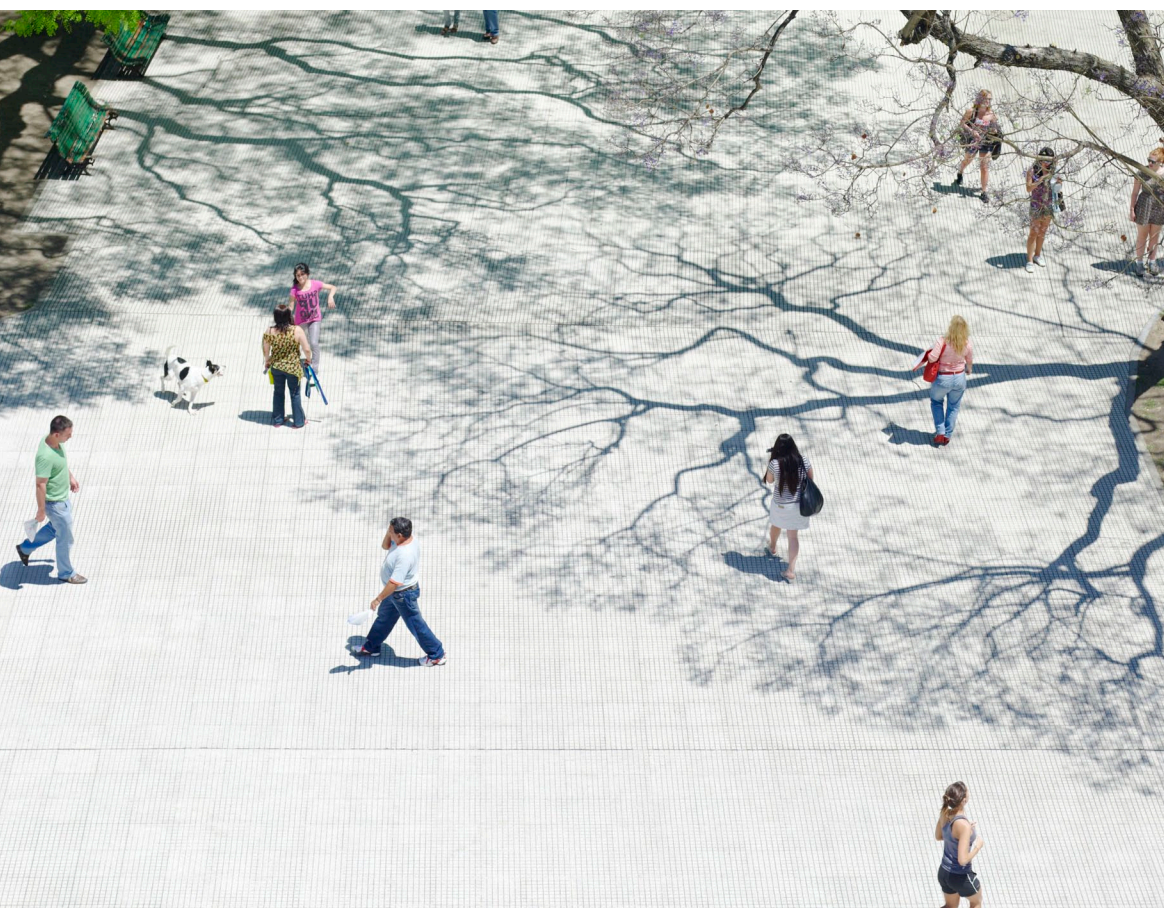


16. coroczne badanie Global CEO Survey

1. Perspektywy wzrostu / 2. Zagrożenia dla rozwoju / 3. Działania restrukturyzacyjne /
4. Szanse na rozwój / 5. Zmiany strategiczne / 6. Zarządzanie firmami i kształtowanie
przywództwa

Polska perspektywa

Restrukturyzacja i zarządzanie w trudnych czasach



1330

członków zarządów
największych globalnych firm

88%

polskich prezesów obawia się
niestabilności gospodarczej

68%

polskich prezesów planuje
intensyfikację prac
badawczo-rozwojowych



O badaniu

Na całym świecie w badaniu PwC CEO Survey 2013 wzięło udział 1330 członków zarządów największych globalnych firm. Badanie przeprowadzone zostało w ostatnim kwartale zeszłego roku.

Podobnie jak to miało miejsce w latach poprzednich, przeprowadziliśmy także oddzielne dodatkowe badanie wśród polskich firm. W tym roku przeprowadziliśmy w sumie 73 wywiady z czego 20 członków zarządu polskich firm zgodziło się wziąć udział w badaniu globalnym, a pozostali udzielili odpowiedzi ankieterom współpracującej z nami firmy badawczej na potrzeby uzupełniającego badania krajowego.

Wstęp

Szanowni Państwo!

Szesnaste badanie PwC Annual Global CEO Survey przeprowadzono wśród 1330 menedżerów zarządzających firmami w 59 krajach. Tak jak w poprzednich latach pytaliśmy respondentów o najistotniejsze z ich punktu widzenia trendy we współczesnej gospodarce oraz o ich plany dotyczące zmian w strategii działania i rozwoju firm.

Globalna gospodarka nadal zмага się z efektami potężnego kryzysu, rozpoczętego załamaniem finansowym w latach 2007-2008. Wciąż aktualne są obawy dotyczące sytuacji instytucji finansowych, szczególnie tych silnie zaangażowanych w krajach Europy Południowej, przeżywających obecnie największy kryzys, związany ze szczególnie trudną sytuacją finansów publicznych. W całej Europie Zachodniej w roku 2012 mieliśmy do czynienia z recesją, a w tym roku spodziewany wzrost PKB niewiele przekracza zero. Przedłuża to niepokój menedżerów światowych firm o rozwój sytuacji w najbliższych miesiącach. Jednocześnie wciąż bardzo silne są pytania o kierunki w jakich zmierza globalna gospodarka w dłuższej perspektywie i o to, jak przygotować firmy do czekających nas zmian.

Prowadzone rokrocznie badanie PwC umożliwia śledzenie zmian nastrojów panujących w globalnych korporacjach. Pozwala obserwować prawdopodobne kierunki strategicznych działań, mających na celu dostosowanie do wyzwań stawianych zarówno przez globalny kryzys, jak i przez głębsze trendy strukturalne. Wraz z ankietą światową, przeprowadziliśmy po raz kolejny dodatkowe badania polskiej perspektywy. Polskim menedżerom zadaliśmy pytania podobne do tych, na które odpowiadali respondenci z całego świata. Prezentowane w tym raporcie wyniki dają ciekawy materiał do przemyśleń. Zachęcamy do lektury i zapraszamy do dyskusji i refleksji nad optymalnymi strategiami rozwoju firm w naszym kraju.

Olga Grygier
Prezes Zarządu
PwC

Witold M. Orłowski
Główny Doradca Ekonomiczny
PwC



Podsumowanie

W badaniu PwC CEO Survey 2013 wzięło udział 1330 członków zarządów największych globalnych firm. W Polsce przeprowadziliśmy 73 wywiady. Badanie przeprowadzone zostało w ostatnim kwartale roku 2012.

Opinie respondentów dotyczące perspektyw wzrostu ich firm z jednej strony są zgodne z tym, czego możemy się spodziewać w roku charakteryzującym się wysokim stopniem niepewności na całym świecie, z drugiej strony pozwalają nam wejść w nowy rok z pewną dozą optymizmu. Silne przekonanie co do wzrostu przychodów swoich firm w ciągu 12 miesięcy wyraża 36% uczestników ankiety (wobec 40% rok wcześniej). Nieco większy jest optymizm wobec perspektyw wzrostu przychodów w okresie 3-letnim – tu odsetek silnie przekonanych co do wzrostów wyniósł 46% (wobec 47% rok temu).

Polscy menedżerowie, choć wciąż pozostają pesymistyczni wobec sytuacji w krótkim okresie, wykazują więcej optymizmu w dłuższym horyzoncie czasowym. Tylko 26% (wobec 28% rok temu) twierdzi, że przychody ich firm zdecydowanie wzrosną w ciągu najbliższych 12 miesięcy, ale już 45% (wobec 33% rok temu) wyraża podobne oczekiwania co do okresu 3-letniego. Ostrożność polskich menedżerów może wynikać z ich głębokich obaw co do rozwoju globalnej sytuacji gospodarczej. Aż 88% ankietowanych wyraża głębokie obawy co do możliwych wahań wzrostu PKB w Polsce w najbliższym czasie. Nieco mniej (67%) niepokoi niestabilność kursu walutowego.

Polscy menedżerowie relatywnie nisko oceniają skalę zagrożeń natury mikroekonomicznej. Dostępność kluczowych umiejętności, zmiany technologiczne czy problemy z ochroną własności intelektualnej budzą u nich mniejsze obawy niż średnio na świecie. Świadczy to między innymi o tym, iż świadomość narastania globalnych procesów natury strukturalnej wciąż dociera do naszego kraju z pewnym opóźnieniem.

