

Raport z badania
firmy doradczej
SMART Project

Perspektywy dla polskiej gospodarki i rodzimego biznesu



Wstęp

Szanowni Państwo,

Z przyjemnością przekazujemy na Państwa ręce raport z badania ankietowego **„Perspektywy dla polskiej gospodarki i rodzimego biznesu”**.

Jako firma doradcza – katalizator innowacyjności i wzrostu efektywności – wspieramy przedsiębiorstwa, dostarczając im rzetelne dane, analizy oraz inspiracje, które pomagają podejmować trafne decyzje strategiczne.

Badanie zrealizowaliśmy w trzecim kwartale 2025 roku wśród menedżerek i menedżerów wyższego szczebla, reprezentujących firmy prowadzące działalność w Polsce.

Polska gospodarka znajduje się dziś w szczególnym momencie – właśnie dołączyliśmy do grona dwudziestu największych gospodarek świata.

Chcieliśmy sprawdzić, jak biznes odnajduje się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu geopolitycznymi ekonomicznym.

- Czy możliwy jest dalszy wzrost i awans na jeszcze wyższą pozycję?
- Jakie czynniki mogą stać się „wiatrem w plecy” przedsiębiorstw?
- Jakie wyzwania budzą największe obawy wśród menedżerów?
- W jaki sposób liderzy biznesu planują rozwój swoich firm i jakie priorytety stawiają na pierwszym miejscu?

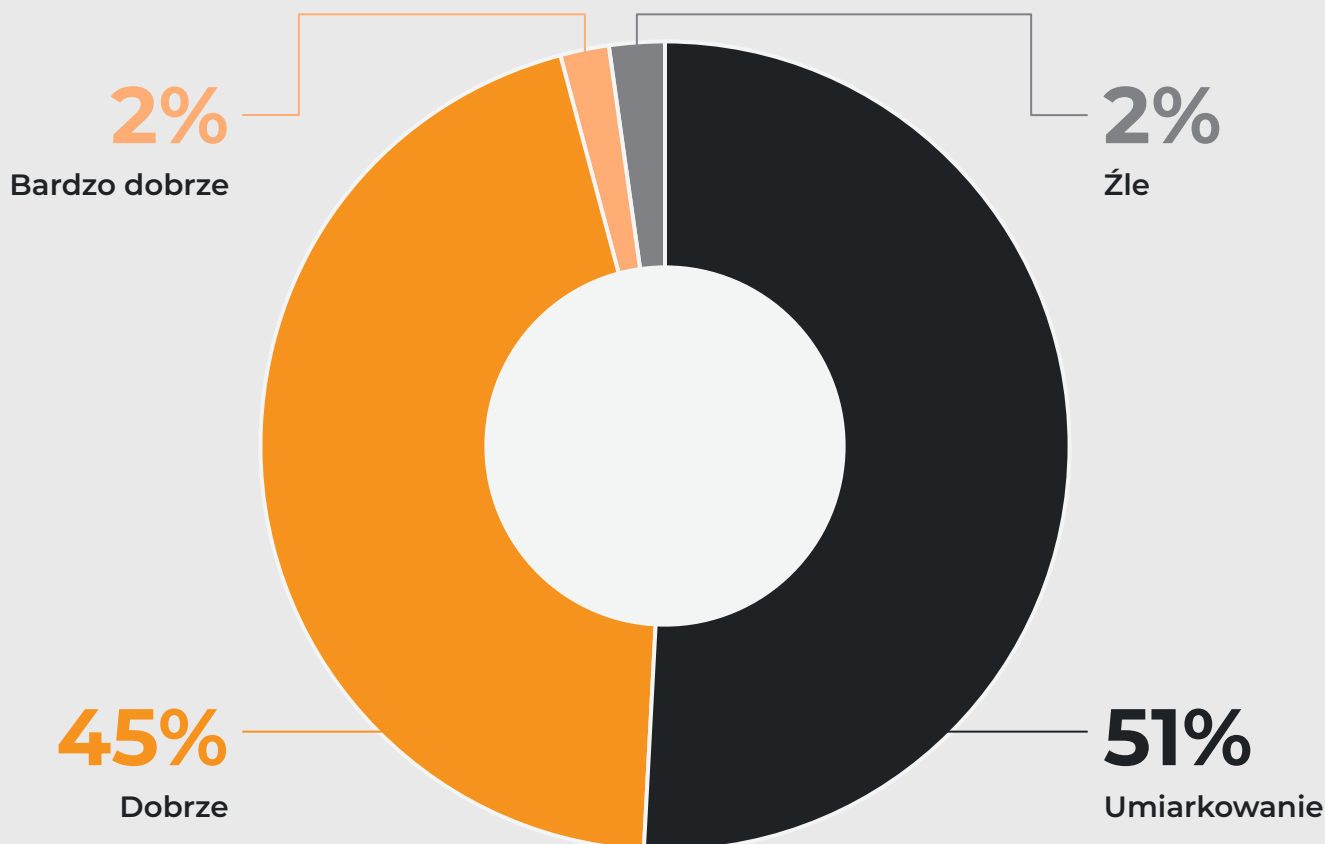
Na te i inne pytania odpowiadamy w raporcie, do którego lektury serdecznie zapraszamy.



Sławek Błotny

Dyrektor ds. Relacji z Klientami
SMART Project

Jak oceniasz perspektywy rozwoju polskiej gospodarki na nadchodzące 3 lata?



Większość respondentów ocenia perspektywy gospodarcze umiarkowanie lub dobrze.

To pokazuje przewagę realistycznych, wyważonych opinii, w których widoczny jest zarówno potencjał dalszego rozwoju, jak i świadomość czynników ryzyka – geopolitycznych, regulacyjnych czy kosztowych. Optymizm miesza się tu z ostrożnością: firmy widzą szanse, ale **dostrzegają też bariery, które mogą spowolnić tempo wzrostu.**

Perspektywy są pozytywne, wymagają jednak strategicznej czujności i proaktywnego zarządzania zmianą.

Jako firma doradcza spotykamy się z szerokim spektrum biznesów działających w Polsce i możemy potwierdzić umiarkowanie optymistyczne nastroje. Aktualne prognozy makroekonomiczne (na lata 2025-2027) wskazują na stabilne, choć umiarkowane, tempo wzrostu PKB (prognozy w przedziale 3-4% r/r), napędzane głównie ożywieniem konsumpcji prywatnej (wspieranej przez realny wzrost płac) oraz znaczącym wzrostem inwestycji, szczególnie publicznych, związanych z napływem środków z KPO i funduszy UE.

Wyraźna obecność opinii umiarkowanych (51%) świadczy o świadomości utrzymujących się ryzyk systemowych i strukturalnych, o których będzie mowa w dalszej części raportu. W tym kontekście naszą główną rolą jest **wspieranie menedżerów w wykorzystaniu szans** wynikających z możliwości inwestycyjnych (KPO) oraz mitygowaniu ryzyk. Oznacza to pomoc w optymalizacji kosztów, uelastycznianiu łańcuchów dostaw i cyfryzacji procesów.

Polska gospodarka jest częścią gospodarki unijnej, dlatego wyzwania stojące przed UE mają bezpośredni wpływ na sytuację w Polsce. Uważam, że militarne zagrożenie ze wschodu jest bardzo niedocenianym czynnikiem, który silnie kształtuje nastroje konsumenckie i oddziałuje na nie negatywnie.

— **Paweł Rogalka**, CEO, Colorbox24

Polska gospodarka stoi dziś przed momentem zwrotnym. Z jednej strony mamy presję kosztową, inflację i niepewność geopolityczną, z drugiej – otwierają się nowe szanse mogące zdefiniować naszą pozycję na lata. Coraz dojrzalej podchodzimy do innowacji i zielonej transformacji, traktując je nie jako koszt, ale inwestycję w konkurencyjność. W obszarze elektromobilności Polska ma realny potencjał, aby stać się hubem technologii energetycznych i transportowych. Posiadamy kompetencje inżynierskie, zaplecze produkcyjne i kapitał ludzki. Najbardziej potrzebujemy stabilnych, przewidywalnych regulacji oraz długofalowej współpracy sektora publicznego i prywatnego. Nastroje biznesu są ostrożnie optymistyczne – świadomość ryzyka jest wysoka, ale równie silna jest determinacja do wykorzystania szans.

