

Razkritje: kako dobri vodje smo in kako smo lahko še boljši?

Ugotovitve raziskav svetovalne družbe Kearney v sodelovanju z ZM in EF Univ. v Lj.

MQ konferenca, 15.6.2022

Mitja Pirc, Kearney

KEARNEY



Pogovarjamo se o sodobnem voditeljstvu!

Kako ga razumemo?



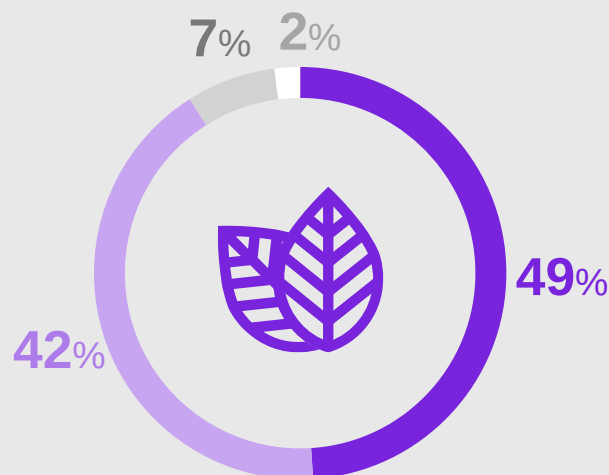
Regijski in globalni pogled



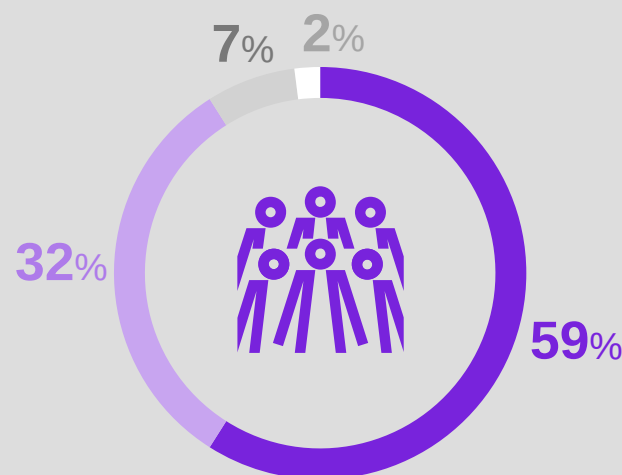
ESG je v očeh prebivalcev centralne in vzhodne Evrope zelo pomemben, vpliv družbene odgovornosti je na prvem mestu, sledita mu vpliv na okolje in dobro upravljanje.

V septembru 2021 smo izvedli anketo, v kateri je sodelovalo skupno 2500 prebivalcev petih držav centralne in vzhodne Evrope (Češka, Poljska, Slovenija, Romunija, Rusija).

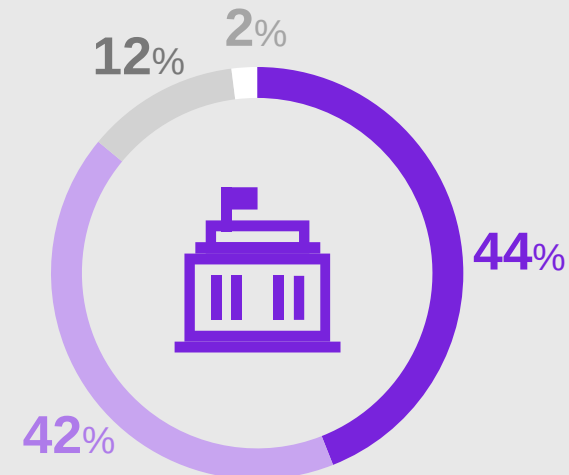
Vpliv na okolje in trajnost



Družbena odgovornost



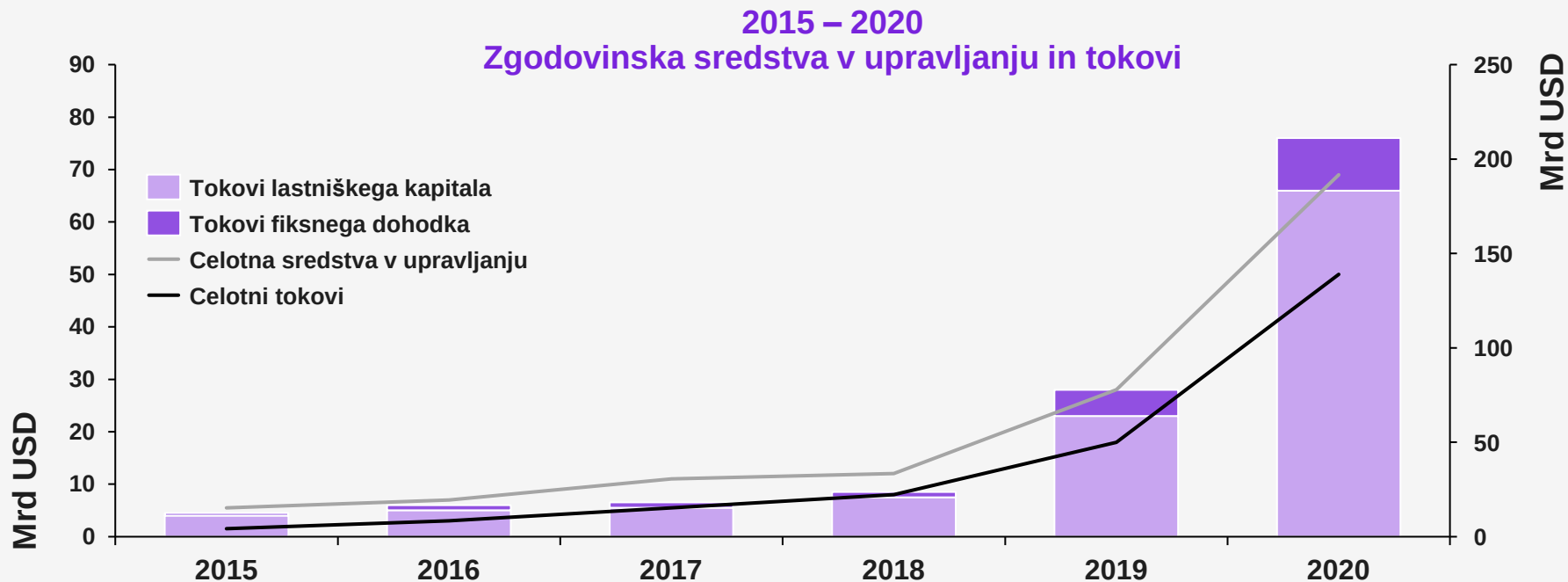
Dobro upravljanje



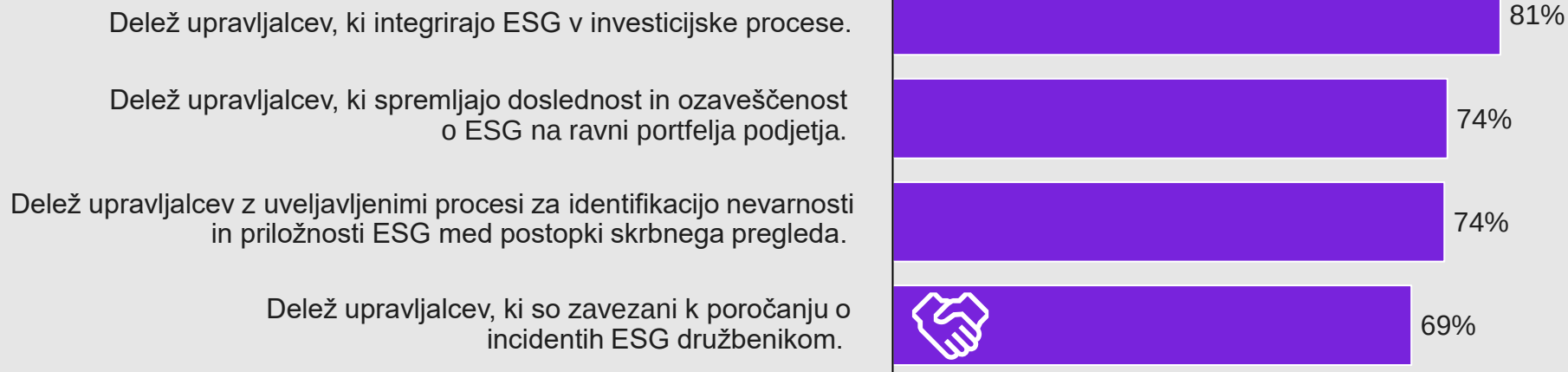
Zelo pomembno
 Dokaj pomembno
 Dokaj nepomembno
 Nepomembno

ESG: Okoljska in družbena odgovornost, korporativno upravljanje
Vir: Kearney – ESG in Eastern Europe (2021)

Investicije v ESG naraščajo, hkrati igra ESG vse večjo vlogo pri odločitvah investorjev in pri procesih upravljanja premoženja.



