

# Zarządy przyszłości

Na czym muszą skupić się zarządy firm w ciągu najbliższych 10 lat?

Wyniki badania International Business Report prowadzonego przez Grant Thornton

wrzesień 2016



# Wstęp

Żyjemy w czasach, w których w niemal każdej branży na rynku panuje ogromna i stale rosnąca konkurencja. To powoduje, że przed dzisiejszymi zarządami firm stoi trudne zadanie: co zrobić, aby być krok przed konkurencją i zyskać tym samym przewagę, która pozwoli osiągnąć sukces. Co do jednego nie mam wątpliwości – aby dokonać tej sztuki, niewystarczające jest skupienie zarządów na tzw. *execute present*, czyli zarządzaniu teraźniejszością, odpowiadaniu na bieżące wyzwania, przed jakimi stoją ich firmy. Głównym zadaniem zarządów powinno być raczej tzw. *invent future* – długofalowe spojrzenie na firmę i próba przewidzenia tego, co zapewni firmie sukces w najbliższych latach.

Nieprzypadkowo użyłem słowa próba, ponieważ żyjemy w tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, że myślenie o tym, co będzie za 5 czy 10 lat to wróżenie z fusów. Przykład? Pokemony. Kto by pomyślał jeszcze kilka miesięcy temu, że aplikacja umożliwiająca łapanie tych żyjątek okaże się hitem sezonu i przyniesie jej twórcom miliardowe zyski?

Z drugiej jednak strony, innowacyjne przedsięwzięcia wymagają czasu, zarówno na przygotowanie projektu, jak i następnie wprowadzenie go w życie. Dlatego kluczem do sukcesu w przyszłości będzie elastyczne podejście zarządów do swoich planów – traktowanie ich jako swego rodzaju scenariuszy, które trzeba regularnie sprawdzać i w zależności od zmian w otoczeniu modyfikować.

W niniejszym raporcie prezentujemy, co na ten temat sądzą sami zainteresowani. Członkowie zarządów polskich firm wskazali w ramach badania International Business Report, prowadzonego cyklicznie przez Grant Thornton na świecie, na czym zamierzają się skupić w ciągu najbliższych 10 lat oraz jak zamierzają w swoich firmach kreować różnorodność. W ten sposób otrzymaliśmy obraz, jak będą wyglądać tytułowe zarządy przyszłości.

Zapraszam do lektury.

Tomasz Wróblewski  
Partner Zarządzający  
Grant Thornton



# Równowaga priorytetem dla polskich menedżerów

Polscy menedżerowie uważają, że zrównoważony rozwój i relacje inwestorskie to obszary, którym zarządy spółek będą musiały poświęcić największą uwagę w ciągu najbliższych 10 lat.

