



# KPMG 2021 CEO Outlook

**Innowacyjne technologie,  
kapitał ludzki i misja firmy**

KPMG w Polsce

[home.kpmg/pl/CEOoutlook](https://home.kpmg/pl/CEOoutlook)



# Wstęp

Szanowni Państwo,

jest nam niezmiernie miło oddać w Państwa ręce raport *KPMG 2021 CEO Outlook* – wyniki badania przeprowadzonego wśród osób zarządzających największymi firmami na świecie.

Wykonane analizy pokazują, że dyrektorzy generalni z optymizmem spoglądają w przyszłość i oczekują dynamicznego rozwoju swoich organizacji. *KPMG 2021 CEO Outlook* można podsumować trzema sformułowaniami: *plugged-in*, *people-focused* i *purpose-led*.

Dyrektorzy generalni są świadomi transformacji cyfrowej, jaka się dzieje na ich oczach. Nie ignorują tej rewolucji i w myśl zasady *plugged-in* podejmują decyzje, które wiążą się ze zwiększaniem inwestycji w technologie, rozwijaniem umiejętności swoich pracowników w tym zakresie, zawiązywaniem innowacyjnych aliansów oraz szczególnym podejściem do cyberbezpieczeństwa.

Organizacje dbające o zrównoważony rozwój coraz częściej działają zgodnie z ideą *people-focused*. Dyrektorzy generalni doceniają korzyści z bycia różnorodną i inkluzywną firmą oraz proaktywnie

podchodzą do obszarów zaangażowania, motywacji i produktywności pracowników w świecie, w którym praca hybrydowa jest coraz bardziej powszechna.

Pandemia uświadomiła osobom zarządzającym konieczność położenia większego nacisku na misję firmy. Kierowanie się nią przy budowaniu strategii i ustanawianiu priorytetów operacyjnych jest niezbędne, aby rozwijać swoje organizacje i stawać się silniejszymi. Dlatego coraz częściej CEO największych firm na świecie starają się proponować podejście *purpose-led* w swoich organizacjach.

Serdecznie dziękuję wszystkim przedsiębiorcom uczestniczącym w badaniu za podzielenie się swoimi przemyśleniami. Ułatwiło nam to przygotowanie niniejszego opracowania. Mam nadzieję, że niniejszy raport *KPMG 2021 CEO Outlook* dostarczy wielu ciekawych spostrzeżeń, a także wniosków i będzie inspiracją do dalszych dyskusji.

## **Stacy Ligas**

Senior Partner, CEO KPMG w Polsce





# Spis treści

**04**

Kluczowe wnioski

**16**

Environmental, Social,  
Governance

**05**

Perspektywy rozwoju

**23**

Zwinność w nowej  
rzeczywistości

**10**

Misja firmy misją zarządu

**28**

Refleksja nad przyszłością



Kluczowe  
wnioski

Perspektywy  
rozwoju

Misja firmy  
misją zarządu

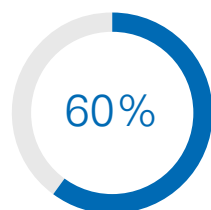
Environmental,  
Social,  
Governance

Zwinność w nowej  
rzeczywistości

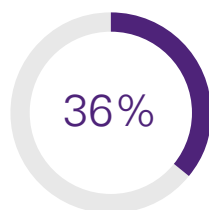
Refleksja nad  
przyszłością



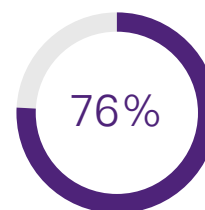
# Kluczowe wnioski



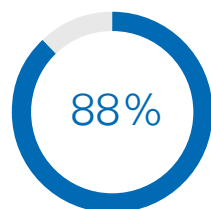
ankietowanych CEO z *Core Countries*\* jest przekonanych o perspektywie **rozwaju światowej gospodarki w ciągu najbliższych trzech lat**



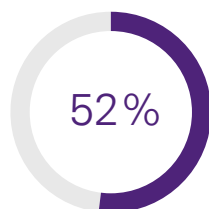
ankietowanych z Polski uważa, że **strategiczne aliance z podmiotami trzecimi** będą miały największe znaczenie dla osiągnięcia celów rozwoju w najbliższym czasie



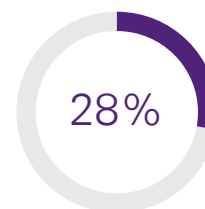
respondentów z Polski dostrzega u interesariuszy wyraźną potrzebę zwiększenia **sprawozdawczości i przejrzystości w obszarze ESG**



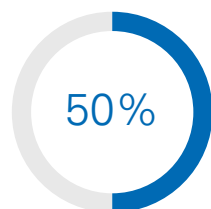
biorących udział w badaniu dyrektorów generalnych z *Core Countries*\* spodziewa się **zwiększyć zatrudnienie**



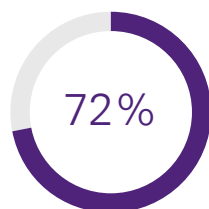
dyrektorów generalnych z Polski odpowiedziało, że **nie planuje żadnych zmian w zatrudnieniu**



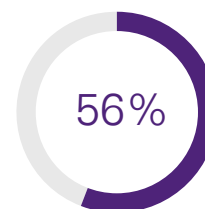
ankietowanych CEO z Polski wskazuje **ryzyko reputacyjne** jako zagrożenie dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat



respondentów z *Core Countries*\* w najbliższych trzech latach planuje **dokonać fuzji/przejęć**, które będą miały znaczący wpływ na firmę



uczestników badania w Polsce uznaje **bezpieczeństwo i odporność łańcucha dostaw za kluczowe kroki** w kierunku budowania odporności cyfrowej w ciągu najbliższych trzech lat



zapytanych CEO z Polski uważa, że **informowanie interesariuszy o wynikach firmy** będzie kluczową metodą utrwalania założeń misji organizacji w jej strategii w ciągu najbliższych trzech lat

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

# Perspektywy rozwoju

## Pewność i optymizm

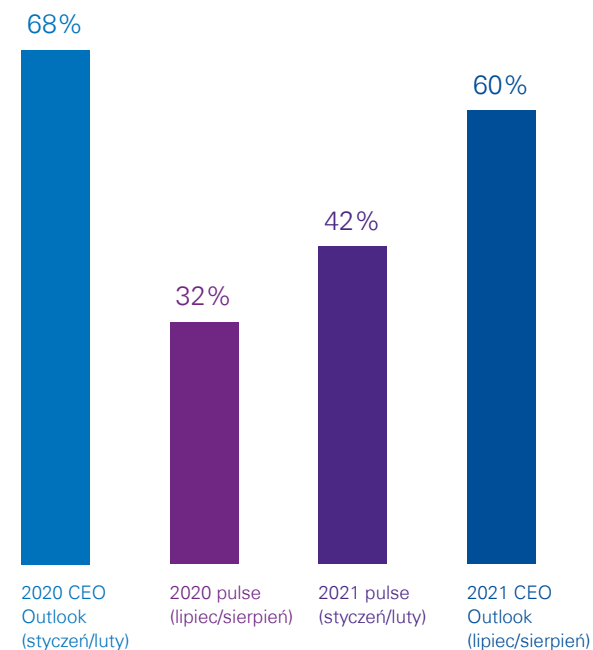
Pandemia okazała się sprawdzianem umiejętności kierowniczych dla osób zarządzających. Prawdziwi przywódcy dbali o zdrowie i dobre samopoczucie swoich pracowników, podejmowali ważne decyzje w warunkach niepewności oraz dostosowywali swoje podejście do zarządzania w środowisku wirtualnym.

Obecnie dyrektorzy generalni stają przed nowymi wyzwaniami, ponieważ ich organizacje każdego dnia mierzą się z bezpośrednimi lub pośrednimi skutkami pandemii. Równoważą potencjał napędzania wzrostu i przekształcania swojej działalności w niepewnych warunkach i przy zmiennym ryzyku. Pomimo tego, dyrektorzy generalni największych firm na świecie podchodzą optymistycznie do rozwoju, czując silne połączenie z misjami swoich firm i myśląc o przyszłej ekspansji.

Najliczniejszą grupę osób w badaniu *KPMG 2021 CEO Outlook* stanowią dyrektorzy generalni największych firm z 11 krajów: Australii, Chin, Francji, Hiszpanii, Indii, Japonii, Kanady, Niemiec, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Włoch. W raporcie będziemy ją nazywać *Core Countries* ze względu na to, że wyniki tej grupy są najbardziej opiniotwórcze w kontekście całego badania.

Badanie, analizując globalne trendy, pokazuje, że pomimo pandemii COVID-19 w ciągu roku poprawiły się nastroje CEO związane ze wzrostem gospodarczym. Osoby zarządzające największymi firmami na świecie są bardzo optymistycznie nastawione do wzrostu gospodarki światowej. Po raz pierwszy od stycznia/lutego 2020 roku ponad połowa dyrektorów generalnych z *Core Countries* jest przekonana do perspektywy rozwoju gospodarki światowej w ciągu najbliższych trzech lat.

