

2015

Projekt badawczy PARP

Panel Polskich Przedsiębiorstw

Barierzy wzrostu



Konferencja

ZARZĄDZANIE JUTREM

bariery i czynniki wzrostu firm w Polsce

Warszawa 14/05/15



PANEL POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

685 firm



31,5%
mikro



31,7%
małe



28,6%
średnie

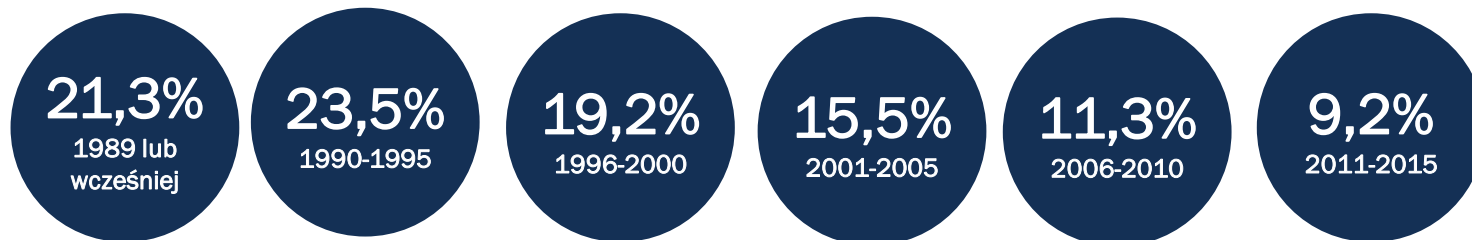


