

2013

Projekt badawczy PARP

Panel Polskich Przedsiębiorstw

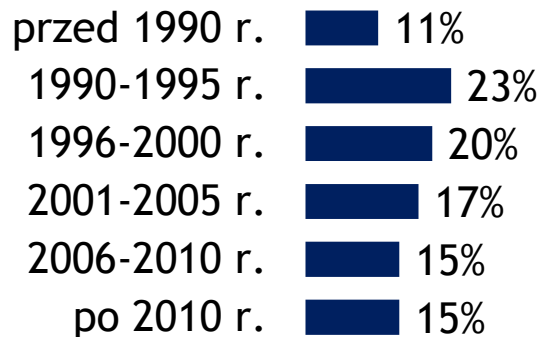
Mapy poznawcze i strategię polskich firm

Prof. Krzysztof Obłój

Warszawa, 06 grudnia 2013

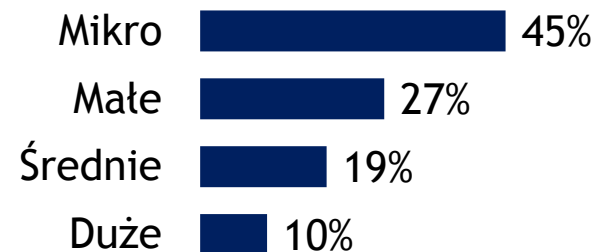
OPIS PRÓBY

Rok założenia firmy*



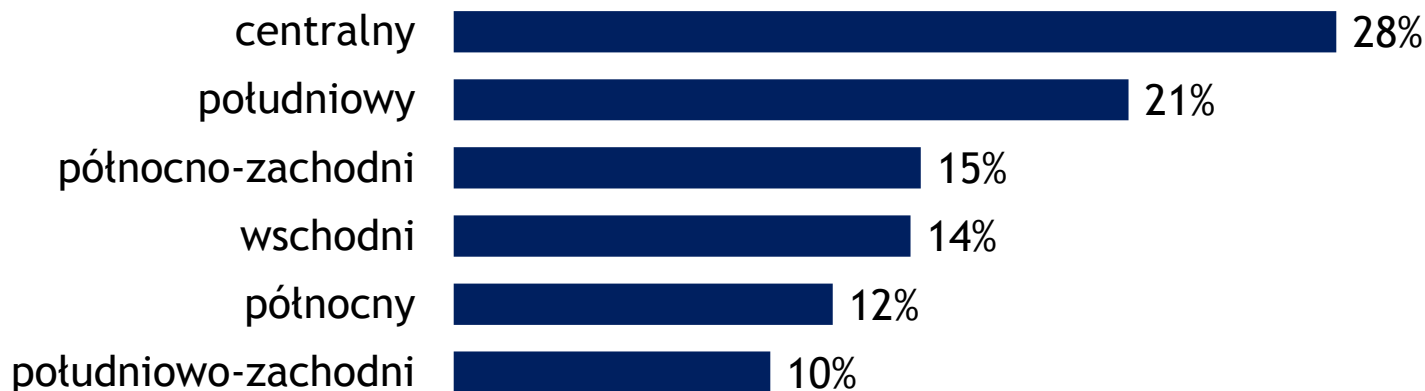
Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Wielkość firmy*



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

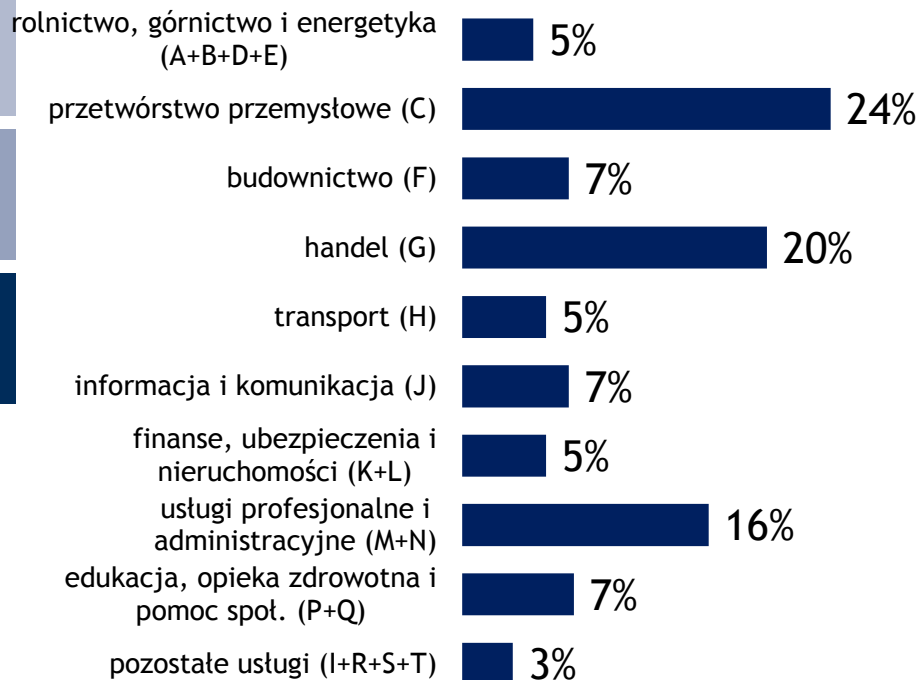
Lokalizacja (region GUS)*



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

* Dane nie odzwierciedlają rozkładu cech w populacji a jedynie w zrealizowanym badaniu.

