

Innovation Health Check

Benchmarking procesu innowacji

Nazwa firmy: EUREKA. INŻYNIERIA SPOŻYWCZA, DORADZTWO
I PROJEKTOWANIE

Data warsztatu: 08/07/2019

Produkt / Usługa: Projektowanie oraz produkcja maszyn i urządzeń dla
przemysłu spożywczego, chemicznego i ochrony
środowiska. Firma oferuje sprzęt weterynaryjny
własnej produkcji oraz aparaturę badawczą.

Firma działa od: 16/01/2000

Kraj: Polska

Kod NACE: 2893

Opis kodu NACE: Manufacture of machinery for food, beverage and
tobacco processing

Benchmark Reference: PL19CP03



Spis treści:

	Strona
Executive Summary	3
Wstęp	4
Ogólny rezultat firmy	5
Innowacyjne praktyki vs wyniki	6
 <i>Sekcje 1 do 6</i>	
1. Kultura innowacyjności	7
2. Zrozumienie biznesu	8
3. Strategia	9
4. Struktura	10
5. Potencjał i zasoby	11
6. Procesy	12
Zidentyfikowane przewagi	13
Obszary do poprawy	13

Przedstawiciele firmy

Imię i nazwisko:

Jan Góźdz

Edyta Góźdz

Maciej Posiadała

Rola:

Właściciel

Menager d/s sprzedaży sprzętu weterynaryjnego

Konstruktor

Executive Summary

Firma EUREKA. INŻYNIERIA SPOŻYWCZA, DORADZTWO i PROJEKTOWANIE zajmuje się projektowaniem, produkcją maszyn i urządzeń dla przemysłu spożywczego, chemicznego i ochrony środowiska. Firma oferuje sprzęt weterynaryjny własnej produkcji do wyposażenia przychodni, lecznic, klinik weterynaryjnych i hoteli dla małych zwierząt. Oferuje również aparaturę kontrolno badawczą przeznaczoną do sprawdzania budowy, własności mechanicznych, elektrycznych, chemicznych oraz fizykochemicznych. Na podstawie wieloletnich badań opartych o własne prace R&D, stosując innowacyjne technologie firma projektuje i wykonuje jednostkowe urządzenia prototypowe wynikające z aktualnych potrzeb klientów. Przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w regionalnych inicjatywach związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (CSR) oraz wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w biznesie.

Wyniki analizy porównawczej w zakresie zarządzania innowacjami wskazują bardzo wysoką pozycję przedsiębiorstwa w porównaniu do wyników z bazy danych osiągniętych przez firmy z grupy średnie a nawet z grup silnych. Całkowite rezultaty przedsiębiorstwa (praktyki innowacyjne - 92,8%, wyniki innowacyjne – 83,1%) wyraźnie wskazują, że firma zdecydowanie wyprzedza firmy średnie (praktyki - 68,6 %, wyniki 66,5%) a nawet firmy silne, które osiągają praktyki na poziomie 85,4%.

Badania prowadzone w przedsiębiorstwach potwierdzają, że dobre praktyki pozwalają na osiągnięcie dobrych wyników. Porównując wskaźniki praktyk do wyników pożądanym jest aby były one współmierne. Relacja osiągniętych wskaźników w EUREKA (praktyki wyprzedzają wyniki) wskazuje, że firma mogła dokonać ostatnich zmian w swoich praktykach, które nie zostały jeszcze zakończone. Z drugiej strony może być to spowodowane tym, że praktyki firmy nie są właściwie wprowadzone.

Zidentyfikowane silne strony dotyczą przede wszystkim wykorzystywania w firmie metod kontrolowania i selekcji projektów, przechwytywania i dzielenia się wiedzą oraz efektywnej komunikacji w firmie. Silnymi obszarami firmy są również sekcje dotyczące wykorzystywania narzędzi strategicznych w innowacjach, w tym do oceny przewagi konkurencyjnej oraz zakończonych działań (nauka z sukcesów i porażek). Zidentyfikowane silne strony dotyczą również funkcjonowania odpowiedniej struktury B+R oraz właściwego zarządzania własnością intelektualną.

Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest wypracowany, własny model biznesowy charakteryzujący się m.in. elastycznością oferowanych usług i innowacyjnych rozwiązań opartych na indywidualnym podejściu do każdego klienta zgodnie z precyzyjnymi wymaganiami.

Słabsze obszary w firmie wskazują na potrzebę dokonywania oceny potencjału przyszłych i obecnych klientów oraz gromadzenia informacji o konkurencji. Innym zdiagnozowanym obszarem wymagającym poświęcenia uwagi jest możliwość wprowadzenia systemu zarządzania projektami, umożliwiającego formalną weryfikację poszczególnych etapów oraz przeprowadzania przeglądów projektów w zakresie kosztów i terminów. Zwrócono również uwagę na możliwość wprowadzenia systemu motywacyjnego /nagród dla pracowników oraz na ich większą autonomię w przypadku realizacji małych projektów.

Wstęp

Innowacja biznesowa dotyczy tworzenia nowej lub ulepszania istniejącej technologii, procesu, designu czy sposobu reklamy, aby rozwiązywać problemy i docierać do nowych klientów. Świat zmienia się nieustannie, dlatego również firma - aby osiągnąć sukces - musi się zmieniać. Innowacja to pewien stan umysłu, który umożliwia szybkie zauważanie okazji i zarabianie, podczas dostarczania wartości klientowi. To również wykorzystywanie badań i nauki, począwszy od fazy projektowania po etap sprzedaży na rynku. To spoglądanie naprzód i myślenie, jak można technologię czy zasoby wykorzystywać dla rozwoju gospodarki. To sposób, w jaki firma wchodzi na rynek, jak zarządza łańcuchem wartości i kosztami. To model biznesowy. Każda firma inaczej rozumie innowację, zawsze jest ona jednak związana ze wzrostem i rozwojem. Wszystkie firmy stoją przed wyzwaniem związanym z innowacjami, na które trzeba odpowiedzieć.

Ten audyt innowacyjności został zaprojektowany, aby sprawdzić jaki jest poziom innowacyjności firmy i dostarczyć informacji zwrotnej na ten temat. Audyt bada, co w firmie robi się dobrze, a gdzie potrzebne są poprawki. Badana jest zależność pomiędzy praktykami firmy, a osiąganymi wynikami. Badania dowodzą, że dobre praktyki prowadzą do dobrych wyników.

Kwestionariusz jest podzielony na następujące części:

Innowacyjny biznes

1. Kultura innowacyjności
2. Zrozumienie biznesu
3. Strategia

Innowacyjne środowisko

4. Struktura
5. Potencjał i zasoby
6. Procesy

Łącznie jest 39 pytań dotyczących praktyk i 13 dotyczących wyników.