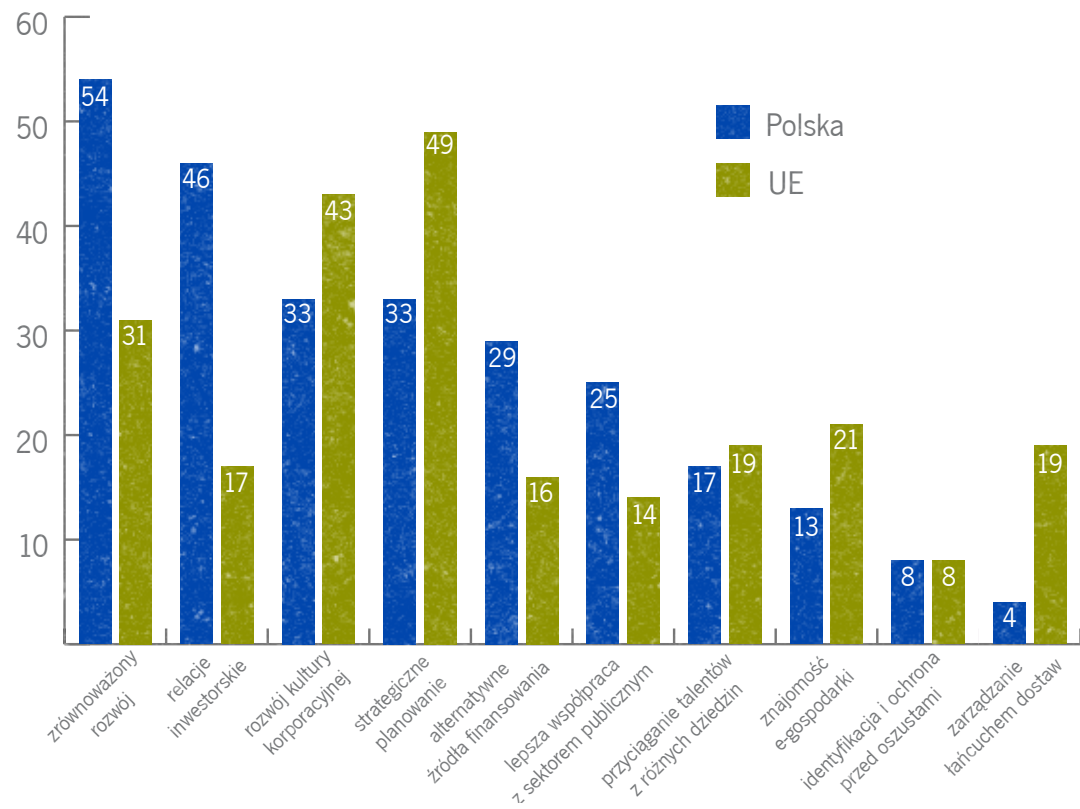
Przedsiębiorcy, biorący udział w badaniu, mieli wskazać obszary, które ich zdaniem powinny być w ciągu najbliższych 10 lat priorytetowe dla zarządów firm w kontekście wspierania perspektyw rozwojowych. Anketowani z Polski jako kluczowy aspekt uznali dbanie o to, aby firma rozwijała się w sposób zrównoważony i harmonijny – obszar ten wskazało 54 proc. respondentów. Świadczy to o dojrzałości polskich menedżerów, którzy przedkładają długofalowy, bezpieczny rozwój swoich firm nad generowanie jak najwyższych jednostkowych, bieżących wyników finansowych.

Kolejne obszary ważne dla polskich przedsiębiorców to relacje inwestorskie (46 proc.) oraz rozwój kultury korporacyjnej w firmie i strategiczne planowanie (po 33 proc.). Mało istotne z punktu widzenia polskich uczestników badania są z kolei zarządzanie łańcuchem dostaw (4 proc.) oraz identyfikacja i ochrona przed oszustwami (8 proc.).

Z jednej strony cieszy, że zrównoważony rozwój to koncepcja rozwoju firm, która nie tylko dotarła do Polski, ale wskazywana jest jako niewralgiczny obszar w przyszłości. Symptomatyczne jest, że dla zarządów przedsiębiorstw w UE ten obszar jest zdecydowanie mniej istotny. Wydaje się, że wynika to z faktu, że polscy zarządzający jeszcze lekcji w zakresie zrównoważonego rozwoju nie odrobili. Jednocześnie uznają – słusznie – że zapewnienie trwałego rozwoju firmy wymaga wciągnięcia tego tematu do agendy najwyższego kierownictwa.

Tomasz Wróblewski, Partner Zarządzający Grant Thornton

Wykres 1. Na czym według przedsiębiorców powinny skupić się zarządy spółek w ciągu najbliższych 10 lat? Odpowiedzi menedżerów średnich i dużych firm, w proc.



# Zróżnicowanie daje lepsze wyniki

Badania naukowe nie pozostawiają wątpliwości. Zarządy zróżnicowane pod względem płci, poglądów czy doświadczenia zawodowego osiągają lepsze wyniki niż zarządy bardziej jednorodne. Co zrobić, aby wzmacniać różnorodność w firmach?