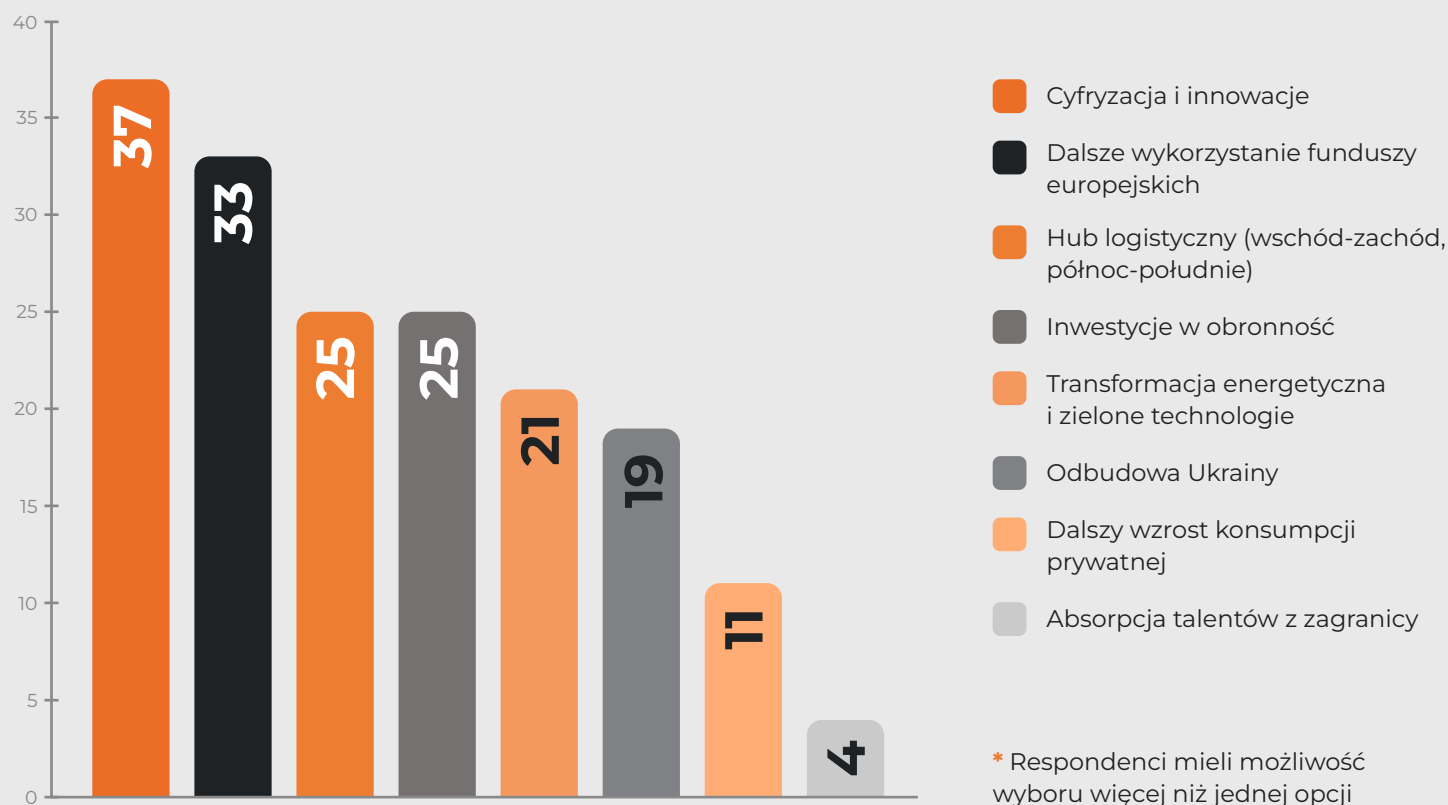
— **Dominik Mazur**, Prezes Zarządu, PHOENIX CONTACT E-Mobility Sp. z o.o.

Polska gospodarka stoi obecnie w punkcie, w którym obok wyzwań związanych z kosztami energii, presją płacową i niepewnością regulacyjną pojawiają się również realne szanse na rozwój. Firmy coraz częściej stawiają na innowacje, automatyzację i ekspansję zagraniczną. Przedsiębiorcy wykazują elastyczność i umiejętność dostosowania się do nowych warunków. Nastroje nie są euforyczne, ale daleko im też do pesymizmu – dominuje realizm oraz przekonanie, że przyszłość zależy od inwestycji w ludzi, cyfryzację i nowe technologie, w tym sztuczną inteligencję.

— **Krzysztof Łukomski**, właściciel, akebi.media



Jakie największe szanse rysują się według Ciebie przed polską gospodarką w perspektywie 5 lat?



Respondenci widzą przyszłość gospodarki głównie przez pryzmat szans związanych z digitalizacją, strategicznym położeniem Polski (hub logistyczny) oraz funduszami unijnymi.

Duże znaczenie przypisują inwestycjom strategicznym w obronność i infrastrukturę logistyczną, które mogą wzmocnić pozycję Polski w regionie.

Połączenie dominujących odpowiedzi – cyfryzacja (36 głosów) i hub logistyczny (25 głosów) – tworzy najbardziej perspektywiczny kierunek.

Polska jest największym rynkiem konsumenckim Europy Środkowo-Wschodniej i de facto bramą logistyczną w regionie. Aby w pełni wykorzystać to położenie (korytarze Wschód-Zachód i Północ-Południe), **kluczowe jest zaawansowanie infrastrukturalne i technologiczne.** Bez cyfryzacji logistyka pozostanie jedynie transportem połączonym z przeładunkiem i magazynowaniem, a nie strategiczną przewagą. Firmy, które połączą infrastrukturę z AI w planowaniu i zarządzaniu, staną się liderami.

Wysoki wynik dla dalszego wykorzystania funduszy europejskich (33 głosy) oraz inwestycji w obronność (24 głosy) podkreśla znaczenie sektora publicznego i strategicznych projektów dla stabilności wzrostu. **Fundusze unijne są katalizatorem, który stymuluje popyt na rynku** budowlanym i technologicznym. Inwestycje w obronność, choć specyficzne, generują zamówienia, rozwój zaawansowanych technologii (hi-tech) i tworzą stabilne miejsca pracy w sektorze przemysłowym.

Doradzamy naszym Klientom w inwestycjach

w nowe centra dystrybucji i hale produkcyjne, co doskonale wpisuje się w kluczowe szanse wskazane w ankiecie. Analizujemy sieci dystrybucyjne, aby połączyć wysokie wymagania odbiorców z efektywnością kosztową. Wreszcie wybieramy rozwiązania automatyczne zarówno w obszarze procesów operacyjnych, jak i administracyjnych w środowisku biurowym.

Choć transformacja energetyczna i zielone technologie (22 głosy) oraz odbudowa Ukrainy (11 głosów) otrzymały mniejszą liczbę wskazań, są to czynniki o ogromnym potencjale długoterminowym.

Transformacja energetyczna to nie tylko koszt, ale przede wszystkim nowy rynek na rozwiązania z zakresu OZE, magazynowania energii i efektywności. Niska pozycja **odbudowy Ukrainy** wynika prawdopodobnie z niepewności geopolitycznej, ale to polskie firmy będą naturalnym beneficjentem przyszłych kontraktów.

Warto zauważyć, że niewielka liczba głosów na absorpcję talentów z zagranicy (4 głosy) może być sygnałem niedoceniań klucowego ryzyka demograficznego. Przy jednoczesnym dynamicznym rozwoju i rosnącym zapotrzebowaniu na specjalistów, **dostępność wykwalifikowanej kadry** będzie największym ograniczeniem wzrostu.

Dlatego jako firma doradcza podkreślamy, że żadnej z powyższych szans nie uda się w pełni wykorzystać bez inwestycji w efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w połączeniu z automatyzacją procesów.

W ostatnich latach polska gospodarka rozwijała się znacznie szybciej niż wiele innych gospodarek świata, co przełożyło się na wzrost biznesu i jakości życia w Polsce.

Obecnie jesteśmy na szczycie tego rozwoju, ale jeśli nie podejmiemy odpowiednich działań, ta dynamika może osłabnąć w kolejnych latach. Nie możemy już konkurować niskimi kosztami pracy, dlatego powinniśmy skupić się na kosztach energii – które są jednymi z najwyższych w UE – oraz na automatyzacji i robotyzacji. W Polsce tempo ich wdrażania jest dużo niższe niż w Europie Zachodniej, co sprawia, że mimo niższych płac jednostkowy koszt produkcji nie jest u nas niższy.