W części "Innowacyjny biznes" jest 18 pytań dotyczących praktyk i 8 dotyczących wyników.

W części "Innowacyjne środowisko" jest 21 dotyczących praktyk i 5 dotyczących wyników.

Wszystkie pytania ocenia się w skali od 1 do 5.

Ogólny rezultat firmy

Wykres pokazuje, jakie rezultaty w poszczególnych sekcjach firma osiąga, w porównaniu do innych firm z bazy danych. Pozycja firmy przedstawiona jest niebieską linią, firmy silne - linią zieloną, firmy średnie - linią pomarańczową, a firmy słabe - linią czerwoną. Wykres ten pokazuje, w których sekcjach potrzebne są działania korygujące.

Wykres 1: Ogólny rezultat firmy w odniesieniu do bazy danych

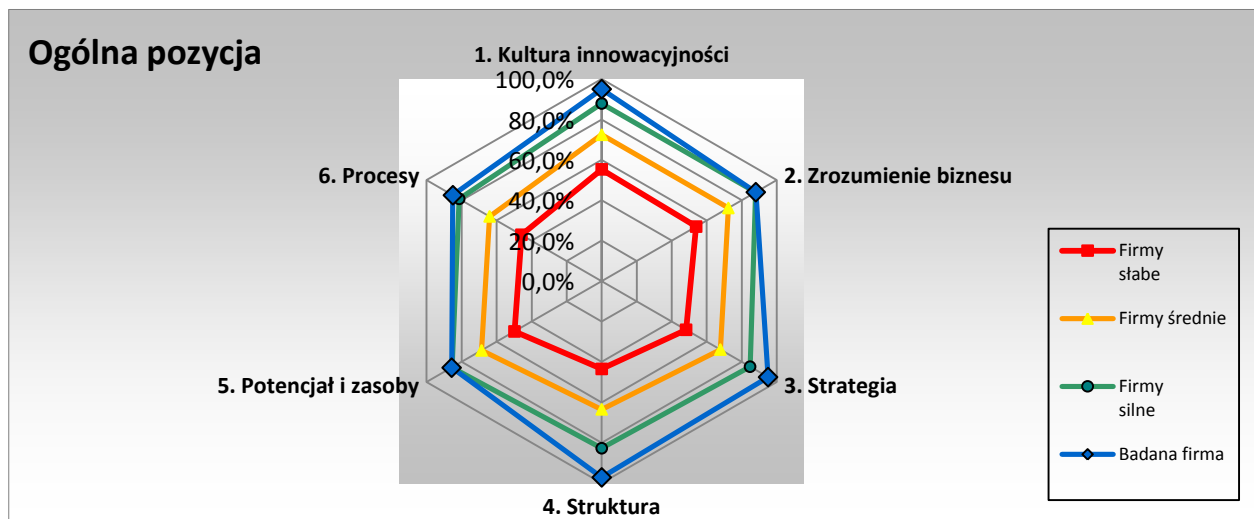


Tabela 1:

Tabela pokazuje ogólną ocenę praktyk i wyników w porównaniu do firm silnych, średnich i słabych z bazy danych. Podobnie, pokazywana jest ocena z poszczególnych sekcji.

Rezultaty	Badana firma	Firmy słabe	Firmy średnie	Firmy silne
Ogół praktyk innowacyjnych	92,8%	50,0%	68,6%	85,4%
Ogół wyników innowacyjnych	83,1%	47,9%	66,5%	83,4%
Innowacyjny biznes				
1. Kultura innowacyjności	95,0%	55,3%	72,4%	87,9%
2. Zrozumienie biznesu	88,0%	53,9%	72,3%	87,8%
3. Strategia	95,0%	48,2%	67,8%	84,7%
Praktyki w obszarze "Innowacyjny biznes"	95,6%	53,4%	71,8%	87,7%
Wyniki w obszarze "Innowacyjny biznes"	85,0%	50,7%	69,0%	85,1%
Innowacyjne środowisko				
4. Struktura	97,1%	43,5%	63,5%	82,7%
5. Potencjał i zasoby	85,7%	49,8%	68,6%	85,5%
6. Procesy	85,0%	45,9%	64,0%	81,4%
Praktyki w obszarze "Innowacyjne środowisko"	90,7%	47,0%	65,9%	83,6%
Wyniki w obszarze "Innowacyjne środowisko"	80,0%	43,4%	62,5%	80,7%

Firmy silne rezultaty firm z górnego kwartyła bazy danych

Firmy średnie rezultaty firm ze środka bazy danych

Firmy słabe rezultaty firm z dolnego kwartyła bazy danych

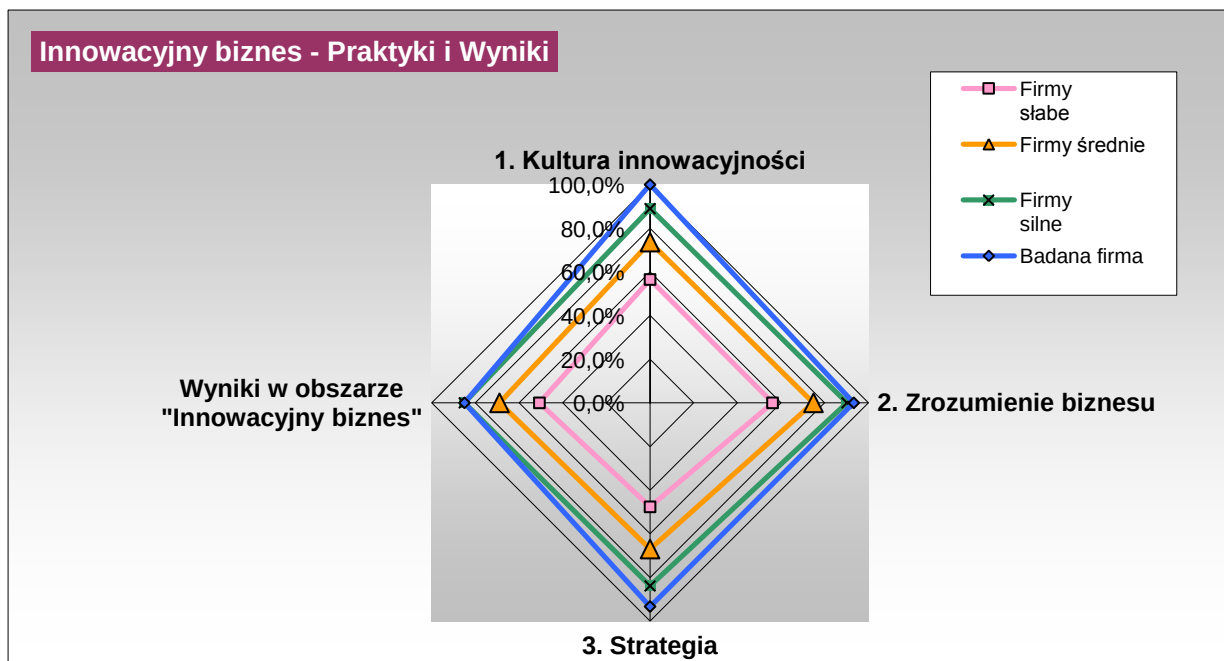
Innowacyjne praktyki vs wyniki

Badania dowodzą, że dobre praktyki prowadzą do dobrych wyników.

