

PwC-jeva 27. raziskava med globalnimi izvršnimi direktorji

Uspeh v dobi nenehne preobrazbe



Uspeh v dobi nenehne preobrazbe

V času vse večjih eksistencialnih groženj, od podnebnih kriz in vojn do kibernetičnih napadov, mnoga podjetja nenehno sprejemajo nujne ukrepe za prestrukturiranje poslovanja. Je to dovolj le za preživetje ali tudi za dolgoročno prihodnost? In kaj bo še potrebno za uspeh?

Po lanskem rekordnem pesimizmu, ko je v svetovno rast zaupalo komaj še 18 % anketirancev, je letos med predsedniki uprav, generalnimi in izvršnimi direktorji zaznati precejšen zasuk v nasprotno smer, saj se je delež pozitivno naravnanih praktično podvojil na 38 %. Trend optimizma raziskava beleži tudi v Sloveniji, kjer smo bili lani s 13 % še večji pesimisti kot svet, zdaj smo pričakovanja skoraj potrojili na 34 %.

Letos je zaupanje direktorjev v izboljšanje poslovanja na globalni ravni podvojeno, v Sloveniji skoraj trikrat večje, pesimizem se je od lani prepolovil.

Vseeno velja poudariti: čeprav gre na prvi pogled za velik preobrat, primerjava za nazaj pokaže, da gre za vrnitev na ocene iz zmernejših predkoronskih časov. Zaupanje v dolgoročno preživetje je namreč bolj krhko kot lani. Skoraj vsak drugi direktor, lani 40 %, letos pa že 45 %, dvomi, da bo njegovo podjetje brez temeljite preobrazbe uspešno tudi naslednjih 10 let, ker se tehnološki in podnebni pritiski hitro stopnjujejo. V Sloveniji je ta ocena še bolj izostrena: ob nadaljevanju po sedanji poslovni poti sta do trajnega preživetja podjetja skeptični skoraj dve tretjini direktorjev oziroma kar 59 %. Obenem takšna previdnost ni samo slaba novica, saj izkazuje izjemno visoko zavedanje nujnega ukrepanja.

45 % direktorjev po svetu, v Sloveniji pa kar 59 %, dvomi, da bo njihovo podjetje preživel v naslednjih desetih letih, če ostanejo na sedanji poslovni poti.

Kljub na videz temnim oblakom odgovori na podvprašanja kažejo tudi svetlejšo sliko. PwC-jeva globalna raziskava dokazuje, da velika večina med 4702 direktorjema iz 105 držav, med njimi 41 iz Slovenije, ne čaka in reagira že danes. Imperativ ponovnega odkrivanja, stalne preнове in preobrazbe, je postal glavna poslovna zapoved. Vodilni kader sebi in svojim ekipam v tem smislu redno zastavlja vprašanje: “Smo med tistimi, ki bodo preživeli ali med onimi, ki bodo izumrli?” Odgovori razkrivajo odločenost in zavedanje, da je transformativnost glavni pristop in pogoj za uspeh v prihodnjih desetletjih, zato vodstva že danes predvidevajo razsežnosti neizogibnih sprememb. Velika večina podjetij je tako že naredila vsaj prve korake k prenovi poslovnega modela.

Poglejmo osnovne ugotovitve – v splošnem se globalni in slovenski pogled precej ujemata.

- V naslednjih 3 letih bodo pritiski tehnologije (UI), podnebnih sprememb in drugih megatrendov, ki vplivajo na globalno poslovanje, precej večji kot v prejšnjih 5 letih.
- Direktorji, ki jih skrbi dolgoročno preživetje podjetja, prej sprejemajo ukrepe za preoblikovanje poslovnih modelov. Direktorji malih podjetij se čutijo bolj ogrožene kot kolegi v velikih sistemih.
- Večina jih zaznava ogromno neučinkovitost v administrativnih dejavnostih, od sestankov, namenjenih odločanju, do elektronske pošte. Neučinkovitega naj bi bilo kar 40 % časa, ki gre za te naloge. Generativna umetna inteligenca, za katero 60 % meni, da bo prispevala k učinkovitosti, bi lahko pomagala razbremeniti nekaj rutinskih opravil.
- Štirje od desetih izvršnih direktorjev globalno, pri nas pa trije od desetih, poročajo, da so zaradi podnebnju prijaznim naložbam pristali na za nižje donose – večinoma med eno in štiri odstotne točke manj. Kar dokazuje, da so nekateri pripravljene sklepati kompromise za več trajnostnosti v svojem poslovanju.

Vložki so torej visoki, visoko pa je tudi zavedanje o nujnosti sprememb in potrebe po zagotavljanju trajnih rezultatov za vse deležnike in družbo. Kako torej vse skupaj povezati v smiselno prenovo poslovanja? Odgovore, ki jih ponuja raziskava, smo organizirali v tri sklope, znotraj katerih globalne rezultate povsod primerjamo s slovenskimi.

Zapoved nenehne preobrazbe: Ocena stanja gospodarstva in zaskrbljenost direktorjev glede dolgoročne sposobnosti preživetja njihovih poslovnih modelov

1. Prenova kot stalnica
2. Pritiski in grožnje

Prihajajoče ključne spremembe: Kakšen je vpliv dveh megatrendov: podnebnih sprememb in tehnološkega napredka, ki ga najbolj izrazito predstavlja generativna umetna inteligenca

3. Problemi planeta
4. Priložnost umetne inteligence
5. Izziv UI

Načrt prenove: Oris bistvenih ukrepov, ki jih podjetja sprejemajo, da bi zagnala proces prenove

6. Od ovir do priložnosti
7. Določite najpomembnejše poteze
8. Pričakovanja glede podnebnih nalog

Zaključek: Postavite antene pokonci!

Zapoved nenehne preobrazbe

Odgovori o stanju gospodarstva in zaskrbljenosti direktorjev glede dolgoročne sposobnosti preživetja njihovih poslovnih modelov

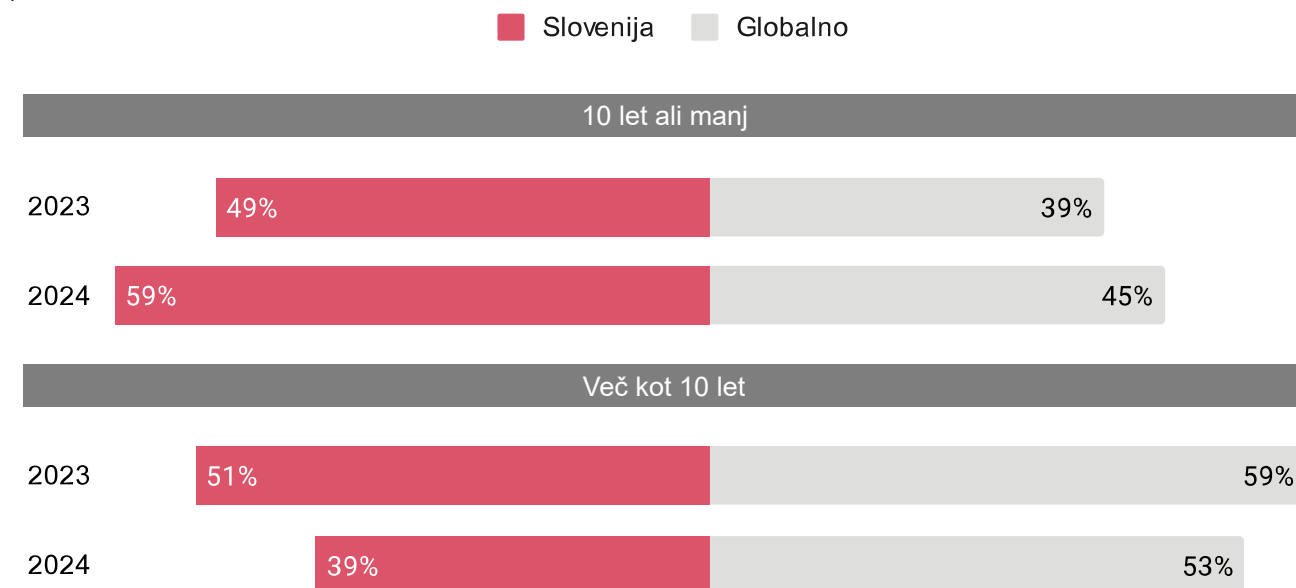
1. Prenova kot stalnica

Tehnološki napredek, podnebne spremembe in druge posledice, ki jih povzročajo **svetovni megatrendi**, izvršne direktorje še naprej silijo h prilagajanju, saj je kar 97 % anketirancev v zadnjih 5 letih naredilo vsaj nekaj korakov za spremembo načina ustvarjanja dodane vrednosti. 76 % med njimi jih je sprejelo vsaj 1 ukrep, ki je imel velik ali zelo velik vpliv na poslovni model njihovega podjetja.

Ta ugotovitev obenem odraža vse večje nelagodje, saj 45 % anketirancev globalno, v Sloveniji celo 59 %, dvomi, da bo njihova trenutna poslovna usmeritev ohranila podjetje pri življenju tudi v naslednjem desetletju – v primerjavi z 39 % skepse globalno in 49 % lokalno vsega 12 mesecev nazaj.

V kakšni kondiciji je moje podjetje? Polovica jih dvomi v dolgoročno prihodnost brez preobrazbe!

Kako dolgo bo po vašem mnenju vaše podjetje gospodarsko uspešno, če bo še naprej poslovalo po dosedanji poti?



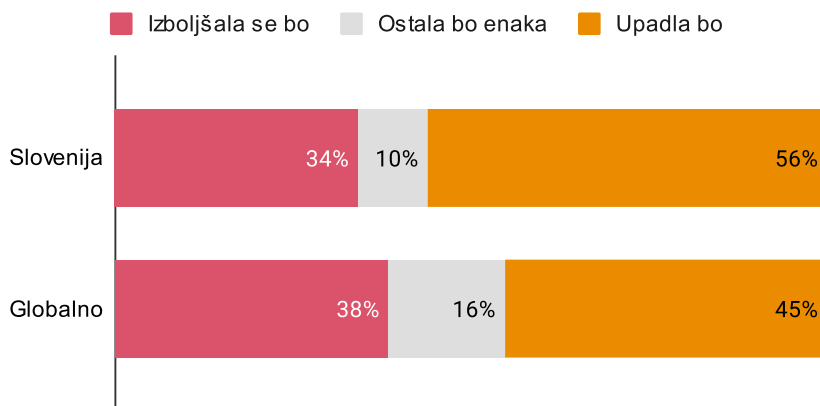
Po drugi strani so se pričakovanja glede gospodarske rasti močno izboljšala, lanski pesimizem se je prepolovil, optimizem podvojil. Tako zdaj 38 % direktorjev z vsega sveta v 2024 pričakuje globalno rast – v primerjavi z 18 % v 2023. V Sloveniji je delež optimistov zrasel z lani skromnih 13 % na zdaj solidnih 34 %.

Slednje kaže na to, da se povpraševanje po storitvah in proizvodih v večini panog povečuje, vendar se po drugi strani povečujejo tudi pritiski konkurence, posebej s pojavom disruptivnih tehnologij in vse večje avtomatizacije, ki sili podjetja v neprestano iskanje novih izboljšav in optimizacijo poslovnih procesov.

Kakšna so vaša pričakovanja glede rasti svetovnega gospodarstva v naslednjih 12 mesecih?

Previden optimizem doma in globalno.

