

OD STARTUPU DO MŚP

Etapy rozwoju firm w Polsce.
Pod lupą

SPIIS TREŚCI

Wprowadzenie 3

Raport w liczbach 5

Od niemowlaka do dojrzałego 7

Etapy rozwoju firm w Polsce

Walka o przetrwanie czy sukces 18

Pierwszy rok działalności

Wróg czai się za rogiem 26

Kryzysy zewnętrzne

Najciemniej pod latarnią 32

Kryzysy wewnętrzne

Na szczycie 40

Co pomaga w sukcesie firmowym

Metodologia 48



WPROWADZENIE



Radosław Woźniak

Prezes Zarządu EFL

Przed Państwem lektura trzynastego – liczę, że szczęśliwego i wartościowego – wydania raportu z serii „Pod lupą”, w której badamy ważne obszary działalności mikro, małych i średnich firm. W poprzednich edycjach koncentrowaliśmy się między innymi na finansowaniu inwestycji, innowacjach, ekologii czy społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MŚP. Zawsze zależało nam, aby temat był jak najbardziej aktualny i korespondował z otoczeniem społeczno-gospodarczym. A to jest od kilkunastu miesięcy niepewne, zmienne i bardzo często niesprzyjające przedsiębiorcom. W szczególności tym najmłodszym i najmniejszym – nazwanym w naszym raporcie „niemowlakami”. Oni są najbardziej podatni na oddziaływanie czynników zewnętrznych takich jak wysoka inflacja, wysokie stopy procentowe, rosnące ceny energii i mediów, niższe wydatki konsumenckie.

Jak wynika z danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, sektor przedsiębiorstw odpowiada za blisko trzy czwarte wartości polskiego PKB. Przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę, a największy udział w PKB mają mikrofirmy – około 30%. To ogromny potencjał, który szybko możemy stracić. Z dostępnych danych wynika, że najtrudniejszy dla firm jest pierwszy rok prowadzenia działalności – przeżywa go ok. 70% organizacji. Trzy lata udaje się prowadzić biznes tylko co drugiej firmie. Te statystyki skłoniły nas do pytania, dlaczego wskaźniki przeżycia przedsiębiorstw są tak niskie? Dlaczego z jednej strony firmy upadają, a z drugiej – nawet jeśli kontynuują działalność – nie wykazują wzrostów, które zakładały na początku swojej przygody biznesowej?

W tej edycji raportu podjęliśmy się identyfikacji czynników sukcesu w rozwoju firm z segmentu MŚP oraz momentów i decyzji, które wpływają na przyspieszenie działalności. Zbadaliśmy także – porównując etapy rozwoju firmy do etapów rozwoju człowieka – w jakiej fazie działalności są polskie mikro, małe i średnie firmy. Okazuje się, że najwięcej w Polsce jest dojrzałych firm, zatrudniających więcej niż 10 pracowników i działających średnio od 6 do 20 lat. Najmniej „raczkuje” niemowlaków, czyli firm zatrudniających mniej niż 5 pracowników i działających krócej niż rok. Badanie pozwoliło nam dowiedzieć się, jak w cyklu życia firmy zmienia się model działalności – kiedy przedsiębiorcy stawiają na specjalizację w segmencie, a kiedy na dywersyfikację oferty? Co więcej, okazuje się, że na poziom dojrzałości organizacji nie wpływa przede wszystkim wielkość firmy, czyli rozbudowana struktura i rosnąca liczba pracowników. Ważniejsze są rola przywódcy i czas funkcjonowania na rynku.

Te i wiele innych ciekawych wniosków dotyczących przeżywalności firm, ich sukcesów i porażek oraz przechodzenia przez kolejne fazy rozwoju znajdują Państwo w tym raporcie. Polska gospodarka ma za sobą bardzo trudne miesiące. Pandemia, wojna, inflacja wywołały recesję, jakiej krajowe przedsiębiorstwa dawno nie doświadczyły. Prowadzenie działalności wymaga od zarządzających umiejętności przechodzenia przez kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne. Jestem przekonany, że nasze badanie okaże się wartościowym punktem wyjścia, drogowskazem do „biznesowej drogi w górę”. Zachęcam Państwa do jego lektury!

Model rozwoju organizacji, tempo jej dojrzewania uzależnione są od wielu czynników. Moment, w jakim się znajduje, wielkość zatrudnienia, sposób zarządzania, zewnętrzna sytuacja gospodarcza i geopolityczna. To część z nich. Jednak bez wątpienia kluczowym determinantem jest branża, w jakiej dana firma działa. W zrealizowanym wspólnie z ICAN Institute badaniu pod lupę wzięliśmy cztery obszary takie jak produkcja, handel, transport i budownictwo. Okazuje się, że przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe dojrzewają najszybciej, ale wymagają większego doświadczenia i specjalistycznej wiedzy. Znacznie wolniej dorastają firmy transportowe i budowlane, ale tutaj konieczne jest zaangażowanie sporych nakładów finansowych. A jak to wygląda w szczegółach?

Działalność transportowa na pierwszy rzut oka jest postrzegana jako łatwa do prowadzenia i dobrze płatna, bo popyt na usługi transportowe jest duży, a dostępność zleceń łatwa do pozyskania. Co więcej, rozwój takiej działalności nie wymaga wielu kwalifikacji. Jest jednak jedno „ale”... Finanse. Uruchomienie firmy transportowej wymaga dużych inwestycji związanych z kupnem pojazdu, którego koszt w przypadku ciągnika siodłowego i naczepy sięga kilkuset tysięcy złotych, środkami obrotowymi potrzebnymi na finansowanie działalności – głównie kosztów benzyny, oraz kosztami pracowników. Dużym wyzwaniem jest pozyskanie na start finansowania zewnętrznego z uwagi na brak historii kredytowej. W efekcie rozwój biznesu sprowadza się do wyboru jednej z dwóch strategii – bezpiecznej i niskomarżowej współpracy ze spedytorem lub wyżejmarżowej, ale obarczonej większym ryzykiem bezpośredniej współpracy klientami.

Firmy produkcyjne najczęściej zakładane są przez osoby z szeroką wiedzą techniczną, które w pierwszym etapie zaczynały od handlu i dystrybucji, aby potem przejść w prostą produkcję części lub mniej złożonych elementów. Jednak zbyt duża koncentracja na kwestiach technicznych i produkcyjnych, a za małe doświadczenie biznesowe pozostają największym wyzwaniem tej branży. W związku z tym firmy produkcyjne przechodzą najwięcej zmian modelu biznesowego – z firmy początkowo handlowej w produkcyjną, przejście od detalu do hurtu czy wejście na rynki zagraniczne.

Choć historie powstania firm budowlanych są bardzo różne, to w każdym przypadku właściciel ma doświadczenie i zaczynał od jednoosobowej działalności. Ze względu na bariery związane z pracownikami, kosztami maszyn i urządzeń czy jakością pracy, przedsiębiorstwa budowlane można podzielić na kilka grup. Od najmniejszych zatrudniających kilka osób i specjalizujących się w tzw. wykończeniówce mieszkań i domów, przez kilkunastoosobowe załogi realizujące zlecenia dla obiektów przemysłowych czy usługowych, po podwykonawców lub generalnych wykonawców w ramach dużych projektów budowlanych.

Prowadzenie punktu handlowego najczęściej przedsiębiorcy zaczynają od jednej kategorii produktowej, która w trakcie działalności staje się jedną z wielu. Wraz z rozwojem działalność wymaga większej powierzchni sprzedażowej, a kolejnym krokiem jest otwieranie nowych lokalizacji. Tutaj, podobnie jak w budownictwie, mamy do czynienia z trzema grupami, ale determinantą jest liczba lub wielkość sklepów. Od jednego prowadzonego przez właściciela lub rodzinę, przez niewielką sieć kilku sklepów, po markety zatrudniające co najmniej kilkadziesiąt osób.

Jak widać branża, z jaką się wiążemy, ma znaczenie. Dlatego warto także pod tym kątem zapoznać się ze szczegółami naszego raportu pod lupą, bo mogą okazać się pomocne w krystalizacji najbardziej odpowiedniego modelu biznesowego.

BRANŻA

MA ZNACZENIE



Wojciech Przybył

Członek Zarządu EFL

RAPORT W LICZBACH

Biorąc pod uwagę etapy rozwoju MŚP, w Polsce działa **11% niemowlaków, 18% nastolatków, 15% studentów, 18% dorosłych i 38% firm dojrzałych.**

49% MŚP założyło działalność gospodarczą, gdyż pojawiła się **dobra okazja rynkowa.**
42% chciało **sprawdzić swoich sił „na swoim”.**

42% przedsiębiorców za najbardziej negatywne źródła kryzysów zewnętrznych uważa **czynniki rynkowe** takie jak inflacja czy pandemia, a 34% miało problemy firmowe przez **silną konkurencję.**

23% MŚP uważa, że ich najmocniejszą stroną jest **oferta produktowa.**

Wyzwaniem w prowadzeniu własnego biznesu w pierwszym roku działalności jest brak wiedzy biznesowej. Tylko **14% właścicieli firm czuło się dobrze przygotowanymi** do tego kroku.

RAPORT W LICZBACH

Aż 49% zapytanych odpowiedziało, że największą barierą w zwiększeniu efektywności w okresie kryzysu jest **niska kreatywność**.

Zbyt szybkie działanie na zbyt wielu frontach wywołało niebezpieczne kryzysy wewnętrzne w 78% firm, a **jednoosobowe zarządzanie organizacją** skutkowało problemami w 71% MŚP.

Cztery kluczowe taktyki radzenia sobie z kryzysami wewnętrznymi to **reorganizacja procesów w firmie (45%)**, **zbudowanie struktury organizacyjnej (39%)**, **nadanie większych uprawnień pracownikom (34%)** oraz **powołanie/rekonstrukcja zespołu zarządzającego (32%)**.

Komunikatywność to najważniejsza cecha przedsiębiorcy potrzebna do **zarządzania firmą w opinii 31% zapytanych**.

Sukces młodej firmy na rynku w opinii 84% przedsiębiorców przede wszystkim zależy **od wiedzy i kompetencji właściciela**.

1

OD NIEMOWLAKA DO DOJRZAŁEGO

Etapy rozwoju firm w Polsce



5 ETAPÓW ROZWOJU FIRMY



NIEMOWLAK

11%



NASTOLATEK

18%



STUDENT

15%



DOROSŁY

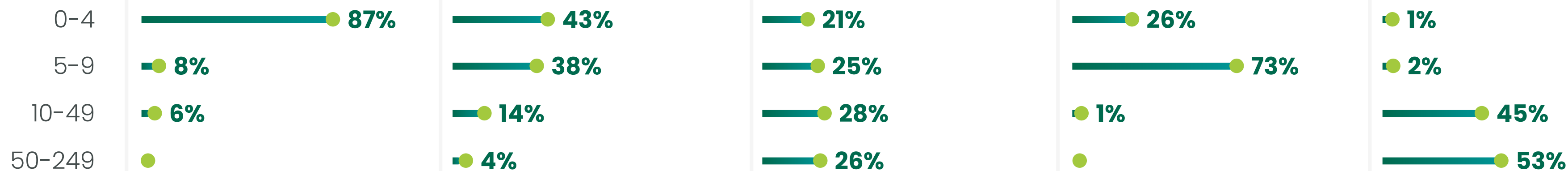
18%



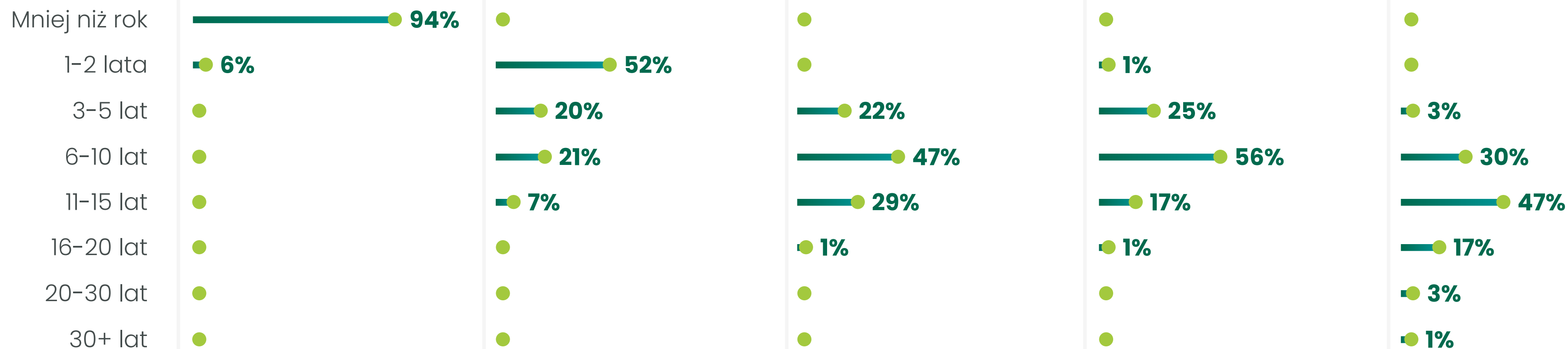
DOJRZAŁY

38%

Liczba zatrudnionych pracowników



Okres prowadzenia działalności



5 ETAPÓW ROZWOJU FIRMY

W badaniach naukowych rozwój firmy często porównywany jest do etapów rozwoju człowieka. Korzystając z takiego porównania przedstawiciele mikro, małych i średnich firm sami określili, na jakim etapie rozwoju znajduje się prowadzona przez nich działalność gospodarcza. Badanie pozwoliło na identyfikację pięciu segmentów firm, na różnych etapach rozwoju, takich jak niemowlak, nastolatek, student, dorosły, dojrzały. W polskim sektorze MŚP najwięcej jest dojrzałych firm, zatrudniających więcej niż 10 pracowników i działających średnio od 6 do 20 lat – 38%. Najmniej „raczkuje” niemowlaków, czyli firm zatrudniających mniej niż 5 pracowników i działających krócej niż rok – 11%.

Niemowlak

To firma funkcjonująca na rynku krócej niż rok, zatrudniająca mniej niż 5 pracowników. Jej właściciel najczęściej rozpoczął działalność, gdyż zawsze chciał to zrobić, jest dokładny i skrupulatny. Główne trudności, z którymi zderzył się zakładając firmę, stanowiły wysokie koszty związane z uruchomieniem działalności oraz kwestie prawno-podatkowe. Niemowlak czuje się najlepiej w obszarze wyspecjalizowanej oferty produktowej, z którą wyszedł na rynek. Na tym etapie zarządzanie ma bardzo uproszczony charakter, gdyż

zarządzającym brakuje umiejętności strategicznych i zarządzania procesami. Zdecydowana większość badanych (91%) na niskim poziomie ocenia swoją wiedzę w prowadzeniu działalności. Główny cel prowadzenia działalności to wzrost liczby klientów i sprzedaży oraz pilnowanie płynności finansowej. Niemowlak przyspiesza głównie dzięki agresywnej sprzedaży, ekspansji rynkowej oraz innowacjom produktowym. Na tym etapie jest widoczna największa wrażliwość na kryzysy, zarówno zewnętrzne (konkurencja, problem z pozyskaniem wartościowych pracowników), jak i wewnętrzne (chaos organizacyjny, jednoosobowe sterowanie firmą). W działaniach antykryzysowych firmy te, częściej niż inne, stawiają na ograniczenie kosztów. Z drugiej strony chętnie szukają sposobów na poszerzenie grupy klientów o nowe segmenty.

Nastolatek

To firma funkcjonująca na rynku najczęściej 1-2 lata, zatrudniająca mniej niż 10 pracowników. Jej właściciel rozpoczął działalność, gdyż chciał spróbować działać na swoim, jest pomysłowy i kreatywny. Główny kierunek koncentracji działań na tym etapie rozwoju to wzrost liczby klientów i stabilizacja firmy. Mocne strony nastolatka to konkurencyjna oferta i wysokie kompetencje sprzedażowe.