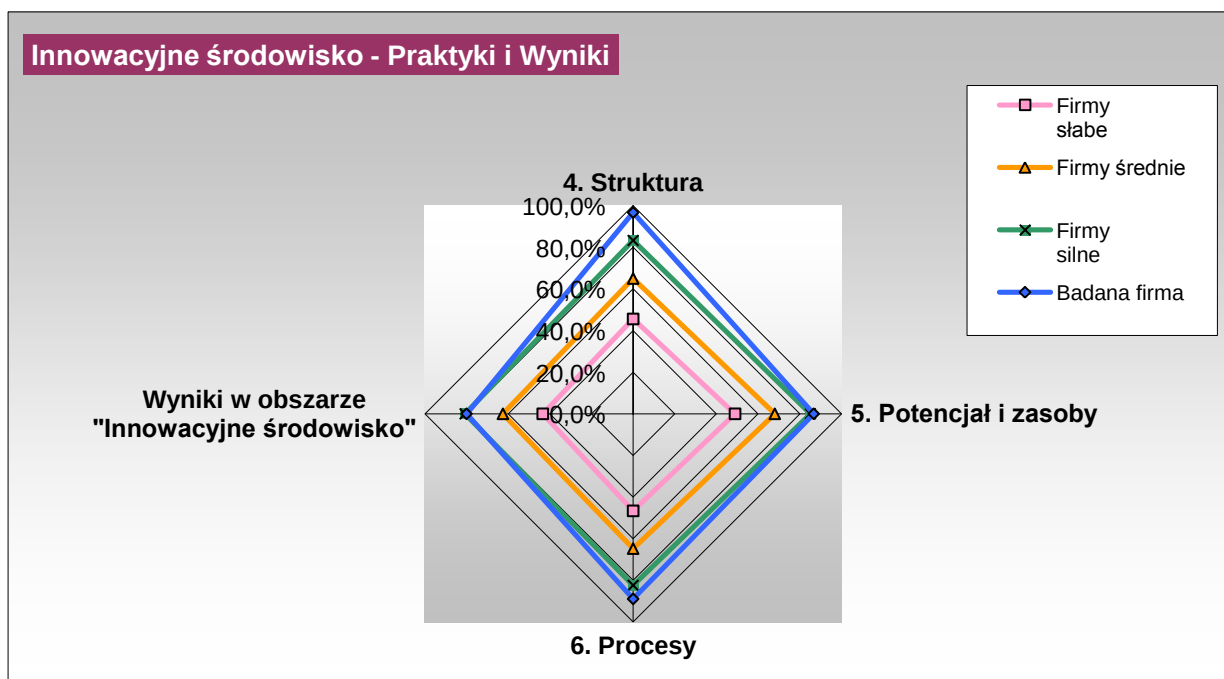
Aby poprawić wyniki firmy, trzeba skupić się na wzmocnieniu obszarów ze słabszymi praktykami.

Dobre uśrednione wyniki i balans pomiędzy wszystkimi obszarami jest lepszy, niż znacząca przewaga jednego czy dwóch obszarów.

Wykres 2: Innowacyjne praktyki vs innowacyjne wyniki w części Innowacyjny biznes



Wykres 3: Innowacyjne praktyki vs innowacyjne wyniki w części Innowacyjne środowisko



1. Kultura innowacyjności

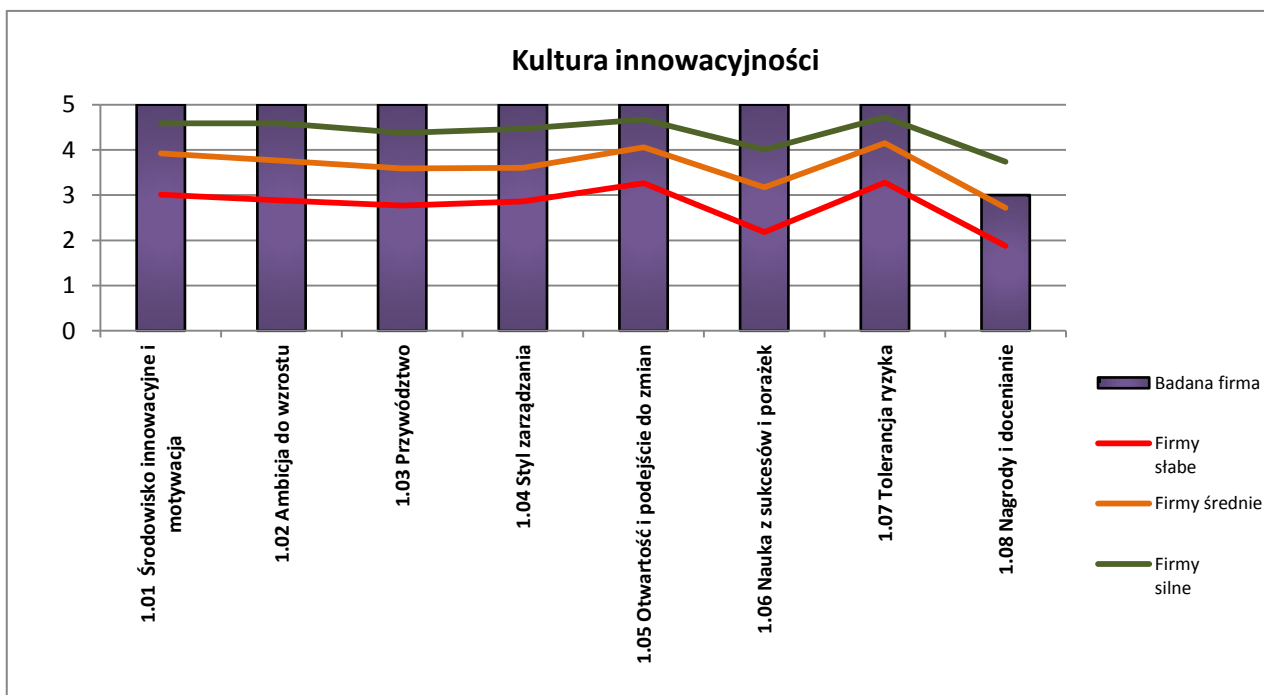
Firmy funkcjonują w zmieniającym się środowisku, na które składają się klienci, technologie, konkurencja, demografia itd., co zmusza je do innowacyjności i tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wizja innowacyjności to zrozumienie potrzeby ciągłego rozwoju i doskonalenia oraz pojawiających się okazji i wyzwań. To również umiejętność komunikowania innowacyjności innym członkom organizacji i pokazywanie im pojawiających się możliwości. Odpowiedni komunikat powinien pochodzić od osób zarządzających, aby wszyscy w organizacji wiedzieli, że istnieje jasna wizja i strategia innowacyjności, komunikowana w przejrzysty sposób. Dzięki temu, każda osoba w organizacji będzie zaangażowana w tworzenie innowacji, będzie również znać i utożsamiać się z kulturą innowacji w firmie.

