

Roche Eesti Osaühing - 26.06.24

tasemel 3

skoor **3 / 5**

Juhitud protsessiga uuendaja

Protsessid ja organisatsiooni kaasamine

Teie ettevõtte innovatsioonitaset iseloomustavad selgelt juhitud protsessid ja praktikad. Projektipõhisest lähenemisest õppinuna olete loonud oma ettevõttes toimivad süsteemid ja sisemised kokkulepped innovatsiooniprotsessi süsteemseks juhtimiseks.

Arenguhüppe tegemiseks ning järgmisele innovatsioonitrepi astmele – strateegiliseks uuendajaks – tõusmiseks soovitame rohkem rõhku panna uurimis- ja arendustegevustele ning seda toetava rahastusmudelini jõudmisele. Eraldage vähemalt 2% oma käibest innovatsioonitegevustele. Seadke prioriteediks tegevused oma innovatsiooni protsesside täiustamiseks ja juhtimiseks.

Tase 1

Uuenduste huviline

Inspiratsioon

Tase 2

Üksikute uuenduste katsetaja

Algteadmised ja pealehakkamine

Tase 3

Juhitud protsessiga uuendaja

Protsessid ja organisatsiooni kaasamine

Tase 4

Strateegiline uuendaja

Uurimis-arendustegevuse ja investeringute mahukus

Tase 5

Ökosüsteemi kujundaja

Globaalne mõju ja haare



| | |
|------------------------------|-------|
| Juhtimine | 3 / 5 |
| Uuenduslikkuse ambitsioon | 3 / 5 |
| Skaleerimine / müügivõimekus | 2 / 5 |
| Turuambitsioon | 2 / 5 |

Tagasiside

Üksikute uuenduste katsetaja

Ettevõtte tegutseb peamiselt koduturul ja/või üksikutel välisurgudel. Tooted/teenused on suunatud kindlatele kliendisegmentidele. Teenindate regulaarselt ka olemasolevate välisklientide tellimusi, kuid süsteemset ning aktiivset müüki sihtturgudele ei tehta.

Ettevõtet iseloomustab innovatsioonihuvi ja on tehtud ka esimesed sammud (nt teostatud on mõned innovatsiooniprojektid) uute lahenduste testimiseks ja turule toomiseks.

Äristrateegia on suunatud arengule ning taktikalised arenguplaanid on tavapäraselt tehtud 1-2 aasta perspektiivis. Juhtkond usub, et teatud määral riskide võtmine ja uuenduslike toodete/teenuste arendamine võimaldab jõuda ka uutele välisurgudele.

Soovitused: Milline on ettevõtte pikaajaline visioon ning uuenduslikkuse ambitsioon? Rahvusvaheliseks skaleerimiseks on oluline selge sihtturgude valik, sinna sobiva toote/teenuse loomine ning seejärel süsteemselt müügi kasvatamine. Tugev ekspordile suunatud müügivõimekus võiks olla teie järgmine eesmärk. Seda eesmärki toetab rahvusvahelise kaubamärgi ja tuntuse loomise ambitsioon.

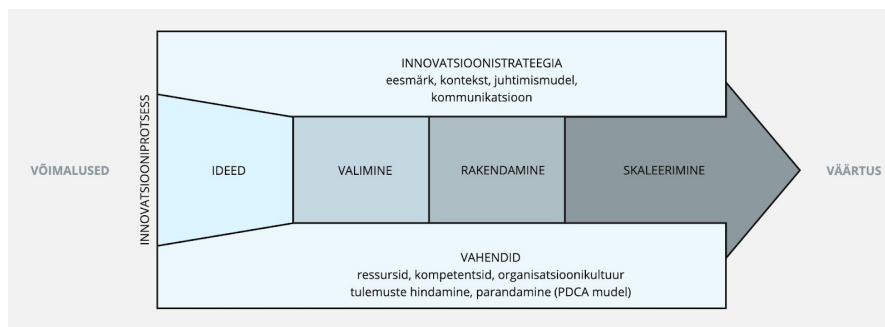
Järgmine samm: Mõelge pikemale arenguhorisonidile ning 2-5. aasta strateegia loomisele. Kasutage innotrepi teenusepakkuja kataloogi ekspordivõimekuse tõstmise ja innovatsioonistrateegia loomise teenuste leidmiseks.

