



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus- ja sotsiaalinstituut

Rivo Neuhaus

**INNOVATSIOONI JUHTIMISEGA SEOTUD PROBLEEMID
MAAMAJANDUSETTEVÕTETES**

**PROBLEMS RELATED TO INNOVATION MANAGEMENT IN
RURAL ENTERPRISES**

Magistritöö
Ökonoomika ja ettevõtluse õppekava

Juhendaja: Anne Põder, PhD

Tartu 2019

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Rivo Neuhaus		Õppekava: Ökonoomika ja ettevõtlus	
Pealkiri: Innovatsiooni juhtimisega seotud probleemid maamajandusettevõtetes			
Lehekülgi: 66	Jooniseid: 6	Tabeleid: 3	Lisasid: 1
<p>Osakond / Õppetool: Majandus- ja sotsiaalinstituut</p> <p>ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: Ettevõtte juhtimine S190</p> <p>Juhendaja: Anne Pöder, PhD</p> <p>Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu 2019</p>			
<p>Innovatsiooni juhtimist maamajanduslikes väikeettevõtetes on uuritud vähe. Ometi on innovatsioon avatud turgudel ning tihedas konkurentsivõitluses vältimatu.</p> <p>Magistritöö eesmärgiks on juhtumianalüüsi meetodil innovatsiooni rakendanud maamajandusettevõtete näitel uurida, kuidas innovatsiooni juhitakse ning millised on esile kerkinud probleemid. Uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati süvaintervjuud ja kontekstianalüüsi kahe edukalt innovatsiooni rakendanud maamajandusliku väikeettevõtte näitel.</p> <p>Uuringu suurim ja põhimõttelisem tulemus korrespondeerub tänapäevase käsitlusega innovatsiooni juhtimisest, mille järgi innovatsiooni juhtimise valdkondadel (strateegia, protsessid, sidemed, organisatsioon, õppimine) on omavahel tugev seos ning edukas innovatsiooni juhtimine võtab üksikute osade asemel arvesse terviksooritust. See tähendab, et innovatsioonistrateegia määrab innovatsiooni ulatuse ja sisu, mis omakorda tingib protsessid, organisatsiooni, sidemed ja õppimisvajaduse. Protsesside edukus sõltub aga loodud sidemetest, inimeste võimekusest, nende eelnevalt individuaalselt kui ka kollektiivselt õpitust ja lõpuks strateegilisest valikust, kas protsesse üldse käivitatakse. Olemasolev organisatsioon määrab ära, kas on ainet innovatsiooni tekkimiseks, kas on võimekust innovatsiooni teha või milliseid kompetentse ja kuidas arendada (sidemed, õppimine). Sidemed ja õppimine omakorda kas võimaldavad innovatsiooni või takistavad seda sõltuvalt, millistesse sidemetesse ja millisesse õppimisse on panustatud.</p>			

Uuringu tulemused on kasutatavad õppeprotsessis selgitamaks ja mõistmaks põhjustagajärg seoseid väikeettevõtete innovatsioonis. Samuti on see võimalus edasisteks uuringuteks innovatsiooni juhtimise kitsamates valdkondades või spetsiifiliselt VKE-des.

Märksõnad: innovatsioon, juhtimine, mudel, maamajandus, väikeettevõte, pereettevõte

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master's Thesis	
Author: Rivo Neuhaus		Curriculum: Economics and Entrepreneurship	
Title: Problems related to innovation management in rural enterprises			
Pages: 66	Figures: 6	Tables: 3	Appendixes: 1
Institute: The Institute of Economics and Social Sciences Field of research and (CERC S) code: Management of enterprises S190 Supervisor: Anne Pöder, PhD Place and date: Tartu 2019			
<p>Innovation management in rural economy small enterprises has seen small number of studies. Yet, innovation in open markets and tight competition is inevitable.</p> <p>By employing the case-study method the objective of the Master`s thesis is to explore how is innovation managed and what are relevant problems based on the examples of rural economy enterprises that have implemented innovation. In order to achieve this objective, in-depth interviews and contextual analysis were used in the case of two rural economy small businesses that have successfully implemented innovation.</p> <p>The greatest and fundamental outcome corresponds to modern discourse of innovation management according to which the fields of innovation management (strategy, processes, connections, organisation, learning) have strong interconnections and that successful innovation management encompasses the whole performance instead of separate items. This means that innovation strategy defines the extent and content of innovation which in turn determines processes, organisation, connections and learning needs. But the success of processes depends on connections made, capabilities of people, their previous experience obtained individually and collectively and finally on the strategic choice whether processes are launched at all. Existing organisation determines whether there is substance or capacity for innovation and the sort of competences and their development</p>			

(connections, learning). Connections and learning in turn either enable or inhibit innovation depending on which connections and learning have been promoted.

The results of the study are utilizable in a learning process to clarify and understand cause and effect linkages in small business innovation. It's also an opportunity for further studies in the sub-areas of innovation management or specifically in SMEs.

Keywords: innovation, management, model, rural, small enterprise, family business

SISUKORD

SISSEJUHATUS	7
1. INNOVATSIOONI JUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS	10
1.1. INNOVATSIOON KUI JUHTIMISE OBJEKT	10
1.2. INNOVATSIOONI JUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	20
2. INNOVATSIOONI JUHTIMINE MAAMAJANDUSETTEVÕTETES	28
2.1. METOODIKA JA VALIM	28
2.2. UURINGUS OSALENUD ETTEVÕTTED JA KONTEKST.....	30
2.2.1 Ettevõtte A.....	30
2.2.2. Ettevõtte B.....	32
2.3. INNOVATSIOONI JUHTIMINE JA SEOTUD PROBLEEMID.....	33
2.3.1. <i>Strateegia</i>	33
2.3.2. <i>Sidemed</i>	40
2.3.3. <i>Protsessid</i>	45
2.3.4. <i>Organisatsioon</i>	50
2.3.5. <i>Õppimine</i>	52
2.4. JÄRELDUSED JA ARUTELU	54
KOKKUVÕTE	57
KASUTATUD KIRJANDUS	59
LISAD	64
LISA 1. INTERVJUU KÜSIMUSED	65
LIHTLITSENTS.....	66

SISSEJUHATUS

Innovatsiooni olulisuses kahtlevaid ettevõtjaid on alates „innovatsiooni“ kui mõiste plahvatuslikust ekspluateerimisest paarikümne aastaga jäänud üha vähemaks. Tihedas konkurentsisis ning avatud turgudel (infotehnoloogia areng, majanduspiirkondade laienemine) on ilmne, et saavutamaks konkurentsieelist, tuleb teha pidevalt midagi teisiti. Järjepidevaid uuendusi toodetes, teenustes, protsessides ja ärimudelites käsitletakse ettevõtte ellujäämise küsimusena. Ometi õnnestub innovatsioon ühel paremini kui teistel. Edukate kõigutamatutena näivate ettevõtete hääbumine ning uute tulijate edu on igapäevane reaalsus.

Viimase aja juhtivaid ning enim tsiteeritavaid autoreid on Joseph Tidd ja John Bessant ning Paul Trott, kes on oma möödunud kahel kümnendil ilmunud raamatusarjas (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009; Tidd & Bessant, 2014; Trott, 2017) püüdnud kokku võtta 2000ndate innovatsiooni juhtimise aktuaalseimad uurimused, paradigmad ning käsitlused. Ühtlasi on nad väitnud, et vähem edukad ettevõtted pööravad innovatsiooni rakendamisel tähelepanu innovatsiooni juhtimise mõnele aspektile, samal ajal kui edukamad panustavad tugevale üldsooritusele.

Maailma mõistes kuulub Eesti ligi 130 innovatsiooniuringus osalenud riigi hulgas esinduslikku esimesse viiendikku, olles 2017. aastal innovatsiooniindeksi poolest 25.kohal (Cornell University, INSEAD, WIPO, 2017). Samas Euroopa mõistes asume tabeli tagumises pooles (18. koht) ning piirkonnas peetakse Eestit pigem mõõdukaks innovaatoriks (European Commission, 2018). Sealjuures on alates 2010. aastast innovatsiooniindeks langenud 3,2% (*Ibid*). Nõrka innovatsiooni Eesti ettevõtetes täheldab ka Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) 2015. aastal tellitud juhtimisalane uurimus (Alas, et al., 2015). Madala innovatsioonitaseme juures on tihti välja toodud suletust (vähest koostööd teiste ettevõtetega) ning nappi teadus- ja arendustegevust. Viimase aja uuringud osundavad ühe enam ka puudulikule võimele innovatsiooni kui protsessi juhtimisel.

Magistritöö eesmärgiks on juhtumianalüüsi meetodil innovatsiooni rakendanud maamajandusettevõtete näitel välja selgitada, kuidas innovatsiooni juhitakse, milliseid innovatsiooni juhtimise praktikaid rakendatakse ning millised on esile kerkinud probleemid innovatsiooni juhtimise kontekstis.

Viimasel kümnendil on kirjutatud suhteliselt vähesel määral innovatsiooniteemalisi magistritöid. Näitena võib tuua tööd innovatsiooni takistavatest teguritest konkreetse sektoris (Sarmet, 2014; Pärtel, 2014; Aavakivi, 2018), innovatsiooni kui sellise esinemisest (Vaino, 2018; Hanson, 2012) ning innovatsiooni käivitavatest/soodustavatest teguritest (Saar, 2016; Kallas, 2018). Kitsamalt innovatsiooni juhtimisele on keskendunud oma töös Ege Sepp, kelle kvantitatiivne uuring annab vastuse küsimusele, kuivõrd Eesti ettevõtjad peavad innovatsiooni juhtimist oluliseks ja on sellest teadlikud (Sepp, 2018) ning Janne Andersoo uurimus innovatsiooni juhtimisest teadusmahukas ettevõttes Eesti Rahvusraamatukogu näitel (Andersoo, 2013). Välja arvatud viimati nimetatut, võib seniste teadustööde läbiva ühisnimetajana tuua välja asjaolu, et nende kvantitatiivne iseloom küll mõnevõrra kirjeldab üldiselt innovatsiooni, kuid ei keskendu juhtimisele ega võimalda avada ettevõtte tasandil põhjus-tagajärg seost.

Nii rahvusvaheliselt kui siseriiklikult on vähe kajastamist leidnud just VKE-de mõõde, sh maamajandusettevõtted. Positiivsed edulood ja juhtumianalüüsid on aga vähemalt sama tähtsad, kuna ettevõtjad, sh maapiirkonna väikeettevõtjad, on pragmaatilised. Saades aru küll teoreetilisest paradigmast, kuid tajumata selle taga olevaid igapäevaseid protsesse, osutub innovatsiooni juhtimise mõistmine, rääkimata selle teadlik praktiseerimine, tihti ületamatuks. Innovatsiooni juhtimisega seonduvaid rahvusvahelisi uuringuid on tekkinud enam just viimasel kümnendil. Viimase aja teadusartiklitest võib esile tuua uuringu sellest, kuidas ettevõtted innovatsiooni juhtimisega toime tulevad (Bay & Cil, 2016), kuidas rakendub praktikas Bessant-Tidd-i innovatsiooni juhtimise mudel (Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015) ning kuidas juhtida innovatsiooniprotsesse ulatuslikes võrgustikes (Aarikka-Stenroos, Jaakkola, Harrison, & Mäkitalo-Keinonen, 2017)

Töö eesmärgist lähtuvateks uurimisülesanneteks on:

1. Anda ülevaade innovatsiooniteooria käsitlestest.
2. Anda ülevaade innovatsiooni juhtimise teooria käsitlestest.
3. Anda ülevaade innovatsiooni ja innovatsiooni juhtimisega seonduvatest uuringutest.
4. Selgitada välja, millist innovatsiooni on töös uuritavad ettevõtted rakendanud.
5. Selgitada välja, kuidas uuritavates ettevõtetes innovatsiooni juhitakse.
6. Selgitada välja, millised on uuritavates ettevõtetes innovatsiooni juhtimisega seotud probleemid ja edutegurid.

Töö koosneb teoreetilisest osast, milles antakse ülevaade innovatsioonist ja selle liikidest, innovatsioonijuhtimise teoreetilisest käsitlusest ning innovatsiooni juhtimise meetoditest/mudelitest. Empiirilise osa sisuks on juhtumianalüüs innovaatiliste maamajandusettevõtetega, mis põhineb süvaintervjuudel ning konteksti analüüsil. Töö tugineb eestikeelse materjali puudumise tõttu valdavas osas inglise keelsele kirjandusele ning suures osas teadusajakirjades ilmunud artiklitele (uurimused, ülevaated).

Viitamisel on kasutatud automaatset viitamissüsteemi APA, mille järgi viidatakse teose autori nimele ja aastaarvule.

Töö autor tänab Eesti Maaülikooli õppejõude ja administratiivtöötajaid, kes on olnud suureks toeks ja innustajaks kogu õppeprotsessi vältel. Erilised tänud juhendajale asjatundliku abivalmiduse ja kannatlikkuse eest.

1. INNOVATSIOONI JUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Innovatsioon kui juhtimise objekt

Eduka juhtimise eelduseks on selle ainese ja eesmärgi tundmine ning mõistmine. Seetõttu on oluline defineerida mõiste „innovatsioon“ olemuslikult (mis see on, mida juhitakse?) kui ka sisuliselt (milleks/mis eesmärgil juhitakse?). Peatükk annab ülevaate innovatsiooni teoreetilisest käsitlusest, sh mõistest, liikidest ja tüpoloogias, kriitikast ning uurimusega seonduvatest varasematest uuringutest.

Sõna „innovatsioon“ algkuju tuleneb ladinakeelsest nimisõnast *innovationem*, mille tegusõnaline vorm innoveerima on *innovare*. Selle tähenduseks on „midagi uut tegema“ (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). Tänapäevases innovatsiooni paradigmas on mõiste omandanud positiivse, ehk isegi pisut kultusliku staatuse. Innovatsiooni peetakse edasipüüdlikkuse sünonüümiks mistahes valdkonnas ning konkurentsivõime ellujäämise alustalaks ettevõtluses. Innovaatilisus on edu märk ning innovaatilisi inimesi imetletakse. Kuid veel enne 20. sajandit oli sõnal selgelt negatiivne konnotatsioon, mil innovatsioon ja innovaatorid seostusid poliitikaga, revolutsioonidega ning dissidentidega, mistõttu oli see pigem lingvistiliselt relvaks neile, kes pelgasid muutusi (Bathlet, Cohendet, Henn, & Simon, 2017, lk 25). See ei tähendanud kaugeltki, et juba siis ei püütud teha midagi uutmoodi. Prantsuse filosoofi ja ajaloolase Edgar Quintet sõnade järgi (Godin, 2015, lk 5) oli ajastu eripära arvestades vajalik, et „innovatsiooni tehtaks nii, et mineviku geeniustel ei tekiks vähimatki kahtlust, et midagi uut on maailma loodud“ (Quintet, 1965, lk 208).

Innovatsiooni paradigma rajajaks üldise majandusteooria kontekstis peetakse Austria päritolu majandusteadlast ja poliitikut Joseph A. Schumpeteri, kes juba 1911. aastal¹ mõtestas innovatsiooni ettevõtluse kontekstis kui püüdluse saavutada konkurentsivõimelis (isegi lühiajaline monopol), „lõhkudes“ uute ideede rakendamisega olemasolevat stabiilset majanduskeskkonda². Ta mõõnis, et ettevõtluses on küll peamine rahuldada turu/tarbija

¹ Raamat ilmus esmakordselt 1911. aastal saksa keeles. 1934. aastal ilmus sellest inglise keelde tõlge.

² Tema sõnastuses „creative destruction“ (eesti keeles „loov lammutamine“)

vajadusi ja reeglina toimub mehhanism turu tõmbel, kuid mitte alati. (Schumpeter J. A., 1934, lk 65). Tema ümberpööratud käsitlus innovatsioonile väärib siinkohal eraldi esile tõstmist. Ettevõtjad reageerivad turu nõudlusele ning konkureerivad selle nimel, kes suudab pakkuda sama kaupa soodsamalt (odavam, paremad omadused jne). Schumpeter ei sea sellist käsitlust kahtluse alla, tõdedes, et lõppeesmärki silmas pidades on tarbija vajaduste rahuldamine fundamentaalne. See on tähtsaim. Küll aga osundab ta vajalikule mõttemalli muutusele olukorras, kus soovitakse *muutust*. Innovatsiooni puhul on just ettevõtjad need, kes arvavad klientidel olevat vajadusi, millest kliendid ise veel teadlikud ei ole, kuna neid ei ole nende endi vajaduste osas „haritud“ (Schumpeter J. A., 1934, lk 65-67). Ehk sisuliselt tegeleb innovatsioon küsimusega, kuidas rahuldada klientide vajadusi, millest nad ise veel teadlikud ei ole. Selline lähenemine seondub disainist juhitud tootearenduse ning tõugatud (*pushed*) innovatsiooni teooriaga (Trott, 2017, lk 20), mis hakkas levima pärast II maailmasõda ning oli kantud ideest, kus tehnoloogia areng ning sellest tulenev ideede tulv loob pidevalt uusi perspektiive, mille tulemusena tutvustatakse tarbijale seninägematuid võimalusi (Verganti, 2008) Konkurentsieelise saavutamise kontekstis tähendab see Schumpeteri käsitluses mitte üksnes muutusi, mis mõjutavad konkurentide toodangut ja kasumimarginaali, vaid nende alustalasid ja isegi ellujäämist. Selleks otsivad ettevõtjad võimalusi uute kaupade tootmise, tehnoloogiate kasutuselevõtu, turgude leidmise, tarneahelate leidmise, organisatsiooni struktuuri või nende senisest erineva kombinatsiooni näol (Schumpeter, 1934, lk 65).

Kriitikute hulgas on neidki, kes leiavad, et innovatsiooniteooria on tarbetu ning sisutühi lisand sellele, mis tegelikult juba eksisteerib. Manfred Moldaschl leiab, et majandussüsteemis loovuse, muutuste, uuenduste jne selgitamiseks on olemas lugematul hulgal teooriaid (tootearenduse teooriad, muudatuste juhtimine, strateegiline juhtimine jt), mis ei vaja veel ühte lisateooriat, mis püüab staatiliselt selgitada kõike. Veelgi enam, ta arvab üldise innovatsiooniteooria olevat sama sisutühi nagu *teooria kõigest*. (Moldaschl, 2010) Sellest hoolimata on innovatsiooniteooriad jõuliselt levinud ning sellega seonduvad teemad on lugematute uuringute objektiks.

Innovatsiooni juhtimise vaatenurgast on oluline mõista erinevust innovatsiooni ning leiutise vahel (ingl k *innovation vs invention*). Majanduslikus mõistes on innovatsioon leiutis, mis on edukalt turustatud, luues lisaväärtust, kasumit ning kõrgemat kvaliteeti. Mitte kõik leiutised ei täida neid tingimusi (Ivan & Despa, 2014, lk 168). Leiutis on toote või protsessi

uue idee esimene ilming samal ajal, kui innovatsioon on esimene katse tuua selline leiutis praktikasse. Kui esineb olukordi, kus leiutis ja innovatsioon on lähedalt seotud ning neid on üksteisest raske eristada, on paljudel juhtudel nende vahel aga märkimisväärne ajanihe (Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2004, lk 5). Ajaloost pole harvad juhtumid, kui selleks on kulunud mitu dekaadi (Rogers, 1995).

Leiutise omaduseks on uudsus – see on idee uuest asjast või protsessist või juba uus asi või protsess ise. Leiutist peetakse innovatsiooni alguspunktiks ning selle lahutamatuks osaks. Innovatsioon sisaldab alati leiutist, kuid iga leiutis ei ole innovatsioon. Selline diferentseerimine omab innovatsiooni juhtimise seisukohast fundamentaalset tähtsust, kuivõrd valdavad definitsioonid näevad innovatsiooni just protsessina, kus juhtimine võib muuhulgas kutsuda esile uusi ideid, kuid eelkõige peab olema suunatud sellele, et valida välja õige idee, leida selle realiseerimiseks õige viis ning juhtida idee innovatsioonini ehk uue toote/teenuse maailmale tutvustamiseni ning ettevõtte seisukohalt kasulikkuse saavutamiseni.