Kultura innowacyjności jest ważna, ponieważ bez niej ciężko jest wdrażać i utrzymywać proaktywne i innowacyjne podejście do wzrostu firmy.

Badane zagadnienia:

1. Środowisko dla innowacji, obejmujące motywację oraz ambicję do ciągłego wzrostu (pyt. 1.1, 1.2). W firmie każdy powinien być zaangażowany w tworzenie innowacji, w innym wypadku pomysły i okazje do innowacyjnego rozwoju będą ograniczały się do wąskiego grona osób, zazwyczaj kadry zarządzającej i ew. osób zajmujących się marketingiem i/lub z działem B+R. W ten sposób ogranicza się możliwości firmy na osiągnięcie sukcesu.
2. Styl zarządzania, przywództwo w firmie oraz otwartość na zmiany (pyt. 1.3, 1.4, 1.5). Kryteria te są ściśle powiązane są z pierwszym zagadnieniem, gdyż wpływają one na rozwój środowiska dla innowacji.
3. Zarządzanie sukcesem, nauka z odniesionych porażek, zarządzanie i tolerancja ryzyka oraz satysfakcjonujący system nagród (pyt. 1.6, 1.7, 1.8). W jaki sposób firma motywuje swoich pracowników i jak reaguje zarówno na sukces, jak i porażkę. Bardzo ważne jest również propagowanie kultury ciągłego doskonalenia oraz nauki z poprzednich doświadczeń.

Pierwsze sześć pytań odnosi się do praktyk stosowanych w organizacji, ostatnie dwa odnoszą się do wyników. Warto zapamiętać, że dobrze wdrożone praktyki prowadzą do dobrych wyników.

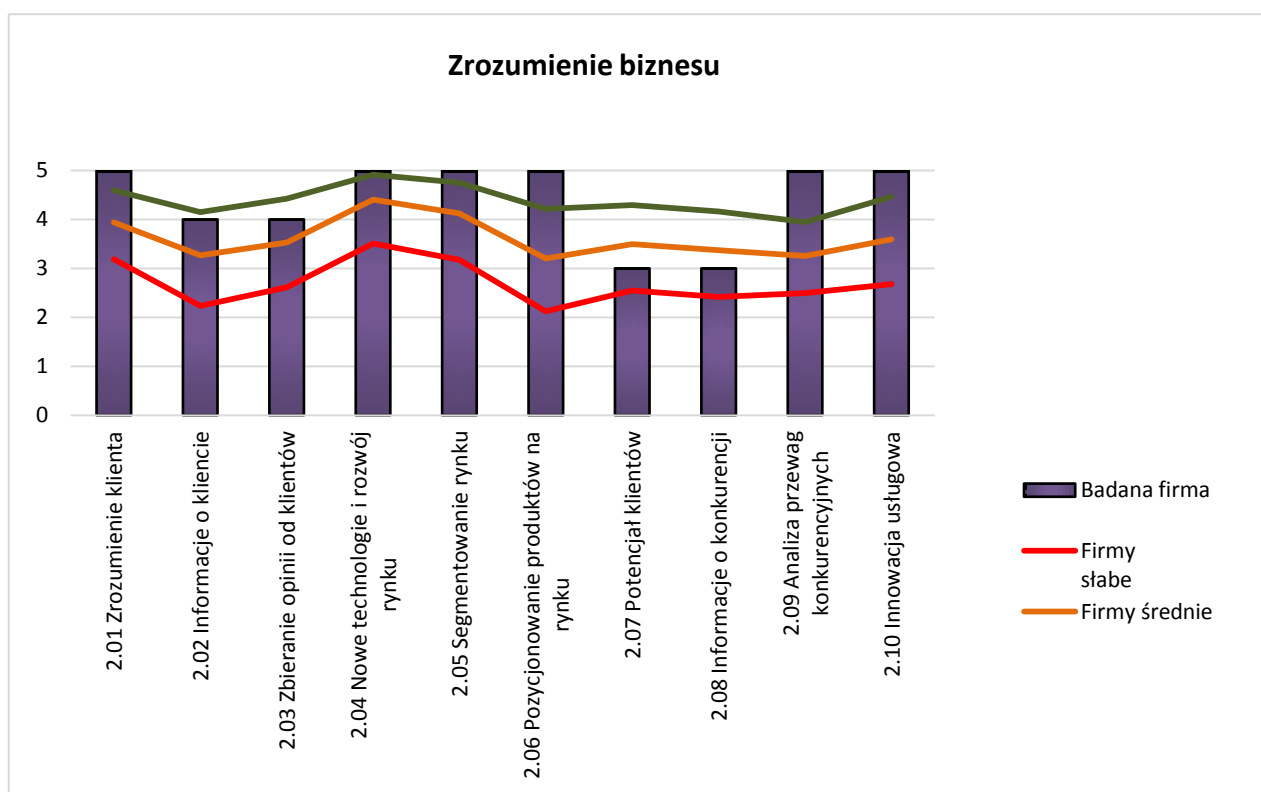


2. Zrozumienie biznesu

Ważne jest, by firma rozumiała wszystkie aspekty biznesu oraz to, jak wpływają one na wyniki działalności. Pracownicy powinni być zachęceni do postaw proaktywnych w gromadzeniu danych o klientach, konkurencji, nowych produktach, czy zmianach technologicznych itd. Równolegle powinien być rozwijany system do zarządzania tymi danymi na potrzeby marketingu, strategii i działań innowacyjnych.

Badane zagadnienia:

1. Gromadzenie informacji o klientach, rynku, konkurencji i trendach technologicznych (pyt 2.1, 2.2, 2.3, 2.4).
2. Analizowanie informacji w celu identyfikacji zagrożeń i szans (pyt 2.5, 2.6, 2.7, 2.8).
3. Identyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej i tworzenie innowacyjnej oferty firmy (pyt. 2.9, 2.10).

