

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Ingrid Kão

**INNOVATSIOON EESTI TEENUSMAJANDUSES
TURISMI KUI VÄHEM TEADMUSMAHUKA
TEENUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Margit Kirs

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seikadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 304 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ingrid Käo

.....

(allkiri)

4. jaanuar 2018

Üliõpilase kood: 070089HAHM

Juhendaja PhD Margit Kirs

Töö vastab kehtivatele nõuetele

“ “2018

.....

(allkiri)

Avaliku halduse ja haldusjuhtimise magistr tööde kaitsmiskomisjoni esimees

Dr. Erkki Karo

Kaitsmisele lubatud “ “2018

.....

(allkiri)

LÜHIÜLEVAADE

Magistritöö käsitleb innovatsiooni, eeskätt teoreetilisi aluseid ning kaasaegseid praktikaid. Magistritöö fookuses on innovatsiooni võimaluste uurimine turismisektoris kui teenusmajanduse vähem teadmusmahukas osas. Juhtumianalüüsis keskendub töö autor Eesti turismimajanduse uurimisele innovatsiooni aspektidest lähtuvalt.

Magistritöö fookuses on küsimus, kuivõrd on Eesti turismisektoris kasutatud erinevaid innovatiivseid lahendusi oma konkurentsieelise tõstmiseks. Lähtuvalt tehtud uuringust ja sellele tuginevast kvalitatiivsest analüüsist on töö autor formuleerinud ettepanekud poliitikakujundajatele, mis soodustaksid turismisektoris innovatsioonile tuginevate arenguid.

Magistritöö jõuab järeldusele, et Eesti turismisektori innovatsiooni saab kõige tõhusamalt edendada rahastades valdkondlike rakenduslikke uurimusi ning turundusliku innovatsiooni tugisüsteeme (nt EASi turismiarenduskeskuse tegevusprogramme), soodustades riiklikult valdkonna koostöövõrgustike kujunemist ning tagades riiklikult valdkondliku maksupoliitika ja tugistruktuuride toimimise stabiilsuse. Viimane on oluline, sest ettevõtted saavad enam panustada arendusprotsessidega seonduvatele tegevustele, kui on kindlad lähiaastatel majanduskeskkonda reguleerivate seaduste kehtivuses ja stabiilsuses.

Võtmemõisted: innovatsioon, teenusmajandus, turism.

SISUKORD

LÜHIÜLEVAADE.....	3
SISUKORD	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. TEOREETILISE KIRJANDUSE ÜLEVAADE	8
1.1. Teenussektori innovatsiooni olemus, eripära ja võimalused.....	8
1.2. Innovatsiooni olemuse ja eripära määratlemine turismisektoris	15
1.2.1 Innovatsiooni liigid.....	15
1.2.2. Peamised innovatsioonistrateegiad.....	18
1.2.3. Peamised innovatsiooni piiravad tegurid.....	19
2. EMPIIRILINE PEATÜKK.....	26
2.1. Eesti teenindus- ja turismisektori ülevaade	26
2.2. Innovatsiooni uuring Eesti turismisektoris	28
2.2.1. Meetodi kirjeldus.....	28
2.2.2. Innovatsiooni liigid Eesti turismiettevõtetes.....	31
2.2.3. Peamised innovatsioonistrateegiad ja rakendamine Eesti turismiettevõtetes.....	36
2.2.4. Peamised väljakutsed innovatsioonialasele tegevusele Eesti turismiettevõtete näitel	38
2.3. Diskussioon ja poliitikasoovitused Eesti riigi rollist innovatsiooni soodustamisel.....	47
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	54
KASUTATUD KIRJANDUS:	56
LISAD	64
Lisa 1. Toodete ja teenuste klassifikaatorid Eurostati jaotuse järgi	64
Lisa 2. Veebipõhine uurimus.....	69
Lisa 3. Uuringu vaba välja vastused.....	76

SISSEJUHATUS

Kuigi teenussektor on arenenud riikides muutunud üha domineerivamaks majandusvaldkonnaks, on akadeemilises kirjanduses teenussektoriga seonduva innovatsiooni lahti mõtestamine alles kujunemas (Miozzo, Walsh 2006, 85; Salter, Tether 2014, 134-154). Selle põhjuseks on eelkõige asjaolu, et seoses teenussektori osakaalu tõusuga sattus antud temaatika kõrgendatud tähelepanu alla viimasel kümnendil (Carlborg et al. 2014, 377). Metcalfe ja Miles (2006) märgivad, et globaalne majandustegevus sõltub üha enam teenuste kättesaadavusest ja kvaliteedist.

Samuti on Euroopa Liidu (EL) riikides teenindussektori osatähtsus lisandväärtuse loomisel kogumajanduses aasta-aastalt tasapisi kasvanud, ulatudes 2013. aastal keskmiselt 74%-ni. (IMF, World Economic Outlook 2015). Euroopa Liidus on teenindussektori osakaal riigis loodud kogulisandväärtuse lõikes suurim Luksemburgis, Küprosel ja Maltal (üle 80%). Väikseima osatähtsusega on see aga Slovakkias, Rumeenias ja Tšehhis (pisut üle 50%) (Statistikaamet 2015, 73).

Ülevaate saamiseks teenusmajanduse osakaalust Eesti majanduses kasutas töö autor nii Äriregistri kui Statistikaameti andmeid. 2010. aastal moodustas teenusmajanduse Äriregistri andmetel 68% ning Statistikaameti andmetel 64% kogumajanduse müügitulust (Varblane et al. 2012, 56). Teenussektoris loodud lisandväärtust ühe töötaja kohta oli 2010. aastal Eestis tervikuna samas suurusjärgus töötleva tööstusega (*Ibid.*, 4). Samas on teenindussektori uuringutes allsektorite (nt rahandus, kindlustus, äriteenused, jaekaubandus, toitlustus, kinnisvaraarendus, transport ja logistika jmt) koondrühmitused sageli jäänud käsitlemata (Viitamo 2007, 35-37). Ka Eesti teenusmajanduse sektori firmade kohta kättesaadav statistika on kohati puudulik, mis pärsib valdkonna süsteemset arendamist. Näiteks 2012. aastal valmis Riigikantselei tellimusel Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskuse RAKE poolt teenusmajanduse sektori ulatuslikum kaardistus. Sellest uuringust nähtub, et ettevõtted ei saa kasutada teenusmajanduse täpset määratlust ning olemasolev statistika on seega ebatäielik (Varblane et al., 2012, 56). Eraldi on välja toodud piiratud analüüside ring pakkumaks

poliitikakujundajatele vajalikku sisendit nii teenusmajanduse osakaalust, rollist kui potentsiaalset ekspordi vallas (*Ibid.*).

Viidates eeltoodule, peab magistritöö autor oluliseks uurida just turismisektoris toimuvat innovatsiooni. Eesti majandusstruktuuris on toimunud liikumine teenuste osakaalu suurenemise poole ja magistrandile teadaolevalt turismisektoris innovatsiooni valdkonnas värsked uuringud puuduvad. Käesoleva magistritöö empiirilise osa lisandväärtuseks on põhjalik andmestik turismisektoris toimuvast innovatsioonist 2016. aasta alguse seisuga.

Tänaseks on EAS-s avatud uus meede „Turismiettevõtete ärimudelite arendamise koolitusprogramm“, hiljuti on ka vastu võetud „Turismiettevõtete ärimudelite rakendamise toetamise tingimused ja kord“ (RT I, 06.06.2017, 2). Lisaks on EASi turismiarenduskeskus võtnud vastu Turismitoodete arendamise juhtimise programmi ning ettevõtlusminister on kehtestanud määruse „Rahvusvahelise pereturismi atraktsiooni toetamise tingimused ja kord“. Nendes meetmetes on võetud eesmärgiks suunata toetusi turismiettevõtete ärimudelite uuendamise kaudu kõrgema lisandväärtus saavutamisele ning ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamisele. Selleks, et riiklike vahendeid kasutataks erasektori toetamisel maksimaalselt, peabki käesoleva magistritöö autor oluliseks täpsemalt uurida ja analüüsida ettevõtetes toimuvaid innovatsiooniprotsesse. Kuna vahendeid alati napib ning ettevõtete tegevusampluaa on väga laiahaardeline, tasub poliitikakujundajatel keskenduda kõige perspektiivsematele arengutele.

Turism on olnud pikemat aega Eesti riigi toetusmeetmete keskmes, eeskätt on toetust leidnud turunduslikud tegevused (Jaaksoo et al., 2012, 14). „Ettevõtlus ja innovatsioonipoliitika vahehindamine“ raporti kohaselt on vähe kasutatud proaktiivseid võimalusi ehk ettevõtete suunamist läbi toetuste teatud riigi ja ühiskonna jaoks olulistesse valdkondadesse (näiteks energiasääst, innovatsioon tervishoius vms).

Lähtuvalt eelviidatud alusdokumentidest ja analüüsist on turismiettevõtetes innovatsiooniga tegelemine äärmiselt vajalik. Ka teoreetikud rõhutavad, et tänased kui alles kujundatavad poliitikameetmed peavad olema suunatud valdkonnas esinevate reaalse ja süsteemsete probleemide lahendamisele (Edquist 2011, 1725-1753). Edquist rõhutab, et poliitikakujundajad peavad olema kursis valdkondlike probleemidega ning tegema koostööd asjaomaste osapooltega.

Magistritöö keskseks küsimuseks on Eesti teenusmajanduse sektoris innovatsioonivõimaluste uurimine. Käesoleval magistritööl on kaks uurimusküsimust:

- 1) Missugused on võimalused innovatsiooniks traditsioonilistes (teenus)majanduse valdkondades ning kas ja kuidas neid rakendatakse turismi kui vähem teadmismahuka teenusvaldkonna näitel?
- 2) Missugust mõju avaldavad Eesti teenusmajanduse valdkonnas tegutsevate ettevõtete innovatsioonialasele tegevusele nende organisatoorsed karakteristikud ja olemasolev väliskeskkond?

Magistritöö teoreetiline osa on jaotatud kahte alapeatükki. Esimeses osas tuuakse erialase kirjanduse põhjal välja olulisemad aspektid teenussektori innovatsiooni olemuse, eripära ja võimaluste kohta. Teises alapeatükis tutvustatakse tuginedes erialasele kirjandusele innovatsiooni olemust ning rakendamise eripära turismisektoris. Eraldi tuuakse välja innovatsiooni liigid, peamised strateegiad ja rakendamist piiravad tegurid.

Magistritöö empiiriline osa on jaotatud kolmeks peatükiks. Esmalt tehakse lühiülevaade Eesti teenusmajanduse- ja turismisektorist. Seejärel analüüsitakse turismisektorit innovatsiooni perspektiivist lähtuvalt. Magistritöö empiirilise osa moodustab kvantitatiivsetel ja kvalitatiivsetel andmetel baseeruv uurimus, mille metoodika on põhjalikult lahti kirjutatud empiirilise osa sissejuhatuses. Uurimuslikus osas tuuakse kasutatud kirjanduse ja küsitluse tulemuste põhjal välja võimalused innovatsioonialaseks tegevuseks Eesti turismisektoris ning sõnastatakse poliitikasoovitused Eesti poliitikakujundajatele ning täidesaatsvatele institutsioonidele.

1. TEOREETILISE KIRJANDUSE ÜLEVAADE

1.1. Teenussektori innovatsiooni olemus, eripära ja võimalused

1992. aasta OECD käsiraamatu innovatsiooni määratlusest alates eeldati, et innovatsioon on peamiselt tehnoloogilise arengu tulemus. Ajas määratlus muutus ja 2005. aasta OECD käsiraamatust leiame juba innovatsiooni määratluse, mis tugineb kogemustele tööstusharudes, kus kasutatakse teenuseid läbi T&A protsesside (OECD 2005). Vastavalt schumpeterlikule lähenemisele peetakse käesoleva töös mõiste *innovatsioon* all silmas mistahes uuenduslikke lahendusi vaatamata sellele, kas tegemist on tehnoloogilise, mõttelaadi (paradigma) või juhtimisalase uue lähenemisega.¹

Toivonen ja Tuominen (2009, 893) on schumpeterliku lähenemisviisi aluseks võttes sõnastanud teenuse innovatsiooni kui *"uus teenus või olemasoleva teenuse selline uuendus, mis on leidnud reaalse praktilise rakenduse ning loob väärtust/kasu selle arendanud organisatsioonile; kasu tuleneb tavaliselt lisandväärtusest, mida uuendus annab klientidele. Lisaks peab innovatsioon kätkema endas uuendust mitte ainult selle arendajale, vaid omama laiemat ulatust ning peab sisaldama mõnda elementi, mida saab uutes olukordades korrata, st see peab sisaldama mõnda üldistatavat tunnust (funktsioone)." Selline määratlus toob esile mitmed teenuse innovatsiooniga seonduvad*

¹ Schumpeteri (2002 [1934], 66) kohaselt katab innovatsiooni kontseptsioon viit juhtumit:

- 1) uue toote loomist ja esitlemist, millega tarbijad pole veel tuttavad või mille uue kvaliteediga pole nad veel tuttavad;
- 2) uue tootmistehnoloogia loomist ja esitlemist, mida pole erinevates tööstusharudes veel testitud (see ei pea olema teaduslikult uus avastus, vaid võib olla ka varasemate avastuste töösuslik rakendus uuel moel);
- 3) uuele turusegmendi loomine, millele mõne riigi kindla tööstusharud esindajad pole varasemalt sisenenud või pole antud segmenti varasemalt eksisteerinud;
- 4) võitlus uute toormeallikate kasutusevõtu nimel poolfabrikaatide tööstuses, sõltumata sellest, kas sellised allikad juba eksisteerivad või tuleb need alles luua;
- 5) tekitades uut tüüpi organisatsiooni mistahes tööstusharus, näiteks saavutades monopoolse staatuse või murdes kellegi monopoolse positsiooni.

eripärased aspektid. Esiteks rõhutab määratlus teenuste innovatsiooniga loodavat lisandväärtust klientidele. Teiseks rõhutatakse praktikat - et leiutis muutuks innovatsiooniks, tuleb seda kasutada ja rakendada praktikas (peab oma rakenduslikku/turunduslikku väärtust). Kolmandaks peab leiutis olema ühe osaleja jaoks uus.

Enamik kaasaegseid definitsioone sätestavadki, et innovatsioon on protsess, mis seisneb uute võimaluste loomises erinevate teadmiste kombineerimisega ja nende viimises laialdasel kasutusse (Tidd, Bessant 2009, 15). Sealjuures on innovatsiooniprotsessis mitmeid erinevaid olulisi ja rõhutamist vajavaid aspekte: T&A võimekus; ettevõttes töötavad tippspetsialistid; kliendid ja nende vajaduste rahuldamine; läbimurdelised lahendused; firma strateegiline juhtimine, sh sisemine spetsiifiline teadmus/kogemus (*core in-house capabilities*) jmt. Neid aspekte tuleb jälgida tervikuna, sest ühest vaatepunktist lähtumine piirab innovatsioonist arusaamist (Tidd 2006, 46).

Drejer (2004) kohaselt võib innovatsiooni määratlemiseks teenussektoris eristada peajasjalikult kahte vastandlikku lähenemisviisi:

1) assimilatsioon (*assimilation*) – mis käsitleb teenuste innovatsiooni toodetele sarnaselt, keskendudes sealjuures eelkõige tehnoloogilistele uuendustele. Sarnaselt tootearendusele toimub ka teenusearendus evolutsiooniliselt. Antud lähenemine viitab teenussektoris sellistele võimalustele nagu näiteks otsingumootorite parem ärakasutamine ja uued lahendused internetipanganduses.

2) teenuste vastandamine (*demarcation*) toodete peamistele karakteristikutele, rõhutades teenuste puhul selliseid aspekte nagu mittemateriaalsus, heterogeensus, simultaansus ning muutuvus. Näiteks sarnaste toodete turustamiseks võib kasutada erinevaid ja omavahel kombineeritud teenuseid – võrkturundus, hulgiladu, supermarket, kulleriga kojukanne jmt. See lähenemine toimib hästi jaekaubanduse, turismi ja tervishoiu valdkondades (Witell et al. 2015).

Lisaks on värskemates käsitlustes esile tõusmas kolmas lähenemine, mis rõhutab eelkõige teenuse innovatsioonis tekkivat uut väärtusloomet (*Ibid.*). Siin on iseloomulikeks näideteks ringmajandusse integreeritud teenused (näiteks pandipakendite automatiseeritud sorteerimise ja taaskasutusse suunamise süsteemis klientidele pakutatav tulu, keskkonnasäästlik mõtteviis ning osalemise võimalus heategevuses).

Mitmed skeptikuid on eelnevatel kümnenditel täheldanud, et teenusettevõtteid polnud piisavalt või neid ei hinnatud piisavalt, sest reeglina eelistasid toonased ettevõtjad investeerida pigem tootmisesse (Link, Siegel 2007, 126). Viitamo (2007, 4) on oma uuringus leidnud, et asjad mis on loogilised ja intuiitiivsed tootmises, on teenustes sageli keerukad ja arusaamatud. Seega on uuringuid näidanud mitmeid teenus- ja tootmistegevuste vahelisi erinevusi.

Vaadeldes edasi praktikat, pole vastav taksonoomia siiski nii selge. Tootmis- ja teenindustingimuste erinevad tegurid on pidevad muutujad, mis kirjeldavad valdkondade spektrit hüpoteetilise puhta tootmise ja hüpoteetilise puhta teenindamise vahel (Metcalf, Miles 2006; Viitamo 2003). Töö autori poolt läbivaadatud uuringutes kirjeldatakse teenuse ja tootmise iseloomulikke erisusi ning lisaks ka teenuste osutamise protsessis tekkivaid iseloomulikke erisusi. Need erisused on kokkuvõtlikult toodud välja Tabelis 1.

Tabel 1. Erinevused innovatsioonis teenustes, tootmises ja teenuste protsessis nende olemusest lähtuvalt

Teenuste olemus	Tootmise olemus	Teenuste protsessi olemus
Tootmine ja tarbimine on lahutamatud.	Tootmine ja tarbimine on iseseisvad protsessid.	Tarbijad kujundavad teenuste disaini.
Klientidega koostöös tekkiv.	Ettevõtte siseseid ressursse kasutades tekkiv.	Erinevatest alternatiivsetes võimalustes lähtuvalt isetekkeline.
Teenuse innovatsioon lähtub intensiivsemalt väljastpoolt (kliendid, konkurendid ja tarbijad) saadud teadmiste omandamisest.	Innovatsioon on üldjoontes tehnoloogilisem ja selle saavutamiseks tehakse rohkem planeeritud teadus- ja arendustööd (T&A). Tegevus toimub peamiselt organisatsiooni sees.	<i>Ad hoc</i> lahendused vastavalt erinevatele vajadustele ja olukordadele
Piiratud turundusprotsesside standardiseerimise	Ressursid on vähem piiratud. Tootmisprotsess on	Originaalsed ja

võimalused. Teenuse disain on mitte korduv ja vastavalt kasutajate soovist.	korduv ja standardiseeritav.	eksklusiivsed lahendused.
Innovatsioon on seotud muutustega organisatsioonis ja ITK kasutuselevõttuga. Toimub teenuste täiendamine.	Innovatsioon on T&A tulemus. Organisatsioon ise ei pruugi muutuda.	Klientide vahetu tarbimiskogemus ja tagasiside loob uusi teenuseid.
Suhtlemine osapooltega on avatum.	Suhtlemine osapooltega on piiratum.	Pidev interaktsioon.
Teadus- ja arendustegevuse kulud ei ole tihedalt seotud teenuste väljundiga. Teenuse täiendus ja muudatused on inkrementaalsed.	Tooteinnovatsiooniga kaasnevad sagedamini patendid ning toimub rohkem radikaalseid arenguid.	Kliendid osalevad uute lahenduste loomises tasuta või tagasihoidlike boonuste eest.

Allikas: autori koostatud Arundel et al. 2007, Carvalho, Costa 2011, Foray 2004, Gadrey 2002, Gustafsson et al. 2013, Harrison et al. 2008; Link, Siegel 2007, Mothe, Nguyen Thi 2010, Polder et al. 2009, Sundbo 2000, Tether 2005, Tether, Massini 2007, Vence, Trigo 2008 alusel

Teenuste puhul keskendutakse pigem *olemasolevate toodete/teenuste täiendamisele*. See protsess on sageli isetekkeline ehk vajadusest tulenev (Link, Siegel 2007, 93). Selleks reeglina teadus- ja arendustööd planeeritult ei tehta ning uuendused on üldjuhul pisitasa kasvavad ehk inkrementaalsed, sest teenustaseme radikaalne muutus mõjutab klientide kaasamise taset (Gustafsson et al. 2013, 311-327). Siiski toovad Carvalho ja Costa (2011, 27) välja, et radikaalseid uuendusi on võimalik teha ka teenustele orienteeritud ettevõtetes (näiteks turismisektoris), rakendades näiteks kvaliteedijuhtimissüsteemi turismiorganisatsioonides. Ühest praktikast aga kujunenud pole, palju oleneb konkreetsest ettevõttest, tema tegevusalast ja arendatavast tootest, teenusest või täiendusest. Innovatsiooni mõistmine enamikus teenindusvaldkondades on nõudnud keskendumist ja õppimist, samuti varasemate innovatsiooni kontseptsioonide uuendamist (Foray 2004; Miles, Tether 2003). Näiteks on sageli toote loomisprotsessis pisut vaieldav, millisest hetkest tuleks antud protsessist hakata rääkima hoopis kui teenusest (Gallouj, Savona 2009, 156; Miles 2004, 433-458). Coombsi ja Milesi (2000) väidavad, et kahe sektori vahelised erinevuste piirid on viimastel aastatel olnud hägused (*Ibid.*, 97).

Teenusmajanduse ettevõtted keskenduvad loomingule ja disainile, arendusele ja analüüsile, vahendusele, turundusele ja müügile. Reaalset lõpptarbijale suunatud toodet neil reeglina pole (Kutcher, Mark 1983, 21-23; Drejer 2004, 551-562). Seega on teenuste puhul eelkõige väljundiks loodav väärtus, mis saab vaadelda kättesaadavuses, kvaliteedis, lisaväärtuses, varieeruvuses, ligipääsetavuses, kogemuses, prestiižis, rahulolus, hinnas, paindlikkuses, konkurentsivõimes, kohandatavuses, innovaativsus ja asendatavuses (Triplett, Bosworth 2004, 228-230). Kuna paljude teenusepakkujate tooted on immateriaalsed, pole neid kerge kaitsta traditsiooniliste intellektuaalse omandi meetoditega (nt patendid) (Miles 2004, 433-458).

Vence ja Trigo (2008) on analüüsinud teenusmajanduses toimuvate erinevate lähenemisviiside mõju teenuste innovatsioonimudelile. Tuues välja, et teenuste innovatsioonis on mitmeid teoreetilisi lähenemisi ning et teenindusvajaduse loovad erinevad põhjused (Vence, Trigo 2008, 1636). Olulisemateks näidetena toovad nad teenuste spetsiifikast lähtuvatest käsitlusviisidest esile *ad hoc* ja vajaduspõhise, formaliseeritud ning välissuhetel põhinevad lähenemised.

Ad hoc ja vajaduspõhine innovatsioon – esineb sageli lahenduse väljatöötamises konkreetsele probleemile ja kliendile. Näiteks teenuste disaini kohandamises konkreetsele ajalis-ruumilisele keskkonnale. On tavaliselt diskreetne ning mitte korduv (Gadrey 2002). Tüüpiliselt kuuluvad antud kategooria alla erinevad konsultatsiooniteenused (Drejer 2004). Viitamo väidab, et personaalset *ad hoc* teenust võime ka määratleda süstemaatilise teenuse osutamise, äritegevuse või tööstussektori tüübi järgi (Viitamo 2007, 1). *Ad hoc* uuendused aitavad luua uusi teadmisi ja pädevusi (Drejer 2004).

