

# Biznes bez kompasu

Czy polskie przedsiębiorstwa działają  
w oparciu o strategię rozwoju?

Luty 2023 r.

# Wprowadzenie

## Kluczowy dokument czy miły dodatek?

Strategia przedsiębiorstwa, stworzona przez właściciela firmy oraz osoby zarządzające, powinna być najważniejszym narzędziem wyznaczającym kierunki rozwoju biznesu, porządkującym priorytety oraz procesy, dzięki którym realnie staje się osiągnięcie założonych celów biznesowych, finansowych i organizacyjnych.

Jej utworzenie powinna poprzedzić dogłębna diagnoza i ocena wyzwań, jakie stoją przed firmą, oraz problemów, które blokują jej potencjał. Niezbędna jest także analiza otoczenia gospodarczego i biznesowego oraz wnętrza organizacji. Aby strategia pozostała efektywna, jej założenia należy na bieżąco monitorować i weryfikować, a ewentualne zmiany komunikować kadrze menedżerskiej oraz kluczowym interesariuszom.

Postanowiliśmy sprawdzić, jak do tworzenia oraz komunikowania planów strategicznych podchodzą osoby kierujące dużymi i średnimi firmami w Polsce. Niestety wyniki badań nie napawają optymizmem – okazuje się bowiem, że odpowiednio przygotowana i wdrożona strategia należy do rzadkości.

**Zapraszamy do lektury.**





## Kluczowe wnioski:



Ponad **60%** dużych i średnich firm w Polsce deklaruje, że działa w oparciu o przygotowaną wieloletnią strategię...



Jednak jedynie **50%** badanych podmiotów ma strategię, którą zakomunikowała pracownikom...



A tylko **1/3** przygotowała strategię w formie oficjalnego dokumentu, który łatwo zweryfikować.

# Lekcja studzonego optymizmu

Większość dużych i średnich firm w Polsce deklaruje, że ma opracowaną strategię działania, jednak blisko 40% jej nie posiada lub nie potrafi określić, czy jakaś strategia w ramach organizacji obowiązuje.

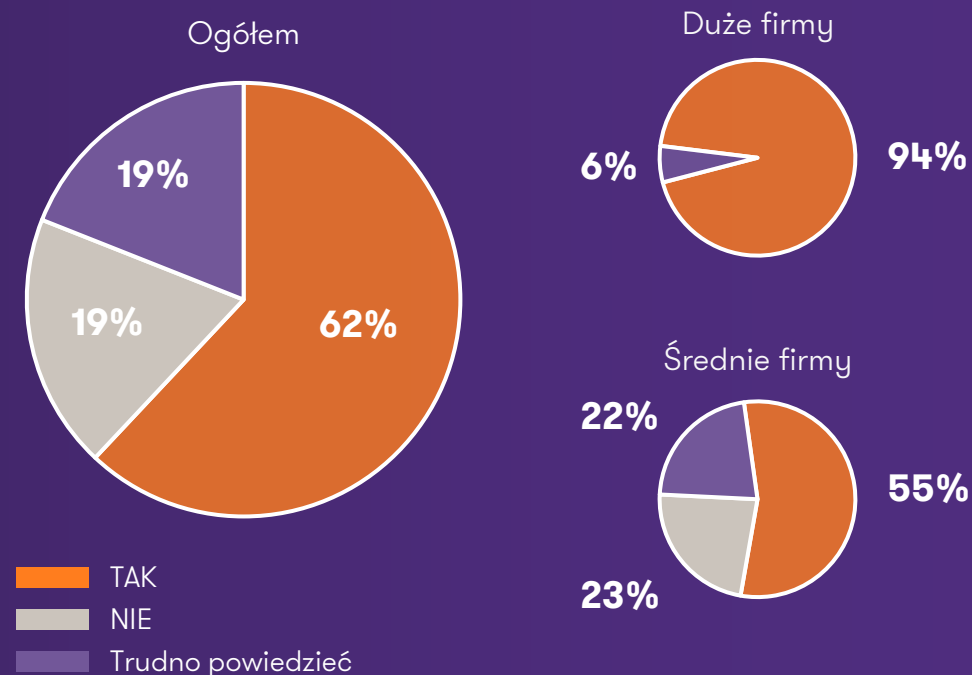
Ponad 60 proc. przedsiębiorstw, które wzięły udział w naszym badaniu odpowiedziało twierdząco na pytanie, czy ma opracowaną strategię działania na najbliższe lata. Sytuacja wygląda lepiej w przypadku firm dużych, zatrudniających 250 osób i więcej, gdzie posiadanie strategii deklaruje 94 proc. podmiotów. W przypadku średnich spółek (50-249 zatrudnionych) - odpowiedziało w ten sposób 55 proc. respondentów.

