

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Rahvamajanduse instituut

Piret Hanson

**INNOVATSIOONI ESINEMINE TEENUSTES AS  
SAMREIS EESTI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Diana Eerma

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " ..... 2012. a.

..... õppetooli juhataja .....  
(õppetooli juhataja nimi ja 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

Sisukord.....	3
Sissejuhatus.....	4
1. Innovatsiooni teoreetilised alused.....	6
1.1. Innovatsiooni olemus ja liigid.....	6
1.2. Teenuste innovatsiooni olemus.....	11
1.3. Innovatsiooni mõõtmise võimalused ja probleemid teenustesektoris .....	19
2. Innovatsiooni esinemine Eesti teenustesektori ja Samreis Eesti AS näitel.....	24
2.1. Eesti teenustesektori innovaativsus.....	24
2.2. Ülevaade MicroLink'i, Regio ja Ordi juhtumitest.....	32
2.3. Innovatsioon AS Samreis Eesti näitel.....	39
Kokkuvõte.....	56
Viidatud allikad .....	59
Lisad.....	63
Lisa 1. Eesti statistikaameti mõistete selgitus.....	63
Lisa 2. Intervjuu AS Samreis Eesti juhatajaga.....	66
Lisa 3. Sotsiaaltranspordi osutamise maht omavalitsustes veebruar- juuli 2010.....	73
Summary.....	74

## SISSEJUHATUS

Innovatsioon on muutunud paljudele ettevõtetele edasiviivaks jõuks, mille abil luuakse konkurentsieeliseid. Teenustesektor on enamikus riikides domineerivaks majandusharuks, seega on innovatsioon teenustes vägagi aktuaalne teema. Bakalaureusetöö keskendub innovatsioonile just teenuste sektoris, kirjeldab kuidas innovatsioon esineb ja millistel viisidel on seda võimalik mõõta. Autor keskendub innovatsioonile nii sektori kui ka ettevõtte tasandilt.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada innovatsiooni esinemist ja olemust teenusettevõttes AS Samreis Eesti näitel. Innovatsiooni kaardistatakse kõigepealt teenustesektori põhjal, tuuakse välja innovatsiooni mõõtmise võimalused ja Eesti teenusettevõtete innovaatilisus. Seejärel liigutakse sektori tasandilt ettevõtte tasandile, mille kirjeldamiseks on autor läbi viinud uurimuse Samreis Eesti AS-is, mida võrdleb varasemalt ettevõtetes tehtud innovatsiooni uurimise juhtumitega. Tulenevalt töö eesmärgist on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade innovatsiooni olemusest ja liikidest;
- selgitada innovatsiooni eripära teenustes;
- innovatsiooni mõõtmise võimaluste ja probleemide selgitamine teenustesektoris ja teenusettevõtetes;
- Eesti teenustesektori innovaatilisuse analüüsimine erinevate innovatsiooniuuringute põhjal;
- innovatsiooni kirjeldamine kolme Eesti ettevõtte juhtumiuuringu põhjal;
- innovatsiooni analüüsimine ettevõttes Samreis Eesti AS.

Teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist, esimeses kirjeldatakse innovatsiooni olemust ja levinumaid liike, teises käsitletakse lähemalt teenuste innovatsiooni ja kolmandas antakse ülevaade sellest, millised on teenuste innovatsiooni mõõtmise võimalused nii sektoripõhiselt kui ka ettevõtte tasandilt.

Empiiriline osa koosneb samuti kolmest alapeatükist, milles esimeses analüüsitakse Eesti teenustesektori innovaativsus CIS uuringu põhjal, teises antakse ülevaade varasematest innovatsiooniuringutest ettevõtete tasandil MicroLink'i, Regio ja Ordi näitel ja kolmandas tutvustatakse Samreis Eesti AS-i tegevust ja analüüsitakse ettevõtte innovaativsus.

Autor soovib siinkohal tänada Samreis Eesti juhatajat tänu kellele saadi kõik vajalik informatsioon ja töö juhendajat Diana Eermad kelle abi ja nõuga bakalaureusetöö valmis.

# 1. INNOVATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Innovatsiooni olemus ja liigid

Innovatsioon on väga lai mõiste ning paljud erinevad autorid on seda erinevalt defineerinud. Käesolevas peatükis selgitatakse, mida üldiselt innovatsiooni all mõistetakse ja tuuakse välja levinumad liigid ja alajaotused.

Austria majandusteadlane Joseph A. Schumpeter, kes on innovatsioonist palju kirjutanud on kirjeldanud seda järgmiselt: ettevõtjad otsivad võimalusi kasutada tehnoloogilist innovatsiooni- uut toodet/teenust või uut protsessi selle valmistamiseks- strateegilise eelise saamiseks. Mõneks ajaks kujuneb see arvatavasti innovatsiooni ainsaks näiteks, seega võib ettevõtja eeldada, et teenib palju raha. Seda nimetab ta “monopoolseks kasumiks”. Kuid muidugi näevad teised ettevõtjad, mida on tehtud ning üritavad uut toodet/teenust imiteerida, seejärel tekivad uued innovatsioonid ja uute ideede “parv” kärbib monopoolset kasumit, kuni tasakaal on saavutatud. Siinkohal tsüklil kordub - esialgne ettevõtja või keegi teine hakkab otsima uut innovatsiooni, mis kirjutab ümber mängureeglid, ja ring käivitub taas. Schumpeter räägib “loova lammutamise” (*creative destruction*) protsessist, kus toimub pidev otsing millegi uue loomiseks, mis samaaegselt lammutab vanu reegleid ja kehtestab uusi. Kõike seda tõukab tagant püüd uute kasumiallikate poole. (Tidd *et al.* 2005: 7)

Austria majandusteadlase Joseph A. Schumpeteri mõiste kohaselt on innovatsioon leiutise, avastuse, uue või olemasoleva teadmise uudne kasutamine majanduslikus protsessis. Kasutamise eesmärk on konkurentsieelise, ideaalis isegi lühiajalise monopoli loomine. Innovatsiooni kutsuvad esile ettevõtjad, kes sellisel moel tõukavad ja tekitavad majanduse arengut. Schumpeteri enda sõnade kohaselt on igasugune “teistmoodi rakendamine” majanduslikus sfääris innovatsioon. (Drechsler 2011)

Euroopa innovatsiooniuring CIS käsitleb innovatsiooni kui ettevõtte poolt turule toodud uut või oluliselt täiustatud toodet (kaupa/teenust), samuti uue või oluliselt

täiustatud tootmis- või tarnimismeetodi rakendamist ettevõttes (Viia *et al.* 2007: 9). Innovatsiooni defineerimisel peetakse oluliseks teatud aspekte, näiteks aetakse sageli innovatsioon segi leiutamise, kuid viimane on kõigest esimene samm pikas protsessis, mis rakendab hea idee ulatuslikult ja tõhusalt kasutusse, samuti peetakse oluliseks aspekti, et innovatsioon on midagi enamat, kui lihtsalt heade ideede esitamine, see on ka nende praktikas juurutamise protsess (Tidd *et al.* 2005: 65).

Innovatsioon seisneb teadmuses- uute võimaluste loomises erinevate teadmuskogumite kombineerimise kaudu (Tidd *et al.* 2005: 15). Kolmas Oslo Käsiraamat (*Oslo Manual*) defineerib innovatsiooni kui märgatavalt täiendatud toote (kauba/teenuse), protsessi, turundusmeetodi või organisatsioonilise meetodi rakendamist äripraktikasse, töökorraldusse või välissuhetesse (OECD ja Eurostat 2005, viidatud The OECD... 2010: 20 vahendusel). Käsitlus hõlmab nelja innovatsiooniliiki ja neid kasutatakse mõõtmise eesmärkidel.

Esimeseks on tooteinnovatsioon, mis on uue või oluliselt täiustatud toote või teenuse kasutuselevõtmine ja mille alla kuuluvad olulised tehnilised arendused, muudatused materjalides ja koostisosades, tarkvaraarendused, kasutajasõbralikkuse suurendamises või uuendused teistes funktsionaalsetes omadustes (OECD ja Eurostat 2005, viidatud The OECD... 2010: 20 vahendusel). Tooteinnovatsioon on levinuim alaliik, samamoodi on jaotanud ka Tidd, Bessant ja Pavitt oma käsitluses (2005: 10). Eesti Statistikaamet defineerib tooteinnovatsiooni samamoodi nagu Oslo Käsiraamatus, kuid toob välja ka juhud, mille puhul ei ole tegu innovatsiooniga (vt. lisa 1), need on: ebaolulised muudatused või parendused; rutiinne kategooria tõstmine; hooajalised muutused (nt rõivamood); toote kohandamine üksiku tarbija vajaduste järgi, millega ei kaasne olulisi täiendusi, võrreldes teistele tarbijatele pakutavaga; disainimuutused, millega ei kaasne tehniliste tingimuste või funktsionaalsete omaduste muutusi; kaupade ümbernimetamine või -pakendamine uue turu jaoks; teistelt ettevõtetelt hangitud uute kaupade või teenuste edasimüük, v.a juhul kui tegemist on ettevõtte välismaa tütarettevõttes väljatöötatud ja toodetud kaupade ja teenustega (Eesti Statistikaamet 2012).

Teiseks Oslo Käsiraamatu kategooriaks on protsessiinnovatsioon, mis on uue või oluliselt täiendatud tootmis- või kättetoimetamise meetodi rakendamine ja oluliste muudatuste/uuenduste rakendamine tehnikas, varustuses ja tarkvaras (OECD ja Eurostat

2005, viidatud The OECD... 2010: 20 vahendusel). Täpselt sama liigitus on ka Tidd, Bessant ja Pavitt'i töös (2005: 10). Eesti Statistikaameti järgi protsessiinnovatsiooni hulka ei kuulu (vt. lisa 1): ebaolulised muudatused või parandused; tootmismahu või teenuste osutamise suutlikkuse kasv juba olemasolevatega sarnaste seadmete või logistikasüsteemide lisamise tõttu; innovatsioonid, mille oluliseks osaks on uuenenud suhtlemine kliendiga — need kuuluvad tooteinnovatsioonide hulka (Eesti Statistikaamet 2012).

Kolmas Oslo Käsiraamatus välja toodud alaliik on turundusinnovatsioon ehk uue turuletoomise viisi, mis hõlmab olulisi muudatusi toote disainis või pakendis, tootepaigutuses, müügiedenduses (promotsioonis) või hinnapoliitikas, rakendamine (OECD ja Eurostat 2005, viidatud The OECD... 2010: 20 vahendusel). Tidd, Bessant ja Pavitt toovad välja kolmandaks grupiks positsiooniinnovatsiooni ja selgitavad seda kui uut turuletoomise viisi (2005: 10), mida võib tõlgendada sisuliselt kui turundustegevusega seotud innovatsiooni. Eesti Statistikaamet toob välja, et turundusinnovatsioonide hulka ei kuulu (vt. lisa 1): rutiinsed või hooajalised muutused (nagu rõivamood) ja reklaamimine, v.a kui esimest korda kasutati uut meediakanalit (Eesti Statistikaamet 2012).

Viimaseks alaliigiks on Oslo Käsiraamatu järgi organisatsiooniinnovatsioon, mille all mõeldakse uue organisatsioonilise lahenduse, töökorralduse või välissuhete rakendamist ettevõtte tegevusse (OECD ja Eurostat 2005, viidatud The OECD... 2010: 20 vahendusel). Tidd, Bessant ja Pavitt liigitavad paradigmainnovatsiooniks uuendusi organisatsiooni alustalades ja organisatsiooni sees (2005: 10), mis on sisuliselt sama liigitus, ainult erineva nimetusega. Eesti Statistikaamet lisab, et organisatsioonilise innovatsiooni mõistetakse harilikult midagi laiemat kui näiteks pelgalt ettevõtte varustusketi ühe osa ümberkorraldamist ning organisatsiooniliste uuenduste alla ei kuulu (vt. lisa 1): juhtimisstrateegia muutused, millega ei kaasne organisatsioonilise struktuuri muutus; uue tehnoloogia kasutuselevõtt ühes ettevõtte allüksuses (näiteks tootvas üksuses), sel juhul on pigem tegemist protsessiinnovatsiooniga (Eesti Statistikaamet 2012).

Üldiselt võib öelda, et enamus innovatsiooni liigitamisi on väga sarnaste põhimõtetega ja keskenduvad enamasti just neile neljale laiale kategooriale. Inglisekeelses kirjanduses



esineb sageli ka mõiste tehnoloogiline innovatsioon, mis võib jääda natuke arusaamatuks. Eesti Statistikaamet (2012) defineerib tehnoloogilist innovatsiooni kui toote- või protsessiuuendust. Tehnoloogiliselt innovaatiline on ettevõtte, kes on viinud sisse (mingil vaadeldaval ajahetkel) toote- ja/või protsessiuuenduse. Erinevad autorid võivad mõistet erinevalt tõlgendada, kuid käesolevas töös lähtub autor sellest definitsioonist.

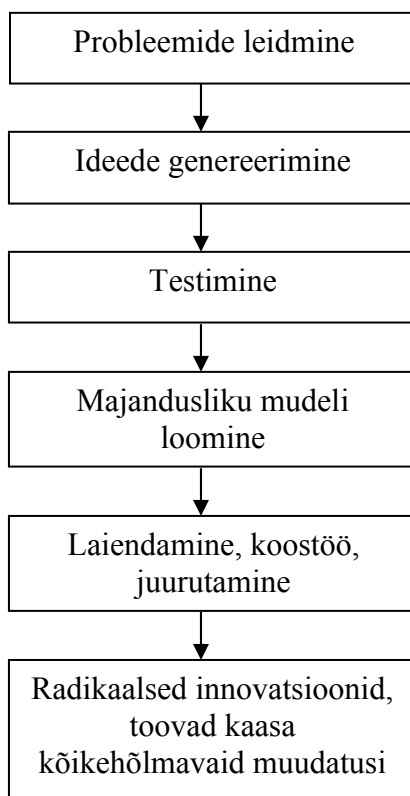
Tidd, Bessant, Pavitt (2005: 11) toovad välja inkrementaalse ja radikaalse innovatsiooni. Inkrementaalne innovatsioon on järk-järguline uuendamine ja iseloomustab toote (kauba/teenuse) edasiarendamist, samas kui radikaalne innovatsioon tähendab uudsust kogu maailma jaoks ja toob kaasa kõikehõlmavaid muutusi (2005: 11). Oslo Käsiraamat eristab kolme tüüpi uudsust, nimelt võib innovatsioon olla uudne ettevõtte jaoks, turu jaoks, millel tegutsetakse või kogu maailma jaoks. Innovatsioon ettevõtte jaoks seisneb selles, kui seda hakatakse konkreetses organisatsioonis rakendada, võimalik, et teised ettevõtted on selle juba kasutusele võtnud, kuid ta on uudne just vastavas ettevõttes. Innovatsioon turu jaoks tähendab, et kui ettevõtte rakendab seda esimesena mingil kindlal turul. Innovatsioon maailma jaoks seisneb selles, kui ettevõtte rakendab seda esimesena maailmas. (The OECD... 2010: 20)

Samas võib olla keeruline mõista innovatsiooni, mis on uudne ainult selle konkreetse ettevõtte jaoks, sellepärast et on raske aru saada kas uuendus ettevõttes on lihtsalt uuendus või on ta innovatsioon ja kas kõik uuendused on innovatsioonid. Seetõttu peaks olema alati kindlaks määratud, milline uuendus on innovatsioon, millised on tingimused, et uuendust saaks lugeda innovatsiooniks. Näiteks, kas me peame innovatsiooniks muudatust tootmisprotsessis, mis toob kaasa kiirema tootmise või peame innovatsiooniks muudatust tootmisprotsessis, mis parandab toote omadusi ja kvaliteeti.

Innovatsiooniga seotud tegevused on organisatsioonides väga erinevad, mõned ettevõtted töötavad täpselt määratletud innovatsiooniprojektidega, näiteks nagu uue toote arendus ja kasutuselevõtt, samas kui teised tegelevad eeskätt oma toodete, protsesside ja tegevuste pideva täiendamisega. Mõlemad ettevõtted võivad olla innovaatilised: innovatsioon võib seisneda nii ühes olulises muudatuses, kui ka

mitmetes väikestes uuendustes, mis koos moodustavad olulise muudatuse. (The OECD ... 2010: 20)

Innovatsioon võib esineda igas majandusvaldkonnas, kaasa arvatud avaliku sektori teenustes nagu tervishoid ja haridus (*Ibid.*: 20). Kuna käesolev bakalaureusetöö keskendub põhiliselt innovatsioonile sotsiaalse suunaga teenustes, siis kirjeldatakse siinkohal ka seda innovatsiooniliiki. Sotsiaalne innovatsioon on oluline ühiskonna arengul ja võib endaga kaasa tuua suuri muudatusi. Innovaatilised tegevused ja teenused, millel on sotsiaalne eesmärk ja mis on enamasti arendatud sotsiaalsete eesmärkidega organisatsioonide kaudu. (Mulgan *et al.* 2007) Sotsiaalne innovatsioon hõlmab endas dünaamilist juhtimist, paindlikku organisatsiooni, nutikamalt töötamist, oskuste ja võimete arendamist ja koostöövõrgustikku organisatsioonide vahel. Sotsiaalset innovatsiooni nähakse, kui täiendust tehnoloogilisele innovatsioonile. (Pot, Vaas 2008: 468) Järgnevalt toob autor välja joonise sotsiaalse innovatsiooni väljakujunemise protsessidest.



**Joonis 1.** Sotsiaalse innovatsiooni etapid (Social Innovator 2011, autori koostatud)

Sotsiaalse innovatsiooni protsess koosneb kuuest põhietapist, mis ei pruugi alati järjestikused olla. Esimeseks etapiks on probleemide üles leidmine, milleks kasutatakse palju tagasiside andmist, et seeläbi saada informatsiooni võimalikest kitsaskohtadest ja probleemidest. Teiseks etapiks on ideede genereerimine, siinkohal kasutatakse kindlaid meetodeid, näiteks ideepangad ja auhindadega võistlused, et laiendada võimalusi ning leida rohkem uusi ideid ja ettepanekuid probleemide lahendamiseks. Kolmandaks etapiks on paljulubavate ideede testimine praktikasse, sest väga harva on väljapakutud ettepanekud täielikult läbi mõeldud. Pärast testimist jäävad sõelale üksikud ideed ja võib ka juhtuda, et teoorias väga head ideed ei ole praktikas efektiivsed. Neljandas etapis hakatakse testida läbinud ideed vormistama majandusliku mudelina ja tihti kaasneb sellega nii mõnegi aspekti muutmist. Viiendas etapis tehakse koostööd, püütakse innovatsiooni laiendada ja juurutada seda edasi. Viimases, kuuendas etapis on innovatsioonid, mis toovad kaasa radikaalsed muudatused süsteemides, tegevustes, infrastruktuurides, mõttemallides ja eluviisis. Selles etapis olevad innovatsioonid leiavad sageli aset aeglase, kuid pideva protsessi tulemusena. (Social Innovator 2011)

Erasektori ettevõtete eesmärgiks on hoida innovatsioonist saadav tulu endale või teenida täiendavat müües lahendust edasi teistele ettevõtetele. Seevastu sotsiaalne majandus pigem soosib innovatsioonide kiiret levimist, et kasu saaksid võimalikult paljud inimesed, kui üritab nende levikut takistada või saladuses hoida. (Social Innovator 2011)

Innovatsiooni olemus üldiselt on sarnane, kuid oleneb siiski palju valdkonnast, milles ta esineb, sest näiteks sotsiaalne innovatsioon on erinev tavalisest tooteinnovatsioonist, samuti esineb erinevusi tööstuse ja teenuste innovatsioonis. Järgmises alapeatükis antakse ülevaade teenuste innovatsiooni olemusest ja eripärast.

## **1.2. Teenuste innovatsiooni olemus**

Teenuste osaluse kasv kogu majanduses tähendab, et me ei saa enam teenuste innovatsiooni eirata või oletada, et ta toimib samamoodi kui tootmises (Miles 2005: 451). Teenuste innovatsioonidele ei pööratud suurt tähelepanu, neile läheneti samamoodi kui tooteinnovatsioonidele. Praeguseks on hakatud neid erinevalt käsitlema

ja rohkem tähelepanu pöörama eripäradele teenustes. Järgnevas alapeatükis selgitatakse teenusteinnovatsiooni olemust ja erinevust tooteinnovatsioonidest.

Innovatsioon teenustes tähendab samuti muudatusi ja uuendusi nagu innovatsioon tootmises (de Jong *et al.* 2003: 17). Innovatsiooni kirjeldamiseks kasutatud näitajad põhinevad suuresti tootmisettevõtetal, seega ei saa neid täielikult kohandada innovatsiooni kirjeldamiseks teenindustevõtetes (Tidd *et al.* 2001). Gallouj ja Weinstein (1997) kinnitavad, et teenuste innovatsiooni analüüsimine on raske, sest innovatsiooniteooriat on arendatud analüüsides tehnoloogilist innovatsiooni tootmises ja sest teenused on ebamäärase väljundiga (viidatud Hipp *et al.* 1999: 420 vahendusel). Teenuse osutamine on kellegi probleemi lahendamise organiseerimine (käsitlus, tegevus), mis ei pea ilmingimata sisaldama kaupa (Gadrey *et al.* 1994: 5). Teenuseid iseloomustavad järgmised tegurid (Grönroos 1982: 31):

- teenuseid toodetakse ja tarbitakse samaaegselt (vähemalt suuremas osas);
- teenused on immateriaalsed;
- teenused on pigem tegevused, kui asjad.

Tänapäeval oodatakse teenusettevõtelt, et nad rõõmustaksid kliente oma loovuse ja innovaatilisusega. Innovatsiooni võib mõista ka kui ettevõtte ettenägelikkust “kliendile mõelda”, luues teenuseid, mis juhivad turgu (omavad kõrgemat väärtust kliendi jaoks). (Kandampully 2002: 19)

Innovatsioon teenustesektoris sisaldab enamasti väiksemaid muudatusi toimingutes ja protseduurides ja seega ei ole ka väga radikaalsed. Tihtipeale on need juba kasutusel teistes teenustega tegelevates organisatsioonides. (de Jong *et al.* 2003: 16) Tootmisettevõtted keskenduvad pigem uute tehnoloogiate arendamisele, samas kui teenusettevõtted keskenduvad olemasolevate toodete arendamisele (Link, Siegel 2007: 93). Euroopa Innovatsiooni Tulemuskaardi (*European Innovation Scoreboard*) (2006) tulemused näitavad, et paljud uued Euroopa Liidu liikmesriigid teostavad teenuste innovatsiooni paremini, kui innovatsiooni üldiselt, seega võib järeldada, et innovatsioon teenustes on kergemini saavutatav (Arundel *et al.* 2007: 37).