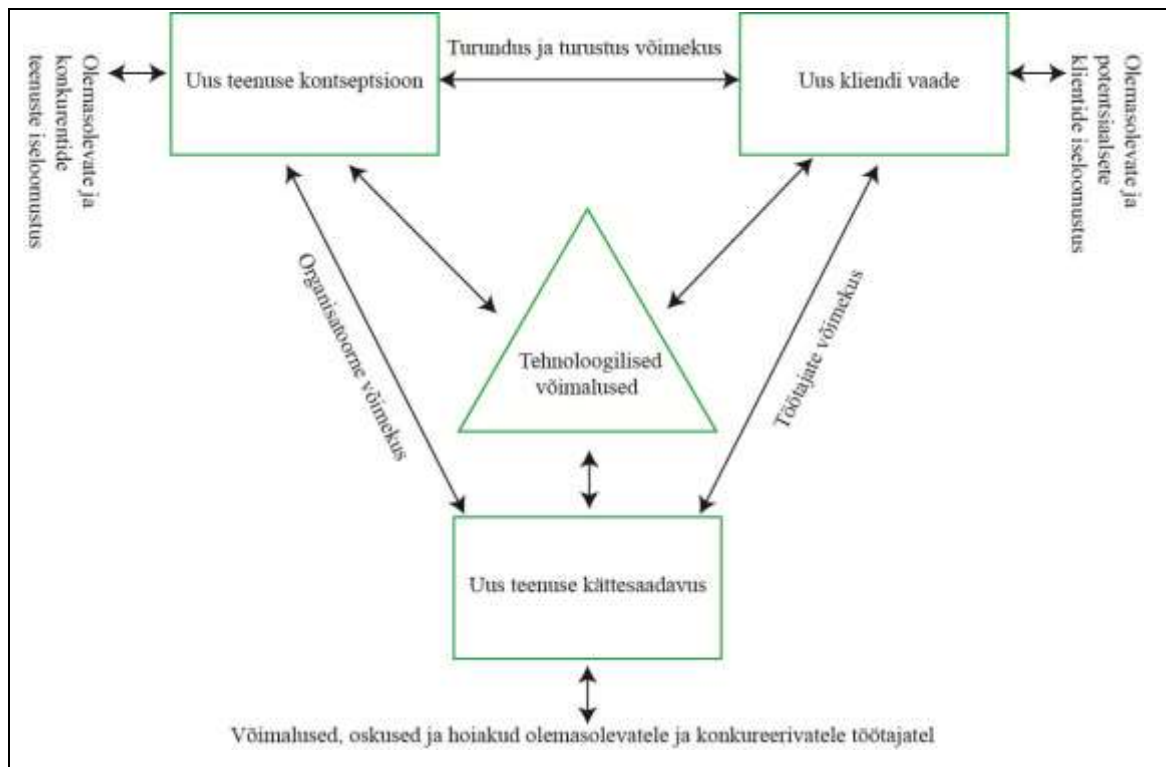
Välissuhetel põhinevus – teenusekeskne innovatsioon on rohkem kliendile orienteeritud, mis tähendab, et väärtus on tekkinud kaasloomest tarnijatega, äripartneritega, liitlastega ja klientidega (Hoarau-Heemstra 2011, 4). Partnerlussuhete tähtsustamine loob ettevõtetele võimaluse pääseda ligemale kliendile, eemaldada barjääre turule sisenemisel ning olla vähem haavatavamad majanduse tsüklitest. Samuti võimaldavad partnerlussuhted edendada tõhusalt äriteenuste (s.o logistika, turunduse, tootearenduse või juhtimistegevuse) kasutamist, mis toimivad muutuste katalüsaatorina (Gebauer et al. 2011, 1270 - 1280). Chesbrough and Spohrer (2006, 37) väidavad, et äritegevus teenindussektoris hõlmab “*läbirääkimiste muutusi*“ tarnijate ja klientide vahel.

Lisaks väidab Miles (2005, 39 - 63), et ettevõtted pööravad järjest enam oma uuenduste protsessis tähelepanu *organisatsioonilisele innovatsioonile* ja faktoritele nagu töötajad ja turundus ning selle arendamine. Paljud Euroopa ettevõtted leiavad järjest enam võimalusi teenida intellektuaalomandilt, teabelt või teenustelt (Buera, Kaboski 2012, 2540) ning majanduse õnnestumised sõltuvad üha enam sellest, kui hästi nad oma teenuseid ümber suudavad struktureerida (Chesbrough, 2011, 1-12). Masso ja Vaher on välja toonud, et Eestis on uuritud innovatsiooni sisendite ja väljundite vaheliste seoste mõju tootlikkusele. Antud uuring tuvastas, et teenindussektori ettevõtted rakendavad keskmiselt rohkem organisatsioonilist innovatsiooni kui tööstusettevõtted (Masso, Vaher 2011, 25).

Eelnevast lähtuvalt on magistritöö autor allpool visualiseerinud oma hilisemas analüüsis rakendatud peamist kontseptuaalset mudelit. Joonisel 1 on välja toodud neli innovatsiooni mõõdet: uus teenuse kontseptsioon, uus kliendi vaade, uued tehnoloogilised võimalused ja uus teenuse kättesaadavuse tase. Samuti on välja toodud erinevate mõõtmete vahelised seosed ning nende vahelised vastumõjud.

Antud kontseptuaalne mudel jälgib organisatsioonilist külge innovatsioonis. Alates töötajate oskustest ja hoiakutest, arvestades organisatsiooni struktuuri ning jõudes suhteni teiste ettevõtete ning klientidega. Oluline on seos ka teenuste ning töötajate oskuste (teadmiste) ja tehnoloogiainvesteeringute võimaluste vahel. Sellel teljel saab vaadelda ka innovatsiooni takistusi. Näiteks, kas töötajate hoiak ja suhtumine muutustele ning uuendustele on takistuseks innovatsioonis. Erinevates uuringutes (Hoarau-Heemstra 2011; Vence, Trigo 2008) on välja toodud, et teenustes tehnoloogilisi muutusi tehes, muutuvad ka organisatsiooni oskused (töötajate teadmised) ning lisaks struktuur, mis omakorda viib edasi uute uuendusteni.

Joonisel 1 on näha, et innovatsioonialased tegevused on sõltuvad protsessidest, mis on omavahel tihedalt seotud nii teenuste, tööjõu oskuste kui ka organisatsiooni endaga. Tehnoloogia kasutuselevõtt on praktikas tõestanud, et ühtviisi võrdselt tuleb selles protsessis investeerida tööjõu oskustesse ja uutesse tehnoloogiasse. Üldjuhul on tehnoloogiasse investeerimine sektorite kaupa erinev (Den Hertog 2000,495).



Joonis 1. Kontseptuaalne mudel innovatsiooni uurimiseks teenustes

Allikas: autori koostatud Den Hertog 2000, 495 alusel.

Neli dimensioonilist muudatust hõlmavat traditsioonilist ja tehnoloogilist aspekti innovatsioonis (*Ibid.*):

- 1) pakutavate toodete või teenuste muudatused;
- 2) teenuste osutamise vahendite muudatused;
- 3) muudatused teenuste osutamise viisides;
- 4) muudatused teenuste tootmiseks või tarnimiseks kasutatud tehnoloogiate osas.

Muud tüüpi muutused, mida esindab pehmete ehk organisatsiooniliste aspektide innovatsioon, kus on võetud arvesse järgmist (*Ibid.*):

- 1) muutused tööjõu oskustes, mida kasutatakse teenuste pakkumiseks või tarnimiseks;
- 2) muudatused ettevõtte organisatsiooni struktuuris;
- 3) klientide vaheliste suhete muutumine;
- 4) muutused suhetes teiste ettevõtetega.

Kokkuvõtvalt esitab joonis erinevates uuringutes ilmnunud võtmeomadusi teenusinnovatsiooniga seonduvalt: sisemiste ja välimiste faktorite mõjul toimuvad

muutused, kliendid, pakkumised ja organisatsioon. Ettevõtte ja kliendi suhe esindab traditsioonilist vaadet erinevate osalejate vahel ning väärtuste loomisel. Teenindusuuendused esinevad kahe osaleja ärisuhtes ning selles käsitluses võib teenust kirjeldada kui "*uut või märkimisväärselt muutunud (uus ettevõtte jaoks) toodet või teenust ... või kasutusele võetud uue või oluliselt muutunud (uus ettevõttele) teenindusprotsessi uuendustegevuseks.*" (Hertog et al. 2011, 1436). See määratlus näitab, et teenuste või teenuse muutus ei pea olema turul sisuliselt uus. Uuendus peab pakkuma märkimisväärselt kasu, et seda saaks käsitleda teenuse innovatsioonina.

1.2. Innovatsiooni olemuse ja eripära määratlemine turismisektoris

1.2.1 Innovatsiooni liigid

Turismisektori eripäraks teenuste sektoris on suurem sõltuvus turu suurusest/väiksusest, territoriaalsest kuuluvusest, kliimast, atraktiivsete sihtkohtade olemasolust ning hooajalisest tööjõust. Turismisektori arengul on positiivseid mõjusid ka teistele majandussektoritele (Davidson 2004, 22). Turismisektoris tegutsevad valdavalt erasektori ettevõtted. Siiski eeldab valdkonna areng ka avaliku sektori osalust. Näiteks infrastruktuuri, reklaami- või turundustoetusi või fiskaal- ja rahalisi stiimuleid, et meelitada sektorisse erainvesteeringuid. Turismisektoris on innovatsioon võrreldes teiste teenusvaldkondadega keerulisem, kuna valdavalt müüakse klientidele eeskätt emotsioone väljendavaid teenuseid (Sundbo 1997, 432-435).

Sageli kasutatakse innovatsiooni mõiste selgitamiseks innovatsiooni erinevate liikide väljatoomist (De Jong et al. 2009, 423-437). Levinud on innovatsioonide liigitamine lähtuvalt sellest, mis laadi uuendusi antud innovatsioon endas kätkeb ning kui pikaajaline on uuendusprotsess. Käesolevas magistritöös toetub autor liigitusele (Tabel 2), mis lähtub turismisektorile iseloomulikest toodetest ja teenustest. Neid on autor kõrvutanud OECD ja Eurostati (2015) poolt määratletud üldlevinud tüpoloogiaga.

Turismisektorit, nagu teenuseid üldiselt, iseloomustab kõrge heterogeensus. Antud sektoris on üldjuhul kliendile pakutav turismitoode olemuslikult teenus. Halli (2008) järgi on turismil mitmeid spetsiifilisi iseärasusi: turismitoode on enamasti immateriaalne, kaasates enda loomisse nii tootmise kui tarbimise; turisti tervikkogemuse määravad ära mitmed erinevad turismiteenuste pakkujad; turismitööstus on suuresti sõltuv

infovahetusest, lähtugu see siis kas turistidelt tagasisidena või turismifirmadesse akumulereunud infovoost; enamik turismiteenuste allhankeid on töömahukad ning sealne tööpanus määrab turismiteenuste kvaliteedi; turismis on olulised organisatoorsed tegevused.

Tabel 2. Innovatsiooni tüpoloogia kasutamiseks turismisektoris

Innovatsiooni tüüp turismisektoris	Definitsioon OECD ja Eurostat kohaselt	Näited turismisektorist
Toote/teenuse innovatsioon	Toote innovatsioon – muutused organisatsiooni pakutavates toodetes või teenustes.	Huvi- ja identiteedipõhised tooted (nt vanaautode huvilistele, tsiklisõitjatele või ekstreemsportlastele). Usupõhised tooted (nt piibllilaagrid). Uute mugavuste pakkumine (nt tukastamistsoonid lennujaamades). Igapäevaste toodete asendamine (hotelliruumid, sööginõud jmt) disaineritoodetega.
Protsessi innovatsioon	Protsessi innovatsioon - muutused toodete või teenuste loomise ning kohale toimetamise viisides.	Rahvamasside ja järjekordade juhtimis süsteemid teemaparkides, sh. VIP eelistused. Iseteeninduslikud kassad jmt. Robotite kasutamine puhastuses ja aianduses. Erinevad söökide ja jookide väljastussüsteemid restoranides, kohvikutes ja baarides.
Tarnijate võrgustiku innovatsioon – muutused kaupade või teenuste hankimisel.	_____	Kontrollitud ja sertifitseeritud kohaliku toidu tarnijad turistide toitlustuses. Ökoloogiliselt väikesema jalajäljega teenusepakkujad. E-piletid, e-load ja täiendavad e-teenused pärast põhiteenust.

Organisatsiooni innovatsioon	Organisatsiooni innovatsioon – muutused organisatsiooni tegevuse reeglites ning organisatsiooni kultuuris	Odavlennufirmad – ühendav kontseptsioon <i>online</i> -broneeringutest, jätkulendudest, vähest pardateenindusest ja lisatasudest. Kaasneb lennujaamade/firmade koostöövõrgustiku innovatsiooniga.
Juhtimise innovatsioon – muutused organisatsiooni juhtimise struktuuris ning praktikas.	_____	Personali pidev motiveerimine ja karjäärisüsteemi loomine. Koolituste ja tiimi sotsialiseerumisürituste korraldamine. Töötajatele ettevõttesse investeerimisvõimaluste pakkumine.
Turunduslik innovatsioon	Turunduslik innovatsioon – muutused toodete või teenuste turule toomises	Internetis registreerimiste ja eelisbroneeringute pakkumine. SMSid jooksvatest transpordivõimalustest. Blogidest tarbijate tagasiside hankimine. Viirusturundus.

Allikas: autori koostatud Hjalager 2011, 128 ja OECD ja Eurostat 2005 alusel

Kuna turismis sulanduvad mitmed teenusmajanduse tegevused, siis on keeruline neist vaid ühte liiki määratleda. Kohtumised ja kontaktid teenusepakkujatega, kes määravad suures osa turismiteenuse tarbijakogemusest, võivad toimuda veebis nii ärisuhtluse kui sotsiaalmeedia keskkondades. (Hall et al. 2008, 11-13) Samas hotellikomplekse ja golfiväljakud ei saa võrrelda väikeste perefirmadega, kus on vaid majutus ja restoran ning sinna juurde kuuluvad teenused. Nagu on viidanud Uku Varblane jt autorid (2012) teenusettevõtete kohta laiemalt, siis saab kokkuvõtteks ka turismiettevõtete kohta tõdeda, et nende klassifitseerimine on keeruline. Eeskätt seetõttu, et „*kategooriatel on palju omavahel kattuvaid tunnuseid ning kuulumine kas ühte või teise gruppi sõltub tihtipeale väga väikestest nüanssidest*“ (Varblane et al. 2012, 13).

1.2.2. Peamised innovatsioonistrateegiad

Innovatsiooni analüüsimiseks turismi valdkonnas on autor aluseks võtnud Pavitti klassifikatsiooni, mis aitab mõista seaduspärasusi tehnoloogilistes muutustes ja innovatsioonis majandusharude lõikes (Pavitt 1984). Pavitti kohasel võib erinevaid majandustegevusi toote- vs protsessiinnovatsiooni olulisusest lähtuvalt kategoriseerida järgnevalt: 1) Tarnijatest sõltuvad sektorid (nt. tekstiilitööstus), kus uue innovatsiooni aluseks on teistest tööstusharudest tulevatest komponentidest, materjalidest, seadmetest jne. 2) Masstoodanguga tegelevad sektorid (nt. autotööstus), mis põhinevad suuresti kuluefektiivsuse tagamise eesmärgil protsessiinnovatsioonil. Seal tekib uuenduslikkus nii sisemiselt (arendusüksused) kui väliselt (seadmete tootjad). 3) Spetsialiseerunud tarnijad (nt masina- ja aparaadiehitus), kus innovatsioonialane tegevus on väga tugevas sõltuvuses võtmeklientide vajadustest (nõ *lead users*). Seega kuuluvad antud jaotusse reeglina väikesed niššitootjad, kes teevad suurettevõtetele spetsiifilisi arendus- ja allhanketöid. 4) Teaduspõhiseid majandussektorid (nt IKT ettevõtted), kus on kõrge nii toodete kui protsessiinnovatsioon, pidev sisemine panustamine T&A ning ja teaduslike uuringute rakendamisse (*Ibid.*, 357-365).

Miozzo ja Soete (2001, 159-185) on oma uuringutes kasutanud teenuse mõisteid ja tööriistu Pavitti käsitlusest lähtuvalt. Magistritöö autor toob välja järgnevalt nende autorite sõnastatud kategooriate jaotused:

1) Tarbijatest sõltuvas sektoris on teenusepakkujad näiteks avalikke või kollektiivseid teenuseid pakkuvad ettevõtted (haridus, tervishoid, haldus). Eraettevõtete seas on tüüpilised teenusepakkujad toitlustusasutused, remonditöökojad ja juuksurite salongid.

2) Masstoodanguga sektor jaotub omakorda kaheks alaliigiks:

a) Mastaabiintensiivne sektor, kuhu kuuluvad suures mahus *back-office* haldusülesandeid täitvad teenusepakkujad. Need teenused sobivad hästi infotehnoloogia lahenduste rakendamiseks eesmärgiga vähendada kulusid.

b) Võrgustikusektori teenused, mis sõltuvad näiteks infrastruktuurist (transpordi- ja reisisenused, hulgikaubandus ja turustamine); püsivõrkudest (kindlustus, pangad, telekommunikatsioon ja ringhäälinguteenused). Sellesse gruppi võivad kuuluda ka

kommunaalteenused nagu näiteks elekter, vesi ja gaasivarustus. Antud teenustel on tihti oluline roll uuenduste ja uute tehnoloogiate määratlemisel ja täpsustamisel.

3) Spetsialiseerunud tarnijad ja teaduspõhised sektorid, kuhu kuuluvad tehnoloogilised (tarkvara) ja ka disainiteenused. Tehnoloogia kasutuselevõtu peamine initsiaator on ettevõtjate endi innovatsioonialane tegevus, kuigi neid saab sageli arendada tihedas koostöös konkreetsete klientidega (Salter, Tether 2014, 140).

Pavitti käsitluse kohaselt kuulub turismisektor üldjuhul esimesse, tarnijatest sõltuvasse sektorisse, kus peamine allikas innovatsiooniks on sõltuvus sisenditest teiste sektorite poolt. Mõned turismisektori nišiteenused võivad liigituda ka spetsialiseerunud tarnija kategooriasse (nt ökoturism).

Tarnijatest sõltuvasse sektorisse liigituvaid ettevõtteid võib iseloomustada kolme peamise kriteeriumiga. Esiteks pole vastavatel ettevõtetel oma T&A üksust ning uuenduste peamiseks allikaks on koostööpartnerid ja teised sektorid. Näiteks kaasab turismisektor uusi lahendusi eeskätt IKT sektorist – mobiilsed broneerimissüsteemid, mobiilne *check-in*, elektroonilised infotablood terminalides ja hotellide *lobby*'des, nutitelefonides kuvatavad pardakaardid, erinevad reserveerimissüsteemid hotellides ja restoranides jpt. (Bilgihan, Nejad 2015). Teiseks on antud ettevõtete grupis innovatsioonialased tegevused tugevasti seotud turundusalase tegevusega (Pavitt 1984, 373). Kolmandaks, eelkõige tänu personaliseeritud lähenemisele, on sageli tegemist ühekordse innovatsiooniga. Millega on raske luua pikaajalist konkurentsieelist, kuna enamikke uudseid lahendusi pole võimalik patenteerida ja konkurendid võtavad need kiiresti üle (Molina, et al. 2017, 139-144; Mürk, Kalvet 2015). Lähtuvalt Pavitt viitab, et ka tehnilise muutuse määr ja suundumus igas sektoris on sõltuvuses tehnoloogia allikatest. Samuti kasutajate vajaduste olemusest ning võimalustest – kuidas innovaatorid oma tegevust ja tehnoloogilisi võimalusi kasutavad oma konkurentsieelise suurendamiseks ja konkurentsistrateegiate mitmekesistamiseks (Pavitt 1984, 357-365).

1.2.3. Peamised innovatsiooni piiravad tegurid

Innovatsiooni piiranguid ettevõttes saab esmalt jagada kahte suurde alajaotusse – ettevõtte sisemised tegurid ja ettevõtte välised tegurid. Järgnevalt annab töö autor detailsema ülevaate rahvusvaheliselt tunnustust leidnud teoreetilistes uuringutes sisalduvatest innovatsiooni piiravate tegurite käsitlustest.

Mida enam tegelevad ettevõtted innovatsiooniga, seda rohkem kogevad nad innovatsiooni takistavaid tegureid (d'Este et al. 2012, 483). Mitmed juhtumiuuringud toovad välja, et innovatsiooni juhtimise olulisi valdkondi ei käsitleta juhtimisõppes, õppekavades ja -tekstides (Tidd et al. 2006, 12). Enamasti lähtutakse praktikas uuenduslike lahenduste loomisel pigem varasemast kogemusest. Samas pole kindel, kas varasem kogemus on muudatustega kohanemiseks ning uuenduste läbiviimiseks piisav ning toetava iseloomuga (viimasel juhul eelkõige rutiinid, mida on raske ümbersuunata) (Teece 2012; Tidd et al. 2006, 13). Sageli piirab väikestes turismiettevõtetes innovatsiooni oluliste ressursside nappus. Neil pole ressursse, et luua uuenduslikke teadmisi iseseisvalt või osta neid teistelt äriettevõtetelt (Hjalager 2002, 2011). Näiteks personali osas võib välja tuua madala haridustaseme, kus uuendused ja muudatused on tihti takistuseks, sest ei suudeta piisavalt kiiresti muudatustega kaasa minna (*Ibid.*, 2002, 465-474). Turismisektoris on näiteks ettevõtte sisemisteks piirajateks muudatustele jalgu jäänud organisatsiooni struktuur, töötajate suur voolavus, ebapiisavad investeeringud IKT-lahendustesse jmt. (Teece 2012, 1396 – 1400). Seega ei piisa ainult teadmistest, kuidas motiveerida uuendusi, vaid peab olema teadlik ka seda takistavatest teguritest. Spetsiifilised ettevõtetes innovatsiooni piiravad tegurid on esitatud allpool olevas Tabelis 3.

Tabel 3. Innovatsiooni piiravad tegurid organisatoorsel tasemel turismi valdkonnas

Tunnused	Innovatsiooni piiravad tegurid
Madal innovaatilisus juhtimiskultuuris	Vähene paindlikkus. Koostöö ja ülesannete jagamise puudulikkus. Nõrk ettevõtluskeskkonna tundmine. Uuendusmeelsuse puudumine. Surve puudumine uuenduste tegemiseks. Madal riskivalmidus. Vähene arusaamine uuenduste vajalikkusest konkurentsis püsimiseks. Eelnevat toetavad sügavalt juurdunud rutiinid.
Kõrge personali voolavus	Vähene personali koolitamine. Töötajate madal kvalifikatsioon. Probleemid ettevõtte oskusteabe kaitsmisega. Karjääriredeli astemete vähesus. Motivatsiooni puudumine õppimiseks ja uuenduste tegemiseks. Madal vastuvõtlikkus uuendustele. Tehniliste oskuste puudumine. Võtmetöötajate ja –oskuste vähesus.

Väheseid juhtimise muudatused	Juhtide suhtumine ei toeta ettevõtte struktuuri. Juhtkonnas ei toimu liikumisi. Töötajate vastuseis muudatustele.
Väiksus	Vähene võimekus võtta üle uusi ideid. Piiratud võimalused rakendada uusi ideid. Piiratud võimalused võtta ette riskantseid projekte. Piiratud ligipääs uutele kallitele tehnoloogiatele. Tähelepanu igapäevastel toimingutel.
Puudulik IT võimekus	Tehnilised piirangud uuenduste rakendamiseks. Turvariskid. Õiguslikud probleemid. Vähene võimekus tehnoloogiliste komplekslahenduste rakendamiseks.

Allikas: autor, Howells, Tether, 2004 ja Hjalager, 2002; Najda-Janoszka, Kopera 2014, 193 alusel

Innovatsiooni seisukohalt on samatähtsad organisatsioonist väljapool olevad tegurid – näiteks sektorisisese konkurentsi tase, turu suurus, valdkonna reguleeritus või suurenev sõltuvus teistest organisatsioonidest (Slappendel 1996, 108), kuid samuti kliimaatilised tingimused (Howells, Tether, 2004), sotsiaalmajanduslikud ja -kultuurilised tingimused jne. (Siimon et al. 2000). Ülevaatlilikult on väliskeskkonna piiravad tegurid turismi valdkonnas välja toodud Tabelis 4. Üldiselt pigem tagasihoidlikku uuenduslikkust turismiettevõtete seas seostatakse tihti killustatusega turismitööstuses, kus domineerivad väikeettevõtted, mida haldavad üldjuhul üksikisikud või pered (Hjalager 2002, 465-474).

