

# Innovation Health Check

## Benchmarking procesu innowacji

**Nazwa firmy: FAGUM-STOMIL Sp. z o.o**

**Data warsztatu: 26.09.2024**

**Produkt / Usługa: produkcja obuwia ochronnego i zawodowego**

**Firma działa od: 07.08.2002**

**Kraj: Polska**

**Kod NACE: 1520**

**Opis kodu NACE: Manufacture of footwear**

**Benchmark Reference: PL24CP01**



## 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:**

Kamil Piskorz

**funkcja:**

Dyrektor

## Executive Summary

Fagum-Stomil sp. z o.o. to dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo specjalizujące się w produkcji obuwia zawodowego i ochronnego, posiadające ponad 120-letnie doświadczenie w branży.

Źródłem przewagi konkurencyjnej Fagum-Stomil sp. z o.o. jest przede wszystkim innowacyjna technologia produkcji LIGHT TECH wykorzystująca materiał EVA (Ethylene-Vinyl-Acetate) a także tworzywa TRC (Thermo Rubber Compound), które łączą w sobie lekkość EVA oraz trwałość gumy.

Wartość rynkowa przedsiębiorstwa związana jest z wysoką jakością produktów, nowoczesnym wzornictwem, ergonomią i dbałością o wygodę klienta. Strategię swoich działań opiera nie tylko na kreatywnym podejściu ale również na ekspansji firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. W tym obszarze przedsiębiorstwo aktywnie działa w ramach modelu gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ) m.in. dzięki wykorzystywaniu surowca pochodzącego z recyklingu kopolimerów EVA. Firma jest ponadto laureatem wielu prestiżowych nagród i wyróżnień, m.in. „Diamenty Forbesa”, „Gazele Biznesu” „Marka Lubelskie”.

Wyniki analizy benchmarkingowej w zakresie zarządzania innowacjami wskazują na bardzo wysoką pozycję Fagum-Stomil sp. z o.o. w porównaniu do wyników z bazy danych osiągniętych przez firmy z grupy „średnie” a nawet z grup „silnych” (liderzy). Całkowite rezultaty przedsiębiorstwa (**praktyki z innowacji – 89,7%, wyniki z innowacji – 92,3%**) wyraźnie wskazują, że firma zdecydowanie wyprzedza firmy średnie (praktyki - 68,6 %, wyniki 66,5%), przewyższając również wartości dla firm silnych (liderów), którzy osiągają praktyki na poziomie 85,4% a wyniki - 83,4%. Praktyki Fagum-Stomil sp. z o.o. w zakresie innowacyjności przewyższające grupę firm silnych w obszarze „*innowacyjny biznes*” dotyczą wszystkich sekcji, tj., strategia, zrozumienie biznesu oraz kultura innowacyjności. W zakresie praktyk i wyników dotyczących obszaru: „*innowacyjne środowisko*” badane przedsiębiorstwo (w sekcjach: struktura oraz procesy) uzyskało wskaźnik wyższy niż grupa firm silnych.

Wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwach potwierdzają, że dobre praktyki pozwalają na osiąganie dobrych wyników. Porównując wskaźniki praktyk do wyników pożądanym jest aby były one współmierne. Relacja osiągniętych wskaźników w Fagum-Stomil sp. z o.o. potwierdza właściwą zależność stosowanych praktyk do uzyskanych wyników.

Silnymi obszarami Fagum-Stomil sp. z o.o. są przede wszystkim planowanie strategiczne w tym sekcje związane z wykorzystywaniem w innowacjach narzędzi strategicznych i biznesowych oraz odpowiedni polityka w zakresie zarządzania własnością intelektualną oraz posiadana własna struktura B+R. Zidentyfikowane mocne strony związane są ponadto z posiadaniem danych o klientach, konkurencji, umiejętnościami zespołu w zakresie kreatywności, nauką z sukcesów i porażek w tym przeprowadzaniem przeglądów poprojektowych.

Zidentyfikowane słabsze obszary dotyczą monitorowania zmieniających się technologii w branży, identyfikowania oczekiwań klientów oraz trendów technologicznych i rynkowych. Innymi obszarami wymagającymi ewentualnego poświęcenia uwagi są kwestie dotyczące możliwości wdrożenia „zdecentralizowanych” systemów zarządzania projektami – uruchomienia „szybkich ścieżek” jak i procesów ciągłego doskonalenia.