2024

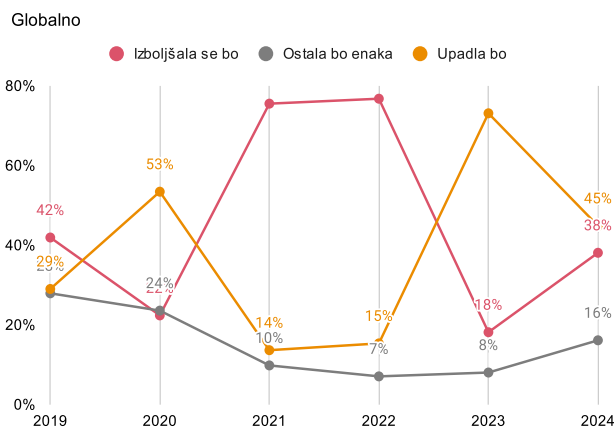
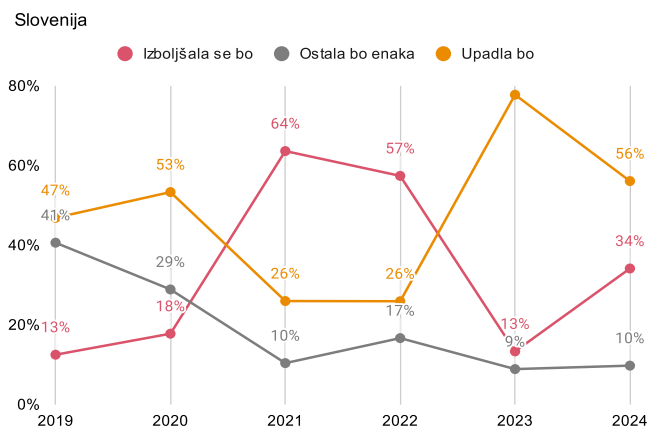


Opomba: Zaradi zaokroževanja nekateri seštevki niso enaki 100 %.

Krivulja letos nakazuje vrnitev k zmernosti po obdobju ekstremnih padcev in vzponov pred, med in po pandemiji, ki je pretresla svetovno gospodarstvo in ga postavila na glavo. 2019 so v raziskavi prvič sodelovali slovenski direktorji in direktorice.

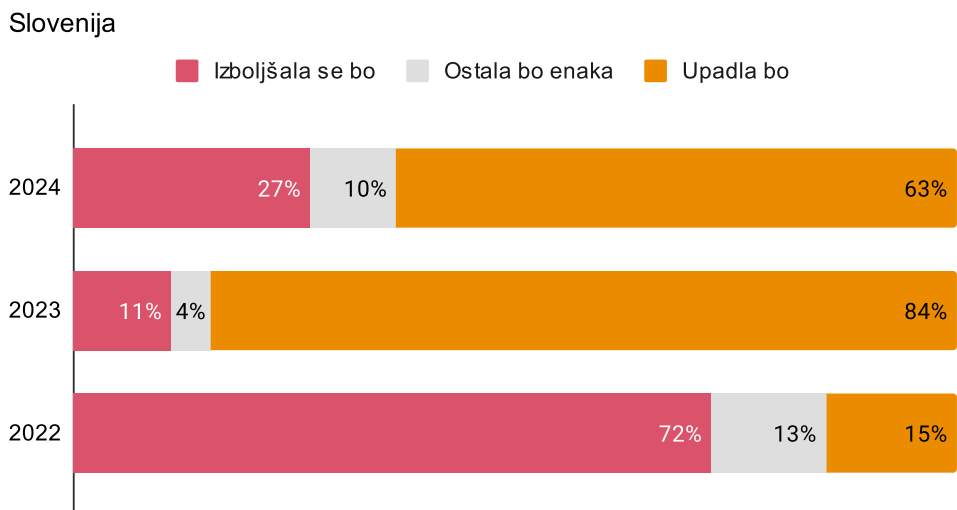
Kako so se spreminjale napovedi svetovne gospodarske rasti od 2019 do 2024?

Od obdobja ekstremov do letošnje zmernosti.



Kakšna so vaša pričakovanja glede domače gospodarske rasti?

Zmerni optimizem direktorjev tudi glede slovenskega gospodarstva.



Opomba: Zaradi zaokroževanja nekateri seštevki niso enaki 100 %.

Po dveh ekstremnih letih, po rekordnem popandemičnem optimizmu v 2022, ki se je zaradi počasnosti okrevanja v 2023 obrnil v rekordni pesimizem, se slovenski direktorji vračajo k zmernejšim obetom na bolje. Tako jih meni 27 %, kar je skoraj trojni skok od lanskega pesimizma, vseeno pa so pričakovanja doma nižja kot za svet. Slovenska ocena se zanimivo in zgovorno ujema z največjo slovensko trgovinsko partnerico Nemčijo, kjer na rast prisega 26 %.

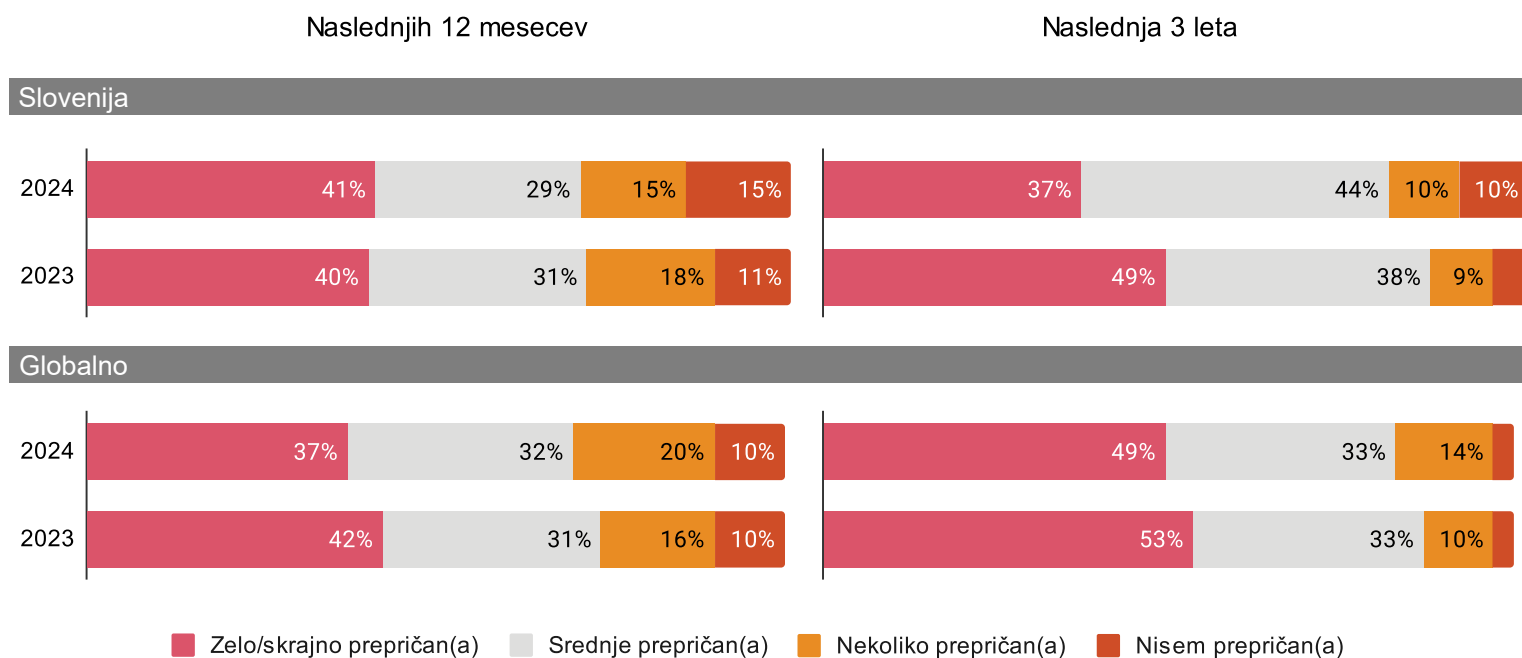
V večini svetovnih regij so direktorji na splošno bolj optimistični glede domačih gospodarskih obetov. Razlike so vseeno zgovorne. Čeprav naj bi Kitajsko že začele pestiti tegobe zrelih zahodnih ekonomij, so tamkajšnji vodilni kar dvakrat bolj prepričani v gospodarsko rast (59 %) kot njihovi kolegi v Severni Ameriki in v Zahodni Evropi, kjer jih 31 % oziroma 32 % pričakuje, da se bo njihovo domače gospodarstvo izboljšalo. Generalno pa je še vedno povsod več tistih, ki ocenjujejo, da se bo svetovno gospodarstvo v prihodnjem letu skrčilo.

Zmanjšanje globalne rasti v Sloveniji občutimo z zamudo, potem ko so na primer v Nemčiji že v rdečih števkih. Obeti lokalnih podjetij za tekoče leto so tako običajno dobri, ker temeljijo na obstoječih naročilih, dolgoročni obeti pa so bolj negotovi, ker so naša podjetja pogosto odvisna od naročil večjih globalnih igralcev, ki narekujejo ritem dobav in cenovno politiko. Večja tuja podjetja (ki so ponavadi bolj izpostavljena končnim potrošnikom v

dobaviteljski verigi kot slovenski dobavitelji) so tako bolj izpostavljeni makroekonomskim trendom na globalni ravni – od političnih sprememb, do vojnih konfliktov, inflacije, do sprememb v preferencah potrošnikov kot tudi migracij delovne sile. Leto 2023 je bilo težko zaradi zmanjšanja povpraševanja po proizvodih, namenjenih splošni potrošnji (npr. beli tehniki, avtomobilih itd.), ter povečani inflaciji, hkrati pa so se povečali tudi riziki poslovanja zaradi konflikta v Ukrajini in na Bližnjem vzhodu.

Kakšno je zaupanje slovenskih in svetovnih direktorjev v rast prihodkov?

Povsod solidno, v domačih podjetjih malce bolj stavijo na letos, globalno pa na prihodnja leta.

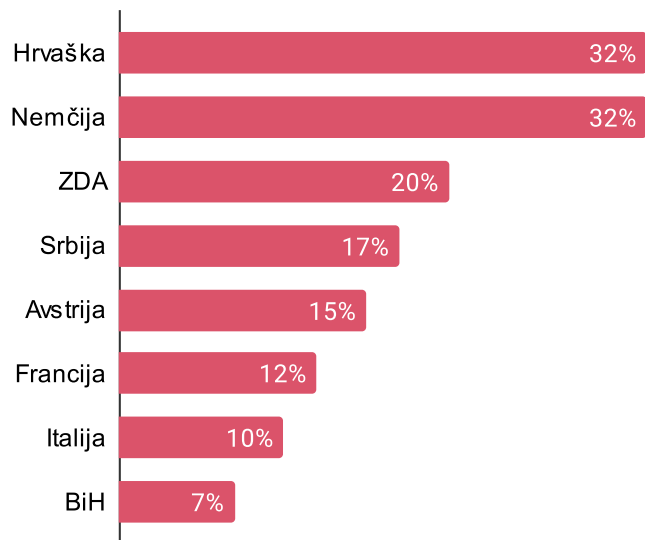


Opombe: Združena sta odgovora "Zelo prepričan" in "Skrajno prepričan". Na grafih ni prikazan odgovor "Ne vem". Zaradi zaokroževanja nekateri seštevki niso enaki 100 %.

