

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Annika Metsala

INNOVATSIOONI JUHTIMISE PRAKTIKAD
EAS-I ETTEVÕTLUSKONKURSIL KATEGOORIA „INNOVAATOR 2021“
TOP 10 HULKA KUULUVATE ETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Maret Ahonen, MBA

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Innovatsiooni olemus ja selle juhtimise teoreetilised lähtekohad.....	6
1.1. Innovatsiooni mõiste ja mudel.....	6
1.2. Innovatsiooni juhtimise käsitlused.....	14
2. Empiiriline uuring innovatsiooni juhtimise praktikate kohta	21
2.1. Empiirilise uuringu meetodi, protsessi ja valimi kirjeldus	21
2.2. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs ning ettepanekud	28
Kokkuvõte.....	47
Viidatud allikad.....	50
Lisad	53
Lisa A. Konkursil innovatsiooni kategoorias osalemise statuut.....	53
Lisa B. Ettevõtluskonkursi ajalugu. Protsess 2021. aastal.....	55
Lisa C. Top 10 ettevõtete ja intervjuude andmed	56
Lisa D. Küsimustik poolstruktureeritud intervjuude läbiviimiseks	57
Lisa E. Küsimustiku kaaskiri	58
Lisa F. Innovatsioonistrateegia märksõnad ja kategooriad.....	59
Lisa G. Organisatsiooni teemaploki märksõnad ning kategooriad	61
Lisa H. Ideede kogumise märksõnad ning kategooriad	63
Lisa I. Ideede valimise märksõnad ning kategooriad.....	64
Lisa J. Ideede arendamise märksõnad ning kategooriad.....	66
Lisa K. Ideede kasutusele võtmise märksõnad ning kategooriad	67
Lisa L. Kliendi tagasiside märksõnad ning kategooriad.....	68
Summary.....	69

Sissejuhatus

Innovatsioon ei ole pelgalt viimaste aastakümnete teema, kuigi just viimasel ajal on selle uurimisele üha kasvavat tähelepanu pöörama hakatud (Bigliardi, Ferraro, Filippelli & Galati, 2021). Innovatsiooni mõiste tuleneb ladinakeelsest sõnast *innovare* ning kõige suuremas üldistusastmes tähistab see millegi uue tegemist.

Innovatsiooniteoorias leiame mitmeid erinevaid innovatsiooni definitsioone ja kirjeldusi. Viimasel ajal on üha enam hakatud kasutama OECD Oslo käsiraamatus (inglise keeles *Oslo Manual*) sätestatud definitsiooni, mille kohaselt on innovatsioon "...uus või parendatud toode või protsess (või nende kombinatsioon), mis erineb oluliselt selle üksuse eelnevatest toodetest ja protsessidest ja mis on tehtud kättesaadavaks potentsiaalsetele kasutajatele (toode) või võetud üksuse poolt kasutusele (protsess)" (OECD 2018, 32).

Innovatsioon hoiab ettevõtte uuenemises samas kui ilma innovatsioonita on suur tõenäosus, et ettevõtte jääb oma arengu pidurdumise tõttu kasvava konkurentsi tingimustes teistest maha (Bessant, Lamming, Noke & Phillips, 2005; Schumpeter, 1950 (viidatud Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009 kaudu)). Samas pole innovatsioon oluline teema ainult ettevõtete, vaid ka laiema ökosüsteemi vaatenurgast. Innovatsioon võib aidata lahendada väljakutseid, millega seisavad silmitsi terve ühiskond ja majandus (Ritala, Schneider & Michailova, 2020), samuti on sellel oluline roll elatustaseme parandamisel üldisemalt (OECD, 2018).

Ka Eestis on ettevõtete konkurentsipüsivuse ja üldise majanduse arengu tagamiseks innovatsioon määrava tähtsusega. Näiteks 2019. aastal olid Eesti ettevõtte rahvusvahelise innovatsiooniindeksi (*Global Innovation Index*) alusel teadmiste ja tehnoloogia taseme ning ettevõtluse keerukuse kategooriates vastavalt 26. ja 28. positsioonil, inimkapitali ja teaduse tasemelt aga veelgi madalamal, 36. positsioonil. (Dutta et al., 2019)

Ehkki Eesti Statistikaameti 2020. aastal avaldatud uuringu tulemused näitavad, et 73% Eesti ettevõtetest on innovaatilised, on nimetatud uuringu tulemustele viidates oluline tähele panna, et uuringusse on kaasatud vaid piiratud hulk Eesti ettevõtteid, kellest omakorda täielikku tooteuundust on raporteerinud vaid 15% ning vaid 8% on raporteerinud, et tegelevad pidevalt teadus- ja arendustööga. Veelgi vähem, vaid 6% Eesti ettevõtetest kasutab oma tegevuses teaduspõhist innovatsioonimustrit (Tänav, 2020). Seega tuleb tõdeda, et püsiva teadus- ja arendustööga tegelevate ettevõtete hulk jääb Eestis tagasihoidlikuks.

Eesti visioonis 2035. aastaks on kesksel kohal "kohanemisvõimeline teaduspõhine ühiskond" ning arengukava eesmärk sedastab, et "... innovatsioon ja ettevõtlus suurendavad koostöös Eesti ühiskonna heaolu ja majanduse tootlikkust, pakkudes konkurentsivõimelisi

ja kestlikke lahendusi Eesti ja maailma arenguvajadustele.” (Eesti teadus, n.d.). Riigikogu juures tegutseva Arenguseire Keskuse uuringust nähtub, et tootlikkuse kasvatamise võti seisneb ennekõike tooteinnovatsioonis ning teadus- ja arendustegevuses (Männasoo, Rungi, Hein, Hazak & Tasane, 2018). Seega on innovatsiooni temaatika Eesti ettevõtete tootlikkuse kasvatamisel ja Eesti visiooni 2035 saavutamisel olulise tähtsusega ning nagu nähtus ülal esitatud statistika tulemustest, on Eesti ettevõtetel innovatsiooni kasutuselevõtu osas arenguruumi omajagu.

Innovatsiooni protsess on oma olemuselt suhteliselt sarnane ja ei sõltu sellest, kui unikaalne on lõpuks ellu kutsutud innovatsioon (Van de Ven, 2017). Samas tõdetakse, et innovatsiooni saab õppida pigem praktikutelt ning vähem raamatutarkusest (Tidd & Bessant, 2014). Antud magistritöö uurimisprobleemiks on innovatsioonijuhtimise praktikad Eesti innovaatilistes ettevõtetes ning uuringu eesmärk on kaardistada innovatsiooni juba edukalt rakendavate Eesti ettevõtete näitel innovatsioonijuhtimise praktikaid.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on uurimustöö ülesanneteks:

- anda ülevaade innovatsiooni mõistest ja mudelist;
- anda ülevaade innovatsioonijuhtimise mõistest ja tegevustest;
- valida uurimistöö jaoks innovaatilised Eesti ettevõtted;
- koostada teoreetilise kirjanduse sünteesi põhjal intervjuu plaan
- selgitada empiirilise uuringu käigus välja ettevõtete innovatsioonijuhtimise praktikad;
- koostada levinumatele innovatsioonijuhtimise praktikatele tuginedes ettepanekud ettevõtetele, kes soovivad innovatsioonijuhtimist õppida praktikute kogemusest.

Uuringu läbiviimiseks on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit. Magistritöö esimeses peatükis kaardistatakse empiirilisele uuringule eelnenud teoreetilises osas innovatsiooni tunnuseid, innovatsioonijuhtimise tegevusi, innovatsiooni mudelit ning koostatakse vastavatest osadest koosnev süntees, mis võetakse aluseks empiirilise uurimise läbiviimisel. Töö teine peatükk keskendub empiirilises uuringus kasutatud küsimustiku, valimi ning uurimisplaani tutvustamisele. Küsimustiku alusel viiakse pilootuuringu läbiviimise ja küsimustikku täienduste sisseviimise järel ettevõtetega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Alapeatükk 2.2 keskendubki nimetatud intervjuude tulemuste esitamisele. Tulemuste lõppu on lisatud autori kokkuvõtlikud ettepanekud juhtimispraktikatest, mida Eesti innovaatilised ettevõtted kasutavad ning mida saab läbiviidud uuringu tulemusel soovitada teistelegi innovatsiooni rakendada soovivatele ettevõtetele.

Käesolevas uurimustöös on valimisse kaasatud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) innovatsioonikonkursil kümne parima hulka jõudnud ettevõtted (konkursil nimetatud

ka kui Top 10 ettevõtted, edaspidi viidatud kui kümme parimat või Top 10 ettevõtet). Valimi kasuks otsustamisel oli määravaks asjaolu, et konkursil osalemiseks on ettevõtted tõendanud enda innovaativsus ning need andmed on kontrollitud. Ühtlasi oli konkursil innovatsiooni kategooria esikümnesse kuuluvate ettevõtete nimekiri avalik. Empiirilise uuringu tulemused on ettevõtete soovil esitatud anonüümselt. Osalenud ettevõtete nimekiri on välja toodud nii antud töös valimit kirjeldava alalõigu sees pt. 2.1 kui ka töö lisa C.

Empiirilise uuringu tulemusena selgub, milliseid innovatsiooni juhtimispraktikaid Eesti ettevõtted konkreetse valimi näitel kasutavad. Lisaks kokkuvõtlikule ülevaatele on töö autor uuritud ettevõtete kogemuse ja kasutusel olevate praktikate alusel esitanud pt. 2.2 lõpus ettepanekud, mida võiksid arvesse võtta need ettevõtted, kes soovivad senisest tõhusama innovatsioonijuhtimise abil veelgi paremaid tulemusi saavutada.

Märksõnad: innovatsioonid, innovatsiooni juhtimine, innovatsiooni mudel, innovatsiooni juhtimise praktikad.

Teaduseriala kood (CERCS): S190 Ettevõtete juhtimine.

1. Innovatsiooni olemus ja selle juhtimise teoreetilised lähtekohad

1.1. Innovatsiooni mõiste ja mudel

Käesolevas peatükis antakse teaduskirjandusele tuginedes ülevaade innovatsiooni definitsioonidest, selle tunnustest ning innovatsiooni mudelist, mis on ühtlasi aluseks võetud innovatsioonijuhtimise praktikate kaardistamisele antud uurimustöös.

Innovatsioon ei ole pelgalt viimaste aastakümnete teema, kuigi just viimasel ajal on hakatud innovatsiooni uurimisele üha kasvavat tähelepanu pöörama (Bigliardi, Ferraro, Filippelli & Galati, 2021). Innovatsiooni mõiste tuleneb ladinakeelsest sõnast *innovare*. Kõige suuremas üldistusastmes on innovatsioon millegi uue tegemine, muutuse kaasabil väärtuse loomine või ka „protsess, mis loob ideest väärtust“ (Tidd & Bessant, 2014, 3). Juba pea sajand tagasi sõnastas Austria päritolu majandusteadlane Joseph A. Schumpeter, et uute ideede rakendamine on ettevõtete võimalus n-ö lõhkuda stabiilset majanduskeskkonda ning selle kaudu saavutada konkurentsieelis (Schumpeter J. A., 1934 (viidatud Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009 kaudu)). Seega on arusaam uuenduste rakendamise ja selle kaudu ärilise eelise saavutamisest eksisteerinud vähemalt sajandi.

Innovatsioon viitab millelegi uuele. Samas eristatakse innovatsiooni selgelt leiutisest (inglise keeles terminid vastavalt *innovation* ja *invention*). Kui leiutiseks peetakse ideed millestki uuest, siis innovatsioon on leiutis, mis on edukalt ellu viidud – on turustatud, loob lisaväärtust või kasumit ning senisest kõrgemat kvaliteeti (Ivan & Despa, 2014).

Innovatsioon on oma olemuselt rohkemal või vähemal määral interdistsiplinaarne ning on läbi põimunud mitmete teiste valdkondadega. Selliselt on innovatsioon seotud ka erinevate valdkondade uurimismetoodikate ja traditsioonidega. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Shafique, 2013) Valdcondade üleselt kehtivat ühest autoriteetset definitsiooni sellele mõistele siiski veel pole – nii leiavad innovatsiooni definitsiooni teemal teaduskirjanduse ülevaate koostanud Inglise teadlased (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). On seisukohti, mille alusel on innovatsioon lisaks muule keerukusele seotud ka tõlgendamise küsimusega ning seega võivadki eri osapoolte hinnangud innovatsioonile, protsessidele ja tulemustele erineda märgatavalt (Ritala, Schneider & Michailova, 2020).

Innovatsiooni definitsioone on kasutusel erinevaid, nii üldiseid kui spetsiifilisi. Allpool tabelis 1 on autori valikul esitatud mõned erinevad innovatsiooni definitsioonid, mis kajastavad ilmekalt, kui erinevalt on võimalik innovatsiooni lahti mõtestada. Tabelis 1 esitatud definitsioonid pärinevad teaduskirjandusest ning on esitatud kronoloogilises järjestuses.

Tabel 1

Innovatsiooni definitsioone teaduskirjandusest

Autor	Aasta	Definitsioon
Damanpour	1996	Organisatsiooni muutumise vahend, kas vastusena väliskeskkonna muutustele või ennetava tegevusena, et mõjutada keskkonda.
Porter & Stern	1999	Innovatsioon on teadmiste transformatsioon uuteks toodeteks, teenusteks ja protsessideks.
OECD	2005	Uue või oluliselt parendatud toote (ese või teenus), protsessi, uue turundusviisi või uute meetodite kasutusele võtmine organisatsiooni ärikorralduses, töökorralduses või välises suhtluses.
Trott	2005	Teoreetilise kontseptsiooni, tehnilise leiutise ja äriliselt ellu viidu kombinatsioon.
Tidd, Bessant & Pavitt	2006	Ideest alustamine ja edukate toodete, teenuste või protsessideni välja jõudmine protsessiliselt edasi liikudes ja tehnoloogiat ning turge (väliseid või ettevõtte siseseid) omavahel ühendades.
O'Sullivan & Dooley	2009	Muutuste elluviimise protsess, mille käigus luuakse suuremat väärtust nii kliendile kui ettevõttele.
Baregheh, Rowley & Sambrook	2009	Mitmeastmeline protsess, mille käigus ideed muudetakse uuteks ja parandatud toodeteks, teenusteks või protsessideks, selleks et turul edukalt edasi liikuda, konkureerida ja eristuda.
Tidd & Bessant	2014	Innovatsioon viitab uute toodete, teenuste või ärimudelite avastusele, arendamisele, kasutusele ja vastu võtmisele;

		väärtusahela uuel moel organiseerimisele; uutele tootmisprotsessidele; organisatsioonistruktuuri uutele vormidele.
OECD	2018	Uus või parendatud toode või protsess (või nende kombinatsioon), mis erineb oluliselt selle üksuse eelnevatest toodetest ja protsessidest ja mis on tehtud kättesaadavaks potentsiaalsetele kasutajatele (toode) või võetud üksuse poolt kasutusele (protsess)”. Ritala, Schneider & Michailova
	2020	Millegi valmimise lugu alates eelduste loomisest kuni tulemuseni.

Allikas: autori koostatud

Nagu ilmneb tabelist 1, saab innovatsiooni kirjeldada erinevalt, keskendudes kas tulemusele (toode, teenus või protsess), innovatsiooniprotsessile kui tegevuste jadale, mis aitab uudse lahenduseni jõuda, või hoopiski organisatsioonile, milles innovatsioon toimub (Damanpour, 1996). Siinkohal soovib autor ära märkida, et sõna „protsess“ võib innovatsiooni käsitluses esineda mitmes eri tähenduses. Mõnel juhul viitab protsess innovatsiooni tulemusele (analoogina tootele või teenusele, mis on innovatsiooni ellurakendatav tulemus), mõnel juhul aga võib sõna „protsess“ viidata mitte innovatsiooni resultaadile, vaid hoopis arendusetappidele, mille kaudu jõutakse resultaadini. Antud töös kasutab autor edaspidi vastavalt termineid „protsess kui tulemus“, kui arutlusel on innovatsiooni tulemusena ellu rakendatav uus protsess, ning „innovatsiooniprotsess“ innovatsiooni arendusetappide tähenduses. Samas selgub definitsioone hoolikamalt analüüsides, et nii nagu mõiste „protsess“ on kasutusel mitmes erinevas tähenduses, on seda ka mõiste „innovatsioon“. Mõnel juhul kasutatakse seda, viidates resultaadile (teenus, toode, protsess kui tulemus), mõnel juhul aga kui toimuvale arengule (innovatsiooniprotsessile). Viimasel juhul on autor kasutanudki terminit „innovatsiooniprotsess“ ning rääkides innovatsioonist üldisemalt, on mõeldud kas innovatsiooni puutuvat suures üldistuse astmes või spetsiifiliselt tulemusele viitamist.

Tabelis 1 toodud innovatsiooni definitsioonid keskenduvad peamiselt millegi spetsiifilise avastamisele, arendamisele ja loomisele (teenus, toode, protsess, turustusviis) kuni arendamisel olnud idee realiseerumiseni. Mõni üksik definitsioon tabelis 1 viitab võrdlusmomendile teistega, eristumisele ja konkureerimisele (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Damanpour, 1996).

Innovatsiooni vaadeldaksegi sageli kui „millegi valmimise lugu, alates eelduste loomisest kuni tulemuseni“ (Ritala, Schneider & Michailova, 2020), olgu selleks tulemuseks

siis pakutav uus toode, teenus või hoopiski ettevõttesisene protsess kui tulemus, mille ümberkorraldamise tulemusel on toote või teenuse pakkumine senisest efektiivsemalt korraldatud.

Viimasel ajal on üha laialdasemalt kasutama hakatud innovatsiooni definitsiooni, mis pärineb OECD Oslo käsiraamatust (inglise keeles *Oslo Manual*). See on kogumik juhendeid, mille alusel kogutakse ja avaldatakse äriinnovatsiooni puutuvat rahvusvahelist statistikat. Ka Oslo käsiraamatus on innovatsiooni definitsioonid eri aastakäikude väljaannetes erinenud. Kui esimestes väljaannetes (1992 ja 1997) käsitleti innovatsiooni peamiselt tehnoloogilises tähenduses (tooted ja protsess) ning organisatsiooni ja mittetehnoloogilise innovatsiooni teemade arutelu oli ära toodud väljaande lisades, siis hiljem lisandus sellele ka teenuste sektor, organisatsiooni ja turunduse innovatsioon (2005). Oslo käsiraamatu 2018. aasta väljaanne defineerib innovatsiooni järgmiselt: “Innovatsioon on uus või parendatud toode või protsess (või nende kombinatsioon), mis erineb oluliselt selle üksuse eelnevatest toodetest ja protsessidest ja on tehtud kättesaadavaks potentsiaalsetele kasutajatele (toode) või võetud üksuse poolt kasutusele (protsess)” (OECD 2018, 32). Innovatsiooni mõiste sisaldab endas seega ka Oslo käsiraamatu alusel võimalust kasutada seda nii tegevuse (innovatsiooniprotsessi) kui tegevuse tulemuse kirjeldamiseks. Ühtlasi märgitakse Oslo käsiraamatus (2018), et muutus definitsioonis on olnud vajalik, kuna nii nagu muutub ümbritsev majanduslik ja sotsiaalne keskkond, peavad arengu läbima ka innovatsiooni olemus ja selle definitsioonid (OECD, 2018).

Järgnevas tabelis 2 on võrdlvalt välja toodud tabelis 1 esitatud definitsioonide erinevused ja sarnasused. Esitatud võrdluses on aluseks võetud mitmetes definitsioonides kasutatud liigitus toodete, teenuste ja protsesside lõikes, kusjuures protsessi esinemist definitsioonis on tabelis 2 viidatud selgitusest lähtuvalt kirjeldatud kahel eri moel – protsess kui innovatsiooni tulemus või innovatsiooniprotsess. Võrdluses on kõrvutatud ka organisatsiooni ja keskkonna aspekte ning täiendavalt on lisatud rakendamise ehk elluviimise aspekt, mis on oluline innovatsiooni eristamiseks leiutisest.

Võrdlusest nähtub, et kõik definitsioonid sisaldavad vaadet elluviimisele ning kõik peale OECD definitsiooni kirjeldavad ka innovatsiooni protsessi selle etapilise arendustegevuse tähenduses. Innovatsiooni resultaadile kui tootele, teenusele või protsessile kui tulemusele viitavad 10-st definitsioonist rohkem kui pooled ehk kaheksa definitsiooni. Ka organisatsioonile viitavad seitse definitsiooni, kuid mitte täpselt samade allikatena kui innovatsiooni tulemusele viitamise osas.

Tabel 2

Tabelis 1 esitatud innovatsiooni definitsioonide võrdlus mõistes viidatud liikidest lähtuvalt.

Autor	Toode/teenus	Protsess kui tulemus	Innovatsiooni-protsess	Organisatsioon	Keskkond	Rakendamine/elluviimine
Damanpour, 1996			v	v	v	v
Porter & Stern, 1999	v	v	v			v
OECD, 2005	v	v		v	v	v
Trott, 2005			v			v
Tidd, Bessant & Pavitt, 2006	v	v	v	v	v	v
O'Sullivan & Dooley, 2009			v	v		v
Baregheh et al., 2009	v	v	v	v	v	v
Tidd & Bessant, 2014	v	v	v	v	v	v
OECD, 2018	v	v		v	v	v
Ritala, 2020	v	v	v	v		v

Allikas: autori koostatud

Kõige rohkem erinevad definitsioonid omavahel keskkonnale viitamise küsimuses. 10-st viidatud definitsioonist kuus viitavad võrdlusmomendile või seosele keskkonnaga. Kõige laiem katvusega definitsioonid kirjeldavad nii innovatsiooni resultaati, innovatsiooni protsessi kui tulemuseni jõudmise viisi organisatsioonis ning samuti viidet keskkonnale või kontekstile (Damanpour, 1996; Tidd, Bessant & Pavitt 2006; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Tidd, Bessant & Pavitt 2006). Samas on osad definitsioonid jäänud võrdlemisi üldsõnaliseks, viitamata millelegi spetsiifilisemalt (Tidd & Bessant, 2014, Trott, 2005).