Branża*



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Forma prawna*

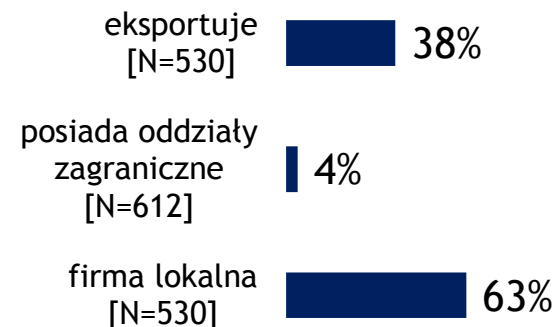


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Umiędzynarodowienie*



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

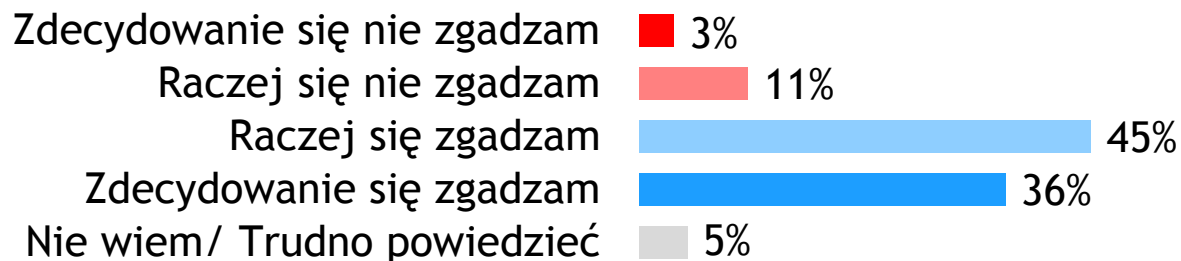


ODPOWIEDZI NA KLUCZOWE PYTANIA

Najważniejsze opinie i wnioski

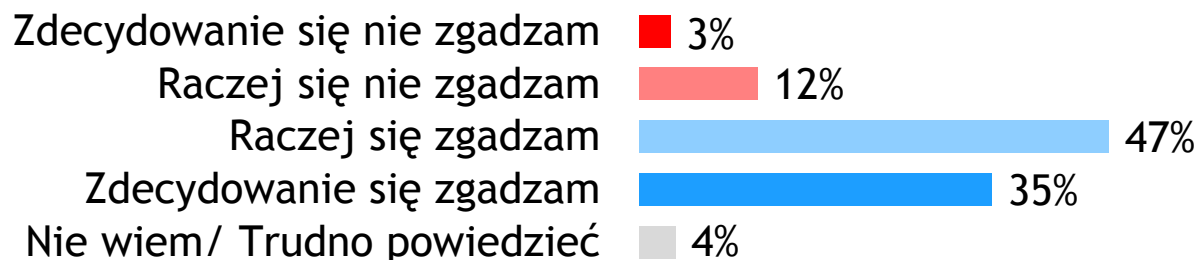
- Przedsiębiorcy z dużym optymizmem myślą o przyszłości firmy i znają dobrze konkurencyjne otoczenie, w którym funkcjonują
- Uczą się zarówno na sukcesach, jak i błędach; mają poczucie, że dobrze sobie z nimi radzą
- Nie mają problemu z konkurencją - uważają ją za motywującą, choć generalnie niezbyt ucziwą. Nauczyli się z nią żyć i nie prowadzić wojen
- Uważają, że sukces wymaga śmiałości, innowacji i wyprzedzania konkurencji, ale sami preferują niewielkie, ostrożne ruchy strategiczne, minimalizując ryzyko
- Wykazują silną ambiwalencję wobec wyzwania jakim jest umiędzynarodowienie

Z optymizmem myślę o przyszłości naszej firmy



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Nasza firma systematycznie zbiera informacje o sytuacji na rynku i działaniach konkurencji

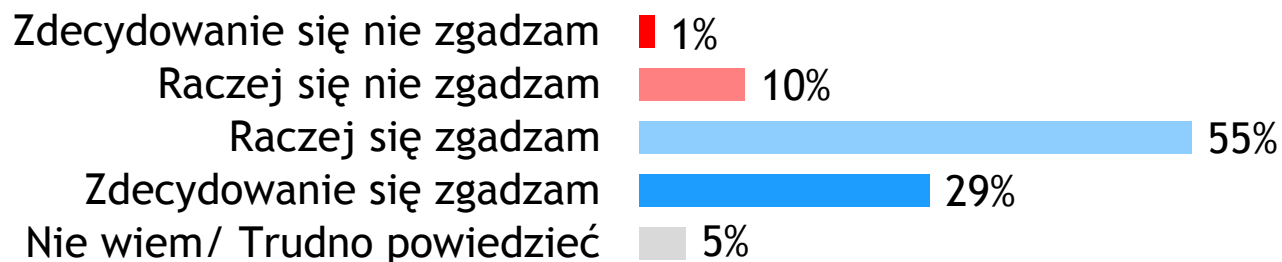


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Generalnie przedsiębiorcy i menedżerowie myślą bardzo optymistycznie o przyszłości

Nie jest to optymizm bez pokrycia, ponieważ generalnie przedsiębiorcy i menedżerowie systematycznie badają otoczenie

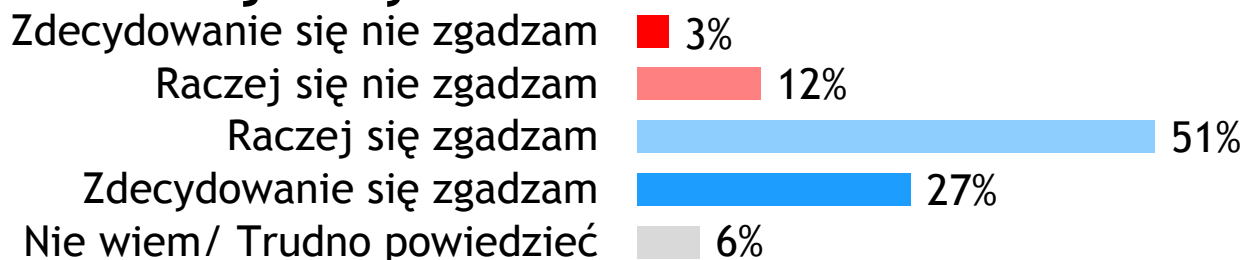
Nasza branża i rynek, na którym działa nasza firma są nam na tyle znane, że wiemy, jak skutecznie działać w przyszłości



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Przedsiębiorcy mają poczucie komfortu dzięki znajomości otoczenia, w którym działają

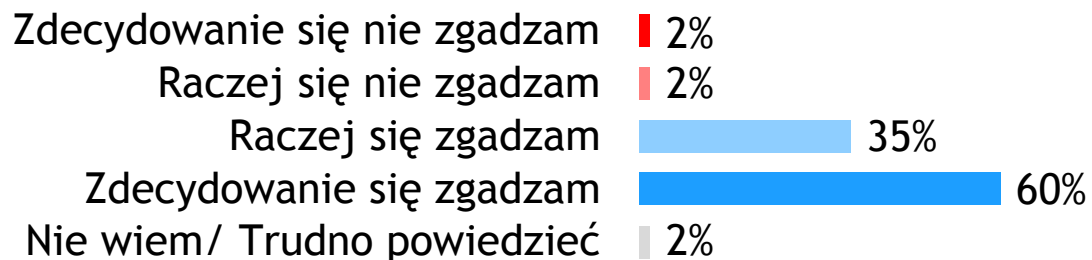
Sytuacja na rynku i w branży zawsze była dla naszej firmy źródłem nowych pomysłów lub szans na rozwój firmy



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

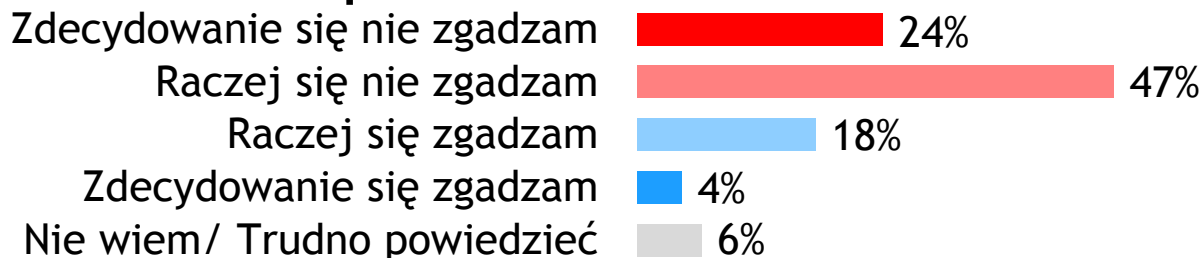
Pozytywnie oceniają wpływ otoczenia biznesowego na funkcjonowanie firmy