Direktorji globalno so malenkost manj kot lani prepričani v finančne obete lastnih podjetij, tako v naslednjih 12 mesecih kot v naslednjih 3 letih, na splošno pa prevladuje optimizem. Slovenski direktorji za tekoče leto napovedujejo ponovitev lanskih prihodkov, za naprej pa je ocena nižja, kot je bila lani. Večina večjih slovenskih podjetij je izvozno usmerjenih, trend dobrih rezultatov se nadaljuje. In kateri trgi so po mnenju domačih direktorjev najbolj perspektivni za rast prihodkov?

Katere države (razen Slovenije) so za vas najpomembnejše glede možnosti za rast prihodkov vašega podjetja v naslednjih 12 mesecih?

Najpomembnejše države za rast prihodkov



Vaša naslednja poteza:

Sprejmite nujnost nenehne preobrazbe

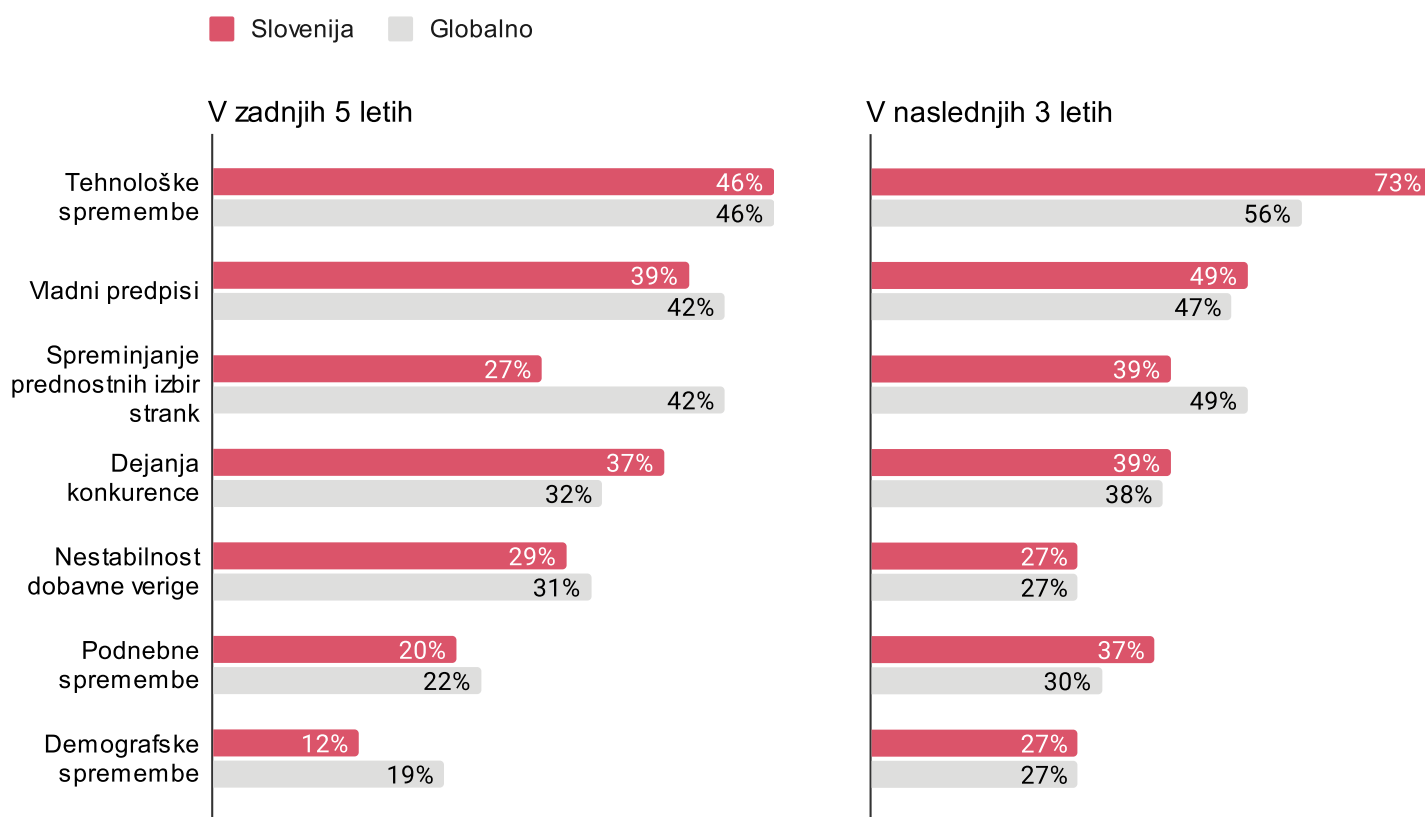
Ker se pritiski po prilagajanju povečujejo, se vse več izvršnih direktorjev ukvarja s prenovo poslovnega modela. Vendar to ni dovolj. Raziskava ugotavlja, da se vrhunska podjetja ne osredotočajo le na svoj poslovni model, ampak tudi na nenehno prenovo operativnih in tehnoloških procesov. Sprememba miselnosti in izzivi upravljanja so ogromni, uspeh pa zagotavlja le širši in kombiniran nabor pobud. Ugotovitve kažejo, da praviloma sledi nagrada: skupni učinek stopnje dobička in rasti prihodkov je v **najboljših podjetjih** 13-krat večji od primerljivih podjetij.

2. Pritiski in grožnje

Še en znak, da se potreba po preobrazbi povečuje, je opazno povečanje pritiska, ki ga izvršni direktorji pričakujejo v naslednjih 3 letih zaradi dejavnikov, ki vplivajo na spremembo poslovnega modela. V primerjavi z zadnjimi 5 leti direktorji globalno ocenjujejo, da bodo spremembe, povezane s tehnologijo, preferencami potrošnikov in podnebnimi spremembami, veliko bolj vplivale na način ustvarjanja dodane vrednosti. Le učinek nestabilnosti dobavne verige se je relativno zmanjšal, kar pomeni, da so se razmere po kriznem pandemičnem obdobju v logistiki umirile in podjetja našla nove dobavne poti.

Pritiski na podjetja – dejavniki preobrazbe – se bodo v naslednjih letih stopnjevali!

Kaj je imelo največji vpliv v zadnjih petih letih, kaj bo najbolj štel v naslednjih treh?



Opomba: Uporabljeni sta samo združeni kategoriji "Zelo" in "izjemno".

Slovenski direktorji v primerjavi z globalnimi kolegi te pritiske ocenjujejo kot še bolj pomembne. Tudi pri nas imajo največjo težo tehnološke spremembe, ki jim v bližnji prihodnosti pripisujemo prav izjemen vpliv (skok z 49 % na 73%). To oceno bi lahko povezali z dejstvom, da slovenska podjetja veliko vlagajo v robotizacijo in avtomatizacijo proizvodnje,

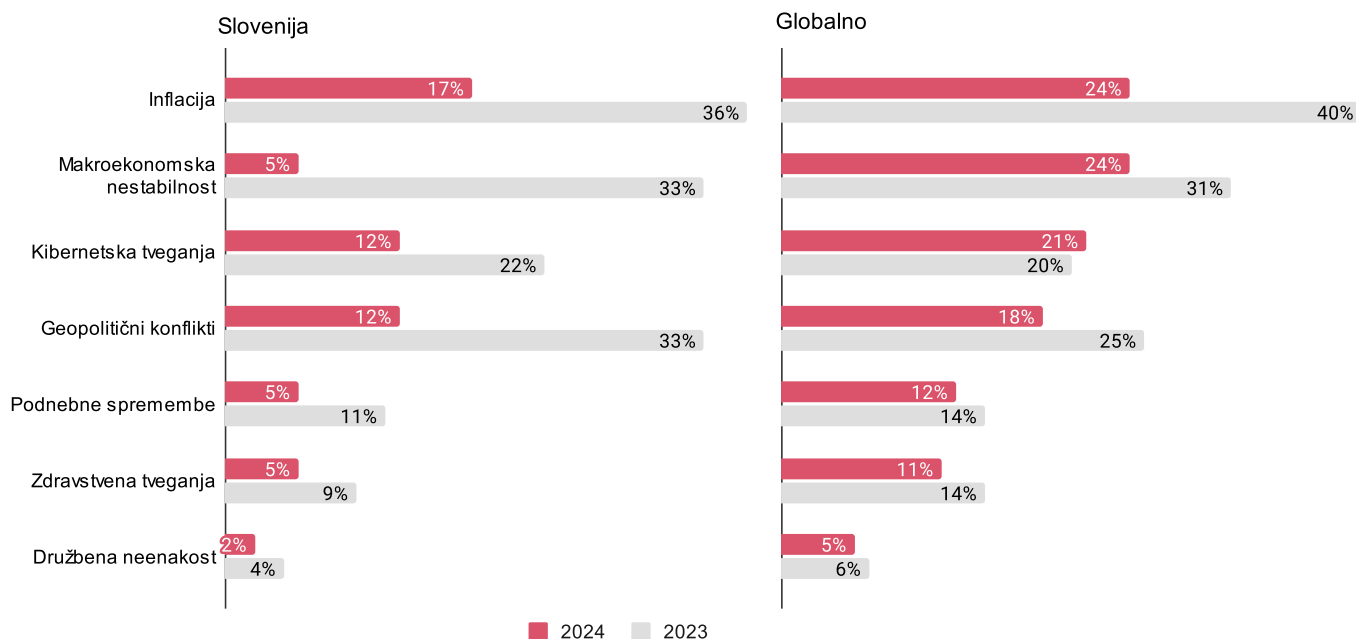
kar je vsaj delno povezano s povečevanjem cenovnih pritiskov s strani globalne konkurence, kot tudi s pomanjkanjem delovne sile. Demografske spremembe so kljub temu še vedno na repu skrbi, vendar je premik opazen (z 12 % na 27 %). Pogosto slišimo tudi kritiko o nestabilnem poslovnem okolju, kar lahko povežemo z oceno, da naj bi se v naslednjih treh letih soočili s še hujšimi zakonodajnimi ovirami (skok z 39 % na 49 %). Korenite spremembe napovedujejo tudi v preferencah potrošnikov, še posebej pa ja narasla ocena vpliva podnebnih sprememb (skok z 20 % na 39 %).

V nasprotju z napovedjo večjih pritiskov v prihodnjih treh letih pa je zaznava trenutne izpostavljenosti kratkoročnim grožnjam, sploh v primerjavi z lanskim letom, precej nizka.

Geografsko se te skrbi precej razlikujejo. Inflacija ostaja največja skrb za direktorje v Združenih državah, vendar z bistveno manjšo pomembnostjo, medtem ko so geopolitične grožnje zaradi vojne v Ukrajini in konflikta v Izraelu ter v arabski soseščini še vedno med glavnimi skrbmi vodilnih v Srednji in Vzhodni Evropi oziroma na Bližnjem vzhodu. Globalno se grožnje morda zmanjšujejo, ker so podjetja že sprejela ukrepe za zaščito pred posledicami.

Kako izpostavljeno bo vaše podjetje naslednjim ključnim grožnjam v naslednjih 12 mesecih?

Tako globalno kot v Sloveniji so direktorji prepričani v relativno mirno poslovno leto.



Opomba: Upoštevani sta samo združeni kategoriji "Zelo izpostavljeno (visoka verjetnost finančne izgube)" in "Izjemno izpostavljeno (gotova znatna finančna izguba)".

Raziskava, opravljena lani jeseni, seveda ni zajela težav v začetku leta 2024 z glavno dobavno potjo med Azijo in Evropo – blokado Sueškega prekopa zaradi napadov na tovarne ladje kot posledica vojne v Gazi. V Zahodni Evropi, še posebej v Franciji in Nemčiji, izvršni direktorji kot največjo grožnjo dojemajo kibernetiska tveganja, visoko na seznam skrbi kibernetiske napade postavljajo tudi njihovi ameriški kolegi.