Konsultandi soovitus

Peamiseks küsimuseks oli Teie organisatsioonis, kas või mis võiks olla need valdkonnad, kus saate oma ambitsiooni suurendada ja innovatsiooni rakendada. Juhtkond näib olevat ambitsioonikas ja innovatsioonikultuuri toetav. Võite mõelda, kui süsteemne on just innovatsioon Eesti üksuse strateegias. Nt, kas teie ettevõtte on loonud **innovatsioonistrateegia**, mis toetaks ettevõtte pikaajalisi strateegilisi eesmärke ja visiooni? Innovatsioonistrateegia kirjeldab uuenduste vajaduste konteksti ja eesmärke ning aitab määratleda, milliseid uuendusprojekte ja protsesse ettevõtte prioritseerib (ja rakendab), kuidas riske hallatakse ja kuidas töötajad innovatsiooni toetavad. Innovatsioonistrateegia praktiline väärtus seisneb kommunikatsioonis (Miks me seda teeme?), sest uuenduste elluviimiseks tuleb tagada toetus kogu organisatsioonis, et kultiveerida loovust ja innovatsioonikultuuri.

Innovatsioonistrateegia loomisel küsi:

- Kui ambitsioonikas on meie tulekuvision?
- Kas meie juhtimismudel toetab innovatsiooni?
- Kas meie organisatsiooni kultuur soosib muudatusi ja uuenduslikkust?
- Kas me loome uuendusprojektiga unikaalset väärtust?
- Kas meie innovatsiooniprotsessi etapid on piisavalt kirjeldatud?
- Kas meil on innovatsiooniks vajalikud ressursid ja kompetentsid?
- Kuidas me mõõdame ja hindame innovatsiooniprojektide tulemuslikkust?



Tippjuhtkond tagab, et organisatsioonis määratakse vastutus ja volitused asjakohaste rollide täitmiseks, et need on kommuneeritud ja mõistetud. Vastutusi ja volitusi saab määrata innovatsioonitegevusele pühendunud rollidele (nt innovatsioonijuht) või lisada need teistele organisatsioonis väljakujunenud rollidele.

Ambitsioonikas Tase 3 ettevõtte sobib hästi EISI ellukutsutud [TIPPINNOVAATORITE programmining](#) [Innovatsiooniliidrite klubi](#) liikmeks, mille kaudu saada osa innovaatiliste ettevõtete parimatest praktikatest.



Inimesed 5/5

Innovatsioonikultuur 3/5

Tagasiside

Juhtud protsessiga uuendaja

Ettevõtet iseloomustab tugev innovatsioonihuvi ja süsteemne lähenemine teenuse ja/või tootearendusele. Juhtkond on loonud innovatsioonile üldise toetava meelsuse ning uuendustega süsteemselt tegeleva organisatsiooni struktuuri. On loodud ametikohad, mille tööülesanded on seotud innovatsiooniga. Töötajad oskavad nn "kastist välja" mõelda ja kannavad uuenduslikkusega seotud väärtusi.

Soovitused: Järgmisele tasemele jõudmiseks on vajalik, et uuenduslikkus on osa kogu ettevõtte kultuurist ning eraldi võiks olla loodud ka innovatsiooniga tegelev meeskond.

Järgmine samm: Innovatsioonikultuuri loomiseks ja juurutamiseks nimetage ametisse innovatsioonijuht, kelle ülesandeks on välja töötada ettevõtte innovatsioonijuhtimise protsess – ideekorjest innovatsiooniprojektide loomise ning skaleerimiseni.

