraktikate, töökorralduse meetodite ja välissuhete juhtimise meetodite arendamiseks. Äri- ja juhtimispraktikate kategoorias on võimalik arendada kvaliteedijuhtimissüsteeme ja teadmijuhtimist. Uute töökorralduse meetodite kategoorias on tänapäeval tõusnud esile kaugtöö ning huvitava suunana ka enesejuhtimine. Vormilised ehk struktuuriga seotud muudatused on tõenäoliselt ettevõtetes kõige levinumaks organisatsiooniliseks innovatsiooniks. Uute välissuhete juhtimise meetodid võimaldavad arendada suhteid ja koostööd nii klientide, tarnijate kui ka muude väliste partneritega.

Tabel 3. Organisatsioonilise innovatsiooni alaliigid, kontseptsioonid ja näited

Organisatsioonilise innovatsiooni alaliigid	Organisatsioonilise innovatsiooni kontseptsioonid	Organisatsiooniliste innovatsioonide näited
Uued äri- ja juhtimispraktikad	Uute praktikate ja protseduuride rakendamine äritegevuse juhtimiseks	Teadmusjuhtimine: parimate praktikate, juhtumite ja muude teadmuste andmebaasi loomine. Üldiste tootmis- või tarneoperatsioonide juhtimissüsteemide rakendamine: tarneahela juhtimissüsteemid, äri ümberkorraldus, kuluefektiivne tootmine, kvaliteedijuhtimissüsteemid.
Uued töökorralduse meetodid	Uute meetodite rakendamine vastutuste jaotamisel ja otsuste tegemisel	Enesejuhtimine (<i>self-management</i>). Kaugtöö.
Uued välissuhete juhtimise meetodid	Uued suhete organiseerimise viisid teiste ettevõtetega või asutustega	Uute koostöö variantide (liidud, partnerlus) loomine uurimisasutuste, ülikoolide või klientidega. Uued tarnijatega integreerumise meetodid. Osalemine innovatsioonikoostöös väliste partneritega.

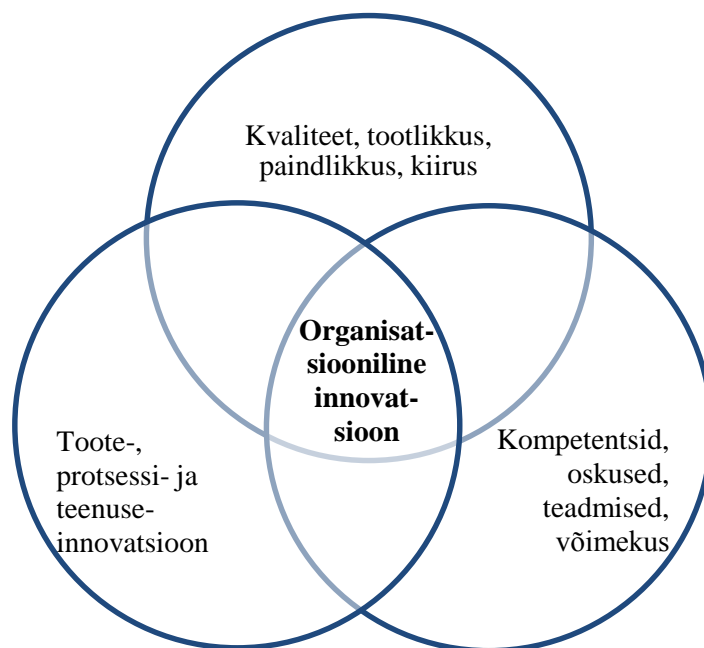
Allikad: (OECD 2005: 51-52, 153-154; Birkinshaw *et al* 2008: 830; Onodera 2008: 7; Daimer *et al* 2012: 68-69; Hamel 2011: 12; autori täiendatud).

Organisatsiooniline innovatsioon mõjutab ettevõtte tegevustulemusi erinevates dimensioonides (Daimer *et al* 2012: 34-35; Ambruster *et al* 2007):

- Eraldi innovatsiooni vorm. Uue töökorralduse rakendamine, mille tulemuseks on organisatsioonilise soorituse (kvaliteet, paindlikkus, tootlikkus, kiirus) oluline paranemine. Organisatsiooniliste innovatsioonide otsesed majanduslikud mõjud varieeruvad olenevalt juhtumist - tootmistsükli kestvuse vähenemine, sisemiste innovatsiooniprotsesside parendamine, firma jätkuva kiire kasvu võimaldamine (Daimer *et al* 2012: 190-191). Tootmisettevõtetes mõjutavad organisatsioonilised innovatsioonid kõige rohkem klientide soovidele reageerimise aja vähenemist, samuti toodete või teenuste kvaliteedi paranemist. Väiksem mõju on tooteühiku tootmiskulude vähenemisele, töötajate rahulolule ja tööjõu volavusele. (Schmidt, Rammer 2007: 26)
- Teiste innovatsiooni tüüpide võimaldaja. Mitmed empiirilised uuringud näitavad organisatsioonilise innovatsiooni seoseid nii toote-, tehnilise protsessi- kui ka teenuse innovatsiooniga (Mothe *et al* 2014: 15). Samuti on tõendatud, et organisatsioonilised innovatsioonid on tehniliste toote- ja protsessiinnovatsioonide eduka rakendamise eeldusteks ja võimaldajateks, sest tehniliste innovatsioonide edukus sõltub organi-

satsiooni struktuuride ja protsesside reageerimisest uute tehnoloogia kasutamisele. Lisaks on organisatsioonilised innovatsioonid konkurentsieelise vahetuks allikaks, kuna neil on oluline mõju ärilisele tegevustulemusele läbi tootlikkuse, kvaliteedi ja paindlikkuse. (Armbruster *et al* 2008: 645) Samuti väidetakse, et organisatsioonilised innovatsioonid aitavad suurendada ettevõtete innovaativsust ja aitavad ettevõtetel saada juurdepääsu mittekaubeldavatele varadele ning kaudselt parandada ka ettevõtete majandusnäitajaid ja tulemuslikkust (Võsu 2013: 19-20).

- Teadmuse akumulereerimise eeldus. Organisatsiooniline innovatsioon võimaldab ettevõtetel parandada kompetentside, oskuste ja teadmiste omandamise, loomise ja parima rakendamise võimekust. Antud dimensioon on tihedalt seotud organisatsiooniliste ja juhtimispraktikatega. (Daimer *et al* 2012: 35). Organisatsiooniliste innovatsioonide mõjude ulatus ettevõtte tegevustulemustele on kujutatud joonisel 3.



Joonis 3. Organisatsioonilise innovatsiooni mõjud (Daimer *et al* 2012: 34-35)

Seega varieeruvad organisatsioonilise innovatsiooni mõjud vastavalt konkreetsete innovatsioonide olemusele. Joonisel 3 toodud kontseptsiooni järgi võivad organisatsiooniliste innovatsioonide mõjud olla omavahel haakuvad ja täiendavad, sest organisatsiooniline innovatsioon on tihedalt seotud ettevõtte arengu, kasvu ja efektiivsusega. Teatud or-

organisatsioonilistel innovatsioonidel on suurem potentsiaal konkurentsieelise suurendamiseks, sõltudes nende väärtusest, unikaalsusest ja imiteerimise keerukusest.

Eeltoodust lähtudes on näha, et organisatsioonilise innovatsiooni määratlus ei ole stabiilne ja seda kohaldatakse küllaltki laias ulatuses. Organisatsioonilise innovatsiooni mõistega markeeritakse olulisi eesmärgistatud muudatusi konkreetse organisatsiooni äripraktikates, töökorralduses ja välissuhetes, mis loovad organisatsioonile väärtust. Organisatsioonilise innovatsiooni dimensioonid varieeruvad ulatuslikult, need sõltuvad väliskeskkonnast ja muutuvad ajas. Tootmisettevõtetes mõjutavad organisatsioonilised innovatsioonid kõige rohkem klientide soovidele reageerimise aja vähenemist, samuti toodete või teenuste kvaliteedi paranemist, mis omakorda on seotud kliendirahuloluga. Organisatsioonilisel innovatsioonil on tootmisettevõttes samuti (kuigi väiksem) mõju tootühiku tootmiskulude vähenemisele, töötajate rahulolule ja tööjõu voolavusele. Ettevõttes võib näiteks tänu asjakohasele töökorraldusele ja töötajate arenguprogrammile suurendada töötajate rahulolu ja väheneda personali voolavus. Seeläbi on võimalik vähendada tõrkeid põhiprotsessis, parandada efektiivsust ja toote ning teenuse kvaliteeti. Osad nimetatud mõjudest on kaudsed, kuid kokkuvõttes võib oletada, et organisatsiooniline innovatsioon toetab kaudselt kliendirahulolu kasvu läbi kvaliteedi, paindlikkuse ja kiiruse parandamise.

1.4. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide uurimine ja mõõtmine

Mittetehnoloogiliste innovatsioonide uurimise esimeseks sammuks ja väljakutseks on antud innovatsioonide identifitseerimine ja defineerimine (Pereira 2013: 370). Seega tuleb mittetehnoloogiliste innovatsioonide identifitseerimise kriteeriumid sõnastada nii, et need oleksid üheselt tõlgendatavad. Turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni identifitseerimise ja teistest innovatsiooni alaliikidest eristamise põhimõtted on esitatud käesoleva töö eelmises kahes alapeatükis.

Innovatsioon on olemuselt keeruline, ebamäärane, teataval määral korrapäratu ning muutlik nähtus - sellest tulenevalt on ka innovatsiooni mõõtmine keeruline ning on kujunenud innovatsiooni teemalise diskussiooni peamiseks küsimuseks (De Sousa *et al* 2012: 44). Innovatsiooni uurimisel tuleb arvestada, et innovatsioon kui nähtus esineb heterogeensetes firmades, mis tajuvad maailma erinevalt, millel on erinevad rutiinid,

mis teevad erinevaid strateegilisi valikuid ja mis tegutsevad vastavalt (Fagerberg *et al* 2012: 1175). Ettevõtte innovatsioonialase soorituse hindamise üldiseks võtmeks on ettevõtte edu määr, mis väljendub kasumis, käibe kasvus või tootlikkuses (Rogers 1998: 10). Mittetehnoloogilise innovatsiooni uurimist raskendab laiemalt aktsepteeritud mõõdikute puudumine (Damanpour 2014: 1273), sest mittetehnoloogilise innovatsioonide mõõtmise ja monitoorimise võimalikke lähenemisi on kahjuks vähe uuritud (Armbruster *et al*: 2008: 645). Näiteks turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni indikaatorid peegeldavad mittetehnoloogilist innovatsiooni, kuid ilmselt võib iga innovatsiooni vormi osaks olla nii tehnoloogiline kui ka mittetehnoloogiline tegevus ja teadmus (Pereira, Romero 2013: 6).

Alljärgnevalt kirjeldatakse innovatsioonide mõõtmise ja uurimise üldist raamistikku, millega seotakse mittetehnoloogiliste innovatsioonide mõõtmise ja uurimise põhimõtted. Innovatsioone saab uurida nii tegevuste kui ka väljundite põhjal (Godin 2010: 3). Innovatsiooni mõõtmiseks on mitmeid võimalusi (Swann 2009: 35-36):

- innovatsioonide detailide kirjeldamine juhtumiuuringutena,
- innovatsioonide loendamine,
- innovaatiliste ettevõtete ankeetküsimustikud (näiteks CIS),
- patentide loendamine,
- ettevõtte uurimise ja arenduse alaste raamatupidamisandmete kasutamine ja analüüs.

Hollanders ja Cruysen pakkusid välja neljamõõtmelise mittetehnoloogilise innovatsiooni protsessi ja selle dimensioonide mudeli (2008: 11):

- inimressursid – kõrge kvalifikatsiooniga ja haritud inimesed,
- ettevõtetus ja finantseerimise kättesaadavus – vahendite kättesaadavus innovatsiooniprojektide finantseerimiseks,
- läbilaskvus - patendid,
- rakendused – majanduslikud väljundid (näiteks mõjud tööhõivele, ekspordile ja müügile).

Mittetehnoloogiliste innovatsioonitegevuste ja mõjude uurimisel tuleb arvestada ettevõtte konteksti ja eripära, kusjuures sobivaimateks uurimismeetoditeks on intervjuud ja küsimustikud (Pereira, Romero 2013: 370). Innovatsioonide uurimine loendamise kaudu annab ülevaate innovatsiooni intensiivsusest nii ettevõtte kui ka sektoraalsel tasandil.

Aastate lõikes sarnasel põhimõttel kogutud andmete põhjal on võimalik jälgida innovatsioonide rakendamise ulatust, trende ja arengusuundi. (Swann 2009: 35)

Mittetehnoloogiliste innovatsioonide alasteks olulisemateks uuringuteks on Euroopa Liidus, Norras ja Islandil riiklike statistikaametite poolt läbi viidav harmoniseeritud CIS (*Community Innovation Survey*) uuring, kus kogutakse minimaalselt järgmiseid andmeid: mittetehnoloogilise innovatsiooni liik, majanduslik kasu, eesmärk, takistavad tegurid ning ideede ja informatsiooni allikad (OECD 1997: 89). CIS andmed on hea kvaliteediga ja erinevates uuringutes laialt kasutatud, kuid siiski on tegu küllalt tootmis-keskse lähenemisega innovatsioonile ja samuti ei ole selge, kas CIS sobib mittetehnoloogiliste innovatsioonide aspektide ja dimensioonide uurimiseks (Smith 2005: 169). Samuti ei pruugi kõik vastajad saada üheselt aru innovatsiooni kontseptsioonist (Godin 2010: 21).

Innovatsiooni mitmekesisemaks uurimiseks on üks võimalus olemasolevate andmeallikate suurem integreerimine (Smith 2005: 170). Mittetehnoloogilise innovatsiooni uuringutes mõõdetakse innovatsiooni tihti dihhotoomselt, näiteks MIP (*Manheim Innovation Panel*) meetodika puhul märgitakse „1”, kui ettevõtte on antud innovatsioone kasutanud, kui mitte, siis „0” (Montresor, Vezzani 2014: 29). Siiski on innovatsiooni meetmete kasutusele võtu otsus vaid üks sündmus innovatsiooniprotsessis, mis sisaldab erinevaid faase, nagu teadlikkus, valik, kohaldamine, rakendamine ja rutiini loomine (Damanpour 2014: 1272; Montresor, Vezzani 2014: 29). Pereira (2013: 369) soovib näiteks uurida organisatsioonilise innovatsiooni elutsüklit, keerukust, kvaliteeti ja kasutusulatust. Samas on neile aspektidele keeruline lisada mõõdetavaid suurusid ning seetõttu on otstarbekas uurida organisatsioonilist innovatsiooni kvalitatiivselt. Kuna organisatsiooniline innovatsioon on väga keeruline nähtus, ei olegi selle uurimisel võimalik kasutada universaalset meetodikat (Daimler *et al* 2012: 190-191). Oslo Käsiraamat soovib turundusinnovatsioonide mõju uurimiseks küsida hinnangut turundusinnovatsioonist tekitatud müügitulu kasvu protsendile. Tootlikkuse ja efektiivsuse kasvu hindamiseks organisatsioonilise innovatsiooni puhul tuleb eraldi analüüsida nii innovatsiooni andmeid kui ka teisi ettevõtte majandusandmeid. (OECD 2005: 110-112)

Tehnoloogiliste innovatsioonide puhul kasutatavad mõõdikud (toote lansseerimine, patentide arv, patentidele viitamine, arenduskulutused, teadlaste ja inseneride arv) ei ole

organisatsiooniliste innovatsioonide puhul kohaldatavad (Damanpour 2014: 1273). Patentide kasutamine mittetehnoloogilise innovatsiooni uurimiseks ei anna objektiivseid tulemusi, sest patendid võivad olla väga erineva ärilise väärtusega ning lisaks on patendid leiutiste, mitte innovatsiooni mõõdikud (Rogers 1998: 13). Mittetehnoloogilised innovatsioonid ei ole tihti patenteeritavad, sest ettevõtted ei patenteeri tavaliselt inkrementaalseid innovatsioone ja seega ei kajasta patentide arv neid innovatsioone piisavalt (Pippel 2014: 619-620).

Finantsandmete kasutamisel tuleks arvestada, et arenduskulude kajastamine finantsandmetes on praktikas tihti ebapiisav. Suurimaks probleemiks on innovatsiooniga seotud kulude eristamine rutiinsetest kuludest, mistõttu esitatavad andmed võivad olla ligikaudsed hinnangud (Godin 2010: 21). Isegi kui välja töötada täiendavaid mõõdikuid, mis kataks rohkemaid innovatsiooniga seotud aspekte, ei pruugi see mõõtmist objektiivsemaks muuta või selgitada innovatsiooni ja majandustulemuste suhet. Kuigi võrreldes vaid sisendi mõõtmisega annaksid ülevaatlikumat infot investeringu tasuvuse suhtarvud, näiteks ROI, siis meetodika kasutamist piirab rahuldavate andmete saamise keerukus. Kindlasti ei anna finantsnäitajad innovatsiooni mõõtmisel terviklikku tulemust. Kuigi paljud mittemateriaalsed mõõdikud nagu töötajate ja klientide rahulolu, innovatsioonialased koolitused, omandatud oskused või ideede juhtimise formaalse süsteemi olemasolu võivad olla palju tähtsamad kui objektiivsed mõõdikud, ei ole neil otsest seost tuludega. (De Sousa *et al* 2012: 44) Seega on rahaliste mõõdikutega kirjeldatavate tegevuste ja projektide puhul teatud tingimustel võimalik rakendada ROI-analüüsi. Siiski tuleb arvestada, et paljudel juhtudel ei ole võimalik eristada puhtaid investeringuid antud projekti.

Innovatsiooniandmete terviklikumaks käsitlemiseks toodi 2010. aastal välja NESTA innovatsiooniindeksi kontseptsioonis innovatsiooniinvesteringute näitaja, mis hõlmab kõiki immateriaalsetesse varadesse tehtud investeringuid. Neist loetakse mittetehnoloogilise innovatsiooniga seotuks koolitused ja oskuste arendamine, organisatsiooniline arendamine, turu-uuringud ja reklaam. Antud lähenemine erineb CIS-i ja EIS-i (*European Innovation Scoreboard*) meetodikast mittetehnoloogilise ehk nn peidetud innovatsiooni kajastamise poolest. (Kaarna, Jürgenson 2010: 18-19)

Turundus- ja organisatsioonilist innovatsiooni rakendatakse Euroopa ettevõtetes laialdaselt, peamiselt selleks, et saavutada majanduslikku edu ja konkurentsieelist. Kuid tingituna nende innovatsioonide väga keerulisest olemusest ja tugevast seosest tooteinnovatsiooniga (turundusinnovatsiooni puhul) ja tehnilise protsessiinnovatsiooniga (organisatsioonilise innovatsiooni puhul), tulevad nende majanduslikud mõjud esile kui innovatsiooni kaudsed tulemid, võimaldajad või eeldused. Kuigi Daimer *et al* uuringu tulemused ei kinnita empiirilist selget põhjus-tagajärg seost mittetehnoloogiliste innovatsioonide ja ettevõtte majandusnäitajate vahel, näitab uuring siiski, et turundus- ja organisatsiooniline innovatsioon võivad positiivselt mõjutada ettevõtte majandusnäitajaid, nagu tootlikkuse suurenemist ja müügitulu kasvu. (Daimer *et al* 2012: 7-8; *Ibid.*: 190-191) Reid *et al* (2011: 58-59) uurimusest nähtub, et innovaatilistel ettevõtetel on kiirem käibe ja töötajate arvu kasv ja kõrgem tootlikkuse tase.