Delež upravljalcev zasebnega kapitala, ki izvajajo ESG aktivnosti¹



Regijski in globalni pogled

1. Temelji na 220 družbenikih iz celega sveta.
Vir: LGT Capital Partners study, Pitchbook, Kearney

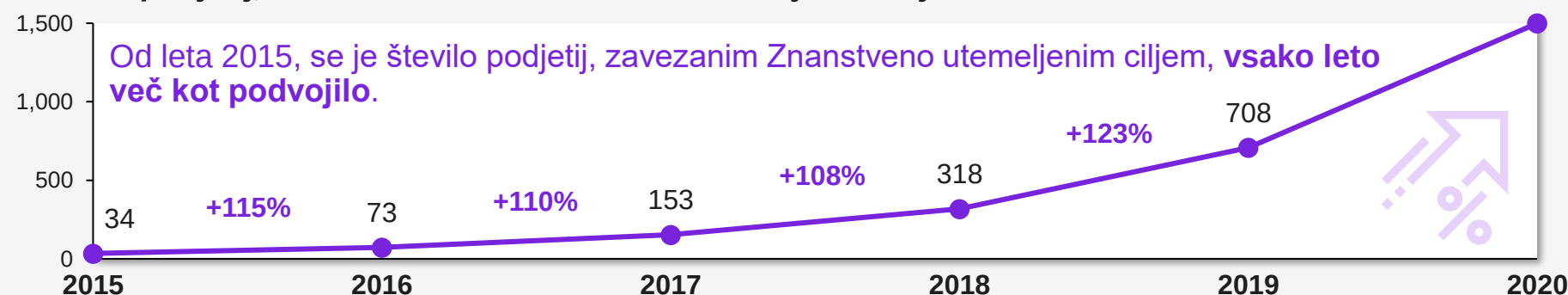
Ne glede na panogo, podjetja postavljajo ambiciozne cilje na področju trajnosti in od svojih dobaviteljev in partnerjev zahtevajo enako.

- Energija & komunalna infrastruktura
- Kemikalije
- Tehnologija
- Avtomobilska industrija/Infrastruktura
- Skladi zasebnega kapitala
- Potrošnik
- Finančne institucije

Regijski in globalni pogled

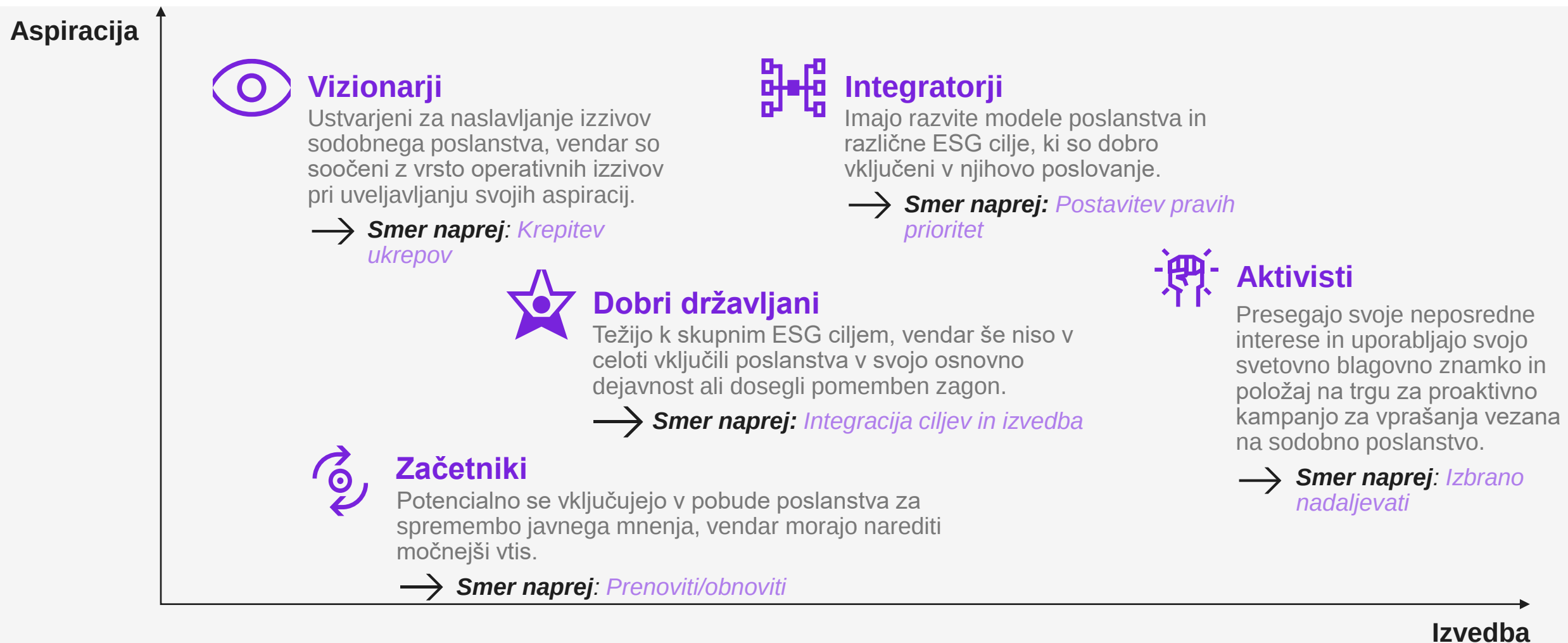
2017		2018		2019		2020			
HSBC Zagotavljanje \$100 mrd trajnostnega financiranja do leta 2025.	AkzoNobel Ogljično nevtralni do leta 2050.	ArcelorMittal 30 % zmanjšanje ogljikovih emisij do leta 2030.	Unilever Prepoloviti vpliv proizvodov na toplogredne pline do leta 2030.	SOLVAY Zmanjšanje ogljikovih emisij za 1 t do leta 2025.	BlackRock 45 % zmanjšanje emisij na zaposlenega.	 Ogljično nevtralni do leta 2050.	TOTAL Razvij posel, ki bo pomagal doseči ogljično nevtralnost.	Deutsche Telekom Ogljično nevtralni do leta 2050.	bp Okoljsko nevtralni do leta 2050.
MARS 67% zmanjšanje emisij do leta 2050.	BMW GROUP 45 % zmanjšanje porabe goriv.	Nestlé Vsa embalaža recikljiva ali namenjena za večkratno uporabo do leta 2025.	BASF Povečanje ogljične nevtralnosti do leta 2030.	 70 % zmanjšanje odtisa na izdelek do leta 2030.	Allianz Uporaba 100% energije iz obnovljivih virov do leta 2023.	Google Vsi produkti bodo vsebovali reciklirano embalažo.	Carrefour Le recikljiva embalaža + 50 % zmanjšanje odpadne hrane do 2025.	REPSOL Zmanjšanje CO ₂ ekv. za 3 mn ton v procesih rafineriranja.	IBAYERI Okoljsko nevtralni do leta 2030.
 Prepolovitev ogljičnega odtisa produktov do 2050.	Mondelēz International 20 % zmanjšanje odpadkov v proizvodnji.	DAIMLER 44 % zmanjšanje CO ₂ emisij novih vozil do leta 2030.	 Vsa embalaža recikljiva do leta 2025.	SIEMENS Ogljično nevtralni do leta 2030.	ABInBev Vsa embalaža bo vrnljiva ali recikljiva do leta 2025.	VOLVO 40 % zmanjšanje ogljičnega odtisa do leta 2025.	e-on Ogljično nevtralni do leta 2030.	ING Podvojitev sredstev za boj proti podnebnim spremembam do leta 2022.	Microsoft Ogljično negativni do leta 2030.

Število podjetij, ki so zavezana Znanstveno utemeljenim ciljem¹



- Cilji, ki so jih sprejela podjetja za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov, se štejejo za znanstvene, če so v skladu z najnovejšimi smernicami znanosti o podnebnju, ki so pomembne za doseganje ciljev Pariškega podnebnega sporazuma.
- Ocene temeljijo na zavezah iz prvega kvartala leta 2020 in zavezah prejšnjih let.
- Vir: Kearney, spletna raziskava, Science based Targets