— **Rafayel Asatryan, Dyrektor Generalny, Serpol-Cosmetics**

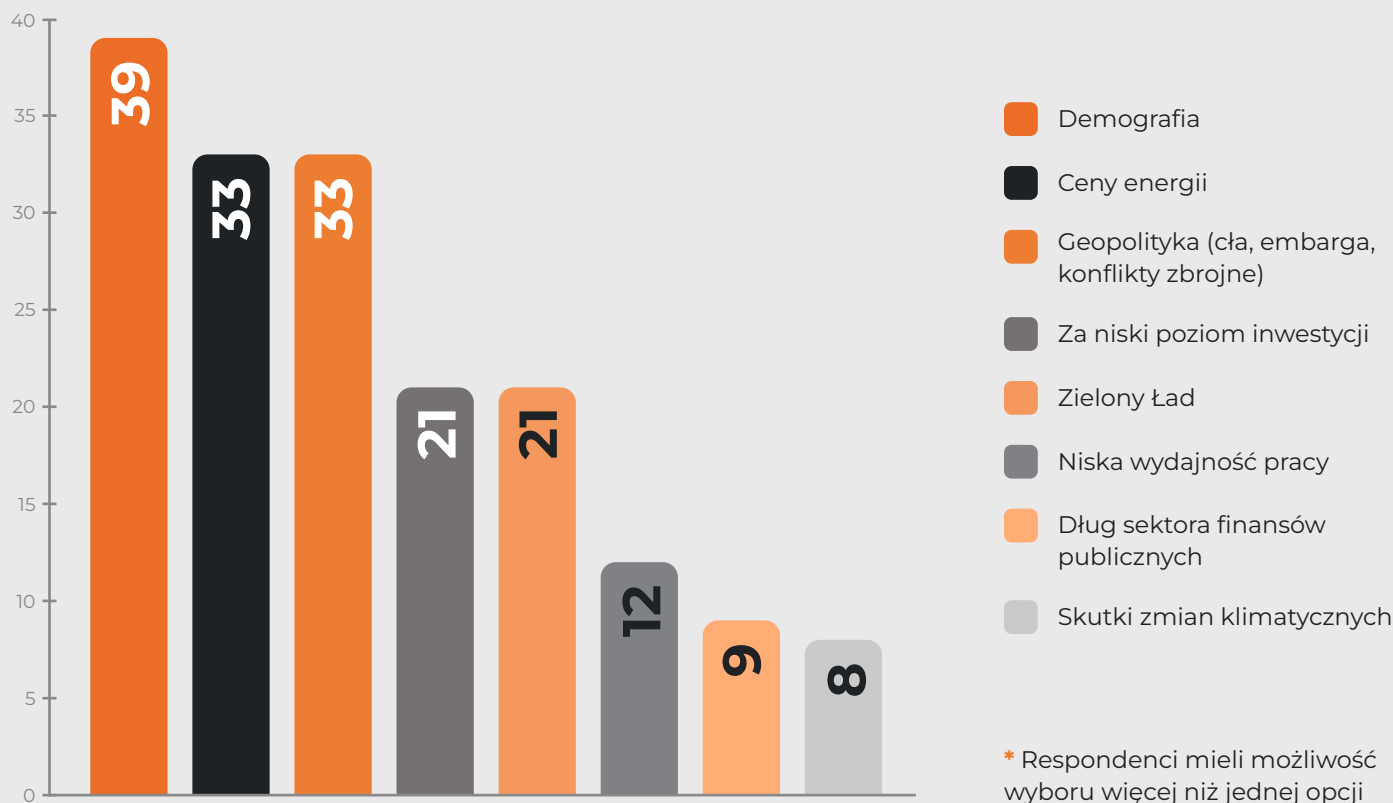
Rozwój sektora odnawialnych źródeł energii, a szczególnie offshore, będzie kolejnym kołem zamachowym dla gospodarki.

— **Laura Hołowacz, Prezes Zarządu, CSL Sp. z o.o.**

Aktualnie zauważalna jest stagnacja w wielu obszarach polskiej gospodarki. Owszem, jesteśmy hubem Europy i „montownią” w skali globalnej, ponieważ wiele wyrobów gotowych trafia z naszych zakładów do różnych zakątków świata. Niemniej jednak rosnące ceny energii spowodują dalszy wzrost cen, a tym samym obniżenie konkurencyjności. Uważam, że nie powinniśmy patrzeć wyłącznie na USA, lecz skupić się na relacjach z sąsiadami oraz bacznie obserwować działania Chin – światowego gracza i coraz silniejszego konkurenta w branży automotive czy AGD. Chiny mają własne marki, które z sukcesem sprzedają zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym. Dla polskich firm kluczowe będzie wdrażanie automatyzacji i mechanizacji, aby uniezależnić się od niedoboru pracowników fizycznych.

— **Ewa Kapuściak, Supply Chain Manager, TE Connectivity**

Jakie główne zagrożenia widzisz dla polskiej gospodarki w perspektywie 5 lat? *



Respondenci najczęściej wskazywali na czynniki strukturalne i kosztowe, które w perspektywie pięciu lat mogą ograniczać konkurencyjność Polski.

Największe obawy budzi demografia – kurcząca się liczba osób aktywnych zawodowo i wyzwania związane z postawami młodszych pokoleń. Równie silnie akcentowane są **koszty energii oraz niepewność geopolityczna**, które wpływają na stabilność otoczenia biznesowego i decyzje inwestycyjne.

Wśród innych zagrożeń pojawia się ryzyko zbyt niskiego poziomu inwestycji, presja regulacyjna związana z Zielonym Ładem, a także problemy z wydajnością pracy i zadłużeniem sektora publicznego.

Ogólny obraz wskazuje na to, że polski biznes obawia się zarówno czynników zewnętrznych (wojny, konflikty handlowe, ceny energii, regulacje unijne), jak i wewnętrznych (demografia, niski poziom inwestycji, niewystarczająca wydajność).

Świadomość ryzyk zewnętrznych powinna być dla organizacji impulsem do wprowadzania zmian, dzięki którym staną się one bardziej odporne i elastyczne. **Doskonalenie procesów wewnętrznych** to obszar, w który wpisują się nasze kompetencje, a klucz do przeciwdziałania tym zagrożeniom leży w strategicznym podejściu do transformacji operacyjnej. Jako firma doradcza, postrzegamy te zagrożenia jako pilne wezwanie do działania, które **wymaga od firm przekształcenia strukturalnego**, a nie tylko reakcji doraźnej.

Nasze doradztwo koncentruje się na wspieraniu Klientów w trzech kluczowych obszarach, które bezpośrednio przeciwdziałają wskazanym ryzykom.

Największym strukturalnym ryzykiem jest **demografia**, potęgowana przez wciąż niską **wydajność pracy**. Nie ma możliwości konkurencji niskimi kosztami pracy.

Odpowiedzią jest **automatyzacja i robotyzacja procesów**. Pomagamy firmom w mapowaniu procesów i identyfikacji obszarów, gdzie powtarzalne czynności mogą być zastąpione przez technologie (RPA, AI, robotyka przemysłowa). To jedyny sposób na podniesienie wydajności bez zwiększania zatrudnienia.

Wysokie i niepewne ceny energii oraz geopolityka to czynniki, których nie da się kontrolować, ale którymi można zarządzać na poziomie operacyjnym i strategicznym.

W kontekście geopolityki kluczowa jest dywersyfikacja łańcuchów dostaw (supply chain). Pomagamy w budowaniu bardziej odpornych, zregionalizowanych łańcuchów dostaw, które minimalizują wpływ ceł, embargów i zaburzeń na szlakach transportowych.

Ryzyko niskiego poziomu inwestycji oraz presja regulacyjna Zielonego Ładu są ze sobą ściśle powiązane. Regulacje, choć postrzegane jako koszt, są po części wymuszonym kierunkiem inwestycyjnym. Kto zainwestuje w niskoemisyjną produkcję i cyrkularność, ten uzyska przewagę.

Choć obawy menedżerów są w pełni uzasadnione, ich przezwyciężenie nie nastąpi poprzez pasywną ostrożność, lecz poprzez celową i zrównoważoną transformację wewnętrzną, koncentrującą się na wydajności, odporności i innowacjach. Takie podejście jest esencją naszej misji doradczej.



Brak jasnej wizji budowy przewagi konkurencyjnej – zarówno w Polsce, jak i w całej UE – na poziomie gospodarek globalnych sprawia, że region traci tempo w kluczowych obszarach, takich jak: innowacje, cyfryzacja, transformacja energetyczna i efektywność regulacyjna, co osłabia jego pozycję wobec bardziej dynamicznych i zorientowanych strategicznie graczy. A wiadomym też jest, że wzrost oparty głównie na popycie wewnętrznym nie jest perspektywiczny.

— **Marek Wyleżych**, Dyrektor ds. Projektów Strategicznych, Toyota Material Handling

W dłuższej perspektywie duże ryzyko wiąże się z wymogami unijnych dyrektyw, które mogą obniżyć konkurencyjność polskiej gospodarki na tle innych krajów UE – zwłaszcza ze względu na koszty energii. Niektóre branże, np. sodowa czy styropianowa, mogą zostać wyparte przez regulacje ESG.

— **Ireneusz Plesiak**, Director of Continuous Improvement and ESG, Tasomix

W nadchodzących latach przedsiębiorstwa będą kontynuować proces adaptacji do zmieniających się uwarunkowań geo-gospodarczych.