Kaasaegseid juhtimispraktikaid rakendanud ettevõtetel on näiteks õnnestunud parandada tootekvaliteeti, vähendada laovarusid ja suurendada efektiivsust, seega suurendades kasumlikkust ja tootlikkust (Bloom *et al* 2011: 29). Samuti tuli tootmisettevõtete uurimistulemustest välja uute juhtimispraktikate kasutuselevõtu positiivne ja oluline seos tootlikkuse, kasumlikkuse ja müügitulu kasvuga (Bloom *et al* 2006: 4; *Ibid.*: 31). Bloom *et al* (2011: 22) uuringu tulemuste tõlgendamisel tuleb siiski arvestada, et tegemist on tingimusliku korrelatsiooniga juhtimisuuenduste ja ettevõtte tegevustulemuste vahel. Põhjus-tagajärg seost uute juhtimispraktikate rakendamise ja tegevustulemuste vahel antud uuring ei kinnita.

Seega on mittetehnoloogiliste innovatsioonide uurimise puhul oluline teha sisuline analüüs, selgitades välja nii innovatsioonide eesmärgid kui ka tegelikud mõjud. Rahaliste mõõdikute eeliseks on investeringu tasuvuse analüüsi võimalus, mittemateriaalsed mõõdikud aga võimaldavad luua terviklikuma vaate, mis kirjeldab mittetehnoloogilise innovatsiooni mõjusid laiemalt. Tabelis 4 on esitatud erinevad faktorid ja nende kohalduvus turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni kontekstis. Samuti on autori poolt välja pakutud võimalikud mõõdikud mittetehnoloogiliste innovatsioonide eesmärkide täitmise hindamiseks.

Tabel 4. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide eesmärgid ja mõjud ning võimalikud mõõdikud

Eesmärgid, mõjud	Võimalikud mõõdikud	Organisatsiooniline innovatsioon	Turundusinnovatsioon
Turgude, nõudluse ja konkurentsiga seotud (uued turud, reklaam, turupositsioon)	Turuosa; käibe kasv; uue turu müügieesmärgi täitmine		X
Tootmise ja tarnega seotud (kvaliteet, kulud, efektiivsus)	Reklamatsioonide vähenemine; kliendirahulolu indeks; kulude vähenemine	X	
Töökorraldusega seotud (kommunikatsioon, koostöö, kohanemine)	Töötajate rahulolu suurenemine; kliendirahulolu indeks	X	X
Muude aspektidega seotud (keskkond, tööohutus)	Tööõnnetuste vähenemine; keskkonnakulude ja jäätmete vähenemine; Töötajate rahulolu suurenemine	X	

Allikad: (OECD 2005: 108; Schmidt, Rammer 2007: 26; Reid *et al* 2011: 29; autori täiendatud).

Turundusinnovatsioon haakub enam nõudluse, turu ja konkurentsi aspektidega. Võimalike mõõdikute puhul on lähtutud nii muudatuse ulatuse mõõtmisest (turuosaga ja käibe kasv) kui ka eesmärkide täitmisest. Lisaks on turundusinnovatsioon seotud kliendisuhete arendamisega ja erinevate koostöö aspektidega. Sel juhul on mõõdikuks soovitusindeks ja vastavat aspekti mõõtev kliendirahulolu indeks. Organisatsioonilise innovatsiooni eesmärgid ja mõjud on oluliselt mitmekesisemad, alates efektiivsusest (ajaliste ja rahaliste kulude vähendamine) kuni töökorralduse ja kommunikatsiooni arendamiseni (koostöö ja infovahetus töötajatega, osakondadega, ettevõtteväliste osapooltega). Efektiivsuse mõõdikud on konkreetse tegevuse põhised, samas „pehmemate” tegevuste mõõdikud on seotud näiteks töötajate ja klientide rahuloluga.

Ettevõtte innovatsioonialast sooritust hinnatakse ettevõtte edu määra kaudu, mis väljendub kasumis, käibe kasvus või tootlikkuses (Rogers 1998: 10). Mittetehnoloogiliste innovatsioonide mõõdikud peavad olema selged ja võimaldama eesmärgi saavutamise taseme reaalselt hindamist. Mittetehnoloogilise innovatsiooni mõõtmise teeb keerulisemaks asjaolu, et need võivad olla seotud erinevate ettevõtte tegevusfaktoritega. Eelnevatel alapeatükkides kirjeldatud teoreetiliste käsitluste ja empiiriliste analüüside tulemuste põhjal saab oletada, et turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni rakendamine toe-

tab nii otseselt kui ka kaudselt ettevõtte tegevuseesmärkide saavutamist. Käesoleva töö alapeatükkides 1.2., 1.3. ja 1.4. määratletud mittetehnoloogiliste innovatsioonide eesmärkide ja mõjude põhjal välja töötatud esialgsed uurimiseväited on:

- *Turundusinnovatsioonide rakendamine toetab ettevõtte käibe kasvu.* Turundusinnovatsiooni otsesteks mõjudeks võivad olla müügitulu suurenemine, uue turupositsiooni saavutamine või uue kliendikommunikatsioonikanali loomine (Daimer *et al* 2012: 190-191), samuti kliendirahulolu suurendamine ja kliendikäitumise mõjutamine, mis omakorda mõjutab kaudselt nii ettevõtte rahalisi kui ka mitterahalisi tulemeid (Cambra-Fierro *et al* 2013: 333). Näiteks on uute turundusmeetoditega võimalik mõjutada klientide poolt toote väärtuste tajumist ja pöörduda uute kliendigruppide poole (Schmidt, Rammer 2007: 4-6).
- *Organisatsiooniliste innovatsioonide rakendamine toetab kaudselt ettevõtte kliendirahulolu kasvu.* Organisatsiooniliste innovatsioonide otsesed majanduslikud mõjud varieeruvad olenevalt juhtumist – tootmistsükli kestvuse vähenemine, sisemiste innovatsiooniprotsesside parendamine, firma jätkuva kiire kasvu võimaldamine (Daimer *et al* 2012: 34-35). Tootmisettevõttes mõjutavad organisatsioonilised innovatsioonid kõige rohkem klientide soovidele reageerimise aja vähenemist ja toodete või teenuste kvaliteedi paranemist, vähem aga tooteühiku tootmiskulude vähenemist, töötajate rahulolu ja tööjõu volavust (Schmidt, Rammer 2007: 26).

Töö empiirilises osas vaadeldakse OÜ TMB Element mittetehnoloogiliste innovatsioonide praktikaid koos ettevõtte tegevusnäitajatega, kontrollimaks eelpool püstitatud uurimiseväiteid.

2. MITTETEHNOLOOGILINE INNOVATSIOON TOOTMISETTEVÖTTES OÜ TMB ELEMENT

2.1. Uuringu meetodite ja OÜ TMB Element tutvustus

Empiirilises osas kirjeldatakse uuringu meetodeid ja protsessi ning vaadeldakse praegu OÜs TMB Element kasutusel olevaid mittetehnoloogiliste innovatsioonide praktikaid, konkreetsete innovatsiooniprojektide eesmärke, olulisust ja mõjusid ning võrreldakse neid uurimisväidetega. Töö põhineb juhtumiuuringul ettevõtte TMB Element näitel, kusjuures kombineeritakse erinevaid andmete kogumise meetodeid.

Kvalitatiivsete meetodite puhul on rõhk nähtuse süvavaatel ja sellest arusaamisel ning fookus on vastaja subjektiivsel vaatenurgal. Eeliseks võrreldes kvantitatiivsete meetodiga on vahetute andmete saamine. Saadavad andmed on paindlikud ja struktureerimata. (Ghauri, Grønhaug 2004: 98-99) Juhtumiuuring (*case study*) on uurimisstrateegia, mis keskendub üksikjuhtumites oleva dünaamika mõistmisele (Eisenhardt 1998: 534). Juhtumiuuring on olemuselt pigem kvalitatiivne meetod, kuigi võib sisaldada ka kvantitatiivseid meetodeid. Juhtumiuuringu all mõistetakse juhtimisolukorra kirjeldust, mis hõlmab andmete kogumist mitmest allikast, nagu suulised aruanded, intervjuud ja vaatlus kui esmased andmeallikad. Peale selle hõlmavad juhtumiuuringu meetodid andmete kogumist taolistest allikatest nagu finantsaruanded, arhiivid, eelarve-, tegevus-, turu- ja konkurentsiaruanded. Juhtumiuuring on kasulik teooria ja selle rakendatavuse kriitiliseks kontrollimiseks. (Ghauri, Grønhaug 2004: 180-182) Juhtumiuuringute lähenemise eeliseks on detailiderohkus, sügavus ja sisu (Swann 2009: 35). Juhtumiuuringute puudusena saab välja tuua võimaluse, et ei õnnestu kätte saada olulisi detaile uuritavate protsessidega seotud mehhanismide ja põhjuste sügavamaks mõistmiseks (Woodside, Wilson 2003: 506). Juhtumiuuringute eripära on samuti see, et tegu on otsese vaatlusega ja eksisteerib vastasmõju võimalus (Ghauri, Grønhaug 2004: 180-182).

Käesoleva töö empiirilises uuringus kasutatakse lähenemist, kus integreeritakse kolmest allikast saadavad andmed (Woodside, Wilson 2003: 498):

- juhtumi keskkonna uurimine autori poolt,
- juhtumis osalejate küsitlemine andmete selgitamiseks ja tõlgendamiseks,
- juhtumi keskkonnas olemasolevate kirjalike dokumentide analüüs.

Mittetehnoloogiliste innovatsioonide uuringuks käesolevas töös kasutatakse Pereira ja Oslo Käsiraamatu põhimõtteid, kogudes ja analüüsides järgmiseid andmeid:

- ettevõttes aastatel 2011–2014 läbi viidud mittetehnoloogiliste innovatsioonide nimekiri,
- mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliik (turundus- või organisatsiooniline innovatsioon),
- mittetehnoloogilise innovatsiooni sisu,
- mittetehnoloogilise innovatsioonitegevuse eesmärk,
- mittetehnoloogilisest innovatsioonist tekkinud majanduslik otsene kasu,
- mittetehnoloogilise innovatsiooni mõju(d),
- mittetehnoloogilise innovatsioonitegevuse ideede ja informatsiooni allikad.

Majanduslik kasu võib olla nii tulude suurenemine kui ka kulude (näiteks kvaliteedi-, tootmis-, juhtimis-, personalikulude) vähenemine. Lisaks otsesele majanduslikule kasule võetakse arvesse mittemateriaalsed tulemid, nagu üldine kliendirahulolu ja klientide hinnangud ettevõtte mainele. Selleks, et lahendada uurimisprobleemi, kasutatakse esmaseid andmeid, mille saamiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte TMB Element mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtumitega seotud töötajatega (Tabel 6). Samuti viiakse läbi kvantitatiivne uuring ettevõtte tipp- ja keskastmejuhtidega mittetehnoloogiliste innovatsioonide olulisuse ja mõjude hinnangute välja selgitamiseks. Lisaks viiakse läbi ettevõtte mittetehnoloogilise innovatsiooni praktikatega seotud dokumentide analüüs, kus kasutatakse tekstilisi andmeid, nagu ettevõtte juhtimissüsteemi dokumendid, majandusaasta aruanded ja muid ettevõtte spetsiifilisi materjale uuritava perioodi kohta (2011-2014). Ettevõtte majandusaasta aruannetest saadakse info majandustulemuste kohta ja sektori statistikast (Eesti Ehitusmaterjalide Tootjate Liit) saadakse infot turuosa kohta.

Kvalitatiivne uuring viiakse läbi järgmise plaani põhjal (Tabel 5). Esiteks sõnastatakse uurimisküsimused ning koostatakse ettevõttespetsiifilised mittetehnoloogiliste innovatsioonide määratlemise kriteeriumid. Seejärel valitakse välja erinevate mittetehnoloogiliste innovatsioonide projektidega seotud töötajad, kellega viiakse läbi poolstruktureeritud küsimustega intervjuud turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni kaasuste uurimiseks. Kasutatakse juhendit organisatsiooniliste ja turundusinnovatsioonide kaasuste uurimiseks avatud küsimustega intervjuu vormis (Lisa 1). Koos intervjuueeritavaga, sõltuvalt tema osalusest antud projektides, valitakse välja organisatsioonilise ja turundusinnovatsiooni 1–2 juhtumit, mida täpsemalt uuritakse. Seejärel analüüsitakse andmeid ning formuleeritakse esialgsed tulemused. Paralleelselt koostatakse küsimused kvantitatiivse uuringu jaoks ning valmistatakse ette *Google Docs* küsimustik (Lisa 2). Ettevõtte tipp- ja keskastmejuhtidele saadetakse uuringus osalemise palve e-posti teel. Vastused ja uuringutulemused on anonüümsed ning ei ole vastajatega seotud. Seejärel koondatakse informatsioon, võrreldakse ja analüüsitakse kõiki saadud andmeid ja formuleeritakse lõpptulemused. Lõpuks võrreldakse tulemust teooriaga.

Tabel 5. TMB Elemendi mittetehnoloogilise innovatsiooni korralduse ja rolli uurimise protsess

Jrk. nr.	Tegevus
1.	Ettevõtte tegevuse eripära üldine uurimine
2.	Mittetehnoloogilise innovatsiooni määratlemise kriteeriumite kujundamine
3.	Mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtumite leidmine ja kirjeldamine intervjuude abil
4.	Mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtumite mõjude hinnangu saamine küsimustiku abil
5.	Ettevõtte tegevusnäitajate kogumine
6.	Intervjuudest, küsimustikest ja tegevusnäitajatest saadud andmete võrdlemine ja analüüs
7.	Uuringu tulemuste võrdlemine teooriaga
8.	Mittetehnoloogilise innovatsiooni korralduse ja rolli tervikvaate kujundamine
9.	Soovituste väljatöötamine mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtimise arendamiseks

Mittetehnoloogiliste innovatsioonide korralduse ja rolli sisuliseks uurimiseks TMB Elemendis viidi läbi seitse intervjuud, mis on loetletud tabelis 6. Intervjuude põhjal täpsustus uuritavate turundus- ja organisatsiooniliste innovatsioonide juhtumite nimistu ning selle põhjal koostati kvantitatiivse uuringu raamistik.

Tabel 6. TMB Elemendi mittetehnoloogilise innovatsiooni korralduse ja rolli uurimiseks läbi viidud intervjuude loetelu

Jrk. nr.	Kuupäev	Intervjuu pikkus	Intervjueeritava nimi	Intervjueeritava ametinimetus	Intervjueeritava vastutusvaldkond
1.	12.03.2015	120 min	Vallot Mangus	OÜ TMB Element nõukogu liige	Kontserni strateegia ja areng
2.	18.03.2015	90 min	Margus Kibal	OÜ TMB Element vanem-tootmisjuht	2. lõovi tootmise töö ja personali planeerimine, organiseerimine ja tööohutus
3.	19.03.2015	60 min	Kaspar Parkja	OÜ TMB Element kvaliteedi- ja tehnoloogiajuht, juhatuse liige	Kvaliteedi ja tehnoloogia juhtimine, ettevõtte üldjuhtimine
4.	19.03.2015	70 min	Toivo Annus	OÜ TMB Element juhataja	Ettevõtte üldjuhtimine
5.	23.03.2015	55 min	Marko Laas	OÜ TMB Element müügijuht	Müügitöö
6.	20.04.2015	35 min	Margus Dapon	OÜ TMB Element müügijuht	Müügitöö
7.	20.04.2015	35 min	Silver Tulik	OÜ TMB Element projektijuht	Projektijuhtimine

OÜ TMB Element alustas tegevust 1961. aastal ja on tänaseks kujunenud üheks suuremaks monteeritavate raudbetoonelementide tootjaks Balti riikides. TMB Element kuulub AS TMB gruppi. Gruppi kuulub kokku kolm tootmiskompleksi: Eestis Tartus Be-tooni tänaval (OÜ TMB Element) ja Vahi tööstuspargis (OÜ TM Betoon) ning Lätis Riia lähistel (SIA TMB Elements). TMB Elemendi missiooniks on olla väärtuslikuks partneriks ehitusturul, pakkudes kaasaegseid ja mitmekesiseid raudbetoonlahendusi. Ettevõtte maksimaalseks tootmisvõimsuseks on ca 60 000 m³ raudbetoonelemente aastas, kusjuures toodetakse kõiki peamisi ehituskonstruksioonides kasutatavaid monteeritavaid raudbetoonelemente: seinaelemente, õõnespaneele, poste, riive, talasid, TT-ribipaneele, treppe, rõdusid ja muid raudbetoontooteid. Ettevõtte müüb oma toodangut peamiselt Baltimaadesse, Skandinaaviasse ja Soome. Rootsi ja Norra turgudel pakutakse klientidele lisaks monteeritavate raudbetoonelementide tootmisele ka projekteerimis- ja paigaldusteenust. TMB Elemendi tehase toodang omab tootmisohje sertifikaate ja CE-märgistust ning lisaks Soome FI-sertifikaati, Rootsi BBC-sertifikaati ja Norra Kontroll-rådet sertifikaati. Ettevõtte juhtimissüsteem on sertifitseeritud vastavalt rahvusvaheliste standardite ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 nõuetele. (TMB Element veebileht)

Ettevõtte on oluliseks tööandjaks kohalikul tasandil (Tartu linn ja lähivallad), töötajate arv 2014. aasta lõpus oli 183. Ettevõtte käive 2014. aastal oli 17,8 miljonit eurot. Eksporti osakaal perioodil 28.10.2013-31.12.2014 oli 34% kogumüügist. (TMB Element 2015: 4). Ettevõtte klientideks on reeglina ehitustööde peatöövõtjad ja müük toimub hangetel osalemise kaudu. Eesti turul on tihe konkurents, aga kuna enamus tootjaid on koondunud Tallinna ümbrusse, siis TMB Element omab transpordikulude tõttu eelist Tartu ja Lõuna-Eesti piirkonnas. Välisurgudel konkureeritakse paljudel juhtudel Läti, Leedu, Poola ja ka teiste Eesti tehastega. Rootsis ja Norras on konkurentsieeliseks lai sortiment (kohalikud on suuresti spetsialiseerunud) ja täisteenuse pakkumine alates projekteerimisest kuni kokkumonteerimiseni objektil. (AS Tartu Maja Betoontooted 2011a: 5) Projekteerimine ja montaaž on sisseostetavad teenused, milleks kasutatakse mõlemal juhul 3-4 kindlat partnerit. TMB Elemendi juhtide ja spetsialistide 31-liikmeline meeskond koosneb oma ala professionaalidest. Leidub väga pika staažiga töötajaid ja hiljuti meeskonnaga liitunud. Ligikaudu 50% juhtidest ja spetsialistidest on inseneriharidusega (bakalaureuse- või magistrikraad). (OÜ TMB Element 2014a: 6)

TMB Elemendi käive on alates 2009. aasta madalseisust kasvanud tempoga 10-15% aastas, peamiselt tänu ekspordile. Tegemist on keskmise kasumlikkuse ja ressursimahu ka tootmisega tsüklilise iseloomuga turul, mis eeldab piisava finantspuhvri olemasolu. Ettevõttes on 2014. aastal seoses eksporditellimuste ja projekteerimis-ehitus töövõtu osakaalu suurenemisega tehtud muudatusi struktuuris ja töökorralduses: näiteks müük eraldi projektide juhtimisest. 2014. aasta algul loodi uued ametikohad ja värvati vastavad töötajad, nagu peakonstruktor ja vanem-projektijuht. (OÜ TMB Element 2014c: 3) Ettevõttes on toimiv juhtimissüsteem, mis määratleb toodete kavandamise ja arendamise vastavalt tootearenduse protseduurile (OÜ TMB Element 2014b: 15). Ettevõttes puudub arendusosakond ja arendusjuht (OÜ TMB Element 2014b: KR Lisa 4).

TMB Elemendi äriplaanis 2011-2014 viidatakse, et kuna tegemist on traditsioonilise ja jäigalt reguleeritud tegevusvaldkonnaga, on tootearendus võimalik vaid järgmistes valdkondades (OÜ TMB Element 2014a: 12):

- Toodete nomenklatuuri suurendamine. Uute tooteartiklite väljatöötamine ja nendele vastavussertifikaatide taotlemine toimub koostöös klientidega vastavalt nende vaja-

dusele. Viimati on uue tootena juurutatud ja sertifitseeritud eelpingestatud sillatalad 2012. aastal.