Ehkki tabelis 2 toodud definitsioonide loetelus esineb omavahel erinevaid näiteid, ei anna see täielikku ülevaadet innovatsiooni definitsioonidest. Baregheh, Rowley ja Sambrook (2009) otsisid innovatsiooniteemalisest teaduskirjandusest innovatsiooni enim levinud definitsiooni ning tõdesid, et erinevaid innovatsiooni definitsioone oli kokku umbes 60. Käesoleva magistritöö eesmärk ei ole viidatud uurimusele sarnaselt anda terviklikku ülevaadet innovatsiooni definitsioonidest, küll aga on kirjandusülevaate põhjal viidatud tõdemus antud töös autori poolt ära mainitud sooviga avada innovatsiooni kohta käivate definitsioonide mitmekülgust. Erinevused definitsioonides ja käsitlustes võivad muuhulgas

olla seotud sellega, et uuritakse innovatsiooni teemat eri valdkondade uurimismetoodikaid kasutades.

Otsides viiteid enim kasutatud definitsioonidele, tuvastasid Baregheh, Rowley ja Sambrook (2009) uuritud innovatsiooni definitsioonide sõnastustest kuus iseloomulikku tunnust (inglise keeles *key attributes*). Tunnuste pinnalt moodustati omakorda definitsioonid, mis koondasid kokku tunnuste aluseks olnud väljendeid. Innovatsiooni tunnused, nende aluseks olnud väljendid ning väljendite ja tunnuste alusel koostatud tunnuste definitsioonid on koondatud tabelisse 3.

Tabel 3

Innovatsiooni erinevates definitsioonides esinevad iseloomulikud tunnused

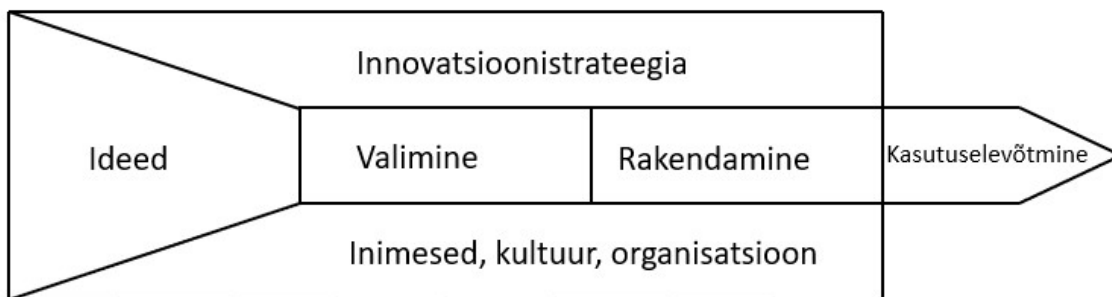
	Iseloomulik tunnus	Väljendid analüüsitud innovatsiooni definitsioonides, mille alusel iseloomulikke tunnuseid gruppideks jaotati	Iseloomuliku tunnuse definitsioon
1	Innovatsiooni etapid	Loomine, tekitamine, rakendamine, arendamine, rakendamine ja vastu võtmine	Kõik innovatsiooniprotsessi jooksul läbikäidavad etapid, mis tavaliselt algavad idee genereerimisest ja lõppevad turule toomisega.
2	Sotsiaalne kontekst	Organisatsioonid, ettevõtted, kliendid, sotsiaalsed süsteemid, töötajad, arendajad	Viitab igasugusele sotsiaalsele üksusele, süsteemile või grupile inimestele, kes on kaasatud innovatsiooniprotsessi, või keskkondlikele teguritele, mis seda mõjutavad.
3	Vahendid innovatsiooniks	Tehnoloogia, ideed, leiutised, loomingulisus, turg	Vajalikud ressursid, mis peavad innovatsiooniks olemas olema (tehniline, loominguline, finantsiline).
4	Innovatsiooni olemus	Uus, täiendamine/ täiustamine, muutus	Innovatsiooni vorm – kas see seisneb milleski uues või täiustatud lahenduses.
5	Innovatsiooni liik	Toode, teenus, protsess, tehniline	Innovatsiooni kui väljundi liik või innovatsiooni tulemus, näiteks toode või teenus.
6	Innovatsiooni eesmärk	Edu, eristumine, võistlemine	Üldine tulemus, mida ettevõtte soovib innovatsiooni kaudu saavutada.

Allikas: Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009

Definitsioonide alusel koostatud innovatsiooni tunnuste ülevaade avab omakorda innovatsiooni olemust. Selles ülevaates kajastub nii innovatsiooni protsessiline vaade (innovatsiooni etapid), kontekst (sotsiaalne taust ning vahendid) kui ka innovatsiooni olemus, liik ja eesmärk.

Innovatsiooni on ülevaاتlikult kirjeldada püüdnud ka Goffin ja Mitchell (2017), kes on koostanud viieosalise innovatsiooni mudeli (inglise keeles *Innovation Pentathlon Framework*, edaspidi nimetatud kui innovatsiooni mudel või innovatsiooni viiene mudel), mida omakorda võib jagata kaheks alajaotuseks. Üheks alajaotuseks on otseselt innovatsiooniprotsessi kirjeldav osa, mis koosneb kolmest etapist: töö ideede loomise nimel (ideede kogumine ja loomine), prioriteetsete ideede valimine ning välja valitud ideede arendamine. Teiseks alajaotuseks on viieses mudelis konteksti loovad valdkonnad, nagu innovatsioonistrateegia ning organisatsiooniline vaade. Ettevõtte innovatsioonistrateegia peegeldub juhtimises, eesmärkides, kommunikatsioonis, tehnoloogias, ressursside planeerimises ja mõõdikutes ning organisatsiooni valdkond kajastab tervikuna personali ja organisatsioonikultuuri (väljendub struktuuris, kultuuris, tunnustuste, preemiate ja hindamise süsteemis). Viiese mudeli põhistruktuurist välja ulatub veel ka innovatsiooni rakendamise etapp, kus toimub innovatsiooni elluviimine või kasutusele võtmine või ka turule viimine, mis on kujutatud viiese mudeli joonisel innovatsiooni tulemuse realiseerumisena.

Kogu innovatsiooniprotsessi tulemusena, mis leiab aset organisatsiooni ning innovatsioonistrateegia kontekstis, sünnivad turule uued tooted, teenused, uued protsessid ning ärimudelid, mis on esitatud allpool joonisel 1.

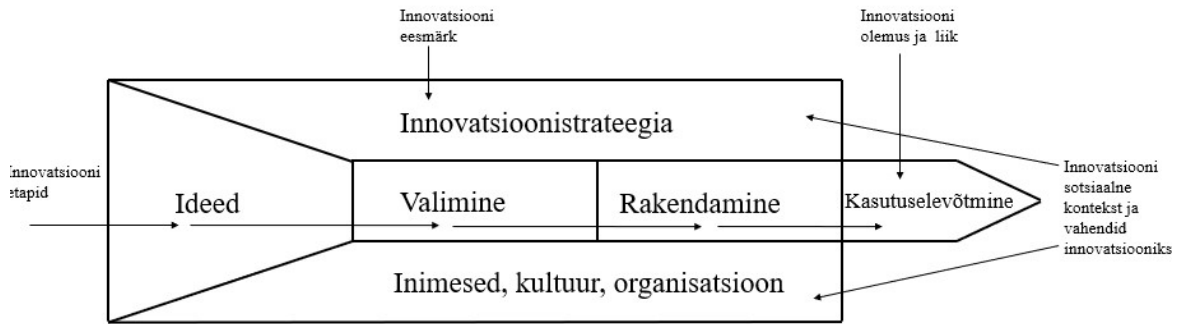


Joonis 1. Innovatsiooni viiene mudel

Allikas: Goffin ja Mitchell, 2017, 29

Nii Baregheh, Rowley ja Sambrook'i (2009) innovatsiooni iseloomulikest tunnustest kui ka Goffini ja Mitchelli (2017) innovatsiooni viiesest mudelist nähtub, et innovatsioon ei ole pelgalt eraldiseisev arendustegevus või parenduse protsess, mis on organisatsioonist ja strateegilisest juhtimisest lahusolevalt hallatav, vaid on otseselt seotud ettevõtte kui tervikuga, selles on oluline roll nii organisatsioonil koos kultuuri ja inimestega kui ka

ettevõtte innovatsioonistrateegial ja strateegilisel juhtimisel. Võrreldes neid kaht innovatsiooni kaardistamise viisi, leiame otsesed seosed innovatsiooni iga joonisel 1 nimetatud iseloomuliku tunnuse ja viieses mudelis kirjeldatud osa vahel. Innovatsiooni tunnuste ning innovatsiooni viiese mudeli omavahelised seosed on esitatud joonisel 2.



Joonis 2. Innovatsiooni tunnuste ja innovatsiooni viiese mudeli omavahelised seosed

Allikas: Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Goffin & Mitchell, 2017, autori koostatud

Nagu näha jooniselt 2, on innovatsioon küll konkreetne arendusetappidest koosnev jada ehk teisisõnu innovatsiooniprotsess, kuid samas on selle protsessi sujuvaks ja tõhusaks toimimiseks vaja mitmeid täiendavaid ressursse nii juhtimises kui ka organisatsioonis tervikuna.

Seoses innovatsioonile konteksti loovate valdkondadega (innovatsioonistrateegia ja organisatsioon) soovib autor innovatsiooni mõistet laiendada veel ühe täiendava aspektiga, milleks on innovatsiooni kui ettevõttesisese ja n-ö suletud süsteemi kontseptsiooni muutumine avatud süsteemiks, kus ei innovatsiooni ideed, ressursid ega ka innovatsiooniprotsessi kõik osapooled ei lähtu enam ainuüksi ettevõtte seest, vaid rohkemal või vähemal määral on innovatsiooni mudeli erinevatesse alajaotustesse kaasatud ka väliseid partnereid ja ressursse. Esmakordselt kirjeldas sellist avatud lähenemist innovatsioonile Henry Chesbrough, kui võttis kasutusele termini “avatud innovatsioon” (inglise keeles *open innovation*) ning märkis oma kirjutises, et uudsed ideed tulevad ettevõttesse sageli hoopis väljastpoolt (Chesbrough, 2003 (viidatud Bigliardi, Ferraro, Filippelli & Galati, 2021 kaudu). Avatud innovatsiooni kontseptsioon erineb ajaloos varem kirjeldatust ja rakendatust just selle poolest, et laiendab innovatsiooni organisatsiooni piiridest väljapoole. Erinevaid innovatsiooniks vajaminevaid ressursse – ideid, kompetentse, vahendeid jm – ei otsita enam

vaid organisatsiooni piires, vaid laiemalt. Selleks vajamineva võrgustiku kujundamine võib olla juhuslike sündmuste ja mõttevahetuste tulemus või siis teadlik ja sihipärane tegevus.

Innovatsiooni mõiste muutumist ajaloos oli eelnevalt võimalik analüüsida Oslo käsiraamatu näitel, ent aastate jooksul on üha laienenud ja täpsustunud ka avatud innovatsiooni mõiste. Näiteks on avatud innovatsiooni praeguseks kirjeldatud juba kui täieõiguslikku ja eristuvat innovatsiooniprotsessi, mis on sihipäraselt juhitud, mis kaasab teadmisi ja ressursse muuhulgas ka väljastpoolt organisatsiooni piire ning mis samal ajal lähtub selgelt ettevõtte oma ärimudelist (Chesbrough & Bogers, 2014). Antud uurimustöö ei lasku avatud innovatsiooni arenguetappide ja kasutusele võtmise praktikatesse sügavamalt, vaid piirdub ülal esitatud lühikese ülevaatega, mis võimaldab näitlikustada innovatsiooni olemuse ja definitsioonide ajas edasikestvat arengut. Kahtlemata on avatud innovatsiooni kontseptsioon ettevõtetele innovatsiooni rakendamisel uusi võimalusi avav ning vääriks mõne teise uurimustöö raames eraldi käsitlemist.

Vastavalt sellele, kuidas on aja jooksul kasvanud ideede, kompetentside ja ressursside väljastpoolt organisatsiooni kaasamise väärtustamine, on avatud innovatsiooni eelduseks olev võrgustumine ja pidev kontaktide loomine saanud lahutamatuks osaks ettevõtete strateegilisest innovatsioonijuhtimisest. See omakorda kinnitab innovatsiooni tunnustest (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009) ning innovatsiooni viieses mudelis (Goffin & Mitchell, 2017) esitatud põhimõtet, et innovatsioon ei ole ettevõtte sees toimuv eraldiseisev arendusprotsess, vaid seda mõjutavad oluliselt erinevad tegurid nii ettevõtte siseselt (juhtimine, ressursside planeerimine, organisatsioonikultuur) kui ka väliselt (strateegilise juhtimise tasandil korraldatud võrgustumine, kompetentside ja ressursside tagamine jne).

Innovatsiooni keerukasse ning mõistete ja lähenemisnurkade osas laialivalguvasse maailma selguse loomiseks on hakatud innovatsiooni liigitama erinevatest tunnustest lähtuvalt. Näiteks liigitatakse innovatsiooni lähtuvalt selle tulemusest (toode, teenus, protsess kui tulemus), avatusest, mõjuulatusest või ka radikaalsuse astmest, mis kõik võimaldaksid innovatsiooni olemust sügavamalt lahti mõtestada, kuid mille täpsema kirjeldamise ja analüüsi jätab autor mõne järgmise uurimistöö teemaks, et liikuda käesolevas töös edasi innovatsiooni juhtimispraktikaid käsitleva materjali juurde.

Järgnevas alapeatükis analüüsib autor lähemalt, millised on innovatsiooni juhtimise käsitlused ja praktikad ning millistest tegevustest innovatsioonijuhtimine koosneb.

1.2. Innovatsiooni juhtimise käsitlused

Eelmises peatükis antud ülevaade innovatsiooni definitsioonidest, tunnustest ning mudelist saab käesolevas peatükis täiendust innovatsiooni juhtimistegevuste kaardistamise

näol. Ühtlasi on käesoleva peatüki lõpus esitatud sünteesitud ülevaade innovatsiooni viiestest mudelist, tunnustest ning innovatsiooni juhtimise võtmetegevustest.

Nagu eelmises peatükis selgus, puudub innovatsiooni osas ühtne valdkondadeüleselt kehtiv definitsioon. Ka ei ole innovatsiooni uurimiseks välja kujunenud ühtset metoodikat (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Ritala sõnul on innovatsioon seotud tasemete mitmekülgsusega (üksikisikud, meeskonnad, võrgustikud, ökosüsteemid, poliitika kujundamine, institutsioonid jpm) (Ritala, Schneider & Michailova, 2020) ning just innovatsiooni mitmekülgsusest tulenevad väljakutsed muudavad innovatsioonijuhtimise uurimise komplitseerituks (Drazin & Schoonhoven, 1996; Gupta, Tesluk & Taylor, 2007). Kui teistes juhtimisdistsipliinides on teaduskirjanduses esinenud põhjalikke arutlusi metodoloogilistes küsimustes, siis innovatsioonijuhtimise uurimise osas selline analüüs puudub (Antons, Kleer & Salge, 2016). Pigem tõdetakse, et innovatsioonijuhtimise uurimine ise “vajaks metodoloogilist innovatsiooni” (Ritala, Schneider & Michailova, 2020, 298).

Nagu innovatsiooni puhul, on ka innovatsioonijuhtimise põhimõistete kasutamisel suuri erinevusi. Innovatsioonijuhtimise uurimine on seotud peamiselt nelja metodoloogilise väljakutsega: kontseptuaalne ja empiiriline ebaselgus, mitmetasandilisus, vastastikune sõltuvus ajas ning kontekstuaalne komplitseeritus (Ritala, Schneider & Michailova, 2020). Innovatsioonijuhtimise valdkond on interdistsiplinaarne ning hõlmab endas majandust, sotsioloogiat, psühholoogiat, inseneriteadusi ja juhtimist ning iga valdkond nimetatutest toob innovatsioonijuhtimise uurimisse kaasa kontseptuaalset ja metodoloogilist probleemistikku. Just erinevate distsiplinaarsete juurte ja komplitseeritud olemuse tõttu erinevad innovatsioonijuhtimise uuringud oma olemuselt sageli üpris oluliselt (Goffin, Åhlström, Bianchi & Richtnér, 2019).

Et ühtlustatud ja detailitäpne lähenemine ei ole varasema uurimispraktika puudumisel võimalik, oleks alternatiivina võimalik võtta eesmärgiks kirjeldada innovatsioonijuhtimise teemat suures üldistuse astmes, kuid sellelgi lähenemisel on omad puudujäägid. Selliseks üldistavaks analüüsiks napib ühtse metoodika põhjal läbi viidud võrreldavate tulemustega uuringuid, mille alusel seoseid tabada ning innovatsioonijuhtimise terviklikku vaadet kaardistada. Innovatsioonijuhtimisest ja selle temaatikaga läbipõimunud seostest tervikliku ülevaate andmine on mahukas uurimisülesanne, mis ületab käesoleva uurimuse piirid ning autor piirdub siinkohal vaid põgusa ülevaatega teemal, kas innovatsiooni on üldse võimalik juhtida ning millised on erinevad võimalikud innovatsioonijuhtimise käsitlused, ilma taotluseta esitada antud teemal terviklikku ülevaadet võimalikest lähenemisviisidest.

Esmalt on oluline mõista, et innovatsioon, uue idee teke ja realiseerumine, ei juhtu iseeneslikult. Innovatsioon ei ole „juhuslik protsess“, vaid pigem „planeeritud eksperimentide järgnevus“ (Tidd & Bessant 2014, 12). Ka Oslo käsiraamatu (OECD, 2018) definitsiooni järgi on oluline läheneda innovatsioonijuhtimisele süstemaatiliste juhtimistegevuste kaudu. Innovatsioonijuhtimise üks peamisi funktsioone on ettevõttes muuhulgas pideva kohandamise ja kohanemise tagamine, nii sisemiste kui väliste oskuste ja ressursside osas (Tidd & Bessant, 2014). Innovatsioonijuhtimisse peavad olema kaasatud ettevõtte erinevad osapooled nagu tootejuhtimine, strateegiline ja finantsjuhtimine, aga ka protsessi- ja personalijuhtimine ning turundus ja müük, kuna innovatsioonijuhtimine ületab funktsionaalseid piire (Goffin & Mitchell, 2017). Innovatsioonijuhtimise mõistet on võimalik avada rea erinevate tegevuste kaudu. Alljärgnevalt on erinevate allikate toel koostatud ülevaade innovatsioonijuhtimisega seonduvate tegevuste kohta, mis on otseselt seotud innovatsiooni kui protsessiga (ideede otsimine, ideede valimine ja realiseerimine, selle käigus hindamine, otsustamine, otsimine ja otsimisvõimaluste lihvimine, tulemuste jälgimine ning protsessist õppimine). Samuti on innovatsioonijuhtimise tegevused seotud eespool nimetatute jaoks vajalike ressursside tagamisega, näiteks nagu kompetentside arendamine, (ressursside) kaasamine, võrgustike arendamine, eesmärgistamine, mõõtmine jm. (Dodgson, Gann & Phillips, 2014; Tidd & Bessant, 2014, Tidd & Bessant, 2020)

Innovatsioonijuhtimise tegevused koosnevad kokku seitsmest peamisest tegevusest, nagu nähtub innovatsioonijuhtimisega seotud teadusartiklite põhjal koostatud kirjanduse ülevaatest (Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison & Mäkitalo-Keinonen, 2017). Oluline osa neist tegevustest on seotud eesmärgistamise ja juhtimise, aga ka personali motiveerimise ja ühendamise. Täpsem ülevaade antud kirjanduse ülevaatele on esitatud käesolevas peatükis tagapool. Neid erinevaid tegevusi teadlikult juhtides on võimalik juhtida ka nn innovatsiooni teekonda. Järgnevas tabelis 7 on välja toodud erinevaid innovatsiooni juhtimistegevuste kirjeldusi, mida on võimalik kirjandusest leida. Loetelus esitatud määratlused on koondatud autori valikul.