## 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 innowacje, 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

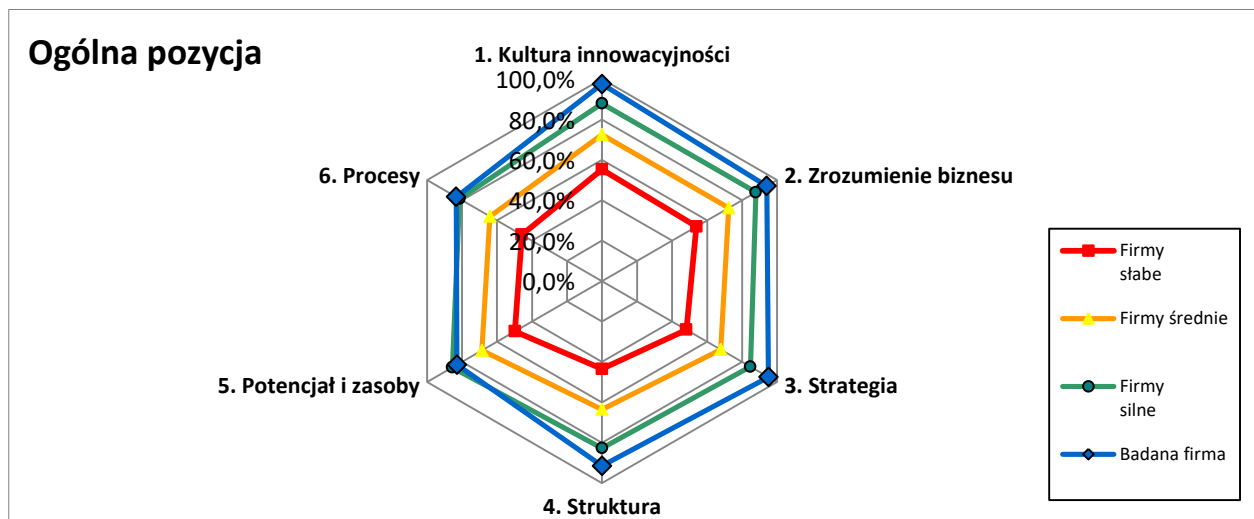


Tabela 1:

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	89,7%	50,0%	68,6%	85,4%
Ogół wyników innowacyjnych	92,3%	47,9%	66,5%	83,4%
<b>Innowacyjny biznes</b>				
1. Kultura innowacyjności	97,5%	55,3%	72,4%	87,9%
2. Zrozumienie biznesu	94,0%	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"	95,0%	50,7%	69,0%	85,1%
<b>Innowacyjne środowisko</b>				
4. Struktura	91,4%	43,5%	63,5%	82,7%
5. Potencjał i zasoby	82,9%	49,8%	68,6%	85,5%
6. Procesy	83,3%	45,9%	64,0%	81,4%
Praktyki w obszarze "Innowacyjne środowisko"	85,2%	47,0%	65,9%	83,6%
Wyniki w obszarze "Innowacyjne środowisko"	88,0%	43,4%	62,5%	80,7%

**Firmy silne** rezultaty firm z górnego kwartyla bazy danych

**Firmy średnie** rezultaty firm ze środka bazy danych

**Firmy słabe** rezultaty firm z dolnego kwartyla bazy danych

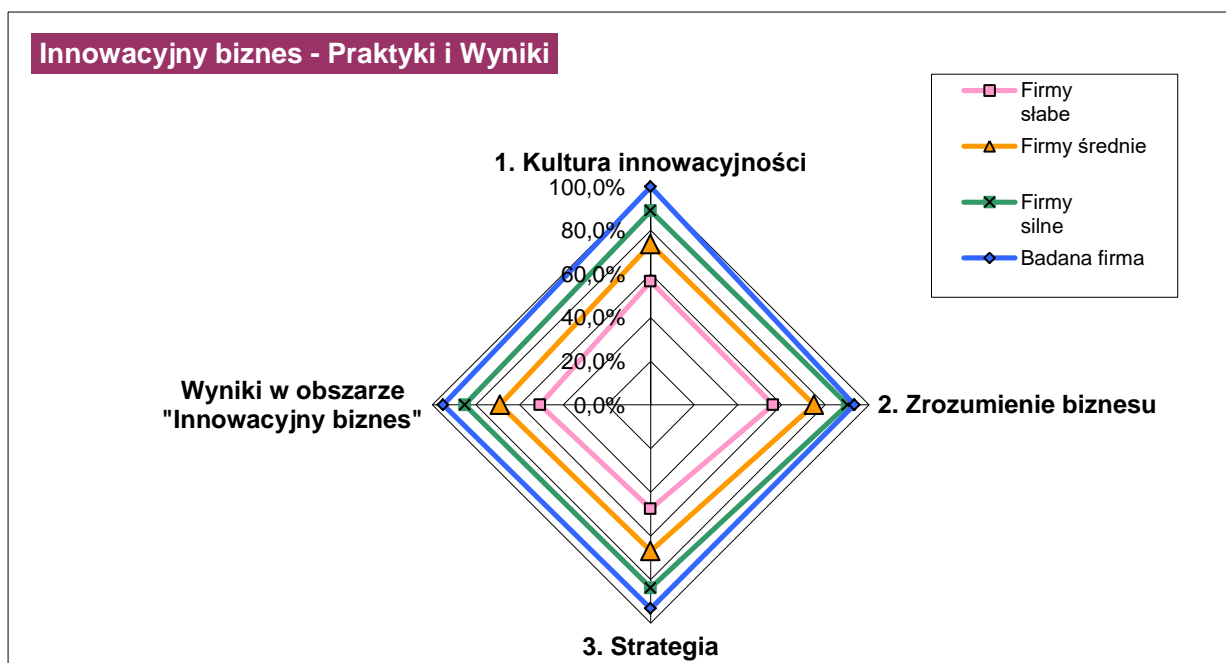
## Innowacyjne praktyki vs wyniki

Badania dowodzą, że dobre praktyki prowadzą do dobrych wyników.