Tabel 4. Väliskeskkonnast tulenevad innovatsiooni rakendamist piiravad tegurid turismi valdkonnas

Tunnused	Innovatsiooni piiravad tegurid
Kinnised ärimudelid	Vähene turu läbipaistvus. Raskused kontseptsioonide testimisega.
Ärisektor, kus domineerivad väikekeskmised ettevõtted	Vähene innovatsioonialase tegevuse tase. Madal teadlikkus innovatsioonist. Alaarenenud innovatsioonitase turismisektoris. Uutele koostöösuhete ülemineku kõrged kulud.
Heitlik arengudünaamika	Varjatud omanike ja omanikuvahetuste tõttu väikeettevõtluses takistab koostöövõrgustike teket ning teadmiste akumulatsiooni. Turismisektori tööturu negatiivne kuvand

	takistab kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide palkamist.
Haavatavad nõudluse vood	Suur sissetulekute erinevus tulenevalt hooajalisest nõudlusest. Takistab ka kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide palkamist.
Vähene usalduse kultuur	Vähene kogemuste ja teadmiste vahetamine.
Alaarenenud turismipoliitika	Institutsionaalne inerts. Bürokratlikud takistused. Vähesed riiklikud toetused.
Innovatsiooni vähene seadusandlusega kaitstud	Levinud on kopeerimine, mitte leiutamine. Kõlvatu konkurents litsentseerimata või makse mittemaksvate ettevõtjate poolt.
Sotsiaalmajanduslik keskkond	Kahe sissetulekuga perede areng. Vaba aja individualiseerimine ja tähtsus. Multikultuursed ühiskonnad. Kasvav vananev ühiskond. Suur naiste osakaal, kus ettevõtlusest vähesed teadmised.

Allikas: autor Najda-Janoszka, Kopera 2014, 193; Siimon et al. 2000 alusel

Siimon et al. (2000) võtab kokku tegurid, mis mõjutavad uute teenuste arengut. Ta leiab, et vajadusi uuendusteks loovad tehnoloogilised tegurid, majanduslikud trendid, sotsiaalkultuurilised, sotsiaaldemograafilised, ettevõtluspraktikat iseloomustavad aspektid ja institutsionaalsed tegurid (*Ibid.*). Kõik need muudavad äri tegemise viise, uuendades teenuste sektorit uute teenuste loomisega (Najda-Janoszka, Kopera 2014). Alljärgnevalt vaatleme neid aspekte eraldi ja põhjalikumalt.

Tehnoloogilised tegurid

Esiteks on tehnoloogia ettevõtte jaoks oluline ressurss eesmärkide saavutamisel. Teiseks annab tehnoloogia vahendid, mille abil on võimalik luua tootele konkurentsieeliseid. Ning kolmandaks on tehnoloogia ise arenduse ja müügi objekt (Siimon et al. 2000, 104). Antud kontekst määrab, missugused on vaadeldavas innovatsioonisüsteemis koostööalased suhted ja täiendavus erinevate sektorite vahel. Näiteks Eestis puhul vajab siinkohal märkimist vähene koostöö ettevõtete endi vahel ning ka muude (eelkõige T&A) asutuste vahel (Godin 2010, 38). Samuti vähene sektoriaalne koostöö, eelkõige IT-lahenduste vähene rakendatavus traditsioonilistemas tootmisvaldkonnades (*Ibid.*, 12).

Sotsiaal-kultuurilised ja -majanduslikud aspektid

Kuigi tänapäeval on innovatsioonisüsteemid ületanud rahvuslikud piirid ja muutunud rahvusvaheliseks (Siimon et al. 2000, 177), kohanduvad igas riigis rahvusvahelised innovatsioonimudelid kohaliku sotsiaal-kultuurilise taustaga. Näiteks sõidujagamisteenused (Uber, Taxify jt) peavad igas rakendatavas riigis arvestama kohaliku seadusandluse ja taksoteenuse eripäradega.

Arvestada tuleb näiteks rahvastiku vananemisega ja multikultuursete ühiskondadega, mis muudavad pidevalt tarbijate ootusi ja eelistusi. Viidatud allikas on täpsemalt kirjeldatud nii suurte riikide (USA, Jaapan) kui ka väiksemate riikide (Soome, Rootsi, Läti, Leedu, Ungari) näidetele innovatsioonimodelite rakendamise erinevaid praktikaid. Kui USA-s ja Jaapanis on innovatsiooni tööstuses juhtinud märkimisväärselt sõjatööstuse tellimused, siis Euroopa Liidus on domineeriv roll olnud riiklikult rahastatud T&A asutustel (*Ibid.*, 179 - 196). Hjalageri (2002, 465-474) hinnangul on uuenduslik tegevus turismis olnud ebapiisav. Ta väidab Taani näitel, et turismitööstuses on vähe usaldust ettevõtete vahel. Omanikud muutuvad kiiresti, mis takistab usaldusel põhineval koostöösuhet ja arengut. Taanis on turismisektori väljakutseks riikliku strateegia ühise visioonis kokkuleppimine kõigi osapoolte vahel. Samas mõnes üleminekuriigis on teenusmajanduses vähenenud ettevõtete tööjõukulud, mis tulenevad teenuste sisseostu suurenemisest. See trend on toonud kaasa tarneahelate killustumise, kuna alltöövõtu kasutamine suunab hulga teenuseid teistele ettevõtetele (Miles 2004, 433-458).

Ettevõtluspraktikat iseloomustavad aspektid

Teenusmajanduse allharude võrdlev analüüs tõi välja (Varblane et al. 2012, 66) teenusmajanduses on väikeettevõtetel märkimisväärne osakaal. Arvestades eksportsuutlikkust ning rahvusvahelist konkurentsivõimet, on väiksematel ettevõtetel keeruline leida laienemiseks või arendustegevusteks finantseerimisvõimalusi. Seega ettevõtte suurusest sõltuvalt on teenusmajanduse sektoris ühelt poolt mitmeid piiranguid (töötajate arv, teenusepunktide hulk ja asukoht jmt) innovatiivsete lahenduste rakendamiseks. Rahvusvahelises plaanis võimaldab mastaabiefekt suurettevõtetel või globaalselt tegutsevatel firmadel saavutada innovatsiooni rakendamisest suuremat tulemuslikkust (Gadrey 2002, 28).

Mõned uuringud turismisektoris innovatsiooni ja ettevõtluse osas on leidnud, et hotellid ja restoranid on madalama tegutsemise ega. Tavaliselt on nendes ettevõtetes väga madalad

tõkkes ärist väljumiseks, mistõttu on lihtne luua jälle uusi ettevõtteid, millel pole uuenduslikke jooni (Sundbo, Gallouj 1999, 37). Ehk taoline turismisektoris pikaajaliselt väljakujunenud praktika ei soodusta innovatsiooni.

Lisaks iseloomustab turismisektorit kõrge konkurentsitihedus, mis sunnib konkureerivaid ettevõtteid üksteise uuendustega pidevalt kursis olema. (Hall, Williams 2008, 2-3). Samas peavad konkureerivad ettevõtted innovatsiooniks tegema ka mitmesugust koostööd, mis nõuab organisatsioonilt avatust. Siit tuleneb ka nõ avatuse paradoks ehk innovatsioon nõuab avatust, kuid innovatsiooni kommertsialiseerimine ehk turule viimine vajab kaitset (Laursen, Salter 2014, 867). Teisisõnu on turismisektoris konkurentidel seetõttu lihtsam kopeerida uusi ja huvitavaid ideid. Nii tekib ettevõtetele pidevalt väljakutseid uuendamaks ja säilitamiseks oma konkurentsieelist (Porter 1998, 343-373). Enamasti puudub võimalus uusi teenuseid ja lahendusi patenteerida või autoriõigustega kaitsta ning neid on suhteliselt lihtne kopeerida (Hjalager 2002, 465-474; Sundbo et al. 2007, 88-106). Eriti kui uuenduslikud teenused on suunatud lõpptarbijatele ning nende olemus on suhteliselt lihtne (Hall, Williams 2008, 4; Paget, Dimanche 2010, 828-847, Lumiste, Lumiste 2003, 123).

Institutsionaalsed aspektid

Käesolevas töö empiirilises osas on institutsionaalsete aspektide uurimisel keskendatud asjaomaste riiklike struktuuride ning avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonide tegevusele ja mõjule. Djellali ja Gallouj (2010, 6) leiavad, et "*teenindussektor tõenäoliselt innustab rohkemaid kui nende näitajaid lubavad ja seega on teenindusmajanduses peidetud või nähtamatu innovatsioon, mida võimaluse korral tuvastatakse ja seda saab toetada asjakohane riiklik poliitika*". Siimon et al. 2000 toob välja ka Eesti Vabariigi erinevate institutsioonide (parlament, valitsus, ministeeriumid, Teaduste Akadeemia, teadus- ja arendusnõukogu, ülikoolid, instituudid, sihtasutused, fondid, teaduspargid jt) rolli ning koosmõju innovatsioonisüsteemi arengus.

Eestis saab olulise riigi tasemel turismisektori arengut suunava institutsioonina esile tuua Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse. Kolmanda sektori organisatsioonidest on mõjukamad Eesti Hotellide ja Restoranide Liit ning Eesti Turismifirmade Liit.

Eestis nagu ka näiteks Taanis on turismisektori oluliseks väljakutseks olnud ühise visiooni kokkuleppimine kõigi osapoolte vahel (Gyimóthy et al. 2012, 4).

Eraldi käsitlevad autorid (Siimon et al. 2000, 206 - 215) Eesti Vabariigi innovatsioonisüsteemi finantseerimise aspekte. Tõdedes selles prioriteetide süsteemi puudumist ning grantide jagamise süsteemis prevaleerivaid suuri eeliseid minevikus teadussaavutatusi omanud teadlastel.

Lähemalt leiab institutsionaalsete aspektide mõju käsitlemist käesoleva magistritöö empiirilises osas.

2. EMPIIRILINE PEATÜKK

2.1. Eesti teenindus- ja turismisektori ülevaade

2014. aastal loodi veidi üle neljandiku Eesti ettevõtete lisandväärtusest teenindussektoris (Eesti Statistika Aastaraamat 2016, 275). Eesti teenindusettevõtete müügitulu on aastatel 2004 - 2015 kahekordistunud. Kõige rohkem on müügitulu kasvatanud kunsti ja meelelahutuse ning haldus- ja abitegevusega tegelevad ettevõtted. Teenindusettevõtete keskmine hõivatus on püsinud stabiilsena (5 - 6 hõivatut ettevõtte kohta). Teenindussektori arengule viitab ka see, et peale müügitulu kasvu on suurenenud ka ettevõtete lisandväärtus. Lisandväärtust on kümne aastaga enim suurendanud kinnisvaraalasest ning haldus- ja abitegevuse valdkonnas tegutsevad ettevõtted.² Lisandväärtuse kasv suurenes 2015. aastal just teeninduses (Eesti Statistika Kvartalikirj 2017, 81).

Tabel 5. Ülevaade turismisektori osakaalust teenindussektoris

Aasta	Teeninduse lisandväärtus	Turismi lisandväärtus	Turismi osakaal lisandväärtuses teenindussektoris	Teeninduse ettevõtte arv	Turismi ettevõtete arv	Turismi osakaal ettevõtete arvu osas
2015	7537783eurot	911921eurot	12,1 %	83292	8881	10,7%
2014	7104496 eurot	843847eurot	11,9%	77970	8236	10,6%
2013	6597915 eurot	754516 eurot	11,4%	74889	7906	10,6%

Allikad: Statistikaamet, turismi ja majutus majandusnäitajad 7.03.2017, Autori koostatud.

² Teenindussektoris Eestis ehk teenindusega tegelevate ettevõtetele kuuluvad tegevusvaldkonnad nagu hulgi- ja jaekaubandus, hotellindus ja toitlustamine, veondus, laondus ja side, finantsvahendus, kinnisvara- ja muu äriteenindus jpm (Randmaa et al., 2007, 36).

Teenindussektoris tegutses 2014. aastal 43% Eesti ettevõtetest. Antud sektoris töötab pisut üle veerandi kõigist hõivatuist. 2014. aastal kasvas tööhõive enim haldus- ja abitegevuste alal, kus on ka kõige rohkem suuri rendi, tööhõive, turismi, turvatöö, hoonete ja maastike hoolduse ning büroohaldusega tegelevaid teenindusettevõtteid. Neis ettevõtetes oli 2014. aastal tööl kolmandik teenindussektoris hõivatuist (Eesti Statistika Aastaraamat 2016, 275).

Riiklikult on Eesti teenussektori arendamisel seatud sihiks suurendada ambitsioonikate äriideede juurdevoolu ning kasvule orienteeritud ärimudelite loomise ja rakendamise toetamist (Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014 – 2020, Majandus ja Kommunikatsiooniministeerium 2013, 21). Eelviidatud strateegia kohaselt on Eesti ärijuhtide hinnangul innovatsioonivõimekuse osas keskmisel tasemel (5,0 punkti, 33. koht). Samas viimase kuue aasta vältel pole Eestis sellel skaalal arenguid toimunud (*Ibid.*).

Turism täidab olulist rolli Eesti üldises majandusarengus, andes 6,3% sisemajanduse koguproduktist ning pakkudes ühtlasi stabiilseid kui hooajalisi töökohti. Eesti turismimajandus asus 2014. aastal ligi 200 indikaatori alusel moodustatud rahvusvahelises edetabelis 141 riigi seas 38. kohal (Eesti Rahvusvaheline konkurentsivõime 2015, 2). Üldjuhul peavad skeptikud turismi suhteliselt väikest lisandväärtust loovaks tegevusvaldkonnaks. Rääkides aga ekspordist, siis on turismi panus mõnevõrra suurendanud just teenuste ekspordi. Näiteks 2015. aastal andis teenuste müük välisresidentidele enam kui neljandiku teenuste koguekspordist (Eesti Statistika Aastaraamat 2016, 275).

Turismi elavnemine avaldab mõju paljudele majandussektoritele. Eesti riiklik turismiarenduskava 2014–2020 on siseturismi edendamise eesmärgiks seadnud, et Eesti elanik puhkaks ka Eestis, mõjutades positiivselt meie majandust (Eesti Statistika Kvartalikirjeldus 2017, 124). Lisaks otseselt turismiga tegelevatele ettevõtetele mõjutab see suundumus ka turismiga kaudsemalt seotud majandusharude tooteid ja teenuseid. Eesti tuntuse suurendamise suuremateks koostööpartneriteks on laeva- ja lennufirmad, sihtturgudel tegutsevad reisikorraldajad, eri teenuste pakkujad (hotelliketid, erialaliidud, üksikettevõtjad, piirkondlikud sihtkohad, sissetuleva turismiga tegelevad Eesti reisikorraldajad, reisibürood). (Tegevusaruanne 2015, 10)

Maailma Turismiorganisatsiooni prognoosi järgi kasvab perioodil 2010 – 2020 reise arv Euroopa riikidesse keskmiselt 2,7% aastas, jõudes 2020. aastaks 620 miljoni mitmepäevase reisini (2010. aasta tehti 475,3 miljonit reisi). Nii nagu 2010. aastal, moodustavad prognoosi järgi 2020. aastal Euroopa riike külastavatest turistidest 88% teistest Euroopa riikidest saabuval turistid. Lisaks moodustavad 12% muudest maailma piirkondadest saabuval turistid. Prognoosi järgi kasvavad reisid Kesk- ja Ida-Euroopa riikidesse teiste Euroopa piirkondadega võrreldes veidi kiiremini – 3,7% aastas. See tähendab, et turuosa Euroopa sissetulevas turismis kasvab prognoosi kohaselt 20%-lt 2010. aastal 22%-ni 2020. aastal (ehk 95 miljonilt reisilt 2010. aastal 137 miljonini 2020. aastal). (Turismiarenduskava 2014-2020, 6)

Autor vaatleb töö empiirilises osas vähem teadusmahuka sektori³ teenuste, kitsamalt turismivaldkonna innovatsiooni. Teenusmajanduse defineerimisel võetakse aluseks järgmine teenuste definitsioon: „*Teenused on sellise tootmistegevuse tulemus, mis muudab tarbija varalist või meelelist seisundit või aitab kaasa toodete või finantsvarade vahendamisele*“ (Varblane et al. 2012, 4). „*Sellest tulenevalt kuuluvad teenusmajandusse ettevõtted, mis kuuluvad Eesti majanduse tegevusalade EMTAK 2008 klassifikaatori järg G-S osadesse*“ (vaata Lisa 1) (Ibid., 15). Veelgi kitsamalt keskendub töö autor turismisektorile ehk Eurostati klassifikaatori jaotuses turismibüroodele ja turismikorraldajatele, maismaatranspordile, hotellindusele ja majutusele. (jagu N 77, H 49, I 55, vt Lisa nr 1).

2.2. Innovatsiooni uuring Eesti turismisektoris

2.2.1. Meetodi kirjeldus

Uurimusküsimusele, missugused on võimalused innovatsiooniks traditsioonilistes (teenus)majanduse valdkondades ning kas ja kuidas neid rakendatakse vähem teadusmahuka teenusvaldkonna näitel, vastuse leidmiseks tugineti järgnevatele uurimisetappidele:

- 1) empiirilise uurimuse jaoks vajaliku raamistiku (tegurite) kindlaksmääramisest;

³ Bettencourt et al.(2002) defineeritav osa vähem teadusmahukatele teenustele:“.. kes toodavad lisandväärtust läbi teadmuse kogumise, loomise ja levitamise, et arendada teenuslahendusi, mis vastavad klientide vajadustele“ (2002, 101).

- 2) dokumendianalüüsist;
- 3) ankeetküsitluse läbiviimisest;
- 4) analüüsist ja tulemuste esitamisest.

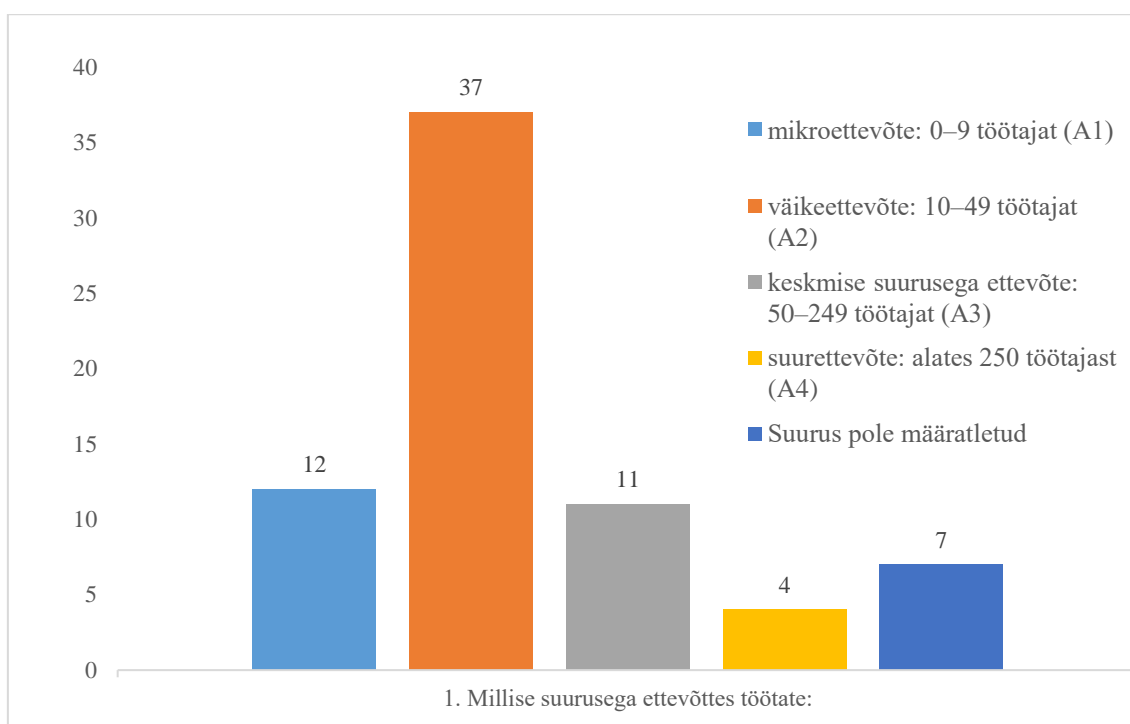
Uurimuse teostamiseks koguti vajalik info ja materjal erinevatest teadustöödest ja uuringutest kogutud teadusartiklite, poliitikaanalüüside, dokumentide ja muude publikatsioonide analüüsi käigus. Need käsitlused on kokkuvõtlikult ja ülevaatlilikult esitatud käesoleva magistritöö teoreetilises osas.

Eesti olukorra hindamiseks turismisektoris on samuti analüüsitud erinevaid teaduspublikatsioone, poliitikaanalüüse ja dokumente. Lisaks on hinnatud eelmises alapeatükis Statistikaameti ja Eesti Arendamise Sihtasutuse registril põhinevaid statistilisi andmeid turismisektorist, mis näitavad, kui suures ulatuses on Eesti turismivaldkond oluline.

Innovaatilisuse mõõtmiseks on teenuste kontekstis mitmeid võimalusi, enamus neist läheneb kas riigi tasandilt või sektoripõhiselt. Üheks võimalikuks meetodiks on CIS (*Community Innovation Survey*) uuring, milles analüüsitakse küsitluse teel hangitavaid erinevaid statistilisi indikaatoreid. Lähtuvalt CIS meetodist viis magistritöö autor ajavahemikus 20.02.2017 - 05.03.2017 läbi veebipõhise ankeetküsitluse erinevates Eesti turismivaldkonna ettevõtetes. Ankeetküsitluse kasutamise näol on peamiselt baseerunud kvantitatiivsele uurimismeetodile, samas mis tänu avatud küsimustele sisaldab ka kvalitatiivset osa. Avatud küsimuste sissetoomine annab parema kontakti uuringus osalejatega, mis omakorda annab sektorist laiemat ülevaate. Kvantitatiivses uuringus on kontakt inimestega üsna põgus või isegi olematu (Bryman 1984, 75-92).

Küsitlus viidi läbi professionaalses tagasiside veebikeskkonnas LimeSurvey.org (<https://www.limesurvey.org/services>). Magistritöö autor sisestas sinna 21-st küsimusest koosneva ankeetküsimustiku, mis saadeti kokku 261-le adressaadile. Enamus vastanuid olid Eesti turismivaldkonnas töötavad juhtivtöötajad, neile järgnesid valimi sageduselt spetsialistid. Eelpool viitas töö autor asjaolule, et Eestis on turismisektori innovatsiooni uuritud minimaalselt ja sellest tulenevalt on praktikutel ka teadmised erinevatest innovatsiooni liikidest puudulikud. See foon mõjutas ka antud küsimustiku vastuseid, kus sageli valiti etteantud vastuste valikust variant 0 (ei oska öelda). Uuringu küsimustik ühes detailsete vastuste jaotustega on leitav magistritöö Lisas 2.

Küsitluse valimisse võeti turismivaldkonna ettevõtted ja tegijad, kes üldjuhul olid liitunud oma kitsama sektori liiduga, sest see näitab aktiivsemat tegutsemist. Valimis olid ETFL-i (Eesti Turismifirmade Liidu), EHRL-i (Eesti Hotelli ja Restoranide Liidu), Maaturismi, Transpordi ja Logistika ettevõtete esindajaid ning töötajaid. Küsitlusele vastas 71 organisatsiooni esindajad, kelle jaotus vastavalt ettevõtte suurusele on esitatud Joonisel 2⁴. Uuringust selgus, et vastanud ettevõtetest pooled on tegutsenud aktiivselt juba üle 10 aasta.



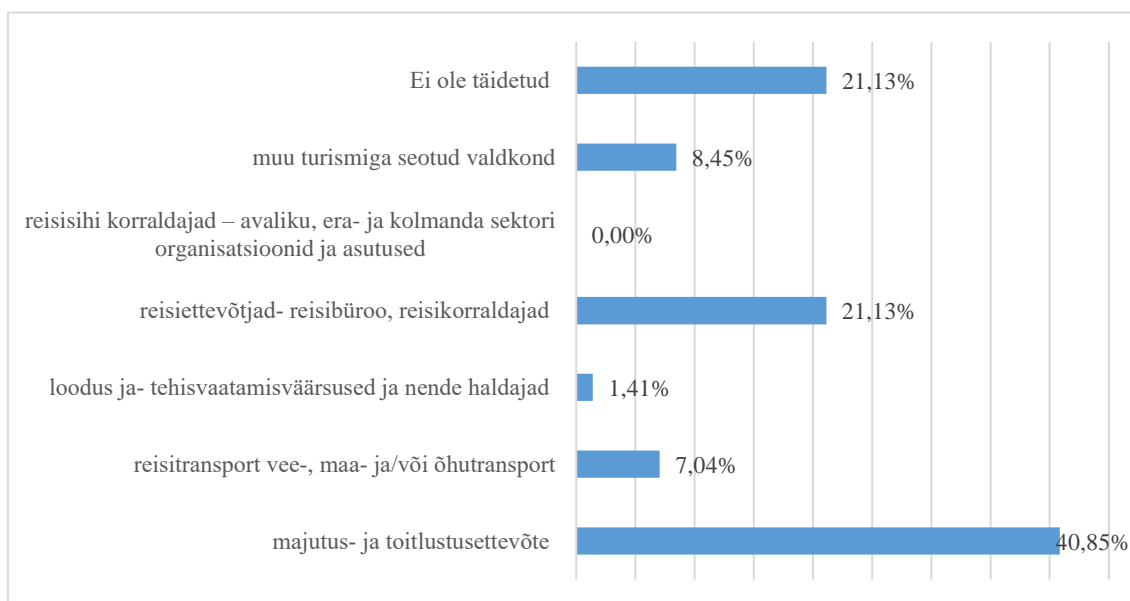
Joonis 2. Eestis, küsitluses osalenute ettevõtete suurus 2017. aastal

Tegevussuuna valikud on esitatud Joonisel 3.⁵ Vastanud töid täiendavalt välja oma ettevõtete kitsamad tegevussuunad: raudteetransport; mittetulundusorganisatsioon, mille tegevusvaldkonda kuuluvad muuhulgas ka globaalse ulatusega turismiarendusprojektid; aktiivtegevused - purjelauakoolitus, ratsutamine, matkad, loodusmatkad jne; siidri- ja veinitootmine ning veiniturism; kilplaste muistenditega seotud teemapark (elamusretked,

⁴ Etteantud valimis oli võimalik valida: mikroettevõtte: 0 - 9 töötajat; väikeettevõtte: 10 - 49 töötajat; keskmise suurusega ettevõtte: 50 - 249 töötajat; suurettevõtte: alates 250 töötajast.