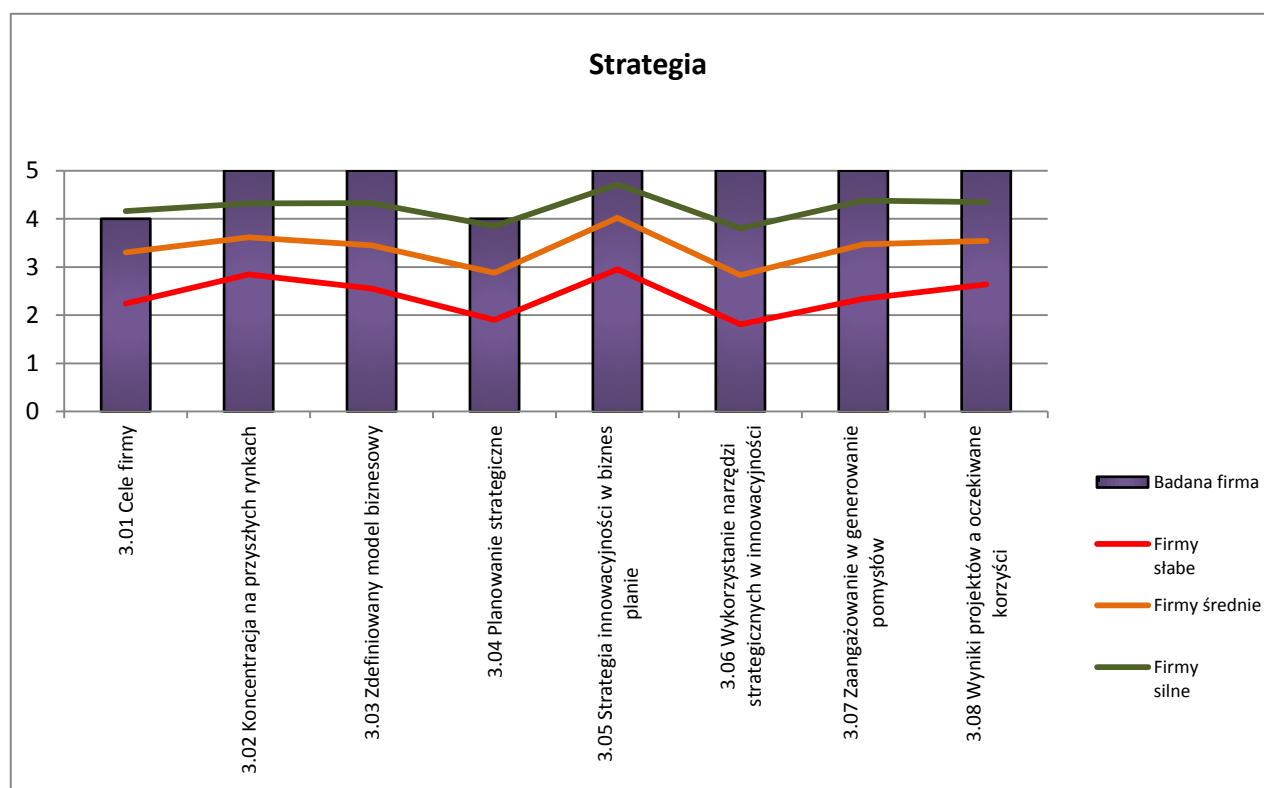


3. Strategia

Dla firmy ważne jest posiadanie jasnej wizji wzrostu i optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów w celu maksymalizacji zysku. Ta część zawiera osiem pytań; sześć odnosi się do praktyk innowacyjnych, a dwa do wyników. Jasna wizja powinna obejmować ogólną strategię firmy oraz strategię innowacyjności. Strategia powinna uwzględniać otoczenie biznesowe, w którym funkcjonuje firma wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku oraz potrzebami i zmianami wynikającymi z rynku.

Badane zagadnienia:

1. Zdefiniowanie celów w oparciu o zidentyfikowane źródła przewagi konkurencyjnej przy zastosowaniu określonego modelu biznesowego i skupieniu się na przyszłych rynkach (pyt. 3.1, 3.2, 3.3)
2. Planowanie strategiczne, spojrzenie na szeroki zakres produktów/rynków w celu zdefiniowania modelu biznesowego i powiązań strategii innowacyjności ze strategią ogólną (pyt. 3.4, 43.5)
3. Optymalne wykorzystanie odpowiednich narzędzi oraz zarządzanie powstawaniem pomysłów wraz z pomiarem osiągnięć (pyt. 3.6, 3.7, 3.8)

