



KPMG 2022 CEO Outlook

Strategie rozwoju organizacji
w niespokojnych czasach

KPMG w Polsce

kpmg.pl





Wstęp

Szanowni Państwo,

Oddaję w Państwa ręce kolejną polską edycję raportu *KPMG CEO Outlook*, która powstała w oparciu o wyniki badania przeprowadzonego wśród osób zarządzających największymi firmami na świecie w 2022 roku. Roku, który nie był pozbawiony nowych wyzwań, zwłaszcza w tej części Europy. A jednak roku, który kończymy z nadzieją patrząc w przyszłość, co potwierdzają odpowiedzi ankietowanych prezesów z Polski.

Na początku 2022 roku otaczająca nas rzeczywistość uległa wielkim zmianom. Wojna w Ukrainie to dramat milionów ludzi, który nie powinien mieć miejsca. Sytuacja głęboko poruszyła wszystkich Polaków, co miało odzwierciedlenie w biznesie. Wszyscy zarządzający firmami w Polsce, którzy wzięli udział w badaniu KPMG odpowiedzieli, że już całkowicie zrezygnowali z relacji biznesowych z Rosją lub planują zerwać je w najbliższym czasie. Wiele firm zaangażowanych było w realną pomoc zarówno uchodźcom, jak i biznesom funkcjonującym w Ukrainie.

Czuję wdzięczność, kiedy myślę o solidarności, jaką organizacje w Polsce okazały naszym sąsiadom w trudnej sytuacji.

Do wyzwań tego roku, oprócz napięć geopolitycznych, należały także presja inflacyjna, spowolnienie gospodarcze w kraju i recesja u kluczowych partnerów handlowych. Dyrektorzy generalni ankietowani na potrzeby raportu *KPMG 2022 CEO Outlook* zadeklarowali jednak wysoki poziom odporności swoich firm i stosunkowo optymistycznie oceniali własne perspektywy rozwoju. Niniejszy raport skupia się na trzech najważniejszych obszarach, które stanowią fundament antykruchoj organizacji naszych czasów: ludziach, technologiach i ESG. Szybkie reagowanie oraz innowacyjne podejście do przytrafiających się wyzwań mogą pozwolić nie tylko na adaptację, ale także czerpanie krótko- i długoterminowych korzyści. Ważne, aby sukcesom towarzyszyła dbałość o zrównoważony rozwój, zwłaszcza, że to właśnie ryzyko reputacyjne jest wśród CEO z Polski wymieniane jako potencjalnie największe zagrożenie na najbliższe lata.

Serdecznie dziękuję wszystkim osobom zarządzającym największymi firmami w Polsce, które wzięły udział w badaniu oraz podzieliły się swoimi cennymi spostrzeżeniami na potrzeby niniejszego raportu. Mam nadzieję, że jego lektura dostarczy Państwu wielu ciekawych spostrzeżeń, a także będzie inspiracją do dalszych dyskusji.



Stacy Ligas
Senior Partner, CEO
KPMG w Polsce



Spis treści

04 Kluczowe wnioski

05 Pewność tu i teraz, niepewność jutra

14 Ludzie

20 Technologie

25 ESG

34 *Insights into opportunities*

36 Metodyka badania



Kluczowe wnioski

Niemal wszyscy

szeffowie największych firm w Polsce są przekonani o perspektywie wzrostu ich organizacji, a

80% przewiduje wzrost krajowej gospodarki w ciągu najbliższych trzech lat.

Ponad połowa

ankietowanych dyrektorów generalnych w Polsce dostrzega postęp we wdrażaniu strategii związanych z promowaniem inkluzywności, różnorodności i równości.

68%

polskich dyrektorów generalnych wskazało, że ryzyka związane z łańcuchem dostaw będą w sposób istotny wpływać na działalność organizacji w ciągu najbliższych trzech lat.

Trzy czwarte

CEO z Polski planuje zwiększyć poziom zatrudnienia w ciągu najbliższych trzech lat.

44%

osób zarządzających największymi firmami w Polsce planuje w najbliższych latach rozwój poprzez istotne przejścia, a kolejne

40% zamierza dokonać transakcji o mniejszej skali.

84%

ankietowanych CEO z Polski przyznaje, że współpraca z zewnętrznymi podmiotami weryfikującymi spełnianie wymogów ESG jest konieczna.

Sytuacja geopolityczna wpłynęła na cele i strategię w zakresie ESG – przyznaje to

74% szefów największych firm na świecie

z krajów *Core Countries**.

Dwie trzecie

dyrektorów generalnych z Polski i podobny odsetek w krajach *Core Countries** przewiduje, że za trzy lata praca stacjonarna będzie z powrotem dominującym trybem pracy biurowej.

Do 72%

wzrósł odsetek dyrektorów generalnych z Polski nadających wyższy priorytet inwestycjom w technologie niż w rozwój umiejętności pracowników.

Problem wypalenia zawodowego pracowników w związku z przyspieszonym w ostatnich latach tempem transformacji cyfrowej dostrzega

96% ankietowanych CEO z Polski.

* *Core Countries* stanowi grupa 11 krajów, z których pochodzi najwięcej odpowiedzi, co sprawia, że mają największy wpływ na ostateczny kształt wyników badania. Do grupy *Core Countries* należą kraje: Australia, Chiny, Francja, Hiszpania, Indie, Japonia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy.

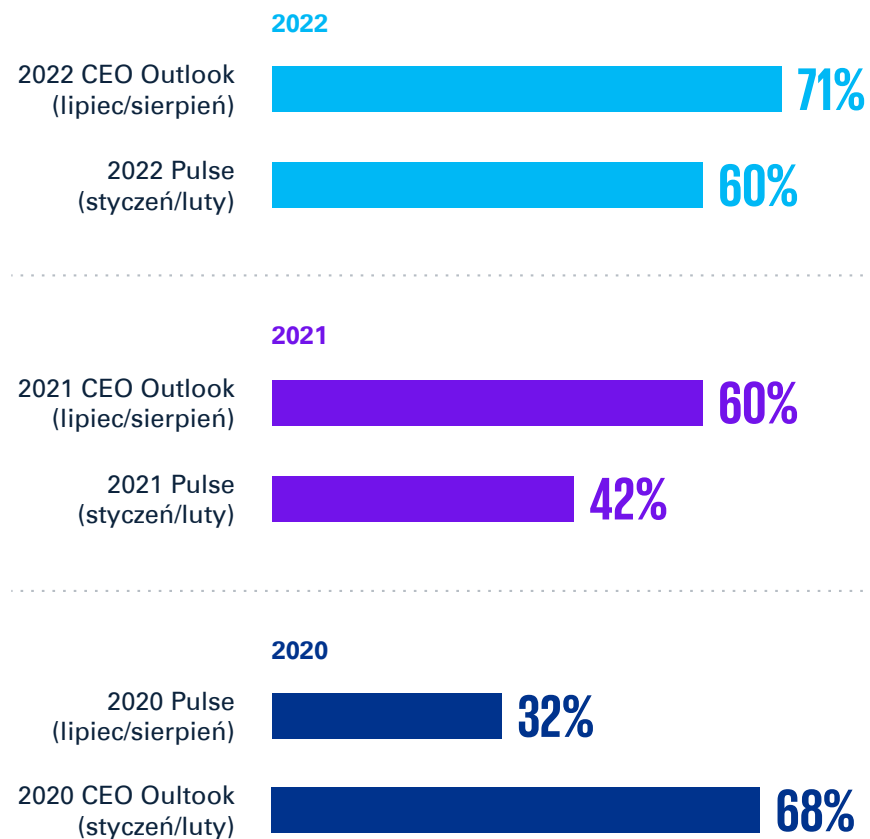


Pewność tu i teraz, niepewność jutra

Optymistyczna perspektywa

Pomimo wyzwań, z jakimi w 2022 roku przyszło się mierzyć liderom największych firm na świecie, nadal patrzą oni optymistycznie na perspektywę wzrostu gospodarczego. Odsetek przekonanych co do tego CEO na przełomie lipca i sierpnia 2022 roku nie tylko wzrósł w porównaniu z rokiem poprzednim, ale też przekroczył wynik sprzed ogłoszenia pandemii w roku 2020.

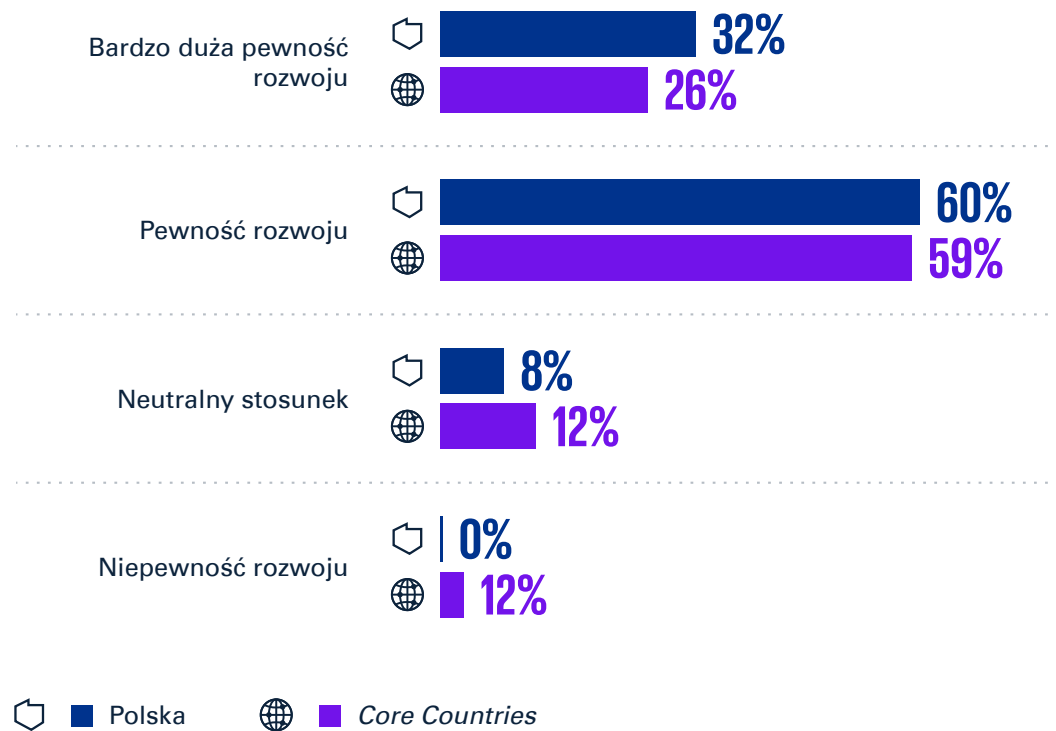
Przekonanie o wzroście światowej gospodarki w ciągu najbliższych trzech lat wg CEO z *Core Countries*



Źródło: KPMG CEO Outlook 2020, 2021 i 2021 oraz KPMG Pulse 2020, 2021 i 2021



Pewność w stosunku do perspektyw rozwoju gospodarki w ciągu najbliższych trzech lat



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook

Ankietowani dyrektorzy generalni zostali zapytani o perspektywę wzrostu i odporności w różnych warstwach ich otoczenia w ciągu najbliższego półrocza i w dłuższej perspektywie trzech lat. W krótkim okresie, 68% ankietowanych z Polski jest przekonanych o odporności ich firm. Długoterminowo, wzrostu przychodów firmy spodziewa się 92% osób zarządzających firmami w Polsce (wobec 85% w krajach *Core Countries*). Odnośnie odporności krajowej gospodarki w okresie sześciu miesięcy i wzrostu PKB w długim okresie przekonanie wyraziło w obu przypadkach 80% respondentów z Polski.

Spowolnienie gospodarcze wpływa na decyzje prezesów

Tylko 28% ankietowanych z Polski spodziewa się recesji w ciągu najbliższych 12 miesięcy. W dużych gospodarkach *Core Countries* takie obawy wyraża 86% ankietowanych. Rozbieżności wynikają w oczywisty sposób z aktualnej sytuacji gospodarczej. W Stanach Zjednoczonych, skąd pochodzi największa część badanych firm, już w pierwszych dwóch kwartałach 2022 roku obserwowano spadek produkcji dóbr i usług, co spełnia definicję tzw. technicznej recesji.