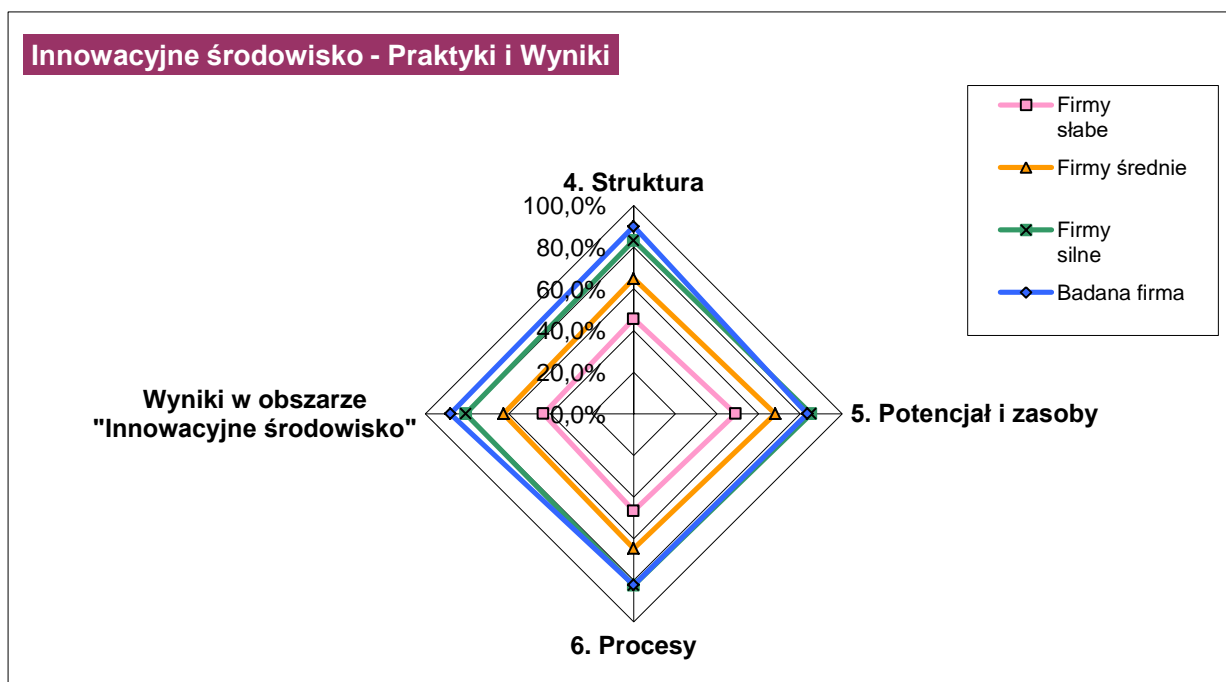
Aby poprawić wyniki firmy, trzeba skupić się na wzmocnieniu obszarów ze słabszymi praktykami.

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

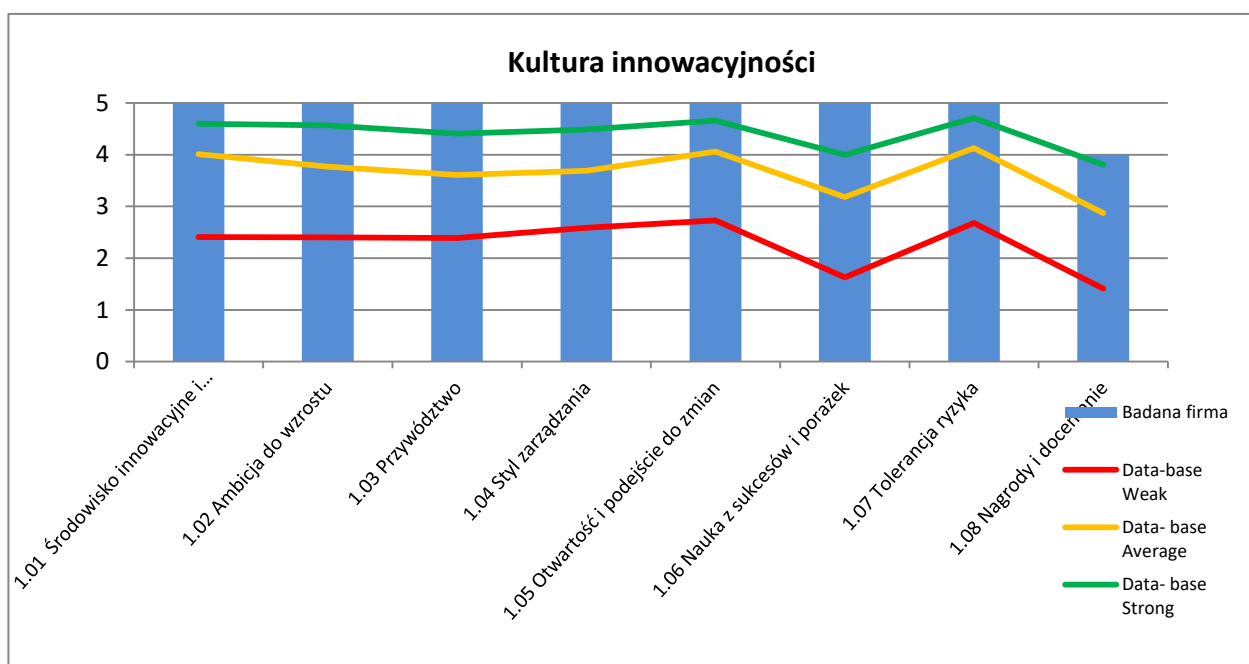
Firmy funkcjonują w zmieniającym się środowisku, na które składają się klienci, technologie, konkurencja, demografia itd., co zmusza je do innowacyjności i tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wizja innowacyjności to zrozumienie potrzeby ciągłego rozwoju i doskonalenia oraz pojawiających się okazji i wyzwań. 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.