Eelnevat silmas pidades on aja jooksul pakutud innovatsioonile mitmeid erinevaid definitsioone, mis enamjaolt erinevad rohkem lingvistilise konstruktsiooni kui sisu poolest. Teisalt ei tasu alahinnata sõnade ja nende seadmisviiside jõudu sisu edasi andmisel. Mõned autorile sümpaatsemad on esitatud allolevas tabelis:

Tabel 1. Innovatsiooni definitsioonid. Allikas: autori koostatud

Innovatsiooni definitsioonid	Allikas
Innovatsioon on protsess, mille käigus võimalused pööratakse uuteks ideedeks ning neid levitatakse ja viiakse praktikasse	(Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009, lk 16)
Eesmärgistatud tegevus (<i>job to be done</i>), mille käigus luuakse suuremat väärtust nii kliendile kui ettevõttele, tehes seda paremini kui keegi teine	(O'Sullivan & Dooley, 2009, lk 18)
Mistahes uue toote, protsessi, idee (või olemasolevate modifitseerimise ja kombineerimise) edukas kommertsialiseerimine	(Rothaermel, 2013, lk 172)
Uue või märkimisväärselt parendatud kauba (toode või teenus), protsessi, turundusmeetodi, organisatsiooni, ärimudeli või väliste võrgustike rakendamine	(OECD, & Eurostat, 2005, lk 46)
Innovatsioon on teadmiste transformatsioon uuteks toodeteks, teenusteks ja protsessideks	(Porter & Stern, 1999)

Innovatsiooni põhikomponendi „uudsuse“ piirid on hägused ning selget konsensust teoreetiline kirjandus selles osas ei evi. Seetõttu võib leida erinevaid perspektiive nii ettevõtte, turu, majandusharu kui maailma kontekstis. Tulenevalt innovatsiooni sisust, uuenduslikkuse tasemest, mõjust turule ja ettevõttele, on teoreetiline kirjandus pakkunud

välja mitmeid liigitusi ja tüpoloogiaid. Nende tundmine annab innovatsiooni juhtimise võtmes võimaluse paremini innovatsiooni ära tunda, tegevusi eesmärgistada, mõista võimalikke takistusi ning kujundada tegevusmustreid.

Liigitamist alustatakse erialakirjanduses tavaliselt innovatsiooni sisu järgi ehk sõnastusega, milles toimub uuendus. Arvukatest liigitustest tundub juba osundatud ajaloolisele (vt eespool Schumpeter) oluline välja tuua mõned tänapäevased käsitlused, mis on ülevaatlilikult esitatud allolevas tabelis:

Tabel 2. Innovatsiooni liigitus. Allikas: autori koostatud

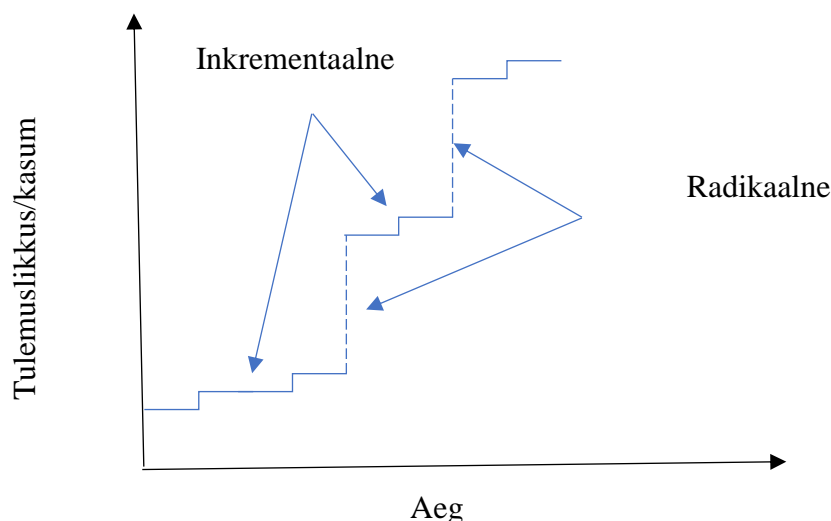
(Francis & Bessant, 2005)	(Trott, 2017)	(OECD, & Eurostat, 2005) (Gault, 2015)	(Kahn, 2018)
Toote...	Toote... Teenuse...	Toote...	Toote...
Protsessi...	Protsessi... Tootmis...	Protsessi...	Protsessi...
Positsiooni...	Turundus...	Turundus...	Turundus...
Paradigma...	Organisatsiooni... Juhtimis...	Organisatsiooni...	Organisatsiooni... Ärimudeli... Tarneahela...

Viimase 25-aasta jooksul (Gault, 2018, lk 617) on riikidevahelistes innovatsiooniuringutes enim kasutatavaks liigituseks Oslo Manual'i (OECD, & Eurostat, 2005) pakutav. **Tooteinnovatsiooni** all mõistetakse uusi või parandatud omadustega tooteid-teenuseid. **Protsessiinnovatsioon** tegeleb uute tootmiseetodite ja -protsessidega. **Turundusinnovatsioon** seondub uute turgude, turustuskanalite, müügi jt küsimustega. **Organisatsiooniinnovatsioon** tähendab muutusi ettevõtte töökultuuris, struktuuris ja ärimudelis. Viimase puhul on juhtimise seisukohalt asjakohane kasutada mõistet paradigmainnovatsioon, mis mõistab seda laiemalt kui ettevõtte tegevuse aluseks olevate mõttemallide ja raamistiku muutust (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009, lk 21).

Ehkki kategooriatesse paigutamine teenib loetavuse ja arusaadavuse huve ning hõlbustab klassifitseerimise kaudu statistilist andmekogumist ja -töötlust, on vormist tähtsam sisu. Liigne koondamine võib raskendada innovatsioonist aru saamist (tuvastamist), liigne diferentseerimine aga võib viia võimetuseni sisu haarata – viimasel puhul on erialakirjanduses pakutud liigitamist 2-3-st kuni 15-ni.

Innovatsiooni juhtimise protsessi kontekstis on oluline tunda ka teistsugust tüpoloogiat. Lähenemine erinevat tüüpi innovatsioonile erineb oluliselt (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005, lk 12). Tüpoloogiate interpretatsioonid mõneti varieeruvad ning sõltuvalt sellest, kas lähenetakse toote, ettevõtte või turu perspektiivist. Levinumad tüpoloogiad võib liigitada ettevõtte tasandilt vaadatuna inkrementaalseks või radikaalseks. Toote/teenuse tasandil komponendi või arhitektuuri tasandil (Henderson & Clark, 1990) toimuvaks. Turu mõju tasandil aga vaadatakse seda kui katkendlikku/murrangulist (*discontinuous/disruptive*) või stabiilset (*sustainable*) (Christensen, 1997). Arhitektuurse innovatsiooni juures siinkohal pikemalt ei peatuta, kuivõrd tegemist on pigem inkrementaalse-radikaalse detailiseerimisega.

Kõik neli ülalnimetatud innovatsiooni (toote-, protsessi-, turundus-, organisatsiooniinnovatsioon) toimuvad ettevõtte kontekstis teljel inkrementaalne – radikaalne (Damanpour, 1991; Dewar & Dutton, 1986).

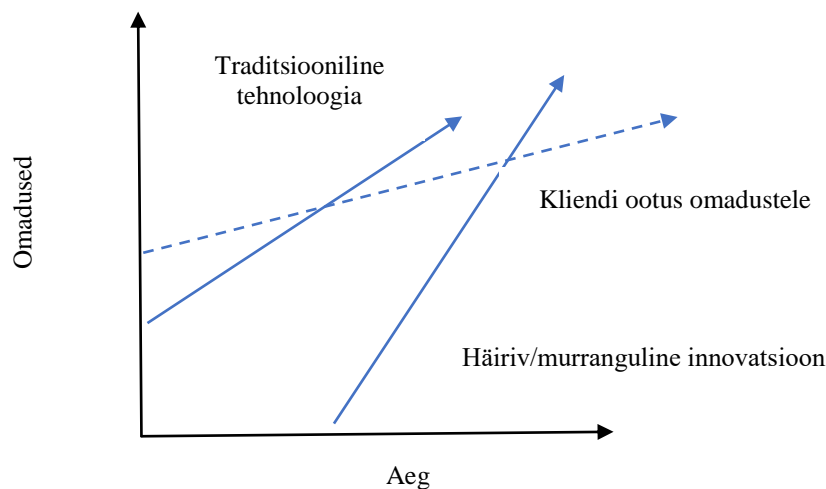


Joonis 1. Inkrementaalne vs radikaalne innovatsioon. Allikas: (*Insights, 2019*)

Inkrementaalne innovatsioon on järkjärguline protsess, mille käigus parandatakse igapäevaselt toodete omadusi ja muudetakse protsesse. Seevastu radikaalne innovatsioon seondub millegi täiesti uue ja enneolematu loomisega (**Joonis 1**). Inkrementaalset innovatsiooni iseloomustab pidev väikeste uuenduste ja parenduste tegemine enamasti olemasoleva kontekstis. Tidd väljendab seda kui „**teeme seda, mida alati, aga paremini**“ (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009, lk 23-25). Radikaalne seevastu tähendab täiesti uut lähenemist, mille tulemuseks on enneolematud materjalid, mudelid, protsessid – tegeletakse raamistikus „**teeme midagi teisiti**“ (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009, lk 23-25). Innovatsiooni

juhtimise seosena tähendab inkrementaalne innovatsioon investeeringute mõistes küll pidevat tootetäiustust, mis eeldab suhteliselt madalaid kulusi ning mille eeldatav turu risk on madal, kuid väiksem on ka potentsiaalselt kasu. Radikaalne innovatsioon on vastupidiselt enamasti seotud suure investeeringuga, suure riski ja potentsiaalselt suure tuluga.

Stabiilne innovatsioon on olukord, kus turule ei looda täiesti uut väärtust, vaid pigem kasvatatakse **olemasolevat (peavoolu-) turgu** erinevate parenduste kaudu. Turul tõrkeid ei teki. Häiriv innovatsioon vastupidiselt seondub Schumpeteri „loova lammutamise“³ (Schumpeter J. A., 1934) käsitlusega, kus uute toodete, ärimudelite jms **luuakse uus** turg, mis hõlmab alguses sootuks teistsugust ja väiksemat turgu. Christensen käsitleb seda kui „murrangulist“⁴ innovatsiooni“ (Christensen, 1997), kus uus toode murrab senised arusaamad väärtusest. Sellise murrangu äärmuslikemaks vormiks on katkendlik innovatsioon (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009), tehnoloogiline nihe või isegi „mängureeglite muutumine“ (Utterback, 1994-1996). Senine käsitlus tootest, selle kättetoimetamisest ning väärtuse tajumisest muutub paradigmaatilisel. Katkendlik innovatsioon nihutab arusaamu nii tarbijate väärtusootustes (ettevõtjate ülesandeks on nüüd tarbijat harida ja veenda tarbijat tema „teadvustamata vajaduste“ osas) kui tehnoloogias (ettevõtted, kes soovivad ellu jääda, peavad revideerima kogu oma senist ärimudelit, tehnoloogiat ja protsesse). Seda nihet illustreerib allolev joonis:

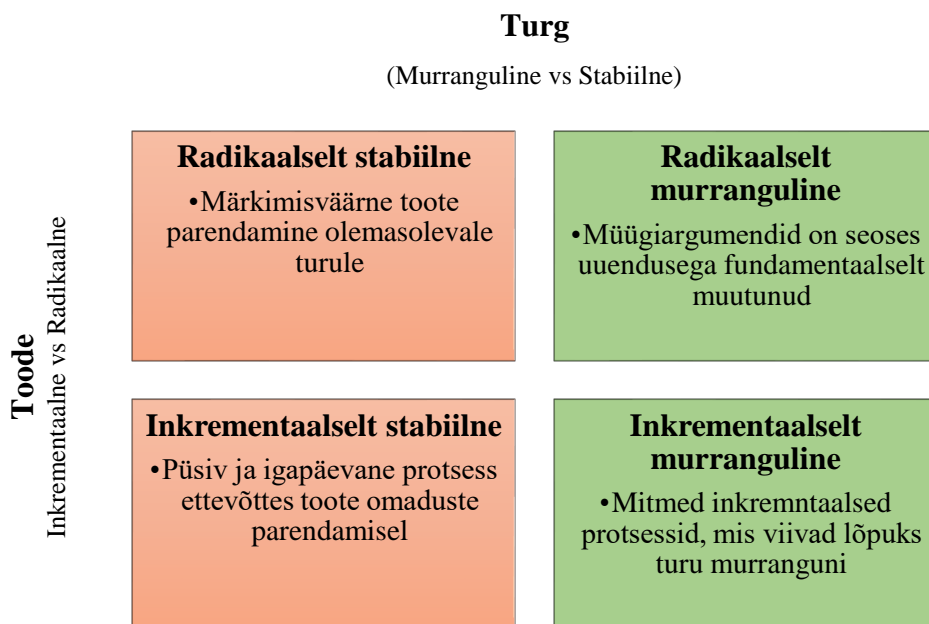


Joonis 2. Murranguline innovatsioon. Allikas: (Trott, 2017, lk 29)

³ Creative destruction

⁴ Kasutusel nii *disruptive* kui *braketrough*

Arvatakse, et vaid 6-10% innovatsioonidest on murrangulised ehk midagi täiesti enneolematut (Ettlie, 1999) ning valdavalt esineb inkrementaalset ja stabiilset innovatsiooni. Ettevõtte (toote) ning turu perspektiivist lähtuvalt illustreerib innovatsiooni erinevat mõju allolev maatriks, andes ülevaate ettevõtte sees toimuva innovatsiooni ulatusest ning võimalikust mõjust turule:



Joonis 3. Inkrementaalse ja radikaalse innovatsiooni seosed stabiilse ja katkendliku innovatsiooniga. Allikas: (Viima Solutions, 2019)

Senistes käsitlustes on arvatud, et turul toimuv häiriv/murranguline innovatsioon on seotud omakorda ettevõtte kontekstis radikaalse innovatsiooniga ning stabiilset innovatsiooni turul põhjustavad inkrementaalsed uuendused toote tasandil. Edwards-Schachter aga vaidleb sellele vastu, väites, et inkrementaalne innovatsioon võib turu kontekstis põhjustada suuri häireid ning isegi katkendlikkust, samas kui ettevõtte seisukohalt radikaalne innovatsioon jätab turgu oluliselt mõjutamata ning muutus on pigem stabiilne (Edwards-Schachter, 2018).

Bower on hiljuti koostanud diakroonse ülevaate innovatsioonist kui protsessist ja selle käivitajatest. Esimese põlvkonna innovatsioon 1960ndatel toimus ettevõtete mikrotasandil komponentide parendamise näol (individuaalne innovatsioon) – tegemist oli pigem innovatsiooni esimese faasiga. Esimeseks generatsiooniks peab ta 1970ndaid (organisatsiooni tugevat teadus- ja arendustegevust), mil elavnes teadlik teadus- ja arendustegevus, mille tulemusena turg sai tehnoloogia arengust osa ning mida käsitleti kui tehnoloogilist tõuget (*technology pull*). 1980ndaid kui 2. generatsiooni iseloomustab turu

tõmbe (*market pull*) teooria, kus turgu nähti kui ideede tekitajat. Kolmanda generatsiooni ehk 1990ndate märksõnadeks oli turu ja tehnoloogia kui innovatsiooni käivitajate vaatlemine tasakaalustatult. 2000ndaid iseloomustab lisaks eelnevale nii võrgustike tähtsuse rõhutamine tarnijate osas kui ka lõpptarbija osas. Viies generatsioon (2010ndad) käsitleb innovatsiooni keerulise süsteemina, kus üha olulisemat rolli mängivad paralleelsete võrgustike haldamine, digiplatvormid, uurimisklastrid, paindlikkus, kiirus, toote elutsükkel jne. (Bower, 2017)

Erinevate innovatsiooni käivitavate jõudude mõju võib olla erinev, kuid teaduskirjanduses valitseb selge üksmeel innovatsiooni kui konkrentsis püsimiseks vajaliku nähtuse osas. Tuginedes eri autorite ja uuringute järeldustele, võib välja tuua peamised innovatsiooni põhjused:

Tabel 3. Innovatsiooni käivitajad. Allikas: Autori koostatud erinevate allikate põhjal (Bower, 2017; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009; Trott, 2017)

Kategooria	Iseloomustus
Globaalne konkrents	Globaliseerumine, avatud turg, üha väiksemad sisenemisbarjäärid, suurenenud murranguliste ja katkendlike innovatsioonide hulk, tooteinnovatsioon ei ole ainukesena piisav, vajalik süsteemne ja ärimudelitel põhinevad lahendused
Turbulentne ja dünaamiline turg	Suurenenud sotsiaalmeedia ja interneti mõju, kiiresti muutuvad turud (nõudlused), suur ebakindlus, paradigmuuutused
Kiiresti muutuv maailm	Suurenenud kiirus ideede turule toomisel, lühemad toodete elutsüklid
Suurenenud kasu- ja kasumitaotlus	Turukapitalisatsiooni kasv, töötajate suurenenud palganõudlus ning osanike suurenenud kasumitaotlus
Tarbijate suurenenud nõudlus	Odavamad ja paremad lahendused vajadustele (<i>job-to-be-done</i>), üha personaalsem lähenemine klientidele

Millise (toode, protsess, organisatsioon, turundus), kui palju, millisel määral ja kuidas innovatsiooniga, sh selle juhtimisega tegeletakse, on tugevalt seotud arvukate faktoritega⁵, kuid eraldi leiab statistilist uurimist ja mitmel puhul teoreetilist käsitlust (sh empiirilist uurimist) keskmise- ja väikeettevõtte mõõde. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtte (VKE) defineerimisel on võetud laialt kasutusele⁶ Euroopa Komisjon soovitus, mille järgi VKE liigitub omakorda keskmise suurusega ettevõtteks, mille töötajate arv on alla 240 ning käive alla 50 mln euro; väikeettevõtteks, mille töötajate arv jääb alla 50 ning käive alla 50 mln euro; ning mikroettevõtteks, mille töötajate arv jääb alla 10 ning käive alla 2 mln euro (European Commission, 2003).

⁵ Ettevõtte vorm, struktuur, töötajate taust, võimalused jt

⁶ Sh innovatsiooniindeksi uuringud, EAS-i, PRIA, MES jt toetused

Valdav osa innovatsiooniuringuid keskendub suurtele ettevõtetele (üle 250 töötaja), milles innovatsiooni juhtimine on kompleksne ja keeruline. VKE innovatsioon, selle juhtimine ning kaasnevad takistused erinevad suurte ettevõtete omadest oluliselt. Üldistades võib väita, et väikeettevõtetes ning madaltehnoloogilistes ettevõtetes (tihti maamajandusettevõtted) domineerib inkrementaalne protsessiinnovatsioon (toote parandused, kulude kokkuvõid, efektiivsus) (OECD, 2002; Klewitz & Hansen, 2013). Radikaalsed, sh toote, turundus ja organisatsioonilised innovatsioonid seonduvad eelkõige suurte ettevõtetega. Põhjused seonduvad suurte kapitalimahutustega ning riskidega, mida eeldavad radikaalsed tooteinnovatsioonid. (Trott, 2017) Väikestel ettevõtetel napib ressursse formaalseteks teadus- ja arendustegevusteks. Nende arendused on pigem mitteformaalsed, tihti keskendunud protsesside parandamisele, klienditeenindusele ning seonduvad eelkõige väljendamata (*tacit*) teadmistega. (Hoffman, Pajero, Bessant, & Perren, 1997) Viimast võiks pidada „kõhutundeks“.

Mitmel juhul on uuritud innovatsiooni taset ning leitud, et maamajandusettevõtetes kui madaltehnoloogilistes ettevõtetes on innovatsiooni esinemine harvem. Samuti on uuritud innovatsiooni takistavaid tegureid ning leitud, et peamised innovatsiooni takistavad tegurid (D'Este, Iammarino, Savona, & von Tunzelmann, 2008; D'Este, Iammarino, Savo, & von Tunzelmann, 2012) on esmajärjekorras majanduslikud (puuduvad ressursid), turuga seotud (turundusvõimekus, sisenemisbarjäärid), teadmistega seotud (oskused, tootearendus) ja regulatsioonidega seotud. Sealjuures hindavad väiksemad ettevõtted majanduslikke ja turuga seotud takistusi suuremateks, kui suured firmad.