Po premagani pandemiji in energetske krizi ter z obnovo dobavnih poti so tudi v Sloveniji makroekonomski agregati v ravnovesju, zaposlenost je visoka, plače naraščajo.



“Slovenski direktorji so glede kratkoročne izpostavljenosti globalnim grožnjam manj zaskrbljeni, kar je verjetno posledica dejstva, da smo v Sloveniji bolj osredotočeni na trge zahodne in srednje Evrope in bolj prilagodljivi glede na relativno majhnost naših podjetij v primerjavi z večjimi globalnimi igralci in multinacionalkami. Ključen je vedno hitrejši razvoj, ki vpliva na konkurenčnost podjetij, ki tekmujejo predvsem s ceno, kot to velja za Slovenijo, kar nas sili v povečevanje avtomatizacije in produktivnosti. Slovenski dobavitelji so nekje na sredini dobavne verige, kjer z večjimi globalno/regionalnimi konkurenti tekmujejo predvsem s ceno. Bolj nas skrbi domače poslovno okolje, ker ni stabilno in je dokaj nepredvidljivo (zelo pogoste spremembe davčne zakonodaje, neučinkovita javna uprava povečuje administrativne stroške). Inflacija – trenutno so naša podjetja relativno malo zadolžena in obresti, ki jih plačujejo, niso nevzdržne. Glede kibernetiskih tveganj smo manj zaskrbljeni, ker še nismo tako tehnološko napredni in podvrženi grožnjam napadov, kot če bi imeli že vse procese izločene v oblaku. Prav tako je pri nas zavedanje teh rizikov manjše, manj je tudi odmevnih primerov, kjer bi prišlo do napadov z velikimi finančnimi posledicami,” je napovedi slovenskih direktorjev pospremil **Primož Rozman**, direktor za področje finančnega svetovanja v PwC v Sloveniji.

Strateški razmislek:

Dobro je razumeti, kako se povezujejo megatrendi

Združevanje trendov v skupine nam pomaga razumeti njihov potencialni vpliv na poslovanje podjetja in ugotoviti, kako so medsebojno povezani. Razmislite na primer o tem, kako tehnologija in podnebne spremembe vplivajo na zakonodajno regulativo in preference kupcev, kar ima lahko za posledico **rekonfiguracijo celotne panoge**. Direktorji bodo morali razmisliti o tem, kaj deležniki resnično želijo in potrebujejo – ne samo kupci in dobavitelji, ampak tudi vlagatelji, regulatorji in širša družba. Če vodite podjetje ali nadzirate njegovo upravljanje, je dobro poznati širši ekosistem, v katerem delujete.

Prihajajoče ključne spremembe

*Kakšen je status dveh megatrendov, ki bosta najbolj generirala preobrazbo –
podnebnih sprememb in tehnološke revolucije z umetno inteligenco*

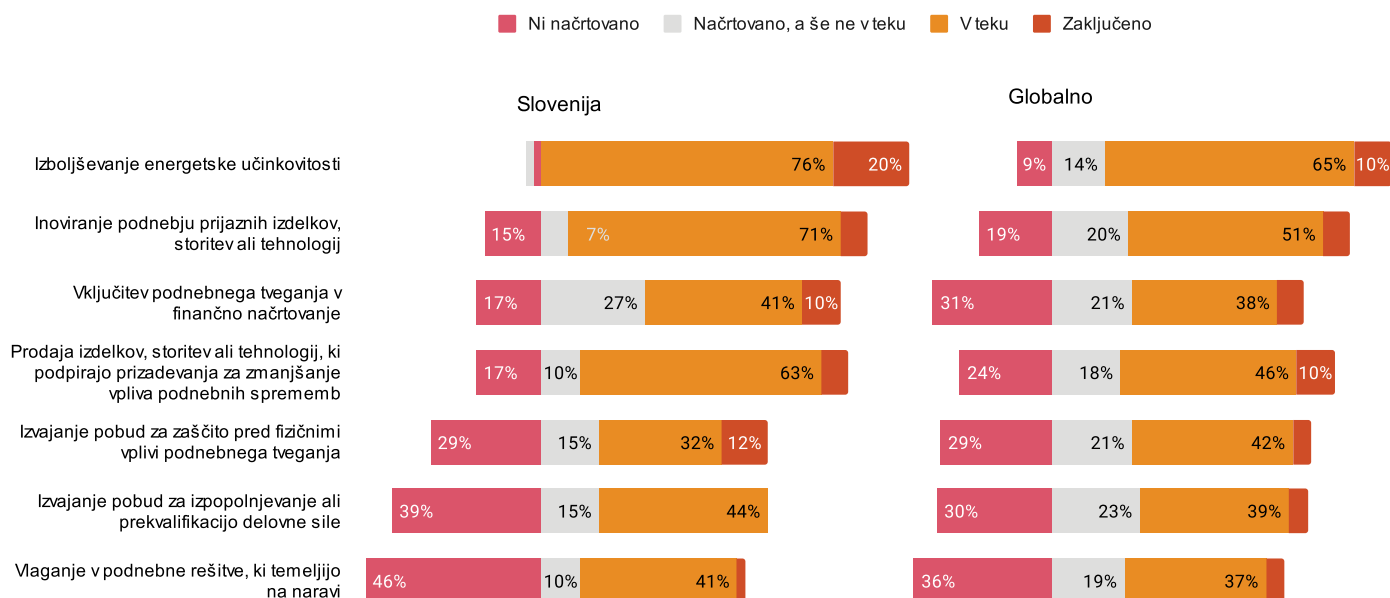
3. Problemi planeta

Med megatrendi, ki pritiskajo na izvršne direktorje, da preoblikujejo svoje poslovne procese, so podnebne spremembe – in z njimi povezani zeleni prehod – med daleč najpomembnejšimi. Tudi v Sloveniji smo jih v zadnjih letih s sušami, požari in rekordnimi poplavami še kako izkusili na lastni koži.

V svetovnem merilu direktorji poročajo o mešanem uspehu pri izpolnjevanju podnebnih ciljev, v Sloveniji smo, sodeč po raziskavi, malce na boljšem. Največ truda je usmerjenega v izboljšanje energetske učinkovitosti – po svetu tako odgovarjata dve tretjini respondentov, pri nas je delež višji, tri četrtine.

Kako glede podnebnih izzivov ukrepa vaše podjetje oziroma organizacija?

Povsod je največ truda namenjega energetske učinkovitosti, ostalo je v ozadju



Opomba: Na grafih ni prikazan odgovor "Ne vem".

Zakaj beležimo v Sloveniji tak poudarek ravno pri energetske učinkovitosti – ker na tem področju zaostajamo za Zahodno Evropo, s katero se ponavadi primerjamo in kamor poslovno gravitiramo, prav tako zaradi dolgoročno nižjih stroškov. Bolje kot globalno pa nam gre pri inovacijah podnebnju prijaznih izdelkov in storitev: v svetovnem merilu inovira polovica, pri nas kar 71 %. Tu se priključujemo Zahodni Evropi, kjer je večja verjetnost za uspeh zelenih pobud.

Zaskrblijujoč pa je podatek, da ogromno direktorjev odkrito priznava, da nimajo prav nobenih podnebnih načrtov. Polovica jih podnebnih tveganj ne vključuje v finančno načrtovanje, globalno jih tretjina sploh ne namerava, v Sloveniji petina. Poglejmo možne vzroke:

Glede na lanske vremenske katastrofe so se za primer posledic številni zavarovali, ne upoštevajo pa dolgoročnih, kroničnih vplivov.

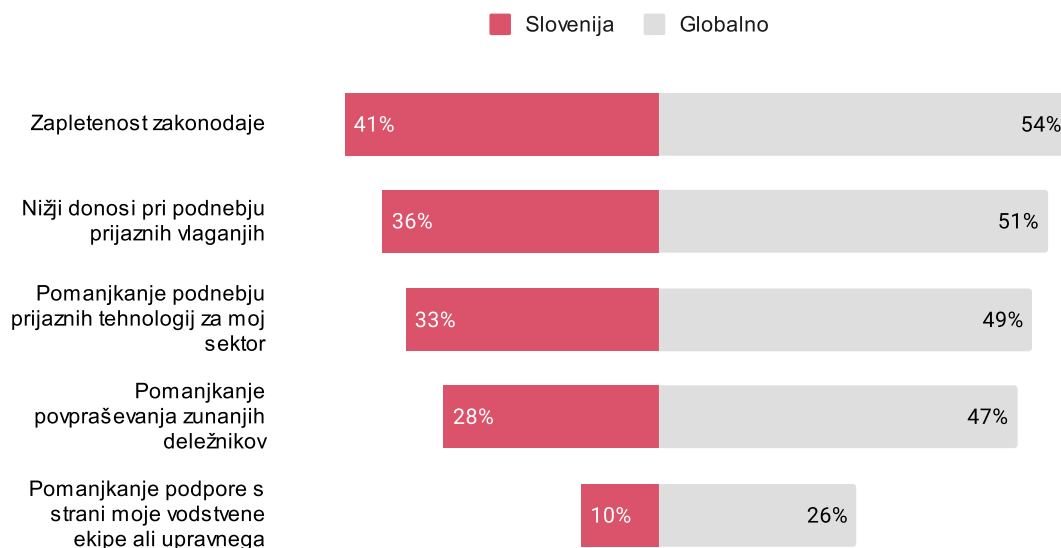
Njihov pogled seže le do neposrednega okolja podjetja, spregledujejo pa podnebno soodvisnost prek dobavnih verig.

55 % svetovnega BDP, kar ustreza približno 58 bilijonom ameriških dolarjev, je po ocenah PwC zmerno ali močno neposredno odvisnega od narave in podnebnih sprememb.

Med drugimi podnebnimi ukrepi, za katere direktorji pravijo, da jih verjetno ne bodo sprejeli, sta dva z velikimi družbenimi posledicami. Delovna sila – običajno podjetja ne vlagajo dovolj v zaposlene, fokus je na trenutnem doseganju stroškovnih ciljev za konkurenčen izdelek. Tretjina, pri nas še več, odgovarja, da se ne ukvarja s prekvalifikacijo. Načeloma podjetja izučijo zaposlene za določeno delo, potrebe po spremembah niso pogoste. Še več negativnih odgovorov je glede vlaganj v okolju prijazne rešitve, ki temeljijo na naravi sami. Običajno zanje zmanjka denarja, poudarja se druge iniciative, ki imajo oprijemljive rezultate in so prav tako predstavljene kot skrb za okolje (npr. energetska učinkovitost).

V kakšnem obsegu naslednji dejavniki zavirajo zmožnost vašega podjetja za razogljčenje?

Doma in po svetu je največja ovira zapletena zakonodaja, sledijo prenizki donosi in okolju neprijazna tehnologija.



Opomba: Upoštevane so samo združene kategorije "Srednje", "Zelo" in "Izjemno".

Zapletena zakonodaja je tako globalno kot pri nas prepoznana kot največja ovira pri poskusih, da bi podjetja opravila zeleni prehod. To lahko interpretiramo na več načinov, kot pogosto spreminjanje pravil pa tudi kot pomanjkanje podpore držav, bodisi v smislu subvencij ali olajšav.

Dejstvo je, da je zeleni prehod za vsako podjetje povezan z velikimi stroški. Za povrh direktorji ugotavljajo, da so donosi pri zelenih investicijah nižji.