Działania CEO w Polsce w celu dopasowania strategii organizacji do przewidywanej recesji

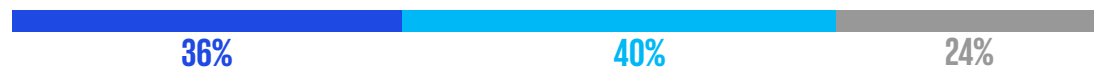
Skupienie się na zwiększeniu produktywności



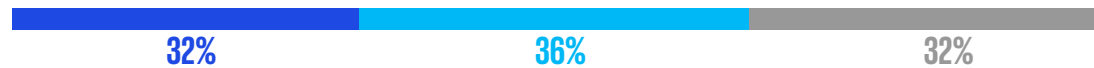
Zarządzanie kosztami poprzez podniesienie cen usług/towarów



Zróżnicowanie łańcucha dostaw



Wstrzymanie lub zminimalizowanie realizacji strategii transformacji cyfrowej organizacji



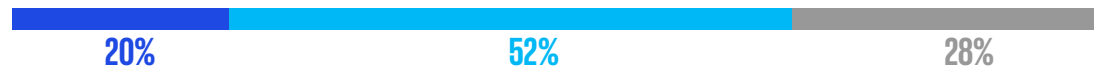
Rozważanie zmniejszenia zatrudnienia



Przeniesienie operacji interkontynentalnych do regionu/kraju



Wstrzymanie działań w zakresie zwiększenia zatrudnienia



Zmniejszenie marży



Wstrzymanie lub ponowne rozważenie obecnych lub planowanych działań w obszarze ESG



■ Działanie podjęte
 ■ Działanie planowane do realizacji w ciągu najbliższych 6 miesięcy
 ■ Działanie nieplanowane

Prognozy KPMG International z września 2022 roku sugerują z kolei, że w przyszłym roku spadek PKB mogą zanotować obok USA także Niemcy, czy Wielka Brytania – ale nie Polska¹. Gdyby pesymistyczne przewidywania się zrealizowały, dyrektorzy generalni z Polski i ze świata zgodnie twierdzą, że taka recesja spowodowałaby dalsze zakłócenia w działalności ich firm, utrudniając wyjście z pandemii. Największy odsetek firm spodziewa się, że w takim scenariuszu ich przychody skurczyłyby się o 6-10% w najbliższym roku.



1) "KPMG Global Economic Outlook - H2 2022 report", KPMG, 2022.

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook

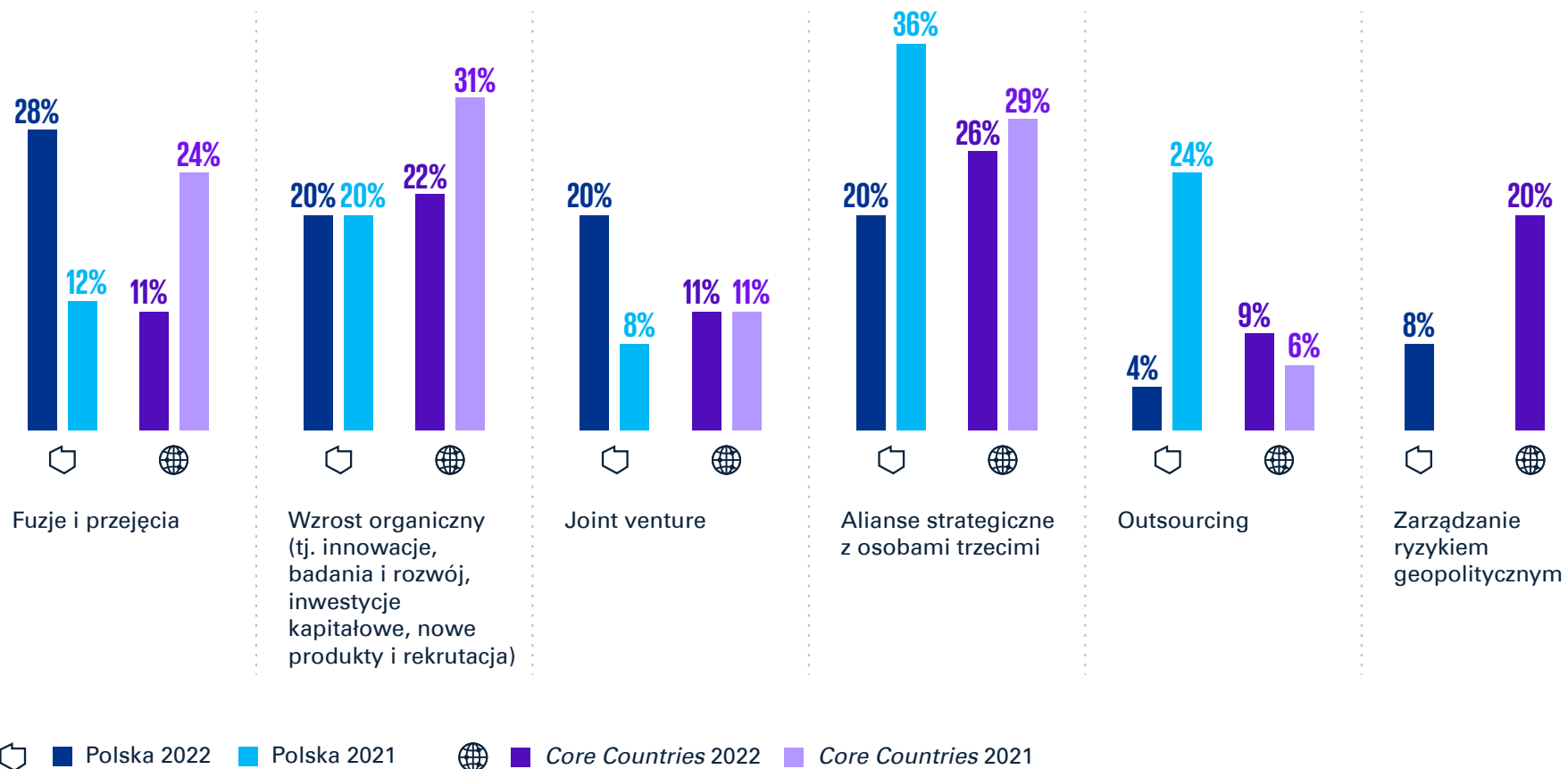


Niewielkie obawy jeżeli chodzi o przewidywaną globalną recesję widać jednak w zmniejszonym – w porównaniu z poprzednim rokiem – apetycie na przejęcia, który mimo wszystko jest nadal dosyć wysoki.

44% osób zarządzających największymi firmami w Polsce planuje dokonać przejęć, które będą miały znaczący wpływ na całą organizację (w zeszłym roku 64%). Natomiast więcej niż przed rokiem, bo aż 28%, wskazało

fuzje i przejęcia jako strategię najważniejszą dla osiągnięcia celów rozwoju firmy w ciągu najbliższych trzech lat (w *KPMG 2021 CEO Outlook* takiej odpowiedzi udzieliło 12%).

Strategie mające największe znaczenie dla osiągnięcia celów rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook

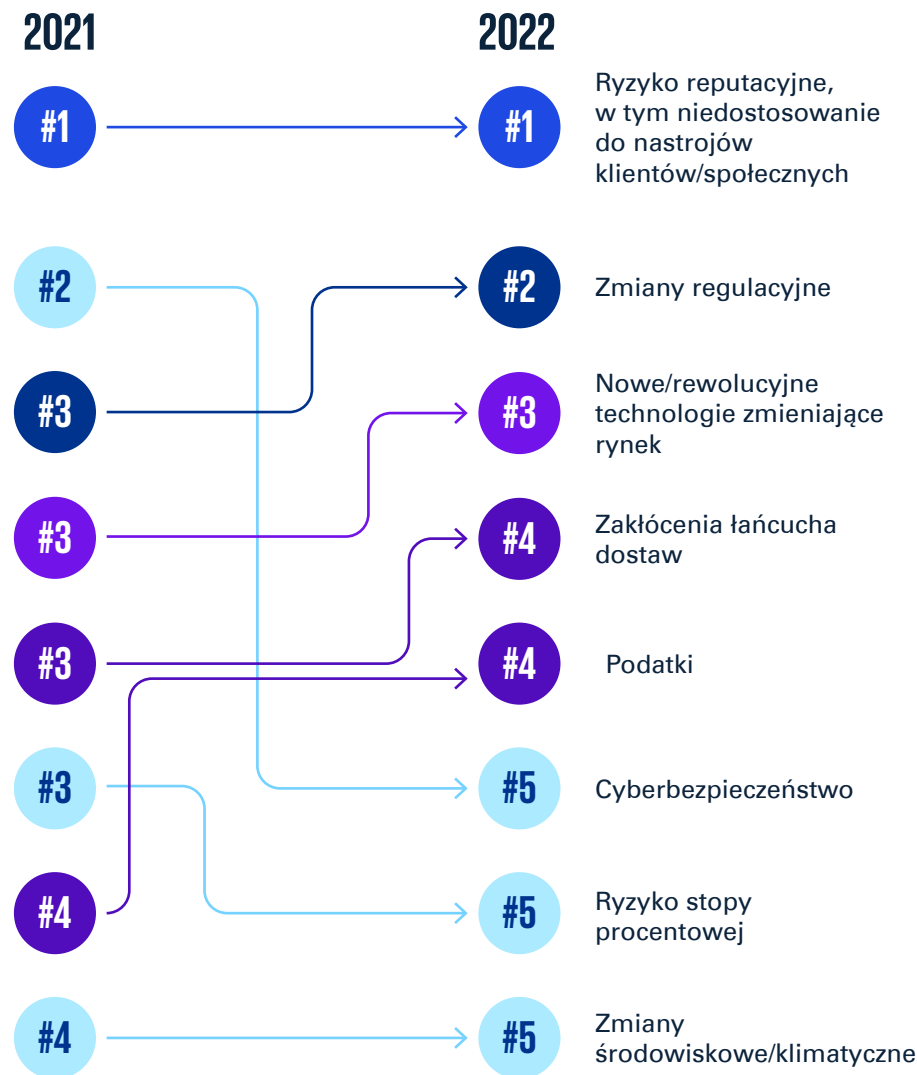


Rok 2022 pełny wyzwań

W tegorocznym badaniu temat ryzyka rozbito na dwie grupy wg perspektywy krótko i długoterminowej. Pierwsza grupa zagrożeń to te, z którymi organizacje muszą się mierzyć w chwili obecnej. W tej perspektywie na pierwszym miejscu respondenci z *Core Countries* wskazują zmęczenie pandemiczne oraz ciągłą niepewność i ryzyko lockdownów. Polscy zarządzający wśród wyzwań, z którymi mierzą się tu i teraz na pierwszym miejscu wskazali rewolucyjne technologie zmieniające rynek oraz ryzyko reputacyjne, natomiast zaraz za nimi zwracają uwagę na zmęczenie pandemiczne, ciągłą niepewność, rosnące stopy procentowe, inflację i zakłócenia łańcucha dostaw.

W długoterminowej perspektywie brane były pod uwagę ryzyka, z którymi firma będzie się mierzyć w ciągu najbliższych trzech lat. W kontekście rozwoju firmy nierozłącznym elementem jest przewidywanie i zapobieganie ewentualnym długofalowym zagrożeniom. W tej kwestii, tak jak w roku poprzednim, polscy zarządzający najczęściej wskazywali na ryzyko reputacyjne (28% badanych), w tym niedostosowanie do nastrojów klientów i społeczeństwa. Również jednakowo jak w zeszłym roku, na taki rodzaj ryzyka wskazało tylko 10% respondentów z *Core Countries*.

Rodzaje ryzyka stanowiące największe zagrożenie dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat wg CEO z Polski





Drugim najważniejszym ryzykiem długofalowym wg osób zarządzających największymi firmami w Polsce są zmiany regulacyjne, na które wskazało 20% badanych. Wynik ten znacząco wzrósł w porównaniu z zeszłym rokiem (8%), a więc przed wejściem w życie zmian prawno-podatkowych w ramach Polskiego Ładu. Na trzecim miejscu znajduje się ryzyko związane z technologiami (12% odpowiedzi).