Kui nimetatud uuring vaatles suuremaid kategooriaid, siis van der Panne jt, tuginedes seni tehtud arvukatele (vaatles 43 uuringut) uuringutele innovatsiooni edu ja ebaedu põhjustest, toob oma uuringus välja järgmised innovatsiooni ja selle juhtimisega seotud edutegurid, mis said kõige kõrgema skoori ehk mis oma sisult ja olulisuselt uuringutes enam kattusid. Uuringud on edutegurite osas nõus järgmisega:

- Ettevõtte kultuur, mis on pühendunud innovatsioonile ja selgelt tunnustab kollektiivset innovatsiooni püüdlust.
- Ettevõtte eelnev innovatsioonikogemus (innovatsiooni edu on oluliselt seotud „õppimine läbi tegemise“ ja „katse-eksituse/ebaõnnestumise“ põhimõtetega).

- Multidistsiplinaarne teadus- ja arendustegevuse meeskonna iseloom – sealhulgas tasakaalus tehnoloogia ja turundusoskuste ja tootearenduse vahel (mitte keskendumine ainult ühele).
- Selgelt sõnastatud, teadvustatud ja edasi antud innovatsioonistrateegia ning sellega kohandatud juhtimine.
- Projektijuhtimise võimekus ning integreerimine ettevõtte põhikompetentsidega.
- Innovaatilise toote hinna ja kvaliteedi suhe juba turul olevatesse toodetesse (selge sõnastus, millist probleemi ja mis hinnaga lahendatakse – nn tehakse õigeid asju).
- Õige ajastus turule tulemise kontekstis.
- Orgaaniline ettevõtte struktuur funktsionaalse asemel. (van der Panne, van Beers, & Kleinknecht, 2003)

On täheldatud, et suurtel ja pikemalt tegutsenud ettevõtetel on kogemuste ning tihti ka ressursibaas, et olla edukamad innovaatorid, kuid teisalt on ka nende risk olemasolevaid kliente kaotada suurem. Lisaks peavad nad tegelema uute innovatsioonide puhul (häiriv või katkendlik) suure riski ja ebakindla turuga, selle asemel, et keskenduda enda praegustele klientidele ja nende vajadustele, mis toob neile kogu käibe. See iseloomustab Christenseni *innovaatori dilemma* kontseptsiooni (Christensen, 1997). Suured ja tegutsevad ettevõtted ei suuda olla nii paindlikud, kardavad võrgustikke ärisaladuste loovutamise mõistes jne. Väikestel on ründaja eelis – neil ei ole midagi ja seega pole midagi kaotada – pole väljakujunenud turgu, riskid on väikesed. Seda eriti siis, kui suudetakse võrgustamisega maandada finantsriske.

Lisaks arvatakse, et eriti just VKE-de innovaativsus on tihedalt seotud ettevõtte juhtide innovatsioonivõimekusega, kuna erinevalt suurtest ettevõtetest ei ole VKE-del kasutada suuri ressursse ning edu sõltub rohkem üksikisikust, kui kollektiivsest pingutusest.

Märkimisväärsed on ka uuringud, mis käsitlevad VKE-de spetsiifilisemat alaliiki – pereettevõtteid. Hack et al (Hack, Frank, Zellweger, Calabro, & Kellemanns, 2012) on oma dissertatsioonis võtnud kokku mitu uuringut, mille tulemused on autorite järelduste kohaselt olnud vastuolulised ning tulemuste usaldusväärsust tuleks tõlgendada kontekstist lähtuvalt. Siiski osundatakse mõnele usaldusväärsemale leiule. Pereliikmetest koosneva juhtkonnaga ettevõtetes on nähtud positiivset mõju innovaatilise toote portfelli juhtimisele, kuna on kaasatud erinevaid põlvkondi ja sellest tulenevaid teadmisi. Otsuste langetamine on kiire ning intuiitvne (mõistetakse üksteist). Vastupidiselt on aga uuringud näidanud, et

pereliikmetest koosneva juhtkonna puhul võib innovatsiooni negatiivselt mõjutada põlvkondade erinev riskitaluvus (riskijulgus), innovatsiooni võivad kergemini mõjutada suhte probleemid ning väheseks võib jääda innovatsiooniks vajalikku sotsiaalset kapitali, sh välised teadmisi (pereliikmete teadmised ühtlustuvad ning on kujunenud sarnasteks).

1.2. Innovatsiooni juhtimise teoreetiline käsitlus

Tuginedes eelmisele peatükile, on innovatsioon mingi hea idee (leiutis), mis muutub innovatsiooniks alles siis, kui selle tulemuseks on idee vormumine kujul, mis võimaldab seda praktikas ellu rakendada ja kasu teenida. See on protsess, mis hõlmab arvukalt tegevusi ja distsipliine. Innovatsiooni juhtimise teoreetilise käsitluse peatüki all tuuakse välja tänapäevased käsitlused innovatsiooni juhtimise teooriatest, sh mõiste ja definitsioon, innovatsiooni juhtimise sisu ja komponendid/mudelid, kriitika ning uurimusega seonduvad varasemad uuringud.

Tulles veelkord tagasi innovatsiooni vajalikkuse juurde ning tuginedes tänapäevasele veendumusele, on see neoklassikalises majandusteoorias kasvu ja ellujäämise küsimus. Tehnoloogilise tõukefaktori (ettevõtte sisene teadus- ja arendustegevus ning sellega kaasnevad avastused) abil aitab see ettevõttel kasvada. Kiiresti muutuvus turusituatsioonis, kus esineb märkimisväärselt murrangulist ja katkendlikku innovatsiooni, on küsimus püsima jäämisest. Innovatsiooni juhtimine on keeruline protsess mistahes ettevõttele, kusjuures peamine probleem, nagu ekslikult arvatakse, ei ole ideede puudus, vaid võime neid edukaks innovatsiooniks juhtida (Tidd & Bessant, 2014), mistõttu kaalub küsimus innovatsiooni juhtimisest üles küsimuse innovatsioonist kui sellisest (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)

Innovatsiooni oli varasemas teaduskirjanduses suuresti käsitletud kui väljundit, üksikut sündmust. Viimase kahe kümnendi käsitlused on sellise käsitluse seadnud tugeva kriitika alla. Tuginedes mitmetele allikatele (Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013; Trott, 2017; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009), tuleks innovatsioon vaadelda kui protsessi, mis algab sellise organisatsioonilise konteksti loomisest, mille tulemuseks on ideede genereerimine, uute toodete väljatöötamine ning lõppeb nende eduka turustamise ning kogu protsessist õppimisega, et sarnaselt uut innovatsioonisooritust korrata. Linton on innovatsiooni puhul kasutanud hariduse analoogiat leides, et kvalifikatsioon on vaid formaalne väljund, kuid haridus ise on keerukas protsess (Linton, 2009).

Pärast II maailmasõda käsitleti innovatsiooni lineaarse protsessina, mis oli korrelatsioonis ka turu tõmbe või tehnoloogia tõukega. See omakorda koosnes teadus- ja arendustegevusest suurtes teadusasutustes, sealt edasi tehnoloogia arendamises ning siis turu vajaduste väljaselgitamises (Trott, 2017). Von Hippel, arendades siiski edasi sisuliselt sama lineaarset mudelit (üks tegevus järgneb loogiliselt teisele), asus aga uurima seoseid innovatsiooniga turu tõmbe ja tehnoloogia tõuke aspektist (von Hippel, 1978). Galbraith'i arvates aga polnud niivõrd tähtis, mis käivitab innovatsiooni, vaid küsimus *kuidas* innovatsioon ilmneb. Senisele lineaarsele mudelile heitis ta ette seda, et see tegeleb küsimusega *kus* innovatsioon on, mistõttu käsitles ta innovatsiooni nende kolme elemendi omavahelise seosena (Galbraith, 1982). Interaktiivse mudeliga pakkusid Rothwell ja Zegveld välja interaktiivse innovatsiooni mudeli (Rothwell & Zegveld, 1985), mille kohaselt innovatsioon tekib turu, organisatsiooni ja teadustegevuse interaktsiooni tulemusena, sisaldades nii sisemisi kui väliseid sidemeid (Trott, 2017, lk 24). Chesbrough omakorda toob mudelisse sisse **avatud innovatsiooni** (Chesbrough, 2003) mõiste ning seob innovatsiooni ettevõtte strateegiaga ning viitab, et innovatsioon on kompleksne protsess, kus senine ettevõtte sisene (suletud innovatsioon) süsteem peab asenduma arvukate osapoolte ja sidemetega alla- ja ülesvoolu pakkumisahelat. (Trott, 2017). Lisaks sellise interaktsiooni positiivsele mõjule õppimiste kaudu uut innovatsiooni luua, on see suureks võimaluseks madaltehnoloogilistele ja VKE-dele (Arrow, 1962; Bush, 1945; Fitjar & Rodríguez-Pose, 2013; Maclaurin, 1953; Pavitt, 2001), kelle jaoks võrgustamine ja avatud innovatsioon on võimaluseks ületada barjääre, mis on tingitud ressursside puudusest, ligipääsust tehnikale, rahale, formaalsele teadusele jne.

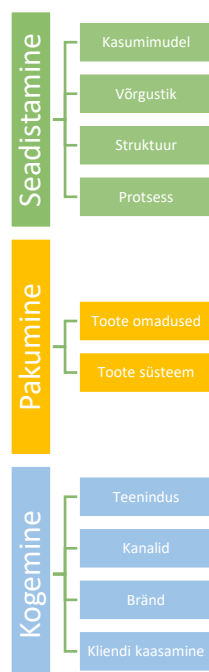
Kuigi 21. sajandi algusest on valitsenud suhteline üksmeel selles, et innovatsioon on keeruline arvukate omavaheliste elementidega interaktsiooni protsess, on mitmete kaasaja teadlaste sõnul (Keeley, Walters, Pikkal, & Quinn, 2013; Trott, 2017; Tidd & Bessant, 2014) senini suur hulk uuringud keskendunud innovatsiooni määratlemise ja tüpologiseerimise kõrval innovatsiooni juhtimise mõistes vaid konkreetsetele või mõnele innovatsiooni juhtimise tahule: strateegiline innovatsiooni juhtimine; organisatsioonilise innovatsiooni juhtimine; tooteinnovatsiooni juhtimine; teadus- ja arendustegevus; avatud innovatsioon; võrgustikud; ideede juhtimine jt.

Senised käsitlused viisid tulemuseni, mille järgi innovatsiooni juhtimist ei saa vaadata kui ühekordset sooritust, vaid kui omavahel põimitud keerulist protsessi (Tidd, Bessant, &

Pavitt, 2005). Innovatsiooni juhtimise protsessi tuleb vaadelda mitte kui ahelat, vaid kui ringi (Trott, 2017). Idee toidab ideed ning innovatsioon uut innovatsiooni.

Seetõttu on mitmed autorid ja uuringud asunud välja pakkuma kõikehõlmavat mudelit, mis kataks innovatsioonijuhtimise eri tahke ning oleks ühtlasi arusaadav. Arvestades, et ainuüksi innovatsiooni juhtimise alased raamatud (mis omakorda püüavad võtta kokku olulisima innovatsiooni juhtimise aspektidest) ei ole enamasti õhemad, kui mitusada lehekülge, on sellise mudeli väljatöötamine keeruline. Tidd, Keeley, Trott jt (Tidd & Bessant, 2014; Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013; Trott, 2017) väidavad, et imerohtu pole olemas ning sõltuvalt ettevõtte parameetritest, innovatsiooni tüübist, võimalustest ja mitmetest muudest faktoritest, tuleb ettevõttel kohandada endale sobiv. Seetõttu on üha enam nimetatud püüdlusi luua innovatsiooni juhtimise mudelit pigem püüdluseks pakkuda välja „innovatsiooni juhtimise raamistikku“ (*innovation management framework*). See on ka ilmselt põhjus, miks lähenemine ning välja pakutavate „mudelite“ disain erineb.

Aastal 1998. pakkusid Larry Keeley jt esimest korda⁷ välja kümme erinevat võimalust innovatsiooniks (Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013), mida hiljem küll ei laiendatud, kuid osaliselt täpsustati. Nende liigituse põhilised elemendid olid:

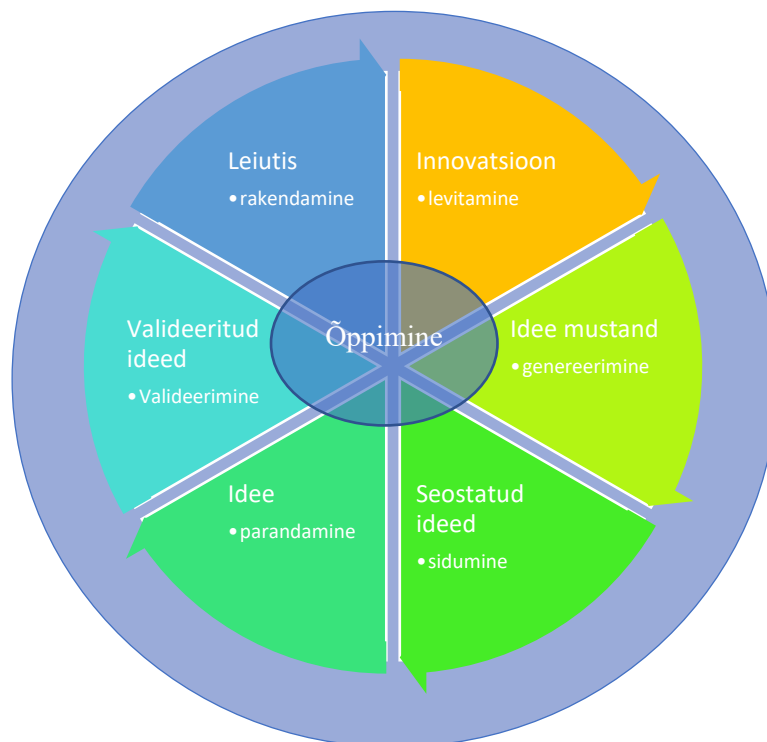


Joonis 4. Kümme võimalust innoveerida. Autori kohandatud. Allikas: (Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013)

⁷ Mudelit arendati kuni 1998-2001

Seda mudelit on nad ise nimetanud „Kümne innovatsiooni tüübiks“, pidades tüüpide all silmas protsessi kümmet võtmekomponenti ning sellest tulenevaid juhtimise väljakutseid. Mudel algab seadistamisega (*configuration*), millele järgneb pakkumine (*offering*) ning kogemine (*experience*). Seadistamise faasis luuakse võrgustikke, (et luua ühist väärtust), hinnatakse oma vara (raha, vahendid) ning talenti (võimekused) ning töötatakse välja meetodid, kuidas innovatsiooni juhtuma panna. See kõik toimub strateegilises raamistikus, mis peab vastama küsimusele „millisel viisil me raha teenime?“. Tootearenduses mõeldakse läbi, toote omadused ning toote tarbimisele meelivad tooted/teenused. Kogemise faas hõlmab toote tarbijani toimetamise kanaleid, viise, lisateenuseid, brändi ning lõpuks kliendi kaasamist ja kliendilt õppimist.

Bassiti ja Aihouni innovatsiooni elutsükli mudel keskendab fookuse idee juhtimisele (El Bassiti & Ajhoun, 2013). Samas rõhutavad nad oma teoreetilises kontseptsioonis konteksti olulisust, pidades silmas strateegiat, organisatsiooni ja sidemeid. Raamistik rõhutab selgelt protsessi tsüklilisust, mille pidev tulemus on õppimine.



Joonis 5. Innovatsiooni juhtimine idee elutsükli mudeli fookusega. Allikas: (El Bassiti & Ajhoun, 2013)

Tidd ja Bessant omakorda pakkusid 2005. aastal välja omapoolse vähem liigendatud mudeli, mida on orgaaniliselt edasi arendatud. Erinevalt El Bassiti et al graafilisest esituses ei näi see

tsükliline, kuid on seda ometi, kuna Tidd et al rõhutab tegevuste toimumist kontekstis ja omavahelises interaktisoonis.



Joonis 6. Innovatsiooni juhtimise raamistik. Allikas: (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009)

Kuivõrd Tidd ja Bessanti mudel on neist kõige selgem ning suurima empiirilise toega, peatutakse sellel pikemalt. Mudel põhineb innovatsiooni juhtimise etappidel:

1. Etapp – otsi!
2. Etapp – vali!
3. Etapp – vii ellu!
4. Etapp – omanda!

Kuid see kõik peab toimuma konteksti arvestades, alates selge strateegia sõnastamisest ning lõpetades õppimisega, sest nagu ülal märgitud, on innovatsiooni juhtimine mõistetav korduva tsüklina, mis peaks aitama kaasa sellele, et innovatsioon ei oleks midagi kaootilist, Selleks tuleb innovatsiooni juhtimist pidevalt täiustada ja arendada, et innovatsioon oleks:

- Korratav
- Ennustatav
- Pidev
- Stabiilne
- Skaleeritav (vastavalt turu suurusele)
- Aktsepteeriva riskitasemega
- Kasumlik (Bower, 2017)

Otsi-vali-vii ellu-omanda mudel saab edukalt toimida vaid õiges kontekstis, mis on tuletatavad eelnimetatud uuringutest ja mudelitest kui ka Tidd ja Bessanti (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005) välja töötatud kategooriatest, milleks on:

- Strateegia
- Sidemed
- Tõhusad rakendusmehhanismid/protsessid
- Organisatsiooniline kontekst
- Õppimine

Kuidas seonduvad ülaltoodud kategooriad innovatsiooni juhtimisega ning eduka innovatsiooniga? Nagu juba eespool osundatud, on need põhikategooriad, mille puhul on uuringutes täheldatud, et need on eduka innovatsiooni puhul juhtimise võtmeküsimused (van der Panne, van Beers, & Kleinknecht, 2003).

Innovatsioonistrateegia peab lähtuma ettevõtte äristrateegiast. Strateegia peab vastama välis- ja sisekeskkonna analüüsi tulemusena küsimusele „mida ja millistele kompetentsidele tuginedes me teeme?“. Selle eelduseks on sise- ja väliskeskkonna analüüs, mis determineerib esialgse „mida kõike me võiksime teha“ võimaluste ja valikute hindamise tulemusena otsuseks „mida ja kuidas me hakkame tegema“. Mitmed uuringud on näidanud seost selge ja tugeva innovatsioonistrateegia ning ettevõtte innovatsiooni õnnestumise vahel, samas kui ebamäärase ja *ad hoc* strateegia korral on täheldatud vastupidist (Jajja, Kannan, Brah, & Hassan, 2017; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2009).

Sidemed on seotud ettevõtte võimega absorbeerida väliskeskkonnast teadmust, mis aitaks luua uut innovatsiooni ning kompenseerida võimalikke takistusi (teadmine, rahaline ressurss, oskused, võimekus). Sidemed seonduvad võrgustike (teadus- ja arendustegevus, sotsiaalne interaktsioon, kliendid, tarnijad, liidud jt) ja avatud innovatsiooniga. Uuringud (Stanisławska & Lisowska, 2015) on tugeval konsensusel avatud innovatsiooni ja sidemete olulisusega, eriti VKE-de suhtes.

Tõhusad rakendusmehhanismid (*new product management*) on kõik need, mis aitavad kogutud ideedest (*idea*) luua leiutised (*invention*) ning leiutistest innovatsioon (*innovation*). See hõlmab ideede genereerimist, valimist (sh pidades silmas turu vajadusi ja finantsvõimalusi), toote arendust (sh tootearenduse juhtimis), testimist ning turule viimist (sh turundamist). Uuringud (Souder & Jenssen, 1999) näitavad, et tõhusate

rakendusmehhanismide puudumine on viinud innovatsiooni nurjumiseni isegi siis, kui tegemist on hea ideega ning tugeva strateegiaga.

