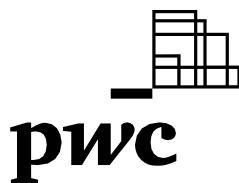


26. PwC-jeva raziskava med izvršnimi direktorji

Boj za obstanek in za boljši jutri

www.ceosurvey.pwc



40 % globalnih izvršnih direktorjev, v Sloveniji pa skoraj polovica (49 %), meni, da njihova podjetja¹ čez 10 let ne bodo ekonomsko uspešna oz. ne bodo preživela, če poslovnih procesov ne bodo preoblikovala že danes. Obenem je 73 % globalnih izvršnih direktorjev prepričanih, da bo gospodarska rast v letu 2023 upadla. Slovenski direktorji so še bolj pesimistični – v negativno gospodarsko rast globalnega gospodarstva jih je prepričanih 78 %, slovenskega pa kar 84 %! Gre torej za izjemni pesimizem, ki pa je – na prvi pogled malce paradoksalno – lahko hkrati razlog za optimizem.

V letošnji, že 26. PwC-jevi globalni raziskavi med izvršnimi direktorji, je sodelovalo 4410 direktorjev in predsednikov uprav iz 105 držav, med njimi 50 iz Slovenije. Napovedi za leto 2023 so ene najbolj **pesimističnih v zgodovini raziskave** in pomenijo **popoln preobrat** glede na lanskoletne obete, saj smo v zgolj letu dni **od rekordnega optimizma** prešli k (skorajda) **rekordnemu pesimizmu**. Večina anketiranih direktorjev je prepričanih, da je treba poslovanje preoblikovati že danes in ga prilagoditi potrebam prihodnosti, a ker se hkrati borijo s številnimi kratkoročnimi izzivi in težavami, je časa in priložnosti za preobrazbo (pre)malo.

Takšno kritično mišljenje ne preseneča glede na razmere v svetu, pa tudi vse daljši seznam groženj gospodarski rasti, kjer na samem vrhu pričakovano prevladujejo rekordna stopnja inflacije, makroekonomska nestabilnost in geopolitični konflikti. Nismo si še oddahnili od pandemije koronavirusa, že nas je v začetku leta 2022 šokirala za mnoge nepričakovana vojna v Ukrajini, ki je s seboj prinesla številne posledice za poslovanje po vsem svetu, še posebej pa v Evropi. Soočili smo se z vrtoglavi podražitvami, zlasti energentov in posledično tudi hrane ter drugih življenjskih stroškov, ter z vprašanji, kaj bo v prihodnosti. Izzivi, ki smo jim trenutno izpostavljeni na gospodarskem parketu, se kažejo v dvojni vlogi, kot pospeševalci svetovne preobrazbe na eni ter rušilci uveljavljenih sistemov na drugi strani. Ravno ta nasprotujoča si vloga trenutnih razmer na trgu, ki zrcali razporejenost med izvršnimi direktorji, pa je tudi priložnost za preobrazbo poslovnih procesov, ki lahko omogoči, da se na recesijska pričakovanja odzovemo agilno in

¹ Ko govorimo o podjetju, imamo v mislih tudi druge oblike poslovnih subjektov (npr. družbe in organizacije).

odgovorno. Kriza je, kot že tolikokrat doslej, lahko torej tudi priložnost.

Ključne ugotovitve iz letošnje raziskave smo razdelili v tri sklope:

- **Tekma za prihodnost:** Gre za dolgoročne izzive, s katerimi se morajo že danes soočiti voditelji, da bi ublažili dolgoročne grožnje podjetju, ki ga vodijo, ter družbi in planetu nasploh. Vodje si morajo zastaviti naslednja vprašanja:
 1. V kakšni kondiciji je moje podjetje?
 2. Kdaj se bo mojemu podjetju iztekel čas za ukrepanje proti podnebnim spremembam?
 3. Bi morali v ospredje postaviti vsa ključna tveganja za moje podjetje?
- **Današnji izzivi:** Gre za vsakodnevna tveganja, kratkoročne izzive, s katerimi se voditelji soočajo, ko se makroekonomske razmere slabšajo, negotovost večja, inflacija pa dosega rekordne ravni. Ključna vprašanja za vodje so:
 4. V kolikšni meri razpoloženje danes vpliva na moj pogled na jutri?
 5. Kako se ujemajo strategije odpornosti in delovne sile mojega podjetja?
 6. Na katere nove nepredvidene situacije se mora moje podjetje pripraviti ob naraščanju geopolitičnih tveganj?
- **Uravnotežena agenda:** Zadnja tri vprašanja, ki si jih morajo zastaviti vodilni, pa poosebljajo uravnoteženo krmarjenje med kratkotrajnimi in dolgoročnimi izzivi:
 7. Koliko časa in finančnih sredstev namenja moje podjetje za prihodnost?
 8. Kako ključna je moja vloga vodje pri preobrazbi mojega podjetja?
 9. Kakšen poslovni sistem gradim?

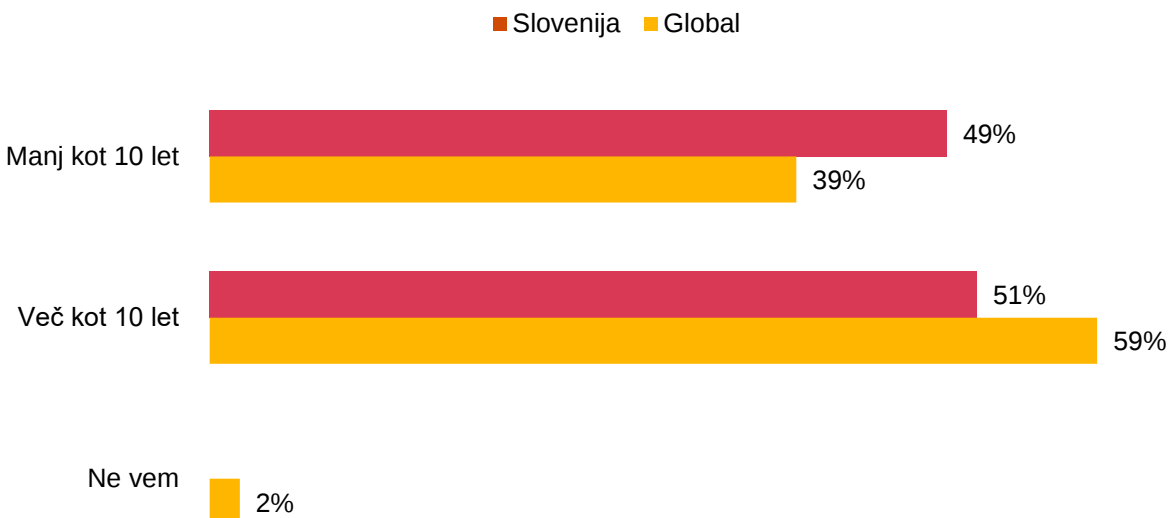
Ključne ugotovitve iz raziskave, ki jih bomo predstavili, bodo razkrile, da se vodilni z vsemi temi vprašanji soočajo že danes. Še več – v določeni meri že intenzivno iščejo odgovore nanje, pa čeprav se v nekaterih primerih tega niti ne zavedajo. Prav zato želimo ta vprašanja, ki so ključna za delovanje poslovnega sveta danes in v prihodnosti, osmisliti in jih predstaviti kot dejstvo, da bi vodilnim pomagali pri določitvi prednostnih nalog za danes in jutri. Kajti ta dvojni imperativ, s katerim se danes soočajo voditelji, je gotovo prvovrstni izziv in razlog za pesimizem. A je obenem tudi priložnost, da poslovni svet odigra svojo vlogo pri vseobsegajoči preobrazbi, ki jo družba tako zelo potrebuje. Predvsem, da postane katalizator inovacij in vodilni motor pri ustvarjanju k rešitvam usmerjene skupnosti. In to je vendarle razlog za (previdni) optimizem.

1. V kakšni kondiciji je moje podjetje?

Izvršni direktorji se zavedajo vedno daljšega seznama groženj poslovanju njihovih podjetij. Skoraj polovica (49 %) slovenskih direktorjev – v globalnem merilu je takšnih za 10 % manj – je prepričana, da njihovo podjetje čez 10 let ne bo več ekonomsko uspešno, če se ne bo preobrazilo že danes. Takšno prepričanje je prisotno v vseh sektorjih, vključno s tehnologijo (41 %), telekomunikacijami (46 %), zdravstvenim varstvom (42 %) in proizvodnjo (43 %).

Skoraj polovica slovenskih direktorjev meni, da njihova podjetja brez preobrazbe ne bodo preživela!

Vprašanje: Kako dolgo bo po vašem mnenju vaše podjetje gospodarsko uspešno, če bo še naprej poslovalo kot doslej?



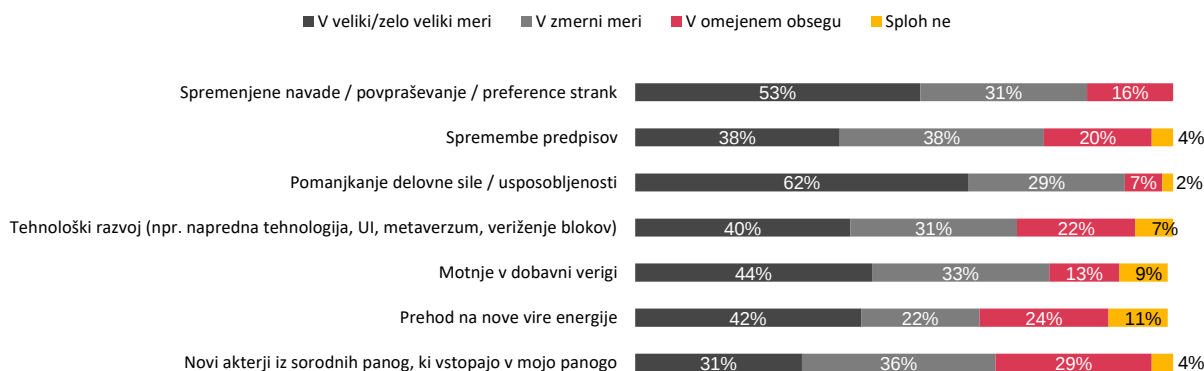
Ko smo anketirance povprašali po grožnjah, ki bodo v naslednjih 10 letih po njihovem mnenju najbolj vplivale na prihodke podjetja, ki ga vodijo, jih je na prvo mesto na globalni ravni največ postavilo spremenjene navade potrošnikov (56 %), slovenske direktorje pa najbolj skrbi pomanjkanje delovne sile oz. ustreznih delovnih veščin; to skrb sta izpostavili skoraj dve tretjini anketiranih slovenskih direktorjev (62 %). Sledijo spremenjene navade potrošnikov (53%), motnje v dobavnih verigah (44 %), prehod na nove vire energije (42 %), motnje v tehnologijah (40 %), spremembe zakonodaje (38 %). Manj kot tretjino slovenskih

direktorjev (31 %) pa skrbijo novi igralci na trgu.

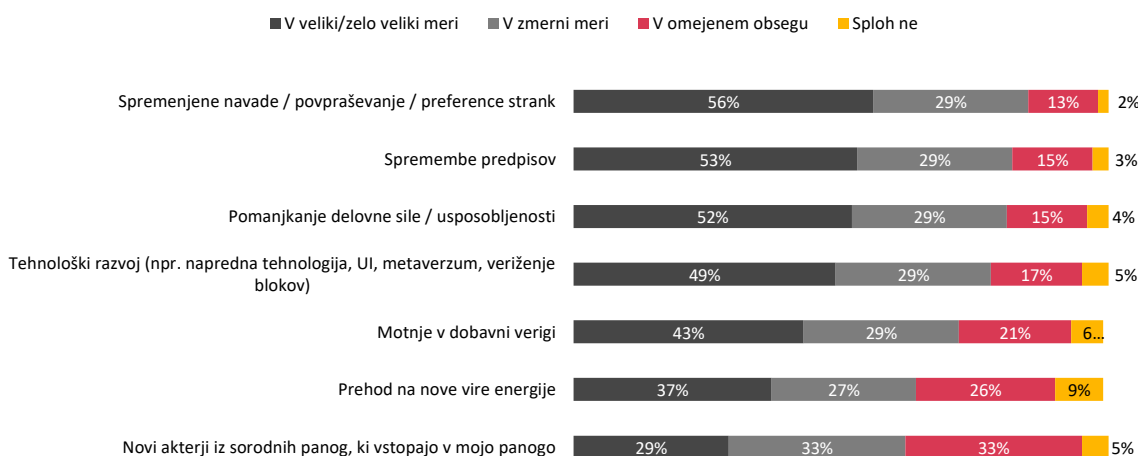
Izvršni direktorji vidijo številne grožnje,
ko gre za dobičkonosnost v njihovi
industriji!

