



KPMG 2024 CEO Outlook

Adaptacja do zmian to kształtowanie
przyszłości

KPMG w Polsce

kpmg.pl

Spis treści

Wstęp

KPMG International



The last ten years has been framed by a backdrop of volatility and change, from a global pandemic to surging inflation and the rise of AI. In the face of such pressures, CEOs are steadfast about the need to invest in the future.

Turbulence calls for leaders to be more resilient, agile and innovative than ever before. As we look ahead to the next ten years, CEOs who set bold strategies to adapt to our fast-changing world and invest in the right technologies and talent to make their plans a reality, can deliver sustainable, long-term growth.

Bill Thomas

Global Chairman and CEO
KPMG International

KPMG w Polsce



Szanowni Państwo,

Prezentujemy czwartą edycję polskiego wydania raportu „KPMG CEO Outlook”, który prezentuje wyniki badania liderów największych globalnych firm, w tym czołowych przedsiębiorstw w Polsce.

Raport pokazuje, jak osoby zarządzające adaptują się do nowych realiów i kształtują przyszłość swoich organizacji w obliczu licznych niepewności. Ich zadaniem jest tworzenie struktur odpornych i przygotowanych na nadchodzące wyzwania. Zdolność do elastycznego reagowania i innowacyjnego myślenia to fundament ciągłego postępu oraz sukcesu. Kluczowe jest także przywództwo oparte na celowości i współpracy, stanowiące podstawę trwałego, zrównoważonego wzrostu.

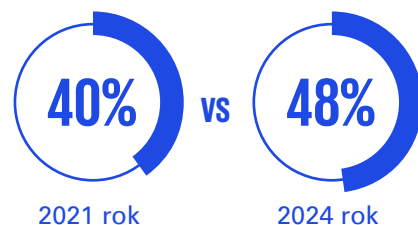
Dziękujemy wszystkim uczestnikom badania, którzy podzielili się swoimi cennymi spostrzeżeniami. Mamy nadzieję, że tegoroczna edycja „KPMG CEO Outlook” dostarczy inspiracji i narzędzi do rozwijania Państwa organizacji w tym pełnym wyzwań świecie.

Stacy Ligas

Country Leader Poland
KPMG w Polsce

Kluczowe wnioski

Perspektywy gospodarcze



Pewność liderów biznesu z Polski co do rozwoju globalnej gospodarki spadła z 72% w 2023 roku do 48%, czyli aż o 24 pp. Mimo to nadal jest na wyższym poziomie niż było w 2021 roku.

Wzrost niepewności gospodarczej

to jedno z największych wyzwań według 80% polskich liderów.



Aż 44%

spośród największych polskich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu KPMG w ciągu najbliższych trzech lat **spodziewa się** transakcji fuzji/przejęć.

88%

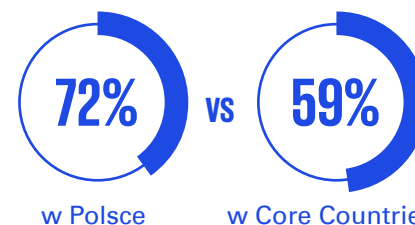
respondentów z Polski uważa, że sztuczna inteligencja **negatywnie wpłynie** na dobrobyt ich organizacji w ciągu najbliższych trzech lat.

Trzy główne rodzaje ryzyka:



- 1 rewolucyjne technologie zmieniające rynek,
- 2 niepewność polityczna,
- 3 cyberzagrożenia.

Technologia



Odsetek respondentów uznających nowe technologie za priorytetowy obszar inwestycji kapitałowych.

92%

ankietowanych z Polski sądzi, że AI nie wpłynie **zasadniczo na redukcję miejsc pracy**,

ale będzie wymagała podniesienia kwalifikacji pracowników i zmian w alokacji zasobów.

Aż 64%

polskich liderów obawia się, że **cyberprzestępczość negatywnie wpłynie na ich organizacje**,

ale tylko 48% z nich planuje zwiększyć inwestycje w cyberbezpieczeństwo, podczas gdy w krajach Core Countries odsetek ten wynosi 73%.



Największe inwestycje w AI w ciągu najbliższych trzech lat będą koncentrować się na:

- 1 technologii informacyjnej,
- 2 sprzedaży i marketingu,
- 3 finansach i księgowości.

¹ Core Countries stanowi grupa 11 krajów: Australia, Chiny, Francja, Hiszpania, Indie, Japonia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy.

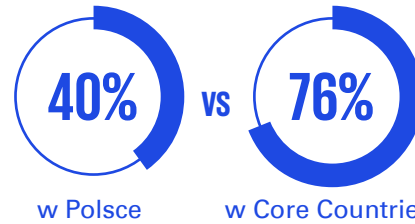
ESG

60% respondentów z Core Countries twierdzi, że firmy powinny **wypełnić lukę w obszarze wyzwań społecznych**, podczas gdy tylko **32% polskich liderów** podziela tę opinię. To pokazuje wyraźne różnice w podejściu do odpowiedzialności społecznej.


Odsetek polskich liderów wskazujących **brak odpowiednich technologii**

jako kluczową barierę w osiągnięciu celów klimatycznych spadł z 60% do 24%. Mimo to nadal pozostaje główną trudnością w tym obszarze.

64% polskich respondentów twierdzi, że **oczekiwania interesariuszy w zakresie ESG zmieniają się szybciej, niż są oni w stanie dostosować strategię.**




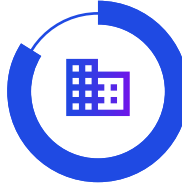
Odsetek respondentów, którzy deklarują, że ich organizacje mają zasoby do spełnienia nowych standardów raportowania ESG.

 **Jedynie 28% firm z Polski** biorących udział w badaniu KPMG zakłada, że osiągnie cele net zero do 2030 roku.

65% osób zarządzających z Core Countries i 56% z Polski zadeklarowało pełne wdrożenie praktyk ESG w swoich firmach.

Pracownicy


76% największych polskich firm biorących udział w badaniu KPMG **planuje wzrost zatrudnienia** o mniej niż 5%, a 24% – o 6-10%.


84% polskich firm biorących udział w badaniu KPMG planuje **powrót do pełnej pracy stacjonarnej** w ciągu najbliższych trzech lat, a tylko 12% firm preferuje model hybrydowy.



Perspektywy gospodarcze



Tylko zmiana jest niezmienna

Globalne wydanie raportu „KPMG CEO Outlook” obchodzi w tym roku dziesięciolecie, co tworzy wyjątkową okazję do zbadania zmian w podejściu do kluczowych zagadnień, które były na agendach zarządów w ciągu ostatnich lat. Dziesięcioletnia perspektywa badania ukazuje, że osoby zarządzające największymi firmami na świecie, mimo zmiennych warunków geopolitycznych i gospodarczych, wierzą w przyszłość swoich organizacji.

Ostatnia dekada była szczególnie wymagająca – od gospodarczych i społecznych następstw pandemii COVID-19 po wzrost inflacji i napięcia geopolityczne. W obliczu tych wyzwań liderzy musieli przystosować się do bezprecedensowych trudności, które nie tylko zwiększyły presję spoczywającą na ich barkach, ale również osłabiły zaufanie do globalnej gospodarki. Mimo to światowi liderzy pozostają odporni, dążąc do zrównoważonego rozwoju swoich firm. W tym



roku nadal kładą nacisk na wdrażanie nowoczesnych technologii oraz rozwój kompetencji pracowników, aby sprostać ewoluującym potrzebom biznesowym i oczekiwaniom interesariuszy.

Tegoroczne badanie wskazuje na optymizm wśród zarządzających – większość planuje zwiększenie zatrudnienia, jednocześnie dostrzegając konieczność rozwoju przyszłościowych umiejętności pracowników

oraz podniesienia atrakcyjności organizacji, aby przyciągnąć i zatrzymać talenty. Osiągnięcie równowagi między ambicjami a ostrożnością w kwestiach związanych z ESG jest kluczowe, jeśli liderzy chcą uniknąć krytyki ze strony interesariuszy i postępować odpowiedzialnie.

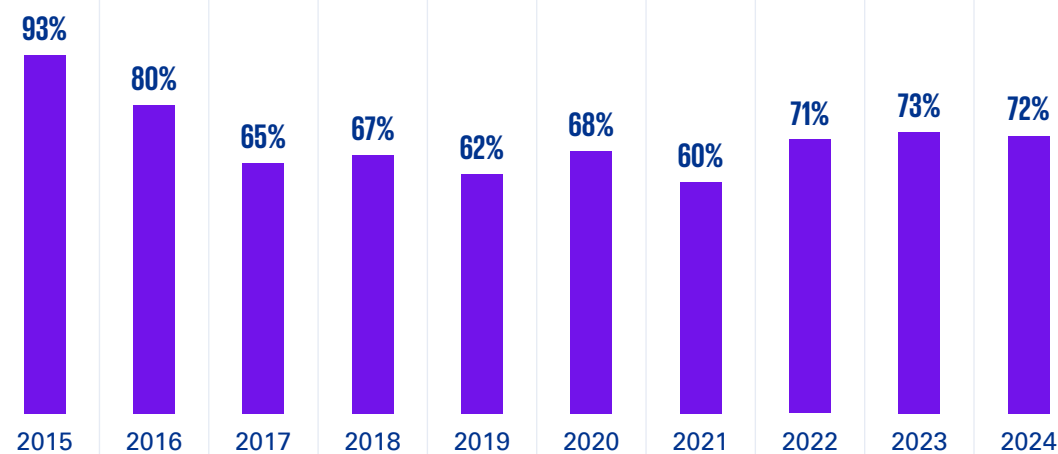
Niniejszy raport skupia się na perspektywie zarządzających firmami z Polski, natomiast w bieżącym rozdziale omówiono szerszy, globalny kontekst i trendy, które wynikają z dziesięciu lat ogólnoswiatowych badań KPMG.

W ciągu ostatniej dekady zaufanie zarządzających do globalnej gospodarki osłabło, co odzwierciedla rosnącą złożoność wyzwań, z którymi muszą się mierzyć.

Choć optymizm co do rozwoju gospodarczego utrzymuje się na stabilnym poziomie w ostatnich trzech latach, a 72% światowych liderów wykazuje wiarę w przyszłość gospodarki, to wciąż stanowi to istotny spadek w porównaniu z 93% odnotowanymi w 2015 roku, kiedy badanie było prowadzone po raz pierwszy. Zarządzający coraz bardziej odczuwają rosnące wyzwania związane z prowadzeniem dużych organizacji – niemal trzy czwarte z nich przyznaje, że odczuwa większą presję, by zapewnić długoterminowy sukces swoich firm. Polscy respondenci wykazali jeszcze mniejszą wiarę w rozwój globalnej gospodarki, co zostało dokładniej omówione w kolejnym podrozdziale.

Odsetek zarządzających z Core Countries pewnych rozwoju globalnej gospodarki

 CORE COUNTRIES

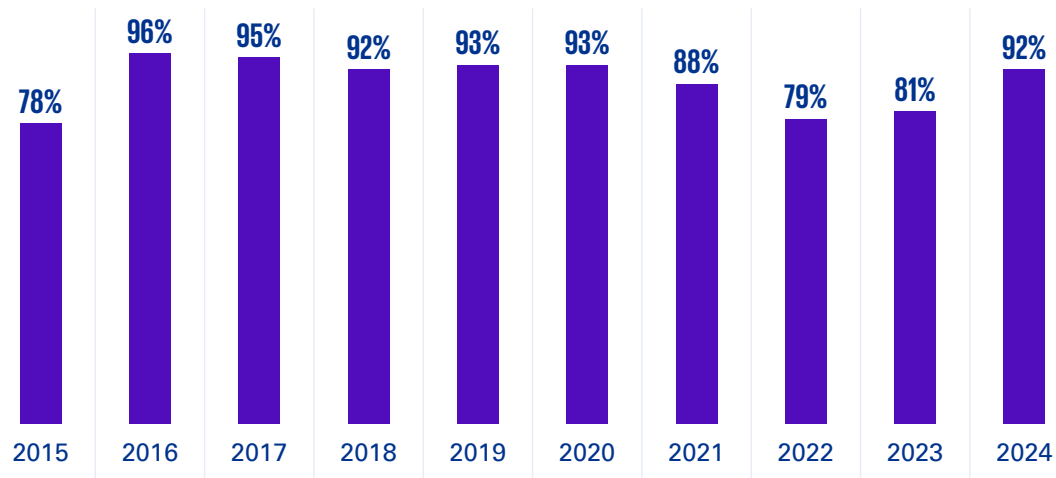


Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



● **Odsetek zarządzających z Core Countries planujących zwiększyć zatrudnienie w swoich organizacjach w ciągu najbliższych trzech lat**

 CORE COUNTRIES



Zmiany na rynku pracy stanowią kolejne wyzwanie dla liderów.

Prawie jedna trzecia ankieterów wyraża obawy związane z liczbą pracowników zbliżających się do emerytury oraz brakiem wykwalifikowanych osób, które mogłyby ich zastąpić. W odpowiedzi na niedobór talentów 80% prezesów deklaruje, że zabezpieczenie przyszłego dostępu do wykwalifikowanej kadry powinno wiązać się z inwestowaniem w lokalnych społecznościach. Pokładając nadzieję w działaniach na rzecz lokalnego zaangażowania, aż 92% liderów planuje zwiększenie zatrudnienia w swoich organizacjach w ciągu najbliższych trzech lat. Polscy zarządzający również potwierdzili takie plany, co zostało omówione w rozdziale „Pracownicy”.

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Presja związana z zarządzaniem firmą wynika także z rosnącej liczby zagrożeń dla wzrostu wartości biznesu.

