



МЕТОДИКА И ПРОЦЕДУРА

**проведения аудита готовности
экспортно-ориентированных малых инновационных
предприятий, клиентов региональных организаций
инфраструктуры поддержки субъектов малого
инновационного предпринимательства, на примере
региональных интегрированных центров, к выходу на
зарубежные рынки**

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

В настоящих Методике и процедурах проведения аудита готовности экспортно-ориентированных малых инновационных предприятий, клиентов региональных организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого инновационного предпринимательства, на примере региональных интегрированных центров (далее - РИЦ), к выходу на зарубежные рынки, на основании стандартов EEN (далее - Документ) используются следующие основные понятия:

Enterprise Europe Network (EEN) - Европейская сеть поддержки предпринимательства, созданная по инициативе Европейской Комиссии Генеральным директором по предпринимательству и промышленности в 2008 г.

Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (EASME) - Исполнительное Агентство по малому и среднему предпринимательству Европейского союза.

Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME, Программа конкурентоспособности малых и средних предприятий) – Программа ЕС, направленная на стимулирование предпринимательской активности, развитие конкурентоспособности и устойчивости предприятий ЕС, в особенности на развитие и рост малого и среднего предпринимательства.

Консорциум EEN-Россия - официальный партнер Европейской сети поддержки предпринимательства (EEN), являющийся консорциумом из трех российских организаций, действующих совместно на основании Соглашения с Исполнительным Агентством по малому и среднему предпринимательству Европейской Комиссии (EASME) ID: (2014)3857531 от 22 декабря 2014 года: Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно технической сфере (Координатор Консорциума), Союз Инновационно-технологических

центров России, Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса (далее также — члены Консорциума).

Партнер Консорциума EEN - Россия - юридическое или физическое лицо, с которым Консорциум заключил соответствующее соглашение.

Региональные партнеры Консорциума EEN - Россия - региональные интегрированные центры (РИЦ), получившие статус региональных партнеров Консорциума EEN-Россия по реализации проекта EEN-Россия в результате прохождения конкурсных процедур, организованных Консорциумом EEN-Россия.

Единая информационно-коммуникационная система EEN-Россия (далее - ИКС EEN-Россия) - совокупность информационной базы данных (<http://een.ruitc.ru>), веб-интерфейса (веб-сайта <http://business-russia-een.ru/> - публичный интерфейс), администраторской части (закрытый специализированный интерфейс для представителей Консорциума EEN-Россия и РИЦ) и технологий по созданию, хранению, обработке, поиску и использованию информации, которые представлены и поддерживаются Консорциумом EEN-Россия. Доступ к ИКС EEN-Россия имеют только члены Консорциума EEN-Россия и организации, имеющие статус РИЦ.

Клиент РИЦ - малое инновационное предприятие (далее также – МИП), получающий услуги от РИЦ. Клиенты РИЦ должны входить в целевую аудиторию Консорциума EEN-Россия и должны быть зарегистрированы в ИКС EEN-Россия.

Предложения и запросы о партнерстве (далее - профили)¹ – все деловые, научно-технологические и исследовательские профили, созданные с использованием сервисов ИКС EEN-Россия, в соответствии со стандартами

1

Согласно стандартам и руководствам по подготовке деловых, научно-технологических и исследовательских запросов и предложений EEN и Консорциума EEN-Россия.

ЕЕН и Консорциума ЕЕН-Россия, которые определяют тип, цель и потенциальный результат предполагаемого партнерства. Профили подлежат регистрации в ИКС ЕЕН-Россия, являющейся центральным хранилищем всех запросов о партнерстве и предложений (профилей) МИП. Регистрация запросов о партнерстве и предложений (профилей) МИП в ИКС ЕЕН-Россия осуществляется с целью последующего размещения в ЕЕН. Профили клиентов РИЦ, созданные в результате проведенного аудита готовности экспортно-ориентированных МИП к выходу на зарубежные рынки по стандартам Консорциума ЕЕН-Россия, подлежат размещению в ИКС ЕЕН-Россия, а по итогам валидации экспертами Консорциума Консорциума ЕЕН-Россия размещаются в ЕЕН для последующей валидации.

Выражения интереса (сделанные и полученные) – запросы, сделанные/полученные клиентами РИЦ к профилям, опубликованным в базах данных ЕЕН, с целью вступить в контакт для обсуждения возможного сотрудничества.

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящий Документ разработан на основе методических материалов Исполнительного Агентства по малому и среднему предпринимательству Европейского союза, используемых для проведения аудита готовности экспортно-ориентированных малых инновационных предприятий (МИП) к выходу на зарубежные рынки.

2. Применение настоящего Документа призвано обеспечить внедрение лучших примеров международной практики ведения внешнеэкономической деятельности, а также повышение эффективности деятельности РИЦ как региональных организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

3. Проведение аудита готовности экспортно-ориентированных МИП означает применение системной оценки показателей развития организации в области разработок, коммерциализации и интернационализации новшеств, а также определение внутренних и внешних барьеров на их пути. Такой инновационный аудит включает оценку инновационных возможностей компании: инновационного потенциала, инновационной среды, инновационной позиции и инновационной активности предприятия.

4. Экономический аспект подразумевает учетную сторону отражения инновационного процесса.

5. Два основных направления, которым аудитору следует уделить первостепенное внимание:

1) проверка затрат, относящихся к инновационной деятельности

предприятия;

2) проверка источников финансирования инновационного процесса.

6. Актуальность первого направления объясняется главным образом фактором эффективности инновационной деятельности. Не менее важным является и правомерность отнесения / не отнесения тех или иных затрат на мероприятия инновационного характера.

7. Аудит источников финансирования инновационной деятельности приобретает особое значение в случаях использования в качестве источников коммерческого кредита и прибыли предприятия. В первом из этих случаев независимая проверка может быть осуществлена в интересах кредиторов, когда аудитор должен подтвердить целевое использование заемных средств, во втором - в интересах налоговых органов, в частности аудит прибыли как объекта налогообложения с позиций объективности применения налоговых льгот.

8. Задачи проведения инновационного аудита для МИП:

- 1) Проверка обоснованности отнесения затрат на мероприятия инновационного характера.
- 2) Оценка эффективности инновационных мероприятий.
- 3) Оценка целесообразности использования конкретного источника финансирования инновационной деятельности, применительно к тому или иному объекту.
- 4) Проверка правильности использования источников финансирования инновационной деятельности, в соответствии с действующими

нормативно - правовыми положениями.

- 5) Оценка системы внутреннего контроля учета затрат и источников их финансирования в части инновационной деятельности.
 - 6) Выявление соответствия порядка учетного отражения хозяйственных операций по инновационной деятельности требованиям учетной политики предприятия.
 - 7) Формирование рекомендаций в части внесения уточнений и дополнений в учетную политику предприятия и порядка учетного отражения хозяйственных операций инновационного характера.
 - 8) Оценка достоверности отчетности о выполнении инновационных мероприятий.
9. Основные принципы проведения инновационного аудита для МИП:
- 1) достоверность информации, используемой для проведения инновационного аудита;
 - 2) независимость и объективность в формировании выводов и составлении аудиторских заключений;
 - 3) периодичность проведения проверок;
 - 4) полнота проверки всех направлений инновационной деятельности.

10. Задачами аудита готовности является оценка технологического потенциала предприятия. В процессе аудита определяются сильные и слабые стороны предприятия, а результатом аудита являются конкретные предложения по технологическому развитию, совершенствованию технологии, приобретению/трансферу необходимых технологий и технических средств.