⁵ Etteantud valikud olid: majutus- ja toitlustusettevõtte; reisitransport vee-, maa- ja/või õhustransport; loodus ja tehisvaatamisväärsused ja nende haldajad; reisisettevõtjad - reisibüroo, reisikorraldajad; reisisihi korraldajad – avaliku, era- kolmanda sektori organisatsioonid ja asutused.

käsitöötoad, toitlustus, sündmuskorraldus); ratsutamisteenuste pakkumine; ürituskorraldus; spaa, vabaaja veetmise võimalused; muuseum; seikluspark.



Joonis 3. Eestis, küsitluses osalejad tegevusvaldkonna järgi, 2017. aasta seisuga

Küsitluses osalenute valim tegevusvaldkonna järgi vastab üldjoontes erinevate tegevuste osakaalule üldises turismimajanduses. Vaid reisisihi korraldajad on jäänud kahetusväärselt alaesindatuks, mis tulenes nende passiivsusest küsitlusankeetidele vastamisel.

2.2.2. Innovatsiooni liigid Eesti turismiettevõtetes

Lähtuvalt käesoleva magistr töö teoreetilises osas toodud innovatsiooni nelikjaotusest (toodete või teenuste enda muudatused; teenuste osutamise vahendite muudatused; teenuse osutamise viiside muudatused; muudatused tehnoloogias teenuste tootmiseks või tarnimiseks) on empiiriline uuring kinnitanud kõikide alajaotuste praktikas esinemist. Kõige rohkem on Eesti turismisektoris rakendatud muudatusi tehnoloogias (Joonis 6, tarkvara uuendamist 23,94%) ning kõige vähem on panustatud toodete/teenuste enda uuendamisse.

Antud teema uuringuküsimuste koostamisel lähtus magistr töö autor erinevate allikate põhjal koostatud jaotusest – toote/teenuse innovatsioon; protsessi innovatsioon; tarnijate

võrgustiku innovatsioon; organisatsiooni innovatsioon; juhtimise innovatsioon; turunduslik innovatsioon (Hjalager 2011; OECD ja Eurostat 2005).

Esmalt palus töö autor küsitlertavatel hinnata oma ettevõttes toimunud innovatsiooni erinevates aspektides. Vastused on ülevahtlikult esitatud Joonisel 4.

Vastustest selgub, et Eesti ettevõtetes on toimunud protsessiinnovatsiooni vastajate hinnangul keskmiselt (21,13 – 26,76%). Enim on protsessiinnovatsiooni vastajate hinnangul toimunud kaupade ja teenuste pakkumises (*palju* ja *väga palju* kokku 19,72%) ning kõige vähem tugiprotsessides (*pole toimunud ja vähe* kokku 12,68 %). Eesti turismiettevõtjate huvi on suunatud eeskätt lõpptarbijatele, mitte koostööpartnerite võrgustiku loomisele või tarneahela ja logistika täiustamisele. Seega järeldab autor, et Eesti turismifirmade uuendused on motiveeritud teenusekesksetest teenustest ja orienteeritud tarbijatele (Hoarau-Heemstra 2011).

Uurides, millisel määral on Eesti ettevõtetes toimunud organisatsioonilist innovatsiooni, ilmnes antud hinnangutes keskmine tase (16,90 - 22,54%). Kõige rohkem on organisatsiooni innovatsiooni toimunud klientide kaasamise ja tagasiside kaudu (*palju* ja *väga palju* kokku 19,72%) ning kõige vähem koolituste kaudu (*pole toimunud ja vähe* kokku 32,4%) ning suhtlemisel teiste ettevõtete ja asutustega (22,53%).

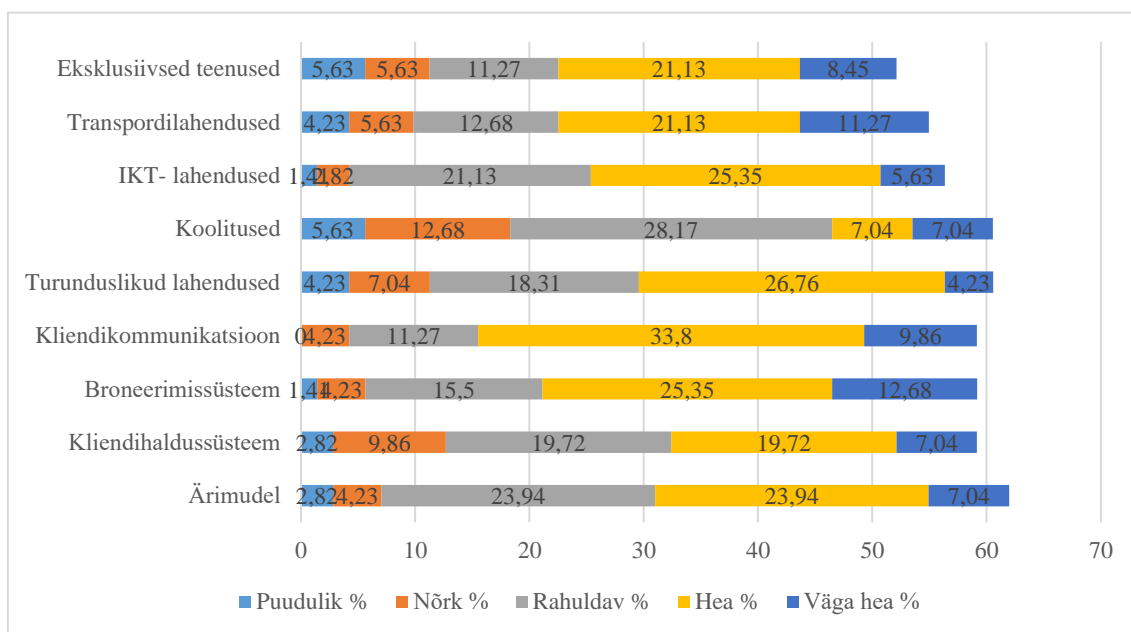
Eestis kasutavad valdavalt ettevõtted turunduslikku innovatsiooni. Enim on turunduslikku innovatsiooni rakendatud sotsiaalvõrgustikes (25,35 %) ning vähem (21,13%) ristturunduses. Klientidele uute broneerimis- ja makselahenduste loomise vallas olid uuendused (12,68%) kõige madalamad.

Nagu töö teoreetilise osa Joonis 1 toodud kontseptuaalne mudel viitab, joonistub ka Eesti ettevõtete huvi tegeleda uuendustega äriprotsessides, mille tulemused mõjutavad kõige vahetumalt ja kiiremini sissetulekuid (klientide teavitamine ja neilt tellimuste saamine). Samas valdkondades, kus investeringute tulemused ilmnevad aeglasemalt (koolitused, CRM arendused), ollakse uuendustega konservatiivsed. Samuti on seos käesoleva töö teoreetilises osas viidatud (Link, Siegel 2007, 93) seisukohaga. Ka Eesti turismiettevõtte keskenduvad olemasolevate toodete/teenuste arendamisele, tehes seda pigem evolutsiooniliselt ehk olukordade või nõudluse muutustest lähtuvalt. See tendents omakorda toetab Gustavsson et al. (2013, 311-327) poolt sõnastatud, et teenusvaldkonnas reeglina teadus- ja arendustööd planeeritult ei tehta ning uuendused on üldjuhul pisitasa

kasvavad ehk inkrementaalsed, sest teenustaseme radikaalne muutus mõjutab klientide kaasamise taset.

Joonis 1 toodud kontseptuaalse mudeli innovatsiooni rakendamise suhted ja seosed on leidnud Eesti turismiettevõtetes rakendamist järgnevalt. Kõige rohkem on innovatsiooni toimunud (hinnang *hea* ja *väga hea* summeeritult) kliendikommunikatsioonis (43,66%), broneerimissüsteemis (38,03%) ning turundus (30,99%) ja IKT (30,98%) lahendustes. Siin leiab kinnitust teoreetiline seisukoht (Hoarau-Heemstra 2011, 4), et teenusekeskne innovatsioon on olemuselt rohkem kliendile suunatud ning oluline osakaal on omistatud turundusalasele arendustegevusele (Pavitt 1984, 343-373).

Kõige vähem on innovatsiooni toimunud (hinnang *puudulik* ja *nõrk* summeeritult) koolitustes (18,31%), kliendihaldussüsteemides (12,68%) ja eksklusiivsetes teenustes (11,26%). Seega ei panustata organisatsioonilise innovatsiooni valdkondadesse, milledest pole loota vahetut kasumlikkuse kasvu. Ning suuremat tulu ei nähta ka nišitoodete innovatsiooniga tegelemises. Vähest investeerimist eeltoodud teemade uuenduslikkusesse võimendab omakorda väikeettevõtete osakaal sektoris. Ka magistriritöö küsimustikule vastanute hulgas olid väikeettevõtted 37 vastanuga ülekaalus.

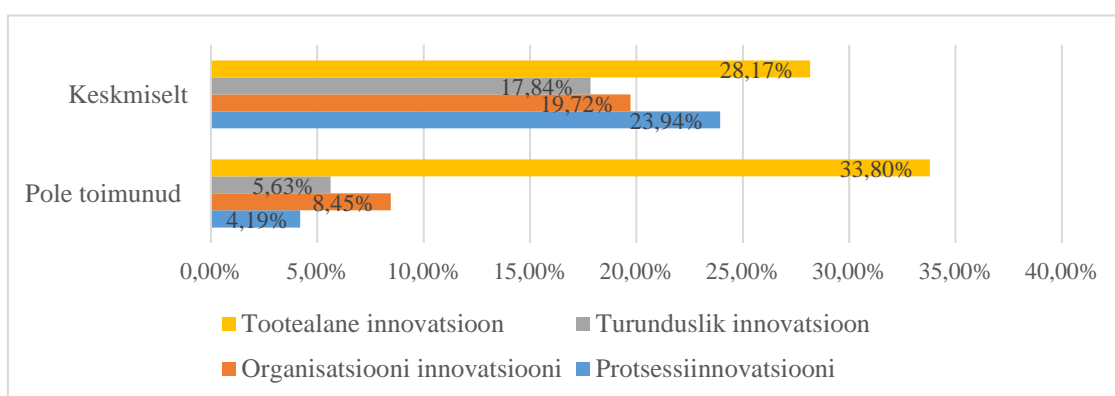


Joonis 4. Innovaatilised tegevused Eesti turismiettevõtetes 2016. aasta seisuga

Võrreldes Joonisel 4 ja Joonisel 5⁶ väljendatud tulemusi Hjalageri poolt defineeritud innovatsiooni toetavate argumentidega (toote/teenuse, protsessi, tarnijate võrgustiku, organisatsiooni, juhtimise ja turunduslik innovatsioon, vt. 1.2.1 pt, Tabel 2) ning arvestades Joonisel 1 toodud kontseptuaalset mudelit võib täheldada turundusliku innovatsiooni ning kliendikommunikatsiooni selget rakendamist ning väärtustamist Eesti turismisektoris. Nende uuenduste peamise allikana kerkib loogiliselt esile IKT.

Samas võib täheldada ettevõtjate poolt protsessiinnovatsioonis osalist rakendatavust, samuti tarnijate võrgustiku ning juhtimise innovatsiooni. See korreleerub Pavitti klassifikatsiooniga, mille on viidatud töö teoreetilises osas. Siit tuleb esile, et uuendused on orienteeritud kiirele majanduslikule tulemusele, mitte niivõrd pikaajalistele strateegilistele käitumismudelitele. Pavitti taksonoomia kohaselt kuulub teenusmajandus tarnijatest sõltuvasse sektorisse, kus uued tehnoloogiad sisalduvad teistest tööstusharudest tulevatest komponentides, materjalides, seadmetes jne. Pavitti klassifikatsioonist tulenevalt ei ole ka Eesti turismiettevõtetal oma T&A üksust ning uuenduste peamiseks allikaks on koostööpartnerid ning teised sektorid. Vastustest tuleb esile, et kasutatakse uusi lahendusi, kus kaasatud IKT sektor (koostööpartner): mobiilsed broneerimissüsteemid ja *check-in*, erinevad reserveerimissüsteemid hotellides ja toitlustusasutustes. Teiseks tuleb selgelt esile turundusalane tegevus.

Spetsialiseerunud tarnijate lõikes on eraldi adekvaatsete üldistuste esiletoomine raskendatud nende vähese osakaaluga vastanute hulgas (6).

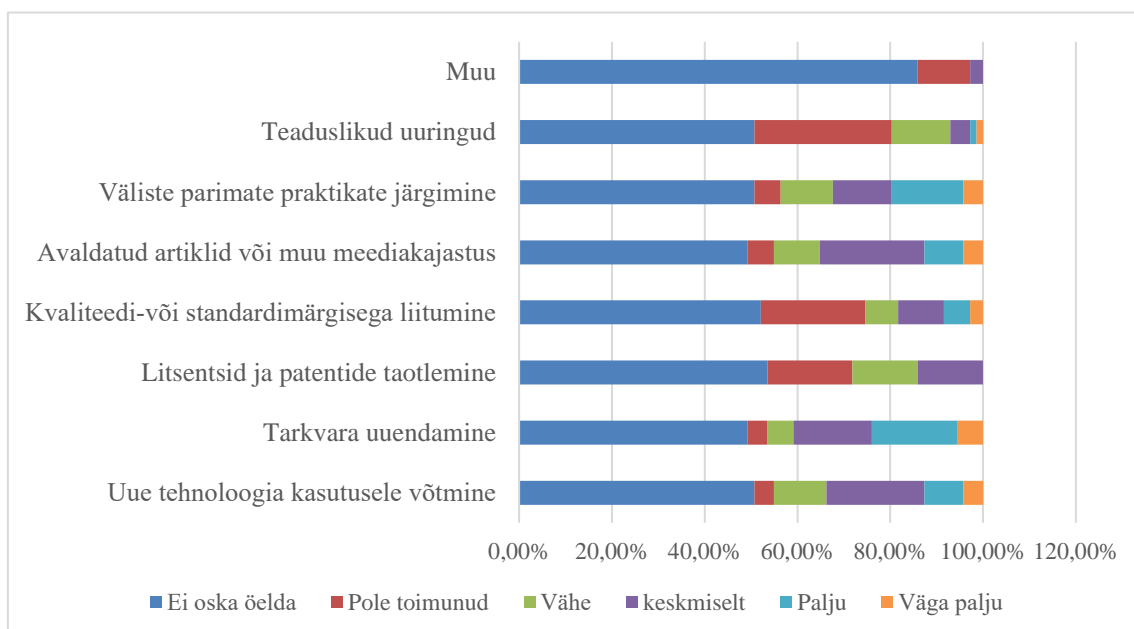


Joonis 5. Innovatsiooni rakendamine Eesti turismisektoris aastatel 2011-2016

⁶ Joonisel 5 skaalal „pole toimunud“ on arvestatud vastuste valikutest: „pole toimunud“ ja „vähe“ summeeritult. Skaala nimetus „keskmiselt“ on arvestatud vastused: „palju“, „väga palju“ ja „keskmiselt“ summeeritult.

Toote- ja teenuste innovatsiooni esineb vastanute hinnangul Eesti turismisektoris keskmiselt. Vastanutest 28,17% kinnitas, et nende ettevõttes on toimunud aastatel 2011 - 2016 tootealast innovatsiooni. Ning selle toimumist eitas 33,80% küsitletutest.

Peamiste toote- ja teenuste innovatsiooni näidetena toodi välja mõned spetsialiseerunud tarnijalahendused (VIP-reiside korraldamine; uue kontseptsiooniga restorani avamine; indiaani sauna ehitamine). Aga ka toote/teenuse innovatsiooni (uute pakett-toodete turule toomist, nt. paketid abiellujatele; spetsiifiliste ekskursioonide korraldamist lähtuvalt klientide erisoovidest); protsessi innovatsioon (reisiplaneerimis rakenduse loomist); tarnijate võrgustiku innovatsioon (klientidele saabumise eel tarbimissoovituste saatmist); Vastustest tuli välja, et vaid üks olemasolev teenus on kahel ettevõttel uuenduse läbinud, kõik teised mainisid uusi ideid ja lahendusi.



Joonis 6. Eesti turismiettevõtete innovatsiooni muudatuste rakendamine 2016. aasta seisuga

Teenuste osutamise vahendites ja viisides on muudatusi tehtud keskmisel tasemel (näiteks uute tehnoloogiate kasutamisel 8,45%).

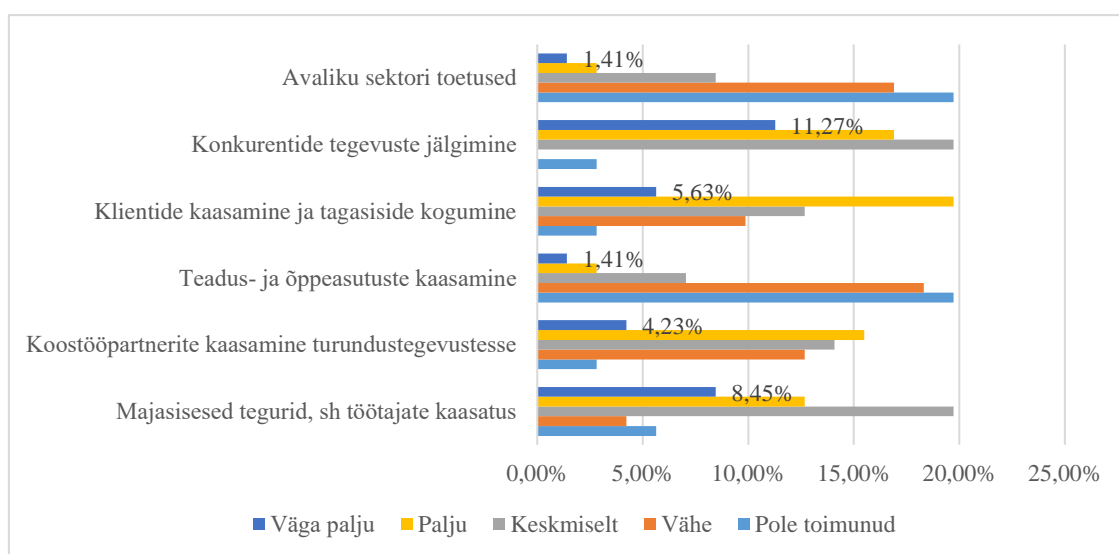
Kokkuvõttes võib resümeerida, et Eesti turismisektori hetke praktikas on innovatsioonialaste tegevuse ulatus tagasihoidlik. Rohkem tegeletakse tooteinnovatsiooniga turunduslikust aspektist, vähem organisatsioonilise

innovatsiooniga. Kusjuures tooteinnovatsioonis tuleb esile e-lahenduste (eelteavitused, broneeringud, sotsiaalvõrgustikes turundamine jmt) keskmisest kõrgem kasutus.

2.2.3. Peamised innovatsioonistrateegiad ja rakendamine Eesti turismiettevõtetes

Nagu Hjalager (2002, 374-474) tõi välja Taani ettevõtete puhul, pärsib ka Eestis uuendusi vähene usaldus ja koostöö ettevõtete vahel. Samas klientidelt laekuvat tagasiside kogutakse aktiivselt ning sellest tehakse ka järeldusi vajalikeks uuendusteks.

Uuringu tulemused peamistest uuenduste läbiviimiste allikatest on ülevaاتlikult esitatud Joonisel 7.



Joonis 7. Uuenduste läbiviimiste abistavad allikad Eestis 2016. aasta seisuga

Enim nimetatud peamised allikad uuenduste läbiviimiseks Eestis on:

- 1) konkurentide tegevuse jälgimine (28,17%);
- 2) klientide kaasamine ja nende tagasiside (25,35%);
- 3) majasised tegurid (21,13%)
- 4) koostööpartnerite kaasamine turundustegevustesse (19,72%).

Need vastuste osakaalud kinnitavad Joonisel 1 toodud kontseptuaalse mudeli innovatsiooni mõõdete vastastikuseid seoseid uuenduste loomisel. Antud osa põhjal saab üldistada, et Eesti turismisektoris käivitavad innovatsiooni üldjoontes rahvusvaheliselt laialdaselt levinud vaadetele ning praktikale sarnased tegurid.

Kõige vähem mõjutavad uuenduste läbiviimist teadus- ja õppeasutuse kaasamine (4,23%) ning avaliku sektori toetused (4,23%). Siinkohal on oluline arvestada ka üldist tendentsi Eestis, kus uuringutest on selgunud, et innovatsioonitoetusi saanud ettevõtete müügitulust moodustab innovaatiliste toodete müügitulu vaid 2% (Jaaksoo et al., 2012, 119).

Autor järeldab, et Eestis turismisektoris juba tajutakse suhteliselt hästi vajalikkust kasutada võrgustumist (nt. turunduslike ühistegevusi, mis tuli ka välja küsitluse vabade vastuse variantidest vt Lisa 3: *Destination marketing, Eesti kui puhta loodusega eduka Põhjala riigi kuvandi viimine välja, ja mitte ainult kaugematele turgudele, vaid ka lähedamale: „keskmine sakslane arvab siinamaani, et siin saab rublades maksta kodus aetud puskari eest, mis on meie ainus müügiartikkel“*) ning koostööd kui innovatsiooni stimuleerivaid käitumismudeleid, mis on ka teenusmajanduse iseloomulikud tunnused innovatsiooni vajadustena (Chesbrough 2013, 12). Samas pärsib Eesti reaalsuses võrgustumise rakendamist ettevõtete vaheline vähene koostöötähe ja usaldus. Eestiski on konkurentidel lihtne kopeerida uusi ideid, mis omakorda tekitab ettevõtetele pidevalt väljakutseid uuendamaks ja säilitamaks oma konkurentsieeliseid. Analoogseid seisukohti on väljendanud ka Porter, kes viidates turismisektori avatusele sedastab pidevat uuenduste kopeerimist konkurentide poolt (1998, 343-373). Siit järeldub, et väliskeskonnast tulenev takistus on innovatsiooni vähene seadusandlusega kaitstus.

Kuna minimaalselt on rakendatud korporatiivse ettevõtlikkuse ning intellektuaalomandi juhtimise võimalusi, siis töö autori hinnangul pärsib nende kasutamist ühelt poolt kohaliku turu väiksus ning teiselt poolt T&A alarahastatus võimalike valdkondlike uuringute läbiviimiseks. Siiski võib järeldada, et T&A kasutamine annab aluse uute teenuste kontseptsiooniks.

Organisatsioonilise uuenduslikkuse vähest kasutust tingivad kohalike ettevõtete väiksus, tihedast konkurentsist tulenevalt kiirele kasumlikkusele orienteeritus (nt konkurentsi osas kommentaar küsitluse vabade vastuse variantidest vt Lisa 3: *Kõlvatu konkurents - n.o. must turg toitlustuses ja majutuses tundub olevat üsna suur, mis paneb seadusekuulekalt tegutsevad ettevõtted halvemasse majandusolukorda*) ning kliendile orienteeritus. Nagu käesoleva töö teoreetilises osas viidatud, on turismisektoris innovatsioon võrreldes teiste teenusvaldkondadega keeruline, kuna valdavalt müüakse klientidele eeskätt emotsioone väljendavaid teenuseid (Sundbo 1997, 432-435) ning ettevõtetes on väga madalad tõkked ärist väljumiseks, mistõttu on lihtne luua jälle uusi ettevõtteid, millel pole uuenduslikke jooni (Sundbo, Gallouj 1999, 37). Ka Eesti turismisektorit iseloomustab kõrge

konkurentsitihedus, mis sunnib konkureerivaid ettevõtteid üksteise uuendustega kursis olema, mis on üks takistavatest teguritest (Hall, Williams 2008, 2-3).