Konsultandi soovitus

Ettevõtte tippjuhtkond vastutab uue väärtuse realiseerimiseks vajalike muudatuste juhtimise eest.


Juhtimiskvaliteedi tõstmiseks on oluline selge ja läbipaistev kommunikatsioon ning töötajate kaasamine uuendusprotsessidesse. Innovatsioonikultuuri loomiseks sobib kaasav juhtimisstiil, kus juht motiveerib töötajaid standardprotsesside kõrval ka riskima ja loovalt mõtlema, samas pakkudes neile vajalikku tuge ja ressursse. Juht peab soodustama koostööd ja avatud ideede vahetust, andes töötajatele vabadust oma loovust väljendada, samal ajal juhtides selge sihi poole. Kõik ideed ei pea leidma rakendust ja ideekorje ei pea toimuma iga päev. Oluline on, et töötajad teaksid ja näeksid, et igaühel on mingi süsteemi alusel võimalik uuendus-/parendusideid pakkuda ja parimad neist lähevad töösse. See, et olite Innotrepi intervjuul terve meeskonnaga, näitab ise, et vähemalt juhtkonnas on innovatsiooni väärtustamist ja kaasamist.

Dokumenteeritud innovatsioonipoliitika loob raamistiku innovatsioonistrateegia ja uuendusprojektide kujundamiseks ja peaks tagama uuenduspõhimõtete kättesaadavuse kõigile muudatustest puudutatud osapooltele. Võite mõelda, kas innovatsiooni väärtustamine ja ideekorje jõuab iga organisatsiooniliikmeni.

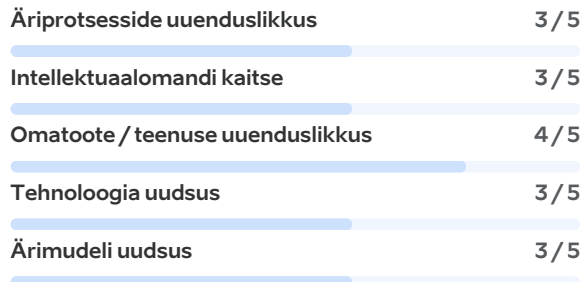
Innovatsiooni juhtimise kontekstis tuleb kõigepeal analüüsida ettevõtte sisemist kultuuri ning valmisolekut muutusteks. Juhtidel on määrav roll oma eeskuju ning kaasamisvõimekusega ettevõtte kultuuri panustamiseks.

Innovatsioonikultuuriga organisatsioonidel on sageli tulevikule orienteeritud juhid, keda juhivad uudishimu ja julgus, kes motiveerivad eesmärgi kaudu, edendavad uute teadmiste otsimist, tegutsevad *coachide* ja mentoritena, kasutavad loovmõtlemise ja teenusedisaini praktikaid, soodustavad õnnestumistest ja ebaõnnestumistest õppimist ning julgustavad, tunnustavad ja ergutavad uuendajaid ja meeskondi.

Soovitus: [PARE juhtimisparameeter](#) on indeksi vormis uuring, mis aitab kaardistada inimeste juhtimise kvaliteedi hetkeseisu organisatsioonis.

 Väärtuspakkumise uuenduslikkus

Tase 3 3



Tagasiside

Juhitud protsessiga uuendaja

Ettevõtte kasutatav ärimudel on edukas kodu- ja valitud sihtturgudel. Mõned turul eristuvaid omatooted on võibolla ka registreeritud intellektuaalomandi objektidena, kuid intellektuaalomandi kaitse ei ole veel süstemaatiline. Teil on hea ülevaade ettevõtte uuendusprojektidest, toimub regulaarne ideekorje, turutestimise meetoodika on paigas, tootearendus on kliendikeskne ja süsteemne.