- Konstruksioonilised lahendused. Koostöös projekteerijaga detailide võimalikult ökonoomse konstruktsioonilise lahenduse välja töötamine.
- Pinnaviimistlus. Erinevate pinnaviimistlusvariantidega on võimalik oluliselt tõsta toodete lisandväärtust.
- Toote keemiline koostis. Erinevaid lisaaineid betooni omaduste parendamiseks kas vastavalt tehnoloogilistele vajadustele või kliendi erinõuete rahuldamiseks.

Ettevõttes puudub süstemaatilise arendustegevuse praktika, seni toimunud tehnoloogilised arendused on reaktiivse iseloomuga ja seisnevad eelkõige projektipõhises tootearenduses. Viimastel aastatel on TMB Elemendis investeeritud tehnoloogia- ja tootearendusse ca 100 tuhat eurot aastas (OÜ TMB Element 2014a: 12). Ettevõttes on eraldi funktsioonidena turundus kui „põhiprotsessi toetav tugiprotsess” ja teenuste osakaalu suurendamise tõttu ka projekti juhtimine „põhiprotsess” (OÜ TMB Element 2014b: KR Lisa1). Turunduse roll ja määratlus antud ettevõtte juhtimissüsteemi kontekstis ei ole vastavuses üldlevinud arusaamadega väärtusloomeahelast (Porter 2001: 52), kuna väärtuspakkumistes on turundustegevus siiski pigem üks põhiprotsessidest. Turunduse all mõistetakse ettevõttes „raudbetooni kui ehitusmaterjali tutvustamist ehitusturul nii projekteerimise kui kasutamise jaoks, kaasa arvatud kliendi suunamine, lahenduste propageerimine” (OÜ TMB Element 2014a: 14). Turunduse valdkonna vastutaja on lisaks vastutav müügi valdkonna üldjuhtimise eest. Projekti juhtimise põhilised tegevusvaldkonnad on tootmisprojektide juhtimine, logistika administreerimine, klienditeenindus ja alltöövõtu korraldus. Organisatsiooni struktuur on tootmise kavandamise ning teostuse keskne (OÜ TMB Element 2014b: KR Lisa4).

TMB Elemendi tegevusvaldkonnaks on ehitusmaterjalide tootmine, mis kuulub traditsiooniliste majandusharude hulka, kus on tegemist madala või keskmise tehnoloogiamahukusega. Ettevõtte tegutseb konkurentsitihedal äriturul, kus otsused tehakse ratsionaalsetel kaalutlustel. Ettevõtte on kohanenud eksporditurgudega, omandades erinevatel sihtturgudel nõutavad sertifikaadid. Samuti pakutakse eelkõige eksporditurgudel täislahendust - monteeritavaid raudbetoonielemente koos lisateenustega, nagu projekteerimine, logistika ja paigaldus. Innovatsioonide põhiliigiks ettevõttes on inkrementaalsed ehk täiendinnovatsioonid ja kasutatakse eelkõige mujal välja töötatud uuenduste kohalda-

mist. Protseduuriliselt kirjeldatud ja konkreetse vastutajaga (tehnoloogia- ja kvaliteedi-juht) on vaid tehnoloogilise innovatsiooni alaliigi - tootearenduse alane tegevus, mille ulatus seoses ettevõtte traditsioonilise ja jäigalt reguleeritud tegevusvaldkonnaga küllalt piiratud – toodete nomenklatuuri suurendamine, konstruktsioonilised lahendused, pinna- viimistlused ja toote keemiline koostis. Ettevõttes ei ole veel tekkinud süstemaatilise mittetehnoloogilise arendustegevuse praktikat, mille kaudseks väljenduseks on näiteks vastava ettevõttesisese koordineerimise puudumine. Autori hinnangul on turunduse ja organisatsiooni innovatsiooni juhtimine mõeldukalt reaktiivne ning juhtide arendus- alane tegevus võiks omada suuremat prioriteeti. Eesmärgiks võiks olla proaktiivne ning juhtida muudatusi tänapäeva konkurentsitingimuste, kuid samas arenevate sihtturgude võimaluste ära kasutamiseks. Järgmistes peatükkides analüüsitakse turundus- ja organisat- sioonilise innovatsiooni juhtumeid TMB Elementis.

2.2. Turundusinnovatsiooni korraldus ja roll OÜs TMB Element

Turundusinnovatsiooni identifitseerimise kriteeriumid TMB Elementis on kujundatud peatükis 1.2 kirjeldatud teoreetilise kontseptsiooni põhjal, arvestades ettevõtte eripära. Turundusinnovatsioon on TMB Elementi kontekstis turundusuuendused (uutele turgudele sisenemine, samuti ettevõtte jaoks uue turundusmeetmetiku esmakordne rakenda- mine, mis sisaldab märkimisväärset muutust toote disainis või pakendis, paigutuses, reklaamis või hinnas), mida rakendatakse ettevõttes esmakordselt, mis mõjutavad kon- kurentsi tegevusharus ja mis võivad olla erineva unikaalsuse (inkrementaalne, imiteeriv, radikaalne) ja erineva ulatusega (komponendi-, arhitektuuriline ja süsteemitasand).

Ettevõtte juhi Toivo Annus'e hinnangul on turundus tootmisettevõttes väga oluline valdkond. „*Tegutseme ülitiheda konkurentsiga turul, kus turundus aitab kliendi jaoks eristuda. Turundus peaks vastama kliendi enamusele küsimustele, et TMB Element vas- tab tema nõuetele (tooted, sertifikaadid). Madala lisandväärtusega asjad müüvad tänu reklaamile ja turundusele. Efekti annab lahenduste ja arhitektuuri kasutamine turun- duskommunikatsioonis.*”. 2012. aasta kliendiuuringu põhjal oli TMB Elementi klientide ostuotsuse mõjuriks 34% hind, 16% varasem koostöökogemus ja 15% tarneaeg, firma maine mõju oli aga 8% (TMB Element 2012: 2).

Ettevõtte peamised turundus- ja konkurentsistrateegia tegurid on äriplaani põhjal järgmised (OÜ TMB Element 2014a: 24):

- paindlikkus, tootmis- ja tarnevõimekus - suuta kliendile vajalikul ajal pakkuda vajalikku toodet/teenust,
- kvaliteet - võimekus keerulisemaid, viimistletud tooteid kvaliteetselt ning õigeaegselt tarnida, ja
- usaldusväärsus - omada kõiki vajalikke sertifikaate ja litsentse, vajalik on tihe suhtlus ja head suhted kliendiga, olulised on referentsid teostatud projektide osas (eriti eksporturgudel).

Olles töötanud varem konkurendi E-Betoonelement müügidirektorina, omab Toivo Annus valdkonnasisest kogemust, samuti võrdlusbaasi ja vaadet läbi konkurendi silmade: „*TMB Elemendi puhul oli oluliseks turundusinnovatsiooniks brändingu muutus. Äratas huvi ja sundis kodulehele minema. Ühtki reklaami ei tule meelde. Kommunikatsiooni alal ei ole midagi innovatiivset, vaja on kinnistada positiivset kuvandit. TMB Element võiks visualiseerida lahendusi ja tooteid, kaubamärgi võimekust.*”. Toivo Annus on seisukohal, et enne, kui lahendusi kommunikeerida, peaks olema selge ettevõtte strateegiline suund: „*Arvestades, et tegemist on piiratud turunduseelarvega, tuleks omada sisemist selgust selles, kes me (tehasena) soovime olla. Seejärel saab kavandada tegevused eesmärgini jõudmiseks.*”. Turunduse eest vastutab müügi- ja turundusdirektor, kuid spetsialisti tasandi töötaja puudub. Toivo Annus’ e seisukoht on see, et täna on olemas selged kitsaskohad, lihtsamate tehniliste ülesannete täitmiseks võib kaaluda näiteks majandustudengi appi võtmist. Toivo Annus’ e arvates oleks ka otstarbekas omada inseneritehnilise taustaga kõneisikut, kes toetaks TMB Elemendi kui raudbetoonelementide teraviklahenduste asjatundja maine kinnistamist.

Vallot Mangus’ega toimunud intervjuus käsitleti peamiselt brändi muutmise juhtumit: „*Brändi muudatuse vajadust tunnetasin ammu, sest Tartu Maja oli pikaajaliselt edukas bränd siseturul, kuid eksportturg vajab suupärast, atraktiivset brändi.*”. TMB grupi ettevõtetes oli varem kasutusel mitu erinevat brändi (TMB Elements, Tartu Maja Betoon- tooted). Üks brändi uuendamise eesmärke oli sisemine, töötajatele suunatud, teha bränd säravamaks (tööriided, reklaam). Vallot Mangus’ e arvates on nime suupärasus veel küsimus, samuti see, kuidas kommunikeerida ja kellele. Uueks suunaks on vastutustundlik

ettevõtte, suunatud kolmele sihtgrupile: tänased ja potentsiaalsed töötajad, kliendid, allhankijad ja koostööpartnerid ja ümbritsev kogukond.

Vallot Mangus põhjendab brändi muutmise vajadust sellega, et ettevõtte varasem logo ja ärinimi AS Tartu Maja Betoontooted oli pikk ja teistes keeltes raskelt hääldatav. Logo oli kujundatud aastal 1991 ning selle disain oli vananenud. Meedia poolt loodud ettevõtte kuvand oli Tartu Maja kui nõukogude aegne tüüpsete ja tänapäeva mõistes mitteatraktiivsete paneelmajade tootja. Täna on ettevõtte tootmine projektipõhine ja tüüptooteid praktiliselt ei ole. Ettevõtte võetud strateegiaga pakkuda laiendatud toodet, muutes toote disainipõhimõtet ja eristuda keerukamate elementide tootjana ei haakunud ei meedia kuvand ega sini-must rombikujuline 90-ndate stiilis logo. Ka ettevõtte konkurentide logod olid suhteliselt sarnased. Ekspordile orienteeritust ei toetanud lokaalne nimeosa „Tartu“.

Võimalikule ärinime ja logo muutusele oli vastuseisu ettevõtte töötajate hulgas. Nime- ja logo muutmise ohuna nähti segaduse tekitamist, raskemini leidmist, seose kaotamist ajaloo ja seniste kogemustega. Vallot Mangus'el sõnul oli vana bränd klientidele ja kohalikele (Tartu ja lähiümbruse) elanikele hästi tuntud. Brändi muutmiseks loodi töögrupp, kuhu kutsuti kõigi osakondade esindajad. Koos asuti lähteülesande koostamisele, milleks oli sisu loomine uuele kuvandile. Töögrupi poolt teostatud projekti tulemusena toimusid järgmised muudatused. Ettevõtte uus logo ja nimi tuletati vana nime esitähtedest: TMB (Element). Korporatiivse identiteedi loomiseks korraldati reklaamiagentuuride konkurss. Vallot Mangus meenutab: „*Edukaks osutunud agentuur julgus pakkuda välja täiesti erineva lahenduse, nii värvivaliku (agressiivne erk punane) kui graafilise teostuse poolest*”. Uue kuvandi lansseerimiseks koostati pressiteade ajakirjandusele, samuti pöörati palju tähelepanu kommunikatsioonile ettevõtte sees. Lisaks külastasid müügi- ja turundusjuhid, juhataja ja müügi- ning turundusdirektor isiklikult kõiki võtmekliente, kellele selgitati kuvandi muutuse sisu ja kingiti firmasümboolikaga esemeid. Vallot Mangus lisab: „*Et mitte kaotada ettevõtte 50-aastase ajaloo ja kogemuse väärtust, on loomisel Tartu Maja ajaloo veebilehekülg. See on suunatud ettevõtte endistele töötajatele ja sõpradele, vormilt nostalgiahõnguline*”. Vallot Mangus'el sõnul on brändi muudatus õnnestunud: „*Uus logo eristub piisavalt konkurentide logodest, luues värske ja isegi pisut agressiivse kuvandi. Soe punane toon loob hea kontrasti betoonihalli tooniga ning*

*torkab hästi silma. Kontserni ettevõtte on selgitava sõnaga „Element” väga hästi kom-
munikeeritavad. Ühine bränd on väga hästi paigas. Samuti on paranenud märgatavus
klientide poolt, näiteks tänu sponsorreklaamidele teles. Tagasiside on positiivne.”.*

Norra turule sisenemine tuli Marko Laas’i sõnul päevakorda, sest *„Tekkis võimalus pak-
kuda Norra turule. Esialgu tegeleti Norra turuga katsemeetodil, suuri kulutusi ei tehtud,
tehti paar turukülastust.”.* Veebruaris 2011 oli esimene turukülastus ja sellest hetkest
kulus lepingu saamiseni kuus kuud. Marko Laas hakkas Norra turuga tegelema omal
initsiatiivil. Marko Laas meenutab: *„Hakkasin ise katsetama, mida peaks tegema sel-
leks, et turule saada. Võtsin ühendust EAS Norra nõunikuga, lugesin erinevaid artikleid
internetist, käisin [klientidega] kohtumas ja mõtlesin, mis oleks see, mis müüks. Koge-
muse põhjal on tehtud muudatusi tegevustes, praktikas selgus, kas taktika toimib või
mitte.”.* Ettevõtte hakkas pakkuma täislahendust. Müügi arendamist uuele turule toetasid
koostööpartnerid – projekteerimis- ja montaažifirma. Lisaks tehti ettevõtet ja teostatud
projekte tutvustav turundusmaterjal.

Norra turu müügi arendamisel tuli arvestada mitmete eripäradega, näiteks turu kaitstu-
sega – ehitusfirmad ei ole omavahel konkurendid, vaid nad jagavad omavahel informat-
siooni ja küsivad teiste kogemusi. Seega levib eksimuste kohta info kiiresti ja sellega tu-
li arvestada. Kindlasti tuli kasuks kohalikku turgu tundva ja norra keelt rääkiva agendi
olemasolu. Lisaks märkis Marko Laas: *„Ehitustava on Norras Eestist erinev. Nõuded ja
normid on teised. Sellega tuleb siiski arvestada. Materjalid peavad olema sertifitseeri-
tud. Logistika [laevatranspordi korraldamine] oli Tartu tehase jaoks uus. TMB Elemendi
töövõttus oli ka montaaž, tuli organiseerida vajalikud load. Ilmselt oli tegu ühe esimese
laiendatud töövõttuga (TMB Elemendis).”.* Samas ei olnud vaja muuta ettevõtte sisemist
töökorraldust. Marko Laas’i sõnul tuli õppida ekspordideklaratsioonide tegemist ning
väljast tuli tellida näiteks ladustamisskeemid, sest ettevõttes puudus vastav kompetents.

Esimese projekti ettevalmistuse puhul oli kliendi kaasamine oluline, kliendi poolseks
projektijuhiks oli projekteerimise valdkonna spetsialist, kellega toimus tihe igapäevane
infovahetus. Kliendile pakutavat väärtust on võimalik suurendada, kohandades joonised
sarnaselt Norra tehastele ise tootmiseks sobivaks. Marko Laas rõhutas, et *„Norras tee-
vad tehased ise tootejooniseid. Konstruksiooniprojekt on oluliselt lihtsam kui Eestis.
Norra konstruksiooni järgi tooteid teha ei saa, ei ole piisavalt infot. Nad on oma harju-*

muses kinni, kliendi vajaduste täitmiseks tuleb kasutada usaldusväärseid projekteerimispartnereid. Kohe alguses tuleb arvestada, et jooniste kohandamisele ja parandamisele kulutatakse teatud tööaeg.”. Norra turule eduka sisenemise puhul oli väga oluline roll partneritel. Marko Laas: *”Kõige parem on minna n-ö tiimina peale. Kui tootmis-/montaažis tekib mingi mure, siis tulevad lahendused näiteks projekteerimisest kiiresti. Ei ole vastuvõetav kliendile probleemi tekitamine. Partnerid olid algusest peale kaasatud ja seda rakendatakse ka järgmiste pakkumiste puhul.*”. Infot Norra turu kohta saadi EAS-i Norra turule sisenemise koolituselt. Eeskujusid ja näiteid otsiti internetist, kus tutvuti artiklitega teiste materjalide nagu klaasi- ja aknatootjate ekspordikogemustest Norras. Lisaks suheldi teiste eksportööridega. Müügitaktikat kohandati vastavalt saadud tagasisidele. Marko Laas meenutab: *„Turukülastused olid reeglina kahekesi, projekteerimise koostööpartneritega. Pärast kohtumisi analüüsiti esinemist. Õpiti, mis oli oluline ja mida rääkida.*”. Täna on Norras teostatud üks keskmise suurusega ja kaks väiksemat projekti, mille eelduseks oli esimese tellija usalduse võitmine. Marko Laas kommenteerib: *„Tegemist on ka usalduse müügiga, parima hinna pakkumisest ei piisa. Usaldus tekib aga siis, kui objekt on tehtud.*”

Nii turundus- kui ka organisatsioonilise innovatsiooni valdkonda liigituva tootedisaini muudatuse - täislahenduse kasutuselevõtu juhtumit käsitletakse alljärgnevalt Rootsi turule sisenemise kontekstis. Müügijuht Margus Dapon'i sõnul hakati TMB Elemendi poolt täislahendust pakkuma selleks, et oleks tööd, seoses Rootsi turuga. Margus Dapon hindab: *„Täislahenduse pakkumise otsusest kuni esimese projekti saamiseni võis kuluda umbes aasta.*” Muudatused olid märkimisväärsed nii müügis kui ka projektijuhtimises. Margus Dapon kommenteerib: *„Töömaht suurenes oluliselt, töövõtt hõlmas projekti juhtimist algusest lõpuni. Tuli olla projekteerimise juures, et oleks arvesse võetud tootmisvõimalused ja see, kuidas oleks lihtsam toota. Näiteks soomlastele näidisjooniste järgi elementide pakkumine ei ole väga keeruline. Rootsis tuleb teha pakkumisi [arhitektuurse] pildi järgi.*”. Silver Tulik täiendab, et Rootsi turule laiendatud teenuse pakkumises olid oma vastutusvaldkonnas kaasatud müügidirektor, juhataja, kvaliteedijuht, tootmisdirektor ja tootmisjuht.

Täislahenduse pakkumisega seoses osutusid vajalikuks mitmed õppimisprotsessid. Margus Dapon meenutab: *„Tõenäoliselt oli vaja uusi asju õppida. Õppimine toimus läbi ko-*

gemuste, läbi valu.”. Silver Tulik lisab: „Spetsiifilist koolitust ei ole tehtud. Õppimine läbi kogemuste, infovahetus teiste ehitusfirmadega ja partnerite know-how kasutamine.”. Oluline ajaressurss kulus projekteerijatega ja monteerijatega kohtumistele. Margus Dapon viitab, et laiendatud teenuse pakkumisega seoses viidi läbi ka struktuuri muudatus ja läbi selle põhiprotsessi muudatus. Varem oli projektijuhtimine müügiga koos, nüüd on see eraldi põhiprotsessi osa. Silver Tuliku hinnangul on oluliselt muutunud projektijuhi töö olemus: „Projektijuhil tuli end viia kurssi üldiste Rootsi projekteerimisenõuetega, samuti ABT06 ja muude rootsikeelsete materjalidega. Tootmise osas oli kõik sama. Läbirääkimised, lepingute sõlmimine, kooskõlastused monteerijatega. Tarnegraafiku planeerimine ja koordineerimine, tootmise, montaaži ja kliendiga võtab palju aega ja energiat. Monteerimise normid on riigiti ja elemenditi erinevad. Erinevad klassid. Keeruline on, kui mitu projekti käib korraga.” Rootsi projekteerimis-ehitusprojektide juhtimisel üllatas Silver Tuliku sõnul see, kuhu aeg kaob: „Aeg kaob platsi tegevusse, mitte tootmisele info jagamiseks ja koordineerimiseks ja logistikuga suhtlemiseks. Eriti oluline projektide teostamisel on eeltöö, ajafaktor, et jõuaks eeltööd teha. Tuleb kohaneda sellega, et asjad tuleb kiiresti käima lükata ja ära teha. Suur kulu on aeg, iga ehitusplatsi kuu maksab.”. Laiendatud teenuse kasutuselevõtu mõju on Silver Tuliku sõnul küll keeruline hinnata, kuid positiivne on see, et ettevõttel on tööd, sest: „Eestis on tehaseid palju siseturu jaoks. Kui Rootsi kliendid soovivad laiendatud töövõttu, siis võimalusel seda ka pakume.”. Laiendatud töövõtu rakendamine on tugevalt seotud organisatsioonilise innovatsiooniga, sisaldades ettevõttesiseseid struktuuri ja põhiprotsessi muudatusi, mida kirjeldavad juhtumid 4 ja 5 peatükis 2.3.