Tabel 7

Innovatsiooni juhtimistegevuste kirjeldused

Autor	Aasta	Kirjeldus
Dodgson, Gann & Phillips	2014	Innovatsioonijuhtimine kujutab endast seda, kuidas organisatsioonis otsitakse innovatsiooni võimalusi organisatsiooni siseselt ja väljast; hinnatakse ja otsustatakse, milliseid uuendusi rakendada; arendatakse ja võetakse kasutusele ressursse; püütakse oma innovatsioonist väärtust saada; arendatakse innovatsioonitegevuste jaoks ja nende kaudu oma võimekusi; jälgitakse oma innovatsiooni tulemuslikkust ja õpitakse protsessist.
Tidd & Bessant	2014	Innovatsiooniprotsess sisaldab tegevusi ja käitumisviise, mida saab aja jooksul arendada ja sujuvamaks lihvida: oskused kuidas otsida, kuidas valida, kuidas ellu viia. Innovatsioonijuhtimise peamine roll on organisatsiooni sisemiste ja väliste oskuste, ressursside ja funktsionaalsete pädevuste kohandamine, integreerimine ja ümberseadmine muutuv keskkonnas.
Aarikka- Stenroos, Jaakkola, Harrison & Mäkitalo- Keinonen	2017	Innovatsiooni juhtimistegevused koosnevad seitsmest erinevast osast: ressursside korraldamine (leidmine ja jagamine), eesmärgistamine ja eesmärkide täpsustamine, motiveerimine (sh koostööks ja innovatsiooniks), konsolideerimine (usalduse ja ühtekuuluvuse loomine), koordineerimine (erinevate osapoolte ja nende ressursside kaasamine), kontrollimine (reeglid ja rollid) ja võimendamine.
OECD	2018	Innovatsiooni juhtimine sisaldab igasuguseid süstemaatilisi tegevusi, mida tehakse selleks, et planeerida, juhtida ja kontrollida sisemisi ja väliseid ressursse innovatsiooni jaoks. Näiteks: ressursside eraldamine innovatsiooniks, vastutuse jagunemine ja otsustusprotsessid organisatsioonis, väliste partneritega koostöö juhtimine, välise panuse integreerimine ettevõtte innovatsiooni tegevustesse ning nende tegevuste ja tulemuste monitoorimine, kogemusest õppimise toetamine.

Allikas: autori koostatud

Mainimist väärivaks tõigaks peab autor siinkohal asjaolu, et kõigis tabelis 7 esitatud juhtimistegevuste kirjeldustes on teatud moel välja toodud protsessist õppimise ja pideva muutuse või kohanemise ja kohandamise aspekt. Innovatsiooniuurija Van de Ven on innovatsiooniteekonda selgitanud võrdpildi abil, mis kirjeldab liikumist kaardistamata jõel, kus hakkamasaamise eelis on neil, kes on arendanud endas oskusi, mis on vajalikud muutliku veevooluga kohanemiseks ja selles sujuvamalt hakkama saamiseks. Ühtlasi viitab ta võrdpildi selgitades, et sellistes tingimustes liikumisega on otseselt seotud ka osalevate inimeste valmidus seada end olukorda, mis on seotud teadmatuse ja määramatusega. Selle võrdpildi valguses viitab Van de Ven ka levinud, kuigi tema sõnul ebatäpsele ootusele, justkui suudaks juhid lõpuni kontrollida innovatsiooniprotsessi (Van de Ven, 2017). Teisisõnu saavad innovatsioonijuhid edu saavutamisele kaasa aidata ennekõike sellega, et arendavad ja

harjutavad oma organisatsioonis õppimis-, suhtlemis- ja juhtimisoskusi, et innovatsioonitegevuste keskel oskuslikult toimetada, toetavad organisatsioonis innovatsiooniga seonduvat avatust, otsimist ja muutusi toetavat kultuuri, mida on hakatud nimetama ka innovatsioonikultuuriks ning valivad meeskonda inimesed, kelle jaoks kohtumine määramatusega ei ole hirmutav, vaid vastupidiselt innustav tegur.

Alates 2000 aastast on innovatsioonijuhtimise uurimises olnud senisest suurema tähelepanu all avatud innovatsioon, lõhkuv innovatsioon, ärimudeli innovatsioon ja teiste hulgas ka innovatsioonikultuur (Goffin & Mitchell, 2017). Mitmed allikad viitavad, et just innovatsioonikultuur on kõige olulisem mõjutaja innovatsioonijuhtimise temaatikas, kuid selle temaatika uurimise tippaeg jääb teaduskirjanduses aastasse 2006. Samas tõdesid autorid, et aastast 2000 kuni 2015. aasta maikuuni oli rahvusvahelises otsimootoris Google innovatsioonijuhtimisega seotud enim otsitud termin olnud just “innovatsioonikultuur” (inglise keeles *culture of innovation*), mida oli nimetatud ajavahemikul otsitud neli korda rohkem kui otsingutes teisele positsioonile jäänud terminit “avatud innovatsioon” (inglise keeles *open innovation*), vastavalt siis 15 200 vs 3220 miljonit otsingut. (Goffin & Mitchell, 2017) Kui teadmised selle kohta, kuidas innovatsiooni paremini ellu viia, tulevad pigem innovatsiooni praktikutelt ja juhtidelt ning mitte teooriast, nagu väidavad Tidd & Bessant (2014), on see ebakõla innovatsioonikultuuri kui olulise mõjuteguri väärtustamise osas (praktikute väidetav kõrge huvi vs temaatiliste teadusuuringute vähene hulk, milles innovatsioonikultuuri väärtustamine ei kajastu) asjaolu, mis väärrib eraldi välja toomist ning võimalusel edaspidi, mõne teise uurimustöö raames põhjalikumalt analüüsimist.

Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison ja Mäkitalo-Keinonen (2017) on koostanud kirjanduse ülevaate innovatsiooniteemalistes uuringutes käsitletud juhtimistegevustest, mida on uuringutes nimetatud viisideks, kuidas “mobiliseerida, orkestreerida või kaasata” erinevaid osapooli protsessidesse panustama ning mida nad ise oma uurimustöös nimetavad võtmejuhtimistegevusteks (inglise keeles *key management activities*) – kokku kuus tegevust (Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison & Mäkitalo-Keinonen, 2017, 90). Lisaks kirjandusest tuvastatud kuuele juhtimistegevusele avastasid teadlased kirjanduse ülevaate koostamisele järgnenud empiirilise longituuduuringu käigus, et erinevate juhtimistegevuste vahel on üksteist mõjutavaid seoseid. Nimelt suhtluse ja avatud arutelude soodustamine ühendamistegevuste käigus võib hiljem motiveerivaid ja ressursssidesse puutuvaid tegevusi lihtsustada ning seega lisati kirjandusest leitud kuuele juhtimistegevustele empiirilisel uurimisel põhinevalt juurde üks täiendav juhtimistegevus – võimendamine. Alljärgnevalt on tabelis 8 esitatud nende võtmetgevuste loetelu koos selgitustega, mida konkreetse

juhtimistegevuse all silmas peetakse. Üldistavalt võib tõdeda, et seitsmest tegevusest kaks (motiveerimine ja ühendamine) on seotud innovatsiooni viiest mudelit aluseks võttes organisatsiooni ja inimestega, kõik ülejäänud kajastab erinevaid juhtimistegevusi (ressursside tagamine, eesmärkide seadmine ja täpsustamine, koordineerimine, kontrollimine ja võimendamine). Loetelu viidatud võtmetegevustest koos selgitustega on ära toodud allolevas tabelis 8.

Tabel 8

Ülevaade innovatsioonijuhtimisega seotud võtmetegevustest koos selgitustega

Innovatsioonijuhtimise seitse tegevust	Tegevused lahti seletatuna
Motiveerimine	Osapoolte omavahelise koostöö ja innovatsiooni stimuleerimine
Ressursside tagamine	Innovatsiooniks vajalike ressursside leidmine ja jagamine
Eesmärkide seadmine ja täpsustamine	Innovatsiooni eesmärgi tajumine, sõnastamine ja täpsustamine
Ühendamine	Usalduse ja ühtekuuluvuse loomine ja julgustamine
Koordineerimine	Erinevate osapoolte ja nende ressursside ühendamine
Kontrollimine	Innovatsiooniks ja koostööks reeglite kehtestamine ning vajadusel sanktsioonide kasutamine
Võimendamine (seosed erinevate juhtimiskvaliteetide vahel)	Näiteks suhtluse ja avatud arutelude soodustamine võib hiljem motiveerivaid ja ressurssidesse puutuvaid tegevusi lihtsustada

Allikas: Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison & Mäkitalo-Keinonen, 2017

Nagu nähtub tabelis 8 esitatud juhtimistegevuste ülevaatest, on innovatsioonijuhtimise tegevused sageli pigem toetava ja oskusi arendava suunaga (Van de Ven, 2017), mõjutades protsessi tulemuslikkust kaudsel teel.

Et isegi valdkonna teaduskirjandus tunnistab, et innovatsioonijuhtimise uurimine vajaks metodoloogilist innovatsiooni (Ritala, Schneider & Michailova, 2020) ning välja ei ole kujunenud ühtset lähenemist, mida aluseks võtta, piirdub käesolev uurimus esitatud ülevaatega. Taotlusega luua pinda ühtsele vaatele, millele tuginedes uurimuse empiirilises osas valimi ettevõtete näitel innovatsiooni juhtimise praktikaid uurida, on autor koostanud sünteesitud ülevaate innovatsiooni mudelist, tunnustest ning innovatsioonijuhtimisega seotud tegevustest. Kasutatud on innovatsioonijuhtimise viiest mudelit (Goffin & Mitchell, 2017),

kirjanduse ülevaadet innovatsiooni tunnuste kohta (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009) ning samuti teaduskirjanduse põhjal koostatud loetelu innovatsioonijuhtimise võtmetegevuste kohta (Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison & Mäkitalo-Keinonen, 2017).

Tabel 9

Innovatsiooni viiese mudeli, innovatsiooni tunnuste ja juhtimistegevuste sünteesitud tabel

	Innovatsiooni viiene mudel	Innovatsiooni tunnused		Innovatsiooni-juhtimise seitse tegevust
Kontekst	Innovatsioonistrateegia (eesmärgid, juhtimine, kommunikatsioon, tehnoloogia, mõõdikud)	Sotsiaalne kontekst: organisatsioonid, ettevõtted, kliendid, sotsiaalsed süsteemid, töötajad, arendajad; Vahendid innovatsiooniks: tehnoloogia ja turg, inimesed, ideed, loomingulisus, leiutised	Innovatsiooni eesmärk: edu, eristumine, võistlemine	Motiveerimine, ressursside tagamine, eesmärkide seadmine ja täpsustamine, ühendamine, koordineerimine, kontrollimine, võimendamine
	Inimesed, kultuur ja organisatsioon (struktuur, kultuur, tunnustus, hindamine)			
Innovatsiooni-protsess	Ideede kogumine ja loomine			
	Ideede valimine ja portfelli juhtimine			
	Idee arendamine			
Rakendamine	Turg: uued tooted, teenused, uued protsessid ning ärimudelid	Innovatsiooni etapid: loomine, tekitamine, arendamine, rakendamine	Innovatsiooni olemus: uus, täiustamine, muutus; Innovatsiooni liik: toode, teenus, protsess, tehniline; Innovatsiooni eesmärk: edu, eristumine, võistlemine	

Allikas: Goffin & Mitchell, 2017; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison & Mäkitalo-Keinonen, 2017, autori koostatud

Sünteesitud tabeli (tabel 9) esimeses veerus on loetelu kujul esitatud innovatsiooni viiene mudel, sellega kõrvatult on välja toodud innovatsiooni tunnused ning viimases tulpas innovatsioonijuhtimise võtmetegevused. Sünteesitud ülevaate esitamisel on võetud

eesmärgiks paigutada innovatsiooni tunnused ning juhtimise võtmetegevused kõrvuti neisse puutuva kirjeldusega kõige vasakpoolsemas, innovatsiooni viiest mudelit kirjeldavas veerus. Mitmed innovatsiooni tunnused seostuvad sünteesitud tabeli alusel just innovatsiooni konteksti kirjeldavate osadega viieses mudelis – innovatsioonistrateegia ja strateegilise juhtimise ning samuti organisatsiooni, kultuuri ja personaliga. Innovatsiooni eesmärk on esitatud kahes kohas – nii innovatsioonistrateegia kui ka ellurakendamise teemaplokis. Innovatsiooni etapid asetsevad tabelis kõrvuti vastavalt viiese mudeli innovatsiooniprotsessi kirjeldavate tegevustega, sh toote/teenuse või muu innovatsiooni rakendamisega. Kui innovatsiooni tunnuseid on viiese mudeli teemagruppide kõrvale võimalik spetsiifiliselt paigutada, siis juhtimise võtmetegevused puutuvad nii igasse viieses mudelis esitatud innovatsiooniprotsessi etappi kui ka konteksti loovatesse tegevustesse. Teisisõnu kinnitab sünteesitud ülevaade veel kord tõdemust, et innovatsiooni juhtimistegevused on läbivalt olulised innovatsiooni igas etapis (ideede kogumine, valimine, arendamine, kasutusele võtmine) ning ka nendele etappidele konteksti loovates valdkondades (innovatsioonistrateegia ning organisatsioon).

Tidd ja Bessant tõdevad, et teadmised selle kohta, kuidas innovatsiooni paremini ellu viia, tulevad pigem innovatsiooni praktikutelt ja juhtidelt ning mitte teooriast (2014). See seisukoht on olnud toetavaks valikukriteeriumiks ka antud uurimustöö jaoks suuna ja uuringumetoodika valimisel, võttes eesmärgiks koostada uurimus innovatsiooni praktikute seas, mis võiks potentsiaalselt luua lisaväärtust neile, kes teiste kogemustest uusi teadmisi soovivad ammutada.

Tabelis 9 esitatud sünteesitud ülevaatest, ennekõike Goffin ja Mitchelli (2017) viiesest mudelist lähtuvalt ning täiendades seda innovatsiooni tunnuste ja juhtimistegevuste loeteluga, on töö autor koostanud antud uurimustöö empiirilise osa tarbeks küsimustiku, et viia läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti innovatiivsete ettevõtete innovatsioonijuhtimise praktikate uurimiseks. Ülevaade valitud empiirilise uurimuse metoodikast, plaanist ning tulemustest koos analüüsiva kokkuvõttega on esitatud peatükis 2.

2. Empiiriline uuring innovatsiooni juhtimise praktikate kohta

2.1. Empiirilise uuringu meetodi, protsessi ja valimi kirjeldus

Antud alapeatükis kirjeldatakse uurimisprobleemi, antakse ülevaade uurimismeetodist ning -plaanist, samuti käsitletakse lähemalt uuringus osalenud valimit. Magistritöö uurimisprobleemiks on innovatsioonijuhtimise praktikad Eesti innovaatilistes ettevõtetes ning uuringu eesmärk on kaardistada levinumaid innovatsioonijuhtimise praktikaid innovatsiooni juba edukalt rakendavate Eesti ettevõtete näitel.

Lähtuvalt uurimuse eesmärgist on autor püstitanud ülesande selgitada välja valimi ettevõtete kogemused selleks, et ka ülejäänud ettevõtted saaksid sellest oma organisatsioonis tõhusamaks innovatsiooni rakendamiseks õppida ning seeläbi tulemusi parandada. Nagu töö sissejuhatuses viidatud statistika näitab (Innovatsioon, 2020), on Eestis innovatsiooni rakendavate ettevõtete hulk tagasihoidlik. Ettevõtetel on seega innovatsiooni rakendamisel arenguruumi ning käesolev empiiriline uurimus püüab anda oma panuse edasiste sammude astumiseks.

Nimetatud lähenemise ajendiks on tõdemus, et innovatsiooni saab õppida pigem praktikutelt ning vähem raamatutarkusest (Tidd & Bessant, 2014). Juhtimispraktikate uurimiseks innovatsiooni juba edukalt praktiseerivates ettevõtetes on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsetel andmetel on kolm olulist positiivset omadust – andmete „väljendusrikkus, konkreetsus ja rikkalikkus“. Selle meetodi nüansirohkus võimaldab analüüsida detaile, millest kvantitatiivsete andmete korral ei pruugi uurija üldse teadlikuks saada. (Graebner, Martin & Roundy, 2012) Taotlus anda rikkalikum ja ettevõtete praktikaid mitmekülgsemalt kirjeldav ülevaade kui see kvantitatiivse uuringu puhul oleks võimalik, on üks põhjustest, miks antud uurimuses on otsustatud kvalitatiivse meetodi kasuks.

Tagamaks empiirilise uuringu läbipaistvus, usaldusväärsus ning andmete täpsus, on uuringut läbi viies ja tulemusi kajastades arvesse võetud nelja soovituslikku kategooriat:

- uuringu kirjelduses (ülal) oli välja toodud põhjendus, miks on asjakohane kasutada kvalitatiivset meetodit;
- valimisse kuuluvate ettevõtete esindajatega intervjuude läbiviimise eel on läbi viidud pilootuuring ning selle tulemusel on küsimustikku sisse viidud muutused;
- uuringus on kirjeldatud valimi päritolu ning on esitatud andmete kogumise ülevaade (sh kirjeldatud on protsessi läbipaistvus ning andmete väline üle vaatamine ja tõendamine).
- tulemuste osas on kirjeldatud andmete töötlemise meetodeid ning tõlgendusele on analüüsi lõpus lisatud ka mõtisklus saadud tulemuste valiidsuse ja usaldusväärsuse kohta. (Goffin, Åhlström, Bianchi & Richtnér, 2019)

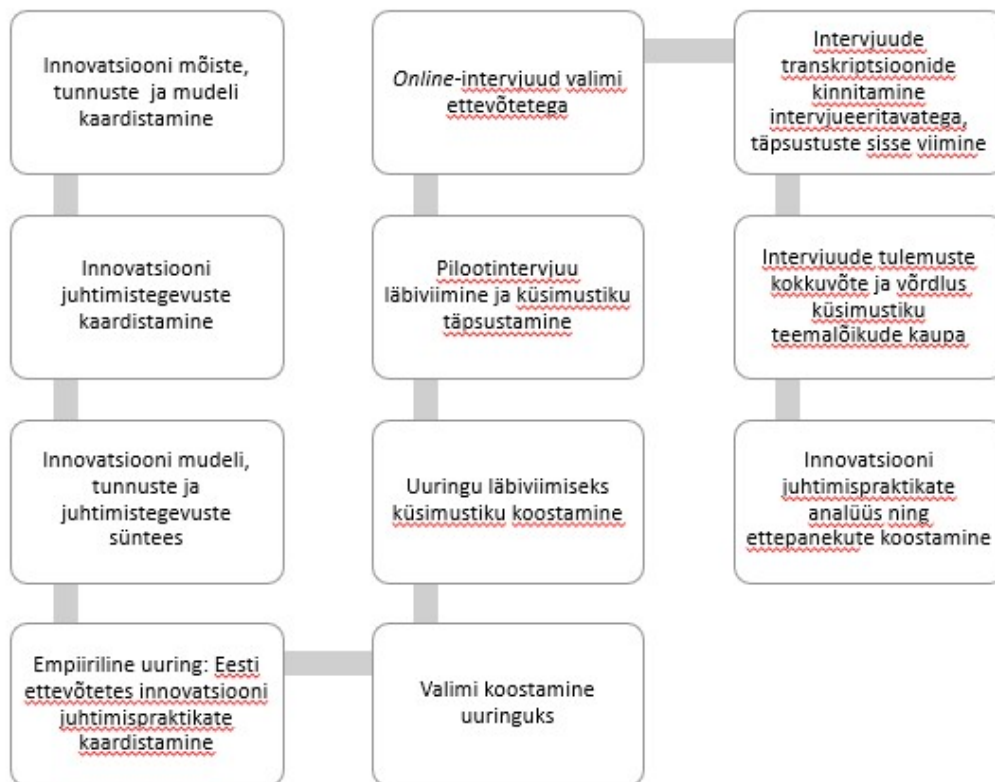
Magistritöö uurimisplaan on esitatud alljärgneval joonisel 3. Empiirilisele uuringule eelnevalt analüüsis autor innovatsiooni mõistet ja innovatsioonijuhtimise tegevusi ning koostas innovatsiooni mudeli, tunnuste ning juhtimistegevuste sünteesitud ülevaate, mis on aluseks võetud empiirilise uuringu läbiviimiseks ette valmistatud küsimustiku koostamisel.

Järgmiseks tegi töö autor valiku Eesti ettevõtetest, kes juba rakendavad edukalt innovatsiooni. Valimit on käesolevas peatükis lähemalt käsitletud allpool.

Uuringu läbiviimiseks poolstruktureeritud intervjuude vormis koostas töö autor küsimustiku, mille aluseks on võetud peatükis 1.2 esitatud sünteesitud tabel innovatsiooni mudeli, tunnuste ning innovatsioonijuhtimise tegevuste kohta. Küsimustikuga viidi läbi pilootintervjuu, mille tulemustest lähtuvalt täpsustati nii küsimustiku ülesehitust kui ka muudeti intervjuueeritavatele enne intervjuu toimumist e-kirjaga saadetava kaaskirja teksti, lisades sinna intervjuus käsitlemisele tulevate teemade kirjeldused.

Kõigi valimisse kuuluvate ettevõtetega võttis autor ühendust telefoni või e-kirja teel, et tutvustada uurimustöö sisu ja eesmärki, selgitada välja kõige asjakohasem vastaja ettevõttest ning leppida kokku intervjuu toimumise aeg ja viis. Et intervjuueeritava positsioon ettevõttes mõjutaks uuringu tulemusi võimalikult vähe (Elsahn, Callagher, Husted, Korber & Siedlok, 2020), lepidi kõigis ettevõtetes intervjuu kokku juhi positsioonis oleva isikuga, täpsemalt kas ettevõtte tegevjuhi, tegevjuht – (kaas)omanikuga ühes isikus, ärijuhi või operatsioonide juhiga. Suunavad teemaplokid intervjuu käigus arutatavate küsimuste osas saatis autor intervjuueeritavale paar päeva enne intervjuu toimumist e-posti teel.

