

Jak CEO w Polsce reagują na nową rzeczywistość recesyjną?

EY Parthenon CEO Outlook Pulse Survey
Kwiecień 2023



Spis treści

Rozdział 1 - Planowanie wielu możliwych przyszłości	5
Rozdział 2 - Reagowanie na nowe realia	7
Rozdział 3 - Fuzje i przejęcia w sprawdzonym towarzystwie	10
Rozdział 4 - Rok doświadczenia obok wojny	11



Miękkie lądowanie, czy silne spowolnienie aż do poziomu recesji. Przejściowe zmniejszenie zamówień, czy trwająca przez najbliższe lata re-kalibracja popytu. Spowolnienie pogłębione zaostreniem geopolitycznych konfliktów czy łagodzone ekspansywną polityką fiskalną w roku wyborczym.

Niepewność zarówno co do kosztów (dotkliwe skutki inflacji), jak i przychodów - w takiej sytuacji liderzy weszli w 2023 rok i podejmują działania, które nie tylko mają kierowanym przez nich firmom zapewnić ochronę przed skutkami spowolnienia - ale też najlepszą względem konkurencji pozycję wyjściową, gdy gospodarka znów wejdzie na wzrostową ścieżkę.

Wnioski z najnowszego badania EY Parthenon obejmującego 30 prezesów polskich spółek o międzynarodowym i globalnym zasięgu, zestawionego z analogicznym badaniem prowadzonym w 21 krajach świata, pomagają prezesom stawić czoła obecnym wyzwaniom i zaprojektować działania pozwalające wykorzystać czas spowolnienia na poprawienie swojej sytuacji konkurencyjnej.

W skrócie

- ▶ Prezesi w Polsce bez wyjątku spodziewają się spowolnienia gospodarczego. Różnią się odnośnie do głębokości i trwałości spowolnienia - ale są przekonani, że bardziej dotknie ono Polski niż globalnej gospodarki.
- ▶ Wojna w Ukrainie zdecydowanie mocniej odciska swoje piętno na zmianie strategicznych planów CEO w Polsce niż na świecie i nieznacznie mocniej, niż w reszcie Europy. A mimo to globalne relacje Zachodu z Chinami silniej modyfikują strategiczne plany prezesów niż tocząca się u granic Polski wojna.
- ▶ Prezesi w Polsce w przeciwdziałaniu skutkom spowolnienia mocno stawiają na technologiczną transformację i poprawę rentowności przez redukcję kosztów, zwiększanie efektywności i wyhamowanie tempa wzrostu płac. Jednocześnie doświadczeni działaniem na drugim najbardziej wymagającym w Unii Europejskiej rynku pracy - rzadziej niż ich koledzy w innych krajach zamierzają zredukować zatrudnienie.
- ▶ Zmiany w nastawieniu banków i klientów do kwestii klimatycznych i zrównoważonego biznesu wpływają na strategie firm i włączanie do niej zasad ESG.
- ▶ Przejęcia firm na wczesnym etapie rozwoju istotnym elementem strategii zwiększania konkurencyjności, ale więcej organizacji spodziewa się w ciągu najbliższych 12 miesięcy dezinvestycji niż przejęć/fuzji.

Rozdział 1.