Uuringus identifitseeriti töö autori poolt ettevõttesisestele kirjalikele allikatele ja intervjuudest saadud informatsioonile tuginedes kuus erineva uudsusastme ja olulisusega turundusinnovatsiooni juhtumit TMB Elemendis aastatel 2011–2014, mis on loetletud allpool. Antud turundusinnovatsioonide mõju hindamiseks viidi ettevõttes läbi uuring, kus osales viis inimest (63% vastava taseme juhtidest). Vastusevariandid olid ette antud, millest tuli märkida sobiv, võis valida ka mitu varianti. Samuti sai vastata „Ei oska öelda” ja pakkuda välja vabas vormis enda vastuse. Innovatsiooni olulisust ettevõtte jaoks hinnati 5-palli skaalal, kus 1-madal ja 5-kõrge. Vastanutele anti võimalus nimetada täiendavaid turundusinnovatsioone, kuid neid ei nimetatud. Otseseid mõjusid TMB Elemendi tegevustulemustele hinnati seisuga 16.04.2015. Järgnevalt esitatakse ettevõtte

tipp- ja keskastmejuhtide hinnang turundusinnovatsioonidele TMB Elemendis. Innovatsioonid on loetletud kronoloogilises järjestuses ja innovatsiooni nimetuse järel sulgudes on näidatud innovatsiooni rakendamise aasta (OÜ TMB Element 2015d: 1-6):

1. *Brändi muutmine* (2011). Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli saada välisturgudele sobivam bränd (71%), ettevõtte pakutavate lahendustega sobivam kuvand (15%) ja eristumine konkurentidest (15%). Brändi muutmise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: bränd toetab välisturgudele sisenemist (38%) ja bränd on kaas-aegne (31%). Vähem mainiti brändi eristumist (15%) ja seda, et bränd on klientide jaoks tuntud (15%). Brändi muutmine oli TMB Elemendi jaoks oluline (keskmine hinnang 4,2).
2. *Monteeritava raudbetoonkonstruktsiooni täislahenduse pakkumine* (2011). Samas ka organisatsiooniline innovatsioon. Uuenduse peamiseks eesmärgideks olid kliendile lisaväärtuse pakkumine (31%) ja Rootsi turule sisenemine (31%). Vähem mainiti Norra turule sisenemist (23%) ja väärtusahelas positsiooni parandamist (15%). Täislahenduse pakkumise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: Rootsi turu müügikäibe saavutamise (33%), väärtusahela positsiooni parandamine (33%) ja konkurentsivõime paranemine (25%). Vähem mainiti Norra turu müügikäibe saavutamist (8%). Täislahenduse kasutuselevõtt oli TMB Elemendi jaoks oluline (keskmine hinnang 4,4).
3. *Norra turule sisenemine* (2012). Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli riskide hajutamine erinevate sihtturgudega tellimuste portfellis (56%), samuti mainiti kasvu saavutamist (22%). Vähem mainiti lisakäibe saavutamist (11%) ja tehase ühtlasema koormatuse saavutamist (11%). Norra turule sisenemise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: otsesed mõjud puuduvad (60%), Norra turu müügikäibe suurenemine (17%) ja tootmismahdade suurenemine (17%). Norra turule sisenemine oli TMB Elemendi jaoks keskmiselt oluline (keskmine hinnang 3,4).
4. *Rootsi turule sisenemine* (2013). Turule sisenemise all mõistetakse ettevõttes otsetellimusi Rootsi ettevõtelt. Varem eksporditi kaudselt, alltoövõtuna Lätis asuvale sõsarettevõttele SIA TMB Elements. Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli riskide hajutamine erinevate sihtturgudega tellimuste portfellis (67%), samuti mainiti kasvu saavutamist (20%) ja lisakäibe saavutamist (20%). Vähem nimetati stabiilsuse saavutamist (13%) ja tehase ühtlasema koormatuse saavutamist (13%). Rootsi turule si-

senemise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: Rootsi müügikäibe suurenemine (36%), tootmiskahtude suurenemine (36%) ja tehase ühtlasema koormatuse saavutamine (27%). Rootsi turule sisenemine oli TMB Elemendi jaoks väga oluline (keskmine hinnang 5).

5. *Proaktiivse turunduskommunikatsiooni kasutuselevõtt koostöös kommunikatsioonifirmaga* (2013). Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli brändi ja ettevõtte tuntuse suurendamine (43%), samuti vastati „Ei oska öelda” (30%), lisaks märgiti brändiga seonduvate sõnumite edastamist erinevatele sidusgruppidele (klientidele, potentsiaalsetele töötajatele, partneritele) (15%) ja ettevõttele kõneisikute tekitamist (15%). Proaktiivse turunduskommunikatsiooni kasutuselevõtu otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: „Ei oska öelda” (80%) ja ettevõtte positiivse mediakajastuse suurenemine (20%). Proaktiivse turunduskommunikatsiooni kasutuselevõtt oli TMB Elemendi jaoks keskmiselt oluline (keskmine hinnang 3,6).
6. *Ühisturundus strateegiliste partneritega Rootsi ja Norra turgudel* (2013). Turunduskoostöös projekterijatega ja terviklahenduste pakkujatega. Samas on tegu organisatsioonilise innovatsiooniga, kuna ühisturundus on seotud ettevõtteväliste koostöösuhete juhtimisega. Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli kliendile lisaväärtuse pakumine (38%) ja konkurentsivõime parandamine (38%). Vähem vastati ”Ei oska öelda” (12%) ja väärtusahela üle kontrolli saavutamine (12%). Ühisturunduse otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: projekterimis-ehituslepingute osakaalu suurenemine tellimuste portfellis (50%) ja Rootsi turu käibe suurenemine (38%). Vähem vastati „Ei oska öelda” (12%). Ühisturunduse kasutuselevõtt oli TMB Elemendi jaoks keskmiselt oluline (keskmine hinnang 3,6).

Tabelis 7 on kaardistatud TMB Elemendis aastatel 2011-2014 rakendatud turundusinnovatsiooni juhtumid. Muudatuse uudsust hinnati autori poolt skaalal uus ettevõttes – turul – riigis - maailmas. Muudatuse olulisust ja rakendatud turundusinnovatsioonide mõju ettevõtte tegevustulemusele hindasid ettevõtte juhid seisuga 16.04.2015. Tabelis esitatud infost nähtub, et ettevõttes on rakendatud erinevaid turundusinnovatsioone, sealhulgas uutele turgudele sisenemist, toote reklaami ja paigutuse muutmist ning tootedisaini muutmist. Kõik rakendatud muudatused olid uued ettevõtte jaoks, kuid mitte turul ega maailmas. Kõige olulisemaks innovatsiooniks on ettevõtte juhid hinnanud Rootsi turule sisenemise, sest ettevõtte vajab riskide hajutamiseks tellimusi erinevatelt turgudelt. Sa-

muti hinnati oluliseks tootedisaini muutmist - täislahenduse pakkumist, mis aitas muuhulgas parandada ettevõtte positsiooni väärtusahelas. Brändi muutmise põhjenduseks oli Rootsi turule sisenemise toetamine. Kommunikatsiooni proaktiivsus aga ei ole rakendunud, mis kajastub madalamas hinnangus mõjule. Ka Norra turule sisenemise mõju hinnatakse veel madalaks.

Tabel 7. TMB Elemendi turundusinnovatsiooni juhtumite kaardistamine

Turundusinnovatsioonid	Uudsus	Olu- lisus	Olulisemad mõjud TMB Elemendi tulemusele (alates 25% hinnagutest)
Norra turule sisenemine	Uus ettevõttes	3,4	Mõju puudub
Rootsi turule sisenemine	Uus ettevõttes	5,0	Rootsi müügikäibe suurenemine, tootmiskahtude suurenemine ja tehase ühtlasema koormatuse saavutamine
Brändi muutus	Uus ettevõttes	4,2	Välisurgudele sisenemise toetamine, bränd on kaasaegne
Proaktiivne kommunikatsioon	Uus ettevõttes	3,6	Ei oska öelda
*Ühisturundus partneritega	Uus ettevõttes	3,6	Projekteerimis-ehitustellimuste osakaalu suurenemine, Rootsi müügikäibe suurenemine
*Täislahenduse pakkumine (projekteerimis-ehitusteenus)	Uus ettevõttes	4,4	Rootsi turu müügikäibe saavutamine, väärtusahela positsiooni parandamine ja konkurentsivõime paranemine

* tähistatud turundusinnovatsioonid on samas ka organisatsioonilised innovatsioonid

Allikad: (OÜ TMB Element 2015d: 1-6; Autori koostatud, struktuuri väljatöötamisel kasutatud OECD 2005: 49-51, 152-153; Daimer *et al* 2012: 69).

Tabeli 8 andmete põhjal on näha, et turundusinnovatsioone rakendatakse ettevõttes mõeldukalt. TMB Elemendis rakendatakse keskmiselt 1-2 turundusinnovatsiooni aastas. Ettevõtte müügitulu on kasvutrendis. Ekspordi müügitulu ja ekspordi osakaal on veidi kõikuv, mis 2014. aasta puhul on põhjendatav suure kaudse ekspordi (Rootsi projektid, mis teostati koostöös Eesti firmadega) osakaaluga. Seepärast on tabelis eraldi välja toodud Rootsi müügitulu koos kaudse ekspordiga, mis on alates aastast 2011 oluliselt kasvanud. Norra turu müügitulu moodustas 2012. aastal 5,9% kogu müügist, kuid 2013. ja 2014. aastal oli TMB Elemendi jaoks Norra turul tegu pigem marginaalse müügi mahuga. Rootsi-suunaline eksport kasvas olulise mahuni 2013. aastaks, moodustades 36,8% kogu müügist. Teenuste (projekteerimine ja montaaž) müügitulu tekkis 2013. aastal seoses Rootsi projektidele projekteerimis-ehitustöövõtu lepingute sõlmimisega ning moodustas 6,8% kogu müügist. Turuosa Eestis müügi mahu järgi püsib keskmiselt 19% juu-

res. Rootsi kui suuruselt teise turu turuosa kohta kahjuks puuduvad andmed. Klientide hinnang TMB Elemendi mainele võrreldes konkurentidega 5-palli skaalal, kus 1 on minimaalne ja 5 on maksimaalne hinne, on 2014. aastaks oluliselt paranenud (hinnang 4,5) võrreldes 2011. aastaga (hinnang 4,0). Kliendi soovitusindeks on tõusutrendis, ulatudes 92% (maksimaalne on 100%).

Tabel 8. Turundusinnovatsioonid ja ettevõtte tegevusnäitajad TMB Elemendis aastatel 2011–2014

Näitaja	2011	2012	2013	2014
Turundusinnovatsioonide arv, tk	2	1	3	0
Müügitulu, EUR	10 625 135	11 753 905	15 784 353	17 829 768
Ekspordi müügitulu, EUR	6 917 016	4 485 238	8 019 073	5 400 325
Sh Norra müügitulu, EUR	0	693 720	169 099	23 008
Sh Rootsi müügitulu, EUR	21 450	174 585	5 807 485	4 690 223
Rootsi müügitulu koos kaudse ekspordiga, EUR	173 450	1 075 585	6 606 485	8 611 252
Teenuste (projekteerimine ja montaaž) osakaal müügitulust, %	-	-	6,8	8,5
Ekspordi osakaal, %	65	38	51	30
Turuosa Eestis müügitulu järgi m ³ , %	21,7	19,9	17,1	18,6
Kliendi hinnang TMB Elemendi mainele võrreldes konkurentidega	4,0	4,0	4,1	4,5
Kliendi soovitusindeks, %	-	-	85	92

Allikad: (OÜ TMB Element 2015a: 1; OÜ TMB Element 2015c: 1; OÜ TMB Element 2015b: 4; Eesti Ehitusmaterjalide Tootjate Liit 2015: 1).

Ettevõtte tegevusnäitajate ja turundusinnovatsioonide juhtumite koos vaatlemisel saab järeldada, et Rootsi turule sisenemisega seotud turundusinnovatsioonide rakendamise järgselt on pidevalt kasvanud ettevõtte Rootsi müügitulu. Toote ja teenuse disaini muutmine on võimaldanud TMB Elemendil saada täiendavat müügitulu teenuste edasimüügil ja samas on täislahenduse pakkumine Rootsi turule projektide saamise eelduseks. Antud näidete põhjal saab järeldada, et erinevate turundusinnovatsioonide rakendamine (Rootsi turule sisenemine, täislahenduse pakkumine ja ühisturundus partneritega) on võimaldanud ettevõttel kasvatada Rootsi-suunalist müügitulu. Norra turule sisenemine kasvatas Norra müügitulu vaid antud innovatsiooni rakendamise aastal. Hiljem ei ole ettevõtte antud turult arvestatavat müügitulu saanud. Ettevõtte turuosa Eestis ei ole kasvanud, samas ei olnud peamised rakendatud turundusinnovatsioonid ka Eesti turule suunatud. Ettevõtte klientide hinnangul on TMB Elemendi maine võrreldes konkurentidega

üle keskmise kõrge. TMB Elemendi brändi vahetamise mõjusid klientidele ei ole samas eraldi uuritud. Samuti on raske määrata otsest põhjus-tagajärg seost turundusinnovatsioonide rakendamise ning ettevõtte kliendirahulolu paranemise vahel. Lisaks tuleb arvestada, et innovatsiooniprojektide mõjud ei pruugi seoses keskmiselt poole aasta pikkuse rakendamise faasiga avalduda järgmise perioodi näitajates. Samuti on keeruline eristada kõigi turundusinnovatsioonide otsest mõju muudest teguritest.

2.3. Organisatsioonilise innovatsiooni korraldus ja roll OÜs TMB Element

Organisatsioonilise innovatsiooni identifitseerimise kriteeriumid on formuleeritud alapunktis 1.3 kirjeldatud teoreetilise kontseptsiooni põhjal, arvestades ettevõtte eripära. Organisatsiooniline innovatsioon on TMB Elemendi kontekstis organisatsioonilised uuendused (uue organisatsioonilise meetodi esmakordne rakendamine ettevõtte äripraktikas, juhtimises, töökorralduses või välissuhetes), mida rakendatakse ettevõttes esmakordselt, mis mõjutavad konkurentsi tegevusharus ja mis võivad olla erineva unikaalsuse (inkrementaalne, imiteeriv, radikaalne) ja erineva ulatusega (komponendi-, arhitektuuriline ja süsteemitasand).

Alljärgnevalt kirjeldatakse kahte organisatsioonilise innovatsiooni juhtumit TMB Elemendis: ISO 14001 keskkonnajuhtimissüsteemi arendamine (juhtumi kirjeldus on koostatud Kaspar Parkja'ga 19.03.2015 tehtud intervjuu põhjal) ja tööliste atesteerimissüsteemi välja töötamine (juhtumi kirjeldus on koostatud Margus Kibal'iga 18.03.2015 tehtud intervjuu põhjal). Juhtumid valiti välja koos intervjueeritavatega, arvestades nende reaalseid kokkupuuteid organisatsiooniliste innovatsioonidega. Intervjuude käigus teemade avamisel selgus muuhulgas, et mõlemad juhtumid on väga tugevalt põimitud protsessiinnovatsioonidega. Kaspar Parkja'ga TMB Elemendi organisatsioonilise innovatsiooni näidete otsimisel selgus, et ettevõtte struktuuris on alates 2007. aastast toimunud 17 muudatust, sealhulgas ka olulisi. Siiski otsustas intervjueeritav koos intervjueerijaga käsitleda lähemalt keskkonnajuhtimissüsteemi kui selgepiirilise arendusprojekti näidet.

Keskkonnatemaatika muutus aktuaalseks 2011. aastal seoses ettevõtte Rootsi turule sisseemisega. Müügi- ja turundusdirektori ja vanem-müügijuhi poolt tuli info, et Rootsi suuremad ehitusfirmad arvestavad tarnijate kvalifitseerimisel muuhulgas keskkonnajuht-

timissüsteemi olemasolu. Seega vajadus tuli väljastpoolt ning teadvustatud sisemist vajadust ei olnud. Otsustati töötada välja keskkonnajuhtimissüsteem vastavalt ISO 14001 standardi nõuetele ja integreerida see ettevõtte juhtimissüsteemi. Keskkonnajuhtimissüsteemi arendusprojekti juhtis kvaliteedi- ja tehnoloogiajuht ning projekti olid kaasatud juhtkond ja tootmisosakond. Samuti kaasati ettevõtteväline konsultant, kes viis läbi kuus praktilist koolitust ja juhtis süsteemi välja töötamist. Kaspar Parkja arvates sujus koostöö konsultandiga väga hästi. Takistused olid pigem TMB Elemendi sisemisest töökorraldusest tingitud, näiteks kodutööde tegemine (andmete kogumine) seminaride vahel ei olnud tihti graafikus ja seepärast tuli seminare vahel edasi lükata. Kahjuks ei olnud ei avalikest allikatest ega konsultandilt saada häid eeskujusid betoonelementide tehase keskkonnajuhtimissüsteemi kohta (vaid ühel Eesti konkurendil oli keskkonnajuhtimissüsteem olemas). Projekti kestvuseks oli umbes pool aastat – sügisel 2011 tuldi välja algatusega, 2012. aasta veebruaris toimus sisekoolitus, sama aasta märtsis oli eelaudit, aprillis põhiaudit ja 02.05.2012 väljastati ISO 14001 sertifikaat. Kaspar Parkja arvates on tõenäoliselt olemas risk, et konkurendid jäljendavad TMB Elemendi keskkonnajuhtimissüsteemi juhendmaterjale.

Kaspar Parkja hinnangul oli enamus keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamise ettevõttes toimunud muudatusi tehnoloogilised ja seotud jäätmekäitlusega. Ülejäänud osas hinnati olukord ära ja suuri muudatusi ei olnud vaja teha. Süsteemi rakendamisel langes jäätmekäitluse kulu toodanguühikule. Kulude vähendamist toetab ka spetsiaalselt välja töötatud tööliste boonuspalgasüsteem, kus üks osa tuleb jäätmekäitlusest (50% kokkuhoitud kuludest jagatakse tööliste lisapalgana). Muudatuste teostamine viidi läbi olemasoleva personaliga, uusi töötajaid juurde ei võetud. Muutus aga mitmete töötajate tööülesannete sisu, näiteks kvaliteedi- ja tehnoloogiajuhile lisandus üldvastutus keskkonnajuhtimissüsteemi eest, tootmisjuhtidele vastutus jäätmekäitluse eest. Tuli täiendada olemasolevad dokumente, näiteks kemikaalide käitlemise juhendit ja jäätmekäitluse juhendit. Lisandus jäätmekäitluse protseduur, samuti keskkonnaaspektide ja keskkonnavormid. Kaspar Parkja hinnangul oli muudatuse algatamisel kliendi osatähtsus ca 95%. Ilmselt ei oleks süsteemi välja töötatud, kui kliendid ei oleks seda küsinud. TMB Elemendi juhtimissüsteemis oli varem küll viide keskkonnale, kuid teadlikku tegutsemist ei olnud. Kaspar Parkja märgib: „*Siiski võib keskkonnajuhtimissüsteem ettevõttele ka muidu olla kasulik.*”.