Przekonanie o wzroście gospodarki światowej w ciągu najbliższych trzech lat\*



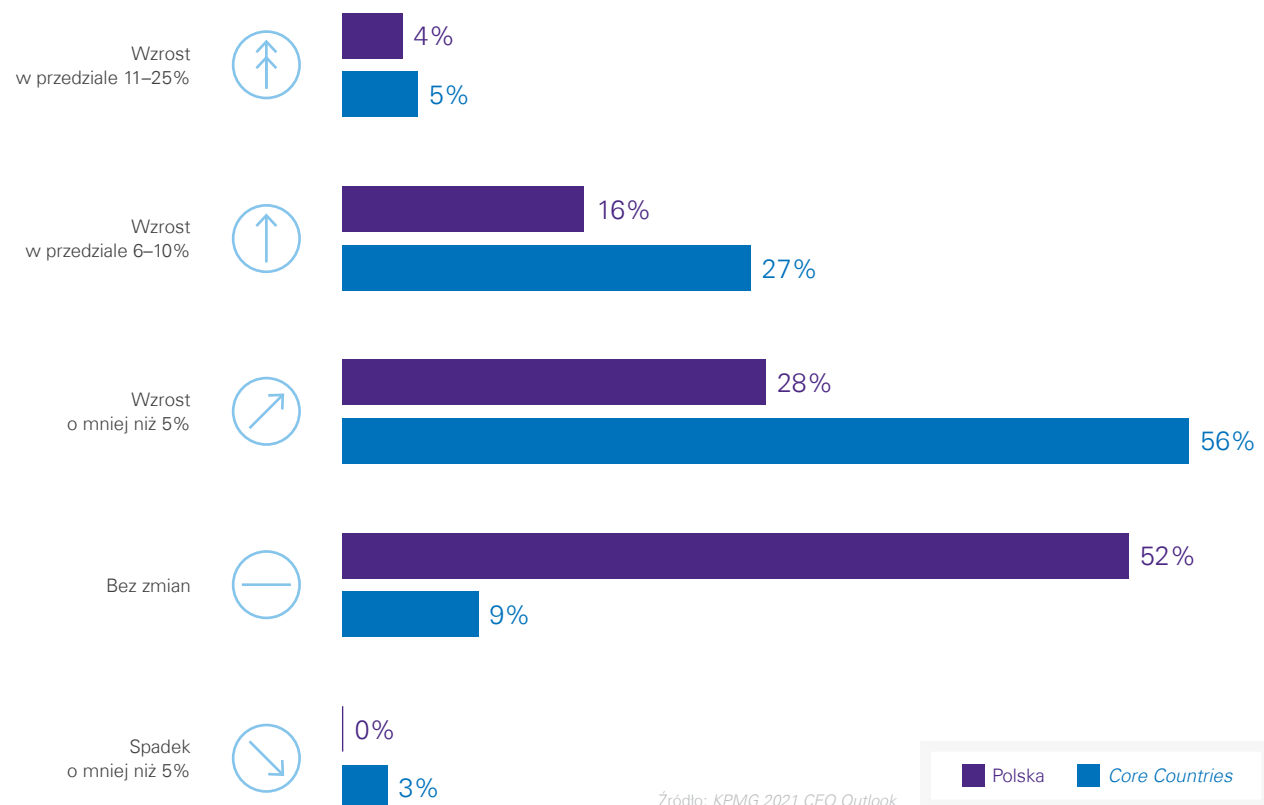
Źródło: KPMG CEO Outlook 2020 i 2021 oraz KPMG pulse 2020 i 2021

\*Na podstawie odpowiedzi dyrektorów generalnych firm z *Core Countries*.

Pandemia COVID-19 miała niewielki wpływ na wskaźniki rynku pracy w Polsce. Według Głównego Urzędu Statystycznego stopa bezrobocia rejestrowanego wzrosła nieznacznie o 1,1 p.p. między końcem 2019 roku, kiedy wynosiła 5,2%, a końcem 2020 roku, gdy wynosiła 6,3%\*. Na podstawie badania *KPMG 2021 CEO Outlook* przeprowadzonego wśród dyrektorów generalnych największych firm można się spodziewać, że w najbliższych trzech latach ten trend będzie kontynuowany. Co drugi respondent z Polski odpowiedział, że nie planuje żadnych zmian w zatrudnieniu. W *Core Countries* najwięcej ankieterów, aż 56%, zaznaczyło odpowiedź wskazującą na spodziewany wzrost liczby zatrudnionych o mniej niż 5%.

\*Stopa bezrobocia rejestrowanego wyrównana sezonowo (w %) na podstawie danych GUS.

### Planowana zmiana liczby zatrudnienia w ciągu najbliższych trzech lat



Polskie firmy mają zupełnie inny pomysł na skorzystanie ze spodziewanego wzrostu gospodarczego. Po pierwsze bardziej zachowawczo podchodzą do tematu zatrudniania nowych pracowników. Po drugie przyspieszają transformację cyfrową i poszukują partnerstw strategicznych z podmiotami trzecimi. Po trzecie koncentrują się na oszczędnościach i biznesie poprzez outsourcing. Najbardziej obawiają się inflacji oraz wzrostu kosztów produkcji.”

**dr Grzegorz W. Cimochoński**

Partner, Szef Działu Doradztwa Biznesowego KPMG w Polsce

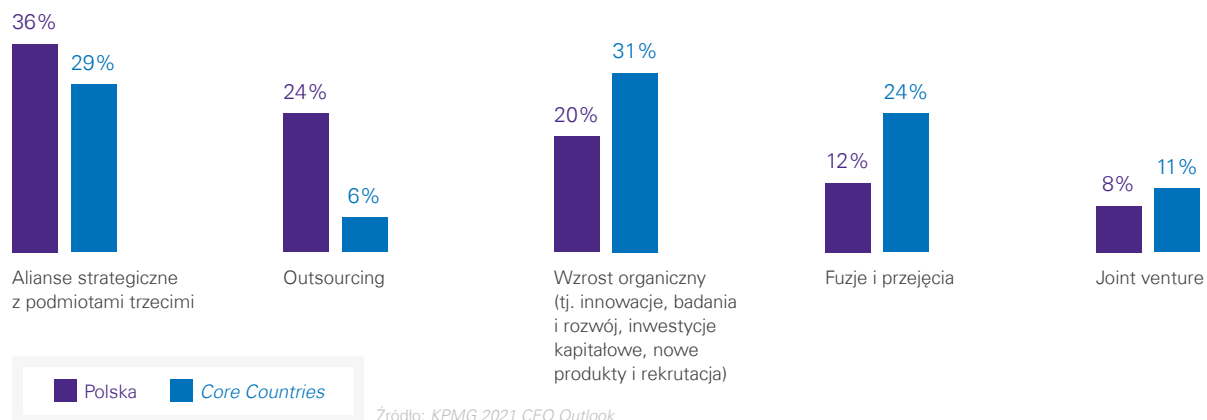


## Innowacyjne spojrzenie na strategię

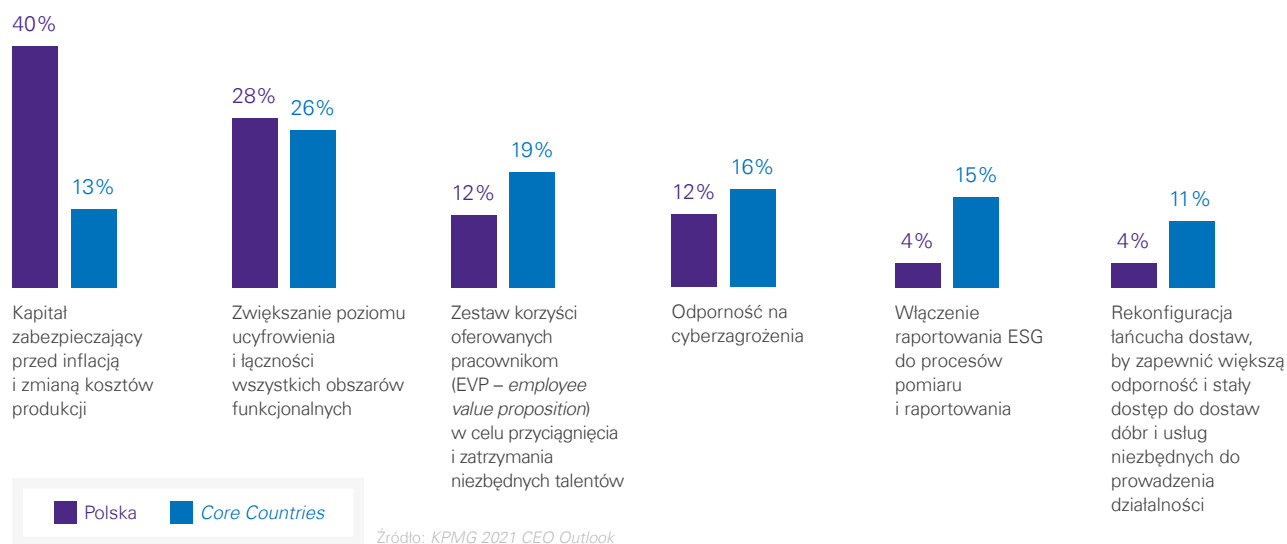
Po 18 miesiącach niepewności firmy są coraz bardziej skupione na konkretnych strategiach, które pomagają w osiągnięciu celów rozwoju organizacji. W Polsce wśród największych firm najbardziej znaczącymi działaniami w tym zakresie będą w najbliższych trzech latach aliance strategiczne z podmiotami trzecimi oraz outsourcing. Takie odpowiedzi wybierało odpowiednio 36% i 24% ankietowanych z Polski. Według badania KPMG w *Core Countries* najistotniejszą strategią, na którą wskazało 31% dyrektorów generalnych biorących udział w ankiecie, będzie wzrost organiczny, tj. innowacje, badania i rozwój, inwestycje kapitałowe, nowe produkty i rekrutacja. W Polsce na ten aspekt wskazało 20% ankietowanych.

Pandemia mocno wpłynęła na redefinicję priorytetów operacyjnych w firmach, które dążyły do realizacji celów wzrostu. Aż 40% ankietowanych dyrektorów generalnych z Polski jako priorytet operacyjny wskazało posiadanie kapitału zabezpieczającego przed inflacją i zmianą kosztów produkcji (w *Core Countries* tę odpowiedź wybrało 13% ankietowanych). Na drugim miejscu w Polsce jako element, który pomoże osiągnąć cele wzrostu w ciągu najbliższych trzech lat, 29% ankietowanych wymieniło zwiększanie poziomu ucyfrowienia i łączności wszystkich obszarów funkcjonalnych. W *Core Countries* była to najczęściej wybierana odpowiedź, wskazało ją 26% ankietowanych.