Wg 76% osób zarządzających największymi firmami w Polsce wiele aktualnych problemów i wyzwań jest głęboko ze sobą powiązanych i ciężko jest wskazać, które w najistotniejszy sposób będą wpływać na działalność organizacji w ciągu najbliższych trzech lat. 80% CEO z Polski biorących udział w ankiecie zgadza się, że czynnikiem mającym negatywny wpływ na prowadzenie biznesu w najbliższych latach jest niestabilność rynków finansowych i ryzyko wystąpienia zdarzeń skrajnych, które skutkowałyby kolejnymi wstrząsami gospodarki. Jeszcze więcej respondentów doszukuje się jednak pozytywnego wpływu aspektów związanych z COVID-19 – aż 84% uznało, że najbliższe lata będą determinowane przez optymizm związany z ustępowaniem pandemii oraz wyciągnięte z niej lekcje w zakresie odporności organizacji.



Zachodzące zmiany klimatyczne są jednym z najpoważniejszych globalnych wyzwań. Walka z tym procesem i wdrażanie rozwiązań mających na celu minimalizację jego negatywnych skutków będzie coraz mocniej wpływać na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarek. Ten proces przyspieszy także ze względu na fakt, że inwestycje w zielone rozwiązania i energię odnawialną pomogą zapewnić niezależność energetyczną – „bezpieczeństwo” to nowe „S” w skrócie ESG. Zadaniem instytucji finansowych, takich jak Citi Handlowy, będzie wspieranie klientów w zielonej transformacji ich modeli biznesowych.



— **Elżbieta Czetwertyńska**
Citi Country Officer Poland
Bank Handlowy w Warszawie S.A.



Działania CEO w Polsce w odpowiedzi na wyzwania geopolityczne

Dostosowanie procedur w zakresie zarządzania ryzykiem do obecnej sytuacji geopolitycznej



Zakończenie współpracy z Rosją



Ponowne rozważenie aktualnej strategii inwestycyjnej organizacji



Zróźnicowanie łańcucha dostaw



Wstrzymanie realizacji strategii transformacji cyfrowej organizacji



Przeniesienie operacji interkontynentalnych do regionu/kraju



■ Działanie podjęte ■ Działanie planowane do realizacji w ciągu najbliższych 6 miesięcy ■ Działanie nieplanowane

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook

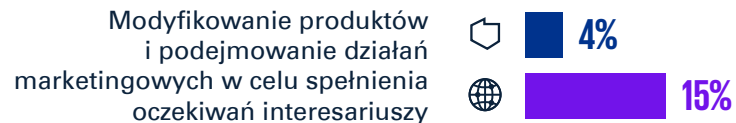
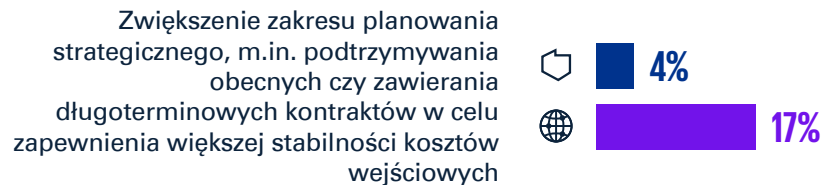
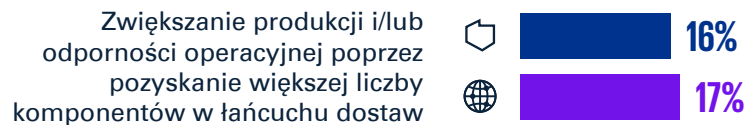
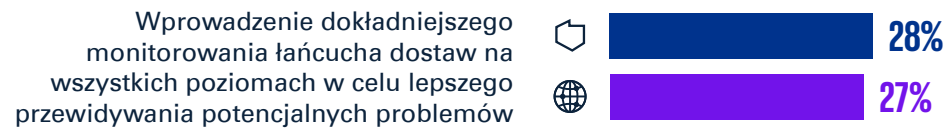
Zarządzanie ryzykiem geopolitycznym

Badanie *KPMG 2022 CEO Outlook* przeprowadzane było na przełomie lipca i sierpnia 2022 roku, kilka miesięcy po wybuchu wojny w Ukrainie. W takim momencie temat ryzyka, z jakim mierzą się współczesne organizacje byłby niepełny, gdyby nie uwzględniono pytań o to, w jaki sposób ten konflikt i niepewność geopolityczna wpływają na działalność gospodarczą. Odpowiedzi wskazują jak bardzo, zwłaszcza w tej części Europy, dyrektorzy generalni największych firm biorą pod uwagę wyzwania geopolityczne w prowadzeniu swojego biznesu oraz w jakim stopniu sytuacja wpływa na podejmowane przez nich decyzje. 74% respondentów z *Core Countries* i 80% z Polski przyznało, że napięcia geopolityczne wywierają wpływ na ich cele i strategię w zakresie ESG.

Żadna z ankietowanych firm w Polsce nie zamierza kontynuować działalności w Rosji. Respondenci odpowiedzieli, że już zrezygnowali (52%) lub planują zrezygnować w ciągu najbliższych sześciu miesięcy (48%) z prowadzenia relacji biznesowych z tym państwem i jego podmiotami.



Najważniejsze działania w zakresie strategii związane ze złagodzeniem problemów z łańcuchem dostaw w ciągu najbliższych trzech lat



Polska Core Countries

Zmiany w zarządzaniu łańcuchami dostaw

Wyzwania geopolityczne mają ogromny wpływ na zakłócenia w łańcuchu dostaw. 68% polskich dyrektorów generalnych biorących udział w badaniu *KPMG 2022 CEO Outlook* wskazało, że ryzyka związane z łańcuchem dostaw będą w sposób istotny wpływać na działalność organizacji w ciągu najbliższych trzech lat. Podobnie jak w krajach *Core Countries*, blisko połowa spośród polskich respondentów (48%) już zdywersyfikowała swój łańcuch dostaw w odpowiedzi na wyzwania geopolityczne, a kolejne 28% planuje to zrobić w ciągu najbliższych sześciu miesięcy. Badanie KPMG pokazuje, że w perspektywie długofalowej większość respondentów z Polski zamierza budować odporność swojego łańcucha dostaw poprzez dywersyfikację geograficzną źródeł dostaw, tj. dodanie nowych lokalizacji produkcji surowców, materiałów czy też urządzeń wykorzystywanych na etapie produkcji. Strategią numer jeden, którą prezesi z *Core Countries* rozważają w celu złagodzenia problemów związanych z bezpieczeństwem logistyki, jest monitorowanie dalszych ogniw łańcucha (tj. dostawców trzeciego i czwartego rzędu), aby lepiej przewidywać problemy. Odpowiednio wczesna informacja o zamknięciu fabryk czy problemach z transportem z jednego kierunku, może uratować przed przestojami w pracy i pozwolić na wcześniejsze zapewnienie niezbędnych podzespołów i części z innych miejsc lub z poczynionych zawczasu zapasów.

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



W dzisiejszym świecie to również istotne z tego względu, że praktyki kontrahentów w zakresie ochrony środowiska, uczciwości i praw człowieka mogą mieć wpływ na ich działalność oraz reputację.

Wśród wielu wyzwań, dekarbonizacja łańcucha dostaw jest znaczącą przeszkodą dla firm chcących osiągnąć zerową emisję dwutlenku węgla netto. Skuteczność tego typu działań można zapewnić wyłącznie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii m.in. analityki end-to-end w czasie rzeczywistym, w celu poprawy przejrzystości w całym łańcuchu wartości. Pozwala ona zrozumieć, w jaki sposób produkty, podzespoły oraz surowce przepływają przez łańcuch i przewidzieć, w którym jego fragmencie mogą wystąpić problemy. Badanie potwierdza, że prezesi firm dostrzegają związek optymalizacji łańcucha dostaw i kwestii ESG z transformacją cyfrową. Aż 88% respondentów z Polski i 74% z *Core Countries* twierdzi, że inwestycje w transformację cyfrową ich firmy i w działania z zakresu ESG są ze sobą nierozdzielnie związane. Ponieważ dyrektorzy generalni są coraz bardziej odpowiedzialni za swoje łańcuchy dostaw i raportują do szerszego grona interesariuszy, ich sukces zależy również od wykorzystywanych systemów informatycznych. Gdzie firma pozyskuje swoje podzespoły i surowce? Czy znają zapisy dotyczące praw człowieka swoich dostawców? Transnarodowe korporacje muszą poszerzać swoją perspektywę w obszarach ESG na wszystkie poziomy funkcjonowania firmy.





Ludzie

Dobry pracownik najważniejszym zasobem

Blisko trzy czwarte prezesów z Polski i *Core Countries* (odpowiednio 72% i 71%) zgadza się ze stwierdzeniem, że zdolność do zatrzymania pracowników w warunkach presji inflacyjnej i rosnących kosztów życia będzie mieć istotny wpływ na funkcjonowanie firmy w ciągu najbliższych trzech lat. Zestaw korzyści oferowanych pracownikom (*EVP – employee value proposition*), mający na celu

przyciągnięcie i zatrzymanie niezbędnych talentów, jest coraz częściej wskazywany zarówno w Polsce (28%, wzrost z 12% w 2021 roku), jak i w *Core Countries* (25%, wzrost z 19% w 2021 roku) jako najwyższy priorytet operacyjny w perspektywie trzyletniej. Na przestrzeni roku, mimo rosnącego problemu inflacji, o połowę zmalał priorytet dotyczący kapitału zabezpieczającego przed inflacją i zmianą kosztów produkcji (z 40% do 20%).



Zawsze warto patrzeć na procesy zachodzące w firmie nie tylko przez pryzmat biznesu, a poprzez potrzeby pracowników. Naszym zadaniem jako pracodawców jest nie tylko pozyskanie talentów, ale także wsparcie ich w rozwoju oraz zatrzymanie w organizacji. Kluczem może okazać się zbudowanie wśród pracowników poczucia przynależności do firmy. Aby to się udało, organizacja powinna stać się stabilnym i godnym zaufania miejscem pracy dla wszystkich członków zespołu bez względu na ich wiek, płeć czy zajmowane stanowisko. Zróżnicowanie i inkluzywność to znak, że organizacja stosuje przejrzyste zasady zatrudnienia i wspiera pracowników w różnych, często trudnych życiowych sytuacjach. Właśnie te cechy mogą stać się magnesem na nowe talenty.

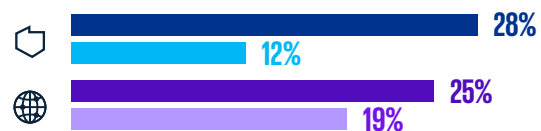


— Agnieszka Kłós-Siddiqui
Prezes Zarządu
Provident Polska S.A.