8,2%
duże

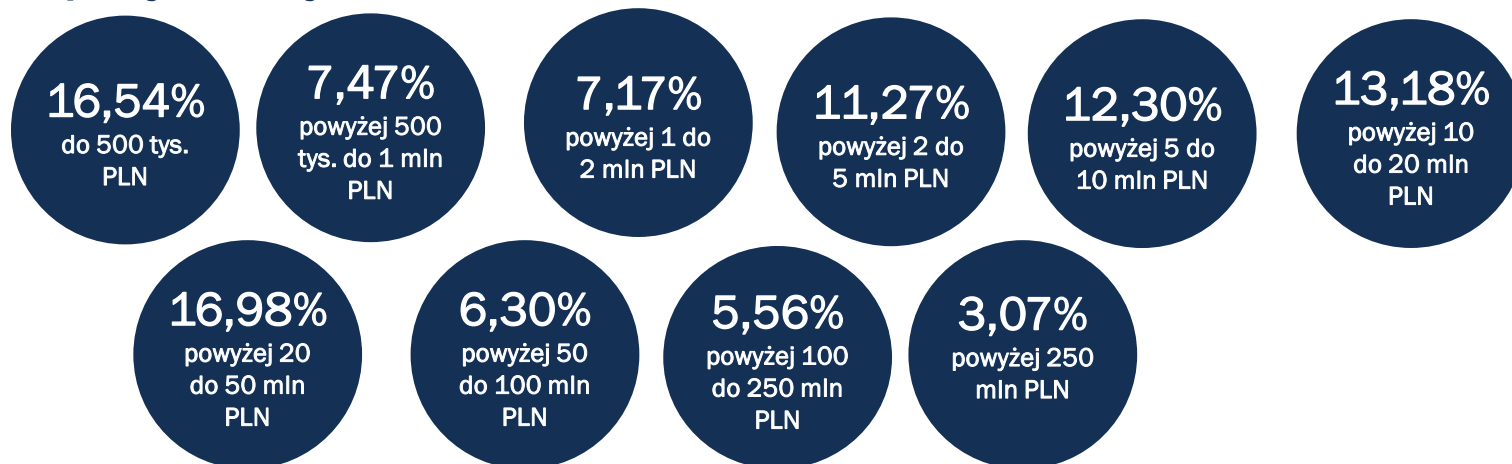
główne branże



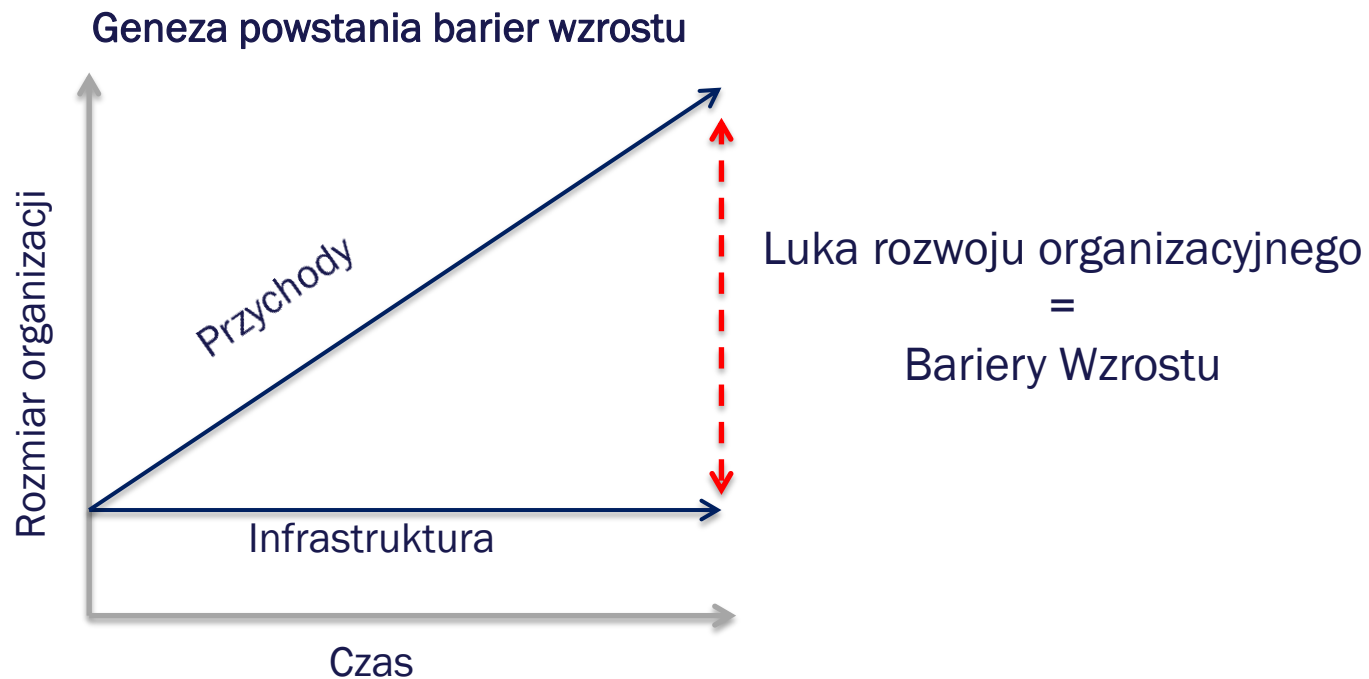
wiek firmy



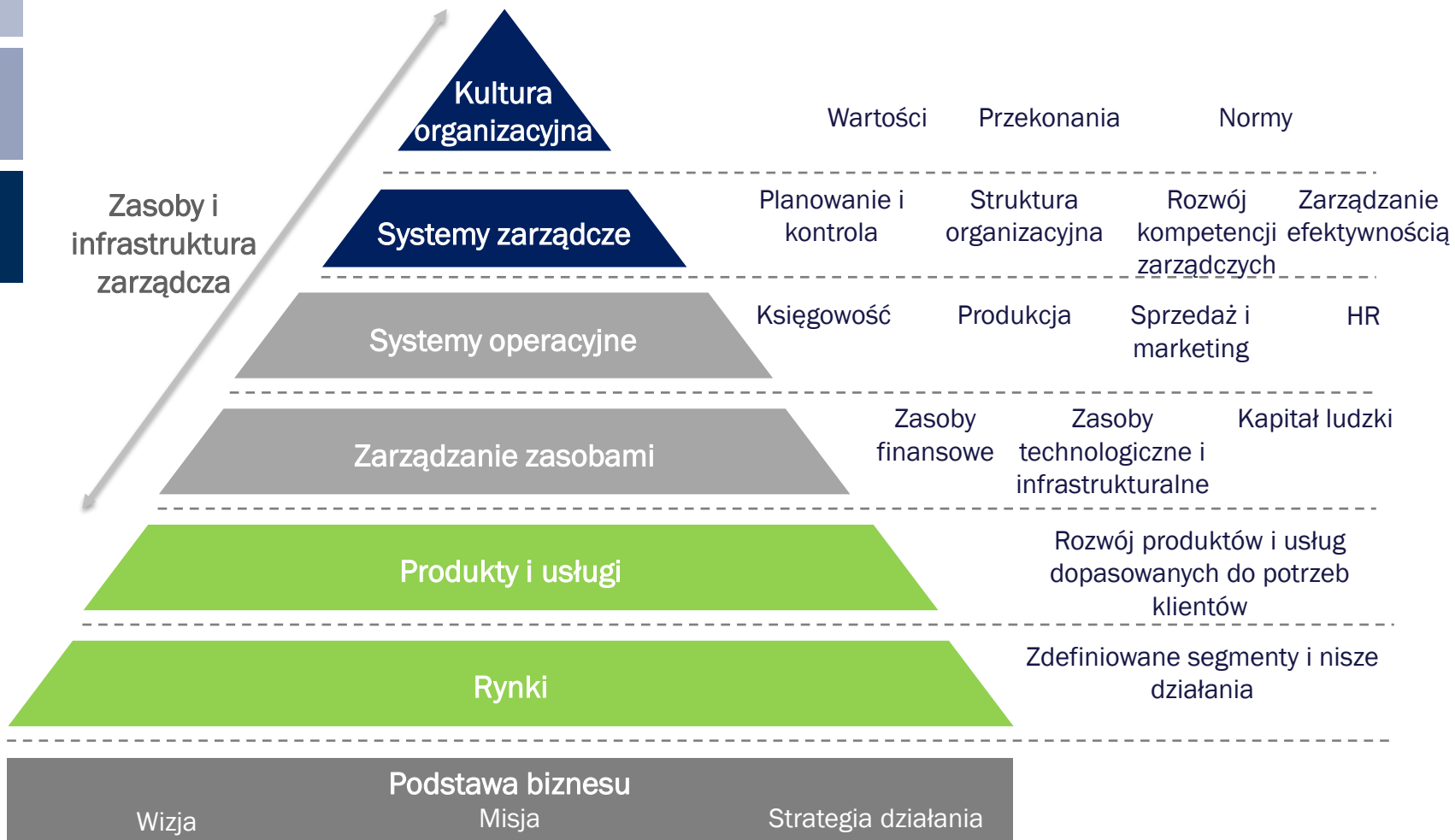
przychody

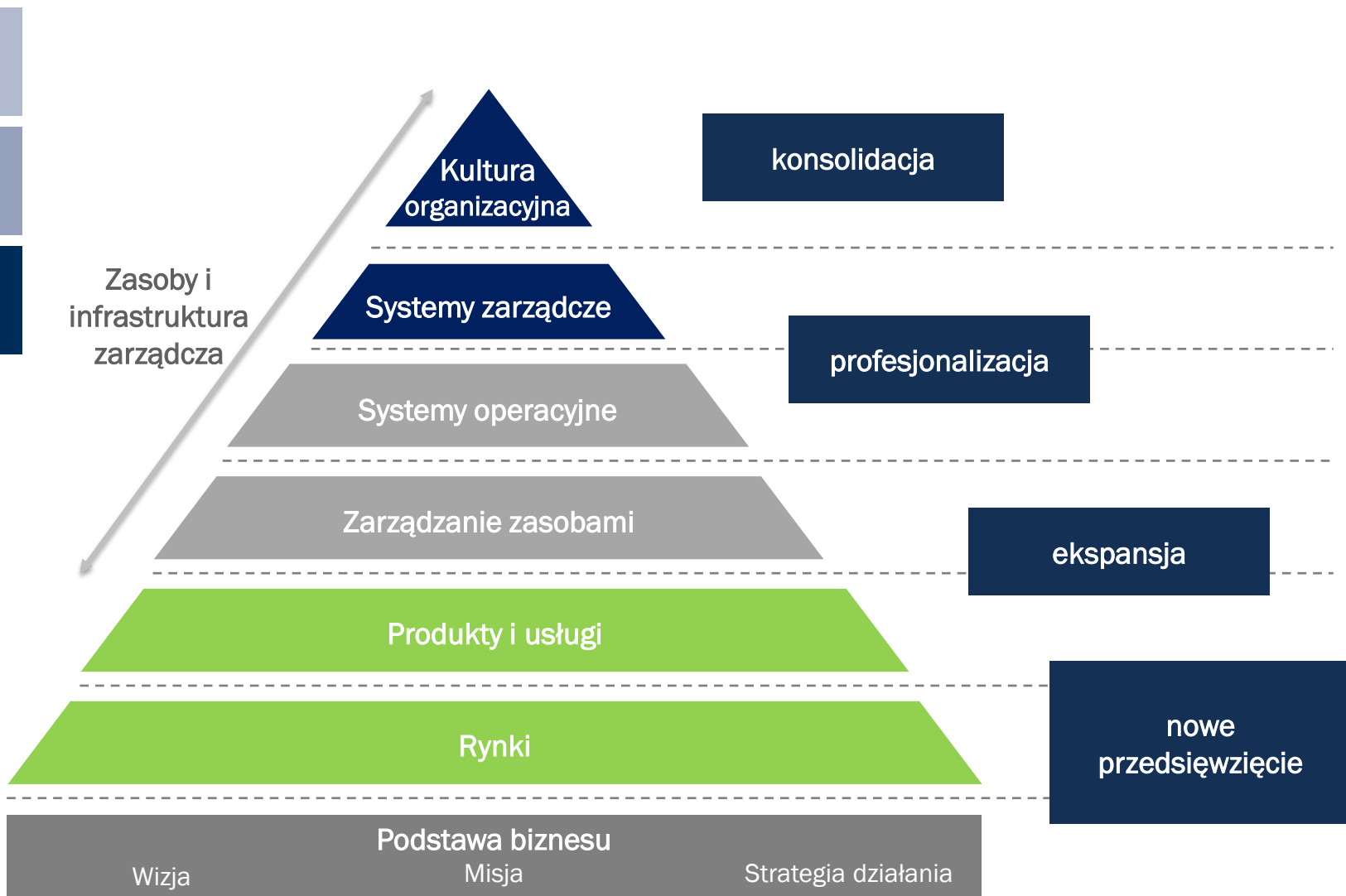


Bariery wzrostu występują, gdy rozwój organizacyjny nie nadąża za wzrostem biznesowym