Выявление главного вектора развития компаний основано на данных инновационно-производственной экспертизы и маркетинга.

11. Экспертной оценке подлежат нематериальные активы предприятия, включающие, в первую очередь, продукты интеллектуальной собственности (патенты, торговые марки, фирменные знаки), права на изобретения, промышленные образцы и полезные модели, а также другие активы предприятия, не имеющие физической формы:

- 1) управленческие и организационные ресурсы;
- 2) деловая репутация в промышленном мире;
- 3) капитализированные права и привилегии;
- 4) конкурентные преимущества, контроль над сбытовой сетью;
- 5) "ноу-хау";
- 6) право на использование и другие виды интеллектуальной собственности.

12. Оценке подлежат различные виды инноваций, имеющих прямое отношение к предприятию, или те, которые в перспективе способны быть внедренными на данное предприятие. Это продуктовые, технологические и организационные изменения, улучшающие положение компании на рынке или же кардинально повышающие ее рейтинг за счет реструктуризации системы управления, реинжинринга технологий и реновации техники и инфраструктуры.

13. Выявляется уровень существующих технологий и их соответствие мировому уровню. При этом оцениваются имеющиеся зрелые, достаточно

старые технологии, которые выступают как своеобразные доноры, т.е. они не требуют вложений в свое развитие, но характеризуются достаточно высокой отдачей и производительностью.

14. Альтернативно формируются перспективные (инновационные) технологии и новшества, способные заменить устаревшие и дать толчок к развитию компании для достижения ею конкурентных преимуществ за счет внедрения этих новшеств в свое производство. Даются рекомендации по перспективности (актуальности) вложений ресурсов и инвестиций в развитие кадров соответствующего профиля, в те или иные технологии, инновационные проекты и НИОКР, в закупку средств оснащения и инструментов управления производственной инфраструктурой.

15. Ключевая задача аудита инноваций – оценка конкурентоспособности методов управления инновационными проектами предприятия и экспертиза программ инновационного развития исходя из стратегии развития предприятия/компании/отрасли.

16. При этом достигается независимость и объективность экспертизы, научно-инженерная обоснованность модернизационных мероприятий в интересах отрасли, в том числе для обоснования реструктуризации госдолга предприятиям, имеющим кредиторскую задолженность перед государством, путем обоснования программ их инновационного развития.

17. Анализ объектов инновации проводится по:

- 1) оценке имеющейся документации;
- 2) изучению основных характеристик объекта аудита

- 3) анализу использования выделенных ресурсов для данной деятельности;
- 4) оценке конечных результатов инновационной деятельности;
- 5) оценке формирования и учета затрат;
- 6) анализу наличия и использования ресурсов.

Раздел 1. Развитие экспортного потенциала МСП и МИП в Сети и подготовка к проведению аудита готовности.

1. Сеть Enterprise Europe Network предлагает два типа пакетов поддержки:

- 1) Key account management (КАМ) для бенефициаров инструмента малого и среднего бизнеса в рамках Horizon 2020.

Финансируемая в рамках программы Горизонт 2020, программа "Инструмент малого и среднего бизнеса" (SME Instrument) оказывает адресную поддержку и финансирование инновационных малых и средних предприятий с четкими коммерческими амбициями и потенциалом для высокого роста и интернационализации.

Для тех успешных компаний, которые выбраны для участия в программе Инструмент малого и среднего бизнеса, эксперты Enterprise Europe Network в области ведения бизнеса и инноваций, находятся под рукой, чтобы обеспечить реализацию пакета поддержки Key account management (КАМ).

Цель экспертов Сети состоит в том, чтобы гарантировать, что выбранные МСП и МИП получают максимально возможную поддержку, чтобы повысить свои шансы на успех и устойчивый рост. Это включает в себя поиск правильных консультантов и бизнес-тренеров, которые помогут компаниям достичь важных рубежей и соединить компанию с иными услугами поддержки инновационной деятельности.

Программа КАМ гарантирует, что бенефициар Инструмента малого и

среднего бизнеса получает наиболее подходящие услуги и поддержку для увеличения эффективностей показателей своего инновационного проекта. Цель состоит в том, чтобы подготовить почву для будущего устойчивого роста МИП.

Основные направления деятельности КАМ следующие:

- Проведение анализа потребностей МИП, чтобы определить потенциальные барьеры для будущего роста и определить приоритеты для коучинга;
- Предложить бизнес-тренеров с опытом, соответствующем потребностям проекта МИП и опытом поддержки малого и среднего бизнеса;
- Обеспечение того, чтобы вся соответствующая дополнительная поддержка со стороны региональной инновационной эко-системы могла быть задействована и служила на благо предприятия.
- Определение следующих шагов, чтобы помочь МИП на их траектории устойчивого роста.

В зависимости от задач, стоящих перед МИП и приоритетами, бизнес-тренер предоставит одну из трех следующих услуг:

- Развитие бизнеса: идентификация, анализ и оценка потенциальных возможностей для бизнеса, определение бизнес-сегментов и развитие эффективного маркетинга, включая наблюдение за его осуществлением;
- Организация: мобилизация всех ресурсы малого и среднего бизнеса,

чтобы обеспечить эффективность и производительность компании;

- Сотрудничество: поддержка МИП в планировании и реализации инновационных партнерств и проектов.

2) Повышение потенциала инновационного менеджмента малых и средних предприятий с высоким общеевропейского рынка и инновационного потенциала

Для компаний, не входящих в Инструмент малого и среднего бизнеса (SME Instrument), эксперты Сети EEN в области инноваций также могут предоставлять услуги поддержки в иных формах. Они особенно нацелены на инновационные и амбициозные местные компании, которые демонстрируют высокий потенциал для создания роста и рабочих мест, но нуждаются в дополнительных рекомендациях в области управления, чтобы превратить хорошую идею в успешный бизнес.

Кроме бесплатной консультации экспертов Сети и предоставлении информации о ведении бизнеса в Европе и за ее пределами, эти компании также могут воспользоваться бесплатно услугами из пакета поддержки углубленного включения Индивидуальный "проверка инновационного здоровья" - известный как оценки потенциала инновационного менеджмента. После этого первого анализа, эксперт Сети сможет составить план действий для МСП или МИП с рекомендациями, действия и основными вехами на пути к успеху.

Для того, чтобы гарантировать, что установленный план реализуется, представитель МСП или МИП и эксперт Сети договариваются о том, каким образом Сеть может оказывать поддержку, где должны быть добыты внешние

ресурсы для реализации идеи, и какие конкретные действия МИП обязуется совершать. И, конечно же, если компания имеет потребность в получении доступа к финансированию, чтобы сделать следующий шаг на пути к успеху, специалисты Сети смогут посоветовать лучшие варианты.