Istotnym wyzwaniem pozostają zmiany legislacyjne, w tym potencjalne skrócenie tygodnia pracy, a także narastająca biurokratyzacja oraz ingerencja w sferę gospodarczą i prywatną. Dodatkowe obciążenia podatkowe i paropodatkowe pogłębiają trudności operacyjne.

Niepokój budzi również utrwalająca się narracja, która przedstawia przedsiębiorców w sposób nieproporcjonalnie negatywny.

Mimo tych wyzwań, wierzę w siłę i elastyczność polskich firm – ich zdolność do innowacji, szybkiego reagowania i budowania wartości w zmiennym otoczeniu gospodarczym.

— **Artur Ratajczak**, CEO, ARRA GROUP

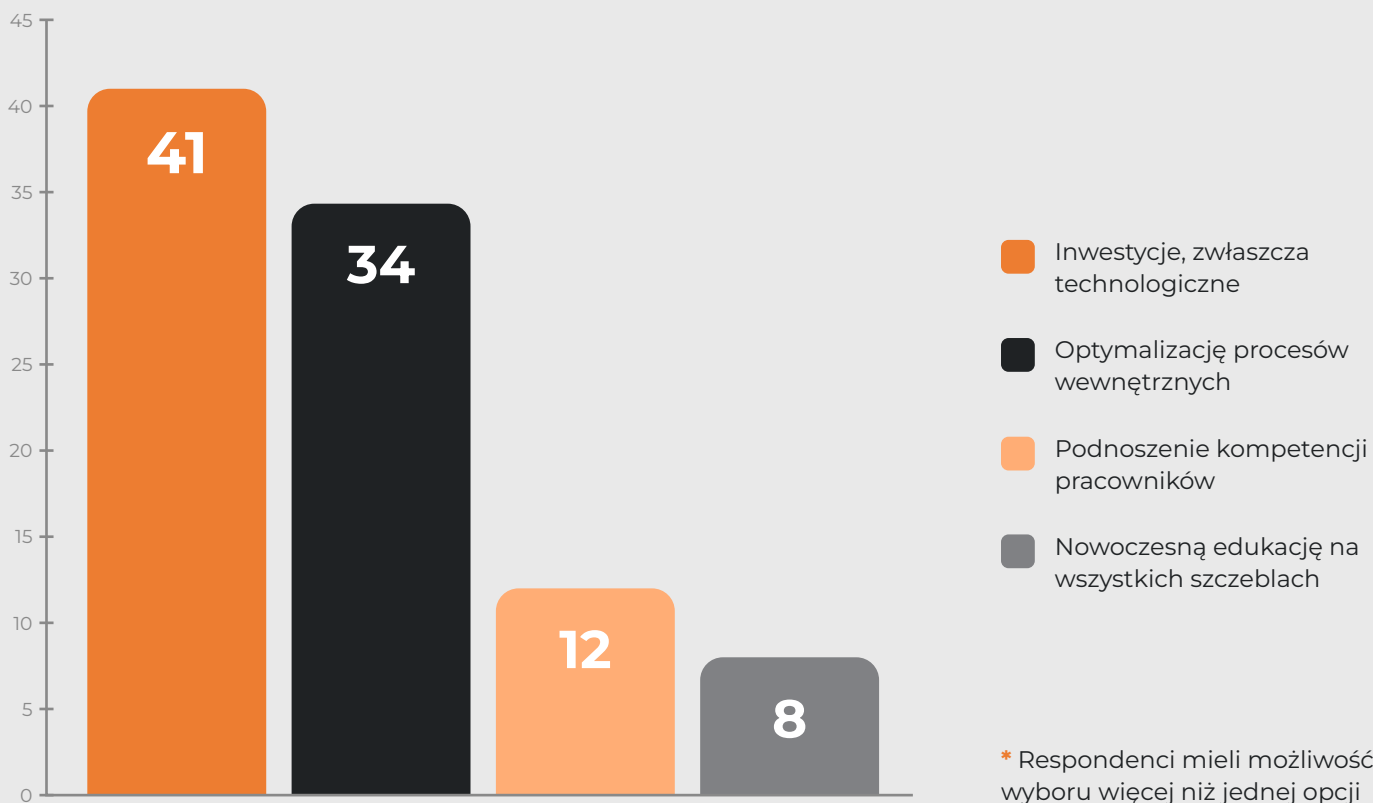
Stan zawieszenia, który trwa od 2020 roku, wywrócił do góry nogami dotychczasowe narzędzia prognozowania i przewidywania trendów rynkowych. Modele, które wcześniej pozwalały patrzeć w przyszłość, dziś przestają działać. W efekcie coraz trudniej wskazać, jakie zdarzenia mogłyby realnie wpłynąć na trwałą zmianę sytuacji gospodarczej.

Jednym z największych zagrożeń pozostaje niski popyt przy jednocześnie wysokiej podaży, dodatkowo wzmacnianej napływem surowców, materiałów i gotowych wyrobów z Chin. Nawet niewielkie firmy mogą dzięki importowi konkurować z dużymi podmiotami, a często korzystają przy tym z dotacji, do których więksi gracze mają ograniczony dostęp.

Na rynku widać też rosnącą liczbę upadłości i zatorów płatniczych, co zaczyna dotyczyć nawet stabilne dotąd przedsiębiorstwa. Realnymi wyzwaniami stają się również: rosnące koszty pracy (i związana z tym utrata konkurencyjności wobec takich krajów jak Niemcy czy Wielka Brytania), wysokie ceny energii oraz dodatkowe obciążenia wynikające z regulacji unijnych w obszarze zrównoważonego rozwoju.

— **Maciej Frukacz**, CEO, Emerson Polska Sp. z o.o. Sp.k.

Wydajność pracy i konkurencyjność polskiej gospodarki w perspektywie 5 lat zwiększymy najbardziej poprzez: *



Największe nadzieje na wzrost wydajności respondenci pokładają w inwestycjach technologicznych – to one w ich opinii mogą zapewnić długofalową przewagę konkurencyjną.

Na drugim miejscu znalazła się **optymalizacja procesów wewnętrznych**, co pokazuje, że firmy wciąż dostrzegają rezerwy w sposobie organizacji pracy i zarządzaniu.

Znacznie mniejszy, choć wciąż istotny, nacisk został położony na **kompetencje pracowników i edukację**, które postrzegane są jako dźwignie wspierające technologie i procesy.

Wyniki sugerują, że polska gospodarka stoi przed etapem, w którym **automatyzacja, cyfryzacja i robotyzacja** stają się niezbędne, a ich powodzenie będzie zależało od równoczesnego rozwoju umiejętności ludzi i jakości systemu edukacji.

Jako firma doradcza dostrzegamy w tym rozkładzie odpowiedzi **spójny plan działania dla polskiego biznesu**, oparty na wzajemnym przenikaniu się wszystkich kluczowych czynników. Wyniki ankiety doskonale odzwierciedlają **model stosowany przez nas w doradztwie**, w którym wydajność i konkurencyjność wynikają z równowagi trzech ściśle powiązanych wymiarów.



Inwestycje technologiczne

Rola inwestycji technologicznych (automatyzacja, AI, robotyka) jest kluczowa. W obliczu kryzysu demograficznego i rosnących kosztów pracy, **firmy nie mogą już konkurować tanią**, lecz wyłącznie efektywnością. **Inwestycja w technologię** to jedyny sposób na skokowe zwiększenie wydajności kapitału i wydajności pracy.

Wspieramy Klientów w strategicznym planowaniu inwestycji – nie dla samej technologii, ale dla **zwrotu z inwestycji (ROI)**. Oznacza to m.in. profesjonalne doradztwo w zakresie projektowania magazynów, centrów dystrybucyjnych i przestrzeni produkcyjnych – tak, aby zarówno układ, jak i zastosowane technologie wspierały efektywność procesów.



Optymalizacja procesów wewnętrznych

Wdrożenie nowej technologii w nieoptymalny proces skutkuje jedynie szybszym robieniem błędów. **Optymalizacja procesów wewnętrznych** to warunek konieczny, aby inwestycje technologiczne mogły przynieść pełne korzyści. Menedżerowie słusznie dostrzegają tu rezerwy – Oznacza to m.in. profesjonalne doradztwo w zakresie projektowania magazynów, centrów dystrybucyjnych i przestrzeni produkcyjnych – tak, aby zarówno układ, jak i zastosowane technologie wspierały efektywność procesów.

Prowadzimy szczegółowe audyty i diagnozy przedwdrożeniowe, stosując metodykę DMAIC Six Sigma. Naszym celem jest uproszczenie, standaryzacja i usunięcie marnotrawstwa, zanim zostanie wprowadzona kosztowna automatyzacja. W ten sposób zapewniamy, że technologia faktycznie ulepsza system, a nie tylko cyfryzuje chaos.