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



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

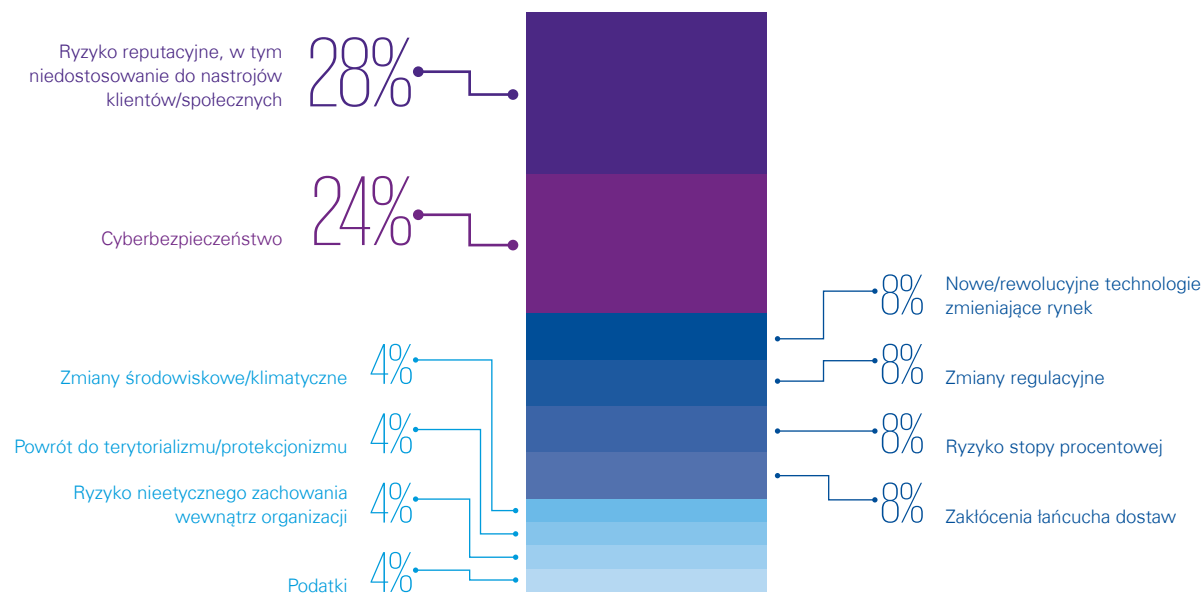




## Wyzwania współczesnego świata

Rozwój firmy związany jest nierozłącznie z przewidywaniem i zapobieganiem ryzykom, które stanowią zagrożenie dla organizacji. Biorący udział w badaniu *KPMG 2021 CEO Outlook* dyrektorzy generalni z Polski najczęściej wskazywali na ryzyko reputacyjne, w tym niedostosowanie do nastrojów klientów/społecznych (28%). Co ciekawe, wśród respondentów z *Core Countries* powyższą odpowiedź wybrał jedynie co dziesiąty CEO. Drugim najczęściej wybieranym przez ankietowanych z Polski zagrożeniem dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat było cyberbezpieczeństwo (24%). Prezesi z *Core Countries* ryzyka związane z cyberbezpieczeństwem traktują z kolei jako najpoważniejsze, jednak na równi z zakłóceniami łańcucha dostaw oraz zmianami środowiskowymi i klimatycznymi (po 12%).

Rodzaje ryzyka stanowiące największe zagrożenie dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat według biorących udział w badaniu firm z Polski



Źródło: *KPMG 2021 CEO Outlook*







W *Core Countries* ranking rodzajów ryzyka stanowiących zagrożenie dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat znacząco się zmienił w porównaniu z wynikami ankiety przeprowadzonej równo rok wcześniej. W poprzedniej edycji badania, przeprowadzonej na przełomie lipca i sierpnia 2020 roku, na pierwszym miejscu znajdowały się ryzyka kadrowe, które w najnowszym wydaniu raportu wskazało tylko 2% dyrektorów generalnych z *Core Countries*.



## Rodzaje ryzyka stanowiące największe zagrożenie dla rozwoju organizacji w ciągu najbliższych trzech lat w *Core Countries* – porównanie wyników badań

2020 r.

#1

Ryzyka kadrowe

#2

Zakłócenia łańcucha dostaw

#3

Powrót do terytorializmu/ protekcyjnizmu

#4

Zmiany środowiskowe/ klimatyczne

#4

Cyberbezpieczeństwo

#5

Nowe/rewolucyjne technologie zmieniające rynek

2021 r.

#1

Zakłócenia łańcucha dostaw

#1

Zmiany środowiskowe/ klimatyczne

#1

Cyberbezpieczeństwo

#2

Nowe/rewolucyjne technologie zmieniające rynek

#2

Zmiany regulacyjne

#2

Ryzyko operacyjne

Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook i KPMG 2020 CEO Outlook COVID-19 Special Edition (obydwa przeprowadzone na przełomie lipca/sierpnia)

# Misja firmy misją zarządu

W dzisiejszych czasach misja firmy ma swoje odzwierciedlenie w celach korporacyjnych i stanowi ważny element biznesu. Klienci, inwestorzy i inni interesariusze oczekują, że firmy będą wywierać pozytywny wpływ na szereg obszarów niezwiązanych bezpośrednio z ich działalnością, ale z aspektami środowiskowymi czy społecznymi – od zwiększania różnorodności po pomoc w ochronie planety.

Powszechnym wyzwaniem związanym z określaniem misji firmy jest sposób, w jaki osoby zarządzające zmieniają deklaracje w rzeczywiste działania. W tym kontekście oczekiwania interesariuszy wobec firm wzrosły, a działania organizacji i ich liderów są poddawane coraz większej kontroli. Jak wynika z badania, prezesi firm dążą do zapewnienia zysków akcjonariuszy, budowania lepszej przyszłości dla społeczeństwa, ale także koncentrują się na włączaniu nadrzędnego celu korporacyjnego do swoich modeli biznesowych i operacyjnych, aby zapewnić firmie wymierny rozwój. Aż 89% dyrektorów generalnych *Core Countries* twierdzi, że misja i ujęte w niej wartości odgrywają ważną rolę w osiąganiu wyników finansowych.

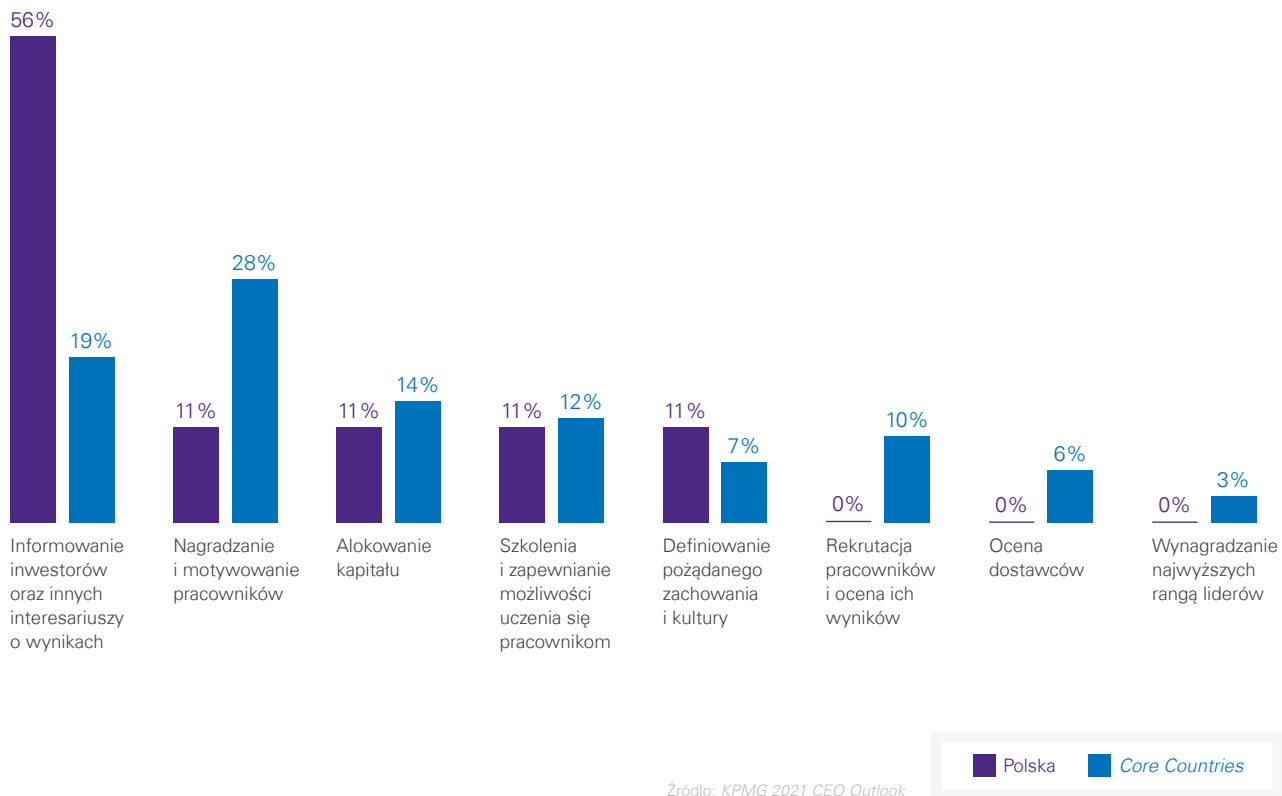
## Wyniki niefinansowe na pierwszy plan

Zmienił się sposób postrzegania wyników firmy, na które nie patrzy się już jedynie przez pryzmat kwestii finansowych. W Polsce już po raz czwarty duże spółki giełdowe obowiązkowo publikują dane ESG w swoich raportach niefinansowych, ale już wkrótce większą wagę do tego aspektu będą musiały przyłożyć również podmioty średnie i mniejsze. Wydaje się też prawdopodobne, że skala obowiązków związanych z raportowaniem niefinansowym będzie się poszerzać i w konsekwencji powstanie jednolity, europejski standard raportowania zagadnień związanych z ESG.