Sukcesy naszej firmy są dla nas ważnym źródłem nowych doświadczeń i informacji



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Porażki naszej firmy częściej były źródłem frustracji niż doświadczeniami sprzyjającymi zmianom i usprawnieniom w firmie

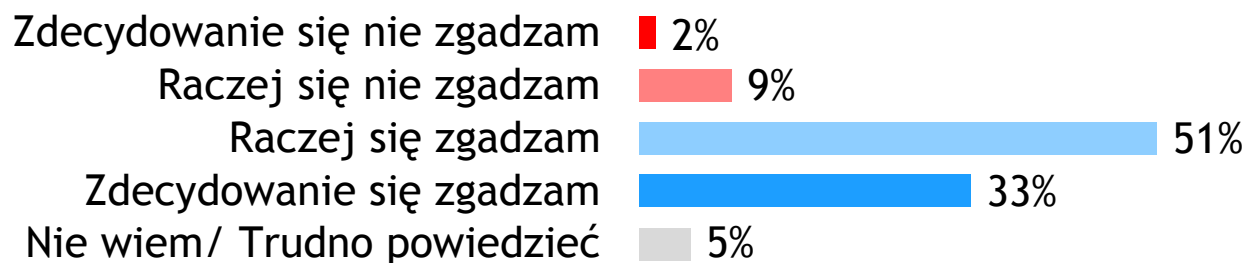


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Badani uczą się zarówno na sukcesach...

...jak i niepowodzeniach

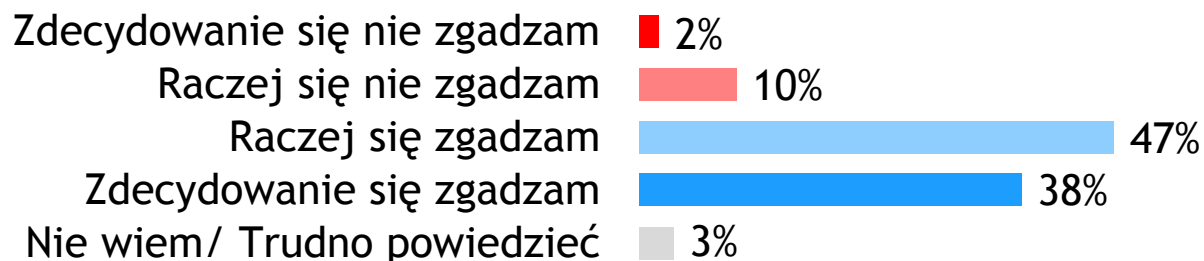
Nasza firma umie szybko wycofywać się z błędnych decyzji



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Uczestnicy badania mają poczucie, że potrafią sprawnie radzić sobie z błędami

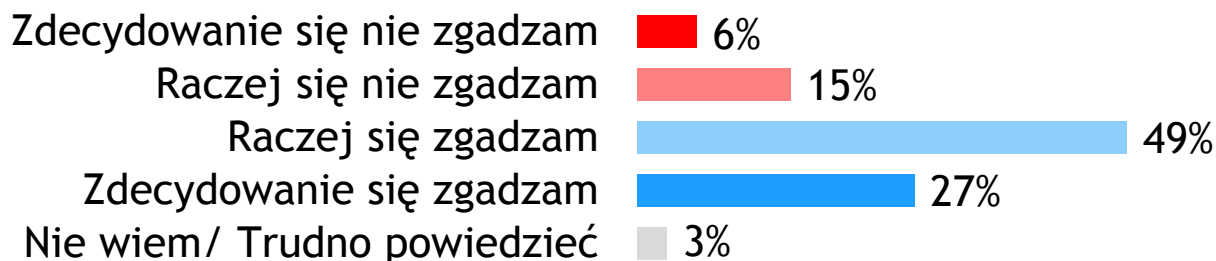
Działania naszych konkurentów motywują naszą firmę do podejmowania nowych przedsięwzięć



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Badani przedsiębiorcy nie boją się konkurencji - traktują ją jako siłę motywującą...

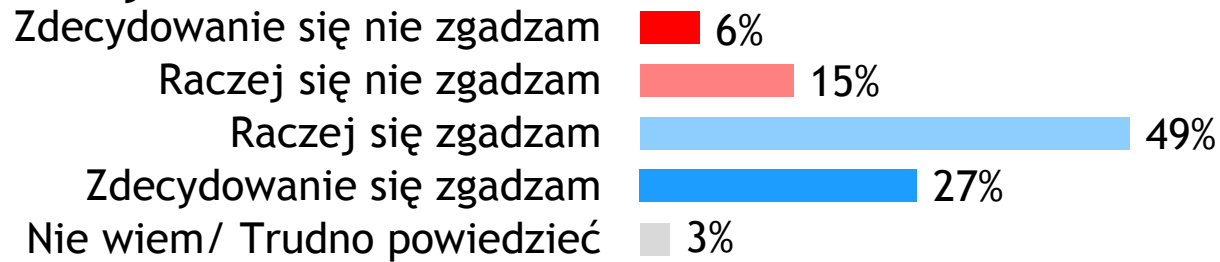
Nasza firma stara się unikać ostrego konkurowania (np. ceną), działając zgodnie z zasadą „żyj i daj żyć innym”



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

...ale starają się konkurentów nie antagonizować

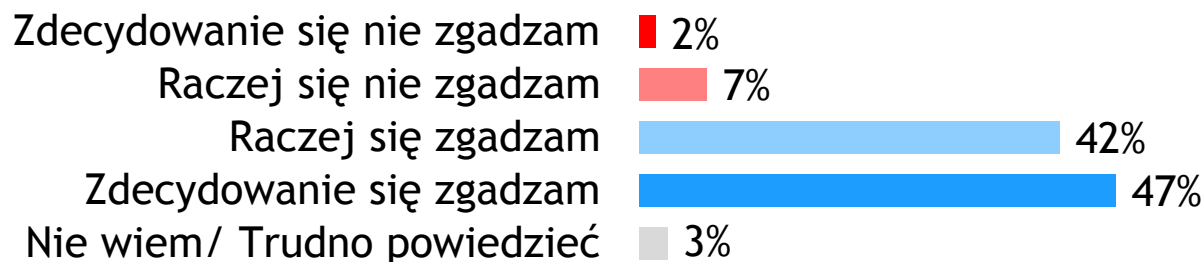
Nasi konkurenci działają w sposób nieuczciwy, przez co ograniczają możliwości rozwoju naszej firmy