V odnosu in izvedbi ciljev sodobnega poslanstva definiramo 5 skupin podjetij



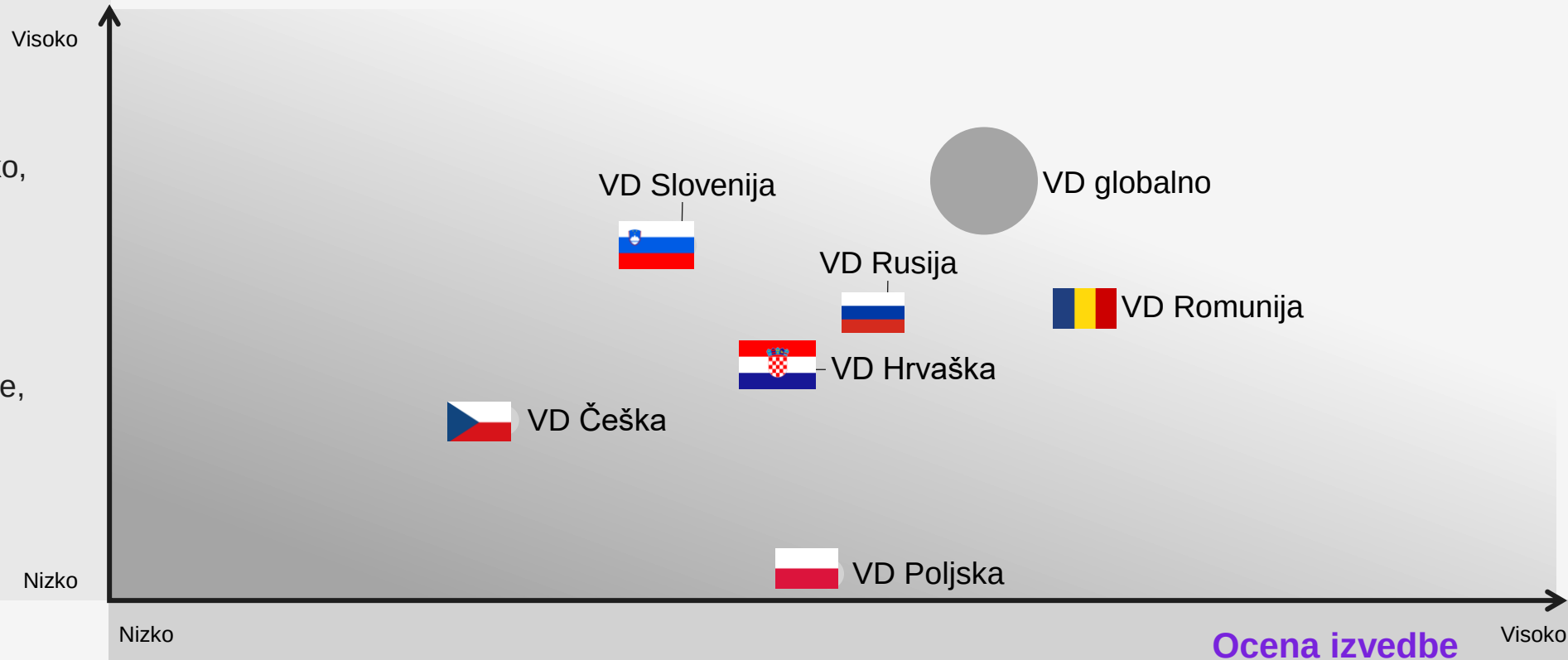
Samoocene aspiracije in izvedbe vodstev v CEE

Ocena aspiracije

Na koliko področjih namerava
vaša organizacija ustvariti
skupno javno vrednost (okoljsko,
družbeno, vodstveno)?

Kakšen je obseg vpliva na teh
področjih?

Kje nameravate ustvariti
vrednost (za zaposlene, stranke,
industrijo, skupnosti itd.)?



Regijski in globalni pogled

Koliko dejavnosti za izvedbo aktivnosti danes vpeljujete in
izvajate v svoji organizaciji (strategija, operacija, vodenje)?

VD - vodstveni delavci (uprava)
Vir: Kearney analiza

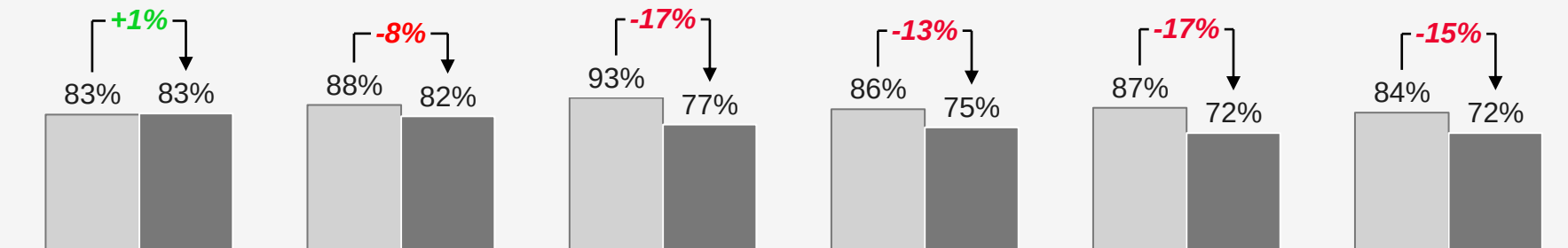
Slovenska vodstva so bolj ambiciozna od globalnih in regionalnih na področjih korporativnega upravljanja in družbene kohezivnosti, ...

Ambicije vodstev

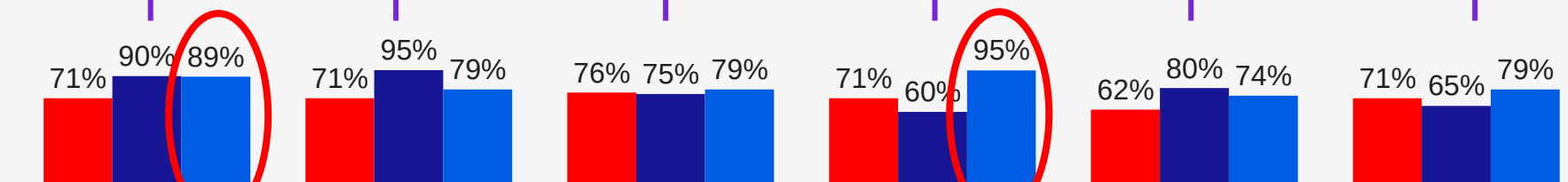
% vodstvenih delavcev – navedbe področij, kjer namerava njihovo podjetje ustvariti skupno javno vrednost

Globalno

Avstrija, Hrvaška, Slovenija



Dobro upravljanje	Napreden tehnološki razvoj	Skrb za okolje in trajnostni razvoj	Družbena kohezivnost	Skrb za posameznika	Ekonomska vključenost
(institucionalne/pravne reforme, poslovna etika, boj proti korupciji, obvladovanje tveganj, enake možnosti...)	(digitalno vključevanje, zasebnost in varstvo podatkov, inovacije, zaupanja vredna tehnologija...)	(podnebje, energija, voda, odpadki...)	(socialni kapital, zaupanje, svoboda medijev, politično udejstvovanje...)	(zdravstvo, izobraževanje...)	(zmanjšanje revščine, opolnomočenje družbenih skupin, raznolikost ...)



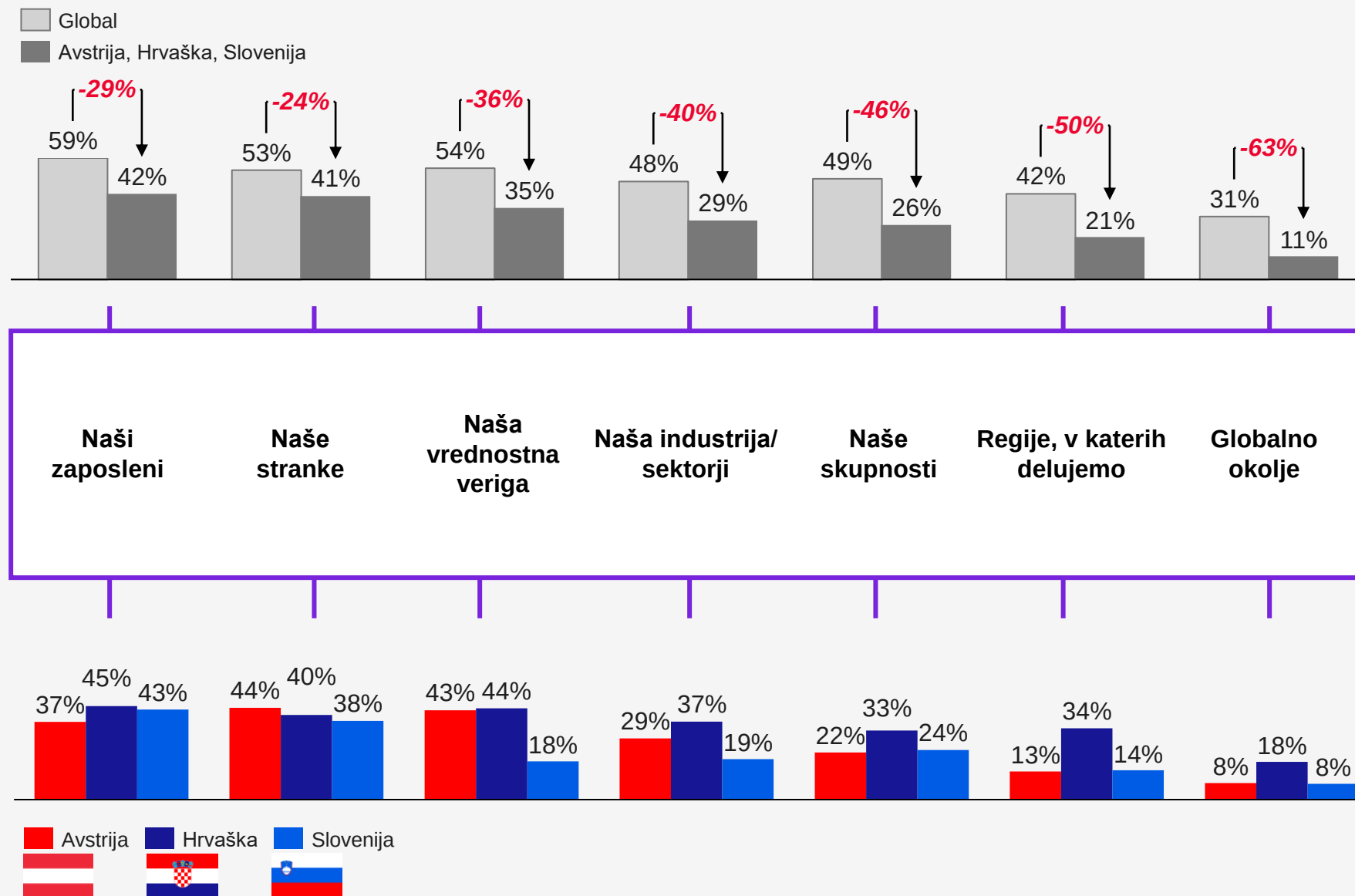
Vir: Kearney

Regijski in globalni pogled

... vendar pri področjih bodočega delovanja zelo zadržana.