Poolstruktureeritud intervjuud toimusid videokõnena kasutades Zoomi või Google Meeti kanaleid. Küsimustikuna ette valmistatud teemaplokid olid intervjuu läbiviimisel orientiiriks ning teemade läbimine võis mõnel juhul varieeruda, järgides tunnetuslikult intervjuueeritava ja vestluskäigu loomulikku kulgu vastavalt teemade avamisele. Intervjuueeritava nõusolekul salvestati vestlus audiofailina, mis transkribeeriti autori poolt tekstidokumendiks ning saadeti intervjuueeritavale e-posti vahendusel üle vaatamiseks, täpsustuste sisseviimiseks ja kinnitamiseks. Mitmed intervjuueeritavad kasutasid selle käigus võimalust öeldut mõnevõrra üldistada (näiteks jättes välja arenduses olevate teemade või teenuste täpsemad viited või täpsustades aastanumbreid, mida pidasid oluliseks ettevõtte ajaloole viitavalt mainida). Eelneva kokkuleppe alusel viisid intervjuueeritavad oma muudatused jagatud tekstitöötlusdokumenti sisse lisakommentaarina. Lisakommentaariatega täiendatud transkriptsioonide pinnalt ning täpsustusi täies mahus, viis selle pinnalt läbi kokkuvõtva analüüsi ja koostas ettepanekud innovatsioonijuhtimise praktikate kohta. Täpsem ülevaade analüüsist on esitatud käesoleva alapeatüki lõpus. Magistritöö uurimisplaan on allpool esitatud joonisel 3.



Joonis 3. Uurimisplaan etappide kaupa esitatuna

Allikas: autori koostatud

Innovaatilistest ettevõtetest valimi koostamiseks on Eestis, mis on tuntud oma innovaatiliste üksisarvikute poolest, mitmeid sisuliselt põhjendatud, ent samal ajal erinevaid võimalusi. Lisaks valimi koostamisele sektoripõhiselt või avalikust äriedust ja investeeringute kaasamisest lähtuvalt, mis samuti pakuksid väga põnevat sissevaadet valdkonda, on innovatsiooni ning selle tulemuste uurimiseks võimalik aluseks võtta selged ja lihtsasti tuvastatavad tunnused, nagu näiteks ettevõtte poolt registreeritud patentide arv või turule toodud uued tooted (Holgersson, 2013). Samuti on võimalik uuringute läbiviimisel kasutada standardiseeritud uurimismeetodeid (Frenz & Ietto-Gillies, 2009). Käesoleva töö autor lähtus valimi koostamisel peamiselt kolmest valikut mõjutavast aspektist: ülal viidatud näitajate osas on avalikult kättesaadavaid ja kontrollitud andmeid võrdlemisi keerukas koguda, teiseks ei saa eeldada, et ettevõtted ilma täiendava seoseta oma ettevõtte sisemistesse protsessidesse ja innovatsioonijuhtimise tegevustesse puutuvat tingimata avama soostuksid ning kolmandaks tundus autorile kaheldav, kas innovatsioonitegevustesse aktiivselt haaratud ettevõtete juhtidel oleks motivatsiooni uuringusse panustamisega oma aega kulutada.

Et Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (edaspidi EAS) korraldab Eestis juba aastaid ettevõtluskonkurssi, mille üheks alaliigiks on ka aasta innovaatori tiitli väljakuulutamine ning milles osalemise lävendiks on sarnaselt eelpool nimetatud turule toodud uute toodete mahu jt selgelt mõõdetavate ja võrreldavate andmete esitamine konkursil osaleda soovivate ettevõtete poolt, otsustas autor asjakohasuse ja läbipaistvuse tagamiseks valimina kasutusele võtta kogumi EAS-i kõige hiljutisemalt toimunud konkursil innovatsioonikategoorias osalenud ettevõtete nimistust. Selliselt on tagatud valimis olevate ettevõtete kontrollitud seos innovatsiooniga.

Uurimustöö valim koosneb konkursil osalenud ettevõtetest, mille innovatsiooni kirjeldavaid andmeid oli konkursi esimese vooru raames vastavalt statuudile korraldaja poolt juba analüüsitud ning mis jõudsid esimese vooru tulemusena innovatsiooni kategoorias kümne parima ettevõtte nimistusse. Põhjusi antud valimi kasuks otsustamisel oli mitmeid. Valimi koostamise probleemkohad ning nende lahendused on välja toodud ka tabelis 10.

Tabel 10

Põhjendused EAS-i ettevõtluskonkursil innovatsiooni kategoorias osalenud kümne parima hulka kuulunud ettevõtete valimina kasutamiseks

Valimi koostamise mõjutegurid	Probleemkohad vabalt valitud valimi koostamisel	Lahendused valimina EAS-i ettevõtluskonkursi innovatsioonikategooria kümne parima ettevõtete kasutusele võtmisel
1.	Ettevõtete innovatsioonide kohta avaliku info ja süsteemse ülevaate raskesti kättesaadavus.	Konkursi pingerea kümne parima hulka jõudnud ettevõtete nimekiri on avalikult konkursi korraldaja veebilehelt kättesaadav.
2.		Konkursi korraldajad on välja töötanud metoodika ja mõõdikud, mille alusel ettevõtete innovaativsus hinnata ja tõendada.
3.	Andmete kontrollitavus.	Konkursil osalevate ettevõtete esitatud majandus- ja muud andmed juba läbinud eelkontrolli (konkursi korraldaja poolt).
4.	Võimalik vähene huvi infot avaldada ning aega panustada uuringus osalemisesse.	Ettevõtte on konkursi käigus näidanud üles motivatsiooni oma innovatsioonijuhtimise kogemust jagada.

Allikas: autori koostatud

Esiteks oli konkursi tarbeks juba välja töötatud metoodika ja mõõdikud, mille alusel hinnati ettevõtete innovaativsust (töö lisas A), teiseks olid ettevõtete poolt esitatud majandus- ja muud andmed konkursi käigus juba läbinud eelkontrolli (konkursi korraldaja poolt), kolmandaks oli nimetatud pingerea kümne parima hulka jõudnud ettevõtete nimekiri EAS-i veebilehelt avalikult kättesaadav ning neljandaks põhjuseks oli uurimustöö autori lootus, et ettevõtted, kes on leidnud endas motivatsiooni innovatsioonikonkursil osalemiseks, leiavad endas motivatsiooni osaleda ka käesolevas uuringus. Sellise valimi kasuks otsustamise tulemusena said maandatud kõik kolm riski, mida töö autor eelnevalt võimaliku probleemlikana käsitles.

2021. aastal toimunud ettevõtluskonkursi eesmärk oli “tunnustada innovaativs Eesti ettevõtteid, kes on ellu viinud märkimisväärse uuenduse ja selle edukalt turule toonud ning panustavad olulisel määral oma käibest teadus-arendustegevusse” (Innovaator, 2021). Konkursi hindamise protsessi kirjeldus on käesolevas uuringus lähemalt esitatud töö lisas B ning selle kirjelduse aluseks on võetud materjalid nii EAS-i kodulehel olnud konkursi kirjeldusest kui ka telefoniintervjuust EAS-i innovatsiooniüksuse äriarenduse projektijuht Karin Lõhmustega (novembris 2021). Alljärgnevalt on lühidalt kirjeldatud konkursil osalemise tingimusi ettevõtetele.

Konkursil innovatsioonikategoorias said kandideerida viimase kolme aasta jooksul tehnoloogilisi või organisatsioonilisi uuendusi teinud Eesti ettevõtted, kes on lisaks oma ettevõtte arendamisele aidanud kaasa innovatsiooni tutvustamisele ja teadvustamisele. Ettevõtted pidid konkursil osalemiseks esitama info oma majandusnäitajate kohta, andmed uuendusest tingitud müügitulu absoluutmahu kohta konkursile eelnenud kalendriaastal (10%), lisandväärtuse kasvu kohta, teadus- ja arendustegevuse kulude osakaalu müügitulus ning üldise müügitulu info aastal 2020. Täiendavalt pidi ettevõttel olema välisturgudel silmapaistev ainulaadne toode või teenus, oluline tehnoloogiline läbimurre, mis on avaldanud mõju ettevõtte majandustulemustele jmt.

Ettevõtete poolt esitatud andmete pinnalt koostas EAS paremusjärjestuse, millest kümme parimat ettevõtet said edasi järgmisesse vooru, ühtlasi avalikustati nende nimed konkursi veebilehel. Kümne parima hulka kuuluvate ettevõtete hulgas on nii pika staažiga kui üsna värskeid ettevõtteid – mitu ettevõtet biokeemia valdkonnast, mitu ettevõtet, kes lahendavad päikeseenergeetikaga seonduvaid lahendusi, IT-platvormi arendav ettevõtte, iseliikva sõiduki arendaja, tootearendusbüroo, mis teenindab kliente spetsiifiliselt tootearenduse elluviimise osas jt. Käesolevas uuringus osales nende kümne parima hulgaist seitse ettevõtet ning kolm ettevõtet ei osalenud uuringus omal valikul. Kahel juhul toodi

osalemisest loobumise põhjenduseks ajapuudus ning ühel juhul oli takistuseks keeleline barjäär (intervjuu läbi viimine eesti või inglise keeles ei sobinud intervjuueeritavale). Ülevaatliku tabelina on konkursi kümne parima ettevõtte andmed esitatud allpool tabelis 11.

Tabel 11

EAS-i ettevõtluskursi innovatsiooni kategooria kümme parimat ettevõtet, kes moodustasid antud uurimustöö valimi

	Ettevõtte nimi	Tegevusala	Asutatud aastal	Töötajaid 2021 IV kvartalis	Maksustatav käive 2021 IV kvartalis €
1	Auve Tech OÜ	Iseliikva auto arendamine	2019	32	152109
2	Chemi-Pharm AS	Erinevate puhastus- ja desinfitseerimisvahendite tootmine	1997	78	4906264
3	ElectroAir OÜ	Elektrimootorite, -generaatorite ja trafode tootmine	2006	53	1664605
4	Global Virtual Solution	Nõupidamiste ja messide korraldamine	2021	Info puudub	Info puudub
5	Icosagen Cell Factory OÜ	Biotehnoloogia	2005	81	3522064
6	Krakul OÜ	Tootearendusbüroo	2013	20	311607
7	Roofit Solar Energy OÜ	Päikeseenergialahendused katustele	2016	32	929169
8	Solarstone OÜ	Päikeseenergialahendused katustele	2015	19	495016
9	Solis BioDyne OÜ	Biotehnoloogia	1997	62	1801356
10	UpSteam Eesti OÜ	Autopesu jm seonduvate teenuste vahendusplatvorm	2017	39	203 063

Märkus: Ettevõtted on tabelis esitatud tähestikulises järjestuses. Heledama tooniga on tabelis märgitud ettevõtted, kes ei osalenud uuringus

Allikas: Top 10, 2021; e-äriregister, 2021, autori koostatud

Detailsem nimekiri ettevõtete andmete ning empiirilise uurimustöö intervjuude andmetega on esitatud lisa C.

Lõplik küsimustik oli üles ehitatud teemaplokkidest eelkõige innovatsiooni viiest mudelit aluseks võttes ning iga teemaplokki oli täiendatud lähtuvalt innovatsiooni tunnustest ning juhtimistegevustest. Küsimustiku teemaplokkid koos täpsustavate lisaküsimustega kajastasid alljärgnevaid teemasid:

Innovatsiooni kontekst:

- innovatsioonistrateegia ja strateegiline juhtimine;
- inimesed, kultuur ja organisatsioon.

Innovatsiooniprotsess ja elluviimine:

- ideede kogumine ja loomine;
- ideede valimine;
- ideede arendamine;
- innovatsiooni rakendamine.

Lõplik küsimustik on esitatud töö lisas D ning kaaskiri lisas E. Küsimustiku algusesse lisas autor sissejuhatavad küsimused ettevõtte tegevusala ning põhjuste kohta, miks otsustati osaleda EAS-i konkursil. Täiendavalt paluti intervjueeritaval oma sõnadega lahti seletada innovatsiooni mõiste. Intervjuu lõppu olid lisatud küsimused, kas intervjueeritav soovib midagi eriti olulist toonitada seoses varasemalt öelduga või eelnevale midagi täiendavalt lisada. Sarnane teemaplokkide jaotus on aluseks võetud ka intervjuude tulemuste võrdleva analüüsi ülesehitusel ning kajastamisel.

Intervjuude tulemuste analüüsimiseks kodeeris autor intervjuud ehk tõi välja erinevad märksõnad, kasutades avatud kodeerimist (koode polnud eelnevalt kindlaks määratud). Märksõnade alusel koondas autor tulemused kategooriatesse, mida omakorda käsitleti küsimustikust lähtuvate teemaplokkide kontekstis ning järjestuses. Kodeerimist viis autor läbi käsitsi, kasutades andmete süstematiseerimiseks ja võrdlemiseks tarkvara MS Excel. Tulemused innovatsioonijuhtimise praktikate osas on järgnevas peatükis esitatud küsimustiku ülesehitusest lähtuvalt, iga teemaploki alguses on antud ülevaade kategooriatest, mida selle jooksul käsitletakse. Alapeatükis 2.2 on esitatud peamised juhtimispraktikad, mida intervjuudest lähtuvalt ettevõtted rakendasid ning mida võiks seega pidada teistest praktikatest olulisemaks. Mõnel juhul on välja toodud ka vähem kirjeldatud praktikate viited, sel juhul on esile toomine eraldi välja toodud ja põhjendatud.

2.2. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs ning ettepanekud

Käesolevas peatükis on esitatud empiirilise uuringu tulemused, mis põhinevad valimi ettevõtetega toimunud poolstruktureeritud intervjuudel. Täpsem ülevaade valimist, küsimustikust, uurimisplaanist ning tulemuste analüüsimise protsessist on esitatud alapeatükis 2.1.

Ettevõtetega toimunud intervjuude käigus või hilisema e-kirja vahetuse käigus saadud tagasisidest lähtuvalt ei ole ettevõtete vastuste esitamisel mainitud ühegi ettevõtte nime ega konkreetse valdkonna viidet. Ehkki üks ettevõtetest pigem pooldas nimega avaldamist,

otsustas töö autor ühtlustatud lähenemise kasuks ning ettevõtetele on seisukohtade avaldamisel viidatud anonüümselt stiilis „ettevõtte 1“ (edaspidi E1) või „ettevõtte 1 intervjuueritav“ (edaspidi intervjuueritav (E1)). Seejuures on ettevõtete järjestust eespool ning töö lisas esitatud tabelite loeteluga võrreldes muudetud ning vastajate järjestus ei kattu ühegi töös esitatud loeteluga.

Tulemused on esitatud küsimustiku ülesehituse järjekorras ning autoripoolne analüüs on lisatud kommentaarina või teaduskirjanduse viidetena teemaplokkide vahele. Alapeatüki lõpus on esitatud autori ettepanekud, mida innovatsiooni rakendavad ettevõtted võiksid antud uuringu tulemustest järeldusi tehes silmas pidada. Lisatud on ka autori mõtisklus uuringu tulemuste valiidsuse ja usaldusväärsuse teemal.

Intervjuu sissejuhatusena palus autor ettevõttel kirjeldada oma tegevusvaldkonda. Kui ülejäänud intervjuu vastuseid on ülal nimetatud põhjusel viidatud anonüümsust tagaval viisil, siis ettevõtte valdkonna kirjelduste esitamisel on ettevõtted äratuntavad ning intervjuueritavate tsitaatide juures ei kajastata mujal ettevõtte kirjeldamiseks mõeldud numeratsiooni. Samuti ei pea autor vajalikuks iga lähemalt käsitletud tegevusala kirjelduse juures ettevõtte nime täpsustada. Vastustes oma ettevõtte tegevust kirjeldavale küsimusele viitasid intervjuueritavad mitmel korral kliendile, kliendi kasule ja mugavusele või olid vastused inspireerivas sõnastuses suurema üldistusastmega. Näiteks nimetati, et soovitakse teha kliendile väga hea autonoomne sõiduk, mis oleks päriselt kasutatav või et lahendatakse kliendi konkreetne mure. Nimetati, et eesmärk on olla abiks klientidele, kes soovivad olla osalised rohepöördest, ilma et neile tekiks sellest ebamugavust ning kannatusi (muuhulgas oli silmas peetud ka ilumeele häirimist, mis võiks esteetiliselt näotute lahenduste kasutamise kaasneda). Mitu ettevõtet viitas, et lahendavad seda valu, mida ise kogesid, kui soovisid aastaid tagasi sellesarnast toodet kasutusele võtta, aga toona seda keegi turul ei pakkunud – nii hakatigi ise pakkuma. Nimetati, et aidatakse oma toodetega diagnoosida erinevaid haigusi ning lahendatakse sõna otseses mõttes ka valu, et haiguse diagnostika oleks kiirem ning probleemide kiirema tuvastamise tulemusena oleks järgmistel osapooltel võimalus kiiremini reageerida. Kolm suurima üldistusastmega ja visioonist kantud kirjeldust tegevusala küsimuse vastuseks, millest saab soovi korral üsna lihtsalt tuletada vastuse ka ettevõtte missiooni avavale küsimusele “miks?”, olid “me päästame elusid”, “me loome kliendile ajalist võitu” ning “me muudame transpordisektori efektiivsemaks ja keskkonnanahoidlikumaks”. Inspireeriva ja selgesti arusaadava visiooni olulisust kui üht juhtimispraktikat on märgata ka allpool esitatud intervjuude analüüsis. Kokkuvõtlikult võib

tõdeda, et ettevõtete tegevusvaldkonnad ning eesmärgid lähtuvad olulisel määral kliendi kasust ning on samas ajendatud inspireerivast missioonist.

EAS-i konkursil otsustasid mitmed ettevõtted osaleda seetõttu, et soovisid saada oma toodetele ja tegemistele suuremat tuntuks ning luua osalemise tulemusel uusi kontakte. Samuti tunnistasid, et pärast aastaid kestnud arendusi ning saavutusi – muuhulgas ka rahvusvahelistel turgudel – oli kogutud piisavalt julgust, et võiks oma ettevõtet suuremalt tutvustada ka kohalikus kontekstis (E3). Oluline oli võrrelda oma ettevõtet teiste innovaatiliste Eesti ettevõtetega ja saada tagasisidet, kas ettevõtte tegevusvaldkond ka teistele korda läheb (E4). Konkursil osalemist hinnati strateegiliselt oluliseks (E1). Mõnel juhul oli konkursil osalemine eesmärgistatud väga teadlikult – näiteks soovis ettevõtte saada konkursi kaudu välist kinnitust ettevõtte innovaatilisele ja keskkonnahoidlikule suunale, mida hiljem tunnustuse ja tõendusena oma ettevõtte turundustegevustes ära kasutada (E7). Üle poole vastajatest (seitsmest vastanud ettevõttest viis) mainisid oma varasemat head koostöökogemust konkurssi korraldanud EAS-iga ning jagasid intervjuu käigus tunnustavaid sõnu EAS-i korraldatud erinevate strateegiliste koolituste, praktikumide ning ka toetusmeetmete suunal, mida hinnati praktiliseks ja tõhusaks. Osalemisspõhjustest kumab läbi võrgustumise taotlus – leida uusi kontakte. Seegi teema leiab allpool intervjuude analüüsi käigus eraldi käsitlemist ning on ühtlasi tunnistuseks, et Eesti ettevõtted rakendavad avatud innovatsiooni kontseptsioonist lähtuvat võrgustumist.

Viimase sissejuhatava küsimusena paluti intervjuueeritavatel oma sõnadega lahti seletada, mis on innovatsioon. Innovatsiooni defineerisid ettevõtjad enamasti lähtuvalt oma ettevõtte kontekstist ning vähem teoreetilist üldistavat kirjeldust silmas pidades. Innovatsiooni olemust kommenteerides mainiti ennekõike millegi nõ ära lahendamist – mure, valu, probleem (E1), kliendile kasuliku lahenduse turule toomist (E7), millegi uue arendamist ja turule toomist (E2, E4). Innovatsioon on ka see, kui võetakse olemasolev teenus või tehnoloogia, mille arenduses on kliendimugavuse osas viimane samm välja arendamata jäänud ning see arendatakse tervikliku viimistluseni välja (E5 ja E7) või kui võetakse mitu olemasolevat tehnoloogiat ning kombineeritakse neid moel, mille tulemuseks on uus lahendus (E5). Seega oli innovatsiooni mõtestamisel oluline koht elluviimise aspektil, mis sobib hästi kokku uurimustöö teoreetilises osas viidatud innovatsiooni definitsioonidega, milles kohaselt on just elluviimine üheks peamiseks innovatsiooni omaduseks, mis eristab seda lihtsalt ideest või leiutisest.

Lisaks tootearenduslikule ja tulemustele viitavale lähenemisele nimetasid mitmed juhid innovatsioonina hoopiski hoiakut – pidevat püüdu ette aimata, milliseks kujunevad

vajadused näiteks viie aasta pärast, et tagada ettevõtte võimekused ja lahendused tulevikus realiseeruvate probleemide lahendamiseks (E3), samuti pidevat püüdu areneda, teha asju teistmoodi, uuel viisil, millegi poolest paremini (E6).

“Pidev nälg teha asju teisiti, teha midagi uut ja kogu aeg otsida” (E6).

Innovatsiooni defineeriti ka läbi selle, mida see ei ole. Innovatsioon ei ole või vähemalt ei peaks olema...

“mingi ühekordne tegemine, mingi leiutis või intellektuaalomand. See on tegelikult ettevõtte, organisatsiooni kultuur, nagu DNA osa” (E6).

Arutluse käigus innovatsiooni mõiste teemal tekkisid paar teemalaiendust, mis väärivad autori hinnangul eraldi äramärkimist. Nendeks on motivatsioon ja bürokraatia. Innovatsiooni ajendi või ühe olulise võimaldajana nähakse töötajate motivatsiooni tegeleda probleemi lahendamisega.