Klientide jaoks Rootsis on keskkonnajuhtimissüsteemi sertifikaat oluline ja mõjutab TMB Elemendi hangetel kvalifitseerumist. Seega saab järeldada, et TMB Elemendi rakendatud keskkonnajuhtimissüsteem mõjutab positiivselt toote konkurentsivõimet Rootsi turul ja vähendas jäätmekäitluskulu. Väliskonsultandi kaasamine oli õigustatud, kuna tagas professionaalse koolituse ja töötajate kaasamise mitmetel tasanditel. Juhtkonna tasemel keskkonnajuhtimise tähtsustamine võimaldas keskkonnajuhtimisele saavutada suuremat kandepinda. Kulude kokkuhoiu praktikas tagas tööliste teadlikkuse suurendamine koolituse kaudu ja keskkonnahoidlikule tegevusele isikliku motivatsiooni tekitamine läbi boonussüsteemi. Edasist organisatsioonilise arengu perspektiivi nähakse energiatõhususe valdkonnas. Kaspar Parkja märgib: „*Ei ole selge, kuidas ettevõttes energiat kasutatakse. Näiteks võiks ISO 55001 energiajuhtimissüsteemile tähelepanu pöörata, kui hästi on see ettevõttes ohjatud. Võiks võtta juhtkonnas teemaks, kui järgmise juhtimissüsteemi arenduse. Kui jõuaksime esimese 10-20 hulgas ära teha, oleksime n-ö pildis (nii turunduslik kui ka kulude kokkuhoiu aspekt).*”. Eeltoodust nähtub, et ettevõttes on olemas arenev ja väliskeskonna muutustega kohanduv juhtimissüsteem. Jälgitakse valdkonna arenguid ja kaalutakse parimate praktikate kohaldamist, mis oleksid ettevõttele kasulikud ja sobivad.

Teise organisatsioonilise innovatsiooni juhtumi, tootmistööliste atesteerimise süsteemi välja töötamisega alustati umbes kaks aastat tagasi (2013. aastal). Varem ettevõttes sellist süsteemi ei olnud. Projektgrupi eesmärgiks oli teha atesteerimise protseduur. Projektjuhiks määrati Margus Kibal, kes alustas *Google* ja muudest avalikest allikatest erinevate infomaterjalide otsimise ja läbi töötamisega. Sisulise informatsiooni leidmine oli keeruline, saadaval oli vaid lihtsaid definitsioone, nagu „atesteerimine on töötajale hinnangu andmine”. Puudusid head näited suunisteks, eeskujuks võeti betoonitööde kutsestandard ja kohaldati nõuded tehaselisele tootmisele sobivaks. Selgeks tuli teha mõisted, panna paika eesmärgid ja väljund. Seejärel alustati süsteemi loomist, milleks kutsuti kokku projektgrupi koosolekud. Koosolekute etapp ei olnud kiire, erinevad koosolekud toimusid mitme kuu jooksul. Projektimeeskonnal tuli läbi arutada ja otsustada palju küsimusi. Margus Kibal selgitab: „*Eesmärgiks oli töötajate hindamine, väärtustamiseks neid töötajaid, kes on oskuslikumad, tublimad ja paremad ja siduda töötasu oskustega.*”. Projektiks kulus umbes kuus kuud, sellest intensiivset tööd tehti kolm kuud. Süsteemi tuli välja töötada põhitöö kõrvalt, nädalavahetustel ja õhtuti - kokkulepe oli selli-

ne, et põhitöö oleks tehtud. Töö väljundiks olid raudbetoontoodete valmistaja hindamisaktid ja tööliste atesteerimise protseduur. Lisaks kaasajastati ettevõtte tootmistarkvara (FC rakendust), tekkisid tööliste atesteerimise punktisummad. Seega ei pidanud tootmisjuhid enam käsitsi tööliste töötasusid arvestama.

Atesteerimisega on tegeletud umbes üks aasta, reatesteerimist ei ole toimunud. Hinnanguliselt ei ole süsteem tänaseks soovitud tulemust andnud ja ei toimi sellisel kujul (nii põhjalikult ja täpselt). Puudu on andmete ja analüüsi osa, mis kajastaks töölistega aasta jooksul juhtunut, võimaldaks selgitada välja, kas on toimunud areng. Samuti ei ole tehtud järeldusi ja edasisi plaane. Margus Kibal kirjeldab hetkeseisu: „*Praeguseks on antud korraldus, et atesteerimine tuleb muuta, selleks et hakkaks toimima ja saaks lihtsa vormingu. Seepärast kaasatakse välisabi, reedel on kohtumine konsultandiga, kellele selgitame olukorda ja ootame ettepanekuid.*”. Ettevõtte FC rakendus toetab tööliste hindamise süsteemi praegu vaid osaliselt. Seega üks võimalus atesteerimise rakendamiseks oleks kõigi atesteerimist mõjutava informatsiooni süstemaatilisem sisestamine FC-sse, inimfaktori vähendamine ja automatiseerimise suurendamine (protsessiinnovatsioon). Margus Kibal on seisukohal, et konkurentidele ei annaks tööliste atesteerimise süsteemi jälgimine midagi, see teeks neil vaid elu keerulisemaks. Tööd ja aega on süsteemi välja töötamisele palju kulunud, nüüd tuleks leida lahendus, kuidas saaks süsteemi tööle. Tänapäevaks on selge, et alused on õiged, kuid hindajate pool ei toeta seda. Margus Kibal pakub välja: „*Võimalik, et piisaks igapäevast tootmisjuhtide koosolekust, kus töötajate atesteerimist käsitleda. Võimalik, et atesteerimise efektiivset rakendamist takistab ka tootmise suur koormatus ja teised paralleelselt töös olevad arendusprojektid – lisaks tuleb rakendada 5S süsteemi.*” Näiteks VSM-iga (*value stream mapping*) ehk väärtusahela kaardistamisega ei jõuta Margus Kibal'i arvates üldse tegeleda. Seega kannatab tegevuste kvaliteet.

Margus Kibal'i hinnangul olid projekti tulemused olid esialgu väga head, süsteem võeti omaks hästi, kõik said aru, mille eest ja kuidas kvalifikatsioon tekib. „*Atesteerisime töötajad ära, anti võimalus tagasisideks. Selgitati ka reatesteerimise võimalust. Tugevamatel töötajatel olid paremad tulemused, nõrgemad aktsepteerisid oma tulemusi. Praegu on süsteemi rakendatus madal ja töölised on reatesteerimata. Kui süsteem töötaks, oleks tegu ettevõttele väga olulise muudatusega. Süsteem peaks tagama selle, et töötajad*

mõistaks, et iga nende tegevust hinnatakse ja see on ettevõttele oluline.”. Tagasi vaadates on keeruline hinnata, kas ja mida oleks võinud teisiti teha. Margus Kibal selgitab: *”Teoreetiliselt on kõik õige, aga süsteem ei tööta [tootmise esmatasandi juhtide tasemel]. Võimalik, et saaks teha süsteemi lihtsamaks, kuid sellisel juhul kaoks süsteemist objektiivsus ja õiglus.*”. Väliskonsultandi kaasamine on aga konkreetne samm, mis võimaldab tootmistöölise atesteerimise süsteemile saada objektiivse hinnangu selle valdkonna asjatundjalt ning arendada koostöös välja ettevõttele sobivam ja lihtsam süsteemi rakendamise praktika. Töölise atesteerimise süsteemi loomise projekti eesmärk sai täidetud, koostati vastavad juhendmaterjalid ja atesteeriti töölised. Juhtkonna poolt etteantud eesmärk ja vastav mõõdik oli antud juhul dihhotoomne (Jah/Ei). Tänapäevaks on aga ettevõttel atesteerimise süsteemi jätkusuutlikuna hoidmiseks süsteemi rakendatust vaja järk-järgult edasi arendada.

TMB Elemendis on organisatsiooniliste innovatsioonide rakendamise sagedus keskmiselt 1-2 juhtumit aastas. Organisatsioonilised innovatsioonid on rohkem või vähem teadlikult kasutatavad vahendid ettevõtte üldisemate eesmärkide saavutamiseks. Kliendikeskus on uuenduste ajendites küllalt olulisel kohal – kliendile lisaväärtuse pakkumiseks on loodud uusi ametikohti, arendatud struktuuri ja hakatud pakkuma täislahendusi. Kuigi on raske kontrollida organisatsioonilise innovatsiooni ja kliendirahulolu vahelist otsest põhjus-tagajärg seost, on siiski oluline ära märkida, et kliendirahulolu näitajad ettevõtte esindajate koostöövalmidusega ja kommunikatsiooniga on pidevalt paranenud (Tabel 9). Teiseks oluliseks valdkonnaks on töölise väljaõppe, tööde sujuvuse ja tööohutuse parendamine tootmises, seda läbi töölise atesteerimise süsteemi, samuti 5S ja perspektiivis VSM meetodite kasutusele võtmise. Keerukamate uuenduste puhul on ettevõtte kasutanud konsultantide abi, mis on end igati õigustanud. Võimalik, et ettevõttes tuleks paremini tunnetada kriitilist paralleelselt töös olevate arendusprojektide arvu. See toetaks põhitöö sujumist ja arendusprojektide kvaliteetsemat teostust.

Uuringus identifitseeriti töö autori poolt seitse erineva uudsusastme ja olulisusega organisatsioonilise innovatsiooni juhtumit TMB Elemendis aastatel 2011–2014. Antud organisatsiooniliste innovatsioonide mõju hindamiseks viidi ettevõttes läbi uuring, kus osales viis inimest (63% vastava taseme juhtidest). Vastusevariandid olid ette antud, millest tuli märkida sobiv, võis valida ka mitu varianti. Samuti sai vastata „Ei oska öelda” ja

pakkuda välja vabas vormis enda vastuse. Innovatsiooni olulisust ettevõtte jaoks hinnati 5-palli skaalal, kus 1-madal ja 5-kõrge. Otseseid mõjusid TMB Elemendi tegevustulemustele hinnati seisuga 16.04.2015 (Tabel 8). Järgnevalt esitatakse ettevõtte tipp- ja keskastmejuhtide hinnang organisatsioonilistele innovatsioonidele TMB Elemendis (innovatsioonid on loetletud kronoloogilises järjestuses). (OÜ TMB Element 2015d: 6-9)

1. *ISO 14001 standardile vastava keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine* (2012). Samas ka protsessiinnovatsioon. Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli jäätmekäitluskulude vähendamine (31%), ettevõtte tegevusest tuleneva ökoloogilise jalajälje vähendamine (25%), ja kliendi nõuetele vastamine (25%). Vähem mainiti konkurentsivõime suurendamist (19%). Keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: jäätmekäitluskulude vähenemine (42%) ja betoonisegu koefitsiendi paranemine (33%). Lisaks mainiti konkurentsivõime paranemist eksportturgudel (17%) ja hangete kvalifitseerumiskriteeriumitele vastamist (8%). Keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine oli TMB Elemendi jaoks oluline (keskmine hinnang 4,4).
2. *Tööliste atesteerimise süsteemi juurutamine* (2013). Süsteem tootmistöölise (raudbetoonelementide valmistajad) hindamiseks ja väljaõppeks. Samas ka protsessiinnovatsioon. Uuenduse peamiseks eesmärgideks olid tööliste töötasu sidumine oskustega (31%) ja tööliste kvalifikatsiooni kaardistamine (31%). Vähem mainiti tööliste väljaõppe süsteemi rakendamist (23%) ja õiglase töötasu maksmist töölistele (15%). Tööliste atesteerimise süsteemi loomise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: tööliste töötasu on kvalifikatsiooni põhine (28%), otsesed mõjud puuduvad (28%). Vähem mainiti seda, et tööjõu voolavus on vähenenud (14%), tööliste motivatsioon on paranenud (14%) ja „Ei oska öelda” (14%). Tööliste atesteerimise süsteemi juurutamine oli TMB Elemendi jaoks keskmiselt oluline (keskmine hinnang 3,3).
3. *AS TMB jagunemine* (2013). Uuenduse peamiseks eesmärgiks oli efektiivsema ja selgema majandusliku struktuuri saavutamine (100%). AS TMB jagunemise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: otsesed mõjud puuduvad (60%) ja „Ei oska öelda” (40%). AS TMB jagunemine oli TMB Elemendi jaoks keskmiselt oluline (keskmine hinnang 3,8).

4. *Projektijuhtimise lahutamine müügist* (2014). Uuenduse peamiseks eesmärgideks oli selgema vastutuse ja funktsiooniga põhiprotsessi osade tekitamine (83%) ja lahutamine kliendi loogikast (17%). Projektijuhtimise eraldamise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: kliendirahulolu suurenemine müügijärgse teenindusega (63%) ja põhiprotsessid toimivad paremini (37%). Projektijuhtimise lahutamine müügist oli TMB Elemendi jaoks oluline (keskmine hinnang 4,6).
5. *Vanem-projektijuhi ja peakonstruktori ametikohtade loomine* (2014). Uuenduse peamiseks eesmärgideks olid kliendi vajadustele sobivate täislahenduste teostamise võimekuse parandamine (56%) ja kliendi vajadustele sobivate täislahenduste pakku-
mise võimekuse parandamine (44%). Vanem-projektijuhi ja peakonstruktori ameti-
kohtade loomise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: kliendi hinnan-
gu paranemine nõustamisega (33%) ja projekteerimis-ehitustöövõtude optimaalne
teostus (33%) ja koostööpartnerite (projekteerijate, monteeri-
jate) rahulolu suurene-
mine (25%). Uute ametikohtade loomine oli TMB Elemendi jaoks oluline (keskmi-
ne hinnang 4,6).
6. *5S visuaalse juhtimise põhimõtete (puhtus ja kord töökohal) rakendamine tootmises* (2014). Süsteem töötati välja koostöös konsultatsioonifirmaga läbi koolituste ette-
võtte võtmeisikutele. Samas ka protsessiinnovatsioon. Uuenduse peamiseks ees-
märgideks oli parandada tööde sujuvust (38%), tööohutust (38%) ja tööde kiirust
(24%). 5S süsteemi rakendamine otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele:
tööohutusnäitajate paranemine (25%) ja tootlikkuse suurenemine (17%), mõjud puu-
duvad (17%) ja „Ei oska öelda” (17%). 5S süsteemi rakendamine oli TMB Elemen-
di jaoks oluline (keskmine hinnang 4).
7. *Koostöö ülikoolide ja projekteerijatega energiatõhususe alal* (2014). Alustati ener-
giatõhusate raudbetoonelementidest monteeri-
tavate hoonete projekti koostöös Tartu
Ülikooli Tuumiklaboriga. Uuenduse peamiseks eesmärgideks oli olemasolevate
sõlmede soojustehniline analüüs (25%), sõlmede parendamine (25%) ja maineku-
jundus valdkonna edasi arendajana (25%). Lisaks mainiti parenduse mõju hinnangut
hoone energiabilansi (8%) ja vastati „Ei oska öelda” (16%). Energiatõhususe pro-
jekti otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemustele: otsesed mõjud puuduvad
(40%) ja „Ei oska öelda” (40%). Energiatõhususe projekt oli TMB Elemendi jaoks
keskmiselt oluline (keskmine hinnang 3,2).

Tabelis 9 on kaardistatud TMB Elemendis aastatel 2011-2014 rakendatud organisatsioonilise innovatsiooni juhtumid. Muudatuse uudsust hinnati autori poolt skaalal uus ettevõttes – turul – riigis - maailmas. Muudatuse olulisust ja rakendatud organisatsiooniliste innovatsioonide mõju ettevõtte tegevustulemustele hinnati ettevõtte juhtide poolt seisuga 16.04.2015.

Tabel 9. Organisatsioonilise innovatsiooni juhtumid TMB Elemendis aastatel 2011-2014

Organisatsioonilised innovatsioonid	Uudsus	Olulisus	Olulisemad mõjud TMB Elemendi tulemusele (alates 25% hinnagutest)
*Keskkonnajuhtimissüsteem	Uus ettevõttes	4,4	Jäätmeäitluskulude vähendamine, betoonisegu koefitsiendi paranemine
*Töölise atesteerimine	Uus ettevõttes	3,3	Töölise töötasu on kvalifikatsiooni põhine, mõjud puuduvad
AS TMB jagunemine	Uus ettevõttes	3,8	Mõjud puuduvad, ei oska hinnata
*5S (puhtus ja kord töökojal)	Uus ettevõttes	4	Tööohutusnäitajate paranemine
Projektijuhtimise lahutamine müügist	Uus ettevõttes	4,6	Kliendirahulolu suurenemine müügijärgse teenindusega, põhiprotsessid toimivad paremini
Uute ametikohtade loomine	Uus ettevõttes	4,6	Kliendi hinnangu paranemine nõustamisega, projekteerimis-ehitustöövõtude optimaalne teostus, koostööpartnerite rahulolu suurenemine
Koostöö ülikoolide ja projekteerijatega energiatõhususe alal	Uus turul	3,2	Mõjud puuduvad, ei oska hinnata

* tähistatud juhtumid on samaaegselt nii organisatsioonilised innovatsioonid kui ka protsessi-innovatsioonid

Allikad: (OÜ TMB Element 2015d: 6-9; Autori koostatud, struktuuri väljatöötamisel kasutatud OECD 2005: 51-52; *Ibid.*: 153-154; Birkinshaw *et al* 2008: 830; Onodera 2008: 7; Daimer *et al* 2012: 68-69).

TMB Elemendis on aastatel 2011–2014 rakendanud mitmekesiseid ettevõtte jaoks uusi organisatsioonilisi innovatsioone. Ettevõttes rakendatud uued meetodid esindavad kõiki organisatsioonilise innovatsiooni alaliike. Kõige rohkem juhtumeid oli uute äri- ja juhtimispraktikate kategoorias. Samas olid mitmed organisatsioonilised innovatsioonid tehnoloogilise – protsessiinnovatsiooni komponendiga. Seos teiste innovatsiooni alaliikidega võib tekkida näiteks energiatõhususe alase innovatsioonikoostöö ülikoolidega kui organisatsioonilise innovatsiooni puhul. Selle väljund (energiatõhusad lahendused) eeldab ka turunduse muudatust (turundusinnovatsiooni), mis kommunikeeriks energiatõhususe

teemat ja otsiks uudseid lahendusi, kuidas kasvanud võimekust müüa. Enamus organisatsioonilisi innovatsioone olid uued ettevõtte jaoks, kuid mitte uued turul, riigis ega maailmas. Enamuse rakendatud organisatsiooniliste innovatsioonide mõju oli keskmine. Mitmed keskmise hinnangu saanud innovatsioonid (5S, tööliste atesteerimine ja energiatõhususe koostöö) ei olnud aprilliks 2015 veel täielikult rakendunud (näiteks olid projektid pooleli või juurutamisfaasis). Uurimisevaidete kontrollimisel kasutatakse järgmisi tabelis 10 esitatud andmeid: kliendirahulolu koondindeks, praaktoodete ja reklaamsioonide kulud jne.

Tabel 10. Organisatsioonilised innovatsioonid ja ettevõtte tegevusnäitajad TMB
Elementis aastatel 2011–2014

Näitaja	2011	2012	2013	2014
Organisatsiooniliste innovatsioonide arv	0	1	2	4
Kliendirahulolu koondindeks	4,2	4,1	4,3	4,3
Kliendi rahulolu esindajate koostöövalmiduse ja kommunikatsiooniga	4,3	4,3	4,5	4,5
Kliendi rahulolu kvaliteediga	4,5	3,8	4,1	3,9
Tootmismahud, m ³	22 169	26 239	27 817	31 562
Pretensioonide lahendamise kulud	75 837	55 104	149 493	192 259
Pretensioonide lahendamise kulud toodangu m ³ kohta, EUR	3,4	2,1	5,4	6,0
Jäätmekäitluse kulud	49 624	39 565	45 216	49 594
Jäätmekäitluse kulud toodangu m ³ kohta, EUR	2,2	1,5	1,6	1,6
Tootlikkus/Lisandväärtus töötaja kohta	20 314	20 420	28 608	30 256

Allikad: (OÜ TMB Element 2015c: 1; OÜ TMB Element 2015a: 1; OÜ TMB Element 2015d).