Käsitledes innovatsiooni teenusettevõtetes ilmnevad sektoraalsed erinevused, mis tulenevad erinevustest sektorite alustehnoloogiates, inimressuris, konkurentsitasemes ja

klientide valmisolekuvõimes (de Jong *et al.* 2003: 23). Teenustesektoris on palju erineva tegevusvaldkonnaga ettevõtteid, ühes äärmuses on personaalsed teenused näiteks nagu juuksuriteenus, mis on väikesemahuline ning omab kindlaid töövõtteid, teises äärmuses on finants, kindlustus- ja kinnisvarateenused, kus töövahendiks on edasijõudnud infotehnoloogia ja domineerivad valdavalt suured ettevõtted (Miles 2005: 434).

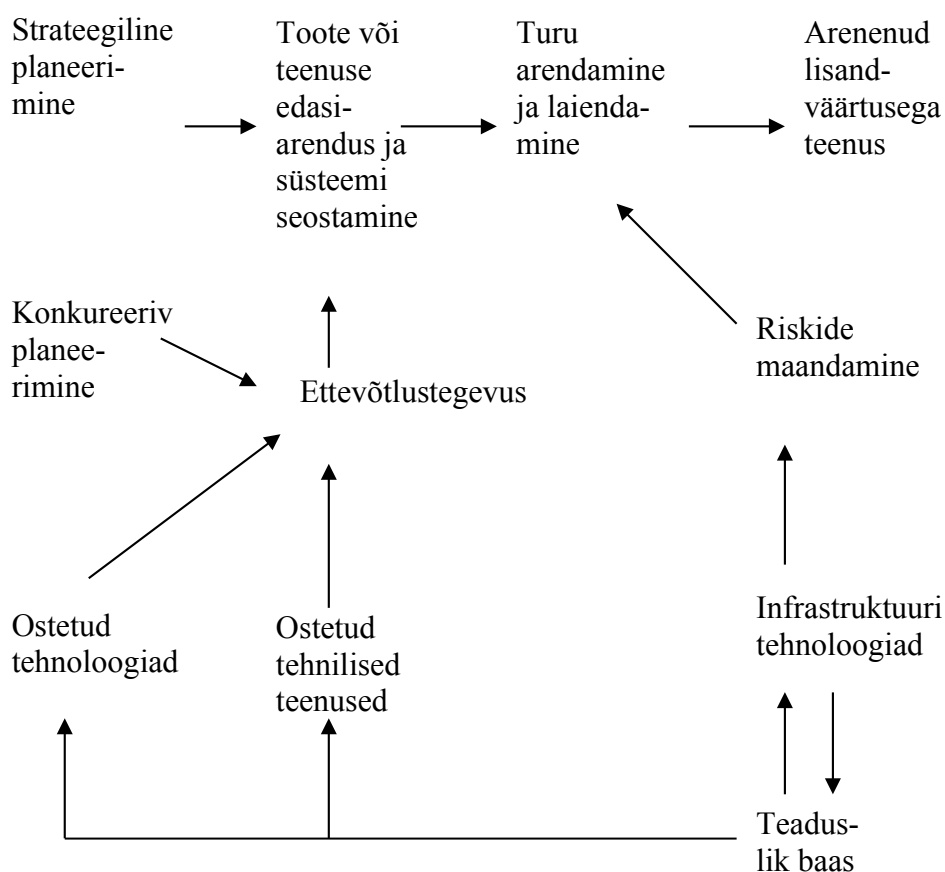
Teenuste osutamisel on oluliseks aspektiks teenuse kohandamine kliendi jaoks, mis on teenustes kindlasti tähtsam kui tootmises ning tõenäolisem on leida kliendi ja ettevõtte koostööd just teeninduses, olukordi kus kliendid aitavad teenuse tootmisele kaasa ja isikupärastavad lahendusi (Gadrey *et al.* 1994: 6). Teenuste innovatsiooni algatajaks võivad olla lisaks ettevõttele endale ka kliendid või tarnijad (de Jong *et al.* 2003: 21). Teenused on sageli interaktiivsed ning omavad pidevat kliendiga kokkupuudet disaini, valmistamise, kättetoimetamise, tarbimise ja teiste teenuse pakkumise etappide käigus (Miles 2005: 435). Klientide soovid panevad ettevõtteid tihti peale tegema muudatusi oma teenustes/toodetes. Üha rohkem on ettevõtete seas märgata, et teenused on kohaldatud üksikutele klientidele. (de Jong *et al.* 2003: 21)

Hollanders (2008: 2) toob välja teenuste innovatsiooni puhul kaks põhilist innovatsiooni esinemise vormi:

- harupõhine,
- tegevuspõhine.

Harupõhine tähendab innovatsiooni teenusettevõtete sees, samas kui tegevuspõhine tähendab igasugust innovaatilist tegevust, mis on seotud mingit sorti teenuse või teenindusega ja see võib esineda igas majandussektoris, nii tootmises, põllumajanduses, teeninduses kui ka majanduse eriliikides (*informal parts of economy*). (Hollanders 2008: 2)

Järgnev, teenuste innovatsiooni kirjeldav joonis (vt. joonis 2) näitab, kuidas tavaliselt kujuneb innovaatiline tegevus teenusettevõttes.



**Joonis 2.** Teenuste innovatsiooni mudel. (Link, Siegel 2007:93)

Strateegiline ja konkureeriv planeerimine juhivad ettevõtlustegevust (vt. joonis 2). Teenindussektori ettevõtja kogub ja töötleb enamasti juba eksisteerivaid teadmisi ja informatsiooni. Teiste tehnoloogiate tuvastamine ja kasutamine on ettevõtlustegevuse keskmeks. T&A tegevus, mis on joonisel kokku võetud ettevõtlustegevuse all, täidab kohanemisvõimelist rolli, mis kontrollib seda, et ostetud tehnoloogiad ja tehnilised teenused oleksid efektiivselt kasutatud. (Link, Siegel 2007:93)

**Tabel 1.** Innovatsiooni erinevused teenustes ja tootmises

Tunnus	Teenused	Tootmine
Uudsuse aste	Radikaalseid innovatsioone pigem vähem, inkrementaalseid rohkem (de Jong <i>et al.</i> 2003: 61).	Radikaalseid innovatsioone esineb sagedamini kui teenustes (de Jong <i>et al.</i> 2003: 61).
Teadus- ja arendustöö	Vähe ettevõttesisest teadustegevust, arendustegevus suunatud peamiselt olemasolevate tehnoloogiate laiendamiseks ja ümberkujundamiseks, ei ole tavaliselt defineeritud kui teadus- ja arendustegevus (Link, Siegel 2007: 94).	Ettevõttesisese teadus- ja arendustegevuse juhtimine, mille väljundiks sagedamini patentitud tehnoloogia (Link, Siegel 2007: 94).
Koostöö	Vähem koostööd ülikoolide ja teadusasutustega (Arundel <i>et al.</i> 2007: 17).	Rohkem koostööd ülikoolide ja teadusasutustega (Arundel <i>et al.</i> 2007: 17).
Imiteerimine	Lihtsam imiteerida (de Jong <i>et al.</i> 2003: 59).	Raskem imiteerida, sest sageli olemas ka tehnoloogiline komponent (de Jong <i>et al.</i> 2003: 59).
Innovatsiooni suund	Keskenduvad pigem olemasolevate toodete arendamisele (Link, Siegel 2007: 93).	Keskenduvad pigem tehnoloogiate arendamisele (Link, Siegel 2007: 93).

Allikas: Autori koostatud

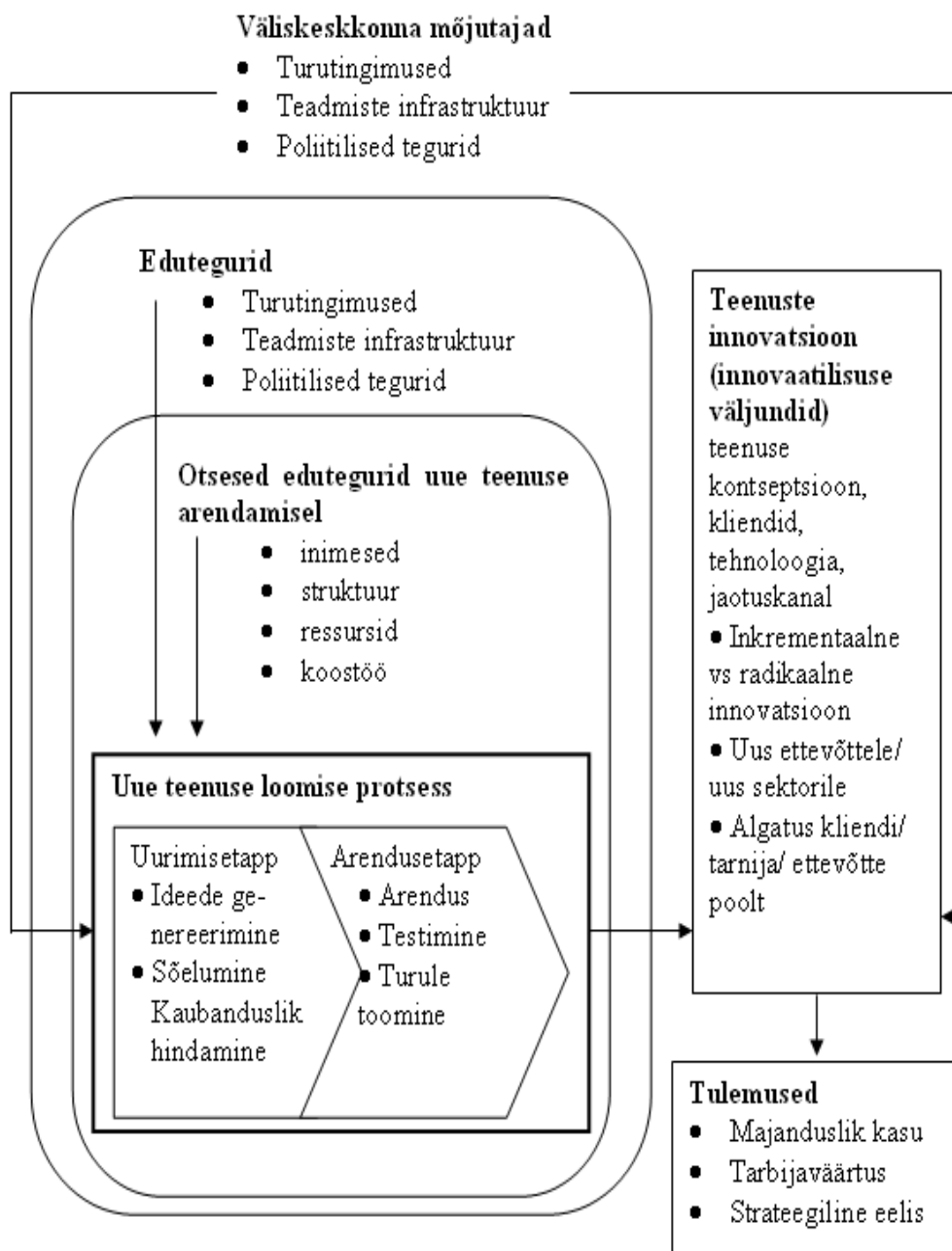
Tabelis toodud tunnused kirjeldavad üldiselt erinevusi teenus- ja tooteinnovatsioonide vahel. Tootmises on innovatsioon üldiselt tehnoloogilisem ja selle saavutamiseks tehakse rohkem planeeritud arendustööd. Tänu sellele kaasnevad tooteinnovatsioonidega sagedamini ka patentid ja esineb rohkem radikaalseid innovatsioone. Seevastu teenustes keskendutakse pigem olemasolevate toodete/teenuste täiendamisele, milleks ei tehta tavaliselt planeeritud arendustööd ja innovatsioonid on sageli inkrementaalsed. Kindlasti ei saa väita, et kõik need omadused alati paika peaks, sest palju oleneb ikkagi konkreetsest ettevõttest, tema tegevusalast ja arendatavast tootest/teenusest/täiendusest ning tunnused, mida peetakse omaseks pigem tootmisettevõttele võivad esineda ka teenusettevõttes ja vastupidi.

Põhiline erinevus tootmis- ja teenusettevõtte teadus- ja arendustegevuses (T&A) on see, et tootmisettevõtte juhib suuremat osa oma ettevõttesisese teadus- ja arendustegevusest, mille väljundiks on sagedamini patentitud tehnoloogia. Seevastu

teeninduses toimub vähe ettevõttesisest teadustegevust ja peamine arendustegevus on suunatud olemasolevate patenteeritud tehnoloogiate laiendamiseks ja ümberkujundamiseks ning ei ole enamasti defineeritud kui teadus- ja arendustegevus. (Link, Siegel 2007: 94)

de Jong *et al.* (2003: 58) toovad oma uurimuses välja erinevad võimalused innovaatilise teenuse väljaarendamiseks teenusettevõttes, see võib olla arendatud kindlaksmääratud etappide ja tegevustena, aga võib olla ka loodud selliselt, et uuenduse väljatöötajad ei saa alati aru, et nende poolt sisse viidud uuendus on innovatsioon. Enamasti puudub teenuste puhul tehniline (käegakatsutav) komponent, samuti on uued teenused kergesti imiteeritavad. Kui uuenduste väljatöötajad keskenduksid teenuse arendamise protsessi rohkem struktureeritult, siis suudaksid nad arendusetappe efektiivsemalt juhtida. Järgnevalt kirjeldatakse kontseptuaalset innovatsiooni mudelit (vt. joonis 3), mis illustreerib esimest, planeeritud arendustegevust.





**Joonis 3.** Kontseptuaalne teenuste innovatsiooni mudel (de Jong *et al.* 2003: 58)

Innovaatilise teenuse väljaarendamise protsess toimib kahe etapi kaudu (joonis 3). Esmalt algab uue teenuse väljatöötamise protsess uurimisetapiga, kus kogutakse ja selekteeritakse ideid (klientidelt, eesliini töötajatelt, tarnijatelt, konkurentidelt), analüüsitakse majanduslikke potentsiaale ja sobivust. Teiseks arendusetapp, mille käigus vormitakse lootusrikkastest ideedest konkreetsed tulemid, pakutakse neid

klientidele, küsitakse tagasisidet (klientidelt, eesliini töötajatelt, tarnijatelt, konkurentidelt) ja tehakse vajalikke parandusi. (de Jong *et al.* 2003: 59)

Mõningad tegurid on otseselt seotud teenuse innovatsiooni eduga, näiteks inimesed, sest eduka teenuse arendusprotsessi keskmeks on inimesed, kes teevad koostööd või töötavad teenusettevõttes ja kes genereerivad uusi ideid, testivad ja arendavad uusi teenuseid. Samuti on oluline teenuse arendustegevuste struktureeritus ja koordineerimine. Ressursid on olulised, kuna innovatsiooni väljatöötamiseks on tarvis aega ja raha, eriti just arendusetapis. Koostöö aitab arendajatel tutvuda turuvõimaluste ja tulevaste klientide soovidega ning samuti uut teenust testida. (*Ibid.*: 60)

Kasumit taotlevad (*profit seeking*) ettevõtted investeerivad innovatsiooni, et teenida suuremat kasumit. Uue toote arendusprotsessil võib olla mitmeid innovaatilisi väljundeid tulenevalt tehtud muudatustest teenuses, kliendibaasis, tarneahelas ja tehnoloogilistes võimalustes. Lõpptulemusena saavutatakse kolm peamist eelist: rahaline kasu, suurenenud väärtus kliendile ja strateegiline eelis. Peale selle võib teenusteinnovatsioon tuua kaasa muudatusi turutingimustes sellepärast, et kui teenus osutub mingis sektoris edukaks, on kindel, et teised ettevõtted hakkavad samuti järgnema ja muudatusi tegema. (*Ibid.*: 60)

Eelnevalt kirjeldatud jooniste põhjal saab öelda, et innovatsiooniks on tarvis palju ressursse, sobivaid välistingimusi ja edutegureid ning erinevate etappide läbimõeldust. Need aspektid on olemas nii tööstuses kui teenustes. Samas on kahe sektori vahel innovatsiooni seisukohalt lähtudes ka palju erinevusi. Siinkohal toob autor välja kokkuvõtliku teenuste ja tööstuste innovatsiooni võrdleva tabeli.

Kui tootmisettevõttes on innovatsioon rohkem käegakatsutav ja väljendub sagedamini uue toote näol, siis teenusettevõttes on tihti tema olemust raskem määratleda. Järgmises alapeatükis keskendutakse innovatsiooni esinemise viisidele ja mõõtmise võimalustele ning probleemidele teenusettevõtetes.

### 1.3. Innovatsiooni mõõtmise võimalused ja probleemid teenustesektoris

Teenuste innovatsiooni mõõtmine on oluline, et saaks läbi viia empiirilisi analüüse, täpsustada ja testida teoreetilist tagapõhja, kujundada poliitikat, võimaldab võrrelda riike omavahel ja välja tuua nende tugevad ja nõrgad küljed ja on abiks investeerijatele, iseloomustades (Poltimäe, Paas 2012).

Innovatsioon on pigem pidev protsess, kui staatiline tegevus ja see muudab tema mõõtmise keeruliseks. Protsessi tabamiseks keskendub Oslo Käsiraamat mõõdetavatele indikaatoritele nagu kulutused, seosed ja tegurid, mis mõjutavad innovatsioonitegevust (OECD and Eurostat 2005, viidatud The OECD ... 2010: 20 vahendusel). Samas, innovatsioon hõlmab endas palju rohkem, kui lihtsalt teadus- ja arenduskulutusi (T&A), seda mõjutavad paljud erinevad tegurid, sealhulgas paljud neist on poliitikaga mõjutatavad. (The OECD ... 2010: 20)

Mõõtmisel on oluline teada teenuste innovatsiooni sisendeid ja väljundeid. Teenuste endi puhul on väljundiks loodav väärtus, mis võib seisneda kättesaadavuses, kvaliteedis, lisaväärtuses, varieeruvuses, ligipääsetavuses, kogemuses, prestiižis, rahulolus, hinnas, paindlikkuses, konkurentsivõimes, kohandatavuses, innovaatsilisuses ja asendatavuses. Väljundi tulemusena tekib tulu. Sisendiks on tööjõud ja kapital. Sisend hõlmab endas ka võimekust, mahtuvust, kulusid, keerukust, kohesiivsust, efektiivsust, riski, optimeerimist, korrekture, protsesse, ressursside tasemeid, sotsiaalset kapitali, varieeruvust, jääke ja kahjusid. (Triplett, Bosworth 2004)

Innovatsiooni mõõtmiseks kasutatakse mitmeid näitajaid. Teadus- ja arendustöö (*research and development* ehk R&D), rakendatakse sageli R&D intensiivsuseks (Poltimäe, Paas 2012) ja patendid on suurepärasteks indikaatoriteks, mis väljendavad ettevõtte investeeringuid innovatsiooni arendamiseks ettevõtte sees, enamasti tootmisettevõtete puhul. Paraku ei oma nad erilist tähtsust, kui tahetakse tabada innovatsiooni levikut kui protsessi, uurida jagatud teadmusbasse, mis on teadmuspõhise majanduse põhialuseks (Smith 2002, 2005, viidatud Arundel 2012 vahendusel), uurida jätkuvalt kasvavat teenustesektorit ja mitmeid eristuvaid innovaatsilisi tegevusi (Arundel 2012) R&D plussideks on pikad aegread, süstemaatiline kogumine ja detailne

klassifikatsioon, miinusteks aga see, et ta mõõdab ainult sisendit, on pigem tööstussektori näitaja ning alahindab innovatsioone, mis leiavad aset väikeettevõtetes ja väljaspool kõrgtehnoloogia sektorit (Poltimäe, Paas 2012). Miinuseks on ka see, et intensiivne R&D ei pruugi alati kaasa tuua innovatsiooni, sest üsna paljud arendused ei kujune edukaks ega saa kunagi innovatsiooniks, seega arendustöö mõõtmine ei pruugi näidata tegelikku olukorda.

Patendid on üheks traditsiooniliseks innovatsioonimõõdikuks. Plussideks saab lugeda süstemaatilist infokogumist ja pikki aegridu, lisaks annavad nad hea võrreldavuse riikide lõikes ning andmed on vabalt kättesaadavad. Samas miinuspoolel tuuakse välja, et patent mõõdab pigem leiutist kui innovatsiooni ning ei oma majanduslikus mõttes sageli tähtsust, samuti ei jõua väga paljud innovatsioonid patendini ning erinevates sektorites valitseb erinev patentimise praktika. (Poltimäe, Paas 2012) Teenindussektori uurimisel on patendid vähetähtsad, sest enamasti kasutatakse neid kas tööstus- või tootmissektoris.

Innovatsiooni mõõtmiseks kasutatakse ka mitmeid uuringuid. Nendest üks levinumaid on CIS (*Community Innovation Survey*). CIS-i ja teiste innovatsiooni uuringute eesmärgiks on koguda andmeid erinevate innovatsiooni võimaluste kohta, eriti innovatsiooni vormide kohta, mis ei sõltu teadus- ja arendustööst (T&A), ning pakkuda võimalusi innovatsiooni väljundi mõõtmiseks. (Arundel 2012) Uuring kaasab kõik tootmissektorid ja paljud, kuid mitte kõik teenindussektorid (enamikus riikides ei ole kaasatud hotellid ja restoranid) (Arundel *et al.* 2007). Küsitlus viiakse läbi ettevõtete seas, kes vastavad küsimustele oma innovaatilise tegevuse kohta.

CIS uuringu plussiks võib lugeda seda, et ta mõõdab nii innovatsiooni sisendit kui väljundit, tal on suur katvus ning uuringus on innovatsioonil väga lai definitsioon, kaetud on nii tööstus- kui teenindussektor. Miinusteks on, et riike on omavahel raske võrrelda, kuna kõikides riikides ei ole uuring identne, vastused on subjektiivsed ja sõltuvad vastaja hinnangust innovaatilise tegevuse kohta, kehv ajaline võrreldavus, kuna aastate jooksul on küsimused ja struktuur mingil määral muutunud ja ka see, et uuringut ei viida läbi mujal maailmas (väljaspool Euroopa Liitu). (Poltimäe, Paas 2012)

CIS uuringus kasutatava käsitluse järgi on tegemist innovaatilise ettevõttega, kui tal on ette näidata vähemalt üks toode või protsess, mis on uus selle ettevõtte jaoks. See aga tähendab, et ettevõtte saab olla innovaatiline isegi siis, kui ta ostab uue tehnoloogia omapoolse minimaalse pingutusega, samal ajal kui mõni teine firma tegeleb ettevõtte siseselt ulatuslike teadus- ja arendustöö projektidega innovatsiooni arendamiseks. Seega omab innovaatiliste firmade arvu näitaja poliitika jaoks minimaalset väärtust, kuna ta ei paku mingit informatsiooni innovatsioonivõimekuse kohta. (Arundel 2012)

CIS uuringu üheks indikaatoriks on toote/teenuse uudsus ettevõtte turu jaoks. Näitaja on laialt kasutusel, muuhulgas ka Euroopa Innovatsiooni Tulemuskaardis (*European Innovation Scoreboard*). CIS-3 tulemuste põhjal on selle indikaatori parimate näitajatega Hispaania, Soome, Portugal, võrdlusena on näitajad palju madalamad Saksamaal, Prantsusmaal, Belgias, Hollandis ja Suurbritannias. Need tulemused on mõistatuslikud, sest üldine arusaam on, et näiteks Portugalil ei peaks see näitaja olema kordi suurem kui Hollandis või Suurbritannias. CIS uuringus aga koostatakse näitaja küsimuse puhul, mis küsib toote/teenuse uudsust just ettevõtte turu jaoks, seejuures määrab tulemuse turu olemus. Portugali ja Hispaania ettevõtted saavad parema tulemuse kui Hollandi ja Suurbritannia ettevõtted, sest nad toovad oma turule innovatsioone, mis teistel turgudel juba saadaval. (Arundel 2012)

Euroopa innovatsiooni tulemuskaart (*European Innovation Scoreboard* ehk EIS) mõõdab riikide uuendussuutlikkust. EIS kasutab 29 erinevat indikaatorit (suurenenud 18-29-le) ja uuring toimub igal aastal (Poltimäe, Paas 2012). Praeguseks on Euroopa innovatsiooni tulemuskaardil uus nimetus *European Union Scoreboard* ning tal on 25 näitajat, mis on jagatud kolme põhi- ja kaheksasse aladimensiooni (Reid, Varblane *et al.* 2011: 102). Mõõdab innovaativust nii tööstus- kui teenindussektoris. Kolm põhidimensiooni on (*Ibid.*: 102):

- võimaldajad (*Enables*) eeldused,
- ettevõtte tegevused (*Firm activities*),
- väljundid (*Outputs*).