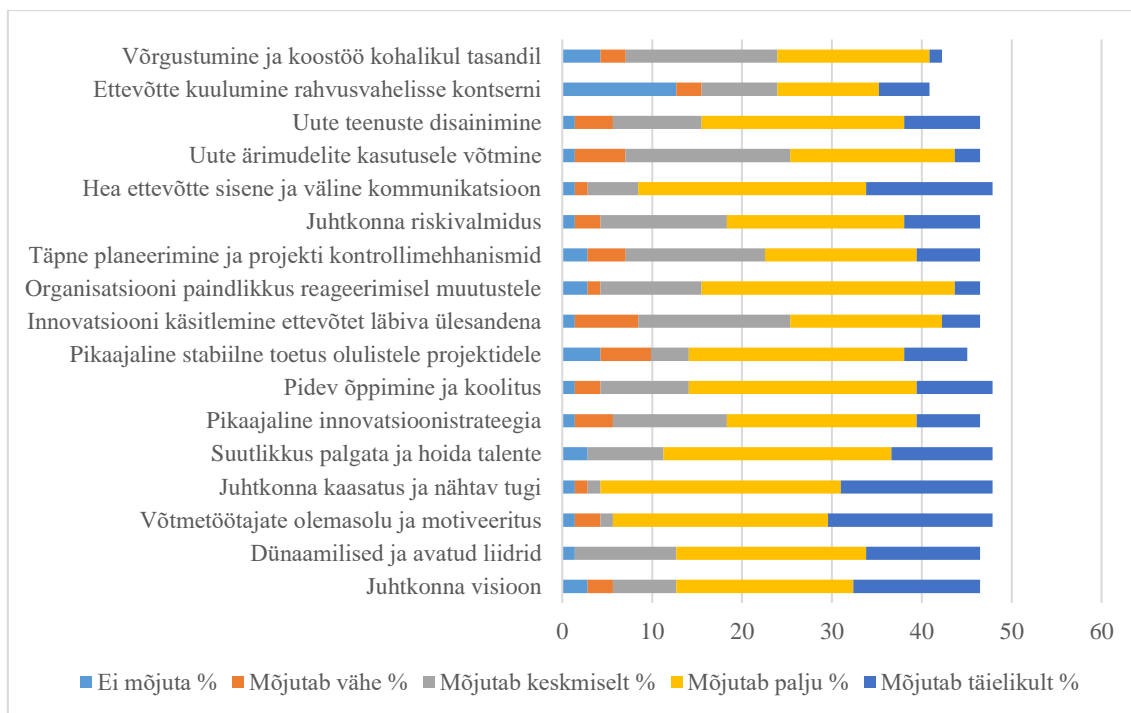
2.2.4. Peamised väljakutsed innovatsioonialasele tegevusele Eesti turismiettevõtete näitel

Lähtuvalt Joonisel 1 toodud kontseptuaalsest mudelist uuris magistritöö autor etteantud vastusevariantidega küsimusega erinevate tegurite mõju ettevõtete uuenduslikkuse võimele. Nagu nähtub Joonisel 8 mõjutab Eesti turismisektoris ettevõtteid uuenduslikkusele kõige rohkem (hinnangud *mõjutab palju* ja *mõjutab täielikult* summeeritult) juhtkonna kaasatus ja nähtav tugi (43,66%), hea sise- ja väliskommunikatsioon (39,43%) ning suutlikkus palgata ja hoida talente (36,62%). Tegemist on klassikaliste organisatsioonikultuuri ilmingutega, mis uuenduslikkuse aspektist on nõ hügiefaktorid.

Kõige vähem avaldavad mõju ettevõtte uuenduslikkuse võimele (hinnangud *mõjutab palju* ja *mõjutab täielikult* summeeritult) kuulumine rahvusvahelisse kontserni (16,9%), võrgustumine ja koostöö kohalikul tasandil (18,31%) ning uute ärimudelite kasutusele võtmine (21,13%). Need vastused korreleeruvad Eesti turu väikusega ning sellest tulenevate probleemidega nii investeringute kui koostöö tegemisel (Eesti turu väiksus tuli välja küsitluse vabadest vastuse variantidest vt Lisa 3.: „*Piiratud võimalused läbi viia suuri konverentse*“).

Samas tuleb laiemas kontekstis siiski arvestada, et 2015. aastal oli Eestis jagamismajanduse majutuse ja reisikorralduse platvormide käive hinnanguliselt 2,5 miljonit eurot, koos teenusepakkujatega 14-17,5 miljonit eurot (Technopolis Group & EY, 2016, Lisa B Majutus ja reisikorraldus).

Nendest vastustest tuleb välja hoiak, milles kohalikud väikeettevõtted hindavad oma paindlikkust uuenduste tegemisel kõrgemalt võrreldes rangemalt reguleeritud rahvusvaheliste ettevõtete kohalike esindustega. Täpsem jaotus on esitatud Joonis 8.



Joonis 8. Uuendusi mõjuvad tegurid Eestis 2016. aasta seisuga

Selgitamaks innovatsiooni rakendamise piiranguid, palus töö autor etteantud variante hinnata klassikalisel skaalal (*ei takista, takistab vähe, takistab keskmiselt, takistab palju, takistab täielikult, ei oska öelda*). Eestis joonistuvad selgelt välja juba varasemates käsitlustes ning erinevates riikides toodud tegurid. Töö autori küsitlusest selgus, et kõige rohkem takistavad ettevõtte uuenduslikkust (hinnangud *takistab palju ja takistab täielikult* summeeritult) investeringuteks vajalike rahaliste vahendite puudus (33,81%), võtmetöötajate ja -oskuste vähesus (23,95%) ning vähene võimekus tehnoloogiliste komplekslahenduste rakendamiseks (22,54%).

Kuna vastanute enamik oli väikeettevõtjad, leidis kinnitust töö teoreetilises osas viidatud seisukoht, et turismiettevõtte väiksust tingib oluliste ressursside nappus (Hjalager, 2002, 2011). Antud vastused korreleeruvad osaliselt ka Tabelis 4 (pt. 1.2.3.) toodud spetsiifiliste ettevõtte innovatsiooni piiravate teguritega. Näiteks võtmetöötajate ja oskuste vähesus ning vähene võimekus tehnoloogiliste komplekslahenduste rakendamiseks (Nadja-Janoszka, Kopera 2014, 193). Personali osas toob ka Hjalager (2002) välja madala haridustaseme. Seega saab järeldada, et kuna uuendusi takistavad personali liikumised, siis võib üldjuhul tegu olla puuduvate oskustega ja/või ressursi puudumisega. Eesti turismifirmade esindajad märkisid vastustes võtmetöötajate vähesust ja personali vähest

oskust. Laiemalt vaadetes võib eeldada, et oma mõju avaldab siin ka praktikute poolt sageli käsitletud Y ja Z põlvkonna tulek Eesti tööjõuturule.

Kõige vähem takistavad ettevõtte uuenduslikkust (hinnangud *takistab palju ja takistab täielikult* summeeritult) vajaduse puudumine varasemate uuenduste tõttu (7,04%), kohaliku kogukonna tunnustuse puudumine (9,8%) ning madal riskivalmidus (12,68%).

Tabelis 6 (Teoreetiliste ja empiiriliste piirangute võrdlus) kõrvutab töö autor innovatsiooni piiravaid tegureid teoreetilistes käsitlustes ning Eesti tänase turismisektori praktikat nagu see peegeldub töö autori poolt läbi viidud küsitluse tulemustes.

Kokkuvõtteks saab resümeerida, et ettevõtete sisemiste innovatsiooni piirangutena tulid välja sellised aspektid nagu madal võimekus vastavateks investeeringuteks, vähene koostöövalmidus ning võtmetöötajate nappus. Eesti väliskeskkonnas tulenevalt on siinsete turismisektori ettevõtete innovatsiooni piiranguteks uute investeeringuteks vajalike vahendite puudus. Samuti on küsimus selles, kuidas kiirelt ja sujuvalt suudetakse seadusandlikult reguleerida uute ärimudelite (nt jagamismajandus) kasutamist.

Seega osutusid innovatsiooni piiravad empiirilised faktorid üldjoontes sarnasteks teoreetilistes käitlustes välja toodud piirangutega.

Tabel 6. Teoreetiliste ning empiiriliste piirangute võrdlus ettevõtete tasandil

Tunnused	Innovatsiooni piiravad tegurid (Tabel 4)	Küsitluse tulemusel takistavad tegurid
Madal innovaativsus juhtimiskultuuris	Vähene paindlikkus. Koostöö ja ülesannete jagamise puudulikkus. Nõrk ettevõtluskeskkonna tundmine. Uuendusmeelsuse puudumine. Surve puudumine uuenduste tegemiseks. Madal riskivalmidus. Vähene arusaamine uuenduste vajalikkusest konkrentsis püsimeks	Uuendusmeelsuse puudumine (keskmiselt suurim vastajate arv). Koostöö ja ülesannete jagamise puudulikkus (keskmiselt ja palju). Madal riskivalmidus (keskmiselt ja mitte eriti). Uute ideede puudus (keskmiselt ja palju takistab). Koostöö ehk vajadus kogukonna tunnustuse järgi ei ole takistuseks.
Kõrge personali volavus	Vähene personali koolitamine. Töötajate madal kvalifikatsioon. Probleemid ettevõtte oskusteabe kaitsmisega. Karjääriredeli astemete vähesus. Motivatsiooni puudumine õppimiseks ja uuenduste tegemiseks. Madal vastuvõtlikkus uuendustele. Tehniliste oskuste puudumine. Võtmetöötajate ja – oskuste vähesus.	Võtmetöötajate ja oskuste vähesus (takistab palju suurim vastajate arv). Vähene abi, et kaitsta uut teenust kopeerimise eest (pigem vähene ja keskmine takistus, kuid paljud siiski arvasid, et takistab palju).
Vähesed juhtimise muudatused	Juhtide suhtumine ei toeta ettevõtte struktuuri. Juhtkonnas ei toimu liikumisi. Töötajate vastuseis muudatustele.	Töötajate vastuseis muudatustele (takistab palju, kuid samas oli ka mitmeid arvamusi, et takistab vähe). Ilmselt peegeldavad suhtumiste erinevused erinevaid organisatsiooni kultuure.
Väiksus	Vähene võimekus võtta üle uusi ideid. Piiratud võimalused rakendada uusi ideid. Piiratud võimalused võtta ette riskantseid projekte. Piiratud ligipääs uutele kallitele tehnoloogiatele. Tähelepanu igapäevastel toimingutel.	Väiksus, investeeringuteks vajalike rahaliste vahendite puudus (takistab palju).
Puudulik IT võimekus	Tehnilised piirangud uuenduste rakendamiseks. Turvariskid. Õiguslikud probleemid. Vähene võimekus tehnoloogiliste komplekslahenduste rakendamiseks.	Vajalike tehniliste abivahendite puudus. Vähene võimekus tehnoloogiliste komplekslahenduste rakendamiseks (takistab palju).

Allikas: Najda-Janoszka, Kopera 2014, 193, autori koostatud

Samuti palus töö autor vastajatel etteantud variantide alusel hinnata, mis nende meelest on Eesti turismisektori uuenduslikkuse takistused. Tabelisse 7 on koos teoreetilises osas välja toodud turismisektori takistustega lisatud küsitlusest selgunud väliskeskkonnast tulenevad tegurid, mis mõjutavad uuenduslikkust.

Uuringu kohaselt takistavad kõige rohkem Eesti turismisektori uuenduslikkust paljude teenuste hooajalisus (36,62%), Eesti ebasoodne kliima (26,76%) ning madal teadlikkus innovatsioonist (25,43%). Takistusteks ei loeta väikeettevõtete suurt osakaalu (8,45%), kõlbatut konkurentsi (8,45%) ning tihedat konkurentsi sarnastes teenusvaldkondades (8,45%).

Nähtub, et turismisektori innovatsiooni peamiseks takistusteks peetakse Eestis meie ebasoodsast kliimast tulenevat turismi hooajalisust ning madalat teadlikkust uuenduslikest võimalustest.

Siinkohal leiab töö autor, et on paslik küsida, miks on turismisektoris täna innovatsioon pigem keskmiselt või vähe rakendatav vaatamata kõrgendatud poliitilisele huvile ja toetustele. Näeme, nagu uuringust selgus (Lisa 2), on selleks rida objektiivseid tegureid (väiksus, kliima, hooajalisus, majanduslik arengutase, finantsvahendite nappus, riiklike meetmete vähene abi jne). Näitena saab tuua siin küsitluse vabas vormis vastanute ettepaneku (Lisa 3): *„Riiklik meetod võiks arvestada turismisektori hooajalisust. Iseenesest on turismisektoril valmidus aastaringseks teenusepakkumiseks, kuid tarbijaid pole nt talvehooajal. Probleem ettevõtja jaoks on töötajate väljaõpe, hooajaline kasutamine ja järgmine aasta uuesti otsast peale. Riigi tugi võiks olla töötajale talvise palga maksmisel. Et ei peaks iga kevad jälle uut personali otsima ja koolitama ja et töötaja perel on talvel töötasu olemas.“*

Kõik need takistused seonduvad ka teoreetiliste seisukohtadega (Najda-Janoszka, Kopera 2014, 193; Siimon et al. 2009).

Tabel 7. Turismisektori empiirilise ja teoreetiliste piirangute võrdlus

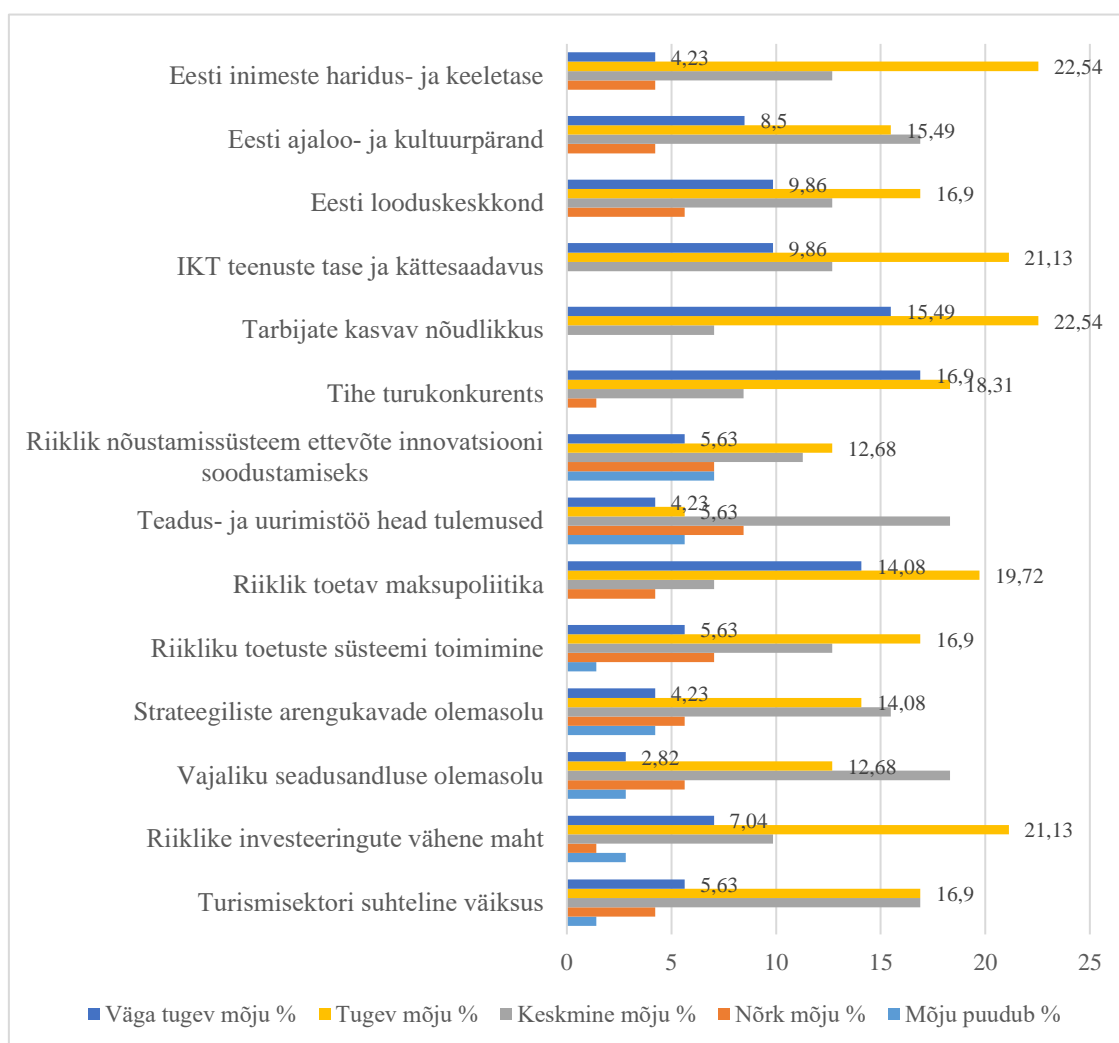
Tunnused	Innovatsiooni piiravad tegurite kirjeldus	Uuringust väljatoodud Eesti turismisektori takistavad tegurid
Kinnised ärimudelid	Vähene turu läbipaistvus. Raskused kontseptsioonide testimisega.	*Eesti väiksus on suurimaks takistuseks *Lennuühenduste vähesus
Ärisektor, kus domineerivad väikekeskmised ettevõtted	Vähene innovatsiooni kasutamise tase. Madal teadlikkus innovatsioonist. Alaarenenud innovatsioonitase turismisektoris. Uutele koostöösuhete ülemineku kõrged kulud.	*Madal teadlikkus innovatsioonist on Eesti kontekstis suureks takistuseks. *Liiga kõrged tööjõumaksud takistavad enim keskmiselt. *Väikeettevõtete suur osakaal pole Eestis oluliseks takistuseks
Heitlik arengu-dünaamika	Varjatud omanike ja omanikuvahetuste tõttu väikeettevõtluses takistab koostöövõrgustike teket ning teadmiste akumulatsiooni. Turismisektori tööturu negatiivne kuvand takistab kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide palkamist.	*Madal maksukuulekus takistab keskmiselt. *Eesti kuvand sihtriikides ei ole takistuseks
Haavatavad nõudluse vood	Suur sissetulekute erinevus tulenevalt hooajalisest nõudlusest. Takistab ka kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide palkamist.	*Hooajaliste teenuste paljusus on suureks takistuseks *Eesti ebasoodne kliima on üks suurimatest takistustest.
Vähene usalduse kultuur	Vähene kogemuste ja teadmiste vahetamine.	*Tihe konkurents sarnastes teenusvaldkondades on keskmiselt suureks takistuseks
Alaarenenud turismipoliitika	Institutsionaalne inerts. Bürokratlikud takistused. Vähesed riiklikud toetused.	*Eesti majanduskeskkonna mahajäämus piirkonna riikidest on keskmiselt mõjutav takistus.

Innovatsiooni vähene seadusandlusega kaitstus	Levinud on kopeerimine, mitte leiutamine. Nn metsiku ettevõtluse hoiaku levik.	*Kõlvatu konkurents on keskmiselt mõjuv takistus *Puudulik seadusandlus autoriõiguste vallas takistab keskmiselt
Sotsiaalmajanduslik keskkond	Kahe sissetulekuga perede areng. Vaba aja individualiseerimine ja tähtsus. Multikultuursed ühiskonnad. Kasvav vananev ühiskond.	*Turismitoodete suhteliselt madalad hinnad ja väikeettevõtete suur osakaal takistab palju

Autori koostatud, allikas: Najda-Janoszka, Kopera 2014, 193; Siimon et al. 2000 alusel.

Töö autor uuris lisaks etteantud vastusevariantidega erinevate tegurite soodustavat mõju Eesti turismisektori uuenduslikkusele, mille ülevaade on Joonis 9 (suurim väärtus näitab kõige madalamat mõju).

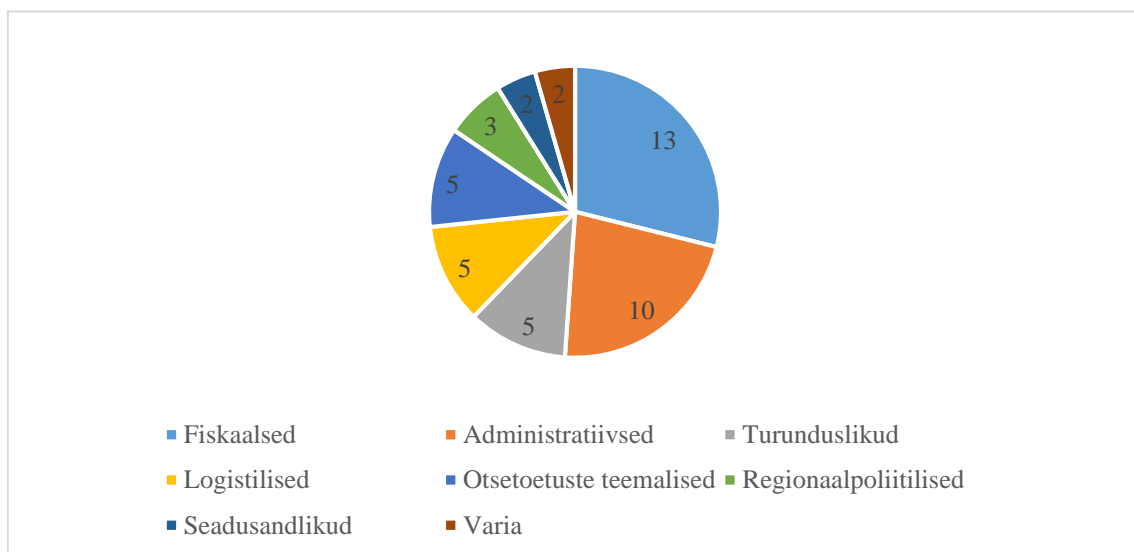
Nagu nähtub Jooniselt 9, siis kõige kõrgemalt hinnati turismisektorit uuenduslikkust soodustavate mõjurite seas (hinnangud *tugev mõju* ja *väga tugev mõju* summeeritult) tarbijate kasvavat nõudlikkust (38,08%), tihedat turukonkurentsi (35,21%) ning riiklikku ettevõtlust toetavat maksupoliitikat (33,8%). Kõige madalamalt hinnati turismisektorit uuenduslikkust soodustavate mõjurite seas (hinnangud *mõju puudub* ja *nõrk mõju* summeeritult) teadus- ja uurimistöö häid tulemusi (14,08%), riiklik nõustamissüsteemi ettevõtte innovatsiooni soodustamiseks (14,08%) ning vajaliku seadusandluse olemasolu (8,45%).



Joonis 9. Eesti turismisektori uuenduslikkust soodustavate tegurite mõju 2016. aasta seisuga

Siingi näeme innovatsiooni peamiselt vedava jõuna teoreetilises osas käsitletud tarbijatele orienteeritust (Hoarau-Heemstra 2011, 4), mis peab aitama saavutada turul konkurentsieeliseid. Maksupoliitika olulisuse rõhutamise taga on aga pigem kriitika selle heitlikkusele viimastel aastatel (see tuli välja küsitluse vabadest vastuse variantidest vt Lisa 3: „Maksusoodustused, et oleks võimalik maksta konkurentsivõimelist töötasu“; „Hotellidel ning ka teistel turismiasutustel on maksud suured püsinud, maksukoormuse vähendamine läbi erinevate kommunaalteenuste soodustuste aitaks seda vähendada“; „Maksukeskkonna ebakindlus, nii tööjõumaksud kui käibemaks“; „Maksupoliitika, majutustevõtete käibemaksu teemaline pidev häireolukord tõsta km-u, mida ei tohiks teha, et püsiksime lähiriikidega konkurentsisis“ jne).

Vastanutel oli küsitluse lõpus võimalik ise välja tuua kuni 3 peamist probleemi Eesti turismisektoris, mille lahendamisele peaks Eesti riiklik poliitika olema kõige enam suunatud. Ühtlasi jäeti vastajatele võimalus kirjeldada vabas vormis lühidalt, milles võiks seisneda nende riiklike meetmete sisu. Joonis 10 annab ülevaate vastuste jaotusest.



Joonis 10. Vabas vormis vastuste teemade ülevaade arvuliselt riiklikeks meetmeteks⁷

⁷ Täielik vastuste ülevaade eeltoodud jaotuse alusel on esitatud Lisas 3.

Selgelt annab avatud vastusevariantidega küsimus tulemuse, et suurimad ootused on ettevõtetal riikliku stabiilse maksupoliitika osas ning erinevate administratiivsete toimingute osas.