Načrtovano področje delovanja in učinka

% vodstvenih delavcev - navedbe področij kjer njihovo podjetje načrtuje ustvariti učinek



Regijski in globalni pogled

Slovenija



Kaj menijo slovenski potrošniki o pomenu trajnosti in družbene odgovornosti?

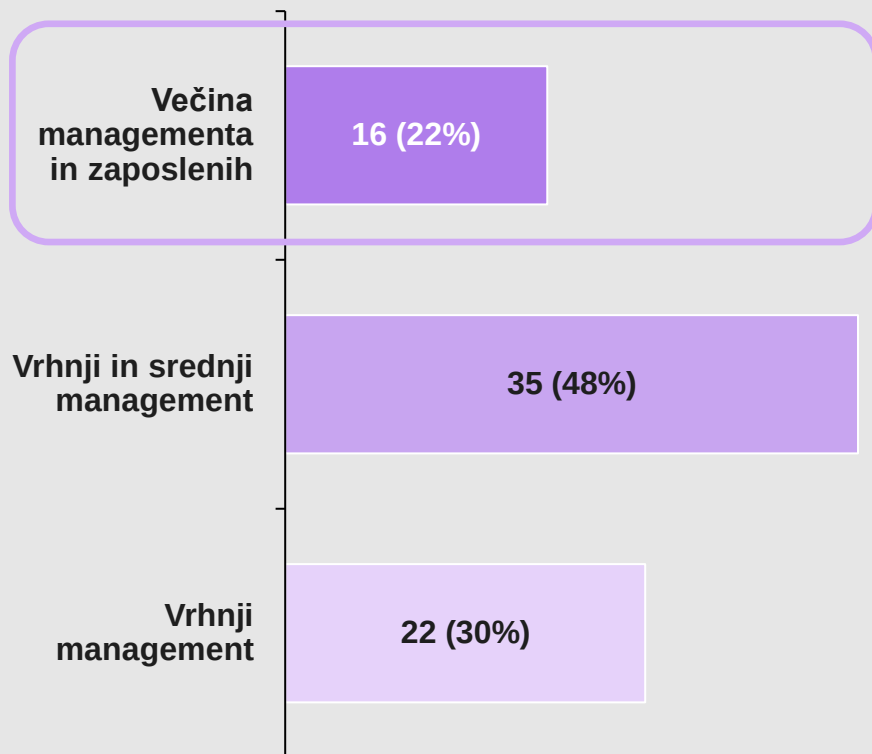
In kaj menijo o vlogi podjetij pri uveljavljanju trajnostnega razvoja in družbene kohezivnosti.

	DA
Ali sta trajnostni razvoj in družbena kohezivnost za vas osebno pomembna?	83%
Ali se boste kot potrošnik po tem ravnali pri izbiri vašega izdelka?	61%
Ali menite, da obstaja <u>vrzel</u> med tem, kar podjetja komunicirajo o trajnostnem razvoju in družbeni kohezivnosti ter kar delajo?	70%

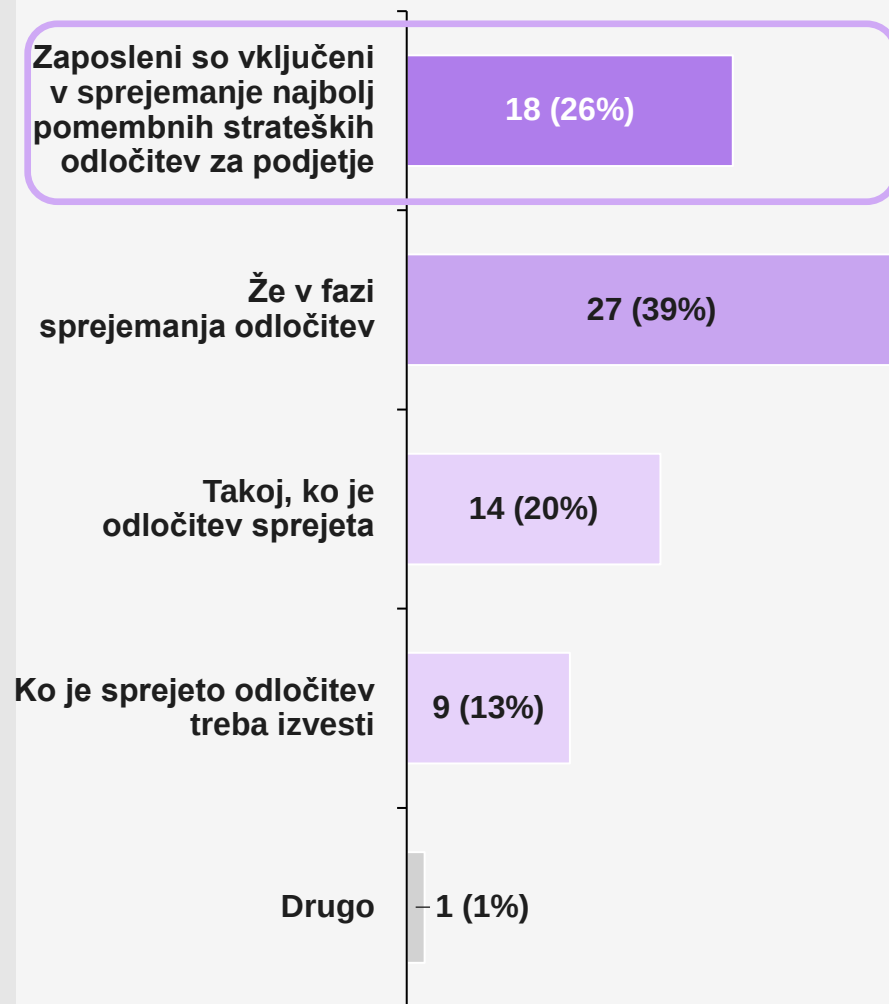
Zaposleni so vključeni v sprejemanje strateških odločitev v le 22 % podjetij.

O strateških odločitvah pa so večinoma informirani v fazi sprejemanja ali po sprejetju odločitev.

Koliko organizacijskih ravni je bilo vključenih pri definiranju vizije in poslovne strategije? (N=73)



Kako hitro ciljnim zaposlenim komunicirate sprejete odločitve? (N=69)



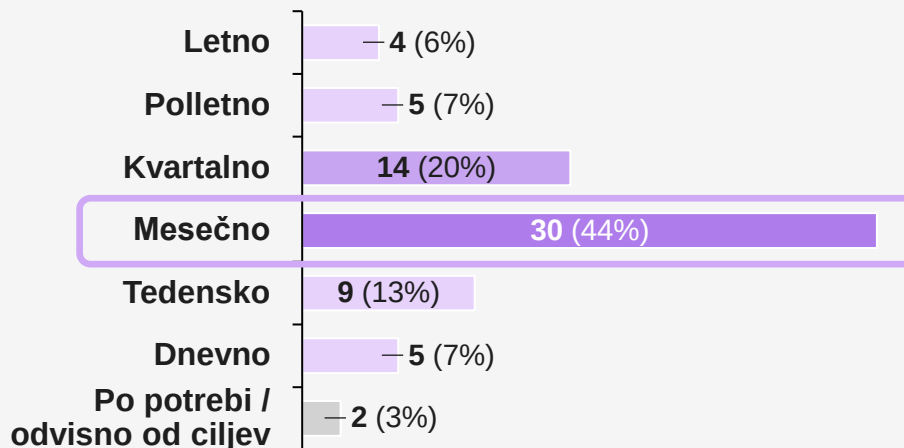
Podjetja poslovanje spremljajo najpogosteje mesečno, čemur namenjajo 1-4 ure mesečno.

Zgolj 20 % podjetij pa ocenjuje da njihovi procesi delujejo kot integriran sistem, povezan z najsodobnejšimi orodji.