Võimaldaja alla kuuluvad: inimressursid (uued doktorikraadi saanud tuhande 25–34-aastase elaniku kohta, kõrgharidusega elanike arv 30–34-aastaste hulgas, vähemalt

keskhariduse diplomit omavate noorte arv 20–24-aastaste hulgas); avatud, konkurentsivõimeline ja atraktiivne teadussüsteem (rahvusvaheliste ühis-teaduspublikatsioonide arv miljoni elaniku kohta, teaduspublikatsioonid TOP-10% enam tsiteeritud teaduspublikatsioonide hulgas osakaaluna kõikidest riigi teaduspublikatsioonidest, ELi väliste doktorantide osakaal kõikidest doktorantidest), rahastamine ja toetamine (avaliku sektori T&A kulutused osakaaluna SKP-st, riskikapitali investeeringute osakaal SKP-st). (*Ibid.*: 102)

Ettevõtte tegevuste alla kuuluvad: ettevõtte investeeringud (erasektori T&A kulutused osakaaluna SKP-st, T&A-ga mitteseotud innovatsioonikulutused osakaaluna ettevõtete kogukäibes), sidusus ja ettevõtlikkus (väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete – VKE osakaal kõikidest VKE-dest, kes tegelevad ise uuendustegevusega, innovaatiliste VKE-de osakaal kõikidest VKE-dest, kes teevad koostööd teistega – ettevõtted, teadusasutused), intellektuaalne omand (PCT patenditaotluste arv ühe miljardi SKP kohta, PCT patenditaotluste arv sotsiaalse mõõtmega valdkondades – kliimamuutus, tervishoid ühe miljardi SKP kohta, Euroopa Ühenduse kaubamärkide arv ühe miljardi SKP kohta, Euroopa Ühenduse tootenäidiste arv ühe miljardi SKP kohta). (*Ibid.*: 102)

Väljundite alla kuuluvad: innovaatilised ettevõtted (VKE-de osakaal kõikidest VKE-dest, kes on tutvustanud turgudele uusi tooteid või protsesse, VKE-de osakaal kõikidest VKE-dest, kes on tutvustanud turgudele turundus- või organisatsioonilisi uuendusi, kiirelt arenevad innovaatilised ettevõtted), majandusmõjud (teadmistemahukas äritegevuses, sh kõik NACE sektorid, kus vähemalt 33% hõivatutel on kõrgharidus, hõivatute osakaal kogu tööhõivest, kesk- ja kõrgtehnoloogilise tööstuse ekspordi osakaal kogu ekspordis, kõrgtehnoloogilise teeninduse ekspordi osakaal kogu teeninduse ekspordis, turu ja ettevõtte jaoks uute uuenduste osakaal ettevõtete kogukäibes, litsentside ja patentide tulud välismaalt osakaaluna SKP-st). (*Ibid.*: 102)

Summeeritud innovatsiooniindeksi järgi jaotuvad riigid nelja gruppi (*Ibid.*: 16):

- innovatsiooni liidrid (*Innovation Leaders*),
- innovatsiooni järgijad (*Innovation Followers*),
- mõõduka innovatsiooniga riigid (*Moderate Innovators*),
- tagasihoidliku innovatsiooniga riigid (*Modest Innovators*).

Kanerva, Hollanders ja Arundel pakuvad välja innovatsiooni mõõtmiseks teenustesektoris 24 näitajat, mis on jaotatud seitsmesse gruppi (Kanerva *et al.* 2006: 37):

- inimressursid,
- innovatsiooni nõudlus,
- tehnoloogiline teadmus,
- mittetehnoloogiline innovatsioon,
- teadmusallikad,
- kommertsialiseerimine,
- intellektuaalne omand.

Teenustesektori innovatsiooni näitaja (*Service Sector Innovation Index- SSII*) koostamisel toob Hollanders omakorda välja 23 näitajat, mis on jaotatud üheksasse gruppi. Suuresti on need indikaatorid kattuvad eelmise jaotusega (Hollanders 2008: 9).

Innovaatilisuse mõõtmiseks teenustest on mitmeid võimalusi, kuid valdav enamus neist läheneb kas riigi tasandilt või sektoripõhiselt, näiteks nagu CIS uuring ja erinevad indikaatorid. Seejärel üldistatakse tulemused tervele sektorile, kui aga tahetakse uurida konkreetse ettevõtte innovaatilist tegevust, siis peaks lähenema ettevõtte tasandilt ja käsitlema erinevaid organisatsioone, arvestama nende täpset tegevusvaldkonda, kuna raske on mõõta samadel alustel näiteks panga- ja juuksuriteenuseid, mis on oma olemuselt ja tehnoloogiate poolest väga erinevad. Järgmises alapeatükis keskendutakse Eesti teenustesektori innovaatilisusele, teises ja kolmandas alapeatükis lähenetakse innovatsiooni uurimisele ettevõtte tasandilt.

## **2. INNOVATSIOONI ESINEMINE EESTI TEENUSTESEKTORI JA SAMREIS EESTI AS NÄITEL**

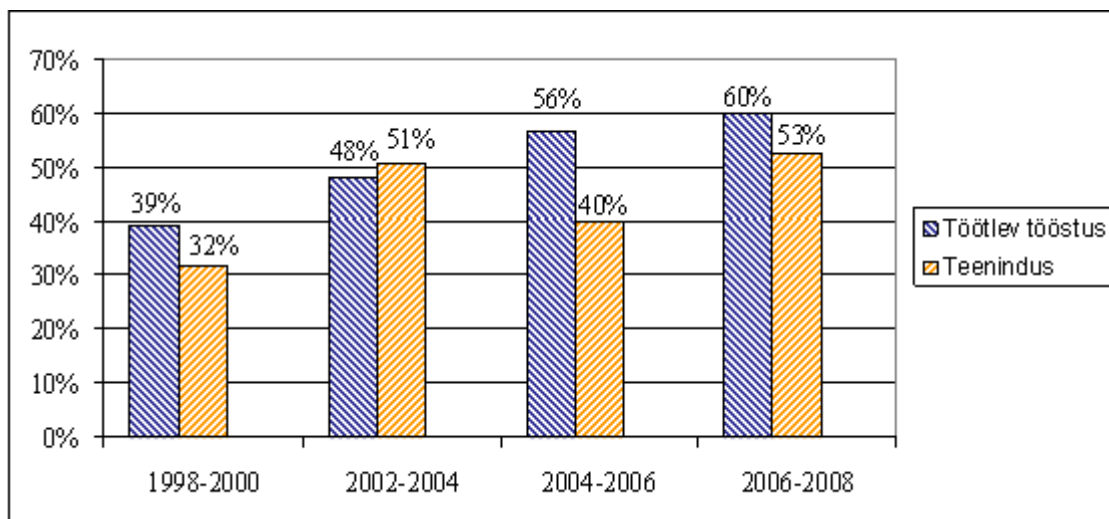
### **2.1. Eesti teenustesektori innovaativsus**

Eesti majandust võib juba küllalt pikka aega iseloomustada kui teenustele orienteeritud majandust. Teenindussektori arengut on eriti teravalt mõjutanud kaks muutust. Esiteks, informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) areng, mis on tugevasti muutnud teenuste võimalikke karakteristikuid ja nende sõltuvust paiknemisest (teenusepakkuja asukoht) ja ajast. IKT on avanud võimalusi uuendusteks teenustes ja nende pakkumises. Elektrooniliste ja mobiilteenuste puhul on vähe (või puuduvad täiesti) ajalisi ja kohalisi piiranguid, mis annab antud teenustele täiesti uue kvaliteedi. Teiseks oluliseks mõjuriks on ühiskonnas toimunud sotsiaalmajanduslikud muutused, mis on toonud turule nii uusi teenuseid kui muutnud teenuste osutamise viise. (Viia *et al.* 2007: 69) Teenustesektori osatähtsuse muutumine mõjutab ka ettevõtete tegevusi ja üha rohkem tähelepanu pälvib innovatsioon teenustes, selles alapeatükis antakse ülevaade Eesti teenustesektori innovaativsusest, võrreldakse seda tööstussektoriga. Autor toob välja ka vastavused ja vasturääkivused teoorias kirjeldatuga. Põhiliselt tuginetakse Eesti Statistikaameti andmetele ja CIS uuringu tulemustele.

CIS uuring on üheks levinumaks riigi innovatsioonitaseme kaardistamise meetodiks, uuring viiakse läbi põhiliselt Euroopa riikides. Euroopa innovatsiooniuuring käsitleb innovatsiooni kui ettevõtte poolt turule toodud uut või oluliselt täiustatud toodet (kaupa/teenust), samuti uue või oluliselt täiustatud tootmis- või tarnimismeetodi rakendamist ettevõttes (Viia *et al.* 2007: 9). Valimisse kuuluvad nii mäe- kui töötlev tööstus ja teenindus, sektorite analüüsimisel pannakse Eestis rohkem rõhku teenindusele ja töötlevale tööstusele. Samuti on selles peatükis järgnevas analüüsis keskendunud teenuste- ja töötleva tööstussektori võrdlemisele, mäetööstust pole arvestatud sektori eripära ja väiksuse tõttu. Eesti on uuringus osalenud neljal korral: CIS3, mis kattis aastaid 1998-2000, CIS4 aastaid 2002-2004, seejärel CIS2006, aastaid 2004-2006 ja viimane, CIS2008 keskendus 2006-2008 aastatele (Masso *et al.* 2011: 24). Tulemuste analüüsimisel peab tähelepanu pöörama vastuste subjektiivsusele, kuna hinnanguid oma tegevusele annavad ettevõtted ise, samuti tuleb tähelepanu pöörata uuringu



muutuvalle metoodikale, mis seab kohati piiranguid erinevate aastate võrdlemisele. Esmalt vaadeldakse üldist innovaativsust Eesti ettevõtetes ja seejärel liigutakse erinevate innovatsiooniliikide juurde. Alljärgnev joonis iseloomustab innovaatilise tegevusega ettevõtete osakaalu Eesti ettevõtetes, aastatel 1998- 2008.



**Joonis 4.** Innovaatilise tegevusega ettevõtete osakaal 1998-2008 (autori koostatud, Eesti Statistikaamet, Viia *et al.* 2007: 70 andmetel)

Jooniselt on näha, et valdavalt on töötlevas tööstuses suurem innovaatiliste ettevõtete osakaal, 2002-2004 perioodil oli aga teenustes näitaja suurem ilmselt teenustesektori osatähtsuse kasvamise tõttu. Üldiselt on märgata tõusu ettevõtete innovaativsuses, 1998-2000 perioodil oli uuringust osavõtmine vabatahtlik, järgmistel aastatel juba kohustuslik. Kuigi esimeses, vabatahtlikus CIS3 uuringus vastanuid 74,3% ja järgnevas CIS4-s, mis oli kohustuslik 79% (Masso *et al.* 2011: 24). Seega oli mõlemas suhteliselt kõrge osavõtjate osakaal. Kahanenud on vaid teenustesektori näitaja perioodil 2004-2006. Analüüsimisel on tähtis arvestada ka seda, et 2002-2004 ja 2004-2006 uuringuperioodidel ei arvestatud turundus- ja organisatsiooni uuendusi (ehk mittetehnoloogilist innovatsiooni) innovaatilise tegevuse hulka, vaid neid vaadeldi eraldi. Kui ettevõttel ei olnud toote- ega protsessiinnovatsioone (ehk tehnoloogilist innovatsiooni) nendel perioodidel, siis loeti ta mitteinnovaatiliseks. (Eesti Statistikaamet 2012) Seevastu 2006-2008 perioodil arvestati ka turundus- ja organisatsiooniinnovatsioonid innovaatilise tegevuse hulka. Teenustesektori näitaja kasvas viimasel perioodil üpris palju, tervelt 13% võrra, üheks põhjuseks võibki olla

turundus- ja organisatsiooniuuenduste kaasamine, mille aluselt võib arvata, et teenusettevõtetes esineb sagedamini turundus- ja organisatsiooninnovatsioone.

Teenustesektorisse kuulub väga erinevaid ettevõtteid, innovaatus nendes sõltub sageli ettevõtte tegevusalast, kuna mõnes alasektoris on pidev uuenemine ja areng igapäevased. Alljärgnevas tabelis on näha erinevad tegevusvaldkonnad, mis kuuluvad teenustesektori alla, mõningad lahtrid on tühjad, kuna uuringutes erinevatel aastatel on alajaotusi muudetud, mis teeb võrdlemise mõneti keeruliseks. Kõige rohkem esineb võrreldavaid andmeid 2002-2004 ja 2004-2006 perioodi kohta.

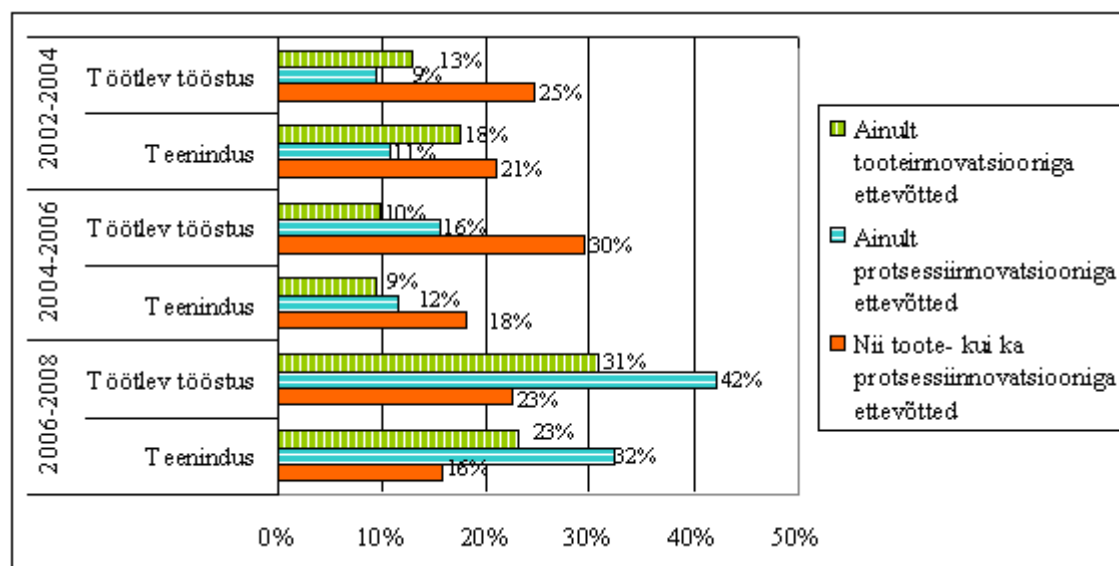
**Tabel 2.** Innovaatilise tegevusega teenindustevõtete osatähtsus 1998- 2006.

Sektor	1998-2000	2002-2004	2004-2006	2006-2008
Teenindus	32%	51%	40%	53%
..hulgi- ja vahenduskaubandus (2008.a. v.a. Mootorsõidukid ja mootorrattad)	34%	63%	43%	54%
..veondus, laondus ja side	-	33%	27%	-
....maismaaveondus; torustransport	16%	26%	20%	34%
....veetransport	31%	56%	79%	63%
....õhutransport	50%	29%	60%	67%
....veondusega seotud tegevusalad; reisibüroode tegevus	28%	39%	31%	-
....postside ja telekommunikatsioon	69%	63%	78%	-
..finantsvahendus		75%	71%	-
....finantsvahendus, v.a kindlustus ja pensionifondid	46%	69%	73%	78%
....kindlustus ja pensionifondid, v.a kohustuslik sotsiaalkindlustus	73%	92%	64%	-
....finantsvahenduse abitegevusalad	36%	70%	72%	81%
..arvutid ja nendega seotud tegevus	66%	73%	66%	-
..arhitekti- ja inseneritegevused	35%	41%	51%	54%
..teimimine ja analüüs	32%	44%	40%	

Allikas: Eesti Statistikaamet; Viia *et al.* 2007: 69, autori arvutused

Tabelist on näha, et sellised tegevusalad nagu finantsvahendus, kindlustus, arvutitega seotud tegevusalad ja telekommunikatsioon on alati esindatud kõrge innovaatiliste ettevõtete osakaaluga. Nende harude puhul tulebki esile tugev seos tegevusala eripära ja innovaatus vahel, sest näiteks finantsvahenduses toimub pidevalt uuendusi, alates internetipankade loomisest kuni igapäevaste infotehnoloogiliste uuendusteni. Sellised tegevusaladega kaasnevad sageli infotehnoloogilised uuendused, mis loovad hea eelise innovatsioonide loomiseks.

Kõige innovaatilisemad on ettevõtted, kes on tulnud turule uue toote või teenusega, sest sel juhul kõigile arusaadav, milles innovatsioon seisneb. Alljärgnev joonis kirjeldab ettevõtete tehnoloogilist innovatsiooni aastatel 2002-2008, tehnoloogilise innovatsiooni all mõistetakse tavaliselt toote- ja protsessiinnovatsioone.



**Joonis 5.** Tehnoloogiliselt innovaatilised ettevõtted (autori koostatud, Eesti Statistikaameti andmetel)

Joonise põhjal on näha, et tööstussektoris on enamasti suurem osakaal tehnoloogiliselt innovaatilisi ettevõteteis, vaid aastatel 2002-2004 oli ainult tooteinnovatsioonidega ettevõtete osakaal teenindussektoris suurem. Üldine trend tehnoloogilise innovatsiooni puhul on see, et erinevatel aastatel teenindus ja tööstussektor muutuvad sarnaselt, ehk kui on langenud ühe sektori näitaja, siis on langenud ka teise sektori sama näitaja ning kui on olnud tõus, siis on samamoodi olnud tõus teise sektori puhul. Eriti hästi on seda näha liikudes 2004-2006 aastatelt 2006-2008 aastatele, mõlema sektori puhul on nii toote- kui protsessiinnovatsiooni näitaja 2004-2006 suhteliselt madal, 2006-2008 on aga mõlemad märgatavalt kasvanud.

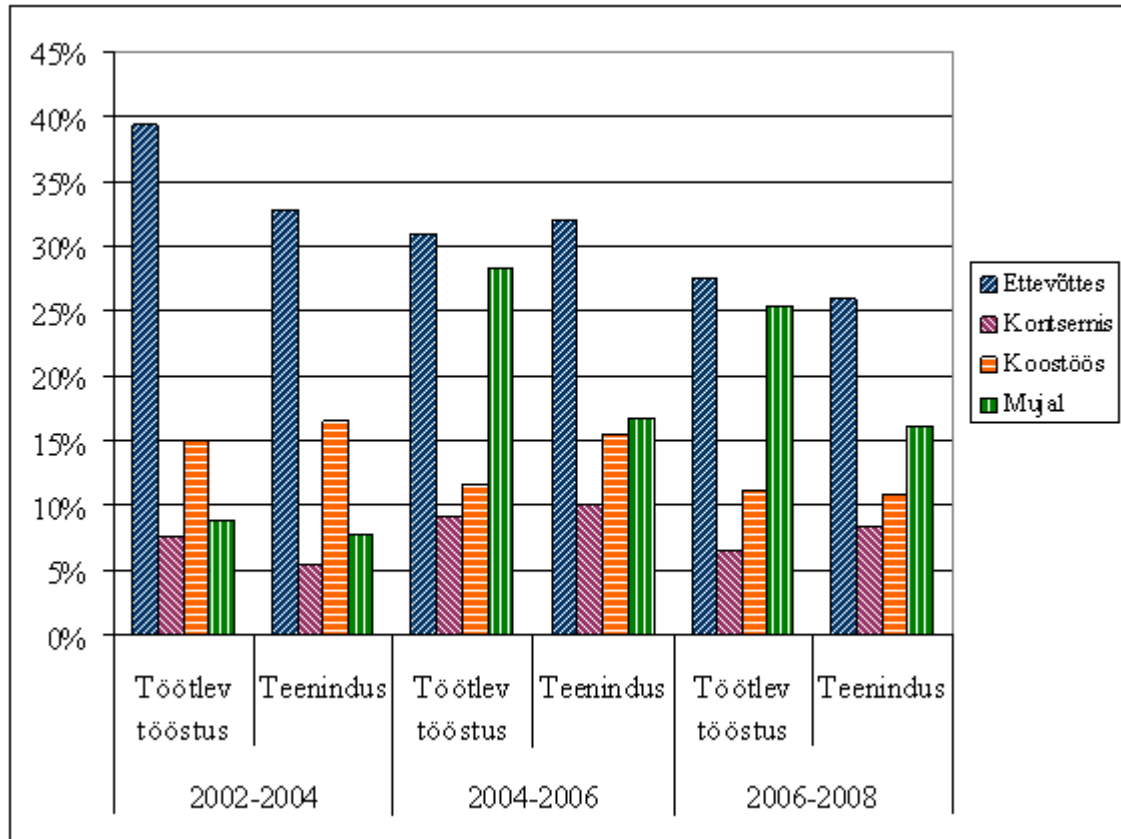
Järgneval joonistel (vt. joonis 6 ja 7) kirjeldatakse toote- ja protsessiuuendusi ettevõtetes nende arendamise järgi. Arvutused on tehtud innovaatiliste ettevõtete hulgast. Töötleva tööstuse ja teenindusettevõtted on märgitud joonistel kõrvuti, et oleks lihtsam võrrelda. Uuenduste arendamisel on välja toodud neli kategooriat, kas arendati peamiselt ettevõttes, kontsernis, koostöös või mujal.