Organisatsiooniliste innovatsioonide üldarv, kliendirahulolu koondindeks, tootmismahud ja lisandväärtus töötaja kohta on antud perioodil tõusutrendis. Kliendi rahulolu kvaliteediga on võrreldes 2011. aastaga vähenenud, lisaks on alates 2013. aastast hüppeliselt kasvanud pretensioonide lahendamise kulud. Pretensioonide lahendamise kulud on vaadeldud suhtes toodangu kuupmeetritega. Pretensioonide lahendamise kulude absoluutsummade suurenemist on mõjutanud lisaks tootmismahu suurenemisele ilmselt ka ekspordiprojektide osakaalu kasv, sest näiteks Rootsi objektide paneelide remontimisel tuleb arvestada kohale sõitmise kuluga. Jäätmekäitluse kulud vähenesid 2012. aastal ja suurenesid taas alates 2013. aastast. Jäätmekäitluse kulude suurenemise ühe mõjurina tuleb arvestada suuremaid toodangumahte. Lisaks tuleb arvestada, et innovatsiooniprojektide mõjud ei pruugi seoses keskmiselt poole aasta pikkuse rakendamise faasiga aval-

duda järgmise perioodi näitajates. Samuti on väga raske eristada organisatsioonilise innovatsiooni puhast mõju muudest teguritest.

Ettevõtte tegevusnäitajate ja organisatsiooniliste innovatsioonide koos vaatlemise põhjal saab järeldada, et organisatsioonilise innovatsiooni alaliigi – uute ametikohtade loomine (peakonstruktor ja vanem-projektijuht) - rakendamine on toetanud ettevõtte kliendirahulolu kasvu koostöövalmiduse ja kommunikatsiooni aspektides. Müügi ja projekti juhtimise funktsioonide eraldamine on toetanud kliendirahulolu kasvu müügi järgse teeninduse aspektides. Keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine on mõjutanud jäätmekehtluskulude ja betooni materjalikulu vähenemist. 5S süsteemi rakendamine on parandanud tööohutuse näitajaid. Organisatsioonilise innovatsiooni rakendamise mõju ettevõtte tootlikkuse kasvule on antud juhtumite näitel raske hinnata, sest tootlikkust mõjutavad lisaks muud, sealhulgas tehnoloogilised tegurid.

2.4. OÜ TMB Element mittetehnoloogilise innovatsiooni eripära ja parendusvõimalused

OÜ TMB Element on traditsioonilise tööstusharu ettevõtte, mida iseloomustab üldiselt inkrementaalne innovatsioon ja kohaldamine. Juhtumiuuringutest nähtus, et innovatsioon antud ettevõttes on keerulisem kui mujal arendatud praktikate rakendamine. Nimelt tuli mugandada olemasolevaid meetodeid, samuti luua uusi meetodeid ja süsteeme. TMB Elemendi Rootsi ja Norra turule sisenemise näitel leidis kinnitust innovatsiooni nihe äriturul toote või teenuse perspektiivilt terviklahenduse perspektiivile. Rootsi turule sisenemise ja täislahenduse pakkumise näitel leidis kinnitust uurimisväide, et turundusinnovatsiooni rakendamine toetab ettevõtte käibe kasvu. Samuti leidis kinnitust väide, et organisatsiooniliste innovatsioonide otsesed majanduslikud mõjud varieeruvad olenevalt juhtumist – näiteks kulude vähenemine, efektiivsuse suurenemine ja tööohutuse parendamine.

TMB Elemendis rakendatud turundusinnovatsioonid mõjutasid hinnanguliselt positiivselt nii ettevõtte käibe kasvu, toetasid uuele turule sisenemist (brändi muutmine) kui ka parandasid ettevõtte konkurentsivõimet (täislahenduse pakkumine). TMB Elemendis rakendatud organisatsioonilised innovatsioonid mõjutasid hinnanguliselt positiivselt ettevõtte kliendirahulolu suurenemist koostöövalmiduse ja kommunikatsiooni aspektides

(uute ametikohtade loomine), samuti rahulolu müügijärgse teenindusega (müügi ja projektijuhtimise eraldamine). Keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine on toonud ettevõttele mõõduka jäätmekäitluskulude ja põhimaterjali (betooni) kokkuhoiu.

Ettevõtte tegeleb mõõdukalt mittetehnoloogiliste innovatsioonidega, kuna vaadeldaval perioodil esines üksikuid turundus- ja organisatsioonilisi innovatsioone. Kõik vaadeldud perioodil esinenud innovatsioonid olid peamiselt imiteerivad ja uued vaid innovatsioone rakendanud ettevõtte jaoks. Ettevõttes esinenud mitmed turundus- ja organisatsioonilised innovatsioonid põimuvad omavahel ja samuti esines organisatsiooniinnovatsioonide põimumist protsessiinnovatsioonidega. Seega on ettevõtte innovatsiooni eripära küllaltki keeruline ning nii tehnoloogilise kui ka mittetehnoloogilise olemusega. Ettevõttes rakendatud mitmete mittetehnoloogiliste innovatsioonide kattuvus on kooskõlas teoorias kirjeldatud innovatsiooniprotsessi nihkega keerulisematele ja enesele osutavatele tsüklilistele mudelitele.

Antud töö maht ei võimaldanud ettevõttes rakendatud mittetehnoloogiliste innovatsioonide põhjalikumalt analüüsi, kuid mittetehnoloogilise innovatsiooni korralduse ja rolli uurimisel tulid välja järgmised võimalikud parendusvaldkonnad mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtimise arendamiseks TMB Elemendis.

Ettepanekud parendusteks mittetehnoloogiliste innovatsioonide juures üldiselt:

- a. *Määrata üldvastutaja mittetehnoloogilisele innovatsioonile (arendusele).* TMB Elemendi mittetehnoloogilise innovatsiooni korralduse analüüsist tuli välja, et ettevõttes puudub mittetehnoloogilise innovatsiooni üldvastutaja. Nii turundus- kui ka organisatsioonilise innovatsiooni juhtumite kirjeldusest tuli välja, et senises praktikas on määratud projektijuht konkreetsele mittetehnoloogilise innovatsiooni projektile (näiteks brändi muutmiseks ning keskkonnajuhtimissüsteemi ja tööliste atesteerimise süsteemi loomiseks). Samas ei kontrollitud uuringus seda, kas kõigi juhtumite ja projektide puhul määrati projektijuht. Juhul, kui ettevõtte peab mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtimist ja toimimist oluliseks, oleks otstarbekas määrata igale projektile projektijuht ja lisaks tuleks ettevõttes määrata mittetehnoloogilise innovatsiooni üldvastutaja.
- b. *Koguda ja süstemaatiliselt analüüsida andmeid mittetehnoloogilise arenduste ja nende mõjude kohta ettevõttes.* TMB Elemendi mittetehnoloogilise innovatsiooni

korralduse analüüsist tuli välja, et puudub tervikülevaade mittetehnoloogilise innovatsiooni kohta. Juhul, kui ettevõtte peab mittetehnoloogilise innovatsiooni mõjude hindamist ja edasist arengut oluliseks, oleks otstarbekas määrata mõõdikud ja hinnata arendusprojektide mõjusid.

- c. *Innovatsioonivaldkondades, mis on ettevõtte jaoks kriitilised, kuid samas hetkeseisuga veel suhteliselt madala mõjuga tegevustulemustele (näiteks Norra turule sisene mine, tootmistööliste arendamine) tuleks uurida ebaõnnestumise põhjuseid ja kõrvaldada takistused.* Innovatsioon laiemalt on uute ideede edukas äriine kasutuselevõtt, mis mõjutab ettevõtte kasumit, tootlikkust või käibe kasvu (alapeatükk 1.1.1. ja 1.4.). Norra juhtumi uurimisel selgus, et kuigi tegevusi alustati juba aastal 2011, ei ole need tänaseks avaldanud mõju ettevõtte majandustulemustele. Tootmistööliste atesteerimise juhtumi uurimisel selgus, et süsteemi rakendamise ulatus ei ole veel rahuldaval tasemel. Samas on süsteemil hea potentsiaal tootmistööliste pidevaks arendamiseks ja personali voolavuse vähendamiseks.
- d. *Arendada koostööd ülikoolide ja teadusasutustega.* Energiatõhususe koostöö oli TMB Elemendis ainus juhtum, kus oli tegu turul uue innovatsiooniga. Uuringust selgus, et innovatsiooni eripära antud ettevõttes on inkrementaalne (alapeatükid 2.2. ja 2.3.), millega ettevõtte ei eristu teistest traditsioonilise tööstusharu ettevõtetest (alapeatükk 1.1.3.). Arvestades üldist nihet avatud innovatsioonile, järjest tihenevat konkurentsituatsiooni ja ettevõtte pigem inkrementaalset mittetehnoloogilise innovatsiooni eripära, oleks vajalik koostöö edasine arendamine erinevate ülikoolide ja teadusasutustega, saavutamaks arengut ettevõtte innovatsioonide uudsusastmes.
- e. *Kaaluda vastutavatele töötajatele (projektijuhile ja meeskonnale) tööajaresursi võimaldamist ettevõtte konkurentsivõimet mõjutavate uuenduste välja töötamiseks ja rakendamiseks.* Intervjuust Kaspar Parkja'ga tuli välja, et keskkonnajuhtimissüsteemi väljatöötamise projekti ajagraafiku täitmine osutus aeg-ajalt probleemiks. Margus Kibal'iga tehtud intervjuust selgus, et atesteerimise süsteemi välja töötamiseks sõlmiti näiteks eraldi kokkulepe põhitöö ja lisäülesannete täitmise kohta.
- f. *Hinnata kriitiliselt ettevõtte võimekust paralleelsete innovatsiooniprojektide rakendamiseks.* 2014. aastal rakendati TMB Elemendis näiteks neli organisatsioonilist innovatsiooni (tabel 10) ja samal ajal olid tootmismahud 13% suuremad, kui 2013. aastal. Intervjuust Margus Kibal'iga tuli välja, et paralleelselt rakendatavad innovat-

siooniprojektid tootmises ei võimalda samal ajal igapäevatöös ja arendusprojektides kvaliteetset tulemust saavutada.

Ettepanekud turundusinnovatsioonide parendamiseks:

- g. *Määrata selge strateegiline suund TMB Elemendi jaoks, mis võimaldaks jätkata brändi kommunikatsiooni arendamist.* Näiteks võiks arendada ettevõtte pakutavate lahendustega seotud reklaamlause (*slogan*). Intervjuust TMB Elemendi juhataja Toivo Annus'ega selgus, et ettevõtte strateegilised eesmärgid vajavad ajakohastamist ja täpsustamist. Sellest omakorda tulenevad turunduseesmärgid võimaldaksid pakutavaid lahendusi ning nendega seonduvaid sõnumeid ja muid tegevusi sihtturgude lõikes paremini juhtida.
- h. *Kasutada rohkem tänapäevaseid turunduslahendusi.* Käesoleva töö turundusinnovatsioone käsitlev teoreetiline alapeatükk 1.2. kirjeldab turundusinnovatsioonide laia skaalat, millest TMB Elemendis on rakendatud uutele turgudele sisenemist, reklaami, toote disaini ja paigutuse muutmist. Intervjuust TMB Elemendi juhataja Toivo Annus'ega selgus, et turunduses on vajadus innovatiivseks kommunikatsiooniks, mis võimaldaks kinnistada brändi positiivset kuvandit.
- i. *Kaasata turunduse valdkonna esindaja teistes ettevõttes rakendatavates (ka tehnoloogilistes) uuendus- ja arendusprojektides, mis võimaldaks turundustegevusi ja vastavaid ressursse paremini planeerida ning saavutada ettevõtte jaoks tervikuna maksimaalse tulemuse.* Innovatsiooni juhtimise alases kirjanduses rõhutatakse tehnoloogilise ja mittetehnoloogilise innovatsiooni integreerimist, tagamaks uute ideede ja äri võimaluste maksimaalset realiseerumist (alapeatükk 1.1.2.). Näiteks energiatõhususe koostöö ülikoolide ja projekteerijatega vajab teatud faasis turundustegevuste lisamist. Intervjuust TMB Elemendi nõukogu liikme Vallot Mangus'ega tuli välja, et vastutustundliku ettevõtlusega seonduvat kommunikatsiooni on vaja arendada mitmetele sihtgruppidele (töötajad, kliendid, alltöövõtjad, partnerid ja kogukond). Intervjuust TMB Elemendi juhataja Toivo Annuse'ga tuli välja vajadus kujundada välja ettevõtte peamised kõneisikud erinevates valdkondades (näiteks insener-tehniline, üldteemad jne), keda kaasata proaktiivses kommunikatsioonis.
- j. *Vaadata üle turunduse valdkonna roll ettevõtte põhiprotsessis ja väärtusahelas, misjärel hinnata turunduse ressursi ja mehitatuse piisavust.* TMB Elemendi põhiprotsessis on – ärituru ettevõttele iseloomulikult - turundus määratletud tugiprotses-

sina, mis ei vasta aga üldlevinud väärtusloomeahela määratlusele. Vastavalt TMB Elemendi struktuurile juhib ja teostab turundust üks töötaja, kes lisaks vastutab müügi eest. Intervjuust TMB Elemendi juhataja Toivo Annus'ega selgus, et turunduse valdkonna spetsialisti funktsioonide katmise vajadus on ettevõttes olemas.

Ettepanekud organisatsiooniliste innovatsioonide parendamiseks:

- k. *Jätkata VSM (väärtusahela kaardistuse) juurutamisega, mis võimaldaks selgitada välja raiskamised ning keskenduda kliendi jaoks suurema väärtuse loomisele.* Antud organisatsioonilise innovatsiooni alaliigil on potentsiaal organisatsioonilise soorituse (tootlikkus, kiirus) parandamiseks, lähtuvalt kliendi tajutavast väärtusest (alapeatükk 1.3.). Kliendi ootused väärtusele on sisendiks organisatsioonilisele innovatsioonile ja omakorda seotud turundusinnovatsiooniga (alapeatükk 1.2.). Paljud ärituru ettevõtted kasutavad ära klientidelt saadavat informatsiooni ja kaasavad oma kliente väärtuse loomise protsessi, mis võimaldab vähendada innovatsioonikulutusi ja suurendada efektiivsust (alapeatükk 1.1.3.). Intervjuust Margus Kibal'iga tuli välja, et 2014. aastal alustati VSM arendusprojektiga, kus tuli välja küll mitmeid parendusvõimalusi, kuid mille rakendamiseks ei jäänud kahjuks piisavalt aega.
- l. *Kaaluda ettevõttevälise konsultandi varases faasis kaasamist keerukamate arendusprojektide puhul.* Intervjuust Margus Kibal'iga tuli välja, et konsultandi kaasamine juba projekti algul oleks aidanud lihtsamat, ettevõttele sobivamat ja toimivat süsteemi välja töötada. Intervjuust Kaspar Parkja'ga selgus, et konsultandiga oli hea koostöö ja keskkonnajuhtimissüsteemi välja töötamise projekt õnnestus.
- m. *Vaadata üle tootmise juhtimise korraldus ning vanem-tootmisjuhi ja tootmisjuhtide vastutused tööliste arendamisel ja atesteerimisel.* Intervjuust Margus Kibal'iga selgus, et atesteerimise süsteem on keeruline ja ajamahukas ning hetkel kasutusel oleva tootmise juhtimise korralduse ja vastutuste jaotusega on seda keeruline rakendada.

Eelpool loetletud parendusvõimaluste ja ettepanekute alusel on autori arvates võimalik TMB Elemendis edasi arendada mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtimist ja sellega nii kaudselt kui ka otseselt toetada ettevõtte majanduslike eesmärkide saavutamist. Ettevõtte jaoks on oluline teadvustada mittetehnoloogilist innovatsiooni kui vahendit üldiste tegevuseesmärkide saavutamiseks.

KOKKUVÕTE

Innovatsioon on uute kombinatsioonide loomine nii tehnoloogilistes kui ka mittetehnoloogilistes aspektides ja nende edukas äriiline rakendamine. Tänapäeval mõistetakse innovatsiooni all uue või oluliselt parandatud toote või protsessi, samuti uue turundusmeetodi või uue organisatsioonilise meetodi rakendamist. Innovatsioonide uudsusaste on varieeruv ja selle määramisel on kasutusel mitmeid metoodikaid, kus võetakse arvesse seda, kas tegu on uuenduslikkusega vaid antud ettevõttele või kogu tegevusalale maailmas. Innovatsioon kõige laiemas mõistes võib olla nii radikaalne maailmas juhtiv innovatsioon kui ka väike mitteunikaalne uuenduse kohaldamine konkreetses ettevõttes. Arvatakse, et turunduslikud (positsioneerimise) või organisatsioonilised (paradigma) uuendused aitavad kaasa ettevõtete väärtusahelas ülespoole liikumisele läbi inkrementaalsete uuenduste.

Innovatsiooni laiema käsitlemise vajadust põhjendavad erinevad autorid ettevõtte tasandil sellega, et innovatsioon on muutumas ettevõtte üleseks tegevuseks, hõlmates erinevate funktsioonide arendamist, mistõttu avaldab see tugevat survet ulatuslikuks organisatsiooniliseks muutuseks orgaanilisemate mudelite suunas. Samuti on oluline vaadelda innovatsiooni kui protsessi ning nähtust, mis kujuneb eri distsipliinide ja vaatenurkade loovas kombinatsioonis.

Antud töö teoreetilise ja empiirilise osa koostamisel selgus, et mittetehnoloogiline innovatsioon on väga huvitav, mitmekihiline ja erinevates dimensioonides esinev nähtus. Mittetehnoloogilist innovatsiooni saab defineerida kui innovatsioonitegevusi, mis ei too kaasa tehnoloogilisi muudatusi ning on seotud peamiselt turunduse ja organisatsiooniga. Mittetehnoloogilise innovatsiooni alaliigid on turundus- ja organisatsiooniline innovatsioon. Turundusinnovatsiooni all mõistetakse ettevõtte jaoks uutele turgudele sisenemist ja uue või oluliselt parandatud turundusmeetodi rakendamist, mis sisaldab märkimisväärt muutust toote disainis või pakendis, paigutuses, reklaamis ning hinnas. Organi-

satsioonilise innovatsiooni all mõistetakse ettevõtte jaoks uue või oluliselt parandatud organisatsioonilise meetodi rakendamist äripraktikas, töökorralduses või välissuhetes. Teoreetiliste käsitluste järgi on nii tehnoloogiliste kui ka mittetehnoloogiliste aspektide arendamine tänapäeva traditsioonilise tööstusettevõtte kontekstis oluliseks innovatsioonivaldkonnaks. Konkurentsitihedal turul kasvada sooviv ettevõtte peab tagama klientide ratsionaalsete ja emotsionaalsete vajaduste täitmise ning pakkuma klientidele lisaväärtust. Paljud ärituru ettevõtted kasutavad klientidelt saadavat informatsiooni ja kaasavad oma kliente väärtuse loomise protsessi ning kohaldavad laiemat vaadet, arvestades lõpp-tarbija kasusid. Tööstuse ja sektori alased üldistused võivad aga olla liiga lihtsustatud, näiteks esineb ka selliseid innovatsioonikarakteristikute kombinatsioone, mis ei sõltu tööstusest ja sektorist. Mitmete empiiriliste uuringute tulemid rõhutavad innovatsiooni heterogeensust ettevõtte tasemel ja samuti uute teoreetiliste ja empiiriliste uuringute vajadust antud heterogeensuse allikate välja selgitamiseks.

Töös uuriti ettevõttespetsiifiliste mittetehnoloogilise innovatsiooni mõõdikute kujundamise võimalusi. Turundusinnovatsiooni mõõdikute puhul on lähtutud nii muudatuse ulatuse mõõtmisest (turuosa ja käibe kasv) kui ka eesmärkide täitmisest. Lisaks on turundusinnovatsioon seotud kliendisuhete arendamisega ja erinevate koostöö aspektidega. Sel juhul on mõõdikuks soovitusindeks ja vastavat aspekti mõõtev kliendirahulolu indeks. Organisatsioonilise innovatsiooni eesmärgid ja mõjud on oluliselt mitmekesised, alates ettevõtte sisestest võtmeaspektidest, nagu efektiivsus (ajaliste ja rahaliste kulude vähendamine) kuni töökorralduse ja kommunikatsiooni arendamiseni (koostöö ja infovahetus töötajate, osakondade, ettevõtteväliste osapoolte vahel). Efektiivsuse mõõdikud on konkreetse tegevuse põhised, samas „pehmemate” tegevuste mõõdikud on seotud näiteks töötajate ja klientide rahuloluga. Mittetehnoloogiliste innovatsioonide mõõdikud peavad olema selged ja võimaldama eesmärgi saavutamise taseme reaalsel hindamist. Mittetehnoloogilise innovatsiooni juhtumite kirjeldamise ja mõõtmise teeb keerulisemaks asjaolu, et need võivad olla seotud erinevate ettevõtte tegevusfaktoritega.