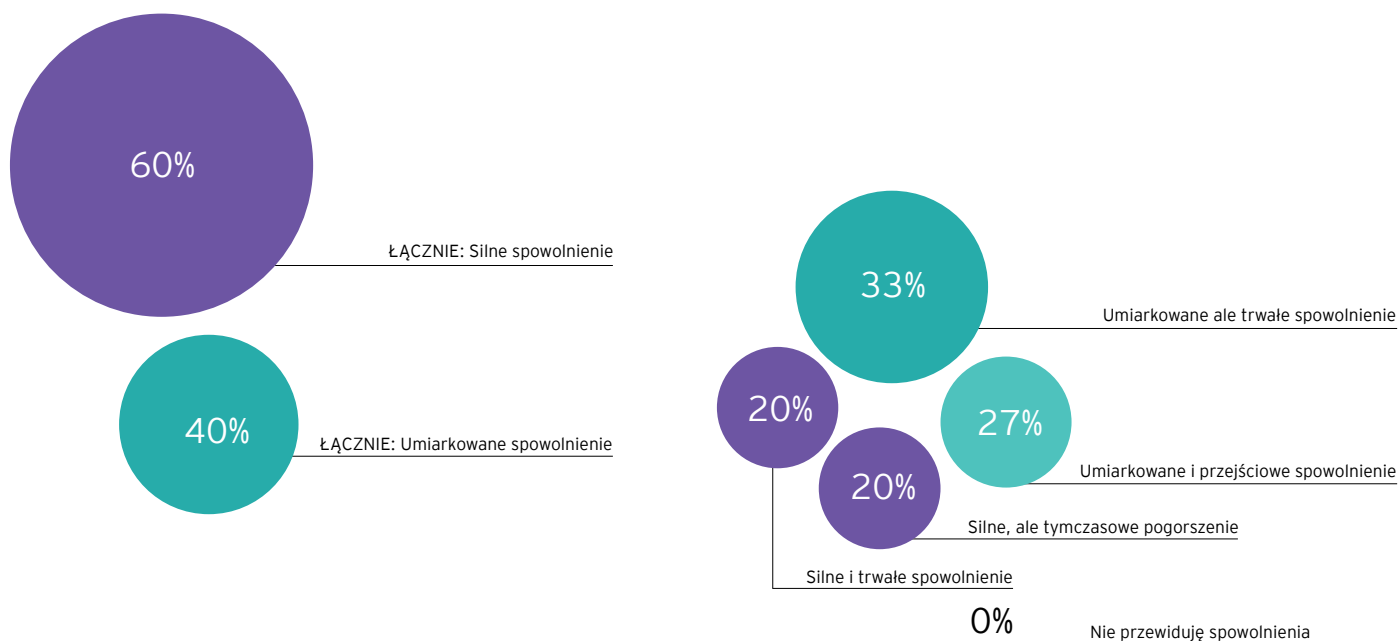
Planowanie wielu możliwych przyszłości

Bliskość frontu nie przekreśla wagi globalnych problemów

Polska perspektywa prawie 30 lat (zakończonych pandemią) bez recesji nie daje o sobie szybko zapomnieć. Choć Polska od ponad roku jest krajem sąsiadującym z wojną - prezesi ankietowani w Polsce przez EY-Parthenon zachowują optymizm silniejszy niż w przypadku światowej średniej. Mimo, że jednogłośnie spodziewają się spowolnienia - obserwowanego już na poziomie m.in. produkcji przemysłowej czy sprzedaży detalicznej (sprzedaż w cenach stałych w styczniu 2023 roku spadła w ujęciu rocznym po

raz pierwszy od 22 miesięcy) - to jednak 6 na 10 zapytanych uważa, że spowolnienie w globalnej gospodarce będzie umiarkowane. To wyraźnie bardziej optymistyczna wizja niż w przypadku uczestników ankiety EY-Parthenon na 21 dojrzałych i rozwijających się rynkach na świecie, gdzie silnego globalnego spowolnienia spodziewa się połowa ankietowanych CEO.

Biorąc pod uwagę obecne globalne otoczenie makroekonomiczne, jakiego scenariusza spodziewasz się w związku z potencjalnym pogorszeniem koniunktury gospodarczej? - Gospodarka światowa



Wykres 1. Jakiego scenariusza spowolnienia w światowej gospodarce spodziewają się CEO ankietowani w Polsce