Organisatsiooniline kontekst on taandatav ettevõtte sisekliimale ning innovatsiooni DNA-le. See hõlmab ühiselt jagatavat visiooni, eestvedamist, soovi innoveerida. Oluline roll on sealjuures võtmeisikutel, efektiivsel meeskonnatööl, kommunikatsioonil, mitteformaalsetel suhetel, looval kliimal jt. (Parveen, Senin, & Umar, 2015)

Õppimine tähendab ettevõtte võimet analüüsida toimunud innovatsioone, hinnata neid kontekstis, sünteesida uusi teadmisi. See hõlmab analüüsi, miks üks või teine protsess õnnestus või ebaõnnestus ning mida saaks tulevikus paremini teha. Samuti individuaalset õppimist. Õppiva organisatsiooni (Nada, Turkyilmaz, & El-Badawy, 2012) õppimisvõime on seotud nii sise- kui väliskeskkonnaga, st milline on organisatsioon ning selle suhted väliste organisatsioonidega (uurimisasutused, ülikoolid, partnerid, liidud).

Mitmetes allikates on esitatud küsimus, kuidas mõõta innovatsiooni juhtimist. Innovatsiooni mõõtmiseks on erinevaid võimalusi, mis põhinevad teadus- ja arendustegevusele kulutatud summal eelarvest, innovatsioonide hulgal või patentide hulgal (OECD, & Eurostat, 2005). Tuginedes teooriale leiab autor, et pikas perspektiivis on innovatsiooni juhtimise kõige adekvaatsemaks mõõdikuks need, mis väljendavad ettevõtte kasvu käibe või kasumi kaudu. Seda toetab tugevalt innovatsiooniteooria ja definitsioon, mis peab innovatsiooniks uut ideed, mis genereerib kasumit. Kuivõrd innovatsioon on keeruline ja tihti pikaajaline protsess, on asjakohane ka lühemas perspektiivis hindamine. – siinkohal on relevantseid mõõdikuid nagu teadus ja arendustegevusele kulutatud raha, genereeritud ideede arv, toote portfoolio hindamine, tasakaalus tulemuskaart jt.

Kuna käsitletud teooria seab eduka innovatsiooni sõltuvusse edukast innovatsiooni juhtimisest, on mitmed autorid pakkunud välja erinevaid auditeerimise ja tulemuse hindamise mudeleid, sh keeruline MIC (Dias Molina & Cortes, 2014) mudel. Viimasel ajal aga enim uuritud ja tugevat teaduslikku toetust saanud on Tidd ja Bessanti mudel, mille osas on leitud ka mõningaid vasturääkivusi, kuid mis on siiski tunnistatud töötavaks. Mudeli 40 küsimuse abil analüüsitakse ettevõtte innovatsiooni juhtimise võimekust. Viite kategooriasse (strateegia, sidemed, õppimine, organisatsioon, protsessid) paigutuvatele väidetele vastatakse Likerti 7-palli skaalal „täiesti nõus – ei nõustu üldse“. Mitmed uuringud on analüüsinud nii ettevõtete juhtimisvõimekust, kui ka selle seost eduka innovatsiooni vahel

just Tidd ja Bessanti mudelit kasutades (Ferreira, Fernandes, Alves, & Raposo, 2015; Sepp, 2018; Bay & Cil, 2016; Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010; Refaat & Alsanad, 2014; Duin, 2006; Liao, Fan, & Xi, 2011). Sealjuures on uuringud olnud puhtalt kvantitatiivsed ankeetküsitlustele tuginevad kui ka kombineeritud intervjuudega

Nimetatud uuringutest võib märkimisväärse leiu välja tuua Karlsson et al (Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010) uuringust, mis jõudis järeldusele, et Tidd ja Bessant`i mudeli kasutamine ankeetküsitlusena ei pruugi anda usaldusväärseid tulemusi, kuna eeldab vastajate kõrgemat teadlikkust nimetatud kategooriatest ja küsimustest arusaamisel. Sellest järeldati, et küsimustikku tuleks uuringutes rakendada kas intervjuudena või teineteist täiendavana.

2. INNOVATSIOONI JUHTIMINE MAAMAJANDUSETTEVÕTETES

2.1. Metoodika ja valim

Mõistmaks sügavamalt innovatsiooni juhtimisega seotud probleeme (mitte kvantitatiivselt nende esinemist), viis autor kahes väikeses maamajandusettevõttes läbi struktureerimata süvaintervjuud (avatud intervjuud) ning vaatlused (ettevõtte senist tegevust iseloomustava materjali läbitöötamine) (Lagerspetz, 2017). Innovatsiooni juhtimine VKE-des on vähe uuritud teema nii maailmas kui ka Euroopa kontekstis. Eestis veelgi vähem. Seetõttu on uuringu meetod kooskõlas sooviga avada enam teoreetilist konteksti. Acosta jt. on oma 2016. aastal avaldatud uuringule tuginedes leidnud, et innovatsioon (sh protsessina) on fenomen, mida ei tuleks uurida vaid kvantitatiivsest perspektiivist, vaid tuua esile uusi perspektiive sellest, miks ja kuidas innoveeritakse – see on aga ainult võimalik analüüsides ja mõistes, mida ettevõtjad arvavad (Acosta, Acosta, & Espinoza, 2016).

Valiti 2 ettevõtet. Ettevõtete valikul lähtuti neljast printsiibist. Esiteks pidi tegemist olema maamajandusettevõttega, kellena käsitati siinkohal põllumajanduse, maamajanduse ja/või nendega seotud toiduainetööstuse ettevõtet. Teiseks pidi ettevõttel olema kogemus sisulise innovatsiooni rakendamisel ning kolmandaks pidi ettevõtte kvalifitseeruma VKE kategooriasse. Kuna uuring ei taotlenud tulemuste esinduslikkust üldistuste osas, ei omanud põhimõttelist tähtsust ettevõtete arv. Küll aga oli neljandaks tingimuseks, et üks ettevõtetest oleks stabiilne (väljakujunenud tooted ja turg) ning pikalt tegutsenud (väljakujunenud organisatsioon, struktuurid). Teine seevastu suhteliselt noor (kuni 3 aastat), väikese struktuuriga ning välja kujunemata turuga ettevõtte.

Valimi väljaselgitamisele eelnes info kogumine potentsiaalsete ettevõtete kohta Eesti Maaülikooli, Maainfokeskuse, internetiotsingute (sh ajakirjandus) ning mitteformaalsete kanalite kaudu. Potentsiaalsete ettevõtete valikule eelnes ettevõtete senise tegevuse analüüs ning eelvestlused, mille abil selgitati välja nende sobivus soovitud profiiliga ning oluline oli sealjuures intervjuueeritava positsioon ettevõtte suhtes. Kuivõrd juhtumiuuring on nõrgalt esinduslik üldistuste osas ning peaks eelkõige avama üksikjuhtumite kvantitatiivselt

tuvastamatuid tahke (miks, kuidas), oli ülioluline, et intervjuueeritav oleks olnud maksimaalselt kõikide seniste innovatsioonide ning ettevõtte juhtimise juures. Veelgi enam, et tal oleks otsustusõigus.

Intervjuu ülesehitusel lähtuti teoreetilisest osast järelduvast innovatsiooni juhtimise raamistikust, mis sisaldab järgmisi elemente:

- Strateegia
- Protsessid
- Organisatsioon
- Sidemed
- Õppimine

Intervjuu sissejuhatuses küsiti üldiseid ettevõttega ja vastajaga seotud küsimusi ning põhiosas ülaltoodud kategooriatesse paigutuvate nähtustega seotud küsimusi põhimõttel kas, kuidas ja miks ettevõttes toimub. Kuna olukorra nentimisest olulisem oli mõista, oleks struktureeritud intervjuu andnud ankeetküsitlusega sarnaseid tõlgendamisvõimalusi. See aga polnud eesmärk. Samuti ei võtnud autor mudeli põhjal ise ettevõtte innovatsiooni juhtimist skaalal hinnata, kuna esiteks, selle subjektiivsust arvestades poleks sellel olnud erilist väärtust, ning teiseks oleks olnud tulemus moonutatud autori kõrgemast teoreetilisest teadmusest – Tidd ja Bessant mudel aga on eelkõige ettevõtja enesehindamise mudel. Sellest hoolimata tugineti küsimuste ülesehitusel teemadele (vt Lisa - süvaintervjuu), mis kajastuvad Tidd ja Bessanti enesehindamise küsimustikus. Samuti laenati ideid MIC mudelist (Dias Molina & Cortes, 2014).

Intervjuud toimusid vahetu kohtumisena. Intervjuud salvestati intervjuueeritava nõusolekul diktofoniga ning hiljem transkribeeriti ja kategoriseeriti vastused eelnimetatud kategooriatesse. Intervjuud viidi läbi aprillis 2019. Intervjuude kestuseks oli ettevõtte A puhul 1 tund ja 57 minutit ning ettevõtte B puhul 1 tund ja 49 minutit. Kummagi intervjuu transkribeeritud tekst oli ligikaudu 15 lehekülge.

Ehkki kokkuleppe sõlmimisel intervjuude läbiviimiseks andsid mõlemad ettevõtted põhimõttelise nõusoleku andmete kasutamiseks, võttis autor pärast intervjuude analüüsimist vastu otsuse käsitleda ettevõtteid anonüümselt. Selle ajendiks olid väga usalduslikuks kujunenud intervjuud ja nende sisust kantud soov tagada diskreetsus isikute osas ning

kaitstud ärilistel motiividel (info ettevõtte stabiilsuse, ideede, tugevuste jms osas, mida võidakas ära kasutada halbadel eesmärkidel).

Vaatlus hõlmas ettevalmistustööd ettevõtte andmetega tutvumisel enne intervjuusid (ajaleheartiklid, koduleht, majandusaasta aruanded, avalikult saada olev info), et tagada intervjuude kvaliteet läbi selle, et küsida mitte ainult mugavaid, vaid olulisi küsimusi. Samuti toimus info kogumine ja täpsustavate küsimuste esitamine kirjalikult pärast intervjuusid. Selle tegevuse eesmärk oli täpsustada selgusetuks jäänud küsimusi ning asetada vastused õigesse konteksti.

Vastuseid analüüsiti ja tõlgendati lähtuvalt teooriast ning kategooriates strateegia, sidemed, protsessid, organisatsioon ja õppimine. Ühtlasi püüti kategooriaid seostada omavahel ning ettevõtte üldises kontekstis.

2.2. Uuringus osalenud ettevõtted ja kontekst

Teooria käsitleb innovatsiooni juhtimist keeruka ning mitmetahulise protsessina, mille osas on küll pakutud välja erinevaid juhtimise raamistikke ja viidud läbi hulgaliselt uuringuid, kuid mille osas ühtlasi tõdetakse mitmel puhul, et üheseid ning kõikidele ettevõtetele kohanduvaid lahendusi ei eksisteeri. See toetub omakorda arvukatele uuringutele, mis toovad välja hulga seoseid ja tõlgendusi sõltuvalt ettevõtte tüübist (sh pereettevõtte), suuruselt (suur- või VKE), struktuurist, võtmeisikute taustast ja omadustest, eelnevalt saadud kogemustest (edukad vs ebaedukad katsetused) jne. Seetõttu on uuringu kontekstis oluline anda ülevaade ettevõtetest ning eelduslikult uuringu tulemuste tõlgendamisel vajalikust taustast. Ülevaade tugineb ettevõtte kohta kogutud kirjalikest ja intervjuude käigus kogutud andmetest.

2.2.1 Ettevõtte A

Ettevõtte A vanuseks, arvestades erinevaid omandivorme, on üle 25 aasta. Ettevõtte tegevusalaks on põllumajandussaaduste kasvatamine ja töötlemine. Keskmise käive jääb vahemikku 4-4,5 miljonit eurot, millest ligikaudu 50% moodustab saaduste müük ning sama palju kõrgemalt vääridatud toodete müük. Käive on kasvanud stabiilselt 2-3% aastas, kuid

samas on käibemarginaal pidevalt langenud, püsides täna 3-5% juures. Kogu tootmisprotsess kasvatamisest kuni turustamiseni on ettevõttesisene ehk nende kontrolli all ja nende endi ressurssidega. Sisse ostetakse maad (rent) ning spetsiifilisi lisandeid enda töödeldud toodete jaoks. Samuti vahendatakse osaliselt välist toodangut.

Tulenevalt osanikest (4 osanikku) ning otsustajatest, võib ettevõtet selgelt pidada pereettevõtteks, mida iseloomustab ka tegelikkus, kus ettevõttes töötab lisaks juhtkonnale mitu põlvkonda samast perekonnast. Ettevõttes töötab keskmiselt 60-70 inimest. Ehkki töötajate arvult võiks ettevõtet käsitleda keskmise suurusega ettevõtena, liigitub see käibe poolest selgelt väikeettevõtteks. Pereliikmeteks olevatest töötajatest peaaegu kõik on olnud tööalaselt seotud ainult selle ettevõttega.

Ettevõtte peamine turg on Eesti ning kaupa müüakse suurtes jaekettides. Vaid väga väike osa toodangust turustatakse lähiriikides.

Ettevõtte suuremad innovatsioonid on toimunud kõrgelt vääriindatud toote sektoris, kus turule toodi seni turul valdavaks olnud maitsest ja tehnoloogiast erinev toode, mille tulemusena suurendas ettevõtte käivet rohkem kui kolmandiku võrra senisest. Toote edu siseturul nimetasid omanikud ja meedia fenomenaalseks. Toode ise ei olnud maailma mõistes midagi uut ning tegelikult oli seda omatarbeks kodudes tehtud aastakümneid. Enne seda oli ettevõtte tegelenud ainult põllumajandussaaduste kasvatamise ja madalalt vääriindatud toote müügiga. Ehkki toode on olnud turul juba üle kümne aasta, on seda küll püütud jäljendada, kuid tulenevalt tehnoloogia nõudlikkusest mitte suudetud kopeerida.. Innovatsiooni ajendiks oli tootmisjäak, millele sooviti leida rakendust.

Seejärel tuldi mõni aasta hiljem välja uue tootega, mis Eesti turul ei olnud seni kunagi esindatud olnud (mujal küll). Toode oli nii uudne, et sooviti isegi selle nimi patendeerida. See paraku ei õnnestunud. Üsna kiirelt tulid konkurendid turule analoogtoodetega. Hinnates tooteportfelli, otsustati eduka toote tootmine lõpetada, kuna ei suudetud konkureerida hinnas. Innovatsiooni ajendiks oli reisil saadud idee, kuna mujal maailmas oli toode olemas.

Edasi on ettevõtte tulnud välja mitme väiksema innovatsiooniga, milleks on toodete pidev täiustamine (erinevad maitseid, pakendid) ja uued tooted – kõik need on võrreldes ülalnimetatuga olnud pigem inkrementaalsed.

Et väljuda põllumajandusest ning ehitada üles suurema kasumlikkusega ja stabiilsem äri, katsetati aastaid tagasi veel erinevaid innovatsioone, sealhulgas sisenemist senisest erinevasse sektorisse. Samal ajal tuli majanduslangus ning ettevõtte sattus suurtesse raskustesse, mis ähvardas kogu ettevõtte pankrotti viia.

Hetkel on ettevõttes käimas uued tootearendused, mis hõlmavad olemasolevast toorainest uute toodete tegemist. Protsessiinnovatsioon on pidev ja hõlmab efektiivsust ning kulude kokkuhoidu. Arvestades innovatsioonide hulka, ettevõtte majandusnäitajaid ning stabiilsust, võib ettevõtet pidada edukaks innovaatoriks.

2.2.2. Ettevõtte B

Ettevõtte B asutati 2016. aastal ning selle tegevusalaks on mittealkohoolsete jookide tootmine. Ettevõttes töötab hetkel 5 inimest - sealjuures 4 neist on vennad-õed. Kuna ettevõtte asutajateks on üks vend ning õde, kelle õlul lasub kogu ettevõtte ideestiku kandmine, uuendused, turundus, tootmine jne, siis võib ettevõtet selgelt pidada pereettevõtteks. Kaks pereliiget liitusid aastal 2018 ning on samuti kaasatud ettevõtte otsustusprotsessidesse. Sealjuures on kõigil seotud pereliikmetel oma põhitöökohad ja/või teised ettevõtted.

Erinevalt ettevõtte A, võib ettevõtet B pidada nooreks alustavaks ettevõtteks, kelle müügikäive on siiani jäänud 30-40 tuhande euro vahele aastas. Selle põhjuseks on asjaolu, et ettevõtte tegeleb siiani tootearendusega, et siseneda välisturule. Kui hetkel on tootmiskaht 10-15 tuhande liitri juures, siis prognoositakse juba järgmisel aastal mahtu suurendada kuni 100 tuhande liitrini ning edasi kuni 5 mln-i liitrini. Viimane aga tähendab käivet ligikaudu 16 mln eurot.

Ettevõtte ärimudel põhineb brändil ning turundusel – toorme kogumiseks, tootmiseks, pakendamiseks, levitamiseks on ehitatud üles võrgustik.

Esmaseks innovatsiooniks oli turule sisenemine looduslikul allikal põhineva joogiga. Innovatsiooniks oli mitte niivõrd jook kui selline, vaid esiteks selle kui trendijoogi turundamine ja turustamine. Teiseks innovatsiooni tunnuseks oli sellel põhinevate jookide uudsus (hapendatud, maitsestatud, gaseeritud ja nende põhised tooted). Kolmandaks

sisenemine välisturule, kus mitmel puhul võeti ette radikaalne innovatsioon – tutvustati inimestele jooki, millest nad enne teadlikud ei olnud. See tähendab, et asuti looma uut turgu ning sisuliselt tekitati omas segmendis murranguline innovatsioon, mis potentsiaalselt tekitab katkendliku olukorra, kuivõrd sellist toodet ei ole siiani mitmes kultuuris (erinevalt Eesti kultuuriruumist) nähtud kui midagi, mis võiks olla tarbitav ja trendikas.

Ettevõtte asutajate jaoks oli toote algse versiooni tarbimine täiesti iseenesest mõistetav asi, mis seondus neile vanaema ja lapsepõlvega. Joogis nähti igapäevaelu osa kuni hetkeni, mil üks õdedest avastas Inglismaal elades poeletilt pudeli joogiga, mille koostisosaks oli see sama toode. Seejärel, saates sellest pildi vennale⁸, tekkis viimasel küsimus „...a kui teised teevad, miks siis meie ei võiks midagi sellist teha?...“.

Ettevõtte näeb ennast selgelt välisturule orienteerituna, kuna leiab, et Eesti turg jääb väikseks nii võimalike tarbijate, toorme varujate kui tootjate võimekuse (maht) osas. Arvestades ettevõtte innovatsioonide olemust, haaret ning fakti, et ettevõtte on käesoleva uuringu tegemise hetkel kahekuulises innovatsioonikiirendis Šveitsis, võib ettevõtet pidada edukaks. Nimetatud kiirenditesse sattumiseks on vajalik, et innovatsioon oleks investoreid juba veennud. Seda enam, et tegemist on maamajandusliku valdkonnaga, mitte infotehnoloogilise uuendusega.

2.3. Innovatsiooni juhtimine ja seotud probleemid

2.3.1. Strateegia

Ehkki innovatsioonist räägitakse palju, oli intervjuueerija jaoks kogu uuringu raamistikku silmas pidades oluline mõista, kuidas intervjuueeritavad saavad aru mõistest „innovatsioon“. Teaduskirjanduses on mitmel juhul viidatud uuringutulemustele, mille järgi arvatakse ekslikult, et innovatsioon tähendab alati millegi enneolematu tegemist. See tendents on eelkõige täheldatav VKE-de puhul.

Intervjuudes tuli mitmel puhul ja mõlema ettevõtte läbiva joonena välja, et ettevõtjad ei teadvusta innovatsiooni endale läbi abstraktse terminoloogia, vaid defineerivad seda kui mingit püsivat paratamatust läbi selle, et „.../kogu aeg peab midagi uut välja mõtlema/.../me

⁸ Intervjuueeritav

püüame ellu jääda/.../konkurents sunnib/...“ ning „.../eks tuleb pidevalt vaadata, mida konkurendid teevad/...“. Või „.../ei, konkurents on tegelikult hea – kui näed jälle, et keegi on teinud copycat⁹, hakkad mõtlema, et kuidas olla sammuke ees või, et mis on meie eelis/...“.