**Joonis 6.** Tooteuendused arendaja järgi, % innovaatilistest ettevõtetest, 2002-2008 (autori koostatud, Eesti Statistikaameti andmetel)

Tooteuendused on enamasti välja arendatud ettevõtte sees, teisena on arendused välja töötatud koostöös kas mõne teise ettevõtte või organisatsiooniga. Kontserni tasemel esineb tootearendusi mõlemas harus. Kõige vähem arendatakse tooteuendusi mujal, aastal 2002-2004 esines teenustes silmnähtavalt rohkem mujal arendatud tootearendusi, samamoodi koostöös arendatud teenuseid. Siinkohal peab paika teoorias välja toodud tunnus teenuste kohta, et innovatsioonid teenustes on üldiselt lihtsam imiteerida ning teenusettevõtetes kasutatakse sageli mujal välja arendatud tehnoloogiaid. Samas seda väidet võib ümber lükata suhteliselt suur osakaal uuendustest, mis arendatakse välja ettevõtte sees, teisest küljest võivad ettevõtete sees arendatud uuendused olla kuskilt väljastpoolt saadud idee omapoolne rakendamine ja endale sobivaks tegemine, mis tegelikult tähendab olemasolevatest lahendustest uue loomist.

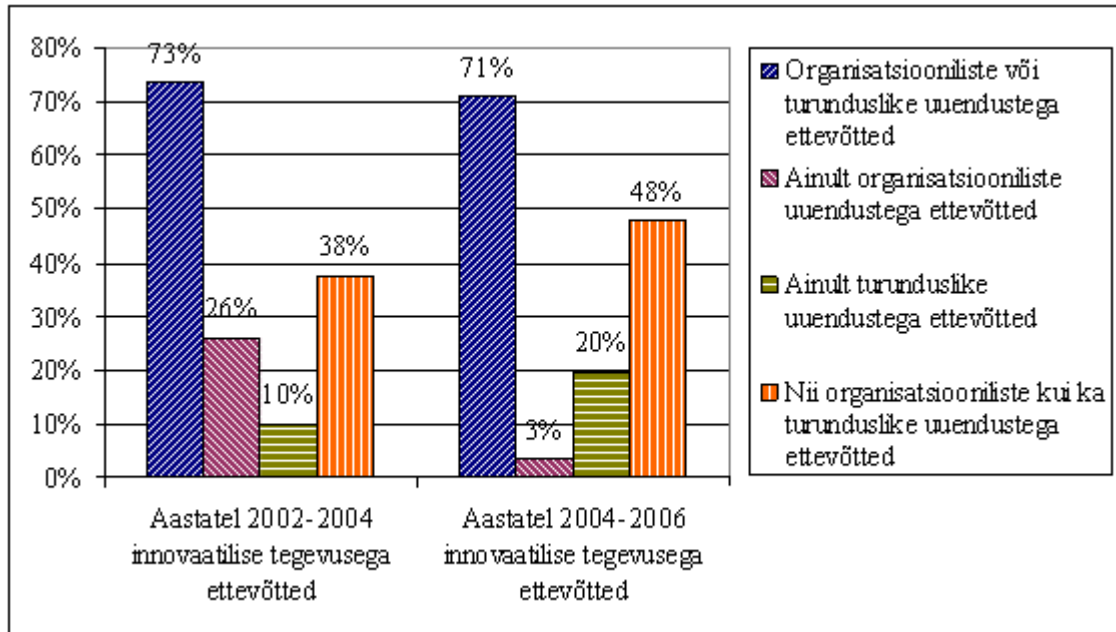
Joonisel (vt. joonis 7) tuuakse välja protsessiuuendused nende arendaja järgi. Samuti on arvestatud ainult innovaatilisi ettevõtteid.



**Joonis 7.** Protsessiuuendused arendaja järgi, % innovaatilistest ettevõtetest, 2002-2008 ( autori koostatud, Eesti Statistikaameti andmetel)

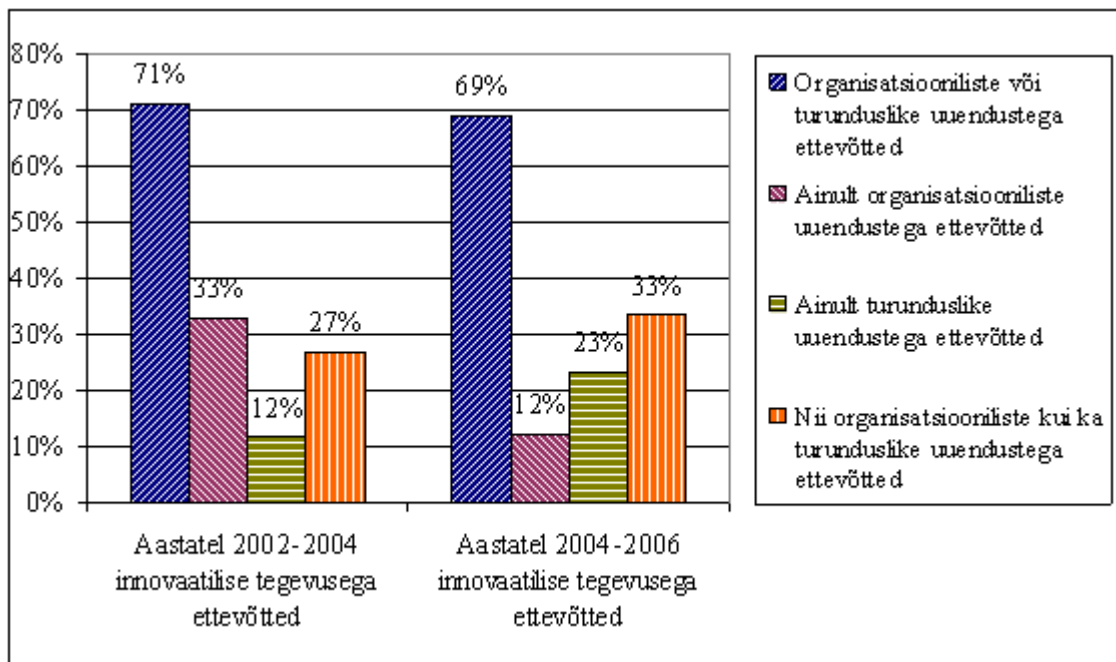
Protsessiuuenduste puhul on samuti põhiliseks arendajaks ettevõtte ise, kuid palju rohkem kui tooteuuenduste puhul esineb arendusi, mis pärinevad mujalt. Eriti silmapaistvalt on näha seda töötleva tööstuse puhul aastatel 2004-2006 ja 2006-2008. Võimalik, et näiteks tehnoloogia sisseostmisega kaasnevad muudatused ka tootmisprotsessides, kuid need on välja töötatud mujal, sest pärinevad tehnoloogia väljatöötaja poolt. Protsessiuuenduste puhul esineb rohkem koostööd, kontsernis välja töötatud uuendused on enam-vähem samal tasemel, mis tooteuuendusedki.

Järgmised joonised (vt. joonis 8 ja 9) kirjeldavad mittetehnoloogilise ehk turundus- ja organisatsiooniinnovatsiooni esinemist uuenduslikes ettevõtetes. Joonistel on kujutatud ainult 2002-2004 ja 2004-2006 perioodi, sest 2006-2008 perioodil muudeti metoodikat, kui varasematel aastatel ei arvestatud organisatsiooni- ja turundusinnovatsiooniga ettevõtteid innovaatiliseks, siis 2006-2008 perioodil hakati ka neid lugema innovaatilisteks, autor leidis andmeid 2006-2008 perioodi kohta ainult konkreetsete uuenduste liikide ja tegevuste lõikes, aga mitte sellises jaotuses kui varem.



**Joonis 8.** Organisatsioonilised ja turunduslikud uuendused innovaatilise tegevusega teenusettevõtetes 2002-2006 aastatel (autori koostatud, Eesti Statistikaameti andmetel)

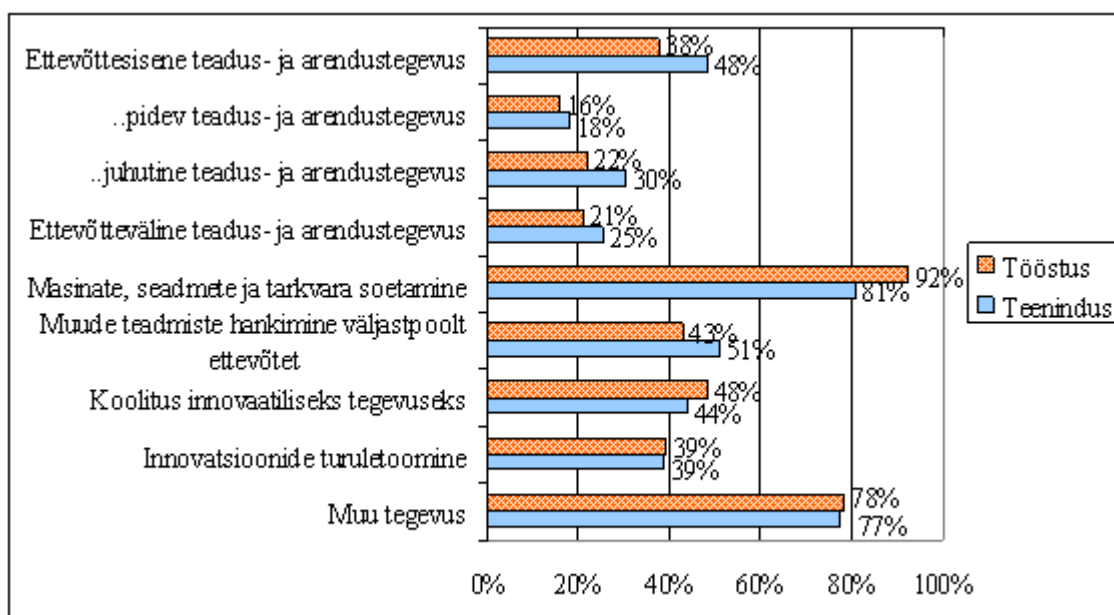
Jooniselt selgub, et väga suur osa innovaatilise tegevusega teenusettevõtetest on kas organisatsioonilise või turundusliku uuendusega. Samuti esineb palju neid ettevõtteid, milles on samal ajal nii organisatsioonilisi kui turunduslike uuendusi. Vähem on ettevõtteid, kus on kas ainult turundus või organisatsioonilised uuendused.



**Joonis 9.** Organisatsioonilised ja turunduslikud uuendused innovaatilise tegevusega tööstusettevõtetes 2002-2006 aastatel (autori koostatud, Eesti Statistikaameti andmetel)

Tööstusettevõtetes on organisatsiooniliste ja turundusuuenduste osakaal natule madalam kui teenustes, kuid üldiselt samas suurusjärgus. Ettevõtteid, kus esineb samal ajal nii organisatsioonilis kui ka turunduslikke uuendusi, on tööstuses mõlemal uuringuperioodil vähem. Seevastu ainult organisatsioonilisi uuendusi esineb tööstuses rohkem, samamoodi ainult turunduslikke uuendusi.

Järgnev joonis annab ülevaate 2006-2008 perioodi tehnoloogiliselt innovaatiliste ettevõtete innovaatilisest tegevusest. Võrreldakse teenindust ja tööstust.



**Joonis 10.** Tehnoloogiliselt uuenduslike ettevõtete innovaatilised tegevused 2006-2008 (autori koostatud, Eesti Statistikaameti andmetel)

Teeninduses esines 2006-2008 rohkem ettevõttesisest teadus- ja arendustegevust kui tööstuses, seega antud perioodi puhul ei pea paika teooria osas välja toodud iseloomustus teenindusettevõtete kohta, et nendes esineb vähem teadus- ja arendustegevust ja et tavaliselt ei ole arendustegevused neis defineeritud kui teadus- ja arendustegevus. 2006-2008 aastatel esines just teenustes rohkem sellist tegevust, samas aga võib see tuleneda vaatlusaluse perioodi eripärast, kuna 2006 aastal oli majandus heas seisus ja tõusuteel, 2008 aastal aga algas majandussurutis. Võimalik, et teenusettevõtted suutsid lihtsalt kriisi algusele paremini vastu minna või ei mõjutanud surutis neid alguses nii tugevalt. Samas ei pruugi teenuste edu olla tingitud majanduskriisist. Pidev arendustegevus on mõlemas sektoris sarnase osatähtsusega

esindatud. Silma paistab tööstussektori suurem osatähtsus masinate, seadmete ja tarkvara soetamises, mis on tingitud ilmselt suuremast seadmete vajadusest tootmisprotsessis. Teenusettevõtetes üldiselt on kasutusel vähem masinaid ja seadmeid, kui tööstuses, oleneb muidugi konkreetsest tegevusalast.

Üldiselt on Eesti tööstussektori innovaativsus tase natuke kõrgem teenusesektori omast. Tooteuendused arendatakse peamiselt ettevõtte sees nii tööstus- kui teenusesektoris, samamoodi on protsessiuuendused enamasti arendatud ettevõtte sees, kuid esineb rohkem koostöös ja mujal arendamist. Nii tööstus- kui teenindussektoris on palju erineva tegevusalaga ettevõtteid, millest sageli sõltub nende innovaativsus. Näiteks telekommunikatsiooniettevõtteid, mis on väga innovaativsed enamasti tänu infotehnoloogiale. Järgnevas peatükis liigutakse ettevõtte tasandile ja vaadeldakse erinevate ettevõtete innovaativsust, sest nii tööstus- kui teenindussektori innovaativsus saab alguse ettevõtetest.

## **2.2. Ülevaade MicroLink'i, Regio ja Ordi juhtumitest**

Käesolevas alapeatükis tutvustatakse varasemalt tehtud uuringut, milles vaadeldi juhtumiuuringuna kolme erinevat Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtet, MicroLink, Regio ja Ordi. Bakalaureusetöö keskendub innovatsioonile eelkõige teenuste sektoris ja ettevõtetes, tutvustatavas uuringus olid vaatluse all infotehnoloogia ettevõtted, kelle tegevusala ei saa otseselt liigitada ainult tootmise või ainult teenuste alla, vaid mis on segu mõlemast, sest neis esineb nii teenustepakkumist kui tootmist. Käesolevasse töösse valiti ettevõtted uurimismeetodite sarnasuse tõttu selles töös uuritava ettevõttega (Samreis Eesti AS), mis teeb võrdlemise lihtsamaks, lisaks on tegemist mõnes mõttes sarnaste ettevõtetega, sest ka bakalaureusetöös analüüsitava ettevõtte tegeleb mingil määral infotehnoloogiaga. Üheks põhjuseks oli ka Samreis Eesti AS-i ainulaadsus ettevõttena, sest teist samasugust ettevõtet autorile teadaolevalt ei ole, mingil määral sarnased on teised Eestis paiknevad rootsikeelsed kõnekeskused, kuid valdav enamus neist tegeleb teistele ettevõtetele klienditeeninduse pakkumisega või on kõnekeskused suurema organisatsiooni klienditeeninduse osaks, mitte põhitegevuseks.

Üldiselt on uuritud innovatsiooni riigi või sektori tasandilt lähtuvalt või kui on uuritud ettevõtte tasandil, siis sageli on objektiks olnud suuretted. Innovatsioon



väiksemates teenusettevõtetes on kirjanduses üldiselt tähelepanuta jäetud (Tsekouras *et al.* 2011: 321). Üheks heaks näiteks on Triin Kask'i magistritöö, milles analüüsitakse küll info- ja kommunikatsioonitehnoloogia poole kalduvaid organisatsioone, kuid analüüsitakse innovatsiooni ettevõtte algusest peale. Kask (2010: 4) uuris oma töös millised on seosed strateegiliste otsuste tegemise ja innovatsiooni vahel, leidis millised faktorid mõjutavad strateegilisi otsuseid, mis viivad organisatsiooni innovatsioonini, et seeläbi näidata organisatsioonikeskkonna olulist rolli innovatsioonile. Siiaamaani on innovatsioonide kajastamine aset leidnud enamasti laialt levinud teenuste näitel nagu mobiilne parkimine, e- valimised, Skype, online- ettevõtlus jne. Lahendused, mis loodud praegusel sajandil. Magistritöös on pööratud just sellele kuidas on innovatsioon avaldunud ettevõtetes, kes alustasid tegevust juba 1990-ndate algul ja millised on olnud peamised innovatsiooni allikad nendes ettevõtetes.

Uurimus viidi läbi juhtumiuuringuna kolmes erinevas info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõttes, milleks olid MicroLink, Regio ja Ordi. Need organisatsioonid osutusid valituks just seetõttu, et peegeldavad tüüpilise Eesti infotehnoloogia ettevõtte arengut- olles algul väga väike, 3- 4 entusiastliku töötajaga, seejärel suurenedes ja arenedes traditsiooniliseks hästi juhitud ettevõtteks. Valikul oli oluline ka see, et kõik ettevõtted alustasid tegevust 1990-ndate algul, siis kui Eesti taasiseseisvus, kuna see võimaldas jälgida kuidas väike ettevõtte alustas tegevust ilma eelneva kogemusega IT- sektoris. (Kask 2010: 54-55) Et saada laiemat ülevaadet organisatsioonide arengust, intervjueriti juhtumiuuringute jaoks Regio ja MicroLink'i endisi ning Ordi praegust tegevjuhti, kes on olnud ettevõtetega pikemalt seotud. (*Ibid.*: 57)

Ülevaade ettevõtetest antakse magistritöös välja toodud vormis, ehk kõigepealt kirjeldatakse ettevõtete tegevust ning seejärel tuuakse välja analüüsiv tabel nende tegevuste väljundite ja innovaativusega. Järgmises alapeatükis (2.3.) analüüsib autor selles töös uuritud ettevõtte Samreis Eesti kontserni Samres AB tegevust samadel põhimõtetel, et oleks võimalik analüüsi võrrelda.

## MicroLink'i juhtum

MicroLink asutati 1991. aasta augustis ning esimene arvuti pandi kokku 1992. aasta märtsis. Perioodil 1992-1995 oli ettevõtte põhitegevuseks arvutite tootmine, koostisosad toodi Singapurist ja arvutid pandi kokku Eestis. Selle perioodi jooksul arendati välja ulatuslik edasimüüjate ja tehnilise hoolduse võrgustik Balti riikides, saades seeläbi esimeseks kohalikuks arvutiettevõtteks, kes kasutas edasimüügiks volitatud vahendajaid. Aastatel 1995-1997 otsiti võimalusi ettevõtte laiendamiseks. 1995. aastal hakati tegelema süsteemiintegratsiooni ja interneti valdkonnaga, mis varsti arenes ettevõtte põhitegevuseks. (Martinson 2007, viidatud Kask 2010: 61 vahendusel)

1998. aasta suvel liitus MicroLink Eesti teise suurima IT ettevõttega Astrodata ja võttis üle kõik tema IT funktsioonid. See omakorda tõi kaasa organisatsioonilisi muudatusi. 1999. aastal investeeriti umbes 40 miljonit krooni, eesmärgiks rahvusvahelistuda läbi kahe ülesande: esiteks, geograafiline laienemine läbi ettevõtete ühendamise ja teiseks kaubandus (meelelahutus) portaalide loomine. Põhitegevuseks sai internetilahenduste pakkumine ja IT teenused. Varsti oli tarvis lisainvesteeringut, mille saamiseks viidi läbi teine aktsiaemissioon (1999.a oktoobris), mis tõi ettevõtte tegevusse palju uusi inimesi erinevatest riikidest, kes varem polnud koos töötanud. Töökeeleks sai inglise keel. Sama aasta novembris kogus ettevõtte kokku kõik oma internetitegevused ja koondas need Delfi kaubamärgi alla. Sellest sündis Delfi portaal, mille võtmeteguriks oli kommenteerimise võimalus, mis kujunes standardiks teiste sarnaste portaalide seas. (Martinson, viidatud Kask 2010: 63 vahendusel)

2000-2003 aastatel osteti kokku ja liideti palju sama tegevusalaga ettevõtteid, seejärel müüdi need, mis piisavalt tulu ei toonud. Periood oli raske üleüldise majandusliku olukorra tõttu. 2003. aasta alguses hakkas paremini minema, järgnevad aastad olid kasumlikud, samas olid omanikeringis investorid, kes soovisid müüa. Ettevõtte müüdi osade kaupa, Eesti MicroLink jätkas tegevust Elioni kontsernis. Põhilised innovatsioonid leidsid aset 1990. aastatel, kuigi seda aega peetakse tavaliselt arenenud IT- riikidele järele jõudmise perioodiks. (Martinson 2007, viidatud Kask 2010: 65- 67 vahendusel)

**Tabel 3.** MicroLink'i strateegilised otsused ja innovaatus

<b>Periood/ Mõjutajad</b>	<b>Strateegiline otsus</b>	<b>Innovatsiooni liik</b>	<b>Uudsuse aste</b>	<b>Väljund</b>
1991-1994, tugev nägemus, konkurentide ennetamine, vajadus tõhusa klienditeeninduse järele	Autoriseeritud vahendajad	Turundus-innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik	Käibe ja kasumi suurenemine
1995- 1997, konkurentsi suurenemine	Uued teenused, hulgimüük	-	-	Käibe suurenemine
1998- 1999, ebapiisavad võimalused, kiiresti arenev IT sektor, interneti kasutajate kasv	Ühinemised, Delfi portaali käivitamine	Organisatsiooni- ja tooteinnovatsioon	Organisatsiooni, kohalik	Käibe ja kasumi suurenemine
2000- 2002, Organisatsioonilised probleemid, finantsvahendite puudus, kriis maailmaturul	Struktuursed muudatused, emissioon madalate hindadega	Organisatsiooni	Kohalik	Kiire laienemine lõppes finantskrahjuga
2003- 2005, passiivsed investorid, kes soovisid ettevõttest lahkuda	Ettevõtte müük	-	-	Käibe ja kasumi suurenemine

Allikas: Kask 2010: 65

MicroLinki puhul on kõige silmapaistvamaks käesoleva töö autori hinnangul Delfi portaali loomine ning kommenteerimise võimaluse loomine, sest praeguseks on see saanud uudisteportaalide tähtsaks osaks. MicroLink pani sellele aluse tehes seda esimesena Eestis.