“(Innovatsioon on see,) kui inimesel on huvitav probleem, mille lahendamisel on väärtus.” (E1)

Motivatsioon kui üks oluline mõjutegur tõusetus intervjuudes sageli ning teemat on põhjalikumalt käsitletud allpool esitatud analüüsis innovatsiooni kontekstina organisatsiooni puudutavas alapunktis.

Teise tähelepanu vääriva innovatsiooni teemalaiendusena mainiti arendatavate uuenduste ja (välise) regulatsioonidega seonduvat bürokraatiat ja asjaajamist. Intervjueeritavate sõnul kulub innovatsiooni kontekstis arvestatav hulk aega ja ressursi sellele, et innovatsiooni elluviimiseks vajalik bürokraatia nõ korda ajada (seadusandlusest tulenevad regulatsioonid, millega arvestada, erinevad nõuded, mis kehtivad eri sihtturgudel, dokumendihaldus jm) (E2, E5, E7). Tegemist võib olla väheolulise nüansiga innovatsiooniprotsesse puudutavas tööloigus, kuid huvipakkuvaks teeb selle tööga asjaolu, et üks intervjueeritav lisas bürokraatiale viitamisel juurde kommentaari, et bürokraatia ja seadusandlusega tegelemise nüanss on asjaolu, mille poolest tema praegune teadmine innovatsiooni olemusest ja sisust erineb koolis õpitust (E2).

Kokkuvõtvalt kirjeldati innovatsiooni enamasti kui probleemi lahendamist või hoiakut. Innovatsiooni definitsioonidest lähtuvad muud aspektid jäid tagaplaanile, nt turustamise innovatsioonile ei viidatud üldse, protsessi innovatsiooni mainiti põgusalt. Ehkki äriprotsesside innovatsioon ei ole millegi poolest vähem väärtuslik kui muud liiki innovatsioon, pidas intervjueeritav, kes äriprotsesside innovatsiooni mainis, vajadust täpsustada, et protsessi innovatsiooni käigus ju midagi uut ei genereerita või kui, siis ainult ettevõtte enda jaoks (E7). Vaatamata sellele, et protsesside innovatsioon kajastus mõiste üle

arutlemise alapunktis tagasihoidlikult, ilmnes intervjuude käigus, et äriprotsesside korrastamine on olnud just viimasel ajal mitme ettevõtte üks prioriteete tegevuste korrastamise eesmärgil, skaleeritava kasvu tagamiseks tulevikus kui ka laiahaardelise ettevõtte toimetamise nõ harjutamiseks (E2, E7). Protsesside üle vaatamist ning parandamist hinnati oluliseks, seda analüüsisid intervjuueeritavad lähemalt innovatsioonijuhtimise teemaplokis ning vastavad tulemused on esitatud allpool.

Sellega sissejuhatav osa intervjuust piirdus. Mitmekülgsed mõttearendused innovatsiooni olemuse teemadel sobivad hästi ilmestama teoreetilises osas kirjeldatud innovatsiooni rikkalikku olemust ning asjaolu, et seda on võimalik käsitleda väga erinevalt. Samuti selgus, et nii nagu teoreetilises osas innovatsiooni definitsioone lahates, nii oli ka intervjuueeritavate hinnangul samaväärselt innovatsioonina käsitletav nii innovatsiooniprotsess kui ka protsess kui tulemus.

Alljärgnevalt esitab autor ülevaate ja analüüsi intervjuude tulemustest, mille esitamiseks on intervjuude käigus mainitud märksõnade ehk koodide alusel moodustatud kategooriad, mida allpool käsitletakse küsimustikust lähtuvalt teemaplokkide järjestuses. Kokkuvõtte rohkemate intervjuueeritavate poolt kasutatud koodidest ja nende põhjal koostatud kategooriatest on esitatud tabelina, millele on mõnel juhul lisatud ka tsitaadid intervjuudest, avamaks olulisemaid suundumusi innovatsiooni juhtimispraktikates. Esitatud tulemusi on täiendatud autori arutelu ning viidetega uurimustöö teoreetilisele osale. Üksikutel juhtudel on arutelu käigus välja toodud ka üksikult esinenud märksõnad, mis väärivad autori hinnangul tähelepanu. Terviklik ülevaade märksõnade ning nende mainimiste kaardistusega teemaplokkide kaupa on esitatud magistritöö lisades F, G, H, I, J, K ja L. Seejuures ei ole loendatud iga intervjuu käigus märksõna esinemise korduste arvu, vaid aluseks on võetud fakt, et antud märksõna leidis intervjuu käigus kasutamist.

Innovatsiooni kontekst – innovatsioonistrateegia ja strateegiline juhtimine

Intervjuu esimene sisuline teemaplokk puudutas innovatsiooni konteksti, mille üheks alajaotuseks oli innovatsioonistrateegia ja strateegiline juhtimine. Selles teemaplokis kajastus enim eesmärkide ja eesmärgistamise märksõna, samuti võrgustumise ja ressursside teemad. Inspireerivat tulevikuvisioni ning selgeid ja ühtsel moel mõistetavaid eesmärke peetakse innovatsioonijuhtimisel kriitiliselt oluliseks. Ülevaade kategooria raames enim mainimist leidnud märksõnadest on esitatud allpool tabelis 12.

Tabel 12

Innovatsioonistrateegia enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Eesmärgid	Selge ja kõnetav tulevikuvision Eesmärgid on kõigi poolt üheselt mõistetud
Ressursid	Planeerimine Vajaliku panuse ja võimaliku kasu võrdlus
Võrgustumine	Teadlik ja eesmärgistatud võrgustiku arendamine erinevates ettevõttele olulistes suundades Eri allikatest tagasiside kogumine ja turu kaardistamine
Protsessid	Protsesside pidev analüüs ja parandamine

Allikas: autori koostatud

Nagu käesolevas alapeatükis eespool nähtus, oli ka intervjuu sissejuhatava küsimuse vastustest märgata, et inspireeriv visioon ja tegevuse eesmärgi sõnastamine on mõne ettevõtte jaoks täie selgusega läbi mõeldud.

“Eesmärgist arusaamine on ülioluline, et asi ei läheks meeskonnal käest ära.” (E2)

Samuti nimetati, et oluline on eesmäärke meeskonnas pidevalt kommunikeerida, pidevalt üle korrata ning pidevalt jälgida, kas tegelik tegevus toetab sõnastatud eesmärkide suunal liikumist. Ka tulevikunägemuse jagamist meeskonnaga hinnatakse tõhusaks juhtimispraktikaks:

„Olen märganud, et jagades visiooni inimesed ka ise avanevad paremini selles, mida kõike veel saab teistmoodi teha.“ (E6)

Visiooni olemasolu ühe eeldusena nimetati juhi sügavamat valdkonna tundmist, võimet märgata tulevikutrende ning hinnata, milline lahendus võiks tulevikus olla asjakohane (E4).

Eesmärgistamisel rakendatakse sageli mitmetasandilist lähenemist, kus määratletud on pikaajalised, lühemad ja operatiivtasandi eesmärgid. Ka turu ootuste ja konkurentide jälgimist peeti eesmärkide kontekstis oluliseks. Huvitava seosena esitati mitmeetapilise eesmärgistamise teemat innovatsiooniks vajaliku rahastuse kaasamise või taotlemise kontekstis. Taotlemist nähti kui positiivset distsiplineerivat vahendit, mis sunnib ettevõtteid ja juhte arenguplaane põhjendatult läbi kaaluma ja eesmäärke selgelt sõnastama (E1, E2, E4, E7).

Ressursside osas hinnati oluliseks planeerimist ning selle käigus pidevat eeldatava panuse ja loodetava kasu võrdlemist. Samuti toodi esile surve eelarvele ning rahastuse taotlemine taotlusvoorudest või investoritelt (E1, E2, E5, E7). Viimase osas leidis äramärkimist tõik, et oluline on ka rahastuse kaasamisel teha valikuid oma põhieesmärgist

lähtuvalt ning mitte lasta end peibutada raha kaasamise nimel põhieesmärgi kõrvale muid eesmäärke võtta, mis hakkaks fookust segama. Ka kompetentside arendamist nähti ressursside tagamisena.

Kolmas oluline kategooria innovatsioonijuhtimise teemaplokis oli võrgustumine. Kui varem toimus võrgustumine sageli justkui iseeneslikult ja elu käigus, siis praegu lähenevad kõik valimi ettevõtted võrgustumisega seonduvale täie teadlikkusega ning kontakte luuakse paralleelselt mitmes suunas – nii kliendisuhete loomiseks, tootmis- ja arenduspartnerite leidmiseks ja ka oma kompetentside arendamiseks. Sealhulgas mainiti, et oluline on uute partnersuhete arendamine ettevõtte pikaajaseid eesmäärke silmas pidades (E2) – mis omakorda näitab, et pikaajased eesmärgid peavad olema etteulatuvalt määratud ja töötajatele teada – ning koostööpartnerite eesmärkidega kursis olemine, tagamaks, et partnerite arengusuunad võimaldaks ettevõttel partneri kaasabil enda eesmärkideni jõuda ning ei seaks ettevõtet partneri suunamuutustest tingituna ühelgi ajahetkel sundvalikute ette (E2, E5). Koostöös kõrgkoolidega korraldatakse võrgustumise ühe osana näiteks eksperimente, mille käigus katsetatakse koostöös tudengitega uusi innovaatilisi tehnoloogilisi lahendusi, mis – isegi kui ei tundu täna veel olevat ettevõtte pakutavaga otsese seoses – avavad tulevikku vaatavalt uusi tehnoloogilisi arengusuundi, mille osas oskab ettevõtte eksperimendi läbiteinuna paremini hinnata, kuidas oma süsteeme arendada, et olla tulevikus võimeline sarnastest tehnoloogilistest lahendustest endale konkurentsieelist looma (E6).

Võrgustumise osas klassikaliste kontaktide loomist soodustavate ettevõtmiste nagu messide, konverentside ja kontaktürituste kõrval mainiti ka ettevõtte juhtide ning ekspertide, teadlaste isiklike kontaktvõrgustike rakendamist partnersuhete arendamisel (E3, E6, E7). Võrgustumise teema aktuaalsusele innovatsioonijuhtimise praktikas on intervjuude alusel mõju avaldanud ka koroonakriis, millest tingitud liikumispiirangute tõttu oli oluliselt raskendatud kui mitte võimatu messidel ja muudel võrgustumist soodustavatel üritustel osalemine. See lülitas ettevõtted välja senisest levinud suhtlusvõrgustikku toitevst ringlusest ning selle kompenseerimiseks pidid ettevõtted senisest aktiivsemalt ning otsesemalt kontaktide loomisesse panustama hakkama (E2, E4, E5). Autori hinnangul võib võrgustumise olulisuse kasvule mõju avaldada ka avatud innovatsiooni kui kontseptsiooni levimine.

Innovatsioonistrateegia teemaplokis leidsid ära märkimist ka innovatsiooniprotsesside juhtimine ning mõõdikute seadmine. Innovatsiooniprotsesside osas nimetati enim olemasolevate protsesside pidevat analüüsi ja parendamist.

“Peeaeu igakuiselt käime praegu läbi mingit protsessi, et paika panna, kuidas seda edaspidi õige oleks teha.” (E2)

Protsesside osas süsteemsuse vs teatava paindlikkuse ja mitte liiga selgelt fikseeritud ettekirjutuste järgi tegutsemise osas olid mõlemad lähenemised esindatud võrdses mahus.

Autor soovib siinkohal innovatsioonistrateegia konteksti lisada arutluskäigu, mis ei kajastunud intervjuudes, kuid mis võib olla oluline, kui mõni uurimustööga tutvuv ettevõtte soovib innovatsiooni juhtimispraktikaid rakendama hakata. Nimelt kajastus kõigi valimi ettevõtete puhul intervjuudes, et ettevõtetel oli selge nägemus nii ettevõtte kui terviku arenguperspektiivist ja eesmärkidest kui seda ka konkreetselt innovatsiooni kontekstis. Juba edukalt innovatsiooni rakendavate ettevõtete puhul võib selline innovatsiooni integreerumine ettevõtte strateegiasse ja eesmärkidesse ollagi asjade loomulik seis, sest kuidas teisiti õnnestuks neil tulemuslikult innovatsiooni rakendada, kuid teiste organisatsioonide jaoks võib innovatsioonistrateegia põimimine ettevõtte arengueesmärkide ja strateegiaga tervikuna olla uudne lähenemine, millele eraldi tähelepanu pöörata. Innovatsiooni realiseerumiseks ettevõttes on oluline siduda omavahel lahutamatuks tervikuks ettevõtte muu tegevus ja eesmärgid kui ka innovatsiooni eesmärgid. Sarnaselt kajastub ettevõtte ja innovatsiooni eesmärkide ja juhtimise omavaheline tihe seos teooria peatükis viidatud viieses mudelis, mis kajastab küll innovatsiooni tervikuna, kuid ei anna edasi seda vaatenurka, kuidas peaks innovatsiooniga süsteemselt alustada sooviv ettevõtte innovatsiooni mudelit oma senisesse ettevõtte juhtimisskeemi tervikuna integreerima. Seegi on huvitav teemapüstitus, mis väärib edaspidi lähemat uurimist, julgustamaks ja juhendamaks seni innovatsiooniga mitte tegelenud ettevõtteid astuma samme innovatsiooni rakendamiseks oma organisatsioonis.

Innovatsiooni strateegilise juhtimise praktikad on tihedalt läbi põimunud organisatsioonikultuuri ning motivatsiooniga, mida on käsitletud alljärgnevas teemaplokis.

Innovatsiooni kontekst – inimesed, kultuur ja organisatsioon

Kui eelmises teemaplokis oli läbivalt oluline eesmärkidega seonduv, siis innovatsiooni konteksti teine, organisatsiooni, kultuuri ja inimeste teemaplokk keskendus suuresti väärtustele, mida organisatsioon kannab, mis avalduvad organisatsiooni kultuuris ja olemasolevates töötajates ning mida peetakse äärmiselt oluliseks ka uute töötajate valimisel.

Intervjuudes kerkis esile kolm peamist kategooriat: innovatsioonikultuur ja väärtused, värbamise olulisus ning motivatsioon. Organisatsiooni teemaplokis esitatud märksõnad korduvad osaliselt eri kategooriate all, viidates teemadele, mida rõhutati mitmes erinevas arutluseks olnud alapunktis intervjuu käigus. Autori valikul on need kordused eri kategooriate sees märksõnadena ka esitatud. Enim mainitud märksõnad ning nende alusel koostatud kategooriad on esitatud allpool tabelis 13.

Tabel 13

Organisatsiooni enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Innovatsioonikultuur ja väärtused	Uuenemisele, arengule ja otsimisele orienteeritus Initsiatiivikus ja tegutsemistahteline hoiak Koostööle orienteeritus
Värbamine	Väärtustel põhinev värbamine Kandidaadi isiksuseomadused Kõrgendatud valdkondlik huvi Meeskonnaga sobivus
Motivatsioon	Missioonitunne, valdkond, mis vaimustab Tööl on tore olla, meeskondlik kokkusobivus

Allikas: autori koostatud

Kõige enam rõhutati organisatsioonis üldkehtivaid väärtusi, nii kultuuri kui värbamise kontekstis, s.o uuendustele, otsimisele, katsetamisele, avastamisele suunatud hoiak, initsiatiivikus ja pealehakkamine, algatusvõime, n-ö elluviimise mentaliteet.

„Pidev nälg teha asju teisiti, (...) kogu aeg otsida.“ (E6)

Töötajate puhul peeti lisaks erialastele oskustele oluliseks isiksuseomadusi, mis sobiks töö iseloomu ja innovatsioonikultuuriga (avatud muutustele, otsiva meelelaadiga, toimetulek määramatusega, kombinatsioon loovast mõttelaadist, analüüsivõimest ja ettevõtlikkusest). Oluliseks peeti valdkondlikku kõrgendatud huvi ja missioonitunnet ning meeskondlikku sobivust, koostööle orienteeritust. Peamise motivatsioonitekitajana nimetati valdkonnast ajendatud missioonitunnet ning ka asjaolu, et töötajatel on tööl tore käia – seda nii valdkonna ja kannustavate eesmärkide kui ka meeskondliku klapi ja hea õhkkonna pärast. Ühe intervjuueeritava sõnul on meeskonna oluliseks motivaatoriks ühiste eesmärkide saavutamine ja tulemuste realiseerumise nägemine (E2). Rahulolevalt tõdeti, et valdkonna erilisusest ja uudsusest ajendatuna jõuavadki sageli tööle kandideerima need nn õiged inimesed, kes on ettevõtet varem märganud, keda ettevõtte visioon sisemiselt kõnetab ning kes mõistavad intuiitiivselt töö eesmärki ja selle mõju ühiskonnale (E4, E6). Samas ei saa motivatsiooni hoidmises vaid töötajate initsiatiivile ja missioonitundele lootma jääda.

“Juhina on su peamine funktsioon mõelda, et su inimestel oleks hea olla. Ei saa seda võtta lihtsalt mingi protsessina, et igal reedel on pidu ja ma nõuan, et kõik tuleks hea tujuga kohale ja siis on kõik hästi. Seda ei saa protsessiks teha. Sa pead lähtuma sellest, millised inimesed sul meeskonnas on.” (E1)

Lisaks iseorganiseerumisele ja töötajate endi initsiatiivil loodud algatuste toetamisele, mille käigus võetakse ette ühiseid metsamatku nädalavahetusel või reedeseid arvutiõhtuid, kasutavad ettevõtted töötajate motiveerimisel ka klassikalisi lähenemisviise ühiste ürituste korraldamise näol. Keeruliseks peeti selle osas koroonapandeemia perioodi, kui kohtumised olid keelatud ning omavahelist meeskondlikku kontakti püüti hoida üle veebikanalite. Videokõnede vahendusel tähistati jõulupidusid ja muid suuremaid koosviibimisi, kuid enamasti ei olnud see võrreldav olukorraga, kus kohtumine ja meeskonnaüritus toimuks päriselus (E2, E6).

Ka organisatsioonikultuuri ümberkujundamise kogemus muutusi tõrjuvast kultuurist uuendusi pooldavaks kultuuriks oli ühel intervjueeritavatest olemas:

„... saada jagu naturaalsest vastuseisust muutustele või pigem tõsta valmisolekut muutusteks.“ (E6)

Täiendavad kategooriad organisatsiooni teemaplokis käsitlesid töötajate arendamist, struktuuri ja segameeskondi (inglise keeles *cross-functional teams*), ka juhi rolli, mida mainiti lisaks hea töökeskkonna tagajana ka töötajate vaimse tervise jälgimise kontekstis vältimaks läbipõlemist, lisaks mainiti ka tasustamist. Tasustamise osas tõdeti, et innovatsiooni peamiseks ajendiks ei saa olla rahaline boonus, kuid mitu intervjueeritavat nentis, et ellu viidud eduka innovatsiooni eest määratakse idee autoritele ja ellu viinud töötajatele preemia (E1, E6) või jagatakse ettevõtte osakuid (E7). Samuti nimetati, et pikema staažiga töötajatele püütakse võimaldada suuremaid boonuseid, kuna *„nende lahkumine on alati valus“* ning ettevõtte soovib panustada sellesse, et töötajatel oleks motivatsiooni jätkata (E2).

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et organisatsiooni teemaplokis on olulisel kohal innovatsiooni soodustav kultuur, meeskonna omavaheline sünergia, jagatud väärtused ning valdkondlik huvi. Samuti on meeskonna komplekteerimisel äärmiselt kaalukas roll töötajate isikuomadustel – muutustele avatus, saavutusvajadus ja initsiatiivikus, püsivus ning koostööle orienteeritus. Innovatsiooni toetava organisatsioonikultuuri olulisust ei tohiks innovatsiooni kontekstis kindlasti alahinnata, seda võib järeldada ka intervjuudes esitatud väärtuste ja hoiakute rõhutamisel. Siinkohal on sobilik tõmmata paralleele ka teooria peatükis käsitlemist leidnud viitega, mille alusel pakub just innovatsioonikultuur praktikutele Google'i otsimootori andmete alusel huvi üha tõusvas joones (Goffin & Mitchell, 2017).

Järgnevalt on käsitletud innovatsiooniprotsessi etappe (ideede loomine, valimine, arendamine ning kasutusse võtmine). Et kõigi nimetatud etappide kontekstis leidis käsitlemist

innovatsiooniprotsessi lahutamatu osana esinev kasutajatestide ja tagasiside teema, on seda puutuv analüüs lisatud protsesse kirjeldavate käsitluste lõppu eraldi teemaplokina.

Innovatsiooniprotsess – ideede kogumine ja loomine

Ideede kogumise ja loomise teemaploki peamised esile kerkinud kategooriad olid allikad, mida kasutatakse ideede kogumiseks, meetodid ideede omavaheliseks jagamiseks ja arutamiseks ning tegeliku tuumprobleemi tuvastamine kui ideede loomise etapi oluline osa. Täiendavalt käsitlesid osad intervjuueritavad ka osapooli, kes on ideede loomise faasi kaasatud.