Eelnev näitab selgelt, et innovatsiooni (intervjueeritavate käsitluses „*uuendusi*“, „*teisiti tegemist*“) peetakse oluliseks osaks igapäevasest tegevusest ning seda ei käsitleta kui mingit eriliselt postuleerimist vajavat asjaolu. Kummagi ettevõtte puhul ei ole aga innovatsioonistrateegia midagi, mida oleks kirjalikult fikseeritud, millele oleks eelnenud põhjalik analüüs (võimalused-takistused-eesmärgid-saavutamise vahendid), mida oleks eraldi ettevõtte töötajatele tutvustatud ning milles püsimit pidevalt monitooritaks.

Innovatsioonistrateegiat puudutav küsimus põhjustas mõlema intervjueeritava puhul arusaamatust, mille esimeseks reaktsiooniks oli „*.../mis tähendab innovatsioonistrateegia?/...“ (ettevõtte A) ja „.../ei (venitades), mingit konkreetset innovatsioonistrateegiat meil küll ei ole (ebalevalt)/...“ (ettevõtte B). Veelgi enam, innovatsioonistrateegiaga seotud arutelu käigus avaldati seisukohti, et „*.../mida sa pead silmas innovatsiooni all?/...“ ning „.../ah, mis innovatsioon see ikka on – vanasti ju kõik jõid seda/...“ ja „.../ei ole selles ju midagi uut, maailmas on need asjad ju enne olemas olnud/...“.**

Konkretiseerides küsimust selgitustega, mida innovatsioonistrateegia tähendab ning millistest osadest koosneb, leiti samuti, et „*.../sellist asja meil pole/...“.* Intervjueerijat huvitas aga asjaolu, kas tegelikult (intervjueeritavatele teadvustamata kujul) on ettevõttel mingeid innovatsiooni strateegia elemente ning sellest lähtumist, sh mis on intervjueeritavate ettevõtete eesmärgid, millised on selgelt eristuvad kompetentsid (konkurentsieelis) ja kuidas ettevõtted konkurentsitingimustele lähenevad (ründav, jäljendav, püüa ajast ees olla, rõhutatakse mingit väärtust?). Siin oli näha mõningast erinevust kahe ettevõtte vahel.

Ettevõtte B esitas rida väiteid/mõtteid, mis annavad tunnistust sellest, et ettevõtte on teinud ning jätkuvalt tegeleb jooksvalt analüüsiga, mis puudutab turgu (sh positsioneerumist) ja seda, millist väärtust pakutakse :

⁹ Ingl k. tulnud sõna „copycat“ tähendab kedagi, kes jäljendab teist, lisamata sinna mingit uut väärtust (näide: imiteerivad üks-ühele tooted)

“.../meie eesmärk oli kohe ja on seni välisturg/.../mujal on see ikkagi midagi uut/.../Eestis võid katsetada, aga müüma pead välja/.../jah, aga see on ikkagi nišiturg – me eesmärgiks on toota 5 mln liitrit aastas, aga ikkagi on see nišiturg/.../kui Eestis peame tegelema turundamisega, et kuidas toodet paremini müüa, siis Saksamaal vaadatakse meile otsa, et „Mis mõttes selline jook? Et nagu tuleb maa seest ja seda juuakse?/.../Seal see vanaema lugu heinamaast ja sellest, kuidas tema seda tegi ja kuidas soovitas juua ei tööta. Või noh, töötab, aga enne peame looma turu ja/... “

VKE-le ebatüüpiliselt oli üsna märkimisväärne, et ettevõtte B juht väljendas selgelt liidri strateegiale omast suhtumist „.../me tahame olla alati sammu ees/.../miks me teeme erinevaid uuringuid? Et tagada toodetes sellised omadused, mida copycat`id ei saaks jäljendada/.../et me saaksime claim`ida oma toodetel erinevate label`itega¹⁰/...“.

Turu analüüs ning väärtuse selge sõnastamine on olnud teadlik. Muuhulgas ütles intervjuueeritav, et „.../me müüme väärtust ja lugu/.../juues..aitad säilitada pinnasevett, aitad kaasa sellele, et puud ei raiutaks, aitad kaasa puhtale elukeskkonnale/.../jah, kogu selle brändingu ja loo oleme kirja pannud sellisele onepagerile¹¹/.../Rivo¹², sina ei olegi sihtgrupp – see on Y põlvkonna jook, see on tulevikupõlvkonna jook/.../see ei ole selline, et „oo, mul tuli isu-peale ja tõttan poodi“ tüüpi jook. See on jook, mille kaudu inimene defineerib ennast ja enda suhtumist maailma/...“. Väga selgelt iseloomustab see fakti, et ettevõtte on läbi mõelnud ning enda jaoks selgelt sõnastanud, mida ja miks nad teevad. Ühtlasi peavad nad brändi enda tugevuseks, mille on ka registreerinud kaubamärgina.

Strateegia osas peetakse vältimatuks lisaks küsimustele „mida ja miks“, küsimust „kuidas“. Kui eespool toodi juba esile selge siht välisturu osas, siis lisaks on väga selgelt mõeldud läbi ärimudel, mille kandvaks ideeks on võrgustumine. Ettevõtte omab brändi, koordineerib väärtusahelat ning turundab, kuid kõik muu on partnerettevõtete peal: keegi kogub, keegi viib selle tootmisse, keegi toodab ja villib, keegi viib lattu, keegi peab ladu, keegi koordineerib müügikanalit, keegi võtab laost kauba ning viib tarbijani.

¹⁰ Claim ja label selles kontekstis – näiteks märgi „mahe“ või „öko“ või „suhkruvaba“ vms annavad eelise, mida konkurentidel on keeruline järgi teha – niisama nad seda märki ei saa, aga selleks et saada, pole neil võimalusi, oskusi vms

¹¹ Onepager siinses tähenduses ettevõtte põhikontseptsioon, mille raskuseks on „väärtus“ ehk miks me seda üldse teeme/mida pakume/millist probleemi lahendame

¹² Intervjuueerija

„.../minu käed meie kaupa ei puutu (naerab)/.../muidugi, meil on partneritega lepingud, kus on kirjas kvaliteeditingimused, kuidas asjad peavad olema pakendatud, kuidas laekub neile müügiinfo ja mida nad edasi teevad/.../seni, kuni me ei suuda enda toodangut skaleerida¹³, läheme edasi selgelt e-kanaliga (intervjueeriija: e-pood ja turundus), mille oleme üles ehitanud/.../me kujundame brändi, loome väärtuse, ehitame üles võrgu, skaleerime toodangu üles ja läheme uue innovatsiooni juurde...“.

Siiski rõhutas intervjueeritav, et „.../alguses tahtsime lihtsalt proovida, et mis sellest saab. Et kuhu see välja jõuab.... Me ei teadnud, mis see maksma läheb, kust me raha saame ja kes on üldse meie turg (naerab)...meil oli idee, et võiks ju ka teha/...“, mis tähendab, et ei saa väita nagu ettevõttel oleks innovatsioonistrateegia kohe olemas olnud. Mitmel puhul tuli välja, kui oluline on oma eesmärkide ja visioonide ümbersõnastamisel olnud õppimine seni tehtust.

Võib järeldada, et ettevõttel küll puudub selgelt sõnastatud innovatsioonistrateegia, kuid nende tegevus on siiski kantud strateegilistest põhimõtetest. Ühtlasi iseloomustab see inkrementalistliku strateegia teooriat, kus strateegia kujuneb ja redefineerub pidevalt olukorrale reageerides. Toetudes teooriale, on VKE-des ning pereettevõtetes tihti lamedad struktuurid ning hea kommunikatsioon, mistõttu vajadus strateegia kirjalikult formuleerimise järele on tihti väiksem. Küll aga leitakse, et strateegia sõnastamine aitab paremini säilitada fookust ning ettevõtte suurenedes ka paremini edasi anda.

Ettevõtte A juhi vastustele tuginedes võib välja lugeda mõne selge strateegia osa. Nimelt „.../me oskame väga hästi toota ja olla väga efektiivsed/.../kasvatamises oleme väga head, tootmises oleme väga head, Eesti turul oleme müügi osas me pigem head – me oleme kõikides suuremates kettides sees/...“ aga lisab intervjueeritav „.../millestki jääb puudu/.../me oleme mõelnud mitmel korral võtta kellegi/...väljaspool Eestit me ei saa müügiiga hakkama/...“.

Tuginedes mitmele meediakajastusele antud ettevõtte osas, samuti tuginedes tiitlitele „Aasta põllumees“ jne, on selge, et neil on teada oma tugevused ja kompetentsid. Ühtlasi nad mõnavad ka oma nõrkust turunduse, müügi ja selle toetuseks raha küsimise osas „.../müügiiga saaks paremini/.../meil ei ole teadmisi välisturgude kohta/.../me ei oska raha küsida/.../Küsimus on see, et me kasvatada oskame ja toota oskame, kuid kuidas seda maha müüa/.../aga ma ütlen, et täna on see, et paljus jääb meie oskuse taha teha oma heade

¹³ Mahte suureks kasvatada

toodetega raha/.../tegelikult on minu kriitika see, et me ei saa turunduse ja müügiga hakkama/...“. Sarnaseid väljendusi oli intervjuus veel mitme koha peal.

Ettevõttel puudub konkreetne innovatsioonistrateegia ning tegelikult ka kokkulepitud äriplaneerimine. Ettevõtte algne idee oli kogu aeg toota kodumaal kodumaale, et „.../eestlasel oleks võimalik süüa tervislikult ja kodumaist toodangut/...“. Ettevõtte osanikud ja juhtkond on väga erinevatel seisukohtadel selles osas, millise äristrateegiaga edasi minna „.../miks me sellega tegeleme? Me tahame pakkuda kodumaist toitu, siin samas põllul kasvatatud, mitte jumal teab, kus/... /Nemad aga tahaksid ajada P¹⁴ toote ja nime asja, aga minu jaoks, kui toore ei tule omalt põllult, siis pole minu jaoks asjal mõtet/.../see teema ongi õhus just meiesugustel ettevõtetel, kes on toimetanud 30 aastat, et kuidas edasi/.../täna oleme üldse teelahkmed/.../Täna on küsimus, kuidas edasi – 50% tahaks ..kasvatuse ära lõpetada, aga 50% tahaks sarnaselt jätkata/...“ Üks osa ettevõtte otsustajaid on kinni ettevõtte ajaloos ning emotsioonides, teine osa vaatab kitsalt tooteportfelli, mis toob vaeva arvesse võttes suhteliselt rohkem kasu.

Samas lisab intervjuueeritav, et „.../me ei konkureeri naabriga, vaid kettidega/.../ketid on jõuolukorras ning välismaine kaup viib hinnad jubedalt alla/.../samas klienti ju tegelikult ei huvita, kas kapsas maksab 20 või 30 senti, kui spordiklubis ostab ta veepudeli euro kahekümnega/.../ja siis see öko ja mahe...“. Samas, vaadates ettevõtte turundusstrateegiat, ei kuma sellest teadlikku kodumaise päritolu rõhutamist. Kuna intervjuueerija tajus, et intervjuueeritaval on oma selge (eelduslikult skeptiline) seisukoht mahetoodete osas, esitas ta provokatiivse küsimuse (pidades seda vajalikuks, et iseloomustada ettevõtte strateegilisi valikuid seoses võtmeisikute suhtumisega): „Aga äriplaneerimise ja ettevõtte seisukohalt on see ju võimalus – teil on oskused ja teadmised ja kui see võimaldaks raha teha, siis on ehk õige trendiga kaasa minna?“ Intervjuueeritava vastus oli järgmine: „.../see öko ja mahe on üks suur mull/.../varsti saavad kõik sellest aru/.../nii intensiivselt tootes ei ole seda võimalik teha/.../meil ei oleks isegi seda maad siin lähedal kuskilt võtta/...“. Lisaks „.../eks see ikkagi omamaisus, millest tarbija peaks aru saama, aga millest ta aru ei saa? Ketid ei lase sellest aru saada/...“. Selles väljendub selge hoiak ja põhimõtteline valik, mis haakub teooriaga „not invented here¹⁵“, mille sisuks on nõ moevoolu ja kuskil mujal leiutatud eitamise – mitte alati põhimõttelises vormis, vaid vormis, mis ei lase kaaluda isegi alternatiive ja võimalust

¹⁴ Praegune edukas toode

¹⁵ Mitte meil leiutatud

sellega kaasa minna. Siin on oluline tuua välja hilisemas intervjuus väljenduv tajumus, mille järgi ettevõtja saab aru, kuidas näiteks „maheda“ nime all leviv trend neid mõjutab. Näiteks käimasoleva uue toote arendamisel ja võimalikul turustamisel tekkinud arutelu „.../Ega me täna ka tegeleme sellega, kuidas eksporti teha. Sellega on nii, et sa pead olema mahe/.../Täna on turul Hiina toode, millel pole lõhna ja maitset. Küsimus on sellest, et seda pead tegema väljapoole. Samas kui lähed selle Hiina toote kõrvale, oled 1,5 korda kallim ja samas räägid, et ei ole MAHE, siis miks sul kallim on? Aga see ongi see, et pead käima ja tõmbama kotti lahti ja laskma nuusutada – ühel puhul on lõhn ja teisel puhul mitte/...“

Täpsustades veelkord innovatsioonistrateegia olemasolu võimalike äriliste valikute (mida ikkagi toota, millist väärtust luua, kuidas ja kellele) raames, anti vastus, mis kõige paremini iseloomustab olukorda, miks ilmselt ei ole antud ettevõtte juures asjakohane rääkida innovatsioonistrateegiast, kuna ebakindel on ka ettevõtte üldine strateegia. Viimane aga on eelduseks esimesele ning vastupidi, esimene peab olema integreeritud teisega.

„.../tead...sellega on üldse üks pikk lugu (lauset öeldes pikalt mõeldes ja ebaledes)...selleks peaksime minema tagasi...täna oleme üldse teelahkmel. Et me oleme ju puhtalt pereettevõtte. Kas me tahaks seda või ei taha, aga omandisuhted määravad, et omanikud on ühest perest. Täna on küsimus, kuidas edasi – 50% tahaks köögiviljakasvatuse ära lõpetada, aga 50% tahaks sarnaselt jätkata. Kui räägin tausta, siis põllumajandus on investeringu mõttes pikk – ostan oktoobris 2018 ja raha võib tulla 2020 kevadel, kui hästi läheb. Aga täna on näha, et oluliselt riskivabam on töötlemine, et põllumajandusel on väga suured riskid ja raha teenimise võimalus väga väike. Kui sa vaatad näiteks X-i, siis tema midagi ei kasvata, aga töötleb ja ei võta riske. See on üks pool...teine pool on aga see, et mina olen põllumees, ma nagu ei leia siis endale ettevõttes mõtet. On küsimus, kas teine pool ostab mu välja...ühesõnaga täna on teelahe – ma näen ise ka, et see põllumajandus on riskiga ja keeruline jne/...“

Intervjueerija: „Et üks pool on äriline ja teine emotsionaalne?“

„.../just, sest see on mu ainuke töökoht, ma ei ole elus midagi muud teinud, see „oma lapsukese“ asi. Meil on kolm põlve inimesi – ema-isa, meie, nüüd lapsed/.../meie ettevõtet Exceli tabelisse ei pane, sest selles on emotsiooni liiga palju/...“

Strateegiliselt valikult ollakse pigem jäljendavad inkrementaalsed innoveerijad, jälgides turu vajaduste ja pakutava osas pidevalt sisemaist turgu ning ideede ammutamiseks ka välisturгу. „.../me kogu aeg üritame mõelda, aga meil on tegelikult nii, et 25% omanikest ei mõtle muust, kui ainult uutest toodetest – käib ringi ja vaatab. Ega meil ei ole mingit suurt raha. Vend ja tema lapsed käivad hästi palju messidel ja värkidel/.../meil ideid on meeletult/.../Meil ei ole võimekust ise midagi välja mõelda – peame ikka tegema midagi sellist, mida teised on välja mõelnud ja hakkama tegema/.../ideid on, aga täna jääb meil selle taha, et finantside ja juhtimise jne peale ja eesmärkide sõnastuse peale/...“

Ressursside puudus on mitmeid kordi rõhutatud probleem. Ressursside kasutus on innovatsiooni puhul üks teema, mis on teoorias vähem tähelepanu saanud võrreldes hea idee rõhutamisega. Innovatsioonini jõudmiseks on ettevõtetele vaja ressursse, samas tihti peavad nad tegema valikud, kuidas oma piiratud ressursse rakendada – eriti olukorras, kus majanduslik kasu innovatsioonist võib nihkuda kaugemale tulevikku.

Intervjuueerija: „Kas saan õigesti aru, et otsuseid võetakse vastu konsensuslikult, mis tingib ka natuke selle, et kui keegi on otsusele ikka väga vastu, siis pigem otsust ei võeta vastu?“

.../me omanike koosolekul peame saama kõigi nõusoleku/...“

Kuigi kummalgi ettevõttel ei ole kirjalikult sõnastatud ning formuleeritud innovatsioonistrateegiat, oli kummagi ettevõtte puhul täheldada strateegia osiste esinemist ning nendest lähtumist. Autor teeb ka järelduse, et strateegia selgus ning tugevus kummagi ettevõtte osas erinevad oluliselt ning, et ettevõtte innovatsioonistrateegiat mõjutavad:

- Ebaselge äristrateegia selgus: kuidas äriliselt edasi minna (milline tegevussuund valida) ning milline peaks olema ärimudel. Selles osas oli ettevõtete A ja B vahel selge erinevus.
- Ettevõtte võtmeisikute suhtumine – alalhoidlik või riskialdis, mis tingib ka strateegia valiku.
- Ettevõtte struktuur - kuna tegemist on pereettevõttega, kus otsustajaid palju, kuid otsuseid võetakse vastu konsensuslikult, võib see äriliselt ettevõtet pärssida – ei suudeta leppida kokku ning peresuhted prevalveerivad selgete äriliste otsuste üle – ettevõtte B puhul on perekondlik struktuur plussiks, ettevõtte A puhul võib (see ei ole väide, vaid autoripoolne seostamine teooriaga) see aga olla takistuseks.

2.3.2. Sidemed

Teooria ning mitmed uuringud leiavad, et sidemed ja võrgustumine on VKE-dele vahel ainsaks võimaluseks konkrentsis püsida ja toime tulla, sest üksikult jääb VKE-l tihti puudu teadmistest (eelkõige turu osas ning uutele turgudele sisenemise osas) kui ka rahalistest ressurssidest. Samuti võimaldavad sidemed ja võrgustik luua ärimudeleid, millega kompenseerida puudjääke tootmisvõimsuses, turunduses jne.

Ettevõtte A juhiga tehtud intervjuust jäi põhilise probleemina kõlama asjaolu, et nad ei ole väga head turunduses ning teistele turgudele sisenemises, kuna nad ei oska ja neil pole teadmisi:

„.../meil on uute ideede elluviimiseks on ikkagi finantsilised teemad – me ei ole kaasanud, me ei ole osalenud uutes rahastamissüsteemides/.../meil ongi see põhiline teema, et meil ei ole ligipääsu sellistele raha asjadele/.../Kui sa vaatad näiteks X-i, siis tema midagi ei kasvata, aga töötleb ja ei võta riske/.../Me ei oska nii, nagu need .. kuskilt eks raha küsida/...“

Intervjuueerija: „Kas te tunneksite vajadust, et oleks vaja *know-how*-d?“

„.../no vot, see ongi just täna see teelahkme teema, et kuidas seda muuta/.../Et täna ongi see teema, et kuidas sellest „punnist“ lahti saada/.../just, täna ongi põhiküsimus, et kas me kasvatame või me töötleme, toodame või nõustame, otsime väiksed kasvatajad, kes tahaks teha. Ma ei näe muud, kui see, et A suudab keskenduda lõpptoodangule ja müügile.... Need teemad on õhus, aga ma ei tea...“

Intervjuueerija soovis siiski saada teada hoiakut ja seisukohta võrgustumise mõttes laiemalt, esitades rida küsimusi, muuhulgas järgnevaid.