Do braku strategii rozwoju przyznaje się blisko 20 proc. wszystkich pytanych podmiotów i blisko 1/4 firm średnich. Natomiast żadna duża spółka nie zadeklarowała takiej odpowiedzi.

To co przykuwa uwagę, to odsetek firm, które na pytanie o posiadanie strategii odpowiedziały „trudno powiedzieć”, to także blisko 20 proc. wszystkich podmiotów (22 proc. wśród firm średnich i 6 proc. wśród dużych podmiotów). Warto zaznaczyć, że odpowiedzi były zbierane wśród szefów lub członków zarządów spółek, z których inicjatywy takie strategie powinny powstawać.

Także kolejne szczegółowe pytania o posiadane strategie, każą studiować optymizm, co do rzeczywistego obrazu tworzenia założeń strategicznych w polskich firmach.

**Wykres 1.** Czy Twoja Firma ma opracowaną strategię działania na najbliższe lata?  
[Odpowiedzi szefów średnich i dużych firm w Polsce]



Źródło: Badanie International Business Report dla Grant Thornton

# Załoga bez steru

Jedynie połowa badanych podmiotów ma strategię, którą zakomunikowała pracownikom, a zwłaszcza kadrze menedżerskiej.

Wśród dużych i średnich firm w Polsce, jedynie 51 proc. posiada opracowaną strategię rozwoju, którą zakomunikowała pracownikom, a w szczególności kadrze menedżerskiej.

Biorąc pod uwagę, że to menedżerowie powinni być odpowiedzialni za wdrożenie i stosowanie strategicznych założeń spółek, a pracownicy za ich realizację – taki wynik nie napawa optymizmem. Polski biznes jawi się jak okręt pełen załogi, któremu brakuje steru.

Strategia rozwoju powinna definiować potencjał konkurencyjny, a więc zasoby i tożsamość organizacji, jej misję, wizję i wartości, na których zbudowana jest jej unikalna propozycja rynkowa. Jest to obietnica, którą przedsiębiorca składa swoim klientom, partnerom, inwestorom, ale przede wszystkim pracownikom. Szczególnie oni powinni czuć się częścią tej przyszłości, gdyż od nich zależeć będzie, czy firma osiągnie sukces.

Aby pozyskać wsparcie dla realizacji strategii, kluczowy jest zatem przemyślany, skuteczny i ciągły proces komunikowania strategii, zarówno do wewnątrz, jak i do otoczenia organizacji.

**Wykres 2.** Czy Twoja Firma ma opracowaną strategię działania na najbliższe lata i czy jest ona zakomunikowana pracownikom? [Odpowiedzi szefów średnich i dużych firm w Polsce]



# Im dalej w las...

Nieco ponad 1/3 dużych i średnich firm w Polsce opracowała strategię, zakomunikowała ją pracownikom i dodatkowo sporządziła ją w formie oficjalnie obowiązującego dokumentu.

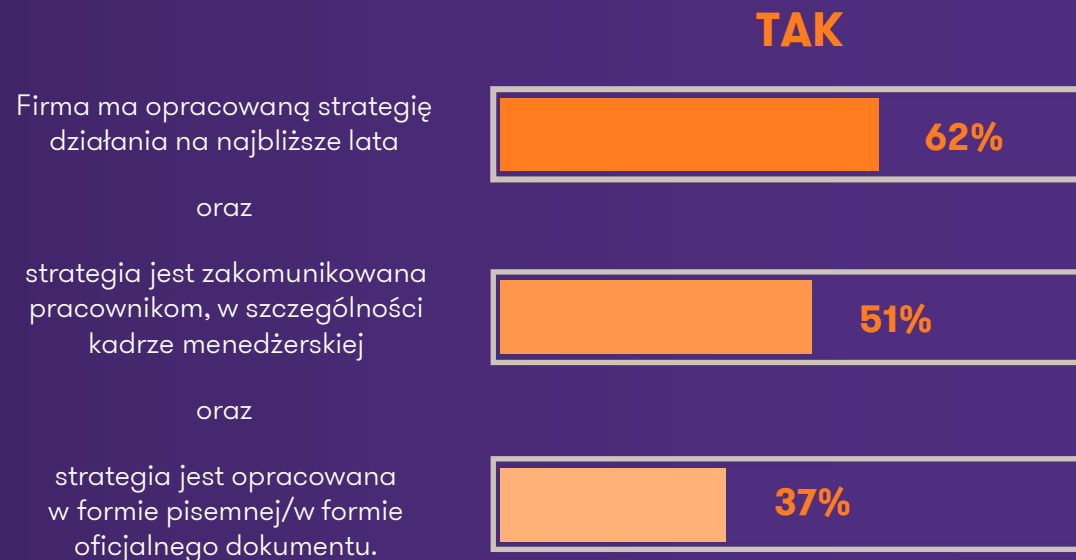
Kolejne pytanie - o formę przygotowanej strategii – pokazuje jak niewiele spółek w Polsce działa w oparciu o jasno sformułowaną strategię, która pozwala na konsekwentne zarządzanie projektami strategicznymi.