Najważniejsze priorytety operacyjne, które pozwolą osiągnąć planowane cele wzrostu w ciągu najbliższych trzech lat

Zestaw korzyści oferowanych dla pracowników (EVP - *employee value proposition*) w celu przyciągnięcia i zatrzymania niezbędnych talentów



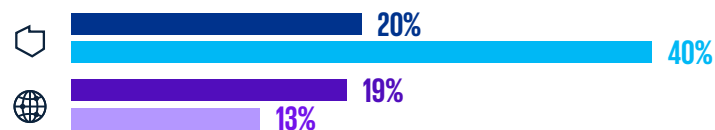
Postępująca cyfryzacja i łączność wszystkich obszarów funkcjonalnych



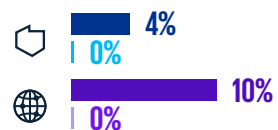
Zwiększenie środków na dostosowanie do problemów geopolitycznych



Odporność na inflację kosztów kapitału i nakładów



Realizacja inicjatyw ESG



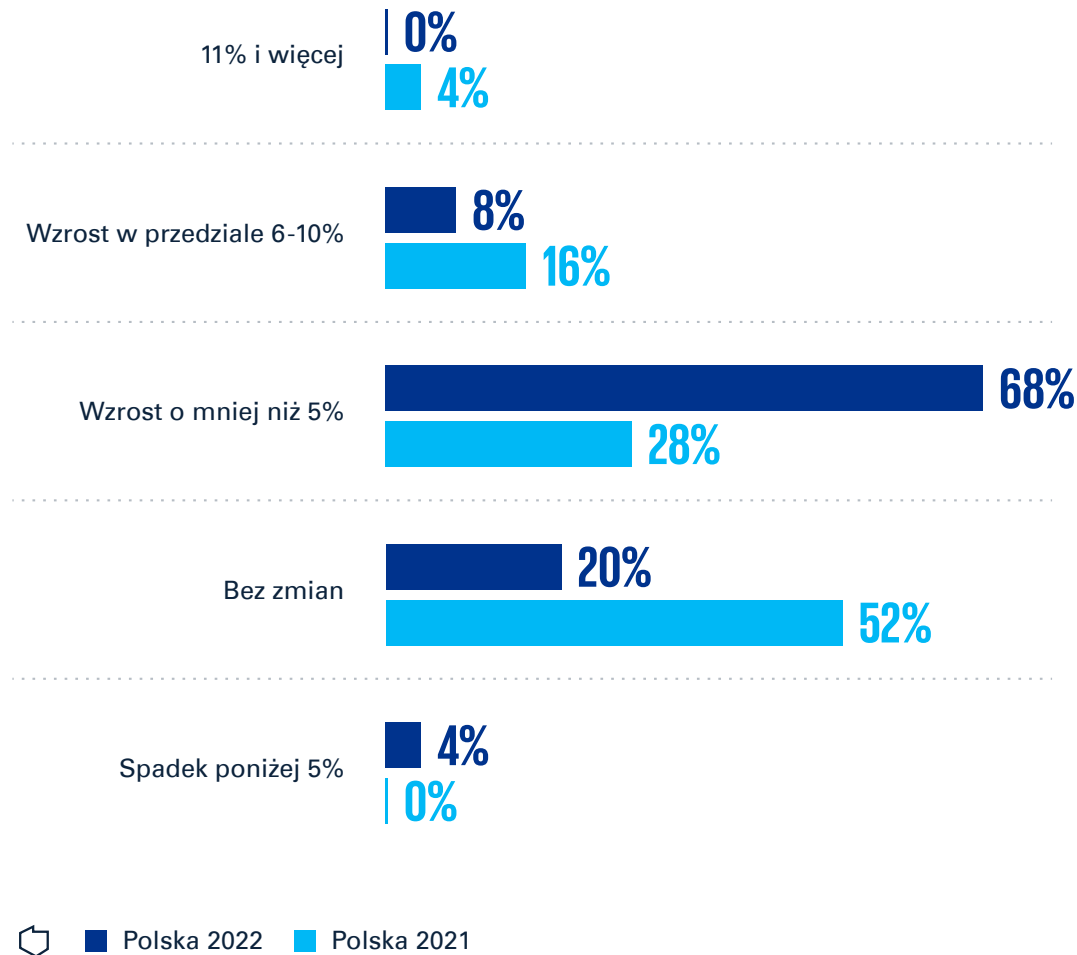
■ Polska 2022 ■ Polska 2021 ■ Core Countries 2022 ■ Core Countries 2021

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook





Planowana zmiana liczby pracowników w ciągu najbliższych trzech lat



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook

Zmiany w podejściu do zatrudniania

Prezisi z Polski biorący udział w zeszłorocznym badaniu *KPMG 2021 CEO Outlook* bardzo zachowawczo podchodzili do tematu zatrudniania nowych pracowników. W tegorocznych odpowiedziach widać dużą zmianę w tym temacie. Ponad trzy czwarte szefów firm działających w Polsce odpowiedziało, że ma zamiar zwiększyć zatrudnienie w okresie najbliższych trzech lat. To znacząca zmiana w stosunku do zeszłorocznego wyniku, kiedy to 52% ankietowanych stwierdziło, że zamierza utrzymać niezmienny poziom zatrudnienia.

W dłuższej perspektywie także w *Core Countries* większość (79%) prezesów spodziewa się wzrostu zatrudnienia w ciągu najbliższych trzech lat. Jednak w obliczu spowolnienia gospodarczego duża część firm na świecie w perspektywie krótkofalowej planuje wstrzymać rekrutację, a nawet zmniejszać zatrudnienie. W Polsce wyraźnie mniejszy odsetek CEO planuje cięcia w tym zakresie. W krajach *Core Countries* 39% badanych firm już zamroziło zatrudnienie (wobec 20% w Polsce), a 46% rozważyło zmniejszenie zatrudnienia w ciągu najbliższych sześciu miesięcy (w Polsce bierze to pod uwagę 32%).



Różnorodność przyspiesza postęp

Mówiąc o ludziach w organizacji nie sposób nie powiedzieć o polityce inkluzywności, różnorodności i równości (*IDE – inclusion, diversity & equity*). Różnorodność jest ogromnym atutem zespołów, a dostrzeganie wyjątkowych cech w pracownikach i wykorzystanie ich tak, aby skorzystała na tym zarówno firma, jak i indywidualne jednostki, staje się kluczowym zagadnieniem ostatnich lat. Tworzenie środowiska pracy w myśl idei IDE jest jednym z głównych priorytetów w podejściu do zarządzania ludźmi

w nowoczesnych organizacjach. Potwierdza to tegoroczne badanie *KPMG 2022 CEO Outlook*.

Ponad połowa ankietowanych CEO w Polsce (52%) uważa, że zauważalny jest postęp we wdrażaniu strategii związanych z promowaniem szeroko rozumianej różnorodności oraz inkluzywności w organizacjach (17% w *Core Countries*). Pozostajemy jednak jednomyślni, iż w kolejnych latach nacisk na te kluczowe zagadnienia będzie się zwiększał i odpowiedzialność za nie będzie

rosła. Dodatkowo aż 88% dyrektorów generalnych z Polski zgadza się, że jako liderzy są odpowiedzialni za zwiększanie tzw. mobilności społecznej. Oznacza to przełamywanie barier jakie mogą powstrzymywać określone grupy społeczne przed zdobywaniem wyższej pozycji w firmie. Na poziomie organizacji przejawia się to jako zapewnienie równego dostępu do awansów – firmy powinny odkrywać talenty i promować je na podstawie kwalifikacji oraz dokonań, niezależnie od statusu społecznego.



Jedną ze składowych ESG jest często lekceważony aspekt społeczny (S). Dbanie o dobre samopoczucie i kondycję psychofizyczną swoich pracowników jest tak samo ważne jak dbanie o wyniki finansowe. Wzrost wydajności i efektywności, a co za tym idzie mniejsza rotacja i zmniejszona absencja to tylko jedne z wielu powodów, dla których dbanie o 'wellbeing' w organizacji staje się priorytetowe. Inwestowanie w rozwój kompetencji również przekłada się finalnie na wyższy poziom profesjonalizmu i jakości. W szerszym odniesieniu polityka prospołeczna zasila zrównoważony rozwój.

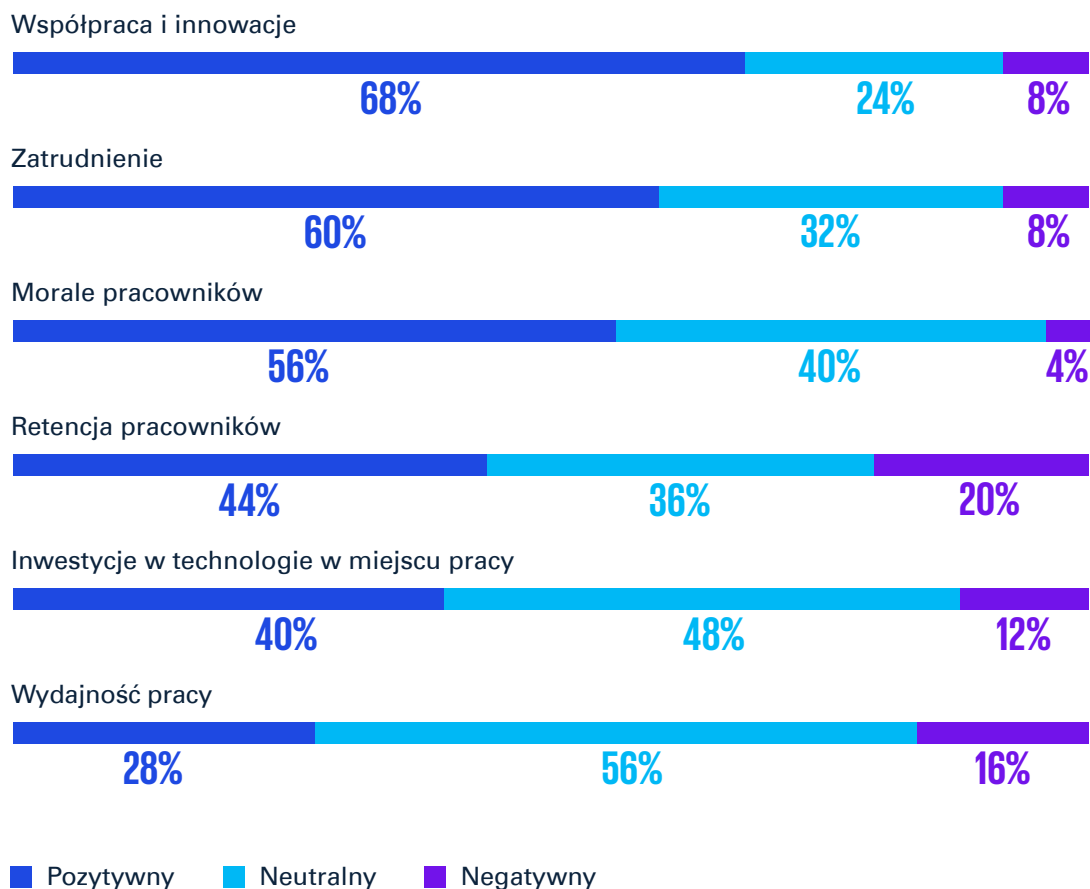
— **Iwona Sprycha**
Partner Associate, Deal Advisory
KPMG w Polsce



Czas na eksperymenty ze sposobami pracy

Pandemia zmieniła optykę widzenia w kwestii pracy hybrydowej i zdalnej. Wykonywanie obowiązków służbowych poza biurem wg respondentów badania *KPMG 2022 CEO Outlook* miało pozytywny wpływ na współpracę, morale pracowników i zatrudnienie w ciągu ostatnich dwóch lat. Wśród pozytywnych aspektów CEO z Polski (68%) wskazywali przede wszystkim na wzrost innowacyjności i współpracy między pracownikami. Największy odsetek ankieterów odpowiedział, że tryb pracy hybrydowej lub zdalnej ma negatywny wpływ na zdolność do zatrzymywania pracowników w organizacji oraz na ich produktywność – uznało tak odpowiednio 20% i 16% dyrektorów generalnych z Polski. Wiele międzynarodowych organizacji uruchamia plany powrotu do biura, aby zapoczątkować „powrót do normalności”, a 64% dyrektorów generalnych z Polski (65% z *Core Countries*) przewiduje, że za trzy lata dominującym środowiskiem pracy znowu będzie biuro.

Opinie CEO w Polsce na temat wpływu pracy hybrydowej/zdalnej na różne aspekty działania organizacji w ciągu ostatnich dwóch lat



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Wizja środowiska pracy biurowej w trzyletniej perspektywie



🏠 Polska 🌐 Core Countries

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Oczekiwania pracowników dotyczące pracy zdalnej ewoluują, dlatego ważne jest, aby dyrektorzy generalni opracowali korzystną strukturę pracy, która będzie odpowiadać ich pracownikom w tym wciąż rozwijającym się obszarze. Kluczowe będzie aktywne słuchanie, empatyczna komunikacja i zaangażowanie w znalezienie właściwej równowagi w dłuższym okresie.



Millenialsów i pokolenie Z czeka w 2023 zupełnie nowe doświadczenie. Życie w warunkach wysokiej inflacji wraz z ostudzeniem koniunktury gospodarczej. Od ich zachowania i reakcji zależy kondycja dużych części rynków „consumer goods” w najbliższych latach. Mające w genach wykorzystywanie technologii mobilnych i życie w networku społecznym i zawodowym generacje wykorzystują je na znajdowanie lepszych propozycji, korzystniejszych ofert, bardziej wartościowych rozwiązań. Nowe technologie jeszcze raz potwierdzą dla nich swoją wartość.