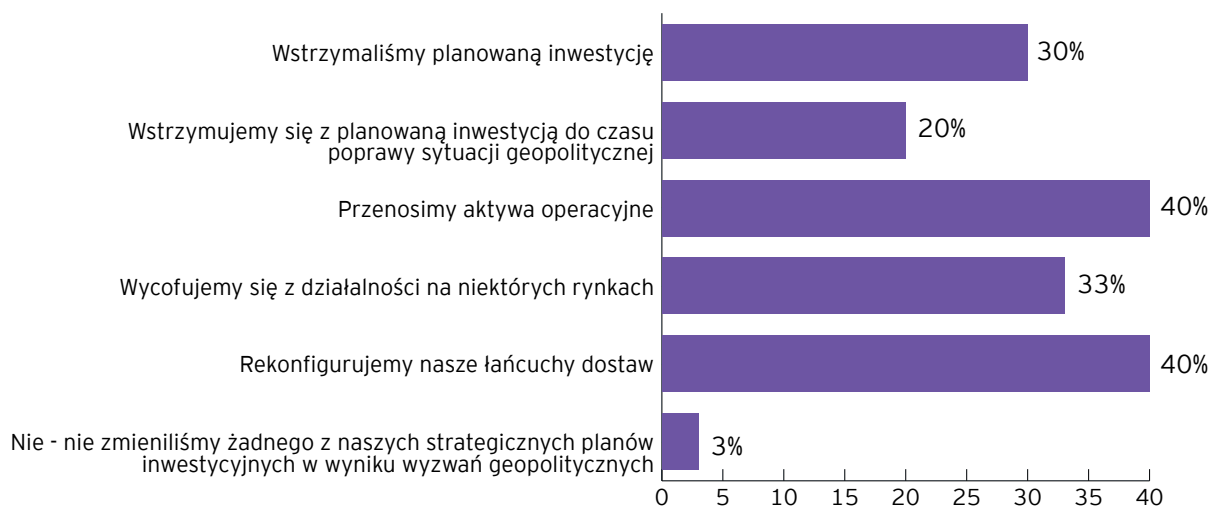
100% CEO spodziewa się recesji

Polscy prezesi spodziewają się spowolnienia silniejszego niż globalne na swoim podstawowym rynku. Co drugi ankietowany przyznał, że w jego prognozach spowolnienie w Polsce będzie silne. Nadal oznacza to wciąż większy optymizm niż cechuje prezesów z innych państw. W globalnym badaniu EY-Parthenon silnego spowolnienia na macierzystym rynku obawia się 60% prezesów.

Prezesi aktywnie stawiają jednak czoło tym wyzwaniom. Odpowiedzią na niepewność o połowę rzadziej niż na świecie jest opóźnianie inwestycji do momentu, gdy sytuacja geopolityczna się wyklaruje. Co może być oznaką przekonania, że oczekiwanie na klarowność sytuacji może trwać zbyt długo, by zachować konkurencyjność w sytuacji wstrzymywania inwestycji.



Czy w wyniku wyzwań geopolitycznych dokonali Państwo którejs z poniższych zmian w swoich strategicznych planach inwestycyjnych?



Wykres 2. Reakcja prezesów w Polsce na wyzwania geopolityczne

Polscy prezesi, mimo bliskości wojny, dużą uwagę przykładają do przyszłości relacji demokratycznego świata z Chinami. Ryzyko w relacjach z Chinami jako modyfikator strategii wskazało 21% ankietowanych - to o 5 punktów procentowych więcej niż w pozostałych krajach Europy i o 2 punkty więcej niż średnia dla świata. A w światowej średniej istotny udział mają prezesi z USA, czyli gospodarki, z którą Chiny rywalizują dziś najmocniej.

Ryzyka geopolityczne, których preludem była blokada łańcuchów dostaw wynikająca z pandemicznych lock downów, w 2022 roku z hukiem wróciły na agendę zarządów. Ich względna nieobecność przez ostatnich 30 lat oznaczała niższe stany magazynowe, tańsze dostawy i wyższe zwroty z kapitału. W mniej stabilnych czasach włączenie analizy zagrożeń geopolitycznych będzie stanowić o odporności organizacji na pojawiające się czarne łabędzie.

Rozdział 2. Reagowanie na nowe realia

Przez spowolnienie idziemy razem. Szans na rozwój odważnie szukamy wokół.

Prezesi w Polsce nie tracą z oczu geopolitycznych wyzwań i stosują miks rozwiązań, które pozwolą przetrwać spowolnienie bez osłabienia wskaźników kapitałowych. Doświadczeni trudnym rynkiem pracy nie zamierzają wypuszczać z rąk utalentowanych współpracowników.