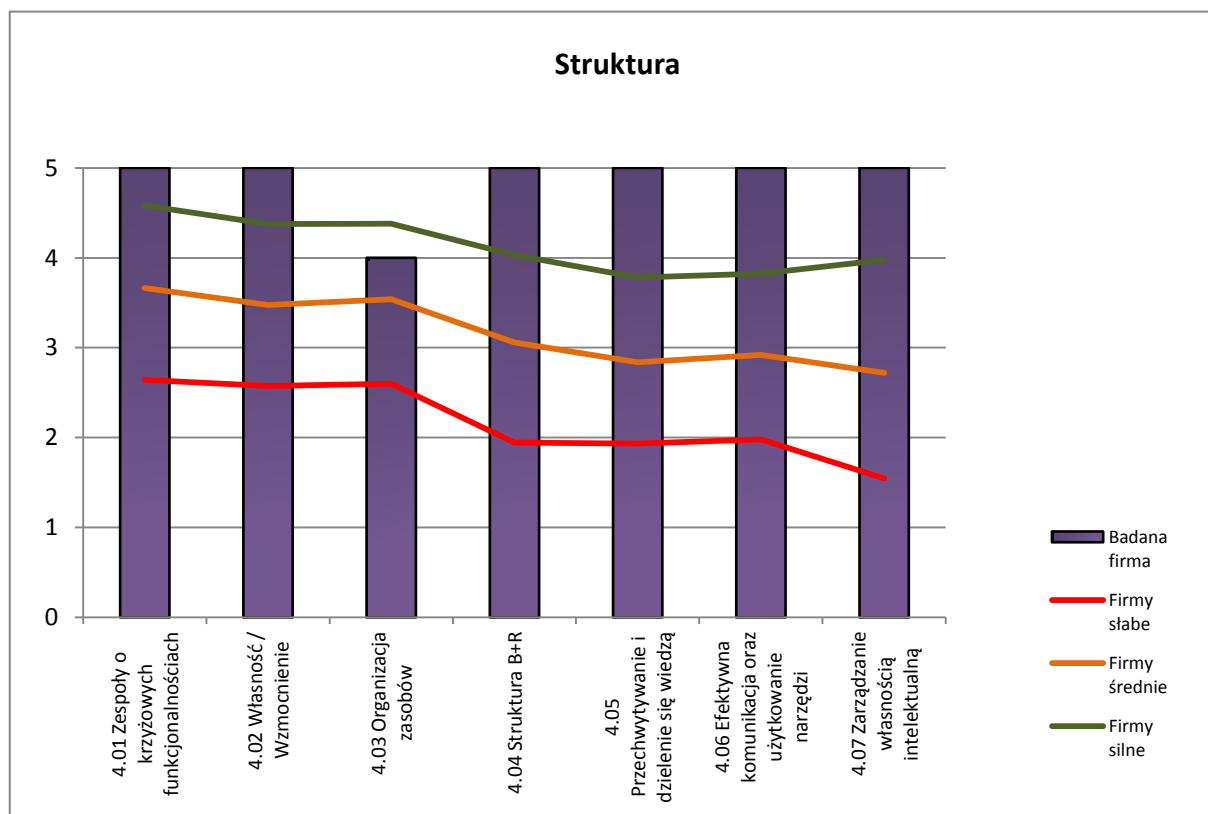


4. Struktura organizacyjna

Ważne jest, aby przedsiębiorstwo posiadało strukturę pozwalającą na osiągnięcie jego strategicznych celów. W tej części znajduje się siedem pytań, z czego sześć to pytania dotyczące praktyk, a jedno to pytanie dotyczące wyników. Bez właściwej struktury w przedsiębiorstwie, trudno jest osiągnąć wysoki poziom innowacyjności. Możliwy jest oczywiście incydentalny sukces również w przedsiębiorstwie nieustrukturyzowanym, jednakże w najlepszym wypadku będzie on nieefektywny i nietrwały. Posiadanie właściwych struktur w przedsiębiorstwie jest drogą do dobrego systemu innowacyjności.

Badane zagadnienia:

1. Organizacja zasobów przy pracy zespołowej, w szczególności zespołów o krzyżowych funkcjonalnościach, w połączeniu z efektywną komunikacją dotyczącą informacji projektowych i systemów do przechwytywania i dzielenia się wiedzą, celem rozszerzenia planowania innowacji w firmie (pyt. 4.1, 4.5, 4.6).
2. Właściwe wzmacnianie i zarządzanie zespołem, umożliwiające tak swobodę i autonomię w działaniu, jak i zdefiniowanie roli członków zespołów, które są dopasowane do realizowanego modelu biznesowego firmy (pyt. 4.2 i 4.3).
3. Właściwe procesy służące najlepszemu zarządzaniu różnymi obszarami działalności, takimi jak sprzedaż, marketing, działania operacyjne, prace B+R, itd. (pyt. 4.4 i 4.7).

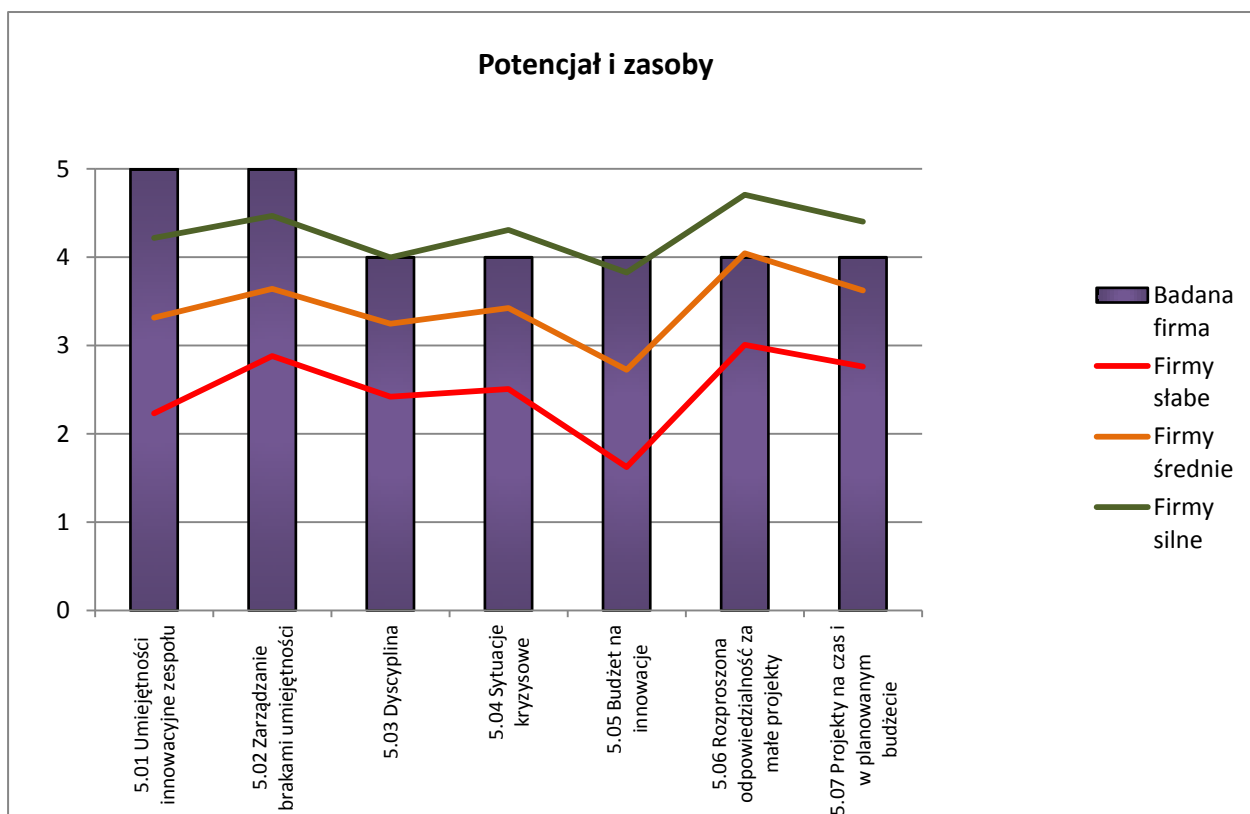


5. Potencjał i zasoby

Aby tworzyć innowacje, firma musi posiadać wystarczające zasoby finansowe, jak również umiejętność osiągania celów, identyfikowania i uzupełniania braków oraz adekwatną bazę kompetencji. W sekcji tej znajduje się 7 pytań, z czego 6 dotyczy praktyk, a 1 wyników. Kluczową umiejętnością w innowacyjnych zespołach jest przekuwanie porażek w sukcesy i ciągłe kwestionowanie status quo, które prowadzi do przewagi konkurencyjnej. Równie ważne są kompetencje innowacyjne, dyscyplina oraz elastyczność podczas realizacji projektu. Potrzebne zasoby to szkolenia wypełniające luki kompetencyjne personelu oraz budżet i czas na radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi i zapobieganiu im.