W ramach koniecznej restrukturyzacji firmy, zarówno w Polsce (45% odpowiedzi), jak i za granicą (70% odpowiedzi) planują kompleksowe programy restrukturyzacji kosztów, zazwyczaj związane ze zmniejszaniem zatrudnienia. W sumie aż 32% polskich firm planuje redukcje zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Jest to co prawda mniej niż w Europie Zachodniej (40%), ale więcej niż średnia dla świata (25%) i naszego regionu (24%).

Aż 55% ankietowanych w Polsce i 57% na świecie zależy na promocji zachowań etycznych. Ma to związek z częstym identyfikowaniem głębokich przyczyn obecnego kryzysu w braku tego rodzaju kultury zachowań w największych światowych korporacjach.

Zarówno w Polsce, jak i na świecie ponad 30% ankietowanych upatruje szans przede wszystkim w dalszym rozwoju organicznym na rynkach lokalnych. Tylko 12% polskich menedżerów (wobec 21% w zeszłym roku i 25% na świecie) widzi szanse w działaniach innowacyjnych. Dobrą informacją wydaje się to, iż 68% z nich planuje intensyfikację działań

w dziedzinie prac badawczo-rozwojowych. Także 12% polskich firm będzie szukać możliwości rozwoju na nowych rynkach zagranicznych (wzrost z 5% w zeszłym roku).

W okresie niepewności zmienia się podejście do zarządzania firmą. Z jednej strony stopniowej centralizacji ulega proces decyzyjny, a z drugiej firmy starają się zapewnić sobie jak najbardziej zróżnicowaną bazę kontrahentów. Aż 82% menedżerów w Polsce (66% na świecie) deklaruje, że strategiczne decyzje w ich firmach podejmowane są na poziomie kierownictwa wyższego szczebla. Coraz bardziej scentralizowaną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem deklaruje 71% menedżerów w Polsce i 63% na świecie. Decentralizacja i zróżnicowanie dominuje natomiast w podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw. Firmy starają się współpracować z jak największą liczbą partnerów – deklaruje to 64% ankietowanych w Polsce i 50% na świecie.

Ciekawe zarówno z punktu widzenia sposobu zarządzania firmami, jak i z perspektywy kształtowania postaw przyszłych liderów są opinie menedżerów dotyczące sposobu i mechanizmu wynagradzania kadry kierowniczej. Tylko 24% ankietowanych w Polsce (wobec 36% na świecie) zgadza się ze stwierdzeniem, iż modele wynagrodzeń uzależnionych od wyników nie działają należycie. Natomiast 55% ankietowanych w Polsce (wobec 36% na świecie) uważa, że obecna struktura bonusów dla kierownictwa nie jest wcale zbyt skomplikowana.

1. Perspektywy wzrostu

Podobnie jak w poprzednich latach analizę wyników CEO Survey zaczynamy od przedstawienia poglądów respondentów dotyczących perspektyw wzrostu sprzedaży zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Są one zgodne z tym, czego możemy się spodziewać w roku charakteryzującym się wahaniami nastrojów oraz wysokim stopniem niepewności na całym świecie, a w szczególności w Europie. Z drugiej strony wyniki te pozwalają nam wejść w nowy rok z pewną dozą optymizmu.

Rok temu mieliśmy do czynienia z gwałtownym i wspólnym dla wszystkich rejonów świata pogorszeniem nastrojów. W tym roku

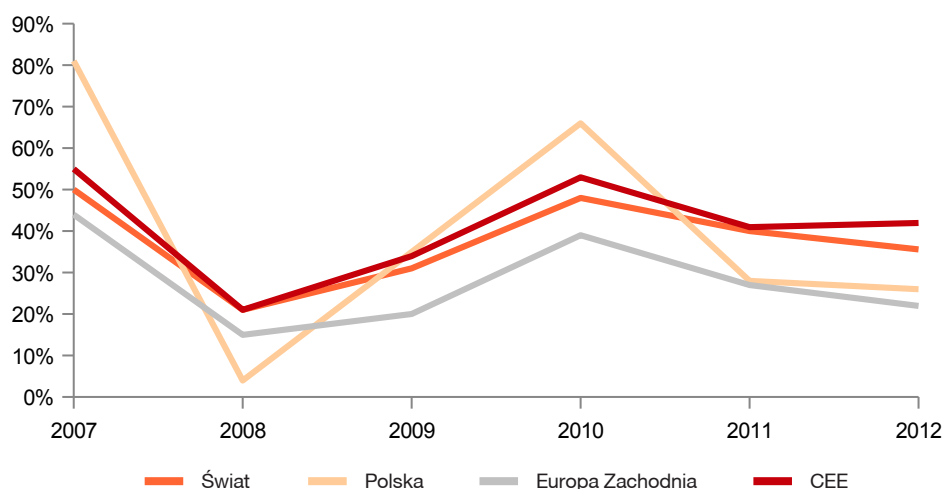
trend ten, choć w dalszym ciągu dominujący, nie był już tak uniwersalny. Odsetek uczestników ankiety silnie przekonanych o tym, że przychody ich firm wzrosną w ciągu najbliższych 12 miesięcy, wciąż niestety spadał – z 40% rok wcześniej do 36% obecnie. Z drugiej jednak strony, choć tendencja ta jest wciąż silna w Ameryce Północnej (spadek z 42% do 33%) i Europie Zachodniej (spadek z 27% do 22%), to w naszym regionie (Europa Środkowa i Wschodnia) widać już poprawę nastrojów (wzrost odsetka ocen optymistycznych z 41% do 42%).

Wyniki w skali globalnej wskazują na nieco większy optymizm

w odniesieniu do perspektyw wzrostu przychodów w okresie 3-letnim, choć i tu odsetek menedżerów silnie przekonanych co do wzrostów nieznacznie spadł (z 47% do 46%). Menedżerowie największych firm na świecie dostrzegają więc pogorszenie sytuacji w krótkim okresie, ale wykazują znacznie więcej ufności co do długookresowych perspektyw rozwojowych swoich firm.

Podobnie jak miało to miejsce rok temu, polscy menedżerowie wciąż pozostają pesymistycznie nastawieni co do sytuacji ich firm w krótkim okresie. Tylko 26% procent z nich twierdzi, że ich przychody zdecydowanie wzrosną w ciągu

Odsetek respondentów silnie przekonanych co do wzrostu w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Źródło: Badanie własne PwC

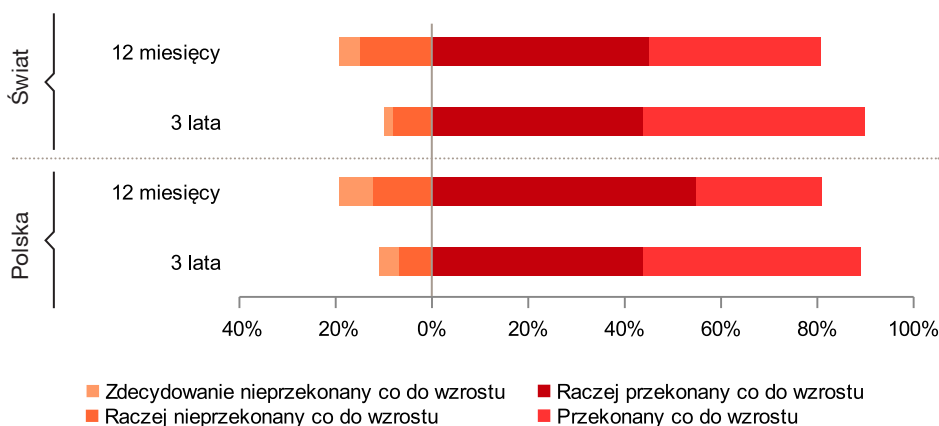
Menedżerowie największych firm na świecie dostrzegają pogorszenie sytuacji w krótkim okresie, ale wykazują znacznie więcej ufności co do długookresowych perspektyw rozwojowych swoich firm.

najbliższych 12 miesięcy w porównaniu z 28% rok wcześniej. Jest to z jednej strony znacznie poniżej średniej dla naszego regionu i świata, ale z drugiej nieco lepiej niż średnia dla Europy Zachodniej, z którą wiążą nas najściślejsze więzy gospodarcze.

Wyraźnie poprawiły się za to oczekiwania polskich menedżerów dotyczące perspektyw rozwojowych firm w dłuższym okresie. Podczas gdy rok temu jedynie 33% z nich było zdecydowanie przekonanych co do wzrostu przychodów w ciągu najbliższych trzech lat, to w badaniu tegorocznym tak silnym optymizmem wykazuje się aż 45% ankietowanych.

Warto też zauważyć, że gdy zsumujemy liczby tych, którzy wykazują zdecydowany i umiarkowany optymizm co do wzrostu przychodów ich firm, wyniki dla Polski i przeciętne dla całego świata są niemal identyczne. Zsumowany odsetek umiarkowanych i zdecydowanych optymistów w horyzoncie 12-miesięcznym jest dokładnie taki sam i wynosi 81%, a w horyzoncie 3-letnim odpowiednio 89% w Polsce i 90% na świecie. Można więc powiedzieć, że wśród polskich zarządzających firmami odsetek optymistów jest równy średniej światowej, choć jest to optymizm ostrożniejszy.