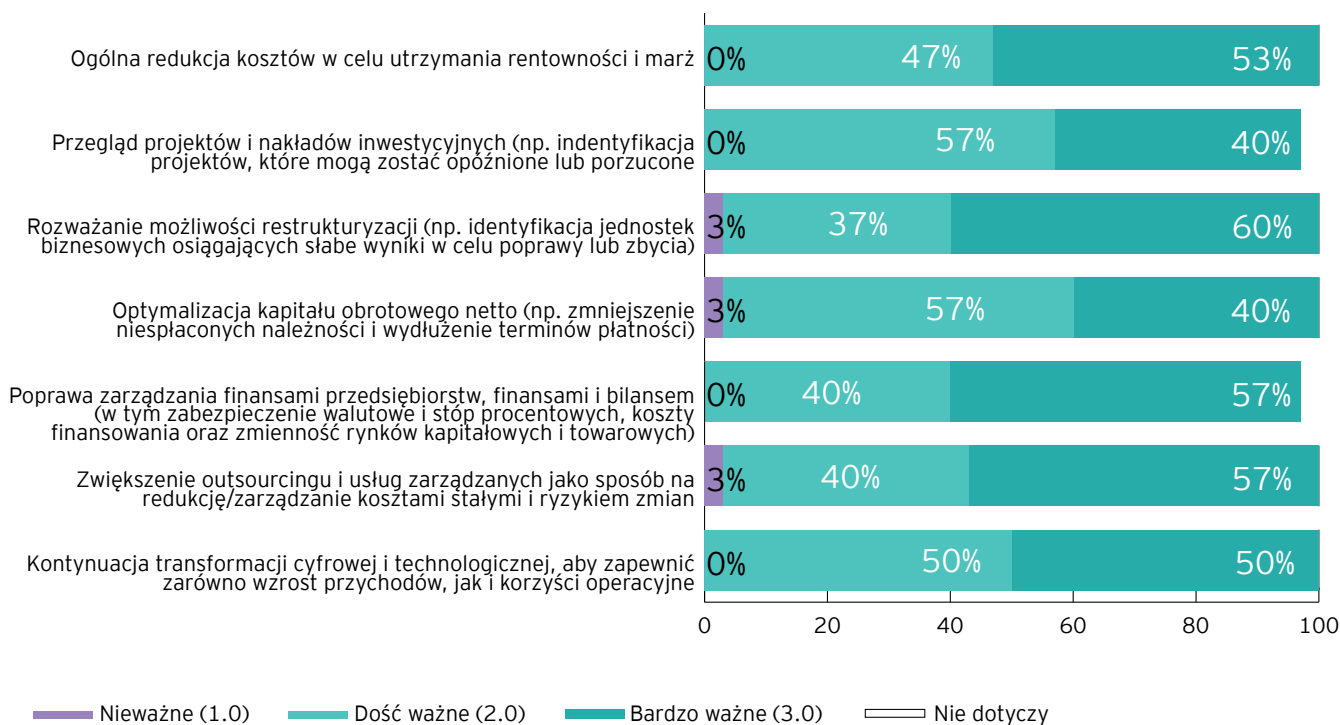
Łatwiej panować nad kosztami niż przychodami. Dlatego ankietowani jednogłośnie (100% wskazań) zamierzają w ciągu najbliższych 6 miesięcy zredukować koszty. Imponująca jest jednak determinacja liderów, by wzmocnić organizację w czasie spowolnienia także od strony efektywności biznesowej. Utrzymanie a nawet poprawę marż w czasie spowolnienia za ważne strategicznie zadanie uznało aż 47% prezesów w Polsce.

40% CEO rekonfiguruje łańcuchy dostaw

Polscy CEO planują wzmocnić swoje organizacje w czasie spowolnienia przez kontynuację cyfrowej transformacji (zwiększanie przychodów i usprawnianie operacji), lepsze zarządzanie należnościami i identyfikację business units nie spełniających oczekiwań dotyczących efektywności (co pozwoli zdecydować - wzmocnić albo sprzedać daną część biznesu).

Wyraźnie częściej niż średnia dla dyrektorów generalnych z pozostałych rynków (57% vs. 52% na świecie), polscy prezesi za ważną uznali taktykę optymalizacji kosztowej polegającą na korzystaniu z usług zewnętrznych, w tym managed services.

W jakim stopniu poniższe inicjatywy będą priorytetem dla Twojej firmy w ciągu najbliższych 6 miesięcy?



Wykres 3. Priorytety firm na najbliższe pół roku



Doświadczeni rozgrzanym - nawet w czasie pandemii COVID-19 - rynkiem pracy prezesi w Polsce rozważnie planują cięcia w zakresie kosztów osobowych i nie zamierzają wypuszczać z rąk utalentowanych pracowników. Tylko 30% ankietowanych rozważa redukcję załogi - o 6 punktów procentowych mniej niż średnia dla świata. Dyrektorzy generalni w Polsce wiedzą, że pozyskanie utalentowanych pracowników to zadanie trudniejsze niż na większości rynków UE. Stopa bezrobocia mierzona metodologią Eurostatu od lat utrzymuje się w Polsce na drugim najniższym (po Czechach) poziomie w całej Unii. Nie zmienił tego nawet rozpoczęty w lutym 2022 roku masowy napływ uchodźców z Ukrainy.

Zwiększenia elastyczności polscy prezesi szukają zatem na poziomie płacowym. Chociaż zaledwie co piąty ankietowany (o prawie połowę rzadziej niż na świecie) planuje obniżanie zmiennej części wynagrodzenia - to aż połowa zamierza wstrzymać podwyżki dla pracowników. Na świecie - zaledwie 28%. Niewiele jest też rozwiniętych rynków, które 23 miesiąc z rzędu notują wzrost płac w okolicach albo powyżej 10% w skali roku.

Realizacja strategii powstrzymania wzrostu wynagrodzeń (rozsądna również w wymiarze makro jako czynnik ograniczający inflację) wymagać będzie jednak od liderów otwartego przywództwa i jasnej komunikacji dotyczącej tego, co wydarzy się w firmie po zakończeniu etapu oszczędności. W odmiennym przypadku prezesi zamrażający wzrost wynagrodzeń ryzykują utratę talentów na rzecz konkurencji. Tylko co piąta organizacja zamierza bowiem zawiesić rekrutację.