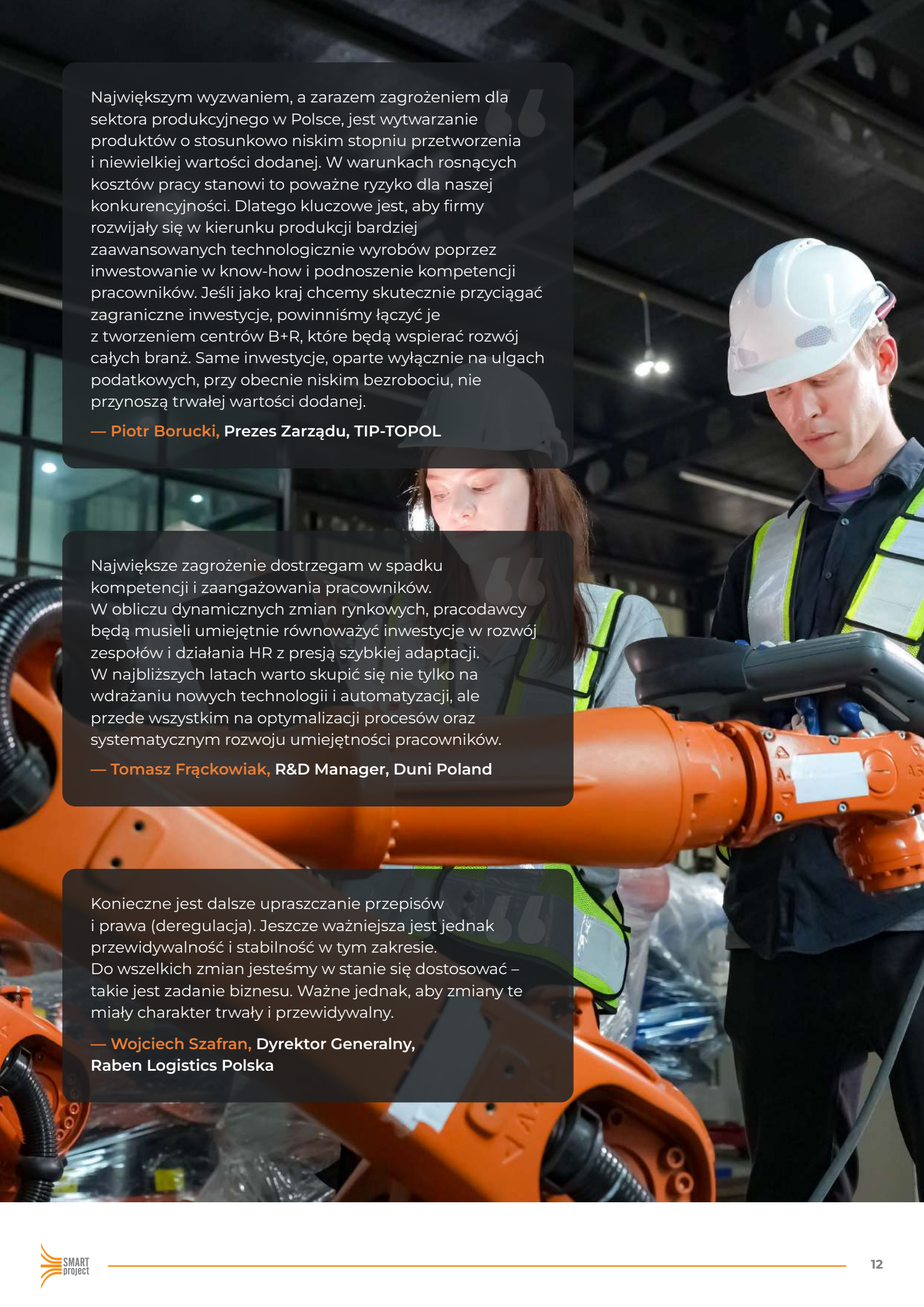
Kompetencje pracowników i nowoczesna edukacja

Choć w rankingu **kompetencje pracowników i nowoczesna edukacja** znalazły się niżej, są one kluczowym elementem biznesowego ekosystemu.

Technologie i procesy są skuteczne tylko wtedy, gdy ludzie potrafią nimi zarządzać, interpretować dane i rozwiązywać niestandardowe problemy. Polska potrzebuje dalszej transformacji z modelu pracownika fizycznego do pracownika cyfrowego.

Podczas projektów doradczych przekazujemy wiedzę, z której klient może czerpać bez ograniczeń po zakończeniu projektu. **Przekwalifikowanie** (ang. reskilling) i **podnoszenie kwalifikacji** (ang. upskilling) to dwa fundamenty nowoczesnej polityki zarządzania talentami, które bezpośrednio odpowiadają na wyzwania demograficzne i technologiczne (automatyzacja, AI) w Polsce.

Tylko to połączenie – inteligentne inwestycje, szczupłe procesy i wykwalifikowani ludzie – gwarantuje trwałą przewagę konkurencyjną polskiej gospodarki.



Największym wyzwaniem, a zarazem zagrożeniem dla sektora produkcyjnego w Polsce, jest wytwarzanie produktów o stosunkowo niskim stopniu przetworzenia i niewielkiej wartości dodanej. W warunkach rosnących kosztów pracy stanowi to poważne ryzyko dla naszej konkurencyjności. Dlatego kluczowe jest, aby firmy rozwijały się w kierunku produkcji bardziej zaawansowanych technologicznie wyrobów poprzez inwestowanie w know-how i podnoszenie kompetencji pracowników. Jeśli jako kraj chcemy skutecznie przyciągać zagraniczne inwestycje, powinniśmy łączyć je z tworzeniem centrów B+R, które będą wspierać rozwój całych branż. Same inwestycje, oparte wyłącznie na ulgach podatkowych, przy obecnie niskim bezrobociu, nie przynoszą trwałej wartości dodanej.

— **Piotr Borucki**, Prezes Zarządu, TIP-TOPOL

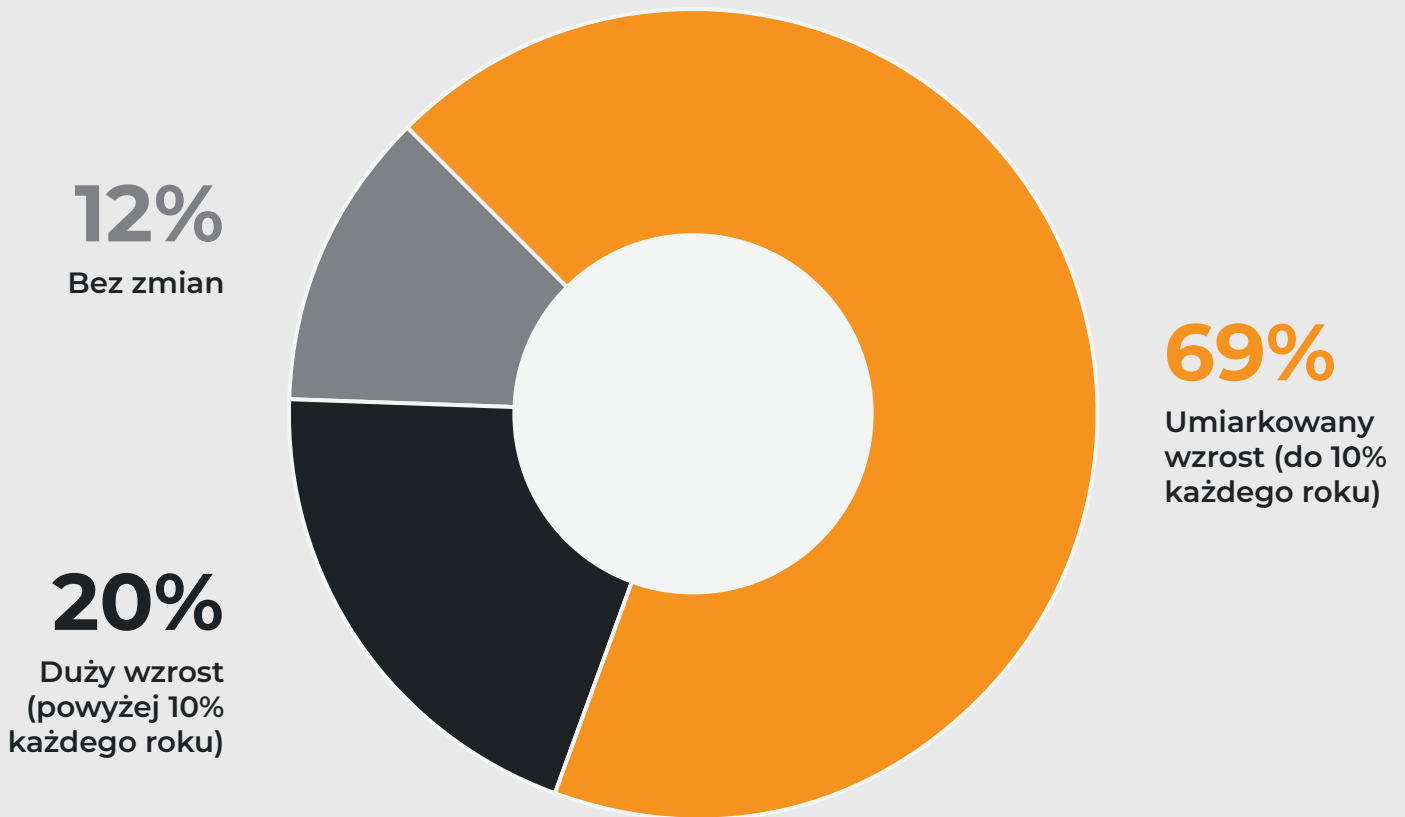
Największe zagrożenie dostrzegam w spadku kompetencji i zaangażowania pracowników. W obliczu dynamicznych zmian rynkowych, pracodawcy będą musieli umiejętnie równoważyć inwestycje w rozwój zespołów i działania HR z presją szybkiej adaptacji. W najbliższych latach warto skupić się nie tylko na wdrażaniu nowych technologii i automatyzacji, ale przede wszystkim na optymalizacji procesów oraz systematycznym rozwoju umiejętności pracowników.