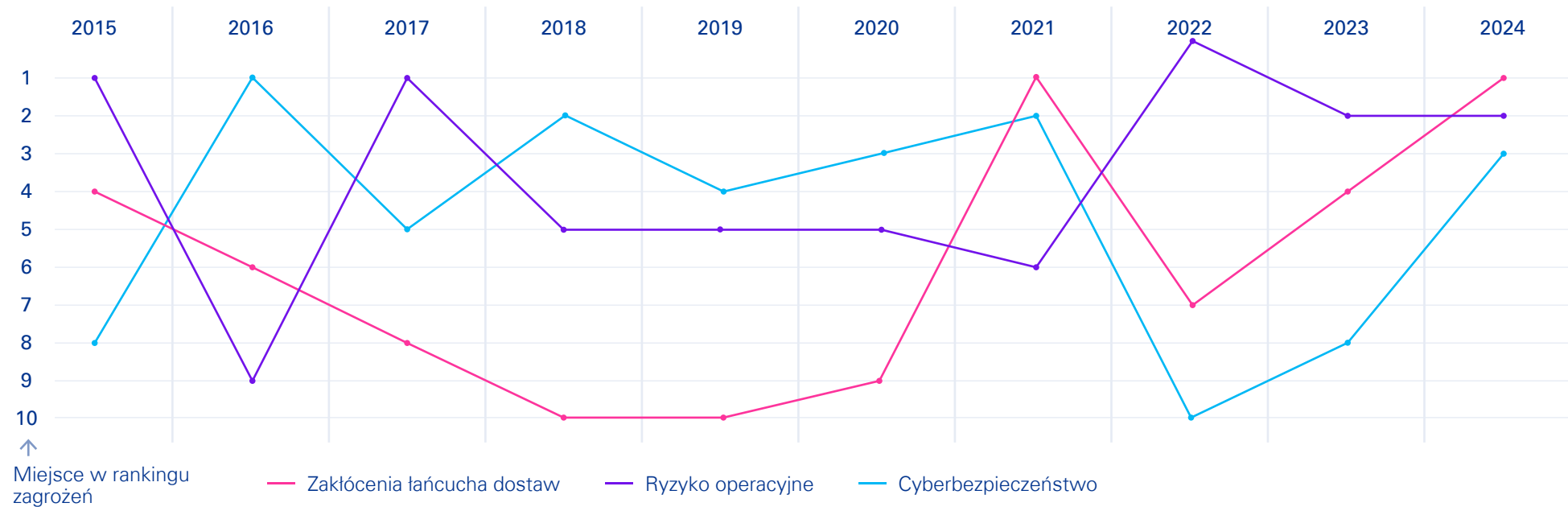
Tegoroczne badanie wskazuje, że największe obawy liderów z krajów Core Countries związane z rozwojem firmy w nadchodzących trzech latach dotyczą wpływu zakłóceń w łańcuchu dostaw i problemów operacyjnych. Wyprzedza to kwestie związane z cyberbezpieczeństwem, a także zeszłoroczne najczęściej podnoszone zagrożenie – geopolitykę i niepewność polityczną. Inaczej wygląda to z perspektywy polskich zarządzających.

Dane gromadzone w ramach badania przez ostatnich dziesięć lat ukazują, jak liderzy starali się budować pewność wzrostu biznesów, począwszy od zwiększania inwestycji w innowacje i technologie, poprzez nadanie nowego znaczenia propozycji wartości dla pracowników (EVP), aż po odnowienie zobowiązań dotyczących ESG i zrównoważonego rozwoju. Na najbliższe trzy lata respondenci z Core Countries wyznaczyli kluczowe priorytety operacyjne: rozwój cyfryzacji i łączności w firmach (18%), zrozumienie oraz wdrożenie generatywnej sztucznej inteligencji, a także rozwój umiejętności pracowników (13%) oraz realizację inicjatyw związanych z ESG (13%).

Przygotowanie firm na cyfrową przyszłość i skoncentrowanie się na rozwijaniu oraz zatrzymywaniu najlepszych talentów pozwoli nie tylko zaspokoić bieżące potrzeby operacyjne, ale również zapewni zrównoważony, organiczny rozwój.



●● **Ewolucja wpływu trzech najważniejszych zagrożeń na rozwój organizacji z perspektywy zarządzających z Core Countries**



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Zmiana oddziaływania trzech kluczowych zagrożeń na rozwój organizacji z perspektywy zarządzających z krajów Core Countries wyraźnie pokazuje przesunięcie priorytetów i obszarów ryzyka dominujących w ich strategiach.

Zakłócenia łańcucha dostaw, ryzyko operacyjne i cyberbezpieczeństwo, które jeszcze kilka lat temu mogły być traktowane jako problemy techniczne czy logistyczne, dziś stają się fundamentalnymi wyzwaniami strategicznymi, kształtującymi przyszłość firm i ich zdolność do wzrostu. Wzrost rangi tych zagrożeń wynika z szybko zmieniającego się i coraz bardziej złożonego otoczenia biznesowego. Światowi liderzy biznesu rozumieją, że aby utrzymać konkurencyjność na globalnej scenie, muszą

stawiać na proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem, inwestując w innowacje, zabezpieczenia technologiczne oraz rozwój wewnętrznych struktur operacyjnych. W efekcie dzisiejsze firmy nie tylko skupiają się na optymalizacji procesów, ale również na tworzeniu długofalowej odporności, która pozwoli im przetrwać w obliczu nowych, nieprzewidywalnych zagrożeń.

W Polsce nadal optymizm, ale już nie wszędzie

Od napięć geopolitycznych, przez zakłócenia technologiczne i zmieniające się preferencje konsumentów, po rosnące obawy dotyczące zrównoważonego rozwoju – wyzwania stojące przed dzisiejszymi liderami biznesu są wieloaspektowe i bezkompromisowe. Oprócz zewnętrznych czynników zarządzający muszą także zmagać się z wewnętrznymi trudnościami, takimi jak problemy z pozyskiwaniem talentów, integracja międzypokoleniowa czy dynamiczne zmiany w modelach pracy. Starając się poprowadzić swoje organizacje do sukcesu w niespokojnym środowisku, prezesi muszą pozostać elastyczni i myśleć przyszłościowo, dążąc do długoterminowego wzrostu.

We wszystkich polskich edycjach raportu „KPMG CEO Outlook” zarządzający największymi firmami w Polsce byli proszeni o wskazanie poziomu przekonania co do perspektyw rozwoju w ciągu najbliższych trzech lat w obszarach: firmy, branży, kraju oraz globalnej gospodarki. Po czterech latach badania polskich respondentów i porównaniu wyników z perspektywami przedstawicieli krajów należących do grupy tzw. Core Countries można zaobserwować interesujące tendencje. W tegorocznej edycji wśród polskich ankietowanych jedynie pewność co do poprawiającej się kondycji kraju wzrosła (aż do 92% wskazań), podczas gdy pozostałe spadły. Największy spadek

● Pewność rozwoju w perspektywie najbliższych trzech lat

Firma

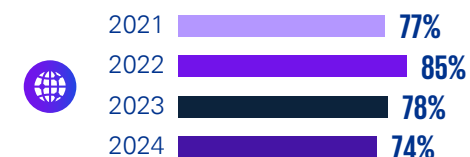


Kraj

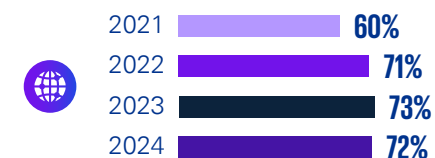
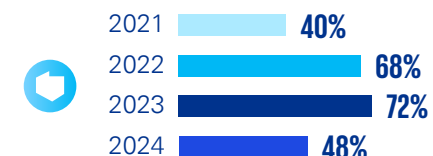


● POLSKA ● CORE COUNTRIES

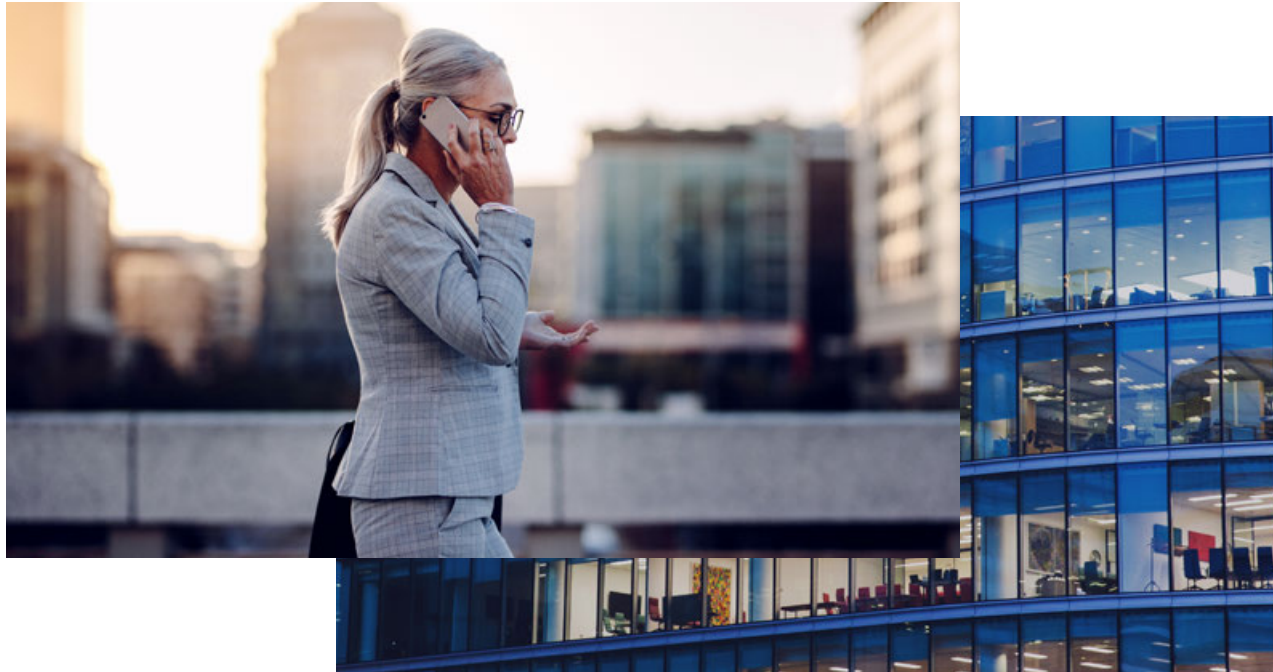
Branża



Globalna gospodarka



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



dotyczy wiary w ożywienie globalnej gospodarki – w 2024 roku tylko 48% ankietowanych prezesów z Polski wyraża pewność co do jej rozwoju w ciągu najbliższych trzech lat. Nadal jest to jednak wynik wyższy niż w 2021 roku (40%), kiedy to wszyscy byli pogrążeni w głębokiej niepewności związanej z konsekwencjami pandemii COVID-19.

Mimo że niepokojący jest fakt, iż wiara w rozwój własnej organizacji w ciągu najbliższych trzech lat spada z roku na rok (w 2024 roku 84% odpowiedzi wskazywało na pewność co do rozwoju firm, co daje 8 punktów procentowych mniej niż w 2022 roku), to nadal utrzymuje się ona na wyższym poziomie niż wśród respondentów z krajów Core Countries (76%). Szczególną uwagę zwraca duży spadek pewności polskich osób zarządzających co do rozwoju branży,

w której działają – aż o 24 punkty procentowe rok do roku. W 2024 roku jedynie 72% polskich respondentów przyznało, że są pewni lub bardzo pewni takiego rozwoju.

Przyczyny tego spadku mogą wynikać z kilku czynników. Po pierwsze, mogą to być obawy o rosnącą konkurencję na rynku krajowym i zagranicznym. Po drugie, dynamiczne zmiany regulacyjne i prawne, zarówno na poziomie państwowym, jak i europejskim, mogą budzić obawy co do stabilności branż. Wreszcie, wpływ zewnętrznych czynników makroekonomicznych, takich jak inflacja czy zaburzenia łańcuchów dostaw, mógł dodatkowo nasilić poczucie niepewności wśród zarządzających.



Polscy liderzy biznesu, choć nadal optymistycznie patrzą na rozwój kraju, coraz częściej wyrażają obawy dotyczące przyszłości globalnej gospodarki i swoich branż. Czynniki takie jak rosnąca konkurencja, zmieniające się regulacje czy zaburzenia łańcuchów dostaw wywołują niepewność wśród zarządzających. Mimo że perspektywy wzrostu własnych firm wciąż utrzymują się na stosunkowo wysokim poziomie, zauważalny jest spadek zaufania do stabilności sektora. Kluczowym wyzwaniem staje się więc elastyczność w podejmowaniu decyzji i szybka adaptacja do zmieniających się warunków rynkowych.

— **Iwona Galbierz-Sztrauch**

Partner, Szef Działu Usług Finansowych w KPMG w Polsce



W tym roku na podium wysunęły się trzy rodzaje ryzyka, które polscy prezesi postrzegają jako największe zagrożenia dla rozwoju ich firm:

1 Nowe/rewolucyjne technologie zmieniające rynek

2 Niepewność polityczna

3 Cyberzagrożenia

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Zachwiana równowaga – zwiastuny burzy

W dzisiejszym świecie zarządzający największymi firmami stają przed licznymi trudnościami, które mogą znacząco wpłynąć na perspektywy rozwoju ich organizacji. Niestabilna sytuacja geopolityczna, szybki rozwój technologii, a także zmieniające się regulacje handlowe i finansowe to tylko niektóre z zagadnień, które stają się kluczowymi czynnikami wpływającymi na strategie biznesowe. Odpowiedź na te wyzwania wymaga elastyczności, innowacyjności i umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków. Kluczowe jest również rozumienie złożoności geopolitycznych oraz ich potencjalnych skutków dla biznesu, zwłaszcza w kontekście długoterminowego rozwoju firm i bezpieczeństwa operacyjnego.

W poprzednim podrozdziale zasygnalizowane zostały pewne obawy, które mogą podzielać zarządzający największymi firmami w Polsce i krajach Core Countries. Jak co roku, także w tej edycji respondenci zostali zapytani o ryzyka stanowiące największe zagrożenie dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat.

Polscy zarządzający wskazali nowe i rewolucyjne technologie zmieniające rynek jako największe ryzyko, przy czym 88% z nich uważa, że AI negatywnie wpłynie na dobrobyt ich organizacji w ciągu najbliższych trzech lat.