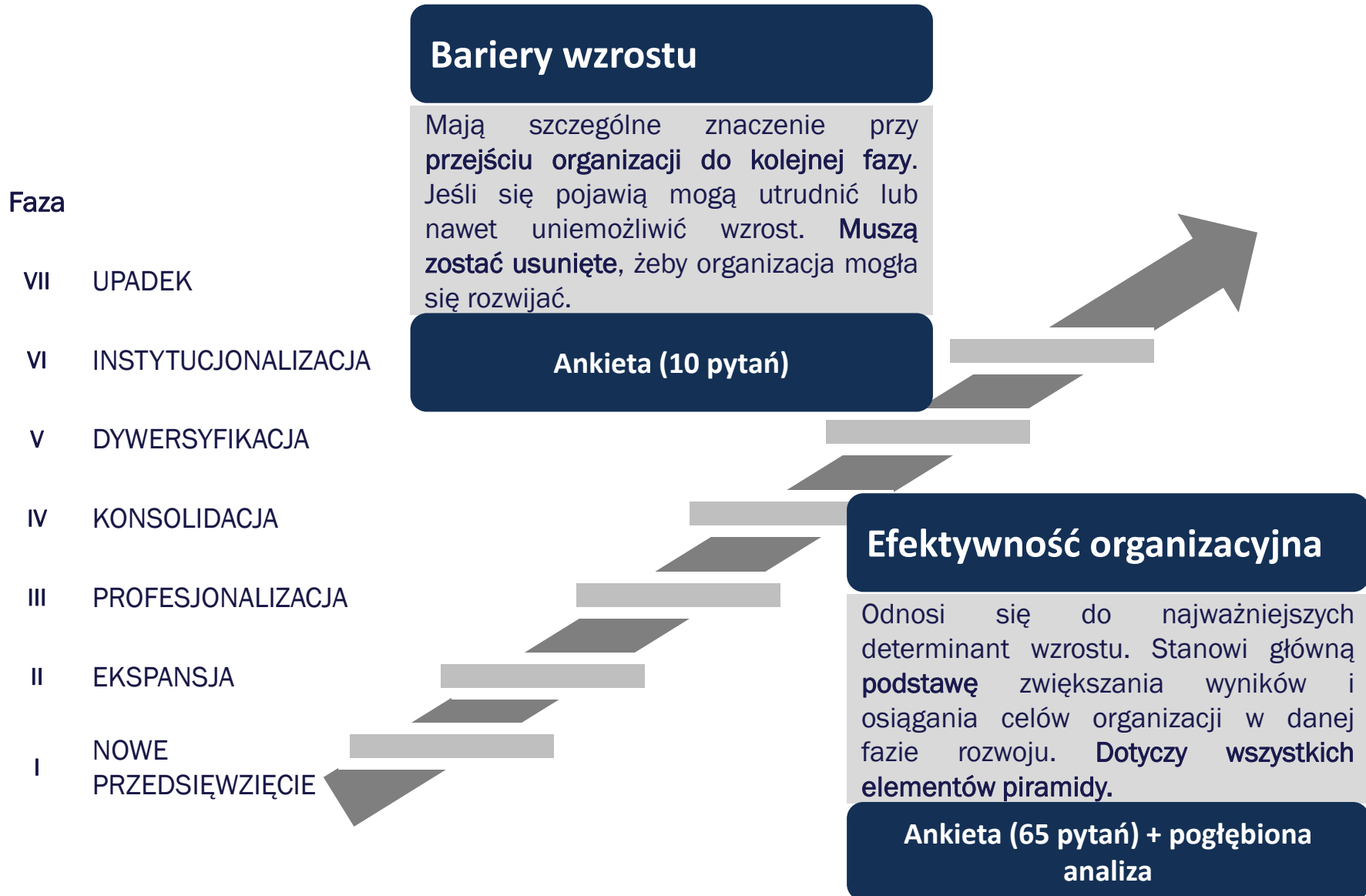


PIRAMIDA ROZWOJU ORGANIZACYJNEGO wiąże rozwój rynkowy z rozwojem biznesowym i infrastrukturalnym. Wskazuje na wewnętrzne determinanty wzrostu organizacji.





Rozwój organizacyjny i biznesowy napotyka na szereg trudności. Należy je najpierw usunąć, by móc wesprzeć konkretne obszary szczególnie istotnie dla organizacji na danym etapie rozwoju.



BARIERY WZROSTU

Na podstawie wyników badania obliczany jest współczynnik ryzyka przyjmujący wartości w zakresie 10-50

WSPÓŁCZYNNIK RYZYKA

10-14

Wszystko funkcjonuje prawidłowo

15-19

Niektóre elementy wymagają obserwacji

20-29

Należy podjąć działania naprawcze w niektórych obszarach działalności

30-39

Występują poważne problemy w funkcjonowaniu firmy

40+

Poważne ryzyko kryzysu (ryzyko pogorszenia sytuacji finansowej i pozycji rynkowej firmy)

WYNIKI BADANIA

BARIERY WZROSTU

WSPÓŁCZYNNIK RYZYKA – Polska i świat

23,1

Średni wynik dla polskich firm

PUNKTACJA	ROZKŁAD WYNIKÓW - ŚWIAT	ROZKŁAD WYNIKÓW - POLSKA
10-14	3%	10%
15-19	7%	22%
20-29	50%	51%
30-39	38%	17%
40+	2%	0.6%

Należy podjąć działania naprawcze w niektórych obszarach działalności

BARIERY ROZWOJU

10

Brakuje nam dobrych menedżerów

26,9%

Wśród pracowników panuje pogląd „jeśli chcesz żeby praca była wykonana dobrze, zrób ją sam”

26,8%

Rosną przychody firmy, ale nie jej zyski

20,9%

Pracownikom brakuje czasu do wykonywania zadań w terminie

16%

Pracownicy zbyt dużo czasu spędzają „gasząc pożary”

15,7%

Zbyt rzadko monitorujemy realizację naszych planów i przez to mamy problemy z ich realizacją

15,4%

Pracownicy uważają, że nasze firmowe spotkania to strata czasu

10,2%

Pracownikom brakuje wiedzy dokąd zmierza nasza firma

9,2%

Pracownikom brakuje wiedzy czym zajmują się inni pracownicy

7%

Pracownicy w firmie czują się zagubieni lub niedoinformowani

4,1%

GŁÓWNE BARIERY – ZARZĄDZANIE

*Brakuje nam
dobrych
menedżerów*

26,9%

Wśród pracowników panuje pogląd –
„jeśli chcesz żeby pracy była wykonana
dobrze, zrób ją sam”

26,8%

Pracownikom brakuje czasu do
wykonywania zadań w terminie

16%

Pracownicy zbyt dużo czasu spędzają
„gasząc pożary”