Intervjuueerija uuris, et kas ettevõtjad on mõelnud ka, et muuta ärimudelit, et loovad uue keha, millega riskida või muudavad kontseptsiooni – ei kasvata, aga ostavad sisse, müüvad nime ja brändi, koordineerivad võrgustikku jne?

„.../Ei mul on siin laua taga käinud palju tegelasi, kes räägivad, et kuidas läbi nime hakata asju tegema. Aga ma selles mõttes ütlengi, et ma olen konservatiiv, et ma olen ka vennale öelnud, et võib-olla ongi asi minus, et ma ei oska ja ei usu sellesse. Ma olen neid asju mõelnud ja aga ma ei suuda lõpuni mõelda. Ma ei näe Eestis seda võimalust, et bränd müüiks. Turg on väike, tehakse pättust jne/...“

„.../just, täna ongi põhiküsimus, et kas me kasvatame või me töötleme, toodame või nõustame, otsime väiksed kasvatajad, kes tahaks teha. Ma ei näe muud, kui see, et A suudab keskenduda lõpptoodangule ja müügile/.../Need teemad on õhus, aga ma ei tea. Põllumajandus ei sega, segab meie põlvkond/.../võib-olla eest ära astuda, aga see ei ole lihtne – mis saab edasi, mida ma teen siis/...“

„.../no eks meil on olnud igasuguseid mõtteid ja eks meil on ka igasuguseid pakkumisi olnud – aga eks liigub ringi ka mulamehi ja spekulante. Oleme midagi ka üritanud koos teha, aga kõik on läinud luhta ja see teeb ettevaatlikuks/.../ja me ei ole valmis ka osalusest loobuma/...“

Intervjueerija: „Kas selle taga, et väga koostööd ei tee, on hirm, et keegi varastab idee ära?“

„.../muidugi seda võib teha, kuigi raskete asjadega seda ei tehta – P-d ei ole keegi järele teinud. S-dega samas küll. Otseselt aga see ei ole probleem/...“

Intervjueerija uuris, kas on kaalutud, et maandada riske, et võrgustuda, luua ühissettevõtet või jääb see konservatiivsuse taha?

„.../no eks meil on olnud igasuguseid mõtteid ja eks meil on ka igasuguseid pakkumisi olnud – aga eks liigub ringi ka mulamehi ja spekulante. Oleme midagi ka üritanud koos teha, aga kõik on läinud luhta ja see teeb ettevaatlikuks.../sellega (ühistuga) on jäädud hiljaks. 2000ndendat oli plaan ühistu teha, et võitleme kettide vastu ja müüme koos ühe märgi alt, kuid siis see jäi nagu ikka isikute taha ja ka meie turu väiksuse taha/...“

Intervjueerija: Kas, kellega ja kui palju üldse koostööd teete – koolitused, tootearendus, rahastamine, turu-uuringud jne?

„.../TTÜ-s oleme teinud (toidutehnoloogia) jne... kuulume aiandusliitu, mis esindab meid riigiga läbirääkimistel ja EKTK – mõlemad on ka kindlasti koolituste ja seminaride osas korraldajad/.../ega me eriti ei tee/...“

Võib üsna selgelt väita, et ehkki ettevõtte on teinud koostööd, on see olnud pigem juhuslik nähtus. Toodete turustamise osas jaekettidesse muidugi koostööd tehakse, kuid see on pigem reaktiivne olemasoleva võrgustikuga tegelemine ja olukorra säilitamine kui proaktiivne uute võimaluste leidmine. Liitudesse kuulumine täidab ettevõtte sõnul küll funktsiooni, et ollakse infol lähedal, kui pigem on need liidud teise funktsiooniga – ettevõtjate esindamine riigiga suhtlusel.

Intervjuueritav möönab korduvalt, et „.../millestki jääb puudu/.../me ei suuda oma heade toodetega raha teha/.../meil jääb raha ja teadmiste taha, et kuidas kaasata „odavat“ raha ja kuidas minna teistele turgudele/...“. Sidemete ning võrgustikstruktuuri olulisust ettevõtte teatud innovatsioonietappidel iseloomustab olukord, kus oma ressurssidest jääb väheseks „.../me ei jõudnud Eesti turulegi toota – me tootsime 8000 ... päevas, me ei jõudnud rohkem toota/...“

Ettevõtte B tegutsemismuster erineb ettevõttest A tugevalt just kasulike sidemete osas. Siinkohal on oluline rõhutada nende ärimudelit, kus turustatava toote osas omavad nemad brändi ja tegelevad turundusega, kuid kogu tootmis- ning turustusprotsess on ehitatud üles ulatuslikult võrgustikule: „.../minu käed meie kaupa ei puutu (naerab)...muidugi, meil on partneritega lepingud, kus on kirjas kvaliteeditingimused, kuidas asjad peavad olema pakendatud, kuidas laekub neile müügiinfo ja mida nad edasi teevad/...“. Intervjuueritav kirjeldas nende ühte suuremat innovatsiooni, millest tuli välja, et tegutsetakse eesmärgistatult, kuid tihti ei ole teed selleni jõudmiseks selged. Selle põhjuseks on ühelt poolt asjaolu, et kuna raha on vähe, siis tuleb olla nutikas ning takistuse ilmnedes kohe „.../ümberprogrammeeruda/...“, et leida uus tee, mis tähendab „.../erinevatest kohtadest küsimist ja uurimist/...“. Intervjuueritav ütles, et kui tahta midagi saavutada ja ära teha selliselt, et oled sammu ees, siis „.../tuleb erinevatest allikatest ammutada teadmisi ja need siis ise targasti kokku panna/.../Me ei teadnud, mis see maksma läheb, kust me raha saame ja kes on üldse meie turg (naerab)/.../meil oli idee, et võiks ju ka teha/.../ainult suhtlemine eesti erinevate tegijatega, tootjatega, teiste sarnaste asjade tegijad – on küll konkurent, aga ikka küsin – kui ei ütle, siis ei ütle/...“ Seda, kui tähtsaks peetakse sidemeid ning kui palju neid kasutatakse, iseloomustab fakt, et lisaks tootmisele kasutatakse partnereid nii tehnoloogias ja tootearenduses („.../Hetkel meil tehakse Hollandis mitmekümne tuhande eest uuringuid, mida meil Eestis üldse ei ole võimalik teha/.../siis need teised tooted - see

arendus toimus EAS-i arendusosaku kaudu läbi TFTA¹⁶-i/.../kasutasime ka S-i ja tema pudeleid, kes tegi ka proovitootmise. Meie soov oli, et oleks mahe, aga S seda ei olnud ja siis vahetasime tootjat. Uueks kohaks oli V, aga nendele ei sobinud pudel/...“) kui ka rahastamises (.../näiteks EAS-i innovatsiooniosak...Kickstarter¹⁷...Höhle de Löwen¹⁸...innovatsioonikiirendi Saksamaal...Funderbeam¹⁹/...). Eelnevaid käsitleb intervjuueeritav kui „.../tohutuid võimalusi, mis toodavad uusi võimalusi, kuna lisaks rahastamisele on need tohutud turundus- ja reklaamikanalid, mis omakorda loovad uusi kontakte ja avavad uusi võimalusi/...“.

Ühtlasi usub intervjuueeritav, et võrgustiku loomine on mitmepoolselt kasulik – kui investeerijad saavad oma kasu („.../nemad panevad meisse sisse 100 000, aga üks nad hiljem võtavad 200 000 tagasi/...“), siis võrgustikku kuuluvad ettevõtted võivad samuti: „.../Me ei hakka ka kasvatama rabarberit, astelpaju jne – kindlasti see on võimalik, aga me näeme pigem, et kui meie teeme brändi ja turundusega nii head tööd, siis Eestis on ettevõtjad, kes on huvitatud toorme kasvatamisest, siis neile on see võimalus tulla meiega kaasa/.../Kiirendi raames tekivad uued intellektuaalomandid ja see on selline win-win suhe. Ja jällegi neil on oma võrgustik/...“

Järgnev küllalt pikk küsimuste ja vastuste rida iseloomustab korraga kõiki kategooriaid ning iseloomustab selgelt lisaks sidemetele ettevõtte strateegiat, õppimist, protsesse ja organisatsiooni. „Kuidas sina hindad, kas olulisem komponent on teadmised või pigem lai kontaktide võrgustik? „.../Kindlasti kontaktide võrgustik – me ei taha olla ise kõige targemad/...“ Usud seda siiralt? „.../Jah, absoluutselt. See annab kindlasti hästi palju juurde. Kasvõi mingitesse liitudesse või rahvusvahelistesse klubidesse kuulumine. Näiteks mistahes maailma nurgas ütlen, et olen JCI-s ja tema on ka, siis on jutule saamine palju lihtsam, kuna tuntakse, et jagatakse samu väärtusi jne/...“ Kuhu sa paigutaksid suhted ja võrgustiku innovatsiooniprotsessis? „.../Kõige olulisemaks. Kõik muud asjad, teadmised jne tulevad läbi teadmiste, mida saad võrgustikest, suhetest, juhuslikest kohtumistest jne. Näiteks kasvõi saunas istumisest ühe disaineriga, kes vaadates meie pudeli esimest disaini, küsis, et mis see on? Et see ei ütle midagi. Pidime nõustuma. Selle peale tegime konkursi ja tulemuseks oli disain, mis kõnetas. Siis tegime ka Ö tähe ja siis nägime võimalust

¹⁶ Toidu- ja Fermentatsioonitehnoloogia Arenduskeskus

¹⁷ Nagu Eestis Hooandja (ühisrahastus), kuid rahvusvahelise haardega

¹⁸ Analooz Eesti ajujahile, kuid Saksamaal, mille vaatajaskond on 3 miljonit inimest

¹⁹ Rahvusvaheline ühisrahastusplatvorm

integreerida see teise populaarse nähtusega Eesti muusikaturul, nagu Öed – kuna ka nemad on Saaremaalt, siis jällegi oli võimalik leida side ja asjale hoogu anda/...

Võrgustumise puhul peetakse lisaks suhetele riskiks loomevargust, mistõttu intervjuueerija küsis, kuidas tegeletakse enda ideede kaitsmisega ning kas ei kardeta nende varastamist. Intervjuueeritav vastas, et „.../jah, meilt ongi juba varastatud, ka enda lähedaste inimeste poolt, kuid need asjad ei ole sellisel kujul õnnestunud, kuna selle sisuks on imiteerimisega raha teenida, kuid mitte töötada tervikkontseptsiooniga. Sealjuures on tihti tegemist analoogtootega, mille omadused pole samad, kuid meie turunduse laines ja inimeses valedetekujutust luues müüakse justkui sama asja oluliselt odavamalt, mis aga ei ole kaugeltki sama asi (sh suur suhkrusisaldus, mitte-mahe, erinev tehnoloogia jne)/...“

Kuid ikkagi – miks teised ei ole seda teinud? Mõtlen kiirendid, ühisrahastus, uuringud, võrgustik? „.../Ma ei tea – see on see kartus, et keegi varastab ära. Me mõtlesime ka et meil on kaks võimalust – et kas sa riskid ja saad midagi või sa hoiad selle endale ja sured sellega. Strateegiline valik, kas oled julge ja lähed välja – täna on sul see võimalus. Homme seda enam ei ole. Kui magad maha, siis on kõik!.../no vot, see ongi see, miks meie ei hakka tootma – meil e ole seal mingit teadmust. Jah, ma saan põhimõtteliselt aru, aga ma ei ole ekspert/.../Aga see ongi generatsioonide vahe – mina ei taha omada, vaid tahan luua võimalusi/.../meie oleme seda pidevalt arutanud ja meie seisukoht on see, et meie tahame teha midagi ära, mitte hoida oma ideid ja oodata, millal see teoks teha ja seda võimalust ei tulegi/...“

Autor teadvustab, et kausaalseid seoseid väga erinevatest käitumismustrites kahe intervjuueeritava ettevõtte vahel võib olla mitmeid, kuid tuvastatu põhjal saab ühelt poolt väita, et mõlemad ettevõtted tegelevad sidemetega, kuid teisalt teha järgmisi järeldusi sisaldava üldistuse:

- Mõlemad ettevõtted tunnistavad väga otse (ettevõtte B) või möönavad kaudselt (ettevõtte A) et võrgustik on VKE võimaluseks kompenseerida väheseid ressursse ning teadmisi (teadmine tootmisest, turundusest, raha kaasamisest, tootmise mahu suurendamine välisturu jaoks jt)
- Samas ettevõtte A võrgustikku iseloomustavad pigem formaalsed sidemed (liitusesse kuulumine, olemasolevad kliendid) ning laiemas mõttes ei olda võrgustiku ja sidemete loomises aktiivne, mis seondub
 - konservatiivse suhtumisega ärimudelisse (ja selle võimalikku muutmisse),

- varasemate negatiivsete kogemustega,
- teadmiste puudumisega, kellega ja millisel kujul tulemuslikku koostööd teha konkreetsete probleemide osas
- Ettevõtte B kogu ärimudel põhineb võrgustamisel ning ettevõtte on tugevalt võrgustumise usku, mis omakorda tuleneb
 - soovist näha suurt pilti ning siseneda välisturule, kus tootmismahu vajadust arvestades on see möödapääsmatu
 - soovist mitte omada tootmist, vaid orienteeritusest väärtuse loomisele
 - soovist/vajadusest kompenseerida VKE-le omaseid piiratud ressursse ning maandada riske

2.3.3. Protsessid

Protsesside all uuriti, kuidas toimub uute toodete väljatöötamine ideest kuni eduka turustamiseni ning millised on sellega seonduvad probleemid.

Ettevõtte A intervjuueeritav ütles, et mingit kirjalikku innovatsiooni või uue toote protsessikirjeldust neil olemas ei ole, kuid, „.../me haldame kogu protsessi alates seemne külvamisest, harimisest, koristamisest kuni töötlemise, pakendamise ja poodi viimiseni....sisenditest on 90% oma – see on vundament...oleme seda teinud 30 aastat...kõik on välja timmitud/...“. See tähendab ühtlasi, et ka innovatsiooni protsess on sarnane ning idee, mida tekib pidevalt ja orgaaniliselt („.../me kogu aeg üritame mõelda, aga meil on tegelikult nii, et 25% omanikest ei mõtle muust, kui ainult uutest toodetest – käib ringi ja vaatab/.../meil ideid on meeletult/.../mingit eraldi ajurünnakut ei toimu, kogu aeg mõeldakse/...“), arutatakse käigu pealt läbi kas silmast-silma kohtudes, telefonitsi, kodus jne („.../kõik mõtlevad, aga me oleme ju pereettevõtte/...meil kogu aeg ideid tuleb ja/.../jah, otsustusprotsess on kiire/.../me oleme ju töövälisel ajal ka pead ja tagumikud koos...elame (osanikud) ühe hoovi peal (naerab)/...“). Kuna pigem ei tegeleta radikaalse innovatsiooniga, vaid väikeste inkrementaalsete protsessidega, siis toimub uue idee rakendamine kiirelt ja efektiivselt, sest „.../Küsimus on see, et me kasvatada oskame ja toota oskame/.../me oleme tootjad, me oskame asja teha ja planeerida/.../meil on oma tehas ja tehnoloog/...“. Kuna tegemist on tavaliselt ideest edasi kulgeva järk-järgulise protsessiga, siis tehakse seda *ad hoc* meetodil, et nii palju, kui on aega ja raha („.../ei, meil ei ole sellist asja, see on meil pigem

jooksev värk, me ei ole sõnastanud/.../me oleme kõik mõistlikud inimesed ja saame aru, et kui on vaja võtta, siis summad 50-100 tuhat ei ole küsimus/.../suuremad asjad muidugi räägime läbi/...“), siis hakatakse tegelema ja vaadatakse, kuhu see jõuab. Reeglina põhinevad innovatsioonid olemasoleval tehnikal ehk mida saab enda tehasega toota. Juhul, kui tegemist on täiesti teise tootega, siis soetatakse katsetuseks mingi odavam seade, testitakse ära ja kui on tulemust, ostetakse juba korralik ja vastupidav:

“.../pidevalt katsetame uusi tooteid ja vaatame, mis saab... küsimus on see, et me kasvatada oskame ja toota oskame...mitu korda on olnud nii, et vaatad Hiinast mingi odava asja, katsetad ja vaatad, mis sellest saab ja kui toimib, siis võtad juba kalli ja korraliku/...“

Teiselt poolt möönab intervjueeritav, et kuna nad nii kasvatavad kui töötlevad ning varustavad jaekette, kelle tingimused ja eksimuste tagajärjed on väga karmid, on sageli probleemiks see, et „.../ega kõik on kogu aeg nii hõivatud, et aega suureks innovatsiooniks ei jäägi...et peame tagama, et keegi on põllul ja keegi toodab ja keegi tegeleb kogu aeg poodidega, sest need toovad ju käibe/.../ja trahvid on suured – näiteks ühe 500 eurose alusega seotud eksimus võib tähendada trahvi 3000 eurot/...“. Selline valik olemasolevate klientide ja kindla toote ning ebakindla uuenduse ja ebakindla turu osas iseloomustab selgelt innovaatori dilemma efekti.

Siiski hindab intervjueeritav, et innovatsiooni protsessiga tehniliselt probleeme ei ole – ideid on palju, kommunikatsioon lihtne, otsustuprotsess kiire, kuid takistavad tegurid seisnevad pigem üleüldises riskijulguses, väheses finantsvõimekuses ning heade toodete rahaks tegemises. Ühtlasi on siin oluline roll riskijulgusel ja seni õpitul, mis seisneb kunagise peaaegu pankroti läbitemgemises, mis on teinud ettevõtte alalhoidlikumaks. Samuti on innovatsiooniprotsessid mõjutatud suhtumisest:

„.../Aga meie KÕIGE suurem probleem on täna see, et meie oleme sellised suhteliselt konservatiivsed, meil uute ideede elluviimiseks on ikkagi finantsilised teemad – me ei ole kaasanud, me ei ole osalenud uutes rahastamissüsteemides/...“

„.../ma ei tea. Me ei ole selles segmendis tegijad. Me ei oska nii, nagu need kasemahla vennad kuskilt eks raha küsida. Me oleme tootjad, me oskame asja teha ja planeerida, aga me ei suuda olla operatiivsed selles turule reageerimises/...“

„.../jah ja üks asi veel – meil on vähenenud riskitaluvus ja oleme kaotanud palju. Mina olen kohe 50, vend 57 – me väga ei taha enam riskida. Viid jälle võlgadesse, jälle hakkad välja ronima. Vähenenud on riskimise võime ja tahtmine. Oleme näinud, et eldoraadot selles valdkonnas ei püüa. Kuigi võib-olla see ongi takistuseks, et võib-olla peakski tulema uus põlvkond peale, aga/...“

„.../Ja siis tuli 2007 järsk majanduslangus/.../ja sealt saime väga suure miinuse ja see tegi hellaks. See on teinud meid suurte sammude suhtes ettevaatlikuks/...“

„.../See põllumajandus ei tee rikkaks, aga ta toidab. Noh, nagu see piirituse äri, et sellega võid teenida, aga sellega võid ka kõrbed. Põllumajandus on stabiilne, ehkki riskiga ja marginaal väike/...“

Siin ja mitmel puhul intervjuus avaldab intervjuueeritav, et probleemiks on siseriiklikus turunduses nõ oma loo inimesteni viimine (kodumaine toit), välisturu mõistes aga kogu võimaliku turu uurimine, selle tundmaõppimine ja sinna sisenemine. Probleemiks peetakse, kuidas sarnaselt teistele raha kaasata ja seeläbi riske maandada. Seni on oldud konservatiivsed ja tahetud kõigega ise hakkama saada. Eraldi väärrib tähelepanu, arvestades nii intervjuud kui muudest allikatest kogutud andmeid, et väikeseid innovatsioone, mille tulemuseks on arvukalt tootearendusi, tehakse päris palju.