V prihodnji letih bo veliko vlogo odigral prav regulatorni vidik, in sicer evropska direktiva glede poročanja podjetij o trajnostnosti oz. direktiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), ki postaja del nacionalnih zakonodaj, kar bo bistveno pospešilo okolju prijazne poslovne procese. Gre za obvezno trajnostno poročanje, ki bo od poslovnih subjektov zahtevalo celovite vzpostavitev in prenove okoljskih politik, zavez, strategij. 2025 bodo te dejavnosti prvič sistematično zajete v odslej drugačnem, tudi nefinančnem poročanju. 2024 je prvo leto, ko je novo poročanje že obvezno za velika podjetja, postopoma bo direktiva CSRD zajela 50.000 poslovnih subjektov v Evropski uniji.



“Direktiva CSRD predstavlja radikalno revolucijo – obveznost novega poročanja, ki večini ni znano in zaradi katerega bo marsikdo moral spremeniti prakso poslovanja in strategijo. Gre za nove standarde glede okoljskih, družbenih in upravljavskih načel, ki postajajo tudi nova zakonska obveznost. Pri pripravi letnega poročila bo potreben čisto svež pristop, saj bodo družbe dolžne razkrivati dodatna in drugačna dejstva. Posledično bo precej drugačna

tudi revizija. Ta je bila doslej le finančna, po novem pa se bo preverjalo več kot 1000 dodatnih podatkovnih sklopov. Dobro je s pripravo začeti že danes, za prve zavezanca je takšno poročanje obvezno že z aktualnim poslovnim letom.

Če so v Zahodni Evropi nosilci sprememb in podjetja tekmujejo med seboj, kako bodo izboljšale svoje ESG parametre še pred uveljavitvijo nove zakonodaje, v Sloveniji zelo zaostajamo in skrbimo samo za skladnost z zakonskim minimumom”, ob pomembni novosti še posebej izpostavlja

Thomas Magill, odgovorni partner PwC v Sloveniji.

Vaša naslednja poteza:

Iščite podnebne rešitve, ki temeljijo neposredno na naravi

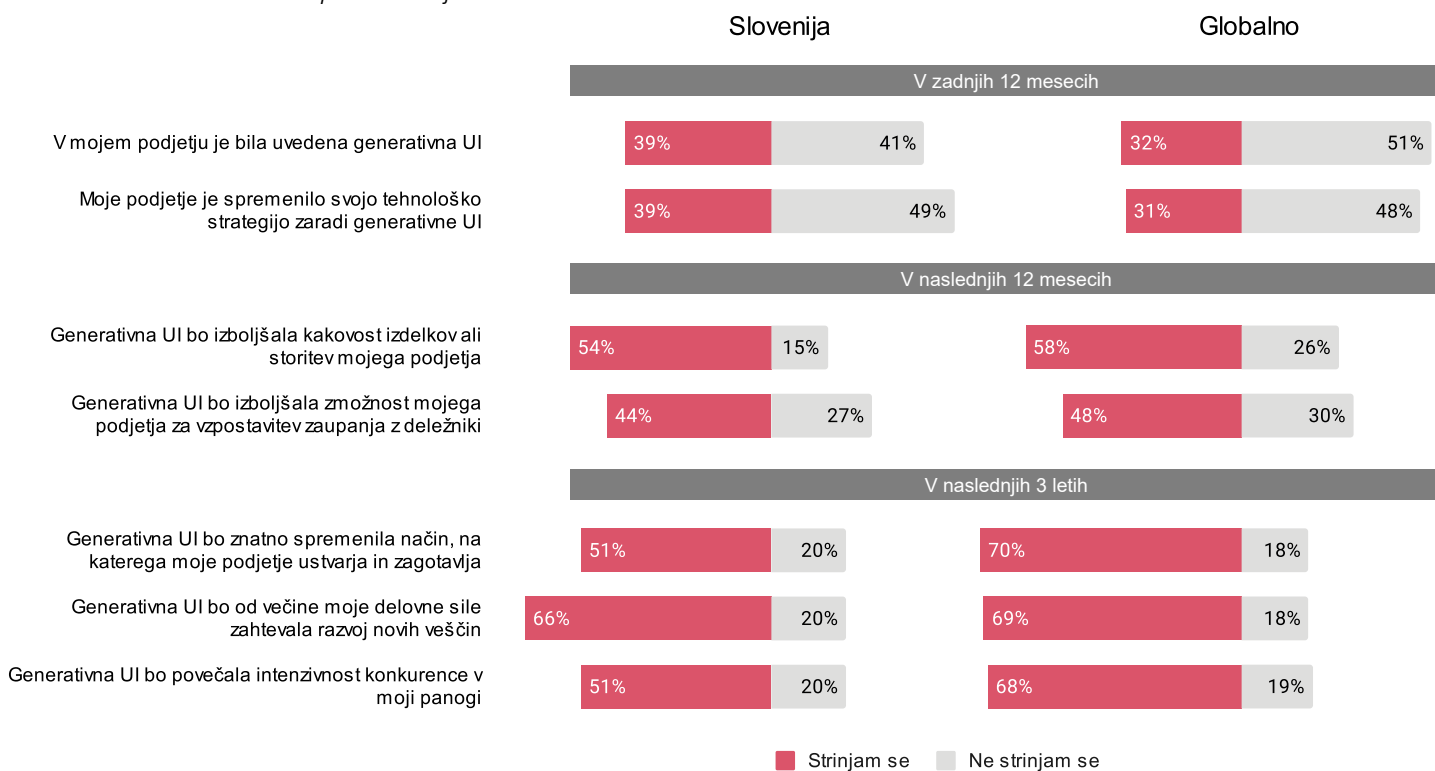
Zaradi nezadostnega družbenega odziva je izguba naravnega okolja vedno bolj pereč izziv, neposredno **povezan s podnebnimi spremembami**. Izvršni direktorji bi morali poiskati možnosti za ustvarjanje do narave prijaznih poslovnih modelov, ki ne bi le ublažili tveganja in okrepili finančnih donosov, temveč koristili vsej družbi. To se sliši idealistično, a nujno, glede na katastrofalne ekološke napovedi. Redka so podjetja, ki imajo priložnost, da istočasno naslovijo svoje podnebne težave in se lotijo z naravo povezanih prednostnih nalog. Na primer pogozdovanje – z njim se kompenzirajo izpusti, hkrati se poveča biotska raznovrstnost, kapital pa se usmerja v gospodarstva v razvoju.

4. Priložnost umetne inteligence (UI)

Tehnološka motnja je poleg podnebnih sprememb drugi ključni megatrend s sistemskimi eksistencialnimi posledicami. Naša raziskava obravnava generativno umetno inteligenco, ki ima vse značilnosti tehnologije, s katero se bistveno spreminja delovanje podjetij. Gre za kritično točko, ki vodi v redefiniranje delovnih procesov in prenovo celotnih industrij. Z zadnjo generacijo UI se močno spreminja njen profil in povečuje doseg njene uporabnosti in s tem vpliv na posel in družbo. Do lani je veljalo splošno prepričanje, da bo UI olajšala predvsem repetativne, rutinske dejavnosti, s pojavom formatov, kot je na primer vsem dostopni ChatGPT, pa je postalo jasno, da generativna UI s svojo kreativnostjo posega na področje ustvarjalnih poklicev. Poglejmo najprej splošen odnos direktorjev do UI.

Kako v vašem podjetju pristopate do generativne umetne inteligence?

Globalno in lokalno so pričakovanja številna in visoka.



Opombe: Kategorija "Strinjam se" združuje odgovore "Nekoliko", "Precej" in "Zelo se strinjam". Kategorija "Ne strinjam se" združuje odgovore "Sploh", "Precej" in "Nekoliko se ne strinjam". Na grafih nista prikazana odgovora "Ne vem" in "Nevtralen sem".

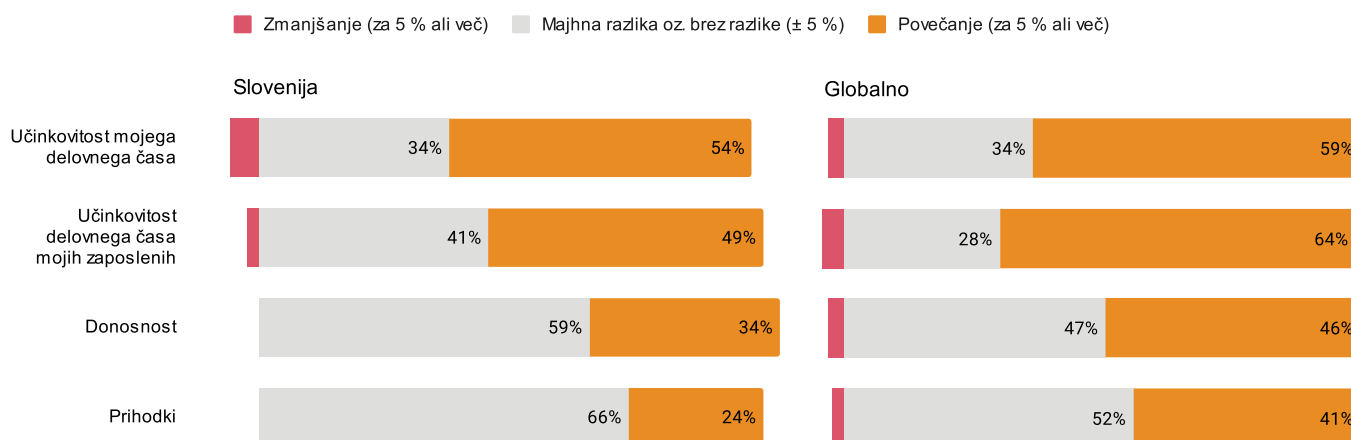
Zdi se, da izvršni direktorji v letošnji raziskavi verjamejo tako v hiter tempo uvajanja UI kot v njen velik potencial za motnje. Kratkoročno so ocene globalnih in slovenskih anketirancev precej podobne. Najprej v deležu uporabe UI: pri nas dobra, v svetu slaba tretjina. Približno

polovica izvršnih direktorjev na obeh ravneh tudi pričakuje, da bo generativna umetna inteligenca v naslednjem letu povečala zaupanje med deležniki. Malce pod polovico so pričakovanja tudi glede izboljšanja kakovosti izdelkov ali storitev na račun UI. Izkušnje očitno podpirajo pričakovanja. Izvršni direktorji, ki uporabljajo generativno umetno inteligenco v svojem podjetju, bistveno bolj kot drugi pričakujejo njen preobrazbeni potencial v naslednjih 12 mesecih, globalno tudi v prihodnjih treh letih, kjer pa smo v Sloveniji skeptični. Medtem ko v svetu kar sedem od desetih anketirancev pričakuje, da bo UI povečala konkurenco in spodbudila spremembe v poslovnih modelih, je takšno pričakovanje v Sloveniji nižje, polovično. Pri vseh pa je visoko strinjanje, da bo UI pri zaposlenih zahtevala nova znanja.

Direktorji na splošno pričakujejo pozitivne kratkoročne poslovne učinke, boljšo kakovost izdelkov, večje zaupanje strank ter povečanje učinkovitosti. Ta trend se ujema z napovedjo iz PwC-jeve **Globalne raziskave tveganj 2023**, ki ugotavlja, da 60 % vprašanih vidi UI večinoma ali v celoti kot priložnost in ne kot tveganje.

V kakšnem obsegu bo UI v mojem podjetju vplivala na učinkovitost in dohodke v naslednjih 12 mesecih?