Suhteliselt palju oodatakse ka riigi tuge turunduses, logistikas ning otsetoetuste jagamisel.

2.3. Diskussioon ja poliitikasoovitused Eesti riigi rollist innovatsiooni soodustamisel

Käesoleva magistritöö eesmärk on kaardistada erinevad innovatsioonipoliitika probleemkohad Eesti turismisektori arengu soodustamiseks. Soovitused põhinevad analüüsi tarbeks väljatöötatud innovatsiooniprotsessi mudelil, innovatsioonipoliitika kirjandusel ja veebiküsitluse andmete analüüsil.

Regulaarne ja korrapärane poliitika hindamine peab olema poliitikakujundamise ning elluviimise igapäevane osa. Taoline hindamine ei seisne lihtsalt tehtud investeeringute võimude tugitegevuste statistikas, vaid peab välja tooma poliitika abil saavutatud konkreetseid tulemusi. Nobeli majanduspreemia laureaat Milton Friedman on kirjutanud, et „*üks suuremaid vigu on hinnata poliitikaid ja programme nende kavatsuste, mitte tulemuste järgi*“ (Friedman 1994, 77).

Tuginedes teoreetilises osas välja toodud kontseptuaalsele mudelile, võib Eesti turismisektori innovatsioonialaste tegevuse osas välja tuua järgmised isepärased tunnused:

- 1) Eesti turismisektoris on ettevõtte olemasolevate teenuste ja konkurentide teenustel sarnane iseloom ja nende teenused on seotud. Konkurentide tegevuse jälgimine on ettevõtetele peamine uuenduste allikas (Joonis 5);
- 2) Ettevõtte olemasolevate ja potentsiaalsete klientide iseloomu mõju innovatsioonile uuringust selgelt esile ei tulnud, küll aga võib võin siin näha kaudset mõju nii teenuste hooajalisuse kui kliimamõjurite kontekstis;
- 3) Uute teenuste kontseptsioonide ja klientide uute vaadete aspektist leidis kinnitust, et olulised mõjurid on nii klientide kaasamine ja nendelt laekuv tagasiside kui majasisesed tegurid (Joonis 5);

4) Ning olulisteks osutused Eesti turismisektori innovatsiooni allikatena turundusvõimekus, organisatsiooniline võimekus ja töötajate oskused ja võimekus. (Joonised 6 ja 7).

Tehnoloogilised uuendused on konservatiivsed ja pisitasa kasvavad (Joonis 6, uute tehnoloogiate kasutamisel 8,45%), mis omakorda mõjutab ka kindlasti uute teenuste kättesaadavuse võimalust või siis olemasolevate teenuste kättesaadavuse uusi võimalusi. Seega saab väita, et teenuste osutamise vahendites ja viisides on muudatusi tehtud ja need on omavahel seotud.

Kui vaadata turuosaliste vastuseid nii assimilatsiooni kui demarkatsiooni paradigma kasutades, siis Eesti turismisektori innovatsioonis prevaleerib eeskätt tehnoloogilistes uuendustes väljenduv assimilatsioon. Kuid kahtlemata on ka Eesti turismisektori innovatsiooni praktikas mitmeid demarkatsiooni ilminguid, eeskätt teenuste simultaansuse ja muutuvuse vallas.

Käesoleva töö autori poolt läbi viidud empiirilisest uuringust joonistuvad välja põhilised tegurid, mis mõjutavad innovatsiooni rakendamist Eesti turismimajanduses.

Kokkuvõttes on käesoleva töö sissejuhatuses formuleeritud uurimisküsimuste vastused järgmised:

- 1) Teenusmajanduse valdkonna vähem teadmismahukas haru turismimajandus pakub innovatsiooniks mitmekülgseid võimalusi. Teoreetilistes käsitlustes tuuakse välja eeskätt turismiteenuse eripärast tulenevaid tooteinnovatsiooni võimalusi (nt. klientide kaasamine teenuse loomisse iseteeninduslike lahendustega), samuti ka organisatsioonilises innovatsioonis (nt tööprotsesside uuendamine) ja protsessiinnovatsioonis (nt teenuste standardiseerimine ja regulaarne auditeerimine) leiduvaid võimalusi. Käesoleva töö empiiriline uuring tõi välja Eesti turismimajanduse eripära, kus põhilise innovatsiooni sisu ja suunad määravad pigem konkurentide tegevus ning turult tulevad signaalid (tagasiside tarbijatelt, inimeste sotsiaalmeedia kasutamise harjumised, rahvusvahelised edulood jm) kui kohalik T&A või riiklikult soodustatud tegevused.
- 2) Eesti teenusmajanduse valdkonnas tegutsevate ettevõtete innovatsioonialasele tegevusele nende organisatoorsed karakteristikud on pigem pärssiva iseloomuga – ettevõtete väiksus, vähene võimekus investeerida pikaajalisse innovatsioonitegevusse, madal valmidus uuenduslikkuseks, kiire personali

vahetuvus jmt. Ka väliskeskkond on pigem problemaatiline – väike turg, keeruline kliima, lennuühenduste vähesus jmt. Eesti turismisektoris toimub innovatsioon riiklikust tegevusest (täpsemalt tegevusetusest) sõltumatult. Ettevõtjate ootused riigile on seotud eeskätt stabiilse maksupoliitika vallas, mida pole suudetud teostada. Palju rahulolematust on ka erinevate administratiivsete toimingute, eeskätt valdkondlike riigihangete osas. Suhteliselt palju oodatakse riigi tuge turunduses, logistikas ning otsetoetuste jagamisel. Esialgu on märkimisväärseid riiklike tegevusi neis valdkondades toimunud vaid turunduses (*Brand Estonia*).

Turismi arendamine toetab konkurentsivõime kava “Eesti 2020” eesmärkide saavutamist, kasvatades Eesti ekspordi, tööhõivet ja aidates kaasa rahvusvaheliste transpordiühenduste loomisele ning vähendades noorte tööpuudust (Eesti Rahvusvaheline konkurentsivõime 2015).

Ettevõttesekse innovatsiooni peamiseks hindamiskriteeriumiks on süsteemi võime minna kaasa ettevõtete uute vajaduste ning pidevate keskkonnamuutustega. Selles protsessis on väga oluline erinevate osapoolte koostöö. Antud lähenemise kohaselt saavad ettevõtete innovatsioonialaste tegevuste ning riigi rolli suhetes määravaks riiklikult rahastatud toetusprogrammid. Seega peab riik majanduse koordineerimisel olema ettevõtteid toetav institutsioon, tajudes pidevalt keskkonnamuutusi ning nendega paindlikult kohandudes. Ainult T&A ei anna tulemust pädevate innovatsioonitegevuste tekkeks.

Juba 2005. aastal jõuti järeldusele, et senine Eesti T&A ning innovatsioonipoliitika pole suutnud lahendada meie erasektori suuri ja põhimõttelisi probleeme. Sellel ajal sõnastati vajadus saavutada kokkulepe tegelemaks T&A ning innovatsioonipoliitika raames konkreetset mitmete erasektori reaalse probleemidega. Sõnastati ka vajadus tekitada efektiivsem T&A ning innovatsioonipoliitika kujundamise, hindamise ning koordineerimise mehhanism (Kattel, Kalvet 2005, 3).

Märgiti vajadust suurendada riigi võimekust ja valmisolekut olla innovaatiliste lahenduste tellijaks (nt innovatsiooni soodustavate riigihangetega) stimuleerimaks innovaatiliste toodete ja teenuste turu arendamist. Sõnastati selgelt, et riik võiks olla innovatsioonipartner uuenduslike lahenduste tellijana, kes soodustab innovaatiliste lahenduste väljatöötamist, hankimist ja näidisprojektide teostamist. Ühtlasi saaks riik

aidata kaasa *start-up* ettevõtete tekkimisele ja Eesti ettevõtete partnerlustele välisfirmadega, mis elavdaks nõnda ettevõtete innovatsioonitegevust (*Ibid.*, 3).

Käesoleva magistritöö veebiküsitlusest tuli välja vähene T&A roll ning riikliku tugisüsteemi nõrkus turismivaldkonna ettevõtetes innovatiivsete lahenduste loomisel.

Käesoleva magistritöö autori tähelepanekud probleemkohtadest Eesti turismisektori innovatsioonist on eeltoodust lähtuvalt järgmised:

- 1) Veebiküsitlusest tuli välja, et selles valdkonnas toimuvat innovatsiooni hindavad ettevõtjad täna keskmiseks ning uusi innovatiivseid ärimudeleid (nt AirBnB) võetakse pigem soovimatute turu rikkujatena. Täna puuduvad Eestis arvestataval tasemel uuringud meie turismisektorist, mis lähtuvalt kohalikest piirangutest (Eesti väiksus, kliima, oskustööjõu nappus) analüüsiksid võimalusi leida arengupotentsiaali protsessiinnovatsiooni ning organisatsioonilise innovatsiooni elemente kasutades. Ilmnes ootus, et Eesti teadus- ja uurimisasutused uuriks id innovatsioonivõimalusi just Eesti erisusi arvestades. Samuti ilmnes soov, et Eesti riigil tuleks eraldada antud uuringuteks vajalikud rahalised ja muud vahendid (konkreetsemalt on need ootused väljendatud Lisas 3 toodud avatud vastustes).
- 2) Tugevdada turismivaldkonna ettevõtete turundusliku innovatsiooni tugisüsteemi ning koostöövõrgustike tegevust. Veebiküsitlusest tuli välja, et antud valdkonnas on turismiettevõtted ise hästi aktiivsed, sest selles nähakse otsest ning kiiret kasu. Täna on riik astunud samme Eesti kui sihtkohamaa turundamiseks (*Brand Estonia*), toetanud rahvusvahelise kõlapinnaga ürituste korraldamist (nt Robi Williamsi kontsert Tallinnas) ning viinud läbi riiklikult finantseeritud turunduskampaaniaid lähivälisurgudel. Näiteks 2015. aastal toimusid eksportööridele suunatud toetuste abil kontaktreisid, mille eesmärk oli anda ettevõttele esmane kogemus ja tagasiside oma toodetele potentsiaalset konkreetset turul. Selle programmi eesmärk oli aidata ettevõtetel luua uusi kontakte ja jõuda toimiva ärisuhteni. Tegemist oli uues formaadis teenuse pilootprojektiga. Saadud kogemus näitas, et väga palju sõltub ettevõtete endi võimekusest, toodete sobivusest antud turule, konjunktuurist ja veel paljust muust. Samas oli programmis osalenud konsultatsioonifirma hinnangul tõenäoline, et 50% osalenud ettevõtetest jõuavad reaalse koostööni aasta jooksul ja 80% ettevõtetest pikemas perspektiivis. Samalaadsed projektid toimusid Saksamaal, Belgias, Hollandis, Poolas, Itaalias, Prantsusmaal, Rootsis, Suurbritannias, Šveitsis,

Taanis ja Hiinas. (Tegevusaruanne 2015, 13). Antud tegevusliini tuleb kindlasti jätkata, tagades seejuures turuosaliste võrdse kohtlemise ning toetuste jagamise süsteemi läbipaistvuse. Muuta turismisektori administreerimine selgemaks.

- 3) Soodustada riiklikult koostööd erinevate sektori ettevõtete ja organisatsioonide (nt. transport, majutus, toitlustus, kaubandus jm) vahel turismiliikide efektiivsemaks arendamiseks ning turundamiseks. Konkurents pole tänapäeval ainus innovatsiooni arengut soodustav tegur, samatähtsad on nii kontaktvõrgustike olemasolu kui neist toimiv koostöö. Et teha üheskoos suuremaid projekte ja saada ligi oskusteabele ning maandada riske, on vajalik erinevate osapoolte sisukas koostöö.
- 4) Tagada Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poliitiliselt neutraalne ja sõltumatu areng, tugevdades selle juhtimises avalik-õiguslikke elemente (ERRi näide). 2000. aastal loodud EAS edendab Eesti ettevõtlus- ja regionaalpoliitikat. Olles riikliku ettevõtluse tugisüsteemi üks suuremaid institutsioone, pakub EAS ettevõtjatele, teadusasutustele, avalikule ja kolmandale sektorile rahalisi toetusi, nõustamist, koostöövõimalusi ja koolitusi. Nagu viitasid mitmed uuringus osalenud oma vastuses, on EASi roll olnud Eesti turismisektoris innovatsiooni arendamisel ebastabiilne.
- 5) Nagu selgelt tuli välja küsitlusest, on vaja tagada turismivaldkonda puudutavate maksude stabiilsus ning adekvaatsus võrdluses teiste Balti riikidega ning stabiilne valdkonna ettevõtlustoetuste süsteem. Veebiküsitluse vastutustes mainiti seda aspekti korduvalt. Kuigi maksud otseselt ei mõju ettevõtete innovaativsusel, loob stabiilne maksukeskkond head eeldused investeringuteks erinevatesse uuenduslikesse lahendustesse. Samuti viidati empiirilise uuringu vastuses, et EASi olemasolev tugimeetmete süsteem ei sisalda pikaajalist ja stabiilset tulevikuvaadet.

KOKKUVÕTE

Ingrid Käo magistritöö „Innovatsioon Eesti teenusmajanduses turismi kui vähem teadmusmahuka teenuse näitel“ (juhendaja Margit Kirs) keskendub olulisele teemale Eesti majanduse kontekstis. Töö väärtust tõstab asjaolu, et analoogseid uurimusi pole senini tehtud.

Magistritöö uuritakse, missugused on võimalused innovatsiooniks traditsioonilistes (teenus)majanduse valdkondades ning kas ja kuidas neid rakendatakse turismi kui vähem teadmusmahuka teenusvaldkonna näitel. Samuti püstitatakse küsimus, missugust mõju avaldavad Eesti teenusmajanduse valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele innovatsioonilasele tegevusele nende organisatoorsed karakteristikud ja olemasolev väliskeskkond. Seejärel uuritakse võimalusi tõsta innovatsiooni taset Eesti teenusmajanduse valdkonnas ning antakse soovitusi innovatsiooni soodustavate poliitikate kujundamiseks.

Olles läbi töötanud innovatsiooni ning selle rakenduvust teenusmajanduse kontekstis käsitlevad peamise teoreetilised allikad (Schumpeter, J.A.; Hjalager, A.M. jmt) ning viinud läbi mahuka empiirilise uuringu (21 küsimusest koosneva küsimustiku, mis saadeti 261-le adressaadile, kellest vastasid 71), jõuab töö autor püstitatud küsimustele vastates järeldustele, et teenusmajanduse valdkonna vähem teadmusmahukas haru turismimajandus pakub innovatsiooni rakendamiseks mitmekülgseid võimalusi. Teoreetilistes käsitlustes tuuakse välja eeskätt turismiteenuse eripärast tulenevaid tooteinnovatsiooni võimalusi (nt. klientide kaasamine teenuse loomisse iseteeninduslike lahendustega), samuti ka organisatsioonilises innovatsioonis (nt tööprotsesside uuendamine) ja protsessiinnovatsioonis (nt teenuste standardiseerimine ja regulaarne auditeerimine) leiduvaid võimalusi. Käesoleva töö empiiriline uuring tõi välja Eesti turismimajanduse eripära, kus põhilise innovatsiooni sisu ja suunad määravad pigem konkurentide tegevus ning turult tulevad signaalid (tagasiside tarbijatelt, inimeste sotsiaalmeedia kasutamise harjumised, rahvusvahelised edulood jm) kui kohalik T&A või riiklikult soodustatud tegevused.

Samuti märgib töö autor, et Eesti teenusmajanduse valdkonnas tegutsevates ettevõtete organisatoorsed karakteristikud innovatsioonilasele tegevusele on pigem pärssiva iseloomuga – ettevõtete väiksus, vähene võimekus investeerida pikaajalisse innovatsioonitegevusse, madal valmidus uuenduslikkuseks, kiire personali vahetuvus

jmt. Ka väliskeskond on pigem problemaatiline – väike turg, keeruline kliima, lennuühenduste vähesus jmt. Eesti turismisektoris toimub innovatsioon riiklikust tegevusest (täpsemalt tegevusetusest) sõltumatult. Ettevõtjate ootused riigile on seotud eeskätt stabiilse maksupoliitikaga, mida pole suudetud teostada. Palju rahulolematust on ka erinevate administratiivsete toimingute, eeskätt valdkondlike riigihangete osas. Suhteliselt palju oodatakse riigi tuge turunduses, logistikas ning otsetoetuste jagamisel. Esialgu on märkimisväärseid riiklike tegevusi neis valdkondades toimunud vaid turunduses (*Brand Estonia*).

Eelnevast lähtuvalt jõuab autor magistritöös järeldusele, et Eesti turismisektoris toimiks kõige tõhusamalt sektori uuenduste edendamine läbi valdkondlike rakenduslike uurimuste rahastamise. Toetades samas ka turundusliku innovatsiooni tugisüsteeme, soodustades valdkonna koostöövõrgustike kujunemist ning tagades riiklikult valdkondliku maksupoliitika ja tugistruktuuride toimimise stabiilsuse.

SUMMARY

Ingrid Kão's Master thesis „Innovation in the Estonian Service Sector: „A Study of Tourism as the Example of Less Knowledge-Intensive Services“ (supervised by Margit Kirs) focuses on important topic in the context of Estonian economy. The value of the thesis is increased by the fact that no similar researches have been conducted so far.

In this thesis it is researched what are the possibilities for innovation in traditional (service)economy sectors and if and by how much is innovation applied in the less knowledge intensive service sector. Also, it is research what is the effect of the current environment and the organizational characteristics of companies operating in the Estonian service sector on their innovation related activities. Lastly, the possibilities to increase the level on innovation in the Estonian service sector is researched and recommendations on policies that promote innovation are provided.

Having worked through the main sources of theory about innovation and on its applicability in the service sector (Schumpeter, J.A., Hjalager, A.M., etc.) and having conducted a sizable empirical study (questionnaire conducting of 21 questions, which was sent to 261 recipients and replied by 71), the author concludes by answering to the proposed research questions, that the tourism sector, which is a less knowledge intensive branch of the service sector, offers versatile opportunities for applying innovation. In theoretical sources the following possibilities are often highlighted for the tourism sector: product innovation (e.g. involvement of clients into the creation of service processes by using self-service type of solution), innovation in organizational matters (e.g. modernizing work processes) and process innovation (e.g. standardizing of services and regular auditing). The empirical study conducted in this thesis highlighted the peculiarity of the Estonian tourism sector regarding innovation – the majority of the content and the direction of innovation is determined by the activities of the competition and by market signals (feedback from consumers, people's habits of using social media, international success stories etc.) instead of by local research and development activities or by governmentally promoted activities.

Also, the author notes that companies active in the Estonia service sector have organizational characteristics which are not helping to increase innovation – small size of companies, low capability for long term investments for innovation purposes, low readiness for adapting innovative solutions, high staff exchangeability etc. In addition,

the external environment is problematic – small market, difficult climate, small number of flight connections etc. Innovation in the Estonian tourism sector is happening independent of governmental activities (or to be more precise - from the inactivity of the government). Expectations of the companies to the government are primarily tied with stable tax policies, which has not been the case so far. A lot of discontent has also been expressed with the administrative processes, primarily regarding the tourism sector's procurements. Support from government is expected relatively lot in the marketing sector, logistics sector and in the direct support systems/schemes/structures/arrangements. For the time being noteworthy governmental activities in the forementioned sectors have only been in the marketing sector (Brand Estonia).

Considering the above, the author concludes that innovation in the Estonian tourism sector the most efficient way to advance the sector can be achieved by financing applied research in the sector, backing support systems of marketing innovation, promoting the creation of thematic clusters and the enhancement of patent system and by ensuring a stable national tax policy and stable support structures in the sector.

KASUTATUD KIRJANDUS:

- Arundel, A., Kanerva, M., van Cruysen, A., Hollanders, H. (2007) Innovation Statistics for the European Service Sector. *Pro Inno Europe. Inno Metrics*. May 10, 2007.
Kättesaadav:
<http://www.seeproject.org/images/Innovation%20Statistics%20for%20the%20European%20Service%20Sector.pdf>, 29.09.2016.
- Bettencourt, L.A., Ostrom, A.L., Brown, S.W., Roundtree, R.I. (2002) Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business, *Service-California Management Review*, Vol. 44, No. 4, 100-128.
- Bilgihan, A., Nejad, M. (2015) Innovation in Hospitality and Tourism Industries, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 6, No. 3.
- Bryman, A. (1984) The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? *The British Journal of Sociology*, Vol. 35, No. 1, 75-92.
- Buera, F.J., Kaboski, J.P. (2012) The Rise of the Service Economy, *American Economic Review*, Vol. 102, No. 6, 2540-2569.
- Carlborg, P., Kindström, D., Kowakolski, C. (2014) The Evolution of Service Innovation Research: Critical Review and Synthesis, *Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 5, 373-398.
- Carvalho, L., Costa, T. (2011) Tourism Innovation – A Literature Review Complemented by Case Study Research, – *International Conference on Tourism & Management Studies*, 23-33, Kättesaadav:
<http://tmstudies.net/index.php/ectms/issue/view/10>, 07.04.2017.
- Chesbrough, H.W. (2011) What is Open Innovation? Open Innovation Benefits for SMEs, *opinet.euris-programme.eu*, Report., 20. Kättesaadav: http://opinet.euris-programme.eu/wp-content/uploads/OPINET_A5_finish_lowres.pdf 10.03.2017.
- Chesbrough HW. (2013) Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape. Massachusetts: *Harvard Business Press*, 224.
- Chesbrough, H., Spohrer, J. (2006), A Research Manifesto for Services Science, *Communications of the ACM*, Vol. 49 No 7, 35-40.
- Coombs, R., Miles, I., 2000. Innovation, Measurement and Services: the New Problematique. In Metcalfe, S.D., Miles, I (Eds.) *Innovation Systems in the Service Sectors. Measurement and case study Analysis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London, 85-104.

- Davidson, T.L. 2004. What are Travel and Tourism: Are They Really an Industry? In W.P. Theobald (Ed.), *Global tourism: The Next Decade*, Oxford: Butterworth - Heinemann, 22-28.
- D'Este, P., Iammarno, S., Savona, M., Tunzelmann, N. (2012) What Hampers Innovation? Revealed Barriers versus Deterring Barriers. *Research Policy*, Vol. 41, No. 2, 482-488.
- Djellal, F., Gallouj, F., (2010) Services, Innovation and Performance: General Presentation, *Journal of Innovation Economics*, Vol.5, No. 1, 5-15.
- De Jong, J.P., Vanhaverbeke, W., de Rochemont, M., vandeVrande, V. (2009) Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges, *Technovation* No. 29, 423-437.
- Drejer, I. (2004) Identifying Innovation in Surveys of Services: Schumpeterian perspective“, *Research Policy*, Vol 33, No. 3, 551-562
- Edquist, C. (2011) Design of Innovation Policy Through Diagnostic Analysis: Identification of Systemic Problems (or failures). *Industrial and Corporate Change*, Vol. 20, No 6, 1725–1753, Kättesaadav: doi:10.1093/icc/dtr060
- Ettevõtete innovatsiooniuring (2001) *Ettevõtlus- ja põllumajandusstatistika osakond*, uuring. Kättesaadav: http://pub.stat.ee/pxweb.2001/Database/Majandus/19Teadus._Tehnoloogia._Innovatsioon/02Innovat_iivne_tegevus/02Innovaatileline_tegevus_2002-2004/TDI_01.htm, 03.01.2017
- Eesti Rahvusvaheline konkurentsivõime 2015 (2015) *Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Eesti Konjunktuuri Instituut, Riigikantselei*, aastaraamat, 80 Kättesaadav:<http://www.eas.ee/wpcontent/uploads/2015/11/Eesti-rahvusvahelise-konkurentsiv-ime-aastaraamat-2015.pdf>.
- Eesti Riiklik Turismiarengukava 2014-2020 (2013) *Majandus – ja Kommunikatsiooniministeerium*, Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/aktiisa/3191/1201/3015/lisa.pdf#>, 03.01.2017.
- Eesti Statistika Kvartalikirj (2015), *Eesti Statistikaamet*, No 4, 74-82, Kättesaadav: file:///C:/Users/ingrid.kao/Downloads/Kvartalikirj_4_15.pdf; 19.08.2016.
- Eesti Statistika Aastaraamat 2016 (2016) *Eesti Statistikaamet*, aastaraamat, 441, Kättesaadav: http://www.stat.ee/valjaanne-2016_eesti-statistika-aastaraamat-2016. 04.04.2017.