15,7%

GŁÓWNE BARIERY - FINANSE

*Rosną przychody
firmy, ale nie jej zyski*

20,9%

WSPÓŁCZYNNIK RYZYKA

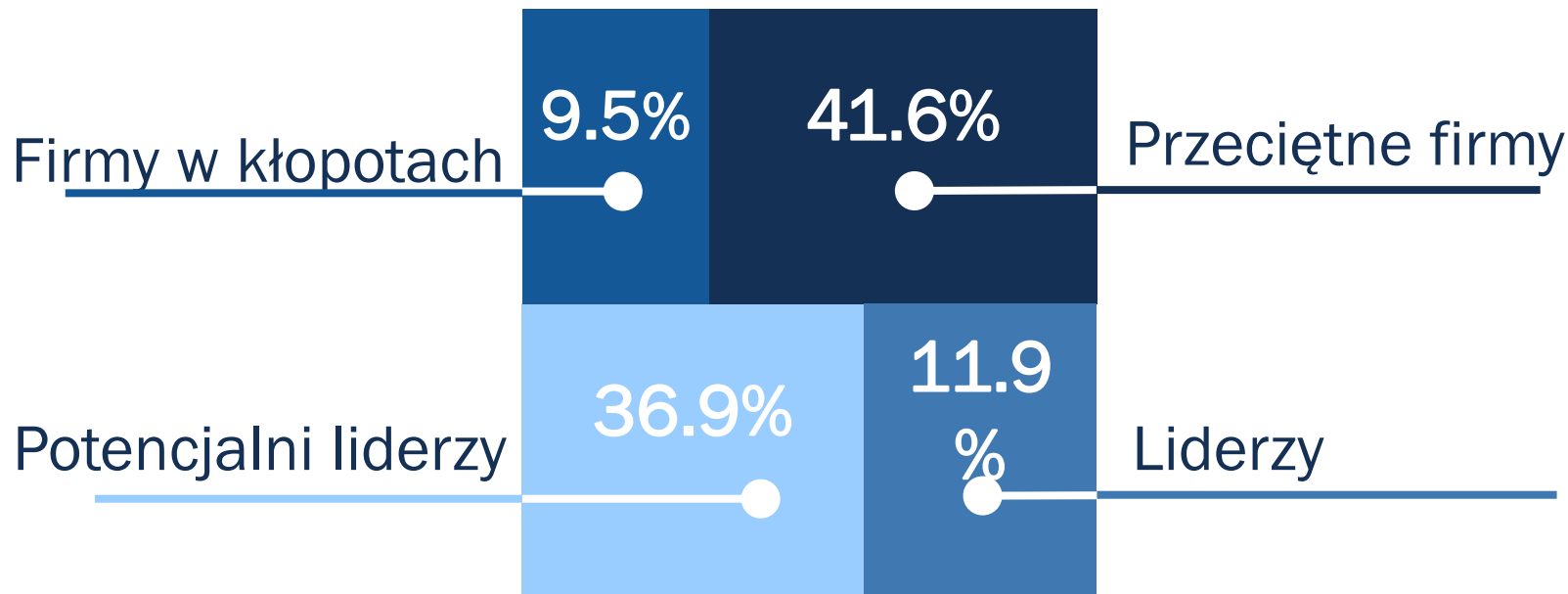
Branża

- ✓ A – LEŚNICTWO, ROLNICTWO, ŁOWIECTWO, RYBACTWO (19,67)
- ✓ F – Budownictwo (22,97)
- ✓ I - DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ZAKWATEROWANIEM I USŁUGAMI GASTRONOMICZNYMI (19,56)
- ✓ K - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (20)
- ✓ L - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (22,72)
- ✓ M - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (22,82)
- ✓ P - Edukacja (20,94)
- ✓ Q – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (22,93)
- ✓ R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (21,50)

23,1
średnia

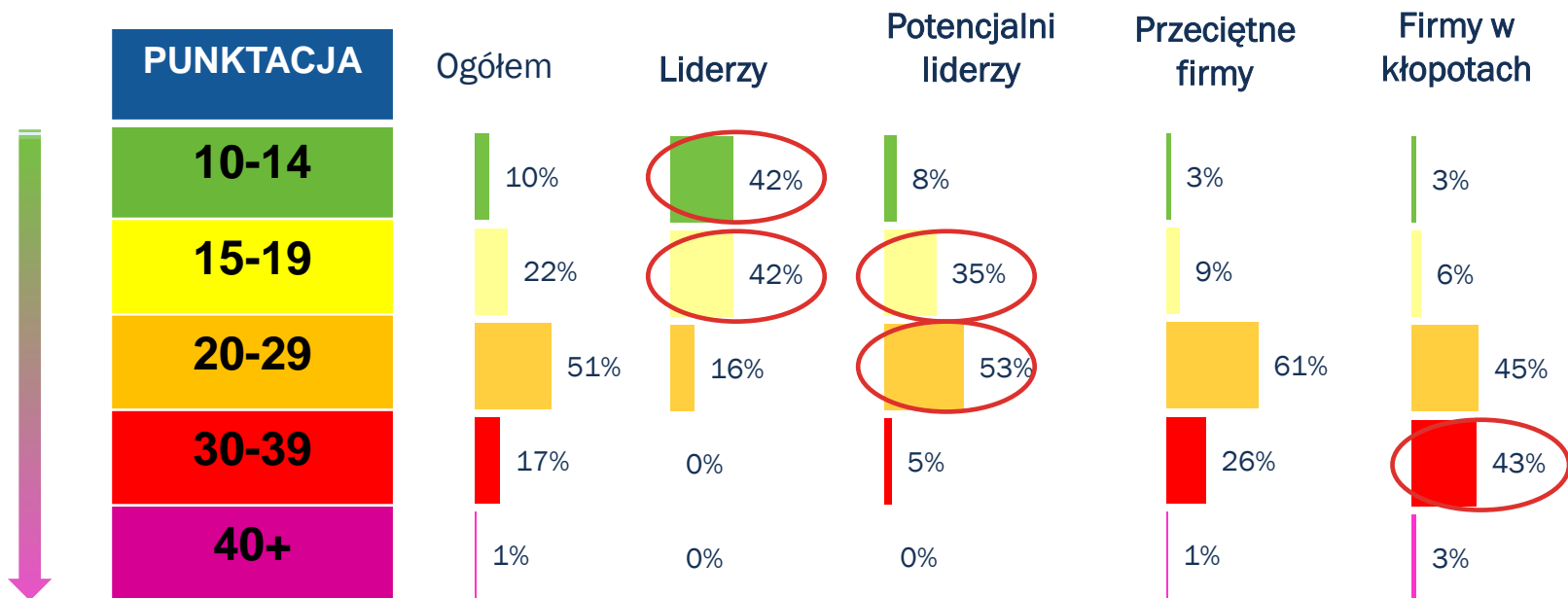
- ✓ B- Górnictwo i wydobywanie (24,40)
- ✓ C - Przetwórstwo przemysłowe (23,60)
- ✓ D - Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (23,88)
- ✓ E - Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (24)
- ✓ G - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (23,73)
- ✓ H- Transport i gospodarka magazynowa (23,41)
- ✓ J - INFORMACJA I KOMUNIKACJA (24,64)
- ✓ N - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (24)
- ✓ S – Pozostała działalność usługowa (23,88)

SEGMENTACJA



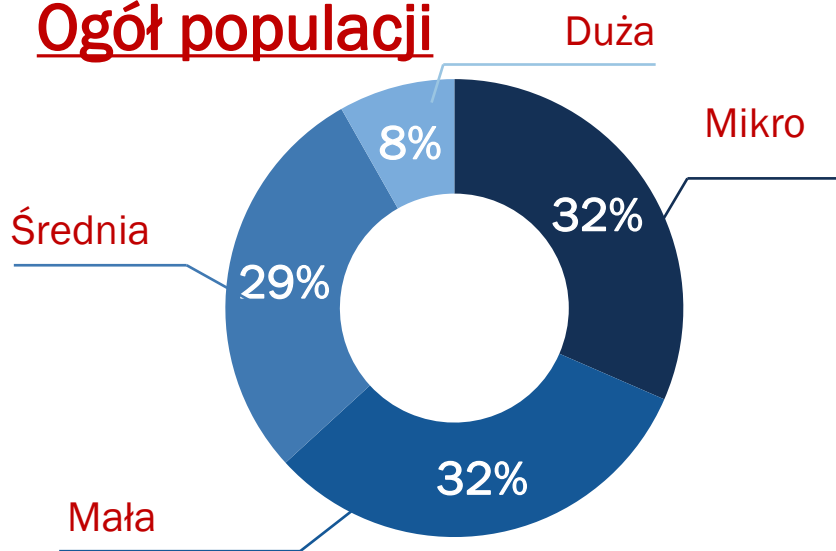
Spośród badanych firm, prawie 12% znalazło się w grupie Liderów. To firmy nie posiadające większych barier rozwoju, charakteryzujące się dobrymi wynikami biznesowymi. Kolejne 36.9% to Potencjalni liderzy – firmy, które cechuje nieco wyższy (niż w przypadku Liderów) poziom barier. Blisko 10% to “firmy w kłopotach” – ich średnia siła barier wzrostu to aż 28 punktów. Najliczniejszą grupę stanowią firmy „przeciętne” (41,6%) - są to podmioty, które ze względu na bariery rozwoju powinny podjąć działania naprawcze lub które napotykają na poważne problemy w funkcjonowaniu.