Services and modus operandi

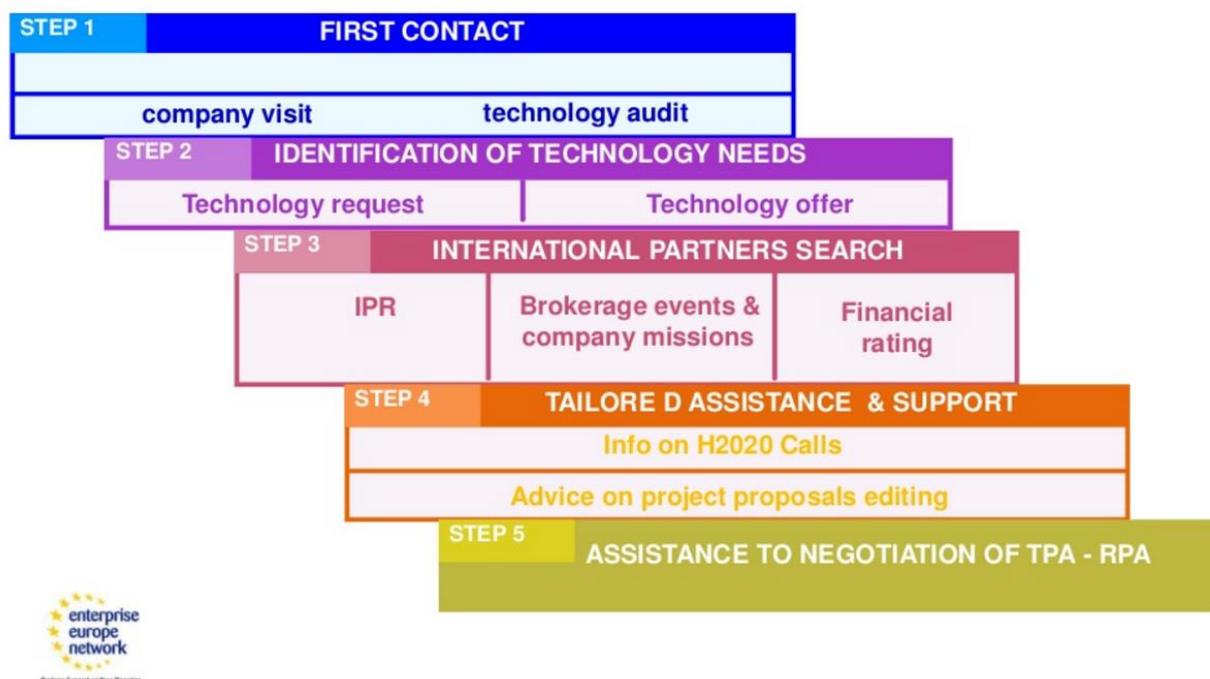


Таблица 1. Пошаговый перечень услуг в рамках Сети Enterprise Europe Network

Раздел 2. Анкетирование

1. В рамках проведения аудита готовности выхода МИП на международные рынки, специалистами Союза ИТЦ России, была сформирована анкета под названием «Аудит готовности экспортно-ориентированных МИП к выходу на зарубежные рынки». На основании результатов анкетирования оценивается интегральная ситуация, соответствующая текущему положению дел в компании формируется карта инновационного состояния «as is» компании.

2. В первом разделе анкеты указывается общая информация о компании, включающая в себя:

- 3) Наименование предприятия/организации (полное и сокращенное);
- 4) Реквизиты (год основания, юридический адрес, фактический адрес, интернет-сайт);
- 5) Информация о руководителе компании;
- 6) Контакты (телефоны, электронная почта);
- 7) Ф.И.О и должность контактного лица (телефоны, электронная почта);
- 8) Участие ВУЗов в предприятии (217-ФЗ);
- 9) а так же коды предприятия (ОКВЭД, ОГРН, ОКПО, КПП).

3. Во втором разделе анкеты под названием «Профиль компании», производится детальное описание предприятия, для получения прозрачного и объёмного представления об объекте исследования. Указывается организационно-правовая форма и категория, виды деятельности предприятия,

предоставляется краткое описание основных продуктов /технологий/ услуг, уточняется количество сотрудников (от 1 до более 250), годовой оборот компании (от 0 до более 100), а также направления деятельности предприятия, среди которых:

- Аэронавтика и космос
- Сельское хозяйство
- Транспорт и логистика
- Био и химические технологии
- Креативные отрасли
- Окружающая среда
- здравоохранение
- ИКТ
- Умная энергетика
- Морская индустрия и услуги
- Материалы
- Нано, микротехнологии
- Ритейл и услуги
- Устойчивое строительство
- Текстиль и мода
- Туризм и культура
- Женское предпринимательство
- Другое

4. Следующий раздел анкеты - «готовность к интернационализации».

Одним из основных вопросов этого раздела - потенциал развития сотрудничества. Среди предлагаемых ответов здесь следующие:

- Компания ориентирована на научно-технологическое сотрудничество (международное/межрегиональное);
- Компания ориентирована на деловое сотрудничество (международное/межрегиональное);
- Компания ориентирована на участие в НИОКР;
- Компания ориентирована на экспорт;
- % экспорта в общем обороте (указать);
- Компания ориентирована на импорт;
- % импорта в общем обороте (указать).

5. В разделе анкеты также уточняется наличие опыта участия в программах институтов развития, наличие команды и компетенций для реализации совместных проектов с зарубежными партнерами, наличие опыта реализации совместных международных проектов, наличие международных партнеров в т. ч. в Европейском союзе, знание иностранных языков (в первую очередь английского, немецкого и французского).

6. Определяются и потребности компании:

- Потребность в консультациях по вопросам коммерциализации технологий;
- Потребность в консультациях по подготовке заявок на

национальные и международные конкурсы;

- Потребность в консультациях по патентованию в России и за рубежом;
- Потребность в привлечении зарубежных экспертов;
- Потребность в дополнительных услугах;
- Потребность в международном обмене кадрами;
- Потребность в финансировании НИОКР;
- Потребность в поиске российских партнеров;
- Потребность в поиске зарубежных партнеров;
- Потребность в участии в бизнес – миссиях;
- Потребность в дополнительных площадях.

7. Также предлагается определить приоритетные направления тематик и планов проведения бизнес миссий и брокерских мероприятий.

8. В следующем разделе «Продукция и технологии», производится детально описание предлагаемых предприятием продуктов/технологий/идей, уточняется, имеется ли на предприятии экспортно-ориентированная продукция и Применяется ли в компании система менеджмента качества?

9. Определяется географический охват — возможность и заинтересованность в сотрудничестве.

10. Отмечаются права на интеллектуальную собственность:

- Авторское право
- Исключительные права

- Секреты производства
- Товарный знак / знак обслуживания
- Изобретение
- Полезная модель
- Промышленный образец
- Программа для ЭВМ
- База данных
- Другое (сорт растений и т. д.)

11. Далее, в контексте раздела, следует аналитическая часть, описывающая, в чем видятся основные проблемы и «узкие места» продукта/технологии, которые требуют новых решений, достаточно ли присутствие информации о продукте/технологии/идеи на общедоступных информационных ресурсах и другие вопросы, включая цели потенциального партнерства и типы искомого соглашения.

12. Завершающий раздел — описание рынка реализации продукции/технологии/услуги и положения компании на рынке, описываются основные конкуренты и клиенты компании, способы распространения основной продукции.

13. По завершению заполнения данных, производится экспертное заключение, основанное на анализе данных анкеты.

Приложение I. Документ Европейской сети поддержки предпринимательства «Инновации: от идеи до внедрения», включающий описание методики и процедуры проведения аудита готовности экспорт-ориентированного МИП.

Инновации:

От идеи до внедрения

Результаты проведения аудита готовности инновационной компании X
проведенного Enterprise Europe Network в NBank

Вступление

В 2009 году появилась первая часть программы инновационного аудита Enterprise Europe Network.

Enterprise Europe Network (EEN) проводил пробный аудит вместе с сотрудниками немецкого банка, имеющими опыт консультаций малого и среднего бизнеса с 2004 года.

Инновационный аудит оценивает потенциал инноваций компании и рассматривает теоретические знания с точки зрения управления качеством, управления инновациями и бизнес-экономики.

Сочетание эффективных аналитических методов и опытных практиков показывает потенциал для совершенствования, и обеспечивает компанию рекомендациями в отношении действий.