Decyzje polskich dyrektorów generalnych to zwinna odpowiedź na wyzwania regulacyjne, które powodują, że w Polsce i Europie przestrzeń na optymalizację kosztów zatrudnienia przez zamianę ryczałtowego wynagrodzenia na kontrakty godzinowe jest zdecydowanie mniejsza niż np. w USA. Taktykę uelastycznienia listy płac rozważa 37% prezesów - dokładnie tyle, ile wynosi średnia dla Europy i o 5 punktów procentowych poniżej średniej światowej.

Reagowanie na nowe realia: osadzenie ESG w strategiach korporacyjnych. Green in - green out

Strategiczną mądrość prezesi w Polsce wykazują podchodząc do otoczenia, na które nie mają bezpośredniego wpływu - zmian klimatu i niepewności politycznej. Jeśli nie mogą ich zmienić - budują siłę swojej organizacji przez sprawne dostosowanie.

47% ankietowanych potrzebę neutralności klimatycznej i kształtowanie relacji ze społecznością postrzega jako szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej. Te same okoliczności na świecie zamierza wykorzystywać znacznie mniej, bo 39% organizacji.

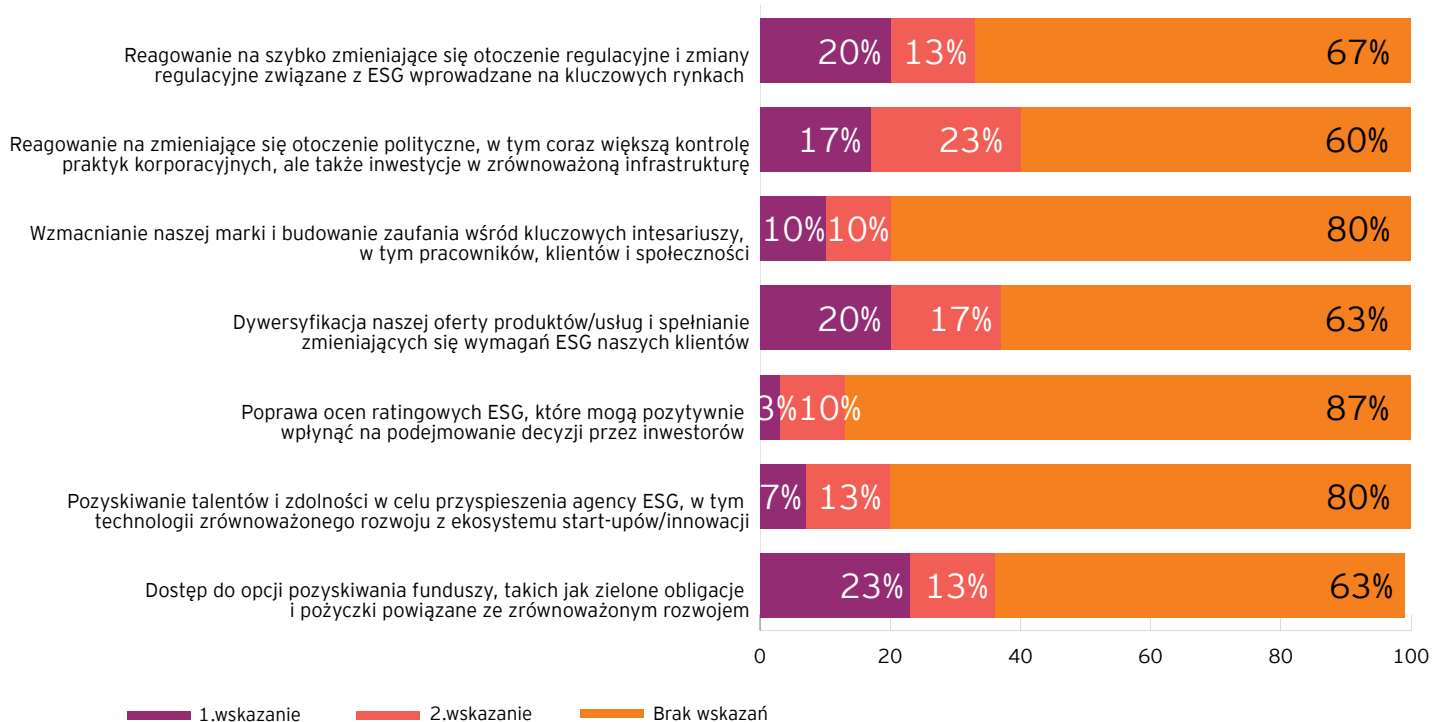
Liderzy biznesu w Polsce funkcjonują w środowisku, w którym kapitał - po serii podwyżek stóp procentowych banku centralnego - stał się drogi. Dodatkowo przedłużający się spór między polskim rządem a instytucjami UE odnośnie warunków uruchomienia dotacji i tanich kredytów udostępnianych następnie biznesowi w ramach Krajowego Planu Odbudowy uniemożliwia dostęp do kapitału na warunkach, na które mogą liczyć zagraniczni konkurenci.