Vprašanje: V kolikšni meri bodo po vašem mnenju
naslednji dejavniki vplivali (tj. povečali ali zmanjšali) na
dobičkonosnost vaše industrije v naslednjih desetih
letih?

Slovenija



Globalno



Verjamemo, da je v ozadju teh števil zavedanje voditeljev, da živimo v izjemnih časih, ki jih zaznamuje pet velikih dejavnikov oz. »megatrendov«. To so podnebne spremembe, tehnološke motnje, demografski premiki, geopolitične spremembe v podobi vedno bolj

porušenega svetovnega reda in ravnovesja, kot smo ga poznali po drugi svetovni vojni, in socialna nestabilnost. Te grožnje skupaj in vsaka posebej preoblikujejo poslovno okolje in z njim svet v celoti. Čeprav nobena od groženj ni novost, njihov obseg, vpliv in predvsem medsebojna odvisnost naraščajo, se pa v posameznih panogah in delih sveta kažejo z različno intenziteto. Razlogov za to pa je veliko.

Na potezi ste vi! »Razpeti med kratkoročnimi izzivi in dolgoročno celostno preobrazbo poslovanja, se današnji voditelji osredotočajo na svoje stranke in na svoje zaposlene. Slovenske izvršne direktorje še bolj kot njihove tuje kolege skrbi pomanjkanje delovne sile in ustreznih izkušenj. Ta skrb je upravičena, saj je na lokalnem trgu zaznati velike vrzeli v poklicih, ki so še pred kratkim veljali za poklice prihodnosti, a so že danes zelo aktualni, predvsem pa iskani. Izjemen napredek v uporabi tehnologije, umetna inteligenca, masovni podatki, tehnologija v oblaku... Vse to je tukaj in zdaj, a znati je treba uporabljati in izkoristiti sebi v prid, hkrati pa v delovni sili videti tisti ključni element za razvoj in napredek. Tisti voditelji oz. podjetja, ki jim bo uspelo združiti oboje, se čez 10 let gotovo ne bodo znašli med tistimi, ki jim je potekel rok uporabnosti, saj se niso prilagodili in so si pravočasno zagotovili karto za vlak preobrazbe, ki z vedno večjo hitrostjo drvi skozi vedno hitrejši svet.« Mag. Sanja Savič, direktorica v pravnem oddelku PwC v Sloveniji in mag. Jerca Zajc, vodja marketinga in poslovnega razvoja v PwC v Sloveniji, vodji projekta PwC-jeve raziskave med izvršnimi direktorji za Slovenijo.

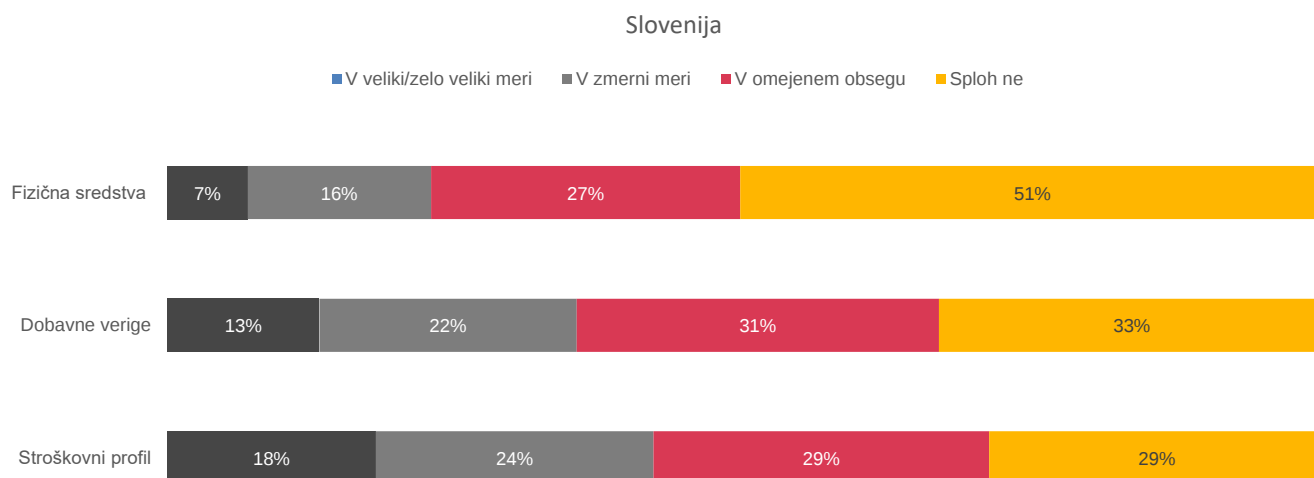
2. Kdaj se bo mojemu podjetju iztekel čas za ukrepanje v boju proti podnebnim spremembam?

Ukrepanje direktorjev, gospodarstva in družbe v celoti je še posebej ključno in nujno na področju boja proti posledicam podnebnih sprememb. Večina globalnih izvršnih direktorjev pričakuje določeno stopnjo vpliva posledic podnebnih sprememb na poslovanje njihovih podjetij v naslednjih 12 mesecih. Direktorji zlasti izpostavljajo vpliv na stroškovne profile (v globalnem merilu jih približno 50 % pričakuje zmeren, velik ali zelo velik vpliv) in dobavnih verigah (42 %). Manj (24 %) jih skrbi škoda na njihovem fizičnem premoženju. Razlike v pogledih direktorjev po vsem svetu so pri tem vprašanju sicer zelo velike. Slovenski

direktorji sodijo med tiste, ki so sicer zaskrbljeni zaradi dolgoročnega vpliva podnebnih sprememb, a ker so neposredne posledice divjanja narave pri nas (za zdaj) precej manj usodne kot marsikje drugje po svetu, je pričakovano stopnja zaskrbljenosti pri nas precej nižja kot denimo na Kitajskem oz. v tistih delih sveta, kjer posledice podnebnih sprememb že občutijo v vsakdanu. V Sloveniji tako polovica (51 %) izvršnih direktorjev meni, da v nobenem primeru ne bodo utrpeli škode na fizičnem premoženju, v globalnem merilu je tako brezskrbnih precej manj, 34 %, v nekaterih državah in regijah, ki so najbolj na udaru posledic podnebnih sprememb, pa je odstotek tistih direktorjev, ki jih skrbi za fizično premoženje njihovih podjetij, zelo visok – na Kitajskem je takšnega mnenja skoraj dve tretjini direktorjev. Nekoliko več vpliva bodo posledice podnebnih sprememb po mnenju slovenskih direktorjev imele v stroškovnih profilih podjetij in v dobavnih verigah. 42 % slovenskih direktorjev meni, da bodo občutili zmeren, velik ali zelo velik vpliv v svojih stroškovnih profilih, v dobavnih verigah pa 35 %. A skoraj enak odstotek direktorjev meni, da vpliva podnebnih sprememb sploh ne bodo občutili oz. bo ta omejen.

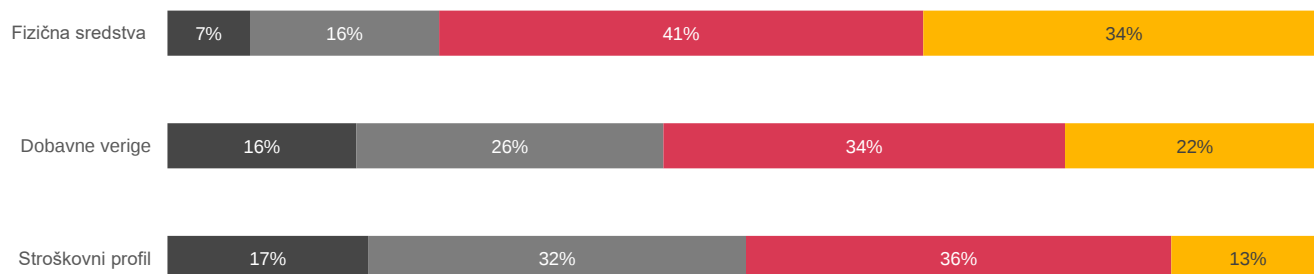
Direktorje skrbijo predvsem posledice, ki jih bodo podnebna tveganja imela na stroškovne profile in dobavne verige.

Vprašanje: V kolikšni meri pričakujete, da bodo v naslednjih 12 mesecih na naslednja področja vašega poslovanja vplivala podnebna tveganja?



Global

■ V veliki/zelo veliki meri ■ V zmerni meri ■ V omejenem obsegu ■ Sploh ne

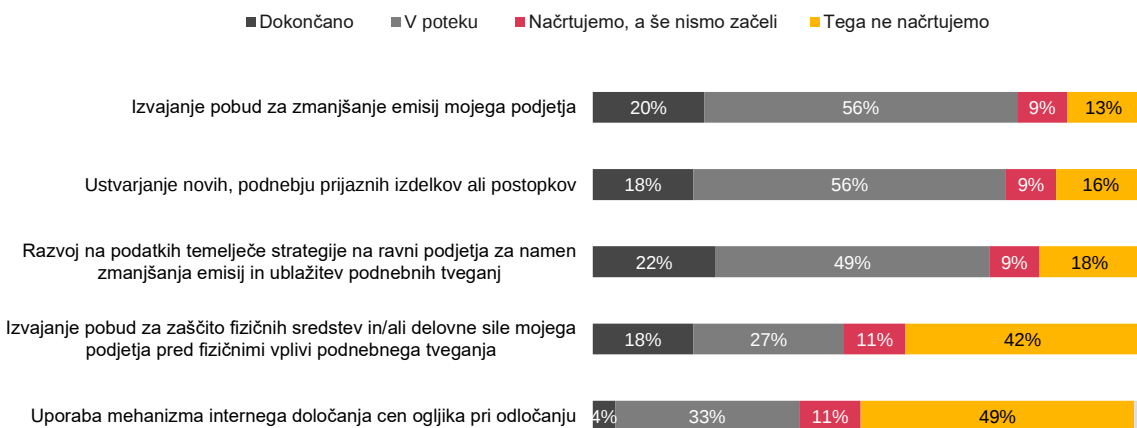


Poglobljena statistična analiza raziskave kaže, da bodo izvršni direktorji, ki se počutijo najbolj izpostavljeni podnebnim spremembam, bolj verjetno ukrepali za njihovo zaježitev oz. za zmanjšanje njihovega vpliva. Ta vrsta reaktivnega pristopa je razumljiva – ko se vaši hiši približuje gozdni požar, boste posegli po gasilni cevi – a takrat je lahko že prepozno. Ukrepanje zoper podnebne spremembe zahteva usklajen, dolgoročen načrt, ki vključuje vse sektorje in vse države. Prav tako ne vemo, koliko bodo ukrepi, ki se za omilitev vpliva podnebnih sprememb danes najpogosteje izvajajo – pobude za razogljichenje, prizadevanja za inovacije podnebnju prijaznih izdelkov in storitev – premaknili jeziček na tehničnici, saj vsi scenariji predvidevajo, da se bo segrevanje ozračja glede na količino emisij, ki so že v ozračju, nadaljevalo.