Perspektywy wzrostu przychodów firm (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

2. Zagrożenia dla rozwoju

Ostrożność polskich menedżerów może wynikać z ich głębokich obaw co do rozwoju globalnej sytuacji gospodarczej, a zwłaszcza co do perspektyw rozwojowych Zachodniej Europy. Aż 44% z nich (wobec 32% na świecie) uważa, że sytuacja pogorszy się w ciągu najbliższych 12 miesięcy, a tylko 11% (wobec 18% na świecie) wierzy w jej poprawę. Pesymizm ten jest specyficzną cechą naszego regionu, choć nie przekłada się on w pełni na gorsze oczekiwania co do perspektyw rozwojowych konkretnych firm.

Brak przełożenia wzmożonych obaw co do rozwoju sytuacji globalnej na perspektywy własnej firmy może wynikać z tego, iż pesymistyczne oceny mają charakter dość ogólny. Gdy pytamy o konkretne negatywne wydarzenia mogące mieć wpływ na światową gospodarkę, obawy polskich menedżerów okazują się umiarkowane:

- tylko 4% z nich (wobec 16% na świecie) wierzy w możliwość rozpadu strefy euro,
- 15% (wobec 25% na świecie) wierzy w możliwość ograniczonego dostępu do surowców z powodów konfliktów militarnych lub handlowych,
- 8% (wobec 20% na świecie) wierzy w cyberatak lub inne zagrożenie Internetu.

Polscy menedżerowie wykazują się także względnym optymizmem dotyczącym rozwoju sytuacji w kraju. Nie wierzą w możliwość wystąpienia w Polsce niepokojów społecznych – obawy co do tego wyraża tylko 7% ankietowanych. Tylko 26% wierzy

w możliwość wystąpienia w Polsce recesji w roku 2013 (21% w to powątpiewa). To, że ponad połowa pytaných (53%) nie ma zdania w tej kwestii, jest także interesującym wynikiem, pokazującym jak zróżnicowane sygnały napływają z rynku. Pokazuje to, jak duży jest popyt na wiarygodną prognozę dotyczącą oczekiwanego tempa rozwoju naszego kraju w ciągu najbliższych kilkunastu miesięcy.

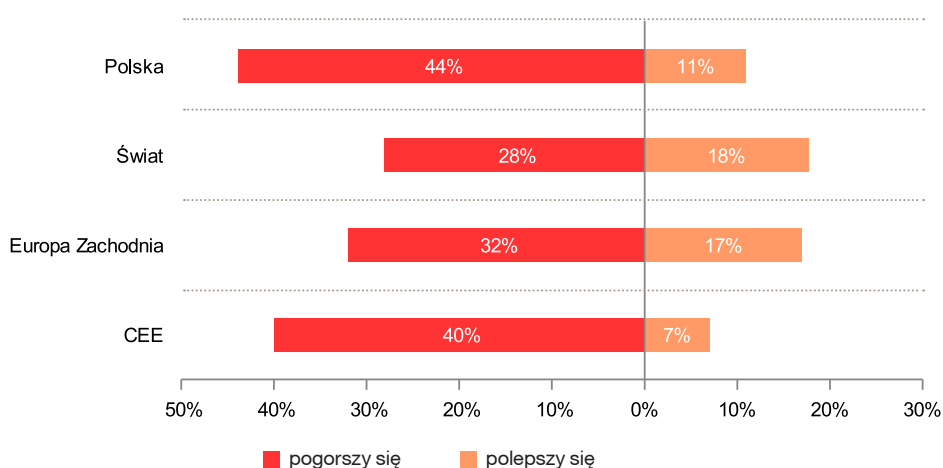
Znaczna niepewność towarzysząca prognozie tempa rozwoju polskiej gospodarki w najbliższych miesiącach przekłada się na wzmożony niepokój respondentów. Aż 88% ankietowanych wyraża głębokie (30%) bądź słabsze (55%) obawy co do możliwych wahań wzrostu PKB w Polsce w najbliższym

czasie. Silny niepokój budzi także: możliwa reakcja władz państwowych na problem zadłużenia oraz potencjalna niestabilność na rynkach kapitałowych.

Wciąż istotnym i budzącym poważne obawy czynnikiem jest niestabilność kursów walutowych, choć tu odsetek zaniepokojonych jest mniejszy, niż miało to miejsce wcześniej – 67% obecnie wobec 81% rok temu. Ze zrozumiałych względów polscy menedżerowie wciąż jednak obawiają się tego czynnika bardziej niż ich odpowiednicy na świecie.

Ciekawym wynikiem, który obserwowaliśmy także rok temu, jest mniejsza obawa polskich menedżerów dotycząca tendencji protekcjonistycznych władz

Opinia o rozwoju sytuacji na świecie w ciągu nadchodzących 12 miesięcy (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

Polscy menedżerowie najbardziej obawiają się negatywnych tendencji makroekonomicznych.

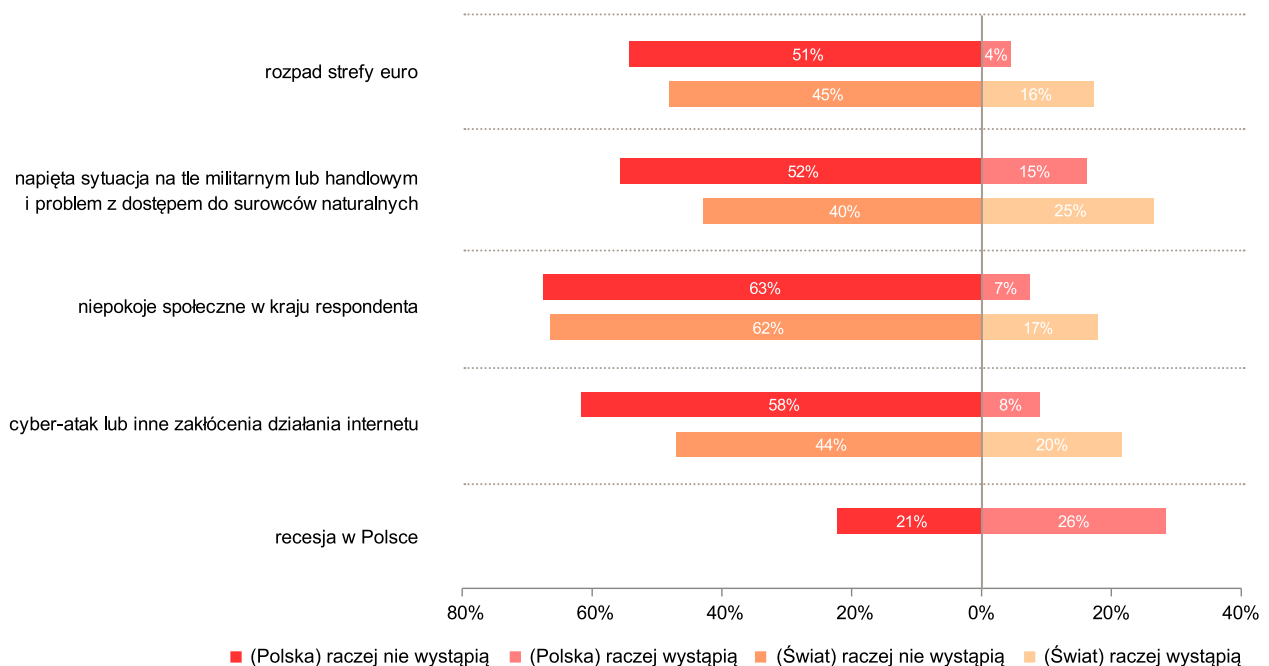
państwowych. Może ona wynikać z tego, iż zarządzają oni przedsiębiorstwami o mniejszej skali i protekcjonizm może się dla nich w krótkim okresie okazać korzystny, może to też oznaczać większą wiarę w wolnorynkowe poglądy rządzących.

Obawy menedżerów budzą też zagrożenia natury biznesowej. W tym przypadku jednak poziom zaniepokojenia jest nieco mniejszy niż możliwymi negatywnymi tendencjami makroekonomicznymi – zagrożenia natury biznesowej budzą niepokój średnio 45% ankietowanych w Polsce i na świecie, a natury makroekonomicznej odpowiednio 63% i 60%.

Relatywnie duży niepokój wśród polskich menedżerów budzą możliwe zmiany zachowań konsumentów (77%), potencjalny wzrost kosztów energii i surowców (64%) oraz możliwość wzrostu obciążeń podatkowych – czyli te zagrożenia biznesowe, które w silnym stopniu związane są z obecną sytuacją makroekonomiczną. Zagrożenia natury strukturalnej, takie jak dostępność kluczowych umiejętności, zmiany technologiczne czy problemy z ochroną własności intelektualnej, zdaniem polskich menedżerów nie są aż tak niepokojące.

