

TARKA PROBE™

Sfery Przewagi

Raport

TARKA **exe
cut
ive**

Warszawa, 30-03-2026



Wstęp do TARKA PROBE™

Szanowni Państwo,

Eksperci TARKA EXECUTIVE pracują intensywnie z polskimi Rodzinami Właścicielskimi i polskimi Gronami Wspólników od 2018r. Pragniemy być Państwa zaufanymi Doradcami i Rozmówcami w zakresie transformacji i wzrostu biznesów, szczególnie wobec narastających wyzwań zewnętrznych i wewnętrznych.

Zarówno nasze Doradztwo, jak i uznane rynkowo Badania, zawsze skupiają się na Kluczowych Decydentach. Naszymi Klientami doradczymi i/ lub Partnerami badawczymi były i są „Alfy” – wiodący Liderzy Rodzin Właścicielskich, Gron Wspólników i Zarządów.

W Raporcie przedstawiamy wyniki prowadzonego na przełomie 2024/ 25 Badania TARKA PROBE™ Sfery Przewagi (wcześniej TES PROBE™ Sfery Przewagi). Raport opisuje sprawdzone strategie i efektywne taktyki, które polskim biznesom z sektora PRIVATE pozwoliły przetrwać i odnieść sukces w ciągu ostatnich, burzliwych lat 2019/ 25.

TARKA EXECUTIVE wypracowało również rekomendacje, jak wzmocnić i wyeksponować przewagi oraz jak unikać raf na obecnym, chwiejnym rynku klientów, dostawców i pracowników.

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z wyciągiem z Raportu. Jeśli są Państwo zainteresowani pełnym opracowaniem, prosimy o kontakt z:

**aleksandra.zyskowska@executive.com.pl
+48 500 237 819.**

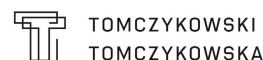
Życzymy interesującej lektury.

Aleksandra Zyskowska
Ekspert-Analityk

Krzysztof Tarka
Wspólnik

Klienci i Partnerzy 2020/25

Badania i Doradztwo



Kluczowe Wglądy

1/ Myślenie scenariuszowe jako kompetencja zarządcza

Właściciele Firm deklarują jednocześnie myślenie o najbardziej optymistycznej wizji przyszłości przy równoległym przygotowywaniu się na najgorsze możliwe scenariusze („hoping for the best, expecting the worst”). Takie podejście buduje poczucie sprawczości i stabilności – pozwala podejmować decyzje

bez paraliżu niepokojem o przyszłość. Ta unikalna kompetencja właścicielska może być określona jako odporność strategiczna oraz zarządzanie scenariuszowe.

2/ Przesunięcie z kontroli bezpośredniej na systemy i ludzi

W obliczu zwiększonej złożoności otoczenia politycznego, społecznego i rynkowego ostatnich 5 lat Właściciele nauczyli się akceptować ograniczenia własnej kontroli. Rezygnacja z zarządzania każdym aspektem operacyjnym prowadzi do budowania struktur, w których odpowiedzialność powierzana jest systemom i/ lub Kluczowym Osobom. To efekt długofalowego procesu uczenia się organizacyjnego/ zespołowego w obliczu przedłużającego się kryzysu i przechodzenia w stronę wzorca delegującego.

3/ Nieoczywiste źródła przewag konkurencyjnych

W wielu przypadkach przewaga rynkowa polskich biznesów nie wynika bezpośrednio z cech produktu/ usługi, lecz z podejścia Właściciela i Kluczowych Osób do klienta, modelu jego obsługi i wdrażanych innowacji prorynkowych i pro-klienckich. Jest to przewaga oparta na wartości dodanej, często trudna

do skopiowania przez konkurencję, szczególnie przez międzynarodowe korporacje. Dodatkowo sukces wielu Firm opiera się na komplementarnej relacji Właściciel–Zespół, w której doświadczenie i intuicja Właściciela łączą się z wiedzą ekspercką i technologiami wnoszonymi przez Kluczowych Pracowników.

(...)

Niniejszy materiał stanowi wyciąg z Raportu.



Model Wealth-Strenght-Worth™

Strategiczna triada wpływu

Model *Wealth-Strenght-Worth™* to oryginalna koncepcja TARKA EXECUTIVE służąca zrozumieniu mechanizmów wpływu i kontroli Organizacji i ich Liderów na otoczenie rynkowe, społeczne i kulturowe. Opisuje on trzy kluczowe obszary, w których ujawnia się władza i odpowiedzialność : Bogactwo (*Wealth*), Siła (*Strength*) oraz Wartość (*Worth*).