Prezesi w Polsce radzą sobie z tymi wyzwaniami m.in. przez osadzenie ESG w strategii korporacyjnej - co daje dostęp do zewnętrznego kapitału (zielone obligacje i kredyty) angażującego się w zrównoważone społecznie i klimatycznie projekty.

Zgodność z celami klimatycznej neutralności liderzy biznesu w Polsce wyraźnie częściej niż na świecie zamierzają dyskutować również na poziomie dywersyfikacji oferty i zaspokajania potrzeb klientów (37% w Polsce vs. 28% na świecie).

Wyraźnie mniejszą wagę - niż średnia dla świata - prezesi w Polsce przykładają do wpływu wbudowania ESG w strategię firmy na relacje z wewnętrznymi interesariuszami. O ile wpływ ESG na kapitał obcy i relacje z klientami oceniany jest wysoko - o tyle znaczenie ESG znacząco spada, gdy chodzi o equity, a nie kapitał dłużny oraz w pozyskiwaniu talentów do organizacji.

Jakie są Twoim zdaniem główne zalety włączenia czynników ESG do strategii korporacyjnej, planu fuzji i przejęć oraz transformacji portfela?



Wykres 4. Wpływ włączenia ESG do strategii na czynniki wzrostu firmy

Rozdział 3.

Fuzje i przejęcia w sprawdzonym towarzystwie

Zakup obiecujących aktywów istotnym sposobem na poszerzanie pola biznesowej aktywności. Sojusze z dojrzałymi organizacjami najchętniej bez łączenia kapitałów.

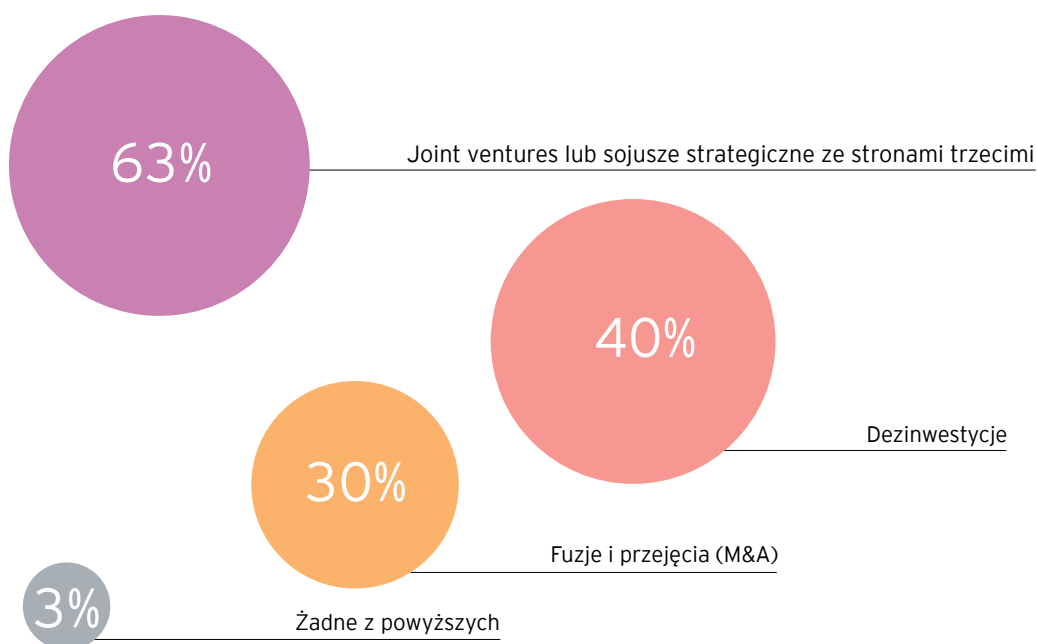
Spowolnienie gospodarcze nie zniechęca prezesów w Polsce do aktywnego poszukiwania sposobów na wzbogacenie oferty albo rozwój istniejących produktów i usług. Popularna stała się w tym zakresie strategia, którą dobrze opisuje chińskie powiedzenie - przejść przez rzekę czując kamienie pod stopami. 57% prezesów w perspektywie zaledwie pół roku planuje zainwestowanie w firmę na wczesnym etapie rozwoju, ale już z produktem wstępnie przetestowanym przez rynek. Ten wysoki odsetek koresponduje ze stosunkowo niższym w Polsce niż na świecie planem rozwoju organizacji przez bardziej niepewne co do końcowych efektów procesy R&D.