Nie dziwi więc, że aż 56% dyrektorów generalnych z Polski biorących udział w badaniu priorytetowo traktuje kwestie związane ze sposobem informowania inwestorów o wynikach i uważa, że będą one odgrywały istotną rolę w utrwalaniu założeń misji w strategii organizacji. Czynnikiem ten w najbliższych latach może w kluczowy sposób zaważać na decyzjach np. ubezpieczycieli albo banków oceniających, czy firma działa w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju, które na podstawie oszacowanego ryzyka podejmują decyzję o udzieleniu jej finansowania.

### Najważniejsze metody utrwalania założeń misji organizacji w jej strategii w ciągu najbliższych trzech lat



“

Inwestorzy instytucjonalni przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych zwracają coraz większą uwagę na kwestie ESG. Są one uwzględniane w strategiach inwestycyjnych w zróżnicowany sposób. Począwszy od wyłączenia z portfela inwestycji w sektory lub przedsiębiorstwa, które nie spełniają wybranych kryteriów dotyczących zrównoważonego rozwoju i czynników ESG (*negative screening*), poprzez inwestowanie w przedsięwzięcia spełniające określone standardy i wytyczne międzynarodowe w zakresie zrównoważonego rozwoju (*norms-based screening*), aż po wciąż zyskującą na znaczeniu strategię *ESG integration*, obejmującą kompleksowe uwzględnianie czynników ESG w przeprowadzaniu analizy finansowej poprzedzającej podjęcie decyzji inwestycyjnej. Niezależnie od przyjętej przez inwestorów strategii, kompleksowe raportowanie ESG jest dla przedsiębiorstwa kluczowym elementem wspierającym znalezienie się przez spółkę na liście zainteresowania tych inwestorów, którzy kierują się strategiami odpowiedzialnego inwestowania.”

**Iwona Galbierz-Sztrauch**

Partner w Dziale Usług Doradczych dla Sektora Finansowego, Lider ESG KPMG w Polsce

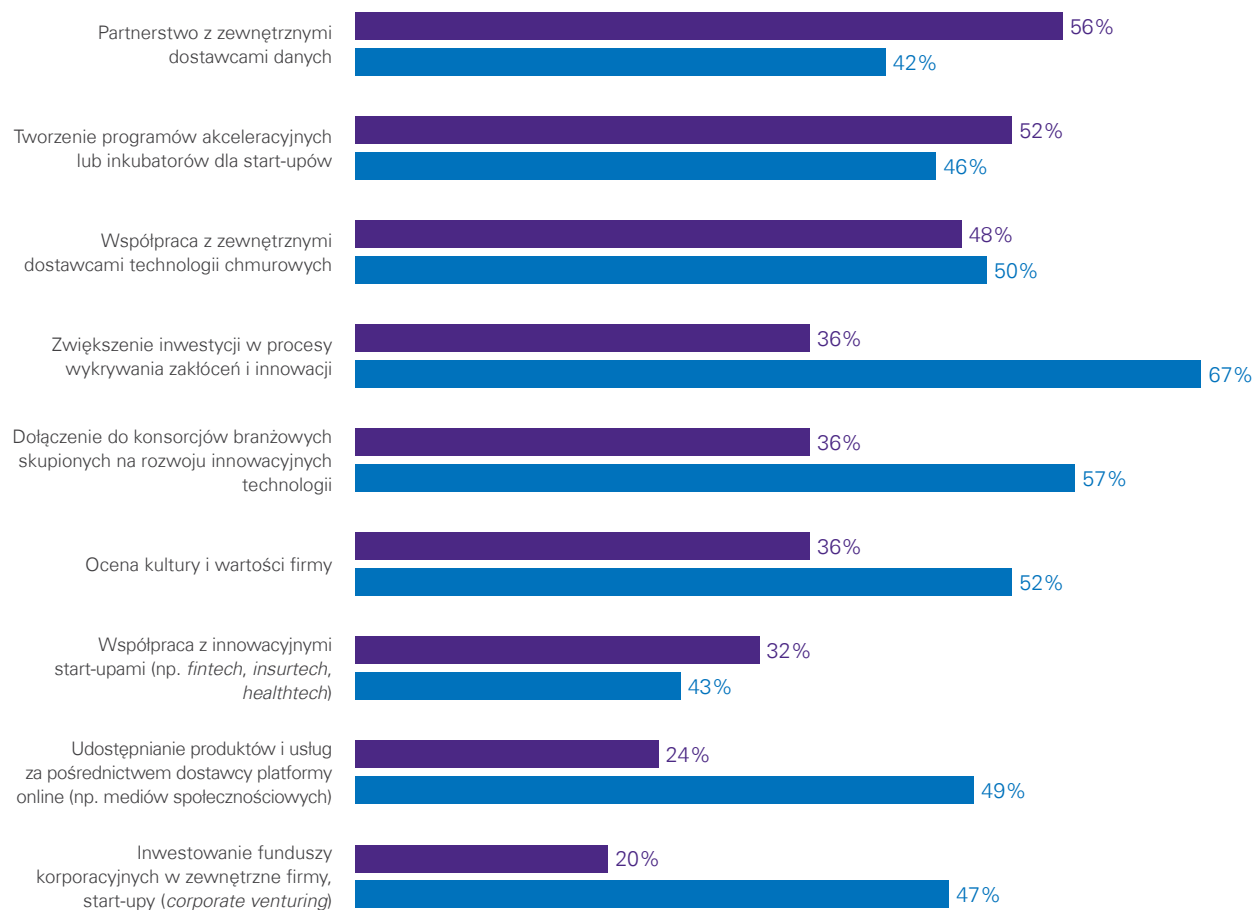


## Inwestycje w innowacje

Na podstawie wyników badania można wysnuć wniosek, że prezesi z Polski mają jasno sprecyzowane, w jakie formy innowacji chcą inwestować. Najmniej chętnie podchodzą do finansowania zewnętrznych firm w ramach *corporate venturing* (tylko 20% odpowiedzi), za to optymistycznie zapatrują się na inwestowanie w tworzenie programów akceleracyjnych lub inkubatorów dla start-upów (52% odpowiedzi, drugie miejsce pod względem liczby wskazań w ramach pytania o planowane działania mające pomóc w realizacji celów rozwojowych firmy). *Corporate venture building* różni się od akceleratorów czy inkubatorów tym, że wspomniane programy wspierają istniejące już pomysły, natomiast *venture builder* jest firmą, która podejmuje się budować nowe spółki, jednak w pierwszej kolejności samodzielnie kreuje pomysły na biznes i na tej podstawie szuka osób do ich poprowadzenia. Można zauważyć, że wśród polskich dyrektorów generalnych wzrasta tendencja do wspierania kreatywności, ale także wykorzystywania zewnętrznego (poza korporacyjnego) potencjału intelektualnego oraz umiejętności i wiedzy. Przekłada się to na coraz liczniej nawiązywane partnerstwa z zewnętrznymi dostawcami danych (56% – najwięcej wskazań w Polsce) i współpracę z zewnętrznymi dostawcami technologii chmurowych (48%).

Bez wątplenia wśród prezesów *Core Countries* dominuje przekonanie o konieczności zwiększenia inwestycji w wykrywanie zakłóceń i innowacyjne procesy (67%). Innego zdania są prezesi firm z Polski, którzy niespełna dwukrotnie rzadziej (36%) wskazali tę opcję jako działanie mające pomóc w rozwoju firmy w ciągu najbliższych trzech lat.