Töös uuriti lähemalt turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni juhtumeid aastatel 2011-2014 tootmisettevõtte OÜ TMB Element näitel. Antud ettevõtte puhul on tegu traditsioonilise tootmisettevõttega, mida iseloomustab üldiselt inkrementaalne innovatsioon ja kohaldamine. Juhtumiuuringutest nähtus, et innovatsioon tootmisettevõttes on

keerulisem kui mujal arendatud praktikate rakendamine. Nimelt tuli ettevõttes mугandada olemasolevaid meetodeid, samuti luua uusi meetodeid ja sүsteeme. Ettevõtte Rootsi turule sisenemise näitel leidis kinnitust väide, et äriturul on toimunud innovatsiooni nihe toote või teenuse perspektiivilt terviklahenduse perspektiivile. Samuti saab kinnitada, et organisatsiooniliste innovatsioonide otsesed majanduslikud mõjud varieeruvad olenevalt juhtumist. Ettevõttes rakendatud mitmed mittetehnoloogilised innovatsioonid olid üksteisega seotud ja kattuvad, mis toetab teoorias kirjeldanud innovatsiooniprotsessi nihet lineaarsest, järjestikulisest, mistõttu ka ettearvatavast keerulisematele ja enesele osutavatele tsüklistele mudelitele. Mitmed organisatsioonilise innovatsiooni juhtumid olid tugevas seoses protsessiinnovatsiooniga. Samuti esines mitmeid samaaegselt turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni olemusega juhtumeid.

Autor lähtus uurimisväidete pүstitamisel ja kontrollimisel oletusest, et turundus- ja organisatsiooniline innovatsioon võivad toetada ettevõtte tegevusnäitajaid, nagu müügitulu kasvu ja kliendirahulolu suurenemist. Uuringutulemuste põhjal võib oletada, et mitmetel rakendatud mittetehnoloogilistel innovatsioonidel on seos ettevõtte tegevusnäitajatega. Turundusinnovatsioonide mõjud varieerusid olenevalt juhtumist, kuid olid seotud peamiselt käibe kasvu ja konkurentsivõime paranemisega. Samuti varieerusid organisatsiooniliste innovatsioonide mõjud olenevalt juhtumist, kuid olid seotud peamiselt kulude vähenemise ja kliendirahulolu paranemisega. Kuna eriti organisatsiooniliste innovatsioonide puhul on tegu ettevõttespetsiifiliste arendustega, siis vastav eesmärgistamine ja mõõdikute määramine võimaldab mittetehnoloogilist innovatsiooni tulemeid paremini hinnata ja juhtida. Õiged ja õigesti rakendatud mittetehnoloogilised innovatsioonid toetavad tõenäoliselt ettevõtte tegevuseesmärkide saavutamist.

Mittetehnoloogiliste innovatsioonide edasiseks uurimisel tulevastes tehtavates uurimistöodes oleks autori arvates terviklikuma käsitluse huvides otstarbekas uurida seoseid ja koostoimet kaasnevate tehniliste innovatsioonidega. Samuti oleks huvitav uurida ja omavahel võrrelda mittetehnoloogiliste innovatsioonide rakendamise ulatust ja mõjusid teistes Eesti traditsiooniliste tööstusharude ettevõtetes. Praktilisest seisukohast oleks oluline välja töötada organisatsiooniliste ja turundusinnovatsioonide protsessikaardistus ja universaalsed mõõdikud. Samuti tasuks edasi uurida mittetehnoloogilisi innovatsioone organisatsioonilise õppimise kontekstis.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmed, P. K., Shepherd, C. K.** Innovation management. Context, strategies, systems and processes. Financial Times Prentice Hall, 2010, 552 p.
2. **Al-Askari, S. A.** The impact of entrepreneurship and innovation on developing the marketing strategy in business organizations – An analytical study. - University of Kerman. Journal of Business and Retail Management Research, Vol. 5 Issue 2, 2011, pp. 105-116.
3. **Ali-Yrkkö, J., Martikainen, O.** The impact of technological and non-technological innovations on firm growth. ETLA discussion paper, No. 1165, 2008, 19 p.
4. **Alänge, S., Jacobsson, S., Jarnehammar, A.** Some Aspects of an Analytical Framework for Studying the Diffusion of Organizational Innovations. – Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 10, Issue 1, 1998, pp. 3-22.
5. **Annus, Toivo.** (OÜ TMB Element juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 19. märts 2015.
6. **Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., Lay, G.** Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. - Technovation 28, 2008, pp. 644-657.
7. AS Tartu Maja Betoontooted strateegia aastateks 2011...2016. Tartu, 2011a, 19 lk. (käsikiri)
8. ASi Tartu Maja Betoontooted ekspordiplaan aastateks 2011-2013. Tartu, 2011b, 50 lk. (käsikiri)
9. AS TMB 2012. aasta kliendiküsitluse kokkuvõte. Tartu, 2012, 2 lk. (käsikiri)
10. **Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S.** Towards a multidisciplinary definition of innovation. – Management Decision 2009, Vol. 47, pp. 1323-1339.
11. **Birkinshaw, J., Hamel, G. Mol, M. J.** Management Innovation. – Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, pp. 825-845.
12. **Bloom, N., Van Reenen, J.** Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. NBER Working Paper No. 12216, May 2006, 86 p.

13. **Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., Roberts, J.** Does Management Matter? Evidence from India. Working Paper No. 16658, January 2011, 52 p.
14. **Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., Van Reenen, J.** Management Practices across Firms and Countries. NBER Working Paper No. 17850, February 2012, 48 p.
15. **Cambra-Fierro, J. J., Melero-Polo, I., Vazquez-Carrasco, R.** Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. - *Innovation: Management, Policy & Practice* 15(3), 2013, pp. 326-336.
16. **Camisón, C., Villar-López, A.** Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. - *Journal of Business Research* 67, 2014, pp. 2891-2902.
17. **Castellacci, F.** Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. - Department of International Economics, Norwegian Institute of International Affairs, *Research Policy* 37, 2008, pp. 978-994.
18. **Chen, Y.** Marketing Innovation. – *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 15, Issue 1, 2006, pp. 101-123.
19. **Christensen, T. A., Freireich, S., Kolar, J., Nybergh, P.** Peer-Review of the Estonian Research and Innovation System. European Union, 2012, 88 p.
20. The Community Innovation Survey 2012. The harmonised survey questionnaire. OECD, 2012, 12 p. [<http://www.oecd.org/sti/inno/40140021.pdf>]
21. **Daimer, S., Diekmann, J., Erceg, P. J. et al.** Analysis of innovation drivers and barriers in support of better policies. *Organisational and Marketing Innovation – Promises and Pitfalls? PRO INNO Europe: INNO-Grips II Report*, Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry. 2012, 227 p.
22. **Damanpour, F.** Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, Vol. 35(9), 2014, pp. 1265-1285.
23. **Damanpour, F., Aravind, D.** Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. - *Management and Organization Review*, 2011, pp. 424-454.
24. **Damanpour, F.** Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. - *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No 3, 1991, pp. 555-590.

25. **Damanpour, F.** Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. – Management Science, Vol. 42, Issue 5, 1996, pp. 693-717.
26. **Damanpour, F., Evan, W. M.** Organizational Innovation and Performance: The Problem of „Organizational Lag”. - Administrative Science Quarterly, Vol., 29, No. 3, 1984, pp. 392-409.
27. **Dapon, Margus.** (OÜ TMB Element müügijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 20. aprill 2015.
28. **Dawson, P.** Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work. London: SAGE Publications Ltd, 2003, 208 p.
29. **De Sousa, F. C., Pellissier, R., Monteiro, I. P.** Creativity, Innovation and Collaborative Organisations. - The International Journal of Organisational Innovation, Vol. 5 Num. 1, Summer, 2012, pp. 26-64.
30. Eesti Ehitusmaterjalide Tootjate Liit. Raudbetoonelementide müük 2013/2014, aprill 2015. 1 lk. (käsikiri)
31. **Eckles, R. W.** Business marketing management: marketing of business products and services. Prentice-Hall, Inc., 1990, 488 p.
32. **Eisenhardt, K. M.** Building Theories from Case Study Research. – The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, Oct, 1998, pp. 532-550.
33. **Erragcha, N., Romdhane, R.** Social Networks as Marketing Tools. – Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 19, No. 1, April 2014, 13 p.
34. **Ersun, A. N., Karabulut, A. T.** Innovation Management and Marketing in Global Enterprises. - International Journal of Business and Management, 2013, pp. 76-86.
35. **Fagerberg, J.** What do we know about innovation? Lessons from the TEARI project. University of Oslo, 2004, 12 p.
36. **Fagerberg, J., Verspagen, B.** Innovation studies – The emerging structure of a new scientific field. - Research Policy 38, 2009, pp. 218-233.
37. **Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nightingale, P.** Introduction: The heterogeneity of innovation – evidence from the Community Innovation Surveys. - Industrial and Corporate Change, Vol. 21, No. 3, 2012, pp. 1175-1180.

38. **Fletcher, M., Harris, S., Richey, R. G. Jr.** Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and Whe?. – *Journal of International Marketing*, Vol., 21, No. 3, 2013, pp. 47-71.
39. **Ghuri, P., Grønhaug, K.** Äriuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. *Külim*: 2004, 222 lk.
40. **Godin, B.** The Rise of Innovation Surveys: Measuring a Fuzzy Concept, 2010. 26 p.
41. **Griffin, A., Josephson, B. W., Lilien, G. et al.** Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. - *Marketing Letters*, December 2013, pp. 323-337.
42. **Gummesson, E., Polese, F.** B2B is not an island! - *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, Iss. 5/6, 2009, pp. 337-350.
43. **Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L.** Effects of innovation types on firm performance. – *Int. J. Production Economics*, 133, 2011, pp. 662-676.
44. **Hage, J. T.** Organizational Innovation and Organizational Change. - *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, 1999, pp. 597-622.
45. **Hamel, G.** First, Let's Fire All The Managers. – *Harvard Business Review*, December 2011, pp. 2-13.
46. **Hessels, J., Parker, S. C.** Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. - *Journal of World Business* 48, 2013, pp. 137-148.
47. **Holbrook, A., Hughes, L.** Operationalizing definitions of innovation at the level of the firm. – Centre for Policy Research on Science and Technology, Simon Fraser University, Vancouver, BC, Canada, 2000, 10 p.
48. **Hollanders, H., Van Cruysen, A.** Rethinking the European Innovation Scoreboard: A New Methodology for 2008-2010. – Input paper for the workshop on “Improving the European Innovation Scoreboard methodology, Maastricht, 2008, 43 p.
49. **Holliman, G., Rowley, J.** Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. – *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8, Iss. 4, 2014, pp. 269-293.
50. **Hortinha, P., Lages, C., Lages, L. F.** The Trade-Off between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. - *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 3, 2011, pp. 36-58.

51. **Högselius, P.** The Dynamics of Innovation in Eastern Europe. Lessons from Estonia. Edvard Elgar, 2005, 347 p.
52. **Johne, A.** Using market vision to steer innovation. - *Technovation* 19, 1999, pp. 203-207.
53. **Kaarna, R., Jürgenson, A.** Idee innovatsiooni paremaks mõõtmiseks. - Eesti Innovatsiooniajakiri HEI, aprill 2010, lk 17-19.
54. **Kibal, Margus.** (OÜ TMB Element vanem-tootmisjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 18. märts 2015.
55. **Kirtiș, A. K., Karahan, F.** To be or not to be in social media as the most cost-efficient marketing strategy after the global recession. - *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 2011, pp. 260-268.
56. **Kjellberg, H., Azimont, F., Reid, E.** Market innovation processes: Balancing stability and change. - *Industrial Marketing Management* 44, 2015, pp. 4-12.
57. **Kotler, P., Jain, D. C., Maesincee, S.** Muutuv turundus: Kasumi, kasvu ja uuendamise võimalusi, Kirjastus Pegasus 2003, 180 lk.
58. **Kraus, S., Harms, R., Fink, M.** Entrepreneurial marketing: moving beyond Marketing in New Ventures. - *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 11, No. 1/2010, 2009, pp. 19-34.
59. **Laas, Marko.** (OÜ TMB Element müügijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 23. märts 2015.
60. **Lam, A.** Organizational Innovation. - *The Oxford Handbook of Innovation*, edited by Fagerberg, J., Iowery, D. C., Nelson R. R., Oxford University Press, 2005, pp. 115-147.
61. **Lusch, R. F., Vargo, S. L.** Service-Dominant Logic – A Guiding Framework for Inbound Marketing. – *Marketing Review* St. Gallen, 6, 2009, pp. 6-10.
62. **Malerba, F.** Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs across Sectors. - *The Oxford Handbook of Innovation*, edited by Fagerberg, J., Iowery, D. C., Nelson R. R., Oxford University Press, 2005, pp. 380-408.
63. **Mangus, Vallot.** (OÜ TMB Element nõukogu liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 12. märts 2015.

64. **Mele, C.** Value innovation in B2B: learning, creativity, and the provision of solutions within Service-Dominant Logic. – Journal of Customer Behaviour, Vol. 8, No. 3, 2009, pp. 199-220.
65. **Moreira, J., Silva, M. J., Simões, J., Sousa, G.** Drivers of marketing innovation in Portuguese firms. - Amfiteatru Economic Journal, Vol. XIV, No. 31, 2012, pp. 195-206.
66. **Montresor, S., Vezzani, A.** Intangible investments' components and innovation propensity. Evidence from Innobarometer 2013. 2014, 32 p.
67. **Mothe, C., Nguyen-Thi, U. T., Nguyen-Van, P.** Are organisational innovation practices complements or substitutes for technological innovation performance? – Document de Travail n 12, 2014, 27 p.
68. **Nguyen-Thi, T. U., Mothe, C.** The link between non technological innovations and technological innovation. - European Journal of Innovation Management, Emerald 13(3), 2010, pp. 313-332.
69. **Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., Dellaert, B. G. C.** The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. - Journal of Marketing Vol. 75, September 2011, pp. 34-52.
70. **Onodera, O.** Trade and Innovation Project: A Synthesis Paper. OECD, 2008. 58 p.
71. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. Eurostat, OECD, 2005, 163 p.
72. Oslo Manual. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. OECD, 1997, 92 p.
73. OÜ TMB Element äriplaan aastateks 2014-2018. Tartu, 2014a, 27 lk. (käsikiri)
74. OÜ TMB Element. Juhtimissüsteemi käsiraamat ja lisad (protsesside üldine skeem ja struktuur). Tartu, 2014b, 25 lk. (käsikiri)
75. OÜ TMB Element tootmiskorralduse diagnostika raport. TJO Konsultatsioonid OÜ, 2014c, 16 lk. (käsikiri)
76. OÜ TMB Element 2014. aasta kliendiküsitluse kokkuvõte. Tartu, 2015a, 2 lk. (käsikiri)
77. OÜ TMB Element majandusaasta aruanne 28.10.2013-31.12.2014. Tartu, 2015b, 23 lk. (käsikiri)

78. OÜ TMB Element finantsnäitajad. Tartu, 2015c, 1 lk. (käsikiri)
79. OÜ TMB Element. Mittetehnoloogilise innovatsiooni uuringu kokkuvõte. Tartu, 2015d, 17 lk. (käsikiri)
80. OÜ TMB Element. Veebilehekülg [www.tmbelement.ee]. 02.03.2015.
81. **Parkja, Kaspar.** (OÜ TMB Element tehnoloogia- ja kvaliteedijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 19. märts 2015.
82. **Pavitt, K.** Sectoral patterns of technical change. Towards a taxonomy and theory. – Science Policy Research Unit, University of Sussex, 1984, pp. 343-373.
83. **Peneder, M.** Industrial structure and aggregate growth. – Structural Change and Economic Dynamics, 14, 2003, pp. 427-448.
84. **Pereira, C., Romero, F.** Non-technological Innovation: Conceptual Approaches, Impacts and Measurement Issues. – International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, July 09.-11., 2012, 9 p.
85. **Pereira, C. S., Romero, F. C. C.** Non-technological Innovation: Current Issues and Perspectives. - Independent Journal of Management & Production: January-June, 2013, pp. 360-376.
86. **Pettigrew, A. M., Fenton, E. M.** Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing – The Innovating Organization. London: SAGE Publications Ltd, 2000, pp. 1-46.
87. **Pippel, G.** R&D cooperation for non-technological innovations. - Economics of Innovation and New Technology, 23:7, 2014, pp. 611-630.
88. **Porter, M.** The value chain and competitive advantage. – Understanding business: processes, edited by Barnes, D., The Open University, 2001, pp. 50-66.
89. **Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., Bhargava, M.** Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. - Academy of Marketing Science 2009, pp. 97-116.
90. **Reid, A., Varblane, U., Terk, E., Masso, J., Ukrainski, K., Männik, K., Varblane, U., Kaarna, R., Jürgenson, A.** Innovaatiline tegevus ettevõtetes aastatel 2006-2008. Enterprise Estonia, Tallinn 2011, 111 lk.
91. **Rogers, M.** The Definition and Measurement of Innovation. - Melbourne Institute Working Paper No 10/98, 1998, 27 p.

92. **Rothwell, R.** Towards the Fifth-generation Innovation Process. - International Marketing Review, Vol. 11, No. 1, 1994, pp. 7-31.
93. **Schmidt, K.** Measuring Innovation. - The Oxford Handbook of Innovation, edited by Fagerberg, J., Iowery, D. C., Nelson R. R., Oxford University Press, 2005, pp. 148-179.
94. **Schmidt, T., Rammer, C.** Non-technological and technological innovation: Strange Bedfellows? Centre for European Economic Research, Discussion Paper No. 07-052, 2007, 47 p.
95. **Schumpeter, J. A.** The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. (Cambridge 1934) New Brunswick; London: Transaction Publishers, 2008, 255 p.
96. **Schumpeter, J. A.** Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. McGraw-Hill Book Company, 1939, 461 p.
97. **Shaked, A., Sutton, J.** Product Differentiation and Industrial Structure. – The Journal of Industrial Economics, Vol. 36, No. 2, 1987, pp. 131-146.
98. **Shergill, G. S., Nargundkar, R.** Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers. - Journal of Global Marketing, 19:1, 2005, pp. 27-47.
99. **Shrolec, M., Verspagen, B.** The Voyage of the Beagle into innovation: explorations on heterogeneity, selection and sectors. – Industrial and Corporate Change, August, 2012, pp. 1-33.
100. **Smith, K. H.** Measuring innovation. Doctoral dissertation. - The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, 2005, pp. 148-177.
101. **Swann, G. M. P.** The Economics of Innovation. An Introduction. Edward Elgar Publishing Ltd, 2009, 301 p.
102. **Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E., Leimann, J., Parts, V., Rillo, M., Zernand-Vilson, M., Türk, K.** Eesti juhtimisvaldkonna uuringu aruanne. EAS, 2011, 258 lk. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf]. 14.11.2014.
103. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** Innovatsiooni juhtimine: Tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine. Pegasus, 2006, 584 lk.