W przypadku transakcji z dojrzałymi organizacjami - których przejęcie albo fuzja stanowi zawsze większe wyzwanie - prezesi w Polsce zachowują styl zbliżony do dominującego na świecie, ale nacechowany większą ostrożnością. Ponad dwukrotnie częściej preferują strategiczne aliance niż transakcje M&A, a jeśli współpraca ma mieć wymiar kapitałowy - to nie poprzez wymianę udziałów, ale przedsięwzięcie typu joint venture.

W przypadku prezesów, którzy mają w swojej agendzie na najbliższy rok zmiany kapitałowe - więcej zamierza wyjść z inwestycji, niż dokonać akwizycji. To sytuacja odwrotna niż w przypadku średniej dla światowego rynku.

Które z poniższych typów transakcji, jeśli w ogóle, zamierzasz aktywnie realizować w ciągu najbliższych 12 miesięcy?

*Pytanie jest wielokrotnego wyboru



Wykres 5. Plany transakcyjne prezesów w Polsce

Rozdział 4. Rok doświadczenia obok wojny

Wojna w Ukrainie istotnym czynnikiem determinującym strategiczne plany. Zagrożenie motywacją do zmian, a nie wymówką do odkładania istotnych decyzji.

Rok po rosyjskiej napaści na Ukrainę, gdy wiadomo już, że nie sprawdził się scenariusz agresywnej okupacji przez Rosję całej Ukrainy - polscy prezesi odważnie stawiają czoła problemom. Mimo, że wojna w Ukrainie jest dla biznesu w Polsce czynnikiem o połowę częściej modyfikującym strategiczne plany niż dla reszty świata (17% wskazań w stosunku do 10% na świecie i 15% w Europie) - to jednak nie zdominowała strategicznego myślenia prezesów, które sięga znacznie dalej i szerzej, niż zbrojny konflikt w Europie.

Wojna przebudowała system dostaw energii do Polski, ale z powodu niemal wyłącznie śródlądowego charakteru na obrzeżach głównych szlaków transportowych - nie wstrząsnęła łańcuchami dostaw. Także fakt, iż ani objęta sankcjami Rosja, ani ogarnięta wojną Ukraina nie były istotnymi dostawcami kluczowych dla biznesu komponentów ułatwia nawigowanie organizacjami w czasach spowolnienia.

Wojna utrudniła jednak pozyskiwanie talentów o najwyższej specjalizacji, w szczególności w zakresie technologii. Wywołany rosyjskimi zbrodniami wojennymi szok tylko przyspieszył zapoczątkowaną w czasie pandemii COVID-19 migrację wysokiej klasy specjalistów z Polski na południowo-zachodnie krańce Europy - do Hiszpanii i Portugalii.

Prezesi stawiają czoła temu wyzwaniu doceniając znaczenie elastycznej pracy zarówno dla utrzymania posiadanych już w zespole specjalistów, jak i przyciągania nowych. 74% ankietowanych w Polsce prezesów całkowicie lub częściowo zgadza się z tezą o istotnym znaczeniu takiej taktyki w wojnie o talenty.

Skutki rosyjskiej napaści na Ukrainę dla strategicznych działań liderów organizacji biznesowych wykraczają jednak poza Europę. Przywrócenie w pole widzenia wojny jako metody prowadzenia rywalizacji na arenie międzynarodowej powoduje, że prezesi widzą potrzebę rekonfiguracji łańcuchów dostaw. Takie zmiany w swojej strategii uwzględnia 40% ankietowanych. Przyjęta przez Chiny postawa wait and see względem wojny w Ukrainie i brak wyraźnych oznak eskalacji napięcia wokół Tajwanu mogą być przyczyną tego, że podniesienie odporności łańcuchów dostaw na kolejne zakłócenia do krótkiej listy priorytetów na najbliższe 6 miesięcy zaliczyło tylko 23% prezesów w Polsce (względem 29% na świecie).



5 kluczowych kwestii dla prezesów w 2023 r.

1

Wyprzedzaj nadchodzące zmiany

Tworzenie scenariuszy i symulacji odporności na problemy pozwoli określić i zmniejszyć wrażliwość Twojej firmy na niekorzystne zdarzenia makro, którym nie możesz zapobiec.