Choć zarządzającym na tym etapie nadal brakuje kompetencji w zarządzaniu strategicznym i procesowym, to jednak znacznie lepiej niż niemowlak badani radzą sobie z zarządzaniem finansami i rekrutacją pracowników. Chociaż dominuje tradycyjne (transakcyjne) podejście do finansów, to co piąty respondent zaczął patrzeć na nie z perspektywy wsparcia w rozwoju, a banki zaczął traktować jako partnerów w rozwoju biznesu. Strategie przyspieszenia łączą w sobie elementy innowacji produktowej, współpracy z partnerami z dużym potencjałem wzrostu i agresywnej sprzedaży, w tym na rynki zagraniczne i e-commerce. Dla nastolatka największe wyzwania są natury zewnętrznej – kryzysy rynkowe, silna konkurencja i trudności związane z rynkiem pracy. W działaniach antykryzysowych firma na tym etapie koncentruje się na optymalizacji kosztów, ograniczaniu bieżących wydatków oraz wzmocnieniu relacji z obecnymi klientami.

Student

To firma mikro, mała lub średnia, funkcjonująca na rynku najczęściej 6-10 lat. Jej właściciel rozpoczął działalność, gdyż pojawiła się okazja. Wyróżnia ją komunikatywność, wytrwałość i konsekwencja. Największym wyzwaniem dla studenta były wysokie koszty związane z uruchomieniem działalności,

5 ETAPÓW ROZWOJU FIRMY

a w pierwszym roku działalności trudne było pozyskanie finansowania. Na tym etapie co trzecia firma wypracowała już stabilne finanse, konkurencyjną ofertę i dostęp do talentów. Główny kierunek koncentracji działań to stabilizacja firmy, choć wciąż zarządzający stawiają na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na ofercie produktowej. W co drugiej badanej firmie istotnej transformacji uległy finanse. Znaczna część ma już dyrektora finansowego. Na tym etapie na liście czynników przyspieszających rozwój firmy pojawia się dodatkowo transformacja cyfrowa, która wzmacnia efektywność działań sprzedażowych i optymalizację wydajności. Dla studenta szczególnie dużym wyzwaniem w rozwoju firmy okazują się aspekty HR-owe takie jak jednoosobowe zarządzanie oraz odchodzenie kluczowych pracowników. W sytuacji wystąpienia kryzysu, student częściej niż inne firmy dąży do wzmocnienie relacji z obecnymi klientami i stara się pozyskać nowe źródła finansowania. Efektywność działań najbardziej ogranicza zbyt wolne reagowanie.

Dorosły

To firma funkcjonująca na rynku ponad 10 lat, ale zatrudniająca do 10 pracowników. Właściciel rozpoczął działalność, bo chciał spróbować działania na swoim. Wyróżnia

go komunikatywność, kreatywność oraz dbanie o finanse. Główne wyróżniki firmy na tym etapie to oferta produktowa, pozycja rynkowa i doświadczony zespół pracowników. Dorosłym wciąż brakuje rozwiniętych umiejętności zarządczych, ale mocnymi stronami są kontrola finansowa i skuteczność w rekrutacji pracowników. Główny kierunek koncentracji działań to wzrost udziałów rynkowych i stabilizacja firmy. Firmy znajdujące się w tej fazie rozwoju to przedsiębiorstwa oceniające swoje doświadczenia wysoko, ale rzeczywistość pokazuje, że są mało konkurencyjne, a ich sytuacja finansowa to duże wyzwanie – borykają się z wysokimi kosztami i niską rentownością. Większym zagrożeniem dla dorosłego jest konkurencja niż kryzysy rynkowe. W radzeniu sobie z trudnościami na tym etapie rozwoju najczęściej firmy koncentrują się na optymalizacji kosztów i ograniczaniu bieżących wydatków. Dodatkowo stawiają na wzmocnienie relacji z obecnymi klientami.

Dojrzały

To firma działająca średnio od 6 do 10 lat, zatrudniająca powyżej 10 pracowników – ponad połowa ma zespół liczący już powyżej 50 osób. Właściciel najczęściej rozpoczął działalność przy nadarzającej się okazji. Wyróżnia go kompetencja i wiedza oraz znajomość branży i

elastyczność. Połowa dojrzałych firm osiągnęła już stabilność finansową, zbudowała atrakcyjną ofertę zapewniającą dynamiczny wzrost oraz skutecznie przyciąga i zatrzymuje utalentowanych pracowników. Co trzeci dojrzały ma również wypracowaną strategię. Większość ma tym etapie zdywersyfikowaną ofertę, a główny cel podejmowanych działań to wzrost udziałów rynkowych. Dojrzałe firmy MŚP, bardziej niż inne, obawiają się stagnacji rozwoju i spadku wydajności. Firmy te w sposób dojrzały podchodzą do roli finansowania w rozwoju biznesu. W połowie pytanym firm zarządzanie finansami ma charakter profesjonalny. Za ten obszar odpowiedzialny jest dyrektor finansowy, a jego rola koncentruje się na kontrolingu i budowaniu bezpiecznych finansów. Te przedsiębiorstwa, częściej niż inne, jako zagrożenie postrzegają opóźnienia w płatnościach i nieuczciwą konkurencję. W sytuacji kryzysowej oprócz optymalizacji kosztów i ograniczania bieżących wydatków częściej niż inne firmy decydują się na redukcję zatrudnienia. Z drugiej strony działają ofensywnie, stawiają na poszerzenie grupy klientów o nowe segmenty. Weryfikują strukturę organizacyjną, nadają nowe uprawnienia pracownikom i przeprowadzają rekonstrukcje zespołów zarządzających.

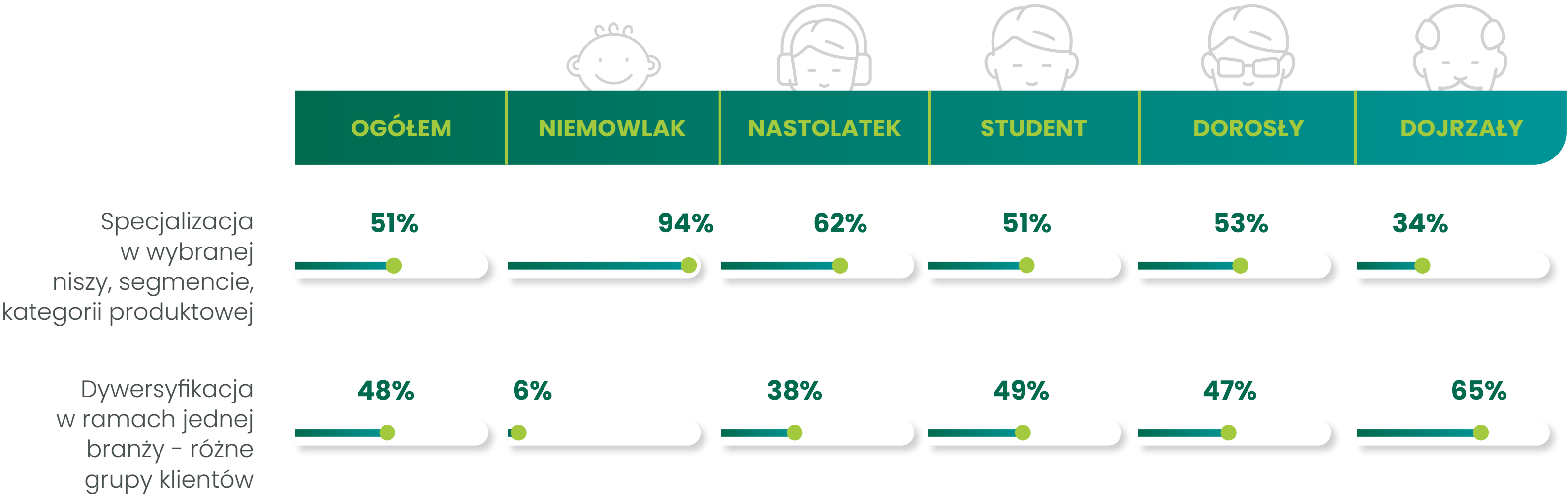


SPECJALIZACJA CZY DYWERSYFIKACJA

Jaki jest model działalności firmy?

Na początku mniej znaczy więcej

Model działalności firmy zmienia się w cyklu życia firmy, z wyspecjalizowanej w wybranej niszy lub segmencie w kierunku dywersyfikacji oferty. Niemowlaki, czyli nowo powstałe firmy, w zdecydowanej większości mają wyspecjalizowaną ofertę (94%). Na etapie nastolatka taką ofertę ma 6 na 10 badanych, a wśród studentów i dorosłych co druga firma stawia na konkretną niszę. Szala przechyla się na korzyść dywersyfikacji w biznesie w najbardziej doświadczonych firmach. Co trzeci dojrzały specjalizuje się w wybranej kategorii produktowej, jednak większość prowadzi zdywersyfikowaną działalność w ramach jednej branży. Oferuje różne produkty i usługi różnym grupom klientów.





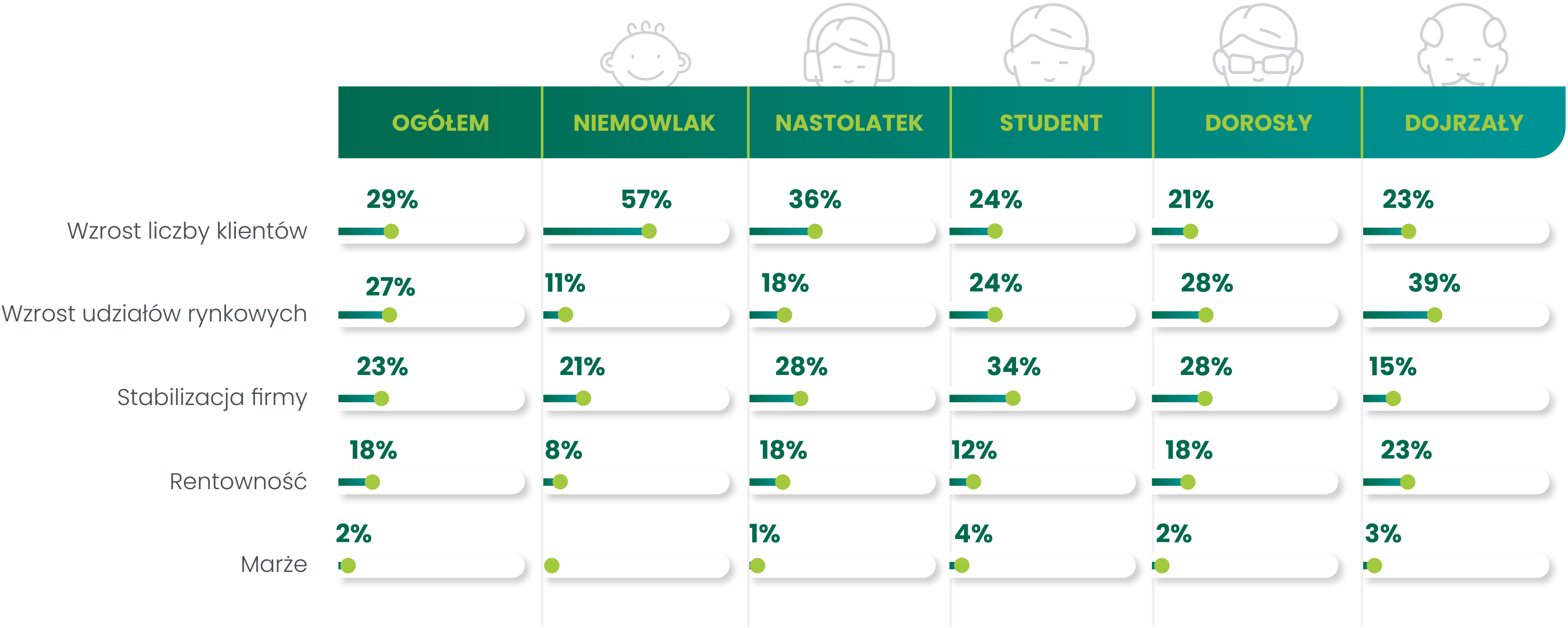
Andrzej Celban

Wiceprezes Zarządu
VanKing Celkar Group

“ Rozproszenie działalności w mojej ocenie to nie jest dobra koncepcja. Zdecydowanie lepsza jest specjalizacja, czyli poszukanie odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku, wstrzelenie się z konkretnym asortymentem. Nasza firma w ostatnich latach wyspecjalizowała się mocno w niszy samochodów dostawczych. Wszystko, co robimy, jest pośrednio lub bezpośrednio związane z naszą strategią wokół samochodów dostawczych do 3,5 tony. Zaczynając od asortymentu i stocku magazynowego, po rekrutację i szkolenie personelu. Bo specjalizacja nie może funkcjonować bez dobrego serwisu obsługi klientów. Uważam, że skupienie się na konkretnym obszarze, poszerzanie wiedzy na jego temat, zdobywanie unikalnego doświadczenia to jest coś, co nas wyróżnia i daje przewagę nad innymi firmami. ”

Dobra baza klientów to podstawa

W cyklu życia organizacji zmienia się również koncentracja strategiczna biznesu. Na etapie powstawania firmy zarządzający skupiają się przede wszystkim na liczbie klientów i wzroście sprzedaży – tak odpowiedziało 57% zapytanych. W mniejszym stopniu liczą się rentowność czy udziały rynkowe. Nastolatki wciąż najbardziej zależy na poszerzaniu grupy odbiorców produktów i usług, jednak częściej niż niemowlak zwraca uwagę na stabilizację, udziały rynkowe i rentowność. Student najczęściej ma przede wszystkim potrzebę stabilizacji, podobnie jak dorośli. Jednak ten drugi chce jednocześnie zwiększać swoje udziały rynkowe, które są najważniejsze na etapie dojrzałości firmy.



KONCENTRACJA, CZYLI NA TYM SIĘ SKUPIAMY

Co jest przedmiotem koncentracji firmy w krótkim okresie czasu?

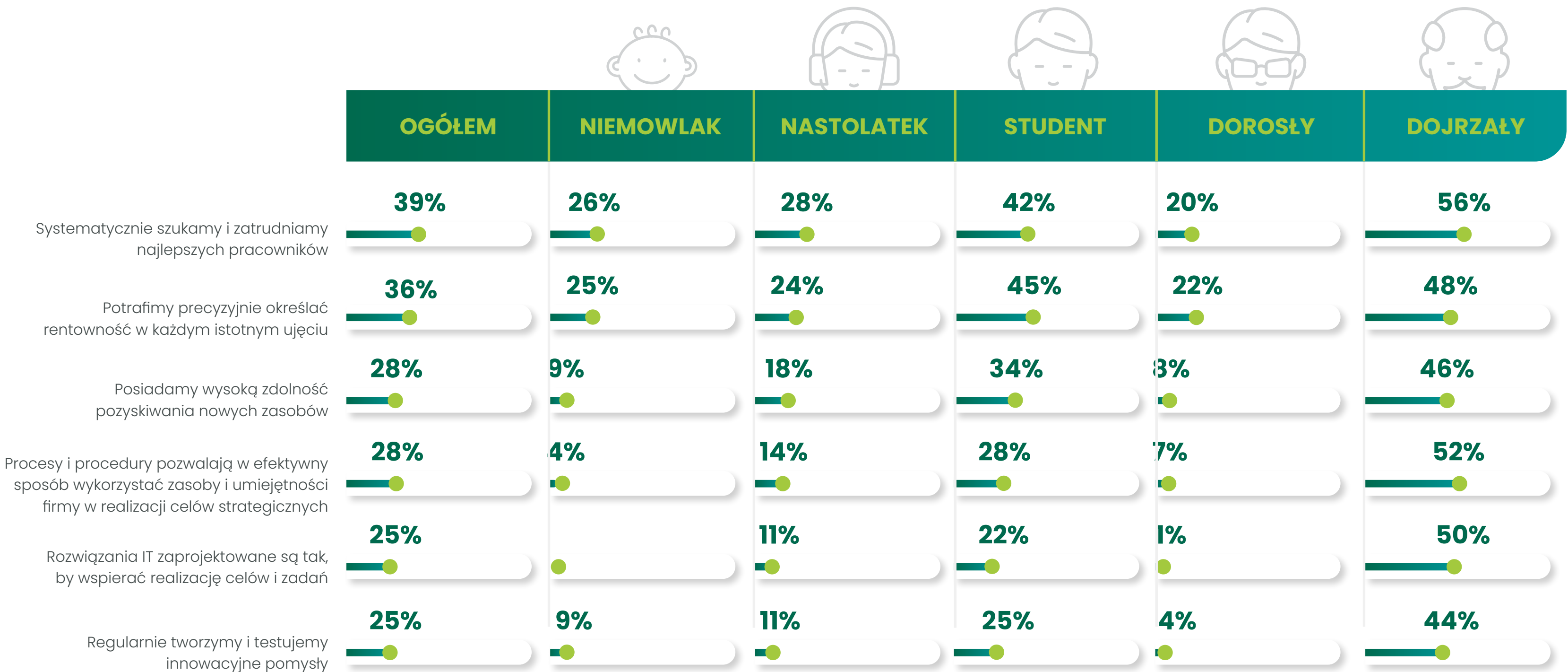


MODEL ZARZĄDZANIA

Proszę ocenić, w jakim stopniu wskazana cecha opisuje podejście do zarządzania firmą?