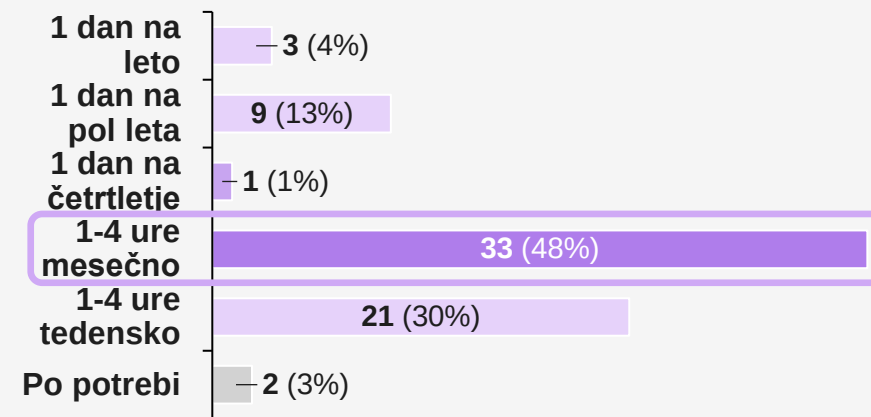
Slovenija

Spremljanje in vrednotenje rezultatov

Kako pogosto spremljate odstopanje rezultatov od postavljenih ciljev? (N=69)

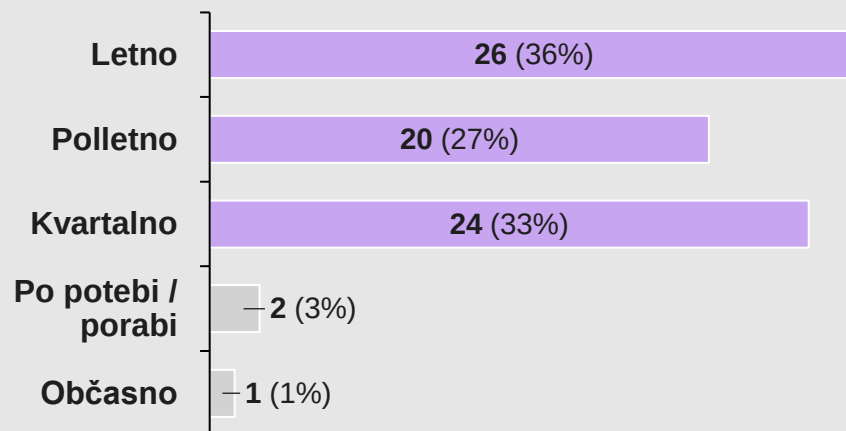


Koliko časa namenite vrednotenju rezultatov, interpretaciji odstopanj in obravnavi ukrepov za korekcije? (N=69)



Pogostost revidiranja ciljev

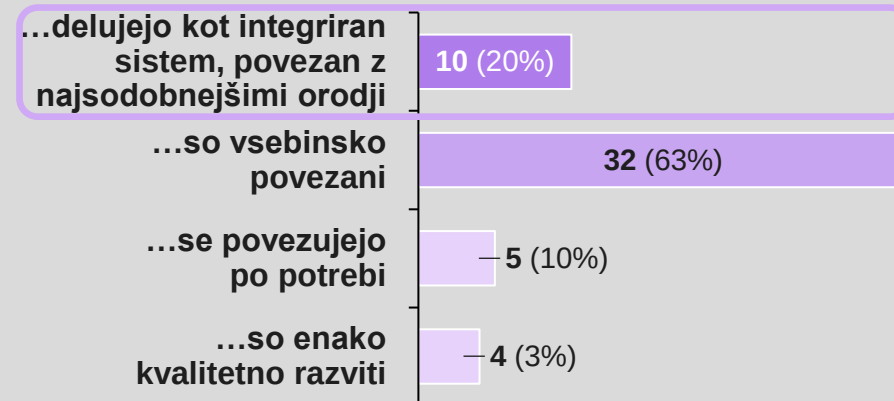
Kako pogosto revidirate postavljene cilje v poslovni strategiji? (N=73)



Vir: Kearney

Integr. proces vodenja in upr. kompromisov

Osnovni vodstveni procesi kot so razvoj poslovne strategije, načrtovanje in alokacija virov, izvedba, spremljanje poslovanja... (N=51)



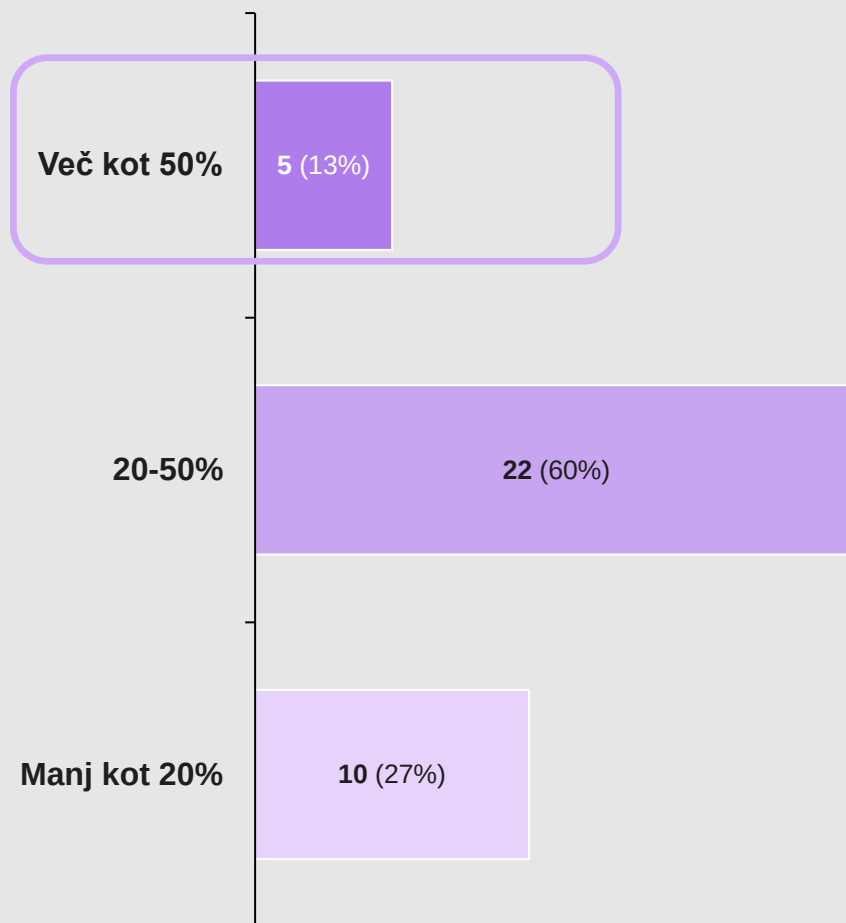
**Kadrovska služba
v le v 13 %
primerov podjetij
namenja več kot
50 % svojega časa
strateškim
aktivnostim.**

**Katalog delovnih
mest s
kompetencami in
programi
kariernega razvoja
ima v celoti razvit
41 % podjetij.
Dodatnih 57 %
podjetij pa deloma
razvit.**

Slovenija

Strateško upravljanje s talenti

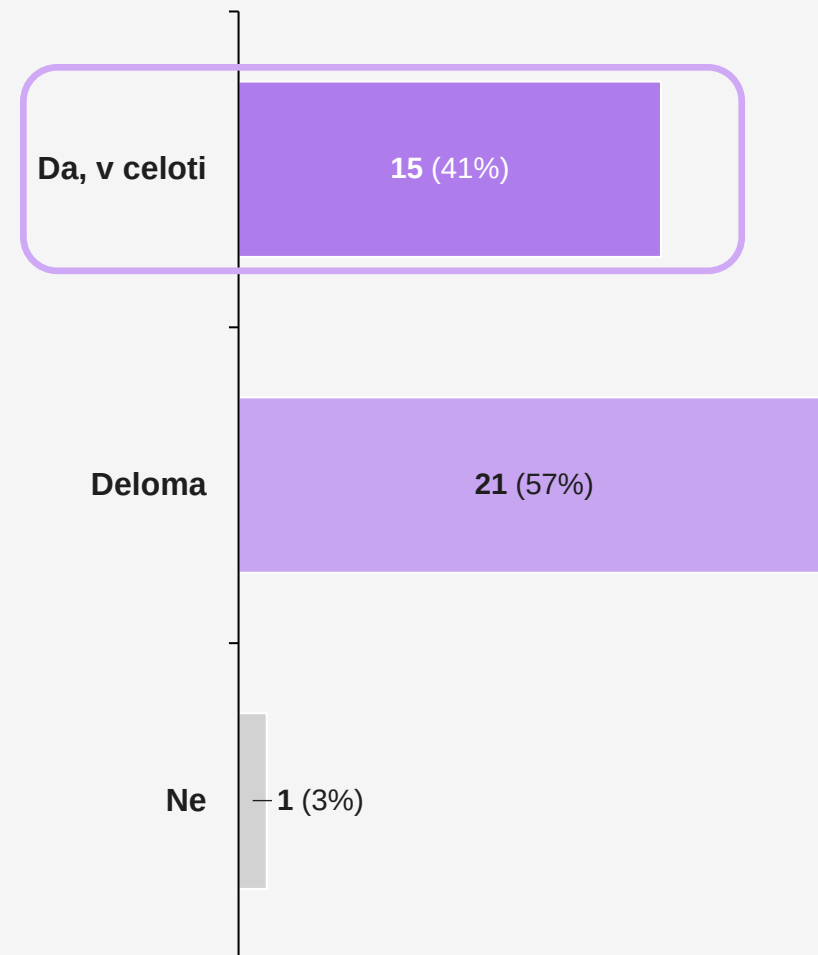
Kolikšen delež svojega časa kadrovska funkcija v vašem podjetju investira v strateške aktivnosti, kot so pridobivanje in razvoj talentov, karierni razvoj in vseživljensko izobraževanje? (N=37)