Okazuje się, że jedynie 37 proc. przebadanych podmiotów posiada strategię działania na najbliższe lata, zakomunikowaną załodze i sporządzoną w formie oficjalnego dokumentu, który łatwo można zweryfikować.

Strategia jest nie tylko narzędziem planowania rozwoju i wyznaczania celów do osiągnięcia w przyszłości. Jest podstawą dla reorganizacji struktur, wdrożenia nowych procesów, zmiany systemów, narzędzi, czy pozyskiwania nowych zasobów i kompetencji.

Dlatego tak istotne jest, aby był to spójny, jednoznaczny i użyteczny dokument, który będzie stanowił punkt odniesienia dla innych działań operacyjnych i taktycznych. W ten sposób firma będzie miała pewność, że jej menedżerowie i pracownicy podejmują decyzje zgodne, a nie sprzeczne z wizją i priorytetami strategicznymi.

**Wykres 3.** Czy Twoja Firma ma opracowaną strategię działania na najbliższe lata, czy jest ona zakomunikowana pracownikom i czy ma formę oficjalnego dokumentu? [Odpowiedzi szefów średnich i dużych firm w Polsce]





# Aktualizacje strategii pod kontrolą?

Niemal wszystkie firmy, które decydują się na opracowanie strategii, na bieżąco ją weryfikują. Jednak, mimo wyzwań rynkowych, w najbliższych miesiącach jedynie 1/3 z nich planuje aktualizację planów strategicznych.

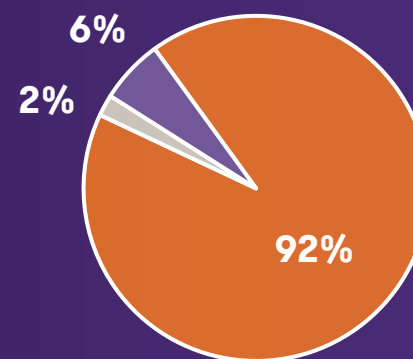
Ponad 90 proc. dużych i średnich firm w Polsce, które zadeklarowały, że mają opracowaną strategię, twierdzi że na bieżąco weryfikuje i aktualizuje jej założenia. Jedynie 2 proc. podmiotów nie ma takiego zwyczaju, a 6 proc. badanych odpowiada „trudno powiedzieć”.

Mimo gotowości badanych podmiotów do monitorowania i weryfikacji założeń strategicznych, stosunkowo niewiele z nich zdecyduje się w ciągu najbliższych 12 miesięcy na przyspieszoną aktualizację obecnej lub publikację nowej strategii, w odpowiedzi na obecną sytuację gospodarczą, a więc wolniejszy wzrost PKB, wysoką inflację, rosnące koszty prowadzenia działalności, czy obsługi długu. Takie działanie zamierza przeprowadzić jedynie 35% firm. Podobny odsetek przedsiębiorstw zapowiada, że nie wprowadzi zmian, a 30 proc. nie ma jeszcze pewności, jak postąpi.

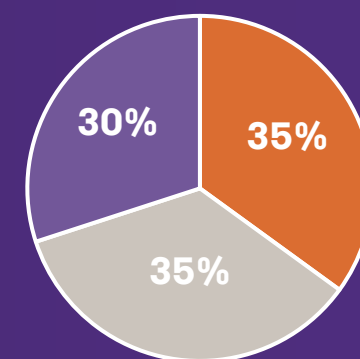
Być może brak decyzji o dostosowaniu założeń strategicznych do otoczenia gospodarczego wynika z faktu, że część firm już w trakcie pandemii postanowiła odświeżyć swoje strategie i przygotować się na trudniejsze warunki prowadzenia biznesu w przyszłości. Należy jednak pamiętać, że zarządy powinny dokonywać rewizji celów strategicznych co 2-3 lata, by tworzyć efektywne plany operacyjne dla poszczególnych obszarów prowadzonego biznesu.