Trzy wymiary przewagi strategicznej

- Bogactwo (*Wealth*) - Oznacza dostęp do i kontrolę nad zasobami materialnymi: kapitałem, udziałami i kontaktami inwestorskimi. Jest to domena Właścicieli i Wspólników, którzy tradycyjnie zarządzają finansowym fundamentem Firmy.
- Siła (*Strength*) - Odzwierciedla zdolność do działania, egzekwowania strategii i zarządzania Firmą. W tym wymiarze mieści się organizacja pracy, reputacja marki oraz siła operacyjna. To obszar odpowiedzialności kadry zarządzającej.
- Wartość (*Worth*) - Dotyczy wiedzy, doświadczenia i informacji posiadanych przez Kluczowych Pracowników. To oni dysponują unikalnym *know-how*, którego Firma nie może łatwo zastąpić. Wartość ta opiera się na kompetencjach, które często są trudne do zmierzenia, ale krytyczne dla sukcesu.



Trójstronny kontrakt

Nowoczesna Firma – a szczególnie prywatna i rodzinna – działa na podstawie swego „trójstronnego kontraktu” pomiędzy Właścicielami, Zarządzającymi i Kluczowymi Pracownikami. W Firmach rodzinnych role te często się przenikają, co z jednej strony zwiększa złożoność zarządzania, a z drugiej – podnosi elastyczność i zdolność adaptacji w obliczu szans i wyzwań rynkowych.

Zastosowanie modelu w Badaniach TARKA PROBE™

Model stanowi podstawę badań TARKA PROBE™ Sfery Przewagi, które pozwalają zidentyfikować, w jaki sposób współdziałają trzy obszary kluczowe. Dzięki temu możliwe jest wskazanie mechanizmów stanowiących fundament trwałej przewagi konkurencyjnej Firm prywatnych w Polsce.

Zmiany 2019/20 vs Teraz

Każdy z wywiadów przeprowadzonych w ramach badania TARKA PROBE™ Sfery Przewagi rozpoczynaliśmy od symbolicznego pytania: „Jak wyglądał Pana/Pani Sylwester 2019/20 i ten ostatni?”

Odpowiedzi niemal jednogłośnie potwierdzały, że przełom lat 2019/20 był postrzegany jako moment stabilizacji – rynek był przewidywalny, rosnący, zdominowany przez poczucie „nowej normalności”.

W kontraście, realia ostatnich miesięcy zostały opisane przez naszych Rozmówców jako nieprzewidywalne, trudne, często budzące niepokój. Otoczenie biznesowe zyskało charakter typowy dla koncepcji VUCA – zmienności (Volatility), niepewności (Uncertainty), złożoności (Complexity) oraz niejednoznaczności (Ambiguity).

Założenie badawcze, że zdecydowana większość polskich Firm funkcjonuje dziś w warunkach VUCA, znalazło potwierdzenie w praktyce – jednak nie jako samospełniająca się przepowiednia, lecz jako wynik doświadczeń ostatnich lat.
(...)

Niniejszy materiał stanowi wyciąg z Raportu.

Zmiany 2019/20 vs Teraz Najczęstsze taktyki:

- 1/ Różnorodność - dywersyfikowanie ryzyka (branże, produkty, klienci, pracownicy).
- 2/ Identyfikowanie i zagospodarowanie nisz poza mainstreamem.
- 3/ Wysokie znaczenie specjalistów – merytokracja .
- 4/ Wymuszanie nieustannego rozwoju Firmy.
- 5/ Upadek Firm konkurencyjnych- możliwość przejęcia klientów/ pracowników .

„Rynek szybko weryfikuje podejmowane decyzje, działania, produkty. Aby przetrwać w tej dynamicznej rzeczywistości, należy dostosowywać się do zmieniających się warunków.”

Bogdan Baszak, KEA

Inwestycje/ Ryzyka

Opis Sfer Przewagi polskich Przedsiębiorców zaczynamy od obszaru Inwestycji i reinwestycji wypracowanego Bogactwa oraz kontroli związanego z nimi ryzyka. Z wypowiedzi naszych Rozmówców wynika, że priorytetem jest utrzymanie i odnawianie zasobów produkcyjnych związanych bezpośrednio z podstawową działalnością operacyjną Firmy.

Nadwyżki zysków są najczęściej lokowane w nieruchomości – stanowiące osobny filar budowania majątku – znajdujący się poza głównym nurtem operacyjnej aktywności Firmy.

W przypadku inwestycji w inne klasy aktywów – poza działalnością podstawową i nieruchomościami – dominują te zrealizowane lub rozpoczęte jeszcze przed pandemią COVID-19.