Tabel 14

Ideede kogumise ja loomise enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Ideede kogumise allikad	Olemasolevate klientide tagasiside Teenust osutava meeskonna ja müügimeeskonna tagasiside Meeskonna ühised arutelud Messid, konverentsid Täiendavad kliendiintervjuud
Ideede kogumise meetodid	Jooksvad arutlused vestlusplatvormides Ajurünnakud, häkatonid, fookuspäevad
Probleemi tuvastamine	Tegeliku probleemi tuvastamine

Allikas: autori koostatud

Ideede kogumise allikadena nimetati olemasolevate klientide tagasisidet, kõige otsesemalt oma meeskonnast kliendiga kokkupuutuvate töötajate tagasisidet, meeskondlikke arutelusid, messe ning konverentse. Täiendavalt nimetati olulise ideeallikana meeskonna enda kompetentsi ja valdkondlike trendide tajumist, turu-uuringuid ja ka isiklikku kasutajakogemust. Ühtlasi peegeldus intervjuudest, et ideede puudust innovatsiooniga tegelevatel ettevõtetel pole, pigem valmistab keerukust arvukate heade ja väga heade ideede vahel valikute langetamine, kuna ideid on nii palju, et nii kui nii kõiki realiseerida ei jõua. Strateegiliselt oluliste ja tulevikku vaatavate ideede kogumiseks ja loomiseks hinnatakse, et operatiivtasandi kõrval ei tohi ettevõtted ära unustada ideede kogumist ja enda ettevalmistamist kompetentside arendamise abil pikaajase tulevikuga ideede jaoks, et olla ka aastate pärast innovatsiooni esirinnas (E2, E3, E6). Ühel juhul oli sellel eesmärgil ettevõttes lausa eraldi inimene, kes operatiivtasandisse eriti ei puutunud, kuid kelle tegevus keskendus rahvusvaheliste avastuste, registreeritavate patentide, suuremate trendide, ühisprojektide,

inimeste ja kompetentside liikumise jälgimisele muuhulgas ka rahvusvahelisel tasandil. Mahukamate innovatsiooniprojektide ideede hindamise faasis on sellise kompetentsiga kolleegi kaasamise võimalus väga olulise väärtusega. (E3)

Innovatsiooniprotsessi esimene etapp, ideede kogumine ja loomine tekitab eelduse ettevõttele tulevikku tagavaks võimalikuks innovatsiooniks. Selles etapis mängivad olulist rolli ideede kogumise allikad, meetodid, probleemi mõistmine, pidev turu kaardistamine ning teadlik panustamine ka pika perspektiiviga ideede otsimisse. Alahindamata esimest, ideede genereerimise ning turuootuste kaardistamise ja mõistmise faasi, on samaväärselt olulised, kui mitte olulisemadki, protsessi järgmised etapid – idee valimine ja arendamine. Ideede valimise etapist on lähemalt kirjutatud järgmises alalõigus.

Innovatsiooniprotsess – ideede valimine

Ideede valimise teemaplokis tõusid esile kategooriad nagu valiku kriteeriumid, innovatsiooniprotsess ning eesmärgid. Valimise kriteeriumitena hinnati oluliseks idee kokkusobivust pikaajaliste eesmärkidega. Otsuse tegemiseks hinnati ühe kriteeriumina ära idee valimisest tekkiv võimalik kasu (olgu selleks võimalikuks kasuks rahaline, mainekasu või hoopiski hüpe organisatsiooni kompetentsides) ning võrreldi saadavat võimalikku kasu projekti elluviimiseks vajamineva hinnangulise ressursikuluga. Innovatsiooniprotsessi osas toodi välja, et oluline on otsuseid mitte pidurdada, vaid otsused kiirelt vastu võtta ning arendusprojektiga liikvele minna, kuna otsustamatus külvab organisatsioonis segadust ning ei tule kasuks ei projekti arendusele ega organisatsioonile tervikuna (E1, E3). Kõigi intervjuueeritavate jutust kumas läbi selge meeskondlik rollide jaotus ka ideede valiku faasis – millises etapis milliseid üksusi sisendi täpsustamiseks kaasatakse, kuidas on projekt terve protsessi jooksul juhitud, kelle kätte koondub projekti kogu info jne.

Täiendavalt leidis antud teema kontekstis käsitlemist otsustusprotsess, mis erineb sõltuvalt ettevõtte tüübist. Mõnel juhul on ideede valimise otsus suuresti meeskondlik, mõnel juhul teeb projektimeskond eeltöö, koostab ettepanekud ning esitab need hindamiseks juhtidele, vahest ka investoritele (E2). Kahtlemata mõjutab otsustusprotsessi ja otsustate ringi ka innovatsiooni olulisus ja mõjuulatus strateegilises plaanis – mida väiksem innovatsioon, seda operatiivsemal tasandil tehakse otsused, mida kaalukam ja strateegilisem innovatsioon, seda rohkem on valiku tegemisse kaasatud nii organisatsiooni erinevad osapooled kui loomulikult ka juhtide tasand.

Kommenteerides ettevõttesiseseid äriprotsessi innovatsioone, mainis üks intervjuueeritav, et ideede osas valiku tegemisel on oluliseks kaalukeeleks loogiline järjekord –

on oluline kaardistada, millised teemad vajavad lahendamist esmajärjekorras, millised oleks eelduseks järgmistele arendustele.

“Näiteks pole mõtet vägevat IT-lahendust arendama hakata kui su andmedki pole taustal veel korras. Samuti tuleb vaadata, kas protsessid toetaksid seda arendust.” (E6)

Tabelis 15 on esitatud enim nimetamist leidnud märksõnad ning nende alusel loodud kategooriad.

Tabel 15

Ideede valimise enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Valiku kriteeriumid	Kokkusobivus pikkade eesmärkidega Hinnata ära võimalik kasu (rahaline, maine, kompetentsid) Prioritiseerimine lähtuvalt kulu vs võimalik tulu võrdlusest Ressursside olemasolu
Innovatsiooniprotsess	Otsused kiirelt vastu võtta, uue info lisandudes otsused üle vaadata ja vajadusel muuta Selge meeskondlik tööjaotus Mõõdikud hindamiseks määrata kohe alguses
Eesmärk	Jõuda võimalikult kiiresti versioonini, mida saaks kasutajatega eeltestida Arenduse ja testidega pihta hakata, mitte liigselt aega raisata pika eeltööga

Allikas: autori koostatud

Ideede osas valikute langetamisel jälgivad ettevõtted samuti, kas ideed ja teemad hakkavad aja jooksul korduma või kas need jõuavad nendeni eri kanalite vahendusel, mis võiks viidata lahendamist vajava probleemi aktuaalsusele (E3, E5). Oluliseks peeti ka oma jõudluse arvestamisega.

“Püüame hoida fookust, et teeme korraga ühe või kaks asja ära ja siis vaatame edasi. Oleme praktikas õppinud, et nii on mõistlikum.” (E4)

Mõnel juhul võeti idee kaalumisel arvesse sedagi, kas antud arendusele on otsustamise hetkel meeskonnas olemas eestvedaja (E4, E6). Kui idee on valitud, liigub see edasi arendamise etappi, mida on käsitletud järgmises alalõigus.

Innovatsiooniprotsess – ideede arendamine

Kui innovatsiooni kontekstis ning ideede kogumise ja valiku tegemise osas on võrdlemisi palju märksõnade kordusi põhiliste aspektide osas, siis ideede arendamise etapis

nii palju kattuvusi ei olnud. See on ka mõistetav, sest just idee arenduse etapi osas sõltub valitav metoodika otseselt nii innovatsiooni mahust ja olulisusest kui ka valdkonnast ning eri juhtudel võib tegutsemismuster erineda oluliselt isegi ühe ettevõtte sees. Idee arendamine on etapp, mis võib olla täis arvukaid muutusi. Arendamise etapp on pikitud vahetestide ja mõõdikutega, mis peaks indikeerima, kas arendus liigub edasi loodetud tulemuse suunas. Ühiste kategooriatena kerkisid intervjuudes esile innovatsiooniprotsessi ning arendamise mõjutegureid kirjeldavad märksõnad. Kõigi intervjuueeritavate ühine tõdemus oli, et arendamise faas on etapiline ja selle etappidena vahelduvad pidevalt arendus ja testimine. Viidati, et sageli saadab etapilise arenduse kulgu soov arendust veel ja veel kasvatada. Tuleb hinnata iga arendusetapi ressursikulu, võimalikku kasu ning sellest tulenevalt selle etapi mõistlikkust (E1). Siinkohal on huvitav ära märkida paralleel vajaminevate kulude ja loodetavate tulude kõrvutamise temaatikale viitamisega, mis esines ka ideede valimise ning innovatsioonistrateegia ja juhtimise teemaplokkis. Selle teema eri plokkides kordumisest võib järeldada, et pidev hindamine ressursside ja loodetava kasu ning eesmärkidele vastavuse osas on kogu innovatsiooniprotsessi vältel ning ka innovatsioonile konteksti loova innovatsioonistrateegia lahutamatu osa.

Mahukama innovatsiooni korral toonitati, et on oluline kaasata arendusfaasis sisendit organisatsiooni eri osapooltelt nagu näiteks müük, turundus, tootmine (E1, E3) ning mõnel juhul ka partneritelt (E7), tagamaks võimalikult asjakohane resultaat. Oluliste arenduse mõjutajatena nimetati eelnevalt kokkulepitud mõõdikuid, mille alusel hinnatakse eesmärgi suunas liikumise kulgu. Radikaalsema innovatsiooni puhul, kus on vaja lisaks tootearendusele end kurssi viia erinevate tehniliste ja regulatsioonidest tulenevate nõuete, disaini ja muuga, peeti oluliseks tagada arendusmeeskonna fookus (E1, E3).

“Sa ei saa seda teha üks päev nädalas. Sa pead tõesti elama selle maailma sees, selleks et üldse mingi olukorrataju saavutada.” (E1)

Ühe intervjuueeritava näitel toimub väiksemate arenduste puhul väikeste vaheetappide lansseerimine valitud kliendigrupile jooksvalt. Väikese mõõdulise innovatsiooni kasutuselevõtu tulemusena saadakse kiire tagasiside juba kasutatavalt (ja mõnel juhul ka juba maksvatelt) klientidelt ning vastavalt tagasisidele ettevõtte kas asub esmast ideed ringi tegema või saab edasi liikuda arenduse järgmiste etappide juurde. (E7) Selline lahendus võib olla kasutatav just IT-valdkonna innovatsioonide realiseerimisel, kuid füüsilise tootearenduse puhul võib sedavõrd pisikeste iteratsioonide realiseerimine problemaatiliseks osutuda, hindab autor. Ideede arendamise peamised märksõnad ja koodid on esitatud tabelis 16.

Tabel 16

Ideede arendamise enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Protsess	Etapiline (testi, muuda, korda) Mahukama innovatsiooni korral eri osapoolte kaasamine organisatsioonis Radikaalse innovatsiooni korral vajalik meeskonna pühendumine projektile
Mõjutegurid	Eelarve, kuluefektiivsus Mõõdikud Ajakulu, surve ajagraafikule

Allikas: autori koostatud

Ettevõtetal on kogemus, et arendustegevusega paralleelselt on vajalik tulemusteks ette valmistada ka ülejäänud organisatsioon.

„Taustsüsteem peab olema hästi tugev. Me oleme õppinud, et kui arendad midagi, siis on väga oluline kõigi osapoolte tugevus. Ei saa niimoodi, et arendusega liigud eest ära, aga tootmine ei tule järgi. On oluline hoida (...) kõiki osapooli võrdses tasakaalus. Näiteks kui tootmine järgi ei jõua, siis ei ole heade toodetega midagi teha, isegi kui arendus suutis kiiresti arendada.“ (E3)

Samuti nimetas üks intervjuueeritav, et tänapäevastes kiirelt muutuvates oludes on ka käimasolevate arenduste ja plaanide taustal oluline pidevalt kaardistada arenguid, keskkonnast tulenevaid ohte ja võimalusi ning vajaduse korral prioriteete ümber hinnata (E6).

Innovatsiooniprotsess – innovatsiooni rakendamine

Innovatsiooniprotsessi levinud jaotusele (ideede loomine, valimine, arendamine) lisaks käsitleti intervjuude käigus innovatsiooni mudelist lähtuvalt ka innovatsiooni ellurakendamise teemat. Innovatsiooni kasutuselevõtu all peetakse silmas arenduse osas mingis mahus toimiva ehk kasutatava lahenduse kättesaadavaks tegemist. Siinkohal tahab autor lisada mõttearenduse mõistete „kasutuselevõtt“ vs „turule toomine“ kontekstis – innovatsiooni liigist sõltuva tulemuse realiseerimise ja selle kirjeldamiseks sobiliku sõnastuse kasutamise teemal. Antud töös on innovatsiooni kasutuselevõtu all samaväärselt silmas peetud nii turule toomist kui ellu rakendamist, ilma spetsiifiliselt vahet tegemata, kas tegemist on protsessi kui tulemusega, turundusliku innovatsiooni, toote-teenuse innovatsiooni või muuga. Uuringu käigus avaldus selgelt, et ettevõtted ise eelistavad innovatsiooniarenduse kontekstis rääkida pigem uutest toodetest-teenustest ja vähem äriprotsessi kui tulemuse arendustest. Viimasele intervjuude käigus küll viidati, kuid äriprotsesside arendustele

intervjueeritavad samas liigselt tähelepanu ei tõmmanud. Sellel võib olla erinevaid põhjuseid ning autor toob välja neist mõned võimalikud. Toodetest-teenustest rääkimine võib olla ettevõttest väljapoole suunatud sõnumina lihtsam, harjumuspärasem, ka atraktiivsem ja arusaadavam kui siseprotsesside kirjeldamine. Samas ei saa eitada, et mõnel juhul võivad sisemised innovatsioonid olla seotud tööprotsessidega, mis loovad ettevõttele olulist konkurentsieelist, mida ei soovita täies mahus avalikkuse ette tuua. Seega on ka antud töös innovatsiooni kasutuselevõtu all silmas peetud intervjuude käigus enim käsitletud toote ja teenuse innovatsiooniliiki ning autor kasutab termineid „kasutuselevõtt“ ja „turule toomine“ samaväärsetena, sõltumata sellest, kas innovatsiooni tulemus jõuab ettevõttest väljaspool asuvate kasutajateni või on mõeldud kasutamiseks ettevõttesiseselt.

Innovatsiooni kasutuselevõtu peamisteks esile kerkinud kategooriateks kujunesid kasutusele võtmine ning sellega seotud otsuste mõjutajad. Innovatsiooni kasutuselevõtt on miski, milleni ettevõtted püüavad sageli jõuda nii kiiresti kui võimalik ning nii minimaalse arendustegevuse tulemusel kui võimalik. Kasutuselevõtt on küll suur samm ettevõtte jaoks, kuid samas ei ole see kaugeltki mitte tootearendusprotsessi lõpp. Pigem algab sellest uus ring kasutaja tagasiside küsimisi ja testimisi, mille osas kõigi intervjueeritavate hinnangud selle protsessi olemusele kattusid. Minimaalseima lahendusega kiirelt esimeste kasutajateni või maksvate klientideni (E1) jõudmist peeti äärmiselt oluliseks. Ettevõtted jälgivad kasutuselevõtu esimeses faasis kasutajate tagasisidet eriti hoolikalt – juhid ja omanikud käivad ise objektidel, suhtlevad võtmeklientidega jm, et saada tagasisidet otse allikalt (E3, E4, E5, E6, E7).

Kasutusele võtmise otsusel on tavaliselt erinevaid ajendeid, millest enim levinud on ressursside piiratus – arenduseks ette nähtud eelarve saab otsa ning selle raames on vaja jõuda mingigi kasutatava tulemuseni (E1, E7). Finantsilist survet peeti samas läbivalt positiivseks distsiplineerivaks teguriks, mis ei luba fookust kaotada, vaid sunnib maksimaalse efektiivsusega tulemuse suunas liikuma (E1, E6, E7). Ka piiratud eelarve ning eelarve äärmiselt kokkuhoidlik ja mõtestatud kasutamine oli teema, mis kordus mitmes, nii ideede arendamise kui kasutuselevõtu teemaplokis. Mitu intervjueeritavat tunnistas, et ettevõtte tegevusvaldkonnast, kuvandist ja ka regulatsioonidest tulenevalt on neile siiski oluline tagada, et ka nn minimaalne töötav toode (inglise keeles *minimum viable product* ehk MVP) toetaks ettevõtte usaldusväarsust selmet valmistaks kasutajale pettumuse ja hävitaks sellega ettevõtte kuvandi (E1, E3, E5, E6). Osade innovatsioonide puhul rakenduvad arendajale selged kvaliteedinäitajad, millele lahendus peab vastama ning ettevõtte peab olema esitatud

nõueded täitnud enne lahenduse turule toomist (E6). Märksõnad ja kategooriad innovatsiooni kasutusele võtmise teemaploki kohta on esitatud tabelis 17.

Tabel 17

Ideede rakendamise enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Kasutusele võtmine	Pole arendusprotsessi lõpp, vaid arendus jätkub Minimaalne vajalik pakett esmase lahendusena Võimalikult kiiresti jõuda esimeste maksvate klientideni
Otsuse mõjutajad	Lõppkasutajate tagasiside kogumine Piiratud raha hulk mõjutab valikuid Oluline tagada, et kasutusse tulev lahendus toetab ettevõtte usaldusväärst ja ei hävita seda

Allikas: autori koostatud

Innovaatiliste ettevõtete arendusmeeskonna liikmeid iseloomustab pidev otsimine ja paremuse poole pürgiv fanatism. On arusaadav, et turule mineva toote osas ollakse ka ise sageli kriitilised.

„Ma ei ole kunagi näinud, et ükski insener ütleks, et nüüd on hästi, siin pole enam midagi parandada.“ (E1)

Alati on arendusmeeskonnal mõtetes juba mingi uuem täiendatud versioon, mille väljatöötamisega tegeletakse.

Kasutajatestid ja kliendi tagasiside

Kasutajatestide ja kliendi tagasiside on läbivalt olulised innovatsiooni igas etapis. Ühtlasi jääb kliendirahulolu kaardistamine ja tagasiside küsimine korduma kogu toote elutsükli jooksul, kuna see on üks peamisi indikaatoreid uute arendusvajaduste osas.

Märksõnade alusel moodustusid antud teema osas olulisemad kategooriad järgmised: otsesed kasutajatestide ja tagasiside küsimise meetodid, pide tagasiside allikad ning uute toodete testimine. Ettevõtted kasutavad erinevaid viise kliendi tagasiside kaardistamiseks nii innovatsiooniprotsessi eri etappides kui ka hiljem, kasutusele võtmise järel. Üldiselt kehtis seisukoht, et arenduse esmase, n-ö majasisese testimise järel saavad kõigepealt uusi lahendusi katsetada ettevõtte partnerid, võtmekliendid või valitud püsikliendid. Jooksvat tagasisidet saadakse olemasolevate toodete ja teenuste müügiedust, samuti kliendipäringutest. Ühel juhul tõi intervjuueritav näite, et nende ettevõttes jälgitakse kasutajate tagasisidet ka temaatilistes

sotsiaalmeediagruppides, kus entusiastidest lõppkasutajad vahetavad kogemusi ning infot uudiste kohta või küsivad nõu tekkinud probleemide lahendamiseks (E5).

Tabel 18

Klienditagasiside enim mainitud koodid koos nende alusel loodud kategooriatega

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)
Otsesed kasutajatestide ja tagasiside küsimise meetodid	Tagasisideküsitlused e-kirja teel, tagasisidevorm äpi vahendusel või veebilehe kaudu, küsitlused e-kirja teel, (telefoni)intervjuude läbiviimine
Pideva tagasiside allikad	Olemasolevate toodete müügiedu
Uute toodete testimine	Esmased testijad väljastpoolt oma ettevõtet on olulised partnerid, valitud võtme- ja püsikliendid

Allikas: autori koostatud

On levinud arusaamine, et klienditeste võiks alati rohkem teha. Ühel juhul tões intervjuueritav, et ettevõtte algusfaasis tehti klienditeste rohkem, näiteks käidi klientidel külas, tehti veebiküsitlusi, telefonivestlusi, kutsuti kontorisse ja esitleti prototüüpe, kuid aja jooksul tekkinud kliendi ootuste tunnetusele tuginedes lubab ettevõtte nüüd endale vähem testimisi. (E7) Samas vajab selline ettekujutus turutunnetusest autori hinnangul teatud regulaarsusega kontrolli, sest võib juhtuda, et klientide ootused arenevad ajas edasi, kuid ettevõtte ei pruugi muutunud ootustega kursis olla.

Ühel juhul oli arendatav toode turu vastuvõtlikkusest sammu võrra ees ning testimise käigus nimetasid testijad arendatava lahenduse ebasobivaks.

„Tõrksus uut lahendust vastu võtta oli väga suur“. (E4)

Alati ei saa sellest siiski teha järeldusi, et ettevõtte arendus on liikunud ebasobivas suunas. Siinkohal oli abiks arendajate valdkondlik teadlikkus turutrendidest laiemalt. Valdkonna kiire areng toob enamasti kaasa muutuse hoiakutes ning aasta-paar hiljem võib arendatav lahendus samadele turuosalistele olla igati sobivaks muutunud. Mõjutajaks, täpsemalt tõrksuse põhjustajaks uuenduse suhtes võib olla nii sektori konservatiivsus kui ka olukord, kus majanduskasv sektoris on sedavõrd kiire, et uudsete lahenduste kasutuselevõtuks puudub otsene majanduslik vajadus ning selleks ressursi ei leita. (E4)

Lisaks eelpool kirjeldatule oli küsimustiku lõppu lisatud võimalus ettevõttel peegeldada olulisemaid märksõnu või põhimõtteid, mida soovitakse eriti esile tuua. Ennekõike rõhutati eesmärkide selgust ja jälgimist, innovatsioonikultuuri ja sellega seotud väärtuste ning hoiakute olulisust, samuti otsuste kiiret vastu võtmist.