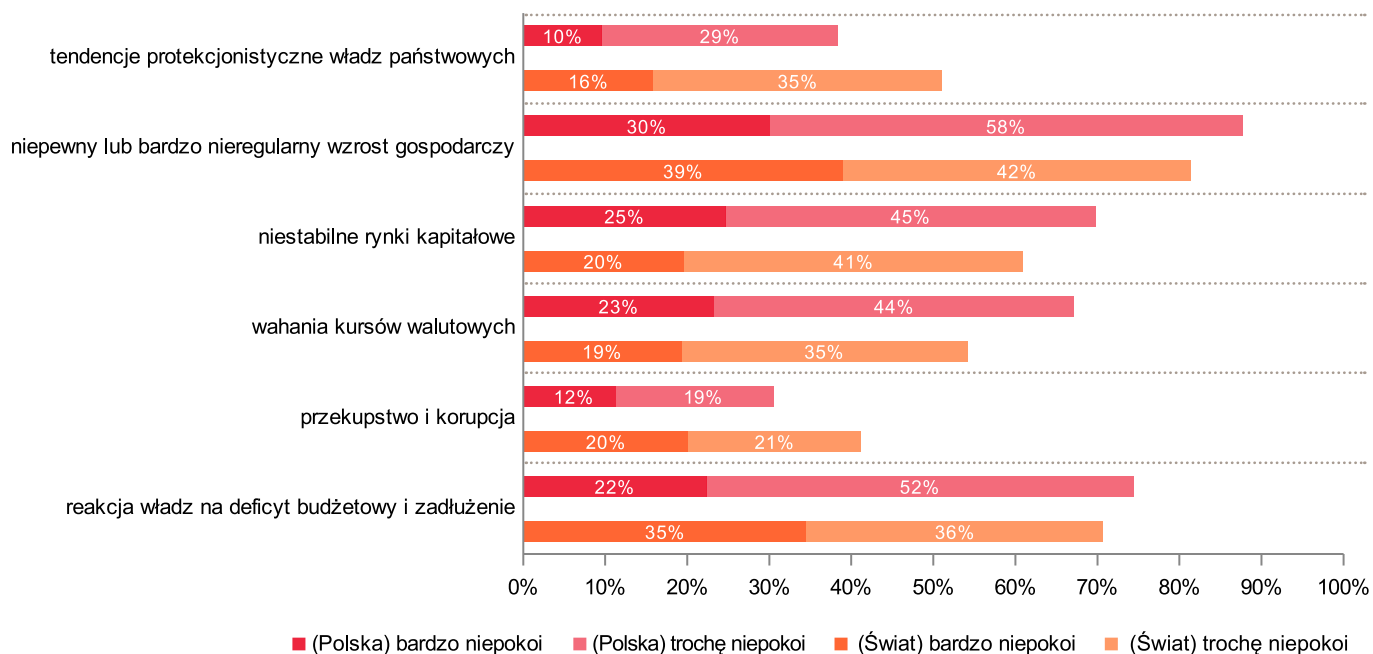
Tak wyraźnego podziału nie widać natomiast w wynikach globalnych. Tutaj jednym z najbardziej niepokojących czynników jest dostępność pracowników z kluczowymi umiejętnościami. Większe są też obawy dotyczące zmian technologicznych czy też problemów z ochroną własności intelektualnej. Świadczy to między innymi o tym, iż świadomość znaczenia globalnych procesów natury strukturalnej wciąż dociera do naszego kraju z pewnym opóźnieniem.

Przekonanie co do możliwości zmaterializowania się zagrożeń (% odpowiedzi)



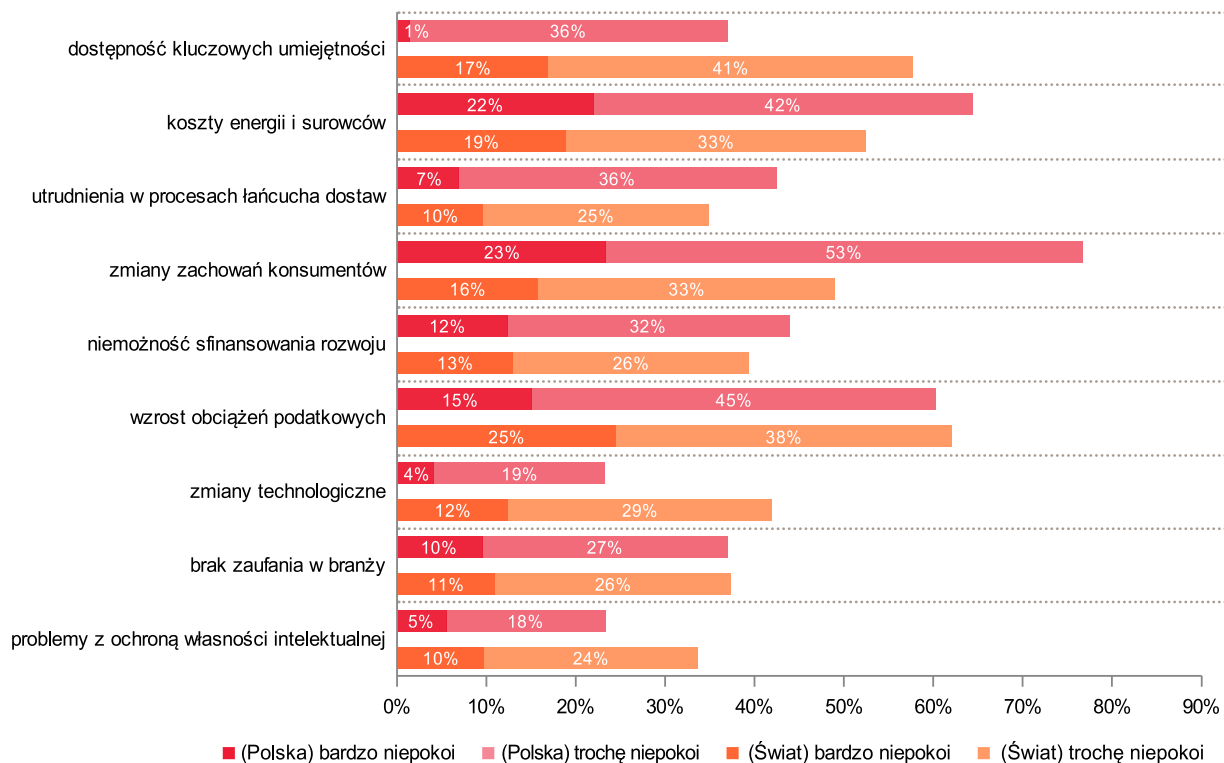
Źródło: Badanie własne PwC

Makroekonomiczne zagrożenia dla rozwoju (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

Biznesowe zagrożenia dla rozwoju (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

3. Działania restrukturyzacyjne

Utrzymująca się niepewność i obawy co do tempa rozwoju gospodarki polskiej i światowej wymuszają na firmach kontynuowanie działań restrukturyzacyjnych, służących wzrostowi odporności na ewentualne kolejne zawirowania.

Struktura planowanych na 2013 rok działań restrukturyzacyjnych nie zmieniła się w stosunku do roku 2012. Firmy zarówno w Polsce (45% odpowiedzi), jak i za granicą (70% odpowiedzi) planują przede wszystkim kompleksowe programy restrukturyzacji kosztów. W roku 2012 działania takie podjęło odpowiednio 52% firm w Polsce i 77% firm na świecie.

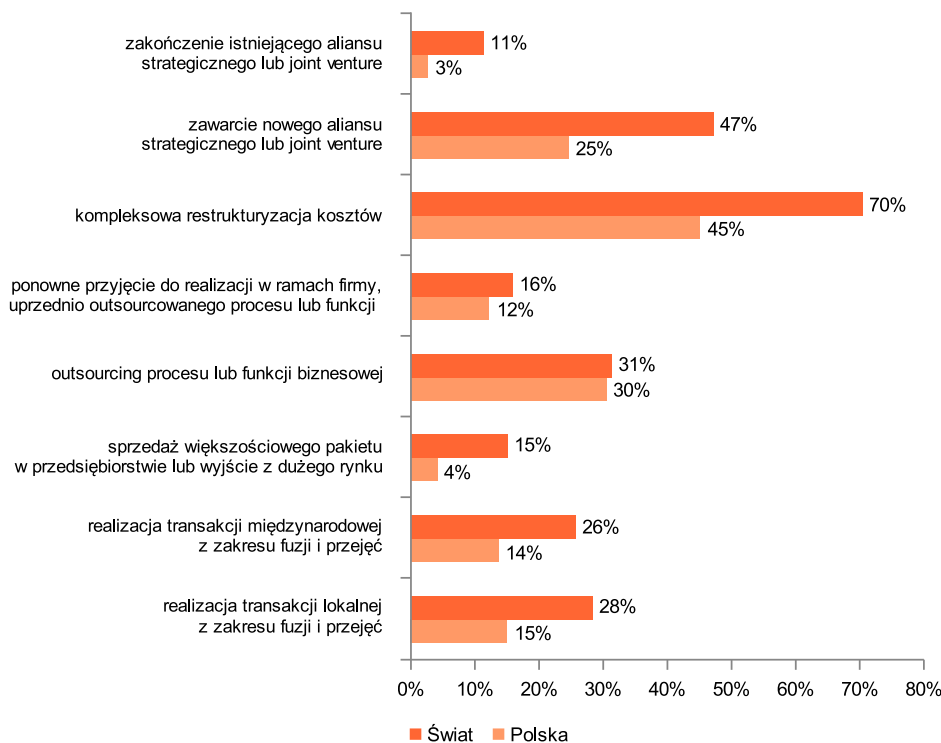
Na drugim miejscu wśród planowanych działań w Polsce jest wyprowadzenie na zewnątrz (outsourcing) procesów lub funkcji biznesowej (30% odpowiedzi), na świecie natomiast częściej planowanym krokiem jest zawarcie nowego aliansu strategicznego lub joint-venture (47% odpowiedzi). Z podobną sytuacją mieliśmy także do czynienia w roku 2012.