Teie tehnoloogiline uuenduslikkus annab selge eelise konkurentide ees (vähemalt omas valdkonnas). Teadlik digitaliseerimine ning automatiseerimine on muutunud konkurentsieeliseks.

Soovitused: Kindlustage oma eristumine sihtturgudel muutes ärimudel veelgi unikaalsemaks. Kaitstud tooteportfell, tunnustatud bränd ning tehnoloogiline uudsus tagab konkurentsieelise kauemaks ja laiemalt. Innovatsioonist lähtuv äriprotsesside uuendamine viib teid oma valdkonna liidriks.

Järgmine samm: Kaaluge võimalusi ärimudelit uuendada ja väärtuspakkumist tõsta läbi [innovatsioonipartnerluste](#) ning arenduskoostöö (sh koostöö kasvu- ja süvatehnoloogia ettevõtetega). Tutvuge [AI ja Robotika võimalustega](#), et viia äriprotsesside uuendamine uuele efektiivsuse tasemele ning maksimaalselt ära kasutada juba olemasolevaid andmeid.

Konsultandi soovitus

Hinnake, kui hästi teie ettevõtte suudab pakkuda klientidele järjepidevalt piisavalt väärtust, ka ebakindlas ja muutlikus keskkonnas. Millise regulaarsusega hindate oma tegevuse konteksti, sh tuleviku riskid ja uued kasvuvõimalused. Millised on teie partnerite ja klientide vajadused, ootused ja nõudmised, kas on muutusi tarbimiseelistustes. Milliseks kujundavad teie väärtuspakkumist turutrendid, tehnoloogilised arengud ning kuidas mõjutab seda ettevõtte sisemised tugevused/nõrkused ja organisatsiooni kultuur.

Hinnake oma konkurentsivõime sisemisi- ja välimisi mõjutajaid, mis võivad mõjutada teie kasvueesmärkide saavutamist. Millised neist pakuvad võimalusi uuendusteks?

Hinnake, kas teie ettevõtte tehnoloogiline tase tagab teile jätkuvalt konkurentsieelised või vajab uuendamist. Kas innovatsiooniks vajaliku kvalifikatsiooniga inimesed on organisatsioonis olemas või on kaardistatud sobivad partnerid?

Leppige juhtkonnas kokku sagedus, mis aja tagant vaatate üle ja hindate oma väärtuspakkumise uuenduslikkust ja kaardistate kasvuvõimalusi.

[EIS-i tehnoloogiasiirde meeskond](#) aitab ettevõtetel tuvastada ärisaladust, kaitsta ja selle ärilist väärtust kasvatada, pakkudes selleks vajalikud ressursid, tööriistad ja teadmised.

Teenustena tasub tutvuda:

[Õpeta oma meeskond intellektuaalset vara kasutama](#)

[IO-alane strateegiline nõustamine](#)

[Tehnoloogiliste võimaluste ja ohtude tuvastamine](#)

[Rakendusuringute ja eksperimentaalarenduse nõustamine](#)

[Arenduskoostöö partnerite otsing](#)

Tööriistade soovitusel väärtuspakkumise kaardistamiseks:

- [ärimudeli lõuend](#)
- [väärtuspakkumise lõuend](#)

Riigi toetused ettevõtte järgmisele tasemele viimiseks:

[Digitaliseerimise teekaart](#)

[Digitaliseerimise toetus](#)

[Tootearenduse toetus](#)

[AIRE keskuse teenused](#)

[Rohetoetus: tootmisettevõtja ärimudeli muutmise toetus](#)

| | |
|----------------------------------|---------|
| Tootearendus | 3 / 5 |
| Ideevoo juhtimine | 4 / 5 |
| Innovatsiooniportfelli juhtimine | 3 / 5 |
| Innovatsioonijuhtimine | 2.5 / 5 |

Tagasiside

Üksikute uuenduste katsetaja

Sinu ettevõtte uued ideed tulenevad turunõudlusest ja on suuresti seotud äriprotsesside parendamisega (efektiivsuse suurendamisega). Töötajatel on võimalus oma ideid ja parendusettepanekuid esitada, kuid seda võimalust ei kasutata süsteemselt ja regulaarselt.