— **Janusz Płocica**
Prezes Zarządu
Vistula Retail Group



Technologie

Konieczność digitalizacji

Mimo, że szefowie firm opowiadają się raczej za powrotem do pracy stacjonarnej, nowe narzędzia, z których nauczyły się korzystać zespoły, pozostaną z nimi na dłużej. Praca zdalna pokazała, że wiele procesów można wykonać efektywniej w sposób elektroniczny. Nawet jeśli niektóre firmy jeszcze tego nie zrobiły, to cyfryzacji w określonych obszarach może z czasem wymagać od nich regulator. Przykładem są e-faktury, których wykorzystanie stanie się obowiązkiem prawnym już od 2024 roku. Również w obliczu nowych wymogów związanych z raportowaniem kwestii ESG, nowe technologie i systemy informatyczne są niezbędne do śledzenia wpływu firmy na środowisko i społeczeństwo. Pozwalają one również na ograniczenia szkodliwej działalności. Ale do tego, jak duży wpływ na biznes ma rozwój technologii, nie trzeba nikogo przekonywać. Dyrektorzy generalni z Polski w badaniu przeprowadzonym w połowie bieżącego roku uznali, że przełomowe zmiany technologiczne to ryzyko, które ma największy wpływ na bieżącą sytuację ich firm. Blisko jedna czwarta ankieterowanych wskazała,

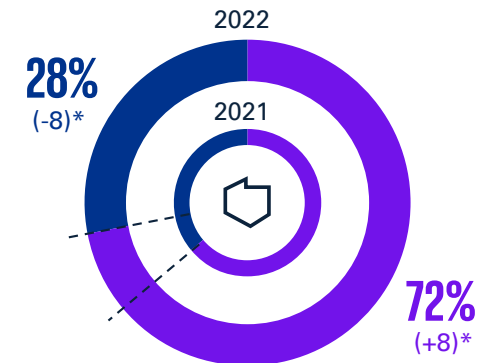
że w okresie najbliższych trzech lat zamierza priorytetyzować digitalizację i zapewnianie łączności w obrębie organizacji. Strategia transformacji cyfrowej została wskazana przez 72% liderów firm działających w Polsce jako jeden z kluczowych czynników, który będzie wpływać na ich organizacje w okresie najbliższych trzech lat.

Jeszcze więcej kapitału na technologie

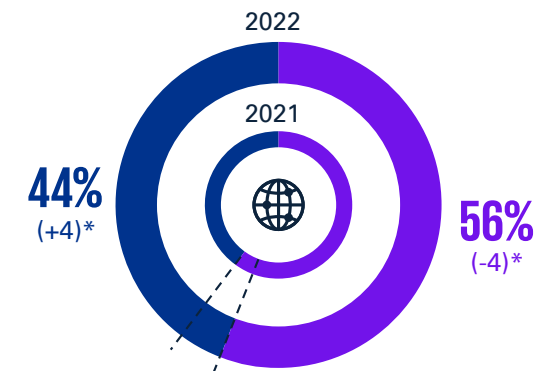
Ankietowani CEO z Polski w połowie 2022 roku wskazali, że w ramach rozwoju firm zamierzają kierować środki inwestycyjne przede wszystkim na zakup nowych technologii. Niewiele więcej niż jedna czwarta badanych opowiedziała się za inwestycjami w umiejętności swoich pracowników. W ciągu ostatniego roku, wśród największych spółek w Polsce wzrosło (+8 p.p.) przekonanie, że to właśnie zasoby technologiczne – a nie ludzkie, są kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i będą rozwijane w pierwszej kolejności. W tym czasie w krajach *Core Countries* nieznacznie wzrósł odsetek CEO stawiających talenty ludzkie ponad technologie, jednak wciąż byli oni w mniejszości.

Priorytetowe inwestycje kapitału

Polska



Core Countries



- Zakup technologii
- Rozwój umiejętności pracowników

* Zmiana w stosunku do badania z 2021 roku (punkt procentowy)

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Cyfryzacja przestała być źródłem przewagi konkurencyjnej i stała się czynnikiem higienicznym. Zarządzanie biznesem bazując na intuicji, a nie twardych i wiarygodnych danych dostarczanych do kadry zarządczej na bieżąco, jest jak jazda samochodem z opaską na oczach. Na prostej drodze można nawet daleko zajechać, ale przy pierwszym zakręcie można wylądować na poboczu. Od dwóch lat droga stała się wyjątkowo kręta i trudna do przewidzenia. Cyfryzacji wymagają nie tylko klienci, ale także pracownicy i regulatorzy. Cyfryzacja stworzyła też cyberzagrożenia, których nie można ignorować, gdyż zaczynają zagrażać ciągłości działania i wręcz egzystencji dużych przedsiębiorstw.

— **dr Grzegorz W. Cimochoński**
Partner, Szef Działu Doradztwa
Biznesowego
KPMG w Polsce



Nowe technologie są jednak nowe tylko przez krótki czas. Aby nadążyć za innowacjami, firmy muszą podejmować szybkie decyzje, zwłaszcza jeśli chcą ustanawiać własne trendy w branży, a nie podążać za innymi. Aż 84% CEO największych firm w Polsce i 70% w *Core Countries* uważa, że powinni w szybszym tempie przekierowywać środki w kierunku nowych możliwości rozwoju cyfrowego, a zarazem wychodzić z inwestycji w obszarach przestarzałych technologicznie. W Polsce aż 76% dyrektorów generalnych zgodziło się ze stwierdzeniem, że ich firmy kierują się agresywną strategią digitalizacji, której celem jest zdobycie lub utrzymanie pozycji innowacyjnej firmy. Jednocześnie, aż 84% respondentów przyznało, że są zadowoleni z obecnego stanu ucyfrowienia swoich organizacji i alokują zasoby w innych

obszarach. Jest to zbieżne z wynikami badania *Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu* przeprowadzonego przez KPMG w Polsce na początku bieżącego roku, zgodnie z którym trzy czwarte firm planowało utrzymać w najbliższym czasie niezmienny poziom wydatków na cyfryzację.¹

Pandemia, często z konieczności przyspieszyła tempo cyfryzacji wielu firm. Było ono od tego czasu tak wysokie, że w wielu organizacjach pojawił się problem wypalenia zawodowego. Niemal wszyscy (96%) badani CEO największych firm w Polsce zgadzają się, że muszą najpierw zaadresować ten problem, zanim przystąpią do dalszych zmian. Ponadto ankietowani zapytani o czynniki hamujące transformację wskazali przede wszystkim na zdolność do adaptacji

czynnika ludzkiego do nowych metod pracy (76% respondentów z Polski zgodziło się, że jest to istotny czynnik). Cyfryzacja innych obszarów niż konieczne może być zatem tymczasowo wstrzymana. Rynek premiuje innowacyjne przedsiębiorstwa, dlatego liderzy biznesu muszą brać pod uwagę w swoich strategiach cyfryzacji oczekiwania obecnych pracowników, jak również konsumentów i kandydatów do pracy chcących rozwijać się w nowoczesnych organizacjach. Blisko trzech na czterech respondentów z Polski zgodziło się ze stwierdzeniem, że dynamiczna digitalizacja jest konieczna w obliczu walki z konkurencją o rynek i talenty. Ten dysonans to jedno z kluczowych zagadnień, którym będą musieli stawić czoła zarządzający firmami w najbliższych latach.

1) "Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu", KPMG w Polsce, 2022.

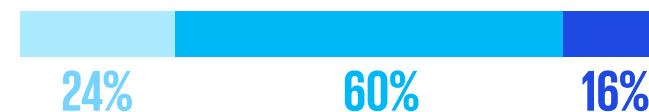


Kluczowe czynniki powstrzymujące transformację biznesu wg CEO z Polski

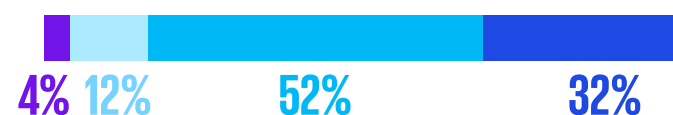
- 1 Podtrzymanie nowych metod pracy i adaptacja do nich pracowników
- 2 Decydowanie o wyborze odpowiednich technologii
- 3 Posiadanie przez zespoły zdolności do przeprowadzania wdrożeń

Podejście do inwestycji w cyfryzację wykazywane przez CEO z Polski

Posiadanie agresywnej strategii inwestycji w cyfryzację, nakierowanej na zapewnienie pozycji firmy tworzącej innowacyjne rozwiązania lub szybko je wdrażającej

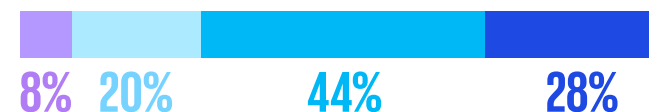


Firma jest zadowolona z obecnego poziomu cyfryzacji i alokuje zasoby inwestycyjne gdzie indziej



Podejście do tempa transformacji cyfrowej wykazywane przez CEO z Polski

Utrzymanie wysokiego tempa transformacji cyfrowej jest krytycznie istotne dla firmy w walce o talenty i klientów



Firma musi zaadresować problem wypalenia zawodowego związanego z przyspieszoną digitalizacją w ostatnich 2 latach, zanim kontynuuje transformację



- Zdecydowanie się nie zgadza
- Ani się zgadza, ani nie zgadza
- Zgadza się
- Zdecydowanie się zgadza

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Wzmoczone obawy o cyberataki i większa pewność zabezpieczeń

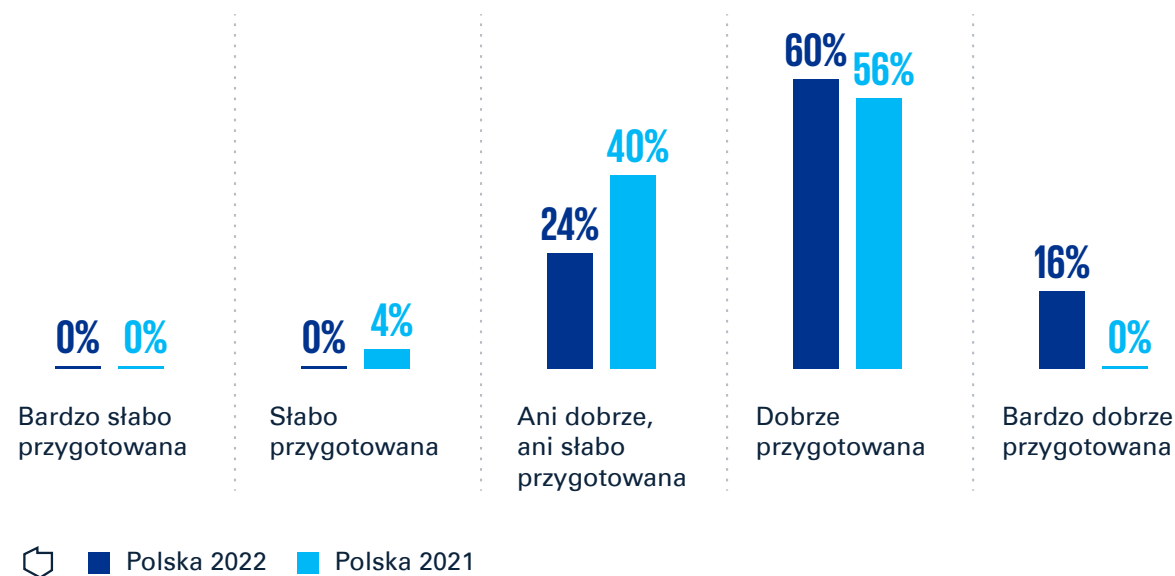
Niezależnie od dalszych postępów związanych z cyfryzacją wewnętrznych i zewnętrznych procesów, firmy muszą nieustannie rozwijać swoje zdolności do obrony przed cyberatakami. Hakerzy, zorganizowane grupy przestępcze, ale także niestosujący się do wewnętrznych zasad bezpieczeństwa pracownicy mogą wyrządzić kosztowne straty i stanowić poważne zagrożenie dla kontynuowania działalności. Cyberprzestępcy wykorzystują coraz to nowsze metody, dlatego zabezpieczenia przedsiębiorstw również muszą być stale udoskonalane. Anketowani CEO z Polski wskazali w większości (80% odpowiedzi „zgadzam się” lub „zdecydowanie się zgadzam”), że sytuacja geopolityczna zwiększyła ich obawy o bezpieczeństwo IT.