Nasze badania potwierdzają tezę, iż outsourcing jako działanie restrukturyzacyjne nie jest procesem jednokierunkowym. W roku 2012 19% firm na świecie i 21% firm w Polsce ponownie przejęło do realizacji procesy wprowadzone wcześniej na zewnątrz.

W roku 2013 działania takie planuje odpowiednio 16% i 12% ankietowanych menedżerów.

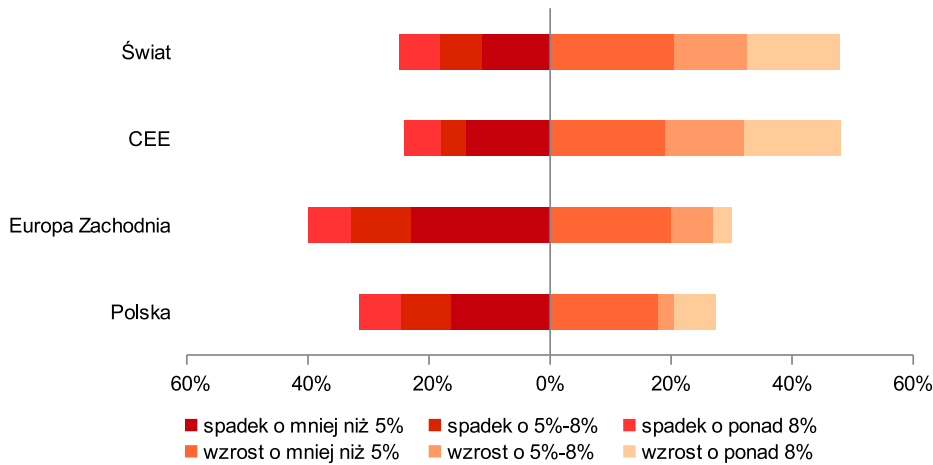
Niestety, planowane kompleksowe restrukturyzacje kosztów nieodzwrotnie związane są ze zmniejszaniem zatrudnienia. Plany polskich menedżerów są w tej kwestii podobne do zachodnioeuropejskich. W sumie aż 32% z nich planuje redukcję zatrudnienia w swoich firmach w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Jest to co prawda mniej niż w Europie Zachodniej, gdzie redukcje planowane są w 40% firm, ale więcej niż średnia dla świata (25%) i niż wynik dla Europy Środkowej i Wschodniej (24%).

Działania restrukturyzacyjne planowane na następnych 12 miesięcy



Źródło: Badanie własne PwC

Oczekiwana zmiana liczby pracowników (% odpowiedzi)

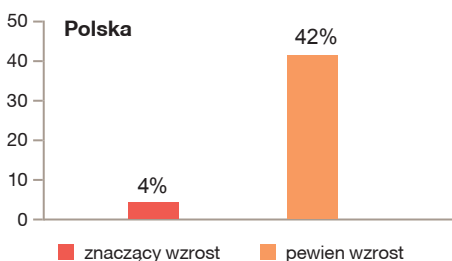


Źródło: Badanie własne PwC

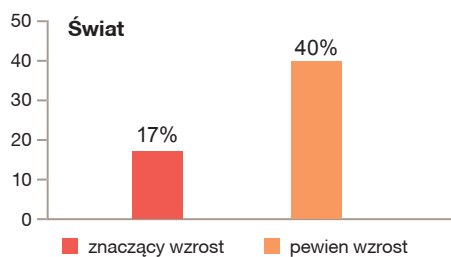
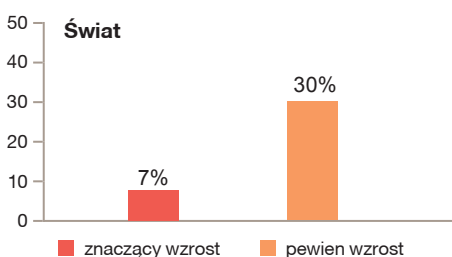
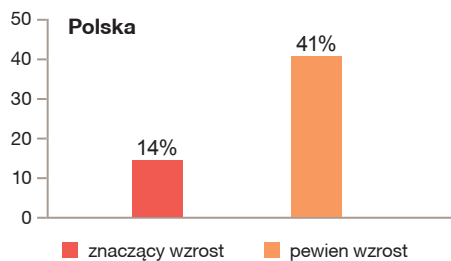
W związku ze specyficznymi cechami obecnych zawirowań ekonomicznych ankietowani przez nas menedżerowie planują także inne działania dostosowujące ich firmy do nowej sytuacji lub zmniejszające ujawnione w czasie kryzysu ryzyka. Jednym z takich działań jest planowany przez znaczną część respondentów wzrost koncentracji na działaniach służących optymalizacji obciążeń podatkowych. Deklaracje takie złożyło 47% menedżerów w Polsce i 37% na świecie. Działania optymalizacyjne mają niewątpliwie związek ze wzmożonymi obawami dotyczącymi ewentualnych podwyżek podatków.

Interesujący jest także duży odsetek menedżerów planujący zwiększenie koncentracji na działaniach budujących kulturę zachowań etycznych w firmach. Działania takie pragnie zintensyfikować 55% ankietowanych w Polsce i 57% na świecie. Ma to związek z częstym identyfikowaniem głębokich przyczyn obecnego kryzysu w niedostatku tego rodzaju kultury zachowań w największych światowych korporacjach.

Koncentracja na optymalizacji obciążeń podatkowych



Koncentracja na budowaniu kultury zachowań etycznych



Źródło: Badanie własne PwC

Źródło: Badanie własne PwC

4. Szanse na rozwój

Niepewne czasy gospodarcze to nie tylko obawy i konieczność restrukturyzacji, ale także okres, w którym pojawiają się nieznanne lub niezauważane do tej pory szanse rozwojowe. Zarówno w Polsce, jak i na całym świecie ankietowani przez nas menedżerowie szukają ich przede wszystkim w dalszym rozwoju organicznym na rynkach lokalnych. Taka ostrożność w poszukiwaniu nowych możliwości charakteryzuje przede wszystkim zarządzających firmami w regionie Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie głównie takich szans upatruje aż 40% ankietowanych. W Polsce jest to 33%, a na świecie 32%.

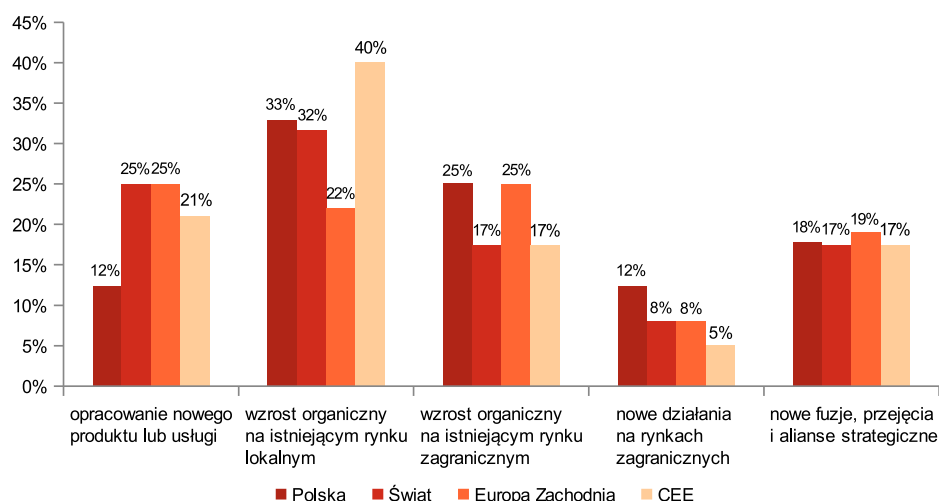
Nieco innych szans na rozwój szukać będą w przyszłym roku menedżerowie w krajach Europy Zachodniej. Po 25% z nich skupi się przede wszystkim na rynkach zagranicznych, na których ich firmy już działają lub na opracowaniu nowego produktu lub usługi. Jest to zrozumiałe, zważywszy na niekorzystne perspektywy

rozwojowe w tej części świata, ale także z racji na dojrzałość tamtejszych rynków i nasycenie już istniejącymi produktami.