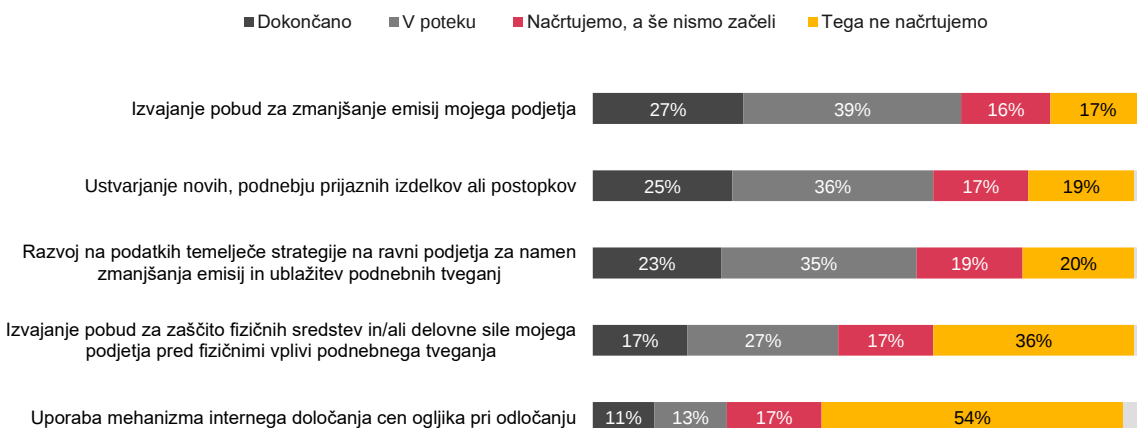
Številna podjetja svoj trud hkrati vlagajo v področja razogljičenja, inovacij in v oblikovanje ustrezne podnebne strategije!

Vprašanje: Spodaj je seznam ukrepov, ki jih podjetja lahko sprejmejo, da se pripravijo na tveganje podnebnih sprememb. Katera izjava najbolje opisuje stopnjo napredka vašega podjetja pri teh ukrepih?

Slovenija



Global



Odločitev, da podjetje za eno od prednostnih nalog izbere blažitev podnebnih tveganj, razogljičenje ali trajnostni model poslovanja, in s tem drugačen način delovanja, nikakor ni enostavna, gre za ogromen strateški izziv. Zdi se, da številna podjetja danes oblikujejo

podnebne strategije, ki ne vključujejo mehanizma internega določanja cen ogljika, s katerim izračunavajo in ovrednotijo svoje emisije toplogrednih plinov. Približno polovica (54 % v globalnem merilu in 49 % v slovenskem) vseh izvršnih direktorjev v raziskavi pravi, da njihovo podjetje ne namerava uporabiti tega mehanizma, čeprav bi s tem potencialno imeli številne koristi, kot so državne spodbude in natečaji za evropska sredstva, bodoče davčne olajšave, izhodišča za trajnostno transformacijo poslovnih modelov in pa dostopa do novih kupcev in trgov. Merjenje in poročanje o napredku kritičnim deležnikom je še en velik izziv. V nedavni ločeni raziskavi PwC je 87 % svetovnih vlagateljev izjavilo, da menijo, da korporativno poročanje vsebuje neutemeljene in nepreverjene trditve o trajnosti (t.i. greenwashing).

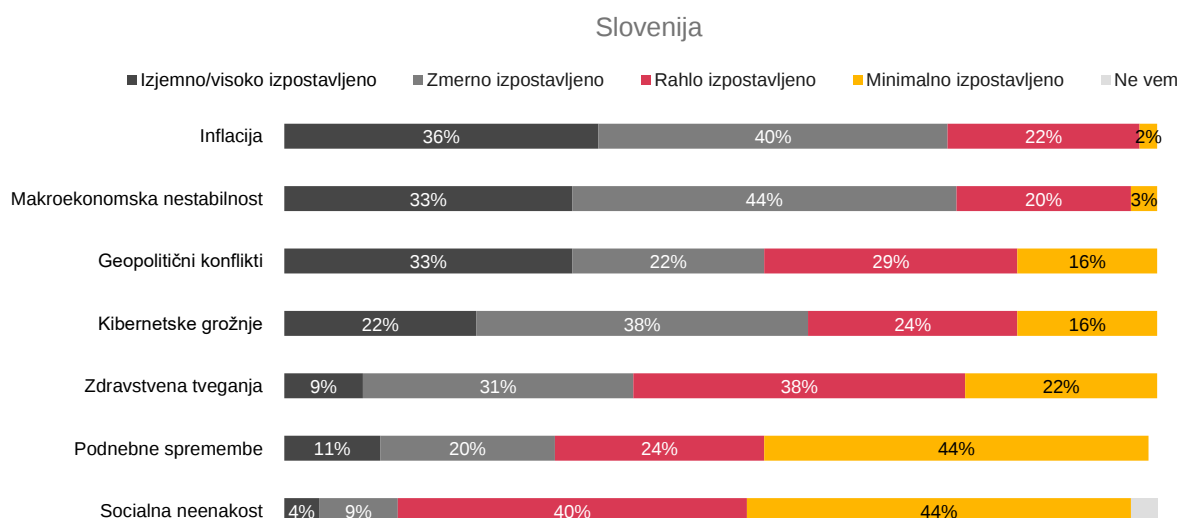
Na potezi ste vi! »Za podjetja v Sloveniji je ključnega pomena, da fizična in prehodna tveganja na področju podnebnih sprememb upoštevajo v vseh vidikih svojega poslovanja. Podnebne projekcije v Sloveniji med drugim opozarjajo na spremembe letnih temperatur, hidrološko variabilnost in segrevanje tal. Takšne spremembe bodo neizogibno povzročile številne sistemske motnje, od ekosistemskih storitev (npr. vplivi na proizvodnjo surovin) in biotske raznovrstnosti (npr. razdrobljenost habitatov), do manj prožnih dobavnih verig (npr. dnevi visokega vročinskega stresa, ki vplivajo na proizvodnjo) in povečano pogostnost poškodb infrastrukture (npr. zaradi pogostejših in intenzivnejših poplav). Obenem pa je zelo pomembno, da tudi v Sloveniji skušamo čim bolj ublažiti posledice podnebnih sprememb, dokler oz. v takšni meri, kot je to še mogoče. Zato bi morale verodostojne zaveze k razogljčenju, katerih del so jasni izvedbeni načrti, postati prednostna naloga vodij. Slednje bi morale biti usklajeno s potrebami po razogljčenju v posameznih sektorjih, obenem pa bi podjetje za celovito poslovanje morale dosežati tudi finančne, socialne in druge okoljske sočasne koristi.« Erato Panayiotou, vodja oddelka za ESG v PwC v Sloveniji.

3. Bi morali v ospredje postaviti vsa ključna tveganja za moje podjetje?

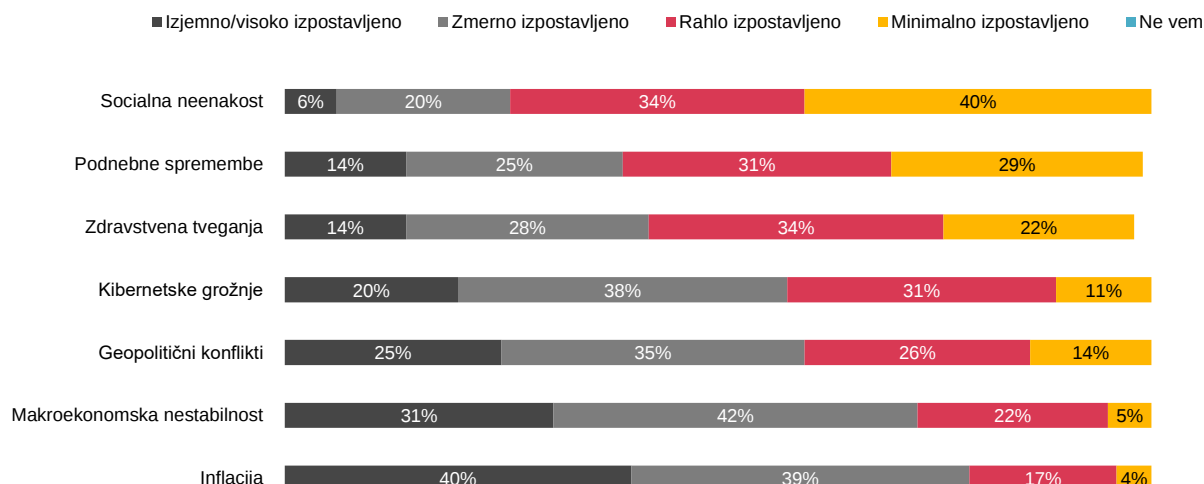
V naslednjih 12 mesecih se izvršni direktorji počutijo finančno najbolj izpostavljeni inflaciji, gospodarski negotovosti in geopolitičnemu tveganju. Vse tri grožnje so aktualna politična in družbena vprašanja, ki v zadnjem letu dni polnijo naslovnice časopisov in prve minute televizijskih oddaj oz. so predmet strokovnih in laičnih razprav. Vojna v Ukrajini je cene energentov pognala v nebo, sledil je dvig cen večine izdelkov in storitev, kar je povzročilo rekordno inflacijo, centralne banke po vsem svetu so dvignile obrestne mere, kar pa je zavrlo rast. Slika se spremeni za srednjeročne (petletne) obete izvršnih direktorjev. V tem časovnem obdobju se na vrhu seznama groženj kibernetске grožnje in podnebne spremembe pridružijo inflaciji, makroekonomski negotovosti in geopolitičnemu konfliktu.

Na vrhu seznama aktualnih groženj:
inflacija, makroekonomska
negotovost in geopolitični konflikti!

Vprašanje: Kako zaskrbljeni ste zaradi naslednjih globalnih groženj, ki bi lahko negativno vplivale na vaše podjetje v naslednjih 12 mesecih?



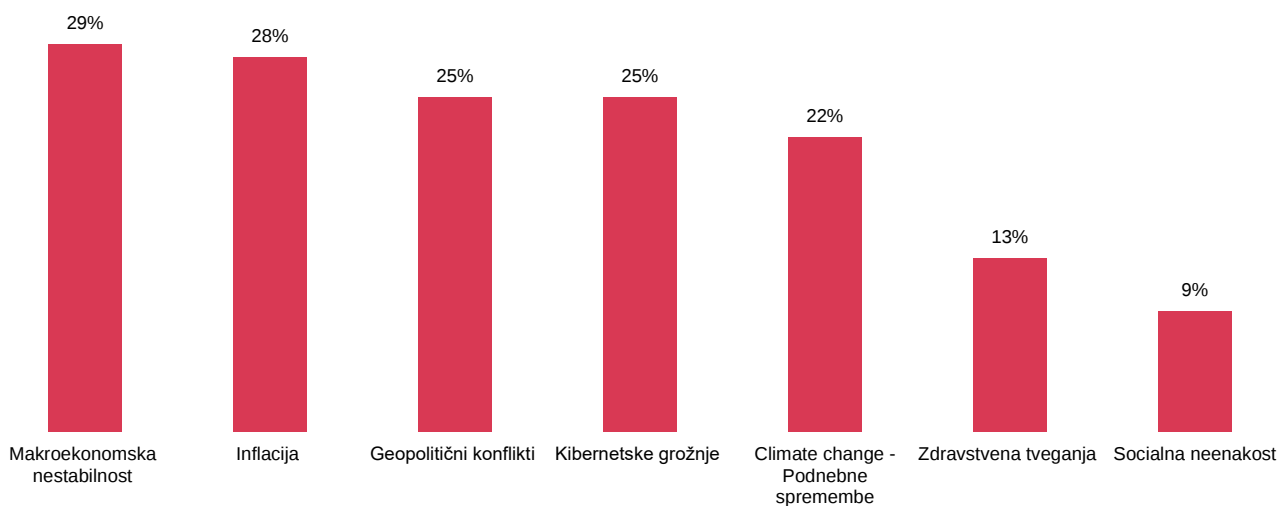
Global



Pogled v prihodnost: kibernetske grožnje in podnebne spremembe se pridružijo aktualnim grožnjam!

Vprašanje: Kako zaskrbljeni ste zaradi naslednjih globalnih groženj, ki bi lahko negativno vplivale na vaše podjetje v naslednjih petih letih?