- Eesti Statistika kvartalikirj (2017) *Eesti Statistikaamet*, No 2, 148 .
Kättesaadav: file:///C:/Users/ingrid.kao/Downloads/kvartalikirj_2-17%20(1).pdf
31.08.2017.
- Eesti koht rahvusvahelistes turismiedetabelites (2016) *Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*, Kättesaadav:
https://d3otexg1kysjv4.cloudfront.net/docs/2957089_edetabelid.pdf) 10.04.2017.
- Foray, D. (2004). *Economics of knowledge*. Cambridge, MA: MIT Press, 271.
- Frideman. M., (1994) *Kapitalism ja vabadus*, EAÜL.
- Gallouj, F., Savona, M., (2009) Innovation in Services: a Review of the Debate and a Research Agenda, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol.19, No 2, 149:172,
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00191-008-0126-4>, 27.12.2016.
- Gadrey, J. (2002) *The Misuse of Productivity Concepts in Services: Lessons from a Comparison between France and the United States*,
Edward Elgar Publishing.Inc., 26-50.
- Gebauer, H., Gustafsson,A., Witell, L. (2011) Competitive Advantage Through Service Differentiation by Manufacturing Companies, *Journal of Business Research*,
Vol. 64, No. 12,1270-1280.
- Gyimóthy,S., Liburd, J., Jensen, J., Munar, A.M., Hvass, K.;A,. (2012) *White Paper on Tourism Research in Denmark*, 11. Kättesaadav:
[https://sf.cbs.dk/tid_uk/content/download/392/3082/version/1/file/White%20Paper%20on%20Tourism%20Research%20in%20Denmark%20\(not%20full%20version%20-%20for%20full%20version%20see%20Danish%20edition\).pdf](https://sf.cbs.dk/tid_uk/content/download/392/3082/version/1/file/White%20Paper%20on%20Tourism%20Research%20in%20Denmark%20(not%20full%20version%20-%20for%20full%20version%20see%20Danish%20edition).pdf).
20.12.2017.
- Gustafsson, A., Kristensson, P., Witell, L. (2013) Customer co-creation in Service Innovation: A Matter of Communication? *Journal of Service Management*,
Vol. 23, No. 3, 311–327.
- Hall, C. M., Williams, A. M., (2008) *Tourism and innovation*. Routledge, London:
Routledge, 261, Kättesaadav:
(https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=vJR9AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hall+%26+Williams+2008&ots=pbvvn-wM62&sig=w99Wj74yZ6WMgrPBIJXnCTuyuxI&redir_esc=y#v=onepage&q=Hall%20%26%20Williams%202008&f=false), 10.03.2017.
- Harrison, R., J. Jaumandreu, J. Mairesse and B. Peters (2008), Does Innovation Stimulate Employment? A Firm Level Analysis Using Comparable Micro Data from Four European Countries, *NBER working paper*, No. 14206.

- Den Hertog, P. (2000) Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation, *International Journal of Innovation Management*, No.4, 491-528.
- Den Hertog, P., Gallouj, F., Segers, J. (2011) Measuring Innovation in a 'low-tech' Service Industry: The Case of The Dutch Hospitality Industry. *Service Industries Journal*. Vol. 31, No 9, 1429-1449. 21. 2 Charts, 5 Graphs. Kättesaadav: <http://web.a.ebscohost.com/portaal.nlib.ee:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e34d3e04-28ff-49bf-b7e5-bc9b972d9f99%40sessionmgr4008>
- Godin, B. (2010) *Innovation Studies: The Invention of a Specialty*, Minerva, Forthcoming, Montreal, Quebec No, 7, 48.
- Hjalager, A.M. (2002) Repairing Innovation Defectiveness in Tourism., *Tourism Management*, Vol. 23, No. 5, 465-474.
- Hjalager, A.M. (2011) *Strategic Innovation in Tourism Business, Strategic management in Tourism*, Cambridge University Press, 127-133.
- Hoarau-Heemstra, H; (2011) Innovation in the Experience Economy: an Open-Innovation Framework for Nature Based Tourism Experiences. *Bodø Graduate School of Business at University of Nordland* Kättesaadav: <http://www.novadis.no/sites/n/novadis.no/files/3baa84f21a648a5875bb0629f2c4390e.pdf> 28.01.2017.
- Howells, J., & Tether, B. (2004) Innovation in Services: Issues at Stake and Trends. *Final Report. INNO-Studies 2001: Lot 3(ENTR-C/2001)*.
- International Monetary Fund (IMF) (2015) World Economic Outlook. *International Monetary Fund. — Washington, DC*. Kättesaadav: [file:///C:/Users/ingrid.kao/Downloads/_textpdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ingrid.kao/Downloads/_textpdf%20(1).pdf), 28.01.2017.
- Jaaksoo, K., Kitsing, M., Lember, K., Rebane, T., (2012) Ettevõtlus ja innovatsioonipoliitika vahehindamine, *Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium*, Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/inno_21.pdf, 7.05.2017.
- Jagamismajanduse põhimõtete rakendamine Eesti majandus- ja õigusruumis (2016) Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium *technopolis /group/ ja Ernst & Young Baltic AS*, nov, 60 Kättesaadav: <https://www.mkm.ee/et/uudised/uuring-jagamismajanduse-kaive-eestis-oli-mullu-ule-40-miljoni-euro>
- Kattel, R., Kalvet, T. (2005) Teadmispõhine majandus ning info-ja kommunikatsioonitehnoloogiaalane haridus: hetkeolukord ja väljakutsed. *Poliitikauuringute keskus Praxis*, 88.

- Kutcher, R. E., Mark, J. A. (1983), The Service-Producing Sector: Some Common Perceptions Reviewed. *Monthly Labor Review Online*, Vol. 106, No. 4, 21-24.
- Laursen, K., Salter, A., J. (2014) The Paradox of Openness: Appropriability, External Search and Collaboration. *Research Policy*, No. 43, 867-878.
- Link, A.N., Siegel, D.S. (2007) Innovation, Entrepreneurship and Technological Change. *Oxford University Press*, 2007, 219.
- Lumiste, R.; Lumiste, R. (2003). Uued teenused ja innovatsioonipoliitika teenindussektori arenguks. Eesti majanduspoliitika teel Euroopa Liitu. *XI teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid*. Tallinn: *Mattimar*, 121-130.
- Masso, J., Vaher, P. (2011) *The Link Between Innovation and Productivity in Estonian Service*, Tartu Ülikool, 34. Kättesaadav: <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:75685>, 07.07.2017.
- Metcalfe, S., I. Miles (2006) Service Productivity in Europe, Part 1: Investigation and Comparison of Methods for Productivity Measurement, *Price Waterhouse Coopers*, 2006 No. 6.
- Miles, I. (2004) *Innovation in Services*. *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, 433-458.
- Miles, I. (2005) Knowledge Intensive Business Services: Prospects and Policies, *Foresight*, Vol. 7, No.6, 39-63.
- Miles, I., Tether, B. (2003) Innovation in The Service Economy.. Seville, Spain: Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), *Joint Research Centre* (European Commission), *IPTS Report No.71*, Feb, 45-51.
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Huntink, W., Bouman, M. (2015) Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation. – *A report to DG13 SPRINT-EIMS*, 96.
- Miozzo, M., Soete, L. (2001) Internationalization of Services: A Technological Perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 67, No 2/3, 159- 185.
- Miozzo, M., Walsh, V.(2006) International Competitiveness and Technological Change, *Oxford University Press*, December, 374.
- Molina, R., Ochoa, M., Alcaraz, JV. (2017) Tourism Innovation: Theoretical and Empirical Review, *Strategic Innovative Marketing*, 2017, Springer, 139-144.
- Mothe, C., Nguyen Thi, T. U. (2010) The Impact of Non-Technological Innovation on

Technological Innovation: Do Services Differ from Manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms, *CEPS Instead Working Paper* No. 2010.

Mürk, I., Kalvet, T. (2015) Teaduspõhised ettevõtted Eesti TA ja innovatsioonisüsteemis, Ettevõtete roll TA süsteemis, *analüüs, ettekanne*, *Energiatalgud* 31.08.2015 Kättesaadav: https://energiatalgud.ee/index.php?title=Pilt:M%C3%BCrk,_I.,_Kalvet,_T._Teadusp%C3%B5hised_ettev%C3%B5tted_Eesti_T%26A-_ja_innovatsioonis%C3%BCsteemis._2015.pdf

OECD and Eurostat, (2005) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD, Paris, 2005. *The OECD Innovation Strategy, Getting a Head Start on Tomorrow. OECD Publishing*, 222.

Najda-Janoszka, M., Kopera, S. (2014) Exploring Barriers to Innovation in Tourism Industry – The Case of Southern Region of Poland, *Social and Behavioral Science*, Vol.110, 190-201 Kättesaadav: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428/110/supp/C>, 9.02.2017.

Paget, E., F. Dimanche. (2010) A Tourism Innovation Case: An Actor-Network Approach. *Annals of Tourism Research*, Vol 37, No3, 828-847.

Pavitt, K. (1984) Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. *Research Policy*, Vol 13 No 6, 343-373.

Polder, M., Leeuwen, G. Van, Mohnen, P, Raymond, W. (2009) Productivity effects of innovation modes, *Statistics Netherlands discussion paper*, No. 09033.

Porter, M. E. (1998) On Competition, *Massachussets Research Policy*, Vol.13, 343-373.

Randmaa, T., Raiend, E., Rohelaan, R., Kupp, A., Mägi, J. (2007) Ettevõtluse alused, *Innove SA*, 165, Kättesaadav: <http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettev%C3%B5tlus%C3%B5pe/Ettev%C3%B5tluse%20alused%20%C3%B5pilasele.pdf>, 05.04.2017.

Salter, A., Tether, B.S. (2014) Innovation in Services: An Overview, *Managing Services: Challenges and Innovation*, Oxford, U. K.: *Oxford University Press*, 134-154.

Schumpeter, J. A. (1934/2002) *The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers., 255.

Siimon, I.-J., Lumiste, Rein., Lumiste Rünno. (2000) *Tooteinnovatsioon ja innovatsioonisüsteemid.*, Tartu Ülikooli Kirjastus, Tartu, 248.

- Slappendel, C.(1996) Perspectives on Innovation in Organization, *Organizatsioon Studies*, Research Article, Vol 17 No. 1,107-129.
- Strateegiline tegevuskava 2015-2018 (2015) *Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*, Kättesaadav:
http://www.eas.ee/wpcontent/uploads/2015/11/EASi_strateegiline_tegevuskava_2015-2018_luehiversioon.pdf, 30.12.2016.
- Sundbo, J. (1997) Management of Innovation in Services. *Serv Indust J*, Vol 17 No 3, 432-455.
- Sundbo J. (2000) *Organisation and Innovation Strategy*. In M. Bolden & I Miles (Eds.), *Service ant the knoweledge-based economy*, London. Continuum Books, 109-128.
- Sundbo, J., Gallouj, F. (1999) Innovation in Services in seven European Countries *Synthesis Report for European Commission*, DG XII, TSER-SI4S, 99.
 Kättesaadav:http://forskning.ruc.dk/site/files/43536424/CSS_Rapport_1.pdf, 08.01.2017.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sorsensen, F. (2007) The Innovative Behaviour of Tourism firms-Comparative Studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, Vol 36, No 1, 88-106.
- Teadmistepõhine Eesti (2007) Eesti teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni strateegia 2007–2013, *Riigi Teataja I osa*. No. 16, Art. 78.
- Tegevusaruanne (2015) *Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*, Kättesaadav:
<http://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/11/Tegevusaruanne-2015.pdf>, 02.01.2017.
- Teece, D. J. (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies* Vol. 46, No. 8, 1395-1401.
- Teenuste ja toodete klassifikaator 2015, (2015) *Eesti Statistikaamet*, Kättesaadav:
http://metaweb.stat.ee/view_xml.htm?id=3943091&selectedRow=0&siteLanguage=et_EE,29.12.2016.
- Tether, B. S. (2005) Do Services Innovate (differently?), Insights from the European, *Industry and Innovation* , Vol. 12, No 2., 153-184.
- Tether, B., Massini, S. (2007) Services and the Information Infrastructure, *DTI Occasional Paper* No. 9
- Tidd, J. (2006) *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation*, (2 ed), Imperial College Press.

- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2006) *Innovatsiooni juhtimine*. 3. trükk, West Sussex: John Wiley & Sons, Pegasus 2006c , Tallinn: Tallinna raamatutrükikoda, 584.
- Tidd, J., Bessant, J. (2009) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4 ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd, 680.
- Toivonen, M., Tuominen, T. (2009). Emergence of Innovations in Services. *Service Industries Journal*, Vol. 29, N, 7, 887–902. Kättesaadav: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315006967#f0005> 25.09.2017
- Triplett, J.E., Bosworth, B.P. (2004) *Productivity in the U.S. Services Sector*. Brookings Institution Press Washington, D.C. Brookings Institution Press, 401.
- Varblane, U., Eamets, R., Themas, A., Rõigas, K., Masso, J., Kaarna, K. (2012) Teenusmajanduse sektori kaardistamine. *RAKE, 161*, Kättesaadav: https://skytte.ut.ee/sites/default/files/ec/teenusmajanduse_uuringu_loppraport_12_10_2012.pdf, 02.05.2017.
- Vence, X., Trigo, A. (2008) Diversity of Innovation Patterns in Services, *The Service Industries Journal* Vol. 29, No. 12, December 2009, 1635-1657.
- Viitamo, E. (2003), Knowledge-Intensive Services and Competitiveness of the Forest Sector – Case Finland, IIASA, *Interim Report IR-03-057*.
- Viitamo E., (2007) *Productivity of Business Services - Towards A New Taxonomy* , Digipaino, 57.
- Witell, L., Anderson, L., Brodie R.J., Colurcio, M., Edvardsson, B., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Sebastiani, R., Andreassen, T.W., (2015) Exploring Dualities of Service Innovation: Implications for Service Research, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No.6/7, 436-441, Kättesaadav: <https://doi-org.portaal.nlib.ee:2443/10.1108/JSM-01-2015-0051> 22.11.2017

LISAD

Lisa 1. Toodete ja teenuste klassifikaatorid Eurostati jaotuse järgi

Üldiselt jagatakse erinevates uuringutes teenussektor **teadmumamahukateks ja vähem teadmumamahukateks teenusteks** (Varblane et al. 2012, 14)

Teadmumamahukaid teenuseid defineeritakse nii vastavasse teenusegruppi kuuluvate tegevusalade loetelu kui teenustele iseloomulike karakteristikute alusel.

Käesolevas magistritöös käsitletakse tegevusalasid, mida vastavalt Eurostati (Miles et al. 1995) käsitlusele peetakse vähem teadmumamahukateks: vee- ja õhustransport, postiside ja telekommunikatsioon, finantsvahendus, kindlustus, finantsvahenduse abitegevused, kinnisvaraalaane tegevus, masinate ja seadmete rentimine, arvutid ja nendega seotud tegevus, T&A ning muu äritegevus.

„Vähem teadmumamahukate teenuste alla kuuluvad jagu G (45-47): hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont; maismaaveondus ja torustransport H (49); laondus ja veondust abistavad tegevusalad H (52); posti- ja kulleriteenistus H (53); jagu I (55-56): majutus ja toitlustus; jagu L (68): kinnisvaraalaane tegevus; rentimine ja kasutusrent N (77); reisibüroode ja reisikorraldajate tegevus, reserveerimine ning sellega seotud tegevus N (79); hoonete ja maastike hooldus N (81); büroohaldus, büroode ja muu äritegevuse abitegevused N (82); jagu S (94-96): organisatsioonide tegevus, arvutite ning tarbeesemete ja kodutarvete parandus, muu teenindus; jagu T (97-99): kodumajapidamiste kui tööandjate tegevus; kodumajapidamiste oma tarbeks mõeldud eristamata kaupade tootmine ja teenuste osutamine; jagu U (99): eksterritoriaalsete organisatsioonide ja üksuste tegevus“ (Varblane et al. 2012,15).

EMTAKi koodidele vastavalt loodud majandussektorite fiktiivsed muutujad võimaldavad eristada tööstussektorit (mis toodab tõenäoliselt rahvusvaheliselt kaubeldavat toodangut) teenindussektorist.

TOODETE JA TEENUSTE KLASSIFIKAATOR 2015

- A PÕLLUMAJANDUS-, METSANDUS- JA KALANDUSTOOTED**
- 1 Põllumajandus- ja jahindustooted ning nendega seotud teenused
 - 2 Metsasaadused ja metsaraie tooted ning nendega seotud teenused
 - 3 Kala ja muud kalandustooted; vesiviljelustooted; kalandust abistavad teenused
- B MÄETÖÖSTUS**
- 5 Kivisüsi ja pruunsüsi
 - 6 Toornafta ja maagaas
 - 7 Metallimaagid
 - 8 Muud kaevandussaadused
 - 9 Kaevandamist abistavad teenused
- C TÖÖSTUSTOOTED**
- 10 Toiduained
 - 11 Joogid
 - 12 Tubakatooted
 - 13 Tekstiilitooted
 - 14 Rõivad
 - 15 Nahk ja nahktooted
 - 16 Puit ning puit- ja korktooted, v.a mööbel; õlgedest ja punumismaterjalidest tooted
 - 17 Paber ja pabertooted
 - 18 Trüki- ja salvestusteenused
 - 19 Koks ja puhastatud naftatooted
 - 20 Kemikaalid ja keemiatooted
 - 21 Põhifarmaatsiatooted ja ravimpreparaadid
 - 22 Kummi- ja plasttooted
 - 23 Muud mittemetalsetest mineraalidest tooted
 - 24 Metallid
 - 25 Metalltooted, v.a masinad ja seadmed
 - 26 Arvutid, elektroonika- ja optikaseadmed
 - 27 Elektriseadmed
 - 28 Mujal klassifitseerimata masinad ja seadmed
 - 29 Mootorsõidukid, haagised ja poolhaagised
 - 30 Muud transpordivahendid
 - 31 Mööbel
 - 32 Muud tööstustooted

33	Masinate ja seadmete remondi ja paigaldamise teenused
D	ELEKTRIENERGIA, GAAS, AUR JA ÕHU KONDITSIONEERIMINE
35	Elektrienergia, gaas, aur ja õhu konditsioneerimine
E	VEEVARUSTUS; KANALISATSIOON; JÄÄTME- JA SAASTEKÄITLUS
36	Looduslik vesi; veepuhastus- ja -varustusteenused
37	Kanalisatsiooniteenused; reoveepuhastussetted
38	Jäätmekogumis-, jäätmetöötlus- ja jäätmekõrvaldusteenused; materjalide taaskasutamise teenused
39	Saastekäitlus- ja muud jäätmekäitlusteenused
G	HULGI- JA JAEKAUBANDUSTEENUSED; MOOTORSÕIDUKITE JA MOOTORRATASTE REMONDI TEENUSED
45	Mootorsõidukite ja mootorrataste hulgi- ja jaemüügi ning remondi teenused
46	Hulgimüügiteenused, v.a mootorsõidukite ja mootorrataste hulgimüügi teenused
47	Jaemüügiteenused, v.a mootorsõidukite ja mootorrataste jaemüügi teenused
H	VEONDUS- JA LAONDUSTEENUSED
49	Maismaaveondus- ja torustransporditeenused
50	Veetransporditeenused
51	Õhustransporditeenused
52	Ladustamisteenused ja veondust abistavad teenused
53	Posti- ja kulleriteenused
I	MAJUTUS- JA TOITLUSTUSTEENUSED
55	Majutusteenused
56	Toitlustusteenused
J	INFO- JA SIDETEENUSED
58	Kirjastusteenused
59	Filmide ja videote ning telesaadete tootmise teenused, helisalvestiste ja muusikateoste avaldamine
60	Tele- ja raadioprogrammide ja ringhäälinguga seotud teenused
61	Telekommunikatsiooniteenused
62	Arvutiprogrammide koostamise, nõustamise ja nendega seotud teenused
63	Teabeteenused
K	FINANTS- JA KINDLUSTUSTEENUSED
64	Finantsteenused, v.a kindlustus ja pensionifondid

65	Kindlustus-, edasikindlustus- ja pensionifonditeenused, v.a kohustuslik sotsiaalkindlustus
66	Finants- ja kindlustusteenuste abiteenused
L	KINNISVARATEENUSED
68	Kinnisvarateenused
M	KUTSE-, TEADUS- JA TEHNIKAALASED TEENUSED
69	Õigusabi- ja arvepidamispidamisteenused
70	Peakontoriteenused; juhtimisalased nõustamisteenused
71	Arhitekti- ja inseneriteenused; tehnilise katsetuse ja analüüsi teenused
72	Teadus- ja arendusteenused
73	Reklaami- ja turu-uuringute korraldamise teenused
74	Muud kutse-, teadus- ja tehnikaalased teenused
75	Veterinaariateenused
N	HALDUS- JA ABITEENUSED
77	Rendi- ja kasutusrenditeenused
78	Tööhõiveteenused
79	Reisibüroode, reisikorraldajate jm reserveerimisteenused ja nendega seotud teenused
80	Turva- ja juurdlusteenused
81	Hoonete ja maastike hooldamise teenused
82	Büroohaldusteenused ja bürooteenused ning muud ettevõtlust abistavad teenused
O	RIIGIHALDUS JA -KAITSE; KOHUSTUSLIKU SOTSIAALKINDLUSTUSE TEENUSED
84	Riigihalduse ja -kaitse teenused; kohustusliku sotsiaalkindlustuse teenused
P	HARIDUSTEENUSED
85	Haridusteenused
Q	TERVISHOIU- JA SOTSIAALHOOLEKANDETEENUSED
86	Tervishoiuteenused
87	Hoolekandeesutuste teenused
88	Sotsiaalhoolekandeteenused ilma majutuseta
R	KUNSTI-, MEELELAHUTUS- JA VABA AJATEENUSED
90	Loome-, kunsti- ja meelelahutusteenused
91	Raamatukogude, arhiivide, muuseumide ja muude kultuuriasutuste teenused
92	Hasartmängude ja kihlvedude korraldamise teenused
93	Sportiteenused ja lõbustus- ning vabaajateenused

S	MUUD TEENUSED
94	Organisatsioonide teenused
95	Arvutite ja tarbe- ning majakaupade parandamise teenused
96	Muud isikuteenused
	KODUMAJAPIDAMISTE TEENUSED KODUABILISTE TÖÖANDJATENA; MITMESUGUSED KODUMAJAPIDAMISTE OMA TARBEKS TOODETUD KAUBAD
T	
97	Kodumajapidamiste teenused koduabiliste tööandjatena
	Mitmesugused kodumajapidamiste oma tarbeks toodetud kaubad ja
98	osutatud teenused
	EKSTERRITORIAALSETE ORGANISATSIOONIDE JA ÜKSUSTE TEENUSED
U	
99	Eksterritoriaalsete organisatsioonide ja üksuste teenused

Allikas: Statistikaamet (Teenuste ja toodete klassifikaator 2015); autori koostatud

Lisa 2. Veebipõhine uurimus

Meili teemariid: Uurin Eesti turismimajanduse uuenduslikkust

Tere!

Pöördun Teie poole palvega vastasta küsimustikule, millega kogun andmeid oma Tallinna Tehnikaülikoolis kaitstava magistritöö „Avatud innovatsioonist Eesti teenusmajanduses turismi kui vähem teadmismahuka teenuse näitel“ tarbeks.

Magistritöö eesmärk on kaardistada Eesti turismimajanduses uuenduste kasutamine, tuua välja seda soodustavad ja piiravad tegurid ning formuleerida ettepanekud poliitikakujundajatele.

Kõiki küsitlusega kogutud andmeid kasutan üldistatult ning anonüümselt (veebipõhine vastuste vorm tagab Teile täieliku konfidentsiaalsuse).

Küsimustik sisaldab kokku 21 enamasti etteantud vastusevariantidega küsimust ning sellele vastamine võtab orienteeruvalt 30 minutit. Kui olete huvitatud magistritöö tekstiga tutvumisest pärast selle kaitsmist, **andke selle palun mulle sellest teada käesolevale meilile vastates.**

Küsimustiku leiate [SIIT](#). (Küsitlus on vormistatud tagasiside veebikeskkonnas LimeSurvey.org)

Ette tänades,
Ingrid Käo
(kontaktandmed)

KÜSIMUSTIK

Taustinformatsioon küsitletava ettevõtte kohta

1. Millise suurusega ettevõttes töötate:

- mikroettevõtte: 0–9 töötajat
- väikeettevõtte: 10–49 töötajat
- keskmise suurusega ettevõtte: 50–249 töötajat
- suureettevõtte: alates 250 töötajast

2. Ettevõtte asutamisaasta:

- / vali aastaarv/

3. Ettevõtte tegevusvaldkond:

- majutus- ja toitlustusettevõtte
- reisitransport vee-, maa- ja/või õhustransport
- loodus ja- tehisvaatamisväärsused ja nende haldajad
- reisisettevõtjad- reisibüroo, reisikorraldajad
- reisisihi korraldajad – avaliku, era- ja kolmanda sektori organisatsioonid ja asutused

4. Teie ametikoht ettevõttes

- Juhtivtöötaja
- Spetsialist
- Muu (palun täpsustada).....