Vir: Kearney

Fokus na kritične sposobnosti

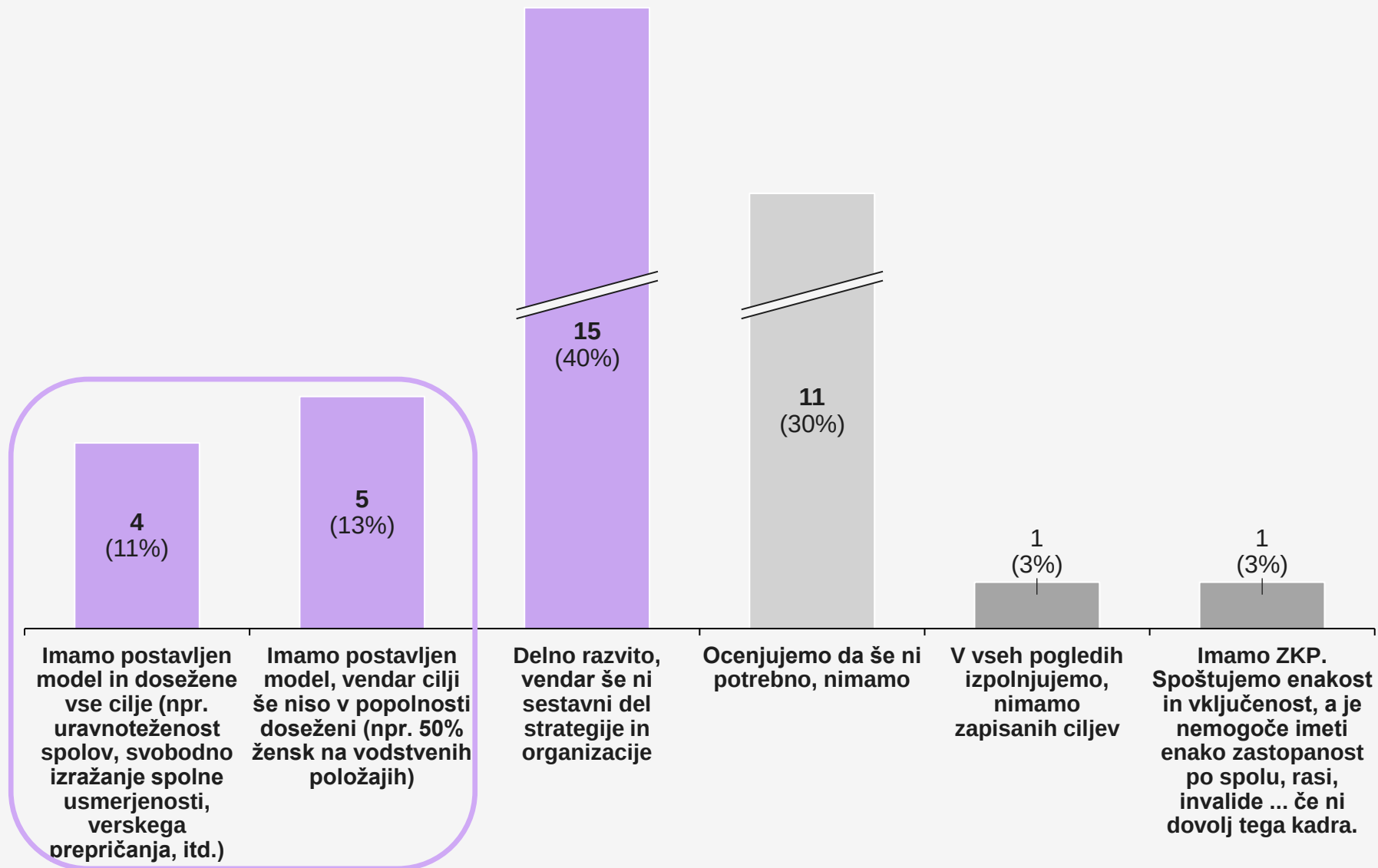
Ali imate oblikovan katalog delovnih mest z zahtevanimi kompetencami in program kariernega razvoja? (N=37)



Veliko priložnost predstavlja ustvarjanje pogojev za enakopravno vključenost, kjer le približno četrtna podjetij ocenjuje, da te programe ima, polovica izmed njih pa nadalje ocenjuje, da je zastavljene cilje tudi dosegla.

Vključenost in enake možnosti

Ali imate razvite strukturirane programe za spodbujanje in omogočanje vključenosti in enakih možnosti? (N=37)



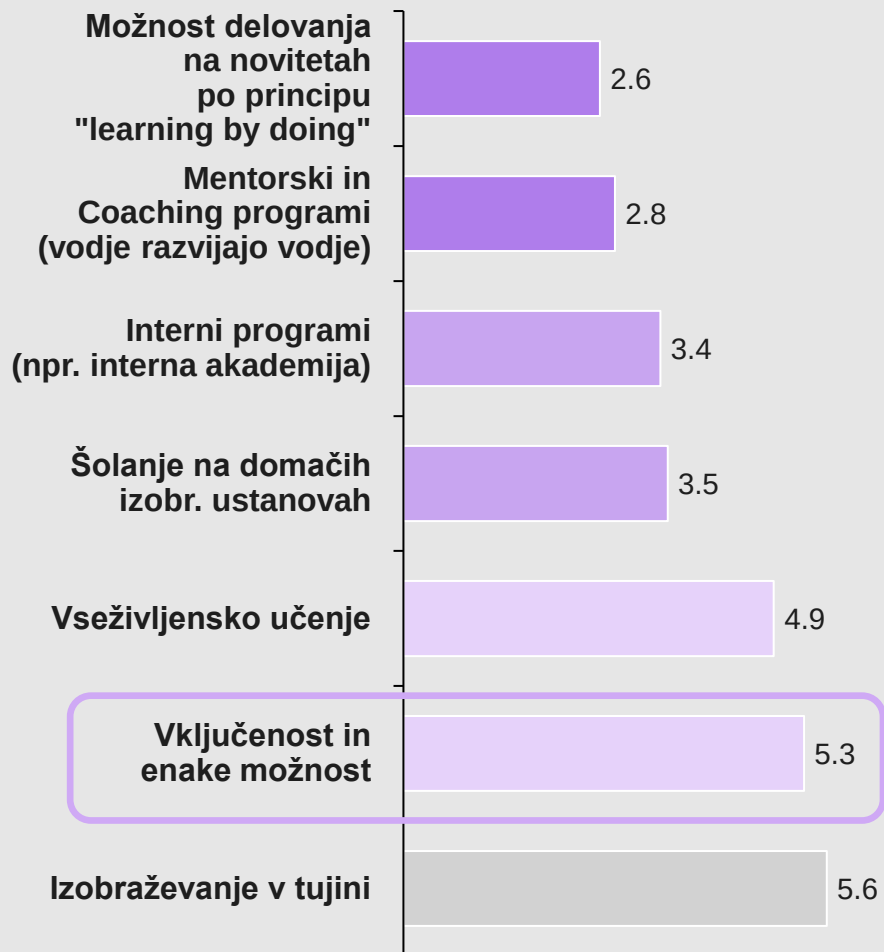
Slovenija

**Najpomembnejši
metodi dela, ki so
jih uvedla podjetja
sta fleksibilnost
lokacije dela in
delovnega časa,
kar predstavlja
razumljiv rezultat
glede na razmere v
obdobju COVID-
19.**