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

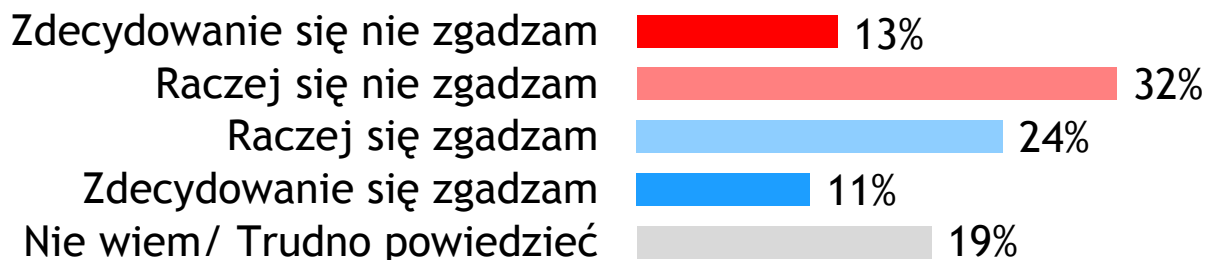
*Przedsiębiorcy są
podzieleni jeśli
chodzi
o poczucie, że
konkurencja
działa uczciwie*

Żeby osiągnąć sukces i zrealizować cele naszej firmy, konieczne jest podejmowanie odważnych i zdecydowanych działań



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Nasza firma jako pierwsza wprowadza zmiany, do których dostosowuje się rynek i konkurenci

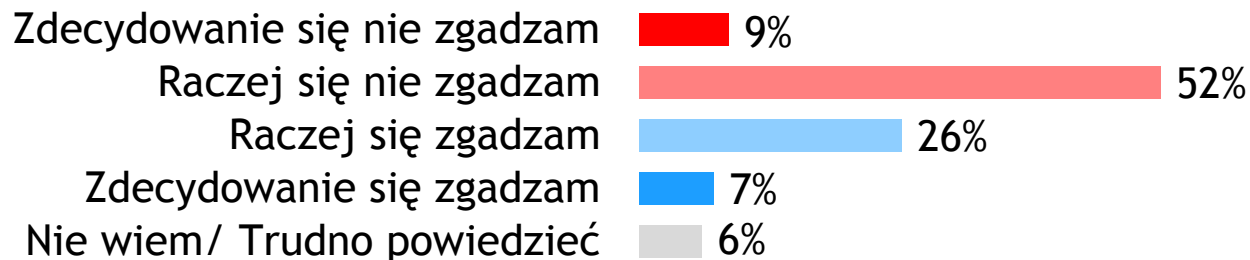


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Badani uważają, że sukces wymaga śmiałych i zdecydowanych ruchów strategicznych...

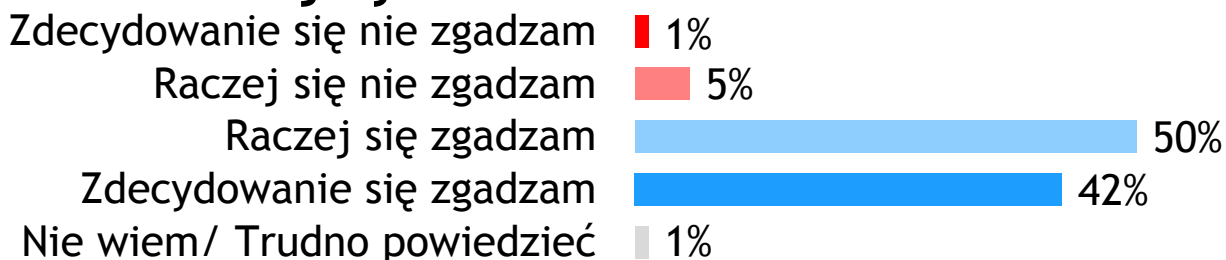
...ale generalnie wolą działać inkrementalnie i ostrożnie

Jeżeli nasza firma już coś zmienia w naszych produktach/ usługach to są to duże, znaczące zmiany



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

W naszej firmie staramy się doskonalić i usprawniać nasz sposób działania drogą drobnych zmian i inicjatyw

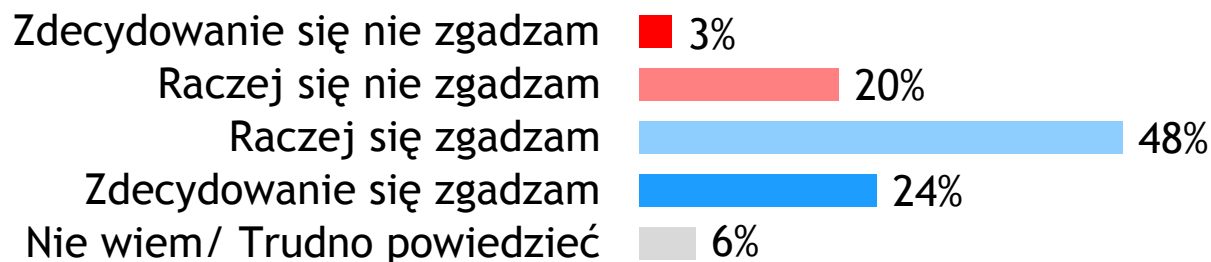


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Badani menedżerowie preferują prowadzenie zmian na niewielką skalę...

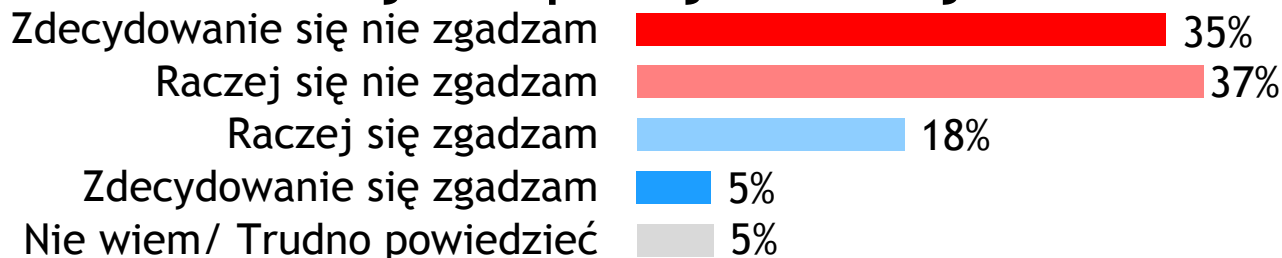
...szukając ostrożnie dróg doskonalenia i usprawniania firmy

W sytuacji niepewności nasza firma działa szybko i zdecydowanie, aby wykorzystać szanse, akceptując przy tym ewentualne ryzyko



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Podstawą działania naszej firmy są głównie eksperymenty, a wiele z nich jest podejmowanych na bazie intuicji i niepełnej informacji

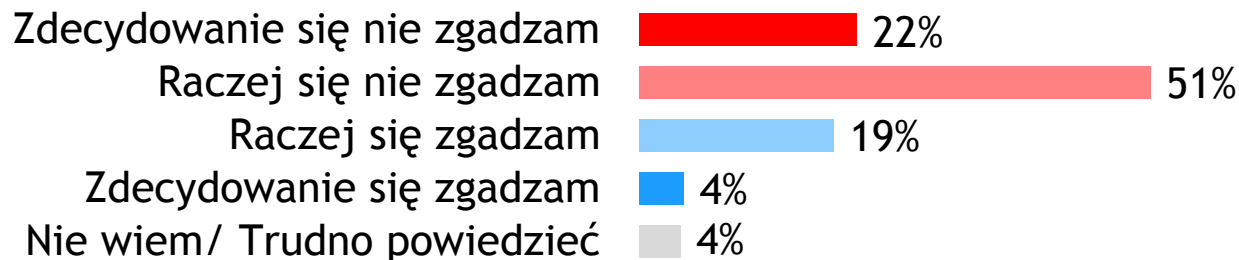


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Badani mają poczucie, że aby radzić sobie z niepewnością potrafią działać szybko i zdecydowanie...