V naslednjih petih letih



Ali izvršni direktorji tvegajo, ko se osredotočajo na grožnje tukaj in zdaj in imajo zato (pre)malo časa za dolgoročne izzive? Če za primer vzamemo kibernetsko varnost: pri pomembnih naložbah v poslovno tehnologijo – uvedba nove aplikacije, namenjene potrošnikom, razvoj poslovnega področja, zgrajenega na podlagi umetne inteligence, širitev

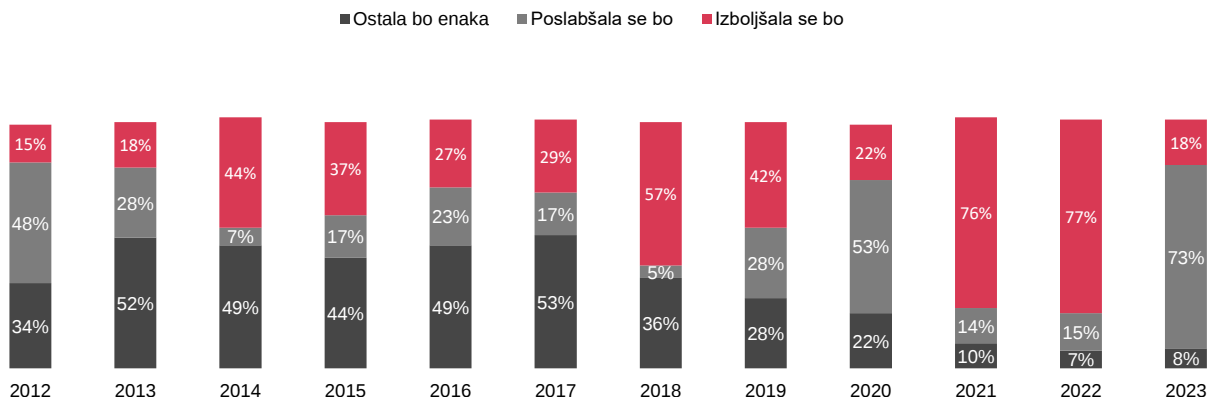
na nov trg – uvajanje naprednih tehnologij hkrati pomeni nenamerno ustvarjanje kibernetске ranljivosti.

Na potezi ste vi! »Podjetja se v zadnjih letih soočajo z zelo zahtevnim poslovnim okoljem, kaj se bo zgodilo v prihodnosti, si z gotovostjo ne upa napovedati nihče, saj je vsako leto več zelo različnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetij. Na veliko dejavnikov preprosto nimamo vpliva in moči, da jih spremenimo. A prav za to moramo tista tveganja in grožnje, ki jih lahko nadzorujemo, jemati toliko bolj resno. Kibernetска varnost, varnost podatkov, socialna blaginja zaposlenih, trajnostno poslovanje: vse to mora biti na vrhu dnevnega reda vodstev in vključeno v strategije poslovanja. Na ta način vzpostavimo stabilnejše operativno okolje, takšno, ki se bolj agilno odzove na tista tveganja, ki so zunaj našega nadzora in takšno, ki morebitne nepredvidljive udarce vendarle lažje preživi.« Mag. Vlado Šarenac, direktor za področje tehnološkega svetovanja za jugovzhodno Evropo, PwC.

4. V kolikšni meri razpoloženje danes vpliva na moj pogled na jutri?

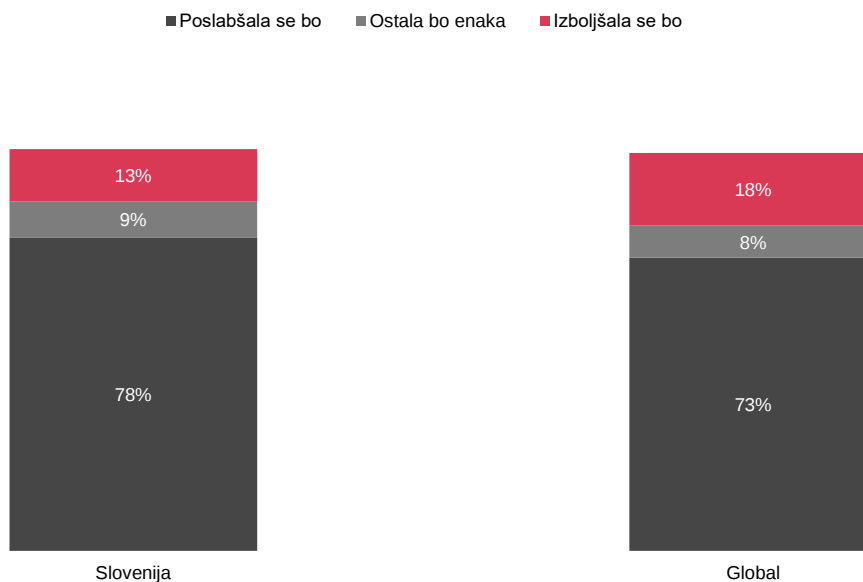
Izvršni direktorji so glede svetovne gospodarske rasti v prihodnjem letu izjemno pesimistični. Za primerjavo najprej pogledjmo graf, ki prikazuje odgovore izvršnih direktorjev na vprašanje o svetovni gospodarski rasti. Prikazani so odgovori na globalni ravni med letoma 2012 in 2023.

Svetovna gospodarska rast med letoma 2012 in 2023



Izjemni pesimizem glede gospodarske svetovne rasti tako v Sloveniji kot v svetu!

Vprašanje: Kako menite, da se bo spremenila gospodarska rast (tj. bruto domači proizvod) v naslednjih 12 mesecih, če se sploh bo, na ravni globalnega gospodarstva?



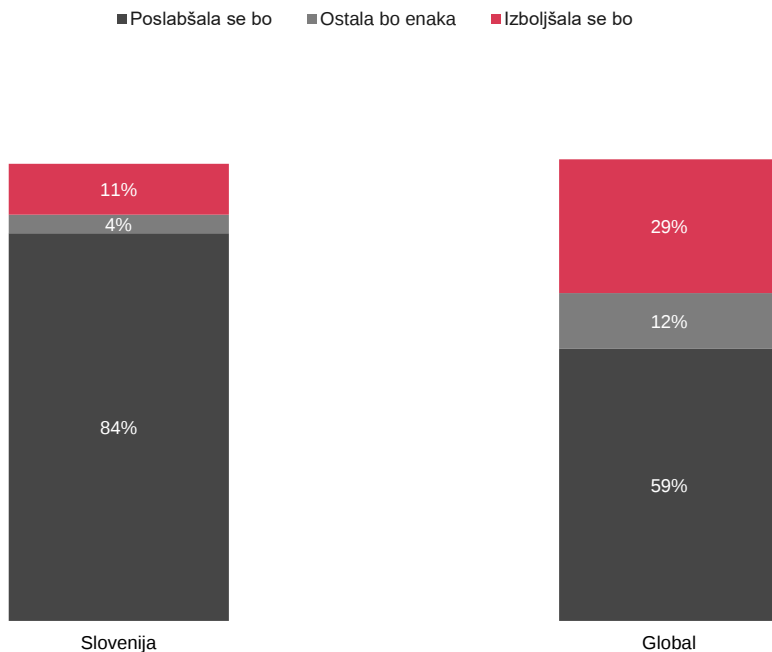
Največji kratkoročni izziv, s katerim se soočajo izvršni direktorji tako v Sloveniji kot globalno, je stanje svetovnega gospodarstva. Kar 78 % slovenskih izvršnih direktorjev predvideva, da se bo svetovna gospodarska rast v naslednjih 12 mesecih upočasnila; na globalni ravni je takšnih nekoliko manj, a še vedno velika večina, 73 %. Ta pričakovanja predstavljajo močan obrat v primerjavi z lanskim letom, ko je kar 77 % direktorjev po svetu, ter 57 % v Sloveniji,

predvidevalo gospodarsko rast. Lanskoletni optimizem, ki ga je poganjalo upanje po skorajšnjem koncu pandemije, so že v začetku leta 2022 razblinili nepričakovani dogodki, kot so ruska invazija na Ukrajino, skokovita rast cen energentov in surovin ter pospešena rast cen in plač.

Slovenski direktorji pa so, za razliko od nekaterih tujih kolegov po svetu, še bolj kot glede rasti globalnega gospodarstva pesimistični glede rasti slovenskega gospodarstva v naslednjem letu. Kar 84 % vprašanih meni, da bo rast upadla, medtem ko je v globalnem merilu takih »le« 59 %. Še bolj kot slovenski direktorji pa so denimo pesimistični njihovi nemški kolegi – v negativno gospodarsko rast nemškega gospodarstva je prepričanih kar 94 % nemških direktorjev!

Rekordni pesimizem glede rasti slovenskega gospodarstva!

Vprašanje: Kako menite, da se bo spremenila gospodarska rast (tj. bruto domači proizvod) v naslednjih 12 mesecih, če se sploh bo, na ravni lokalnega (v našem primeru slovenskega) gospodarstva?



Pesimizem izvršnih direktorjev lahko ovrednotimo tako, da primerjamo zaupanje v možnosti za rast njihovih podjetij (v nasprotju z globalnim in nacionalnim gospodarstvom) v naslednjih 12 mesecih. To je vprašanje, ki ga generalnim direktorjem na globalni ravni PwC zastavlja

že od leta 2007. Padec ravni zaupanja izvršnih direktorjev v obete lastne organizacije med lanskim in letošnjim letom (približno 25 %) je bil znatno manjši od padca leta 2009 (več kot 50 %), vendar večji kot v katerem koli drugem obdobju v zadnjih 15 letih. Bile so izjeme: izvršni direktorji v Afriki, Braziliji, na Kitajskem, Japonskem in na Bližnjem Vzhodu so o svojih obetih za rast prepričani približno tako kot lani, povsod drugje po svetu, tudi v Sloveniji, pa je zaupanje v kratkoročno rast upadlo, zlasti med izvršnimi direktorji v panogah nepremičnin in zasebnega kapitala, ki čutijo učinke naraščajočih stroškov kapitala in zaostrenih likvidnostnih pogojev. Se pa zaupanje v rast podjetij med direktorji spet okrepi, ko jih povprašamo, kakšna so njihova pričakovanja za obdobje prihodnjih treh let.

Več zaupanja je med direktorji glede rasti prihodkov njihovih podjetij!

Vprašanje: Kako prepričani ste v rast prihodkov vašega podjetja v naslednjih 12 mesecih?

■ Sploh nisem prepričan ■ Rahlo prepričan ■ Zmerno prepričan ■ Zelo oz. izjemno prepričan

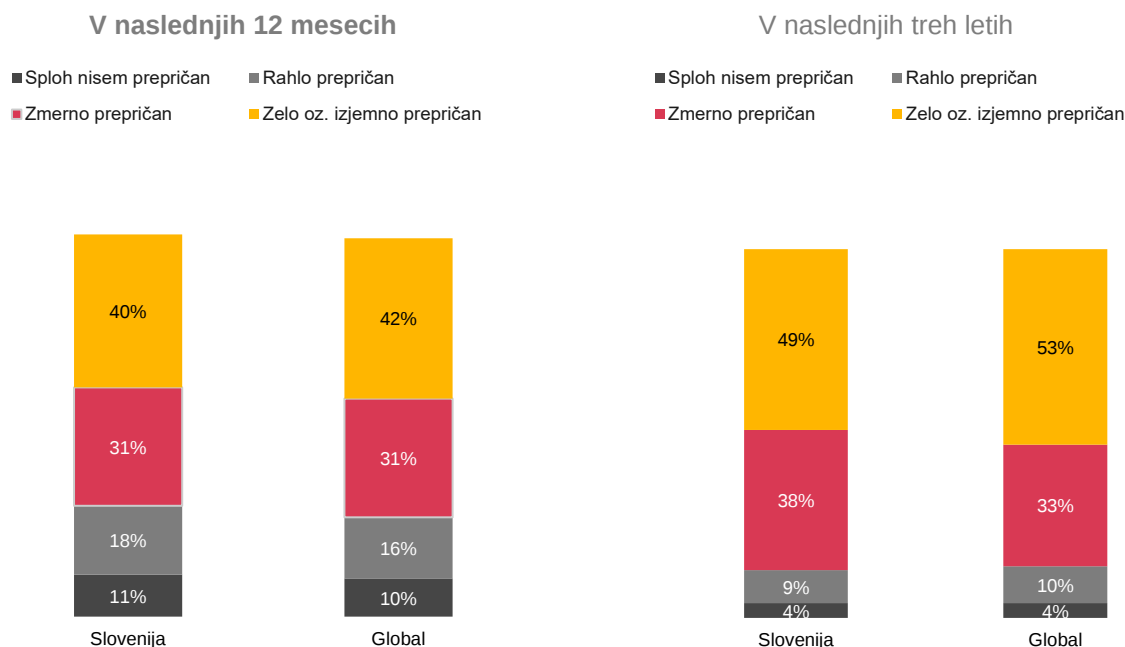


So pa zato tudi slovenski direktorji bolj optimistični glede rasti prihodkov svojih podjetij oz. organizacij. 40 % jih je namreč trdno prepričanih v rast prihodkov svojih podjetij, v zmerno

rast jih je prepričanih 31 %, v rahlo rast pa 18 %, medtem ko jih 11 % v rast ni prepričanih. Napovedi se še izboljšajo pri napovedi rasti prihodkov anketiranih direktorjev za obdobje treh let.