### Regio juhtum

Regio alustas tegevust 1989. aastal Tallinna Pedagoogilise Instituudi allüksusena ja tootis esimese Eesti kaardi üle 50 aasta. Tol ajal tehti kaardid käsitsi, sest tehnilisi võimalusi digitaalsete kaartide tootmiseks polnud. Tänapäeval on Regio tegevusalaks kaardid, georuumilised andmed, geograafilised infosüsteemid (GIS) ja asukoha teenused (LBS). Positsioneerimislahendused (GPS) leiavad kasutust logistikas, põllumajanduses,

turismis, transpordis, telekommunikatsioonis jne. (Noorkõiv 2007, viidatud Kask 2010: 69 vahendusel)

1990. aastal hakati mõtlema geograafiliste kaartide tootmisele ja müümisele. Hakati arendama välissuhteid, käidi Lätis kaartide tegemist õppimas, Sankt- Peterburgis ja USA-s teadmisi kogumas. Nõudlus oli suur just vanade kaartide järele, seega hakati neid taastootma. Peagi sai selgeks, et senised meetodid kaartide tootmisel ei ole efektiivsed. USA-st saadi vajalikud teadmised ja programmid mille abil alustada digitaalset tootmist. Aastatel 1992-1994 hakati ehitama üles oma geoinformatsioonisüsteemi (GIS) kasutades selleks satelliidipõhist globaalset positsioneeringu süsteemi (GPS). 1994. aastal oli Regio valmis kasutama ainult digitaalset tehnoloogiat ning tegi seda esimesena Eestis. Konkurentsieelis saavutati tänu oma GIS süsteemi välja arendamisele, mis andis võimaluse läheneda iga kliendi vajadustele personaalselt. (Noorkõiv 2007, viidatud Kask 2010: 70- 71 vahendusel)

1996. aastal oli Regio esimene Eesti ettevõtte, kes investeeris diferentsiaalse GPS-i lahendustesse ja hakkas tegema maastikul põhinevaid kaarte. 1997. aastal toodeti esimene CD- atlas ja esimene internetipõhine kaardiserver, samuti esimene arvutil põhineva tehnoloogia toodetud maanteede atlas. 1995-1999 aastatel oli põhiorhk toodete ja turgude laiendamisel. (Noorkõiv 2007, viidatud Kask 2010: 75-76 vahendusel)

2002. aastal alustati koostööd EMT-ga, mille tulemusena oli Regio esimeseks ettevõtteks maailmas, kes tegi kaardid mobiiltelefoni kaudu kuulatavaks. 2003-2005 aastatel hakkas Regio tegema koostööd ka välismaiste mobiilioperaatoritega, näiteks Slovakkia ja Saudi- Araabia, tegevuseks mobiilitarkvara ja mobiilsete asukohateenuste pakkumine.

**Tabel 4.** Regio strateegilised otsused ja innovaatus

<b>Periood/ Mõjutajad</b>	<b>Strateegiline otsus</b>	<b>Innovatsiooni liik</b>	<b>Uudsuse aste</b>	<b>Väljund</b>
1988-1989, enesemääramise periood				
1990-1991, olemasolev kompetents, puuduv tehnoloogia, tead- mised, oskused	Kaarditootmis- protsesside arendamine	Protsessi- innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik	Väike käive ja kasum
1992-1994, olemasolev kompetents, puuduv tehnoloogia, teadmised- oskused, konkurendid	Üleminek digitaalsele tehnoloogiale	Protsessi- innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik, globaalne	Stabiilne kasum ja käive
1995-1999, head tehnoloogilised lahendused, finantsvahendite nappus	Rahastamine, investeeringud GPS-i, uued tooted, organisatsioonilise d muutused	Toote-, protsessi- ja organisatsioonii nnovatsioon	Organisatsiooni, kohalik, globaalne	Kasumi ja käibe suurenemine
2000-2002, finantsvahendite nappus, kriis maailmaturul, strateegiline partnerlus Ericssoniga	Ühendamine, tagasiostu tehing, EMT, rahvusvaheline võrgustik	Toote- innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik, globaalne	Järsk tõus 2001 aastal järgnes finants- kahjuga
2003-2005, strateegiline partnerlus Ericssoniga, mobiilioperaatorid erinevates riikides, organisatsiooni- lised võimed	Laienemine mobiilioperaatorite kaudu, uued müügikanalid	Turundus- innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik, globaalne	Kasumi ja käibe suurenemine

Allikas: Kask 2010: 77

Regios on toimunud väga palju innovaatilist tegevust, enamasti seotud uute IT lahenduste väljatöötamisega. Väga oluline samm oli investeerimine oma geoinfosüsteemi loomisesse ja teiste GPS-iga seotud lahenduste arendamine. Tänu sellele saab ettevõtte praegu tegutseda välisurul ja pakuda teenuseid kliendi vajadustest lähtuvalt.

## Ordi juhtum

Ordi alustas tegevust 1992. aastal ühe töötajaga, kes on siiani ettevõtte omanik ja tegevjuht. Esimene Ordi arvuti pandi kokku 1994. aastal. Praeguseks on 125 töötajaga ettevõttel viis põhilist tegevusala, mille hulgas arvutite koostamine kokkupanek, arvutiosade maaletoomine, arvutite edasimüük, arvutite järeleteenindus ja muud arvutiteenused. 1997-2001. aastatel toimus laienemine, avati mitmeid harukontoreid ja poode üle Eesti. Sel perioodil võttis ettevõtte kasutusele kvaliteedijuhtimissüsteemi, mis vastas ISO 9001:2000 nõuetele. Selle olemasolu aitas kaasa erinevate rahvusvaheliste lepingute saamisel. 2001. aastal lõi Ordi oma kodulehele e-poe. 2004. aastal hakati arvuteid müüma Lähti ja Leetu, avati esindus Riias. (Sisask 2010, viidatud Kask 2010: 78- 82 vahendusel)

**Tabel 5.** Ordi strateegilised otsused ja innovaatus

<b>Periood/ Mõjutajad</b>	<b>Strateegiline otsus</b>	<b>Innovatsiooni liik</b>	<b>Uudsuse aste</b>	<b>Väljund</b>
1992-1997, töötajad teenisid raha sellega, mida neile meeldis teha	Ei tehtud konkreetsed strateegilisi otsuseid	-	-	Väike kasum ja käive
1998-2001, konkurentsi laienemine, võimaluste vähesus, klientide vajadused	Laienemine üle Eesti, koostöö suurtootjatega, e- poega alustamine	Organisatsiooni- ja turundus- innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik	Kasumi ja käibe suurenemine
2002-2003, klientide vajadused, suured kulud	ISO 9001 kvaliteedijuhtimise standardi rakendamine, ORDI sülearvutite tootmine, brändi loomine	Organisatsiooni-, toote (inkrementaalne) - ja turundus- innovatsioon	Organisatsiooni, kohalik	Järsk käibe kasv
2004- ... konkurendid, laienemisvajadus	Laienemine Lähti ja Leetu	Toote- innovatsioon (inkrementaalne)	Organisatsiooni	Käibe kasv

Allikas: Kask 2010: 83

Ordi puhul esineb teistest vähem innovaatilist tegevust ja seisneb enamasti organisatsioonilistes uuendustes. Eripära seisneb selles, et Ordi on pigem arvutite tootja, kui IT lahenduste pakkuja, nagu kaks eelmist ettevõtet. Kindlasti ei saa alahinnata ka

organisatsioonilist innovatsiooni. Olulisemateks tegevusteks võiks lugeda brändi loomist ja kvaliteedijuhtimise standardi rakendamist.

Need ettevõtted on kõik olnud innovaatilised, kõige enam on esinenud innovaatilist tegevust Regios, mis on selgitatav sellega, et seal on toimunud rohkem uute tehnoloogiate arendamist ja võetud kasutusele uusi tootmismeetodeid. Vaatluse all olevad ettevõtted on uuenduslikud eelkõige sellepärast, et tegelevad aktiivselt oma teenuste arendamisega, kuid innovaatus seisneb pigem selles, et tegeletakse uute IT- ja tehnoloogialahenduste välja töötamisega, mis võimaldavad luua uusi teenuseid. Järgnevalt kirjeldatakse Samreis Eesti AS-i tegevust ja innovaatusust, kaasatud on ka kontserni Samres AB tegevust alates ettevõtte loomisest, et saaks kõrvutada innovaatilise analüüsimist Samresis ja Eesti IT ettevõtetes.

### **2.3. Innovatsioon AS Samreis Eesti näitel**

Käesolevas alapeatükis antakse kõigepealt ülevaade kontsernist kuhu Samreis Eesti kuulub, seejärel ülevaade Samreis Eesti AS-ist, kirjeldatakse lähemalt tema tegevust ja viimase aja olulisemaid muudatusi, seejuures hõlmavad need nii väiksemaid organisatsioonilisi, suuremaid kvaliteedi parandamise eesmärgil tehtud uuendusi, kui ka ühe päris uue projekti arendust. Erinevate tegevuste väljatoomine on vajalik ettevõtte tegevuse mõistmiseks ja innovaatususe kirjeldamiseks. Informatsioon organisatsioonis toimuva kohta on saadud Samreis Eesti juhatajaga läbi viidud intervjuu (vt. lisa 2) ja ettevõtte kodulehe kaudu. Intervjuu küsimused koostati suures osas CIS4 küsimustiku põhjal, autor lisas ja muutis mõningaid küsimusi.

#### Samres AB tegevuse tutvustus ja analüüs

Samreis Eesti AS on 2004. aastal loodud ettevõtte, mis kuulub Rootsi kontserni Samres AB. 1994. aastal loodud kontserni põhitegevuseks on sotsiaaltranspordi (era- ja haiglareisid) ja nõude-ühistranspordi organiseerimine Rootsis. (Samres AB 2012) Sotsiaaltransport on transpordiliik, mille kasutajateks on enamasti inimesed, kellel on raske või võimatu liigelda tavalise ühistranspordiga, tulenevalt nende puudest või tervislikust seisundist. Sellise teenuse organiseerimine hõlmab endas reisitellimuste vastuvõtmist ja registreerimist tellimissüsteemis, reiside efektiivset kokkuplaneerimist, klienditeenindust, suhtlust valdade ja vedajatega. Tavaliselt käib sellise teenuse

pakkumine läbi valdade, kes kõigepealt kuulutavad välja hanke sotsiaaltranspordi korraldaja leidmiseks ning seejärel hanke võitnud ettevõtte peab teenuse pakkumisel täitma valdade poolt ette antud nõudeid transpordi korraldamise kohta. Enamus sotsiaaltranspordi korraldajatest tegutsebki korraldaja/organiseerijana, mis tähendab, et konkreetseid reise teostavad allhankijatena erinevad taksofirmad, kes samuti peavad vastama ettekirjutatud nõuetele. Korraldaja kui selline vastutab kogu teenuse toimimise eest.

Ettevõttel on reise broneerimiseks erineva asukohaga kõnekeskused, millest osa asub Rootsis, üks on Eestis Tartus, üks Moldaavias Chişinău ja üks Senegalis Dakari linnas. Kuna töö põhikeeleks on rootsi keel, siis personalile Eestis, Moldaavias ja Senegalis korraldatakse rootsi keele koolitused. Töötajaid on kokku umbes 325. Samres AB pakub teenuseid 120 Rootsi vallas. Aastas korraldatakse umbes 6 miljonit reisi. (*Ibid.* 2012) Samres AB organiseerib reise umbes 14 erinevas piirkonnas, Samresis Eestis tegeleb klientidega kaheksast piirkonnast. Piirkonnad, mida konkreetne kõnekeskus teenindab, ühtivad alati mõne teise Samresi kõnekeskuse omaga, selline süsteem on loodud selleks, et säiliks ühenduvus kõnekeskuste vahel ning juhul, kui üks kõnekeskus ei saa kõnesid võtta näiteks elektrikatkestuse tõttu, siis on olemas teine kuhu kõned üle kanduvad ja ei lähe seeläbi kaotsi.

Samres AB alustas tegevust 1994. aastal ühe piirkonna ja ühe kõnekeskusega Gällivare 's. Seejärel aastal 1997 sai ettevõtte veel ühe piirkonna ning avas selle teenindamiseks uue kõnekeskuse Falköpingus. 1998. aastal lisandus veel üks piirkond, sellega seoses suleti kõnekeskus, mis esimesena 1994. aastal Gällivare 's avati ja asutati uus suurem kõnekeskus Eskilstunas, samal aastal lisandus veel üks piirkond. Aastal 2000 lisandus üks piirkond, mille raames avati kõnekeskus Linköpingus. Aastal 2002 suurenesid ettevõtte ülesanded Lõuna-Rootsis ja samal aastal leidis aset suurem kõnekeskuste ümberstruktureerimine, mille tulemusena avati kontor Helsingborgis. 2003. aastal lisandus üks kõnekeskus. (*Ibid.* 2012)

Suurem strateegiline muudatus leiab aset 2004. aastal, kui laiendatakse Eestisse ja luuakse kõnekeskus Tartusse (Samres AB 2012). Esialgu on Tartu kontor planeeritud olema varuvariantiks ja võtma üle jäävaid kõnesid, mida Rootsi kõnekeskused ei jõua võtta. Laienemine välismaale paneb aluse uuele etapile ettevõtte tegevuses, sest kui



varem loodi kõnekeskus iga uue piirkonna teenindamiseks tavaliselt geograafiliselt selle piirkonna lähedusse, siis nüüd on selgeks saanud, et kõnekeskuse asukoht, kui selline ei ole oluline reise tellimisel. Tartu kontor hakkab varsti pärast seda tegelema Stockholmi piirkonna teenindamisega (*Ibid.* 2012). Hiljem lisanduvad veel teised piirkonnad. Ettevõtte avab kontori Moldovas 2008-2009. aastal ning selleks ajaks on Samreis Eesti (Tartu kontor) kujunenud suuruselt teiseks kõnekeskuseks ja omab kandvat rolli, seevastu mõningad väiksemad Rootsi kontorid on vahepeal suletud. 2010-2011 aastal saab ettevõtte õiguse korraldada sotsiaaltransporti Norra pealinnas Oslos. Üldjoontes toimib Norra sotsiaaltransport samamoodi, kui Rootsi oma, seetõttu ei toimunud oluliselt suuri muudatusi teenuse ülevõtmisel. Samresi poolt korraldatud sotsiaaltransport Eestis, Lääne- Virumaal, mille väljatöötamisega alustati 2010 aastal, toob aga endaga kaasa suuremad muudatused, sest Eestis pole sotsiaaltransporti sellisel kujul varem üldse korraldatud, mistõttu puudusid vajalik dokumentatsioon ja alused teenuse korraldamiseks (Salundi 2011).

Aastal 2012 avatakse uus kõnekeskus Senegalis, Dakaris ning Samreis Eestist on kujunenud tavalise tellimiskeskuse asemel liiklusplaneerimise keskus, kus töötavad lisaks tavaoperaatoritele ka spetsiaalsete oskustega liiklusplaneerijad. Samal aastal toimub ka kõikide IT- süsteemide uuendamine.

Järgnevalt analüüsitakse Samresi kontserni tegevuse innovaativsust ja vaadeldakse seda sarnaselt eelmises alapeatükis (2.2.) tutvustatud magistritööle, ettevõtte algusaastatest peale. Samuti toob autor välja potentsiaalsed väljundid, mis vastava otsuse tagajärjel sündida võisid, sest antud juhul ei ole konkreetselt väljundit teada. Autor lähtub analüüsis põhiliselt teooria osas välja toodud liigitustele, eelkõige Eesti Statistikaameti innovatsiooni käsitlustele erinevate innovatsiooniliikide määramisel, tulemusi võrreldakse magistritöös välja toodutega.

**Tabel 6.** Samreisi strateegilised otsused ja innovaatus

<b>Periood/ Mõjutajad</b>	<b>Strateegiline otsus</b>	<b>Innovatsiooni liik</b>	<b>Uudsuse aste</b>	<b>Väljund</b>
1994-2000	Laienemine Rootsis	-	-	Käive, kasumi suurenemine
2001-2003	Lõuna-Rootsis laienemine, ümbekorraldused	-	-	Käive, kasumi suurenemine
2004-2007	Kontori asutamine Eestisse	Organisatsiooni- innovatsioon	Organisat- siooni	Kulude vähenemine, konkurentsieelise saamine
2008-2010	Laienemine Moldovasse, Rootsi kontorite sulgemine	Organisatsiooni- innovatsioon	Organisat- siooni	Kulude vähenemine, konkurentsieelise hoidmine
2011-2012	Laienemine Senegali, Tartu kontori vastutus- ala suurenemine, uued IT süsteemid, Lääne- Virumaa projekt	Toote-, organisatsiooni- ja protsessi- innovatsioon	Organisatsioo- ni, kohalik	Kulude vähendamine, kvaliteedi parandamine

Allikas: autori koostatud

Samreisi puhul on kõige olulisem muudatus välismaale laienemine 2004. aastal, mis pani aluse ettevõtte edasisele strateegiale väliseturul. Autor loeb seda organisatsiooniliseks innovatsiooniks, sest sellega kaasnes struktuuriline muudatus kogu organisatsioonis. Samuti loetakse organisatsiooniinnovatsiooniks laienemist Moldovasse ja Senegali, sest need töid kaasa struktuurimuudatusi. Ilma esimese positiivse kogemusega välismaal poleks ilmselt tulnud teisi kõnekeskusi väljaspool Rootsit. Samamoodi poleks sellisel juhul olnud võimalust välja arendada Lääne-Virumaa sotsiaaltransporti. Lääne-Virumaa projekti liigitab autor tooteinnovatsiooniks kohalikul (Eesti) tasemel, sest tegu on uue teenusega Eesti turul. IT süsteemide väljavahetus loetakse protsessiinnovatsiooniks, sest uus tarkvara ja seadmed võimaldavad parandada teenuste kvaliteeti.

Samresis nagu ka eelnevalt vaadeldud ettevõtetes on toimunud palju muudatusi ettevõtte algusaastatest peale. Kui esmalt vaadeldud kolm ettevõtet tegelesid põhiliselt IT valdkonnas, siis Samres tegutseb põhiliselt sotsiaalsete teenuste valdkonnas, kuid on väga tugevas seoses oma igapäevatoös IT lahendustest, ettevõtte on järjest rohkem

hakanud kasutusele võtma ja välja arendama enda poolt välja arendatud teenuseid, mis võimaldavad vähendada sõltumist teistest teenusepakkujatest.

### Samreis Eesti tegevuse tutvustus ja analüüs

Järgnevalt toob autor välja olulisemad muudatused Samreis Eestis viimase paari aasta jooksul, et kirjeldada ettevõtte tegemisi ja saada paremat ülevaadet innovaatilisuse analüüsimiseks. Kirjeldatavad muudatused hõlmavad peamiselt organisatsioonilist poolt, kõnekeskuste tegevust ja sisendeid töörahulolu tõstmiseks. Muudatused ja uuendused, mis ettevõttes toimuvad korraldatakse enamasti kontserni tasemel, sest kõik kõnekeskused tegutsevad samadel alustel ja teenindavad samu piirkondi, iseasi on kuidas ühe või teise üksuse juht teatud muudatust juurutama hakkab (Salundi 2011). Kontserni tasemel toimub uuendusi kogu aeg, selles peatükis vaadeldakse lähemalt neid muudatusi, mis otseselt puudutavad Samreis Eestit ja tema tegevust.

Üheks oluliseks uuenduseks, mis viidi sisse alles hiljuti (veebruar- märts 2012) on liikluskorralduse ja autode hilinemiste jälgimine (TLÕ projekt) ja ennetamine teatud Rootsi piirkondade jaoks (kokku kaheksa), mis on tegelikult kontserni sees täiesti uus tegevus. See ülesanne anti viiele operaatorile Tartu kõnekeskuses, mis tähendas seniste töökorralduste ümberjagamist. Varem polnud sellist üksust ettevõttes loodud, seetõttu tuli tööruutiinid ja tegevused neil viiel operaatoril ise selgeks teha ja koostada juhend töö tegemiseks. Tänu TLÕ projektile muutus Tartu kõnekeskus tavalisest kõnede vastuvõtmise keskusest planeerimise ja spetsiaaluskustega töötajatega kõnekeskuseks.

Kõige suuremaks muudatuseks kõnekeskuste töös peab ettevõtte juhtaja uue kõnemalli, mille eesmärgiks oli parandada kõnekeskuste kvaliteeti, sisseviimist kõnekeskustesse. Muudatused kõnemallis seisnesid aktiivses kliendiga tegelemises ja suhtlemises. Konkreetsete aspektidena selle juures saab välja tuua näiteks kõne lõpus head päeva jätku, head reisi vms. soovimise, mis muudavad vestluse viisakamaks ja positiivsemaks. Tulemusena on kliendid ise hakanud kõne lõpus erinevaid viisakusi soovima, mis näitab, et see läheb neile korda (varem juhtus seda harva). Teiseks punktiks kõnemallis on reisi informatsiooni kordamine, mis on väga oluline tegevus, et vältida vigu broneeringutes. Tellimuse registreerimiseks vajaliku info saamiseks avatud küsimuste küsimine on samuti üheks malli osaks, kuna sellisel viisil peab klient ise ütleva

informatsiooni oma soovitud reisi kohta ja on võimalik vältida vigu, mis tekivad kinniste, jah/ei vastusega küsimuste küsimisega. (Salundi 2011)

Üheks oluliseks uuenduseks ettevõtte jaoks viimasel ajal on ka kvaliteedi parandamine läbi kõnede kuulamise ja analüüsi. Väga paljudes kõnekeskustes lindistatakse kõned koolituse ja arenemise eesmärgil. Samamoodi ka Samreis Eesti AS-is ja terves kontsernis, kuigi kõnede lindistamine oli ettevõttes juba varem, siis regulaarne kõnede kuulamine ja analüüs kvaliteedi parandamise eesmärgil toodi sisse umbes paar aastat tagasi. (Salundi 2011) Tegevus pole turul väga uudne, sest esineb paljudes erineva tegevusalaga ettevõtetes, kus tegeletakse muuhulgas ka telefoni teel klienditeeninduse ja -toega.

Kontsernis on toimunud ka uue tehnoloogia sisseostmine, mis leidis aset telefonide ja telefoniserverite väljavahetamise näol. Ettevõtte vahetas tehnika välja, et parandada kõnede tehnilist kvaliteeti ja vähendada katkestusi. Uute süsteemide rakendamisel toimusid algul küll uuest tehnikast, selle seadistamisest ja muu tehnikaga kokkusobitamisest põhjustatud katkestused, kuid praeguseks on probleeme siiski vähem kui vana süsteemiga ja võib öelda, et muudatus on oma eesmärgi täitnud. Tehniline uuendus toimub leiab aset ka IT- süsteemide väljavahetamise näol aastal 2012. (Salundi 2011)

Oluliseks sisendiks töörahulolu tõstmiseks on *Fisk* (kala rootsi k.) programmi rakendamist ettevõttes, mis põhineb ühel Seattle'i kalapoe (Pike Place Fish Co. 2011) loodud kontseptsioonil, mis on tõlgitud 14 keelde ja on kasutusel paljudes ettevõtetes. Kontseptsioon tutvustab kuidas stressirohke ja kurnava tööga hakkama saada, positiivselt mõelda, hoida head tuju tööl ning seda ka klientidele edasi anda. Kalapoe on koostatud lühifilm, kus kirjeldatakse, mida töötajad iga päev teevad, näiteks viskavad kalu üksteisele, teevad nalja ja seeläbi suudavad oma töö huvitavamaks pingevabamaks ja positiivsemaks teha. Samresi töötajatele tutvustati seda lähenemist kõikides kõnekeskustes ning Tartu kontoris on põhimõtet kohandatud ettevõttele sobivaks viisidel, mis antud võimaluste ja tingimuste juures võimalik on. Iga üksus sai võimaluse kontseptsiooni ise kohandada endale sobivaks ja leida selle raames tegevusi. (Salundi 2011) Kindlasti on olnud muudatus abiks positiivsema õhkkonna loomisel kontoris ja mõjutanud üldist töökvaliteeti.