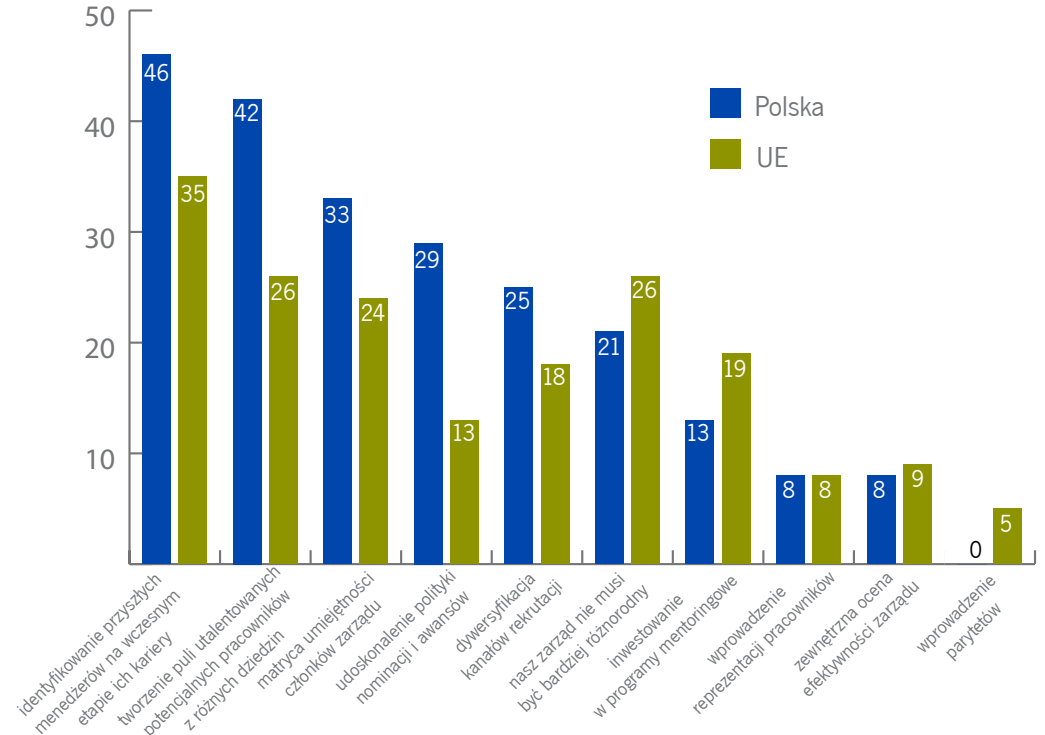
Zdaniem polskich menedżerów, najlepszym sposobem, aby zwiększyć różnorodność w firmie, jest zidentyfikowanie przyszłych, najlepiej rokujących menedżerów na wczesnym etapie ich kariery, a następnie przygotowywanie ich do piastowania kierowniczych stanowisk. Ten aspekt wskazało 46 proc. ankietowanych. Jako ważne zadanie na najbliższą dekadę uznają też budowanie w swoich firmach zróżnicowanego, starannie dobranego zasobu utalentowanych pracowników z różnych obszarów, tak aby w firmie pracowali specjaliści z wielu odrębnych dziedzin - jest to kluczowe dla 42 proc. badanych.

Menedżerowie z krajów Unii Europejskiej – podobnie jak z Polski – za najważniejsze w pobudzaniu różnorodności uważają identyfikowanie najbardziej utalentowanych pracowników na wczesnym etapie ich kariery (35 proc. wskazań) oraz budowanie puli utalentowanych pracowników z różnych obszarów (26 proc.). Natomiast największą różnicą między menedżerami z Polski i Unii jest ich podejście do reguł dotyczących nominacji i awansów w firmie. W Polsce odsetek wskazań jest ponad dwukrotnie wyższy niż w Unii (odpowiednio 29 i 13 proc.), co może świadczyć o tym, że w wielu polskich firmach brakuje szczegółowych, określonych zasad dotyczących ścieżki awansów pracowników. Ponieważ firmy działające w innych krajach Unii są statystycznie znacznie starsze niż firmy w Polsce, zdążyły te kwestie lepiej uregulować.

Polskie firmy masowo stają przed problemem sukcesji. Pierwsze pokolenie właścicieli i menedżerów zaczyna przekazywać władzę. Wyniki ankiety obrazują, że przyszli następcy rozumieją, jak istotne jest zidentyfikowanie talentów, naturalnych kandydatów na sukcesorów. Świadczy to o ich roztropności. Moment przekazania władzy jest bowiem krytyczny w cyklu życia firmy. Im szybciej wyznaczy się kandydatów do przejęcia sterów i im szybciej zaczną się ich do tego przygotowywać, tym niższe ryzyko niepowodzenia sukcesji.

Tomasz Wróblewski, Partner Zarządzający Grant Thornton

Wykres 2. W jaki sposób zarządy w ciągu najbliższych 10 lat będą pobudzać różnorodność w swoich firmach? Odpowiedzi menedżerów średnich i dużych firm, w proc.