Większość badanych powstrzymuje się od akwizycji innych Firm, traktując je jako ryzykowne i mało przewidywalne. Z kolei inwestycje w ludzi i wynagrodzenia wynikają głównie ze wzrostu kosztów pracy – a nie ze strategicznych decyzji prorozwojowych. (...)

Niniejszy materiał stanowi wyciąg z pełnego Raportu.

„Wysokość *Internal Rate of Return* (Wewnętrznej Stopy Zwrotu) nie jest tak ważna, jak bezpieczeństwo Firmy rodzinnej.”

Piotr Dębicki, FORMIKA

„Inwestycje nie wspierane dotacjami, możemy realizować w sposób niezależny z dużą efektywnością. Instytucje finansowe nam ufają.”

Bogdan Dzik, APRUM/ VACO HOLDING



Spis Treści

• Wstęp	3
• Nasi Klienci i Partnerzy	4-5
• Kluczowe Wglądy	6-7
• Nasze Podejście	8
• Model Wealth-Strenght-Worth™	9
Sfery Przewagi	
◦ Dynamiki/ Zmiany: 2019/ 20 vs. Teraz	10-11
◦ Bogactwo: Inwestycje/ Ryzyka	12-13
◦ Wartość: Kompetencje/ Ludzie	14-15
◦ Wartość: Know-How/ Technologia	16-17
◦ Siła: Marka/ Wizerunek	18-19
◦ Siła: Organizacja/ Procesy	20-21
◦ Bogactwo: Przychody/ Zyski	22-23
◦ Dynamiki/ Zmiany: Teraz vs. 2029/ 30	24-25
• Tarka Executive	26
• Kontakt	27

TARKA **exe
cut
ive**

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z wyciągiem z Raportu. Jeśli są Państwo zainteresowani pełnym opracowaniem, prosimy o kontakt z:
aleksandra.zyskowska@executive.com.pl
executive.com.pl
+48 500 237 819.

Niniejszy dokument jest adresowany ściśle do jego odbiorców. I jako taki może być publikowany lub przekazywany osobom trzecim tylko za pisemną zgodą Tarka Executive's. Zawartość tego dokumentu jest chroniona przez prawo własności intelektualnej, chyba że oddzielne, pisemne porozumienia pomiędzy wskazanymi odbiorcami a Tarka Executive's stanowią inaczej. | The following document is addressed solely to its recipients. As such it shall be published or transferred to third parties only with the written consent of Tarka Executive's. The content of this document is protected by the intellectual proprietary rights unless the written agreements between the recipients and Tarka Executive's say otherwise.

TARKA EXECUTIVE

Doradztwo

Jesteśmy zaufanymi doradcami Rodzin Właścicielskich, Wspólników i Zarządów. Wspieramy Państwa w przełamywaniu wyzwań zewnętrznych wewnętrznych stojących na drodze wzrostu biznesów. Jesteśmy ekspertami w zakresie przywództwa w zmianie, rozwoju Organizacji i zarządzania kluczowymi ludźmi. W naszej pracy opieramy się na oryginalnych, sprawdzonych rynkowo: modelach zarządzania, podejściach projektowych i narzędziach konsultingowych. Każde przedsięwzięcie prowadzimy w oparciu o wartości, które są fundamentem naszej pracy: jakość, spójność, prawda, lojalność, zespołowość i poufność.

Badania

Prowadzimy uznane, długoterminowe Badania zarządzania i zarządzających. Ich celem jest identyfikacja oraz wzmocnienie przewag naszych Klientów. Badanie TARKA PROBE™ Sfery Przewagi jest jednym z nich. Naszą misją jest bowiem dostarczenie Państwu rzetelnych wglądów w rzeczywistość. Wglądy te pozwalają budować silny i trwały wpływ naszych Klientów na otaczające środowisko rynkowe, społeczne i pracownicze. Dzięki Badaniom tworzymy i rozwijamy własne metody, które znajdują potwierdzenie w praktyce rynkowej.

Edukacja

We współpracy z wiodącymi Uczelniami i Organizacjami oferujemy innowacyjną Edukację menedżerską. Programy rozwojowe TARKA EXECUTIVE, podobnie jak nasze Doradztwo, skupione są na trwałej zmianie. Współorganizujemy konferencje, projektujemy autorskie studia podyplomowe i prowadzimy długoterminowe kursy executive education. Rozwój oparty jest na modelach efektywnego zarządzania oraz realnych, zakorzenionych w rzeczywistości wzorcach biznesowego sukcesu.