Postrzeżenie rewolucyjnych technologii przez prezesów z Polski zostało omówione w rozdziale temu poświęconym, natomiast już na podstawie niniejszego rankingu można dostrzec, jak wiele obaw budzi to, co nowe i nieznanne. W wielu przypadkach innowacje wywołują niepewność – nie tylko ze względu na koszty i wyzwania techniczne, ale również przez brak jasnej wizji przyszłości, w której technologie te byłyby w pełni zintegrowane z dotychczasowymi strukturami firm. Zmienność i szybkość, a przy tym nieprzewidywalny rozwój AI wprowadza poczucie, że nie można w pełni kontrolować nadchodzących zmian. Z tym lękiem przed nieznanym wiąże się również trudność w dostosowaniu strategii zarządzania – w kontekście, który ciągle się kształtuje.

Agencja Eurasia Group opisuje 2024 rok jako „annus horribilis”, w którym konflikty zbrojne – zarówno między Rosją a Ukrainą, jak i Izraelem a Hamasem – w połączeniu z okresem przedwyborczym w USA sprawiają, że żaden kraj nie może zapewnić globalnego przywództwa ani wypracować konsensusu w kwestii zasad funkcjonowania porządku międzynarodowego². To wszystko nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie firm. Aż 56% polskich zarządzających twierdzi, że konflikty geopolityczne i polityczna polaryzacja będą miały negatywny wpływ na dobrobyt ich organizacji, a 92% odczuwa większą presję, aby zapewnić długoterminowy rozwój swojej firmy (w krajach Core Countries wzrost takiej presji odczuwa 72% respondentów).

Co więcej, według raportu KPMG International³, wzorce globalnego handlu i inwestycji ulegają zmianom. Przyszłość globalnego handlu, łańcuchów dostaw oraz integracji gospodarczej staje się coraz bardziej zależna od priorytetów związanych z bezpieczeństwem narodowym oraz wzmożonych

interwencji politycznych. Globalne otoczenie regulacyjne to coraz bardziej złożony i rozdrobniony system, co oznacza, że liderzy biznesowi muszą poświęcić więcej czasu, pieniędzy i wysiłku na zarządzanie firmami. Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego liczba globalnych ograniczeń handlowych od 2019 roku potroiła się. Wyniki badania „KPMG CEO Outlook” potwierdzają te fakty – 80% polskich zarządzających uważa, że regulacje handlowe będą miały negatywny wpływ na rozwój ich organizacji w ciągu najbliższych trzech lat.

Zarządzający zostali także zapytani o priorytetowe wyzwania dzisiejszego świata. Aż 80% prezesów z Polski wskazało na wzrost niepewności gospodarczej, co nie dziwi, biorąc pod uwagę niski poziom pewności co do rozwoju globalnej gospodarki. Podobnie respondenci z krajów Core Countries wskazywali tę trudność jako najistotniejszą (53% wskazań). Drugim priorytetowym wyzwaniem według polskich zarządzających jest narastająca złożoność geopolityczna. Pomimo przekonania co do rozwoju kraju ankietowani z Polski odczuwają to, co dzieje się poza jego granicami, szczególnie w kontekście konfliktów zbrojnych i napięć międzynarodowych, które zwiększają rynkową niepewność, zakłócenia w łańcuchach dostaw oraz koszty operacyjne.

Trzecim priorytetowym wyzwaniem, które wymienili polscy zarządzający, jest wyścig w zakresie wdrażania sztucznej inteligencji oraz innych nowoczesnych technologii. Jest to bardzo spójne z przedstawioną powyżej listą trzech rodzajów ryzyka, które polscy prezesi postrzegają jako największe zagrożenia dla rozwoju ich firm. Nowe technologie niosą ogromne możliwości, ale również wyzwania. Przyspieszona cyfryzacja oraz konieczność przystosowania się do dynamicznie zmieniającego się środowiska

technologicznego wymaga od firm nieustannego doskonalenia umiejętności swoich pracowników oraz inwestycji w infrastrukturę cyfrową. Aby zapewnić długoterminowy sukces swoich organizacji, liderzy muszą znaleźć sposób na zrównoważenie ryzyka i szans, które niesie ze sobą rozwój technologiczny.

² Eurasia Group, „Top risks 2024”, styczeń 2024.

³ KPMG International, „Top risk forecast. Bottom lines for business in 2024 and beyond”, maj 2024.

Trzy priorytetowe wyzwania współczesnego świata według polskich zarządzających

- 1 Wzrost niepewności gospodarczej**
- 2 Narastająca złożoność geopolityczna**
- 3 Wyścig w zakresie wdrażania AI/genAI oraz innych nowoczesnych technologii**

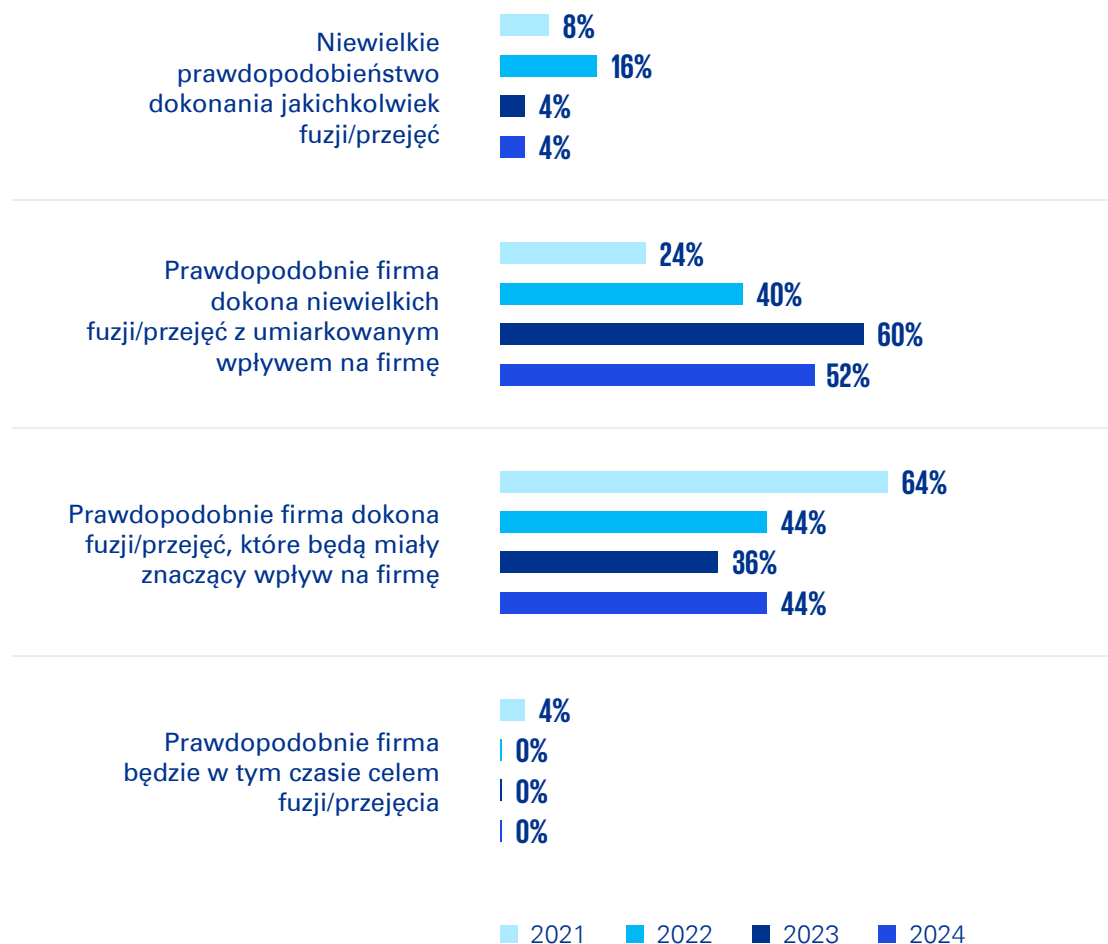
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Przetaskowania na horyzoncie

Aby osiągnąć planowane cele wzrostu, konieczne jest przyjęcie odpowiedniej strategii oraz wyznaczenie najważniejszych priorytetów operacyjnych. Wszyscy zarządzający z Polski i Core Countries, którzy wzięli udział w tegorocznym badaniu, planują lub już dostosowali strategię rozwoju swoich firm w odpowiedzi na powiązane ze sobą wyzwania. W Polsce aż 52% osób zarządzających największymi firmami wskazało na budowanie odporności na inflację kosztów kapitału i nakładów jako kluczowy priorytet operacyjny. To ogromny wzrost w porównaniu do zeszłego roku, kiedy jedynie 8% respondentów z Polski uznało ten priorytet za najważniejszy w kontekście realizacji planowanych celów wzrostu w perspektywie najbliższych trzech lat. Wyraźnie widać, że rekordowa inflacja, której Polacy doświadczyli w 2023 roku, wywarła silny wpływ na podejście polskich zarządzających w tym zakresie.

Kolejnym istotnym priorytetem operacyjnym wymienianym przez polskich liderów biznesu jest wzrost nieorganiczny poprzez fuzje i przejęcia. Co ciekawe, aż 52% z nich w odpowiedzi na pytanie o priorytety strategiczne na najbliższe trzy lata, wskazało właśnie wzrost nieorganiczny, czyli poprzez fuzje i przejęcia, jako jedną z najważniejszych strategii wzrostu. Jednocześnie niespełna jedna czwarta respondentów z Polski za priorytet uznała wzrost organiczny, to jest zwiększanie przychodów i zysków. Co więcej, tylko dla 16% polskich osób zarządzających kluczowym strategicznym celem na nadchodzące trzy lata okazały się być strategiczne partnerstwa z zewnętrznymi firmami.

Planowane transakcje fuzji i przejęć w ciągu najbliższych trzech lat wśród największych firm w Polsce



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Obserwując apetyt polskich firm na transakcje fuzji i przejęć, można stwierdzić, że pozostaje on na stabilnym, wysokim poziomie. W 2024 roku aż 96% przedstawicieli największych przedsiębiorstw w Polsce zadeklarowało, że w ciągu najbliższych trzech lat ich firmy prawdopodobnie podejmą działania w zakresie fuzji lub przejęć. Co więcej, rośnie liczba

tych, którzy planują transakcje o znaczącym wpływie na ich organizacje (44% wskazań, czyli o 8 punktów procentowych więcej niż rok wcześniej). Wskazuje to na rosnące zainteresowanie fuzjami i przejęciami jako sposobem na adaptację do zmieniających się warunków rynkowych oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Polscy liderzy biznesu widzą w tych działaniach szansę

na szybkie zwiększenie skali działalności, pozyskanie nowych technologii oraz dostęp do nowych rynków. Jest to szczególnie istotne w obliczu zmieniającego się otoczenia makroekonomicznego, w którym niepewność co do inflacji i kosztów kapitału stała się jednym z głównych wyzwań.



Wyniki badania nie oddają pełnego obrazu sytuacji na polskim rynku. Sytuacja

gospodarcza Polski obecnie stawia przed zarządzającymi firmami szereg wyzwań, które jeszcze do niedawna nie miały miejsca. Przykładowo, częściej niż dotychczas transakcje fuzji i przejęć nie dochodzą do skutku ze względu na rozbieżność oczekiwań stron – sprzedający podchodzą oportunistycznie, dążąc do finalizacji transakcji po jak najkorzystniejszej cenie, podczas gdy potencjalni kupujący podejmują decyzje w odniesieniu do kondycji sektorowej,

niestabilnych rynków zbytu oraz sytuacji makroekonomicznej.

Ponadto, inwestycje ogólnie są mocno ograniczone w porównaniu do poprzednich lat, głównie z powodu wysokiego kosztu pieniądza. Na świecie dopiero zaczyna się trend obniżania stóp procentowych, który zazwyczaj rozpoczyna nowy cykl gospodarczy przekładający się na wzrost inwestycji. W Polsce to jeszcze nie nastąpiło. Trwają jednak inwestycje w transformację energetyczną, ponieważ ich ewentualne zaniechanie byłoby znacznie droższe niż

obecne koszty. To właśnie transformacja energetyczna generuje dodatkowe obciążenia, a jednocześnie rosną koszty pracy, co sprawia, że Polska i generalnie Europa przestają być atrakcyjnym miejscem dla przemysłu ciężkiego. Polska i Europa muszą „wymyślić się na nowo”, by konkurować z innymi regionami świata.

— **Alina Wołoszyn**

Partner, Szef Advisory w KPMG w Polsce i Deal Advisory w KPMG w Europie Środkowo-Wschodniej

ESG

Od deklaracji do realizacji

W ostatnich latach ESG zajęło istotne miejsce w strategiach biznesowych firm na całym świecie. Wyzwania związane z ochroną środowiska, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym przestały być jedynie dodatkiem do głównych działań największych globalnych firm – stały się ich integralną częścią. Z tegorocznego badania „KPMG CEO Outlook” jasno wynika, że liderzy największych organizacji, zarówno w Polsce, jak i na świecie, coraz bardziej koncentrują się na przekształceniu deklaracji dotyczących ESG w konkretne, mierzalne działania.

Widoczne są jednak wyraźne różnice w podejściu do społecznej odpowiedzialności zarządzających w Polsce i na świecie. Aż 60% respondentów z krajów

Core Countries uważa, że w obliczu spadku zaufania do rządów opinia publiczna oczekuje, że to firmy będą wypełniać lukę w obszarze wyzwań społecznych, takich jak integracja, różnorodność, równość, zmiany klimatu czy sprawiedliwość społeczna. Dla porównania, tylko 32% polskich liderów biznesu biorących udział w tegorocznym badaniu KPMG podziela tę opinię. Co więcej, ta różnica się pogłębia – w zeszłym roku podobną postawę przyjmowało 64% respondentów z Core Countries i 40% z Polski. Można na tej podstawie przypuszczać, że polscy zarządzający w mniejszym stopniu odczuwają presję, aby angażować się w rozwiązywanie problemów społecznych i uważają, że pozostaje to domeną rządzących.