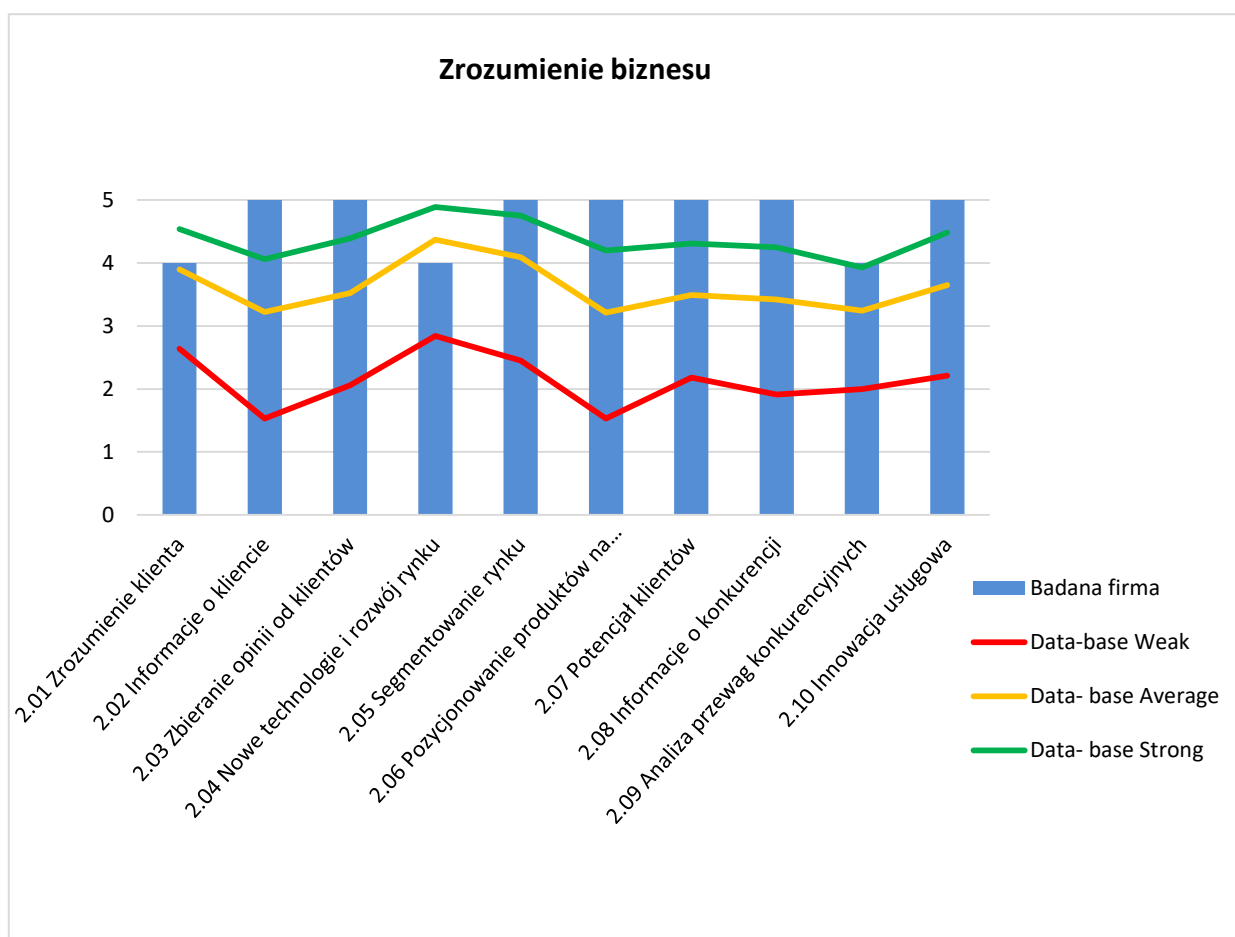


## 2. Zrozumienie biznesu

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. Równoległe 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).