Krok po kroku

Dziecko w wieku niemowlęcym na początku niewiele potrafi, uważnie obserwuje, testuje najprostsze rozwiązania i krok po kroku buduje swoją pewność. Podobnie zachowują się zarządzający firmami, które dopiero wkraczają w biznesową rzeczywistość. Metody zarządzania są rozwijane i doskonalone wraz ze wzrostem dojrzałości firmy. Najmłodsze organizacje, działające nie dłużej niż rok, nie mają zazwyczaj wypracowanych sposobów zarządzania, szczególnie dotyczy to budowania strategii, najbardziej skupiają się na rekrutacji ludzi i weryfikacji rentowności biznesu. Na etapie nastolatka testowane są rozwiązania IT oraz nowe pomysły, powoli rozwijane są umiejętności zarządcze. Co piąty student ma już wypracowaną strategię, zdecydowanie lepiej radzi sobie już z kontrolą finansową i rekrutacją talentów. Wśród dojrzałych przedsiębiorstw dotyczy to już około połowy badanych.





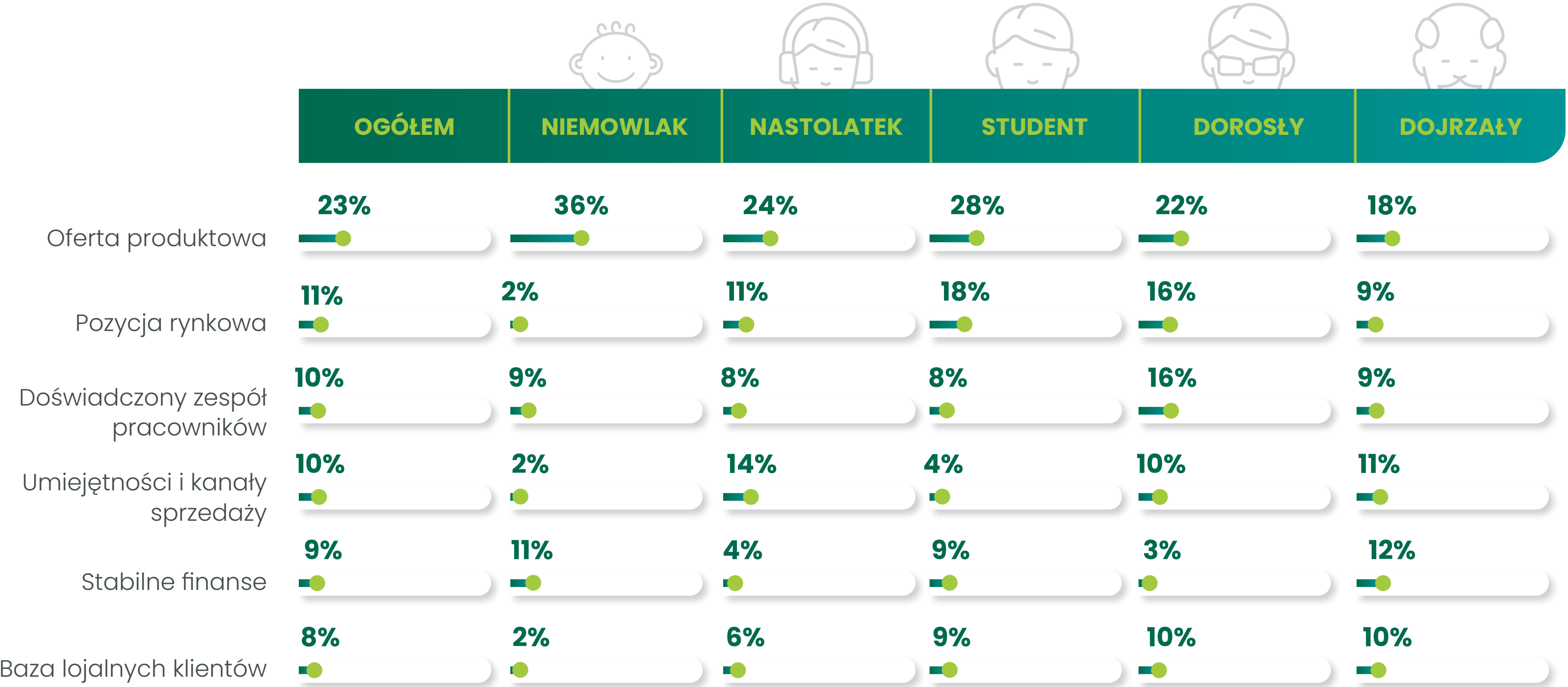
Katarzyna Kołczewska

Prezes Zarządu
ProCardia Medical

“ Pierwszym etapem rozwoju naszego biznesu był etap „radosnej działalności gospodarczej”, etap startupu. Każdy znał się po trochu na wszystkim, byliśmy bardzo zaangażowani, każdy był w stanie zastąpić każdego. Potem pojawił się etap stabilizacji, zaczęły powstawać pierwsze działy firmy, które zajmowały się konkretnymi obszarami działalności organizacji. Pojawiło się uproszczenie, zaczęliśmy rozpisywać procedury, ustanawiać standardy postępowania. To był nasz wiek młodości. Ostatni etap, który bardzo dużo zmienił, to etap bardzo szybkiego rozwoju w zakresie nowych technologii i IT, które pomagają w codziennej pracy. Sztuczna inteligencja, która jest podstawą większości z nich, nieprawdopodobnie usprawniła naszą organizację i pomogła generować wymierne korzyści finansowe, tzn. niższe koszty, wyższe przychody, lepszą efektywność stanowisk. Teraz nazwałabym naszą firmę aktywnym trzydziestoparolatkiem, który ma jeszcze sporo do zrobienia, któremu jeszcze się chce, ma dużo nowych pomysłów i słucha klientów. To jeszcze nie jest etap odcinania kuponów. ”

Przede wszystkim produkt

Mocne strony badanych firm MŚP uzależnione są znacznie bardziej od cyklu życia niż od branży, w jakiej działają. Na każdym etapie badani wskazali w pierwszej kolejności na ofertę produktową, ale to najmłodsze firmy najmocniej wśród wszystkich organizacji są przekonane o unikalności swoich produktów lub usług. Dwa razy więcej niemowlaków niż dojrzałych wskazało na ten element (36% vs.18%). Dla nastolatków ważnym wyróżnikiem są kanały i kompetencje sprzedażowe, zaś dalej, oprócz oferty rośnie rola pozycji rynkowej i doświadczonego zespołu. Wśród dojrzałych firm trudno odnaleźć dominujące cechy. Na tym etapie modele zarządzania są znacznie bardziej zróżnicowane niż wśród młodszych uczestników rynku.



MAMY TO,
CZYLI MOCNE STRONY

Jakie są mocne strony firmy na obecnym etapie rozwoju?

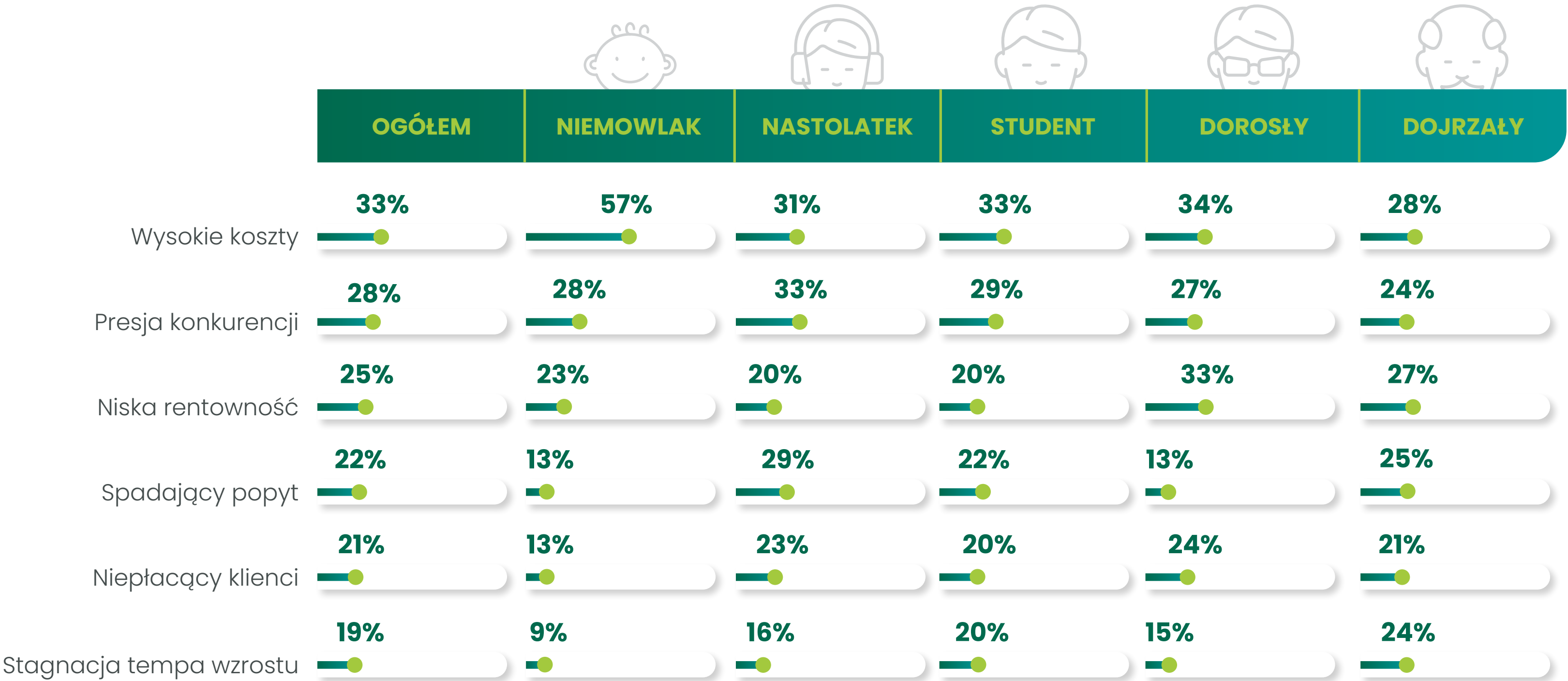


BOIMY SIĘ CZYLI WYZWANIA

Jakie są największe wyzwania w prowadzeniu działalności na obecnym etapie rozwoju firmy?

Od kosztów po spadek wydajności

TOP3 wyzwania w prowadzeniu działalności stanowią wysokie koszty (33%), presja konkurencji (28%) i niska rentowność (25%). Jednak biorąc pod uwagę etapy rozwoju, odpowiedzi różnicują się. Nowopowstałe przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej niż ich starsi koledzy wskazują na wysokie koszty (57% odpowiedzi). Dla niemowlaka większym wyzwaniem niż dla pozostałych jest również zbudowanie pozycji rynkowej (23%). Nastolatkom najczęściej obawiają się presji ze strony konkurencji (33%) oraz częściej – w porównaniu do innych – spadającego popytu (29%) i trudności w rekrutacji pracowników (18%). Dla studenta głównym wyzwaniem pozostają wysokie koszty, ale częściej wskazuje na trudniejszy dostęp do finansowania inwestycji (14%) oraz problemy wizerunkowe (17%). Dorośli najbardziej borykają się z wysokimi kosztami i niską rentownością. A najbardziej dojrzałe firmy MŚP, znacząco częściej niż ich młodszy koledzy, obawiają się stagnacji rozwoju (24%) i spadku wydajności (15%).



2

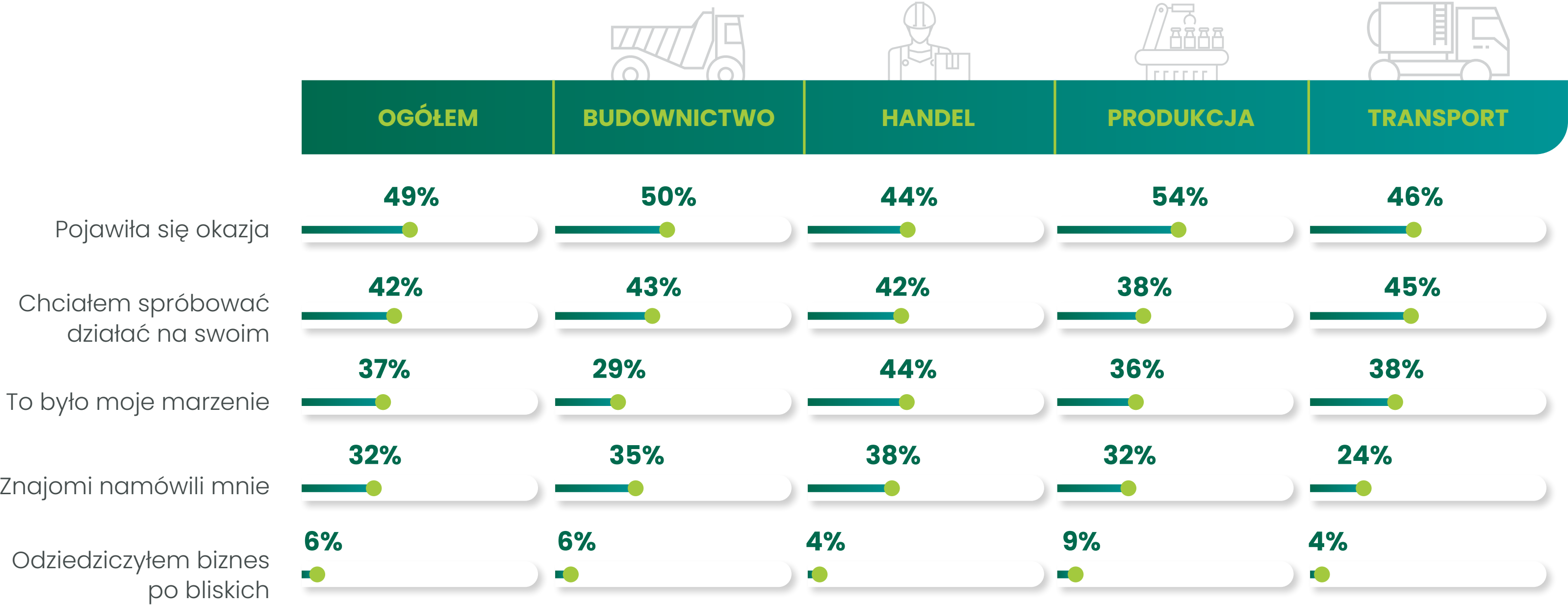


WALKA O PRZETRWANIE CZY SUKCES?

Pierwszy rok działalności

Okazja czyni biznesmana

Mówi się, że „okazja czyni złodzieja”. Niekoniecznie. Okazja może także uczynić kogoś biznesmenem, co sprawdziło się w przypadku niemal połowy ankietowanych mikro, małych i średnich firm. Jest to najczęściej wymieniany powód założenia działalności wśród wszystkich badanych branż. Na kolejnych miejscach znajdują się chęć spróbowania sił na swoim (42% wskazań) oraz realizacja marzeń (37%). Warto zauważyć, w jak niewielkim stopniu obecnych przedsiębiorców dotyczy sukcesja. Tylko kilka procent organizacji działa jako odziedziczona firma rodzinna, najczęściej w branży produkcyjnej. Wyniki pokazują także, że motywacje do zakładania firmy istotnie zmieniły się w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Rzadziej powodem „pójścia na swoje” jest okazja rynkowa, a częściej realizacja swojego marzenia. 53% niemowlaków prowadzi biznes, bo zawsze chciało to robić. W przypadku dojrzałych firm jest to 36%. Najbardziej doświadczeni przedsiębiorcy założyli swoją firmę, bo pojawiła się okazja rynkowa i z niej skorzystali (54% vs. 43% wśród niemowlaków).