Kaj bo čez tri leta? Direktorji so prepričani oz. upajo na večjo rast prihodkov!

Vprašanje: Kako prepričani ste v rast prihodkov vašega podjetja v naslednjih 12 mesecih in v naslednjih treh letih?



Ob tej dramatični spremembi razpoloženja generalnih direktorjev iz lanskega na letošnje leto se poraja vprašanje: “Ali je pretirani optimizem pred letom dni zamenjal pretirani pesimizem?” Konec koncev so tudi izvršni direktorji ljudje in prav tako kot vsi dovzetni za učinke nedavnih dogodkov in druge kognitivne pristranskosti, za katere je obsežna raziskava vedenjske ekonomije pokazala, da so vseprisotne pri vseh posameznikih.

Na potezi ste vi! »Navkljub pesimizmu in številnim izzivom se podjetja večinoma dobro prebijajo skozi zunanje izzive, s katerimi se srečujejo, prav tako so na ohlajanje gospodarstva bistveno bolje pripravljena, kot bila v preteklih krizah. Realno je sicer pričakovati kratkoročni upad dobičkov podjetij zaradi visoke inflacije, predvsem stroškov

energije in dela – pri čemer bodo najbolj prizadete tiste panoge, ki so energetske potratne in svojih cen ne morejo v celoti prenesti na končnega potrošnika ali tiste z izdelki široke potrošnje, ki so med pandemijo Covid-19 beležile največjo rast (npr. bela in zabavna tehnika, športna oprema, itd.). Zagotovo leto ne bo lahko za sektor turizma, kjer turističnih bonov ni več, primanjkuje pa delovne sile, prav tako bo zanimivo spremljati, kaj se bo v času vedno višjih obrestnih mer dogajalo v nepremičninskem sektorju». Primož Rozman, direktor za področje finančnega svetovanja ter združitve in prevzemov v PwC Slovenija

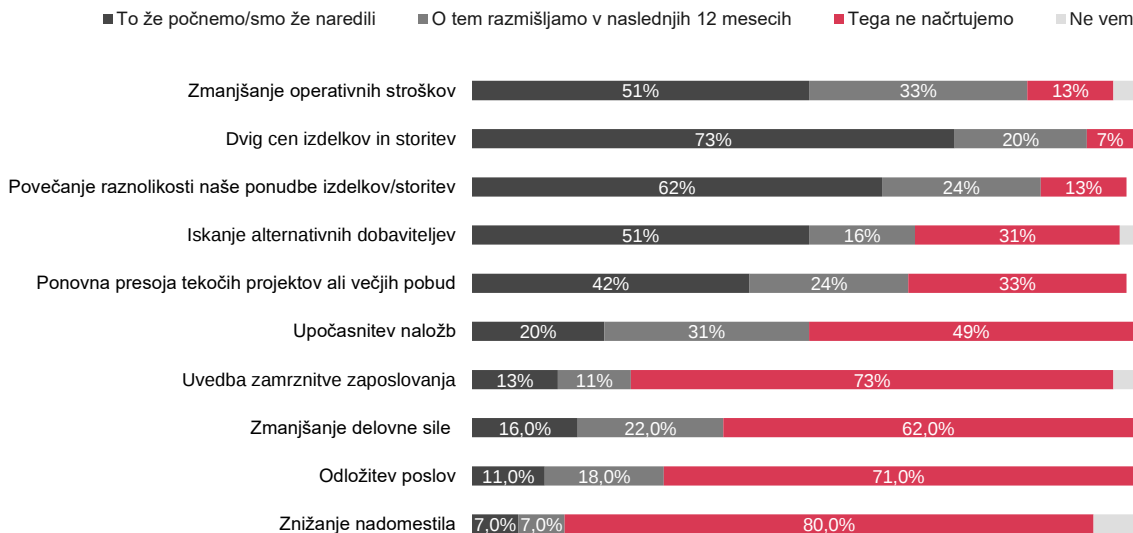
5. Kako se ujemajo strategije odpornosti in delovne sile mojega podjetja?

V odgovor na kratkoročne gospodarske izzive izvršni direktorji pravijo, da sprejemajo ukrepe za spodbujanje rasti prihodkov in zmanjšanje stroškov, ne da bi odložili strateške pobude za združitve in prevzeme. Zanimivo je, da čeprav dobra polovica (51 % slovenskih in 52 % globalnih) izvršnih direktorjev pravi, da so že začeli zmanjševati stroške, jih manj kot petina (13 % slovenskih in 19 % globalnih direktorjev) izvaja zamrznitev zaposlovanja, 16 % (enak odstotek slovenskih in globalnih) pa jih zmanjšuje velikost svoje delovne sile. To je v popolnem nasprotju s tem, kar smo slišali od izvršnih direktorjev oktobra in novembra 2008, torej v obdobju velike svetovne finančne krize, ko nam je več kot dvakrat več direktorjev povedalo, da pričakujejo kratkoročno zmanjšanje števila zaposlenih.

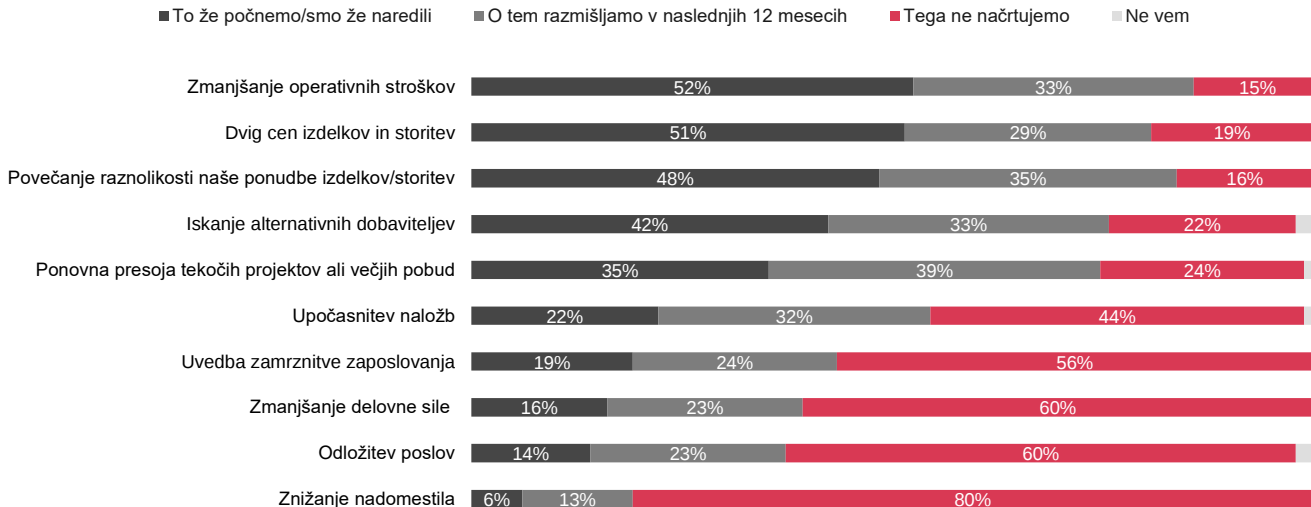
Izvršni direktorji zmanjšujejo stroške, nimajo pa namena odpuščati!

Vprašanje: Katera od naslednjih možnosti najbolj opisuje katerega koli izmed ukrepov, o katerem morda razmišlja vaše podjetje, da bi v naslednjih 12 mesecih ublažilo morebitne gospodarske izzive in nestabilnosti?

Slovenija



Global

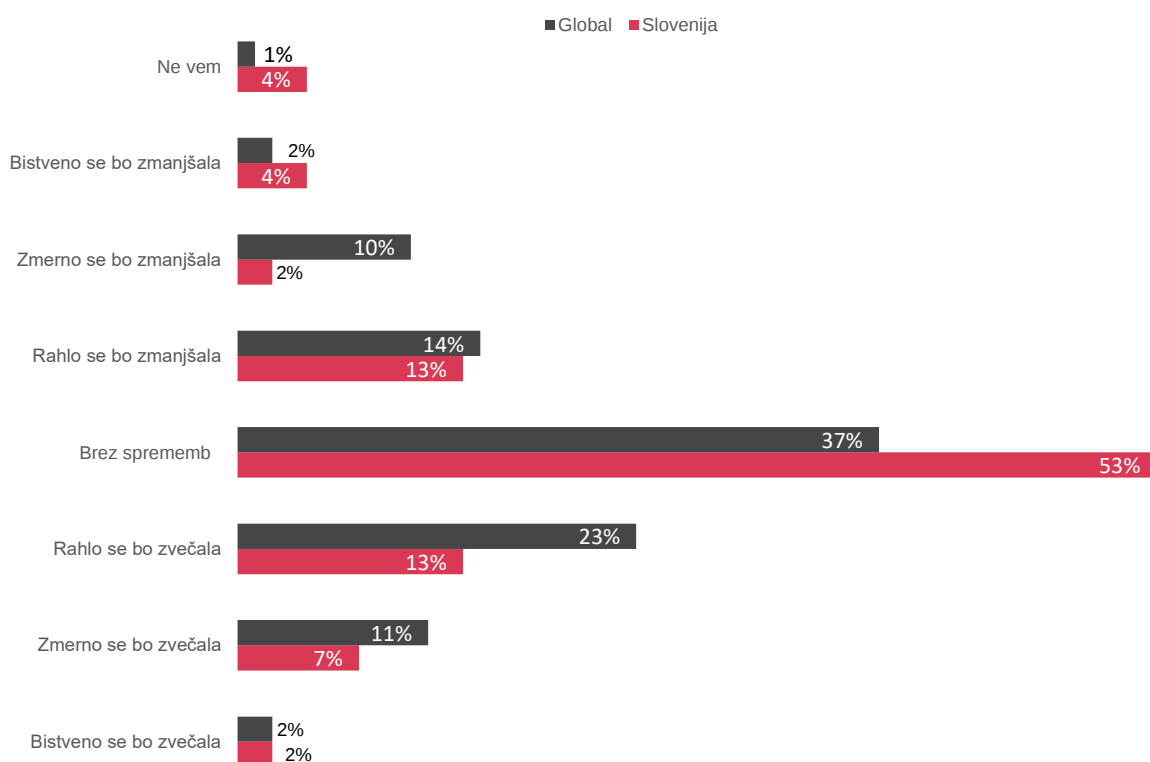


Podatki iz raziskave kažejo, da izvršni direktorji ne želijo odpuščanj. To je gotovo posledica množičnih odpovedi (ang. Great Resignation), ki je sledila pandemiji koronavirusa in posledično bitki za talente ter usposobljeno in visoko motivirano delovno silo. Zdi se, da so direktorji v večini prepričani, da so se zaposleni vedno manj pripravljene žrtvovati za službo.

in da se bodo podobne visoke stopnje odliva nadaljevale tudi v prihodnosti, ko se bo, sodeč po bojaznih direktorjev, trend odpovedi oz. odhoda zaposlenih le še večal. Dobra polovica slovenskih direktorjev (53 %) jih meni, da bo stopnja zaposlenosti v njihovih podjetjih oz. organizacijah ostala približno na enaki ravni, 22 % jih meni, da se bo odliv delavcev povečal, 19 % pa, da se bo zmanjšal.