Wykres 4. Podejście przedsiębiorstw do aktualizacji strategii [Odpowiedzi szefów średnich i dużych firm w Polsce]

Czy strategia firmy jest na bieżąco weryfikowana i aktualizowana?



Czy w związku z obecną sytuacją gospodarczą planujesz w najbliższych 12 m-cach przyspieszoną aktualizację obecnej lub publikację nowej strategii?



TAK  
NIE  
Trudno powiedzieć

# Strategia na własną odpowiedzialność

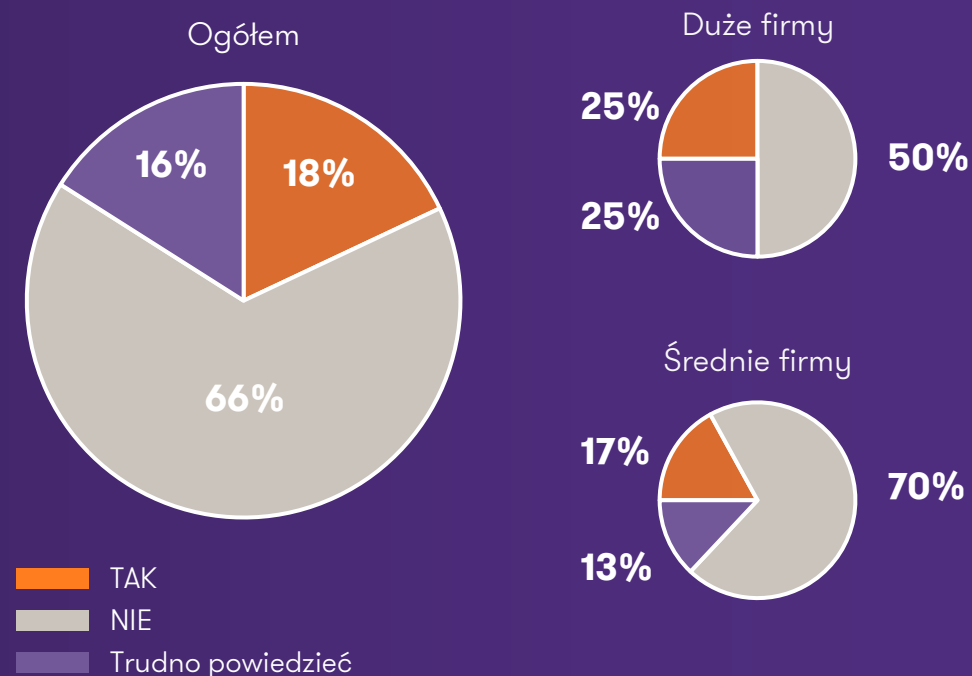
Ponad 60 proc. firm w Polsce przygotowuje plany strategiczne samodzielnie. Na pomoc osób spoza organizacji decyduje się co piąta spółka.

Wśród dużych i średnich firm w Polsce, które posiadają opracowaną strategię na najbliższe lata, aż 66% deklaruje, że przygotowało ją bez pomocy doradców zewnętrznych. Jedynie 18% potwierdza, że sięgnęła po wsparcie z zewnątrz przy tworzeniu planów strategicznych na przyszłość, a 16% nie umie powiedzieć, czy byli oni zaangażowani w proces.

Do zatrudnienia doradców z zewnątrz w ramach wsparcia w przygotowaniu strategii przyznają się częściej duże podmioty (25 proc.), jednak nadal połowa z nich deklaruje założenia strategiczne opracowała samodzielnie. W przypadku średnich firm, 17% badanych podmiotów przygotowało strategię z udziałem doradców, natomiast zdecydowana większość (70%) pracowała nad planem strategicznym bez wsparcia z zewnątrz.

Proces strategiczny często jest postrzegany jako trudny i żmudny, wymagający wielu analiz, zbierania danych, zakupu płatnych raportów i wynajęcia drogich konsultantów. A na końcu i tak, zdaniem wielu, powstaje dokument, który jest albo zbyt ogólny, albo na takim poziomie szczegółowości, że już właściwie od następnego dnia staje się nieaktualny. Stąd tak wiele obaw i częste odkładanie tych decyzji w czasie. Prace nad strategią mogą jednak przebiegać w sposób systematyczny oraz zorganizowany, komfortowy dla zarządów firm i menedżerów, co przekłada się na lepsze zrozumienie oraz identyfikację z przyjętymi założeniami.