DLACZEGO, CZYLI PRZYCZYNY ROZPOCZĘCIA DZIAŁALNOŚCI

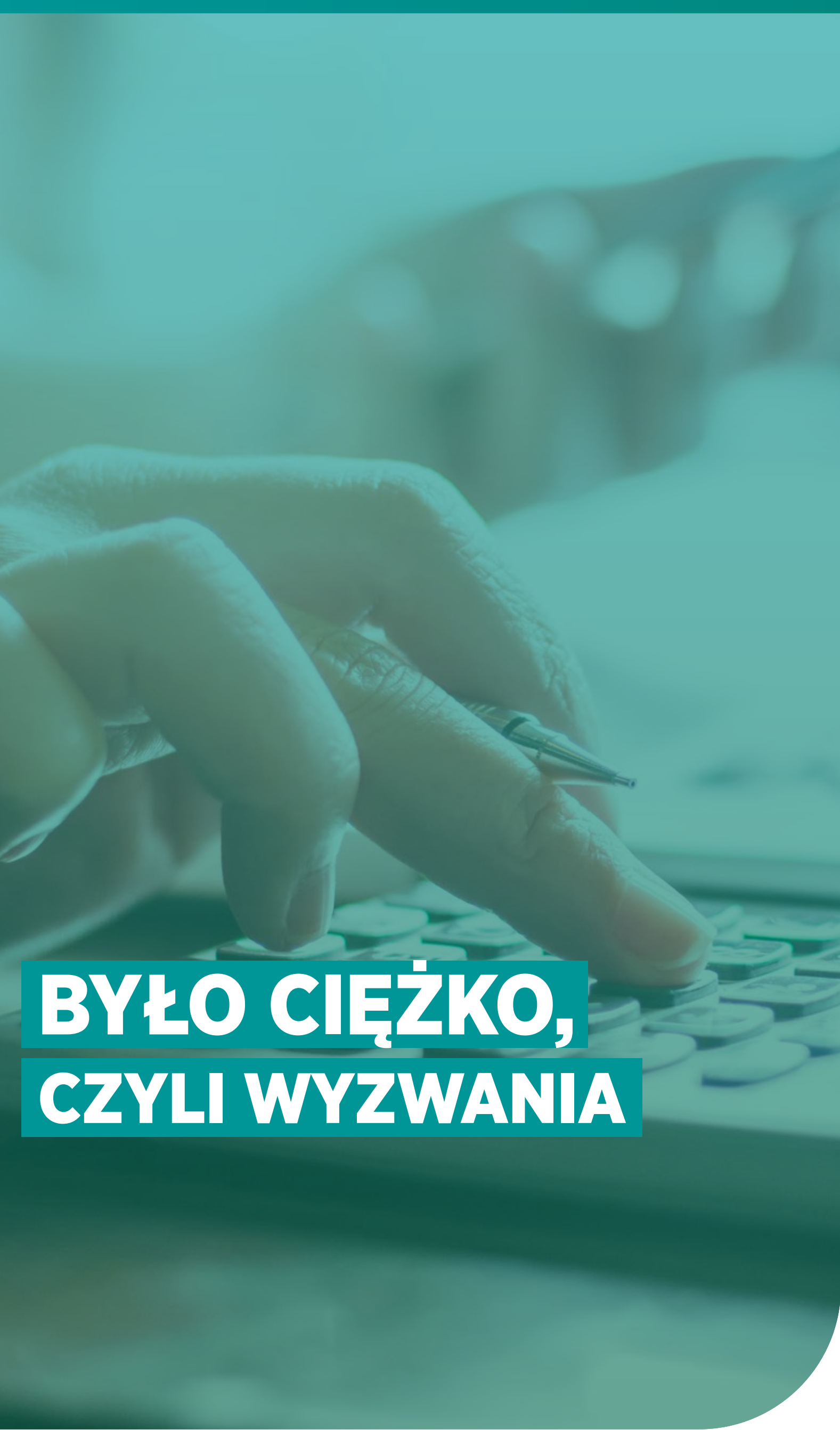
Dlaczego zdecydował/a się Pan/i rozpocząć działalność gospodarczą?



Katarzyna Kołczewska

Prezes Zarządu
ProCardia Medical

“ ProCardia powstała trochę z konieczności i w dużej mierze z pasji. Firma, w której wcześniej pracowałam jako prezes zarządu w Polsce, została kupiona przez dużego gracza na rynku. Istniało ryzyko utraty pracy, a ja chciałam kontynuować działalność w tym biznesie, z którym byłam związana przez wiele lat. Wykorzystałam swoje kontakty, relacje i postanowiłam, że chcę to zrobić teraz na własną rękę. Chciałam decydować o wszystkim sama, zbudować od podstaw własny biznes i uniknąć sytuacji, na które nie będę mieć wpływu jak na przykład sprzedaż firmy. Dziś wiem, że warto było, a konieczność okazała się okazją rynkową ”



BYŁO CIĘŻKO, CZYLI WYZWANIA

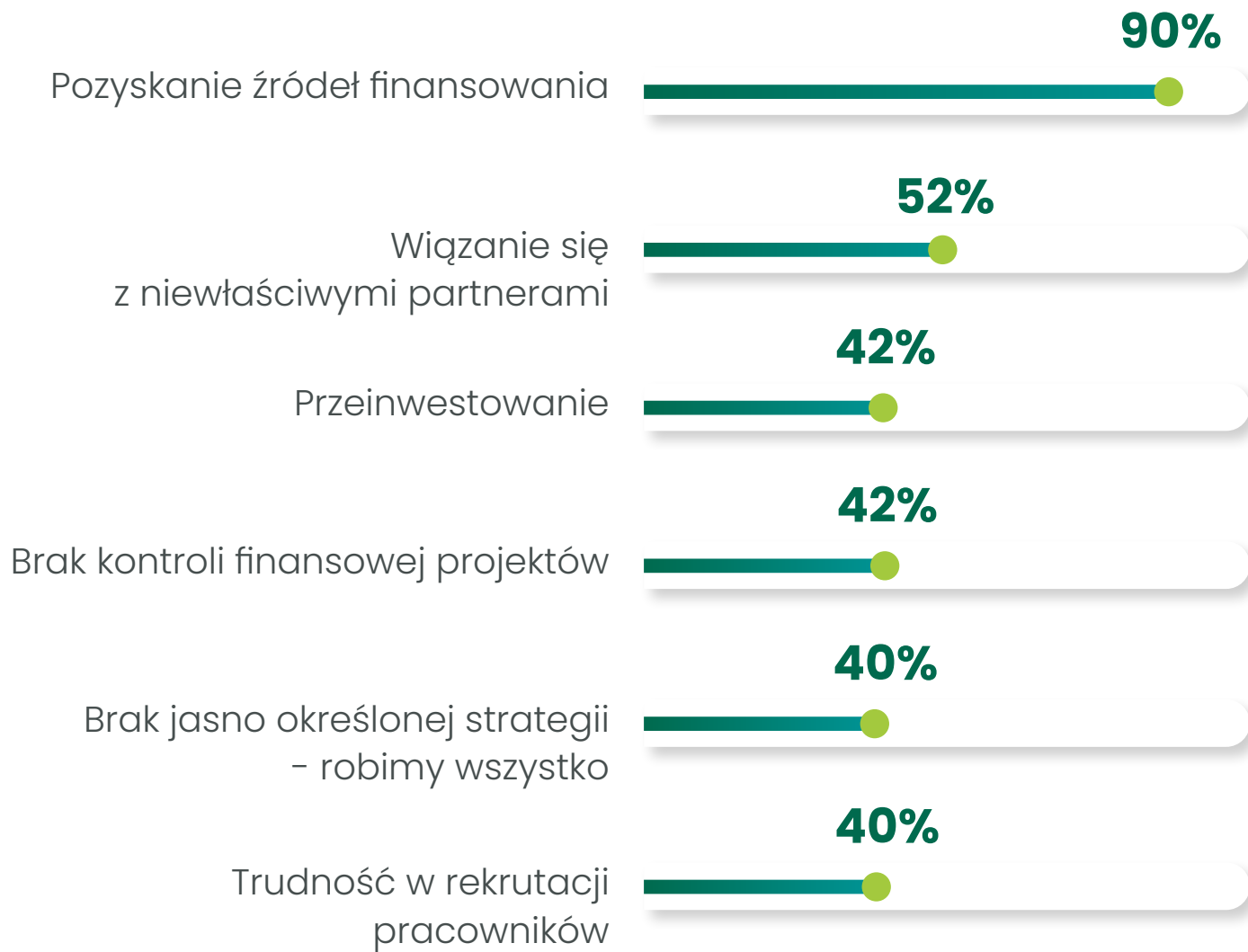
Bez funduszy ani rusz

Założenie firmy i jej prowadzenie nie jest możliwe bez zaangażowania sporych środków finansowych, które w opinii badanych firm stanowią największe wyzwanie dla młodych przedsiębiorców. Co więcej, element finansowy zyskuje na znaczeniu wraz z czasem istnienia firmy. O ile na wysokie koszty związane z uruchomieniem działalności wskazało 51% zarządzających, o tyle już w trakcie prowadzenia biznesu o finanse martwiło się aż 9 na 10 zapytanych przedstawicieli sektora MŚP. Zarówno na etapie zakładania firmy jak i jej prowadzenia w pierwszych miesiącach sporą trudnością były kwestie strategiczne (odpowiednio 42% i 40%). Na etapie planowania organizacje borykają się ponadto z formalnościami, wymogami branżowymi oraz regulacjami prawno-podatkowymi. W przypadku prowadzenia biznesu problemem okazują się niewłaściwi partnerzy, przeinwestowanie, pojawia się także trudność w rekrutacji pracowników. Biorąc pod uwagę badane branże, koszty jako wyzwanie w rozwijaniu działalności najczęściej wymieniano w transporcie, handlu i budownictwie. W produkcji trudne jest zdefiniowanie strategii i poradzenie sobie z regulacjami oraz kwestiami prawno-podatkowymi. Natomiast w pierwszym roku funkcjonowania firmy największym wyzwaniem w każdej badanej branży jest pozyskanie finansowania.

Jakie były trudności i wyzwania na etapie zakładania firmy?



Jakie były trudności i wyzwania w pierwszym roku działalności firmy?





Andrzej Celban

Wiceprezes Zarządu
VanKing Celkar Group

„ Nasza firma bardzo mocno rosła, dużo się działo, natomiast nie wszystkie procesy dobrze działały. Przyporównałbym ten czas do okresu młodości, gdzie frajdę sprawia i cieszy szybka jazda samochodem czy wspinaczka wysokogórska bez zabezpieczenia. Taki szybki rozwój, szybkie skalowanie było dla nas bardzo niebezpieczne, bo za tym nie nadążały procesy. Aż przyszedł taki moment, że mieliśmy trochę więcej czasu, zaczęliśmy się „doktoryzować” w tematach okołobiznesowych, uczyć się nowych rzeczy i podejmować świadomie decyzje. To był czas doszkalania managementu i pracowników, zatrzymania, zastanowienia się, co dalej. Taki okres jest potrzebny każdej firmie, ale to jest bardzo trudna umiejętność. ”

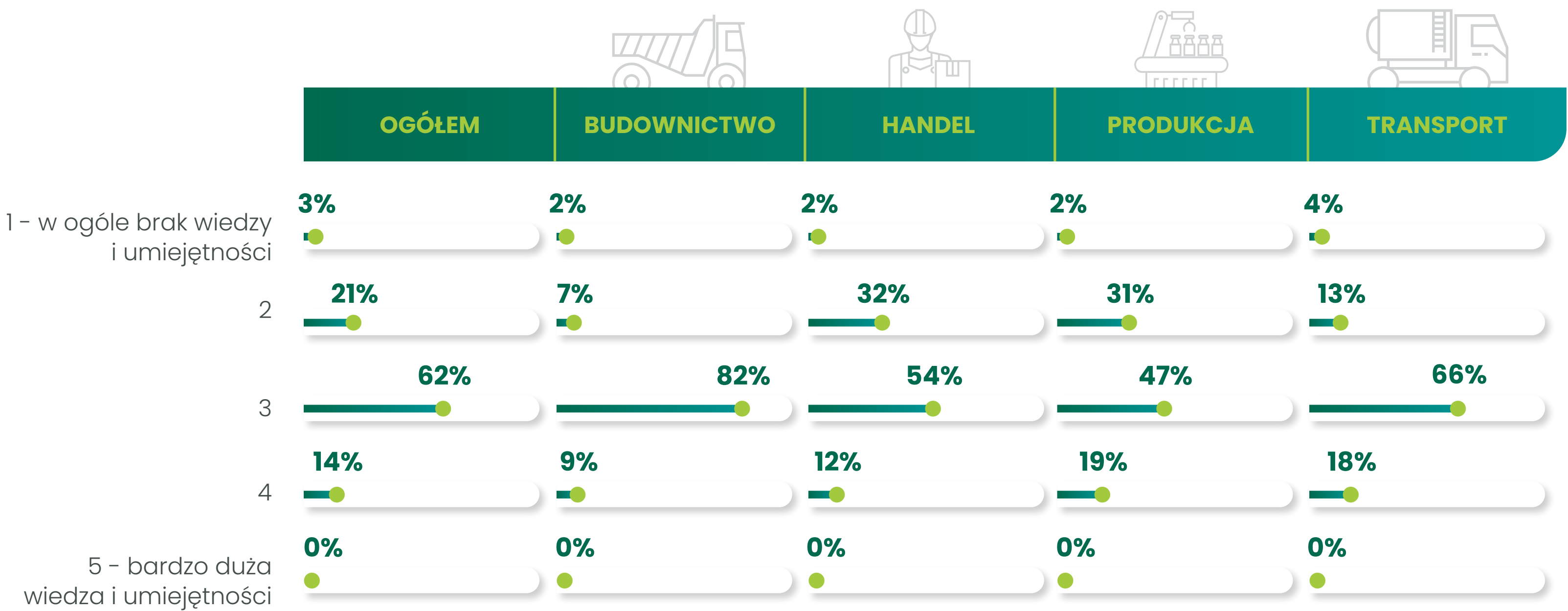


(NIE) ZNAM SIĘ, CZYLI WIEDZA I KOMPETENCJE

Proszę ocenić swoją wiedzę dotyczącą prowadzenia biznesu w pierwszym roku prowadzenia działalności.

Bez przygotowanie biznesowego

Wyniki badania jasno wskazują, że kolejnym wyzwaniem w prowadzeniu działalności gospodarczej w pierwszych miesiącach jest brak wiedzy i umiejętności zarządzania biznesem. Tylko 14% spośród pytaných właścicieli firm czuło się na tym etapie dobrze przygotowanymi. Pozostali najczęściej oceniali swoje umiejętności na średnim poziomie. Spoglądając na branże, najwięcej przygotowanych przedsiębiorców znajduje się w produkcji i transporcie, gdzie niemal co piąty ocenił swoją wiedzę dotyczącą prowadzenia biznesu jako dużą. W budownictwie „dobrych uczniów” jest dwa razy mniej. Z drugiej strony, w budownictwie jest także najmniej „nieprzygotowanych” (7%), podczas gdy co trzecią firmę handlową i produkcyjną zakładała osoba z niską wiedzą i umiejętnościami.



NIE MA ZŁOTYCH RAD SĄ REKOMENDACJE

1 UZBRÓJ SIĘ W CIERPLIWOŚĆ

33% przedsiębiorców wskazuje przede wszystkim na odporność psychiczną. Trzeba uzbroić się w cierpliwość i wytrwałość, nie zrażać się porażkami.

2 SKONCENTRUJ SIĘ NA FINANSACH

31% przedsiębiorców sugeruje nowym „kolegom”, żeby bardziej koncentrowali się na aspektach finansowych. Warto dokładnie kontrolować koszty, weryfikować rentowność inicjatyw biznesowych oraz zapewnić sobie dostęp do finansowania potrzebnego na uruchomienie działalności i jej bieżące prowadzenie.

3 BUDUJ SIĘĆ KONTAKTÓW

29% przedsiębiorców najczęściej rekomenduje koncentrację na rozwoju relacji biznesowych. W ten sposób można zapewnić sobie zarówno dotarcie do klientów oraz partnerów biznesowych.

4 OTACZAJ SIĘ ZAUFANYMI OSOBAMI

27% przedsiębiorców radzi, aby zbudować solidne grono zaufanych doradców, którzy mają bardzo dobrą wiedzę i kompetencje w takich obszarach, w jakich brakuje ich w firmie.