Siła barier wzrostu

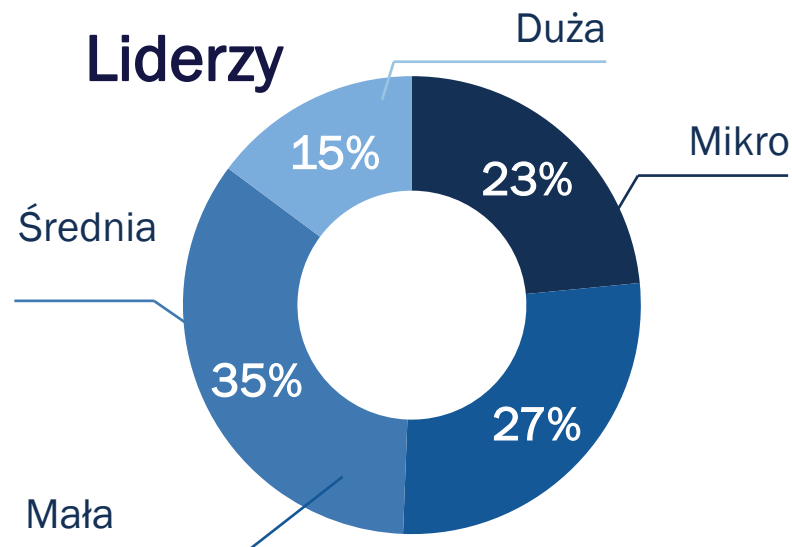


Wielkość firmy

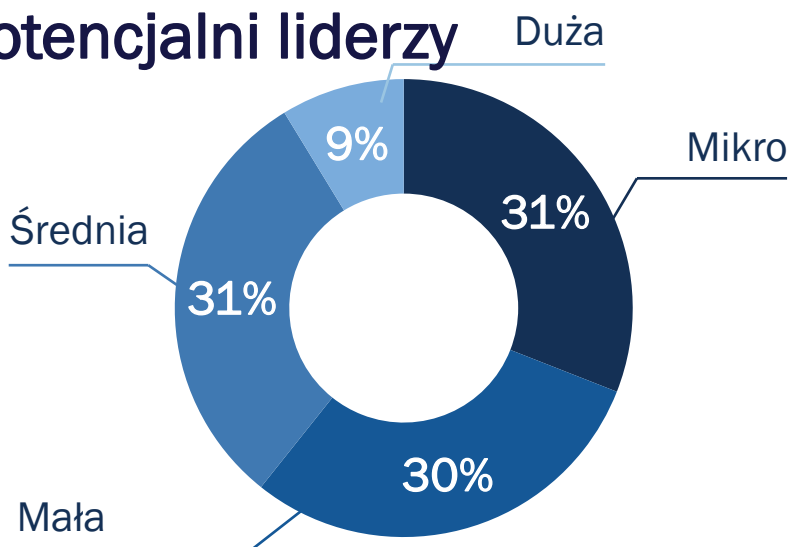
Ogół populacji



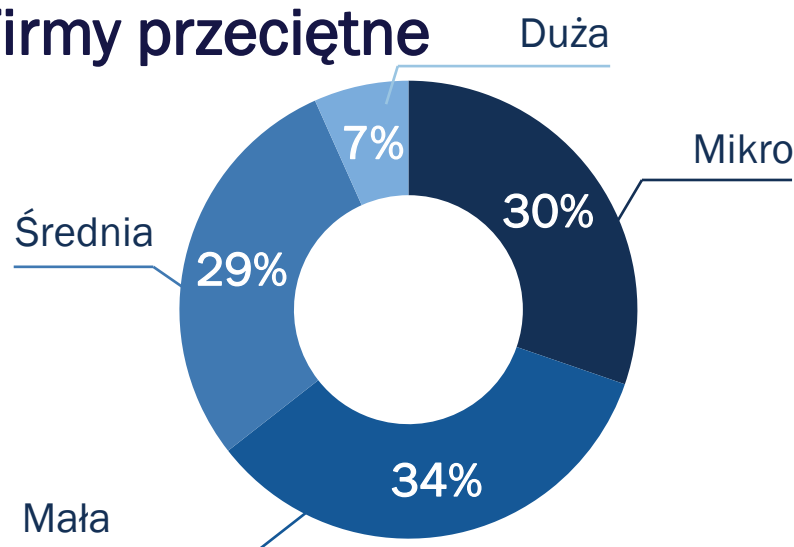
Liderzy



Potencjalni liderzy

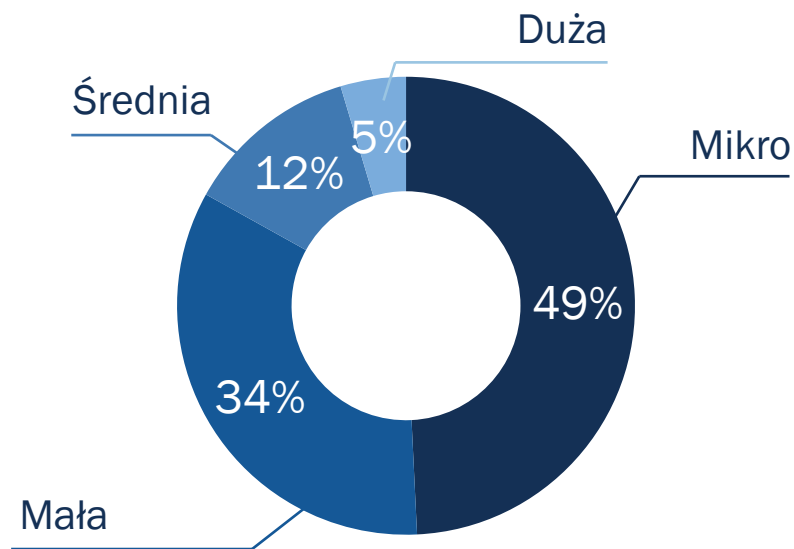
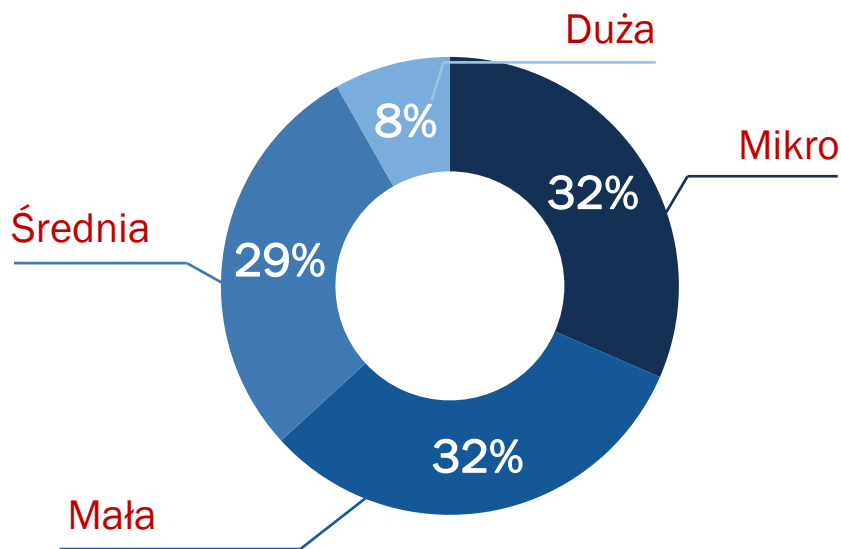