VKE-de puhul on nähtud probleemi tootmisvõimsuses, mis tuli välja ka antud ettevõtte puhul, kus suureneva nõudluse korral ei ole protsessid selliselt üles ehitatud, et suudaks enam toota. Kuna orienteeritus on siseturg, siis on süsteem ja seadmed üles ehitatud piiranguga. Näiteks hitt-toote suure edu korral *„.../me ei jõudnud eesti turulegi toota – me tootsime 8000..päevas, me ei jõudnud rohkem toota...siis oleks pidanud investeerima ja edasi minema/...“*

Ettevõtte B juhi jaoks on uuendused ja millegi teisiti tegemine igapäevane asi *„.../nõ sisse kodeeritud/...“*, mis on elementaarne ja millele formaalses kontekstis üldse ei mõelda *.../„me jälgime pidevalt turgu igal nädalal on koosolekud. Tegelikult aga kõik muutub nii kiiresti. Me ei teadvusta teadlikult, et mis meetodeid kasutame...meil oli säde ja soov teha ja katsetada/.../suhtlus oli pidev ja jooksev ning kuna kõik muutus nii kiiresti, siis reageerisime/...“*. Seega tehakse, kuna see pakub suurt huvi ja *„.../mängulusti/...“*, kuid ei ole kindlaid protseduureegleid. Ideed genereeruvad võrgustikest, maailma jälgimisest ning konkurentide ja tarbijate jälgimisest: *„.../aga maailm muutub ju pidevalt, kogu aeg pead*

mõtlemata midagi muud. Sul tuleb järgmine generatsioon, ja järgmine – sa pead õppima nendelt/.../suhtlen inimestega. Instagramis jälgime, mis on trendid. Kellel on suur jälgijaskond, jälgime teda, et mis on popp, mis teised teevad, googeldame, fb, oleme tellinud ka Euromonitori ülevaateid/... “

Ehkki ettevõtte kommunikatsioon ja suhted on pigem mitteformaalsed, on siiski tootearendus ja tootmine koordineeritud, mida iseloomustavad tugevad lepingud, kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamine ning eelarvedistsipliin: „.../iga päev käib, planeerime, see on isikuomadus, et kas sa tahad midagi ekstra teha või mitte/.../Kasutame Trello (projektihaldustarkvara), Do-Agent (et kuidas me midagi teeme) – valmistume ka ISO 9000-ks, mis eeldab, et kirjeldame, mida me teeme ja kuidas me teeme, Slacki (grupitöö tarkvara, suhtlus) – mis moodi juhivad protsessi. Meil on siin mingid asjad, mida vaja teha, siin on ideed, kas ideed on kuhugi liikunud jne. Lisaks Whatsapp.Plus kõik pilvepõhine kaustade süsteem/.../Meie eesmärk on sealjuures alati ja pidevalt hinnata, kuidas see projekt ennast ise ära tasuks ehk siis sellest tulenevalt tuleb teha ka muudatusi ja asju ümber hinnata – mitte lihtsalt suvaliselt katsetada./... “

Ettevõtte turundust iseloomustab samuti VKE-dele ja maaettevõtetele ebatavaliste kanalite kasutamine, suur loovus ja julgus, muuhulgas „.../Aga sa pead võtma midagi, mis sul on siin ja viima kuhugi, kus seda ei ole. Tekitad nõudluse. See on protsessi juhtimine/.../Meie turundus, mis on üles ehitatud üles mitte sellele, et anna iga kuu 20 000 kellelgi, vaid kasutame influencersid, sotsiaalmeediat jne/.../Kui paned tavaturundusse, siis paned per riik 40 tuhat eurot – 50 tuhande euroga suudad turustada kogu maailmas/.../Youtube nii välismaal kui Eestis, seal on näiteks N²⁰ ja O tütar... “

Protsesside juhtimise mõttes võib selgelt järeldada, et ehkki seda ei tehta kirjutatud protsesside järgi, on tegevus siiski ilmne. Põhimõttelistest erinevustest võib välja tuua selle, et kui ettevõtte A ideede genereerimine tugineb valdavalt messidelt saadaval teadmisel, olemasoleva kliendi ja turu jälgimisel, siis ettevõtte B puhul on olulisel kohal lai võrgustik, eriliselt rõhutatud sotsiaalmeedia (Facebook, Instagram, Youtube, influencerid). Protsess uute ideede genereerimisel ja valimisel on jooksev ning formaalselt kirjeldamata. Küll aga toimub mõlemal ideede sõelumine potentsiaalsete tulude ja vajalike kulude analüüsimise põhimõttel, mis on pigem lihtsustatud kujul. Turunduse teravik on ettevõttel A suunatud

²⁰ Konkreetsed nimed, keda kasutatakse on asendatud tähtedega

siseturule ja olemasolevale jaeketile, otsides aeg-ajalt võimalusi väliturule minna. Ettevõtte B keskendub vastupidi välisriigi turundusele ja piirideta e-kaubandusele, pöörates tähelepanu samal ajal siseturule, kuid pigem sekundaarse tegevusena. Ettevõtet A iseloomustab konservatiivsem ning alalhoidlikum hoiak, mis väljendub põhimõttes „.../teeme, kuid väiksel ning nii palju, kui muude asjade kõrvalt jõuame ja teeme, kui raha on/...“. Paradigmaatilisel teine on ettevõtte B lähenemine, kes „.../vaatame suurt pilti, meie siht on välisurg, otsime pidevalt erinevaid võimalusi ideede rahastamiseks väljastpoolt/...“.

Võttes kokku kummaski ettevõttes toimuvad innovatsiooni protsessid, tuuakse esile:

- Innovatsiooni juhtimine projektide algatamise ja ideede valiku kontekstis on tugevalt seotud ettevõtte visiooniga, riskijulguse ja strateegiaga, seondudes muuhulgas järgmiste probleemidega
 - Innovaatori dilemma – väike alustav ettevõtte B ei võta oma tegevustes arvesse riski olemasoleva turu ja kliendibaasi mõistes, mis annab talle võimaluse keskenduda pidevalt uuele innovatsioonile. Ettevõtte A samas peab eelkõige vajalikuks esmalt säilitada olemasolevaid kliendivõrke, -suhteid ja majanduslikku stabiilsust ning „...kui aega ja võimalust jääb...“ tegeleda mõõduka innovatsiooniga
 - Projektide valiku põhimõtted erinevad – ettevõtte A „...teeb siis, kui on raha...“, ettevõtte B „...otsib väljast raha, et teha...“. Seda põhimõttelist erinevust saab, kuid ei ole alust siduda ainult riskijulgusega – tegemist on selgelt isikuomaduse ja visioonist lähtuva erisusega.
- Innovaatiliste projektide juhtimine tootearenduse ja turunduse osas on täheldada, et
 - Ettevõtte A tugineb eelkõige siseteadmistele, kliendikogemusele, olemasolevale võrgustikule (jaekett), oma inimeste peal testimisele
 - Ettevõtte B juhib tootearendust võrgustikus, kaasates väga mitmekesiselt erinevaid osapooli ning tuginedes palju trendide jälgimisele maailmas
 - Ettevõtte A turundus kasutab klassikalisi meetodeid (trüki-, tele- ja audiomeedia ning sellega seotud eelarve) ning on sihitud olemasolevate kettide klientidele uue väärtuse pakkumisele ning eelkõige siseturule
 - Ettevõtte B kasutab alternatiivturundust (*telesaated, ühisrahastusplatvormid, FB, Instagram, Youtube, influencerid jt*), e-kanaleid ning sihib välisuru tõttu korraga suurt massi inimesi

- Ettevõtte A tunnistab puudujääke võimekuses turustada väljaspool Eestit, kuigi toota osatakse
- Ettevõtte B ei näe välisturule müügis probleemi, kuid probleem on tootmismahitudes, arvestades välisturu suurust

2.3.4. Organisatsioon

Organisatsioon innovatsiooni juhtimise võtmeküsimusena peegeldab eeldusi, mis seisnevad ettevõtte struktuuris, inimestes, kommunikatsioonis ja sisekliimas.

Intervjueeritav ettevõttest A oli organisatsiooni puudutavates küsimustes väga enesekindel ning leidis, et selles osas on nende organisatsiooniga väga hästi. Mitmel puhul rõhutati, et kuna tegemist ei ole mitte ainult pere-ettevõttega, vaid ka suur osa töötajaid on perest või peretuttavad, siis on õhkkond väga toetav, kommunikatsioon kiire: „.../üksteisest saadakse aru poolelt sõnalt/...“. Muuhulgas väljendati: „.../meil on vaba juhtimine/.../Meil on kolm põlve inimesi – ema-isa, vennalapsed, minu vanem tütar, meie vennaga/.../lisaks kõik on omavahel seotud, et töötajad on peretuttavad ja nii/.../uusi tooteid testime oma töötajate peal ja nad on aktiivselt sellesse kaasatud/...“

Samas loob autor siinkohal seose, et selline pereettevõtte mudel võib olla ka teistpidi organisatsiooniliselt takistuseks, kuna põlvkonnad ja seisukohad on erinevad, kuid erinevusi mitte ei lahendata jõuliste otsustega, vaid konsensuslikult. Seda kirjeldavad:

„.../Vaata, see on see järgmine põlvkond, kes on 8-5 põlvkond ja nemad ei taha võidelda. Kell vii üks lukku ja minek. Meil just on kõvad vaidlused, et kevadel peaks tegema 9-10ni ja nädalavahetusel. Mis asja, kell 5! Et kui ei saa, siis s....i planeeritud! Ega ma ei laidagi seda, et võib-olla ei peagi/...“

„.../Aga ma selles mõttes ütlen, et ma olen konservatiiv, et ma olen ka vennale öelnud, et võib-olla ongi asi minus, et ma ei oska ja ei usu sellesse. Ma olen neid asju mõelnud ja aga ma ei suuda lõpuni mõelda. Ma ei näe Eestis seda võimalust, et bränd müüks. Turg on väike, tehakse pättust jne/...“

„.../Üks osa tahaks minna ainult brändingu ja toodete teed, teine pool aga tahaks põllumajandust/...“ samas „.../me võtame otsuseid vastu konsensuslikult/.../kui keegi ei taha, siis sellist otsust vastu ei võeta/...“

Ettevõtte ilmne tugevus on selle liikmete vaheline tugev side ja suhtlus, samuti töötajate side ettevõtte kui sellisega. Samas on ka ilmne, et selline suhe võib olla takistuseks strateegiliste eesmärkide seadmisel, sellest tulenevalt eesmärkide ja protsesside kujundamisel. Samuti on leitud, et kui ideed ei saa piisavalt toetust innovatsiooni rakendamise näol, võib motivatsioon langeda.

Mitmed uuringud on viidanud, et innovatsiooni kaks olulist aspekti organisatsiooni ja liikmete mõttes on juhtide eeskuju ja innustamine ning teisalt võtmeisikute omadused. Antud organisatsioonis on need kokkulangevad nähtused. Ettevõtte juhtkond nimetab ennast *„.../põlisteks põllumeesteks/...“* ning toetavad seda ka enda haridusliku ja töökogemuse alase taustaga. See võib olla samuti põhjuslikus seoses, millise innovatsiooniga ja kuidas tegeletakse.

Ettevõtte B juhte ja võtmeisikuid iseloomustab nii see, et varasemalt on tegeletud mitme erineva, sh maamajandusega mitte seotud ettevõtmisega. Eestvedajate hariduslik taust on äriline ning brändingu ja turundusalane. Intervjueeritav ei osanud organisatsiooni küsimusel pikemalt peatuda, sest leidis, et *„.../meil on see ju nii väike ja me/.../oleme ju pere (va üks inimene)/.../Otsuste vastuvõtmine kiire, struktuur lame – suhtlus ka sünnipäeval jne – puudub 8-17 mentaliteet või isegi sellises kategoorias mõtlemine/.../kõik käib jooksvalt/.../iga päev käib, planeerime, see on isikuomadus, et kas sa tahad midagi ekstra teha või mitte/...“*

Rollijaotust ja kommunikatsiooni iseloomustab *„.../Aga loomulikult, meil on siseselt ikka rollid jaotatud/.../või pigem kujunenud, et mina juhin tootmisprotsessi, õde Inglismaalt teeb turundust, teine õde juriidikat jne/.../see käib nagu ikka peres, et haarad telefoni või Messengeri või kodus/...“*

Analoogselt innovatsiooni juhtimise teooriale, kus oluliseks peetakse üldsooritust mitmes kategoorias, võib luua seose, kus organisatsioon kasutab hästi oma tugevusi, kuid vajab abi nõrkuste ületamiseks. Ettevõtte A selge tugevus on kasvatamine ja tootmine ning see iseloomustab nende ettevõtte olemust. Ettevõtte B nõrkuseks on tootmine, kuid B tugevuseks turundus ja projektijuhtimine.

Autor ei sõanda organisatsiooni kategooriat analüüsides teha järeldust, et kummalgi ettevõttel oleks selles osas midagi vajaka. Ideid on palju, uusi tooteid arendatakse ja ideid toetatakse, innovatsioone rakendatakse ellu ning organisatsioon on toetav. Erinev on vaid strateegia, oskusteave ja meetodid:

- Ettevõtte B võtmeisikuid iseloomustab tugevalt väärtuse loomisele suunatud hoiak ning raskuskese turundusele
- Ettevõtte A võtmeisikuid iseloomustab tugevalt tootmisele ja olemasolevale ahelale suunatud hoiak ning raskuskese kvaliteetsese tootele ja kulude kokkuhoiule.
- Mõlema ettevõtte organisatsiooni kliima on hea, toetav, otsustamine kiire

2.3.5. Õppimine

Õppimine tähendab ettevõtte võimet analüüsida toimunud innovatsioone, hinnata neid kontekstis, sünteesida uusi teadmisi. See hõlmab analüüsi, miks üks või teine protsess õnnestus või ebaõnnestus ning mida saaks tulevikus paremini teha.

Mõlemad ettevõtted mõnavad, et õppimine õnnestunud ja ebaõnnestunud innovatsioonidest on pidev, kuid selgelt tehakse seda erinevates kategooriates ning tasemel.

Ettevõtte A jälgib pidevalt klientide tagasisidet ning tegeleb sellega („.../tänapäeval on nii, et klient ei süüdistata ju poodi, klient võtab telefoni ja helistab/...“), kuid intervjuueritav avaldas arvamust, et ilmselt saaks paremini. Nimelt „.../Näiteks täna arvan, et meie S on see, mis oluliselt paremini peaks müüma – tegemist on hea tootega, aga kehvalt turundatud ja pakendatud/.../paljud on öelnud, et see pakend ei toimi, aga toode on jube hea/...“. Formaalne koolitamine toimub pigem selliselt, et „.../kes soovi avaldab, see ka koolitusele saadetakse/.../kuid päris kindlasti on oluline koht koolitustel seoses uute toodete tootmisprotsessi, uue põlluharimismeetodi jne osas – see on elementaarne/...“. Samas arvab ettevõtte A juht, et põhiline õppimine on igapäevane protsessidest ja tagasisidest – see käib käigult „.../me ju kogu aeg oleme siin koos ja suhtleme/...“. Küsimusele, et millistest ettevõttevälistest allikatest teadmisi ammutate, vastas intervjuueritav, et „.../käivad mööda maailma hästi palju messidel ja värkidel/...“. Kuna ettevõtte tegevusvaldkond on jagunenud kaheks, siis väljendas intervjuueritav selget seisukohta, et põllul kasvatamisega erilist innovatsiooni ei tee, kuna see on nii detailideni lihvitud ja midagi uut välja mõelda, on raske „.../Ütleme nii, et põllul innovatsiooni ei tee, see on nii ära timmitud ... Innovatsiooni teevad

need, kes toodavad väetist ja seemneid. Meie oleme madalam lüli, kes peab vaatama, et saaks natuke odavamalt ja paremini, aga see on ka kõik/.../jah, ikka hoian kursis ja kasutan teiste innovatsiooni – seda söödetakse mulle sisse oma raha eest, pidevalt (naerab)/...“.

Kuna intervjuu käigus tuli intervjuueeritav teema juurde mitmel korral, siis võib hinnata, et probleeme on turgudest, sh välisturust õppimisel. Intervjuueeritav rõhutas probleemi toodete turundamisega ja müügiga, olgugi, et tooted on head (.../me ei suuda olla operatiivsed selles turule reageerimises/.../millestki jääb puudu/.../me ei suuda oma heade toodetega raha teha/.../meil jääb raha ja teadmiste taha, et kuidas kaasata „odavat“ raha ja kuidas minna teistele turgudele/...“). Ehkki ettevõttel on olnud edukaid innovatsioone, on neil olnud ka raskeid aegu, mistõttu on mõjutanud õppimine ühelt poolt küll tootmise efektiivsust ja finantsdistsipliini, kuid vähendanud riskijulgust: „.../(naerab) me õpime küll, aga meie peamine õppimine ongi nii, et kui midagi läheb väga halvasti, nagu 2007 ja sealt edasi²¹, siis me muutume jälle distsiplineeritumaks ja tõmbame finantsid kokku/.../Ja siis tuli 2007 järsk majanduslangus...ja sealt saime väga suure miinuse ja see tegi hellaks. See on teinud meid suurte sammude suhtes ettevaatlikuks/...“

Ettevõtte B puhul rõhutab intervjuueeritav, et raamatud nende teadmiste allikatena on teisejärgulised ning eelkõige on oluline õppida väliskeskkonnast, kuid enese rutiinse koolitamisega tegeletakse. Rõhk on kvaliteedil, mitte kvantiteedil: „.../ma olen kehv raamatu lugeja, ainult suhtlemine ja suhtlemine/.../jah, ma koolitan ennast küll iga aasta tagant strateegiate poolest näiteks Eric Ermeades`e koolitustel. Business Freedom koolitus. On väga äge koolitus. Ja jällegi, sealt sain ju jällegi kontakte ja teadmist. Seal saime väga palju mõtteid ja seal koostati ka osa strateegiast/...“. Küsimuse peale, kuidas teadmisi teistele edasi antakse, vastas intervjuueeritav: „.../jah, see on probleem. Üks õde on selle teemaga kursis, sest õpib seda. Aga teised ei ole äri- ja turundusinimesed, kuid pean vajalikuks, et ka nemad saaksid kontseptsioonist aru. Üks lahendus on olemas, et ma saadan ka nemad sinna koolitusele/...“

Inimestena ja organisatsioonina toimub õppimine aga tugevalt väliskeskkonnast ja võrgustikest, samuti kogemustest. Siin ja mitmel korral varem on intervjuueeritav iseloomustanud seda järgmiselt: „.../Otsi alati neid, kes on sinust targemad, kogu teadmisi,

²¹ Majanduslik olukord oli pankroti äärel

ära karda küsida! Maailm on kirju ja muutuv ja sa ei suuda üksi seda teadmust koguda/...“

Lisaks mõned väljavõtted intervjuust:

„.../puhtalt tagasiside, me kuulame, mida klient tahab ja tegeleme/.../näiteks täna oleme kiirendis, kus kohtusime mingi toiduohutuse eksperdiga, kes ütles, et räägime. Me ütlesime, et räägime – jälle tohutu info/.../ainult suhtlemine eesti erinevate tegijatega, tootjatega, teiste sarnaste asjade tegijad – on küll konkurent, aga ikka küsin – kui ei ütle, siis ei ütle/...“

„.../suhtlen inimestega. Instagramis jälgime, mis on trendid. Kellel on suur jälgijaskond, jälgime teda, et mis on popp, mis teised teevad, googeldame, fb, oleme tellinud ka Euromonitori ülevaateid, mis aga on jube kallid 5000 eurot/...“

„.../Ei ole probleemi sellega, et ah, meie ei mõelnud seda välja ja siis ei kasuta – mõistlik on anda teise ideega hoogu enda omadele/...“

Autori arvates ei ole võimalik hinnata innovatsiooni juhtimise tugevuse juures, kas oma töötajate koolitamisel on paremini hakkama saanud ettevõtte A või ettevõtte B – mõlemad koolitavad formaalselt enda inimesi. Samuti ei saa väita, et ettevõtted ei õpiks. Küll aga on võimalik teha mõned tähelepanekud:

- Sise- ja välisturule orienteeritud ettevõtete väliskeskkonnast õppimine on erinev
- Ettevõtte A, kes keskendub siseturule ja enda olemasolevatele klientidele, õpib toote parendamise ajendil enda protsessidest, enam klientidelt ja „silma lahti“ käies.
- Ettevõtte B õpib enda protsessidest, kuid eelkõige võrgustikest ja laiematest trendidest maailmas
- Õppimisel võib õpitu tõlgendamine olla erinev ja sõltuda ettevõtte varasemast kogemusest, strateegiast, võtmeisikutest – näiteks puuduvad ettevõttel B erinevalt ettevõtetest A varasemad negatiivsed kogemused ja ebaõnnestumised, samuti ei ole alustav ettevõtte B seotud olemasoleva suure kliendibaasi hoidmisega ning nende „õppetundide“ haldamisega.