O ile globalnie, w badanych 11 krajach świata odsetek dyrektorów generalnych uważających, że ich firmy są dobrze lub bardzo dobrze przygotowane na cyberataki spadł o 2 p.p., o tyle w Polsce nastąpił wzrost z 56% do 76% odpowiedzi. Żaden z badanych CEO w Polsce nie chciał przyznać w połowie 2022 roku, że jego organizacja jest słabo przygotowana na tego typu zagrożenia.

Anketowani z Polski jeszcze częściej niż w *Core Countries* deklarowali w tym roku duże przywiązanie do wszystkich kwestii związanych z cyberbezpieczeństwem, co pokazuje jak duże znaczenie ma to obecnie w naszym kraju. Niemal wszyscy respondenci z Polski (92%) zgodzili się lub zdecydowanie się zgodzili ze stwierdzeniem, że bezpieczeństwo w ekosystemie ich partnerów biznesowych i w całym łańcuchu dostaw jest tak samo

ważne, jak własne zabezpieczenia firmy. Badani z *Core Countries* takie podejście wykazywali rzadziej (76% wskazań). CEO w większości uznali również, że zabezpieczenia w ich firmach są ważne także dla ich partnerów – 88% anketowanych w Polsce uważa, że solidna strategia cyberbezpieczeństwa jest kluczowa dla zdobycia zaufania interesariuszy.

Postrzegany przez CEO w Polsce poziom przygotowania ich firm na cyberataki



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



ESG

ESG przyspiesza

ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*) to ważne narzędzie w rękach przedsiębiorstwa nabierające z roku na rok coraz większego znaczenia. Programy związane z polityką środowiskową, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym przybierają na sile i wpływają na to, jak oceniane są firmy w pozafinansowych ratingach. ESG w dzisiejszych czasach nie jest już dodatkiem do polityki organizacji, ale jednym z głównych filarów jej działalności. I nie chodzi tylko o budowanie pozytywnego wizerunku, ale o długofalowe wyniki ekonomiczne. Firmy dzięki polityce zrównoważonego rozwoju działają wydajniej, co powoduje, że są bardziej konkurencyjne i innowacyjne. Łatwiej jest im dostosować się do prędko zmieniającego się rynku.

W dynamicznie zmieniającym się środowisku dyrektorzy generalni współczesnych firm balansują między potrzebą budowania odpornych strategii ESG, a braniem pod uwagę ryzyka wystąpienia okoliczności, w których będą kompletnie rekonstruować swoje założenia. Prezesi firm na całym świecie dostrzegają znaczenie inicjatyw ESG dla swoich przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy pytani są o ich wpływ na poprawę wyników finansowych, napędzanie wzrostu i spełnianie oczekiwań interesariuszy. Tegoroczna ankieta pokazuje, że szefowie największych organizacji dostrzegają wyraźny wzrost zapotrzebowania ze strony interesariuszy – takich jak klienci i inwestorzy – na większą przejrzystość.



Jak to ujął Winston Churchill „ceną wielkości jest odpowiedzialność”, dlatego jako lider rynku usług kurierskich czujemy się odpowiedzialni za otoczenie, środowisko i chcemy w tym zakresie wyznaczać standardy. Nasza strategia ESG jest wpisana w DNA Grupy InPost, stanowi integralną część strategii biznesowej, a jednocześnie wkład w realizację globalnych Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) wyznaczonych przez ONZ w Agendzie 2030. Nie startujemy od zera: mamy najbardziej zrównoważony model biznesowy, co doceniają zarówno nasi klienci, jak i partnerzy biznesowi, a Paczkomat® InPost to najbardziej ekologiczna forma dostawy. Czerpiemy z potencjału drzemiącego w technologii, aby dzięki niej wspólnie kształtować nową, bardziej zrównoważoną rzeczywistość. Dzisiaj nikt nie ma już wątpliwości, że stoimy u progu kryzysu klimatycznego. Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko to obecnie jedno z największych wyzwań, przed którym stoi ludzkość.



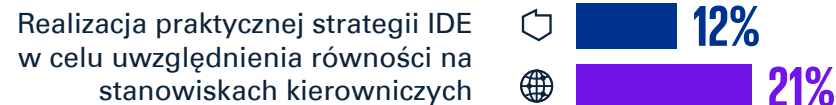
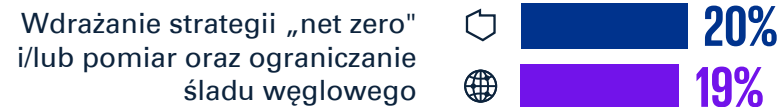
— **Rafał Brzoska**
Prezes Zarządu
Grupa InPost



Prawie połowa (48%) dyrektorów generalnych z Polski biorących udział w badaniu zadeklarowała, że w perspektywie trzech lat proaktywne podejście do zagadnień społecznych (np. godnych płac, poszanowania praw człowieka) będzie napędzać realizację ich strategii ESG. Ponadto, 68% osób zarządzających największymi firmami w Polsce uważa, że realizacja celów zrównoważonego rozwoju będzie jednym z czynników istotnie wpływających na całą firmę w ciągu najbliższych trzech lat.

Angażowanie się w programy ESG przekłada się na lepsze wyniki finansowe oraz wzrost przychodów przedsiębiorstw. W 2021 roku tylko 24% respondentów z Polski zgadzało się z tym stwierdzeniem, podczas gdy w 2022 już dwa razy więcej – 48%.

Kluczowy czynnik napędzający rozwój strategii ESG w najbliższych trzech latach



  Polska   Core Countries

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Współcześni CEO rozumieją, że ESG nie jest już tylko dodatkiem do polityki firmy, a kluczowym sterownikiem przyspieszającym strategię rozwoju. Świadomość rosnącej wagi działań w obszarze społecznym i środowiskowym oraz ich wpływu na wyniki finansowe i wzrost przychodu jest dostrzegalna w tegorocznym badaniu, gdzie zestawiona z rokiem poprzednim wzrosła dwukrotnie.

— **Iwona Galbierz-Sztrauch**
Partner, Lider Usług Doradczych dla Sektora Finansowego, Lider ESG
KPMG w Polsce



Dyrektorzy generalni coraz częściej rozumieją, że firmy stosujące zasady zrównoważonego rozwoju są w stanie najlepiej zabezpieczyć talenty, wzmocnić zestaw korzyści oferowanych pracownikom (EVP), przyciągnąć lojalnych klientów i pozyskać kapitał. ESG zmieniło się z wizerunkowego dodatku w integralną część długoterminowego sukcesu finansowego.

Istotna rola raportowania w obszarze ESG

Parlament Europejski przyjął Dyrektywę CSRD (*Corporate Sustainability Due Diligence*), która wejdzie w życie z początkiem 2024 roku rozszerzając zakres przedmiotowy i podmiotowy raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju. Duże jednostki zaufania publicznego już teraz muszą zbierać i publikować określone informacje niefinansowe o swojej działalności. W związku z wprowadzeniem CSRD, tego typu podmioty raport za 2024 roku będą przygotowywać już zgodnie z nowym standardem i szerszym zakresem danych. Sprawozdawczość w zakresie zagadnień ESG w kolejnych latach będzie obejmować kolejne, także mniejsze podmioty.

Zarówno w Polsce (60%), jak i na świecie (69%) respondenci zauważają zapotrzebowanie na zwiększoną sprawozdawczość i przejrzystość w kwestiach dotyczących ESG. Anketowani CEO największe źródło presji na branie tych aspektów pod uwagę dostrzegają ze strony inwestorów

instytucjonalnych. W Polsce aż 67% osób wskazało na tę odpowiedź, a tylko co piąty respondent za kluczowe uznał oczekiwania regulatora. Dla szefów największych firm minimum określone prawem jest niewystarczające – dostrzegają oni konieczność bardziej ambitnego podejścia do tych kwestii. Tym bardziej, że 72% badanych reprezentantów firm w Polsce spodziewa się wzrostu skrupulatności, z jaką raportowane przez nich kwestie ESG będą analizowane przez wszystkich interesariuszy.

Prezesi największych firm na świecie to osoby, dla których osobista uczciwość oraz zaangażowanie w ważne kwestie pod względem społecznym, politycznym czy ekologicznym jest integralną częścią prowadzenia organizacji. Ponad trzy czwarte (76%) polskich dyrektorów generalnych biorących udział w badaniu *KPMG 2022 CEO Outlook* uważa, że główne globalne wyzwania ESG, takie jak nierówności dochodowe i zmiany klimatyczne, stanowią zagrożenie dla długoterminowego wzrostu i wartości ich organizacji. Większość ankietowanych z Polski (60%) zgadza się ze stwierdzeniem, że w miarę spadku zaufania do rządów opinia publiczna oczekuje od prywatnych przedsiębiorstw działań w obszarach takich jak: inkluzywność, różnorodność, równość, zmiany klimatyczne czy sprawiedliwość społeczna. Aż 88% CEO największych firm w Polsce i 74% w *Core Countries* uważa, że przy silniejszym wsparciu ze strony rządu korporacje byłyby w stanie pomóc w znalezieniu rozwiązań dla palących wyzwań.

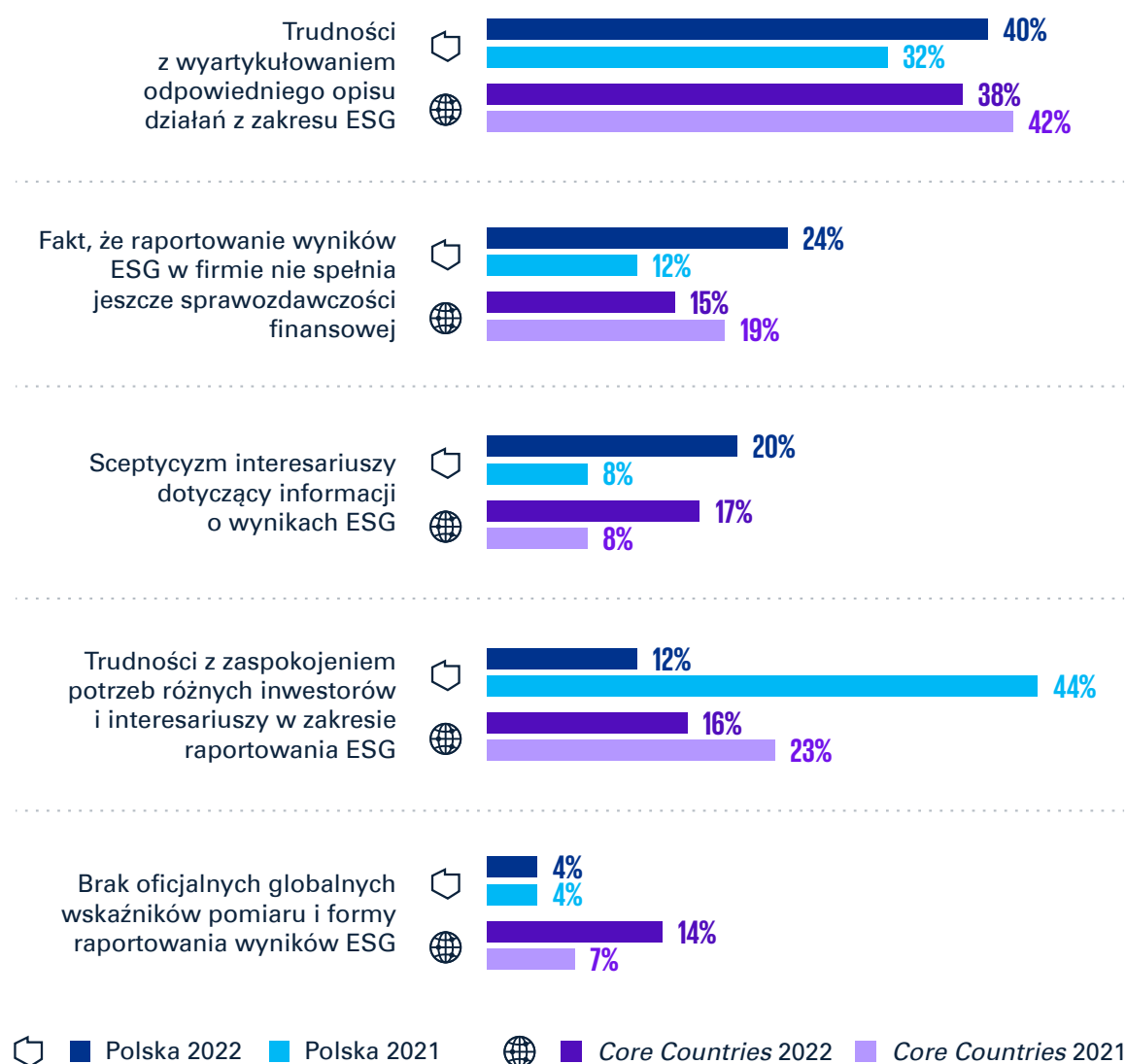


Obecnie aż 96% największych firm na świecie (KPMG's 2022 Survey of Sustainability Reporting) deklaruje sprawozdawczość dotyczącą zrównoważonego rozwoju. Raportowanie niefinansowe jest coraz częściej również podsumowaniem krótko, jak i długoterminowych celów w organizacji, aby było dokładne i precyzyjne niezbędne jest dostarczanie dobrych jakościowo danych ilościowych, nie tylko opisowych. Transparentność i jawność informacji niefinansowych w znaczący sposób przekłada się na kwestie finansowe i możliwość wyciągania wniosków oraz podejmowania decyzji.