# Zarządy nie mogą zapominać o cyfrowym świecie

Big data, zaawansowana analityka i automatyzacja mogą być skutecznym narzędziem do wspierania w przyszłości firm w lepszym rozumieniu potrzeb klientów, w zwiększaniu produktywności oraz w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Nasze badanie dowodzi, że biznesowi liderzy zdają sobie sprawę z wagi e-gospodarki. Jednakże, tylko co czwarty z ankietowanych (w Polsce odsetek ten wyniósł 13 proc.) stwierdził, iż znajomość e-gospodarki jest obszarem, na którym zarządy powinny skupić się w najbliższych 10 latach. Z kolei 60 proc. uczestników innego badania przeprowadzonego przez naszą firmę (Grant Thornton Governance, Risk and Compliance Survey) uważa, że bezpieczeństwo w sieci jest istotnym ryzykiem dla ich firm, ale już tylko 46 proc. z nich wykonuje działania mające na celu zmniejszenie tego ryzyka.

Z rozmów przeprowadzonych z menedżerami wynika, że jednym z możliwych sposobów walki z cyberprzestępczością byłoby wprowadzenie do zarządów osób, które od dziecka miały styczność z nowoczesnymi technologiami lub po prostu korzystanie przy tworzeniu odpowiedniej strategii z wiedzy i doświadczeń tych osób. Część ankietowanych podkreśla bowiem, że sama znajomość cyfrowego świata to za mało, aby znaleźć się w zarządzie firmy.



# Rekomendacje

W jaki sposób zarządy mogą upewnić się, że są najlepiej przygotowane do przewidywania przyszłych wyzwań i szans?

Oto nasze główne rekomendacje:

## Napędzaj różnorodność

1

Wskaż wyzwania, z jakimi będziesz musiał się zmierzyć w ciągu najbliższej dekady, wskazując jednocześnie umiejętności, jakie będą ci potrzebne, aby im sprostać. Zidentyfikuj luki, które musisz wypełnić. Upewnij się jednocześnie, że masz zróżnicowaną grupę, aby ograniczyć ewentualne problemy, które mogą cię zaskoczyć. Ustal najważniejsze formy różnorodności, które musisz wprowadzić do zarządu, aby odzwierciedlały twoją kulturę organizacyjną, rynek i klientów.

## Wspieraj cyfrowe rozwiązania w firmie

2

Jeżeli twoja firma nie ma jeszcze cyberstrategii, to nie trać czasu aby ją zaplanować i wdrożyć. Poruszaj ten temat na każdym spotkaniu zarządu, ponieważ cyberprzestępczość powoli staje się normą i bycie jeden krok przed przestępcami będzie koniecznością. Myśl niekonwencjonalnie, rozważając szanse i zagrożenia związane z e-gospodarką.

## Oznakuj drogę na szczyt

3

Ułatw największym talentom z twojej organizacji dojście do wyższych szczebli kariery. Użyj w tym celu tablicy umiejętności zarządu, mentoringu czy planów sukcesji. Wspieraj nowatorskie inicjatywy i programy mentoringowe.

# Kontakt



**Tomasz Wróblewski**

Partner Zarządzający

T +61 625 1133

M +48 605 106 005

E [tomasz.wroblewski@pl.gt.com](mailto:tomasz.wroblewski@pl.gt.com)



Informacje zawarte w niniejszym dokumencie mają jedynie charakter ogólny i poglądowy. Nie stwarzają one stosunku handlowego ani stosunku świadczenia usług doradztwa podatkowego, prawnego, rachunkowego lub innego profesjonalnego doradztwa. Przed podjęciem jakichkolwiek działań należy skontaktować się z profesjonalnym doradcą w celu uzyskania porady dostosowanej do indywidualnych potrzeb.

Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k. dołożyło wszelkich starań, aby informacje znajdujące się w niniejszym dokumencie były kompletne, prawdziwe i bazowały na wiarygodnych źródłach. Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k. nie ponosi jednak odpowiedzialności za ewentualne błędy lub braki w nich oraz błędy wynikające z ich nieaktualności. Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k. nie ponosi także odpowiedzialności za skutki działań będące rezultatem użycia tych informacji.

## Chcesz być zawsze na bieżąco?

Zapisz się na newsletter Grant Thornton!

Informujemy o najnowszych zmianach w prawie oraz podpowiadamy, jak się do nich przygotować.

**Zapisz się! >>**

Kontakt dla mediów:

**Jacek Kowalczyk**

T 22 205 48 41

M 505 024 168

E [Jacek.Kowalczyk@pl.gt.com](mailto:Jacek.Kowalczyk@pl.gt.com)