Badane zagadnienia:

1. Potrzebne kompetencje zespołu, podejście do dyscypliny i zarządzania sytuacjami kryzysowymi są zdefiniowane i zaspakajane przez szkolenia lub rekrutację (pyt. 5.1, 5.2, 5.3, 5.4).
2. Wymagania dotyczące zasobów tj. sprzęt czy usługi zewnętrzne są zdefiniowane i przewidziane w budżecie na innowacje (pyt. 5.5).
3. W celu minimalizacji strat, dzięki kończeniu projektów na czas i w przewidzianym budżecie, używa się odpowiednich systemów i procesów. Odpowiedzialność w projektach jest częściowo zdecentralizowana (pyt. 5.6, 5.7).

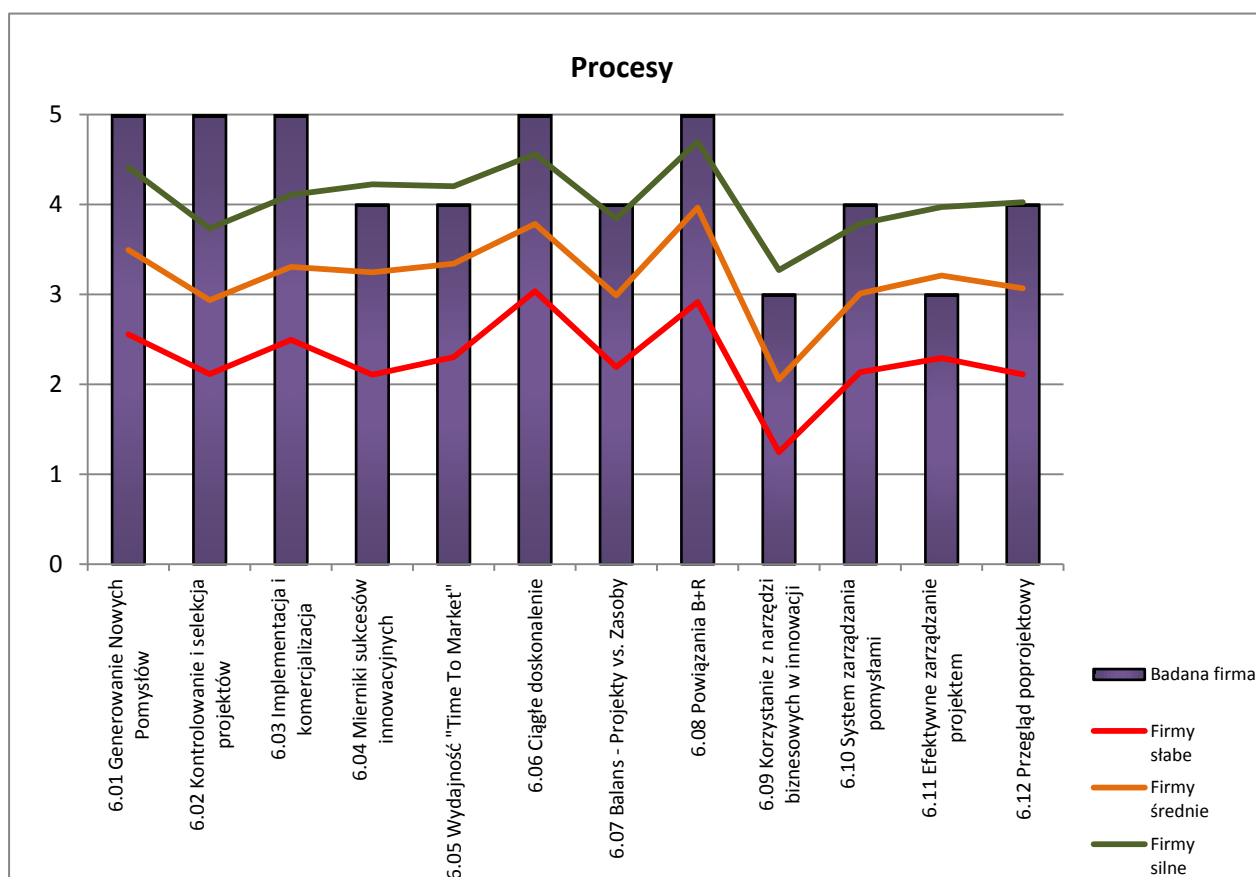


6. Procesy

Sekcja raportu dotycząca procesów przedstawia, w jaki sposób firma przeprowadza proces innowacji. Ta część składa się z 12 pytań; 9 dotyczy praktyk przedsiębiorstwa, a 3 wydajności. Proces wdrażania innowacji jest często porównywany do lejka, w którym na szerokim końcu mamy wiele pomysłów, z których ostatecznie tylko nieliczne zostaną wprowadzone na rynek. Pomiędzy dwoma końcami lejka znajduje się zarządzanie pomysłami, rozwój projektów oraz wykorzystywanie ich wyników. Na końcu znajduje się przegląd procesu - podsumowanie wyników i ich ewaluacja.

Badane zagadnienia:

1. Rozwój pomysłów i zarządzanie nimi, od fazy koncepcji do komercjalizacji – badanie, w jaki sposób w firmie generowane są pomysły, w jaki sposób są one oceniane i monitorowane podczas etapu selekcji, a następnie komercjalizowane. Od sposobu zarządzania tymi procesami będzie zależało, czy wdrażanie innowacji zakończy się sukcesem. (pyt. 6.1, 6.2, 6.3).
2. Systemy umożliwiające terminową i etapową ocenę postępów projektów, obejmujące przeglądy projektów oraz mierzące czas wprowadzenia innowacji na rynek, dzięki którym można mierzyć zyski firmy z działalności innowacyjnej. Pytania dotyczące ciągłego rozwoju pozwalają ustalić co robić, by usprawniać proces innowacji. Utrzymanie właściwej równowagi pomiędzy projektami oraz zasobami pozwala na kontrolę ryzyka oraz maksymalizowanie użyteczności zasobów. (pyt. 6.4, 6.5, 6.6, 6.7).
3. Stosowanie narzędzi biznesowych, a także utrzymywanie relacji z jednostkami naukowymi, dostawcami, klientami, konkurencją i potencjalnymi partnerami w zakresie licencjonowania, wraz z systemem zarządzania pomysłami: od ich wyboru, poprzez zarządzanie projektem innowacyjnym, po przegląd końcowy projektu, czego celem jest wyciąganie właściwych wniosków oraz ulepszanie systemu. (pyt. 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12).