Dla większości polskich menedżerów możliwość wejścia na rynek z własnym innowacyjnym produktem wciąż wydaje się być działaniem mało interesującym – tylko 12% z nich upatruje szansy w takich działaniach. Co ciekawe, jest to mniej niż w badaniach zeszłorocznych, gdzie taką możliwość rozwojową jako główną postrzegano aż 21% ankietowanych w naszym kraju.

Z drugiej strony w porównaniu z ubiegłorocznymi badaniami znacznie wzrosła liczba polskich menedżerów, którzy będą szukać możliwości rozwoju na nowych rynkach zagranicznych. Rok temu gotowość taką deklarowało tylko 5% ankietowanych, w tym toku jest to już 12%. Polskie firmy coraz częściej widzą w kryzysie szansę na ekspansję ze swoimi dobrymi jakościowo i jednocześnie stosunkowo tanimi produktami i usługami.

Odsetek respondentów upatrujących szans rozwojowych w poszczególnych przedsięwzięciach



Źródło: Badanie własne PwC

Procent menedżerów planujących zmiany strategii firmy

75%
Polska

68%
świat

5. Zmiany strategiczne

Szybko zmieniające się warunki ekonomiczne powodują konieczność stałej gotowości do zmiany strategii firmy. Nie jest więc zaskakujące, że aż 75% menedżerów w Polsce i 68% na świecie planuje takie zmiany w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Zmiany te jednak w większości przypadków (odpowiednio 60% i 54% odpowiedzi) nie będą fundamentalne.

Dobrą informacją wydaje się to, że znaczny odsetek polskich menedżerów planuje zmiany

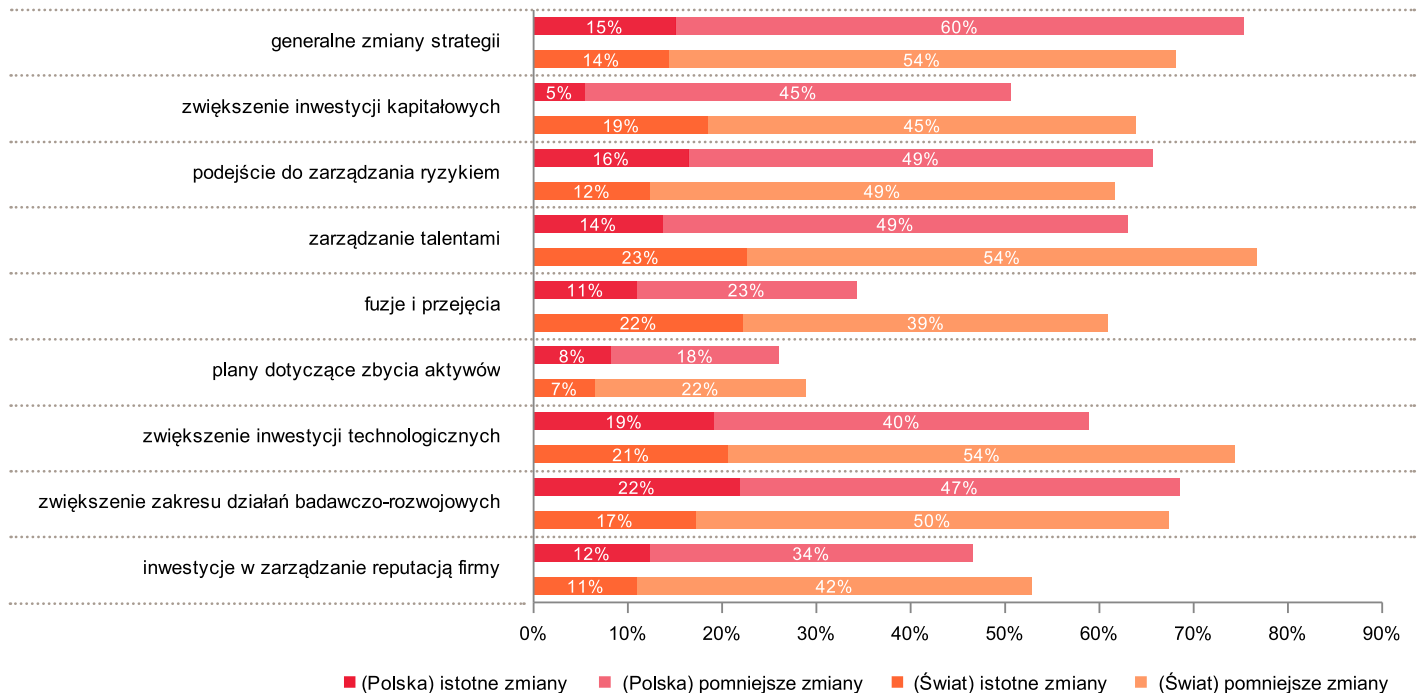
intensyfikacji prac badawczo-rozwojowych (68%), jest to także obszar, w którym najczęściej planowane są zmiany fundamentalne (22%). Oznacza to, że choć wciąż nie dostrzegają oni w nowych produktach szans rozwojowych w krótkiej perspektywie, to najwyraźniej widzą takie szanse w dłuższym okresie czasu.

Ponad 60% polskich menedżerów planuje także zmiany w podejściu do zarządzania ryzykiem (66%) oraz w sposobie zarządzania talentami

(63%). Plany te szczególnie w zakresie zarządzania ryzykiem są oczekiwaną reakcją na identyfikowane źródła i mechanizmy obecnych światowych problemów gospodarczych.

Z drugiej strony nie ma planów dotyczących istotnych zmian strategicznych w obszarze fuzji i przejęć (34% odpowiedzi). Jest to obszar, w którym widać największe różnice pomiędzy zarządzającymi firmami w Polsce i na świecie, gdzie zmiany strategii planuje aż 61% ankietowanych.

Zakres oczekiwanych zmian w przedsiębiorstwie w ciągu 12 miesięcy (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

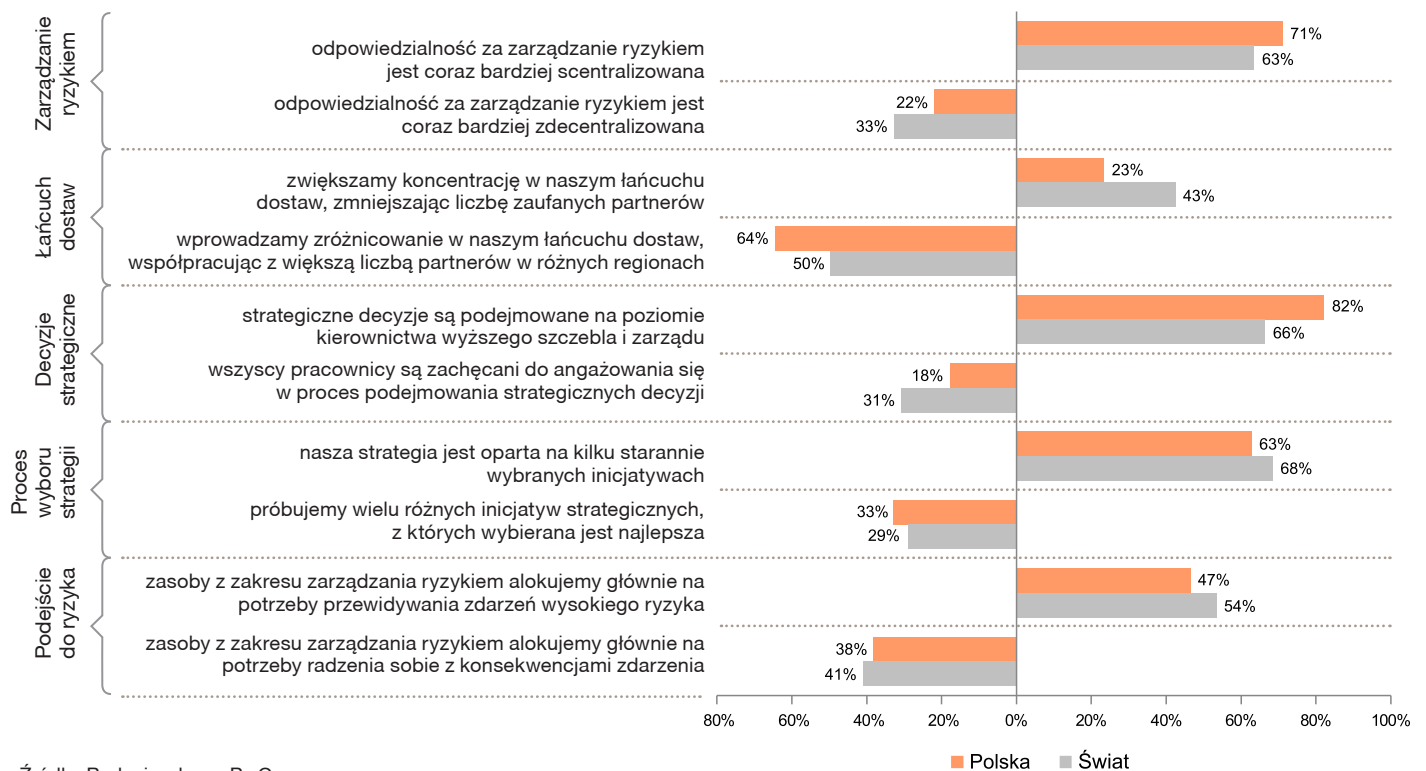
6. Zarządzanie firmami i kształtowanie przywództwa

W okresie niepewności zmienia się podejście do zarządzania firmą. Z jednej strony stopniowej centralizacji ulega proces decyzyjny, z drugiej firmy starają się zapewnić sobie jak najbardziej zróżnicowaną bazę kontrahentów. Tendencje te widoczne są zarówno w wynikach dla Polski, jak i w badaniu globalnym, przy czym w naszym kraju są one nieco silniejsze.