Üheks oluliseks sisendiks töörahulolu tõstmiseks ja samas ka töötajate tervise parandamiseks on erinevate terviseprogrammide rakendamine, mis aitavad töötajal näiteks suitsetamisest loobuda, hakata tervislikumalt toituma, tulla paremini toime stressiga jne. Näiteks kontsernisisesse võistluse korraldamine, mille käigus saavad töötajad kirja panna oma nädala jooksul tehtud trennid või füüsilise liikumise minutitena ja jälgida kui palju on erinevate nädalate jooksul liigutud, samuti jälgida töökaaslaste trenni tegemist. Hiljem, kui võistlus on lõppenud loositakse kõigi osaliste vahel auhindu, nii nende seas, kes rohkem minuteid kogunud kui ka kõikide teiste seas, kes võistlusest osa võtsid. Üritus kestab tavaliselt paar kuud ja motiveerib inimesi endid rohkem liigutama, loomulikult kõiki ei saa sellega motiveerida, kuid teatud osa inimesi saab sellest kasu. Registreerimine ja arvepidamine toimub ettevõtte siseveebis, spetsiaalselt selle jaoks loodud leheküljel. Terviseprogrammide raames on korraldatud ka programme kuidas stressiga toime tulla ning toitumisharjumusi parandada. Järgnevalt toob autor välja kokkuvõtliku, analüüsiva tabeli tehtud muudatustest ja innovaatilisusest.

**Tabel 7.** Ettevõttes toimunud muudatuste analüüs

Uuendus	Eesmärk	Allikas	Uudsuse aste	Innovatsiooni tüüp
Uus kõnemall	Kvaliteedi parandamine	Kontsernisisene, algidee allikas teadmata	Organisatsiooni, kohalik	Protsessi- ja tooteinnovatsioon
Uued telefonid ja telefoniserverid	Kvaliteedi parandamine, kiirem reageerimine	Kontsernisisene, tagasiside kaudu	Organisatsiooni	-
<i>Fisk</i> programm	Töörahulolu tõstmine ja seeläbi kvaliteedi parandamine	Väljastpoolt- Pike Place Fish Co. Samreis Eesti poolt kohandatud	Organisatsiooni	-
Terviseprogrammid	Töörahulolu, töötajate tervise parandamine, kvaliteedi tõstmine, kulude kokkuvõid.	Kontsernisisene, algidee allikas teadmata	Organisatsiooni	-
TLÖ projekt	Kvaliteedi parandamine	Kontsernisisene, koostööpartneritelt	Organisatsiooni, kohalik	Organisatsiooni- ja protsessiinnovatsioon

Allikas: Autori koostatud

Uus kõnemall ei ole innovaatiline maailma jaoks, küll aga on Samres üks esimesi, kes oma alal (sotsiaaltranspordi korraldamine Rootsisis) sellist malli rakendab. Väga raske on määratleda, kas teised sama tegevusala ettevõtted midagi taolist teevad, seega ei saa ka kindlalt väita, et ettevõtte oma turul esimene on, kes seda rakendab. Tuginedes esimeses alapeatükis mainitud Oslo Käsiraamatule, milles toodi välja innovatsioonide uudsused erinevatel tasanditel võib väita, et Samresi jaoks on see muudatus innovatsioon ettevõtte tasandil ja võib oletada, et ka kohalikul tasandil. Eesti Statistikaameti jaotuse järgi peaks see uuendus olema tooteinnovatsioon, sest uuenduse oluliseks osaks on uuenenud suhtlemine kliendiga, samas võib ta olla ka protsessiinnovatsioon, sest tootmisprotsess on uuenenud. Idee on tulnud kontserni juhtkonna tasemelt, aga päris täpset allikat on keeruline määratleda, sest algidee võib olla kuskilt kuuldud, nähtud või hoopiski mitmest allikast kokku sulandunud.

Uute telefonide ja telefoniserverite kasutamine ei ole iseenesest väga innovaatiline tegevus, uue tehnoloogia rakendamine kvaliteedi parandamise eesmärgil. Kui lähtuda CIS uuringu kriteeriumidest, siis võib öelda, et tegu on innovatsiooniga ettevõtte jaoks, sellepärast, et uuring loeb ka tehnoloogia sisseostmise innovaatiliseks tegevuseks, kuna ettevõtte tegevus ilmselt seeläbi muutub. Samas kui lähtuda Eesti Statistikaametist, siis ei loeta seda innovatsiooniks, sest on tegu seadmetega, mis on sarnased nendega, mida varem kasutati. Uuenduse algatajaks oli juhtkond, kuid informatsioon uue tehnoloogia vajaduse järgi tuli muu hulgas ka klientide ja töötajate tagasiside kaudu, kui näiteks esines palju katkestusi või muid tehnilisi vigu, mis olid tingitud telefonisüsteemidest.

Kolmas uuendus, *Fisk* programm, on välja arendatud mujal, kuid on organisatsiooni sisse sobitatud arvestades ettevõtte eripära ja seetõttu võib lugeda innovaatiliseks ettevõtte jaoks. Eesti ettevõtete seas ilmselt ei ole väga palju sarnaseid programme rakendatud. Samas ei saa seda muudatust nimetada organisatsiooniinnovatsiooniks, sest tegu ei ole uuendusega, mis muudaks organisatsiooni struktuuri. Autor liigitab ta lihtsalt töörahulolu parandavaks uuenduseks.

Neljas, terviseprogrammid on samuti juhtkonna tasemelt tulnud idee ning päris algallikas on teadmata. Kindlasti on tegu uudse tegevusega ettevõtte jaoks, sest omab ka tehnilist lahendust siseveebis, kuid samamoodi ei saa seda nimetada organisatsiooni innovatsiooniks, kuna tegu pole struktuuri muutva muudatusega.

Tehtud uuenduste puhul kaasnevad mõjud on väga tähtsad ja ettevõtte juhataja peab väga oluliseks näiteks seda, et muudatuste mõjul muutub reageerimine kliendi vajadustele kiiremaks, samamoodi on väga oluline teenuste kvaliteedi paranemine. Enamus muudatustest viiakse läbi selleks, et parandada kvaliteeti ja saada paremaks. Kulude kokkuvõtte on tähtis, kuid ei ole alati peamine, kuna lähtutakse eelkõige sellest, et praegusel hetkel tehtud kulutused võivad tulevikus suuremat kasu tuua. Tegevused, mille eesmärgiks on vähendada tööjõu volavust ja tõsta töötajate rahuolu on ettevõtte jaoks väga olulised, selle nimel nähakse palju vaeva ning need ühtivad paljuski juba eelpool mainitud uuendustega nagu näiteks terviseprogrammid ja üldist õhkkonda parandavad tegevused. (Salundi 2011)

Uuendused töötatakse välja enamasti kontserni tasemel. Ideed, kui sellised tulevad tavaliselt mõnelt ettevõtte juhatusse kuuluvalt inimeselt, kes on kuskil mujal midagi sarnast näinud või kuulnud, samuti võib tulla ideid mõnikord ka koostööpartneritelt ja klientidelt. Üldiselt on need põhilised allikad innovatsioonialase teabe hankimiseks, kuid ei välistata ka teisi, sest mingil määral neid ikka kasutatakse ja keeruline on määratleda, millisest allikast täpselt miski pärineb, sest tihtipeale kujunevad ideed mitme erineva mõtte kooslusest. Siinkohal välja toodud ettevõtte tegevused kinnitavad teooria osas kirjeldatud, et teenindussektori ettevõtted koguvad ja töötlevad enamasti juba eksisteerivaid teadmisi ja informatsiooni ning teiste tehnoloogiate tuvastamine ja kasutamine on ettevõtlustegevuse keskmeks (Link, Siegel 2007: 93).

Ettevõtte kasutab pidevalt töötajate, klientide ja koostööpartnerite tagasisidet, et kõnekeskuste tööd efektiivsemaks muuta. Tagasiside ja klienditeeninduse (info, kaebused, ettepanekud) jaoks on loodud eraldi osakond. Töötajad annavad tagasisidet igal aastal täites rahulolu küsimustiku ning mõnikord ka jooksvalt erinevates tööalastes punktides. Klientide tagasiside toimub läbi klienditeeninduse ja samuti rahuloluküsitluste, milles saab hinnata reisi tellimise, sõiduteenuse ja kõne kvaliteeti jms. Tagasiside annab ettevõttele väga palju informatsiooni tegelikest probleemidest ja aitab parandada teenust ja teenindust.

Ettevõtte põhiliseks tegevuseks on Rootsi klientide teenindamine ja põhilised muudatused on tulnud kontserni tasemelt, põhiliselt on eesmärgiks kvaliteedi parandamine ja kulude kokkuvõtte. Samas on Samreis Eestil aga väga oluline roll ühe

päris uue teenuse väljaarendamisel ja pakkumisel. Järgnevalt keskendutakse Lääne-Virumaa sotsiaaltranspordile.

### Lääne- Virumaa sotsiaaltranspordi arendus

Sotsiaaltranspordi idee Lääne- Virumaal sai tegelikult alguse sellest, kui Rakvere haigla pöördus linnavalitsuse poole murega, et inimesed, kes on öösel mõne õnnetuse või juhtumi tagajärjel sattunud haiglasse ei saa sealt enam pärast ravi saamist koju, kuna kiirabi neid ei sõiduta, omakseid, kes saaksid järele tulla pole ning ka takso jaoks raha puudub. See mõte arenes edasi ning Lääne- Virumaalt võeti Samreis Eestiga ühendust, kuna oli olemas informatsioon, et Rootsis toimib sotsiaaltransport, mida korraldatakse muuhulgas Tartus ja tehti ettepanek, et kas midagi analoogset oleks võimalik ka Eestis korraldada. Seejärel asus Lääne-Viru Omavalitsuste Liit (VIROL) välja arendama sotsiaaltranspordi projekti, arendusse kaasati ka Samreis. Esimeseks etapiks teenuse loomisel oligi hankedokumentide reeglistiku koostamine, mille kokku panemisel võeti aluseks Rootsis kehtivad nõuded ja millega sätestati, mida hanke väljakorraldamisel teenusepakkujalt peaks nõudma, kuidas peaks vedajatega käituma, millised peaksid olema autod jms. (Salundi 2011)

Kogu dokumentatsiooni koostamine võttis aega üheksa kuud. Esimene pool koosnes statistiliste andmete (vt. lisa 3) kogumisest ja teine pool õiguslike lepingute ja ametliku dokumentatsiooni kokku panemisest. Statistilisi andmeid koguti sellepärast, et teada saada kui palju potentsiaalseid reisijaid üldse on, milline on nende koosseis, kuidas sõitma peavad, millise autoga jne. Informatsioon võimalikest teenusekasutajatest omavalitsustel puudus. Uurimus viidi läbi valla sotsiaaltöötajate kaudu, kes tegelikult seniajani olid abivajajaid transpordiga aidanud. Andmete kogumise käigus pidid sotsiaaltöötajad üles kirjutama, kes kui palju sõidab, milliste kohtade vahel, millise transpordivahendiga jne (vt. lisa 3). Seejärel tutvustati projekti ja andmeid valdadele ning kuulutati välja hange sotsiaaltranspordi operaatorteenuse pakkuja hankimiseks ja vedajate leidmiseks. Samreis kandideeris operaatorteenuse pakkuja hankele ning võitis selle. Aprillis 2011. aastal kinnitati teenusepakkujad ning maikuus alustas Samreis reise broneerimisega. Turuletoomisega informeeriti valdasid, omavalitsuste liitu, ilmusid artiklid ajalehes, internetis, trükiti plakateid ja kliendivoldikuid. Esimesel kuul toimus seitse reisi, seevastu mõni kuu hiljem septembris- oktoobris oli reisijaid ühes



kuus juba 700-800, mis on Eesti mõistes ühe maakonna kohta arvestatav arv. See näitab, et tegelikult on teenust väga vaja ja see annab puudega inimesele võimaluse saada kodust välja. (Salundi 2011)

Lääne- Virumaa sotsiaaltranspordiga on liitunud Ambla, Haljala, Kuusalu, Laekvere, Rakvere, Tapa, Vihula, Vinni, Viru- Nigula, Väike- Maarja vald ja Rakvere linn. Teenust saavad kasutada puuetega ja liikumistakistusega inimesed, vähekindlustatud või mittetoimetuleva leibkonna liikmed, isikud, kelle transpordi on tellinud haigla või vald, puuduva või ebasobiva ühistranspordiühendusega asulas elaval isikul.

Hetkel toimib sotsiaaltransport projekti raames, mille lõpptähtaeg on 31. mai 2012. Seejärel toimub uus hange leidmaks sotsiaaltranspordi korraldajat ja vedajaid uueks perioodiks, mis peaks kestma 30. juunini 2013. Uuel perioodil aga ei ole sotsiaaltransporditeenusel enam rahalist toetust Euroopa Sotsiaalfondilt, seega saab teenus arvatavasti olema piiratum, kui esimesel projektiperioodil.

Käesolevas osas vaadeldakse Lääne- Virumaa sotsiaaltranspordi projekti arendust, mille eestvedajaks oli VIROL (Lääne- Viru Omavalitsuste Liit), kuid tänu koostööle Samreisiga on see projekt ja teenus kujunenud selliseks nagu ta täna on. Samreisi panus teenuse välja arendamisel seisnes tegelikult kogu korraldusliku poole ja dokumentatsiooni arendamises. Ilma Rootsi kogemusest ei oleks teenus kindlasti selline nagu praegu, tänu sellele ei pidanud Eestis alustama sotsiaaltranspordiga nullist, vaid sai liikuda edasi Rootsi kogemuse põhjal. Ettevõtte juhataja sõnul ilmnisid projekti arendamisel ka sellised aspektid, mis sobiksid väga hästi sisse viia tänasesse Rootsi sotsiaaltransporti ja mille peale keegi poleks ilma projektiarenduseta tulnud.

Teenus, kui selline ei ole oma olemuselt otseselt innovaatiline, sest sotsiaal- ja invatransport on maailmas levinud, seevastu Eesti mõistes on see antud kujul nagu ta täna toimib kindlasti innovaatiline, kuna sellist korraldust ei ole varem Eestis rakendatud. Siiamaani on korraldatud invatransporti, kuid see ei ühti päris sotsiaaltransporditeenusega, sest invatransport on mõeldud eelkõige puuetega inimestele, sotsiaaltransport aga laieneb suuremale inimeste grupile, erinevus on ka planeerimises ja korralduses. Sotsiaaltransport on ühtne teenus, samas kui invatransporti pakuvad mitmed erinevad, väiksemad ettevõtted. Eestis on sotsiaaltransport suunatud

pigem puuetega ja liikumisraskustega inimestele ja ka nendele, kel puudub ühistranspordi võimalus.

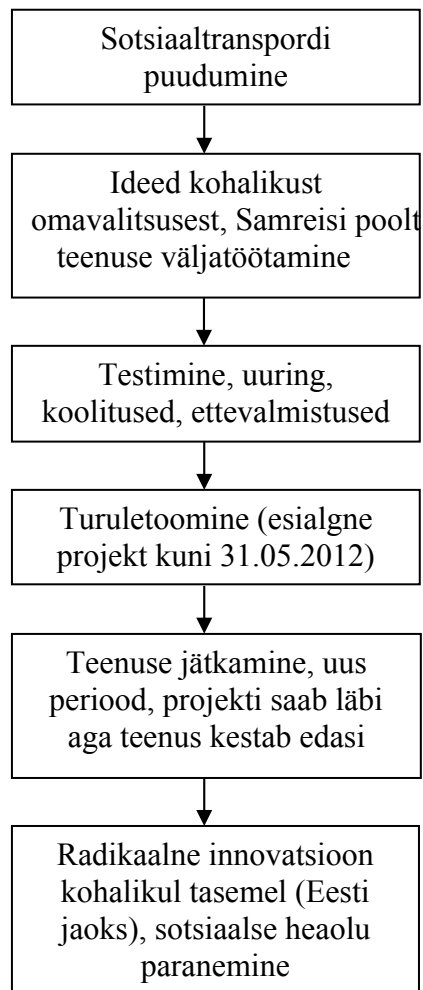
Innovaatilisuse selles teenuses loobki see, et kasutati juba olemasolevat teadmist, mis rakendati uute tingimuste kohaselt uude keskkonda. Teenuse vorm, kui selline võeti üle Rootsist, kuid sellisel kujul nagu tänapäeval Rootsi sotsiaaltransport toimib, seda Eestis täpselt samamoodi teha ei saa, kuna tugineda tuleb Eesti kehtivatele seadustele ja siinsele olukorrale. Samresi kontserni jaoks loob innovaatilisust ka see, et Lääne-Virumaa jaoks loodi täiesti uus tellimissüsteem, mis ei sarnane ühegi teise süsteemiga, mida ettevõtte praegu oma töös kasutab. Süsteem planeerib reisirid kokku nii efektiivselt, kui võimalik. See tähendab, et üritatakse reisirid broneerida nii, et üks auto saab maksimaalse koormuse. Samuti tähendab see seda, et kliendid ei saa alati sõita soovitud ajal, vaid aegu on lubatud teatud aja piires nihutada, et saada parim võimalik koosplaneerimine. Seega siinkohal on tellimissüsteemi näol tegu ka tehnoloogilise komponendiga. Järgnevalt toob autor välja võrdleva tabeli, mis esmalt oli kirjeldatud alapeatükis 1.2. (vt. tabel 1), milles võrreldi teenuste ja tootmise innovatsioonide erinevusi ning on siin kohandatud sotsiaaltranspordi projekti arendusele.

**Tabel 8.** Lääne- Virumaa sotsiaaltranspordi innovatsiooni tunnused. (Tabel 1. põhjal)

<b>Tunnus</b>	<b>Lääne-Virumaa sotsiaaltransport</b>	<b>Märkused</b>
Uudsuse aste	Maailmas levinud, kuid Eesti jaoks uus.	-
Teadus- ja arendustöö	Projekti arendus.	Ei ole otseselt defineeritud, kui teadus- ja arendustöö, samas oli kogu tegevus suhteliselt kindlate etappidena määratud.
Koostöö	Koostöö õigusbüroodega (Salundi 2011).	Koostöö ülikoolidega puudus.
Imiteerimine	Raskem	Tehnoloogiline komponent on tellimisprogrammi näol olemas. (Idee, kui sellise imiteerimine lihtne, aga sama korraldusega teenuse pakkumine raske, ressursimahukas)
Innovatsiooni suund	Nii olemasoleva toote edasiarendus, kui uue tehnoloogia loomine. Tooteinnovatsioon, turundusinnovatsioon	-

Allikas: Autori koostatud

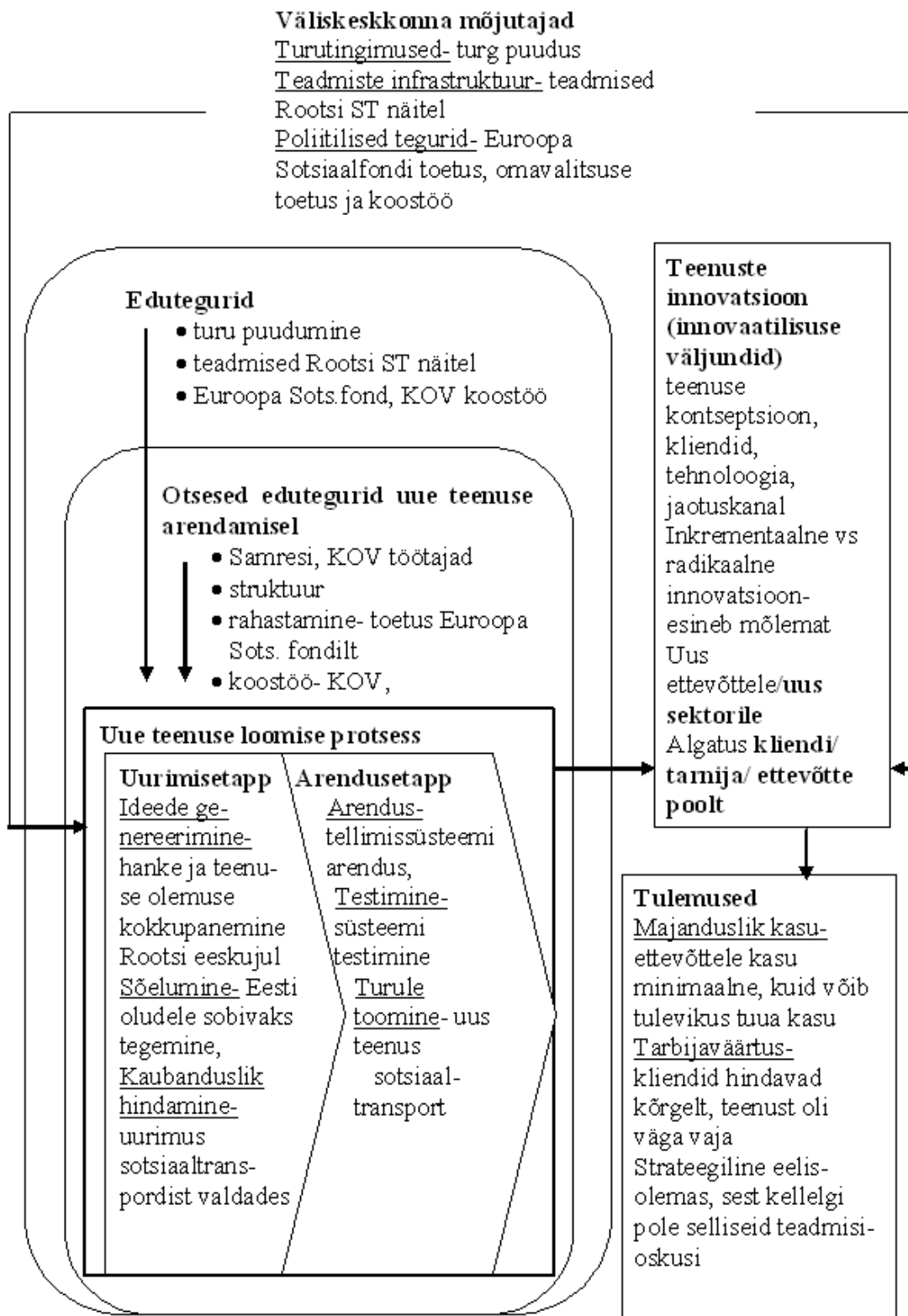
Siinkohal on näha, et antud projekti puhul ei pea alati paika väited teenuse ja tootmise innovatsiooni tunnuste kohta, näiteks et teenus on uudne Eesti jaoks, kuid mitte maailma jaoks. Antud juhul ei saa lugeda uut teenust radikaalseks, globaalseks innovatsiooniks, kuid päris ettevõttesiseseks innovatsiooniks teda samuti lugeda ei saa, seega on ta turu jaoks, kohalikul tasemel innovatsioon. Teadus- ja arendustöö ei olnud otseselt defineeritud kui teadus- ja arendustöö, kuid siiski oli teenuse väljatöötamine erinevate etappidena määratud. Planeeritud tegevusteks olid näiteks autojuhtide ja vedajate koolitused, kuidas peab liikumispuudega inimest õigesti aitama, millisel viisil transportima jne., samuti vallatöötajate ja haiglapersonali informeerimine ja koolitus teenuse kohta. Planeeritud tegevuseks oli ka autode kontrollimine ja nõuetele vastavuse kinnitamine. Koostöö ülikoolidega puudus, nagu teenusettevõtete kirjeldamise puhul esimeses tabelis (vt. tabel 1) välja oli toodud. Imiteerimine oli esialgse tabeli kohaselt teenuste puhul pigem kergem, kui tootmises, kuid analüüsitava teenuse puhul võib väita, et imiteerimine on pigem raskem, tulenevalt teenuse eripärast. Lihtsam on ideed, kui sellist järele teha, aga raskeks teeb asjaolud teenuse keerukus ja korralduse organiseerimine. Innovatsiooni suuna puhul saab väita, et tegu on nii olemasolevate teenuste arendusega kui ka uue tehnoloogia arendamisega.