Večina direktorjev pričakuje, da bo stopnja zaposlenosti v njihovih podjetjih ostala približno enaka!

Vprašanje: Kako se bo po vašem mnenju v vašem podjetju spremenila stopnja odpovedi/upokojitve zaposlenih v naslednjih 12 mesecih?



Na potezi ste vi! »Trg dela se sooča s tektonskimi spremembami. Priča smo rekordno nizki stopnji brezposelnosti, a hkrati povečanim povpraševanjem po delovni sili. Demografske projekcije niso spodbudne. Normativna ureditev, ki otežuje pridobivanje kadrov iz tujine je slepa pega našega sistema. Povečana uporaba umetne inteligence zahteva prehod od osnovnih kognitivnih sposobnosti zaposlenih na tehnološke in socialne veščine. Ob vsem tem pa se zaznava še trend množičnih odpovedi, ki je posledica pospešenega osredotočanja na zdravje zaposlenih po pandemiji ter premika v miselnosti in

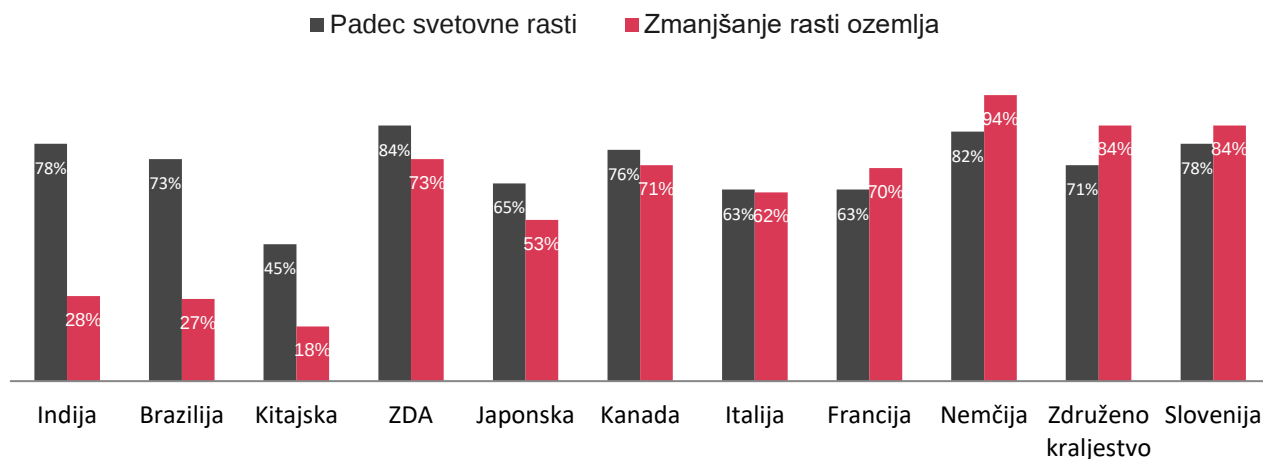
definiciji prioritet mlajših generacij. Naučili smo se, da krize prinašajo nove izkušnje in povzročajo spremembe v vrednostnih sistemih. Ravno zato so delodajalci vse bolj usmerjeni v ohranitev ključnih, dobrih kadrov. Na trgu dela štejeta fleksibilnost in hitro odzivanje na spremembe, delodajalci se morajo odmakniti od dolgotrajnih procesov kadrovskega načrtovanja in postati agilnejši pri zmanjševanju razkoraka v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci.« Mag. Sanja Savič, direktorica v pravnem oddelku PwC v Sloveniji

6. Na katere nove nepredvidene situacije se mora moje podjetje pripraviti ob naraščanju geopolitičnih tveganj?

Svetovni dogodki so poglobili pomen geopolitike in se odražajo na več načinov. Izvršni direktorji v Združenih državah Amerike, v Braziliji, Kanadi, na Kitajskem in Japonskem ter v Indiji so bolj optimistični glede kratkoročnih obetov rasti v svojih državah kot v svetu kot celoti. Vse večji poudarek na nacionalnih interesih namesto na globalnih pomeni pospešitev trendov, ki jih opažamo že nekaj časa, saj je bil konsenz o odprtih trgih in globalni trgovini brez trenja porušen. Izjema so velika gospodarstva, kjer so posledice geopolitičnih pretresov najbolj neposredne, v tem trenutku je to Evropa. Ko so se generalni direktorji v času, ko je potekala raziskava, v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji in v večini drugih evropskih držav, vključno s Slovenijo, pripravljali na morebitno »mrzlo zimo«, so pričakovali, da bo rast na njihovih domačih trgih zaostajala za svetovnim gospodarstvom.

Direktorji v Evropi za razliko od večine sveta bolj pesimistični glede rasti domačega gospodarstva kot svetovnega!

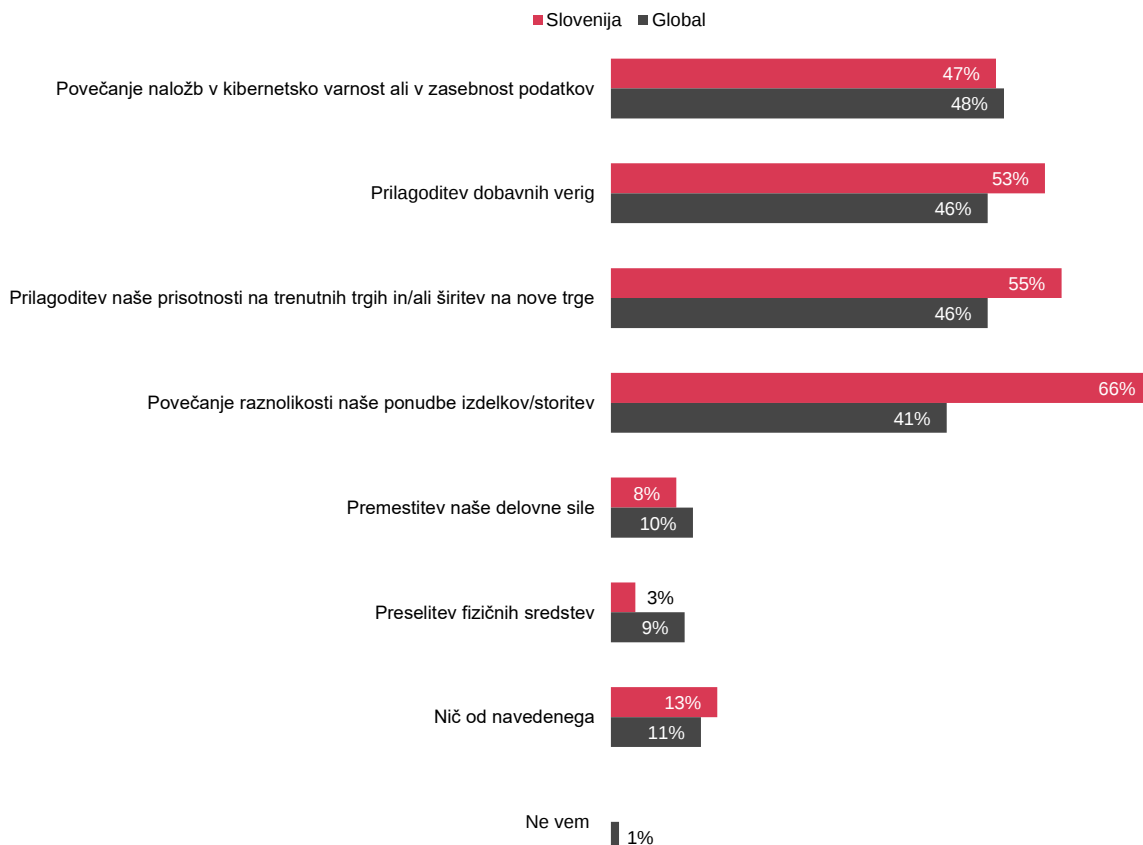
Vprašanje: Kako menite, da se bo spremenila gospodarska rast (tj. bruto domači proizvod) v naslednjih 12 mesecih, če se sploh bo, na ravni globalnega in nacionalnega gospodarstva?



Izvršni direktorji, ki pravijo, da so izpostavljeni geopolitičnemu tveganju, ukrepajo, pri čemer je v Sloveniji daleč največ direktorjev, dve tretjini, osredotočenih na raznolikost svoje ponudbe izdelkov in storitev, 55 % jih prilagaja svojo prisotnost na obstoječih trgih oz. se po potrebi širi na nove trge, 53 % jih prilagaja dobavne verige, slaba polovica, 47 %, povečuje sredstva za kibernetске naložbe. Če te podatke primerjamo z globalnimi, vidimo, da so ti štirje ukrepi prisotni tudi v tujini, le da je vrstni red nekoliko drugačen, saj na globalni ravni zaščito pred zaostrenimi geopolitičnimi razmerami največ direktorjev išče v povečanju investicij v kibernetško varnost.

Slovenski direktorji se najbolj osredotočajo na povečanje raznolikosti ponudbe svojih izdelkov in storitev!

Vprašanje: Katero od naslednjih aktivnosti, če sploh katero, načrtujete za zmanjšanje izpostavljenosti geopolitičnim konfliktom v naslednjih 12 mesecih?



Na potezi ste vi! »Fleksibilnost in prilagodljivost sta ključni poslovni sposobnosti za blažitev makroekonomskih in geopolitičnih tveganj. Hitro odzivanje na tržno realnost in prilagajanje poslovnih modelov se je izkazalo za ključnega pomena ob hkratnem zagotavljanju notranje stabilnosti poslovanja. Gledati pa je treba tudi na dolgi rok. Nujno je čim prej poenotiti trajnostne in digitalne strategije s poslovnimi cilji podjetij in družb. Ena brez drugega ni niti smiselno niti učinkovito. Trajnostno poslovanje mnogi še vedno enačijo z dodatnim stroškom. Resnica pa je drugačna. Osredotočiti se je potrebno na obnovljive vire energije, ponovno uporabo materialov, recikliranje odpadkov in podobno. Uspešna podjetja v svetu s takimi poslovnimi modeli že uspešno ustvarjajo nove konkurenčne prednosti. Pri tem so potrebne naložbe v tehnologije, inovacije in usposabljanja zaposlenih.

Kajti ustvarjajo se novi izdelki, storitve, trgi in poslovni modeli, prilagajajo se dobavne verige, odnosi z zaposlenimi in s poslovnimi partnerji«. Mag. Vlado Šarenac, direktor za področje tehnološkega svetovanja za jugovzhodno Evropo, PwC.

7. Koliko časa in finančnih sredstev namenjam za prihodnost?

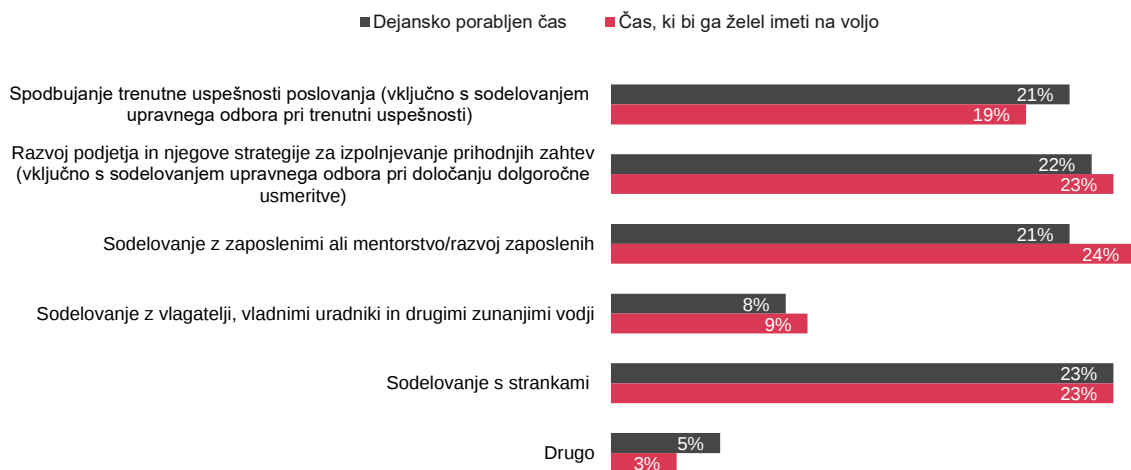
Svet in z njim Slovenija se torej srečujeta z vrsto kratkoročnih in dolgoročnih izzivov, ki jih je potrebno medsebojno povezati, obenem pa tudi nasloviti. Kratkoročni izzivi so povezani predvsem s posledicami vojne v Ukrajini ter visokimi cenami, zlasti energentov, srednje- in dolgoročni pa s posledicami podnebnih sprememb ter zelenim prehodom, preobrazbo poslovanja za prihodnost, zagotavljanjem izobražene in usposobljene delovne sile, v Evropi pa gotovo tudi s staranjem prebivalstva. Toda kako se z vsemi temi izzivi spopasti hkrati? Čemu naj direktorji in vodstva dajo prednost in koliko časa naj posvetijo posameznim izzivom oz. (pre)številnim prednostnim nalogam? Vse se začne pri koledarju izvršnega direktorja.