Slovenija

Zaposlovanje in razvoj najboljših kadrov

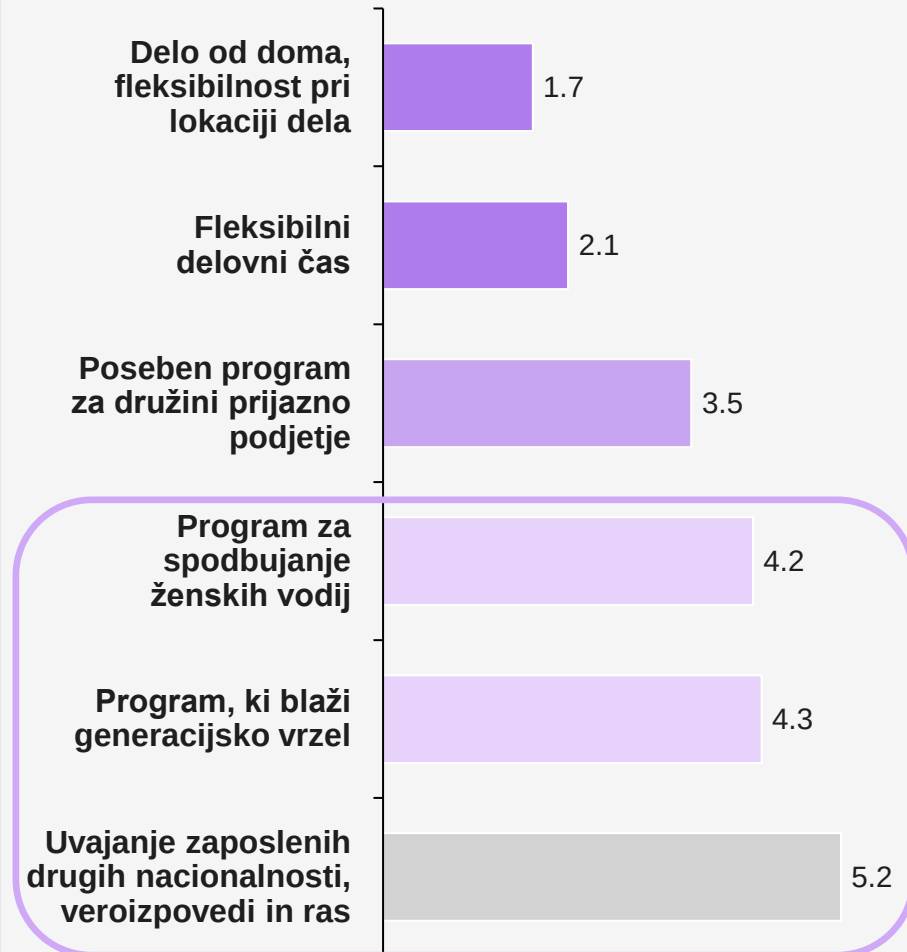
Z vsakim novim zaposlovanjem in napredovanjem dvigujemo letvico, najboljše zaposlene razvijamo na naslednje načine
(Povprečje, 1 - Najbolj pomembno, 7 - Najmanj pomembno, N=37)



Vir: Kearney

Omogočanje fleksibilnosti dela

Katere metode dela je uspešno uvedlo vaše podjetje?
(Povprečje, 1 – Najbolj pomembno, 6 – Najmanj pomembno, N=37)

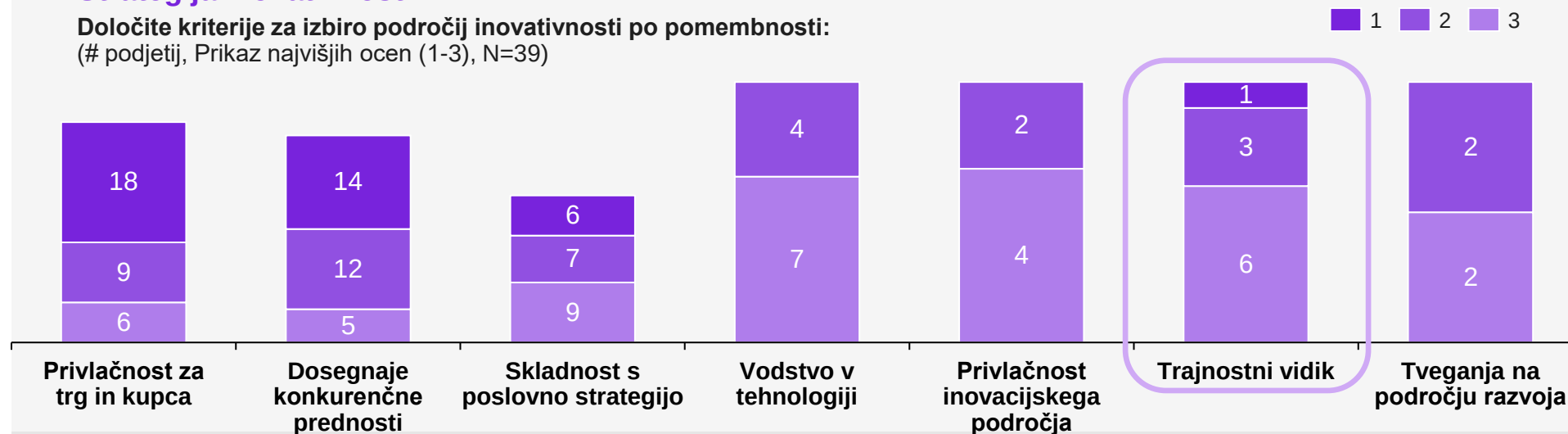


Le 3 % podjetij največji pomen daje trajnostnemu vidiku kot kriteriju za izbiro področij inovativnosti.

43% podjetij ima celoten strateški dokument varovanja okolja

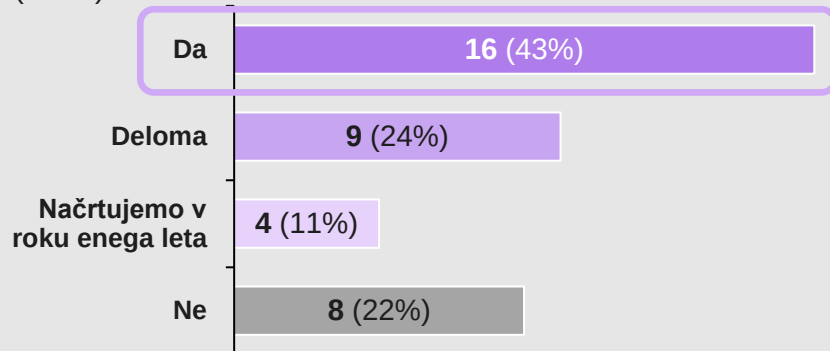
Strategija inovativnosti

Določite kriterije za izbiro področij inovativnosti po pomembnosti:
(# podjetij, Prikaz najvišjih ocen (1-3), N=39)



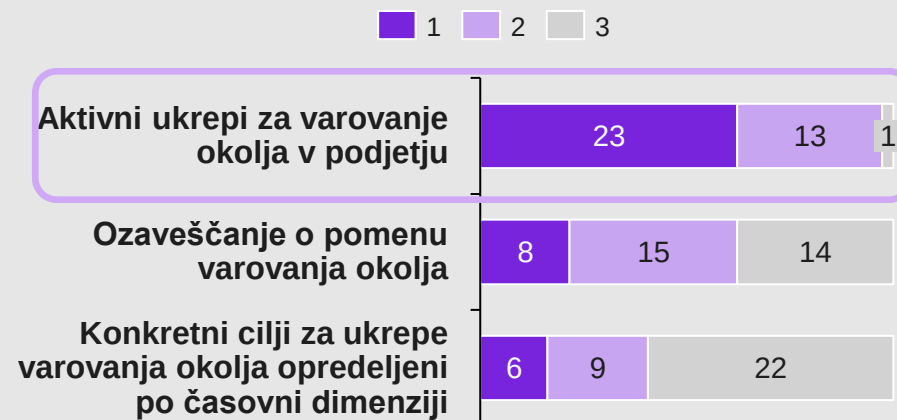
Zavezanost varovanju okolja in krožnemu gospodarstvu

Ali v vašem podjetju imate strateški dokument, ki vključuje operativni načrt varovanja okolja (ocena vplivov, korektivni ukrepi,...), vključno z merjenjem negativnih učinkov (polucije), merljivimi cilji in merjenjem izpolnjevanja ciljev? (N=37)