**Joonis 11.** Sotsiaalse innovatsiooni etapid sotsiaaltranspordi näitel. (Social Innovator 2011) põhjal, autori koostatud

Joonisel 11 on välja toodud sotsiaalse innovatsiooni etapid, esimene etapp on probleemide leidmine, sotsiaaltranspordi näitel leiti probleem seeläbi, et tunti teenuse vajadust, aga teenust ei olnud. Seejärel ideede genereerimine, kus kohalik omavalitsus võttis samreisiga ühendust ja siis hakati koos projekti arendama. Teenuse testimist sotsiaaltranspordis otseselt ei esinenud aga viidi läbi uuring teada saamaks milline on osutatud sotsiaaltranspordi reise maht valdades. Tellimissüsteemi testimist ilmselt tehti. Lisaks koolitused autojuhtidele, vedajatele, kõikide seotud isikute informeerimine. Seejärel turuletoomine ja teenusepakkumine, mis osutus edukaks, sest reisijaid on palju. Pärast projekti lõppu uue hanke korraldamine ja teenuse kui sellise jätkamine, ainult kindlasti vähenenud mahus. Lõpptulemusena saavutati radikaalne innovatsioon Eesti jaoks, sest maailmas on teenus juba levinud. Paranes inimeste sotsiaalne heaolu ja

suudeti pakkuda teenust, mille järgi oli suur vajadus. Loodetavasti paneb see alguse teistele samalaadsetele projektidele ja kujuneb igapäevateenuseks ka Eesti jaoks. Järgneval joonisel (vt. joonis 12) on toodud välja uue teenuse arendamine sotsiaaltranspordi näitel, joonis on omakorda koostatud teooria osa 1.2. alapeatükis oleva joonise põhjal (vt.joonis3).



**Joonis 12.** Kontseptuaalne teenuste innovatsiooni mudel sotsiaaltranspordi näitel (de Jong *et al.* 2003: 58) põhjal, autori koostatud.

Väliskeskonna mõjutajatena on ära märgitud turutingimused, kus Eesti puhul turg põhimõtteliselt puudus, sest teenus puudus, teadmised ja oskused olid ettevõttel olemas Rootsi kogemuse põhjal, poliitiliste teguritena oli olemas kohalike omavalitsuste toetus ja rahaline toetus Euroopa Sotsiaalfondilt. Eduteguriteks on samad tunnused.

Otseste eduteguritena esimese punktina on inimesed, sotsiaaltranspordi puhul nii Samreisi kui omavalitsuste töötajad. Rahastamine toimus läbi Euroopa Sotsiaalfondi, ilma milleta poleks teenus üldse Eesti turule jõudnud. Koostöö all tuuakse välja kohalike omavalitsuste ja Samreisi ühine töö, tänu Samreisi kogemustele ja kohalike omavalitsuste algatustele ja ettepanekutele sai teenus just sellise vormi nagu tal praegu on. Uurimis- ja arendusetapis on tegevused, mis olid teenuse loomisprotsessis vajalikud. Tulemustena tuuakse välja majanduslik kasu, mis antud juhul on siiski väike, kuna tegu on projektiga ja Eestis teenuse välja arendamine sai võimalikuks ainult tänu Euroopa Sotsiaalfondile. Seevastu annab sotsiaaltranspordi projekt ettevõttele konkurentsieelise ja kogemuse Eesti turul, mida teistel ettevõtetel ei ole. Tarbijaväärtust võib lugeda kõige olulisemaks tulemuseks, sest antud juhul oli teenuse järgi vajadus ja nõudlus suur, kuna varem ei olnud paljudel inimestel üldse võimalust kodust välja saada. Praeguse seisuga lõpeb projekt 31. mail 2012, planeeritud on juba uus hange uue perioodi katmiseks. Kahjuks küll on tulemas teatud piirangud ressursside piiratuse tõttu, sest edaspidi peavad omavalitsused ise teenuse eest tasuma, aga vähemalt saavad abi need, kes seda kõige rohkem vajavad ning teenus jääb ka edaspidi püsima.

Samreis Eesti on innovaatiline ettevõtte tänu pidevale arengule ettevõtte sees, tegevusala eripärale, ematänu uuendusmeelsusele ja võimalustele end pidevalt proovile panna.

## KOKKUVÕTE

Teenustesektori osatähtsuse suurenemisega on hakatud rohkem tähelepanu pöörama ka teenustesektori innovaativsusel. Innovatsioon loob konkurentsieelise ja on kujunenud paljudele ettevõtetele elutähtsaks. Käesolev töö käsitleb innovatsiooni teenustesektoris ja teenustega tegevates ettevõtetes, eelkõige Samreis Eesti AS-is, aga vaadeldakse ka teisi, peamiselt IT lahendusi pakkuvaid ettevõtteid.

Bakalaureusetöö teoreetiline osa käsitleb innovatsiooni olemust, liike, teenuste innovatsiooni eripära ja võimalusi ning probleeme innovatsiooni mõõtmisel teenustes. Teoreetilises osas toodi välja levinumad innovatsiooni liigid: toote-, protsessi-, turundus- ja organisatsiooniinnovatsioon. Euroopa innovatsiooniuuring CIS (*Community Innovation Survey*) käsitleb innovatsiooni kui ettevõtte poolt turule toodud uut või oluliselt täiustatud toodet (kaupa/teenust), samuti uue või oluliselt täiustatud tootmis- või tarnimismeetodi rakendamist ettevõttes. Oslo Käsiraamat toob välja kolme tüüpi uudsust: innovatsioon võib olla uudne ettevõtte jaoks, turu jaoks või kogu maailma jaoks. Innovatsioon on ettevõtte jaoks seisneb selles, kui konkreetsetes organisatsioonides rakendatakse, võimalik, et teised ettevõtted on juba selle kasutusele võtnud, kuid see on uudne just vastavas ettevõttes. Innovatsioon turu jaoks seisneb selles, kui ettevõtte rakendab seda esimesena mingil kindlal turul. Innovatsioon maailma jaoks seisneb selles, kui ettevõtte rakendab seda esimesena maailmas.

Teoreetilises osas käsitletakse ühe liigina ka sotsiaalset innovatsiooni, sest uuritav ettevõtte, Samreis Eesti, tegeleb sotsiaalse suunaga teenuste pakkumisega. Sotsiaalse innovatsiooni eripära seisneb eelkõige ühiskonna probleemide lahendamises ja innovatsiooni võimalikult laias edasilevitamises, et kasu saaksid paljud inimesed.

Teenuste innovatsioon, mida vaadeldakse teooria teises alapeatükis, on üldiselt raskemini käsitletav teenuste olemuse tõttu, samas peetakse teenuste innovatsiooni lihtsamini saavutatavaks, kuna arvatakse, et selles leidub vähem tehnoloogilist



arendamist ja keskendub pigem olemasolevate toodete/teenuste arendusele, kui uue tehnoloogia arendamisele.

Teenuste innovatsiooni on raskem mõõta, sest väljund ei ole sageli käegakatsutav. Mõõtmiseks kasutatakse sageli innovatsiooniuringuid, näiteks nagu CIS (*Community Innovation Survey*), mis on kasutusel Euroopas. Tulemuste põhjal koostatakse erinevaid tulemuskaarte, üks neist EIS (*European Innovation Scoreboard*), milles järjestatakse riike erinevate indikaatorite alusel. Samuti pannakse kokku teenustesektori innovatsiooni näitajat- SSII (*Service Sector Innovation Index*). Välja tuuakse ka traditsioonilised mõõdikud nagu patendid ja teadus- ja arendustöö intensiivsuse mõõtmine (R&D intensiivsus). Mõõtmismeetodid võimaldavad üldiselt saada informatsiooni riikide ja sektorite kohta, ettevõtte tasandil mõõtmise jaoks peaks käsitlema iga ettevõtet ja tema tegevusi eraldi.

Empiirilises osas vaadeldakse Eesti teenustesektori innovaativsusust põhiliselt 2002-2008 perioodil, võrreldakse teenindust tööstussektoriga, tuuakse välja sarnasused ja erinevused teoorias välja toodud seisukohtadega. Üldiselt on tööstussektoris natuke rohkem innovaativseid ettevõtteid kui teenustesektoris, tööstuses esineb veidike rohkem tehnoloogiliselt innovaativseid (ehk toote- või protsessiuuendusega) ettevõtteid kui teenustes. Seevastu teenustes jällegi esineb natuke rohkem mittetehnoloogiliselt innovaativseid (ehk turundus- või organisatsiooni uuendusega) ettevõtteid kui tööstuses. Valdavalt arendatakse innovatsioone välja ettevõtete sees, vähem väljaspool ettevõtet või koostöös mõne teise organisatsiooniga.

Teises alapeatükis kirjeldab autor kolme IT- alal tegutseva ettevõtte MicroLinki, Regio ja Ordi innovaativsusust, mida on uuritud ühes varasemas üliõpilastöös. Kolm ettevõtet on toodud töösse sisse võrdlemaks innovatsiooni analüüsi erinevates organisatsioonides, kuna uuritavates ettevõtetes kasutati sarnast lähenemist, kui käesolevas töös. Analüüsis vaadeldakse erinevaid tegevusi ja strateegilisi otsuseid ettevõtte asutamisest peale, seejärel analüüsitakse nende tegevuste innovaativsusust ja väljundeid. MicroLinki puhul, näiteks üheks tähtsaks tegevuseks on Delfi portaali väljaarendamine ja Regio puhul oma geoinfosüsteemi loomine.

Kolmandas alapeatükis kirjeldab autor Samreis Eesti tegevust, emaettevõtte Samres AB tegevust ning analüüsib nende tegevuste innovaativsust. Autor viis innovaativsuse uurimiseks läbi intervjuu Samreis Eesti AS-i juhatajaga. Küsimused olid kombineeritud CIS uuringust ja autori täiendustest. Ettevõtte tegeleb sotsiaaltranspordi korraldamisega Rootsis ja Eestis ning kuulub ühtlasi Rootsi kontserni Samres AB. Sotsiaaltransport on transpordiliik, mille kasutajateks on enamasti inimesed, kellel on raske või võimatu liigelda tavalise ühistranspordiga, tulenevalt nende puudest või tervislikust seisundist. Reaside tellimiseks on ettevõttel mitmed erinevad kõnekeskused Rootsis, Eestis, Moldaavias ja Senegalis. Põhiliseks tegevuseks on Rootsi klientide teenindamine ja töö (põhi)keeleks on rootsi keel.

Samreis Eesti puhul toimub innovaativsuse kirjeldamine kõigepealt emaettevõtte näitel, misjärel kõrvutatakse seda kolme IT ettevõttega, seejärel Samreis Eesti näitel tutvustades erinevaid tegevusi ettevõtte sees ja liigitades nende innovaativsust. Üheks tähtsamaks etapiks emaettevõtte tegevuses oli laienemine Rootsist välja esimese välismaise kõnekeskusega Tartus. Seejärel kirjeldas autor Samreis Eesti tegevusi ja analüüsis innovaativsust erinevate ettevõttes toimunud uuenduste läbi, näiteks töörahulolu tõstmiseks terviseprogrammide loomine, *Fisk* projekt ning kvaliteedi parandamiseks uus kõnemall.

Kolmandas alapeatükis vaadeldakse muuhulgas ka projekti arendust ning analüüsitakse innovaativsust. Samreis Eesti arendas koostöös Lääne-Viru Omavalitsuste Liiduga välja sotsiaaltranspordi projekti Lääne-Virumaal ning on praegu selle teenuse korraldaja. Innovaativsuseks teeb teenuse juures reaside efektiivne kokkuplaneerimine, mida võimaldab ettevõtte poolt välja arendatud broneerimissüsteem.

Analüüsi tulemusena selgus, et Samreis Eesti on innovaativne ettevõtte. Innovaativsust sõltub suuresti ettevõtte tegevusvaldkonna eripärast, emaettevõtte uuendusmeelsusest ning pidevast arengust ettevõtte sees. Autor loodab, et käesolev töö annab oma panuse innovatsiooni paremaks mõistmiseks teenusettevõtetes.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Arundel, A.** Innovation survey indicators: Any progress since 1996?- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [<http://www.oecd.org/dataoecd/24/28/37436234.pdf>]. 17.03.2012
2. **Arundel, A., Kanerva, M., van Cruysen, A., Hollanders, H.** Innovation Statistics for the European Service Sector. Pro Inno Europe. Inno Metrics. May 10, 2007. [[http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/Innovation\\_Indicators\\_for\\_the\\_European\\_Service\\_Sector.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/Innovation_Indicators_for_the_European_Service_Sector.pdf)]. 14.09.2011.
3. **de Jong, J.P.J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J.** Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why?- EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, January, 2003, 73 p.
4. **Drechsler, W.** Mis on innovatsioon? Eesti Postimees, 27. november 2001. [[http://www.ut.ee/SOAH/essays/wd\\_innovatsioon.htm](http://www.ut.ee/SOAH/essays/wd_innovatsioon.htm)]. 29.11.2011.
5. Eesti Statistikaamet [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Majandus/19Teadus.\\_Tehnoloogia.\\_Innovatsioon/02Innovatiivne\\_tegevus/02Innovaatiline\\_tegevus\\_2002-2004/TDI01.htm](http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Majandus/19Teadus._Tehnoloogia._Innovatsioon/02Innovatiivne_tegevus/02Innovaatiline_tegevus_2002-2004/TDI01.htm)]. 24.04.2012.  
[[http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Majandus/19Teadus.\\_Tehnoloogia.\\_Innovatsioon/02Innovatiivne\\_tegevus/06innovaatiline\\_tegevus\\_2006-2008/TDI\\_601.htm](http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Majandus/19Teadus._Tehnoloogia._Innovatsioon/02Innovatiivne_tegevus/06innovaatiline_tegevus_2006-2008/TDI_601.htm)]. 09.04.2012.  
[[http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Majandus/19Teadus.\\_Tehnoloogia.\\_Innovatsioon/02Innovatiivne\\_tegevus/04Innovaatiline\\_tegevus\\_2004-2006/TDI401.htm](http://pub.stat.ee/px-web.2001/database/Majandus/19Teadus._Tehnoloogia._Innovatsioon/02Innovatiivne_tegevus/04Innovaatiline_tegevus_2004-2006/TDI401.htm)]. 24.04.2012.
6. **Gadrey, J., Gallouj, F., Weinstein, O.** New Modes of Innovation, How Services Benefit Industry.- International Journal of Service Industry Management, Vol. 6 No. 3, 1995, pp. 4-16.
7. **Gallouj, F., Weinstein, O.** Innovation in services.- Research Policy, 1997, Vol. 26, pp. 537-556. Viidatud Hipp, C., Tether, B.S., Miles, I. The Incidence and

- Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany.- International Journal of Innovation Management. Vol. 4, No. 4 (December 2000) pp. 417–453. vahendusel.
8. **Grönroos, C.** An Applied Service Marketing Theory.- [European Journal of Marketing](#) Volume: 16 [Issue: 7](#) 1982, pp. 30-41.
  9. **Hipp, C., Tether, B.S., Miles, I.** The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany.- International Journal of Innovation Management. Vol. 4, No. 4 (December 2000) pp. 417–453.
  10. **Hollanders, H.** Measuring Services Innovation: Service Sector Innovation Index. Six Countries Programme (6CP) Workshop “Non-technical Innovations – Definition, Measurement & Policy Implications” 16-17 October 2008, Karlsruhe [[http://www.6cp.net/downloads/2\\_%20Hollanders.pdf](http://www.6cp.net/downloads/2_%20Hollanders.pdf)]. 27.04.2012
  11. **Kandampully, J.** Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks.- European Journal of Innovation Management, Volume 5, Number 1, 2002, pp. 18-26.
  12. **Kanerva, M., Hollanders, H., Arundel, A.** 2006 TrendChart report: Can We Measure and Compare Innovation in Services? MERIT – Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, June 8, 2006.
  13. **Kask, T.** Innovation as a result of strategic decisions in the context of organisational environment: the case of estonian information and communication technology companies. University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Administration. 2010, 133lk. No 156. (Dissertation for applying *magister artium* degree in Economics).
  14. **Link, A.N., Siegel, D.S.** Innovation, Entrepreneurship and Technological Change. Oxford University Press, 2007, 219 p.
  15. **Martinson, Allan.** (MicroLink'i endine tegevjuht). Triin Kask'i intervjuu. Helisalvestis. Tartu, veebruar 2007. viidatud Kask, T. Innovation as a result of strategic decisions in the context of organisational environment: the case of estonian information and communication technology companies. University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business

- Administration. 2010, 133lk. No 156. (Dissertation for applying *magister artium* degree in Economics) vahendusel.
16. **Masso, J., Ukrainski, K., Varblane, U., Kaarna, R., Jürgenson, A.** Innovaatiline tegevus ettevõtetes aastatel 2006-2008. Eesti ettevõtete uuenduslikkus ja selle allikad. Tallinn, 2011. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. [<http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/innovatsioon/ettevotete-innovaatiline-tegevus.pdf>]. lk. 24-66.
  17. **Miles, I.** Innovation in Services.- The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2004, pp. 433-458.
  18. **Mulgan, G. with Tucker, S., Ali, R., Sanders, B.** Social Innovation What it is, Why it Matters and How it Can be Accelerated. Saïd business school, University of Oxford, 2007, 52 p. [[http://www.youngfoundation.org/files/images/03\\_07\\_What\\_it\\_is\\_SAID\\_.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is_SAID_.pdf)]. 25.09.2011.
  19. **Noorkõiv, Rivo.** (Regio endine tegevjuht). Tõnis Metsa intervjuu. Helisalvestis. Tartu, veebruar 2007. viidatud Kask, T. Innovation as a result of strategic decisions in the context of organisational environment: the case of estonian information and communication technology companies. University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Administration. 2010, 133lk. No 156. (Dissertation for applying *magister artium* degree in Economics) vahendusel.
  20. OECD and Eurostat, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD, Paris, 2005.viidatud The OECD Innovation Strategy, Getting a Head Start on Tomorrow. OECD Publishing, 2010, 222 p. vahendusel.
  21. Pike Place Fish Co. Kontseptsiooni tutvustav video [<http://www.youtube.com/watch?v=gNDP9jLuzXU>] 25.11.2011.
  22. **Poltimäe, H., Paas, T.** Innovatsioonide mõõtmine. 31.03.2009 [[www.obs.ee/~siim/seminars/Innovatsioonide\\_mqqtmine.ppt](http://www.obs.ee/~siim/seminars/Innovatsioonide_mqqtmine.ppt)]. 17.03.2012.
  23. **Pot, F., Vaas, F.** Social Innovation, the New Challenge for Europe.- International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57, No. 6, 2008. pp. 468-473.

24. **Salundi, Agnes.** (Samreis Eesti AS juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 22. november 2011.
25. Samres AB. [<http://www.samres.se/>]. 23.03.2012
26. **Sisask, Sulev.** (Ordi tegevjuht). Triin Kask'i intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 30. aprill 2010. viidatud Kask, T. Innovation as a result of strategic decisions in the context of organisational environment: the case of estonian information and communication technology companies. University of Tartu. Faculty of Economics and Business Administration, Institute of Business Administration. 2010, 133lk. No 156. (Dissertation for applying *magister artium* degree in Economics) vahendusel.
27. The OECD Innovation Strategy, Getting a Head Start on Tomorrow. OECD Publishing, 2010, 222 p.
28. The Process of Social Innovation. Social Innovator. [<http://socialinnovator.info/process-social-innovation>]. 27.09.2011.
29. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** Innovatsiooni juhtimine. Pegasus, 2006, 584 lk.
30. **Triplett, J.E., Bosworth, B.P.** Productivity in the U.S. Services Sector. Brookings Institution Press Washington, D.C. Brookings Institution Press, 2004, 401 p.
31. **Tsekouras, G., Poulis, E., Poulis, K.**, Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector Evidence from shipping companies.- Baltic Journal of Management Vol. 6 No. 3, 2011, pp. 320-341.
32. **Viia, A., Terk, E., Lumiste, R., Heinlo, A. jt.** Innovaatiline tegevus Eesti ettevõtetes, Euroopa Liidu neljanda innovatsiooniuringu (CIS 4) tulemused. Tallinn, 2007. Ettevõtluse arendamise sihtasutus. [[http://www.mkm.ee/failid/Innovaatiline\\_tegevus\\_Eesti\\_ettev\\_tetes\\_CIS4\\_.pdf](http://www.mkm.ee/failid/Innovaatiline_tegevus_Eesti_ettev_tetes_CIS4_.pdf)].

## LISAD

### Lisa 1. Eesti statistikaameti mõistete selgitus

**Innovaatiline tegevus** — masinate, seadmete, tarkvara ja litsentside soetamine; inseneri- ja arendustöö, koolitus, turundus ning igasugune teadus- ja arendustegevus, kui selle otsene eesmärk on välja töötada või rakendada toote- või protsessiinnovatsiooni.

**Innovaatilise tegevusega ettevõtte** — ettevõtte, mis vaadeldaval ajavahemikul tõi turule tooteinnovatsiooni või rakendas protsessiinnovatsiooni või oli hõivatud innovaatilise tegevusega (sh ka innovatsiooniprojektid, millest loobuti või mis on alles pooleli).

**Innovaatiline ettevõtte** — ettevõtte, mis vaadeldaval ajavahemikul tõi turule tooteinnovatsiooni või rakendas protsessiinnovatsiooni.

**Innovatsioon** — ettevõtte poolt turuletoodud uus või oluliselt täiustatud toode (kaup/teenus), samuti uue või oluliselt täiustatud tootmisprotsessi (sh ka turustus-, tarnimismeetodi vms) kasutusele võtmine ettevõttes. Innovatsioon baseerub uute tehnoloogiliste lahenduste rakendamisel, eksisteerivate tehnoloogiate uuel kombinatsioonil või muude ettevõtte hangitud teadmiste ärakasutamisel.