Wykres 5. Czy obecna Strategia była przygotowywana przy pomocy doradców zewnętrznych? [Odpowiedzi szefów średnich i dużych firm w Polsce]



Źródło: Badanie International Business Report, dla Grant Thornton



# NASZYM ZDANIEM

## Odczarujemy proces tworzenia strategii

Z tym, że strategia jest potrzebna, zgodzą się wszyscy przedsiębiorcy. Wokół budowania strategii narosło jednak wiele wyobrażeń, które sprawiają, że proces ten wydaje się dla wielu zbyt skomplikowany i dlatego często porzucają go już na początku drogi.

Z mojego doświadczenia wynika, że budowanie strategii prowadzone przez doświadczonego eksperta-moderatora przeradza się w inspirującą podróż do lepszego poznania wnętrza i otoczenia organizacji, która przez uczestników postrzegana jest jako bezcenny rozwój własnych kompetencji menedżerskich. Dyskusje o segmentach, klientach, produktach i o tym, jak wiedzę tą wykorzystać do zbudowania prawdziwej unikatowej przewagi konkurencyjnej, pozwalają lepiej zrozumieć, w jakim punkcie rozwoju się znajdujemy i czego nam będzie potrzeba za parę lat. Na których pomysłach rozwojowych się skoncentrować i jak tym zarządzać, bo samych pomysłów zwykle nam nie brakuje. To czego brakuje, to jasne kryteria decyzji i obiektywna ocena sytuacji oraz „mierzenie sił na zamiary”.

Budowanie strategii dostarcza nie tylko samego rezultatu w postaci planu strategicznego, ale jako proces jest wartością samą w sobie. Doradca zewnętrzny przynosi wiedzę o metodach i narzędziach, o tym, jak inne organizacje poradziły sobie w analogicznych sytuacjach. Ale co najistotniejsze – sprawia, że wszystkie kluczowe osoby w organizacji zostają usłyszane, a ich doświadczenia, wnioski i pomysły są brane pod uwagę. Strategia jest w ten sposób „skrojona na miarę”.

Proces budowy strategii już sam w sobie adresuje wiele częstych bolączek i wyzwań – udrażnia komunikację, wzmacnia współpracę i łamie „silosy” organizacyjne, uelastycznia struktury poprzez inicjowanie interdyscyplinarnych projektów i zespołów. A co najważniejsze, jednoczy i angażuje ludzi wokół wspólnych, wreszcie jasnych, uzgodnionych i zaakceptowanych oraz mierzalnych celów. Plan jest ważny, ale wszyscy wiemy, że „plan jest niczym” (szybko się dezaktualizuje), za to „planowanie jest wszystkim” – dzięki niemu wiemy dlaczego, dokąd zmierzamy oraz kim jesteśmy i kim chcemy być. A to są skrzydła, które później niosą ludzi na szczyty.



**Dobrochna Ciosek**  
Senior Menedżer  
Business Consulting  
Grant Thornton



### **O badaniu:**

Badanie opisane w niniejszym raporcie przeprowadzono wśród właścicieli i członków zarządu 100 średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce na zlecenie Grant Thornton w ramach cyklu International Business Report. Badanie prowadzono metodą CATI (wywiady telefoniczne) przez firmę Biostat we wrześniu 2022 r.

# Zapraszamy do kontaktu

**Dobrochna Ciosek**

Senior Menedżer  
Business consulting  
Grant Thornton  
T +48 603 114 594  
E Dobrochna.Ciosek@pl.gt.com

**Kontakt dla mediów:****Jolanta Tumulec**

Specjalista ds. PR i komunikacji  
Relacje Biznesowe  
Grant Thornton  
T +48 885 887 286  
E Jolanta.Tumulec@pl.gt.com

**O nas**

Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie, obecna w 140 krajach i zatrudniająca ponad 56 tys. pracowników.

W Polsce działamy od 1993 r. Zespół 900 pracowników wspiera naszych Klientów w takich obszarach jak audyt, doradztwo podatkowe, doradztwo transakcyjne, doradztwo prawne czy outsourcing płac i kadr oraz outsourcing księgowości.