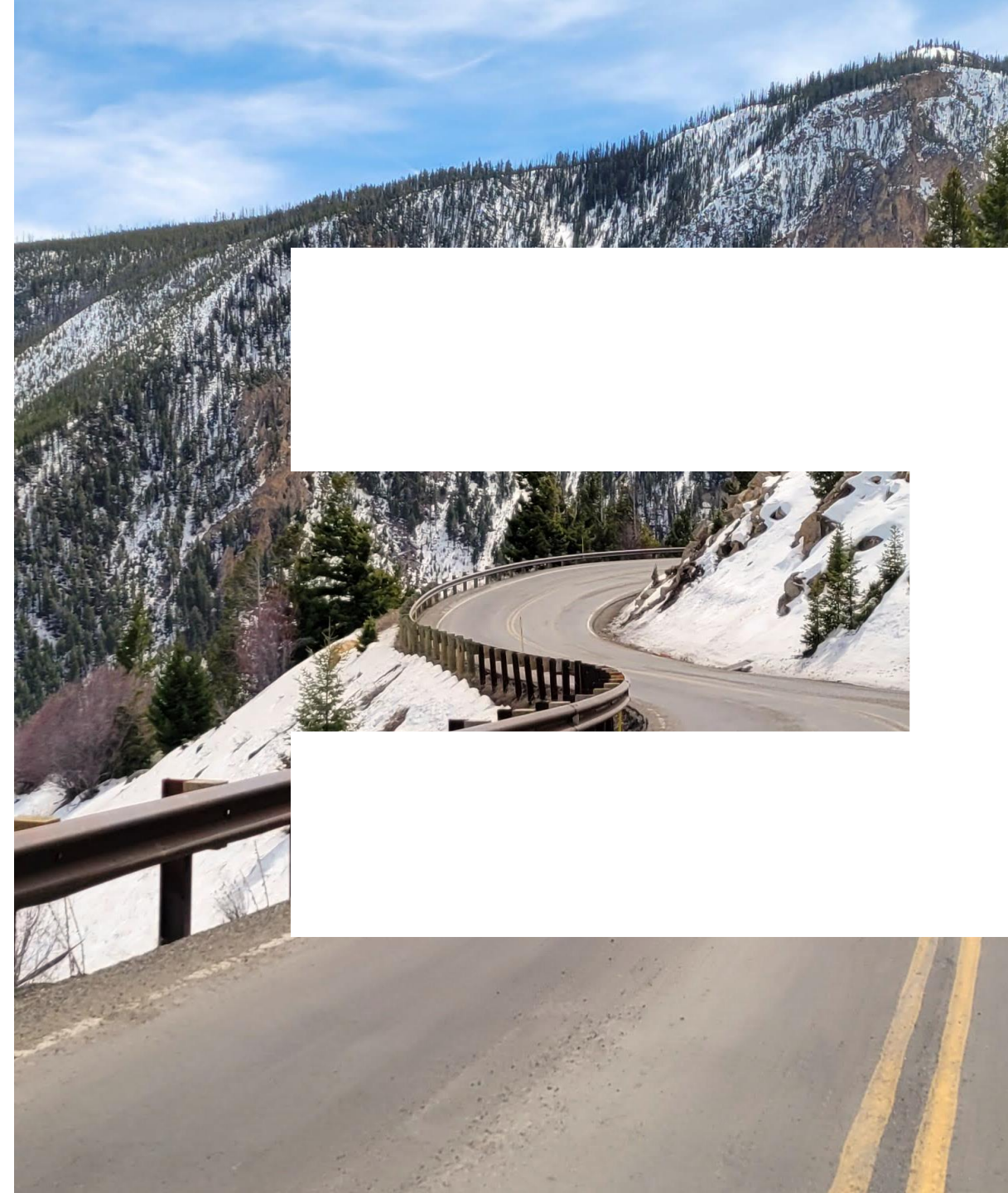


Elementi varovanja okolja

Kako spodbujate varovanje okolja v vašem podjetju
(# podjetij, 1 - Najbolj, 3 – Najmanj, N=37)



Kako naprej?

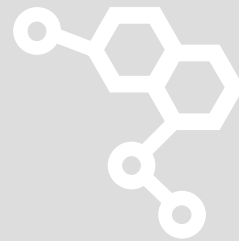


**Nevtralna
podjetniška
drža v
sodobnem
svetu ni več
mogoča.**



Imperativ poslanstva

Vsi deležniki so danes “aktivisti” – globalna težnja je, da naredimo več



Vrzel v poslanstvu

Raziskave in praksa kažejo, da obstaja vrzel med zapisanim in izvedbo



Izberite delovanje

Voditelji določajo smer in tempo sprememb organizacij

Kako naprej?



Pri uveljavljanju sodobnega voditeljstva so podjetja in potrošniki soočeni s številnimi kontradiktornostmi – primeri.

Inflacija

- Cene surovin in energije povzročajo velike pritiske na dobičke podjetij
- Volatilnost v cenah
- Najvišja inflacija v zadnjih desetletjih ogroža makroekonomsko stabilnost

Oskrbne verige

- Nestabilna razpoložljivost in oskrba z deli, surovinami in energije vpliva na ozka grla v oskrbni verigi
- Rast mednarodne trgovine pospešuje vse logistične kanale

Energija

- Energetska kriza na regionalni in globalni ravni
- Različna mnenja glede jedrske energije, npr. Nemčija in Francija
- Celoten učinek proizvodnje obnovljive energije na okolje in stabilnost takšnih virov

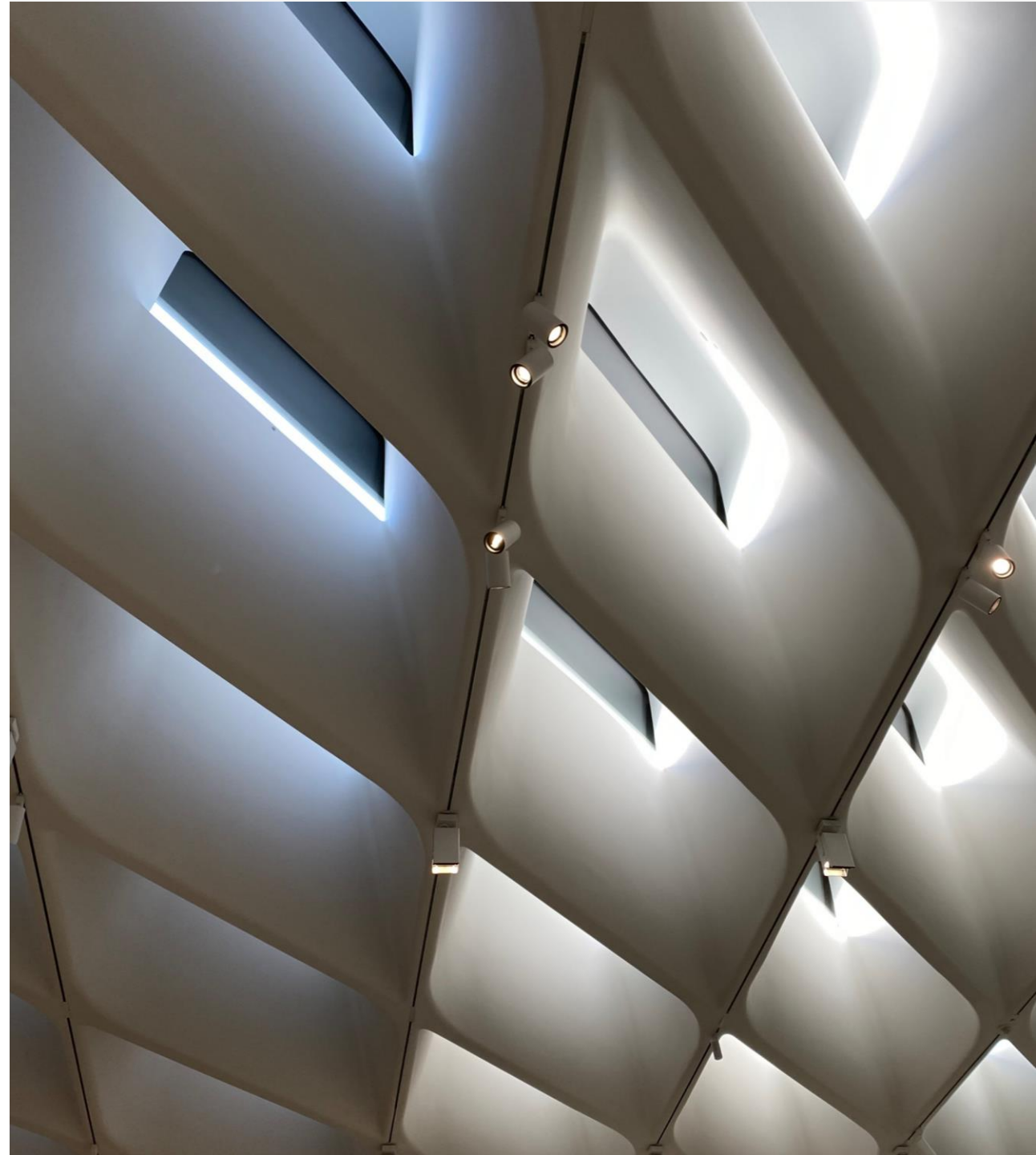
Prehrana:

- Izbira potrošnikov in kompromisi glede ekološke prehrane, okusa in cene
- Izzivi proizvajalcev pri doseganju vseh in različnih ESG zahtev pri izdelkih



Kako zapolniti vrzel?

- Nevtralna drža ni več mogoča, živimo v globalnem okolju
- Uravnotežimo dolgoročno poslanstvo s kratkoročnimi poslovnimi izzivi
- Posodobimo poslanstvo – postavimo aspirativne, ambiciozne, progresivne, praktične in pragmatične cilje
- V posodobitev poslanstva vključimo vse zaposlene in ostale ključne deležnike – poslanstvo vpnimo v našo kulturo
- Naše poslanstvo komunicirajmo transparentno, avtentično in natančno
- Izvedba naj bo dosledna in usklajena s tistim kar komuniciramo



Thank you

Stay connected with Kearney



This document is exclusively intended for selected client employees. Distribution, quotations and duplications – even in the form of extracts – for third parties is only permitted upon prior written consent of Kearney.

Kearney used the text and charts compiled in this report in a presentation; they do not represent a complete documentation of the presentation.

KEARNEY