● Największe przeszkody w osiągnięciu net zero lub podobnych celów klimatycznych



🇵🇱 POLSKA 🌐 CORE COUNTRIES

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Różnice między osobami zarządzającymi z Polski a tymi piastującymi równoważne funkcje w Core Countries widoczne są również w zakresie gotowości do spełniania nowych standardów raportowania ESG. Ponad trzy czwarte respondentów z Core Countries (76%) uważa, że posiada odpowiednie zasoby potrzebne do dostosowania się do nowych wymogów raportowania niefinansowego, podczas gdy w Polsce z takim stwierdzeniem zgadza się jedynie 40% badanych. Dodatkowo tylko 28% przedstawicieli polskich firm zakłada, że zdoła osiągnąć cele net zero do 2030 roku, w porównaniu do 52% w Core Countries. Mimo tego, nawet w krajach rozwiniętych, prawie połowa liderów wciąż nie jest pewna realizacji założeń strategii ESG, co wskazuje na globalne trudności w realizacji założeń zrównoważonego rozwoju.

Wśród największych trudności w osiągnięciu celów klimatycznych, takich jak net zero, polscy respondenci wskazali dwa kluczowe wyzwania: brak odpowiednich rozwiązań technologicznych do gromadzenia i analizowania danych oraz konieczność aktywnego zaangażowania akcjonariuszy i szerszych grup interesariuszy. Ten wynik uwidacznia, jak istotne jest zarówno posiadanie nowoczesnych narzędzi technologicznych, jak i budowanie szerokiego wsparcia dla inicjatyw klimatycznych. Pomimo że brak odpowiednich technologii nadal pozostaje istotną przeszkodą dla polskich firm w realizacji założonych celów klimatycznych, odsetek respondentów z Polski, którzy uznali ten problem za najważniejszy, znacząco spadł w porównaniu z zeszłym rokiem (o 36 punktów procentowych rok do roku). To może wskazywać

na postępy w rozwoju technologii i jej dostępności, a także na lepsze dopasowanie rozwiązań do potrzeb przedsiębiorstw.

Z kolei w krajach Core Countries prawie co trzeci respondent wyróżnił złożoność dekarbonizacji łańcuchów dostaw jako najważniejszą przeszkodę w osiągnięciu wyznaczonych celów klimatycznych, co może sugerować, że zaawansowane rynki borykają się z wyzwaniami związanymi z wieloma warstwami i partnerami w łańcuchach dostaw. Taka złożoność utrudnia wdrażanie strategii dekarbonizacji, ponieważ wymaga koordynacji działań wielu różnych podmiotów.

ESG – drogowskaz zmian w biznesie, tylko w jakim kierunku?

W tegorocznym badaniu „KPMG CEO Outlook” 65% respondentów z krajów Core Countries oraz 56% z Polski zadeklarowało pełne wdrożenie praktyk ESG w swojej działalności jako element budowania wartości. Oznacza to, że wprowadzają działania, które nie tylko generują zysk, ale także poprawiają reputację firmy, przyczyniają się do pozytywnego wpływu na społeczeństwo oraz zwiększają efektywność w zarządzaniu zasobami naturalnymi i ludzkimi. W porównaniu zeszłym rokiem, kiedy wyniki wynosiły odpowiednio 69% i 76%, wyraźnie widać, że polskie firmy zanotowały znaczny, bo aż 20-punktowy spadek w tym zakresie. Może to sugerować, że firmy w Polsce zaczynają wycofywać się z wcześniejszych zobowiązań wobec ESG, co może osłabić ich długofalową konkurencyjność oraz zdolność do generowania wartości opartej nie tylko na zyskach, ale także na zrównoważonym rozwoju i pozytywnym wpływie na społeczeństwo. W krajach Core Countries, choć również odnotowano spadek, podejście do ESG wydaje się bardziej stabilne, co sugeruje większą odporność na wahania i konsekwentne dążenie do wyznaczonych celów.

Na spadek zaangażowania firm w ESG mogą wpływać zmienne priorytety, wynikające z modyfikacji w zakresie zarówno otoczenia regulacyjnego, jak i oczekiwań interesariuszy. W tegorocznym badaniu „KPMG CEO Outlook” jedynie 24% polskich zarządzających zgodziło się z tezą, że możliwe jest jednocześnie realizowanie wszystkich priorytetów związanych z ESG, podczas gdy w zeszłym roku ten odsetek wynosił 44%. Jest to kolejny znaczący spadek, który wiąże się z trudnościami w zarządzaniu wieloma wymaganiami naraz. Co więcej, aż 64% polskich respondentów (w porównaniu do 55% w krajach Core Countries) twierdzi, że oczekiwania ich interesariuszy w zakresie ESG zmieniają się szybciej, niż są w stanie je uwzględnić w swoich strategiach. Zaledwie 16% osób zarządzających z Polski zdecydowało się na dostosowanie strategii firmowej w odpowiedzi na te zmieniające się potrzeby, podczas gdy pozostałe 84% wybrało inną ścieżkę – nie zmieniło strategii, ale dostosowało sposób jej komunikacji. To może sugerować, że część firm koncentruje się bardziej na odpowiedniej narracji wokół ESG niż na faktycznych zmianach w strategiach operacyjnych.



Choć ESG zaczyna stanowić istotny element strategii wielu polskich firm, coraz częściej staje się ono wyzwaniem w realizacji wieloaspektowych celów związanych z odpowiedzialnością środowiskową i społeczną. Niektóre firmy wybierają dostosowanie narracji wokół ESG zamiast faktycznej zmiany strategii operacyjnych, co może prowadzić do ryzyka utraty długofalowej

konkurencyjności. Ważnym trendem, który się wyłania, jest rosnąca rola ESG w kontekście przyciągania talentów oraz zwiększania zaangażowania pracowników. W dzisiejszych warunkach rynkowych, gdzie konkurencja o talenty jest duża, organizacje, które w pełni integrują ESG w swoich działaniach, mogą liczyć na większą lojalność pracowników. To pokazuje, że ESG nie tylko kreuje wartość dla inwestorów, ale

także odgrywa kluczową rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej, która odpowiada na oczekiwania nowoczesnego rynku pracy.

— **Justyna Wysocka-Golec**
Partner, Advisory, Liderka Zespołu ESG, Dekarbonizacji i Bioróżnorodności w KPMG w Polsce

Według tegorocznego badania „KPMG CEO Outlook” strategia ESG będzie miała największy wpływ na kształtowanie alokacji kapitału, partnerstw, sojuszy i strategii transakcyjnej (36% respondentów). Coraz bardziej odczuwalna jest rosnąca potrzeba dostosowania decyzji inwestycyjnych i strategicznych do kryteriów zrównoważonego rozwoju. Firmy, które wdrażają strategię ESG, mogą mieć łatwiejszy dostęp do kapitału - między innymi dlatego, że inwestorzy są bardziej skłonni do finansowania firm, które działają w sposób zrównoważony. Jak pokazują dane globalnego badania KPMG „Global ESG Due Diligence+ study 2024”, aż 80% inwestorów deklaruje, że ESG stanowi istotny element w agendzie transakcji M&A⁴.

Kolejnym kluczowym obszarem jest przyciąganie talentów i wzmacnianie zaangażowania pracowników (ex aequo po 24% wskazań). Wzrost znaczenia tego obszaru może być spowodowany między innymi rosnącymi konkurencją na rynku pracy oraz oczekiwaniami pracowników, którzy coraz częściej poszukują zatrudnienia w organizacjach kładących duży nacisk na wartości ESG.

W Core Countries najczęściej wskazywanym obszarem wpływu strategii ESG jest budowanie relacji z klientami. Różnica ta może wynikać z faktu, że na bardziej rozwiniętych rynkach istnieje jeszcze większa presja ze strony klientów, którzy oczekują od firm, że aktywne

zaangażowania w kwestie społeczne i środowiskowe będzie integralną częścią ich strategii biznesowej.

Transformacja ESG z fazy deklaracji do fazy działań wymaga od liderów nie tylko zaangażowania, ale także odważnych decyzji i inwestycji. Te działania, choć często kosztowne i wymagające, są kluczowe dla budowania trwałego i zrównoważonego wzrostu.

⁴ KPMG International, “Global ESG Due Diligence+ study 2024”, lipiec 2024.

● Obszary największego wpływu strategii ESG w ciągu najbliższych trzech lat



🇵🇱 POLSKA 🌐 CORE COUNTRIES

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Kiedy ESG zaczną przynosić wymierne rezultaty?

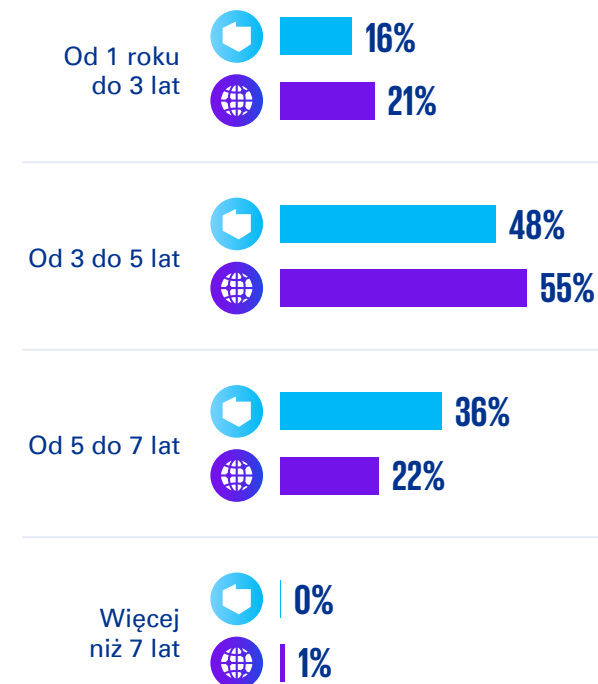
Każda inwestycja, w tym również związana z ESG, wymaga czasu, aby przynieść oczekiwane rezultaty. Interesujące jest to, że żaden z respondentów, ani z Polski, ani z Core Countries, nie spodziewa się, że zwrot z inwestycji w ESG nastąpi w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Większość osób zarządzających prognozuje, że realne efekty inwestycji w tym obszarze będą widoczne dopiero w okresie od trzech do pięciu lat.

Tak długi horyzont czasowy może wynikać z kilku czynników. Po pierwsze, implementacja strategii ESG często wiąże się z kosztami początkowymi

i długotrwałym procesem dostosowywania operacji oraz systemów zarządzania. Po drugie, zmiany związane z ESG, takie jak poprawa efektywności energetycznej czy budowanie zrównoważonych łańcuchów dostaw, z natury rzeczy wymagają czasu, zanim zaczną przynosić pełne korzyści finansowe i operacyjne. Wreszcie, część efektów może być zależna od długoterminowego wpływu na reputację firmy oraz relacje z interesariuszami, co również przekłada się na konkretne rezultaty finansowe dopiero w dłuższej perspektywie.



Przewidywany czas oczekiwania na uzyskanie znaczącej stopy zwrotu z inwestycji w ESG



🇵🇱 POLSKA
🌐 CORE COUNTRIES

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

ESG – czas wyłożyć karty na stół

Na podstawie wcześniejszych wniosków wylania się obraz podejścia polskich zarządzających do ESG. Z jednej strony dostrzegają oni kluczowe znaczenie tego obszaru, zarówno w kontekście alokacji kapitału, partnerstw i sojuszy, jak i strategii transakcyjnej oraz kwestii pracowniczych. Z drugiej strony odczuwają brak niezbędnych zasobów do sprostania dynamicznie zmieniającym się wymogom raportowania niefinansowego. Co więcej, zamiast wprowadzać głębokie zmiany w strategii ESG, większość z nich decyduje się jedynie na dostosowanie sposobu jej komunikowania. Powstaje pytanie, co mogłoby pełnić rolę przysłowiowego „kija”, skoro „marchewka” w postaci zachęt okazuje się niewystarczająca aby skłonić polskich liderów do podjęcia takich działań w zakresie ESG, które miałyby rzeczywisty wpływ na długoterminową strategię ich firm.

Według badania „KPMG CEO Outlook” osoby zarządzające największymi firmami zarówno w Polsce, jak i w krajach Core Countries jako główny negatywny skutek niewywiązywania się z deklaracji ESG najczęściej wskazują zmniejszenie przewagi konkurencyjnej (po 24% odpowiedzi). Presja rynkowa i rosnące oczekiwania interesariuszy dotyczące zrównoważonego rozwoju sprawiają, że firmy, które nie spełniają tych norm, tracą na atrakcyjności w oczach klientów i inwestorów. Odpowiedzialność za zrównoważony rozwój przestaje być nieobowiązkową opcją, a staje się kluczowym czynnikiem budowania przewagi na rynku – zignorowanie tego trendu grozi zatem marginalizacją.

Główne negatywne skutki niespełnienia oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do ochrony środowiska i reakcji na zmiany klimatyczne w Polsce

- 1 Utrata przewagi konkurencyjnej**
- 2 Zagrożenie dla ciągłości dostaw**
- 3 Wyższe koszty i/lub trudności w pozyskaniu finansowania**
- 4 Trudności rekrutacyjne**
- 5 Utrata klientów**

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Drugą istotną konsekwencją niespełniania celów ESG jest zagrożenie dla ciągłości dostaw, na które zwraca uwagę 24% polskich respondentów i 21% tych z Core Countries. Wymogi zrównoważonego rozwoju w łańcuchach dostaw stają się coraz bardziej rygorystyczne, co utrudnia firmom zapewnienie stabilnych dostaw i efektywności operacyjnej. We wcześniejszym podrozdziale wykazane było, że w krajach Core Countries ten problem ma naprawdę duże znaczenie – prawie co trzeci respondent wskazuje złożoność dekarbonizacji łańcuchów dostaw jako główną przeszkodę w realizacji celów klimatycznych.

