



PANEL POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Konferencja 14/05/2015
„Zarządzanie jutrem – bariery i czynniki wzrostu firm w Polsce”
www.parp.gov.pl/panel/konferencja

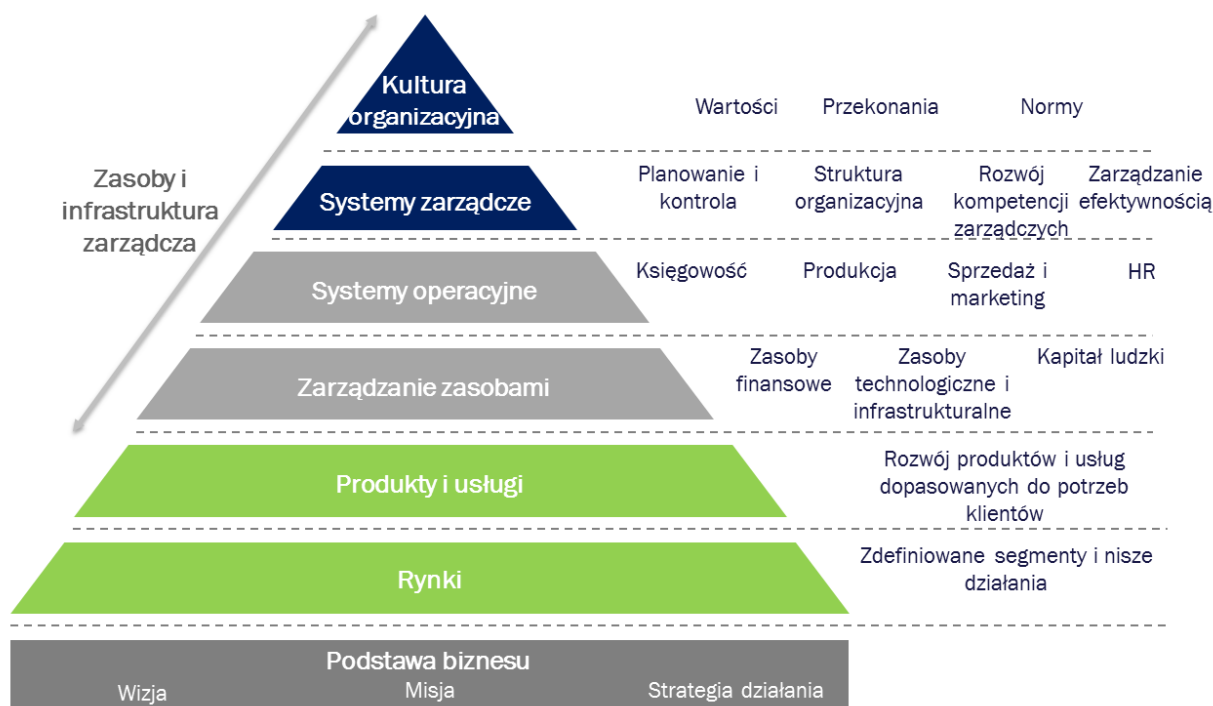
Wyniki badania „Bariery wzrostu”

zrealizowanego przez PARP w ramach projektu Panel Polskich Przedsiębiorstw we współpracy z Management Systems Consulting Corporation i APAX Consulting Group.

Wewnętrzne bariery, głównie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a nie zewnętrzne ograniczenia hamują w największym stopniu wzrost polskich firm. Nastawienie na klienta, rozwój produktów, efektywność oraz otwartość na zmiany to z kolei atuty najlepszych i szansa na ich światową ekspansję.

Większość modeli diagnozujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw skupia się na czynnikach zewnętrznych, takich jak stopień nasycenia i perspektywy rozwoju danego rynku, czy też bieżąca lub oczekiwana koniunktura gospodarcza. W naszym badaniu zastosowaliśmy odmienne podejście, oparte na modelach Growing Pains i Organizational Effectiveness opracowanych przez prof. Erica Flamholtza z University of California Los Angeles. Zakładają one, że potencjał firm w pierwszej kolejności zależy od czynników wewnętrznych (w tym: systemów operacyjnych i zarządczych oraz kultury organizacyjnej), wzmacniających lub niwelujących bariery rozwoju.

PIRAMIDA ROZWOJU ORGANIZACYJNEGO wiąże rozwój rynkowy z rozwojem biznesowym i infrastrukturalnym. Wskazuje na wewnętrzne determinanty wzrostu organizacji.