Firmy przeciętne



Firmy w kłopotach

Ogół populacji



Firmy w kłopotach

Główne bariery wzrostu (współczynnik R kwadrat)

Zbyt rzadko monitorujemy realizację naszych planów i przez to mamy problemy z ich realizacją



Brakuje nam dobrych menedżerów



Pracownicy naszej firmy zbyt dużo czasu spędzają "gasząc pożary"



Pracownicy naszej firmy zbyt dużo czasu spędzają "gasząc pożary"



Pracownicy w firmie czują się zagubieni bądź niedoinformowani



Pracownicy uważają, że nasze firmowe spotkania to strata czasu



Wśród pracowników panuje pogląd "Jeśli chcesz, żeby praca była wykonana dobrze, zrób ją sam"



Brakuje nam dobrych menedżerów



Pracownikom naszej firmy brakuje czasu do wykonywania zadań w terminie



Cała populacja

Liderzy

Firmy w kłopotach

Liderzy

ogół populacji

Firmy w kłopotach

Obecność na zagranicznych rynkach

63%

48%

37%

Przychód

(2014 r. w porównaniu z 2013 r.)

79%

61%

45%

Zysk brutto

(2014 r. w porównaniu z 2013 r.)

65%

51%

33%

Zatrudnianie pracowników

56%

52%

36%

Popyt na produkty firmy

(2014 w porównaniu z 2013 r.)

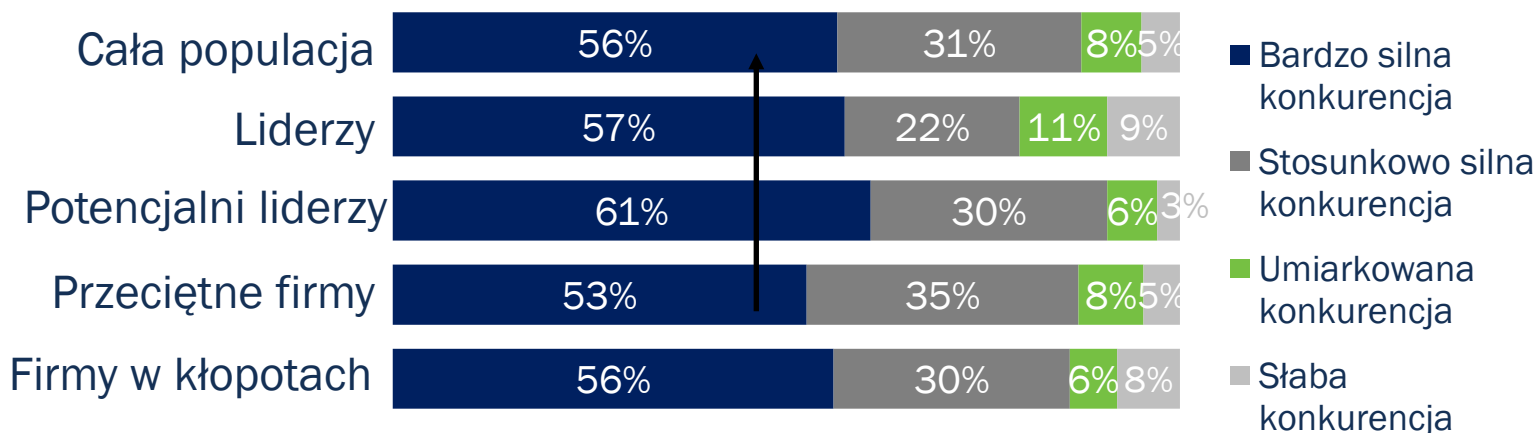
41%

33%

23%

Konkurencyjność

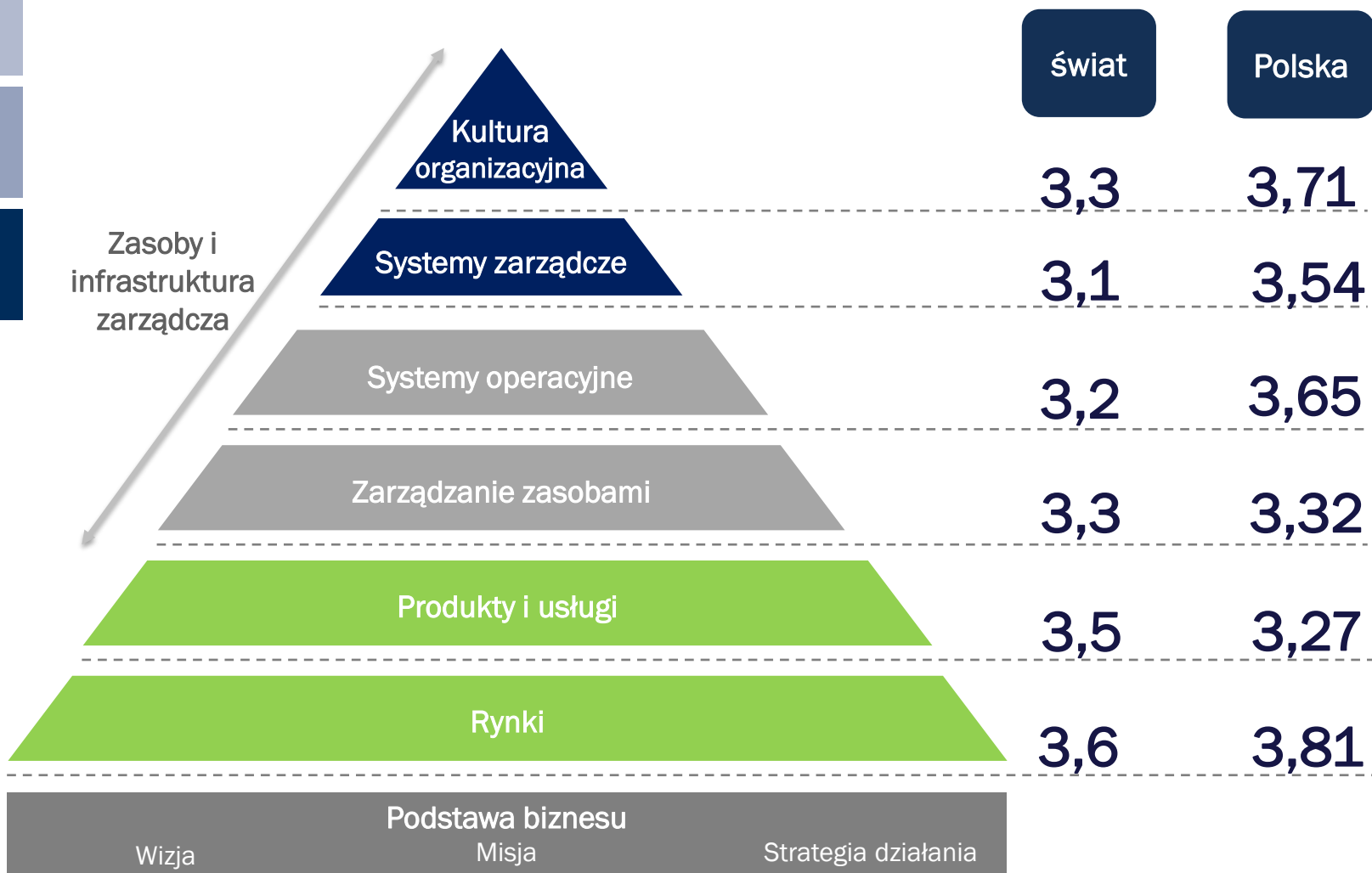
Jak silna konkurencja występuje obecnie na rynku, na którym działa Państwa firma?