5 NASTAW SIĘ NA CIĘŻKĄ PRACĘ

27% przedsiębiorców sugeruje, że trzeba przyjąć właściwą postawę. Nastawienie na ciężką pracę i mniej wolnego czasu to ich zdaniem punkt wyjścia.

CZARNE SCENARIUSZE DOŚWIADCZENI RADZĄ

1 STRATEGIA I PRIORYTYZACJA

Chęć wdrażania każdego dobrego pomysłu i wykorzystywania wszystkich pojawiających się szans jest źródłem porażki. Jeśli brakuje określenia jasnych kierunków w rozwoju oraz koncentracji na wybranych obszarach, brakuje skupienia na celu biznesowym. I odwrotnie – zbyt sztywne trzymanie się założeń, brak rewizji planów i liczenie na to, że sytuacja się odwróci, może okazać się zgubną strategią.

2 ROZWÓJ PRODUKTU

Zbytня koncentracja na produkcie oraz wiara, że jest unikalny i musi się sprzedać, bywa źródłem porażek. Wśród wielu firm brakuje badań, które pozwoliłyby na weryfikację pomysłu na produkt z klientami, analizę biznesową, weryfikację obszarów ryzyka, potencjału do skalowalności. Patrzenie na produkt jest krótkowzroczne, bez pogłębionej analizy, co rodzi wiele zagrożeń.

3 STRUKTURA I KOMPETENCJE

Właściciele i pomysłodawcy często przyciągają do osoby o podobnych do siebie umiejętnościach np. inżynier inżyniera. Brakuje szerszego spojrzenia na kompetencje, które mają zapewnić firmie sprawność zarządzania w różnych obszarach np. sprzedaż, marketing, finanse. Na wczesnym etapie warto korzystać z takich kompetencji w modelu doradczym lub outsourcingowym.

4 PLANOWANIE W ORGANIZACJI

Mikrozarządzanie, zaangażowanie we wszystkie procesy prowadzą do paraliżu decyzyjnego z jednej strony i wypalenia właściciela z drugiej strony. Ważne jest planowanie i nadawanie odpowiedzialności oraz budowanie procesów. Nieefektywność procesowa na wczesnym etapie rozwoju firmy prowadzi do spadku wydajności i marży.

5 KONTROLA FINANSOWA

Finanse to obszar, w którym często brakuje wiedzy i doświadczenia. Przeinwestowanie, niedoszacowanie kosztów prowadzą do poważnych zagrożeń. Ważna jest zatem analiza finansowa, monitorowanie płynności i umiejętność szacowania ryzyka.

3

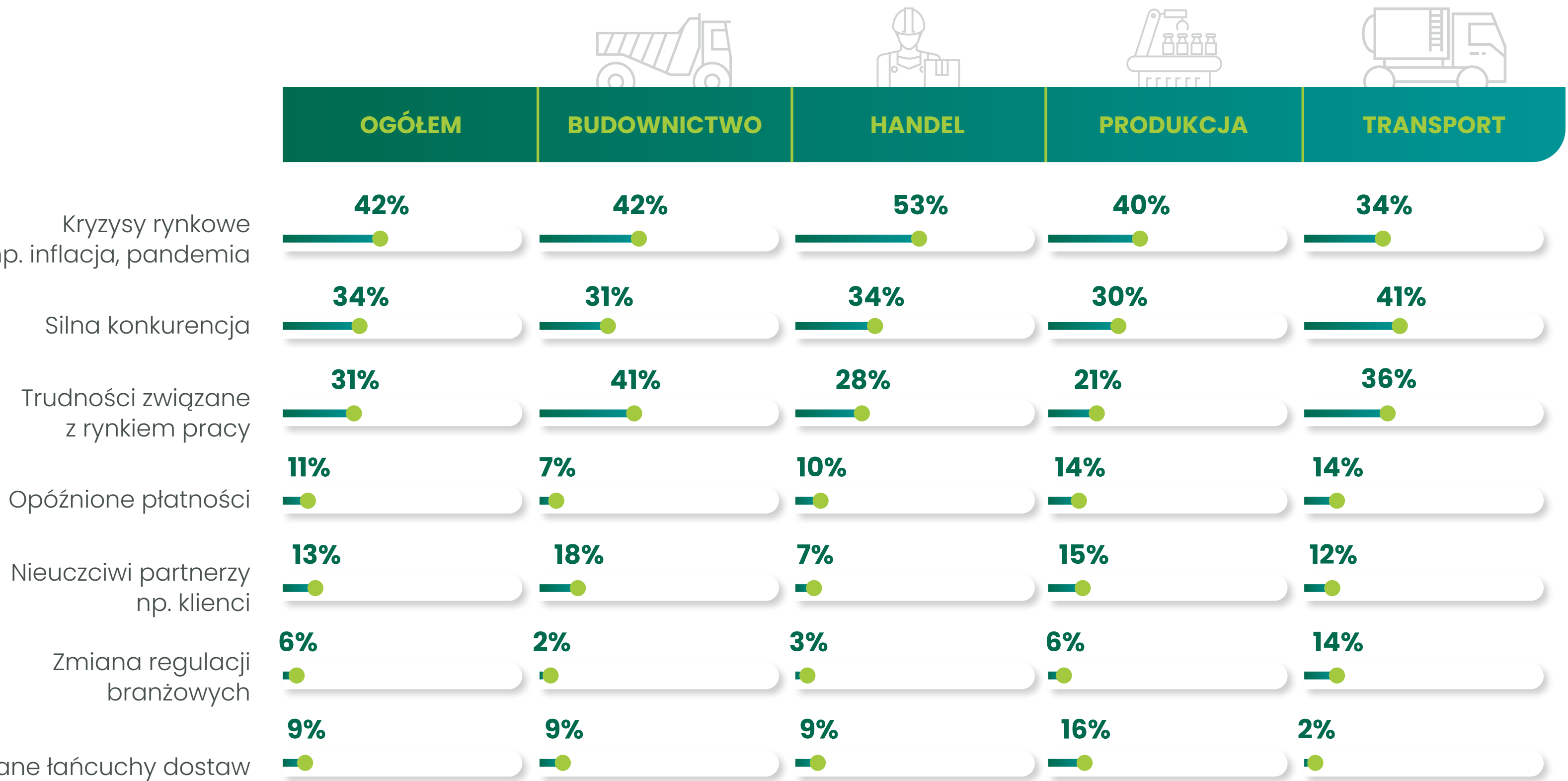
WRÓG CZAŁ SIĘ ZA ROGIEM

Kryzysy zewnętrzne



Teoria mija się z praktyką

Nie taki diabeł straszny jak go malują – tak można podsumować źródła kryzysów, które w teorii wydają się znacznie bardziej groźne, niż ma to potem miejsce w praktyce. Przedsiębiorcy zapytani o zagrożenia zewnętrzne, które są najniebezpieczniejsze w ich branży, najczęściej wskazywali na kryzysy rynkowe jak Inflacja czy pandemia (68%), silną konkurencję (64%) oraz trudności związane z rynkiem pracowniczym (54%). W praktyce źródła te wywołały kryzysy znacznie rzadziej. 4 na 10 przedsiębiorców negatywnie doświadczyło inflacji czy pandemii, a co trzeci miał problemy firmowe przez silną konkurencję lub trudności HR-owe. Wyniki pokazują, że również analizowane branże wykazują większą odporność na kryzysy zewnętrzne, niż im się wydaje w teorii. W transporcie aż 80% wskazało, że silnym zagrożeniem są zmiany regulacji branżowych. Ostatecznie większość pytanых poradziła sobie z tym wyzwaniem i tylko dla 14% okazało się ono źródłem kłopotów. W handlu i budownictwie przedsiębiorcy najbardziej obawiają się kryzysów rynkowych (odpowiednio 78% i 70% wskazań), jednak w praktyce mniej firm musiało stawić czoła tym zagrożeniom (odpowiednio 42% i 53%).



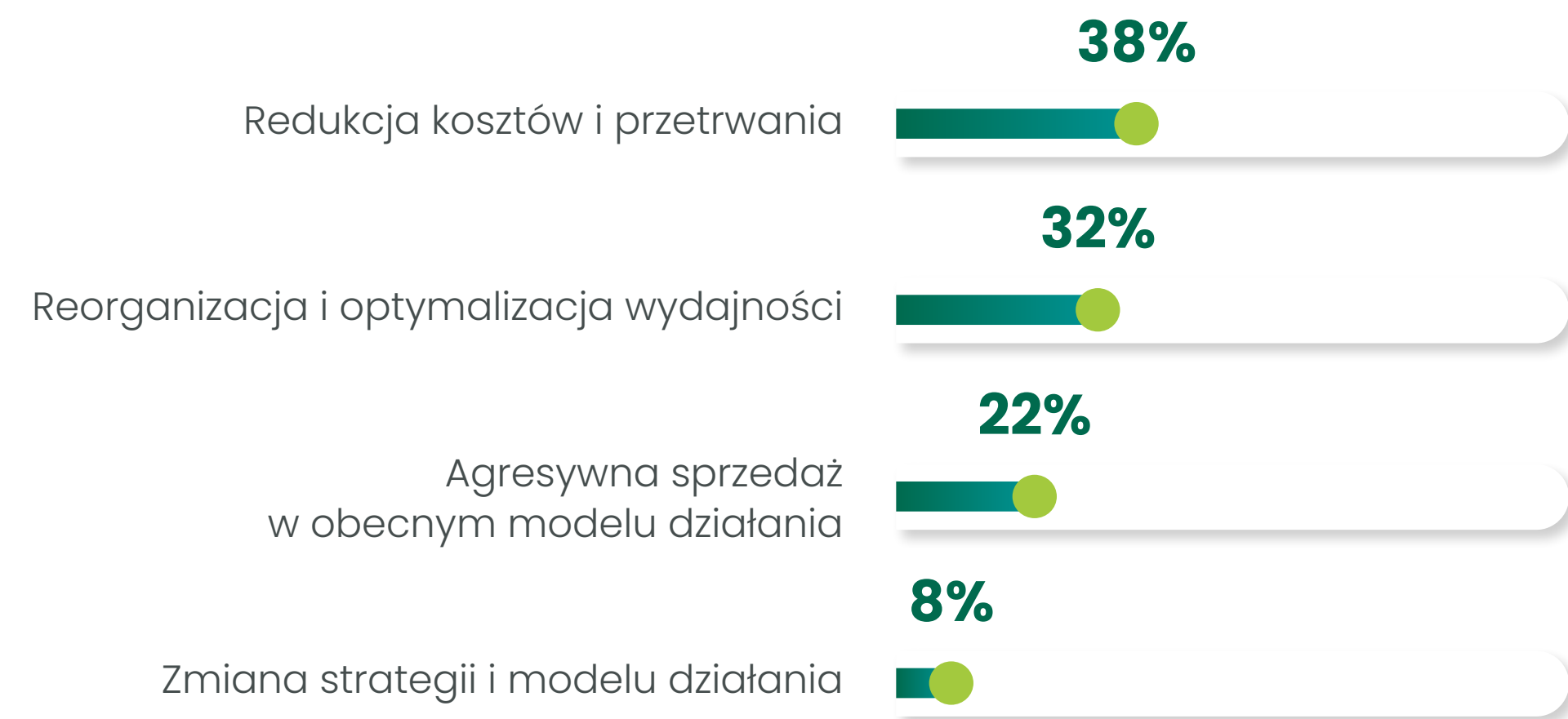
U ŹRÓDŁA

Proszę wymienić trudności rynkowe, które wywołały kiedykolwiek kryzysy będące zagrożeniem dla działalności firmy.



NIE DAM SIĘ, CZYLI STRATEGIE OBRONNE

Jaką strategię wychodzenia z tego kryzysu przyjęła firma?



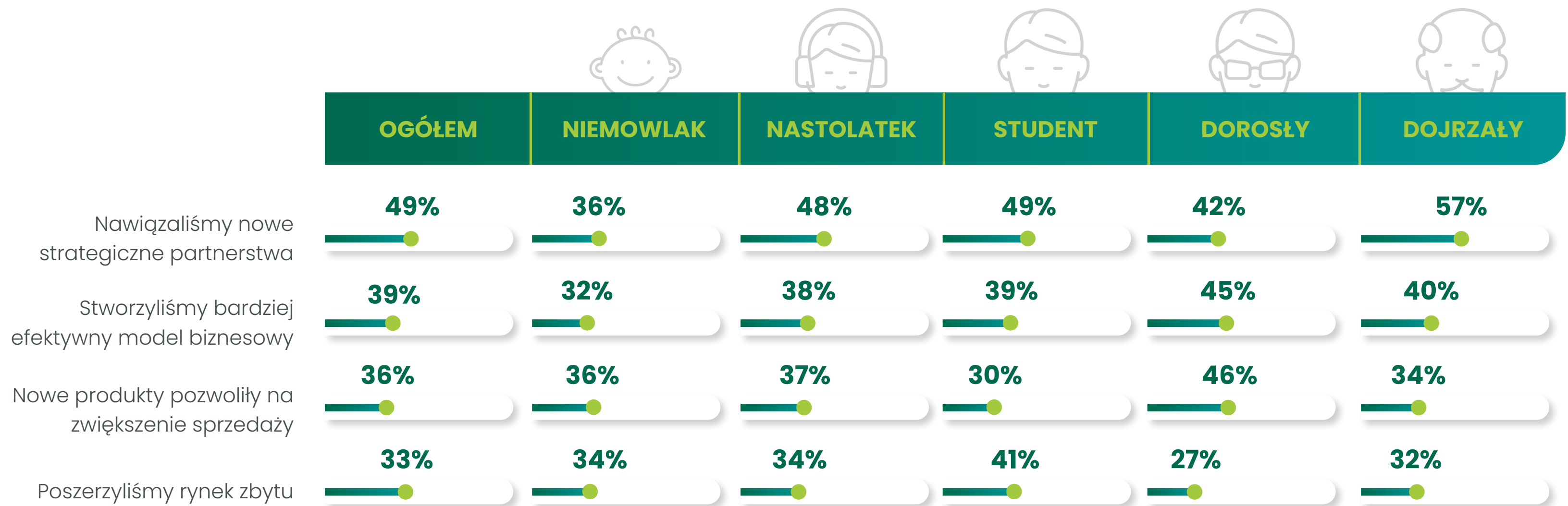
Kryzys determinuje strategię obronną

W sytuacji pojawienia się kryzysu zagrażającego firmie przedsiębiorcy najczęściej wykorzystują strategie defensywne. 38% MŚP zdecydowało się na redukcję kosztów, a co trzeci na reorganizację procesów. Rzadziej zaś ofensywne – agresywną sprzedaż wybrało 22% firm, a tylko 8% postanowiło zmienić model działania. Wyniki badań pokazują, że firmy zdecydowały się na różne metody walki z kryzysami zewnętrznymi w zależności od etapu rozwoju i branży, w jakiej działają. Te najmłodsze – niemowlaki, częściej niż inne, koncentrują się na aktywnej sprzedaży (30% wskazań vs. 20% wskazań wśród firm dojrzałych). Dorośli natomiast częściej uciekają w redukcję kosztów (42% wskazań vs. 32% wśród studentów). Biorąc pod uwagę branże, handel i produkcja w sytuacji kryzysowej, częściej niż inne branże, koncentrują się na reorganizacji i optymalizacji wydajności (odpowiednio 35% i 39% vs. po 27% w budownictwie i transporcie). Budownictwo i transport natomiast częściej postawili na zmianę modelu działania (odpowiednio 10% i 11% vs. 3% w produkcji i 6% w handlu).

Warto także zwrócić uwagę, że wybór strategii obronnej zależy od źródła kryzysu. W przypadku zagrożenia ciągłości biznesu, wywołanego kryzysami rynkowymi jak inflacją czy pandemią firmy koncentrują się na redukcji kosztów (56% wskazań). Podobnie ma to miejsce w sytuacji opóźnień w płatnościach ze strony klientów (60% wskazań). W przypadku pojawienia się silnej konkurencji, pytani przedsiębiorcy najczęściej stawiają na reorganizację sposobu działalności i optymalizację wydajności (46%). Poprawiając efektywność działań próbują dogonić swoją konkurencję i umocnić pozycję. Podobne działania podejmowane są w przypadku zagrożeń pojawiających się na rynku pracy (46%).