Wspólny Cel

Kryzys, transformacja i wzrost to naturalne środowisko naszej pracy. Wspieramy Klientów, łącząc doświadczenie doradcze z praktyką badawczą i edukacyjną. Pragniemy, abyście Państwo rozwijali swoje rynki, marki i przedsiębiorstwa. Tworzyli uczące się i zbalansowane Organizacje. Budowali odważne i skuteczne zespoły zarządzające. Zrównoważony i jakościowy wzrost Państwa biznesów jest naszym celem.



Usługi Doradcze Tarka Executive

W TARKA EXECUTIVE, nasi Wspólnicy i Ekspertci posiadają udokumentowane, 30-letnie doświadczenie w budowie, rozwoju i wzroście biznesów.

Pracowaliśmy oraz pracujemy w i z oddziałami globalnych korporacji, spółkami skarbu państwa i Firmami giełdowymi. Co więcej, posiadamy unikalne na rynku doświadczenia we wsparciu Założycieli, Wspólników i Zarządzających Firm prywatnych, w tym Firm należących po polskich Rodzin Właścicielskich:

•KONTROLA: Spójność zespołu zarządczego

Pomagamy zharmonizować działania w zespole decyzyjnym w obliczu wyzwań zewnętrznych i/ lub wewnętrznych.

•KONCEPCJA: Koncepcja wzrostu biznesu

Wspieramy w zakresie zdefiniowania i wdrożenia spójnego modelu zarządzania biznesem, rozwoju Organizacji i zatrudniania ludzi.

•KONSTRUKCJA: Rozwijanie struktur zarządczych

Konstruujemy efektywne struktury, hierarchie i zakresy odpowiedzialności kluczowych ról w Firmach.

•KOMPETENCJA: Identyfikowanie i wykorzystanie talentu

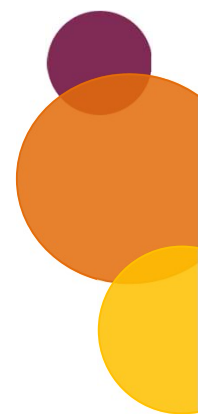
Udostępniamy unikalne metody i narzędzia identyfikacji, przyciągania, angażowania i utrzymania kluczowych talentów zarządczych, menedżerskich i specjalistycznych.

•KORZYŚĆ: Angażowanie i nagradzanie pracowników

Projektujemy politykę wynagradzania oraz krótko- i długo-terminowe narzędzia motywacyjne przy zbalansowaniu inwestycji w wynagrodzenia z płynącymi z nich zyskami.

•KOMUNIKACJA/ Zmiana Kultury i Współpracy

Doradzamy - przy transformacji kultury organizacji poprzez konstruowanie efektywnych narzędzi wewnętrznej komunikacji.



Kontakt

Krzysztof Tarka

Wspólnik

M +48 601 770 470

E krzysztof.tarka@executive.com.pl

TARKA **exe
cut
ive**

T +48 713 070 765

E hello@executive.com.pl

tarka.pl | executive.com.pl

Autorzy Raportu:

Aleksandra Zyskowska, Ekspert-Analityk

Krzysztof Tarka, Wspólnik

Współpraca:

Jędrzej Kotlicki, Badacz-Analityk



O Dokumencie

Niniejszy dokument jest adresowany ściśle do jego odbiorców. I jako taki może być publikowany lub przekazywany podmiotom i osobom trzecim tylko za pisemną zgodą Tarka Executive's.

Zawartość tego dokumentu jest chroniona przez prawo własności intelektualnej, chyba że oddzielne, pisemne porozumienia pomiędzy wskazanymi odbiorcami a Tarka Executive's stanowią inaczej.

Six C-s™, Brand Vortex™, Wealth-Strength-Worth™, Mirror Exercise™, Badanie Duma Marki™, Badanie Biznes-Ludzie™, TES PROBE™ Zarządzanie w Koronawirusie, TARKA PROBE™ Sfery Przewagi (wcześniej TES PROBE™ Sfery Przewagi), LEAD VV™ Przywództwo Kobiet są oryginalnymi modelami i podejściami zarządczymi, badawczymi, doradczymi i edukacyjnymi stworzonymi przez Tarka Executive's, przez co podlegają ochronie prawnej zgodnie z regulacjami dotyczącymi własności intelektualnej.

'TARKA executive', 'Tarka Executive's Born 2005, still a teen', 'executive GRÆTER GAIN', 'te>s change', 'executive GREEN', 'GREEN is good for you.' są logotypami/ nazwami handlowymi zaprojektowanymi i należącymi do Tarka Executive's.

'executive GREEN' jest logotypem/ nazwą handlową, pod którą zespół Tarka Executive's od 2014r. realizuje projekty związane z walką ze zmianą klimatyczną.

© 2026 Tarka Executive's Spółka Jawna