Innovaatiline tegevus ettevõttes

5. Palun hinnake oma ettevõttes toimunud innovaativsust erinevates aspektides viie palli süsteemis, kus 1 (puudulik) 2 (nõrk) 3 (rahuldav) 4 (hea) 5 (väga hea) 0 (ei oska öelda).

Kui te mõnd etteantud aspekti hinnata ei oska, märkige vastuseks 0. Vajadusel lisage aspekte ning hinnake neid 5-palli skaalal.

- ärimudel 1 (puudulik) 2 (nõrk) 3 (rahuldav) 4 (hea) 5 (väga hea) 0 (ei oska öelda)
- klindihaldussüsteem 1 2 3 4 5 0
- broneerimissüsteem 1 2 3 4 5 0
- kliendikommunikatsioon 1 2 3 4 5 0
- turunduslikud lahendused 1 2 3 4 5 0
- koolitused 1 2 3 4 5 0
- IKT-lahendused 1 2 3 4 5 0
- transpordilahendused 1 2 3 4 5 0
- eksklusiivsed teenused 1 2 3 4 5 0
- muu....

Tooteinnovatsioon

Selgitus: „Tooteinnovatsiooni tulemuseks on kaup või teenus, mis erineb oluliselt ettevõtte senistest toodetest omaduste või kasutusviisi poolest. See hõlmab olulisi muudatusi toote tehnilistes tingimustes, komponentides, materjalis, lisatud tarkvaras, kasutajasõbralikkuses või muudes funktsionaalsetes omadustes.” (Ettevõtlus- ja põllumajandusstatistika 2001)

6. Kas Teie ettevõttes on olnud aastatel 2011 - 2016 tootealast innovatsiooni? Siia alla kuuluvad eksklusiivsed teenused (nt 18+ spa, vip teenus vmt) või uut tüüpi turismitooted (nt kilest kuppelhostel looduses vmt)

JAH

EI

7. Kui vastasite JAH, siis palun kirjeldage lühidalt, milles Teie ettevõttes toimunud uuendus seisnes ja mis Teid selle tegemiseks ajendas?

.....
.....

8. Kas Teie ettevõtte uuenduslik toode oli:

- uus ettevõtte jaoks Jah Ei Võib-olla
- uus terve turu jaoks Jah Ei Võib-olla

9. Millise määral on Teie ettevõttes toimunud protsessiinnovatsioon? Palun märkiga vastused skaalal, kus 1 on madalaim ja 5 kõrgeim hinne. Kui te vastata ei oska, märkide variant 0.

Selgitus: "Protsessiinnovatsioon kujutab endast uue või oluliselt täiustatud tootmisprotsessi, tarnimismeetodi või tootmise abitegevuse kasutuselevõttu" (Ibid.).

- Uuendused kaupade või teenuste pakkumisel logistika, tarnimise või levitamise meetodites, sh iseteenindus ja põhiteenust täiendavad e-lahendused.
1 (pole toimunud) 2 (vähe) 3 (keskmiselt) 4 (palju) 5 (väga palju) 0 (ei oska öelda)
- Uuendused toetavates protsessides (näiteks hanked, raamatupidamine, sisekommunikatsioon, tööprotsessid vmt.)
1 2 3 4 5 0
- Uuendused teenuse kvaliteedis või uue standardi/kvalifikatsiooni kehtestamine
1 2 3 4 5 0

Organisatsiooniline innovatsioon

Selgitus: "Organisatsiooniline uuendus on oluline muutus ettevõtte äripraktikas, töökohtade struktuuris või suhtlemises teiste ettevõtete ja asutustega. Eesmärk on parandada majandusnäitajaid (kvaliteet, tulemuslikkus jm)" (Ibid.).

10. Millise määral on Teie ettevõttes toimunud organisatsioonilist innovatsioon? Palun märkiga vastused skaalal, kus 1 on madalaim ja 5 kõrgeim hinne. Kui te vastata ei oska, märkide variant 0.

Töötajate kaasamine organisatsiooni strateegia loomisse

1 (pole toimunud) 2 (vähe) 3 (keskmiselt) 4 (palju) 5 (väga palju) 0 (ei oska öelda)

Uuendusi juurutavate koolituste korraldamine

1 2 3 4 5 0

Organisatsioonis töötajaid motiveeriva karjääri- või boonussüsteemi loomine

1 2 3 4 5 0

Suhtlemises teiste ettevõtete ja asutustega uuenduste väljatöötamiseks ja rakendamiseks

1 2 3 4 5 0

Klientide kaasamine ja tagasiside uuenduste väljatöötamiseks ja rakendamiseks

1 2 3 4 5 0

Turunduslik innovatsioon

11. Millise määral on Teie ettevõttes toimunud turunduslikku innovatsioon? (nt toodete uut moodi disainimine või pakendamine) Palun märkiga vastused skaalal, kus 1 on madalaim ja 5 kõrgeim hinne. Kui te vastata ei oska, märkide variant 0.

Turundamine sotsiaalvõrgustikes

1 (pole toimunud) 2 (vähe) 3 (keskmiselt) 4 (palju) 5 (väga palju) 0 (ei oska öelda)

Uute ristturunduse lahenduste loomine teistes sektoris tegutsevate ettevõtete

1 2 3 4 5 0

Klientidele uute broneerimis- ja makselahenduste loomine

1 2 3 4 5 0

12. Missugused on olnud peamised allikad uuenduste läbiviimiseks? Palun märkiga vastused skaalal, kus 1 on madalaim ja 5 kõrgeim hinne. Kui te vastata ei oska, märkide variant 0.

- Majasisesed tegurid, sh töötajate kaasatus **1** (*mitte kunagi*) **2** (*harva*) **3** (*keskmiselt*) **4** (*sageli*) **5** (*alati*) **0** (*ei oska öelda*)
- Koostööpartnerite kaasamine turundustegevustesse
- Teadus- ja õppeasutuste kaasamine
- Klientide kaasamine ja tagasiside kogumine 1 2 3 4 5 0
- Konkurentide tegevuste jälgimine 1 2 3 4 5 0
- Avaliku sektori toetused 1 2 3 4 5 0

13. Missugused on olnud peamised lahendused uuenduste läbiviimiseks? Palun märkiga vastused skaalal, kus 1 on madalaim ja 5 kõrgeim hinne. Kui te vastata ei oska, märkide variant 0.

- Uue tehnoloogia kasutusele võtmine **1** (*mitte kunagi*) **2** (*harva*) **3** (*keskmiselt*) **4** (*sageli*) **5** (*alati*) **0** (*ei oska öelda*)
- Tarkvara uuendamine **1** (*mitte kunagi*) **2** (*harva*) **3** (*keskmiselt*) **4** (*sageli*) **5** (*alati*) **0** (*ei oska öelda*)
- Litsentsid ja patentide taotlemine 1 2 3 4 5 0
- Kvaliteedi-või standardimärgisega liitumine 1 2 3 4 5 0
- Messidel või näitustel osalemine 1 2 3 4 5 0
- Avaldatud artiklid või muu meediakajastus 1 2 3 4 5 0
- Väliste parimate praktikate järgimine 1 2 3 4 5 0
- Teaduslikud uuringud 1 2 3 4 5 0

14. Hinnake palun peamisi motiveerivaid faktoreid Teie ettevõttes eelpool nimetatud praktikate kasutamiseks? Skaala 1 on madalaim ja 5 kõrgeim hinnang, märkige 0 kui ei oska vastata.

- Tugevam kontroll ettevõtte toimimise üle **1** (*ei motiveeri*) **2** (*motiveerib vähe*) **3** (*motiveerib keskmiselt*) **4** (*motiveerib palju*) **5** (*motiveerib väga palju*) **0** (*ei oska öelda*)
- Organisatsiooni reeglite ja juhtkonna põhimõtete sätestamine 1 2 3 4 5 0
- Keskendumine oma põhilistele kompetentsidele (sh toetavate teenuste sisseostmine) 1 2 3 4 5 0
- Ettevõtte põhitegevust toetava koostöövõrgustiku loomine?
- Uute teadmiste kogumine 1 2 3 4 5 0
- Kulude juhtimine 1 2 3 4 5 0
- Täiendavate tulude teenimine 1 2 3 4 5 0
- Jooksvate turu- ja kliendiarengute jälgimine 1 2 3 4 5 0
- Tööjõu talendi, teadmiste ja initsiatiivikuse kasutamine 1 2 3 4 5 0 – pigem maha
- Töötajate uuendustesse pühendumine 1 2 3 4 5 0

15. Kuidas iseloomustaksite oma jõupingutusi tehnoloogias? Märkige palun variant MÕLEMAD, kui Teie ettevõttes on etteantud variantides puhul esinenud erinevaid praktikaid.

- Toome arendused väljastpoolt sisse JAH EI MÕLEMAD
- Eesmärk on teha olemasolev toode natuke paremaks JAH EI MÕLEMAD
- Eesmärk on luua läbimurdev (uus) toode JAH EI MÕLEMAD
- Tavaliselt kasutame juba juurutatud tehnoloogiad ja arendusi JAH EI MÕLEMAD
- Eelistame täiesti uusi rakendusi või tarkvara JAH EI MÕLEMAD
- Kasutame ainult testitud või juba partneritel/konkurentidel kasutusel olevat tarkvara/tehnoloogiaid JAH EI MÕLEMAD
- Väljast sisse toodud tehnoloogi on aidanud ettevõtet JAH EI MÕLEMAD

**INNOVATSIOONIALAST TEGEVUST TOETAVAD JA TAKISTAVAD
TEGURID EESTI TURISMIETTEVÕTETES**

ETTEVÕTTE TASAND

16. Palun hinnake allolevate tegurite mõju teie ettevõtte uuenduslikkuse võimele. Skaalal on 1 madalaim ning 5 kõrgeim hinne. Kui teil puudub info mõne teguri hindamiseks, märkige hinne 0.

- juhtkonna visioon **1** (ei mõjuta) **2** (mõjutab vähe) **3** (mõjutab keskmiselt) **4** (mõjutab palju) **5** (mõjutab täielikult) **0** (ei oska öelda)
- dünaamilised ja avatud liidrid 1 2 3 4 5 0
- võtmetöötajate olemasolu ja motiveeritus 1 2 3 4 5 0
- juhtkonna kaasatus ja nähtav tugi 1 2 3 4 5 0
- suutlikkus palgata ja hoida talente 1 2 3 4 5 0
- pikaajaline innovatsioonistrateegia 1 2 3 4 5 0
- pidev õppimine ja koolitus 1 2 3 4 5 0
- pikaajaline stabiilne toetus olulistele projektidele 1 2 3 4 5 0
- innovatsiooni käsitlemine ettevõtet läbiva ülesandena 1 2 3 4 5 0
- organisatsiooni paindlikkus reageerimisel muutustele 1 2 3 4 5 0
- täpne planeerimine ja projekti kontrollimehhanismid 1 2 3 4 5 0
- juhtkonna riskivalmidus 1 2 3 4 5 0
- hea ettevõtte sisene ja väline kommunikatsioon 1 2 3 4 5 0
- uute ärimudelite kasutusele võtmine 1 2 3 4 5 0
- uute teenuste disainimine 1 2 3 4 5 0
- ettevõtte kuulumine rahvusvahelisse kontserni 1 2 3 4 5 0
- võrgustumine ja koostöö kohalikul tasandil 1 2 3 4 5 0
- muu...

17. Palun lisage tegureid, mis takistavad Teie ettevõtte uuenduslikkust ning hinnake neid skaalal, kus 1 on madalaim ning 5 kõrgeim hinne. Kui teil puudub info mõne teguri hindamiseks, märkige hinne 0.

- uuenduslikkuse vähene väärtustamine **1** (*ei takista üldse*) **2** (*takistab vähe*) **3** (*takistab keskmiselt*) **4** (*takistab palju*) **5** (*takistab täielikult*) **0** (*ei oska öelda*)
- koostöö ja ülesannete jagamise puudulikkus 1 2 3 4 5 0
- madal riskivalmidus 1 2 3 4 5 0
- võtmetöötajate ja -oskuste vähesus 1 2 3 4 5 0
- töötajate vastuseis muudatustele 1 2 3 4 5 0
- ettevõtte väiksus 1 2 3 4 5 0
- vajalike tehniliste abivahendite puudus 1 2 3 4 5 0
- investeringuteks vajalike rahaliste vahendite puudus 1 2 3 4 5 0
- vähene võimekus tehnoloogiliste komplekslahenduste rakendamiseks 1 2 3 4 5 0
- uute ideede puudus 1 2 3 4 5 0
- kohaliku kogukonna tunnustuse puudumine 1 2 3 4 5 0
- vähene abi, et kaitsta uut teenust kopeerimiste eest 1 2 3 4 5 0
- Vajaduse puudumine varasemate uuenduste tõttu 1 2 3 4 5 0
- muu...

18. Palun hinnake allolevate tegurite soodustavat mõju Eesti turismisekori uuenduslikkusele skaalal, kus 1 on madalaim ning 5 kõrgeim hinne. Kui teil puudub info mõne teguri hindamiseks, märkide aktiivseks hinne 0. Vajadusel lisage tegureid ja andke neile hinnang 5-palli skaalal.

- turismisekori suhteline väiksus **1** (*mõju puudub*) **2** (*nõrk mõju*) **3** (*keskmine mõju*) **4** (*tugev mõju*) **5** (*väga tugev mõju*) **0** (*ei oska öelda*)
- riiklike investeringute vähene maht 1 2 3 4 5 0
- vajaliku seadusandluse olemasolu 1 2 3 4 5 0
- strateegiliste arengukavade olemasolu 1 2 3 4 5 0
- riikliku toetuste süsteemi toimimine 1 2 3 4 5 0
- riiklik toetav maksupoliitika 1 2 3 4 5 0
- teadus- ja uurimistöö head tulemused 1 2 3 4 5 0
- riiklik nõustamissüsteem ettevõtte innovatsiooni soodustamiseks 1 2 3 4 5 0
- tihe turukonkurents 1 2 3 4 5 0
- tarbijate kasvav nõudlikkus 1 2 3 4 5 0
- IKT teenuste tase ja kättesaadavus 1 2 3 4 5 0
- Eesti looduskeskkond 1 2 3 4 5 0
- Eesti ajaloo- ja kultuurpärand 1 2 3 4 5 0
- Eesti inimeste haridus- ja keeletase 1 2 3 4 5 0

19. Palun hinnake ja vajadusel lisage tegureid, mis teie meelest takistavad Eesti turismisekori uuenduslikkust. Skaalal on 1 madalaim ning 5 kõrgeim hinne. Kui teil puudub info mõne teguri hindamiseks, märkide hinneks 0.

- tihe konkurents sarnastes teenusvaldkondades **1** (*ei takista*) **2** (*takistab vähe*) **3** (*takistab keskmiselt*) **4** (*takistab palju*) **5** (*takistab täielikult*) **0** (*ei oska öelda*)
- turismiteenuste suhteliselt madalad hinnad 1 2 3 4 5 0
- madal teadlikkus innovatsioonist 1 2 3 4 5 0
- väikeettevõtete suur osakaal 1 2 3 4 5 0

- paljude teenuste hooajalisus 1 2 3 4 5 0
- liiga kõrged maksud 1 2 3 4 5 0
- ebapädev seadusandlus 1 2 3 4 5 0
- madal maksukuulekus 1 2 3 4 5 0
- kõlvatu konkurents 1 2 3 4 5 0
- Eesti kuvand sihtriikides 1 2 3 4 5 0
- Eesti majanduskeskkonna mahajäämus piirkonna riikidest 1 2 3 4 5 0
- Eesti ebasoodne kliima 1 2 3 4 5 0
- Eesti väiksus 1 2 3 4 5 0

20. Mis on peamised probleemkohad (nimetage kuni 3) Eesti turismisektoris, mille lahendamisele peaks Teie meelest Eesti riiklik poliitika olema kõige enam suunatud? Soovi korral kirjeldage palun vabas vormis lühidalt, milles võiks seisneda nende riiklike meetmete sisu.

.....

Suur Tänu.

Lisa 3. Uuringu vaba välja vastused

Vastused 20. küsimusele: Mis on peamised probleemkohad (võimalusel nimetage kuni 3) Eesti turismisektoris, mille lahendamisele peaks Teie meelest Eesti riiklik poliitika olema kõige enam suunatud? Soovi korral kirjeldage palun vabas vormis lühidalt, milles võiks seisneda nende riiklike meetmete sisu.

Laekunud vastused on vastavalt sisule jaotatud järgmistesse rühmadesse:

- **fiskaalsed** (1) Investeeringud teedesse; (2) Maksusoodustused, et oleks võimalik maksta konkurentsivõimelist töötasu. Väiksemad hotellid tekitavad hinnasõda, et kliente võita ehk pakuvad omahinna lähedast hinda ning solgivad seetõttu turgu, kahjuks ei oska ma öelda kuidas riik saaks seda reguleerida; (3) Hotellidel ning ka teistel turismiasutustel on maksud suured püsinud, maksukoormuse vähendamine läbi erinevate kommunaalteenuste soodustuste aitaks seda vähendada; (4) Maksukeskkonna ebakindlus, nii tööjõumaksud kui käibemaks; (5) Maksupoliitika, majutusettevõtete käibemaksu teemaline pidev häireolukord tõsta km-u, mida ei tohiks teha, et püsiksime lähiriikidega konkurents; (6) Kõrge maksukoormus - EU paljudes riikides on käibemaksumäär toiduainetele ja toitlustusteenustele alates 0 - 12 % , Eestis 20 %; (7) Puudulik töökäte arv - maksumaksja väärtuse tunnustamine - iga töötaja on maksumaksja, iga ettevõtja on maksutulu tootja, väärtustada mõlemat poolt riiklikul tasandil - oma inimeste hoidmine riigis; (8) Riikliku poliitika muutmise vajadus töötajatele soodustuste loomisel - sport, vaba aeg, firmaüritused, maksukoormus ettevõtetele on liiga suur - eriti väikesed ettevõtted ei saa seetõttu rakendada piisavalt mõjureid oma töötajate väärtustamisel; (9) Maksud, eriti oluline stabiilsus; (10) Turismi mõjutab ka Eesti suhteliselt kõrge maksukoormus madala palgaga töökohtadel ja töösuhete õiguslik käsitus, kus järjest vähemaks jääb 9-17 E-R tööd ja on erinevat tüüpi töövormid. Samuti selgem seisukoht jagamismajanduse osas (Uber, AirBnB) - selle legaliseerimine ja õiglane maksustamine; (11) Maksudega ei mängita. Puuduvad pikaajalised strateegiad. Arusaamatud toetusmehhanismid; (12)

- Kõrged maksud; (13) Oluliste investeringute toetamine, mitte otse, aga just läbi maksude nt.);
- **administratiivsed** (1) Mitte mingil juhul rakendada just eile, 20.02.2017 taas päevakorra lehel tõusnud siseministri plaani luua majutusasutuste külaliste register - see oleks tagurlik, inimeste privaatsust piirav ja kindlasti mitte eesmärki täitev seadus-süsteem-või kuidas seda nimetada...; (2) Maksuameti poolset halvustavat suhtumist võiks olla vähem; (3) Nõudeid tuleks leevendada; (4) Ebamõistlikult suur koormus nõuete osas ja neid lisandub juurde, mitte ei lähe vahemaks, eriti suur on erinevus vs külaliskorterid a'la AirBnB; (5) Pidevad seaduse muudatused, mis nõuavad lisakulutusi - nt. e-arved, millele üleminek nõuab ettevõtelt lisakulutusi, arutelu hotelli sisseregistreerimise elektrooniliseks muutmisel - hirmutab külalisi ja nõuab lisakulutusi, erinevad Veterinaar- ja Toiduameti nõutavad analüüsid (väga kallid) jne.; (6) Eesti Fonogrammitootajate Ühingu ja Eesti Autoriteühingu tasud majutusettevõttes pole vastuvõetavad, nende mõistes hotellituba on avalik ruum, mida see ju pole, sel puhul võiksid hotellid ka kaamerad hotellitubadesse paigaldada... jne.; (7) Jagamismajanduse ebapiisav kontroll (rendikorterite kvaliteedikontroll+maksud), samas ausatele maksumaksjatele küllaltki kõrge käibemaksuäär (sh hotellide 9% ja toitlustuse 20%!!!); (8) Kõlvatu konkurents - n.o. must turg toitlustuses ja majutuses tundub olevat üsna suur, mis paneb seadusekuulekalt tegutsevad ettevõtted halvemasse majandusolukorda; (9) Poliitika peaks olema suunatud turismisektori toetamisele, millele peaks eelnema põhjalik analüüs probleemkohtadest, et strateegia ja toetusvaldkondade prioriteedid paika panna; (10) Riigihanked reisiteenustele ei anna soovitud tulemust, ehk siis majanduslikku võitu, pigem vastupidi);
 - **turunduslikud** (1) Eesti nõrk tuntus äri- ja konverentsisihthoone, madalhooaja turundamine (atraktiivsuse tõstmine); (2) *Destination marketing*, Eesti kui puhta loodusega eduka Põhjala riigi kuvandi viimine välja, ja mitte ainult kaugematele turgudele, vaid ka lähedamale (keskmine sakslane arvab siinamaani, et siin saab rublades maksta kodus aetud puskari eest, mis on meie ainus müügiartikkel"); (3) Eesti kuvandi kujundamine väljaspool Eestist - eriti nendes riikides, mis on sissetuleva turismi sihtgrupiks; (4) Eesti kui sihtkohariigi turundus; mida tegema riiklikult, on Eesti ühtse kuvandi hoidmine ja turundamine. (5) Suunatud kampaaniad sihtriikides (eelkõige meie lähiriigid), aga ka Internetis. Seda üksikud turismifirmad teha ei suuda.

- **logistilised** (1) Lennuühendused!!!; (2) Piiratud võimalused läbi viia suuri konverentse; (3) Rahvusvaheliste SUURTE konverentside korraldamise võimalikkus (ehk võimatus); (4) Teiseks on üldine keskkonna korrashoid ja turvalisus. Näiteks avalikud tualetid Tallinnas, parkimiskohad bussidele. Taskuvargustele piiri panemine ja selleks nii vajaliku reeglistiku kui politsei kättesaadavuse tagamine. Ühendused erinevate jaamade vahel (tramm lennujaamast, mugav transport rongi, bussi, lennujaama ja sadamate vahel); (5) Võimalik riiklik toetus/kaasa aitamine, et lennu sihtkohtade arv ja tihedus kasvaks.);
- **otsetoetused** (1) Toetused keskkonnasäästlikele lahendustele; (2) Enam riiklikke toetusmeetmeid alternatiivenergia kasutuselevõtuks; (3) Ma arvan, et ettevõtete tasandil ei ole eriti riiklikku sekkumist vaja ja iga toetus tekitab moonutust; (4) Riiklik meetod võiks arvestada turismisektori hooajalisust. Iseenesest on turismisektoril valmidus aastaringseks teenusepakkumiseks, kuid tarbijaid pole nt talvehooajal. Probleem ettevõtja jaoks on töötajate väljaõpe, hooajaline kasutamine ja järgmine aasta uuesti otsast peale. Riigi tugi võiks olla töötajale talvise palga maksmisel. Et ei peaks iga kevad jälle uut personali otsima ja koolitama ja et töötaja perel on talvel töötasu olemas; (5) Riigi väiksusest tulenevalt, iga aastane riiklik toetus meede nt. teatud sündmustele/üritusele, et turistide kohale meelitada.);
- **regionaalpoliitilised** (1) Soodustada siseturismi; (2) Erinev piirkondlik maksusüsteem - st regionaalpoliitika; (3) Kvaliteetsete reisiteenuste turustamine Eesti elanikele;
- **seadusandlikud** (1) Seadusandlus: EL direktiivide rakendamine vastavalt turu omapärale, reisiettevõtete registreerimise ja kontrollimise mehhanismide uuendamine; (2) Riigihangete süsteemi muutmine reisiteenuste ostmisel.);
- **varia** (1) Ei usu, et Eesti riiklik poliitika saaks kuidagi turismisektoris probleeme lahendada, asi on pigem rahvusvahelistes muudatustes reisiteenuste pakkumiste poliitikas, ehk soodsate lennuliinide ilmumine, kasvanud Interneti põhine müük, jne, jne.; (2) Turismisektor vajab mitmesuguseid koolitusi (esmaabi, tuleohutus, teenindus). Riik saaks toetada koolituste pakkumisega maapiirkondadesse koha peale; (3) Läbisaamine naabritega.