Aż 82% menedżerów w Polsce (66% na świecie) deklaruje, że strategiczne decyzje w ich firmach podejmowane są na poziomie kierownictwa wyższego szczebla. Tylko 18% ankietowanych w naszym kraju, wobec 31% na świecie, deklaruje, iż wszyscy pracownicy są zachęceni do angażowania się w proces podejmowania strategicznych decyzji.

W tym samym kierunku zmierza ewolucja podejścia do zarządzania ryzykiem oraz do wyboru inicjatyw strategicznych. Coraz bardziej scentralizowaną odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem deklaruje 71% menedżerów w Polsce i 63% na świecie. Wybór strategii w oparciu o kilka starannie dobranych inicjatyw deklaruje natomiast odpowiednio 63% i 68% ankietowanych.

Zarządzanie w okresie niepewności (%odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

Decentralizacja i zróżnicowanie dominuje natomiast w podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw. Firmy starają się współpracować z jak największą liczbą partnerów – deklaruje to 64% ankietowanych w Polsce i 50% na świecie, tak by zapewnić sobie bezpieczeństwo na wypadek zawirowań społecznych lub politycznych w różnych częściach świata. Zróżnicowanie to może także odzwierciedlać obawy co do perspektyw przetrwania niektórych kontrahentów na rynku.

Centralizacja zarządzania firmami oznacza, iż bardzo istotne dla

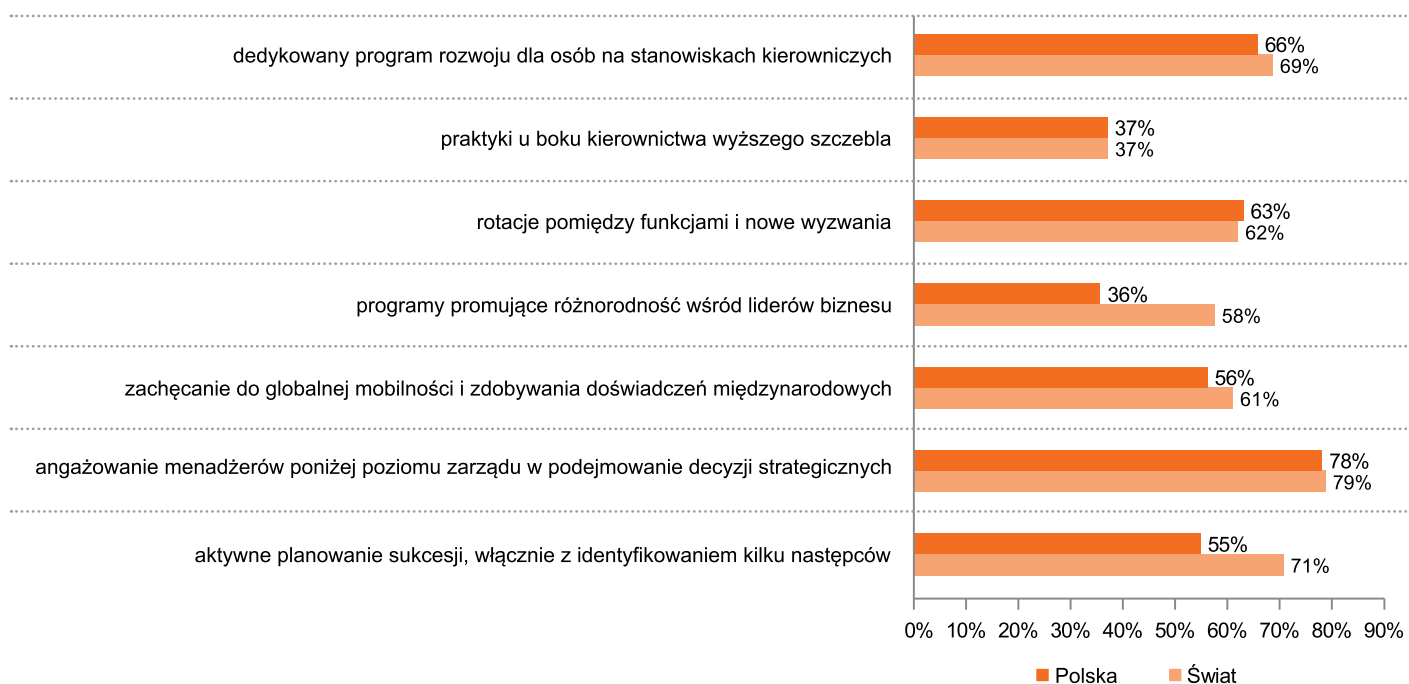
długookresowego rozwoju firmy staje się zarówno przygotowanie odpowiednich następców dla obecnej kadry kierowniczej, jak i opracowanie efektywnych metod wyłaniania przyszłych liderów.

Praktyki stosowane w polskich firmach są w tym obszarze bardzo zbliżone do tych stosowanych na świecie. Najczęściej stosowane narzędzia to: angażowanie menedżerów niższego szczebla w podejmowanie decyzji strategicznych (78% w Polsce wobec 79% na świecie), dedykowane programy rozwoju (odpowiednio 66% i 68%) oraz

rotacje pomiędzy funkcjami (odpowiednio 63% i 62%). Promowanie różnorodności oraz aktywne planowanie sukcesji są natomiast w Polsce stosowane zauważalnie rzadziej (o odpowiednio 36% wobec 56% oraz 55% wobec 71%).

Nie ma też specjalnych różnic w ocenie skuteczności poszczególnych programów. Wszystkie są przez stosujące je firmy oceniane generalnie jako skuteczne, a i wyniki dla Polski są bardzo zbliżone do wyników globalnych. Jako najefektywniejsze oceniane jest angażowanie menedżerów

Stosowanie narzędzi kształtowania przywództwa (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

W trudnych czasach menedżerowie biorą na siebie więcej odpowiedzialności oraz ryzyka.

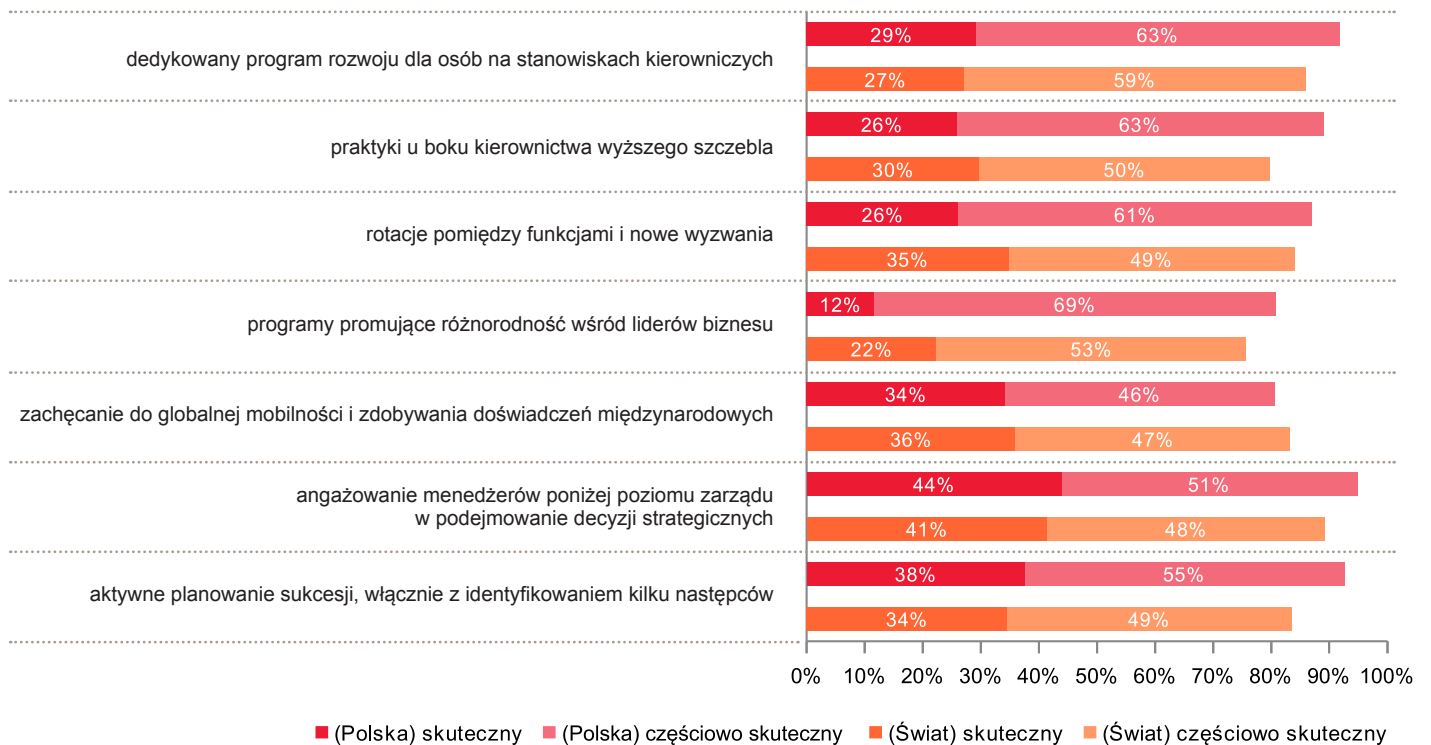
niższego szczebla w podejmowanie strategicznych decyzji, następnie aktywne planowanie sukcesji oraz dedykowane programy rozwoju. Wszystkie one zebrały około 90% pozytywnych ocen polskich i światowych menedżerów, choć średnie oceny w naszym kraju są nieco wyższe.