V Sloveniji vidimo manj priložnosti za posel kot direktorji po svetu.

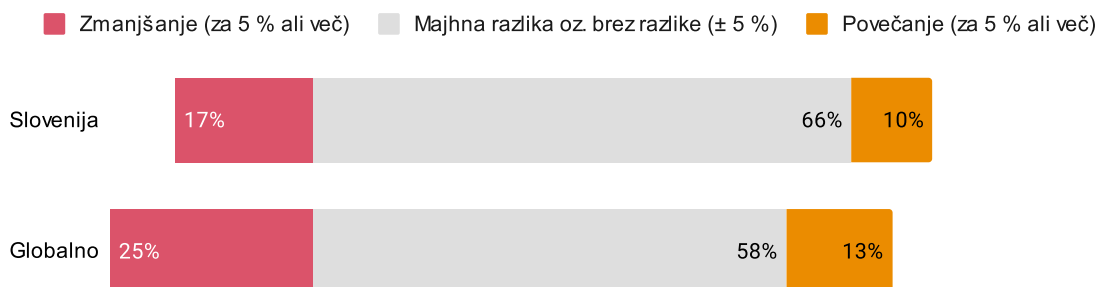


Opombe: Kategorija "Zmanjšanje" združuje odgovore "Rahlo", "Zmerno" in "Znatno zmanjšanje". Kategorija "Povečanje" združuje odgovore "Rahlo", "Zmerno" in "Znatno povečanje". Na grafih ni prikazan odgovor "Ne vem".

Kaj pa finančni potencial UI? Tudi tu so višja pričakovanja globalno kot lokalno. Pri nas višje dohodke na ta račun pričakuje vsega 24 %, globalno pa kar 41 %. Razkorak je tudi pri donosnosti, pri nas na povišanje stavi tretjina, v svetu skoraj polovica vprašanih.

Na družbeni ravni so učinki generativne umetne inteligence še vedno negotovi. Bo z razmahom generativne UI prišlo do odpuščanja zaposlenih? Vsi, tako svet kot dom, so odgovorili, da pričakujejo boljši izkoristek delovnega časa. Zdi se, da bi lahko bila posledica tega zmanjšanje števila zaposlenih. Globalno je četrtnina, pri nas 17 %, ocenila, da bi odpuščanja v letu 2024 lahko znašala 5 % ali več. Tako v svetu kot pri nas je sicer daleč največ tistih, ki pomembnih sprememb ne pričakujejo, le manjšina pa napoveduje dodatno zaposlovanje.

V kakšnem obsegu bo UI vpliva na število zaposlenih v mojem podjetju?



Opombe: Kategorija "Zmanjšanje" združuje odgovore "Rahlo", "Zmerno" in "Znatno zmanjšanje". Kategorija "Povečanje" združuje odgovore "Rahlo", "Zmerno" in "Znatno povečanje". Na grafih ni prikazan odgovor "Ne vem".

Strateški razmislek:

Naredite svojo strategijo o uporabi UI

V **zgodnji fazi sprejemanja generativne umetne inteligence** večina podjetij še vedno raziskuje in ugotavlja, kaj vse je sploh možno narediti s to zmogljivo tehnologijo. Kljub splošnemu navdušenju gre le za vrsto umetne inteligence, trenutno njeni potencialni niso še niti približno izkoriščeni.

Ker so zaposleni praviloma skeptični in previdni do UI, češ da gre za konec njihovih delovnih mest, je za vodstva pomembno, da so pri uvajanju pregledni in ciljno usmerjeni.

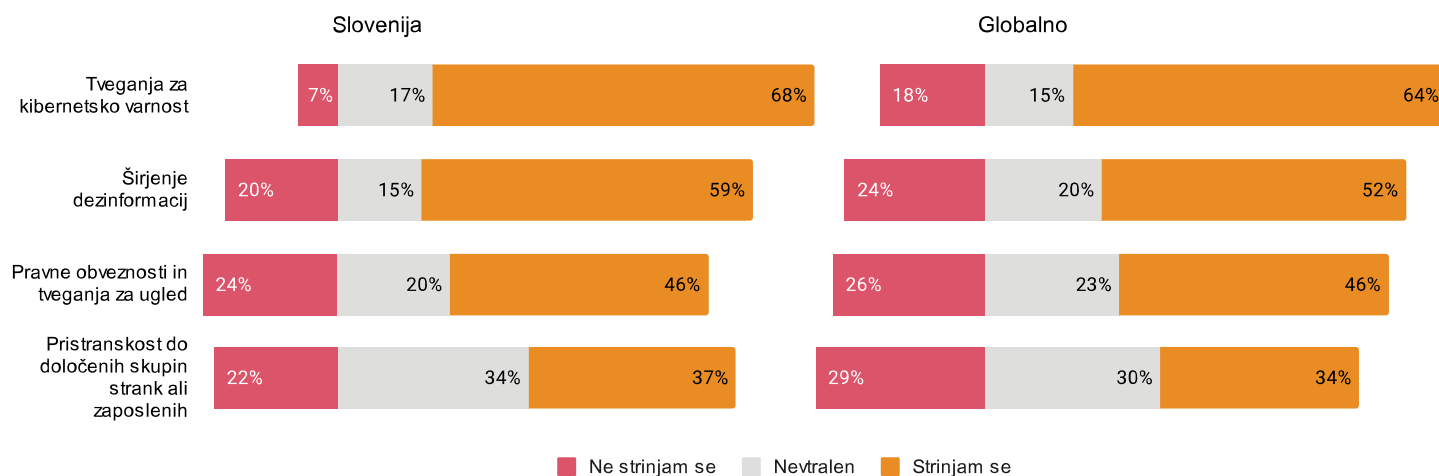
Vodstva morajo ustvariti zaupanje v zvezi z načrti in odločitvami o uporabi. Zaposlenim to omogoča, da se počutijo varno in udobno pri eksperimentiranju in inoviranju z novo tehnologijo. Direktorji se bodo soočali z neizogibnimi napetostmi med kratkoročnimi izgubami delovnih mest in dolgoročnim potencialom ustvarjanja delovnih mest. Krmariti bodo morali med napetostmi zaradi potencialnih tveganj in željo po hitrem izkoristku priložnosti.

5. Izziv UI

Strokovnjake skrbijo potencialno pomembne posledice, ko se bo uporaba nove tehnologije zares razmahnila. Tu se globalni in lokalni odgovori skoraj prekrivajo – dve tretjini sta zaskrbljeni zaradi tveganja kibernetске varnosti, več kot polovica se jih strinja, da se bo povečal obseg dezinformacij v njihovem podjetju. Tretjina jih pričakuje, da bo UI v naslednjih 12 mesecih povečala pristranskost do določenih skupin zaposlenih ali strank. Skoraj enako toliko se jih s tem ne strinja. Zanimivo je, da poznavanje generativne umetne inteligence ne zmanjša skrbi glede tveganj med direktorji, katerih podjetja so jo že na splošno sprejela.

Katere nepričakovane posledice pričakujete zaradi UI v naslednjih 12 mesecih?

Strahov ni malo in so enaki po svetu in pri nas, največja skrb so kibernetски napadi.



Opombe: Kategorija "Strinjam se" združuje odgovore "Nekoliko", "Precej" in "Zelo se strinjam". Kategorija "Ne strinjam se" združuje odgovore "Sploh", "Precej" in "Nekoliko se ne strinjam". Na grafih ni prikazan odgovor "Ne vem".

Te ugotovitve poudarjajo družbeno obveznost direktorjev do odgovorne uporabe UI v njihovih organizacijah. Glede na hitrost inovacij in neizogibno zamudo pri vzpostavljanju novih norm in predpisov dejansko velik del odgovornosti za upravljanje te napredne tehnologije zaenkrat nosijo podjetja.

Vaša naslednja poteza:

Premiki naj bodo hitri, vendar odgovorni

V naglici, da bi raziskali potencial generativne umetne inteligence, ne spreglejte njenih morebitnih pasti. Ključno je razmisliti o vseh razsežnostih tveganj z novo tehnologijo, od splošne strategije do individualnega vpliva na vsakega zaposlenega. Vzpostavite prednostne naloge, opredelite največja tveganja in ustvarite stroge notranje kontrole glede rabe zasebnih podatkov. Bodite pozorni, kako ponudniki storitev UI in druge tretje osebe obvladujejo tveganja, ki jih prinaša. Nenehno spremljajte regulativno okolje, da boste na tekočem z razvojem zasebnosti podatkov, pristranskostjo umetne inteligence in načinom upravljanja z UI. In ne pozabite: če razvijate lasten kibernetški program, ta potrebuje bolj izpopolnjene pristope k modeliranju kibernetških tveganj, na primer detektiranje groženj z uporabo formul, specifičnih za panogo vašega podjetja. Nekateri najbolj inovativni pristopi se bodo – ironično – vključili v **generativno UI za kibernetško obrambo**.

Načrt prenove

Tri bistvena dejanja za hiter začetek preobrazbe

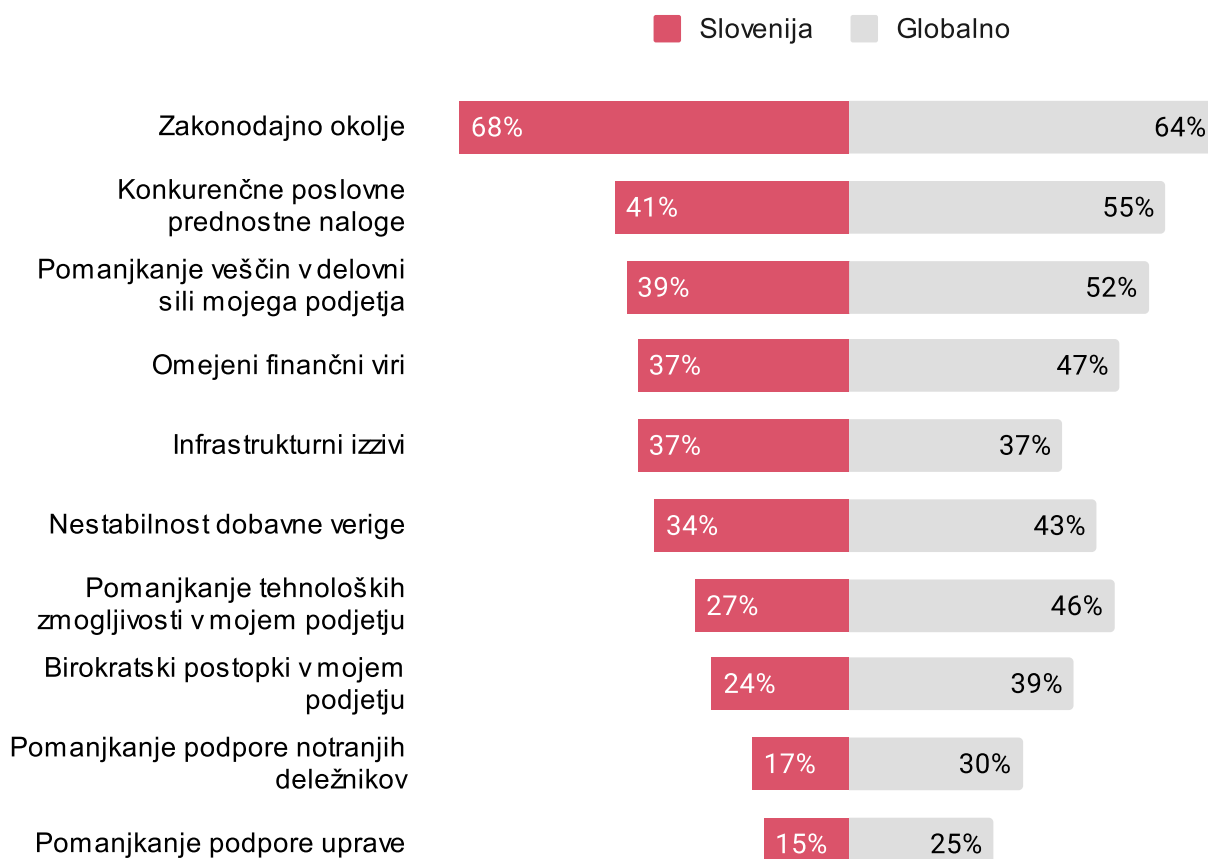
6. Od ovir do priložnosti

Oboroženi z boljšim razumevanjem izzivov in priložnosti, povezanih s smiselno prenovo poslovanja, lahko direktorji začnejo spreminjati ovire v priložnosti.