Oszczędzanie to za mało

Kryzys może niejednokrotnie być początkiem sukcesu. Brzmi przewrotnie? W kryzysie często firmy decydują się na podjęcie kroków, na które w „normalnej” rzeczywistości nie zdecydowałyby się. A one mogą być źródłem przyspieszenia biznesu i wybicia się ponad konkurencję. I o ile oszczędzaniem i redukcją zatrudnienia można zatrzymać negatywne skutki kryzysu, o tyle trudno dzięki takim decyzjom odnieść sukces biznesowy. Zapytani przedsiębiorcy wskazują na cztery główne źródła takiego przyspieszenia. Najwięcej można zyskać dzięki nowym partnerom biznesowym (49%), następnie warto postawić na bardziej efektywny model biznesowy (39%) oraz nowe produkty pozwalające na zwiększenie sprzedaży (36%). Co trzeciemu przedsiębiorcy udało się przyspieszyć po kryzysowym okresie dzięki poszerzeniu rynku zbytu. Należy podkreślić, że wraz z wiekiem i dojrzałością firmy, najbardziej na znaczeniu nabiera taktyka nawiązywania partnerstw (od 36% wśród niemowlaków do 57% wśród dojrzałych firm). Patrząc na branże, budownictwo częściej niż pozostałe postawiło na nowe rynki zbytu (40% vs. ok. 30% w pozostałych branżach).



**PRZYSPIESZAMY,
CZYLI DIABEŁ TKWI
W SZCZEGÓLE**

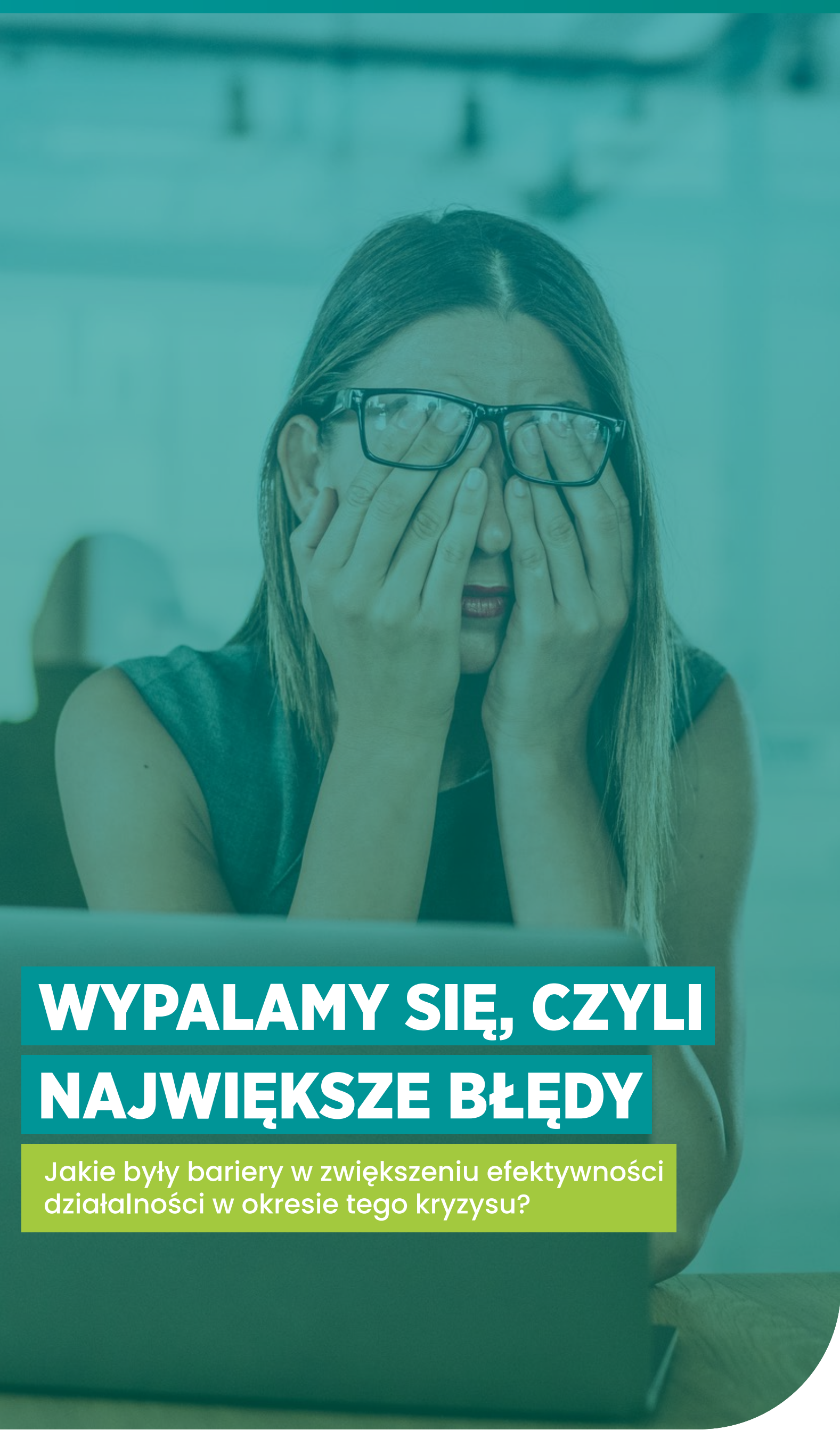
Dlaczego firmie udało się przyspieszyć po okresie kryzysu?



Anna Kołodziejczyk

Prezes Zarządu
Automatech

W przypadku wystąpienia pierwszych symptomów kryzysu, ważne jest dokładne monitorowanie rynku oraz prowadzenie wielu rozmów, zarówno z naszymi partnerami, potencjalnymi klientami jak również z dostawcami. Dzięki temu możemy zbierać informacje, które pozwolą nam ocenić, czy sytuacja rynkowa rzeczywiście jest poważna, kryzys pogłębia się czy raczej możemy zaobserwować pewne sygnały wskazujące na poprawę rynku. Drugim ważnym aspektem jest dywersyfikacja branżowa. Niektóre branże znacznie mocniej odczuwają skutki kryzysu, dlatego dążymy do poszerzania naszej bazy klientów i unikania skupiania się tylko na jednej branży, takiej jak automotive lub wyposażenie AGD. Poprzez uważne obserwowanie rynku i identyfikowanie branż głębiej lub płycej dotkniętych kryzysem, możemy dostosować nasze usługi i skoncentrować się na branżach, które nie będą tak mocno dotknięte tą falą kryzysu.

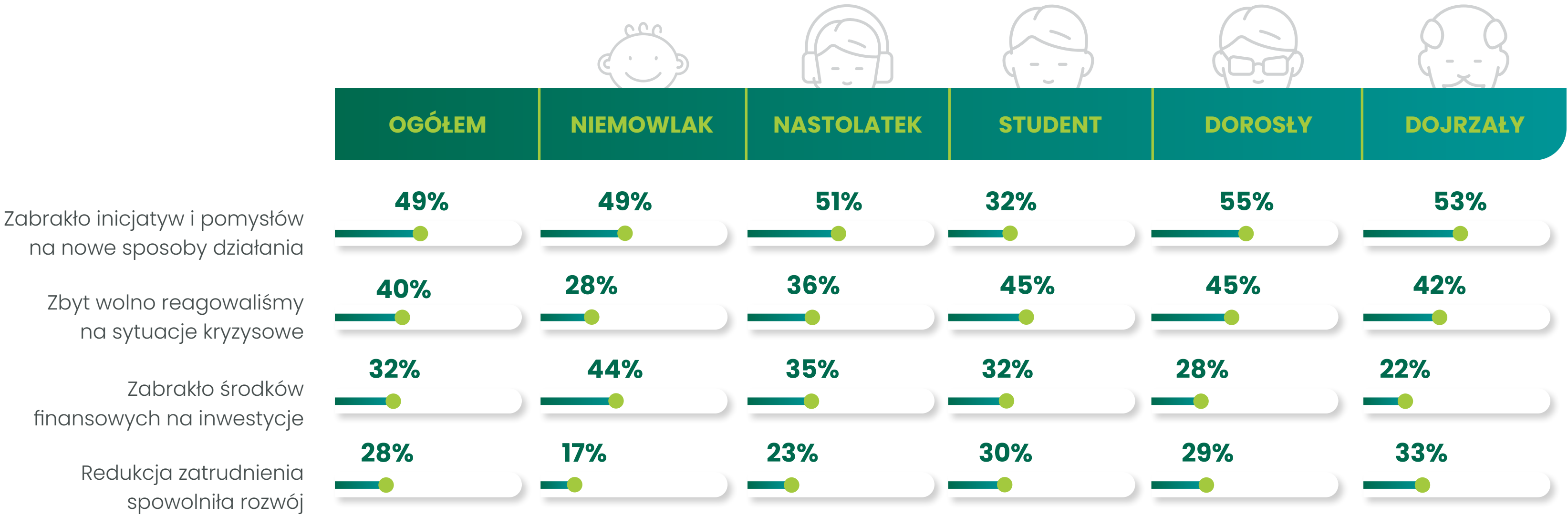


WYPALAMY SIĘ, CZYLI NAJWIĘKSZE BŁĘDY

Jakie były bariery w zwiększeniu efektywności działalności w okresie tego kryzysu?

Liczą się pomysł i pieniądze

Kryzys okazuje się często egzaminem nie tylko dojrzałości biznesowej, ale również sprawdzeniem kreatywności zespołu. I jak wskazują sami przedsiębiorcy, ten sprawdzian w niemal połowie nie został zaliczony „na szóstkę”. Aż 49% zapytanych odpowiedziało, że największą barierą w zwiększeniu efektywności w okresie kryzysu była zbyt mała liczba inicjatyw i pomysłów. Ten czynnik został wskazany jako numer jeden na niemal wszystkich etapach rozwoju firm, poza studentami. Ci, choć lepiej radzą sobie z generowaniem pomysłów, to zbyt wolno reagują na kryzysy (45%). Podobnie jak dorośli, podczas gdy lepiej z tym elementem radzą sobie młodsze firmy (28% niemowlaków i 36% nastolatków). Może to wynikać z tego, że młodsze i mniejsze firmy mają często mniejsze struktury organizacyjne, w związku z czym proces podejmowania decyzji jest zdecydowanie szybszy i wymaga zaangażowania mniejszej liczby osób. Brak dostępu do środków finansowych to bariera ograniczająca efektywność działań w kryzysie przede wszystkim młodych firm (44% niemowlaków i 35% nastolatków), a wraz ze wzrostem dojrzałości waga tego czynnika spada (22% dojrzałych firm).



4

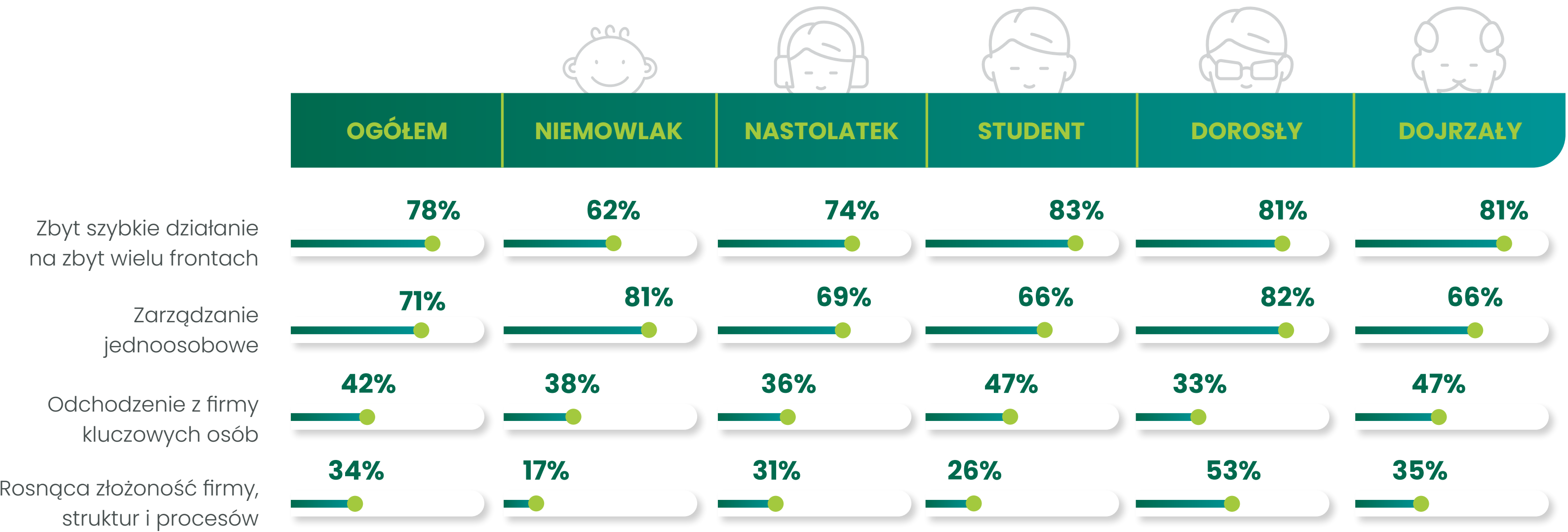
NAJCIEMNIEJ POD LATARNIĄ

Kryzysy wewnętrzne



Wielkość ma znaczenie

Kryzysy wewnętrzne dotyczą przede wszystkim zarządzania firmą, wiążą się z modelem przywództwa oraz organizacją procesów i struktury. Stanowią kluczową barierę w rozwoju firmy – wchodzenia na nowy poziom prowadzenia biznesu. Przedsiębiorcy zapytani o to, jakie kryzysy wewnętrzne przechodziła ich organizacja, w pierwszej kolejności wskazali zbyt szybkie działanie jednocześnie na zbyt wielu frontach (78%). Co ciekawe, zdecydowanie częściej „pochopne” działanie dotyczy bardziej doświadczonych przedsiębiorców (ok. 80% wskazań) niż dopiero rozpoczynających przygodę biznesową (62%). Niemowlaki natomiast częściej musiały stawić czoła problemowi, jakim jest angażowanie się właściciela we wszystkie procesy. To jest oczywiście związane z jednoosobowym ośrodkiem decyzyjnym i brakiem rozbudowanej struktury organizacyjnej. W przypadku dojrzałych firm, 66% badanych wskazało na ten czynnik. Kryzys pracowniczy związany z odchodzeniem kluczowych pracowników został wymieniony częściej w przypadku firm dojrzałych niż niemowlaków i nastolatków, podobnie rosnąca złożoność struktur i procesów. Z tym problemem miał do czynienia co drugi dorosły i „tylko” 17% niemowlaków. Co ciekawe, w badaniu nie stwierdzono wpływu branży na występowanie poszczególnych kryzysów wewnętrznych. Kryzysy te są znacznie silniej skorelowane z cyklem życia przedsiębiorstwa.



U ŹRÓDŁA

Jakie kryzysy wewnętrzne przechodziła firma?