В первую очередь, было проведено структурированное интервью с управляющим директором Компании X и менеджером по маркетингу, которые описали стратегию и текущее положение Компании. На основе компьютерной программы, на которой базируется данный отчет, команда аудиторов смогла составить свою оценку.

Впоследствии на основе этого доклада, будет проведено совещание и рассмотрено, как компания видит себя в будущем, каково реальное положение дел, а также будет подготовлен отчет с рекомендациями о необходимых действиях, которые должны быть совершены для улучшения положения Компании на рынке.

Стартовая позиция

Компания X описывает себя следующим образом:

На протяжении более 35 лет в Нижней Саксонии мы разрабатываем и готовим самые разнообразные варианты супов, рагу, соусов и готовых блюд премиум-качества, со страстью и большим опытом.

Для многих любителей супа мы известны как производитель знаменитого X супа. Основатели нашей компании привезли рецепт из своих морских путешествий и в 1974 году открыли линию производства супов для торговли.

С 2001 года мы провели переименование компании. В предыдущие годы мы опирались на наш опыт и создали широкий спектр готовых к употреблению супов и рагу в консервных банках, стеклянных тарах или в виде замороженных продуктов, которые мы рады предложить вам здесь, в нашем интернет-магазине.

В небольшой компании около 65 сотрудников, мы заинтересованы прежде всего использовать качественные ингредиенты, тщательной обработки, и строгий контроль качества. Наша самая важная цель состоит в том, чтобы быть в состоянии разделить с вами несравнимое удовольствие при потреблении нашей продукции.

(Источник: веб-сайт и собственная литература компании)

Аудит инноваций

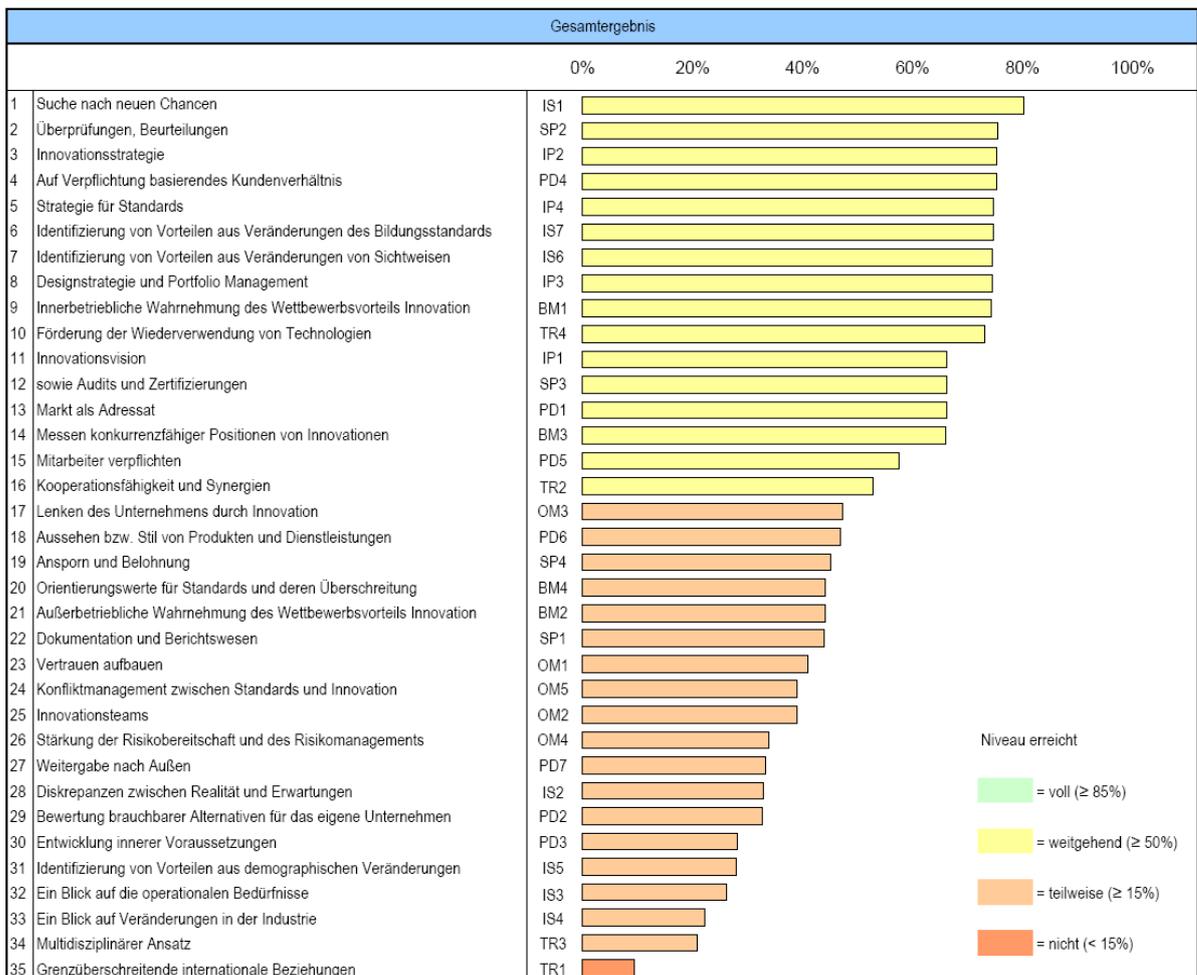
Технологические поля и процессы

Компания X заинтересована в инновационном подходе для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, предлагая свои продукты и услуги. При проведении аудита, способность к инновационной деятельности оценивается с использованием 35 значимых категорий / процессов, в которых управление каждым из процессов оценивается с использованием пяти показателей качества или уровня производительности. Некоторые виды деятельности отнесены к каждому показателю, которые показывают, как Компания реализует этот процесс с точки зрения расходов и качества (в рамках последовательности - «внедрение, управление, определение, мониторинг и оценка»). Отдельные процессы ранжируются исходя из степени реализации (отражено в таблице 1)

Таблица 1: Конечный результат

При проведении аналитической работы, выделяется 35 категорий, включающих бизнес-процессы и возможности предприятия, и определяется уровень эффективности:

- В 16 процессах компания в целом соответствует требованиям, предъявляемым аудиторам к малым инновационным компаниям
- В 18 процессах компания частично соответствует требованиям, предъявляемым аудиторам к малым инновационным компаниям;
- В одном процессе такого соответствия не наблюдается.



Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Поле процессов — подготовка инновации

Подготовка инноваций охватывает широкий спектр внутренних процессов компании.

Оценка четырех процессов здесь показывает, какие ресурсы доступны для компании для инноваций и какие подходы компания применила для решения инноваций.

Prozessfeld Innovationsvorbereitung (IP)						
Leistungsfähigkeitsebenen		Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung
Prozess						
Innovationsvision	IP1					
Innovationsstrategie	IP2					
Designstrategie und Portfolio Management	IP3					
Strategie für Standards	IP4					
Niveau erreicht		= voll	= weitgehend	= teilweise	= nicht	

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 2: Поле процессов — подготовка инновации

Инновационное видение [IP1]: инновация представляет собой способ мышления, связанный, как правило, с готовностью идти на риски, в соответствии с которыми компания начинает формировать и развивать свое видение будущего.

Компания имеет положительное отношение к инновациям и позитивный опыт - запуск инновационных продуктов на рынке является привычным делом для компании. В частности, бренд X занимает свою нишу как с точки зрения качества, так и цены. Бренд X был выпущен на рынок в 2007 году. Цель состоит в том, чтобы наладить дистрибуцию по всей Германии через национальные

торговые сети.