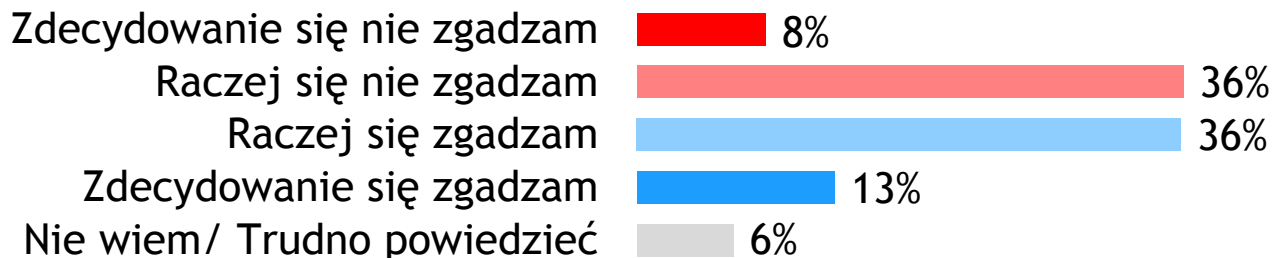
...ale nie mają specjalnej skłonności do eksperymentów

Nasza firma wybiera przede wszystkim ryzykowne ale potencjalnie dochodowe przedsięwzięcia



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Pracownicy w naszej firmie stale eksperymentują, aby znajdować nowe, innowacyjne sposoby działania

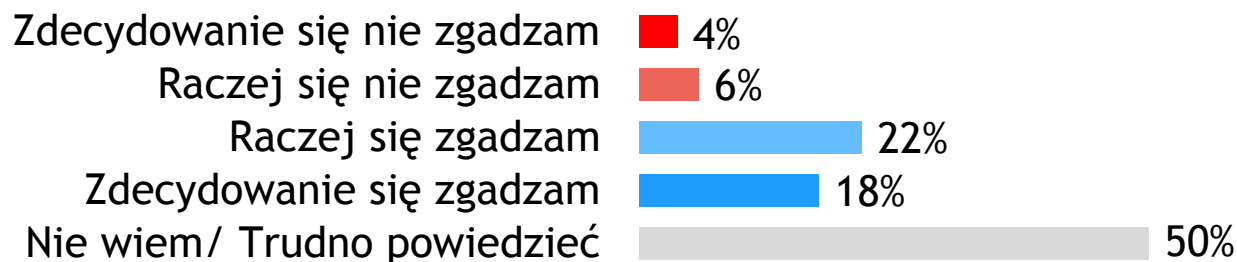


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Badani przedsiębiorcy nie są też skłonni do brania na siebie ryzyka...

...związanego z eksperymentami i innowacjami

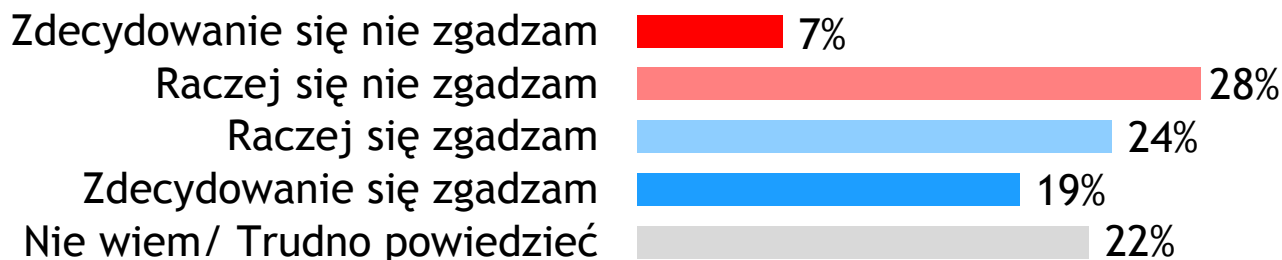
Nasza firma ma duże szanse, aby odnosić sukcesy na rynkach międzynarodowych



Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Przedsiębiorcy, jeśli mają na ten temat zdanie (a połowa niestety nie ma), czują, że mają duże szanse na międzynarodowym rynku