Direktorje smo povprašali, s kakšnimi preprekami se srečujejo, ko se lotevajo obsežnih korporativnih sprememb. Vodje imajo vpliv predvsem na postavljanje učinkovite poslovne strategije in poslovnih procesov, izobraževanje delovne sile, na tehnološke kapacitete ter zagotavljanje finančnih sredstev. Pod neposredni vpliv sodijo tudi administracija in operativne prednostne naloge. Hkrati nimajo neposrednega vpliva na regulatorne spremembe, na omejitve pri dobavnih poteh, izven njihove moči je tudi širša infrastruktura.

Katere so ovire, ki ustavljajo procese preobrazbe v vašem podjetju?

Več preprek je znotraj vplivnega območja direktorjev kot izven.



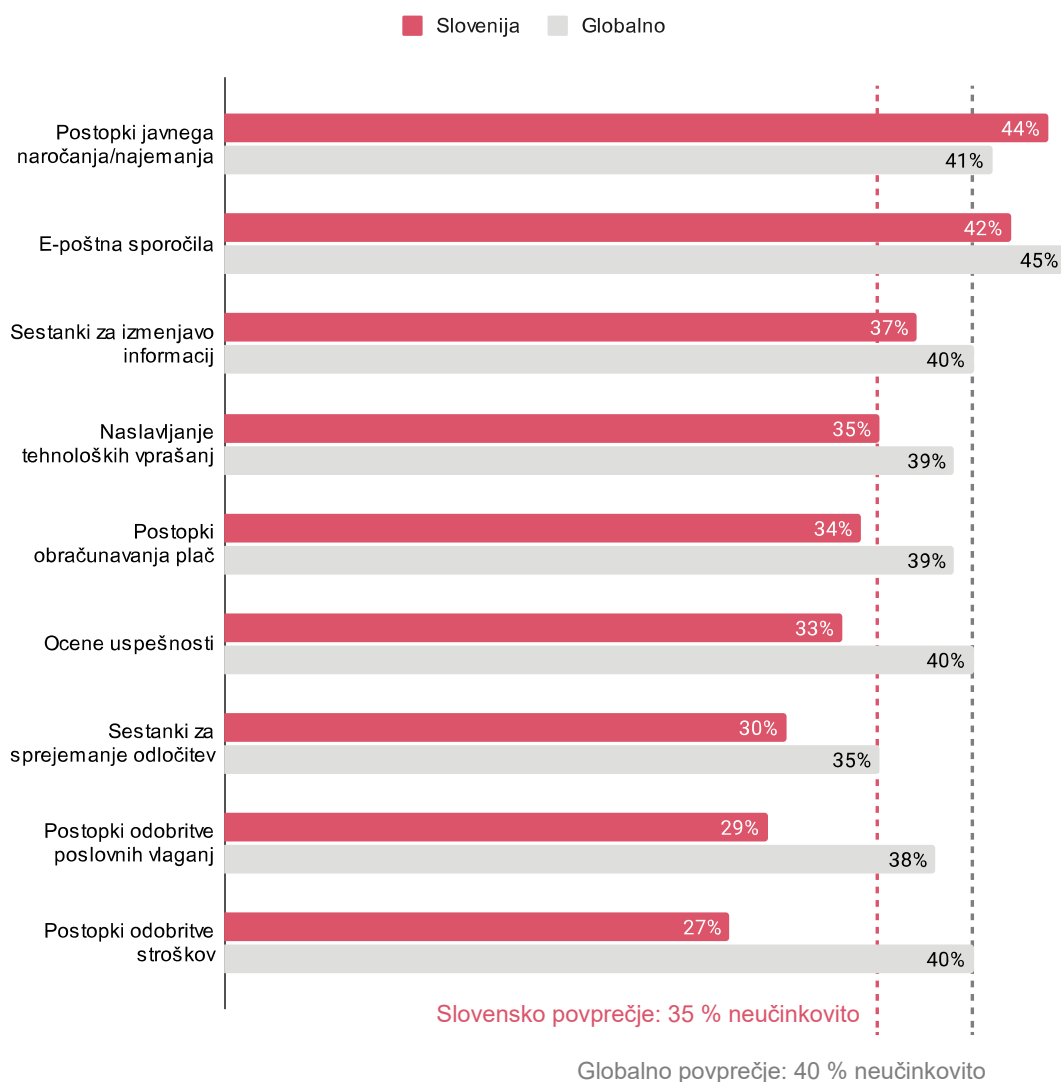
Opombe: Uporabljene so samo združene kategorije "Srednje", "Zelo" in "izjemno". Na grafu niso prikazani odgovori "Sploh ne ali v zelo omejenem obsegu", "Nekoliko" in "Ne vem".

Kljub določenemu vplivu na večino dejavnikov preobrazbe pa ostaja problematična neučinkovitost administrativnih procesov. Direktorji ocenjujejo, da je kar 40 % časa, porabljenega za sestanke, administracijo in e-pošto, neučinkovitega. Še slabša je ocena sestankov, namenjenih odločanju, globalno je tu neučinkovitega 35 % časa, v Sloveniji 30 %.

PwC-jeva konzervativna ocena stroškov te neučinkovitosti je na globalnem nivoju 10 bilijonov ameriških dolarjev oz. 7 % svetovnega BDP po pariteti kupne moči

Kakšna je učinkovitost administrativnih procesov v vašem podjetju/organizaciji?

Koliko časa je porabljenega neučinkovito?



Vaša naslednja poteza:

Opolnomočite svoje zaposlene

Vodje lahko naredijo veliko za odpravo neučinkovitosti in ovir, ne pa vsega. Ključna je usklajenost z zaposlenimi glede prednostnih nalog za spremembe ter kultura zaupanja, da se ti počutijo varne in sami predlagajo boljše načine dela. Začnite z ugotavljanjem vrzeli med pogledi vodij in delavcev. Med direktorji, katerih podjetja so v veliki meri sprejela generativno umetno inteligenco, jih 84 % verjame, da bo ta povečala učinkovitost njihovih zaposlenih v letu 2024. Zaposleni v to **niso prepričani** – le 31 % delavcev v PwC-jevi raziskavi Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023 pričakuje, da bo UI povečala njihovo produktivnost v naslednjih petih letih. Če želite zaupanje, zaposlene povabite, naj prevzamejo aktivno vlogo pri preobrazbi podjetja. Razmislite o **strategijah za več inovativnosti**, kako bodo zaposleni prišli do novih in hitro uporabnih veščin ter **usposobite preobrazbi naklonjeno delovno silo** na obstoječih delovnih mestih.

7. Določite najpomembnejše poteze

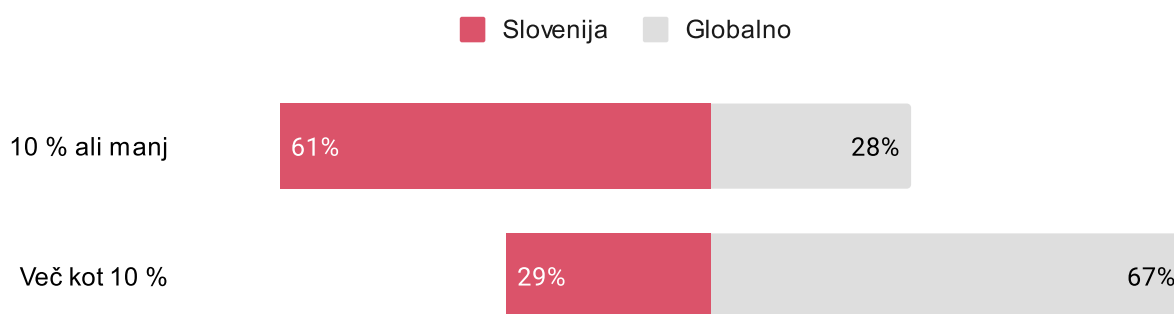
Letošnja raziskava je pokazala pozitivno povezavo med naslednjimi poslovnimi potezami in dobičkom – lasten razvoj novih tehnologij, strateška partnerstva in prevzemi za večjo operativnost ter preusmeritve iz globalnih v lokalne dobavitelje. Podatki kažejo, da so donosi za tri do pet odstotnih točk višji pri tako usmerjenih voditeljih in podjetjih.

Izstopata dve stvari. Prvič, spretna prerazporeditev finančnih in človeških virov – priznana lastnost visoko uspešnih podjetij. Drugi faktor uspeha je pogled čez zidove podjetja v širše poslovne ekosisteme. Ločena raziskava PwC ugotavlja, da je mogoče **ustvariti več vrednosti** prek skupnih vlaganj ali zavezništev, **preko meja industrije**. Za podjetja, ki delujejo v širših ekosistemih, je 1,7-krat večja verjetnost, da bodo hitreje prišla na trg, 1,2-krat večja verjetnost, da bodo bolj prilagodljiva in agilna, in 2,3-krat večja verjetnost, da bodo zelo inovativna.

67 % direktorjev globalno poroča, da njihovo podjetje vsako leto prerazporedi od najmanj desetine do več kot polovice svojih virov, v Sloveniji pa je takšnih vsega 29 %.

Kakšen delež virov vašega podjetja, finančnih in človeških, prerazporedite iz leta v leto?

Višji delež nakazuje možnost večjega uspeha

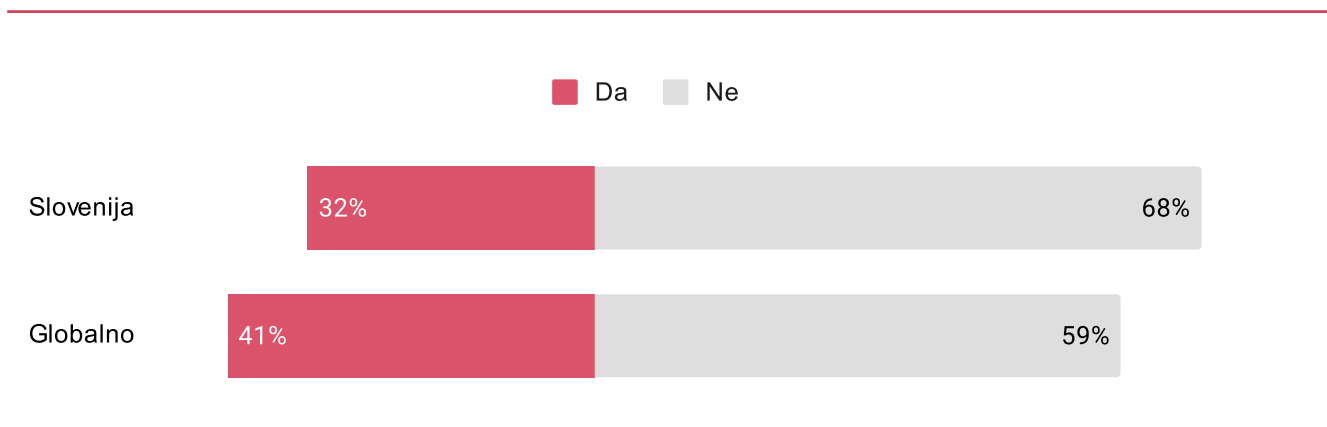


Opombe: Kategorija "Več kot 10 %" združuje odgovore "11–20 %", "21–30 %", "31–40 %", "41–50 %", "51–60 %" in "Več kot 60 %". Na grafu ni prikazan odgovor "Ne vem".