— **Tomasz Frąckowiak**, R&D Manager, Duni Poland

Konieczne jest dalsze upraszczanie przepisów i prawa (deregulacja). Jeszcze ważniejsza jest jednak przewidywalność i stabilność w tym zakresie. Do wszelkich zmian jesteśmy w stanie się dostosować – takie jest zadanie biznesu. Ważne jednak, aby zmiany te miały charakter trwały i przewidywalny.

— **Wojciech Szafran**, Dyrektor Generalny, Raben Logistics Polska

Jak Twoja firma prognozuje przychody w nadchodzących 3 latach (w porównaniu do ostatnich dwóch lat)?



Zdecydowana większość firm spodziewa się umiarkowanego wzrostu przychodów, co odzwierciedla realistyczne podejście do przyszłości – optymizm jest obecny, ale wyraźnie ograniczony świadomością ryzyk związanych z kosztami, geopolityką czy sytuacją na rynkach surowców.

Co piąta firma liczy na **dynamiczny wzrost**, podczas gdy tylko niewielka część nie przewiduje żadnych zmian.

Ogólny obraz pokazuje, że przedsiębiorstwa w Polsce **patrzą na kolejne lata z ostrożnym optymizmem** – spodziewają się poprawy wyników, jednak zakładają raczej stabilny, stopniowy rozwój niż gwałtowne przyspieszenie.

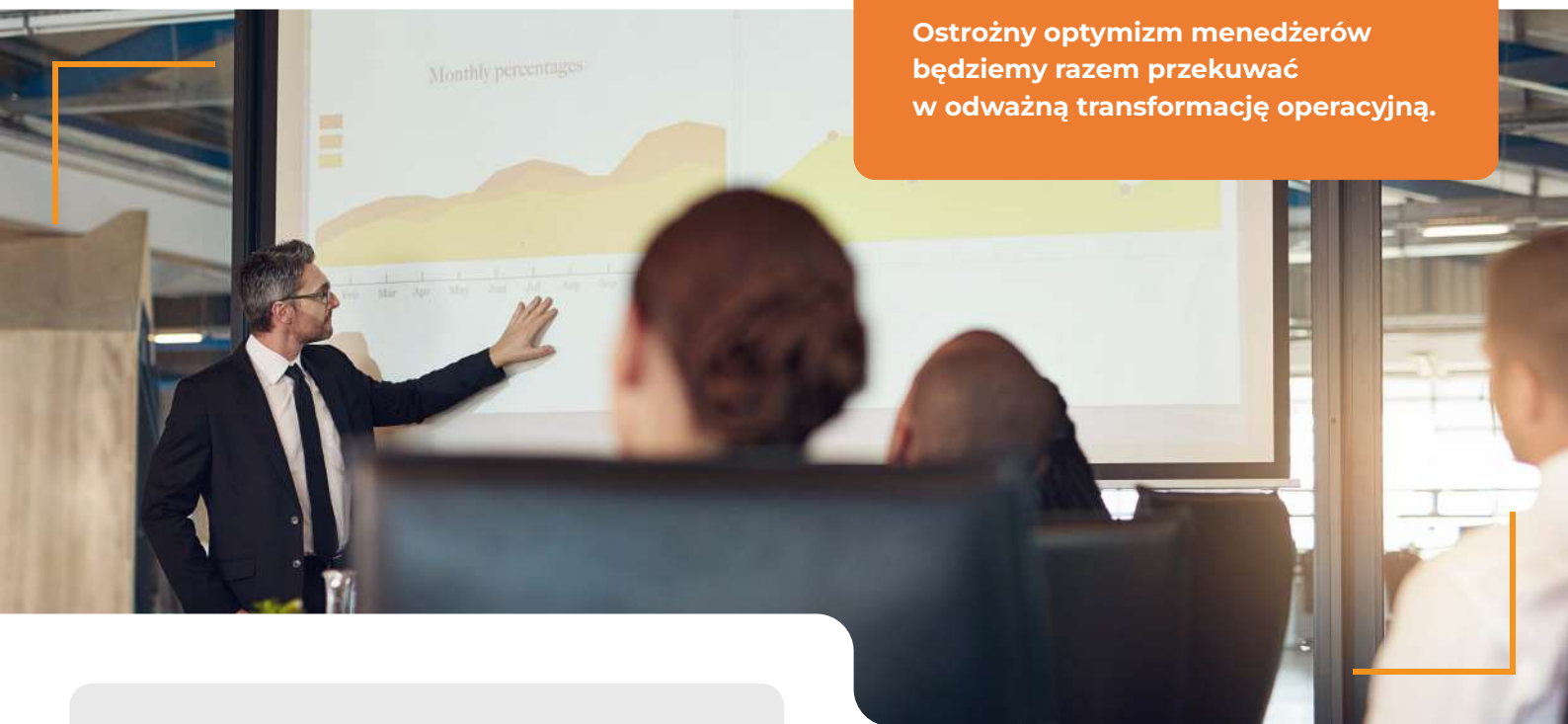
Jako firma doradcza interpretujemy te wyniki jako **sygnał dojrzałości polskiego biznesu** i jego odporności na zawirowania. Dominujący umiarkowany wzrost (69%) to nie brak ambicji, lecz realistyczna strategia zarządzania ryzykiem i świadomość ograniczeń strukturalnych.

Prognoza umiarkowanego wzrostu (do 10% rocznie) oznacza, że **firmy weszły w etap konsolidacji i optymalizacji marż** zamiast pogoni za wzrostem wolumenów za wszelką cenę, jak to bywało w latach boomu. Jest to naturalna reakcja na wysokie koszty finansowania i pracy oraz spowolnienie u kluczowych partnerów. Perspektywy gospodarcze w strefie euro, choć stabilne, nie wskazują na gwałtowne ożywienie popytu eksportowego, co studzi nadmierny optymizm polskich eksporterów.

10-procentowy wzrost rok do roku niesie i tak ze sobą **wyzwania związane ze skalowaniem biznesu**. Kluczowe stają się: optymalizacja struktur organizacyjnych, planowanie sukcesji w firmach rodzinnych oraz inwestycje w automatyzację procesów wsparcia, aby wzrost przychodów nie spowodował lawiny kosztów operacyjnych.

Choć prognozy wzrostu przychodów są umiarkowane, to **najbliższe 3 lata będą idealnym momentem na inwestycje w fundamenty długoterminowej konkurencyjności**: procesy, technologię i kompetencje.

**Ostrożny optymizm menedżerów
będziemy razem przekuć
w odważną transformację operacyjną.**



Ogromnym obciążeniem jest dramatycznie rosnąca liczba obowiązków raportowania danych wynikających z różnych regulacji unijnych, sankcji itp.

— **Bartłomiej Starościak**, General Manager, Mobile Climate Control

Nieustanna presja na rentowność biznesu i rosnące koszty nie mogą być już w takim tempie przerzucane na ceny produktów – nie odpowiada to bowiem możliwościom i oczekiwaniom konsumentów.

Obrona rentowności i erozja marż stanowią dziś poważne wyzwanie, zwłaszcza przy rosnących kosztach produkcji przewyższających inflację.