104. **Tulik, Silver.** (OÜ TMB Element projektijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 20. aprill 2015.
105. **Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W.** Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. - *Journal of Management Studies* 49:1, 2012, pp. 28-51.
106. **Van de Ven, A. H.** Central Problems in the Management of Innovation. - *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1986, pp. 590-607.
107. **Von Tunzelmann, N., Acha, V.** Innovation in „Low-Tech” Industries. - *The Oxford Handbook of Innovation*, edited by Fagerberg, J., Iowery, D. C., Nelson R.R., Oxford University Press, 2005, pp. 407-432.
108. **Võsu, A.** Organisatsiooniline innovatsioon töötlevas tööstuses traditsiooniliste ja kõrgtehnoloogiliste tööstusharude lõikes. Tartu Ülikool, ettevõtetmajanduse instituut, 2013, 98 lk. (magistritöö)
109. **Waishampayan, A.** Inbound Marketing. The only way to truly optimize your website and see results. – *HVACR/Hydraulics Distribution Business*, February 2014, pp. 21-23.
110. **Wise, R., Zednickova, J.** The rise and rise of the B2B brand. – *Journal of Business Strategy*, Vol. 30, Iss. 1, 2009, pp. 4-13.
111. **Woodside, A. G., Wilson, E. J.** Case study research methods for theory building. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss. 6/7, 2003, pp. 493-508.
112. **Wolk, A., Ebling, C.** Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. - *Research in Marketing* 27, 2010, pp. 142-150.
113. **Ye, J., Kankanhalli, A.** Exploring innovation through open networks: A review and initial research questions. - *IIMB Management Review*, 2013, pp. 1-14.
114. **Zander, I.** Internationalization: Patterns in Business Firms. – *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 12, 2015, pp. 580-586.

LISAD

Lisa 1. Juhend organisatsiooniliste ja turundusinnovatsioonide kaasuste uurimiseks avatud küsimustega intervjuu vormis

Allikas: Daimer *et al* 2012: 220-223, autori kohandatud

Intervjuu-eelsed märkused:

- Käesolev uurimisprojekt käsitleb OÜ TMB Element turunduse ja organisatsiooni alaseid uusi lahendusi, meetodeid ja lähenemisi.
- Intervjuu seisneb peamiselt **rääkimises**, ei ole vajalik eelnev ettevalmistus ega eriteadmised. Intervjueeritav räägib ainult oma kogemustest.
- Millised muudatusi tehti turunduse ja organisatsiooni alal?

Uurimisprojekti lühitutvustus, kokkulepe kasutatava aja ja intervjuu salvestamise suhtes. Vajadusel konfidentsiaalsuse kokkulepe.

1. Intervjuu alustamine: Küsimused intervjueeritava kohta

Kõigepealt palun rääkige lühidalt oma tegevusest TMB Elemendis turunduse ja organisatsiooni muudatuste kontekstis.

- *Kas saaksite lühidalt kirjeldada, kuidas tulite tööle TMB Elementi? Mis on teie **vastutusvaldkonnad** TMB Elemendis? Milline oli teie vastutus muudatuste tegemisel?*

2. Sissejuhatav projektide kirjeldus

Palun kirjeldage TMB Elemendis toimunud konkreetseid innovatsiooniprojekte aastatel 2011-2014.

- Mida TMB Element muutis turunduses/organisatsioonis? Milliseid **ainevaldkondi** muudeti? Millised olid **eesmärgid**? (näiteks eristumine konkurentidest: toote hind, toodete modifitseerimine vastavalt klientide soovidele, tarneaegadest kinni pidamine/lühikesed tarneajad. Muu: võrgustikesse sisenemine, muudatused turgudes, teadmiste puudus?) Mis olid **põhjused**/miks muudatused algatati?
- Millised **isikud, töötajad, ettevõtte osad** olid kaasatud? Kellel olid millised vastutused?
- Milline oli **ajaline raamistik**? Millised töötajad genereerisid esimesed ideed? Kes oli initsiaator? Kes andis käsu projekti alustada? Millised olid esialgsed plaanid? Kuidas läks teostamine? Kuidas tuli plaane muuta? Milline on **praegune rakendamise tase**/Millised meetmed on veel käimas?

3. Jutustav etapp, sh järelküsimused ja kokkuvõtted

Palun jutustage protsessist/projektist, mis ... Rääkige protsessist algusest praeguse hetkeni, kirjeldage tööprotsesse, tüüpolukordi, positiivseid kogemusi ja väljakutseid.

Vahendid/ressursid ja muudatuste protsessid:

- Mis oli teie ettevõtte jaoks uus? Kui radikaalsed/ulatuslikud olid muudatused ettevõttes?

Lisa 1 järg

- Millised **õppimisprotsessid** osutusid vajalikuks? Kuidas olid õppimisprotsessid korraldatud, kas organiseeriti koolitusi? Mis/millised teemad olid erinevate töötajate jaoks uued?
- Milliseid **vahendeid/ressursse** (sh töötunnid, projektgrupid, varustus, väliskoolitused) kasutati muudatuste ellu viimiseks? Kes **kinnitas** nende ressursside kasutusele võtu? Kas antud vahenditega oli võimalik saavutada kõik eesmärgid?
- Kas turunduse/organisatsiooni valdkonnas **muudeti/täiendati/asendati olemasolevaid lahendusi**? Kas muudatuste tegemine olemasolevate lahenduste/protsesside /kompetentside kõrvale tekitas probleeme?

Osalejad:

- Milline oli **töötajate osatähtsus/roll** muudatuste välja **töötamisel/teostamisel**? Kuidas innovatsioonid muutsid tööd/töö sisu, millised olid väljakutsed? Kas muudatuste/innovatsioonide tõttu tulid ettevõttesse tööle uued töötajad?
- Milline oli klientide osatähtsus/roll muudatuste välja **töötamisel/teostamisel**? Kas kliendid olid otseselt kaasatud?
- Milline oli (oluliste/uute) **tarnijate/äripartnerite osatähtsus/roll** muudatuste teostamisel? Kuidas olid tarnijad muudatuse protsessi kaasatud?
- Kas **muud välised partnerid** (spetsiaalsed konsultandid, uurimisasutused, valitsusasutused, ematettevõtte) olid innovatsiooniprotsessis olulised? Kuidas need partnerid leiti/valiti/kaasati? Millised olid väljakutsed. Rääkige koostööst nende partneritega!

Strateegiline vaatepunkt, turu situatsioon ja konkurents:

- Kas teil oli näiteid/eeskujusid/parimaid tavasid suunisteks?
- Kas te näete võimalust/ohtu, et konkurendid jäljendavad edukalt teie uut protseduuri? Kas te olete võtnud kasutusele meetmeid muudatuste/saadud *know-how* kaitseks? „Jah” – Milliseid meetmeid? Kas need meetmed olid teie ettevõtte jaoks uued. „Ei” – Kas te olete kaalunud erinevaid meetmeid? Miks need ei sobinud?

4. Kokkuvõte

Lõpetuseks küsin teilt:

- Kas on näha **esimesi edusamme/mõjusid**? Palun hinnake mõjusid skaalal madal-mõõdukas-tugev? Põhjendage seisukohta. Kas need vastavad ootustele? Kas on erinevaid arusaame edust? Millised on kaudsed mõjud (uus informatsioon tootearenduseks, projekti kontekstist välja ulatuv õppimine)? Kuidas te hindate kulu/tulu suhet?
- Kui te **tagasi vaadates** saaksite midagi teisiti teha, **kuidas te nüüd lahendaksite turunduse/organisatsiooni muudatusi? Mis oleks aidanud teostusel?**
- **Kuidas teostatud muudatused** mõjutasid ettevõtet üldiselt? Milliseid muudatusi liisaks algatati?
- **Kuidas te hindate teostatud organisatsiooni/turunduse muudatuste olulisust ettevõtte jaoks?**
- **Mis teid projekti käigus/teostuse protsessis eriti üllatas? Mis oli eriti oluline? Millised olid peamised väljakutsed?**
- Kas on veel midagi, mida ei küsitud, kuid mida sooviksite mainida?

Lisa 2. Mittetehnoloogilise innovatsiooni uuring OÜs TMB Element

Tere!

Käesolev uuring on seotud minu magistritöö "Mittetehnoloogiline innovatsioon tootmis-ettevõttes OÜ TMB Element näitel" empiirilise osaga, kus uurin mittetehnoloogilise innovatsiooni korraldust ja rolli OÜs TMB Element. Uuring hõlmab turundus- ja organisatsioonilise innovatsiooni juhtumeid TMB Elemendis aastatel 2011–2014. Uuringus identifitseerisin ettevõttesisestele kirjalikele allikatele ja ettevõtte töötajatega läbi viidud intervjuudest saadud informatsioonile tuginedes kuus erineva uudsusastme ja olulisusega turundusinnovatsiooni juhtumit ja seitse erineva uudsusastme ja olulisusega organisatsioonilise innovatsiooni juhtumit.

Küsimustiku täitmine võtab 10-15 minutit. Ei ole õigeid ega valesid vastuseid, uurin sinu isiklikku arvamust ja seisukohta. Valida saab ka mitu vastusevarianti, mis tuleb linnukesega tähistada.

Täنان!

Mai

* Required

Milline oli brändi muutmise olulisus TMB Elemendi jaoks? *

Brändi muutmise Tartu Maja Betoontooted - TMB Element, 2011

	1	2	3	4	5
Madal					Kõrge

Mis oli brändi muutmise eesmärgiks? *

- Ettevõtte pakutavate lahendustega sobivam kuvand
- Eristumine konkurentidest
- Välisturgudele sobivam bränd
- Ei oska öelda

Millised olid/on brändi muutmise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemusele? *

- Bränd on kaasaegne
- Bränd on eristuv
- Bränd toetab välisturgudele sisenemist
- Bränd on klientide jaoks tuntud
- Otsesed mõjud puuduvad
- Ei oska öelda
- Other:

Milline oli Rootsi turule sisenemise olulisus TMB Elemendi jaoks? * *Rootsi tellijatega otse sõlmitud lepingud (Järnet parkimismaja - 2011, Barkarby korterelamud - 2012 jne)*

	1	2	3	4	5
Madal					Kõrge

Mis oli Rootsi turule sisenemise eesmärgiks? *

- Lisakäibe saavutamine
- Riskide hajutamine erinevate sihtturgudega tellimuste portfellis

Lisa 2 järg

Milline oli tööliste atesteerimise süsteemi rakendamise olulisus TMB Elemendi jaoks? *
Tööliste atesteerimise ja väljaõppe süsteemi juurutamine – 2013

1 2 3 4 5
Madal Kõrge

Mis oli tööliste atesteerimise süsteemi rakendamise eesmärgiks? *

- Tööliste töötasu sidumine oskustega
- Tööliste kvalifikatsiooni kaardistamine
- Õiglase töötasu maksmine töölistele
- Tööliste väljaõppe süsteemi rakendamine
- Ei oska öelda
- Other:

Millised olid/on tööliste atesteerimise süsteemi rakendamise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemusele? * *Otsesed mõõdetavad mõjud seisuga 16.04.2015*

- Tööliste töötasu on kvalifikatsiooni põhine
- Tööjõu voolavus on vähenenud
- Tööliste motivatsioon on paranenud
- Otsesed mõjud puuduvad
- Ei oska öelda
- Other:

Milline oli AS TMB jagunemise olulisus TMB Elemendi jaoks? * *AS TMB jagunemine – 2013*

1 2 3 4 5
Madal Kõrge

Mis oli AS TMB jagunemise eesmärgiks? *

- Efektivsema ja selgema majandusliku struktuuri saavutamine
- Ei oska öelda
- Other:

Millised olid/on AS TMB jagunemise otsesed mõjud TMB Elemendi tegevustulemusele? * *Otsesed mõõdetavad mõjud seisuga 16.04.2015*

- Juhtimiskulude vähenemine
- Otsesed mõjud puuduvad
- Ei oska öelda
- Other:

Milline oli projektijuhtimise müügist lahutamise olulisus TMB Elemendi jaoks? *
Projektijuhtimise ja logistika lahutamine müügist – 2014

1 2 3 4 5
Madal Kõrge

Mis oli projektijuhtimise müügist lahutamise eesmärgiks? *

SUMMARY

NON-TECHNOLOGICAL INNOVATION IN MANUFACTURING COMPANY IN EXAMPLE OF OÜ TMB ELEMENT

Mai Mitt

Innovation today is a more complex and systematic phenomenon than merely product and technological innovation. Therefore, in today's world the role of softer non-technological innovations, such as marketing innovation and organizational innovation, has arisen. However, it has been found that Estonian companies pay little attention to non-technological, i.e. organizational and marketing innovation, despite the potential of benefits arising from paradigm (new business model) or position (brand positioning, re-branding) innovation. In the management practices of companies, marketing, business routines, structure and external relations are developed, adjusted and reorganized, but despite the theoretical potential, it is often not considered an important development.

Innovation is usually perceived to comprise rather radical technological innovations (development of products and services) related to companies' main processes (production or services). However, the forms of marketing as well as organizational innovation and levels and dimensions of innovation are very diverse, which allows to choose and implement innovations that are more affordable and suitable to a company. This Master's thesis addresses the question of whether non-technological (marketing and organizational) innovation helps low- and medium-technology business-to-business production companies to meet their objectives.

The aim of the Master's thesis is to develop suggestions for the management of non-technological innovations (marketing and organizational innovation) in a traditional production company.

The issues of research in the Master's thesis are as follows:

- analyse the nature of non-technological innovation,
- open the content of sub-categories of non-technological innovation,
- prepare a systematic view of the dimensions of marketing and organizational innovation,
- examine the organisation and role of non-technological innovations at OÜ TMB Element,
- establish instruments of non-technological innovations and implement them at OÜ TMB Element in assessing the cases of non-technological innovation,
- develop the suggestions for improved management of non-technological innovation at OÜ TMB Element.

Innovation is the creation of new combinations, both in technological and non-technological aspects. Today, innovation means the implementation of a new or significantly improved product (good or service) or process, a new marketing method, or a new organisational method (in business practices, workplace organisation or external relations). The need for a broader approach to innovation is justified by various authors at company level with the fact that innovation is becoming a company-wide activity, comprising the development of various functions, including production, marketing, administration, intellectual property and supply chain, thus resulting in strong pressure for a more extensive organisational change towards more organic models. It is also important to consider innovation as a process and phenomenon which is formed in the creative combination of various disciplines and aspects. There are variations in the level of novelty of innovations and several methodologies are used for determining it. Innovation, in its broadest sense, may be a radical world's leading innovation as well as a small non-unique application of an innovation within a specific company. It is considered that both organizational (paradigm) and marketing (position) innovations contribute to moving upwards in companies' value chain through incremental innovations.

The theoretical and empirical part prepared in the course of this thesis revealed that non-technological innovation is a very interesting multi-layer phenomenon occurring in different dimensions. The subcategories of non-technological innovation are marketing innovation and organizational innovation. Marketing innovation means the implementation of a marketing method new to the business or a substantially improved mar-

keting method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing and entering new markets. Organizational innovation means the implementation of an organizational method new to the business or a substantially improved organizational method in business practices, workplace organization or external relations. In low- and medium-technology industry companies, innovation is related to both, technological and non-technological aspects, such as working arrangements, production efficiency, product differentiation and marketing. The company aiming at the growth in a highly competitive market must distinguish itself and own a strong brand. Many business-to-business companies use the information obtained from customers and involve their customers in the value creation process. As in business-to-business there is derived demand, a broader perspective and considering the benefits for end users might be helpful. Industry and sector related generalisations, however, may be too simplistic, for example, there are also such combinations of innovation characteristics that are independent of industry and sector. These outcomes stress the heterogeneity of innovation at company level and also the need for new theoretical and empirical studies for identifying the sources of such heterogeneity. Taking into account the increased complexity of innovation, the author conducted an empirical analysis within the company in order to study and detect numerous and diverse innovations implemented in companies.

One objective of the thesis was to formulate indicators of non-technological innovation. Indicators of non-technological innovations must be clear and allow the real assessment of the level of achievement of the objective. The description and measurement of non-technological innovation cases is complicated by the fact that they could be related to various activity factors of the company. For indicators of marketing innovation, measurement of the scope of change (increased market share and turnover) as well as achievement of goals have been followed. In addition, marketing innovation is related to the development of customer relationships and various cooperation aspects. In the case, the indicator is Net Promoter Score and Customer Satisfaction Index measuring the particular aspect. The goals and effects of organizational innovation are significantly more diverse, from internal key aspects, such as efficiency (reduction of costs related to time and money), to the development of working arrangements and communication (cooperation and exchange of information between employees, departments, external parties).

Efficiency indicators are very pragmatic and based on the specific activity, whereas indicators of softer activities are related, for example, to satisfaction of employees and customers. Today, the aspect of reducing environmental impacts and its use as a marketing argument have become increasingly important. The development of knowledge management is also one subcategory of organizational innovation, but in the context of this paper it rather has the role of a prerequisite for and provider of innovation.

In the course of the paper, marketing and organizational innovation cases during the period 2011-2014 were studied more closely on the example of the production company OÜ TMB Element. This company is a low- and medium-technology industry company which is generally characterised by incremental innovation and application. It appeared from the case studies that innovation in production companies is more complicated than implementation of practices developed in other sectors. Specifically, existing methods had to be adapted and new methods and systems had to be created in the company. In accordance with the characteristics of low- and medium-technology industry as well as business-to-business companies, it was confirmed internally that in business-to-business market it is important to distinguish oneself through branding as well as customer value proposition. Based on the example of the company's entrance in the Swedish market, it was confirmed that in business-to-business market a shift in innovation has taken place from the product or service perspective to overall solution perspective. Also, it can be confirmed that direct economic effects of organizational innovations vary depending on the case – enabling continuous fast growth of the company. For example, implementation of an environmental management system has resulted in reasonable savings on waste management costs for the company and improved the company's competitiveness in the Swedish market. Several non-technological innovations implemented in the company were interlinked with each other and overlapped, which supports the shift in innovation process, as described in theory, from linear, sequential models to the models more complex than predicted and self-referential cycle models. In establishing and checking the claims of the study, the author relied on the assumption that organizational and marketing innovation may positively affect the company's economic indicators, such as increased customer satisfaction and growth in sales revenue. According to the analysis, several implemented marketing innovations were positively related to the growth in the company's sales revenue. Also, several implemented organizational inno-

vations were positively related to the growth in the Customer Satisfaction Index. Although clear empirical cause and effect between non-technological innovations and performance of the company could not be found, the author still claims that targeting specific innovation projects and determination of the specific indicators allows to better measure and manage non-technological innovation. Correct and correctly implemented non-technological innovations are instruments and are likely to support the achievement of company's operational objectives.

Author has developed the following suggestions for improved management of non-technological innovation at OÜ TMB Element:

- assign personal responsibility for non-technological innovation (development),
- collect and systematically analyse data of non-technological innovations and their effects at the company,
- examine reasons for failure and remove barriers in innovation areas that are critical for the company, but have relatively low effect on the company's economical results (for example, entrance in the Norwegian market, development of production workers),
- develop cooperation with universities and scientific bodies,
- consider affording an extra working time resource for employees responsible for elaborating and implementing renewals, affecting competitive capabilities of the company,
- critically estimate capacities of the company in order to implement parallel innovation projects,
- assign clear strategic direction for the company, that would enable to continue further development of brand communication,
- employ modern marketing methods more extensively,
- involve marketing personnel in other (also technological) renewal and development projects in the company, that would enable better planning of marketing activities and resources and thereby achieve maximum result for the company,
- review role of marketing in the company's main process and value stream, thereafter re-estimate marketing resource and personnel sufficiency,
- continue implementation of value stream mapping, that would enable to discover waisting and focus to creating bigger value for the customer,

- consider involving an outside consultant in earlier phase in case of complicated development projects,
- review arrangement of production management and responsibilities of production managers in development and assessment of workers.

These suggestions would help to develop further non-technological innovations and thereby support the achievement of the company's operational objectives both indirectly and directly.

For further examination of non-technological innovations in future studies, the author suggests that, in the interests of a more comprehensive discussion, it is appropriate to study the links and synergies between the related technical innovations. It would also be interesting to study the scope and effects of implementing non-technological innovations in Estonian traditional industry, i.e. low- and medium-technology companies. It is certainly important to develop process mapping and universal indicators for the management of organizational and marketing innovations. Also, non-technological innovations in the context of organizational studies are worth examining.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mai Mitt,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Mittetehnoloogiline innovatsioon tootmisettevõttes OÜ TMB Element näitel”,

mille juhendajad on Urmas Varblane ja Tõnu Roolaht,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **15.06.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **27.05.2015**