— **Przemysław Oczyp**
Partner Associate, Dział
Doradztwa Biznesowego, ESG
KPMG w Polsce



Kluczowe wyzwanie przy komunikowaniu interesariuszom wyników związanych z obszarem ESG



56% osób zarządzających największymi firmami w Polsce zadeklarowało, że w celu wykazania osobistej uczciwości ich przedsiębiorstwa byłyby w stanie publicznie zająć stanowisko w kontrowersyjnej politycznie lub społecznie kwestii, nawet jeśli zarząd w organizacji obawiałby się ryzyka z tym związanego.

Z perspektywy CEO największych firm zmieniają się kluczowe wyzwania przy komunikowaniu interesariuszom wyników związanych z obszarem ESG. Polscy dyrektorzy generalni biorący udział w badaniu KPMG najczęściej wskazywali na trudności w artykułowaniu odpowiedniego opisu działań z zakresu ESG (40%). Zmniejsza się problem związany z zaspokojeniem potrzeb inwestorów i innych interesariuszy – w zeszłym roku w Polsce wskazało to wyzwanie jako kluczowe aż 44% badanych, podczas gdy w tym roku tylko 12%. W tegorocznym badaniu pojawił się natomiast nowy termin, tzw. greenwashingu, który zwiększa sceptycyzm interesariuszy i takie wyzwanie wskazało 20% ankietowanych CEO z Polski.

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Największe wyzwania związane z realizacją strategii organizacji w obszarze ESG w ciągu najbliższych trzech lat



  Polska   Core Countries

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Według ankietowanych z Polski największym wyzwaniem w realizacji strategii ESG w ciągu najbliższych trzech lat będzie identyfikacja i pomiar uzgodnionych wskaźników (36%). Kolejną, wskazywaną przez 28% respondentów z Polski trudnością do pokonania w obszarze działań z zakresu ESG są często zmieniające się regulacje.

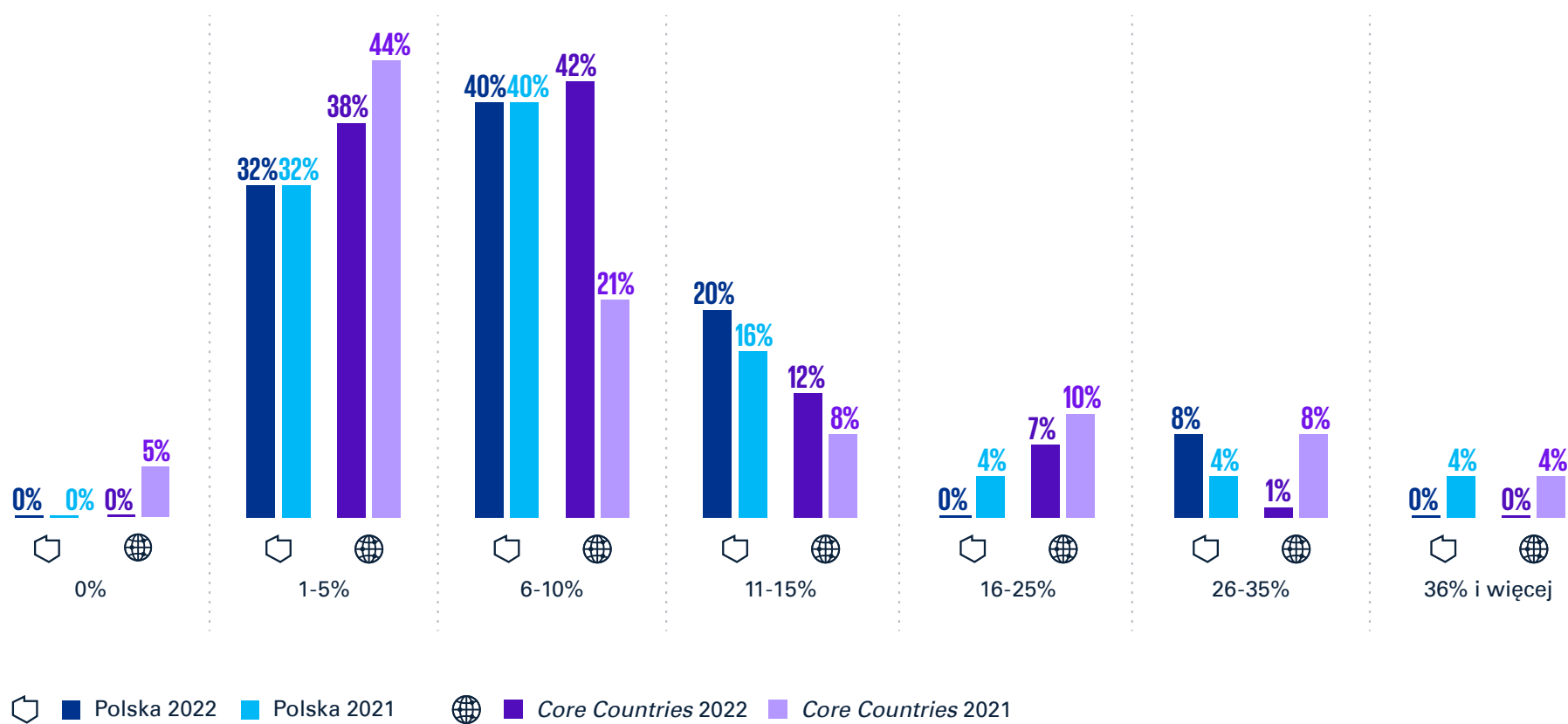


Dyrektorzy generalni największych firm w Polsce i *Core Countries* zdając sobie sprawę z wagi realizacji celów ESG mają

zaplanowane w budżecie konkretne fundusze do zainwestowania w programy z tym związane. Zdecydowana większość CEO

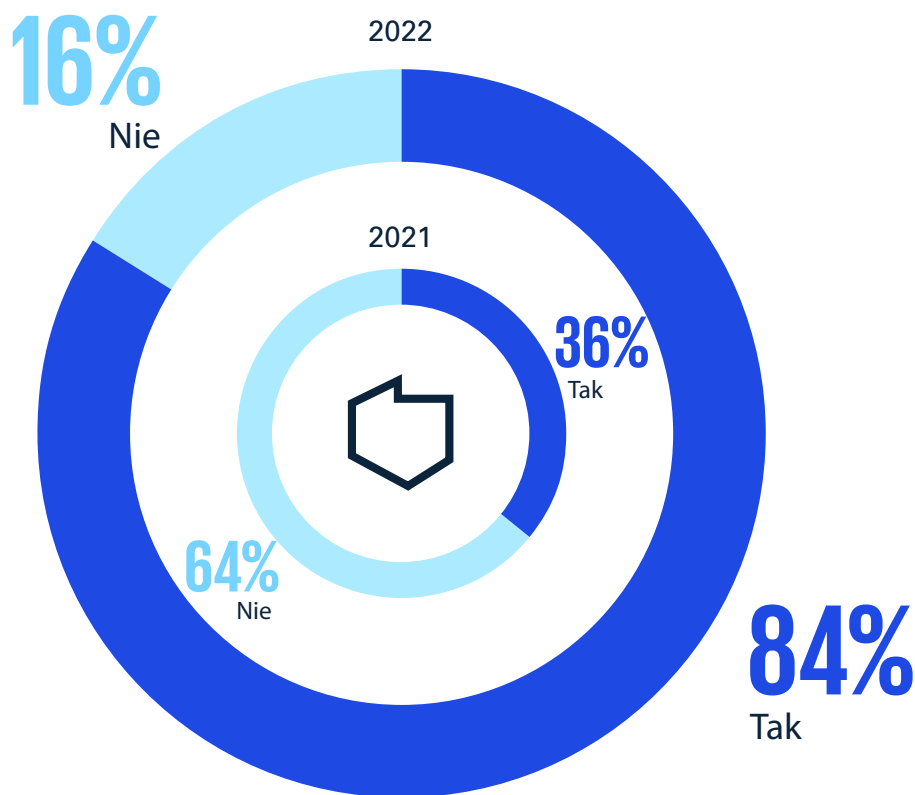
w Polsce (40% respondentów w 2021 i 2022 roku) deklaruje przeznaczyć na te inwestycje między 6 a 10% swoich przychodów.

Procent przychodów planowany do zainwestowania w programy związane z realizacją celów ESG



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook

Zamiar powierzenia w większym stopniu podmiotowi zewnętrznemu weryfikacji spełniania wymogów w zakresie ESG



Dla coraz większej liczby przedsiębiorców zrównoważony rozwój przestaje być trendem, a zaczyna być odpowiedzialnością. Jesteśmy w historycznie przełomowym momencie – zarówno w kontekście zmian klimatycznych, jak i społecznych. Biznes ma realny wpływ na to, jak będzie wyglądać nasze „jutro” – uważam, że warto wprost o tym mówić i wymagać od nas odpowiednich postaw i działań.



— **Marcin Czyczerski**
Prezes Zarządu
Grupa CCC

Wśród biorących udział w badaniu KPMG prezesów z Polski zmieniło się podejście jeżeli chodzi o współpracę z zewnętrznymi podmiotami weryfikującymi spełnianie wymogów ESG. Aż 84% polskich respondentów stwierdziło, że taka współpraca obecnie jest konieczna. W zeszłym roku taki zamiar potwierdziło zaledwie 36% ankietowanych.