### Planowane działania wspierające realizację celów rozwojowych organizacji w ciągu najbliższych trzech lat

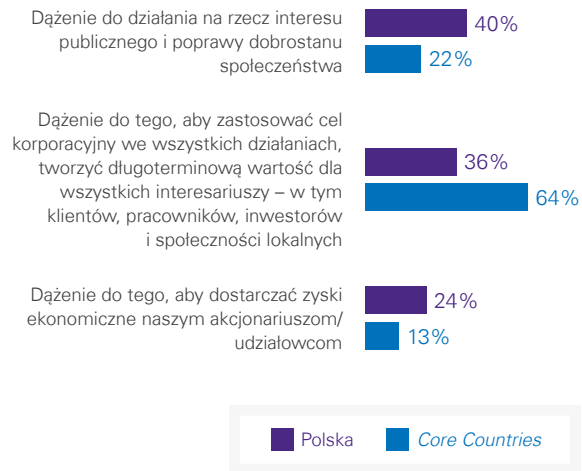


Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

■ Polska ■ Core Countries



## Obecne aspiracje firmy



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

## Wyższy wymiar wartości

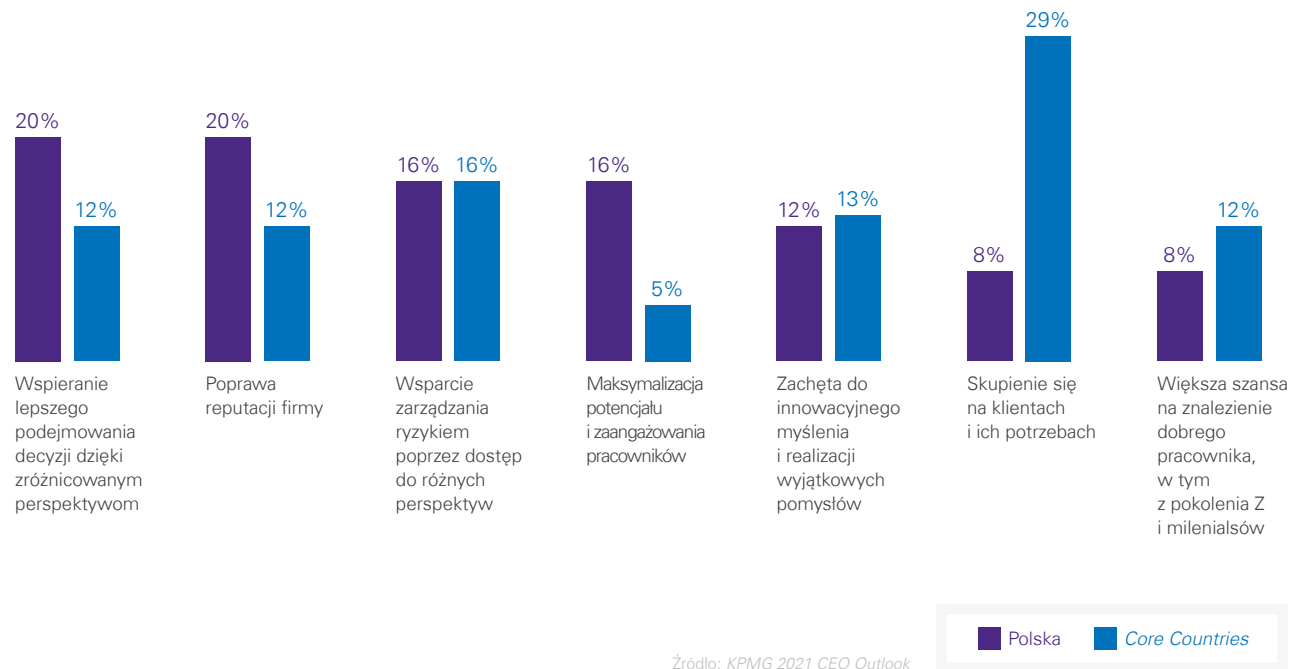
Pandemia przyczyniła się do przewartościowania celów korporacyjnych wśród *Core Countries* i pozwoliła dostrzec, że główny nacisk firmy musi zostać przeniesiony z dostarczania oraz zwiększania zysków ekonomicznych akcjonariuszy i udziałowców (13% odpowiedzi) na tworzenie długoterminowej wartości dla wszystkich interesariuszy – w tym klientów, pracowników, inwestorów i społeczności (64% odpowiedzi). Polscy liderzy nie są tak bardzo jednogłośni. Swoją uwagę niemal w równym stopniu kierują nie tylko na wartości wszystkich interesariuszy (36%), ale chcą też działać na rzecz interesu publicznego i poprawy dobrostanu społeczeństwa (40%).

## IDE – w stronę inkluzywności, różnorodności i sprawiedliwości

Spółeczeństwo domaga się postępu w zakresie inkluzywności, różnorodności i sprawiedliwości (ang. *IDE: Inclusion, Diversity and Equity*), a osiągnięcie go w organizacjach będzie prawdopodobnie wymagało działań w dwóch obszarach. Po pierwsze, prezesi będą musieli aktywnie słuchać pracowników, aby zrozumieć, jakie aspekty IDE są dla nich ważne, a po drugie – wyznaczyć jasne i wymierne cele, żeby osiągnąć postęp w zakresie tych priorytetów.

Dyrektorzy generalni największych firm w Polsce w badaniu *KPMG 2021 CEO Outlook* wskazali, jakie według nich korzyści płyną z bycia inkluzywną i różnorodną firmą. Najistotniejsze okazało się wsparcie zarządzania ryzykiem poprzez dostęp do różnych perspektyw oraz maksymalizacja potencjału zaangażowania pracowników (obydwie odpowiedzi wybrało 20% respondentów).

## Największa korzyść z bycia różnorodną i inkluzywną organizacją

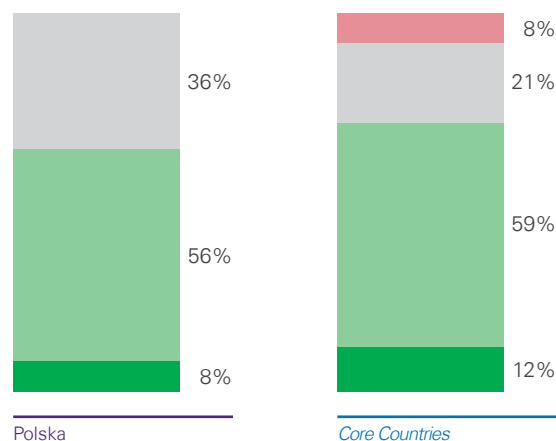


Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook



Z jednej strony, aż 71 % dyrektorów generalnych *Core Countries* stwierdziło, że będą w coraz większym stopniu osobiście odpowiedzialni za postępy w rozwiązywaniu problemów społecznych.

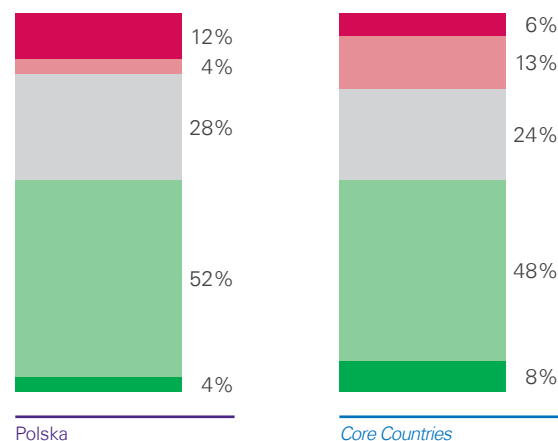
Dyrektorzy generalni będą w coraz większym stopniu osobiście odpowiedzialni za napędzanie postępów w rozwiązywaniu problemów społecznych



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

Z drugiej jednak strony, ponad połowa badanych liderów zarówno w *Core Countries*, jak i w Polsce (po 56%) przyznała, że przy tak szybko rosnących oczekiwaniach opinii publicznej, inwestorów i rządów w zakresie IDE mogą mieć trudności ze spełnieniem tych oczekiwań.

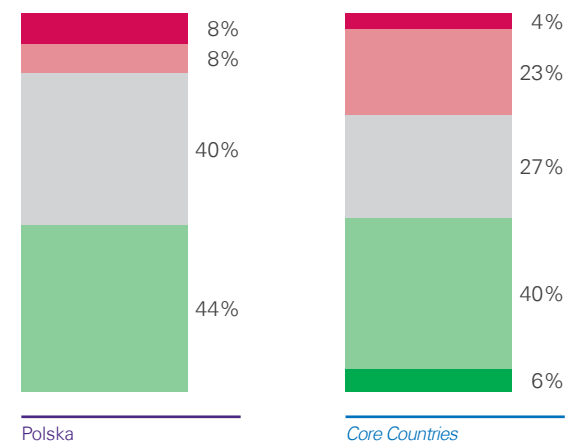
Firma będzie miała trudności ze sprostaniem rosnącym oczekiwaniom opinii publicznej, inwestorów i rządów dotyczącym różnorodności, równości i integracji



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

Ponadto 46% liderów *Core Countries* zauważyło, że pandemia COVID-19 przeszkodziła w osiągnięciu celów związanych z parytetem płci na poziomie kierowniczym.

Pandemia utrudniła osiągnięcie celów związanych z parytetem płci na poziomie przywództwa



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

Całkowicie się zgadzam Zgadzam się Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam Nie zgadzam się Zdecydowanie się nie zgadzam



Kluczowe wnioski

Perspektywy rozwoju

Misja firmy  
misją zarządu

Environmental,  
Social,  
Governance

Zwinnność w nowej rzeczywistości

Refleksja nad przyszłością

### Motywacja 3.0

Wyniki badania wskazują na wyraźną tendencję liderów biznesu do umacniania się w przekonaniu, że misja firmy i zastosowanie się do niej we wszystkich działaniach są kluczowe dla odniesienia sukcesu. Szczególnie w czasie kryzysu, jakim jest pandemia, dokonywanie wyborów nawiązujących do misji organizacji jest niezwykle istotne. Poczucie sensu, który bezpośrednio wiąże się z jasnymi celami zawartymi w misji, wzbudza zaangażowanie. Jest ono kluczowe dla budowania odpornej i odnoszącej sukcesy firmy. W *Core Countries* dyrektorzy generalni dostrzegają (28% odpowiedzi) korelację pomiędzy nagradzaniem i motywowaniem pracowników, a zdolnością i zaangażowaniem całej firmy w realizowanie przyjętych celów korporacyjnych. Na podstawie wyników można zauważyć wyraźną różnicę w podejściu polskich dyrektorów generalnych w stosunku do pozostałych badanych, których przekonanie o istotności kwestii motywacyjnych w procesie realizacji celów korporacyjnych stanowiło jedynie 11% odpowiedzi.





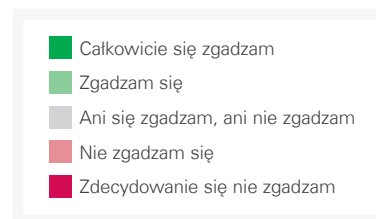
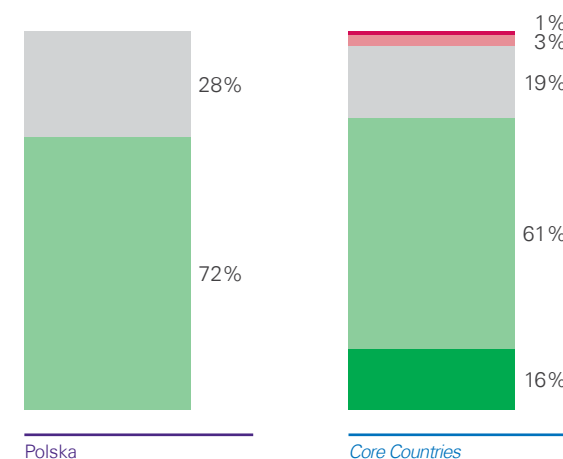
# Environmental, Social, Governance

ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*), czyli wszystkie kwestie związane z aspektem środowiskowym, społecznym i ładem korporacyjnym, z roku na rok stają się coraz ważniejsze dla wielu przedsiębiorstw i instytucji, ale też dla całej gospodarki.

Aż 72% dyrektorów generalnych biorących udział w badaniu największych spółek w Polsce chce utrwalić zmiany w zakresie zrównoważonego rozwoju i ochrony klimatu poczynione podczas kryzysu (w *Core Countries* 77%).