2.4. Järeldused ja arutelu

Eelnev analüüs käsitles innovatsiooni ja innovatsiooni juhtimist raamistikus, mis sisaldas viite kategooriat: strateegia, sidemed, protsessid, organisatsioon ja õppimine. Samuti toodi

selles välja põhilised järeldused. Nagu selgus, ei ole innovatsiooniga tegelemine ühemõõtmeline, ammugi mitte lineaarne protsess. Seetõttu peab autor vajalikuks luua siinkohal eraldi mõned täiendavad järeldused ja võimalikud kontekstist lähtuvad seosed. Seoseid ei reastata teadlikult, kuivõrd teooria ja ka käesolev uurimus kinnitavad, et põhjustagajärgede seoseid põhjustavad sõltuvused on arvukad.

Ettevõtte (A), mis on pikalt tegutsenud, valdkonna mõistes suur, kindla kliendibaasiga, suure töötajate arvuga, väljakujunenud turustuskanalite ja tugevate kliendisuhetega, käsitus ning lähenemisviisid innovatsioonile on selgelt erinevad ettevõttest (B), mis on oma arenguetapi alguses, välja kujunemata kliendibaasita, väikese käibega ja väikese töötajate arvuga. Innovatsiooni juhtimisel ei saa alahinnata võtmeisikute rolli ning varasemaid kogemusi, mida iseloomustab ettevõtte A riskijulguse vähenemine majanduskriisi aegsest kogemusest tulenevalt.

Mitmedki probleemid, mis kirjanduse põhjal on omased VKE-dele, said uurimuses kinnitust. Nimelt piiratum ressursside ja teadmiste probleem võrreldes suurettevõtetega, kuid ka selle kompenseerimine võrgustikuga. Samuti toimuvad VKE-s innovatsiooniga seotud juhtimisprotsessid ja kommunikatsioon mitteformaalselt ja horisontaalselt ning suhted ja sisekliima on toetav.

Ühtlasi võib tulemustest järeldada, et see, kas ja milliselt on ettevõtte sõnastanud äristrateegia, mõjutab oluliselt seda, milliseks kujuneb innovatsioonistrateegia. Olles üks osa äristrateegiast, saab innovatsioonistrateegiast mõjutatud see, kas innovatsiooni tehakse (kas ollakse uuendusmeelsed?), millist innovatsiooni tehakse (kas ettevõttesisest inkrementaalset või hoopis turu kontekstis murrangulist?) ja kus seda tehakse (välisturul või siseturul?). Juhul, kui äri ja innovatsioonistrateegia on ebamäärane, tingib see olukorra, kus päris täpselt ei suudeta kokku leppida, kuidas edasi minna. Strateegiline lähenemine innovatsioonile omakorda tingib protsessid (kuidas seda teha?), organisatsiooni (milliste inimestega ja struktuuriga seda teha?), sidemed (kellega teha?) ja õppimisvajaduse (mida me selleks teadma peame?).

Protsesside edukus sõltub aga loodud sidemetest, inimeste võimekusest, nende eelnevalt individuaalselt kui ka kollektiivselt õpitust ja lõpuks strateegilisest valikust, kas protsesse üldse käivitatakse. Olemasolev organisatsioon määrab ära, kas on ainek innovatsiooni tekkimiseks, kas on võimekust innovatsiooni teha või milliseid kompetentse ja kuidas

arendada (sidemed, õppimine). Sidemed ja õppimine omakorda kas võimaldavad innovatsiooni või takistavad seda sõltuvalt, millistesse sidemetesse ja millisesse õppimisse on panustatud.

Kuna uuringu käigus esitatud küsimused intervjueeritavatele tuginesid osaliselt viimasel kümnendil mitmel korral uuritud Tidd ja Bessant`i kõikehõlmava innovatsiooni juhtimise mudelil, peab autor vajalikuks juhtida tähelepanu uuringu käigus tekkinud kahtlusele, et VKE-del ei ole alati piisavalt infot ja teadmist selleks, et saada aru esitatud küsimusest ja selle sisust. Seda kahtlust toetab Karlsson et al (Karlsson, Johnsson, & Backström, 2010) uuring, mis jõudis järeldusele, et Tidd ja Bessant`i mudeli kasutamine ankeetküsitlusena ei pruugi anda usaldusväärseid tulemusi, kuna eeldab vastajate kõrgemat teadlikust nimetatud kategooriatest ja küsimustest arusaamisel. See tähendab, et küsimustikku tuleks uuringutes rakendada kas intervjuudena või teineteist täiendavana.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli juhtumianalüüsi meetodil innovatsiooni rakendanud maamajandusettevõtete näitel välja selgitada, kuidas innovatsiooni juhitakse, milliseid innovatsiooni juhtimise praktikaid rakendatakse ning millised on esile kerkinud probleemid innovatsiooni juhtimise kontekstis.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisülesannetest lähtuvalt anti töös ülevaade innovatsiooni ning innovatsiooni juhtimist käsitlevatest teooriatest ning uuringutest. Uuringus selgitati süvaintervjuude ja kontekstianalüüsi meetodil kahe innovatsiooni rakendanud maamajandusliku väikeettevõtte näitel, millist innovatsiooni rakendatakse, millised on innovatsiooni juhtimise praktikad ja innovatsiooni juhtimisega esile kerkinud probleemid.

Mitmedki probleemid, mis kirjanduse põhjal on omased väikestele maaettevõtetele, said uurimuses kinnitust. Nimelt on üheks innovatsiooni olemuslikus põhiprobleemiks see, kuidas teha innovatsiooni madaltehnoloogilises valdkonnas, kus midagi uut välja mõelda on väga keeruline. Samuti piirab juhtimist ressursside ja teadmiste probleem võrreldes suureettevõtetega.

Uuringust järeldus, et ettevõtte, mis on pikalt tegutsenud, valdkonna mõistes suur, kindla kliendibaasiga, suure töötajate arvuga, väljakujunenud turustuskanalite ja tugevate kliendisuhetega, käsitus ning lähenemisviisid innovatsioonile on selgelt erinevad ettevõttest, mis on oma arenguetapi alguses, välja kujunemata kliendibaasita, väikese käibega ja väikese töötajate arvuga. Innovatsiooni juhtimisel ei saa alahinnata võtmeisikute rolli ning varasemaid kogemusi.

Väga selgelt jõudis uuring ka järeldusele, et väikeettevõtetes ei teadvustata endale teoreetiliste kategooriate abil, kas ja millist innovatsioonijuhtimise instrumenti või mudelit kasutatakse, kuid ühtlasi ei saa väita, et innovatsiooni juhtimisega ei tegeletaks – see toimub väikeettevõttele omaselt teadvustamata kujul, kus innovatsiooniga seotud juhtimisprotsessid

on mitteformaalsed. Uuring hõlmas innovatsiooni juhtimise kategooriaid strateegia, sidemed, protsessid, organisatsioon ja õppimine.

Uuringu suurim ja põhimõttelisem tulemus korrespondeerub tänapäevase käsitlusega innovatsiooni juhtimisest, mille järgi juhtimise valdkondadel on omavahel arvukaid seoseid ning edukas innovatsiooni juhtimine panustab üldsooritusele, mitte üksikutele valdkondadele. See tähendab, et kas ja milliselt on ettevõtte sõnastanud äristrateegia, mõjutab oluliselt seda, milliseks kujuneb innovatsioonistrateegia. Olles üks osa äristrateegiast, saab innovatsioonistrateegiast mõjutatud see, kas innovatsiooni tehakse (kas ollakse uuendusmeelsed?), millist innovatsiooni tehakse (kas ettevõttesisest inkrementaalset või hoopis turu kontekstis murrangulist?) ja kus seda tehakse (välisturul või siseturul?). Juhul, kui äri ja innovatsioonistrateegia on ebamäärane, tingib see olukorra, kus päris täpselt ei suudeta kokku leppida, kuidas edasi minna. Strateegiline lähenemine innovatsioonile omakorda tingib protsessid (kuidas seda teha?), organisatsiooni (milliste inimestega ja struktuuriga seda teha?), sidemed (kellega teha?) ja õppimisvajaduse (mida selleks teadma peab?). Protsesside edukus sõltub aga loodud sidemetest, inimeste võimekusest, nende eelnevalt individuaalselt kui ka kollektiivselt õpitud ja lõpuks strateegilisest valikust, kas protsesse üldse käivitatakse. Olemasolev organisatsioon määrab ära, kas on ainet innovatsiooni tekkimiseks, kas on võimekust innovatsiooni teha või milliseid kompetentse ja kuidas arendada (sidemed, õppimine). Sidemed ja õppimine omakorda kas võimaldavad innovatsiooni või takistavad seda sõltuvalt, millistesse sidemetesse ja millisesse õppimisse on panustatud.

Innovatsiooni juhtimine väikeste- ja keskmise suurusega maettevõtetes on maailmas veel pigem vähe uuritud teema, veelgi vähem Eestis. Kuna uuring käsitleb kahte näiliselt sarnast, kuid innovatsiooni juhtimise seisukohalt täiesti erinevat ettevõtet, on selles tehtud järeldused ja tähelepanekud heaks võimaluseks, et kasutada tulemusi Eesti Maaülikooli õppeprotsessis selgitamiseks ja mõistmaks põhjus-tagajärg seoseid ettevõtete innovatsiooniprotsessides. Samuti on see võimalus edasisteks uuringuteks innovatsiooni juhtimise kitsamates valdkondades või spetsiifiliselt VKE-des. Päris kindlasti usub autor aga seda, et antud kvalitatiivne uuring võiks aidata paremini struktureerida ning mõtestada tulevikus võimalikke sarnaseid kvantitatiivseid uuringuid (sarnaselt Tidd ja Bessanti mudelile) käesoleva uuringu järelduste kontekstis, mille põhjal küsitletavatel VKE-del ei ole alati piisavalt infot ja teadmist selleks, et saada aru esitatud küsimusest ja selle sisust.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Aarikka-Stenroos, L., Jaakkola, E., Harrison, D., & Mäkitalo-Keinonen, T. (2017). *How to manage innovation processes in extensive networks: A longitudinal study*. Elsevier Inc. In *Industrial Marketing Management*.
- Aavakivi, I.-E. (2018). *Õigusteenuste innovatsioon ja seda takistavad tegurid Eestis : magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Acosta, B., Acosta, M., & Espinoza, B. (2016). Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 295-304.
- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., & Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uring*. EAS.
- Andersoo, J. (2013). *Innovatsiooni juhtimine teadmusmahukas organisatsioonis Eesti Rahvusraamatukogu näitel*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Arrow, K. (1962). *Economic welfare and the allocation of resources for invention*, in R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*. Princeton: Princeton University Press.
- Bathlet, H., Cohendet, P., Henn, S., & Simon, L. (2017). *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Bay, M., & Cil, U. (2016). *How Well Do Companies Manage Innovation? An Analysis on Low-tech Industries*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 825-845.
- Bower, L. (07. 04 2017. a.). The Innovation Management Theory Evolution Map. Working Paper. *SSRN Electronic Journal*.
- Bush, V. (1945). *Science: The Endless Frontier, A Report to the President*.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovators's Dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cornell University, INSEAD, WIPO. (2017). *Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding The World*. WIPO.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savo, M., & von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 482-488.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & von Tunzelmann, N. (2008). *What hampers innovation? Evidence from the UK CIS4*. Sussex: University of Sussex.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants. *The Academy of Management Journal*, 555-590.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An. *Management Science*, 1422-1433.
- Dias Molina, I., & Cortes, P. (2014). *Innovation Management Model: the MIC Model*. Santiago: ESE Business School de la Universidad de los Andes.
- Duin, P. (2006). *Qualitative Futures Research for Innovation*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studi*, 65-79.
- El Bassiti, L., & Ajhoun, R. (2013). Toward an Innovation Management Framework: A Life-Cycle Model with an Idea Management Focus. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 551-559.
- Ettlie, J. (1999). *Managing Innovation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- European Commission. (20. 5 2003. a.). COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, lk 124.
- European Commission. (2018). *European Innovation Scoroboard 2018*. Luxemburg: European Union.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2004). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). *Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model*. *Journal of Business Research*.
- Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2013). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research Policy*, 128-138.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting Innovation and implications for capability development. *Technovation*, 171-183.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovative organisation. *Organisational Dynamics*, 3-24.
- Gault, F. (2015). *Measuring Innovation in All Sectors of the Economy*. Maastricht: UNU-MERIT.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 617-622.
- Godin, B. (2015). *Innovation: A Conceptual History of an Anonymous Concept*. Montreal.
- Hack, A., Frank, H., Zellweger, T., Calabro, A., & Kellemanns, F. W. (2012). *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation-Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*. Vallendar: WHU – Otto Beisheim School of Management.
- Hanson, P. (2012). *Innovatsiooni esinemine teenustes AS Samreis Eesti näitel*. Tartu: Tartu Ülikool.

- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 9-33.
- Hoffman, K. M., Pajero, J., Bessant, J., & Perren, L. (1997). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK. *Technovation* 39–55, 39-55.
- Insights, M. D. (01. 05 2019. a.). *Medium*. Allikas: <https://medium.com/@marumatchbox/radical-vs-incremental-innovation-the-right-approach-for-the-right-time-98b6370db67e>
- Ivan, I., & Despa, M. L. (2014). Statistical indicators for measuring innovation in IT project. *Procedia Economics and Finance*, 167-177.
- Jajja, M., Kannan, V. R., Brah, S. A., & Hassan, S. Z. (2017). Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance: Insights from resource dependence theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 1054-1075.
- Kaarna, K., Ojamäe, K., Welch, E., Fisher, B., & Lember, K. (2015). *Eesti ettevõtete uuendusmeelsus ja innovatsiooni toetamise võimalused*. Tallinn: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 453-460.
- Kallas, J. (2018). *Innovatsioon ja selle soodustamise viisid Eesti puitmajatootjate näitel*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Karlsson, H., Johnsson, M., & Backström, T. (2010). “Interview Supported Innovation Audit: how does a complementary interview affect the understanding of an innovation audits results when the interview is based on the audit statements”. *International Society for Professional Innovation Management*, 11-22.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2013). *Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review*. Lüneburg: Journal of Cleaner Production.
- Kogabayev, T. (2019). *Business model innovation of agri-food enterprise-A case study of Estonian enterprises*. Tartu: Eesti Maaülikool.
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Gigantum Humeris.
- Liao, Y., Fan, Y., & Xi, Y. (2011). A Technological Innovation Management Based on the Audit. *International Business Research*, 170-174.
- Linton, J. (2009). De-babelizing the language of innovation., *Technovation*, 729-737.
- Maclaurin, W. R. (1953). The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 97-111.
- Moldaschl, M. (2010). *Why innovation theories make no sense. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource*. Chemnitz: Technische

Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement.

- Nada, N., Turkyilmaz, A., & El-Badawy, A. (2012). *SMEs Innovation Management Framework*. Faith University Turkey.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oakes. CA: SAGE Publications.
- OECD. (2002). *High Growth SMEs and Employment, Organization for Economic Cooperation and Development*. Paris: OECD.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual Organisation for Economic Co-operation and Development*.
- Parveen, S., Senin, A. A., & Umar, A. (2015). Organization Culture and Open Innovation: A Quadruple Helix Open Innovation Model Approach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 335-342.
- Pavitt, K. (2001). Public policies to support basic research: what can the rest of the world learn from US theory and practice? (And what they should not learn). *Industrial and Corporate Change*, 761-769.
- Porter, M. E., & Stern, S. (1999). *The new challenge to America's prosperity: Findings from the innovation index*. Washington: Council on Competitiveness.
- Pärtel, K.-J. (2014). *Innovatsiooni koostööallikate ja takistavate tegurite analüüs Eesti ettevõtetes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Quintet, E. (1965). *La Révolution*. Paris: Félix Alcan.
- Refaat, A.-R. H., & Alsanad, D. S. (2014). Auditing and comparing innovation management in organizations. *Global Journal of Business Research*, 45-56.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations, 4th edn*. New York: The Free Press.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic management: Concepts & cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rothwell, R., & Zegveld, W. (1985). *Reindustrialisation and Technology*. London: Longman.
- Saar, M. (2016). *Sotsiaalse innovatsiooni sektoriaalsed käivitajad kohalikus omavalitsuses Sonda valla näitel*. Tartu: Eesti Maaülikool.
- Sarmet, M. (2014). *Innovatsiooni takistavad tegurid Eesti ehitussektoris*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*.
- Sepp, E. (2018). *Innovatsiooni juhtimine Eesti ettevõtetes*. Tartu: Eesti Maaülikool.
- Souder, W. E., & Jenssen, S. A. (1999). management Practices Influencing New Product Success and Failure in United States and Scandinavia: A Cross-Cultural Comarative Study. *Journal of Product Innovation Management*, 183-203.

- Stanisławski , R., & Lisowska, R. (2015). The Relations between Innovation Openness (Open Innovation) and the Innovation Potential of SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 1521-1526.
- STROBEL, N., & KRATZER, J. (2017). OBSTACLES TO INNOVATION FOR SMES: EVIDENCE FROM GERMANY. *International Journal of Innovation Management*, 28.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic Innovation Management* . John Wiley & Sons Inc.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2009). *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, K., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Utterback, J. M. (1994-1996). Mastering the dynamics of innovation. *Harvard University Business School Press*.
- Vaino, K.-K. (2018). *Avaliku sektori innovatsioonivõimekus ja seda mõjutavad tegurid ühinenud Ülenurme ja Kambja valla näitel* . Tartu: Eesti Maaülikool.
- van der Panne, G., van Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 309-338.
- Verganti, R. (2008). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Product Innovation Management*, 436-456.
- Viima Solutions. (1. 05 2019. a.). *VIIMA*. Allikas: <https://www.viima.com/blog/innovation-management-models>
- von Hippel, E. (1978). Users as innovators. *Technology Review*, 30-34.
- Ye, Y., & Zhou, Y. (2009). *Measuring and analyzing the continued innovation capability in Guizhou Huagong Tools Company. Master's Thesis*. Gävle: University of Gävle.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Eesmärk:

- selgitada välja, kuidas innovatsiooni mõistetakse
- selgitada välja milliseid innovatsioone on rakendatud
- selgitada välja kuidas toimub innovatsiooni juhtimine
- selgitada välja, millised on probleemid seoses innovatsiooni juhtimisega

Käsitletud uurimisküsimused:

- Ettevõtte taust
- Ettevõtte tooted ja tootmisprotsess ja selle uuendused
- Arusaam innovatsioonist
- Strateegia olemasolu
- Sidemed ja nende kasutus
- Innovatsiooni protsessid
- Innovatsiooni ja tegevuse organisatsioon
- Õppimine organisatsioonis

Küsimuste sõnastamisel tugineti Tidd ja Bessant'i ja MIC mudeli eneseanalüüsi küsimustikule.

Intervjuu alguses küsiti lisaks intervjuu hea keskkonna kujundamise eesmärgil ettevõtte käekäigu ja igapäevaste tegevuste kohta.

LIHTLITSENTS

Mina, RIVO NEUHAUS, sünniaeg 11.10.1982,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

Innovatsiooni juhtimisega seotud probleemid maamajandusettevõtetes

mille juhendaja on ANNE PÖDER, PhD

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

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

Lõputöö autor _____

(allkiri)

Tartu, _____

(kuupäev)

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

(juhendaja nimi ja allkiri)

(kuupäev)