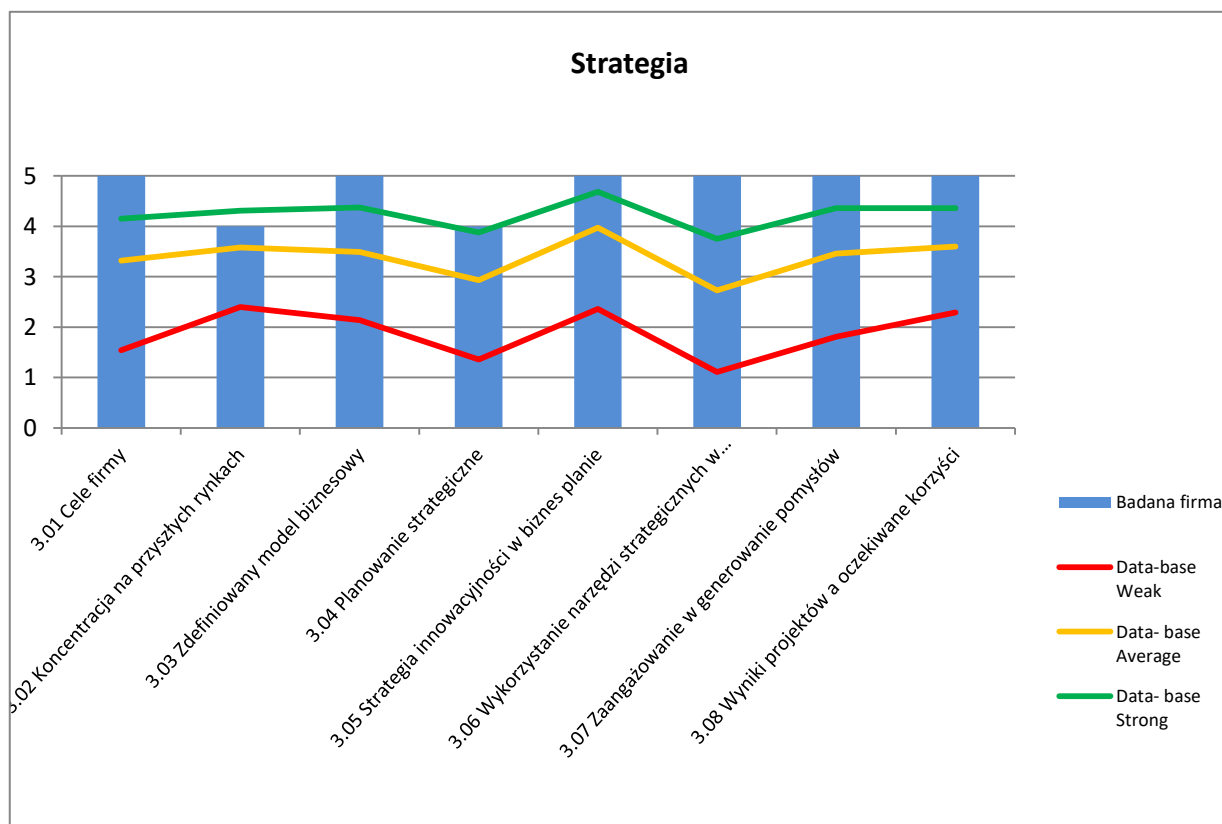


### 3. Strategia

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)