Teie ettevõttel on olemas mõningane toote/teenuse arenduse kogemus. Tooteid/teenuseid on kohandatud kliendisoovidele vastavaks või loodud väikesemahulisi modifikatsioone. Uuenduste eestvedajatel on baastadmised innovatsioonijuhtimisest ja on alustatud innovatsioonijuhtimise protsessi kirjeldamisega. Kuid protsessi ei ole lõplikult praktikasse rakendatud ning uuenduste ellu viimine toimub seni veel projektipõhiselt vastavalt tekkinud vajadusele.

Soovitused: Innovatsiooni süsteemseks juhtimiseks on vajalik eristada uuendusprojekte tavapärasest äritegevusest. Selleks tuleb kokku leppida vastavad protsessid, tegeleda pidevalt ideekorjega ning ideid testida.

Järgmine samm: Rakendage ideede korje ettevõtte erinevatel tasanditel, regulaarsusega vähemalt 1 kord aastas (nt. strateegiapäeva, hackathoni või ajurünnaku raames). Kirjeldage innovatsioonijuhtimise strateegia ja protsess tervikuna – kuidas ideedest saavad projektid, sh turutestimine, riskide hindamine ja skaleerimine. Hinnake, kas toote/teenuse arendus on süsteemne ja kliendikeskne, vajadusel pange ka see protsess paika.

Konsultandi soovitus

Hinnake, kas teie uuendusprojektide planeerimise protsess kirjeldab kõik vajaliku:

1. projekti tegevused
2. projekti rollid ja vastutuse
3. vajaminevad ressursid ja kompetentsid
4. innovatsiooni riskide hindamise
5. projekti ajajoone ja verstapostid
6. tulemuste hindamise ja tekkinud intellektuaalomandi kaitsmise

Innovatsiooniprotsessi käigus kirjeldatakse **KUIDAS**: 1. tuvastatakse võimalused: potentsiaalne uus väärtus või kliendiprobleem 2. luuakse ideelahendused ja kontseptsioonid 3. valideeritakse ideed, kontseptsioonid, prototüübid 4. luuakse lõplikud lahendused ja rakendatakse need (skaleeritakse tulemused)

PDCA mudel (Plan-Do-Check-Act ehk idee-MVP-valideerimine-lahendus)


Hinnake, kas teie innovatsiooniprojektid kipuvad olema killustatud, ad hoc ja episoodilised. Ettevõtted ja organisatsioonid rakendavad uute ideede genereerimiseks ajurünnakuid, häkatone või strateegiapäevi. Kui need tegevused ei too soovitud tulemusi ja innovatsiooniprotsessid jäävad poolikuks või hoopis ebaõnnestuvad, siis selle põhjuseks võib olla vajalike ressursside ja kompetentside puudumine, selgete suundade seadmata jätmine (innovatsioonistrateegia) või ebasobivad organisatsioonilised struktuurid (juhtimisstiil).

Ettevõtted sageli alahindavad, mida on tegelikult vaja, et uuendusprojektid oleksid edukad – eriti kui püütakse saavutada radikaalseid või murrangulisi muutusi. Selleks on vaja läheneda innovatsioonile süsteemselt ja järjepidevalt, liikudes üksikutelt projektidelt pikaajaliste innovatsioonivõimekuste arendamiseni.

Innovatsioonijuhtmissüsteem on omavahel seotud ja vastastikku toimivate elementide ja tegevuste kogum, mis aitab organisatsioonil parandada innovatsioonivõimekust. Innotrepi mudel katab neist 6 olulisemat teemat.