— **Adam Garbacz**, Dyrektor Sprzedaży i Łańcucha Dostaw, Mleczarnia Turek, Grupa Savencia

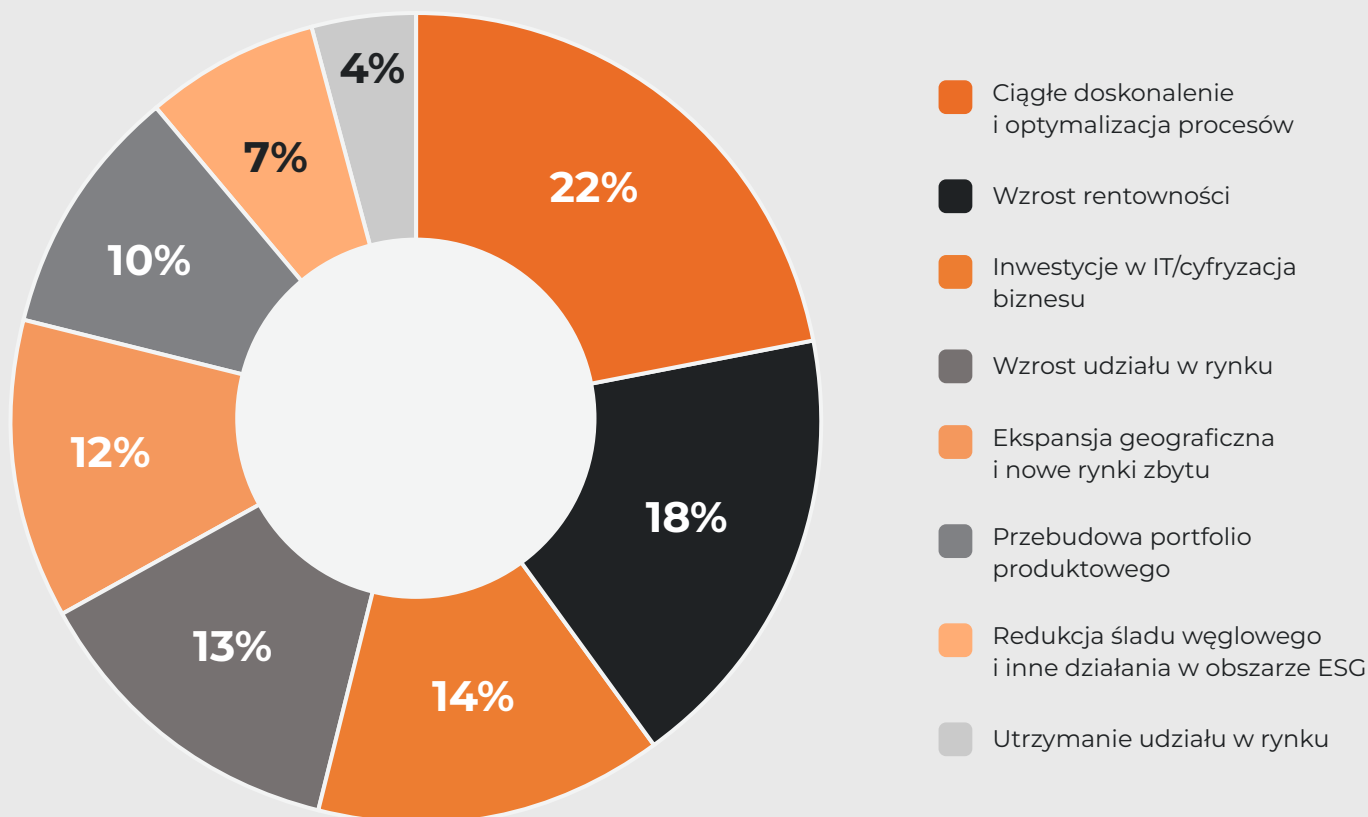
Perspektywy oceniam jako wyjątkowo dobre. Dalszy napływ środków z KPO powinien pozytywnie wpłynąć na firmy produkcyjne.

— **Adam Darul**, Kierownik Działu Planowania i Logistyki, OTIF Profil

Od 2022 roku poszukujemy możliwości inwestowania poza Polską, aby dywersyfikować ryzyko. Uważam, że nadchodzące lata będą testem zwinności i zdolności adaptacyjnych organizacji – w jeszcze większym stopniu niż w ciągu ostatnich 30 lat.

— **Hanna Kowalewska**, Wiceprezes, HMK Family Invest Sp. z o.o.

Jakie priorytety ma Twoja organizacja na nadchodzące 3 lata?



Priorytety polskich firm na kolejne trzy lata skupiają się przede wszystkim na efektywności i rentowności.

Respondenci najczęściej wskazują na **potrzebę ciągłego doskonalenia procesów i optymalizacji kosztów**, co pokazuje, że przedsiębiorstwa wciąż dostrzegają istotne rezerwy w organizacji swojej działalności.

Ważnym kierunkiem są także **inwestycje w cyfryzację i technologie IT**, które mają wspierać długoterminowy rozwój oraz lepszą konkurencyjność.

Znacząca część badanych firm planuje również **ekspansję geograficzną, wzrost udziału w rynku i przebudowę portfolio produktowego**, co świadczy o tym, że mimo ostrożności w prognozach, biznes w Polsce wciąż aktywnie poszukuje możliwości rozwoju.

Relatywnie mniejszą, ale zauważalną rolę odgrywają **działania w obszarze ESG**, zwłaszcza redukcja śladu węglowego. To sygnał, że świadomość ekologiczna rośnie, ale wciąż pozostaje w cieniu kwestii rentowności i efektywności operacyjnej.

Jako firma doradcza widzimy w tych priorytetach spójną, logiczną strategię polskiego biznesu na najbliższe 3 lata: priorytetem jest zbudowanie wewnętrznej siły, by zyskać paliwo na zewnętrzną ekspansję. Firmy nie koncentrują się już tylko na walce o przetrwanie, lecz na strategicznym doskonaleniu, które ma przełożyć się na trwałą przewagę konkurencyjną. Możemy to ująć w trzy wzajemnie się wspierające filary.



Filar fundamentalny: efektywność i rentowność

Dominacja ciągłego doskonalenia i optymalizacji procesów (40 głosów) oraz wzrostu rentowności (32 głosy) potwierdza, że po latach turbulencji menedżerowie przechodzą od „wzrostu za wszelką cenę” do wzrostu inteligentnego i zyskowego. Optymalizacja procesów jest w dzisiejszych realiach (wysokie koszty pracy i energii) **jedyną drogą do obrony i zwiększenia rentowności**.

Oferujemy kompleksowe programy transformacji operacyjnej, łączące metodykę lean (usuwanie marnotrawstwa) z analityką procesową, aby identyfikować ukryte rezerwy. Celem jest zbudowanie organizacji „szczupłej”, która minimalizuje koszty zmienne i jest elastyczna na wahania popytu, a tym samym gwarantuje wzrost rentowności nawet przy umiarkowanym wzroście przychodów.



Filar wsparcia: cyfrowa modernizacja

Inwestycje w IT/cyfryzacja biznesu (25 głosów) są słusznie postrzegane jako kluczowe narzędzie, które umożliwi realizację celów z filaru fundamentalnego. **Bez cyfryzacji nie ma mowy o efektywnej optymalizacji** (np. brakuje danych do analizy procesów), ani o dynamicznej ekspansji.

Doradzamy w zakresie strategii cyfrowej, która wspiera cele biznesowe. Nie chodzi o kupowanie kolejnego oprogramowania, ale o automatyzację procesów wewnętrznych (RPA, AI). Ma to na celu przekierowanie pracowników do zadań o wyższej wartości i przeciwdziałanie problemom demograficznym i niskiej wydajności pracy. Pomagamy w wyborze i implementacji systemów ERP/TMS/WMS, które będą wspomagać przyszłą ekspansję.