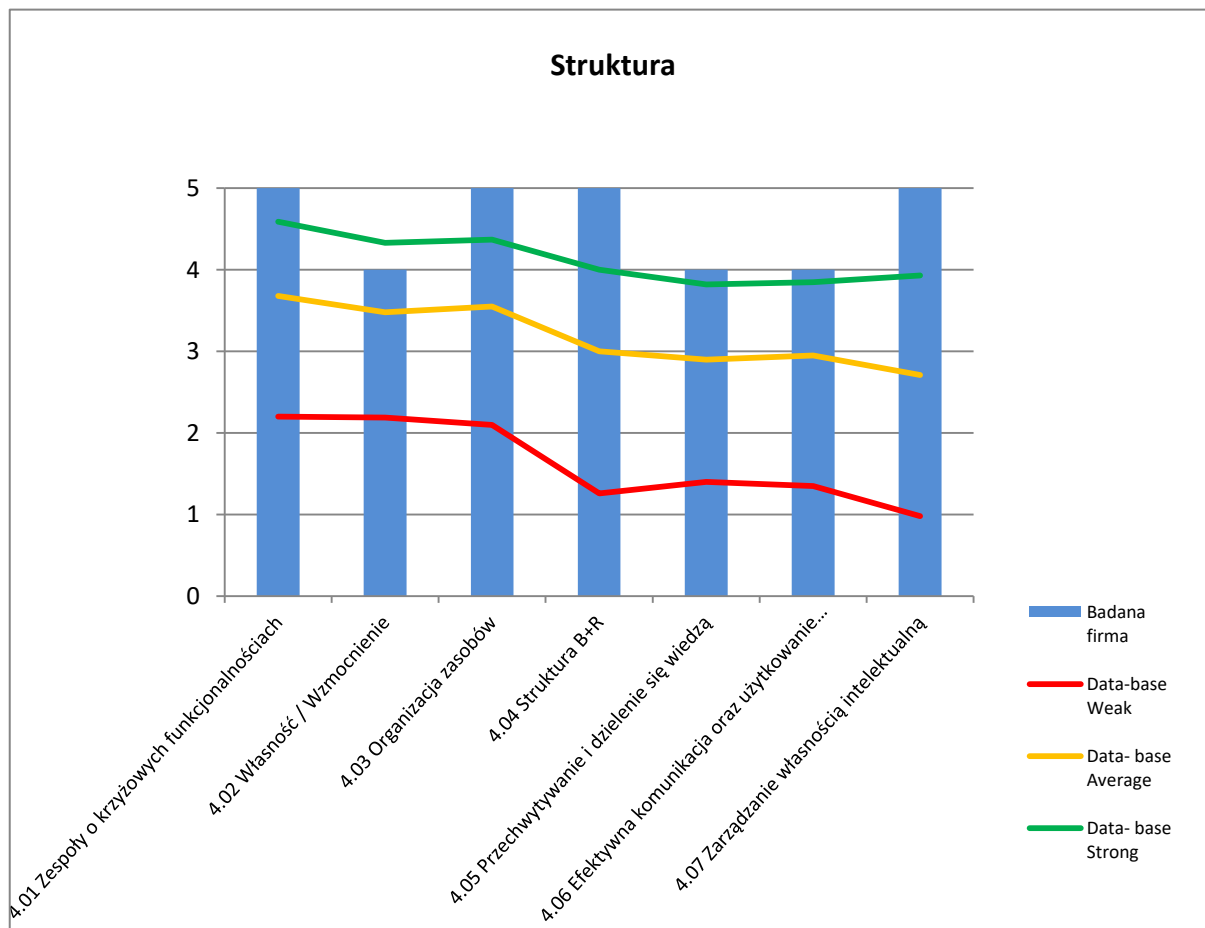


## 4. Struktura organizacyjna

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).