**Organisatsiooniline uuendus** — oluline muutus ettevõtte äripraktikas, töökohtade struktuuris või suhtlemises teiste ettevõtete/asutustega, eesmärgiga tõsta ettevõtte innovatsioonivõimekust ja parandada majandusnäitajaid (nagu kvaliteet, tulemuslikkus jm). Organisatsioonilise uuenduse all mõistetakse harilikult midagi laiemat kui näiteks pelgalt ettevõtte varustusketi ühe osa ümberkorraldamist.

Organisatsiooniliste uuenduste alla ei kuulu:

- juhtimisstrateegia muutused, millega ei kaasne organisatsioonilise struktuuri muutus;
- uue tehnoloogia kasutuselevõtt ühes ettevõtte allüksuses (näiteks tootvas üksuses), sel juhul on enimini tegemist protsessiinnovatsiooniga.

## Lisa 1. järg

**Protsessiinnovatsioon** — protsessiinnovatsiooni esineb nii tööstuses kui ka teeninduses ja see kujutab endast uue või oluliselt täiustatud tootmisprotsessi, tarnimismeetodi või tootmise abitegevuse kasutuselevõttu. Protsessiinnovatsiooni alla kuuluvad tehnoloogia, seadmete ja/või tarkvara muutused, mille eesmärgiks on toote kvaliteedi, tootmise või selle abitegevuse tõhususe ja/või paindlikkuse, keskkonnasäästlikkuse või turvalisuse tõus.

Protsessiinnovatsiooni alla ei kuulu:

- ebaolulised muudatused või parandused;
- tootmismahu või teenuste osutamise suutlikkuse kasv juba olemasolevatega sarnaste seadmete või logistikasüsteemide lisamise tõttu;
- innovatsioonid, mille oluliseks osaks on uuenenud suhtlemine kliendiga — need kuuluvad tooteinnovatsioonide hulka.

**Tooteinnovatsioon** — kaup või teenus, mis erineb oluliselt ettevõtte senistest toodetest omaduste või kasutusviisi poolest. See hõlmab olulisi muudatusi toote tehnilistes tingimustes, komponentides, materjalis, lisatud tarkvaras, kasutajasõbralikkuses või muudes funktsionaalsetes omadustes. Erinevalt protsessiinnovatsioonidest müüakse tooteinnovatsioone otse tarbijale.

Tooteinnovatsiooni alla ei kuulu:

- ebaolulised muudatused või parendused;
- rutiinne kategooria tõstmine;
- hooajalised muutused (nt rõivamood);
- toote kohandamine üksiku tarbija vajaduste järgi, millega ei kaasne olulisi täiendusi, võrreldes teistele tarbijatele pakutavaga;
- disainimuutused, millega ei kaasne tehniliste tingimuste või funktsionaalsete omaduste muutusi;
- kaupade ümbernimetamine või -pakendamine uue turu jaoks;
- teistelt ettevõtetelt hangitud uute kaupade või teenuste edasimüük, va juhul kui tegemist on ettevõtte välismaa tütarettevõttes väljatöötatud ja toodetud kaupade ja teenustega.



## **Lisa 1. järg**

**Turunduslik uuendus** — oluline muutus ettevõtte kaupade ja teenuste turustamisel, sh ka muutus disainis ja pakendamisel.

Turunduslike uuenduste alla ei kuulu:

- rutiinsed või hooajalised muutused (nagu rõivamood);
- reklaamimine, v.a kui esimest korda kasutati uut meediat.

**Mittetehnoloogiline uuendus** — organisatsiooni- või turundusuuendus.

**Tehnoloogiliselt innovaatiline ettevõtte** — ettevõtte, mis tõi vaadeldaval ajavahemikul turule tooteuuenduse, viis ellu protsessiuuenduse või oli hõivatud innovaatilise tegevusega (see tegevus võib olla seotud uuendusprojektidega, millest loobuti või mis on pooleli; samuti võib uurimis- ja arendustegevus olla ettevõtte põhi- või kõrvaltegevuseks).

**Tehnoloogiline uuendus** — toote- või protsessiuuendus.

## Lisa 2. Intervjuu AS Samreis Eesti juhatajaga

Käesolevad küsimused on koostatud uurimaks innovaatilist tegevust Samreis Eesti AS-is. Eesmärgiks on saada informatsiooni ettevõttes toimuva innovaatilise tegevuse kohta ja selgitada kas ja kuidas innovatsioon ettevõttes väljendub. Uurimus viiakse läbi Tartu Ülikooli ettevõttemajanduse õppe läbimiseks. Esmalt on kirjeldatud teemat tutvustav materjal, seejärel küsimused ettevõtte tegevuse kohta ning viimaks küsimused pakutava teenuse kohta. (Märkus: autor toob välja vastused lühidalt ja kokkuvõtlikult, kuna intervjuu terves mahus väljakirjutamine läheks liiga mahukaks, intervjuu kestus ca 2 tundi)

Euroopa innovatsiooniuring CIS käsitleb innovatsiooni kui ettevõtte poolt turule toodud uut või oluliselt täiustatud toodet (kaupa/teenust), samuti uue või oluliselt täiustatud tootmis- või tarnimismeetodi rakendamist ettevõttes (2007: 9).

- tooteinnovatsioon: uue või oluliselt täiustatud toote või teenuse kasutuselevõtmine, selle alla kuuluvad olulised tehnilised arendused, muudatused materjalides ja koostisosades, tarkvaraarendused, kasutajasõbralikkuse suurendamises või uuendused teistes funktsionaalsetes omadustes;
- protsessiinnovatsioon: uue või oluliselt täiendatud tootmis- või kättetoimetamismeetodi rakendamine, siia kuuluvad olulised muudatused/uuendused tehnikas, varustuses ja tarkvaras;
- turundusinnovatsioon: uue turuletoomise viisi, mis hõlmab olulisi muudatusi toote disainis või pakendis, tootepaigutuses, müügiedenduses (promotsioonis) või hinnapoliitikas, rakendamine;
- organisatsiooniinnovatsioon: uue organisatsioonilise lahenduse, töökorralduse või välissuhete rakendamine ettevõtte tegevusse.

Oslo Käsiraamat toob välja kolme tüüpi uudsust: innovatsioon võib olla uudne ettevõtte jaoks, turu jaoks või kogu maailma jaoks. Innovatsioon on ettevõtte jaoks seisneb selles, kui seda hakatakse konkreetses organisatsioonis rakendada, võimalik, et teised ettevõtted on juba selle kasutusele võtnud, kuid see on uudne just vastavas ettevõttes. Innovatsioon turu jaoks seisneb selles, kui ettevõtte rakendab seda esimesena mingil

kindlal turul. Innovatsioon maailma jaoks seisneb selles, kui ettevõtte rakendab seda esimesena maailmas. (The OECD Innovation... 2010: 20).

## **Lisa 2. järg**

### **Küsimused kõnekeskuse töö kohta.**

Millega ettevõtte tegeleb? Milliseid teenuseid pakub? Kes on kliendid?

Sotsiaaltransporditeenus Rootsis, pakutakse kompleksteenust, mis tähendab, et Samres korraldab kogu teenuse, nii klienditeeninduse, organiseerimise, liiklusplaneerimise, suhtlemise vedajate ja valdadega. Väikses osas pakub ka kõnekeskuste teenust teistele ettevõtetele. Kliendid on puuetega inimesed, pensionärid, inimesed, kes elavad piirkonnas kus puudub ühistransport, kellele on haiglapersonali poolt väljastatud õigus sõitmiseks, teisalt ka vallad ja omavalitsused on kliendid. Aja kokkuhoiu mõttes lepatakse kokku, et osa informatsiooni võtab autor kodulehelt.

Kas ettevõtte on viinud sisse olulisi uuendusi kahe viimase aasta jooksul kõnekeskuste töös kõnede ja klienditeeninduse seisukohalt? Kui jah, siis milliseid?

Jah, uus kõnemall, terviseprogrammid, Fisk, uued telefoniserverid, kõnede kuulamine ja analüüs parema teeninduse nimel, kõnekeskuste ümberstruktureerimine (uuendused viiakse sisse kõikides üksustes).

Kas ettevõtte on viinud sisse olulisi uuendusi ettevõtte organisatsioonilises pooles?(nt muudatused töökorralduses, juhtimises, infolevitamises jne) Kui jah, siis milliseid?

Viimase viie aasta jooksul struktuurimuutus, mille käigus kaotati ära Rootsi sisesed tütarettevõtted, kõik üks Samres AB, ei tehta kontserni sees vahet, kõik on üks Samres, mis loob ühtsuse kõnekeskuste vahel, nt see et vastatakse samadel piirkondadele erinevates kõnekeskustes.

Juhtimisstiili muutus selles mõttes, et juht on pigem toetav ja võimalusi loov. Infovahetuses intranet (*Sharepoint*), ettevõttesisene infovahetusprogramm *messenger-Spark*, ühtsete organisatsiooni sisekorraeskirjade loomine kõikides üksustes, et ühtlustada reegleid ja rutiine.

## Lisa 2. järg

Kui toimusid muudatused, siis kui olulised olid organisatsiooniliste muudatuste järgnevad mõjud (kas kõrge/keskmine/madal/mitteoluline):

- Kiirem reageerimine kliendi vajadustele- **kõrge**
- Teenuste kvaliteedi paranemine- **kõrge**
- Kulude vähenemine- nii ja naa, **oluline**, aga ei jälgita alati, sest tehtud kulutused võivad tulevikus suuremat kasu tuua
- Töötajate rahulolu tõus/tööjõu voolavuse vähendamine- **kõrge**

Kui esines uuendusi, siis kes oli nende uuenduste väljatöötajaks? (nt peamiselt ettevõtte ise; peamiselt kontsern kuhu ettevõtte kuulub; ettevõtte koostöös teiste ettevõtete või asutustega; peamiselt teised ettevõtted või midagi muud)

Ettevõtte ise, peamiselt kontserni tasemel, juhtkond. Võib olla väga erinev, kas koostöös, vallad, vedajad. Teiste ettevõtete eriti mitte.

Kas ettevõtte kasutas kahe viimase aasta jooksul järgmisi innovatsioonialase teabe allikaid ja kui kasutas siis kui oluliseks hindate allika olulisust? (kõrge/keskmine/madal/ei kasutanud)

- Ettevõtte- või kontsernisisised allikad- **kõrge**
- Seadmete, materjali, pooltoodete, **tarkvara tarnijad- kõrge**
- Kliendid ja tarbijad- **keskmine**
- Konkurendid või teised ettevõtted samast majandusharust- **madal**
- Konsultatsioonifirmad, kommertslaborid või eraõiguslikud teadus- ja arendusasutused- **ei kasutanud**
- Ülikoolid ja teised kõrgkoolid- **ei kasutanud**
- Konverentsid, messid, näitused jms- **madal**
- Teadusajakirjad ja äri- või tehnikaväljaanded- **ei kasutanud**

Kas ettevõtte kasutas töötajate/ klientide/ koostööpartnerite arvamust/tagasisidet, et muuta kõnekeskuste tööd paremaks? Kui jah, siis kui oluliseks seda peetakse?

Jah, väga oluline, selle jaoks on loodud isegi eraldi osakond.

## **Lisa 2. järg**

### **Küsimused uue projekti kohta.**

Kas ettevõtte (Samreis Eesti AS) on kahe viimase aasta jooksul toonud turule uusi või oluliselt täiustatud teenuseid? Kui jah, siis milliseid?

Lääne-Virumaa sotsiaaltransport, maailma mõistes ei ole uus teenus, kuid Eestis puudus. Algatajaks Lääne-Virumaa pool, Samresil korraldamise kogemus, Samresi poolt välja arendatud Rootsi kogemuse põhjal, nullist välja mõelda on väga raske. Invatakse on olemas olnud tükk aega Eestis, aga sotsiaaltransport on samm edasi. Projekt toetatud Euroopa Sotsiaalfondi poolt, muidu väga kallis teenus.

Kui ettevõtte tuli turule uue teenusega (Lääne-Virumaa sotsiaaltransport), siis kas see teenus või teenuse pakkumise protsess on ettevõtte jaoks innovaatiline? Milles see seisneb?

Samresi jaoks otseselt ei ole innovaatiline, sest kogemus Rootsi näol olemas, aga innovaatiline selles mõttes, et kõik tuli kohandada Eesti oludele sobivaks, ei saanud päris üks ühele üle võtta. Tuli kokku panna uus teenus uutal alustel. Samreis Eesti jaoks väga innovaatiline, sest varem poldud sellega tegeldud. Uus tellimissüsteem, mis on ettevõtte enda poolt välja arendatud.

Kes oli uue teenuse väljatöötajaks? (nt peamiselt ettevõtte ise; peamiselt kontsern kuhu ettevõtte kuulub; ettevõtte koostöös teiste ettevõtete või asutustega; peamiselt teised ettevõtted või midagi muud)

Peamiselt Samreis Eesti, mingil määral abi kontserni poolt. Koostöös VIROL-iga, kes oli algatajaks.

Kas mõni kahe viimase aasta jooksul turule toodud uus teenus oli uudne ettevõtte turu jaoks (ettevõtte tõi uue või oluliselt täiustatud kauba või teenuse oma turule enne, kui

seda tegid konkurendid, kuigi see võis olla juba varem kättesaadav teistel turgudel) või ettevõtte enda jaoks (ettevõtte tõi turule teenuse, mida konkurendid juba pakkusid)?

Ettevõtte turu jaoks täiesti uudne. (Sotsiaaltransport)

## **Lisa 2. järg**

Kas uue teenuse arendamise käigus esines järgmist innovaatilist tegevust?

- Ettevõttesisest teadus ja arendustegevust? (Ettevõttesisese teadus- (uurimis-) ja arendustegevuse all mõistetakse ettevõtte sees loovat tegevust, mille eesmärgiks on teadmiste hulga kasv ning nende teadmiste kasutamine uute või oluliselt täiustatud toodete/teenuste turuletoomises).

Jah, projekti arendus, kindlad etapid, kuigi ei olnud defineeritud kui teadus- ja arendustöö.

Kui esines ettevõttesisest teadus ja arendustegevust, siis kas see oli pidev või juhuslik?

Pidev, juhuslikkust esines ka jooksvates küsimustes.

- Väljastpoolt tellitud teadus- ja arendustegevus (Eelmises punktis kirjeldatud tegevus, mida teeb teie ettevõtte tellimusel teine ettevõtte sh ka teie kontserni teine ettevõtte või teadusasutus)

Otseselt ei olnud

- Masinate, seadmete ja tarkvara soetamine (Uute või täiustatud toodete/teenuste tootmiseks ja/või uute või oluliselt täiustatud protsesside rakendamiseks soetatud masinad ja seadmed ning tark- ja riistvara)  
oli ettevõttel juba olemas
- Muude teadmiste hankimine väljastpoolt ettevõtet (Patentide, patentimata leiutiste, oskusteabe või muude teadmiste hankimine või litsentsimine teistelt ettevõtetel või asutustelt)

Andmekaitse

- Koolitus (Ettevõtte töötajate koolitus nii ettevõtte sees kui mujal, mille otsene eesmärk on uute või oluliselt täiustatud toodete/teenuste väljatöötamine ja turuletoomine või uute või oluliselt täiustatud protsesside rakendamine)  
Töötajate koolitus

## Lisa 2. järg

- Innovatsioonide turuletoomine (Turundustegevus, mille eesmärgiks on teie ettevõtte uute või oluliselt täiustatud toodete/teenuste turuletoomine, sh turu-uuringud ja ettevalmistavad reklaamikampaaniad)  
Teenuse tutvustamine omavalitsustes, haiglates, klientidele

### Kui pikk oli teenuse väljaarendamisprotsess?

Algas 2009. aasta alguses, millega algas uurimus potentsiaalsete reisijate arvu ja vajaduste kohta, kuni septembrini. Maikuust 2011 algas teenuse osutamine, kuni 2012 mai lõpuni. Väljaarendamisprotsess 9 kuud.

### Kas ettevõtte sai toetust teenuse väljaarendamiseks ja kui saadi, siis kui oluline oli toetuse saamine innovatsioonitegevusele? (nt kas innovatsiooniprotsess kiirenes, innovatsioonikulud vähenesid, innovatsioonide kvaliteet tõusis, innovatsiooniriskid vähenesid, avaldus muu mõju innovatsiooniprotsessile)

Ettevõtte toetust ei saanud, Euroopa Sotsiaalfond toetab projekti, ilma selle toetuseta poleks teenust sündinud, sest inimeste jaoks on see ilma toetuseta kallis.

### Kas ettevõtte kasutas uue teenuse väljatöötamiseks järgmiseid innovatsioonialase teabe allikaid ja kui kasutas siis kui oluliseks hindate allika olulisust?

- Ettevõtte- või kontsernisisesed allikad- **oluline**
- Seadmete, materjali, pooltoodete, tarkvara tarnijad- ei olnud väga oluline
- Kliendid ja tarbijad- **oluline**
- Konkurendid või teised ettevõtted samast majandusharust- **ei ole oluline**

- Konsultatsioonifirmad, kommertslaborid või eraõiguslikud teadus- ja arendusasutused- **õigusbüroo ja VIROL**, aga teised mitte
- Ülikoolid ja teised kõrgkoolid- **ei ole oluline**
- Konverentsid, messid, näitused jms- **ainult need, mis ise korraldati**
- Teadusajakirjad ja äri- või tehnikaväljaanded- **ei ole oluline**

## Lisa 2. järg

Kui olulised olid ettevõttele innovatsioonide (sh toote-, teenuse-, protsessiinnovatsioonide) rakendamise järgmised mõjud? (kas kõrge/keskmine/madal/ebaoluline)

- Teenuste valiku suurenemine- **kõrge**
- Turu laienemine või turuosa suurenemine- **kõrge**
- Teenuste kvaliteedi paranemine- **kõrge**
- Teenuse osutamise paindlikkuse suurenemine- **kõrge**
- Tootlikkuse kasv- **kõrge**
- Tööjõukulude vähenemine (tooteühiku kohta)- **madal**
- Vastavus õigusaktide nõuetele- **kõrge**



### Lisa 3. Sotsiaaltranspordi osutamise maht omavalitsustes veebruar- juuli 2010.

Tabel 1. Sotsiaaltransporditeenuse osutamise maht omavalitsustes veebruar-juuli 2010.

Vald	Pikkus km	Aeg h	KOV kulu	Kliendi kulu	Arst	Sots	Kool	Töö	Muu	Reisid kokku	Reisija T	Reisija L	RT	S	B
Ambla	3532	47	8752	602	10	9	22		6	61	24	41	0	33	28
Haljala	1157	28	2259	0	33	14	2		2	51	83	11	0	51	
Koeru	2142,5	88	5611	0	37	25	1	26		91	103	19	4	87	4
Kuusalu	27112	458	48071	4018	53	5	325	91		474	220	271	68	472	2
Laekvere	669	29	0	0	8	3				11	9	2		11	
Rakke	790	14	730	0	6		2			8	17	4			8
RakvereL	1709	163	0	980	45	52	152			250	76	174	78	2	248
RakvereV	870	18	908	600	5	6				11	11	7	2	11	
Tapa	8383	109	54092	9708	49	1	31			81	48	193			81
Vihula	1866	32	11032	3228	11	2	10			23	15	13	2	17	3
Vinni	8783	184	42284	7834	72	5				77	84	22	12		77
V-Nigula	2460	46	2546	1864	31	62	2			87	112	12		87	
Valkla HK	10466	251	0	0	233	34	2	23	130	215	464		3	164	51
VIROL	8160	136	102000	0			68			68		748			68
Imastu Udriku	14305	283	0	0	139	132	9	306	28	593	698	107		220	373
<b>Kokku</b>	<b>92405</b>	<b>1886</b>	<b>278285</b>	<b>28834</b>	<b>732</b>	<b>350</b>	<b>626</b>	<b>446</b>	<b>166</b>	<b>2101</b>	<b>1964</b>	<b>1624</b>	<b>169</b>	<b>1155</b>	<b>943</b>

# SUMMARY

## INNOVATION IN SERVICE ENTERPRISES IN EXAMPLE OF SAMREIS EESTI

Piret Hanson

Nowadays innovation is one of the most important factors for companies to achieve competitive advantage. During the last century the service sector has risen to be one of the main sectors in economy. Innovation in services has usually been thought to be more difficult to understand than innovation in manufacturing and that's why it has not been studied so thoroughly as innovation in manufacturing. The aim of this research is to study how innovation appears in Samreis Eesti. Samreis Eesti is a call center which is providing social transport services in Sweden, Norway and in Estonia. Samreis Eesti has also been one of the developers of social transport service in Estonia. To achieve this goal, the main research assignments are:

- to provide a theoretical overview of innovation and different types of innovation;
- to explain the specificity of service innovation;
- to describe the possibilities and difficulties of measuring innovation in services;
- to analyse innovation in Estonian service sector;
- to study how innovation appears in information and communication technology enterprises in example of three case studies;
- to study and analyse how innovation appears in Samreis Eesti.

This research contains of two chapters- theoretical and empirical chapter. Theoretical chapter includes three sub-chapters and empirical also three sub-chapters In the theoretical part the author of this research gives an overview of innovation in general and also different types of innovation. Most common types of innovation are product, process, organizational and marketing innovation. Oslo Manual describes three different dimensions of innovation, innovation can be new: to the firm, to the market or to the

world. Then in sub-chapter 1.2. author gives an overview of service innovation; usually service innovation is thought to be accomplished easier than innovation in manufacturing. Research and development (R&D) is often not defined as research and development in service company and it is thought that service company mostly uses purchased technologies and knowledges in entrepreneurial activity. In sub-chapter 1.3. author gives a description of the possibilities and difficulties in the measuring of service sector innovation, such as CIS survey (Community Innovation Survey), intensity of R&D, patents, EIS (European Innovation Scoreboard) etc.

In the empirical part of the research, the author analyses innovation in Estonian service sector and compares it to manufacturing. Manufacturing sector is just a little bit more innovative than service sector, in service sector there are more non-technological innovation than in manufacturing and in less technological innovation than in manufacturing. Mostly the innovations are developed inside the company and less outside or in cooperation with some other organization. In sub-chapter 2.2. author gives an overview of innovation in three Estonian information and communication technology enterprises: MicroLink, Regio and Ordi.

Author performed an interview with the manager of Samreis Eesti to collect information about the activities and changes in the company during past few years. Information about that helps to analyse what the company does and how it innovates. The interview showed that the company is quite active to do changes inside the organisation and in its working routines. One of the main aspects of researching innovation in Samreis Eesti is the development of social transport project in Estonia Lääne- Virumaa. The project was developed in cooperation with the Union of Lääne- Viru Municipality's (VIROL). Samreis Eesti prepared all the needed documents and the entire legal basis to conduct the procurement, because in Estonia there existed no actual forms and rules how the service should be organized. That was because there existed no concerted and organized social transport service. Most of the forms were taken from the Swedish system and adjusted to Estonian laws and local situation. The empirical part includes also the other smaller innovations in the company, there are organisational and other smaller innovations which affect the daily activity and also describe more the whole service, including the organisation of Swedish social transport.

Author of this thesis hopes that the research helps understand better how innovation in service companies appears and works and that the thesis helps future researchers.