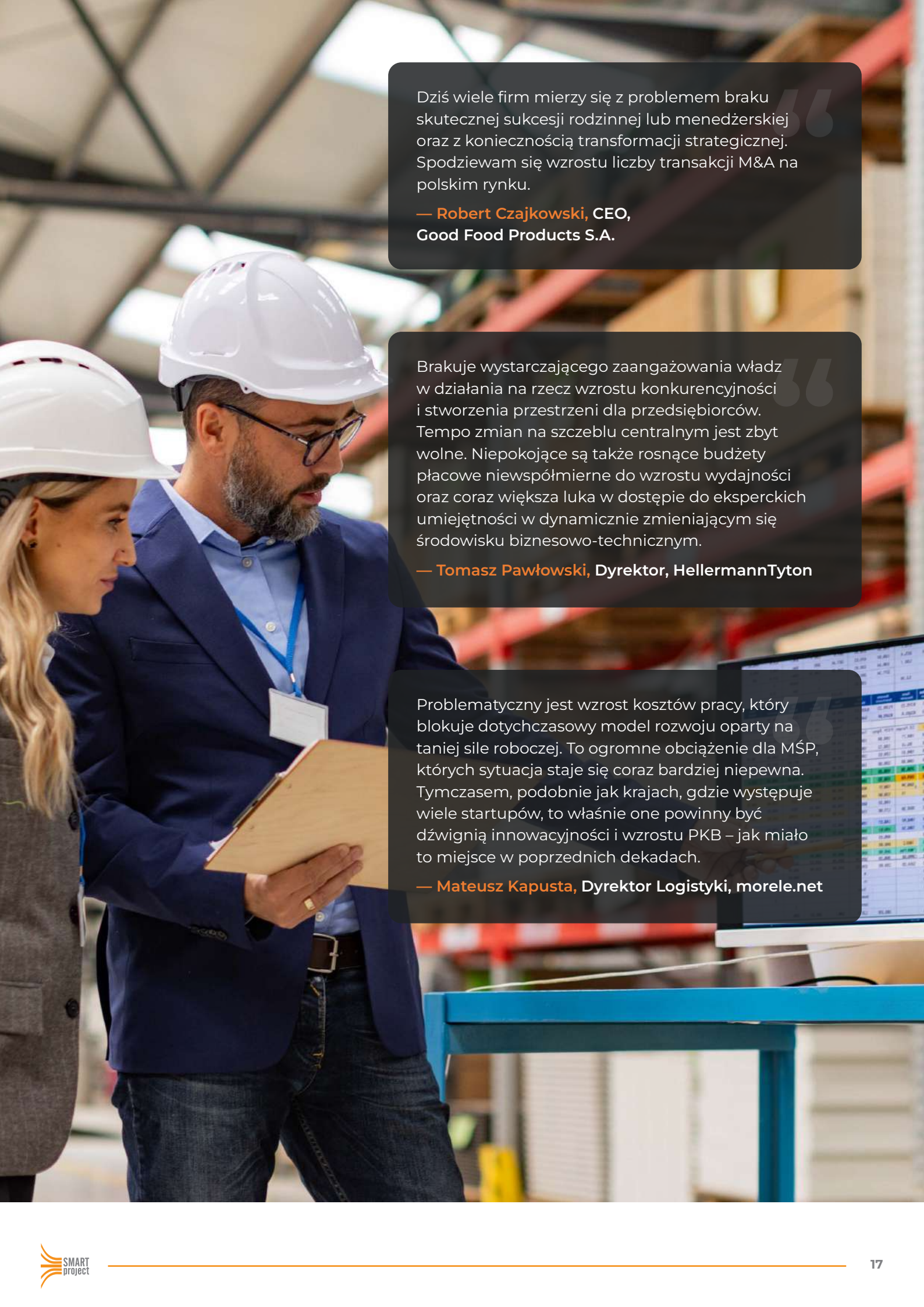
Filar zewnętrzny: ambitna ekspansja

Znaczące poparcie dla wzrostu udziału w rynku, ekspansji geograficznej i przebudowy portfolio produktowego świadczy o tym, że **wewnętrzne doskonalenie ma swój cel** – to paliwo do zewnętrznego, ofensywnego wzrostu.

Polski biznes przyjął model: **optymalizuj, aby inwestować; inwestuj, aby skalować**.

Choć ESG (13 głosów) jest na razie priorytetem wtórnym, przewidujemy, że w ciągu 3 lat jego rola znacząco wzrośnie. Wynika to z faktu, że bez raportowania i działań ESG ekspansja na rynkach zachodnich oraz dostęp do taniego finansowania będą coraz trudniejsze. Naszym zadaniem jest integracja działań ESG z efektywnością operacyjną oraz pokazanie, że redukcja śladu węglowego często oznacza jednocześnie obniżenie kosztów energii.

Polskie firmy wchodzą w nowy etap rozwoju – budują wewnętrzną efektywność i cyfrowe fundamenty po to, by zyskać siłę do ambitnej ekspansji, łącząc rentowny wzrost z rosnącą świadomością znaczenia działań ESG.



Dziś wiele firm mierzy się z problemem braku skutecznej sukcesji rodzinnej lub menedżerskiej oraz z koniecznością transformacji strategicznej. Spodziewam się wzrostu liczby transakcji M&A na polskim rynku.

— **Robert Czajkowski, CEO,**
Good Food Products S.A.

Brakuje wystarczającego zaangażowania władz w działania na rzecz wzrostu konkurencyjności i stworzenia przestrzeni dla przedsiębiorców. Tempo zmian na szczeblu centralnym jest zbyt wolne. Niepokojące są także rosnące budżety płacowe niewspółmierne do wzrostu wydajności oraz coraz większa luka w dostępie do eksperckich umiejętności w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowo-technicznym.

— **Tomasz Pawłowski, Dyrektor, HellermannTyton**

Problematyczny jest wzrost kosztów pracy, który blokuje dotychczasowy model rozwoju oparty na taniej sile roboczej. To ogromne obciążenie dla MŚP, których sytuacja staje się coraz bardziej niepewna. Tymczasem, podobnie jak krajach, gdzie występuje wiele startupów, to właśnie one powinny być dźwignią innowacyjności i wzrostu PKB – jak miało to miejsce w poprzednich dekadach.

— **Mateusz Kapusta, Dyrektor Logistyki, morele.net**

Podsumowanie

Polska gospodarka stoi dziś w punkcie, który najlepiej opisuje **pojęcie ostrożnego optymizmu**. Przedsiębiorcy widzą potencjał, ale i realne, płynące z zewnątrz, ograniczenia. Z jednej strony cyfryzacja, automatyzacja i strategiczne położenie Polski tworzą przestrzeń do rozwoju, z drugiej – rosnące koszty energii, niepewność geopolityczna i demografia wyznaczają granice tempa, w jakim możemy się poruszać.

Z odpowiedzi menedżerów wyłania się **spójna recepta: ludzie, procesy i technologia**. Inwestycje w nowoczesne rozwiązania technologiczne mają sens tylko wtedy, gdy wspierają dobrze zaprojektowane, efektywne procesy i są obsługiwane przez kompetentne zespoły. To nie jest wizja rewolucji, lecz świadomej, **konsekwentnej transformacji – opartej na równowadze między innowacją a operacyjną dojrzałością**.

Najpoważniejsze wyzwania, takie jak kurczące się zasoby kadrowe czy rosnące koszty energii, nie znikną w krótkiej perspektywie. Można jednak **skutecznie im przeciwdziałać** – poprzez automatyzację, robotyzację i mądre zarządzanie energią, które stają się nie tylko źródłem oszczędności, ale też elementem budowania odporności. Z kolei dywersyfikacja łańcuchów dostaw i lepsze wykorzystanie funduszy unijnych mogą być **kluczem do większej stabilności i niezależności**.

Polskie firmy w większości stawiają dziś na **umiarkowany wzrost**, co świadczy nie o braku ambicji, lecz o dojrzałości – umiejętności łączenia ostrożności z determinacją. Widoczna zmiana kierunku – od wzrostu „za wszelką cenę” do wzrostu „z sensem” – to znak, że przedsiębiorcy zaczynają budować trwałą, rentowną przewagę konkurencyjną, opartą na efektywności, technologii i kompetencjach ludzi.

Właśnie tu swoją rolę widzi SMART Project – w towarzyszeniu firmom w tej transformacji, pomagając im **łączyć wizję strategiczną z operacyjną skutecznością**. Bo dziś rozwój nie polega na przyspieszeniu, lecz na mądrym wyznaczeniu kierunku.

Polska gospodarka ma wszystkie atuty, by nadal się rozwijać – pod warunkiem, że wykorzysta swój potencjał z rozwagą i konsekwencją.

**Optymalizujemy, aby inwestować.
Inwestujemy, aby rosnać trwale.**

Work **SMART**
not hard





Wspieramy firmy w rozwoju i unowocześnianiu miejsc pracy.

Zwiększamy rentowność przedsiębiorstw i zaangażowanie pracowników, usprawniając procesy i wykorzystując technologię.

Możliwość współuczestniczenia w tym procesie sprawia nam osobistą satysfakcję.

800+

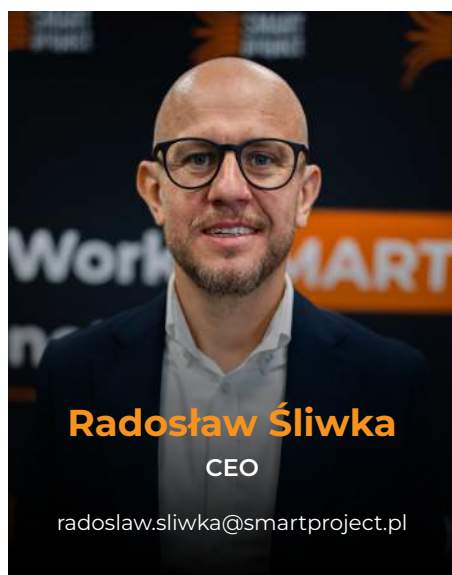
zrealizowanych projektów

1,0 mld PLN

wygenerowanych oszczędności

6 miesięcy

maksymalny czas zwrotu z inwestycji (ROI)



Skontaktuj się z nami!

Smart Project S.K.A.
ul. Libelta 27/A3.1, Poznań

smartproject.pl
+48 604 549 717