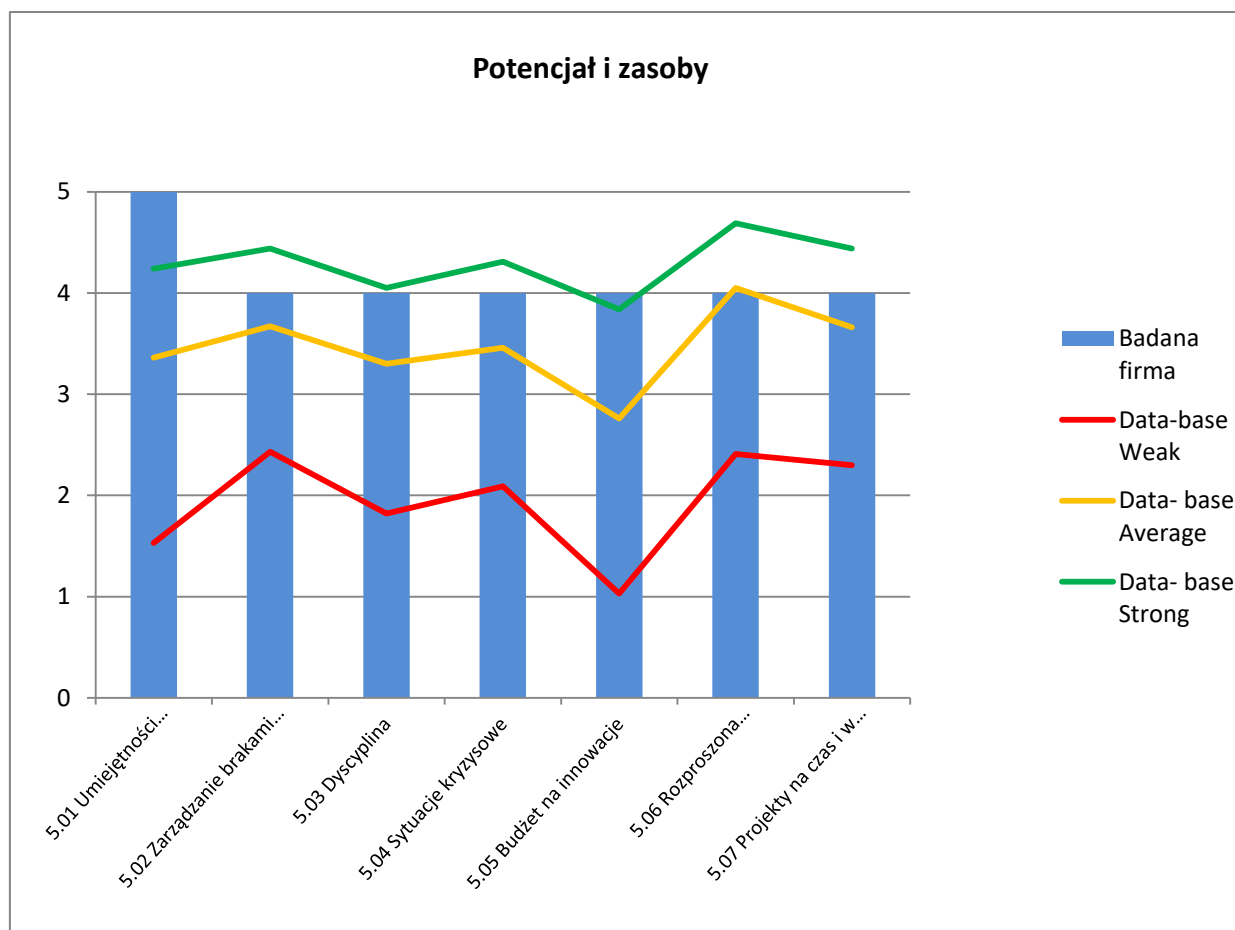


## 5. Potencjał i zasoby

Aby tworzyć innowacje, firma musi posiadać wystarczające zasoby finansowe, jak również umiejętność osiągnięcia 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).

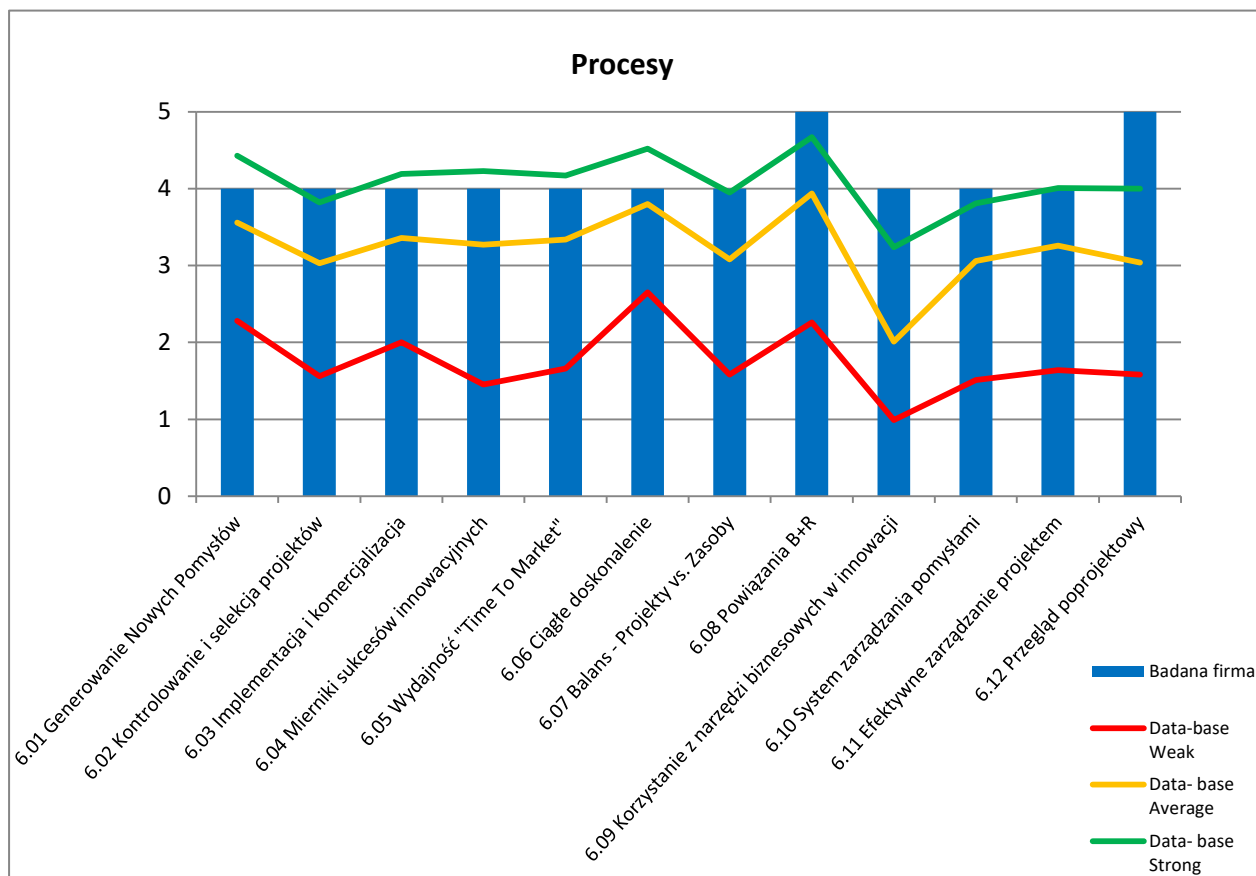


## 6. Procesy

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 usprawnić 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
2,02	Informacje o kliencie
2,08	Informacje o konkurencji
3,01	Cele firmy
3,06	Wykorzystanie narzędzi strategicznych w innowacyjności
4,04	Struktura B+R
4,07	Zarządzanie własnością intelektualną
5,01	Umiejętności innowacyjne zespołu
6,09	Korzystanie z narzędzi biznesowych w innowacji
6,12	Przegląd poprojektowy