Ettepanekud

Silmas pidades intervjueeritavate poolt oluliseks peetud teemasid ning lisades sellele omapoolseid tähelepanekuid, esitab autor siinkohal ettepanekud innovatsioonijuhtimise praktikate osas, mida innovatsiooni rakendada püüdvad ettevõtted võiksid käesoleva uuringu tulemustest tähele panna ning oma ettevõttes kasutusele võtta. Ettepanekud on esitatud järjekorras, mis võtab aluseks intervjuudes kasutatud küsimustiku ning ettepanekutest moodustub ühtlasi empiirilise uuringu tulemuste sisuline kokkuvõte.

Innovatsioonistrateegia ja strateegiline juhtimine:

- **Inspireeriv visioon ning selged eesmärgid**, mis on kogu meeskonnale teada, mis on organisatsiooniüleselt **ühtemoodi mõistetud**, mille suunas liikumist **püsivalt jälgitakse**, mille osas on koostatud nii **pikaajaliste kui lühiajaliste eesmärkide ülevaade** ning mida n-ö suunda näitava majakana organisatsioonis **pidevalt meelde tuletatakse ja kommunikeeritakse**.
- **Innovatsiooni integreerimine ettevõtte strateegiasse** ja organisatsioonipoliitikasse täies mahus ning **juhtide otsene huvi ja toetus arendustele**.
- **Kiired otsustusprotsessid**.
- **Avatus koostööle ja tagasisidele** nii kasutajate kui ka partnerite poolt.
- **Võrgustumise teadlik arendamine** organisatsiooni jaoks kõigis olulistes suundades.

Inimesed, kultuur ja organisatsioon:

- **Väärtustel põhinev organisatsioonikultuur**, mis soosib kestvat arengut.
- **Innovatsioonikultuuri toetavate väärtustega meeskond**, kelle **isiksuseomadused toetavad innovatsiooni**, kes moodustavad **mitmekülgse meeskonna** ning kellel on meeskonnana omavaheline hea klapp.
- **Õppiv mentaliteet** nii üksikisiku kui organisatsiooni tasandil.
- **Meeskonna pidev arendamine**.
- Lisaks arenguhuvile ka **analüütilise ja ärilise vaate oskuslik rakendamine**.
- Missioonitundega ja innovatsioonist inspireeritud **töötajate väärtustamine ja hoidmine**, nende vaimse tervise jälgimine ning läbipõlemise vältimine.

Innovatsiooniprotsess

- **Pika perspektiiviga ideede teadlik otsimine**.
- Arendatavate ideede **võimalikult lihtsas variandis ja kiiresti turule toomine**.
- **Lahenduse kasutusele võtmise järel arenduste jätkumine**.
- **Mõõdikute kokku leppimine protsessi alguses**, tulemuste jooksev jälgimine.
- **Kliendi tagasiside ja testide jaoks süstemaatiline lähenemine**.

- **Kasutajatele loodava kasu** kui ühe olulisima tulemuslikkuse näitaja väärtustamine.

Empiirilise uuringu alusel koostatud ettepanekute loetelu võiks olla üldistavaks sisendiks innovatsioonist huvitatud ettevõtetele, mille alusel oma ettevõttes innovatsiooni rakendamisega algust teha. Autori hinnangul oleks huvipakkuv koostatud ettepanekuid või ka empiirilise uuringu tulemusi võrrelda Eestis teiste näitajate alusel koostatud innovaatiliste ettevõtete valimi pinnalt, see võimalus jääb järgmiste uurimuste realiseerida.

Uuringu läbiviimisel on autor arvesse võtnud kõik kvaliteetuuringu usaldusväärsust ja läbipaistvust tagavad sammud ning lisab siinkohal viimase aruteluna mõtiskluse uuringu valiidsuse teemal (Goffin, Åhlström, Bianchi & Richtnér, 2019). Valimi väiksusest hoolimata (seitse ettevõtet) on uuringus tagatud tulemuste usaldusväärsus ja valiidsus. Seda tõendavad ka töö sees ning lisades esitatud intervjuude pinnalt tekkinud märksõnade ning nende alusel koostatud kategooriate ülevaated, milles on selgelt välja toodud korduma hakanud märksõnad ja teemad. Väiksemast valimist tingituna jääb töö mahu piiridesse siiski ka huvitavate üksikjuhtude esile toomine. Kahtlemata võimaldaks erinevate valimitega sarnase uuringu läbi viimine innovatsioonijuhtimise praktikaid avada eri vaatenurkadest – näiteks analüüsida, mil määral erinevad innovatsioonijuhtimise praktikad sõltuvalt ettevõtte suuruselt, omandivormist, tegevusvaldkonnast või muust. Et uuringu läbiviimise metoodikat on antud töös põhjalikult kirjeldatud, on võimalik sarnaste uuringute kordamine teiste valimite alusel või ka sama valimi pinnalt, kuid ajalise nihkega, uurimaks samade ettevõtete vaadete paikapidavust või muutusi näiteks paari aasta möödudes.

Et vastajate kommentaarid olid esitatud anonüümselt, lisab omakorda kindlust selle osas, et asjade tegelikku seisu ei peetud vajalikuks varjata. Selle kinnituseks võib tuua uuringu käigus ühe intervjuueeritava antud kommentaari intervjuu transkriptsioonile, mida lugedes ja info detailsuse astet mõnevõrra vähendades ta nentis, et on ka ise üllatunud, kui avameelselt ta kogu infot jagas. Samas lisab praktikute avameelne innovatsioonijuhtimise praktikate peegeldus uuringu tulemustele loodetavasti veelgi väärtust, suurendades nende kasutegurit teiste ettevõtete jaoks nii õppematerjali kui ka inspiratsiooniallikana.

Kokkuvõte

Innovatsioon hoiab ettevõtted uuenemises ning aitab kui mitte konkurente edestada, siis vähemalt arengut tagades konkurentsis püsida (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Nii rahvusvahelisel tasandil kui ka Eesti ettevõtete jaoks on innovatsioon konkurentsis püsimiseks ja majanduse arengu tagamiseks määrava tähtsusega. Et vaid 6–8% Eesti ettevõtetest on eri uuringute alusel tunnistanud, et kasutavad oma tegevuses teaduspõhist innovatsioonimustrit või rakendavad teadus- ja arenduskoostööd, on Eesti ettevõtete hulgas

küllaldaselt neid ettevõtteid, mis võiksid innovatsiooni püsivalt rakendama hakates oma tegevustes suuremat edu saavutada. Kuna innovatsiooni õppimiseks soovitatakse raamatutarkuse asemel aluseks võtta pigem praktikute kogemus (Tidd & Bessant, 2014), pakub käesolev empiiriline uuring Eestis edukalt innovatsiooni rakendavate ettevõtete hulgas kasulikku ning huvitavat sissevaadet enimlevinud juhtimispraktikatesse, teemadesse, mida ettevõtted innovatsiooni kontekstis olulisimateks peavad ning ühtlasi üksikuid näiteid, mis üldistest suundumustest kõrvale kalduvatena avavad innovatsiooni igapäeva rikkalikumast vaatenurgast ning mõnel juhul ka valdkonna eripärast lähtuvalt.

Antud magistritöö eesmärk oli kaardistada innovatsioonijuhtimise praktikaid EAS-i 2021. aasta ettevõtluskonkursil innovaatori kategoorias kümne parima hulga jõudnud ettevõtete näitel. Uurimustöö ülesandeks oli anda ülevaade innovatsiooni ja innovatsioonijuhtimise mõistest ning innovatsioonijuhtimise tegevustest ja mudelist, ning selgitada empiirilise uuringu käigus valimisse kuuluvate ettevõtete näitel välja nende levinumad innovatsioonijuhtimise praktikad ning tõsta esile olulisimad innovatsioonipraktikad, mida uuringu tulemustest õppida soovivad ettevõtted võiksid arvesse võtta. Empiirilise uurimuse läbiviimisel on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit ning valimi ettevõtetega viidi ettevalmistatud poolstruktureeritud küsimustiku alusel läbi seitse intervjuud. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks võetud töö teoreetilises osas koostatud innovatsiooni tunnuste, mudeli ja innovatsioonijuhtimise tegevuste süntees. Empiirilise uuringu tulemused esitati ettevõtete soovil anonüümselt, kuid osalenud ettevõtete loetelu on välja toodud peatükis 2.1 ning lisas C.

Uurimustöö tulemusena selgus, et kõige enam kattusid innovatsioonijuhtimise praktikad innovatsiooni konteksti loovates teemaplokkides, kus märksõnade alusel koostatud kategooriatest kerkisid innovatsioonistrateegia alalõigus esile visiooni ja eesmärkide, võrgustumise, ressursside, protsesside olulisus. Organisatsiooni puutuvas teemaplokkis hinnati äärmiselt oluliseks innovatsioonikultuuri ja innovatsiooni toetavaid väärtusi nii organisatsiooni kui üksikisiku tasandil, mistõttu innovatsiooni toetavaid isikuomadusi (muutustele avatus, otsiv meel, missioonist inspiratsiooni saamine jne) peetakse lisaks valdkonna heale tundmisele ning meeskondlikule sobivusele väga oluliseks ka uute töötajate valimisel. Innovatsiooniprotsessi osas nimetati erinevaid mitmekülgseid ideede kogumise allikaid alates klientidest-partneritest ja arutlustest oma meeskonnas kuni sotsiaalmeediavõrgustikes kasutajate vestluste jälgimiseni. Samuti on ettevõtetel välja kujunenud meetodid, kuidas kogutud ideid omavahel jagatakse ning arutatakse. Oluliseks hinnati ideede kogumise faasis probleemi tegeliku sisu äratundmist. Ideede valimise osas

määratakse erinevad kriteeriumid, mille alusel ideid hinnatakse ning prioritseeritakse. Samuti jälgitakse iga idee valimisel nii arendusega seotud eeldatavate kulude ja tulude suhet ning idee kokkusobivust ettevõtte pikaajaliste eesmärkidega. Ideede arendamise faas on alati etapiline, kusjuures võimalikult väikeste sammudena läbi viidud arendusetapp vaheldub pidevalt kasutajatestidega. Kasutuselevõtuni soovivad ettevõtted jõuda võimalikult lihtsa lahenduse ning kuluga. Ideede kasutuselevõtuga ei ole arendusprotsess lõppenud, vaid pigem jätkub kasutajatestide tagasisidest lähtuv arendus. Innovatsiooniprotsessi lahutamatuks osadeks on pidevad kasutajatestid ning klientidelt saadav tagasiside.

Uuringu tulemustele tuginedes koostas autor ettepanekud, mida saab aluseks võtta, kui soovitakse õppida innovatsiooni juba rakendavate ettevõtete juhtimispraktikate kogemusest. Autori hinnangul oleks huvipakkuv läbi viia täiendavaid uuringuid nii sama valimi pinnalt mõne aja möödudes kui teistsuguste parameetrite alusel koostatud valimi näitel läbi viia, võrdlemaks uuringute tulemusi omavahel ning leidmaks uuringute tulemustes kokkusobivusi või erinevusi. See jääb väljakutseks järgmistele uurijatele.

Viidatud allikad

1. Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., Harrison, D., & Mäkitalo-Keinonen, T. (2017). How to manage innovation processes in extensive networks: A longitudinal study. *Industrial Marketing Management*, 67, 88-105. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.09.014
2. Antons, D., R. Kleer, & T. O. Salge. 2016. Mapping the topic landscape of JPIM, 1984–2013. In search of hidden structures and development trajectories. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 726–749. DOI: 10.1111/jpim.12300
3. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. DOI: 10.1108/00251740910984578
4. Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-76. DOI: 10.1016/j.technovation.2005.04.007
5. Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., & Galati, F. (2021). The past, present and future of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1130-1161. DOI: 10.1108/EJIM-10-2019-0296
6. Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
7. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming*, 3-28.
8. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716. DOI: 10.1287/mnsc.42.5.693
9. Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2013). Perspectives on Innovation Management. *The Oxford handbook of innovation management*, 3-25.
10. Drazin, R., & Schoonhoven, C.B. (1996). Community, population, and organization effects on innovation: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1065–1083. DOI: 10.5465/256992
11. Dutta, S., Escalona, R., Garanasvili, A., Vincent, S., León, L., Hardman, C., & Guadagno, F. (2019). Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation. *Global innovation index*, 41-58.
12. Eesti teadus, n.d. Retrieved from https://www.hm.ee/sites/default/files/htm_taie_arengukava_a4_web.pdf

13. Elsahn, Z., Callagher, L., Husted, K., Korber, S., & Siedlok, F. (2020). Are rigor and transparency enough? Review and future directions for case studies in technology and innovation management. *R&D Management*, 50(3), 309-328. DOI: 10.1111/radm.12412
14. E-äriregister (n.d.). Retrieved from <https://ariregister.rik.ee/est>
15. Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of knowledge: evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125–1135. DOI: 10.1016/j.respol.2009.05.002
16. Goffin, K., & R. Mitchell (2017). *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation* (3rd ed.). Keith Goffin, Rick Mitchell.
17. Goffin, K., Åhlström, P., Bianchi, M., & Richtnér, A. (2019). Perspective: State-of-the-Art: The Quality of Case Study Research in Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 586-615. DOI: 10.1111/jpim.12492
18. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28. DOI: 10.1016/S0305-0483(96)00043-6
19. Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284. DOI: 10.1177/1476127012452821
20. Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization science*, 18(6), 885-897. DOI: 10.1287/orsc.1070.0337
21. Holgersson, M. (2013). Patent management in entrepreneurial SMEs: a literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives. *R&D Management*, 43(1), 21–36. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2012.00700.x
22. Innovaator 2021 (2021). Retrieved from <https://www.eas.ee/ettevotluseahind/innovaator-2021/>
23. Ivan, I., & Despa, M. L. (2014). Statistical indicators for measuring innovation in IT project. *Procedia Economics and Finance*, 10, 167-177. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00290-1
24. Männasoo, K., Rungi, M., Hein, H., Hazak, A., & Tasane, H. (2018). *Kas ettevõtete investeringud jõuavad tootlikkuseni*. Tallinna Tehnikaülikool.

25. OECD (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). Paris: OECD Publications. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
26. OECD, Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris/Eurostat, Luxembourg. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en
27. O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. SAGE Publications.
28. Porter, M. E., & Stern, S. (1999). *The new challenge to America's prosperity: Findings from the innovation index*. Washington: Council on Competitiveness.
29. Ritala, P., Schneider, S., & Michailova, S. (2020). Innovation management research methods: embracing rigor and diversity. *R&D Management* 50(1), 297-308. DOI: 10.1111/radm.12414
30. Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
31. Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row, New York.
32. Telefoniintervjuu EASi äriarenduse projektijuht Karin Lõhmustega (november, 2021)
33. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2006). *Innovatsiooni juhtimine. Tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine*. Pegasus.
34. Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic Innovation Management*. John Wiley & Sons.
35. Top10 ettevõtted (2021). Retrieved from <https://www.eas.ee/ettevotluseauhind/avaleht/top10-ettevotted/>
36. Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development* (3rd ed.). Pearson Education.
37. Tänav, T. (2020). Dynamics of firm innovation strategies: relationship with public sector support. Tartu, 2020.
38. Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42. DOI: 10.1080/14479338.2016.1256780

Lisa A

Konkursil innovatsiooni kategoorias osalemise statuut

Olulisus	Hindamise alus
30%	Hinnatakse järgmisi majandusnäitajaid (moodustab hindamisel kokku 30%): 1. Uuendusest tingitud müügitulu absoluutmaht 2020. aastal (10%) 2. Lisandväärtuse* kasv töötaja kohta perioodil 2018 vs 2020 (5%) 3. Teadus- ja arendustegevuse** kulude osakaal müügitulus 2020. aastal (hindame T&A kulude suhet müügitulusse) (10%) 4. Müügitulu 2020. aastal (juhul, kui majandusaastaruanne on Äriregistrile esitatud, siis pole tarvis lahtrit täita) (5%) *Lisandväärtus töötaja kohta = (tööjõukulud koos maksudega + põhivara kulum + ärikasum) / töötajate arv **Teadus- ja arendustegevus (sh eksperimentaalarendus) hõlmab süstemaatilist loominguulist tegevust selleks, et suurendada teadmiste hulka ning oskust kasutada neid teadmisi uute rakendusvaldkondade leidmiseks. Tegevust saab määratleda teadus- ja arendustegevusena juhul, kui see vastab viiele põhitingimusele: • uudne, • loominguuline, • ettemääratud tulemusega, • süstemaatiline, • ülekantav ja/või korratav. Kõik viis tingimust peavad olema teadus- ja arendustegevuse korral vähemalt põhimõtteliselt alati täidetud, olgu tegemist pideva või aeg-ajalt toimuva tegevusega.
70%	Ettevõttel peab olema ette näidata märkimisväärne saavutus vähemalt ühes järgmistest valdkondadest (moodustab hindamisel kokku 70%): 1. Ainulaadne toode/teenus, mis paistab silma välisturgudel (10%) 2. Oluline tehnoloogiline läbimurre, millega on kaasnenud ettevõttes muudatus ning mõju majandustulemustele (20%) 3. Uuendus on saavutatud koostöös teadus-arendustegevuse asutusega ja/või läbi sihipärase teadus-arendustegevusse investeerimise (20%) 4. Panus ühiskondlikku arengusse (nt sotsiaalne, keskkondlik, majanduslik, innovatsiooni tutvustamine) (10%) 5. 2020. aasta pandeemia- ja/või majanduskriisiga toimetulekuga seotud tegevused ja nende mõju ettevõttele ja ühiskonnale laiemalt (10%)
	Konkursi protsessi kirjeldus EAS-i veebilehel
Protsessi kirjeldus	Ettevõtte majandusnäitajaid ja avatud küsimuste vastuseid hinnatakse iga kriteeriumi osas eraldi ning kõiki osakaale arvestades moodustub pingerida. Pingerea alusel selgitatakse välja kategooria kümme parimat, keda külastatakse ja viiakse läbi intervjuud, mille põhjal valitakse kolm nominenti. Nominendid esitatakse kategooria võitja väljavalimiseks konkursi „Ettevõtluse auhind 2021” žüriile.

Ettevõtete poolt esitatud konkreetsetel mõõdetavate ning võrreldavate andmete alusel koostati esmalt kandidaatide pingerida. Selle alusel selgitati välja kümme parimat ettevõtet (nn innovatsiooni kategooria Top 10 ettevõtted), kes said edasi konkursi järgmisesse vooru. Järgmises voorus viidi žürii poolt läbi ettevõtete külastus. Külastustel läbi viidud vaatluste ning intervjuude alusel selgitati välja kolm kõige tugevamat kandidaati. Lõpliku otsuse konkursi võitja osas langetas eelnevalt koostatud materjalide põhjal kui ka üldist ettevõtete ühiskondlikku panust arvesse võttes konkursi korraldaja esindajatest ja teistest valdkondlikest ekspertidest koosnev žürii. Konkursi hindamise protsessi kirjeldamisel lisas A ning uuringus on aluseks võetud nii EAS-i kodulehel olnud konkursi protsessi kirjeldust kui ka intervjuud EAS-i innovatsiooniüksuse äriarenduse projektijuhi Karin Lõhmustega (Intervjuu novembris 2021).

Lisa B

Ettevõtluskonkursi ajalugu. Protsess 2021 aastal

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) on olnud aastate jooksul üheks peamiseks ettevõtete innovatsioonitegevusi toetavaks organisatsiooniks Eestis. Täpsustavalt tuleb lisada, et 2022. aasta alguses ühinesid EAS ja KredEx ning nende kahe ühinemisel tekkinud uue organisatsiooni juriidiline nimetus on alates sellest ajast Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. Sellele eelnevatel aastatel ning ka valimi aluseks olnud ettevõtluskonkursi korraldamise ajal kandis organisatsioon nime EAS ning selliselt on antud organisatsioonile ka käesolevas töös viidatud.

Eesti pikima ajalooga ettevõtluskonkurssi on läbi viidud juba 1996. aastast alates ning alates 2000. aastast kannab konkurss nimetust Ettevõtluse Auhind. EAS-i eestvedamisel toimus nimetatud konkurss 2021. aastal juba 21. korda. Muuhulgas on ettevõtluskonkursi raames hinnatud ka ettevõtete innovaativsus ning mitmel korral on konkursi käigus nimetatud ka aasta innovaativsima ettevõtte. Esimest korda valiti aasta innovaator juba aastal 1999. Hiljem on innovatsiooniga seotud tiitlit välja antud vahelduvalt kas uuendaja, aasta uuendaja või innovaatori nime all ning selle tiitli on pälvinud mitmed erinevate valdkondade ettevõtted nagu näiteks Estonian Air (2004), Vertex Estonia (2006), Elion Ettevõtte AS (2007), VGK Oil AS (2008), Testlio OÜ (2017), Cleveron AS (2018), Elcogen AS (2020) jt.

2021. aastal toimunud konkursi eesmärk oli “tunnustada innovaativsima Eesti ettevõtteid, kes on ellu viinud märkimisväärse uuenduse ja selle edukalt turule toonud ning panustavad olulisel määral oma käibest teadus-arendustegevusse” (Ettevõtluse auhind 2021, 2021). Konkursil osalemise eeltingimused sätestasid, et kandideerida saavad vaid need Eesti ettevõtted, kes on viimase kolme aasta jooksul oma ettevõttes ellu viinud tehnoloogilisi või organisatsioonilisi uuendusi. Samuti oli eeltingimuseks, et ettevõtte on aidanud kaasa innovatsiooni “tutvustamisele ja teadvustamisele”. Konkursi dokumentides on kirjas täpsed näitajad, mille alusel uuenduste läbiviimist hinnati. Sinna hulka kuulus nii majandusnäitajate hindamine (nt uuendustest tingitud müügitulu konkursile eelnenud aastal, teadus- ja arendustegevuse kulude osakaal müügitulus jm), samuti pidi ettevõttel olema välja arendatud “ainulaadne toode või teenus, mis paistab silma välisturgudel” (Innovaator 2021, 2021). Täpne konkursil osalemise tingimuste loetelu EAS-i veebilehelt on esitatud lisas A.