Generalne direktorje smo vprašali, kako razdelijo svoj čas med vrsto prednostnih nalog, vključno s spodbujanjem trenutne operativne uspešnosti, prilagoditvijo poslovanja za prihodnost, preživljanjem časa s strankami, delu in sodelovanju z zaposlenimi, interakcijo z vlagatelji, upravnim odborom in drugimi zunanjimi zainteresiranimi stranmi. Spodbujanje trenutne operativne uspešnosti je izvršnim direktorjem vzelo največji delež časa. Če bi lahko preoblikovali svoje urnike, so nam povedali izvršni direktorji, bi več časa porabili za razvoj podjetja in za razvoj strategij za izpolnjevanje prihodnjih potreb.

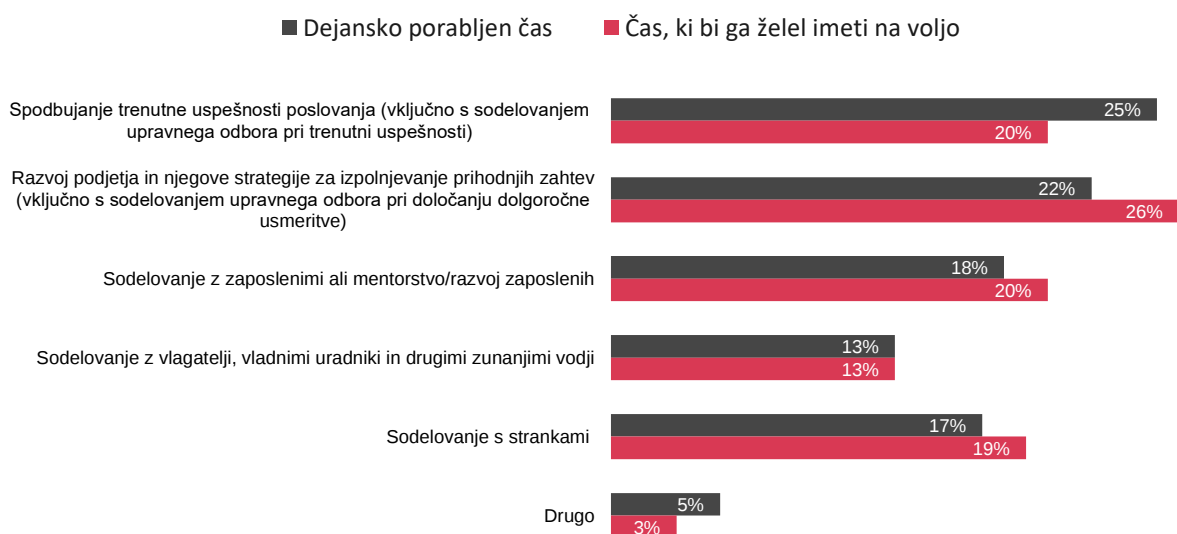
Direktorji si želijo predvsem več časa
za dolgoročni razvoj podjetja in za
sodelovanje z zaposlenimi!

Vprašanje: Kolikšen odstotek časa med svojim
delavnikom v povprečju porabite za vsako od naslednjih
dejavnosti?

Slovenija



Global



Mnenja slovenskih direktorjev so zelo podobna mnenju njihovih globalnih kolegov. Večina direktorjev največ časa posveti tekočim operativnim nalogam kljub želji, da bi jim ga nekoliko manj. Skoraj enako časa kot za tekoče operativne posle vodje porabijo za razvoj podjetja oz. za strategije za izpolnjevanje prihodnjih potreb, radi pa bi ga več. Več časa, kot ga imajo danes na voljo, bi želeli imeti tudi za svoje zaposlene, za tesnejše sodelovanje z njimi, mentorstvo in razvoj zaposlenih.

Čas pa ni edino, kar je potrebno uravnovežiti med kratkoročnimi in dolgoročnimi izzivi, pomembno vlogo igrajo tudi finančna sredstva. Slovenski direktorji so najbolj osredotočeni na izpopolnjevanje delovne sile podjetja na prednostnih področjih (78%), sledi avtomatizacija procesov (73 %), izpopolnjevanje in uvajanje naprednih tehnologij, kot sta umetna inteligenca in tehnologija v oblaku (62 %), bolj kot njihovi tuji kolegi so slovenski direktorji osredotočeni na uvajanje alternativnih virov energije, manj pa na prilagoditev dobavnih verig (27 %). Vse to pomeni, da so direktorji, slovenski in tuji, tako časovno kot finančno vsaj na deklarativni ravni bolj osredotočeni na preoblikovanje podjetja za prihodnost, nekoliko manj pa na ohranitev trenutnega poslovanja. Vprašanje, ki se poraja, pa je, ali je v praksi zares tako.

8. Kako ključna je moja vloga vodje pri preobrazbi mojega podjetja?

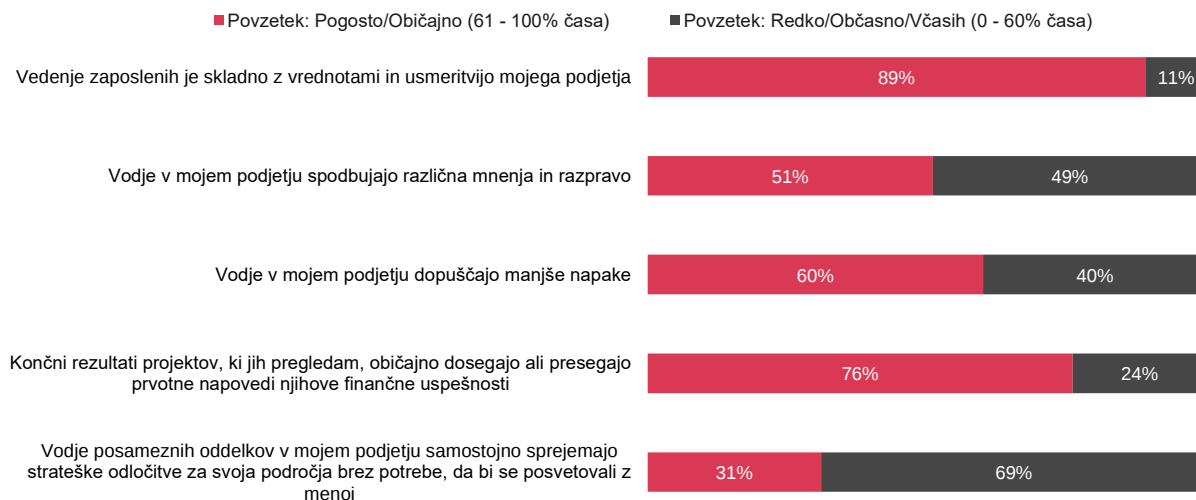
Da bi preoblikovali svoje poslovanje v prihodnosti, medtem ko se soočajo s kratkoročnimi operativnimi izzivi, izvršni direktorji potrebujejo pomoč svojih ljudi – tako vodij posameznih oddelkov, srednjih menedžerjev in vseh zaposlenih. Zavzete, opolnomočene organizacije delujejo in napredujejo hitreje, uvajajo inovacije in učinkoviteje sodelujejo z namenom napredka. Za izvršne direktorje, ki si želijo takšne zaposlene, letošnja raziskava nakazuje nekaj opozorilnih znakov in priložnosti za napredek. Polovica vprašanih direktorjev (49 %) je dejalo, da vodje v njihovi organizaciji pogosto ne spodbujajo razprav in drugačnega razmišljanja, 40 % pa, da vodje posameznih oddelkov pogosto ne tolerirajo manjših napak, kar 69 % (v globalnem merilu 76 %) pa jih je navedlo, da njihovi neposredno podrejeni vodje

posameznih služb in oddelkov pogosto ne sprejemajo samostojnih strateških odločitev. V praksi naj bi bilo drugače, saj določen položaj zahteva tudi odgovornost.

Direktorji za soočanje z izzivi potrebujejo pomoč svojih ljudi!

Vprašanje: Za vsako od spodnjih trditev navedite, kako pogosto se pojavlja v vašem podjetju:

Slovenija



Global



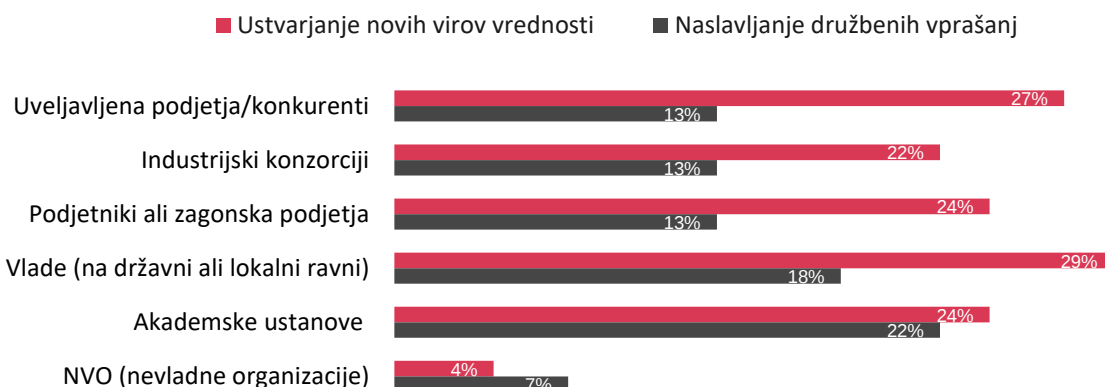
Takšne številke nakazujejo, da v mnogih organizacijah ni pogojev, v katerih bi vodje in zaposleni sami stopili na pot preobrazbe in se učinkovito spopadli z vedno številčnejšimi grožnjami. Preoblikovanje poslovanja bo v prihodnjih letih gotovo ena od osrednjih nalog izvršnih direktorjev in njihove najožje ekipe. A dejstvo je, da so korenite spremembe možne le, kadar se posamezniki na vseh ravneh prilagajajo in rastejo. Izvršni direktorji morajo vse svoje moči usmeriti v snovanje skupne vizije in njenem uresničevanju ter v opolnomočenje svojih ljudi za sprejemanje skupnih odločitev in tako postati prvi in glasni zagovorniki nujno potrebnih sprememb.

9. Kakšen poslovni sistem gradim?

Raznolikost in kompleksnost današnjih poslovnih izzivov daje prednost sposobnosti sodelovanja prek meja korporacije. Da bi dobili vpogled v to dinamiko, smo izvršne direktorje vprašali, kako sklepajo partnerstva – s kom in s kakšnim ciljem. Rezultati kažejo, da podjetja sodelujejo s široko mrežo zunanjih deležnikov in da so ti odnosi najpogosteje vzpostavljeni za ustvarjanje novih virov vrednosti. Obravnavanje družbenih vprašanj, kot so podnebne spremembe, je bilo pogosteje cilj sodelovanja z neposlovnimi subjekti, kot so nevladne organizacije, vladne agencije in akademske institucije.

Podjetja bodo bolj verjetno sodelovala pri ustvarjanju poslovne vrednosti kot pri reševanju družbenih vprašanj!