Wchodzenie na rynki zagraniczne jest związane z wysokim ryzykiem

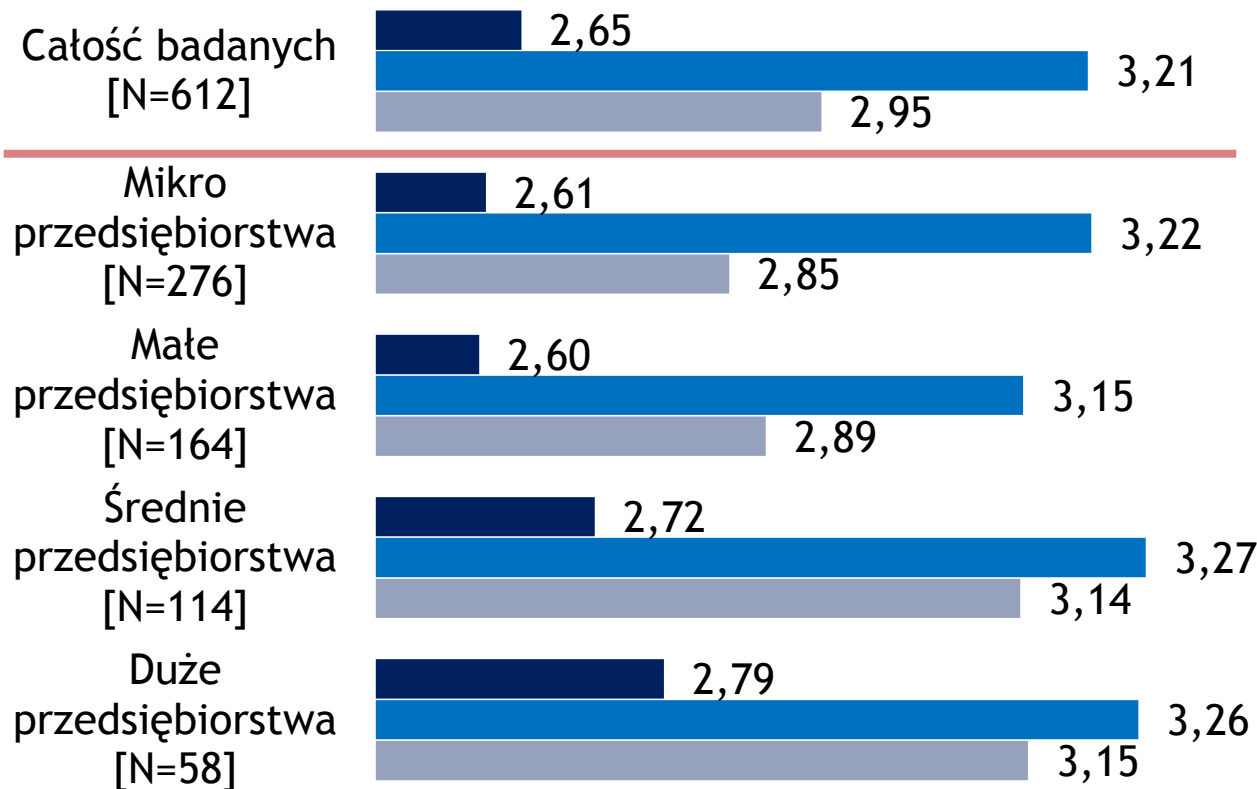


Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Jednocześnie czują się komfortowo na polskim rynku i mają dyskomfort ryzyka rynku globalnego

Proaktywność, optymizm i rutynizacja
**MAPY POZNAWCZE I LOGIKA
DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORCÓW**

Trzy wymiary mapy poznawczej...



Duże jest

- *przedsiębiorcze,*
- *optymistyczne*
- i...*
- *obudowane*
- procedurami.*

Mikro i małe jest

- *optymistyczne,*
- ale...*
- *mało*
- proaktywne.*

■ proaktywność /
innowacyjność

■ optymizm

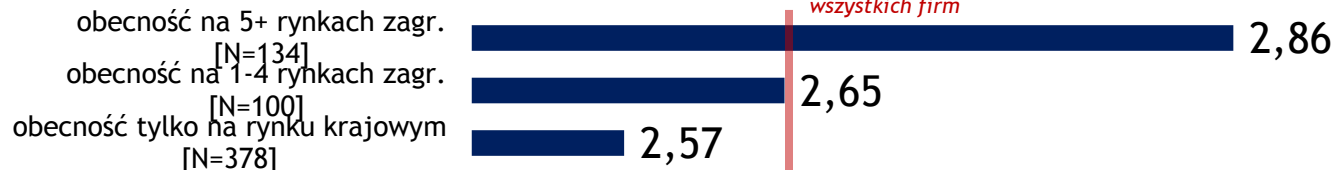
■ rutynizacja

Skale ocen zostały utworzone poprzez uśrednienie wartości odpowiedzi na skali czteropunktowej, od 1 = 'zdecydowanie się nie zgadzam' do 4 = 'zdecydowanie się zgadzam'.

Podstawa: N=612; Wszystkie firmy

Kim jest firma **PROAKTYWNA**?

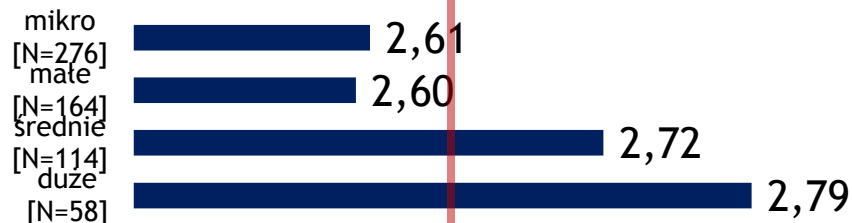
Eksport



Rodzaj konkurencji



Wielkość firmy



Czy firma typu „born global”*



Czy firma typu „old global”**



Proaktywność
- skłonność do innowacji, eksperymentów, wyprzedzanie konkurentów, bycie pierwszym w branży

* „born global” - firma istniejąca nie dłużej niż 5 lat i obecna na rynkach zagranicznych

** „old global” - firma istniejąca dłużej niż 5 lat i obecna na rynkach zagranicznych

Kim jest firma **OPTYMISTYCZNA**?

Wielkość firmy



Czy firma typu „born global”**?



Optymizm to myślenie o przyszłości firmy, uczenie się na sukcesach, korzystanie z szans, pozytywny stosunek do konkurencji.

**„born global” - firma istniejąca nie dłużej niż 5 lat i obecna na rynkach zagranicznych

Kim jest firma **ZRUTYNIZOWANA?**

Eksport



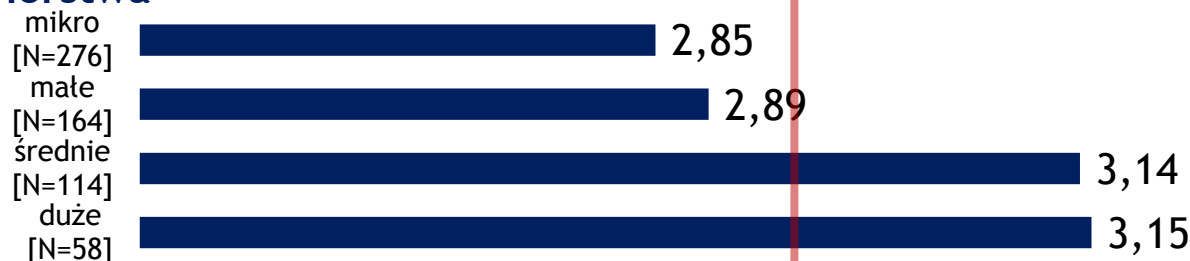
Średnia dla wszystkich firm

Rutynizacja to procedury, formalizacja i standaryzacja

Czas działania firmy



Wielkość przedsiębiorstwa



Roczny przychód netto w 2012 r.



TRÓJWYMIAROWY OBRAZ CZYLI ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA

Kim jest firma o **ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ?**

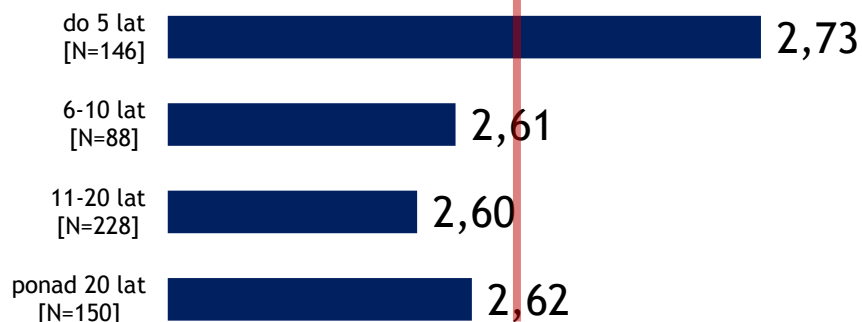
Eksport



Firma typu „born global”



Czas działania firmy



Wyniki pokryły się z naszymi przewidywaniami- przedsiębiorcy optymistyczni, proaktywni i najmniej zrutynizowani są najbardziej ...