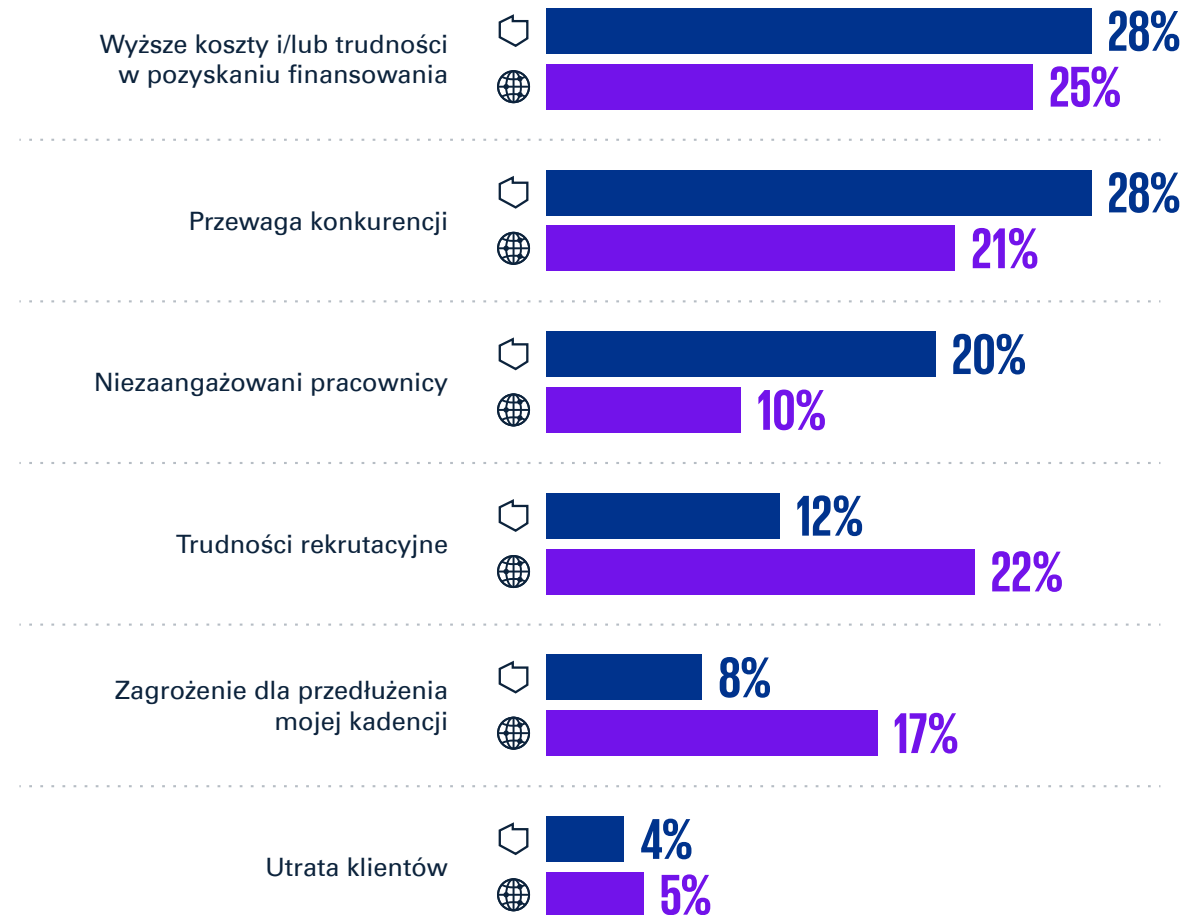
Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Wg osób zarządzających największymi firmami w Polsce i *Core Countries* głównym negatywnym skutkiem niespełnienia oczekiwań interesariuszy w obszarze ESG są wyższe koszty finansowania i trudności z jego pozyskaniem. Drugą najczęściej wskazywaną konsekwencją w Polsce jest utrata przewagi konkurencyjnej.



Główny negatywny skutek niespełnienia oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do ochrony środowiska i reakcji na zmiany klimatyczne



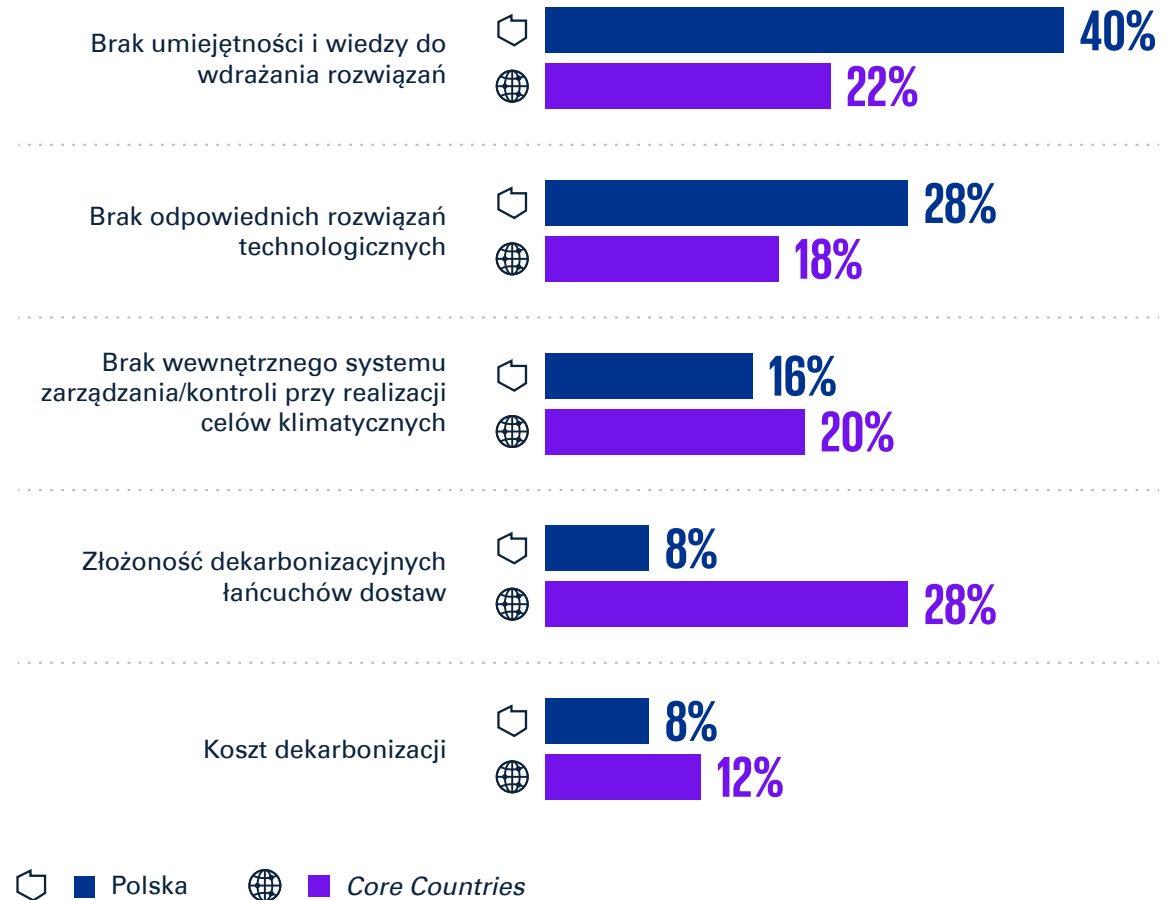
Polska Core Countries

Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Jednym z trzech głównych elementów ESG jest *environment*, czyli ochrona środowiska, a w tym kontekście częstym postulatem firm w ogłaszaniu strategii jest cel osiągnięcia stanu net-zero, czyli zerowej emisji dwutlenku węgla netto. W zależności od sektora działalności, to mniej lub bardziej ambitny cel, który zakłada, że firma nie będzie emitować więcej gazów cieplarnianych niż sama jest w stanie pochłoniąć, wychwycić lub skompensować. Według 40% polskich adresatów badania największą przeszkodą w osiągnięciu ambicji klimatycznych dla transnarodowych korporacji jest brak umiejętności i wiedzy, które pozwoliłyby na implementację rozwiązań mających taki cel zrealizować. Ankietowani z krajów *Core Countries* jeszcze większą uwagę zwracają natomiast na trudności z dekarbonizacją złożonych łańcuchów dostaw, a więc uwzględnianiem szkodliwej działalności dostawców i ich poddostawców.

Największe przeszkody w osiągnięciu stanu zerowej emisji netto lub podobnych celów klimatycznych



Źródło: KPMG 2022 CEO Outlook



Insights into opportunities

Ludzie

- **Eksperymentuj z metodami pracy:** wraz z uruchamianiem planów powrotu do biura, ważne jest, aby dyrektorzy generalni opracowali struktury pracy, które odpowiadają ich pracownikom. Nadszedł czas na eksperymenty i sprawdzenie co działa najlepiej. Kluczowe będzie aktywne słuchanie, empatyczna komunikacja i zaangażowanie w odnalezienie właściwej równowagi w dłuższej perspektywie.
- **Opowiedz swoją historię ESG:** podejście firmy do kwestii ESG jest coraz częściej postrzegane jako czynnik różnicujący jeśli chodzi o przyciąganie i zatrzymywanie talentów. Podczas gdy wielu dyrektorów twierdzi, że ma trudność z wyartykułowaniem swojej przekonującej historii ESG, ważne jest, aby rozumieli ją interesariusze i wiedzieli jakie kroki są podejmowane w związku z realizacją zobowiązań zrównoważonego rozwoju.
- **Buduj, nie naśladuj i nie powielaj:** organizacje i ich pracownicy zmieniają się, a liderzy muszą na nowo nauczyć się odkrywać swoich pracowników. Przyszłościowe myślenie w tym zakresie to takie, które na nowo definiuje rolę zespołów, skupia się na społecznym aspekcie ESG, wykorzystuje analitykę oraz docenia i pielęgnuje nabyte doświadczenie wśród własnych zasobów.

Technologie

- **Połącz ludzi i technologię:** organizacje inwestują coraz więcej środków w transformację cyfrową, więc muszą mieć pewność, że ludzie wykorzystują jej pełny potencjał.
- **Zbliź się do klientów:** aby spełnić oczekiwania swoich klientów warto przyjmować ich perspektywę na każdym etapie przygotowywania oferty.
- **Postrzegaj cyberbezpieczeństwo jako funkcję strategiczną:** coraz częściej cyberbezpieczeństwo nie jest już postrzegane tylko jako kwestia IT, ale jako podstawowy imperatyw operacji biznesowych. Gwałtowny wzrost liczby cyberataków w połączeniu z trudnościami w ich wykryciu w odpowiednim czasie wymaga automatyzacji i innowacyjnego podejścia do reagowania na incydenty bezpieczeństwa.



ESG

- **Zauważ wpływ działań z zakresu ESG na wyniki finansowe:** ESG stało się integralną częścią długoterminowego sukcesu finansowego. Dyrektorzy generalni coraz częściej zgadzają się, że programy ESG poprawiają wyniki finansowe, co umożliwia m.in. przyciągnięcie i zatrzymanie talentów, pozyskanie lojalnych klientów i kapitału/finansowania.
- **Inwestuj w technologie real-time:** warto monitorować łańcuch dostaw nie tylko na pierwszym, ale też głębszych poziomach. Globalni liderzy łańcucha dostaw zaczynają zwiększać inwestycje w technologie, w tym analitykę w czasie rzeczywistym, end-to-end, m.in. w celu odpowiednio wczesniej identyfikacji problemów.
- **Przejmij inicjatywę w zakresie IDE:** dyrektorzy generalni odgrywają ważną rolę wspierając zmiany w zakresie włączania, różnorodności i równości. Ważne jest stworzenie kultury IDE w całej organizacji, co m.in. wspiera przyciąganie i zatrzymanie pracowników, ale też zwiększa ich zaangażowanie i poszerza perspektywę.
- **Zbuduj silne powiązania pomiędzy poszczególnymi funkcjami:** odporne organizacje mają dobrze połączone zespoły wewnętrzne, np. funkcja finansowa jest świadoma tego, co robią zespoły ESG.





Metodyka badania

Badanie *KPMG 2022 CEO Outlook* zawiera pogłębioną, trzyletnią prognozę dyrektorów generalnych największych organizacji na temat przedsiębiorstw i wzrostu gospodarczego.

To najnowsze badanie jest częścią serii *KPMG CEO Outlook* oferującej unikalne spojrzenie na zmianę sposobu myślenia globalnych prezesów w ostatnich burzliwych społecznie, gospodarczo i geopolitycznie latach. Oprócz badania, na którym opiera się aktualny raport (przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2022 roku), odbyło się również badanie CEO Outlook Pulse Survey wśród 500 dyrektorów generalnych największych firm na świecie (przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2022 roku). Dzięki temu KPMG miało możliwość zbadać, jak zmieniał się sposób myślenia dyrektorów generalnych w ciągu 2022 roku.

Respondenci to osoby zarządzające firmami o rocznych przychodach powyżej 500 milionów dolarów, z czego jedna trzecia generuje rocznie przychód większy niż 10 miliardów dolarów. Firmy, których liderzy wzięli udział w badaniu wywodzą się z 11 kluczowych sektorów przemysłu. Są to: bankowość, energetyka, infrastruktura, life sciences, motoryzacja, przetwórstwo przemysłowe, sektor konsumencki i detaliczny, technologia i telekomunikacja, ubezpieczenia, zarządzanie aktywami.

W raporcie zostały omówione wyniki polskiej wersji badania przeprowadzonego wśród 25 prezesów z Polski, które zestawiono z odpowiedziami liderów z tzw. *Core Countries* (1 325). *Core Countries* stanowi grupa 11 krajów, z których pochodzi największa liczba odpowiedzi, co sprawia, że mają one

największy wpływ na ostateczny kształt wyników badania. Do grupy *Core Countries* należą kraje: Australia, Chiny, Francja, Hiszpania, Indie, Japonia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy.





© 2022 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami.

Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.

kpmg.pl