Hinnake, millised innovatsioonijuhtimise süsteemi elemendid on teie organisatsioonis juba paigas? Milliseid valdkondi peaksite muutma prioriteediks või kuhu suunama arendusfookuse?

Soovitus: tutvu innovatsioonijuhtimise standardiga ([ISO 56000 seeria](#)), mis suunab organisatsiooni määrama oma innovatsioonialast visiooni, strateegiat, juhtpõhimõtteid ja eesmärgesid ning seadmaks sisse soovitud tulemuste saavutamiseks vajalikke tuge ja protsesse.

 Finantsid

Tase 4 4

| | |
|------------------------------|-------|
| Investeeringud innovatsiooni | 4 / 5 |
| Finantsvõimekus | 4 / 5 |

Tagasiside

Strateegiline uuendaja

Investeeringute fookuses on uurimis- ja arendustegevus (ligikaudu 2% või rohkem käibest või alates miljon eurot). Lisaks omafinantseeringutele ja kohalikele toetusmeetmetele kasutatakse ka rahvusvahelist rakendusuringute ja arendustegevuste tuge. Sageli ka erinevate riskikapitali fondide rahastusvõimalusi.

Soovitused: Globaalset mõju aitab saavutada uurimis-arendustegevuste eelarve suurendamine rohkem kui 10% käibest.

Järgmine samm: Olete oodatud partner rahvusvahelistes projektides ning võrgustikes, mis omavad ka suurt innovatsiooni- / rahastuspotsiaali. Kasutage [võrgustiku](#) partnereid koostöö alustamiseks.

Konsultandi soovitus

Uuendusprojektide planeerimine ja eelarvestamine tavapärasest äritegevusest eraldiseisvalt võimaldab investeringuvajadust hinnata erinevate riskitasemetel alusel. Innovatsiooni 3 horisonti:


1. inkrementaalne madala riskiga innovatsioon (olemasolevate toodete ja protsesside optimeerimine, parendamine)
2. keskmise riskiga tooteinnovatsioon (uued tooted ja ärimudelid)
3. kõrge riskiga radikaalne innovatsioon (potentsiaalselt ainulaadset konkurentsieelist pakkuv)

Finantsressursside võimekuse hindamisel innovaatiliste ideede puhul on soovitatud kasutada tasuvuse mõõdikuid nagu ROI (investeeringu tasuvus) ja NPV (netoväärtus).

ROI aitab hinnata, kui palju tulu idee potentsiaalselt ettevõttele tagasi toob võrreldes investeeringuga.

NPV arvestab rahavoo ajaväärtust ja näitab, kas projekt toob pikaajaliselt positiivset väärtust.

Need tööriistad võimaldavad teil objektiivselt hinnata, kas innovatiivne idee on finantsiliselt kasumlik ja väärt rakendamist.

 Partnerlus ja avatud innovatsioon

Tase 4 4

| | |
|---------------------|-----|
| Koostöövõimekus | 5/5 |
| Avatud innovatsioon | 4/5 |

Tagasiside

Strateegiline uuendaja

Ettevõttel on toimiv innovatsioonipartnerlus ettevõtete, teadlaste, klientide, erialavõrgustikega. On olemas valmisolek mõningate sisemiste teadmiste ja tehnoloogiate litsentseerimiseks (mittekonkureerivatele ettevõtetele).

Vajadusel ostetakse sisse arengujärgus tehnoloogia, mida koos partneritega ja/või teadus- ja arendusasutusega ettevõtte jaoks edasi arendatakse või kohendatakse.

Soovitused: Avatud innovatsioonis panustavad kõik partnerid ökosüsteemi keskmeele ning koostööle läbi avatud platvormi.

Järgmine samm: Teil on potentsiaal saada oma valdkonnas innovatsiooni ökosüsteemi kujundajaks. Suurendage avatud koostööd, vajadusel looge selleks ise sobiv koostööplatvorm.