Co ciekawe, zgodnie z założeniami modelu Growing Pains, **specyfika rynków nie warunkuje kondycji przedsiębiorstwa**. Okazuje się, że firmy we wszystkich segmentach działają na rynkach cechujących się podobnym nasileniem konkurencji.

Słabe i mocne strony polskich przedsiębiorstw

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



Czynniki rozwoju i ryzyka

wyniki oparte na analizie współczynnika determinacji r^2 kwadrat

Rynki – najważniejsze elementy



Cała populacja
3,80

Liderzy
Nastawienie na klienta i wiedzę rynkową
4,55

Firmy w kłopotach
Stworzenie strategii i wyraźnych przewag konkurencyjnych
2,93

Produkty – najważniejsze elementy

Nasze produkty i usługi są prawie takie same, jak naszych konkurentów

48,1%

Przeoczyliśmy niektóre okazje do rozwoju i wprowadzenia nowych produktów lub usług na rynek

38,9%

Klienci są zadowoleni z naszych produktów lub usług

13,1%

Cała populacja

3,32

Nasze produkty i usługi są prawie takie same, jak naszych konkurentów

47,2%

Przeoczyliśmy niektóre okazje do rozwoju i wprowadzenia nowych produktów lub usług na rynek

44,6%

Klienci są zadowoleni z naszych produktów lub usług

8,2 %

Liderzy
Posiadanie i rozwój wyróżników produktowych

3,81

Nasze produkty i usługi są prawie takie same, jak naszych konkurentów

71,1%

Przeoczyliśmy niektóre okazje do rozwoju i wprowadzenia nowych produktów lub usług na rynek

22,4%

Klienci są zadowoleni z naszych produktów lub usług

6,5 %

Firmy w kłopotach
Poszukiwanie wyróżników produktowych

2,94

Zasoby – najważniejsze elementy

Posiadamy wystarczające środki finansowe, aby sprawnie realizować cele, jakie sobie stawiamy



Posiadamy odpowiedni do naszych potrzeb sprzęt i zaplecze techniczne



Mamy wystarczającą liczbę odpowiednio wykwalifikowanych pracowników



Cała populacja

3,53

Posiadamy wystarczające środki finansowe, aby sprawnie realizować cele, jakie sobie stawiamy



Posiadamy odpowiedni do naszych potrzeb sprzęt i zaplecze techniczne



Nasze systemy informatyczne i przepływ informacji w przedsiębiorstwie są wystarczające do bycia efektywną firmą



Liderzy
Zrównoważone elementy

4,23

Posiadamy wystarczające środki finansowe, aby sprawnie realizować cele, jakie sobie stawiamy



Nasze systemy informatyczne i przepływ informacji w przedsiębiorstwie są wystarczające do bycia efektywną firmą



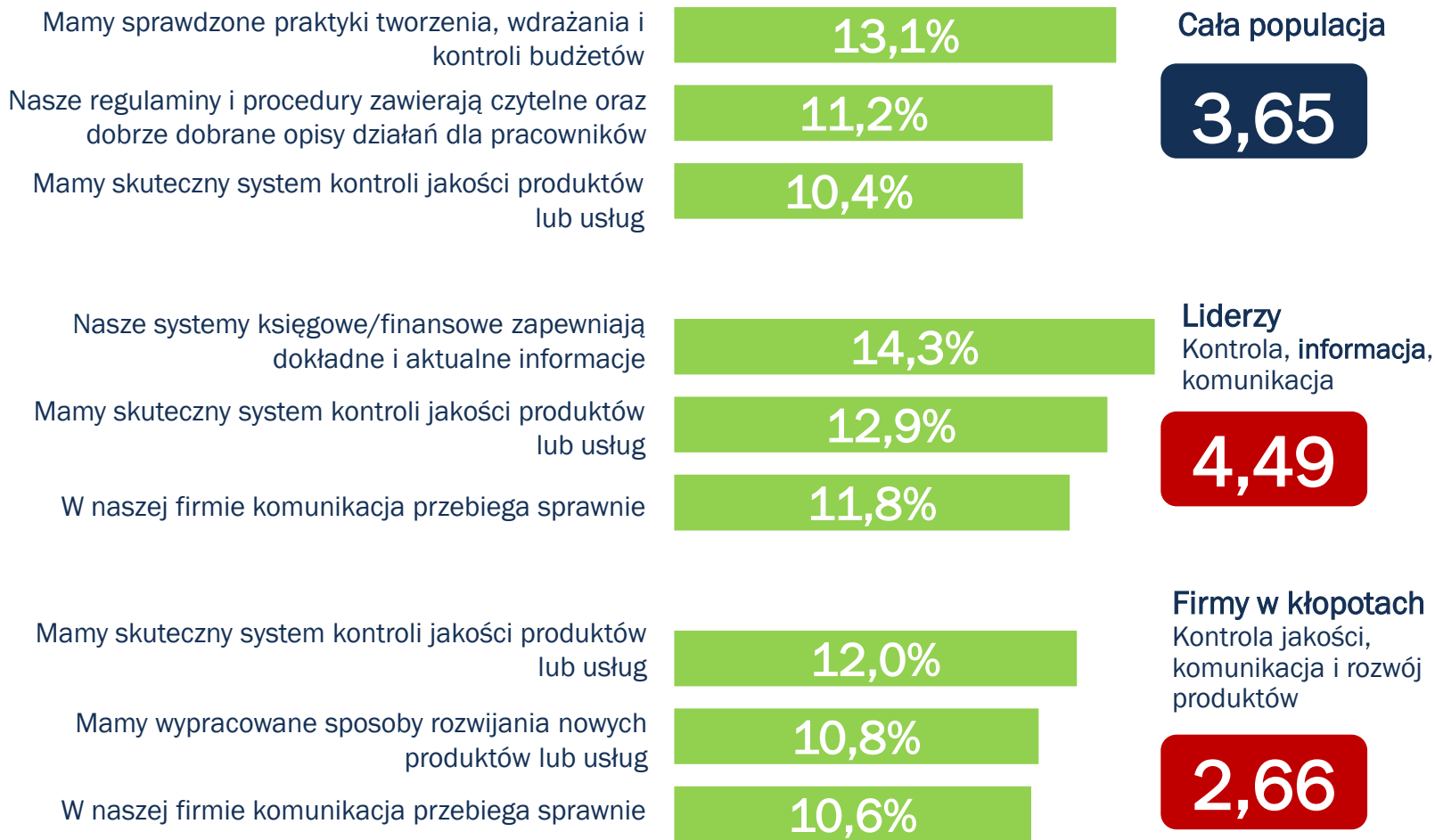
Mamy wystarczającą liczbę odpowiednio wykwalifikowanych pracowników