Firma zakłada zachowanie dokonanych w wyniku kryzysu zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju i ochrony klimatu



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

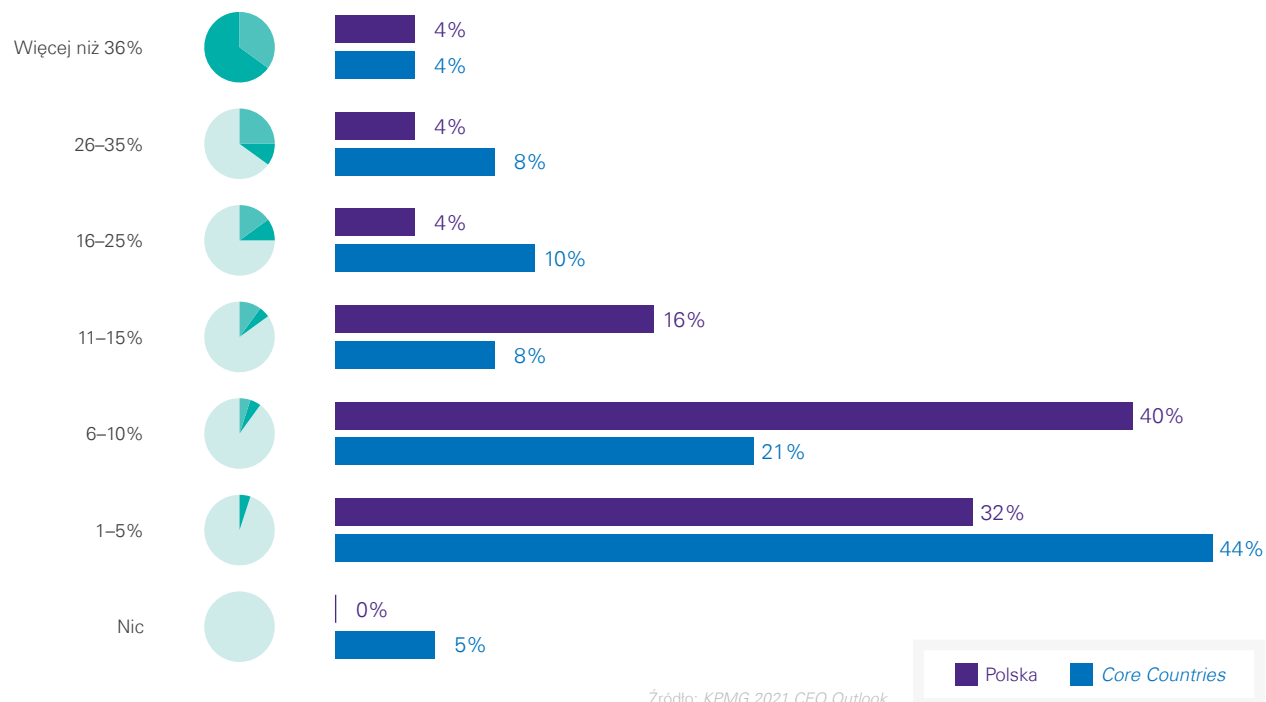




Wszyscy dyrektorzy generalni z Polski, bioracy udzial w badaniu KPMG, zadeklarowali, ze zamierzaja inwestowac w programy zwiazane z realizacja zalozen zrównowazonego rozwoju. Az czterech na dziesieciu planuje przeznaczyc na ten cel od 6% do 10% przychodow firmy, a prawie jedna szosta od 11% do nawet 15%. W *Core Countries* wyniki wyraźnie pokazuja nizsze zaangażowanie finansowe w tym zakresie. Prawie polowa CEO z *Core Countries* planuje przeznaczyc na cele zwiazane z ESG nie wiecej niz 5% przychodow, a co dwudziesty w ogole nie przewiduje takiej inwestycji.

Nie ulega watpliwosci, ze ESG to obecnie kwestia nie tylko wizerunkowa, ale tez strategiczna. Inwestowanie w ESG buduje dlugoterminowo wartosc i wiarygodnosc firmy – zarowno dla inwestorow, jak i klientow. Dzieki przestrzeganiu odpowiednich standardow oraz przejrzystemu raportowaniu w zakresie ESG przedsiebiorstwo moze otrzymac lepsze warunki od kontrahentow i finansowac sie po nizszym koszcie, emitujac obligacje czy biorac kredyt.

### Procent przychodow planowany do zainwestowania w programy zwiazane z realizacja zalozen zrównowazonego rozwoju (ESG)





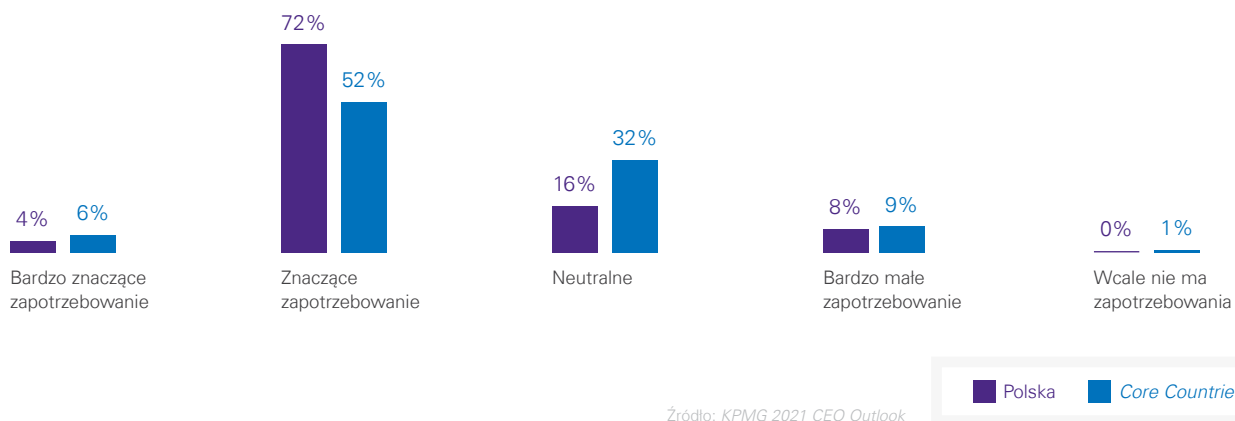
## Ludzie na pierwszym miejscu

Pandemia spowodowała, że nacisk na każdy z komponentów ESG jest obecnie wyjątkowo ważny, ale najpilniejsza stała się część społeczna. W ciągu ostatnich 18 miesięcy świat nie tylko przyspieszył, ale także stał się bardziej spolaryzowany i podzielony. Dyrektorzy generalni są świadomi obecnych nastrojów społecznych i wiedzą, że rozwiązywanie problemów może czasami oznaczać podejmowanie trudnych decyzji. 76% zarządzających największymi spółkami w Polsce zgadza się ze stwierdzeniem, że ich reakcja na pandemię spowodowała przesunięcie uwagi w kierunku społecznego komponentu programu ESG firm, którymi zarządzają.

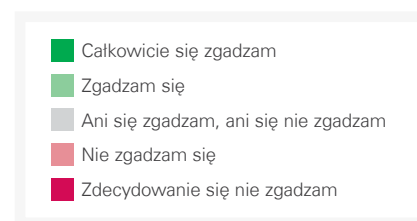
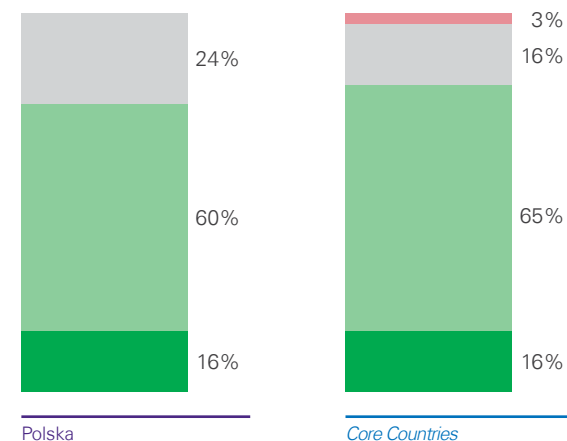
## Rosnąca presja

Zainteresowanie obszarem ESG rośnie nie tylko ze strony zarządzających spółkami, ale także interesariuszy, czyli inwestorów, organów regulacyjnych, klientów. Widać to wyraźnie w badaniu szefów największych spółek w Polsce, w którym 76% respondentów dostrzega znaczące lub bardzo znaczące zapotrzebowanie ze strony interesariuszy na zwiększenie sprawozdawczości i przejrzystości w obszarze ESG. Ankietowani w *Core Countries* mają w tym zakresie dużo mniej skryształizowane podejście. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że ponad jedna trzecia zarządzających największymi na świecie firmami nie dostrzega takiego zapotrzebowania.