Философия компании — предоставить самый широкий ассортимент продукции в премиум-сегменте с наиболее творческим подходом.

Инновационная стратегия [IP2]: Инновации должны быть разработаны стратегически таким образом, чтобы не использовать ресурсы компании неконтролируемым образом. Стратегическое планирование в Компании X находится в руках управляющего директора и главы маркетингового отдела. На момент интервью, планирование происходило о недавно запущенной марки X, которая становится все более известной в розничной торговле благодаря маркетинговым кампаниям. В среднесрочной перспективе продукт должен обрести высокий уровень признательности потребителя.

Стратегия дизайна и управление портфелем продукции [IP3]:

Профессиональный дизайн и портфель продуктов являются основными элементами компании, отличающей её от других конкурентов. Профессиональный дизайн передает презентации компании ее качества. стратегии разработки продукта разрабатываются для создания прочного качества изображения и узнаваемости продукции / услуг (бренда). Некоторые бренды создаются внутри страны; X и Y марки были разработаны за счет привлечения внешних специалистов по маркетингу. Проектирование и управление портфелем были признаны качественными в ходе аудита. Разница между внешним подрядом дизайна и внутренне разработанных этикеток было заметно, но не воспринимается как отрицательный (см также обсуждение).

Стратегия использования стандартов [IP4]:

Чем меньше организация, тем больше выгоды и защиты она может извлечь из использованием стандартных-ориентированных систем и компонентов. Действительно, на запуск новых продуктов и услуг, затраты снижаются, скорость развития увеличивается, и процесс внедрения на рынок ускоряется.

Поле процессов — технологический контент (TR)

Четыре процесса в этой области оценивают способность компании выявлять инновационные методы и технологии, а также комбинировать их со своими собственными разработками.

Prozessfeld Technologiegehalt (TR)						
Leistungsfähigkeitsebenen		Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung
Prozess						
Grenzüberschreitende internationale Beziehungen	TR1					
Kooperationsfähigkeit und Synergien	TR2					
Multidisziplinärer Ansatz	TR3					
Förderung der Wiederverwendung von Technologien	TR4					
Niveau erreicht	= voll	= weitgehend	= teilweise	= nicht		

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 3: Поле процессов: технологический контент

Трансграничные международные отношения [TR1]:

На открытых рынках выковывание приграничных и международных отношений является ключевым элементом устойчивого успеха. Это относится, в частности, к малым и средним предприятиям и к молодым рынкам. У компании уже есть заказы из-за рубежа, но это пока не переросло в

структурированный процесс. Через менеджеров по работе с ключевыми клиентами, продукты в настоящее время поставляются в Австрию и некоторые другие страны. Установлен контакт в Канаде, компании находятся на стадии переговоров. Цель - поставка классических немецких супов на этот рынок. Было бы целесообразно провести исследование на местном уровне, также важно перевести веб-сайты на английский язык, а перевод должен быть проверен носителем языка. Услуги Enterprise Europe Network в NBank могут быть использованы для установки контактов в других европейских странах.

Способность к сотрудничеству и синергии [TR2]:

Способность к сотрудничеству создает синергетический эффект и новые возможности для успешного позиционирования себя на рынке. Данный пункт признан полностью или частично удовлетворяющим. Компания имеет большой потенциал к сотрудничеству, и уже осуществляет кооперацию со многими компаниями.

Междисциплинарный подход [TR3]:

Использование междисциплинарного подхода сочетает в себе технологии, а также услуги из других областей и рынков, и представляет собой добавленную стоимость на рынке данной компании. Этот процесс может быть улучшен путем сотрудничества с поставщиками в других секторах (производителей СВЧ, производителей столовых приборов и так далее).

Содействие повторному использованию технологий [TR4]:

Содействие повторному использованию существующих технологий приводит к повышению конкурентоспособности и к экономии как в процессе

разработки и тестовой фазы, так и в течение всего жизненного цикла продукта. Успешные инновации в основном базируются на совершенствовании существующих решений. Компания X сама разрабатывает новые продукты, взяв за основу свой опыт, собранный в развитии существующих продуктов.

Разработка продукции (PD)

Оценка этих семи процессов описывает, как рыночный потенциал компании используется в рамках целевых разработок новых услуг, продуктов и производственных процессов.

Prozessfeld Produktentwicklung bzw. Produktpalette (PD)						
Leistungsfähigkeitsebenen		Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung
Prozess						
Markt als Adressat	PD1					
Bewertung brauchbarer Alternativen für das eigene Unternehmen	PD2					
Entwicklung innerer Voraussetzungen	PD3					
Auf Verpflichtung basierendes Kundenverhältnis	PD4					
Mitarbeiter verpflichten	PD5					
Aussehen bzw. Stil von Produkten und Dienstleistungen	PD6					
Weitergabe nach Außen	PD7					
Niveau erreicht						
	= voll	= weitgehend	= teilweise	= nicht		

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 4: Поле процессов: разработка продукции

Рынок как целевая аудитория [PD1]:

Для того, чтобы иметь возможность определить вероятный интерес клиентов при решении вопроса инвестиций, новые идеи должны быть оценены на рынке в установленном процессе. Компания должна ответить на вопрос: "Чего хочет рынок?". Конечно, трудно предвидеть быстрые изменения на

рынке в современном мире. Однако целевые клиенты отдельных марок могут быть описаны вполне конкретно. К примеру, линейка продуктов Y должны быть направлены на потребителей, выбирающих продукт в низком ценовом сегменте, а деликатес X должен быть ориентирован на клиентов на более высоком ценовом диапазоне. Команда аудиторів получила впечатление, что компания имеет очень глубокие знания рынка и его клиентов.

Оценка используемых альтернатив для самой компании [PD2]:

Компании имеют основные компетенции. Они должны быть определены для компании. Разработка продукта или услуги, которые выходят за рамки этого, должны быть предметом стандартного процесса оценки (внутренний или внешний). Основная компетенция была описана как производство удобных продуктов с творческим подходом.

Разработка внутренних требований [PD3]:

В этом процессе, требования к разработке новых технологий и продуктов / услуг определены. Кадровые структуры внутри компании для разработки новых технологий и продуктов были оценены как пригодные.

Участки, помещения и производственные площади до сих пор используются таким образом, что сложно сказать, что производственные процессы так хороши, как они могли бы быть. Поэтому инициированы меры по вопросам повышения эффективности использования существующих объектов. Расширение производственных мощностей запланировано на следующий год и является необходимым условием. В рамках расширения производственных мощностей, специалистам по оптимизации производственного процесса, а

также соответствующим сотрудникам, следует проводить консультации.

Отношения с клиентами на основе обязательств [PD4]:

Инновации нужны требуют поддержки с обеих сторон, со стороны покупателя и продавца. Самый простой способ поддерживать связь между этими двумя основополагающими группами - договора и соглашения, которые содержат взаимные обязательства. Отношения на основе обязательства, поддерживают сотрудничество в партнерстве, поскольку оно основано на взаимном доверии, и в результате также повышает его эффективность.

Компания, безусловно, отвечает требованиям этого процесса. Контракты с поставщиками некоторых из крупнейших сетевых магазинов заключены в долгосрочной перспективе. Контакт с конечным пользователем поддерживается. Кроме того, опция на Интернет-сайте (чат с клиентом) является подходящим инструментом для получения обратной связи от клиентов.