Zidentyfikowane przewagi

Nr pyt. Opis pytania

1,06	Nauka z sukcesów i porażek
2,09	Analiza przewag konkurencyjnych
3,06	Wykorzystanie narzędzi strategicznych w innowacyjności
4,04	Struktura B+R
4,05	Przechwytywanie i dzielenie się wiedzą
4,06	Efektywna komunikacja oraz użytkowanie narzędzi
4,07	Zarządzanie własnością intelektualną
6,02	Kontrolowanie i selekcja projektów
6,03	Implementacja i komercjalizacja
5,01	Umiejętności innowacyjne zespołu

Obszary do poprawy

Następne kroki

Twoja firma została porównana z innymi firmami zainteresowanymi rozwojem swojej innowacyjności. Benchmark wykazał, gdzie Twoja firma ma przewagi, a gdzie słabsze punkty. Poniżej znajduje się lista zidentyfikowanych słabości oraz sugestie, jak pracować nad ich poprawą. Każdą rekomendację należy ocenić z perspektywy swojego biznesu oraz jego aktualnej sytuacji. Jeśli rekomendacja zostanie uznana za istotną, należy ją zaimplementować, również ze wsparciem profesjonalistów.

Zidentyfikowane słabości

01: pyt.

1,08 Nagrody i docenianie

odchylenie od średniego wyniku:

6%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła:

-15%

Poziom i sposoby doceniania mogą różnić się w zależności od firmy. Pracownicy oczekują różnej formy docenienia ich działań. Bez tego, z biegiem czasu będą oni coraz mniej zmotywowani. Poprzez wdrożenie systemu doceniania pracy w firmie, pracownicy w jasny sposób wiedzą kiedy i za co, mogą oczekiwać docenienia.

02: pyt.

2,07 Potencjał klientów

odchylenie od średniego wyniku: -10%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -26%

Dobrze prosperujące firmy identyfikują najbardziej atrakcyjną docelową grupę klientów oraz stosują procesy sprzedażowe i marketingowe aby zapewnić rozwój lejka sprzedażowego. Można to osiągnąć poprzez gromadzenie informacji o zyskowności, wymaganiach zakupowych oraz potencjalnych przyszłych okazjach do sprzedaży, zarówno dla obecnych, jak i nowych klientów.

03: pyt.

2,08 Informacje o konkurencji

-7%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -23%

Informacje o konkurencji powinny być gromadzone i analizowane w systematyczny sposób i przechowywane w bazie danych. Potrzebujesz informacji o ich finansach, sprzedaży, cenach, funkcjach i wydajności produktów oraz o bazie klientów. Jak dobrze znasz swoją konkurencję i z jakiego źródła pochodzą informacje o niej?

04: pyt.

4,03 Organizacja zasobów

odchylenie od średniego wyniku: 9%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -8%

Skuteczne firmy posiadają dobrze poukładane struktury organizacyjne z określonymi rolami personelu, dopasowanymi do realizowanego modelu biznesowego, a także do systemów i procesów. Pozwala to na dobre planowanie i optymalne wykorzystanie zasobów, aby pomóc osiągnąć sukces w biznesie. Regularne przeglądy struktury umożliwią szybkie wprowadzanie zmian, wynikających ze zmiany celów biznesowych.

05: pyt.

5,04 Sytuacje kryzysowe

odchylenie od średniego wyniku: 12%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -6%

Częste występowanie sytuacji kryzysowych wskazuje na obecność problemów systemowych. Dobre praktyki innowacyjne doprowadzą do wykrycia tych problemów i znalezienia rozwiązań, które przekują te trudności w atuty. Skargi klientów powinny być regularnie analizowane, podobnie jak błędy na produkcji itd. Systemowo prowadzone procesy usprawniające umożliwią zminimalizowanie częstości sytuacji kryzysowych.

06: pyt.

5,06 Rozproszona odpowiedzialność za małe projekty

odchylenie od średniego wyniku: -1%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -14%

Firmy dopuszczające pewien poziom decentralizacji w wydatkowaniu zasobów mogą wiele zyskać na szybszych wdrożeniach małych zmian i większym zaangażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji. Systemy rozwoju powinny być elastyczne i umożliwiać "szybkie ścieżki" w zasadnych sytuacjach. Pracownicy powinni mieć określony zakres swobody w decydowaniu o małych, szybkich projektach.

07: pyt.

5,07 Projekty na czas i w planowanym budżecie

odchylenie od średniego wyniku: 8%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -8%

Potrzebny jest skrupulatny proces planowania, który uwzględnia przeglądy okresowe, kamienie milowe czy punkty decyzyjne "stop / go". Koszty projektu wzrastają znacznie na każdym kolejnym etapie realizacji, stąd kwestią krytyczną jest szybkie wykrywanie i zamykanie projektów nierentownych. Dzięki temu projekty mogą być kończone na czas i w przewidzianym budżecie.

08: pyt.

6,04 Mierniki sukcesów innowacyjnych

odchylenie od średniego wyniku: 15%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -5%

Powodzenie innowacji dostarcza korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom, m.in. poprzez zabezpieczenie zatrudnienia, wzrost sprzedaży, rozwój firmy oraz zwiększenie jej przewagi konkurencyjnej. Musisz znać skuteczność swoich działań innowacyjnych i sposoby osiągania korzyści z osiągniętych sukcesów. Wskaźniki te mogą dotyczyć liczby skomercjalizowanych projektów, zaangażowania pracowników, pracy zespołowej, ilości generowanych pomysłów, wzrostu produktywności, sprzedaży czy udziału w rynku.

09: pyt.

6,09 Korzystanie z narzędzi biznesowych w innowacji

odchylenie od średniego wyniku: 19%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -5%

Firmy odnoszące sukcesy na rynku wykorzystują szereg narzędzi wsparcia biznesu, m.in. narzędzia marketingowe (macierz Ansoffa, analiza portfelowa, cykl życia produktu), narzędzia finansowe (DCF, NPV, analiza sensytywności) oraz narzędzia inżynierskie (metoda QFD, analiza FMEA, Metody Taguchi) aby z powodzeniem rozwijać firmę. Narzędzia te pozwalają wytworzyć strukturę wokół procesu innowacji.

10: pyt.

6,11 Efektywne zarządzanie projektem

odchylenie od średniego wyniku: -4%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -19%

Potrzebny jest ustrukturyzowany proces zarządzania etapowego (stage-gate), który angażuje wszystkich interesariuszy (np. dostawcy, klienci) i wszystkie istotne działy w firmie. Dla każdego projektu powinna funkcjonować regularna kontrola statusu (go/stop/park/refocus), w celu wczesnego rezygnowania z projektów, które nie spełniają kryteriów. Przegląd po projekcie umożliwia wyciągnięcie wniosków, również w celu uniknięcia tych samych błędów w przyszłych projektach.