W Polsce trzecim najważniejszym skutkiem niewywiązywania się z deklaracji ESG jest wzrost kosztów i trudności w pozyskiwaniu finansowania. Coraz wyższe wymagania regulacyjne oraz konieczność inwestycji w nowe technologie sprawiają, że firmy muszą zmagać się z rosnącą presją finansową. Dla tych przedsiębiorstw, które nie inwestują w ESG, trudności w dostępie do kapitału będą się nasilać, co może negatywnie wpłynąć na ich perspektywy rozwoju.

Z kolei w krajach Core Countries trzecim (w Polsce czwartym) najczęściej wskazywanym skutkiem są problemy rekrutacyjne, związane z trudnościami w przyciąganiu talentów. Coraz więcej pracowników szuka firm zaangażowanych w kwestie zrównoważonego rozwoju, dlatego brak odpowiednich działań ESG może oznaczać utratę cennych zasobów ludzkich. Co więcej, w obu grupach respondentów jako konsekwencję niespełniania oczekiwań w zakresie

ESG często wymieniano również utraconych klientów. Rosnące wymagania konsumentów związane z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną sprawiają, że firmy, które nie nadążają za tymi trendami, muszą mierzyć się z odpływem lojalnych klientów na rzecz bardziej świadomych konkurentów.



” *Polskie firmy stoją na rozdrożu w kontekście wdrożenia ESG – mimo świadomości jego rosnącej roli, coraz częściej wybierają działania powierzchowne i skoncentrowane na spełnieniu wymogów regulacyjnych, zamiast głębokich zmian strategicznych. Ten trend rodzi pytanie, co mogłoby skłonić liderów do rzeczywistego zaangażowania. Firmy, które nie spełnią wymagań ESG oraz oczekiwań interesariuszy, ryzykują utratą konkurencyjności oraz zakłóceniami w łańcuchach dostaw i trudnościami w pozyskiwaniu finansowania. Co więcej, w dobie rosnącej świadomości społecznej, brak realnych działań ESG może zniechęcać potencjalnych pracowników i kontrahentów, pogarszając tym samym rynkową pozycję przedsiębiorstwa.*

— **Tomasz Kołodziejczyk**
Dyrektor, Dział Usług Finansowych
w KPMG w Polsce



Pracownicy

Ludzki napęd transformacji

W dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie sukces organizacji zależy od zdolności do elastycznej i dynamicznej transformacji. Rozwój megatrendów, takich jak cyfryzacja, niestabilność geopolityczna czy zmiany klimatyczne, wymaga nie tylko technicznych rozwiązań, ale przede wszystkim umiejętności skutecznego zarządzania emocjami w miejscu pracy. Badania pokazują, że kluczem do udanej transformacji jest głębokie zrozumienie emocji pracowników

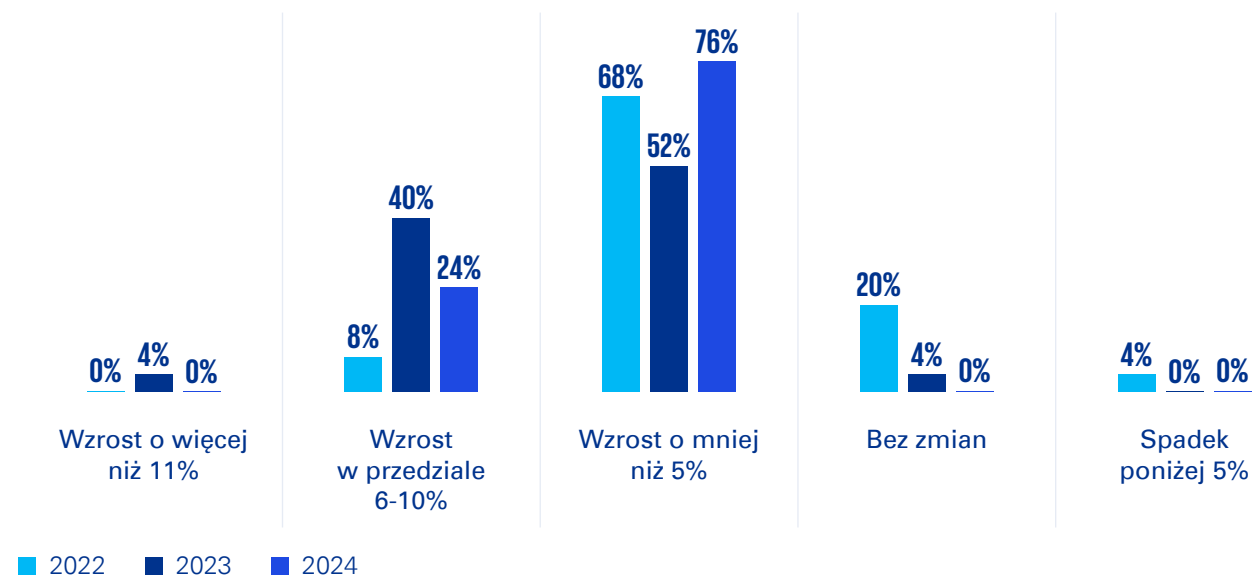
oraz pielęgnowanie ich zaangażowania. Przywódcy transformacyjni, wyróżniający się umiejętnością komunikowania entuzjazmu i wizji, pozytywnym nastawieniem oraz intuicyjnym wglądem, odgrywają tu kluczową rolę. Ich emocjonalna inteligencja, obejmująca zdolność do rozumienia i regulowania zarówno własnych emocji, jak i emocji innych, bezpośrednio przekłada się na sukces w procesie zmian. Tworzą oni środowisko, w którym pracownicy

mogą eksperymentować, uczyć się i przejmować odpowiedzialność za procesy transformacyjne. Dzięki temu zaangażowanie zespołów staje się motorem napędowym organizacji, a ich rozwój fundamentem trwałego sukcesu⁵.

⁵ N. M. Ashkanasy, B. Tse, "Transformational leadership as management of emotion", 2000.



Planowana zmiana liczby zatrudnienia w ciągu najbliższych trzech lat w Polsce



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Według danych GUS stopa bezrobocia w lipcu 2024 roku wyniosła 5%, co utrzymuje ją na stabilnie niskim poziomie. Polska zajmuje tym samym drugie miejsce pod względem najniższej stopy bezrobocia w Unii Europejskiej⁶. Jeśli chodzi o zapotrzebowanie na pracowników, pracodawcy planują zatrudnić 525,5 tysiąca osób w okresie od kwietnia do grudnia 2024 roku, natomiast zwolnienia obejmą 129,9 tysiąca pracowników. Jest to negatywna zmiana w porównaniu z 2021 rokiem. Liczba poszukiwanych pracowników i planowanych przyjęć zmniejszyła się odpowiednio o 3 punkty procentowe i 12,2 punkty procentowe, a liczba planowanych zwolnień wzrosła o 9,9 punktów procentowych⁷. Mimo tego poziom bezrobocia pozostaje rekordowo niski, a pracodawcy stają przed innym wyzwaniem – trudnościami w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy. Problem ten może się pogłębiać w wyniku szybko postępującego starzenia się polskiego społeczeństwa. Dodatkowym czynnikiem są zmiany demograficzne – w ostatnim roku liczba aktywnych zawodowo osób spadła o około 200 tysięcy.

Tymczasem ekonomiści przewidują przyspieszenie ożywienia gospodarczego, wspieranego przez intensywniejsze wykorzystanie funduszy europejskich oraz Krajowego Planu Odbudowy.

W każdej edycji polskiego wydania raportu „KPMG CEO Outlook” liderzy największych firm w Polsce byli pytani o plany dotyczące zatrudnienia w najbliższych trzech latach. Z roku na rok coraz więcej pracodawców planuje zwiększać liczbę pracowników. W tegorocznej edycji wszyscy respondenci potwierdzili zamiar zwiększenia zatrudnienia – 76% z nich planuje wzrost o mniej niż 5%, a kolejne 24% nawet o 6-10%.

Te statystyki stoją w sprzeczności z nastrojami konsumentów, które pokazały badania koniunktury konsumenckiej GUS – według nich zwiększył się odsetek osób przewidujących wzrost bezrobocia w ciągu kolejnych 12 miesięcy⁸.

Obawy społeczne mogą wynikać z medialnie nagłościonych przypadków masowych zwolnień w dużych spółkach, które tłumaczone były m.in. wzrostem płacy minimalnej. Warto jednak podkreślić, że badanie „KPMG CEO Outlook” obejmuje wyłącznie największe firmy, więc ich sytuacja może odbiegać od ogólnokrajowego trendu, obejmującego wszystkie przedsiębiorstwa. Mimo pesymistycznych nastrojów społecznych, twarde dane GUS dotyczące planowanych zatrudnień i zwolnień wskazują na pozytywne perspektywy na rynku pracy w Polsce.

⁶ Główny Urząd Statystyczny, „Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia”, sierpień 2024.

⁷ Główny Urząd Statystyczny, „Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników”, sierpień 2024.

⁸ Główny Urząd Statystyczny, „Koniunktura konsumencka”, maj 2024.

Kierunki zmian na rynku pracy

Jak wynika z tegorocznego badania „KPMG CEO Outlook”, liderzy firm są coraz bardziej świadomi, iż zarządzanie kapitałem ludzkim staje się jednym z kluczowych elementów wpływających na przyszłość ich organizacji, szczególnie w obliczu rosnących wyzwań globalnych i nasilającej się konkurencji. Zrozumienie dynamiki współczesnego rynku pracy, na którym obecnie funkcjonują cztery pokolenia – baby boomers, generacje X, Y i Z – jest niezwykle istotne. Każde pokolenie wprowadza unikalne wartości, perspektywy i sposoby działania w swoim miejscu pracy. Taka różnorodność jest cennym atutem, ale jednocześnie może rodzić wyzwania, zwłaszcza dla liderów odpowiedzialnych za zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami. Kluczowe staje się zatem zrozumienie tych różnic i umiejętne zarządzanie nimi, często określane mianem inteligencji generacyjnej. Według 24% respondentów z Polski i 23% z Core Countries zmiany na rynku pracy, w szczególności starzenie się pracowników, mają duży wpływ na rekrutację, utrzymanie kadr w firmach i ogólną kulturę organizacji.

Aż 36% polskich liderów oraz 31% respondentów z Core Countries uznało, że kluczowym wyzwaniem na rynku pracy jest wzrastająca liczba pracowników odchodzących na emeryturę, połączona z brakiem wystarczającej liczby wykwalifikowanych kandydatów, którzy mogliby ich zastąpić. Jest to ciekawy wniosek w kontekście postępu technologicznego, który często

Czynniki na rynku pracy mające największy wpływ na firmę

- 1 Liczba pracowników odchodzących na emeryturę w połączeniu z brakiem wykwalifikowanych kandydatów, którzy mogliby ich zastąpić**
- 2 Poszerzająca się przepaść oczekiwań między starszymi pracownikami a młodszym pokoleniem**
- 3 Transfer wiedzy między pracownikami**
- 4 Różnice i napięcia wynikające z reakcji firmy na kwestie społeczne i globalne**

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

przedstawiany jest jako bariera dla starszych pokoleń, choć paradoksalnie to właśnie ich doświadczenie i wiedza są fundamentem wielu organizacji.

Kolejnym wyzwaniem, które wskazało 32% polskich liderów, jest pogłębiająca się przepaść między oczekiwaniami młodszych i starszych pracowników. Mieszanka pokoleniowa w zespołach prowadzi do zróżnicowania potrzeb, które pracodawcy muszą uwzględnić, aby skutecznie zatrzymać talenty. Młodsze generacje często poszukują większej elastyczności, zrównoważonego rozwoju oraz wartości, które wpisują się w ich poczucie odpowiedzialności społecznej, podczas gdy starsze pokolenia mogą oczekiwać stabilizacji i tradycyjnych form wynagradzania.

Trzecią istotną kwestią, wskazaną przez 20% polskich respondentów oraz 28% z Core Countries, jest problem transferu wiedzy między pracownikami. Dotyczy to sytuacji, w której pracownicy odchodzą z firmy – czy to na emeryturę, czy do innego pracodawcy. Przedsiębiorstwa potrzebują znaleźć i wkomponować w kulturę organizacyjną sposoby

na efektywne przekazywanie wiedzy. Brak odpowiednich mechanizmów takiego transferu może skutkować utratą cennych zasobów intelektualnych i operacyjnych, co stanowi realne zagrożenie dla długoterminowego rozwoju firm.

Ostatnim wyzwaniem, na które zwróciło uwagę 12% polskich liderów oraz 16% respondentów z Core Countries, są różnice w reakcji pracowników na kwestie społeczne i globalne. Współczesne organizacje coraz częściej angażują się w działania na rzecz odpowiedzialności społecznej, co spotyka się z mieszanymi reakcjami wewnątrz firm. Z jednej strony młodsze pokolenia oczekują, że firma będzie aktywnie reagować na globalne wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne. Z drugiej, starsi pracownicy mogą być bardziej sceptyczni wobec takiej aktywności, oczekując raczej stabilności i koncentracji na tradycyjnych celach biznesowych.

Aż 72% respondentów z Polski i 80% z Core Countries uważa, że organizacje powinny inwestować w rozwój umiejętności i kształcenie ustawiczne w społeczeństwie, aby zabezpieczyć dostęp

do przyszłych talentów. Co więcej, 68% polskich liderów i 80% piastujących równoważne funkcje w Core Countries zgadza się z tezą, że organizacje powinny angażować się w życie lokalnych społeczności i budować pozytywną kulturę wewnętrzną, aby zabezpieczyć przyszłą produktywność. Wnioski płynące z tegorocznego badania „KPMG CEO Outlook” wyraźnie pokazują, że zarządzanie różnorodnymi pokoleniami na rynku pracy, zapewnienie ciągłości wiedzy oraz odpowiedź na społeczne oczekiwania stają się coraz ważniejszymi wyzwaniami, które wymagają od liderów firm przemyślanej i zrównoważonej strategii.