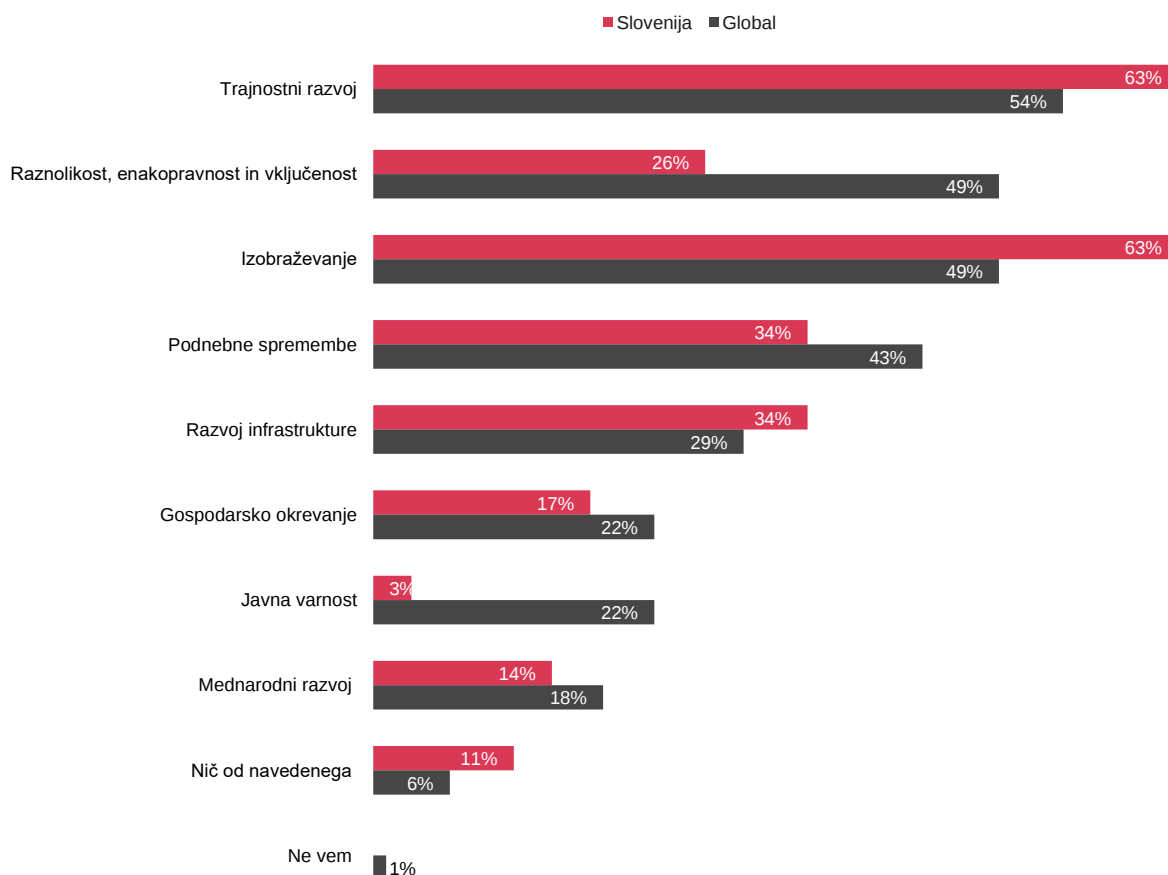
Vprašanje: V kakšnem obsegu vaše podjetje sodeluje z naslednjimi skupinami, da bi ustvarilo nove vire vrednosti (npr. ustvarjanje novih izdelkov na novih trgih) ali pri naslavljanju družbenih vprašanj



Večja podjetja bodo pogostejše kot manjša reševala družbene izzive s sodelovanjem z drugimi institucijami. Zanimivo pa je gotovo dejstvo, da slovenski direktorji tako glede ustvarjanja novih virov vrednosti kot tudi obravnavanja družbenih vprašanj manj kot njihovi globalni kolegi računajo na nevladne organizacije, saj jih, sodeč po tej raziskavi, z njimi sodeluje le peščica, zato pa je več sodelovanja z akademskimi institucijami. Kar pa zadeva področje sodelovanja tako z vladnimi kot nevladnimi organizacijami, pa tudi z akademskimi institucijami, direktorji navajajo, da je največ sodelovanja na področju trajnostnega razvoja, izobraževanja, podnebnih sprememb in razvoja infrastrukture.

Z neposlovnimi subjekti slovenska podjetja največ sodelujejo na področju trajnostnega razvoja in izobraževanja!

Vprašanje: Na katerem od naslednjih področij vaše podjetje sodeluje z negospodarskimi subjekti (vladami, nevladnimi organizacijami ali akademskimi ustanovami) pri reševanju družbenih vprašanj?



Na potezi ste vi! »Živimo v svetu nenehnih sprememb in zdi se, da se v čase, kot smo jih poznali, ni mogoče vrniti. Že kratek sprehod skozi zadnjih petnajst let, v čas po veliki svetovni finančni krizi, priča o tem, koliko preobrazb smo že doživeli! In potem se zdi, da je to poročilo še eno v vrsti priporočil, ki vam svetuje in od vas zahteva preobrazbo, agilnost, spremembe! Vem, da boste ob tem zamahnili z roko, rekoč: »Spreminjamo oz. prilagajamo se že ves čas!« Drži. V zadnjih desetih letih so poslovni svet preplavili »trendovski« izrazi, s katerimi smo poskušali razložiti razmere na trgu in ki so postale vodilo pri pripravi različnih poslovnih strategij. Pred desetimi leti je bila ta beseda »inovacija« in podjetja so jih eno za drugim začela uvajati. Pred približno šestimi leti inovativnost ni več zadostovala in pojavila se je beseda »motnje«. Z njo smo opisovali številne ovire na poti do razvoja in uspeha, poslovni subjekti pa smo pod drobnogled vzeli naše operativne modele. Pred nekaj leti pa smo vse stavili na besedo »agilen«, tj. prožen, prilagodljiv – če si znal biti tak, potem je bil tvoj uspeh zagotovljen. V času pandemije smo začeli množično uporabljati besedo »odpornost«, postati odporen na spremembe in nenehno spreminjajoče se okoliščine ni bil le ključ do preživetja, temveč tudi do razvoja. Danes vse upe polagamo v umetno inteligenco in najsodobnejšo tehnologijo, obenem pa so v ospredju ljudje, naši zaposleni in naše stranke. Zato bi morala ena od ključnih besed postati »zaupanje«. Potrebno je okrepiti zaupanje do svojih ljudi in do svojih strank, saj ravno medsebojno zaupanje obrodi največ sadov. Drži, preobrazba je nenehen proces, postati moramo (še) učinkovitejši – energetske, tehnološke, kadrovske. Organizacije, podjetja in družbo sestavljamo posamezniki. Naša naloga je vzpodbuditi naše ljudi, da nenehno razmišljajo drugače, iščejo drugačne rešitve in se razvijajo. Da včasih odložimo stare vzorce, da pozabimo na to, kako smo delali nekoč, z namenom, da ustvarimo prostor za povsem drugačno razmišljanje in delovanje. Izbor pravih talentov in opolnomočenje lastnih ljudi sta ključ do razvoja. Če želite izstopiti iz povprečja, je čas, da tveganja in izzive sprejmete ter v njih prepoznate priložnost za rast in razvoj. Osredotočite se nase, v prvi vrsti pa na svoje zaposlene. Ti so motor vašega razvoja. Iz ugotovitev raziskave lahko razberemo, da se večina direktorjev tega zaveda. In prav to je razlog za optimizem.«

Thomas Magill, odgovorni partner družbe PwC v Sloveniji

Naloge vodstva: gradnja zaupanja, prevzemanje pobud in odgovornosti ter vloga komunikacije v podjetju

Zaupanje omogoča organizacijam in posameznikom, da skupaj dosežejo več – in postanejo zmagovalci današnje tekme, medtem ko že tekmujejo tudi na jutrišnji. Napredna analiza podatkov iz lanskoletne raziskave je razkrila statistično pomembno povezavo med zaupanjem strank in finančno uspešnostjo. Izsledki raziskave so prav tako pokazali, da so zaupanja vredna podjetja dolgoročno usmerjena; verjetneje je bilo, da so prevzela neto ničelne obveznosti, njihova nadomestila pa so vezana na nefinančne rezultate, kot so angažiranost zaposlenih ter zastopanost spola, rase in etnične pripadnosti.

Naraščajoči pomen zaupanja je globoko prepleten s spreminjajočo se naravo vodenja zaradi povečane kompleksnosti dinamike deležnikov, vse večje potrebe po zasebnem sektorju, da pomaga pri reševanju pomembnih družbenih vprašanj, krhanja soglasja po koncu hladne vojne ter stopnjevanja geopolitičnih in družbenih napetosti. Izvršni direktorji so te premike lahko opazovali iz prve vrste in bili v njih, v večji meri kot mnogi njihovi neposredno podrejeni, pogosto tudi udeleženi. Neposreden dialog z njihovimi najvišjimi vodstvenimi ekipami o vplivu teh sil na vodenje tako lahko pripomore izvršnim direktorjem okrepiti in izkoristiti moč vodstva, s tem pa ustvariti priložnosti in čas, da se osredotočijo na prihodnost. To si, glede na rezultate naše ankete, izvršni direktorji tudi želijo. Upamo, da bodo ugotovitve iz letošnje raziskave med izvršnimi direktorji ta dialog obogatile in vodilnim ter njihovim podjetjem omogočile, da prebrodijo “status quo”, se osredotočijo na prihodnost in se v novi podobi predstavijo svetu, ki ga hkrati pomagajo tudi postaviti na nove temelje.

Metodologija raziskave

Strokovnjaki družbe PwC so v oktobru in novembru 2022 za 26. PwC-jevo globalno raziskavo med direktorji izvedli 4410 razgovorov oz. anket z direktorji in predsedniki uprav v 105 državah. Globalne in regionalne številke v tem poročilu so ponderirane sorazmerno glede na državo oz. regionalni nominalni BDP, da se zagotovi, da so stališča izvršnih direktorjev reprezentativna v vseh večjih regijah. Podatki na ravni industrije in države temeljijo na neponderiranih podatkih iz celotnega vzorca 4410 izvršnih direktorjev. Dodatne podrobnosti glede na regijo, državo in panogo so na voljo na povpraševanje. V Sloveniji je anketo v celoti rešilo 50 direktorjev in predsednikov uprav podjetij in organizacij iz različnih gospodarskih panog. Seštevki v grafih ponekod presegajo 100 % zaradi zaokroževanja odstotkov in izključitve odgovorov »niti / niti« in »ne vem«.

Za več informacij o slovenski izdaji PwC-jeve raziskave med direktorji in predsedniki uprav obiščite www.pwc.com/si, kjer lahko dostopate tudi do rezultatov globalne raziskave, vključno s poglobljenimi analizami in trenutnimi perspektivami.

Bi želeli sodelovati v prihodnji PwC-jevi raziskavi med direktorji in predsedniki uprav?

Če bi želeli tudi vi prispevati svoje poglede in mnenja o gospodarstvu v naslednji izdaji PwC-jeve globalne raziskave, to sporočite Jerci Zajc na elektronski naslov:

jerca.zajc@pwc.com

Analiza lokalnih podatkov:

mag. Jerca Zajc, marketing in poslovni razvoj, PwC v Sloveniji, širša ekipa strokovnjakov iz PwC v Sloveniji

Celotna raziskava in analiza podatkov:

26. PwC-jevo globalno raziskavo med direktorji in predsedniki uprav je izvedla in koordinirala družba PwC Velika Britanija, www.pwc.co.uk/pwcresearch

Kontakti:



Thomas Magill
Odgovorni partner za PwC v Sloveniji

+386 51 687 073
thomas.m.magill@pwc.com



mag. Sanja Savič
Vodja oddelka za pravno svetovanje,

+386 31 551 513
sanja.savic@pwc.com



mag. Jerca Zajc
Vodja marketinga in poslovnega razvoja

+386 41 988 854
jerca.zajc@pwc.com

26. PwC-jeva raziskava med izvršnimi direktorji

www.ceosurvey.pwc