Обязательства сотрудников [PD5]:

Инновации работают внутренне и внешне, и должны пронизывать всю компанию, если компания нацелена на устойчивый успех. Интенсивность, с которой все сотрудники разделяют этот способ мышления, определяет степень инновационности предприятия. Безусловно, не всегда легко привлечь квалифицированный персонал для компании. Менеджмент, а также обычные работники, должны жить близко к месту расположения компании. Стажеры развиваются и дальше преобразовываются в специалистов. Из-за узкой специализации, не так легко получить подходящих стажеров. Ближайшие

варианты подготовки пищевых техников можно найти в городах, расположенных далеко от места нахождения компании. Децентрализованное расположение компании также является проблемой.

Компания также нанимает менеджеров по ключевым клиентам. Они распределяют работу по системе почтового индекса и работают независимо друг от друга.

С менеджером по производству, который принимает на себя ключевую функцию в компании, были несогласованности в работе в области передачи и распределения потоков информации.

Идеи, которые могли бы улучшить как производственные процессы, а также продукты, не выражены или передаются не достаточно.

Эта проблема не является редкостью. По сути, управление инновациями лежит на главе компании. Это означает, что босс говорит, как и в каком контексте работники должны / могут представить свои идеи.

Варианты генерации идей, которые команда аудиторов считает пригодным для размера компании, описаны ниже.

Платформа хранения данных может быть интегрирована в инструмент CRM, который собирает предложения по улучшению рабочих процессов. Если должна быть создана схема стимулирования, компания могла бы, например, предлагать премиальные ваучеры в рестораны или бесплатные билеты на мероприятия, которые раздают по фактической реализации идей. Создание системы для сбора предложений во внутренней сети Компании является более подходящей, чем хорошо известная схема создания электронного ящика для

предложений.

Еще одна возможность для создания творческих идей и получения предложений по улучшению рабочих процессов от сотрудников - творческие методы. Выбор этих методов можно найти в приложении к настоящему докладу.

Предполагается, что эти методы должны быть использованы на совещаниях и кружках качества, которые будут проводиться регулярно (см ниже).

Внешний вид или стиль продуктов и услуг [PD6]:

Важно, что бы дизайн соотносился с функцией и целью продуктов. Дизайн не должен стоять на пути функциональности и должен быть уже учтен в начале процесса разработки. Здесь тоже должна быть возможность различать бренды, так как конкретные бренды должны отражать различные сегменты. Торговая марка Y рассматривалась внешне как нечто сбивающее с толку. Использование рекламного агентства для горячих соусов, считается положительным. Что касается бренда Z, было найдено сходство с продуктами конкурентов. В этом случае, однако, было высказано мнение, что это приносит определенные выгоды.

Аутсорсинг [PD7]:

Продажи и маркетинг планируются и управляются стратегически, и связаны с развитием продукта. Важно, что имеется соответствие с разработкой новой продукции происходит. Три сферы деятельности компании связаны с работником X. Она управляет отделом маркетинга, продаж, и принимает

непосредственное участие в разработке продукта. Важно, что идеи и опыт, полученный в сфере продаж, может быть использован в разработке продукта. Для этого должна быть повестка дня на регулярных встречах с отделом продаж. Руководство должно знать и распознавать идеи с помощью менеджеров ключевых клиентов. К тому же интернет-продажи являются индикатором, какие продукты пользуются популярностью и которые менее популярны. Менеджмент сообщил о падении продаж в секторе консервированных товаров в летние месяцы и о начале производства соусов в банках, чтобы компенсировать потери. Торговая марка X должна стать более известной, посредством рекламы в супермаркетах или на мероприятиях (в настоящее время с 1 мая проводится кампания по соусам для рынка барбекю). Таким образом, рекламные кампании запущены.

Поле процессов: источники инноваций

Поле процессов оценивает, как компания имеет дело с социально-экономических изменениям.

Prozessfeld Innovationsquellen (IS)								
Prozess	Leistungsfähigkeitsebenen	Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung		
		Suche nach neuen Chancen	IS1					
Diskrepanzen zwischen Realität und Erwartungen	IS2							
Ein Blick auf die operationalen Bedürfnisse	IS3							
Ein Blick auf Veränderungen in der Industrie	IS4							
Identifizierung von Vorteilen aus demographischen Veränderungen	IS5							
Identifizierung von Vorteilen aus Veränderungen von Sichtweisen	IS6							
Identifizierung von Vorteilen aus Veränderungen des Bildungsstandards	IS7							
Niveau erreicht		= voll		= weitgehend		= teilweise		= nicht

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 5: Поле процессов: источники инноваций

В поисках новых возможностей [IS1]:

Неожиданные ситуации могут стать источником инноваций. Компания X знает о возможностях, которые могут возникнуть при получении негативных результатов — такая ситуация может быть использована для новых продуктов. Примером неожиданной ситуации является ответ потребителей к измененному дизайну супа X для специального издания кампании. Поклонники X супа позитивно оценивали оригинальный дизайн, как противопоставление постоянно меняющимся дизайном продуктов других компаний на рынке — у компании X дизайн оставался неизменным с 1963 года.

Расхождение между реальностью и ожиданиями [IS2]:

Производство должно включать требования, которые возникли в других отделах и среди внешних заинтересованных сторон на этапе мозгового штурма. Источником инноваций является разница между субъективными ожиданиями и реальностью. В этом процессе всегда важно оставаться нейтральным. Для того, чтобы пройти через этот процесс во время вашей повседневной работы, вы можете привлечь внешние стороны, такие как, например, конечные потребители.

Взгляд на эксплуатационные требования [IS3]:

Требования в эксплуатационной зоне являются источниками инноваций - эти требования весьма специфичные. Это имеет отношение к работе, которая должна быть выполнена, и, следовательно, все задачи должны быть выполнены. Как уже упоминалось ранее, работники должны участвовать во всех сферах деятельности компании на этапе мозгового штурма. Это чрезвычайно мотивирует сотрудников - они имеют возможность реализовать свои проектные идеи и получить признание, повлияв на процесс оптимизации. Еще до того, меры, укрупненности проводятся, сотрудники, ответственные, следовательно, должны быть вовлечены в процесс оптимизации.

Реакция на изменения [IS4]:

Подавляющее большинство успешных инноваций используют изменения рынка. Экзистенциальная потребность быть в состоянии ответа на фундаментальные изменения в секторе, быстро и новыми методами, укрепляет компанию, которая успешна в управлении инновациями. Ввиду того, что не так

много людей вовлечены в процессы, компания может быстро реагировать на изменения в отрасли. Важно, что компания может быстро реагировать на изменение отдельного показателя.

Идентификация преимуществ от демографических изменений [IS5]:

Демографические изменения являются внешними факторами, которые могут производить средне- и долгосрочные изменения внутри компании (изменения в росте населения, уровень образования и доходов). Последствия демографических изменений можно предсказать с высокой точностью, и можно определить, когда эффект будет иметь место. В компании, возможности, которые возникают в результате демографических изменений, могут отражаться на ассортименте продукции. Скажем, в чём пожилые люди нуждаются? Может ли быть создан ассортимент продукции, который обеспечивает потребности для лиц старше 60 лет? Какие маркетинговые маршруты необходимо проложить в этой области? Может ли это привести к контрактам с дистрибьюторами, которые поставляют продукцию старшему поколению?