Andrzej Celban

Wiceprezes Zarządu
VanKing Celkar Group

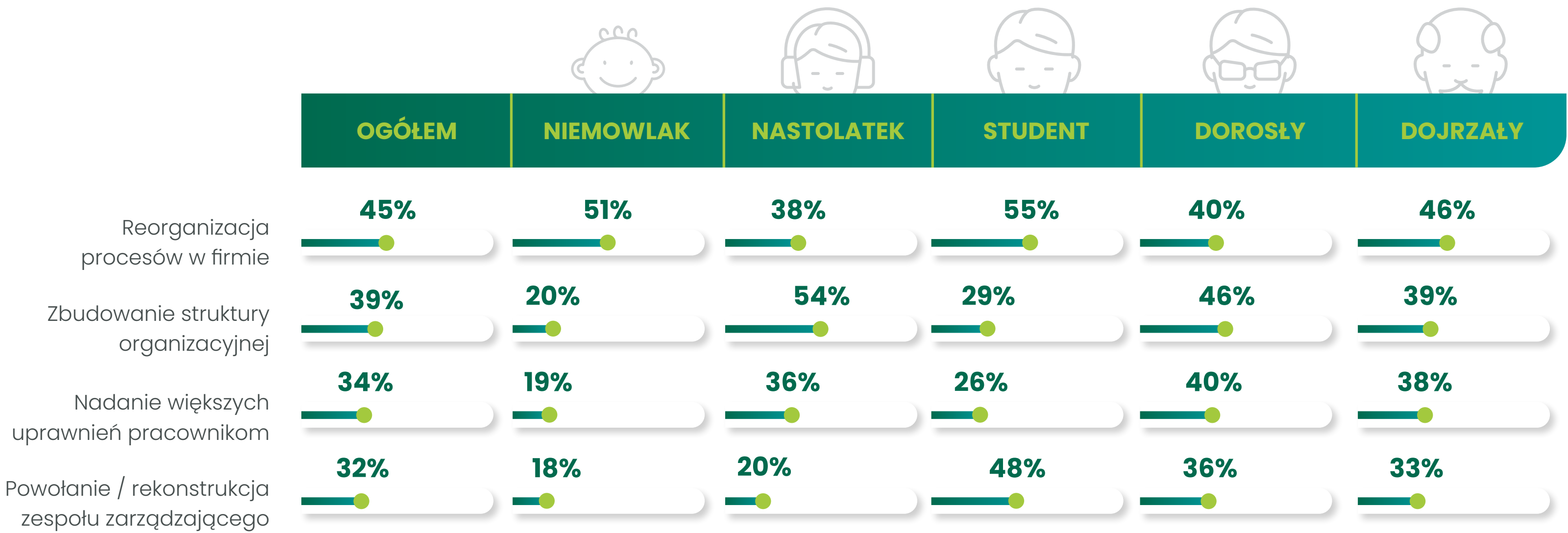
W wielu firmach osoby zarządzające, pomimo tego, że już się pali, że widać czarny dym, jest od niego ciemno, mówią „e tam, to z huty dym przyszedł i zaraz przejdzie”. Tymczasem pożar jest wewnątrz organizacji. Brak kultury organizacyjnej, brak dobrej komunikacji, napięcia w zespole, brak dobrej organizacji działań. To te elementy powodują, że wśród załogi jest poczucie niestabilności i to bardzo przeszkadza w codziennym rozwoju firmy. Ta strona HR-owa, strona czysto komunikacyjna to bardzo ważny element, który może dużo narozrabiać w rozwoju firmy. Nawet bez wpływu czynnika zewnętrznego.

NIE DAMY SIĘ, CZYLI STRATEGIE OBRONNE

Jakie działania podjęła firma, aby poradzić sobie z kryzysem?

Kryzys determinuje strategię obronną

Firmy wypracowały różne metody walki z kryzysami w zależności od etapu rozwoju. Natomiast brak jest wpływu branży na sposoby radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Kluczowe są cztery taktyki takie jak reorganizacja procesów w firmie (45%), zbudowanie struktury organizacyjnej (39%), nadanie większych uprawnień pracownikom (34%) oraz powołanie/rekonstrukcja zespołu zarządzającego (32%). Najmłodsze firmy najczęściej reorganizują procesy, firmy na etapie nastolatka budują w tej sytuacji struktury organizacyjne, studenci stawiają na reorganizację procesów i powołanie zespołu zarządzającego, a dojrzałe firmy stosują mix różnych rozwiązań. Warto zwrócić uwagę, jak reagują przedsiębiorcy w przypadku konkretnego rodzaju kryzysu wewnętrznego. I tak, w przypadku zagrożenia ciągłości biznesu wywołanego zarządzaniem jednoosobowym, firmy koncentrują się na reorganizacji procesów (64% wskazań). Zdecydowanie rzadziej na tym etapie mamy do czynienia z nadawaniem uprawnień i powoływaniem zespołów zarządzających (po 27% wskazań). W sytuacji odchodzenia kluczowych pracowników zazwyczaj konieczna jest zmiana struktury organizacyjnej (38%), nadawanie pracownikom większych uprawnień (38%), a przede wszystkim reorganizacja procesów (47%).





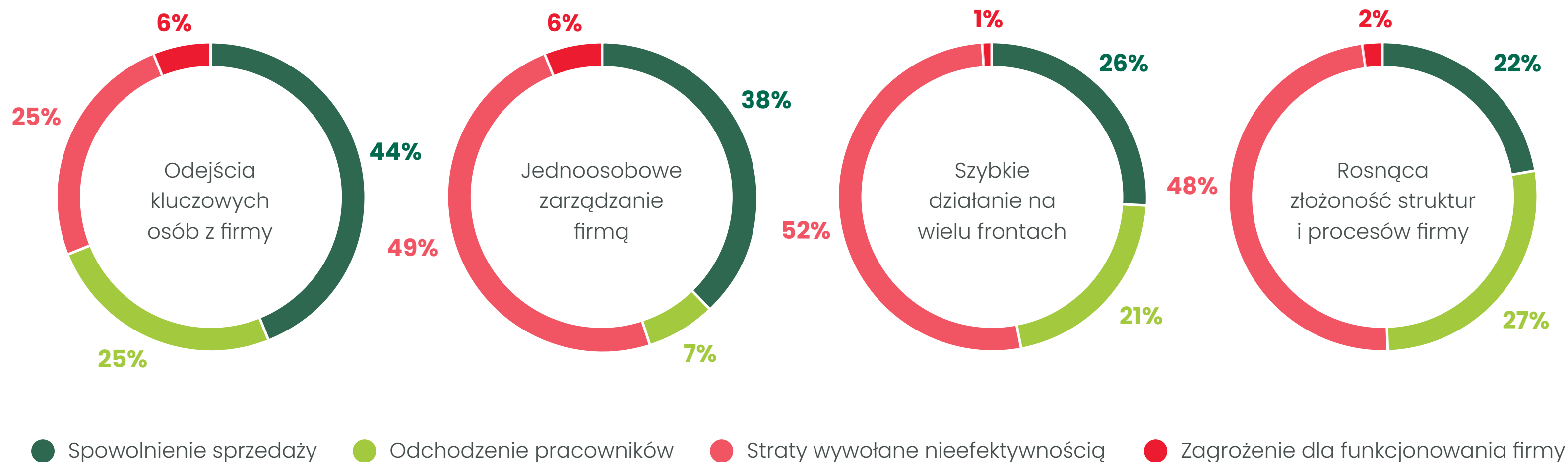
Krzysztof Trębski

Członek Zarządu
Tikrow

// Czynniki wewnętrzne są ważniejsze niż zewnętrzne. Są sterowalne przez menadżerów firmy, mamy na nie większy wpływ, możemy nimi zarządzać. Dlatego firmy muszą dbać o swoich komandosów, którzy stoją na straży porządku wewnętrznego – ich pozyskanie oraz wdrożenie dużo kosztuje. Nie można ich przeciążać i nadmiernie eksploatować. To działanie krótkowzroczne, długoterminowo nie sprzyja biznesowi. //

Źródło ma znaczenie

Dwa najczęściej wskazywane skutki kryzysów wewnętrznych to straty wywołane nieefektywnym zarządzaniem firmą oraz spowolnienie sprzedaży. To jednak ogólny wniosek, gdyż negatywny efekt wewnętrznych problemów firmy w dużej mierze zależy od tego, z czym boryka się organizacja. Odchodzenie kluczowych pracowników najczęściej wiąże się z mniejszymi przychodami (44% wskazań) i co ciekawe, w drugiej kolejności powoduje odejścia kolejnych członków zespołu. Pozostałe kryzysy – związane ze skupieniem władzy w jednej osobie, zbyt szybkim działaniem na kilku frontach czy złożoną strukturą organizacji – najczęściej generują straty wywołane nieefektywnością. Warto także podkreślić, że skutki analizowanych kryzysów różnie wpływają na firmy w zależności od etapu ich rozwoju. Kryzys jednoosobowego zarządzania generuje straty przede wszystkim na etapie studenta i dorosłego, kiedy firmy zaczynają mierzyć się z coraz bardziej złożoną strukturą. Podobne skutki związane z nieefektywnym zarządzaniem odczuwają firmy zagrożone kryzysem wywołanym coraz większą złożonością biznesu. Spadek sprzedaży częściej dotyka firmy na etapie niemowlaka, które mierzą się z kryzysem jednoosobowego zarządzania. Z odchodzeniem pracowników najgorzej radzą sobie firmy na etapie studenta.



SKUTKI

Jakie były skutki kryzysu wewnętrznego w zależności od jego źródła?



Paweł Gos

Prezes Zarządu
Exact Systems

„ Każda zmiana podatkowa, zmiana w prawie pracy, podniesienie stawki minimalnej wynagrodzenia, zmiana otoczenia prawnego, czy brak uruchomienia środków z KPO – choć z pozoru są to zmiany zewnętrzne, narzucone przez organy publiczne, niezależne bezpośrednio od przedsiębiorców, to jednak mają bezpośredni wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej przez MŚP w Polsce. Brak stabilizacji podatkowej czy nadużywanie władzy przez rządzących powoduje niejednokrotnie największe kryzysy wewnętrzne, z których wielu przedsiębiorców nie potrafi się podnieść. „

TRZY KRYZYSY ZARZĄDZANIA

Mikrozarządzanie

DZIECKO

Delegacja i uprawnienia

MŁODZIEŻ

Struktura i procesy

DOJRZAŁOŚĆ

Reaktywacja

SCHYŁEK

1 KRYZYS

2 KRYZYS

3 KRYZYS

Pierwszy kryzys zarządzania jest widoczny w pierwszych okresach rozwoju firmy, kiedy ośrodek decyzyjny jest skoncentrowany na właścicielu. Mikrozarządzanie doprowadza do paraliżu decyzyjnego, ogranicza zaangażowanie i inicjatywę pracowników w zakresie rozwoju firmy i dzielenia się pomysłami. Wyjściem z impasu jest dzielenie się władzą oraz nadawanie uprawnień innym osobom.

Drugi kryzys zarządzania związany jest z rosnącą złożonością organizacji. Wymaga to porządkowania procesów, zbudowania struktury organizacyjnej. Zarządzanie przyjmuje charakter rozproszony, właściciel pełni rolę głównego stratega, a top management jest ciałem doradczym i wykonawczym. Wyzwaniem jest zarówno oddanie władzy jak i zbudowanie zespołu zarządzającego.

Trzeci kryzys zarządzania związany jest z wypaleniem organizacyjnym lub właściciela firmy. Jest to okres braku inicjatyw, zaangażowania całego zespołu w rozwój. W tej sytuacji niezbędna jest reorganizacja biznesu, odświeżenie modelu działalności, a nawet struktury organizacyjnej.

5

NA SZCZYCIE

Co pomaga w sukcesie firmowym?



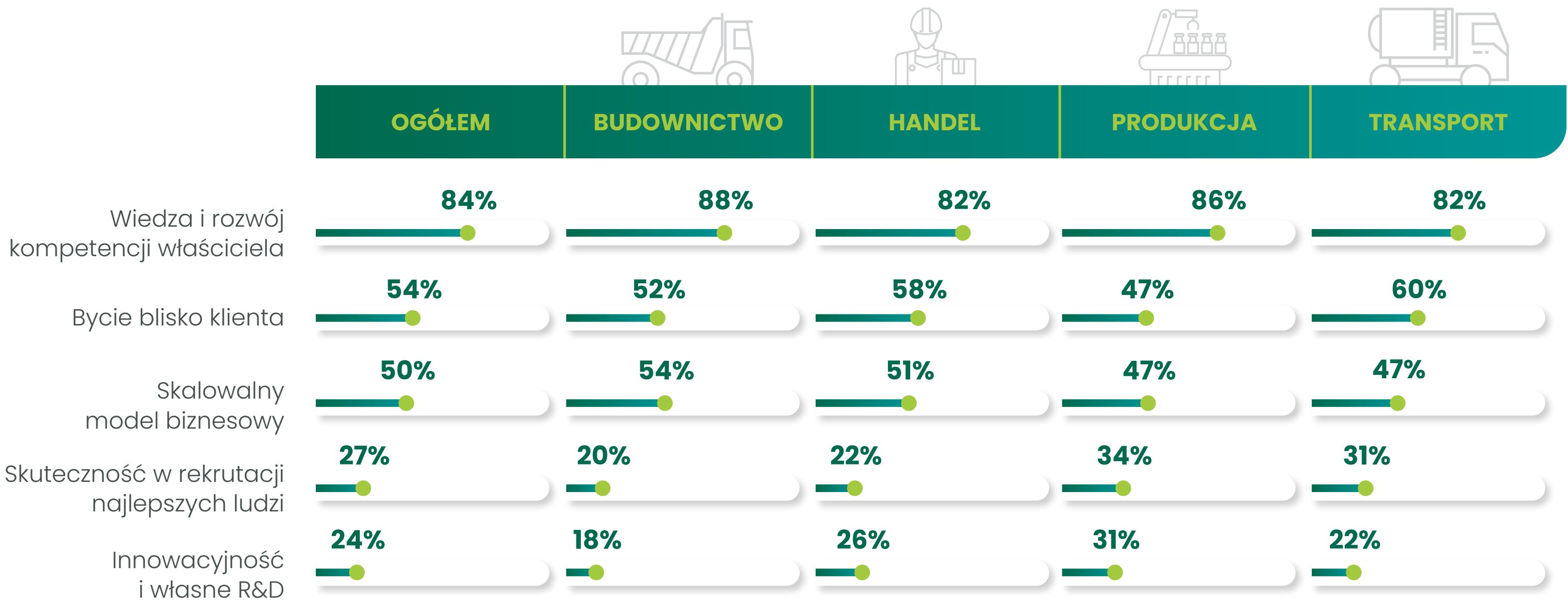


SUKCES, CO O NIM DECYDUJE?

Proszę wymienić maksymalnie 3 czynniki, od których zależy sukces firm w branży.

Ryba psuje się od głowy

Badani są zgodni, że sukces w biznesie przede wszystkim zależy od wiedzy i kompetencji właściciela (84%). I to niezależnie od etapu, na jakim obecnie znajduje się organizacja, jak i branży, w jakiej działa. Na kolejnym miejscu najczęściej wskazywano bycie blisko klienta (54%) i skalowalny model biznesowy (50%). Co ciekawe, przedsiębiorcy którzy dopiero zaczynają działalność, zdecydowanie częściej niż inni jako czynnik sukcesu wskazywali bycie blisko klienta. Odpowiedziało tak 72% niemowlaków, podczas gdy wśród dorosłych i dojrzałych odpowiednio 52% i 53%. W miarę jak dojrzeewa firma, rośnie znaczenie skuteczności pozyskiwania wartościowych kandydatów do pracy. Na ten element wskazało tylko 8% niemowlaków, 24% dorosłych i 39% dojrzałych. Biorąc pod uwagę branże, przedstawiciele produkcji częściej jako czynniki sukcesu wskazywali innowacyjność i własne R&D (31%) oraz skuteczność w rekrutacji najlepszych ludzi (34%).