Ciekawe zarówno z punktu widzenia sposobu zarządzania firmami, jak i z perspektywy kształtowania postaw przyszłych liderów są opinie menedżerów dotyczące sposobu i mechanizmu wynagradzania kadry kierowniczej. Dane te pokazują z jednej

strony dość spore zróżnicowanie ocen pomiędzy poszczególnymi menedżerami, ale także nieznaczne różnice pomiędzy poglądami menedżerów w Polsce i na świecie.

Szczególnie wiele przeciwstawnych odpowiedzi otrzymaliśmy na trzy pytania: o zależność sposobu ustalania wynagrodzeń członków kierownictwa od ocen interesariuszy, o ocenę stopnia komplikacji struktury bonusowej oraz o ocenę mechanizmu wynagradzania menedżerów uzależnionego od wyników.

Ocena skuteczności programów rozwoju przywództwa (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

Bardzo podobna liczba ankietowanych udzieliła pozytywnych i negatywnych odpowiedzi na pytania o zależność wynagrodzeń od ocen interesariuszy. Zarówno w Polsce, jak i na świecie było to około 30%. Opinie są tu podzielone i krajowi menedżerowie nie różnią się w tej różnorodności zdań od średniej światowej. Wyraźnie widać za to różnice w polityce poszczególnych firm.

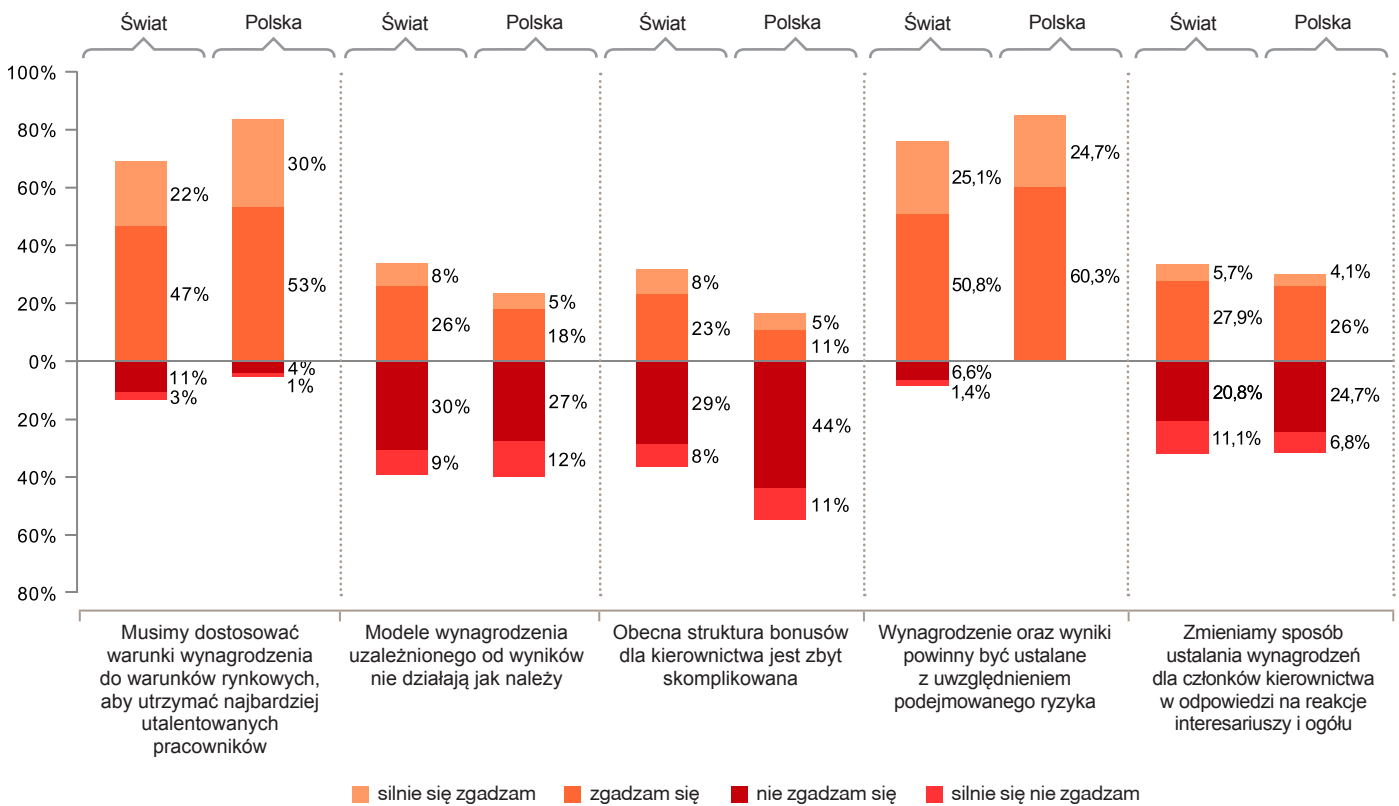
Z inną sytuacją mamy do czynienia w dwóch pozostałych przypadkach. Tutaj zdania też są podzielone, ale rozkładają się one nieco inaczej wśród menedżerów polskich i globalnych.

Aż 55% ankietowanych w Polsce nie zgadza się ze stwierdzeniem, że obecna struktura bonusów dla kierownictwa jest zbyt skomplikowana – na świecie zdanie takie podziela 36% respondentów.

Nieco mniejsze ale też widoczne różnice pomiędzy wynikami polskimi i globalnymi obserwujemy w przypadku oceny modeli wynagrodzeń uzależnionych od wyników. 24% menedżerów w Polsce i 36% na świecie uważa, że nie działają one dobrze.

Jeśli zgodzimy się z popularną w ostatnim czasie diagnozą, iż źródeł obecnego kryzysu gospodarczego należy upatrywać w zbyt wysokiej skłonności do ryzyka menedżerów wynagradzanych w oparciu o krótkookresowe wyniki przedsiębiorstw, to można wywnioskować, iż polscy ankietowani nieco rzadziej uważają te diagnozy za słuszne lub też nie wyciągają z nich aż tak silnych wniosków jak zarządzający firmami w innych częściach świata.

Opinia o modelach wynagradzania kierownictwa (% odpowiedzi)



Źródło: Badanie własne PwC

Kontakt



Olga Grygier
Prezes Zarządu
+48 22 523 4214
olga.grygier@pl.pwc.com



Witold Orłowski
Główny Doradca Ekonomiczny
+48 22 523 4394
witold.orlowski@pl.pwc.com



Mateusz Walewski
Ekonomista
+48 22 746 6956
mateusz.walewski@pl.pwc.com

www.pwc.pl/ceo-survey

Zaprezentowane wyniki bazują na założeniu, że uzyskane informacje ze źródeł innych niż PwC, są kompletne i dokładne we wszystkich aspektach. PwC zakłada, że uzyskane dane i odpowiedzi są zgodne z prawdą, w związku z czym nie dokonywano przeglądu lub jakiegokolwiek innej weryfikacji otrzymanych danych. Niniejsza analiza jest pewną interpretacją otrzymanych danych i nie może być traktowana jako ostateczna rekomendacja, czy też porada odnośnie wyboru metod działania lub jako sugestia w zakresie zastosowania konkretnych rozwiązań. Dokumentu tego nie należy traktować jako substytutu konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W związku z powyższym PwC nie przyjmuje odpowiedzialności wobec żadnego podmiotu, który będzie bez konsultacji z profesjonalnym doradcą wykorzystywał informacje zawarte w niniejszej analizie.