Obecny krajobraz rynku pracy wymaga od liderów firm nowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, zwłaszcza w kontekście współpracy czterech pokoleń w jednym miejscu pracy. Różnorodność doświadczeń, oczekiwań i wartości jest zarówno

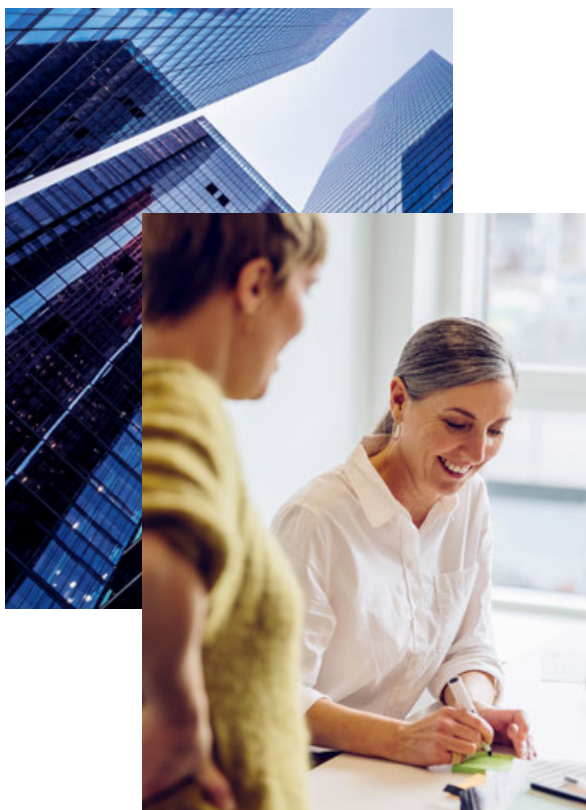
szansą, jak i wyzwaniem. Kluczowym trendem staje się inteligencja generacyjna, czyli zdolność do zrozumienia i zarządzania tymi różnicami. Firmy muszą skutecznie przekazywać wiedzę między pokoleniami i dostosowywać się do zróżnicowanych potrzeb pracowników, by zachować

konkurencyjność. Zrozumienie tych kwestii to klucz do budowania przyszłej stabilności organizacji w zmieniającym się świecie.

— **Iwona Sprycha**

Partner, Advisory, Szef Zespołu HR Advisory & Change Management oraz Szef Zespołu Forensic w KPMG w Polsce

Most ku przyszłości organizacji – różnorodność, równość i inkluzywność



Kultura DEI (diversity, equity & inclusion) – różnorodności, równości i inkluzywności – stanowi most, który prowadzi organizacje w kierunku bardziej zrównoważonego i innowacyjnego rozwoju. Jej fundamentem jest budowanie środowiska, w którym każda osoba, bez względu na różnice biologiczne, etniczne, społeczne czy kulturowe, jest traktowana na równi. To filozofia, która przekształca sposób myślenia o organizacji, integrując wartości DEI w każdy aspekt funkcjonowania firmy.

Różnorodność (D) to otwarcie organizacji na osoby o zróżnicowanych cechach, takich jak tożsamość płciowa, narodowość, wiek, status społeczny czy niepełnosprawność. To bogactwo perspektyw, które, jeśli jest dobrze zarządzane, może stać się katalizatorem innowacji i wzrostu. Równość (E) polega na zapewnieniu wszystkim pracownikom równych szans, niezależnie od ich punktu startowego, a inkluzywność (I) oznacza tworzenie kultury, w której każdy czuje się akceptowany, szanowany i doceniany.

Jednak, jak pokazuje raport „Droga do DEI” opracowany przez UN Global Compact Network Poland, wdrożenie polityki DEI nie może opierać się tylko na deklaracjach – to kompleksowa zmiana organizacyjna i kulturowa, która wymaga równoczesnego podejścia odgórnego i oddolnego⁹. Skuteczność w tym zakresie zależy od zintegrowania tych wartości z celami i strategią biznesową. Zarówno badanie KPMG, jak i to przeprowadzone przez UN GCNP, pokazują, że wiele firm skupia się przede wszystkim na statystykach i wskaźnikach potrzebnych do raportowania niefinansowego zamiast na faktycznej transformacji kultury organizacyjnej. Taka powierzchowna zmiana może nie wystarczyć w obliczu rosnących oczekiwań i presji społecznej.

W tegorocznej edycji „KPMG CEO Outlook” aż 68% polskich respondentów i 76% z Core Countries wskazało, że aby osiągnąć różnorodność konieczne są zmiany w przywództwie na wyższym szczeblu. To sygnał, że tradycyjne modele zarządzania muszą ewoluować, by sprostać wyzwaniom współczesnego rynku pracy. Dodatkowo 60% liderów w Polsce i 80% w krajach Core Countries uznaje zwiększanie mobilności społecznej za swoją odpowiedzialność, co pokazuje, że DEI to nie tylko kwestia etyki, ale także odpowiedzialność biznesowa.

⁹ United Nations Global Compact Network Poland, „Droga do DEI”, październik 2023.

Aż 68% polskich respondentów i 76% z Core Countries wskazało, że aby osiągnąć różnorodność konieczne są zmiany w przywództwie na wyższym szczeblu



Zarówno w Polsce, jak i na rynkach międzynarodowych, podejście do DEI przechodzi obecnie ważny etap ewaluacji. W obliczu rosnących kontrowersji politycznych, społecznych i prawnych, firmy muszą przemyśleć swoje działania na drodze do większej przejrzystości, odpowiedzialności i skuteczności. Co ciekawe, jak pokazuje raport „2024 Edelman Trust Barometer”, zapotrzebowanie wśród pracowników na programy DEI wzrosło o 9% od 2022 roku, co wskazuje, że rola różnorodności w biznesie staje się coraz bardziej pożądana, a odsetek osób oceniających te inicjatywy pozytywnie wzrósł dwukrotnie – do 38% w ciągu ostatnich trzech do pięciu lat¹⁰.

Te zmiany nie mogą pozostać bez reakcji. Aż 72% polskich liderów biznesu oraz 70% piastujących równoważne funkcje w Core Countries przewiduje, że w najbliższych trzech latach wzrośnie nadzór nad wynikami organizacji w zakresie różnorodności. Równocześnie 68% liderów w Polsce dostrzega, że osiągnięcie równowagi płci na poziomie zarządczym może pomóc ich firmom w realizacji ambitnych celów rozwoju.

DEI to nie tylko kwestia zgodności z regulacjami, ale realna siła napędowa wzrostu i innowacji. Rozwój zróżnicowanej kadry, promowanie równości oraz budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej daje firmom szansę na lepsze zrozumienie rynku, kreatywne podejście do problemów oraz przyciągnięcie i zatrzymanie talentów. W rzeczywistości to pracownicy są prawdziwym fundamentem sukcesu – różnorodność w ich szeregach stanowi nie tylko wyzwanie, ale przede wszystkim przewagę konkurencyjną.

¹⁰ Edelman Trust Institute, „2024 Edelman Trust Barometer”, luty 2024.



Renesans pracy z biura

Już w zeszłorocznej edycji raportu „KPMG CEO Outlook” zasygnalizowano znaczącą zmianę w wizji modelu pracy. Aż 88% respondentów z Polski i 64% z Core Countries deklarowało plany powrotu do pełnej pracy stacjonarnej w ciągu trzech lat. W tamtym momencie dane te wydawały się zaskakujące, jednak miniony rok potwierdził, że taki trend rzeczywiście nabiera tempa w całym środowisku biznesowym.

Tegoroczne wyniki badania nie są zatem zaskoczeniem. Aż 84% liderów z Polski i 83% z Core Countries przewiduje, że ich organizacje całkowicie powrócą do pracy stacjonarnej w nadchodzących trzech latach. Model hybrydowy, który jeszcze niedawno zyskiwał na popularności, pozostaje preferowanym rozwiązaniem jedynie dla 12% uczestników badania Polski i 13% z Core Countries.

Zauważalna jest jednak zmiana w podejściu do motywowania pracowników do powrotu do biura. Podczas gdy w poprzednim roku wszyscy polscy respondenci rozważali różnorodne formy nagradzania pracowników przychodzących do biura – na przykład przydzielanie preferencyjnych zadań, podwyżki czy awanse (88% respondentów z Core Countries miało podobne plany) – w tym roku jedynie 33% polskich liderów przewiduje takie działania. W krajach Core Countries odsetek ten utrzymał się na podobnym poziomie, wynoszącym 87%.

Aż 84% liderów z Polski i 83% z Core Countries przewiduje, że ich organizacje całkowicie powrócą do pracy stacjonarnej



Technologie

Strategiczny wektor – gdzie inwestują liderzy w 2024 roku

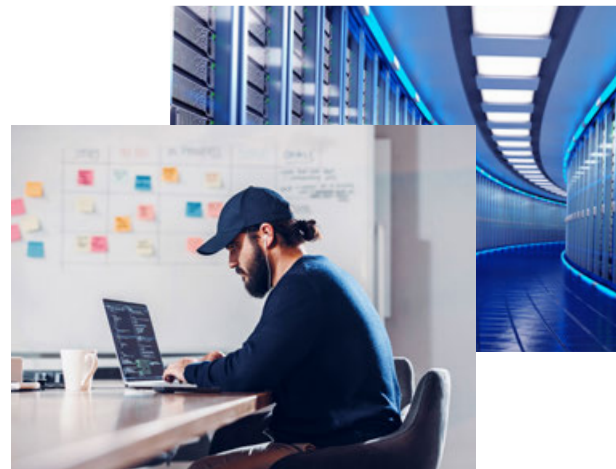
Inwestycje w technologie i rozwój pracowników od lat są kluczowymi obszarami, o które są pytani liderzy największych firm na świecie, w tym w Polsce, w ramach badania „KPMG CEO Outlook”. Pomimo że odpowiedź wydaje się oczywista i powinna wynikać z dostępnych danych, w rzeczywistości jest to najbardziej nieprzewidywalny obszar. Na tej arenie co roku wygrywa inny zawodnik, unosząc rękę w geście triumfu

Rok 2024 okazał się rokiem inwestycji w nowe technologie. Aż 72% respondentów z Polski i 59% z Core Countries wskazało ten obszar jako priorytetowy cel swoich inwestycji kapitałowych. W porównaniu do zeszłego roku w Polsce nastąpiła wyraźna zmiana: wówczas aż 56% liderów wskazywało

na rozwój umiejętności pracowników jako główny kierunek inwestycji. Ten dynamiczny zwrot sugeruje, że technologia, będąca napędem przyszłości, obecnie wysuwa się na prowadzenie, wyprzedzając inne strategiczne obszary.

Może to sugerować, iż liderzy firm zakładają, że aby sprostać wyzwaniom współczesnego świata muszą skupić się na innowacjach technologicznych, które zdefiniują ich konkurencyjność w nadchodzących latach. Jednak warto zaznaczyć, że to odpowiednia równowaga między technologią a rozwojem talentów pozostaje kluczowa, ponieważ bez wykwalifikowanych pracowników nawet najnowocześniejsze rozwiązania mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

72% respondentów z Polski i 59% z Core Countries wskazało zakup nowych technologii jako priorytetowy cel swoich inwestycji kapitałowych



” *W obliczu dynamicznie zmieniającego się krajobrazu biznesowego technologia staje się kluczowym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie firm. Tegoroczne wyniki badania „KPMG CEO Outlook” wyraźnie pokazują, że innowacje technologiczne zyskują na znaczeniu i stają się priorytetem dla liderów. To co obserwujemy to fakt, iż technologia przestaje być postrzegana jako koszt, a zaczyna być traktowana jako strategiczny katalizator wzrostu. Jedno nie zmienia się od lat – sukces można osiągnąć tylko wtedy, gdy z jednej strony technologia adresuje konkretne wyzwania biznesowe, a z drugiej organizacje inwestują w tym samym tempie w rozwój kompetencji pracowników.*

— **Radosław Kowalski**
Partner, Advisory, Zespół Data Intelligence Solutions w KPMG w Polsce