## Obecne zapotrzebowanie ze strony interesariuszy (m.in. inwestorzy, organy regulacyjne, klienci) na zwiększenie sprawozdawczości i przejrzystości w obszarze ESG



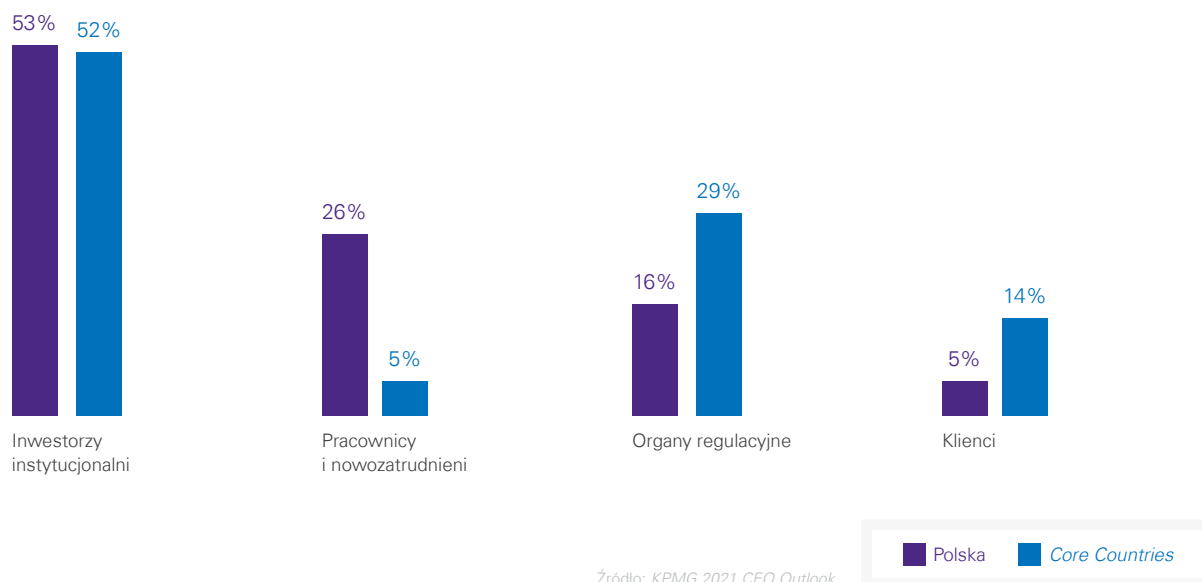
## Nasza reakcja na pandemię spowodowała przesunięcie uwagi w kierunku społecznego komponentu naszego programu ESG





Według ponad połowy ankietowanych z Polski (53%) największa presja na sprawozdawczość i przejrzystość firm w temacie ESG pochodzi od inwestorów instytucjonalnych. Również w grupie badanych z *Core Countries* była to najczęściej wybierana odpowiedź (52%). Potrzebę zwiększenia sprawozdawczości i przejrzystości firm w obszarze ESG ze strony pracowników oraz nowozatrudnionych dostrzegł co czwarty polski zarządzający, który wziął udział w badaniu KPMG. Na tym etapie regulacji rządowych w temacie ESG dyrektorzy generalni największych polskich spółek dostrzegają niewielką presję ze strony organów regulacyjnych na sprawozdawczość w tym obszarze. W *Core Countries* odpowiedź tę wybierało dużo więcej osób, bo ponad jedna czwarta biorących udział w badaniu. Tylko 5% ankietowanych z Polski dostrzega największą presję w temacie ESG ze strony klientów. W *Core Countries* to 14%, choć wciąż ta grupa interesariuszy wydaje się mieć relatywnie mniejszy wpływ na raportowanie i przejrzystość firm niż pozostałe.

### Źródło największej presji w raportowaniu ESG



Wzrost świadomości zagadnień dotyczących ESG wpływa na rozszerzenie zakresu raportowanych danych niefinansowych przez firmy. Dane te jednak najczęściej są w przedsiębiorstwach rozproszone i nieustandaryzowane. Skutkuje to potrzebą wdrożenia nowych systemów lub procesów gromadzenia i przetwarzania tych danych. Potencjał wykorzystania ich w organizacji jest jednak znacznie większy niż tylko ich raportowanie, a inwestycje te cechują się wysoką stopą zwrotu. ”

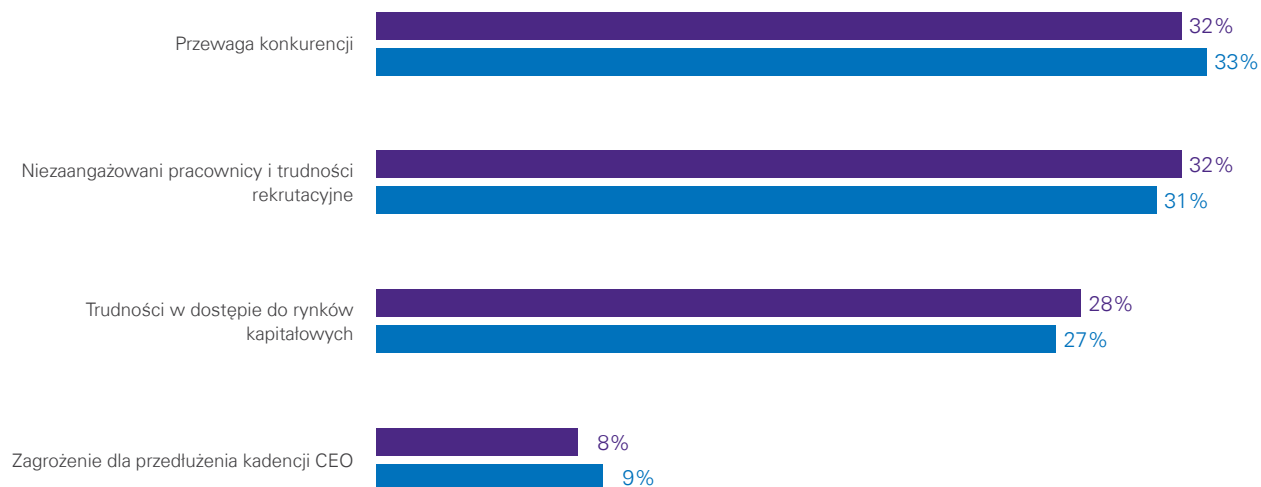
#### Radosław Kowalski

Partner w Dziale Doradztwa Biznesowego  
Szef Zespołu Data Intelligence Solutions  
KPMG w Polsce



Zarządzający największymi spółkami w Polsce wśród głównych negatywnych skutków niespełnienia oczekiwań interesariuszy w odniesieniu do ochrony środowiska i reakcji na zmiany klimatyczne wymieniają przewagę konkurencji czy niezaangażowanych pracowników i trudności rekrutacyjne. Takie odpowiedzi wybrało po 32% respondentów (w *Core Countries* odpowiednio 33% i 31%). Trzecią główną konsekwencją, jaka może być napotykana w przypadku niespełnienia oczekiwań interesariuszy w obszarach ESG, jest trudność w dostępie do rynków kapitałowych (28% wskazań z Polski i 27% w *Core Countries*).

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



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

■ Polska ■ Core Countries

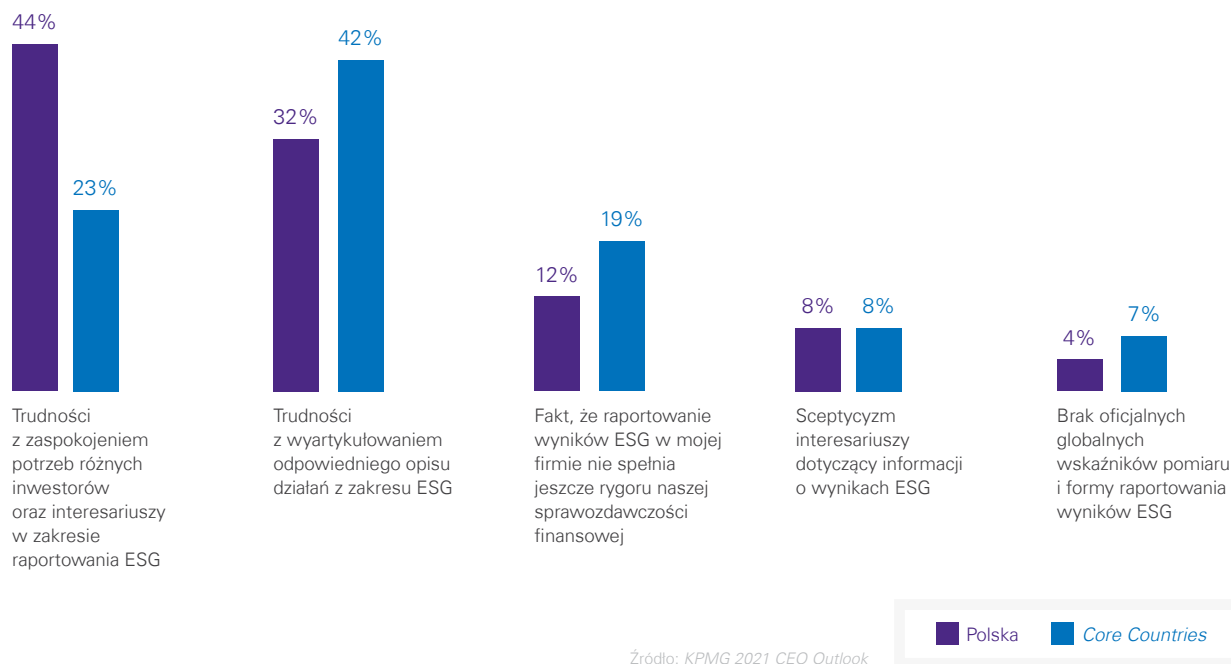




## Wyzwania ESG

Dyrektorzy generalni największych spółek w Polsce i na świecie nadal stoją przed wieloma wyzwaniami przy komunikowaniu interesariuszom wyników związanych z obszarem ESG. W Polsce najczęściej wymienianym wyzwaniem są trudności z zaspokojeniem potrzeb różnych inwestorów i innych interesariuszy w zakresie raportowania ESG, wskazało na niego aż 44% respondentów. W *Core Countries* taką odpowiedź zaznaczyło tylko 23% ankietowanych. Kolejną trudnością towarzyszącą w tym zakresie jest artykułowanie odpowiedniego opisu działań z zakresu ESG, na którą zwrócono uwagę aż 32% spośród respondentów z Polski i 42% z *Core Countries*. Te dwa wyzwania są kluczowe dla dyrektorów generalnych i to z nimi przyjdzie się zmierzyć w najbliższym czasie.

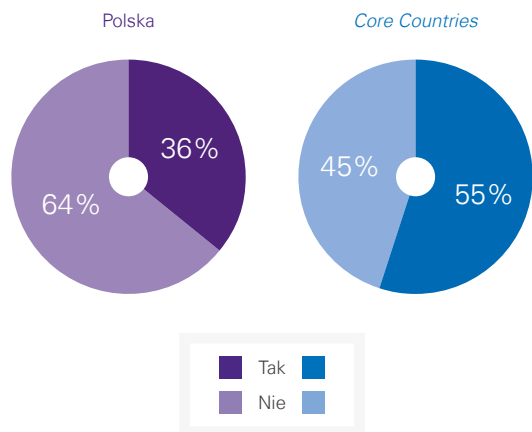
### Kluczowe wyzwanie przy komunikowaniu interesariuszom wyników związanych z obszarem ESG





Jak się jednak okazuje, na razie dyrektorzy generalni największych spółek w Polsce podchodzą z rezerwą do podjęcia współpracy z zewnętrznymi podmiotami weryfikującymi spełnianie wymogów w zakresie ESG. Tylko 36% deklaruje taki plan ze względu na chęć sprostania oczekiwaniom interesariuszy. W *Core Countries* ta sytuacja wygląda odmiennie – taki plan deklaruje ponad połowa respondentów.