Konsultandi soovitus

Avatud innovatsioon tööstusettevõtte kontekstis tähendab, et ettevõtte ei piirdu ainult sisemiste ressursside ja teadmistega, vaid kasutab ka väliseid ideid ja tehnoloogiaid uute toodete, teenuste või protsesside loomiseks. See võib hõlmata koostööd ülikoolide, teadusasutuste, teiste ettevõtete või isegi klientidega, et kiirendada innovatsiooniprotsesse ja vähendada arenduskulusid. Avatud innovatsiooni kaudu saab ettevõtte kiiremini kohaneda turu muutustega ja tuua turule uuendusi, mida üksi ei oleks võimalik saavutada.

Innovatsioonikoostöö eesmärk on kombineeritud või jagatud ressurssidega luua partneritega ühist väärtust innovatsiooneesmärkide saavutamiseks. Koostöö võimaldab sageli jagada ka riske ning tõsta ettevõtte positsiooni laiemas väärtusahelas.

Innovatsioonijuhtimise süsteemi rakendamine ja protsesside selged kirjeldused aitavad uuenduskoostöös vältida arusaamatusi ning võimalikke kommunikatsioonipuudusest tulenevaid probleeme.

Innovatsioonipartnerlust toetavad: [AIRE klubi](#), [ETAG väliskoostöö](#), [Innovatsiooniliidrite Klubi](#), [Tartu Ülikooli ettevõtlus- ja innovatsioonikeskus](#)

Tööriistad teaduspõhise innovatsioonivõimekuse kaardistamiseks oma ärivaldkonnas.

Kõige üldisem: Riik on loonud teaduspotsiaali kaardistamiseks [Eesti Teaduse Infosüsteemi](#). On võimalik märksõna järgi otsida teadlasi, uurimistöid.

Tartu Ülikool on enda teaduspotsiaalist teinud väga detailse infosüsteemi <https://statistika.ut.ee/uurimissuunad/>, kust on just Teid huvitava valdkonna/märksõna järgi võimalik Tartu Ülikooli teadlasi otsida. Seejärel on võimalik konkreetse teadlase või teaduskonna poole pöörduda, et selgitada, kas ja millistel tingimustel on võimalik koostööd teha. Andmebaasis on iga teema all toodud ka teadusuuringute võimalikud rahastusallikad!

Ülikoolide juures tegutsevad ettevõtluskoostöö keskused ja vastavat infot koondab [Adapter](#). Adapterist saab küsida erinevate teadusasutuste kontakte ja on ka juba pakutavate [teadusteenuste andmebaas](#).

Teadustöötaja värbamiseks ettevõttesse uurimistöö läbiviimiseks või arendustöötaja koostööks on oktoobri lõpuni avatud [sektoritevahelise mobiilsuse toetusmeede](#). Meedet jätkub voorudena ilmselt 2029.aastani.

Lisaks on ülikoolid väljendanud valmisolekut ettevõtjate küsimusi sisse võtta läbi uurimistööteemade. Kui Teil on ideid magistri- või doktoritöödeks, vahendab [ETKL](#) neid hea meelega ülikoolidele.

Innovatsioonivõimekuse radardiagramm ja võrdluse filter

Innovatsioonivõimekuse radardiagramm võimaldab testi tulemusi visualiseerida erinevate kategooriate lõikes ja võrrelda arengu progressi varasemate testi tulemustega. Radardiagramm võimaldab ettevõttel näha enda poolt hinnatud võimekusi ja lisada võrdluse filtrisse teised ettevõtted sama piirkonna, tegevusala või suuruse alusel. See aitab teha teadlikke valikuid, nähes ettevõtte tugevusi ja nõrkusi mitmes kategoorias ja seades fookuse.

Kui soovid testi tulemuste personaalset nõustamist

[VALI KONSULTANT](#)

Leia teenus taseme tõstmiseks

[VALI FOOKUSTEEMAD](#)