## 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.

### 2,01 Zrozumienie klienta

odchylenie od średniego wyniku:

1%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła:

-12%

Głos klienta powinien być zarejestrowany. Może to się odbywać z zastosowaniem wielu kanałów, w tym nieformalnych, takich jak feedback od pracowników czy skargi klientów oraz kanałów formalnych, np. badania rynku, ankietowanie klientów czy skupienie uwagi na grupach fokusowych. Celem tych działań jest zidentyfikowanie obecnych i przyszłych oczekiwań klientów. Używaj danych do polepszenia obecnych oraz tworzenia nowych produktów / usług.

02: pyt.

**2,04** **Nowe technologie i rozwój rynku**

odchylenie od średniego wyniku: -8%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -18%

Musisz mieć świadomość technologii zmieniających się w twojej branży oraz wypatrywać potencjalnie dysruptywnych technologii i trendów. Można to osiągnąć poprzez regularne uczestnictwo w konferencjach, seminariach branżowych i wydarzeniach networkingowych. Należy wykorzystywać ekspertów z branży, wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.

03: pyt.

**3,02** **Koncentracja na przyszłych rynkach**

odchylenie od średniego wyniku: 8%

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

Firmy muszą mieć świadomość przyszłych trendów na swoich rynkach, w przeciwnym razie przeoczą pojawiające się trendy i zmiany na rynku. Od czasu do czasu każdy rynek ulega gwałtownym zmianom spowodowanym postępowaniem technologicznym lub nowym modelem biznesowym. Bez regularnego śledzenia procesy te są trudne do przewidzenia. Niezbędne jest stosowanie rozbudowanego systemu zbierania informacji o trendach technologicznych i rynkowych. Rozsądnym jest dokonywanie okresowych przeglądów technologii dysruptywnych.

04: pyt.

**4,02** **Własność / Wzmocnienie**

odchylenie od średniego wyniku: 10%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -7%

Użycie w pełni zdecentralizowanego systemu zarządzania projektem może w znaczący sposób zwiększyć zaangażowanie pracowników w generowanie pomysłów i rozwój. Wzmocnienie pracowników może zwiększyć ilość i jakość realizowanych projektów. Musi mieć miejsce kontrola i regularne przeglądy wszystkich realizowanych projektów, ze zdecentralizowaną odpowiedzialnością i autonomią do realizacji projektów pomiędzy przeglądami.

05: pyt.

**5,02** **Zarządzanie brakami umiejętności**

odchylenie od średniego wyniku: 7%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła: -9%

Efektywna kultura zarządzania innowacjami wymaga kilku elementów: zaangażowania kadr wyższego szczebla, jasnych celów firmy, inwestycji w umiejętności innowacyjne pracowników, systemu informatycznego, alokacji czasu i zasobów. Możliwości firmy muszą być regularnie analizowane w celu identyfikowania aktualnych i przyszłych potrzeb. Firma musi wiedzieć dokładnie, co chce osiągnąć i skrupulatnie uzupełniać braki, które mogłyby to uniemożliwić.

06: 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.

07: 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.

08: 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 uwzględni 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.

09: pyt.

**6,01** Generowanie Nowych Pomysłów

odchylenie od średniego wyniku: 10%

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

Pomysły muszą być pozyskiwane od wszystkich członków zespołu i dotyczyć wszystkich aspektów biznesu, m.in. ulepszania procesów, produktów i usług oraz tworzenia nowych produktów i usług. Potrzeba rozwoju, bycia coraz bardziej konkurencyjnym oraz ciągłego poprawiania produktów i usług musi być rozumiana przez wszystkich. Generowane pomysły powinny być rejestrowane i zachowywane na przyszły użytek. Wykorzystywanie zewnętrznych źródeł pomysłów może być zasadne, w zależności od możliwości

10: pyt.

6,06

### Ciągłe doskonalenie

odchylenie od średniego wyniku:

4%

odchylenie od średniego wyniku firm z górnego kwartyła:

-11%

Firmy, które korzystają z procesu ciągłego doskonalenia, są zazwyczaj bardziej konkurencyjne i dochodowe od pozostałych. Potrzebny jest przegląd procesów we wszystkich obszarach biznesu. Nowe sposoby działania powinny być regularnie oceniane w celu dążenia do lepszych wyników biznesowych.