...umiędzynarodowieni i młodzi

CO WPŁYWA NA OKREŚLONE NASTAWIENIE I DZIAŁANIA FIRM

Słowo o analizie statystycznej zastosowanej w badaniu

Przedstawione wyniki zostały opracowane przy zastosowaniu dwóch technik statystycznych:

- **Korelacji** - określanie współzależności cech przedsiębiorstwa,
- **Regresji** - badanie związku pomiędzy zmiennymi, wyjaśnianie, od czego zależy wartość analizowanej cechy firmy, np. poczucia obecności kryzysu.

Pytania i hipotezy czyli w poszukiwaniu prawdy statystycznie prawdziwej

- Od czego zależy to, czy firma odczuwa kryzys?
- Na ile ofensywne są strategie polskich przedsiębiorstw?
- Co wpływa na decyzję firmy o umiędzynarodowieniu?
- Jakiego dużego znaczenia ma taki zasób niematerialny, jak „orientacja przedsiębiorcza” a więc optymistyczna, proaktywna i mało zrutynizowana logika działania firmy?
- Czy firmy z Polski B i A są inne w swoim poczuciu kryzysu, strategiach i orientacji przedsiębiorczej?

OD CZEGO ZALEŻY POCZUCIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO W FIRMIE?

Hipotezy badawcze

Na poczucie kryzysu będzie oddziaływać:

- **Lokalizacja firmy** (Polska B silniej odczuwa kryzys)
- **Wiek firmy** (firmy młodsze silniej odczuwają kryzys)
- **Wyniki firmy** (im gorsze tym firma silniej odczuwa kryzys)
- **Umiędzynarodowienie firmy** (im większe tym silniejsze poczucie kryzysu)
- **Orientacja przedsiębiorcza** (im niższa tym silniejsze odczuwanie kryzysu)

Rezultaty

Trzy podstawowe zmienne wyjaśniające poczucie kryzysu to

- **Wiek firmy** (im starsza tym silniejsze poczucie kryzysu, a więc na odwrót niż przypuszczaliśmy!)
- **Przychody, zyski i jakość produktów/ usług na tle konkurencji** (tak, jak oczekiwano)
- **Poziom optymizmu** (prawie tak, jak oczekiwano).

Co ciekawe - międzynarodowe firmy odczuwają kryzys w mniejszym stopniu niż krajowe! Ani konkurencja w której działa firma, ani branża, czy lokalizacja firmy nie ma specjalnego znaczenia.

Jakie cechy pozwalają na przewidzenie, że dana firma ... **ODCZUWA KRYZYS GOSPODARCZY?**

	Beta	p	Pears.
proaktywność / innowacyjność	-0,012	0,785	-0,148
optymizm	-0,085	0,056	-0,165
rutynizacja	0,017	0,681	-0,045
przychody, zyski i jakość produktów/usług (na tle konkurencji)	-0,220	0,000	-0,249
firma międzynarodowa (eksport/oddziały)	-0,081	0,087	-0,145
konkurencja: firmy krajowe	0,006	0,899	0,024
konkurencja: firmy zagraniczne	0,047	0,258	0,022
branża młoda i rozdrobniona	0,038	0,364	0,036
branża dojrzała	0,008	0,855	0,046
wiek firmy	0,135	0,006	0,086
wielkość firmy (zatrudnienie)	0,092	0,209	-0,039
roczny przychód do 2 mln PLN	0,062	0,319	0,056
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	-0,033	0,567	-0,077
branża: przemysł	-0,103	0,054	-0,123
branża: handel	0,028	0,559	0,049
branża: usługi profesjonalne	0,004	0,944	0,032
siedziba firmy: Polska wschodnia	-0,019	0,630	-0,020

OD CZEGO ZALEŻY OFENSYWNOŚĆ STRATEGII FIRMY W CZASIE KRYZYSU?

Hipotezy badawcze

Na podstawie tego, co firmy robiły w kryzysie określiliśmy, na ile ofensywne były ich strategie, czyli o ile ważniejsze były działania typu nowe produkty, technologie, rynki (strategie ofensywne) od redukcji kosztów i zatrudnienia (strategie defensywne).

Hipotezy były takie, że ofensywne strategie miały w kryzysie firmy:

- **Młode**
- **O dobrych wynikach**
- **Mające silną orientację przedsiębiorczą**
- **Działające w silnie konkurencyjnym otoczeniu**

Rezultaty

Wyniki pokazują, że najbardziej ofensywne są firmy, które:

- **Mają lepsze wyniki niż konkurencja**
- **Mają wyższą orientację przedsiębiorczą**
- **Słabiej odczuły skutki kryzysu**

Co ciekawe - konkurencja lokalna nie ma znaczenia! Nie ma też istotnego znaczenia wiek, branża, wielkość, konkurencja międzynarodowa.

Jakie cechy pozwalają na przewidzenie, że dana firma ... **PODEJMOWAŁA DZIAŁANIA OFENSYWNE?**

	Beta	p	Pears.
proaktywność / innowacyjność	0,079	0,119	0,226
optymizm	0,221	0,000	0,265
rutynizacja	-0,121	0,012	-0,010
obecność na rynkach rozwiniętych ('developed markets')	-0,072	0,568	0,121
obecność na rynkach rozwijających się ('emerging markets')	-0,023	0,819	0,116
firma międzynarodowa (eksport/oddziały zagraniczne)	0,162	0,257	0,186
jak silnie firma odczuwa skutki kryzysu	-0,160	0,001	-0,223
przychody, zyski i jakość produktów/usług na tle konkurencji	0,127	0,011	0,201
reaktywność wobec kryzysu (liczba wykonanych działań)	0,101	0,034	0,127
konkurencja: firmy krajowe	-0,025	0,621	-0,033
konkurencja: firmy zagraniczne	-0,056	0,243	-0,003
czas działania firmy w latach (logarytm)	0,036	0,504	-0,038
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	-0,118	0,145	-0,007
roczny przychód do 2 mln PLN	0,040	0,546	0,013
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	-0,012	0,861	0,012
branża: przemysł	0,091	0,142	0,142
branża: handel	-0,040	0,457	-0,049
branża: usługi profesjonalne	0,000	0,994	-0,022
siedziba firmy: Polska wschodnia	0,011	0,799	0,025

NA ILE OFENSYWNE STRATEGIE PLANUJĄ FIRMY NA PRZYSZŁOŚĆ?

Hipotezy badawcze

Nasze główne hipotezy były takie, iż ofensywność przyszłych strategii firm będzie zależała od ich:

- **Wiekowi i wielkości**
- **Wyników ekonomicznych**
- **Siły konkurencyjnego otoczenia**
- **Umiędzynarodowienia**
- **Orientacji przedsiębiorczej**

Rezultaty

Ofensywne planują być firmy, które:

- **Mają dobre wyniki**
- **Działają na rynkach międzynarodowych**
- **Mają orientację przedsiębiorczą.**

Co ciekawe - konkurencja i silne poczucie kryzysu zmniejszają skłonność do ofensywnych strategii. Wiek nie ma tutaj znaczenia.