2

Jasno komunikuj swoje cele i plany dotyczące zespołu

Obecne spowolnienie jest pierwszym w 30-letniej wolnorynkowej historii Polski, w czasie którego firmy bardzo ostrożnie zmniejszają zatrudnienie. Jeśli tak jak większość prezesów nie planujesz zredukować stanu załogi - uczyn to jasnym, żeby niepewność nie pozbawiła Cię najbardziej utalentowanych pracowników.

3

Koncentruj swoją uwagę na średnim i długim terminie

Mimo zrozumiałej, szczególnie w okresie spowolnienia, skłonności do radzenia sobie z najpilniejszymi wyzwaniami prezesi muszą mieć nieustannie na uwadze długoterminowe perspektywy rozwoju i nie poświęcać przyszłego szybkiego wzrostu dla krótkoterminowej korzyści.

4

Zachowując rozwagę - bądź odważniejszy niż konkurencja

Poprzednie okresy spowolnienia na rozwijających i dojrzałych rynkach dowiodły, że prezesi, którzy wcześniej inwestowali w przyszłe możliwości, odnieśli największe korzyści w czasie ożywienia.

5

Last but not least - nie zaniedbuj cyberbezpieczeństwa swojej firmy

Nie istnieją firmy, którymi nie zainteresują się cyberprzestępcy. Znakomitą większość ataków rozpoczynają boty, dla których nie jest istotne jak nazywa się i na jakim rynku działa firma. Widoczność Polski na arenie międzynarodowej w związku z wojną w Ukrainie może natomiast powodować silniejsze zagrożenie ze strony kierowanego państwowego cyberterroryzmu.

O badaniu

Globalne badanie EY Parthenon CEO Outlook Pulse zostało przeprowadzone pod koniec 2022 r. wśród tysiąca prezesów zarządów firm. Badanie ma na celu dostarczenie cennych spostrzeżeń na temat głównych trendów i wydarzeń mających wpływ na wiodące światowe firmy, jak również oczekiwań liderów biznesu co do przyszłego wzrostu i długoterminowego tworzenia wartości. Jest to regularne badanie prezesów dużych firm z całego z całego świata przeprowadzane przez FT Longitude, specjalistyczny dział badań i contentu marketingowego Financial Times Group.

Polska część badania została zrealizowana w styczniu i lutym 2023 roku. Wzięło w niej udział 30 prezesów polskich przedsiębiorstw o światowym zasięgu. Reprezentowali przede wszystkim sektor produkcji, nauk przyrodniczych (biotechnologia oraz farmaceutyki), a także transport i logistykę, produkty konsumpcyjne, handel, energetykę i bankowość. Większość badanych polskich firm (33%) ma przychody w przedziale 500-999 milionów USD, a 23% to przedział 5 - 9,9 miliardów USD.

Więcej informacji na temat poprzednich edycji globalnego badania można znaleźć na stronie ey.com/en_gl/ceo.



Kontakty



Paweł Bukowiński

Partner Zarządzający
Dział Strategia i Transakcje EY
tel: +48 502 444 677
pawel.bukowinski@pl.ey.com



Arkadiusz Gęsicki

Partner
Dział Strategia i Transakcje EY
odpowiedzialny za EY Parthenon w CESA
tel: +48 502 190 721
arkadiusz.gesicki@parthenon.ey.com



Grzegorz Przytuła

Partner
Dział Strategia i Transakcje EY Parthenon
tel: +48 519 033 715
grzegorz.przytula@parthenon.ey.com



Alfred Chłapowski-Myjak

Manager
Dział Strategia i Transakcje EY Parthenon
tel: +48 573 809 401
alfred.chlapowski-myjak@parthenon.ey.com



Michał Płotnicki

Partner
Dział Strategia i Transakcje EY M&A
tel: +48 512 161 037
michal.plotnicki@pl.ey.com

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

About EY Parthenon

EY Parthenon teams work with clients to navigate complexity by helping them to reimagine their eco-systems, reshape their portfolios and reinvent themselves for a better future. With global connectivity and scale, EY Parthenon teams focus on Strategy Realized – helping CEOs design and deliver strategies to better manage challenges while maximizing opportunities as they look to transform their businesses. From idea to implementation, EY Parthenon teams help organizations to build a better working world by fostering long-term value. EY Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. For more information, please visit ey.com/parthenon.

EY, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

© 2023 EYGM Limited
Wszelkie prawa zastrzeżone.

SCORE no. 00743-162

ey.com/pl

Zapoznaj się z pełną wersją raportu na stronie:
ey.com/ceo/ceo-outlook-poland-report