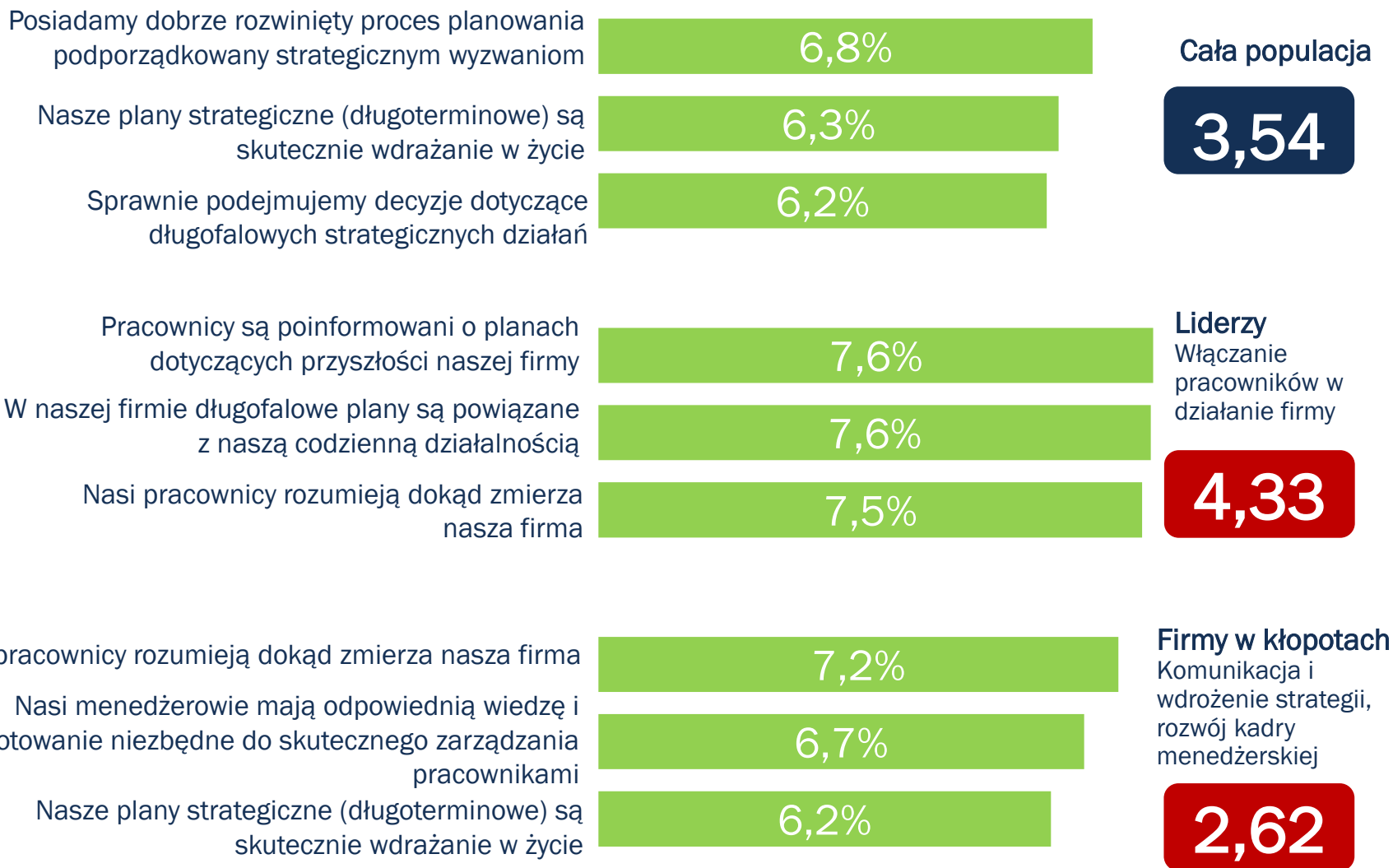
Firmy w kłopotach
Dostęp do środków finansowych

2,61

Systemy operacyjne – najważniejsze elementy



Systemy zarządcze – najważniejsze elementy



Kultura organizacyjna – najważniejsze elementy

Pracownicy są zachęceni do zgłaszania własnych sugestii i konstruktywnej krytyki



W naszej firmie dobrze widziane jest poszukiwanie nowatorskich rozwiązań, nawet jeśli są ryzykowne



Menedżerowie w naszej firmie poświęcają czas, aby przekazać obowiązujące w naszej firmie zasady



Cała populacja



W naszej firmie ludzie sobie ufają



Pracownicy są zachęceni do zgłaszania własnych sugestii i konstruktywnej krytyki



Pracownicy naszej firmy oceniani są przez przełożonych w sposób rzetelny i sprawiedliwy



Liderzy
Zaufanie i sprawiedliwa ocena, otwartość na zmiany



Nasi pracownicy zbyt dużo energii poświęcają na obronę swojej pozycji w firmie



W rozmowach z zarządem/wyższą kadrą menedżerską nasi pracownicy swobodnie wypowiadają opinie na temat drażliwych kwestii



W naszej firmie ludzie sobie ufają



Firmy w kłopotach
Zaufanie, rywalizacja, słuchanie pracowników



Zarządzanie wynikami fin. – najważniejsze elementy

Określamy konkretne cele dotyczące przychodów, zysków i innych finansowych aspektów naszej działalności

22,1%

Regularnie osiągamy zakładane cele finansowe

21,4%

Regularnie porównujemy osiągnięte przez nas wyniki finansowe z zakładanymi celami

20,1%

Cała populacja

3,49

Wartość finansowa naszej firmy systematycznie wzrasta

23,6%

Zachowujemy równowagę pomiędzy realizacją krótkoterminowych celów finansowych a dążeniem do długotrwałego sukcesu

20,4%

Regularnie osiągamy zakładane cele finansowe

20,1%

Liderzy

Nastawienie na zachowanie równowagi

4,39

Wartość finansowa naszej firmy systematycznie wzrasta

32,8%

Regularnie osiągamy zakładane cele finansowe

20,6%

Określamy konkretne cele dotyczące przychodów, zysków i innych finansowych aspektów naszej działalności

20,0%

Firmy w kłopotach

Nastawienie na zwiększanie wartości firmy i kontrola realizacji celów fin.

2,24

Aby uzdrowić firmę...

Usuń **wewnętrzne** Bariery Wzrostu. Każda firma ma własną specyfikę, ale nasze badanie wykazało, że najczęstsze bariery to:

Brak dobrych menedżerów

Brak delegowania zadań, niewłaściwa organizacja pracy i niskie kompetencje pracy zespołowej

Brak planowania – w większości działanie ad-hoc

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 operacyjny

...**kontroluj** jakość produktów i usług i rozwijaj swoją ofertę. Dbaj o sprawną komunikację i sprawne systemy finansowo-księgowo, 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.

Aby utrzymać wzrost...

Bądź wyczulony na wewnętrzne Bariery Wzrostu

Są one symptomem,
że nie wszystko w rozwoju organizacji
poszło zgodnie z planem i mogą być zapowiedzą przyszłych
problemów.



**PANEL POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTW**

www.parp.gov.pl/panel