Jakie cechy pozwalają na przewidzenie, że dana firma ... **PLANUJE DZIAŁANIA OFENSYWNE?**

	Beta	p	Pears.
proaktywność / innowacyjność	0,079	0,119	0,226
optymizm	0,221	0,000	0,265
rutynizacja	-0,121	0,012	-0,010
obecność na rynkach rozwiniętych ('developed markets')	-0,072	0,568	0,121
obecność na rynkach rozwijających się ('emerging markets')	-0,023	0,819	0,116
firma międzynarodowa (eksport/oddziały zagraniczne)	0,162	0,257	0,186
jak silnie firma odczuwa skutki kryzysu	-0,160	0,001	-0,223
przychody, zyski i jakość produktów/usług na tle konkurencji	0,127	0,011	0,201
reaktywność wobec kryzysu (liczba wykonanych działań)	0,101	0,034	0,127
konkurencja: firmy krajowe	-0,025	0,621	-0,033
konkurencja: firmy zagraniczne	-0,056	0,243	-0,003
czas działania firmy w latach (logarytm)	0,036	0,504	-0,038
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	-0,118	0,145	-0,007
roczny przychód do 2 mln PLN	0,040	0,546	0,013
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	-0,012	0,861	0,012
branża: przemysł	0,091	0,142	0,142
branża: handel	-0,040	0,457	-0,049
branża: usługi profesjonalne	0,000	0,994	-0,022
siedziba firmy: Polska wschodnia	0,011	0,799	0,025

UMIĘDZYNARODOWIENIE

Hipotezy

Umiędzynarodowienie polskich firm jest kluczowym wyzwaniem tej dekady. Dlatego szczególnie ważne jest zrozumienie, jakie czynniki są ważne dla podjęcia przez firmę decyzji o wejściu na rynki zagraniczne.

W ramach hipotez założyliśmy (zgodnie z teorią), iż międzynarodowy charakter działania powinny tłumaczyć głównie zasoby firmy:

- **Wiek i wielkość** (zasoby materialne)
- **Orientacja przedsiębiorcza** (zasób niematerialny)

Rezultaty

Wyniki pokazują, że mieliśmy rację:

- **Wiek i wielkość firmy jest ważna**
- **Orientacja przedsiębiorcza także,...**

...ale kluczowe są także dwie dodatkowe zmienne:

- **Struktura własności**
- **Siła lokalnej konkurencji, która wypycha firmy w świat!**

Jakie cechy pozwalają na przewidzenie, że dana firma ... **PODEJMIĘ WYZWANIE UMIĘDZYNARODOWIENIA?**

	Beta	p
proaktywność / innowacyjność	1,302	0,168
optymizm	2,364	0,001
rutynizacja	0,728	0,086
konkurencja: firmy krajowe	0,661	0,060
konkurencja: firmy zagraniczne	1,640	0,200
firma z udziałem kapitału zagranicznego	2,516	0,006
czas działania firmy w latach (logarytm)	1,170	0,630
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	1,573	0,011
forma prawna: osoba fizyczna	0,936	0,862
forma prawna: spółka z o.o.	0,948	0,871
forma prawna: spółka akcyjna	1,267	0,615
branża: przemysł	13,232	0,000
branża: handel	2,749	0,001
branża: usługi profesjonalne	1,852	0,036
siedziba firmy: Polska wschodnia	1,126	0,672

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA

Hipotezy badawcze

Od czego zależy orientacja przedsiębiorcza firmy (optymizm, proaktywność, niski poziom rutynizacji działań)?

W ramach naszych hipotez założyliśmy, że od:

- **Wiekowi**
- **Efektywności**
- **Konkurencyjnego otoczenia**

Rezultaty

Wyniki pokazują, że najbardziej przedsiębiorcze nastawienie mają firmy:

- **Młode**
- **Efektywne na tle konkurencji**
- **Konkurujące zarówno z firmami polskimi jak i zagranicznymi na swoim lokalnym rynku**

...ale także - co ciekawe:

- **Gotowe na ryzyko** (mierzone gotowością do umiędzynarodowienia)

Jakie cechy pozwalają na przewidzenie, że dana firma ... **POSIADA ORIENTACJĘ PRZEDSIĘBIORCZĄ?**

	Beta	p	Pears.
ambivalencja wobec umiędzynarodowienia	-0,138	0,001	-0,183
jak silnie firma odczuwa skutki kryzysu	-0,073	0,072	-0,152
czas działania firmy w latach (logarytm)	-0,155	0,001	-0,159
wielkość firmy (logarytm liczby zatrudnionych osób)	-0,011	0,874	-0,040
przychody, zyski i jakość produktów/usług na tle konkurencji	0,230	0,000	0,229
właściciel: firma z udziałem kapitału zagranicznego	0,022	0,590	0,070
konkurencja: firmy krajowe	-0,107	0,013	-0,107
konkurencja: firmy zagraniczne	0,037	0,377	0,067
roczny przychód do 2 mln PLN	0,029	0,638	0,031
roczny przychód powyżej 10 mln PLN	-0,039	0,501	-0,009
branża: przemysł	0,013	0,800	0,025
branża: handel	0,031	0,519	0,002
branża: usługi profesjonalne	0,011	0,828	0,024
siedziba firmy: Polska wschodnia	-0,014	0,724	-0,038

PODSUMOWANIE

Orientacja przedsiębiorcza jako zasób

Orientacja przedsiębiorcza jest ważnym zasobem firmy - sprzyja ograniczeniu percepcji kryzysu, zwiększa zdolność do adaptacji i ofensywność strategii, pomaga w decyzji o umiędzynarodowieniu

Od czego zależy?

- **od wieku** (firma musi ją odnawiać bo inaczej z wiekiem ją traci),
- **wyników** (sukces uskrzydla, brak sukcesów jest trwałą pułapką),
oraz
- **otoczenia konkurencyjnego** (obecność firm zagranicznych generalnie motywuje silniej niż krajowych).

Ofensywne strategie

- Nasi przedsiębiorcy wolą działać inkrementalnie (wykonywać małe ruchy), unikać ryzyka i niespecjalnie lubią eksperymenty. A firmy, które silnie odczuły kryzys stają się jeszcze bardziej defensywne.
- Odważne strategie wymagają mentalnego skoku i nie zależy to od wieku lub wielkości firmy. Wymagają zmiany nastawienia (silnej orientacji przedsiębiorczej) - proaktywności i gotowości do akceptacji ryzyka. Ważnym probierzem tej gotowości jest umiędzynarodowienie działalności!

A co nie jest ważne?

- Generalnie nie jest ważna lokalizacja firmy. Różnice regionalne nie są istotne w żadnym modelu, co jest ważne i zaskakujące
- Nie jest ważny cykl życia branży - czy branża jest skonsolidowana czy rozproszona. Oznacza to, że kluczowe znaczenie ma zarządzanie firmą i mapy poznawcze menedżerów
- Nie jest specjalnie ważna ani struktura własności ani forma prawna firmy, które też generalnie nie są istotne w żadnym modelu