Bariery rozwoju w polskich firmach

Zgodnie z modelem Growing Pains w ramach badania „Bariery wzrostu” zidentyfikowano 10 symptomów barier rozwojowych występujących w polskich firmach:

- 26,9%** *Brakuje nam dobrych menadżerów*
- 26,8%** *Wśród pracowników panuje pogląd – „jeśli chcesz żeby pracy była wykonana dobrze, zrób ją sam”*
- 20,9%** *Rosną przychody firmy, ale nie jej zyski*
- 16%** *Pracownikom brakuje czasu do wykonywania zadań w terminie*
- 15,7%** *Pracownicy zbyt dużo czasu spędzają „gasząc pożary”*
- 15,4%** *Zbyt rzadko monitorujemy realizację naszych planów i przez to mamy problemy z ich realizacją*
- 10,2%** *Pracownicy uważają, że nasze firmowe spotkania to strata czasu*
- 9,2%** *Pracownikom brakuje wiedzy dokąd zmierza nasza firma*
- 7%** *Pracownikom brakuje wiedzy czym zajmują się inni pracownicy*
- 4,1%** *Pracownicy w firmie czują się zagubieni lub niedoinformowani*

Do najczęściej spotykanych należą bariery związane z **zarządzaniem kadrami** (co czwarta badana firma wskazuje na brak odpowiednio przygotowanej kadry menedżerskiej (26,9%) oraz niedostatek pracy zespołowej 26,8%), **organizacją pracy** (tj. niewłaściwe zarządzanie czasem pracy - 16% firm, **nadmierną koncentracją na rozwiązywaniu bieżących problemów** - 15,7%) oraz **zarządzaniem wynikami finansowymi** (niska rentowność wskazuje 21% badanych).

Siła barier – współczynnik ryzyka

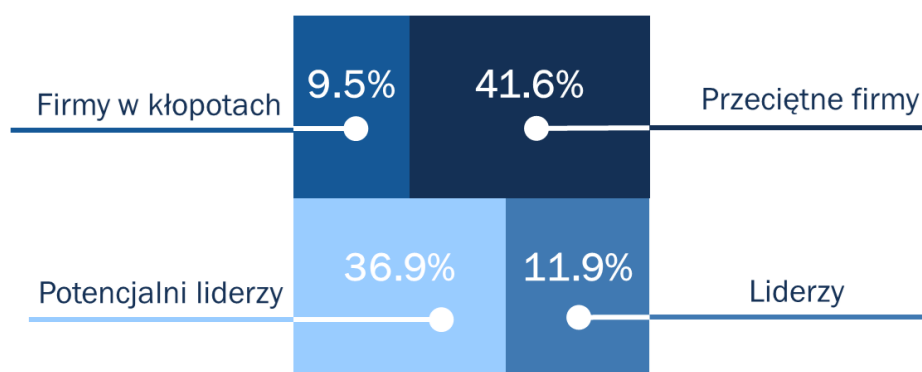
Na podstawie zidentyfikowanych barier oszacowano również współczynnik ryzyka, którego wartość jest miarą potencjału rozwojowego firmy oraz stopnia zagrożenia dla pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Dla ponad połowy badanych przedsiębiorstw mieścił się on w przedziale od 20-29 - co oznacza, że firmy powinny podjąć działania naprawcze w niektórych obszarach swojej działalności. Co piąta firma ma współczynnik ryzyka na poziomie od 15 do 19 punktów co wskazuje, że nie są wymagane żadne działania naprawcze, ale niektóre z obszarów zarządzania firmą powinny być objęte obserwacją. W 17% przedsiębiorstw występują poważne problemy w funkcjonowaniu firmy. 0,6% badanych podmiotów osiągnął krytycznie wysoki poziom barier (powyżej 40 punktów) wskazujący, że ich egzystencja na rynku jest zagrożona. Co dziesiąta firma działająca na rynku funkcjonuje prawidłowo tzn. nie występują w niej żadne istotne bariery rozwoju.

	PUNKTACJA	ROZKŁAD WYNIKÓW - ŚWIAT	ROZKŁAD WYNIKÓW - POLSKA
Wszystko funkcjonuje prawidłowo	10-14	3%	10%
Niektóre elementy wymagają obserwacji	15-19	7%	22%
Należy podjąć działania naprawcze w niektórych obszarach działalności	20-29	50%	51%
Występują poważne problemy w funkcjonowaniu firmy	30-39	38%	17%
Poważne ryzyko kryzysu (ryzyko pogorszenia sytuacji finansowej i pozycji rynkowej firmy)	40+	2%	0.6%

Liderzy vs. firmy w kłopotach

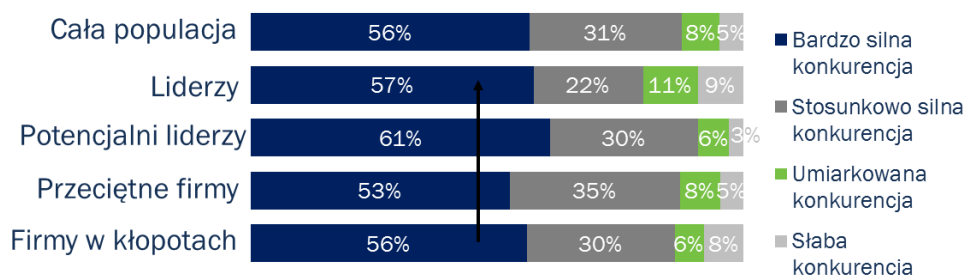
W oparciu o analizę segmentacyjną zidentyfikowano cztery grupy przedsiębiorstw:

- „FIRMY PRZECIĘTNE” – stanowią najliczniejszą grupę firm (41,6% wszystkich badanych). W tej grupie dominują podmioty, które ze względu na bariery rozwoju powinny podjąć działania naprawcze (20-29 pkt) lub które napotykać na poważne problemy w funkcjonowaniu. Udział firm należących do różnych kategorii wielkości (mikro, małe, średnie, duże) jest podobny jak w całej badanej próbie.
- „POTENCJALNI LIDERZY” – stanowią 36,3% przedsiębiorstw. Cechują się oni słabszymi barierami rozwoju niż „firmy przeciętne”. W ponad jednej trzeciej firm, bariery nie występują zupełnie lub są na tyle słabe, że wymagają jedynie prowadzenia obserwacji. Również w tym przypadku, odsetek przedsiębiorstw reprezentujących poszczególne kategorie wielkości jest zbliżony do struktury próby.
- „LIDERZY” – stanowią 12% populacji. Jej przedstawiciele wyróżniają się wyjątkowo niską siłą barier. W przypadku aż 82% z nich nie zachodzi potrzeba wprowadzania działań naprawczych. W grupie tej częściej niż w całej próbie, napotykamy na firmy duże (próba – 8%, „liderzy” – 15%) oraz średnie (próba 29%, „liderzy” – 35%).
- „FIRMY W KŁOPOTACH” – co dziesiąta firma cechuje się szczególnie wysoką siłą barier. Wśród nich, blisko połowa (46%), doświadcza poważnych problemów w funkcjonowaniu lub jest wręcz zagrożona upadkiem. W grupie tej, częściej niż w całej próbie, występują firmy mikro (próba – 35%, „firmy w kłopotach” – 49%).



Stopień nasilenia barier jest silnie związany z wynikami finansowymi, aktywnością na rynkach zagranicznych oraz dynamiką zatrudnienia. Nie jest natomiast związany ze „skalą trudności rynku” - stopniem nasilenia konkurencji.

Jak silna konkurencja występuje obecnie na rynku, na którym działa Państwa firma?



Wyniki badania pokazują, iż **pozycja rynkowa przedsiębiorstwa jest bardziej związana z jego własną specyfiką niż z cechami rynku, na którym działa**. Pierwszym krokiem w budowie trwałej konkurencyjności powinno być zatem usunięcie barier znajdujących się wewnątrz firm.

Aby uzdrowić firmę...

Skup się na obszarach które są najważniejsze na etapie rozwoju Twojej firmy i zwiększ swoją efektywność w tych obszarach:

Rynki	...opracuj strategię działania na bazie wiedzy rynkowej, spisz ją, zakomunikuj pracownikom i wdróż w firmie. Szukaj trwałych przewag konkurencyjnych, zwłaszcza produktowych.
Produkty i usługi	...rozwijaj produkty i usługi. Badaj zadowolenie klientów z produktów i usług.
Zasoby	...z wyprzedzeniem zaplanuj, jakie zasoby będą potrzebne do realizacji Twojej strategii i pracuj nad ich rozwijaniem.
System operacyjny	...kontroluj jakość produktów i usług i rozwijaj swoją ofertę. Dbaj o sprawną komunikację.
Systemy zarządcze	...komunikuj plany pracownikom, by silniej zaangażować ich we wdrożenie strategii. Monitoruj jej realizację i rozwijaj kompetencje menedżerów.
Kultura organizacyjna	...otwórz się na sugestie pracowników, zwiększ ich otwartość na zmiany.
Zarządzanie wynikami fin.	...opracuj długoterminowe cele finansowe (nie tylko roczne), monitoruj ich realizację.

Aby utrzymać wzrost...

Rynki	...skup się na klientach – ich potrzebach i zadowoleniu, badaj klientów i konkurencję.
Produkty i usługi	...stale pracuj nad rozwojem produktów i usług.
Zasoby	... z wyprzedzeniem zaplanuj, jakie zasoby będą potrzebne do realizacji Twojej strategii i pracuj nad ich rozwijaniem.
System operacyjne	...kontroluj jakość produktów i usług i rozwijaj swoją ofertę. Dbaj o sprawną komunikację i sprawne systemy finansowo-księgowe, w tym systemy kontrolingowe.
Systemy zarządcze	...komunikuj plany pracownikom, by silniej zaangażować ich we wdrożenie strategii. Włącz pracowników w definiowanie kierunków strategicznych.
Kultura organizacyjna	...otwórz organizację na sugestie pracowników i zbuduj system ich oceny i rozwoju.
Zarządzanie wynikami fin.	...kontynuuj kontrolę nad celami finansowymi – długo i krótkoterminowymi.

O badaniu

Badanie zrealizowano:

- w ramach projektu PARP **Panel Polskich Przedsiębiorstw** przy współpracy APAX Consulting Group i Management Systems Consulting Corporation;
- od 20 lutego 2015 do 14 maja 2015;
- na próbie 685 firm.

Więcej informacji o projekcie Panel Polskich przedsiębiorstw na stronie

www.parp.gov.pl/panel