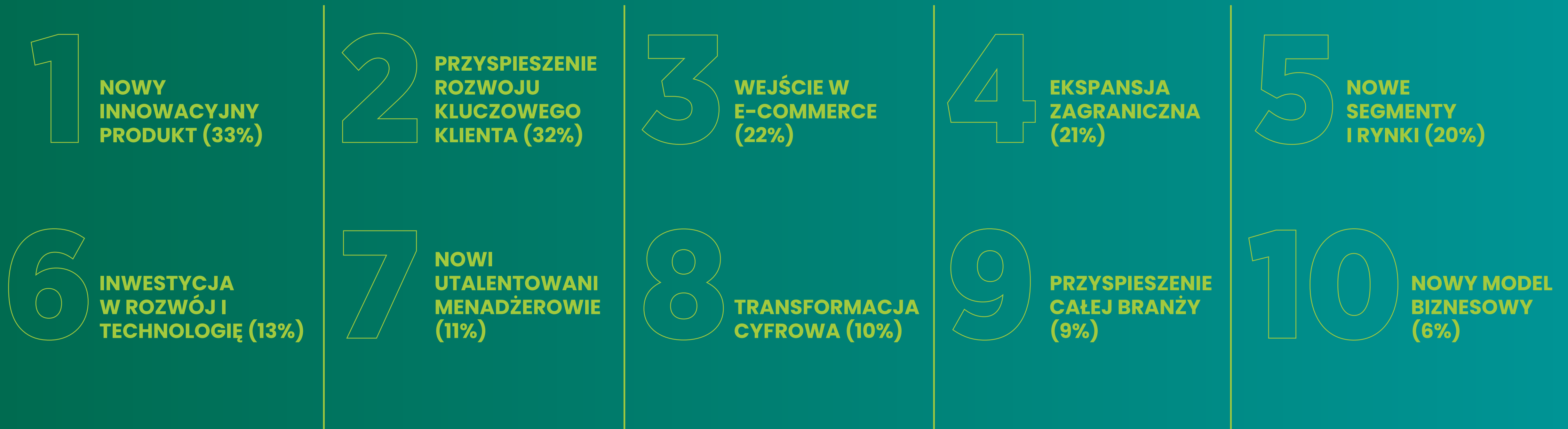


Paweł Gos

Prezes Zarządu
Exact Systems

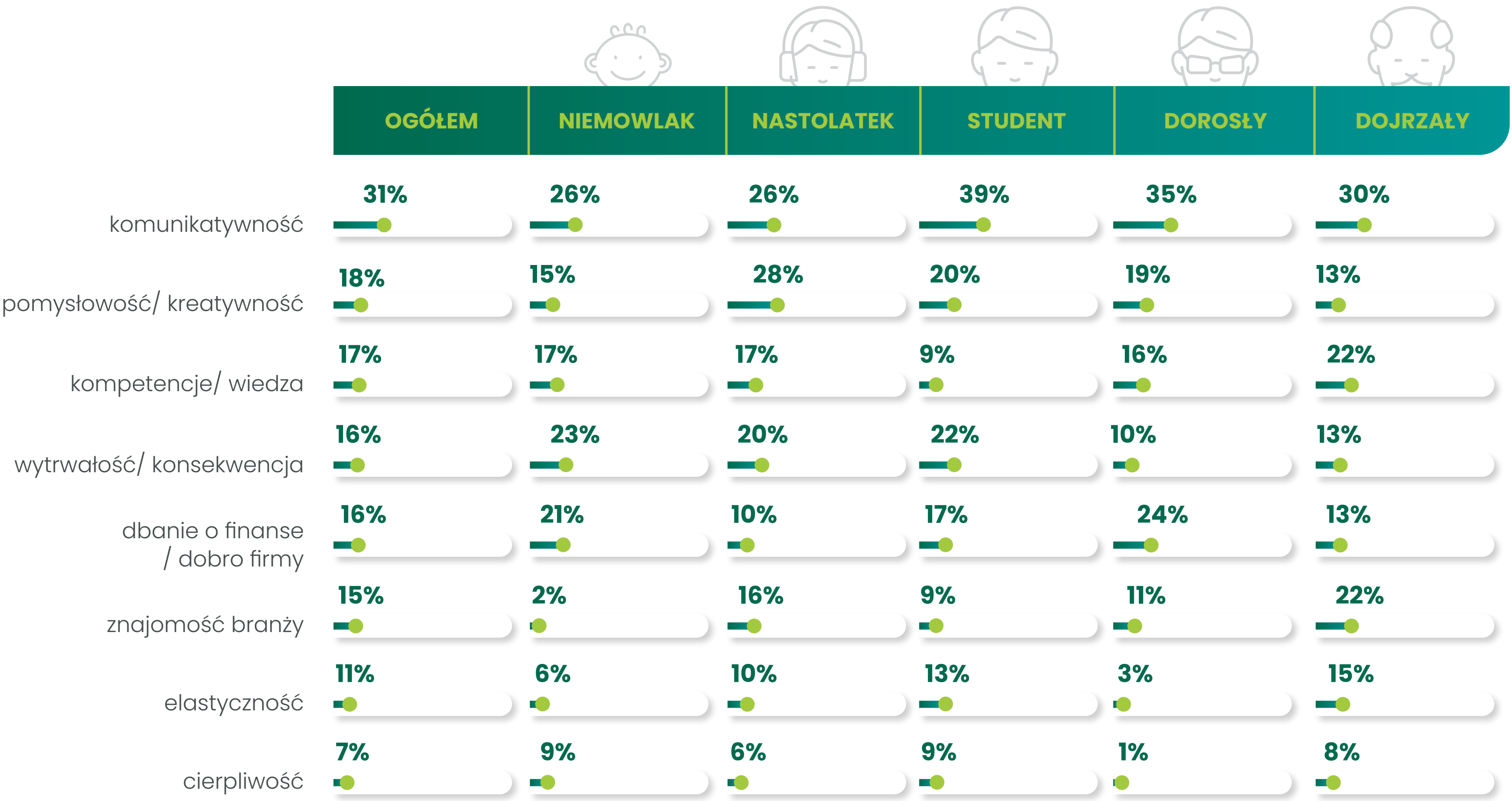
„ Sukces nie zawsze jest synonimem bycia szczęśliwym. Szczęście związane z odniesionym sukcesem często wiąże się z wysokimi kosztami zdrowia, rodziny czy życia prywatnego. Bycie postrzeganym przez współpracowników jako sprawny menedżer, wzór do naśladowania niejednokrotnie wiąże się z wyzwaniem sfery osobistej, które odczuwają członkowie najbliższej rodziny czy grono przyjaciół. Odniesienie sukcesu jest oczywiście związane ze skalą prowadzonego biznesu, ale również z innowacyjnością produktów czy usług, jakie organizacja wykształciła. Bez liczb takich jak wysoki przychód, wysoka marża czy powiązany z nimi zysk ciężko taką innowacyjność zbudować. Jednak dla mnie miarą sukcesu naszej firmy od zawsze była ekspansja Exact Systems jako polskiej marki na rynkach zagranicznych, osiągnięcie pozycji lidera na niektórych z nich i osiągnięcie wysokiej konkurencyjności. A wszystko to bez kompleksów i bez tak zwanej czołobitności wobec krajów rozwiniętych, a szczególnie Europy Zachodniej. ”

TOP10 DZIAŁAŃ, KTÓRE WPŁYNEŁY NA ZWIĘKSZENIE SPRZEDAŻY



Nie ma ideałów, są przywódcy

Komunikatywny menadżer, który ma głowę pełną pomysłów i biznesową wiedzę – to osoba, która może odnieść sukces w zarządzaniu firmą. Oczywiście to scenariusz idealny, w praktyce wygląda to tak, że na różnych etapach rozwoju firmy, ważne są różne kompetencje, które sumarycznie tworzą prawdziwych przywódców. Na etapie powstawania firmy dużo ważniejsza (niż w kolejnych latach prowadzenia biznesu) zdaniem ankietowanych jest dokładność i skrupulatność (19% wskazań). Na etapie nastolatka liczy się przede wszystkim pomysłowość (28%), a student najbardziej wierzy w komunikatywność. Dorośli, tak jak w życiu prywatnym tak i biznesowym, liczą się mocno z finansami (24%), a najbardziej doświadczone firmy wyróżnia kompetencja i wiedza, znajomość branży (22%).



SZEF I JEGO MOCNE STRONY

Proszę wymienić 3 cechy, które są mocną stroną w zarządzaniu firmą.

4 PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

CHARAKTERYZUJĄCE ORGANIZACJE PROWADZONE

PRZEZ NAJLEPSZYCH MENADŻERÓW MŚP

1 POMYSŁY

Regularnie tworzymy i testujemy innowacyjne pomysły. Dzięki nim otwieramy się na nowe rynki i szybciej rozwijamy na tych obecnych.

2 LUDZIE

Systematycznie szukamy i zatrudniamy najlepszych ludzi. Na wszystkich szczeblach i stanowiskach.

3 PROCEDURY

Procesy i procedury pozwalają w efektywny sposób wykorzystać zasoby i umiejętności firmy w realizacji strategicznych celów.

4 LICZBY

Potrafimy precyzyjnie określać rentowność w każdym istotnym ujęciu. Zarówno na poziomie produktów, kategorii, klientów jak i kanałów sprzedaży.

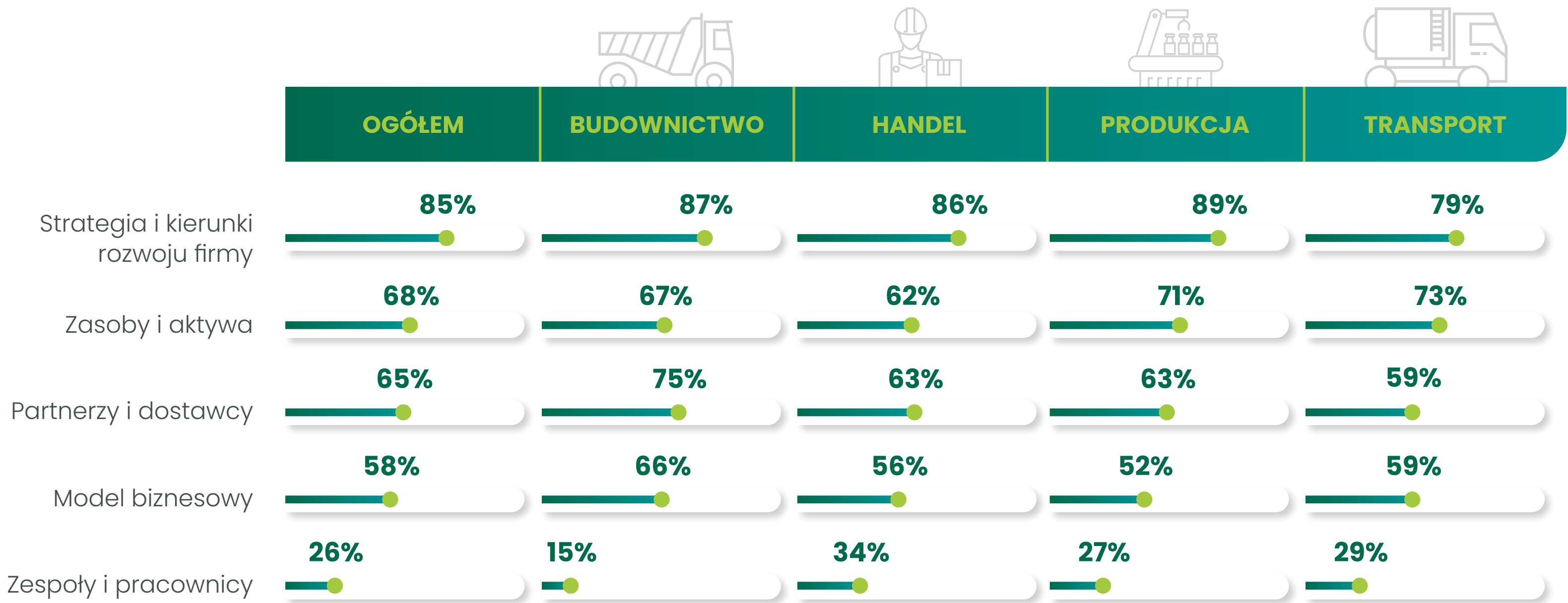


BUDUJEMY ODPORNOŚĆ

Od jakich czynników zależy
długoterminowa odporność firmy?

Myśl długofalowo

Strategia i kierunki rozwoju firmy to najczęściej wskazywane obszary w zarządzaniu firmą MŚP budujące odporność długoterminową (85%). Na kolejnych miejscach wskazywano zasoby i aktywa (68%), partnerów i dostawców (65%) oraz model biznesowy (58%). Na wczesnym etapie rozwoju firmy znacznie częściej jako najważniejszy czynnik wskazywały szybkość działania – 25% wskazań, podczas gdy w dojrzałych organizacjach wyniósł 10%. Wraz z wiekiem organizacji rośnie znaczenie partnerów i dostawców. 47% początkujących wskazało na ten element, 68% nastolatków, 71% dorosłych oraz 68% dojrzałych. Dwa razy więcej dojrzałych firm podkreśla także znaczenie struktury organizacyjnej w budowaniu odporności w porównaniu do niemowlaków (18% vs. 9%). Branże również w istotny sposób wpływają na metody budowania odporności kryzysowej. O ile strategia to numer jeden w każdym sektorze, o tyle potem widzimy rozszady. W budownictwie znacznie ważniejsi niż w pozostałych branżach są partnerzy i dostawcy (75% wskazań), w transporcie i produkcji ważne są aktywa (odpowiednio 73% i 71%).





Krzysztof Trębski

Członek Zarządu
Tikrow

// Długoterminowa odporność to przede wszystkim elastyczność procesów, która pozwala w łatwy i szybki sposób wspierać swoich specjalistów dodatkowymi rękami do pracy. Szczególnie w trudnych czasach, jakie mamy obecnie – niepewność, duża zmienność, niesprzyjające otoczenie polityczno-gospodarcze – trzeba z jednej strony oszczędzać, m.in. na wielkości stałego zatrudnienia. Ale z drugiej strony należy zapewnić takie warunki pracy, aby w kluczowych momentach biznesu móc wspierać się dodatkowymi osobami w pracy. //

TRZYNASTY RAZ POD LUPĄ

METODOLOGIA

Raport „Od startupu do MŚP. Etapy rozwoju firm w Polsce. Pod lupą” jest trzynastym opracowaniem z serii „Pod lupą” wydanym przez Europejski Fundusz Leasingowy S.A. w ramach autorskiego projektu „Europejski Fundusz Modernizacji Polskich Firm”. Pierwszy opisywał kondycję sektora MŚP w Polsce („MŚP pod lupą”, 2011), drugi poświęcony był gospodarstwu rolnym („Agro pod lupą”, 2012). Trzecie opracowanie analizowało finansowe aspekty działalności transportowej („Transport pod lupą”, 2013), czwarte – młodych na rynku pracy („Młodzi na rynku pracy. Pod lupą”, 2014), piąte – innowacje („Innowacje w MŚP. Pod lupą”, 2015). Szósty raport przedstawiał inwestycje prowadzone przez MŚP („Inwestycje w MŚP. Pod lupą”, 2016). Siódme wydanie dotyczyło pokolenia milenialsów („Millenialsi w MŚP. Pod lupą”, 2017). Ósmy raport przedstawiał wielostronny obraz budownictwa („Budownictwo przyszłości. Pod lupą”, 2018). Dziewiąte wydanie pokazywało, ile MŚP wiedzą o społecznej odpowiedzialności biznesu („CSR w MŚP. Pod lupą”, 2019). Dziesiąta publikacja koncentrowała się na obszarze ekologii, energii odnawialnej, elektromobilności i aktywności MŚP na tych polach („Zielona energia w MŚP. Pod lupą”, 2020). Jedenaste wydanie przedstawiało 30 najważniejszych trendów, jakie w najbliższych latach mogą zdominować branżę leasingową w Polsce („Cyfrowa (r)ewolucja na rynku leasingu. Pod lupą”, 2021). Tematem dwunastej edycji były trendy w wynajmie samochodów osobowych i ciężarowych, maszyn rolniczych i budowlanych, wózków widłowych i robotów oraz sprzętu IT („MŚP wynajmują czy kupują? Pod lupą”, 2022).

W trzynastej edycji pod lupę wzięto etapy rozwoju polskich firm, tempo rozwoju biznesu i oraz czynniki, które determinują przechodzenie z fazy mikro do małej i średniej firmy. W badaniu pod lupę wzięto takie zagadnienia jak pierwszy rok działalności organizacji, kryzysy zewnętrzne i wewnętrzne, czynniki sukcesu biznesowego.

Badanie ilościowe „Pod lupą” zostało zrealizowane przez ICAN Institute na zlecenie EFL S.A. z właścicielami, współwłaścicielami i osobami odpowiedzialnymi za finanse w segmencie firm MŚP z całego kraju. W sumie zrealizowano 500 wywiadów: 250 rozmów z przedstawicielami mikro firm, 125 rozmów z przedstawicielami małych firm oraz 125 rozmów z przedstawicielami średnich firm. Przebadane firmy reprezentowały cztery branże: budownictwo, handel, produkcję oraz transport. Przygotowane w ten sposób dane pozwalają analizować i opisywać na poziomie całej populacji firm w Polsce. Badanie wykonano metodą telefonicznych ankiet (CATI) w lipcu i sierpniu 2023 roku.

Badanie jakościowe zostało zrealizowane w oparciu o scenariusz wywiadu. W badaniu brały udział osoby, które można nazwać liderami opinii – posiadające bogatą wiedzę dotyczącą segmentu MŚP. W sumie przeprowadzono 12 wywiadów pogłębionych oraz analizę desk research.

© 2023 Europejski Fundusz Leasingowy S.A. Wszystkie prawa zastrzeżone.

Cytowanie danych za: „Od startupu do MŚP. Etapy rozwoju firm w Polsce. Pod lupą”, raport EFL S.A.