8. Pričakovanja glede podnebnih nalog

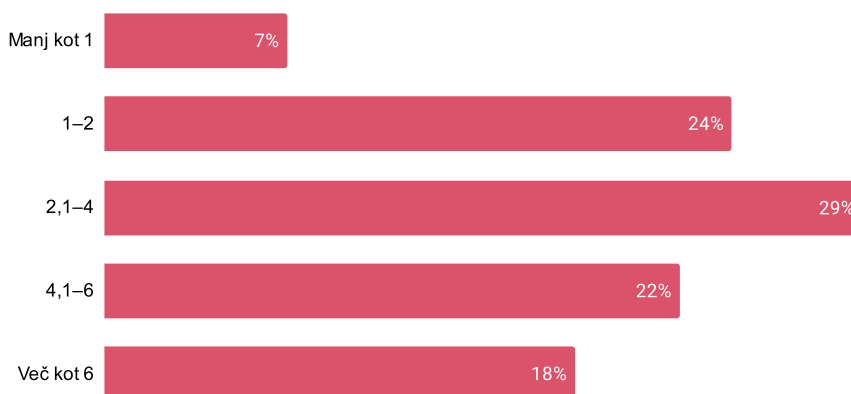
Za večino direktorjev so podnebne spremembe še vedno v prvi vrsti motnja, ki prinaša predvsem tveganja in stroške, ne pa tudi **priložnosti**. V naslednjih treh letih okoli tretjina direktorjev pričakuje, da bodo podnebne spremembe spremenile način ustvarjanja vrednosti. Takšno oceno je za zadnjih pet let podala le ena petina. To delno pojasni, zakaj 41 % respondentov globalno, pri nas 32 %, pravi, da so njihova podjetja sprejela nižje donose za okolju prijazne naložbe kot za druge.

Ali je vaše podjetje zaradi okolju prijaznejših investicij (energetska učinkovitost, tehnologija za razogljičenje, zeleni izdelki in storitve) v zadnjih 12 mesecih pristalo na nižje stopnje donosa?



Koliko nižja stopnja donosa je še sprejemljiva pri okolju prijaznih naložbah v primerjavi z drugimi?

Podatki so zbrani samo na globalnem nivoju



To je v skladu s stališči v PwC-jevi raziskavi globalnih vlagateljev 2023, od katerih jih dve tretjini pravita, da bi morala podjetja imeti izdatke, ki obravnavajo okoljska, socialna in upravljalna vprašanja (ESG), tudi če to zmanjšuje kratkoročno dobičkonosnost.

Tudi finančna industrija, banke in skladi tveganega kapitala, ki so vedno bolj podvrženi omejitvam in zavezam, kam investirati, od podjetij zahtevajo določena razkritja glede ESG kriterijev, sicer nekateri sploh ne investirajo. Banke imajo zato v portfelju del posojil, ki so opredeljena kot “zelena”.



“Po eni strani gre za vpliv regulative in povečane zahteve skladnosti z ESG smernicami – pritisk države in širše skupnosti, različnih interesnih skupin, po drugi strani postajamo bolj ozaveščeni. Investicije v energetske učinkovitost so lahko precej visoke, njihovi rezultati pa se pokažejo šele na srednji/dolgi rok, torej ne gre za takojšen neposreden učinek na izboljšanje poslovanja. So pa lahko pomembne tudi z vidika zmanjševanja tveganj – na primer zmanjšanje odvisnosti od energetskih virov, ki so vse dražji, ali pritiskov

okoljevarstvenih gibanj, v kolikor dejavnost podjetja pomembno vpliva na okolje. Podjetja, ki vlagajo v okolju prijazne investicije imajo tudi prednost pri pridobivanju kadrov, prav tako lahko to dobro vpliva na odnose s kupci, dobavitelji, pa tudi na pogoje pridobivanja financiranja.

Najbolj inovativna podjetja te investicije pretvorijo v poslovne priložnosti, kjer s pomočjo ustrezne marketinške kampanje pridobivajo nove kupce, ki so bolj občutljivi za okoljsko tematiko,” trende na področju zelenih investicij komentira **Primož Rozman**, direktor za področje finančnega svetovanja v PwC v Sloveniji.

V zadnjih letih je bilo veliko izboljšav v smeri zelenega prehoda na bolj sprejemljive obremenitve, vendar je tu še veliko zahtev in prav toliko omejitev. Okoljske strategije še marsikje, ne v svetu ne pri nas, niso ustrezno in celovito postavljene. Vhodne surovine pogosto bremenijo okolje, nastajajo v težki industriji, poraba energije je lahko previsoka, izboljševanje oziroma sprememba procesov in tehnologij je draga itd. Preložitev stroškov na končnega uporabnika ni vedno možna, ureditev trajnosti na zahtevani način gre lahko na koncu v breme donosa in dobička.

Vaša naslednja poteza:

Pri podnebni strategiji sodelujte s svojim finančnim direktorjem

Ti so zaradi svoje tradicionalne osredotočenosti na dolgoročnost tu najboljši sogovorniki izvršnih direktorjev, saj se ukvarjajo z zadevami, kot so dodeljevanje virov, dolgoročna kapitalska poraba, združitve in prevzemi (M&A), vse, da bi postavili **trajnosten poslovni model**. Finančni oddelek ima množico orodij – napovedi, proračun, dodeljevanje virov in obvladovanje tveganj, ki jih lahko uporabi za postavitev **trajnostnosti kot osrednje strategije**.

Zaključek:
Postavite
antene
pokonci!

“Prej ali slej,” je že leta 1996 v svojih spominih Samo paranoični preživijo zapisal pokojni Andy Grove, nekdanji izvršni direktor Intela, “se bo nekaj bistvenega v vašem podjetju spremenilo.” Karkoli že, tehnologija, močna konkurenca ali predpisi, podjetja se soočajo s silami, ki se “nabirajo tako zahrbtno, da boste morda težko opazili, kaj se je spremenilo, vendar veste, da se nekaj dogaja.”

Grove pravi, da morajo biti menedžerji “paranoični” varuhi svojega podjetja pred konkurenti, “sicer ga bodo ti pojedli kos za kosom, dokler ne bo ničesar več.” To mnenje sovпада z enim od poudarkov letošnje raziskave, saj direktorji podjetij, ki dvomijo v preživetje svojega podjetja, poročajo o večjem številu groženj njihovi dejavnosti. PwC-jeva **Globalna študija notranje revizije 2023** poudarja, da pri obvladovanju teh nevarnosti lahko še kako pomagajo oddelki za tveganja, skladnost in notranjo revizijo – s sistemom za zgodnje opozarjanje in zaznavanje tveganj.

Vzdrževanje spremembe – edina stalnica je preobrazba

Rezultati letošnje raziskave odražajo zavedanje direktorjev, da krmarijo po strateških prelomnih točkah ter čutijo nujnost ukrepanja. Podatki kažejo, da dajejo prednost energetski učinkovitosti, nenehnim spremembam in prilagajanjem. PwC-jevi strokovnjaki so v članku **Imperativ rekonfiguracije** opisali kritične prednostne naloge za vse, ki prisegajo na prenovu in preobrazbo.

Vodilni bodo morali razširiti svoje ožje ekipe s strokovnjaki za nova področja, kmalu ključnega pomena za uspeh podjetja, za regulacijo podnebnih vplivov in generativno umetno inteligenco. Upoštevati bo treba, da marsikje čistih odgovorov ni, bolj nujno je imeti mehanizme za reševanje problemov, slediti napredku in nagrajevati zaposlene. Direktorji morajo jasno komunicirati, da gre za nujne procese, kar naj bo razumljivo vsem zaposlenim, češ, vi ste del rešitve, in jih opolnomočiti za nove izzive, kot so trajnostno poročanje, kjer bodo naslovili podnebne spremembe ter izkoriščanje pozitivnih učinkov generativne umetne inteligence.

Metodologija, demografija in definicije PwC-jeve

27. letne raziskave globalnih izvršnih direktorjev

PwC Research, naš globalni center odličnosti za primarne raziskave, je med 2. oktobrom in 10. novembrom 2023 anketiral 4702 generalnih direktorjev v 105 državah. Globalni in regionalni podatki v tem poročilu so ponderirani sorazmerno z nominalnim BDP države, da se zagotovi reprezentativnost pogledov izvršnih direktorjev v vseh večjih regijah. Številke na ravni panoge in države temeljijo na neuteženih podatkih celotnega vzorca 4.702 izvršnih direktorjev, vključno s 4.088 moškimi, 521 ženskami in 93, ki so se identificirali z drugim spolom ali podatka niso želeli razkriti. V Sloveniji je na anketo odgovorilo 41 vodilnih, med njimi 15 žensk, slaba tretjina prihaja iz javnega sektorja. Med izvršnimi direktorji, ki so sodelovali v anketi, je:

- 3 % vodilnih organizacij s prihodki 25 milijard USD ali več
- 4 % vodilnih organizacij s prihodki med 10 in 25 milijardami USD
- 20 % vodilnih organizacij s prihodki med 1 in 10 milijardami USD
- 38 % vodilnih organizacij s prihodki med 100 milijoni USD in 1 milijardo USD
- 31 % vodilnih organizacij s prihodki do 100 milijonov USD

Od tega jih 68 % vodi organizacije v zasebni lasti.

Uspeh v dobi nenehne preobrazbe

PwC-jeva 27. globalna raziskava med izvršnimi direktorji

Odgovorna ekipa PwC v Sloveniji

Tomaž Bratož

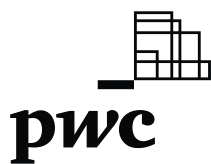
Vodja marketinga in poslovnega razvoja
tomaz.bratoz@pwc.com

Sanja Savič

Direktorica oddelka za pravne storitve
sanja.savic@pwc.com

Thomas Magill

Odgovorni partner
thomas.m.magill@pwc.com



© 2024 PwC. Vse pravice pridržane.

Nadaljnje posredovanje brez soglasja PwC ni dovoljeno. "PwC" se nanaša mrežo podjetij, ki so povezana skozi članstvo v podjetju PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), ali, odvisno od konteksta, na posamezna podjetja, ki so del mreže PwC. Vsako podjetje v mreži je samostojna pravna oseba in ne deluje kot zastopnik podjetja PwCIL ali katerekoli druge članice mreže. PwC IL ne nudi storitev naročnikom. PwCIL prav tako ni odgovoren za dejanja oziroma opustitve katerekoli izmed članic mreže, niti ne more nadzirati njihovih strokovnih presoj ali jih kakorkoli obvezati. Nobena izmed članic ni odgovorna za dejanja oziroma opustitve drugih članic mreže, niti ne more nadzirati strokovnih presoj druge članice ali kakorkoli obvezati drugo članico oziroma PwCIL.