Идентификация преимуществ от взглядов на происходящее [IS6]:

Еще одним источником непрерывных и устойчивых инноваций являются изменения в способе клиентов и потенциальных клиентов видеть вещи, которые, однако, трудно идентифицировать. У команда аудиторов сложилось впечатление, что в настоящее время Компания X адекватно проводит мониторинг изменения восприятия конечных клиентов. У Компании имеется возможность проводить исследования клиентов (анализ трафика) и генерации

профилей клиентов. Удачное расположение компании (в сельской местности) может быть использовано для некоторых марок в маркетинговых целях. Они могут, например, убедить старшее поколение в естественной природе продуктов. Семейная атмосфера внутри компании не была использованы в маркетинге. Здесь может быть разработана концепция, например, для марки Y, которая передает изображение безопасности, естественности и спокойствия.

Выявление преимуществ от изменений в уровне подготовки персонала [IS7]:

Изменения в уровне подготовки персонала редко основываются на индивидуальном факте или факторе. Сотрудники проходят обучение в рамках компании. Продукты и услуги, предлагаемые ИНК Hannover (Палатой промышленности и торговли Ганновер) (например, Lean Production) используются. Дальнейшее обучение должно быть предложено для сотрудников, которые в дополнение к языкам, также готовы принести дополнительные навыки в компанию (например, понимание переговорных стратегий, обсуждение учебных, управленческих инноваций).

Поле процессов: организация и менеджмент (ОМ)

Оценка пяти соответствующих процессов предоставляет информацию о способности компании интегрировать инновации внешне и внутренне.

Prozessfeld Organisation und Management (OM)						
Prozess	Leistungsfähigkeitsebenen	Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung
		Vertrauen aufbauen	OM1			
Innovationsteams	OM2					
Lenken des Unternehmens durch Innovation	OM3					
Stärkung der Risikobereitschaft und des Risikomanagements	OM4					
Konfliktmanagement zwischen Standards und Innovation	OM5					
Niveau erreicht		= voll	= weitgehend	= teilweise	= nicht	

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 6: поле процессов — организация и менеджмент

Укрепление доверия [ОМ1]:

Доверие является лучшей рекламой. Отсутствие доверия приведет к потере клиентов. Сила названия компании, с одной стороны, отражает имидж компании и, с другой стороны, объективные и субъективные причины, чтобы выбрать компанию или ее продукты и услуги.

Требования этого процесса в значительной степени удовлетворяются. В связи с дизайном высокого качества, продукция Компании X рассматривается потребителем как очень хороший выбор. Выбор названия компании и линейки продуктов также считается успешными. Для продуктов, X и Y, которые предназначены для других целевых групп, позитивный отклик потребителей также подтверждается. Продуктовая линия Z имеет довольно необычное

название, но оно было положительно воспринято, и красочно выглядит, если вы смотрите на веб-сайте. Рекламные заявления подтверждаются научными исследованиями, и только затем выходят на публику. Дополнительным инструментом для укрепления доверия являются фестивали, которые проходят каждый год в первые выходные октября. По крайней мере, на региональном уровне, они очень эффективны. Для того, чтобы сделать фестиваль супа X, производится налаживание связей с межрегиональными СМИ.

Инновационные команды [ОМ2]:

Инновационные команды – это формальные или неформальные группы, которые создаются с целью поиска и оценки идей. Связь между руководством и сотрудниками, которые присутствовали во время аудита, показалось команде аудиторов прямой и честной. В соответствии с показаниями руководства, были выявлены некоторые проблемы в коммуникации в некоторых областях, было предложено введение так называемых кружков качества.

Кружки качества объединяются в небольшие группы в течение определенного периода, в котором работники на том же (в основном низкого) уровня иерархии с общим опытом, встречаются через регулярные промежутки времени (в основном через каждые 2-3 недели в течение 1-2 часов) в рабочее время, на добровольной основе и под руководством модератора. Целью этих групп является анализ ситуаций из своей собственной области работы и выработка предложений для их решения с помощью специально разработанной для решения проблем творческих методов. Кроме того, еще одна цель этих групп заключается в реализации предложения, самостоятельно или по

официальным каналам, и контроль результатов деятельности.

Управление компанией за счет инноваций [ОМ3]:

Инновации есть основа инновационной организации, их возникновение должно поощряться руководством. Компания живет благодаря инновационным продуктам и идеям. Конечные должностные лица, принимающие решения в компании, должны понимать суть инноваций и осуществлять поддержку сотрудников в области разработки продукции путем применения инновационных идей.

Повышение готовности к риску и управления рисками [ОМ4]:

Риски используются для генерации прогресса. Преимущества могут быть получены на стадии подготовки к риску. Следует, однако, иметь в виду, что ключевым фактором в этом вопросе всегда является менеджмент, который через контроль над рисками устанавливает способность извлекать пользу из рискованного поведения. Основные решения всегда принимаются в свете рационального управления рисками.

Управление конфликтами между стандартами и инновациями [ОМ5]:

Принятие стандартов и внедрение инноваций часто рассматриваются как конкурирующие факторы. Стандарты часто невольно блокируют новшества. Благоприятный деловой климат не может возникнуть из этого очевидного противоречия. Тем не менее, принятие стандартов способствует прозрачности и открытости деловых отношений. Правильное соотношение обоих компонентов (стандартов и инноваций) впоследствии приведет к быстрому развитию,

большим рыночным возможностям и экономии средств. В этом процессе компания добилась хорошего результата. Различные марки не конкурируют друг с другом.

Поле процессов: поддержка (SP)

В этом поле процессов, оцениваются четыре процесса, с помощью которого инновации могут быть интегрированы и в рамках организации, во внутренних процессах компании.

Prozessfeld Support / Unterstützung (SP)						
Prozess		Leistungsfähigkeitsebenen				
		Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung
Dokumentation und Berichtswesen	SP1					
Überprüfungen, Beurteilungen	SP2					
sowie Audits und Zertifizierungen	SP3					
Ansporn und Belohnung	SP4					
Niveau erreicht		= voll	= weitgehend	= teilweise	= nicht	

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 7: Поле процессов: поддержка

Документация и отчетность [SP1]:

То, каким образом организация обрабатывает свой внутренний поток документов, а также ее способность архивировать и находить информацию, оказывает непосредственное влияние на способность к новаторству. Компания сохраняет наиболее важные рабочие шаги в системе CRM. Производственные процессы выполняются. Требования пункта выполнены.

Проверка, оценка, сертификация и аудит [SP2 и SP3]:

Проверка и оценок, а также ревизии и сертификаты являются основой для устойчивого улучшения процессов. Компания X сертифицирована в области обеспечения качества, и регулярно проверяется.

Стимул и награды [SP4]:

Компании все чаще считают вознаграждение за услуги в качестве важных факторов мотивации для персонала. Система включает в себя вознаграждение, в том числе и финансовое, а также публичное признание хороших услуг. У Компании X нет установленной системы вознаграждения - придерживаются мнения, что сотрудники должны просто выполнять свою работу. Рекомендуется, чтобы сотрудники получали мотивацию хотя бы в устной форме. Даже похлопывание по спине от босса в случае необходимости может привести к повышению производительности.

Поле процессов: Бэнчмаркинг (сравнительный анализ)

Четыре процесса в этой части подчеркивают способность компании позиционировать себя в международном сравнении и показывают уровень (способность) конкурировать.