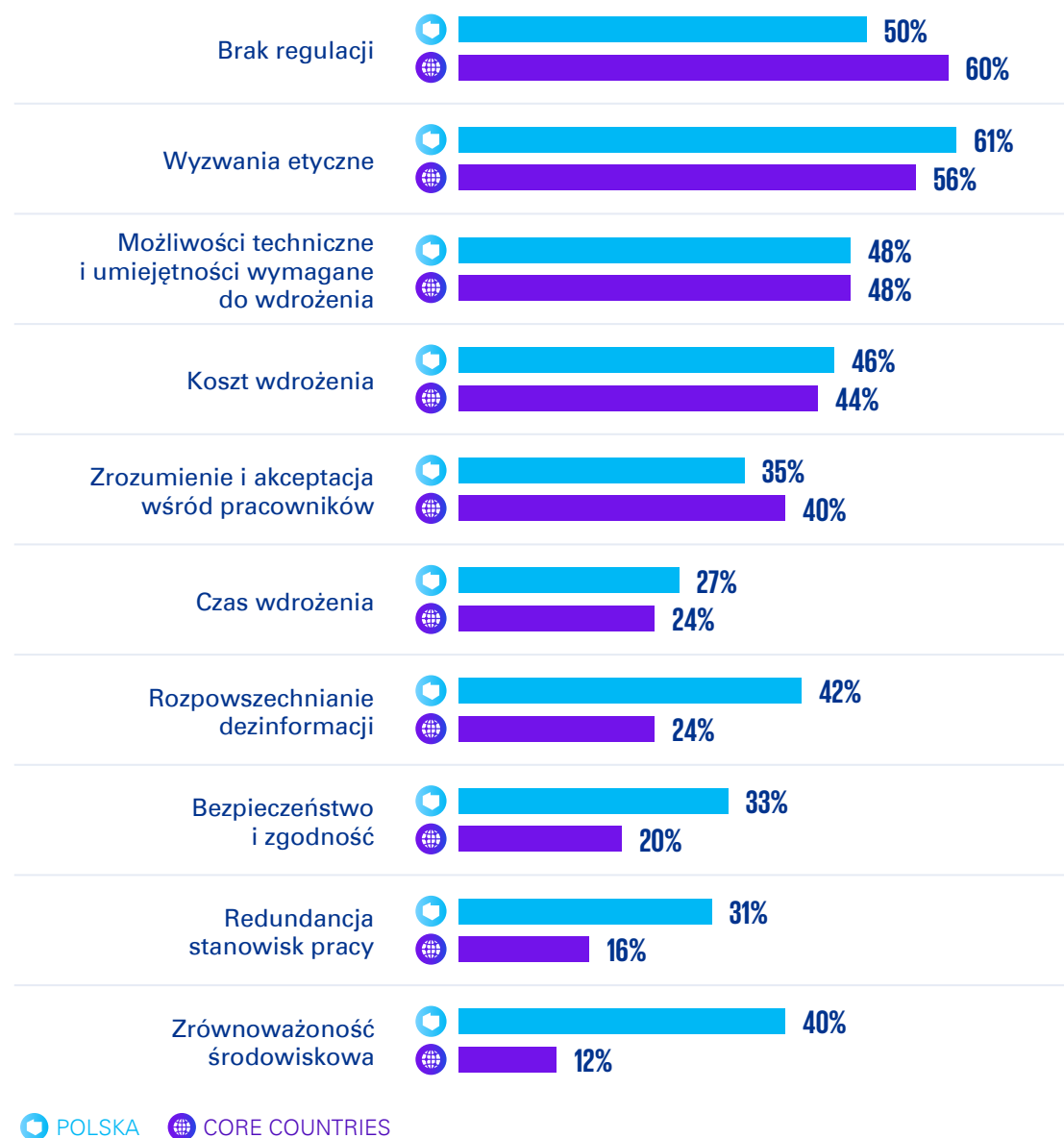
AI – nowa era innowacji

Sztuczna inteligencja na dobre zagościła w biznesowym krajobrazie, stając się kluczowym tematem w rozmowach nie tylko o przyszłości, ale również terażniejszości organizacji. Pomimo trwającej niepewności gospodarczej, generatywna AI jest priorytetem inwestycyjnym dla 64% globalnych firm uczestniczących w tegorocznym badaniu „KPMG CEO Outlook”. W Polsce z taką tezą zgadza się jedynie 48%, a aż 36% polskich respondentów nie widzi w niej takiej roli. Może to świadczyć o pewnej ostrożności wobec technologii, której potencjał jest nadal trudny do oszacowania.

Według respondentów tegorocznego badania „KPMG CEO Outlook” największe wyzwania związane z wdrażaniem AI obejmują brak regulacji i kwestie etyczne. Aż 72% polskich zarządzających oraz 76% respondentów z krajów Core Countries uważa, że regulacje dotyczące AI powinny być równie rygorystyczne jak te związane ze zobowiązaniami klimatycznymi. Kolejne istotne bariery stanowią techniczne ograniczenia, w tym brak odpowiednich umiejętności oraz koszt wdrożenia, na który wskazało 44% liderów z Polski i 46% z Core Countries.

Pomimo tych trudności, AI znalazła się wysoko na agendach zarządów większości firm. Aż 68% polskich zarządzających i 76% z Core Countries twierdzi, że kierownictwo ma jasną wizję tego, jak AI wpłynie na obecne modele biznesowe i otworzy nowe możliwości. Co więcej, 64% polskich respondentów uważa, że ich organizacje są gotowe na bezpieczne wdrożenie generatywnej sztucznej inteligencji. Co ciekawe, według 92% polskich respondentów rozwój tej rewolucyjnej technologii nie wpłynie zasadniczo na liczbę miejsc pracy, choć będzie wymagać podniesienia kwalifikacji i przesunięcia obecnych zasobów.

Największe wyzwania w procesie wdrażania sztucznej inteligencji w organizacji



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Przyczyny tych wyników można przypisać między innymi wciąż rozwijającemu się krajobrazowi technologicznemu i trudnościom w przewidywaniu długoterminowego wpływu AI na biznes. Kosztowne wdrożenia oraz niepewność co do przyszłych regulacji mogą hamować pełne zaangażowanie w AI. Równocześnie organizacje dostrzegają potencjalne korzyści, takie jak automatyzacja procesów, wzrost produktywności czy lepsza ochrona przed cyberzagrożeniami, co motywuje je do inwestycji.

Według wyników „KPMG CEO Outlook” w ciągu najbliższych trzech lat największe inwestycje w rozwiązania AI i generatywnej AI będą koncentrować się na trzech kluczowych obszarach: technologii informacyjnej, sprzedaży i marketingu oraz finansach i księgowości (odpowiednio 84%, 68% i 48% wskazań respondentów z Polski i 68%, 60% i 50% z Core Countries). Można przypuszczać, że wybór tych działów wynika z ich kluczowej roli w zwiększaniu efektywności procesów biznesowych oraz z ich dużego potencjału automatyzacyjnego. Są przy tym najbardziej poznanym jak do tej pory sposobem wykorzystania AI.

Najpopularniejsze zastosowania AI w tych obszarach to automatyzacja procesów operacyjnych, wzmacnianie bezpieczeństwa cyfrowego, personalizacja ofert oraz analiza danych.

Polskie firmy, które wdrażają sztuczną inteligencję, dostrzegają znaczące korzyści z automatyzacji rutynowych zadań. 28% respondentów wskazało, że generatywna AI istotnie zwiększa efektywność, poprzez zastąpienie ludzi w wykonywaniu powtarzalnych operacji. Drugą kluczową korzyścią, którą wskazało 16% ankietowanych, jest możliwość wykorzystania AI do wykrywania oszustw i szybkiego reagowania na cyberzagrożenia. To szczególnie ważne w obliczu coraz bardziej zaawansowanych ataków cybernetycznych. W krajach Core Countries firmy dodatkowo podkreślają znaczenie AI w podnoszeniu kwalifikacji pracowników, przygotowując ich na nowe wyzwania i zmieniające się wymagania rynkowe (14% wskazań).

Trzy główne obszary funkcjonalne w organizacji, w ramach których zarządzający będą inwestować w rozwiązania AI/genAI w ciągu najbliższych trzech lat

1 Technologia informacyjna

2 Sprzedaż i marketing

3 Finanse i księgowość

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Sztuczna inteligencja, w tym generatywna AI, coraz śmielej wraca w struktury firm, podobnie jak wcześniej internet czy rozwiązania chmurowe, stając się nieodłącznym narzędziem nowoczesnych organizacji. Tak, jak jej poprzednicy, AI niesie ze sobą szereg wyzwań – od spełniania wymogów regulacyjnych, przez kwestie etyczne, aż po długoterminowy wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmienia się również podejście do jej

wdrożeń: początkowo firmy eksperymentowały z konkretnymi przypadkami użycia, teraz – wraz z rozwojem technologii i rosnącą dojrzałością modeli – coraz więcej organizacji wdraża sztuczną inteligencję kompleksowo.

Na polskim rynku widoczna jest pewna ostrożność wobec tej technologii, co może być wynikiem niepełnej jasności co do korzyści i potencjalnych zagrożeń, jakie AI ze sobą niesie.

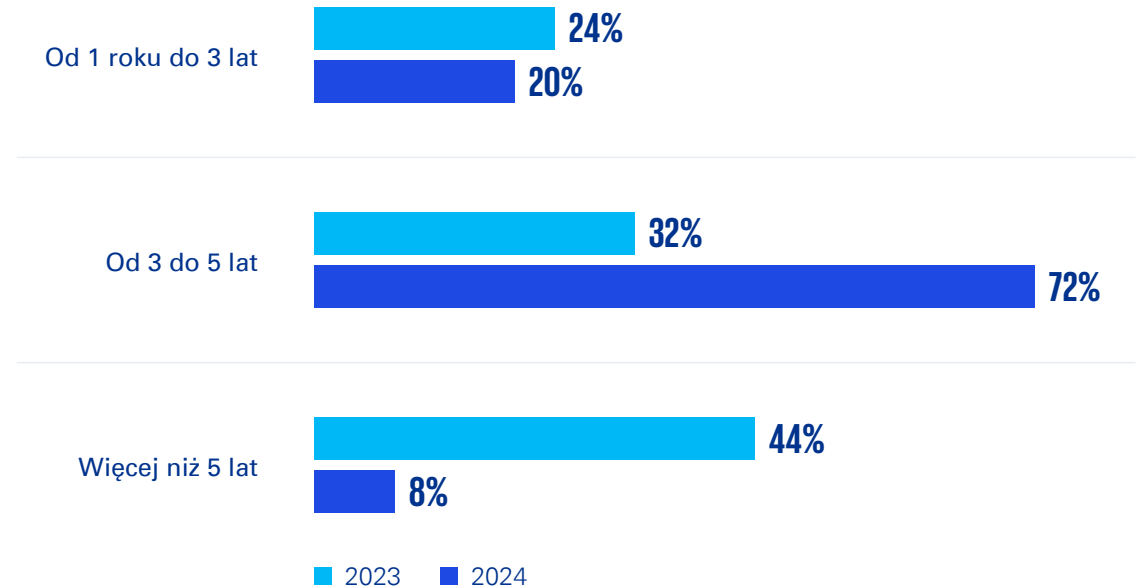
Niemniej jednak, trend jest nie do powstrzymania – AI nie tylko automatyzuje procesy, ale również redefiniuje modele operacyjne organizacji. Kluczowym dylematem, z którym mierzy się wiele firm, jest pytanie, czy to już właściwy moment na inwestycje w sztuczną inteligencję.

— **Leszek Ortyński**
Dyrektor, Dział Usług Finansowych,
Lider ds. Data Science i AI
w KPMG w Polsce

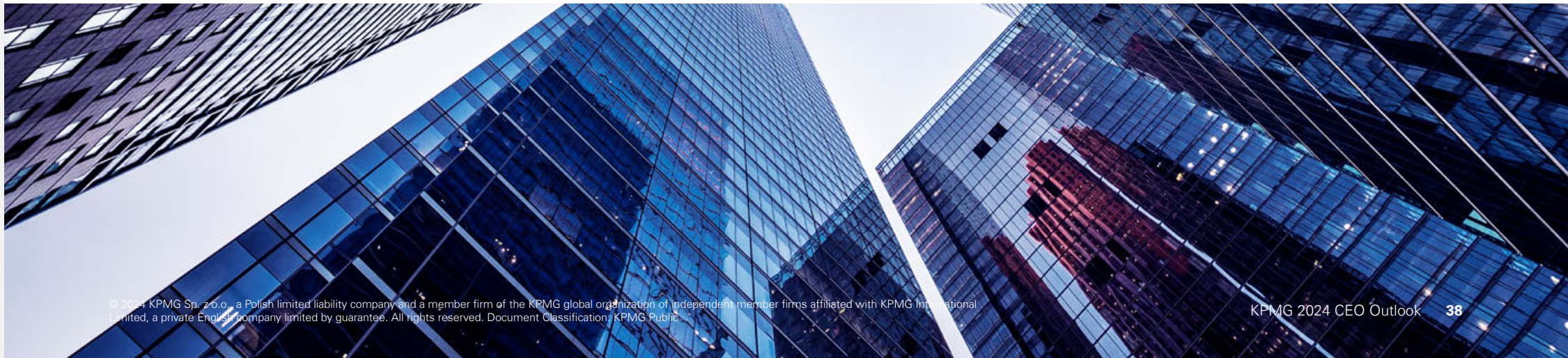
Inwestycja w przyszłość, a nie natychmiastowy zysk

W rozdziale poświęconym ESG analizowano przewidywany czas oczekiwania na uzyskanie zwrotu z inwestycji (ROI) z działań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Większość respondentów z Polski przewiduje, że osiągnie to w okresie od trzech do pięciu lat. Podobne przewidywania pojawiają się w kontekście inwestycji w generatywną sztuczną inteligencję. Żaden z ankietowanych nie spodziewa się uzyskania ROI w obszarze genAI w ciągu najbliższych 12 miesięcy – większość z nich jako realistyczny horyzont czasowy wskazuje na okres od trzech do pięciu lat.

● Przewidywany czas oczekiwania na uzyskanie znaczącej stopy zwrotu z inwestycji we wdrożenie genAI wśród firm w Polsce



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Inwestycja w generatywną sztuczną inteligencję wiąże się z istotnymi kosztami początkowymi, obejmującymi zakup nowoczesnych systemów, rozwój infrastruktury, szkolenie zespołów oraz dostosowanie procesów wewnętrznych. GenAI to narzędzie o ogromnym potencjale, ale jego skuteczne wykorzystanie wymaga wdrożenia na szeroką skalę oraz czasu na zrozumienie i optymalizację jego funkcji w kontekście specyficznych potrzeb organizacji.

Dodatkowo genAI wymaga odpowiedniego przygotowania technologicznego oraz zmiany podejścia operacyjnego w firmach. Jej potencjał polega na automatyzacji, analizie ogromnych zbiorów danych i wspieraniu procesów decyzyjnych, co w efekcie

ma prowadzić do znacznych oszczędności i wzrostu efektywności. Jednak zanim te technologie przyniosą realne korzyści, organizacje muszą przejść przez fazę testowania i adaptacji, co może być czasochłonne.

Warto zauważyć, że adopcja takich przełomowych technologii nie tylko zwiększa konkurencyjność firm, ale też zmienia ich strukturę pracy i sposób podejmowania decyzji. Jednak pełne wykorzystanie możliwości genAI to proces rozciągnięty w czasie, co wyjaśnia ostrożność liderów biznesu przy prognozowaniu szybkiego zwrotu z inwestycji.



Inwestycje w generatywną, tj. (od)twórczą sztuczną inteligencję (genAI)

to obiecujący, ale wymagający proces. GenAI ma ogromny potencjał, szczególnie dzięki zdolności do wyciągania wniosków, rozumienia kontekstu i przetwarzania danych nieustrukturyzowanych. Jednak liderzy zdają sobie sprawę, że pełne wdrożenie tej technologii wymaga czasu, zasobów oraz dostosowania procesów i kultury pracy.