Lisa C

Top 10 ettevõtete ja intervjuude andmed

	Ettevõtte nimi	Asutatud	Töötajate arv 2021	Käive 2021 IV kvartalis (eur)	Veebileht	Intervjueeritav	Positsioon	Intervjuu kestvus	Transkriptsioon (lehekülgi)
1	Auve Tech OÜ	2019	32	152 109	www.auve.tech	Johannes Mossov	Tegevjuht	0:55	6
2	Chemi-Pharm AS	1997	78	4 906 264	www.chemi-pharm.com	Kristo Timberg	Tegevjuht	0:54	7
3	ElectroAir OÜ	2006	53	1 664 605	www.electroair.eu	-	-	-	-
4	Global Virtual Solution	2021	Info puudub	Info puudub	www.globalvirtualsolutions.eu	-	-	-	-
5	Icosagen Cell Factory OÜ	2005	81	3 522 064	https://www.icosagen.com/	-	-	-	-
6	Krakul OÜ	2013	20	311 607	www.krakul.eu	Jaan Hendrik Murumets	Tegevjuht	0:58	8
7	Roofit Solar Energy OÜ	2016	32	929 169	www.roofit.solar/et	Andres Anijalg	Äriarendusjuht	0:40	6
8	Solarstone OÜ	2015	19	495 016	www.solarstone.ee	Silver Aednik	Tegevjuht	0:45	7
9	Solis BioDyne OÜ	1997	62	1 801 356	www.solisbiodyne.com	Angela Vaasa	Operatsiooni juht	0:54	9
10	UpSteam Eesti OÜ	2017	39	203 063	www.upsteam.ee	Martin Kristerson	Tegevjuht	0:50	7

Allikas: autori koostatud

Lisa D

Küsimustik poolstruktureeritud intervjuude läbiviimiseks

Sissejuhatavad küsimused

- a. Millega teie ettevõtte tegeleb, millist probleemi lahendate?
- b. Kuidas sündis otsus osaleda EAS-i konkursil innovatsiooni kategoorias?
- c. Kuidas defineeriksite innovatsiooni?

I teemaplokk - strateegia ja organisatsioonikultuur

2. Innovatsioonistrateegia
 - a. Kuidas teie ettevõtte strateegiline juhtimine ja eesmärgistamine toetab innovatsiooni? Juhtimine, eesmärgistamine, mõõdikud, ressursside planeerimine (sh finantsid, tööjõud, kompetentsid).
 - b. Kuidas on korraldatud innovatsiooni puutuv väline koostöö ja kontaktide loomine? Võrgustumine, partnerid, kliendid, ülikoolid, jm koostöö.
3. Inimesed, organisatsioon, kultuur
 - a. Kuidas toetab innovatsiooni teie ettevõtte personalipoliitika? Struktuur, värbamine, tasustamine.
 - b. Kuidas toetab ettevõtte kultuur innovatsiooni? Avatus uuele, ka eksimustele, muutustele ja eksperimenteerimisele, motiveerimine.

II teemaplokk - innovatsiooniprotsessi etapid

4. Ideede loomine, loominguilisus: Kuidas on korraldatud teie ettevõttes uute ideede kogumine, avastamine, loomine?
5. Ideede valimine, otsustamine: Kuidas toimub ideede hulgast nõ sõelumine (kes on sellega seotud, kuidas on korraldatud)?
6. Ideede arendamine: Kuidas on korraldatud uute innovatsioonide arendamine teie ettevõttes?
7. Turg, kasutusele võtmine: Milliste mõõdikute alusel hindate, kas uuenduslik toode/teenus on valmis minema turule? Kuidas jõuate otsuseni?

Lisaküsimus

Kas soovite omalt poolt midagi lisada, mida ei osanud küsida või midagi rõhutada seoses eelpool mainitud teemadega?

Lisa E
Küsimustiku kaaskiri

Tere!

Olen Annika Metsala, Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrand. Helistasin just hetk tagasi Teie ettevõttesse seoses palvega intervjueerida oma lõputöö jaoks teie ettevõttes juhti, kes on enim seotud innovatsioonitegevustega, ning sain soovitusel pöörduda Teie poole otse meili teel.

Aitäh, et mu kirja loete ning loodan, et leiate online-intervjuu tarbeks tunnikese oma väärtuslikust ajast.

Intervjuu teemaks on **innovatsioonijuhtimise praktikad teie ettevõttes**.

Lühidalt taustast, intervjuu sisust-vormist ning ajakavast.

Minu magistritöö pealkiri on

Innovatsiooni juhtimise praktikad EAS-i ettevõtluskonkursil kategooria “Innovaator 2021” Top 10 ettevõtte näitel

Juhendaja on Maret Ahonen

Uurimustöö jaoks **palun abi online-intervjuus osalemisega. Intervjuu kestab ca 1h.**

Intervjuu on üles ehitatud viiele peamisele teemaplokile:

Innovatsiooni toetavad struktuurilemendid:

- 1) ettevõtte strateegiline juhtimine (sh ressursid, võrgustumine jne),
- 2) organisatsioon/ kultuur/ inimesed (sh mõõdikud, hindamine, motivatsioon)

Otseselt innovatsiooniga (toote-teenusearendusega jm) seotud protsessid:

- 3) ideede kogumine
- 4) ideede valimine, valideerimine
- 5) ideede arendamine turuküpseks tooteks

Manuses on lisatud veidi täpsem küsimustik.

Loodan, et sobib, kui teen intervjuust helisalvestuse - see on ainult selleks, et saaksin keskenduda vastuste sisule ja hiljem kuuldust märkmeid üles kirjutan. Salvestus ei lähe kuhugi jagamisele. Pärast intervjuud saadan vestluse kirjaliku kokkuvõtte üle lugemiseks.

Intervjuueeritav saab omalt poolt täiendusi lisada.

Ajakava:

Intervjuu ning kirjaliku kokkuvõtte kinnitamine peaks toimuma kahe nädala jooksul ehk **enne 15. aprilli**.

Eritingimused:

Kui ettevõtte soovib uuringus osaleda anonüümselt (st vastused on kajastatud ilma nimeliselt ettevõtet nimetamata), siis see on mõistetav, lepime selles vestluse käigus kokku.

Jään ootama tagasisidet sobiva intervjuu aja osas. Teie lahkel loal võtan hiljemalt reedel uuesti ühendust, et võimalusel sobilik aeg leida.

Heade tervitustega

Annika Metsala

(kontaktid)

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrand (turundus)

Lisa F

Innovatsioonistrateegia märksõnad ja kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Eesmärgid	Selge ja kõnetav tulevikuvisioon	v	v	v	v	v	v	v
	Eesmärgid on kõigi poolt üheselt mõistetud	v	v	v	v	v	v	v
	Eesmärgid on mitmetasandilised (pikaajalised, lühiajalised)		v	v	v		v	
	Visiooni ja eesmärkide järjepidev kommunikatsioon		v		v		v	v
	Tegevuste võrdlemine eesmärgiga ja eesmärgist kõrvalekaldumisest hoidumine		v		v		v	v
	Turu ootuste, konkurentide jälgimine eesmärkide kontekstis				v	v	v	v
	Vajadusel eesmärkide ümberhindamine				v	v		v
	Juhi roll			v			v	v
Ressursid	Planeerimine	v	v	v	v	v	v	v
	Vajaliku panuse ja võimaliku kasu võrdlus	v	v	v	v	v	v	v
	Surve eelarvele, minimaalsed kulutused	v	v		v		v	v
	Rahastuse taotlemine (taotlusvoorudest või investoritelt)	v	v		v			v
	Kompetentside arendamine ja tagamine		v	v		v	v	
	Rahastuse otsimisel oma eesmärkidele kindlaks jäämine	v	v		v			
	Nn. tööriistad (metoodikad töö tegemiseks jm)	v	v					
Võrgustumine	Teadlik ja eesmärgistatud eri suunaline võrgustiku arendamine	v	v	v	v	v	v	v
	Eri allikatest tagasiside kogumine ja turu kaardistamine		v	v	v	v	v	v
	Erialamessid	v	v	v		v	v	
	Teadusasutused, arendusalane koostöö, konverentsid	v	v	v	v		v	
	Töötajate isikliku kontaktvõrgustiku kasutamine			v	v		v	v

	Partnerite leidmine, nende arengueesmärkide joondamine ja partnerite alternatiivide leidmine	v	v			v		v
	Kompetentside arendamine		v	v			v	
	Valdkondlikud liidud	v					v	
	Kontaktide loomise üritused (nn. matchmaking)					v		
	Ühisprojektid, koostööd, klastrites osalemine					v		v
	Võrgustumine varem iseeneslikult (enne covidit)		v			v		
Protsessid	Protsesside pidev analüüs ja parandamine	v	v	v		v	v	v
	Paindlikkus (vastandina jäigalt paigas süsteemile)	v				v	v	v
	Süsteemsus		v	v			v	v
	Erinevad kvaliteedijuhtimise süsteemid (ISO standardid)		v	v			v	v
	Protsesside korrastamine kasvu eeldusena või kasvuga seoses		v				v	v
	Info liikumisskeemid				v			
	Olemasolevate protsesside kaardistamine ja standardiseerimine		v	v			v	v
Mõõdikud	Võimalikult täpsed ja selged mõõdikud		v	v				v
	Mõõdikute määramine kohe algusfaasis		v				v	v
	Kõik eesmärgid ei ole numbriliselt mõõdetavad	v		v			v	
	Loodav väärtus kui absoluutne või üks olulisimaid mõõdikuid	v						v
	Mõõdikud väiksemagi muutuse mõõtmiseks							v

Allikas: autori koostatud

Lisa G

Organisatsiooni teemaploki märksõnad ning kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Innovatsioonikultuur ja väärtused	Uuenemisele, arengule ja otsimisele orienteeritus	v	v	v	v	v	v	v
	Initsiatiivikus ja tegutsemistahteline hoiak	v	v	v	v	v	v	v
	Koostööle orienteeritus	v	v	v	v		v	v
	Inimeste võrdne väärtustamine	v		v			v	v
	Innovatsioonikultuuri juurutamine						v	
Värbamine	Väärtustel põhinev värbamine	v	v	v	v	v	v	v
	Kandidaadi isiksuseomadused	v	v	v	v		v	v
	Kõrgendatud valdkondlik huvi	v	v	v	v	v	v	
	Meeskonnaga sobivus	v	v	v	v		v	v
	Mitmekülge meeskonna loomine (kompetentsid ja ka inimtüübid)	v	v	v	v		v	
	Töötajate hoidmine	v	v	v				
	Kui töötajale ei meeldi, lahkub kiirelt		v					
Motivatsioon	Missioonitunne, valdkond, mis vaimustab	v	v	v	v	v	v	v
	Tööl on tore olla, meeskondlik kokkusobivus	v	v	v	v		v	v
	Meeskondlikud üritused, koosviibimised	v	v	v			v	v
	Ühise eesmärgi saavutamine		v	v			v	
	Vabadus oma tööd korraldada	v	v				v	
	Juhi roll motivatsiooni hoida ja märgata	v					v	v
	Töötasu ei ole kõige olulisem motivaator				v		v	v
	Kui kellegi idee võetakse töösse				v			
	Selged ja arusaadavad eesmärgid innustavad		v					
	Tervisekontroll		v					

Töötajate arendamine	Töötajate valdkondlik täiendkoolitus	v	v	v		v
	Tootepõhised eksperdid sisekoolitajana			v	v	v
	EAS-i koolitusprogrammid koos praktikaga		v		v	v
	Omavaheline uute teadmiste jagamine		v			
Meeskonnad	Segameeskonnad (nn. cross-functional teams)	v		v		v
Juhi roll	Läbipõlemine, puhkuse võtmine		v			v v
	Et töötajatel oleks hea ja tore töötada	v				
	Tagada, et muutusi ei oleks korraga liiga palju					v
Tasustamine	Preemia edukalt ellu viidud innovatsiooni eest	v				v
	Pikem staaž võimaldab suuremaid boonuseid	v				v
	Ettevõtte osakute jagamine preemiasüsteemina					v

Allikas: autori koostatud

Lisa H

Ideede kogumise märksõnad ning kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Ideede kogumise allikad	Olemasolevate klientide tagasiside	v	v	v	v	v	v	v
	Teenust osutava meeskonna ja müügimeeskonna tagasiside	v	v	v	v	v	v	v
	Meeskonna ühised arutelud	v	v	v	v	v	v	
	Messid, konverentsid	v	v	v	v	v	v	
	Täiendavad kliendiintervjuud		v	v	v	v		v
	Ideid on alati palju ja häid. 3 aasta jagu	v		v	v		v	v
	Meeskonna kompetents, valdkondlike trendide tundmine	v	v			v	v	
	Turu-uuringud	v	v	v		v		
	Muud uued arendused, konkurentide tegevus				v	v	v	
	Isiklik kasutajakogemus				v	v		
	Vaatlus	v		v				
	Varasem ideepank				v			
	Partnerite tagasiside						v	
Ideede kogumise meetodid	Jooksvad arutlused vestlusplatvormides		v		v	v	v	v
	Ajurünnakud, hackatonid, fookuspäevad	v	v		v		v	v
	Juhi oskus kuulata ja märgata meeskonnas tekkivaid ideid						v	v
Probleemi tuvastamine	Tegeliku probleemi tuvastamine	v	v	v				v
	Võimalike lahendusviiside kaardistamine		v	v		v		v
	Lisauuringute tegemine vajadusel		v	v			v	v
Kaasatud osapooled	Sõltub innovatsiooni mahust ja olulisusest		v	v	v			
	Vajadusel partnervõrgustik			v				

Allikas: autori koostatud

Lisa I

Ideede valimise märksõnad ning kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Valiku kriteeriumid	Kokkusobivus pikkade eesmärkidega	v	v	v	v	v	v	v
	Hinnata ära võimalik kasu (rahaline, maine, kompetentsid)	v	v	v	v	v	v	v
	Prioritiseerimine lähtuvalt kulu vs võimalik tulu võrdlusest	v	v	v	v	v	v	v
	Ressursside olemasolu	v		v	v		v	v
	Teema korduvus eri kanalitest või ajaloos			v	v	v	v	
	Oluline mitte jätta unarusse pika vaatega innovatsiooniprojekte, mis ei ole operatiivses vaates kriitilised		v	v			v	
	Palju tunnetuslikku	v					v	v
	Lisaks teadmishimu rahuldamisele ka ärintervju	v		v			v	
	Lahenduste loogiline järjekord						v	
	Valiku tegemiseks kitsenda probleemi				v			
	Mida kasutaja tegelikult lõpuks kasutaks	v						
Protsess	Otsused kiirelt vastu võtta, uue info lisandudes otsused üle vaadata ja vajadusel muuta	v	v	v	v	v	v	v
	Selge meeskondlik tööjaotus	v	v	v	v	v	v	v
	Mõõdikud hindamiseks määrata kohe alguses	v	v	v			v	v
	Lihtsamatel juhtudel lihtsam, põhjalikumate innovatsioonide puhul mahukas protsess		v	v			v	
Eesmärk	Jõuda võimalikult kiiresti versioonini, mida saaks kasutajatega eeltestida	v		v	v	v	v	v
	Arenduse ja testidega pihta hakata, mitte liigselt aega raisata pika eeltööga	v		v	v		v	v

	Jõuda ühe lahendusviisini, mis on kõige põhjendatum ja õigem	v			v		v
Otsustajad	Projektimeeskonnalt eeltöö ja ettepanek, tippjuhtkond kinnitab		v	v	v		
	Meeskondlik	v			v		

Allikas: autori koostatud

Lisa J

Ideede arendamise märksõnad ning kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Protsess	Etapiline (testi, muuda, korda)	v	v	v	v	v	v	v
	Mahukama innovatsiooni korral eri osapoolte kaasamine	v		v		v		v
	Radikaalse innovatsiooni korral vajalik meeskonna pühendumine projektile	v	v	v				
	Palju kordusi, mis ei pruugi anda positiivset tulemust	v		v				
	Võimalikult väikeste etappide kaupa arendada ja testida	v						v
	Suund võib muutuda	v				v		
	Samaaegselt uute arengute jälgimine, vajadusel prioriteetide ümberhindamine						v	
	Organisatsiooni kui terviku ettevalmistamine uuenduseks			v				
Mõjutegurid	Eelarve, kuluefektiivsus	v	v		v	v	v	v
	Mõõdikud		v	v		v	v	v
	Ajakulu, surve ajagraafikule	v	v		v		v	v
	Juhtkonna huvi ja toetus on oluline			v			v	v
	Kohe arenduse alguses paika ka kommunikatsiooniplaan							v

Allikas: autori koostatud

Lisa K

Ideede kasutusele võtmise märksõnad ning kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Kasutusele võtmine	Pole arendusprotsessi lõpp, vaid arendus jätkub	v	v	v	v	v	v	v
	Minimaalne vajalik pakett esmase lahendusena	v	v	v	v		v	v
	Võimalikult kiiresti jõuda esimeste maksvate klientideni	v			v	v	v	v
	Lõppkasutajate tagasiside kogumine	v		v	v	v		v
Otsuse mõjutajad	Piiratud raha hulk mõjutab valikuid	v			v		v	v
	Oluline tagada, et kasutusse tulev lahendus toetab ettevõtte usaldusväarsust ja ei hävita seda	v		v		v	v	
	Kvaliteedinõuete mõju		v	v			v	
	Surve saada ruttu valmis	v			v			
	Kasutajatestid tagamaks, kas kõik toimib		v		v			
	Alati on midagi veel parandada, sellest ei tohi takistada	v			v			

Allikas: autori koostatud

Lisa L

Kliendi tagasiside märksõnad ning kategooriad

Loodud kategooria	Märksõnad intervjuudest (koodid)	Intervjueeritud ettevõtte number						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Otsesed kasutajatestide meetodid	Tagasisideküsitlused e-kirja teel, tagasisidevorm äpi vahendusel või veebilehe kaudu, küsitlused e-kirja teel, (telefoni)intervjuude läbi viimine	v	v	v	v	v	v	v
Pideva tagasiside allikad	Olemasolevate toodete müügiedu	v			v	v	v	v
	Jooksvad kliendipäringud ja klientide erisoovid			v		v	v	v
	Sotsmeediagruppides lõppkasutajate aruteludes tõusetunud teemad ja tagasiside					v		
Uute toodete testimine	Esmased testijad väljaspoolt oma ettevõtet on olulised partnerid, valitud võtme- ja püsikliendid	v	v	v	v	v	v	v
Ärilised otsused	Lahendus on testitava turu valmisolekust ees				v	v		
	Lahendus on kasutajale pisut ebamugavam, kuid lahendusviis on äriliselt põhjendatud							v

Allikas: autori koostatud

Summary

INNOVATION MANAGEMENT PRACTICES AMONG THE TOP 10 NOMINEES OF INNOVATOR OF THE YEAR CATEGORY OF THE ENTREPRENEURSHIP AWARD 2021

Annika Metsala

The current master's thesis gave overview about the importance of innovation in economical growth context, the overall understanding about innovation management and activities and aspects that drive innovation in the organisation. The empirical study was conducted with the managers of Estonian innovative companies that participated the Estonian Entrepreneurship Award contest 2021 in Innovation category and reached the top 10 nominees to understand how the innovation is managed within the company.

The first chapter of the thesis gave overview of the several definitions of innovation as innovation can be seen as a result of some development (product or process) or it can be organising everyday activities innovatively in order to be gain competitive advantage, it can be seen as developing new business models or as development proccess itself. As the definition has several diferent approaches, so is the research related to innovation management lacking one systematic approach and rather needs innovation in research methodology itself. The Innovation Pentathlon gives a systematic approach to the stages within the innovation as well as context it lies within. The pentathlon consists of two contextual parts (innovation strategy and organisation) and stages that describe the phases related to the innovation proccess directly (idea generation, selection of the ideas, idea development and implementation. Based on the synthesis that combined the attributes from innovation definition, innovation pentathlon and key attributes of innovation management the empirical study was conducted.

The second part of the thesis gave an overview about the empirical study. A qualitative study was carried out with the companies that belonged to the top 10 innovative companies in Entrepreneursip Awards 2021 (see appendix C). The questionnaire based on the theoretical synthesis was prepared, a pilot interview was held. Based on the feedback the questionnaire was updated and the list of topics was sent to the company representatives a few days before the interview. 7 online pre-structured interviews took place, were transcribed and the transcription was also confirmed with the representative of the company. Based on the transcriptions the codes according to the questionnaire topics were selected and based on the codes the categories were created.

The results of the interview analysis showed as the key findings that the most important aspects to support innovation in the organisation were to have clear and common goals within the company along with the tactical plan and measurements also the innovation strategy has to be part of companies overall strategy and vision. Secondly it was important to have the innovation culture in the company. According to the analysis the openminded approach to change and drive to develop is something the companies look for in their employees as well as in company's overall culture.

There remain several approaches that could be studied to compare the innovation management activities between smaller and bigger innovative companies or by sector. All these additional options will remain as possibilities for the future research.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Annika Metsala,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Innovatsiooni juhtimise praktikad EAS-i ettevõtluskonkursil kategooria „Innovaator 2021“
top 10 hulka kuuluvate ettevõtete näitel,

mille juhendaja on Maret Ahonen,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu
Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons
litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja
üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Annika Metsala
19.05.2022