Prozessfeld Benchmarking (BM)								
Leistungsfähigkeitsebenen		Ausführung	Organisation	Definiert	Monitoring/ Überwachung	Evaluierung/ Neuplanung		
Innerbetriebliche Wahrnehmung des Wettbewerbsvorteils Innovation	BM1							
Außerbetriebliche Wahrnehmung des Wettbewerbsvorteils Innovation	BM2							
Messen konkurrenzfähiger Positionen von Innovationen	BM3							
Orientierungswerte für Standards und deren Überschreitung	BM4							
Niveau erreicht		= voll		= weitgehend		= teilweise		= nicht

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 8: Поле процессов: бэнчмаркинг

Внутреннее и внешнее восприятие конкурентного преимущества инноваций [BM1 / BM2]:

Успех непосредственно связан с восприятием конкурентного преимущества инноваций руководством, сотрудниками, клиентами и поставщиками. Компания должна быть в состоянии передать свои инновационные стратегии.

В бизнес-среде Компания X считается инновационной.

Измерения конкурентных позиций [BM3]:

Процесс измерения конкурентных позиций касается вопросов: каким образом компания сравнивает себя с другими в области инноваций? Какое преимущество компания получает от этого и является ли она устойчивой в области инноваций? Компания рассматривает свои позиции на рынке на

регулярной основе. Проводится мониторинг конкуренции на ведущих выставках. Новые продукты, что выводят конкуренты на рынок, исследуются и испытываются.

Ценности направления и стандарты [BM4]:

Для процесса стандартизации, осуществляется сравнение инновационных стратегий компаний. Поскольку это весьма сложно - получить подходящие аналитические данные для проверки инновационных стратегий, этот процесс редко может быть полностью завершен. У Компании X создавалось впечатление, что она обследовала особенности рынка, и что он со своими собственными продуктами она следует общим тенденциям рынка.

Готовность компании к инновациям

Объяснение таблицы

Аудиторами отобрано 35 инновационных процессов. Стоит отметить, что даже для крупных компаний сложно осуществлять все процессы одинаково на высокой степени организации или качества.

Таким образом, разработчиками инновационного аудита были определены процессы, применение и реализация которых имеет первостепенное значение для способности организации к инновациям. Если первые восемь процессов проводятся с определенным качеством, то компания достигла степени готовности 1.

Для получения дополнительной степени готовности, добавляются процессы, учитывающие, что качество реализации предыдущих процессов должно быть также улучшено. В целом, можно выделить четыре степени готовности к инновационной деятельности.

Четыре степени готовности приведены в таблице разными цветами, с соответствующими процессами. Уровни способности (этапы I-IV) указывает на качество, с которым процессы осуществляются в компании.

Результаты и рекомендации

		Innovativer Reifegrad				
		Leistungsfähigkeitsebenen				
Prozess		Stufe I	Stufe II	Stufe III	Stufe IV	Stufe V
Multidisziplinärer Ansatz	TR3					
Markt als Adressat	PD1					
Auf Verpflichtung basierendes Kundenverhältnis	PD4					
Mitarbeiter verpflichten	PD5					
Weitergabe nach Außen	PD7					
Vertrauen aufbauen	OM1					
Stärkung der Risikobereitschaft und des Risikomanagements sowie Audits und Zertifizierungen	OM4					
Innovationsvision	IP1					
Designstrategie und Portfolio Management	IP3					
Kooperationsfähigkeit und Synergien	TR2					
Bewertung brauchbarer Alternativen für das eigene Unternehmen	PD2					
Aussehen bzw. Stil von Produkten und Dienstleistungen	PD6					
Innovationsteams	OM2					
Dokumentation und Berichtswesen	SP1					
Überprüfungen, Beurteilungen	SP2					
Messen konkurrenzfähiger Positionen von Innovationen	BM3					
Innovationsstrategie	IP2					
Grenzüberschreitende internationale Beziehungen	TR1					
Entwicklung innerer Voraussetzungen	PD3					
Suche nach neuen Chancen	IS1					
Diskrepanzen zwischen Realität und Erwartungen	IS2					
Ein Blick auf die operationalen Bedürfnisse	IS3					
Ein Blick auf Veränderungen in der Industrie	IS4					
Lenken des Unternehmens durch Innovation	OM3					
Ansporn und Belohnung	SP4					
Innerbetriebliche Wahrnehmung des Wettbewerbsvorteils Innovation	BM1					
Strategie für Standards	IP4					
Förderung der Wiederverwendung von Technologien	TR4					
Identifizierung von Vorteilen aus demographischen Veränderungen	IS5					
Identifizierung von Vorteilen aus Veränderungen von Sichtweisen	IS6					
Identifizierung von Vorteilen aus Veränderungen des Bildungsstandards	IS7					
Konfliktmanagement zwischen Standards und Innovation	OM5					
Außerbetriebliche Wahrnehmung des Wettbewerbsvorteils Innovation	BM2					
Orientierungswerte für Standards und deren Überschreitung	BM4					

Quelle: Auswertung Enterprise Europe Network

Таблица 9: Готовность МИП к инновациям

Компания добилась хорошего результата. По мнению аудиторов банка,

Компании X было бы значимо разобраться со следующими вопросами:

Как международные контакты могут развиваться и укрепляться в долгосрочной перспективе?

Во-первых, Компания X должна определить целевой страны. Если

первый контакт с Канадой продолжится и перетечет в полноценные контракты, Компания должна проводить исследования канадского рынка или договориться со сторонней компанией, чтобы проводились маркетинговые исследования. Важно знать о продуктах конкурентов и предпочтениях клиентов в целевой стране. Кроме того, внимание следует обратить на сайт. Сайт должен быть переведен на языки целевых стран.

Как улучшить положение бренда X?

Должно быть дальнейшее детальное изучение маркетинговых стратегий для этого продукта (соус). Покупатели должны быть убеждены, что покупают лучший продукт из ассортимента. Продвижение кампании по X рекомендуется на X сайтах и барбекью-мероприятиях.

Как демографические изменения будут приняты во внимание?

Компании следует рассмотреть вопрос о том, как предпочтения стареющего поколения могут быть выгодно использованы. Должны быть разработаны продукты именно для этого рынка, легко усваиваясь и быть экологически чистыми. Кроме того, рекомендуется, что различные типы приготовления пищи должны быть введены в оборот (например, питание на колесах, в домах престарелых народов и т.д.). Понимание продукта для этого рынка может принести преимущества.

Как помещения компании, до момента пока они будут увеличены, лучше всего использовать?

Время должно быть потрачено на оптимизацию процессов. Продукция должна быть протестирована в рамках технологии бережливого производства.

Возможен контакт с Институтом Интегрированной Продукции (ИП) (контакт: Herr Nickel, управляющий директор).

Кроме того, работники должны участвовать в составлении планов семинара, и они могли бы оказать ценную поддержку в области оптимизации процессов.

Кроме того, следует подумать о том, чтобы оптимизировать интернет-магазин. Как успехи брендов могут быть переданы от одного к другому? Как продажи могут быть увеличены через Интернет?

Как сотрудники могут принимать более активное участие?

Существует возможность сотрудников вносить предложения и решения проблем в контексте уже упомянутых кружков качества и с помощью добавленных творческих методов. Для новых сотрудников, чтобы лучше интегрироваться, должно развиваться корпоративное чувство «мы все вместе».

Как можно генерировать новые идеи?

В дополнение к более активному участию работников, руководство должно иметь дело с вопросом - что делает другие компании (особенно компании за пределами сектора) настолько успешным?

Краткое заключение

Компания X воспринимается как открытая, хорошо организованная, дружелюбная, семейная компания. Инновации является частью повседневной жизни компании. Компании необходимо усовершенствовать свой Интернет-сайт. Проблема со сложной логистикой уже обсуждается в рамках компании, и

несмотря на удалённое расположение, территория обладает очарованием сельской местности, которое не имеет аналогов в Нижней Саксонии (Германия).