Sukces zależy od dobrze zaplanowanego wdrożenia biznesowego i ciągłego

doskonalenia rozwiązań, które powinny ewoluować wraz z rozwojem modeli genAI. Nowe możliwości, jakie pojawiają się z premierami kolejnych generacji genAI, mogą znacząco zwiększyć efektywność, ale firmy muszą być świadome, że uzyskanie zwrotu z inwestycji może zająć czas, w zależności od tempa wdrożeń i dostosowania technologii do potrzeb organizacji.

Zrozumienie konieczności długofalowego podejścia wynika z przekonania liderów, że przełomowe technologie wymagają nie tylko cierpliwości,

ale i otwartości na zmiany, zarówno technologiczne, jak i operacyjne. Mimo początkowych wyzwań, genAI może przynieść firmom wymierne korzyści, wpływając na ich konkurencyjność i efektywność operacyjną. Technologia ta nie jest jedynie narzędziem, ale katalizatorem głębokich przemian, które mogą trwale zmienić funkcjonowanie przedsiębiorstw.

— **Andrzej Gałkowski**

Partner, Dział Usług Finansowych, Lider doradztwa dla sektora bankowego, Head of AI w KPMG w Polsce

Cyfrowa tarcza i wyścig z czasem

KPMG w Polsce publikuje cykliczny raport „Barometr cyberbezpieczeństwa”, w którym podkreśla rosnące znaczenie ochrony przed cyberzagrożeniami. Z ostatniej edycji wynika, że w 2023 roku dwie trzecie polskich firm doświadczyło przynajmniej jednego incydentu związanego z cyberbezpieczeństwem – to wzrost o 8 punktów procentowych w porównaniu z rokiem poprzednim. Te alarmujące liczby powinny być

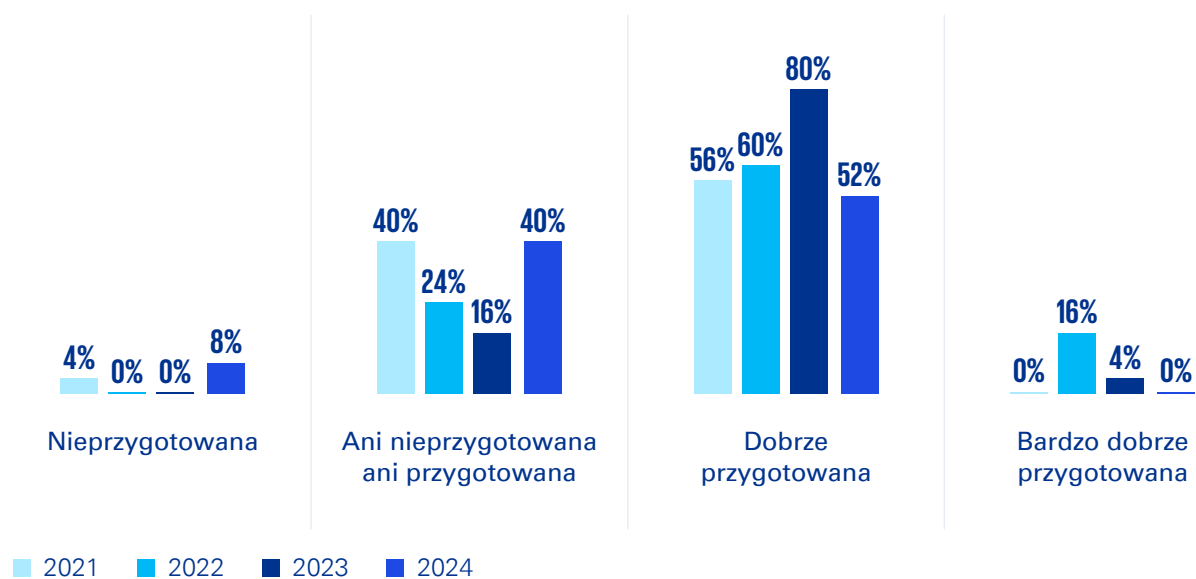
sygnałem ostrzegawczym dla przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście wyzwań związanych z coraz bardziej zaawansowanymi zagrożeniami cyfrowymi.

Respondenci badania „KPMG CEO Outlook” nie mają złudzeń – aż 64% polskich liderów obawia się, że cyberprzestępczość negatywnie wpłynie na kondycję ich organizacji w ciągu najbliższych trzech

lat. Pomimo tych obaw jedynie 48% z nich deklaruje zwiększenie inwestycji w cyberbezpieczeństwo, szczególnie w kontekście ochrony przed zagrożeniami związanymi ze sztuczną inteligencją. Dla porównania, w krajach Core Countries ten odsetek wynosi aż 73%, co podkreśla różnicę w podejściu do tego palącego problemu.

Stopień przygotowania organizacji w Polsce na przyszłe cyberataki

 POLSKA



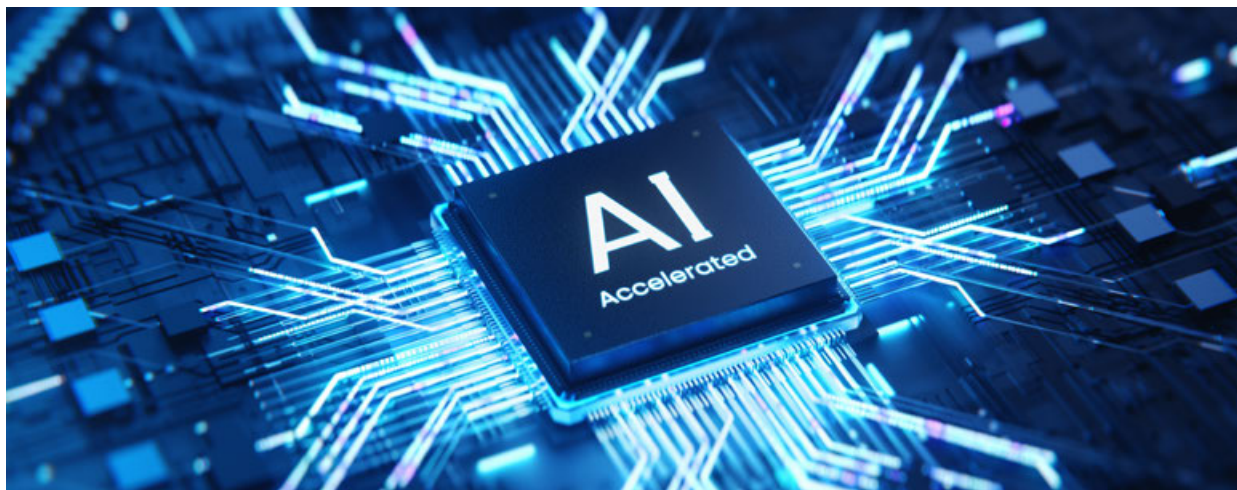
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Sztuczna inteligencja wyniosła problematykę cyberzagrożeń na zupełnie nowy poziom. Chociaż 52% polskich zarządzających wierzy, że ich organizacje są w stanie nadążyć ze swoją strategią dotyczącą cyberbezpieczeństwa za szybkim rozwojem AI, to wyzwania z tym związane są ogromne. W poprzedniej edycji badania „KPMG CEO Outlook” aż 92% respondentów z Polski zgodziło się, że generatywna AI, mimo swojej potencjalnej roli w wykrywaniu incydentów, jednocześnie daje hakerom nowe narzędzia do ataków.

Rosnąca niepewność związana z dynamicznym rozwojem AI widoczna jest w odpowiedziach liderów na temat przygotowania ich firm na przyszłe cyberataki. Ostatnie dane zweryfikowały optymistyczne prognozy z zeszłego roku – 8% respondentów z Polski przyznało, że ich organizacje nie są w ogóle gotowe na takie zagrożenia, a 40% ma trudności z oceną swojego poziomu przygotowania.

Ponadto według „Barometru cyberbezpieczeństwa”, opublikowanego przez KPMG w Polsce w lutym 2024 roku, głównymi przeszkodami na drodze do skutecznej transformacji w tym obszarze są zmieniające się przepisy prawne oraz brak świadomości zagrożeń wśród pracowników. Pozytywną wiadomością jest to, że 56% polskich liderów biorących udział w tegorocznej edycji badania „KPMG CEO Outlook” podkreśla znaczenie tworzenia kultury skoncentrowanej na cyberbezpieczeństwie, szczególnie w kontekście integracji AI. Choć w krajach Core Countries ten odsetek wynosi aż 74%, rosnące zainteresowanie tym tematem w Polsce daje nadzieję na skuteczniejszą ochronę przed coraz bardziej złożonymi cyberzagrożeniami.



Trwająca obecnie cyberwojna wiąże się z nieustannym zagrożeniem ze strony wysoko wyspecjalizowanych i świetnie zorganizowanych grup cyberprzestępczych, wspieranych przez obce państwa i dysponujących zaawansowanymi technikami, pozwalającymi na szybkie przełamywanie podstawowych zabezpieczeń. Wyniki badania wskazują, że rośnie świadomość polskich liderów, że przed tak złożonymi cyberzagrożeniami nie ma możliwości pełnego zabezpieczenia organizacji. Z tego powodu projektując systemy bezpieczeństwa, polskie firmy nie powinny poprzestawać wyłącznie na zabezpieczeniach prewencyjnych. Aby właściwie przygotować się na wczesną identyfikację i odparcie nieuchronnych cyberataków, konieczne są dziś również inwestycje w procesy monitorowania bezpieczeństwa i reakcji na cyberatak. Działania te utrudnia brak możliwości pozyskania i utrzymania specjalistów w zakresie cyberbezpieczeństwa. Automatyzacja operacji bezpieczeństwa jeszcze nigdy nie była tak potrzebna jak dzisiaj.

— **Michał Kurek**

Partner, Advisory, Szef Zespołu Cyberbezpieczeństwa w KPMG w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej



Podsumowanie

Ostatnie cztery lata, w których Polska uczestniczy w badaniu, były pełne wyzwań – od złożonych zmian gospodarczych, przez napięcia geopolityczne, aż po bezprecedensowy rozwój technologiczny. W obliczu takiej dynamiki podejmowanie strategicznych decyzji stało się zadaniem o niespotykanym dotąd poziomie trudności. Niemniej jednak liderzy, którzy skutecznie nawigują w tym burzliwym środowisku, mają szansę nie tylko przetrwać, ale także wyprzedzić konkurencję i wyznaczać nowe standardy w swoich branżach. Równocześnie, wobec rosnącej złożoności otoczenia, muszą być przygotowani na jeszcze większe wyzwania i coraz bardziej skomplikowane decyzje w przyszłości.

W naszym raporcie skupiliśmy się na czterech kluczowych obszarach, które będą miały decydujące znaczenie dla liderów biznesu: perspektywach gospodarczych, innowacyjnych technologiach, zarządzaniu talentami oraz zrównoważonym rozwoju. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród osób zarządzających firmami w Polsce i na świecie widzimy, że w 2024 roku polskie organizacje coraz odważniej inwestują w nowe technologie, dostrzegając w nich klucz do utrzymania konkurencyjności na globalnym rynku. Sztuczna inteligencja odgrywa w tym kontekście istotną rolę, choć wciąż budzi mieszane odczucia – wielu liderów widzi jej potencjał, ale równocześnie

obawia się jej negatywnego wpływu na dobrobyt organizacji. Cyberbezpieczeństwo oraz niepewność gospodarcza pozostają jednymi z najważniejszych ryzyk, które ograniczają pełne zaangażowanie w cyfrową transformację. Z kolei rosnące oczekiwania interesariuszy w zakresie ESG to dodatkowe wyzwanie, które zwraca uwagę na fakt, że adaptacja do nowych standardów wymaga czasu i zasobów, które wciąż są niewystarczające. W tym kontekście inwestycje w rozwój pracowników i technologie wydają się kluczowe dla przyszłości polskich przedsiębiorstw.

Dziesiąta edycja globalnego raportu i czwarte polskie wydanie „KPMG CEO Outlook” wyraźnie pokazują, że tylko osoby, które postrzegają zmiany jako szansę, a nie zagrożenie, mają realną możliwość budowania odpornych i przygotowanych na wyzwania przyszłości organizacji. W świecie, gdzie jedyną stałą jest zmienność, zdolność do adaptacji i innowacyjnego myślenia stanowią fundament ciągłego rozwoju i sukcesu. Kluczowym elementem długoterminowego powodzenia jest również przywództwo oparte na celowości i współpracy, które stanowi fundament trwałego, zrównoważonego wzrostu.

Metodyka badania

Polska edycja badania „KPMG CEO Outlook” już trzeci rok z rzędu stanowi pogłębioną analizę porównawczą perspektyw osób zarządzających największymi organizacjami w Polsce na rozwój ich firm, branży, kraju oraz globalnej gospodarki, a także na trzy kluczowe obszary biznesowe: zrównoważony rozwój, technologie i pracowników.

Tegoroczna edycja raportu „KPMG CEO Outlook” jest dziesiątą edycją globalnego i czwartą polskiego wydania, dzięki czemu oferuje unikalne spojrzenie na zmiany zachodzące w sposobie myślenia globalnych liderów biznesu w ostatnich burzliwych społecznie, gospodarczo i geopolitycznie latach. Badanie, na którym opiera się aktualna edycja raportu, zostało przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2024 roku.

Respondenci to osoby zarządzające firmami o rocznych przychodach przekraczających 500 milionów dolarów amerykańskich. Organizacje, których liderzy wzięli udział w badaniu, są przedstawicielami 11 kluczowych sektorów gospodarki. Są to: bankowość, energetyka, infrastruktura, life sciences, motoryzacja, przetwórstwo przemysłowe, sektor konsumencki i detaliczny, technologia i telekomunikacja, ubezpieczenia oraz zarządzanie aktywami. W raporcie zostały omówione wyniki polskiej wersji badania przeprowadzonego wśród osób zarządzających największymi firmami w Polsce (n=25), które zestawiono z odpowiedziami liderów z tzw. Core Countries (n=1 325). Core Countries stanowi grupa 11 krajów: Australia, Chiny, Francja, Hiszpania, Indie, Japonia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy.





© 2024 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.

Document Classification: KPMG Public

kpmg.pl