### Plany podjęcia współpracy z zewnętrznym podmiotem zaświadcującym o spełnieniu wymogów w zakresie ESG



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook



Jednym z największych aktywów każdej firmy jest zaufanie – zdobycie i utrzymanie zaufania interesariuszy wymaga, aby raportowane działania w zakresie ESG oraz dotyczące ich wskaźniki były spójne, wymierne i porównywalne, a także odpowiadały oczekiwaniom i potrzebom coraz szerszego grona interesariuszy. Przyjęty sposób raportowania powinien być w związku z tym dostosowany do wartości danej organizacji, jej strategii i modelu operacyjnego. Obecnie raportowanie ESG przygotowywane jest na podstawie różnorodnych standardów, z których najpopularniejsze to GRI, SASB oraz TCFD. Uwzględnia ono również szereg wymogów regulacyjnych, wynikających między innymi z Taksonomii EU, Dyrektywy CSRD, stanowiska EFRAG i lokalnych wytycznych. Wybór odpowiednich wskaźników, zgromadzenie danych oraz sposób ich zaprezentowania stanowi wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw. Doświadczony doradca może wesprzeć zarządy firm w analizie oczekiwań interesariuszy i istotności danych, a także we wdrożeniu procesów gromadzenia i przetwarzania danych oraz opracowaniu odpowiednich ujawnień ilościowych i jakościowych, odpowiadających oczekiwaniom interesariuszy oraz najlepszym praktykom rynkowym i standardom branżowym. ”

#### Iwona Galbierz-Sztrauch

Partner w Dziale Usług Doradczych dla Sektora Finansowego, Lider ESG  
KPMG w Polsce



# Zwinność w nowej rzeczywistości

## Piąty wymiar – elastyczność

W świecie, w którym praca hybrydowa stała się standardem, a nie przywilejem, stwarzanie elastycznych warunków pracy zaczęło być obligatoryjne. Dyrektorzy generalni dostrzegli i trafnie identyfikowali potrzeby wynikające z szybko zmieniającej się perspektywy pracy w nowej rzeczywistości. Inwestowanie w elastyczne warunki pracy nie wyczerpuje jednak możliwości zaspokajania potrzeb pracowników. Po tak długim okresie pracy zdalnej to już nie jest moment na uczenie się, w jaki sposób realizować potrzeby, dzielić się opinią, czy okazywać empatię w warunkach wirtualnych. Jesteśmy już o krok dalej, zarówno na poziomie świadomości, jak i inwestowania w czynniki zapewniające zaangażowanie, motywację i produktywność pracowników. Polscy dyrektorzy generalni chcą zabierać wyraźny głos w istotnych sprawach i stwarzać takie środowisko pracy, w którym podmiotowo traktuje się kwestie środowiskowe, światopoglądowe i społecznej odpowiedzialności. Aż 60% liderów z Polski biorących udział w badaniu poważnie traktuje problem zachodzących zmian klimatycznych, rasizmu czy pogłębiającej się nierówności. Równoległe (56% wskazań ankietowanych) koncentrują się na zdrowiu psychicznym i samopoczuciu pracowników.

Kluczowe czynniki sukcesu zapewniające zaangażowanie, motywację i produktywność pracowników w świecie, w którym praca hybrydowa jest coraz powszechniejsza



■ Polska ■ Core Countries

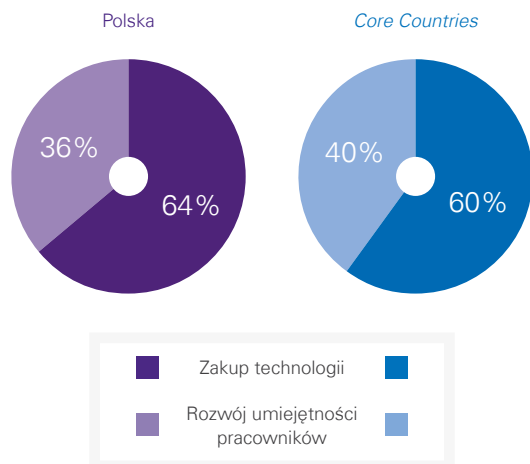
Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook





W nowej rzeczywistości cyfrowe narzędzia to *must have* hybrydowego środowiska pracy. Okazuje się jednak, że liderzy na całym świecie nie porzyskają jedynie na inwestowaniu w środki wspomagające pracę zdalną i jako priorytet traktują lokowanie kapitału w zakup technologii. Niespełna dwukrotnie więcej dyrektorów generalnych największych spółek w Polsce postawiło technologie ponad rozwojem umiejętności pracowników na drodze do rozwoju biznesu.

### Priorytetowe inwestycje kapitału



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook



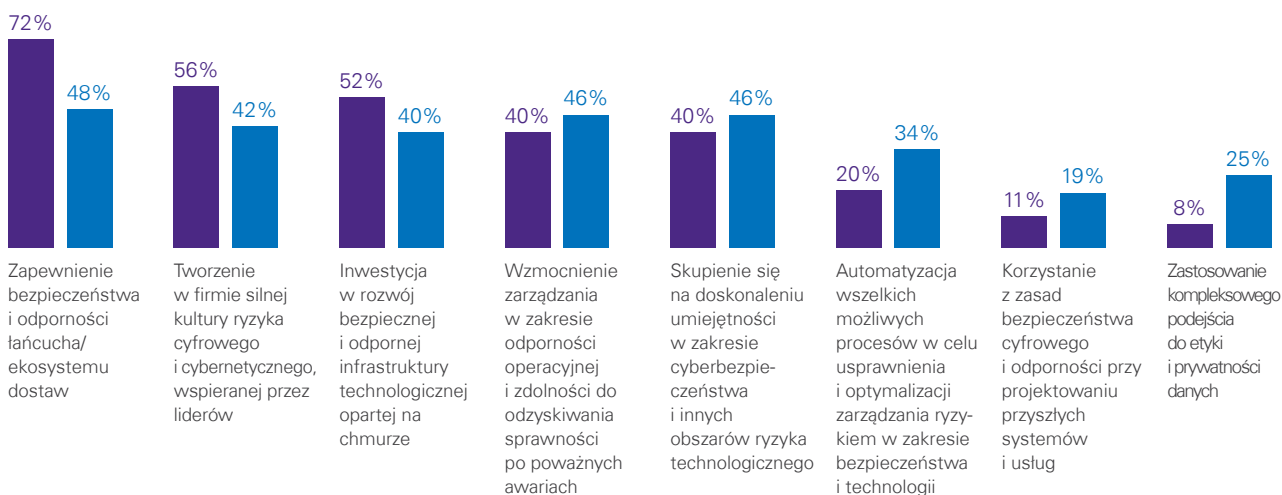




## Odporność (cyfrowa) w dobie pandemii

Transformacja cyfrowa znacznie przyspieszyła w czasie pandemii, przyczyniając się do poszerzenia skali działalności wielu przedsiębiorstw, które tym samym zyskały przewagę konkurencyjną. Znaczna większość dyrektorów generalnych z *Core Countries* (76%) postrzega rewolucję technologiczną bardziej jako szansę rozwoju niż zagrożenie, ale tylko nieco ponad połowa (56%) uważa, że jego firma jest odpowiednio przygotowana na potencjalne cyberataki. Nowe technologie, zmieniające w rewolucyjny sposób świat biznesu, niosą ze sobą nowe ryzyka związane z cyberprzestępczością. Badanie pokazuje, że dyrektorzy zdają sobie sprawę z wagi wdrażania praktyk cyberbezpieczeństwa. *Core Countries* w równym stopniu stawiają na wzmocnienie zarządzania w zakresie odporności operacyjnej i zdolności do odzyskiwania sprawności po poważnych awariach, a także skupiają uwagę na doskonaleniu umiejętności w zakresie cyberbezpieczeństwa i innych obszarów ryzyka technologicznego. Co więcej, budowanie świadomości i kultury organizacyjnej traktującej priorytetowo kwestie cyfrowego bezpieczeństwa chcą wspierać bezpośrednio poprzez własne postawy i przykład płynący od liderów. Obie badane grupy respondentów (zarówno CEO z Polski, jak i z *Core Countries*) uznają zapewnienie bezpieczeństwa i odporności łańcucha dostaw jako najbardziej istotny krok podejmowany w celu budowania odporności cyfrowej w ciągu najbliższych trzech lat. Blisko trzy czwarte dyrektorów generalnych z Polski wskazało powyższą kwestię jako kluczową.

### Kluczowe kroki planowane w ciągu najbliższych trzech lat, aby zbudować odporność cyfrową



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

■ Polska ■ Core Countries



Znajdujemy się w momencie, w którym transformacja cyfrowa jest tak istotna, jak nigdy dotąd. Tempo rozwoju i stopień skomplikowania technologii IT sprawiają, że luki w bezpieczeństwie systemów informatycznych są zjawiskiem powszechnym. Postęp technologiczny jest niezbędny w firmach, aby mogły one pozostać konkurencyjne, niemniej jednak w dzisiejszych czasach cyberbezpieczeństwo musi iść z nim w parze. Nie jest właściwe pytanie „czy”, tylko „kiedy” nastąpi cyberatak. Należy przygotować się do jego wczesnej identyfikacji i właściwej reakcji. ”

#### Michał Kurek

Partner w Dziale Doradztwa Biznesowego  
Szef Zespołu ds. Cyberbezpieczeństwa  
KPMG w Polsce

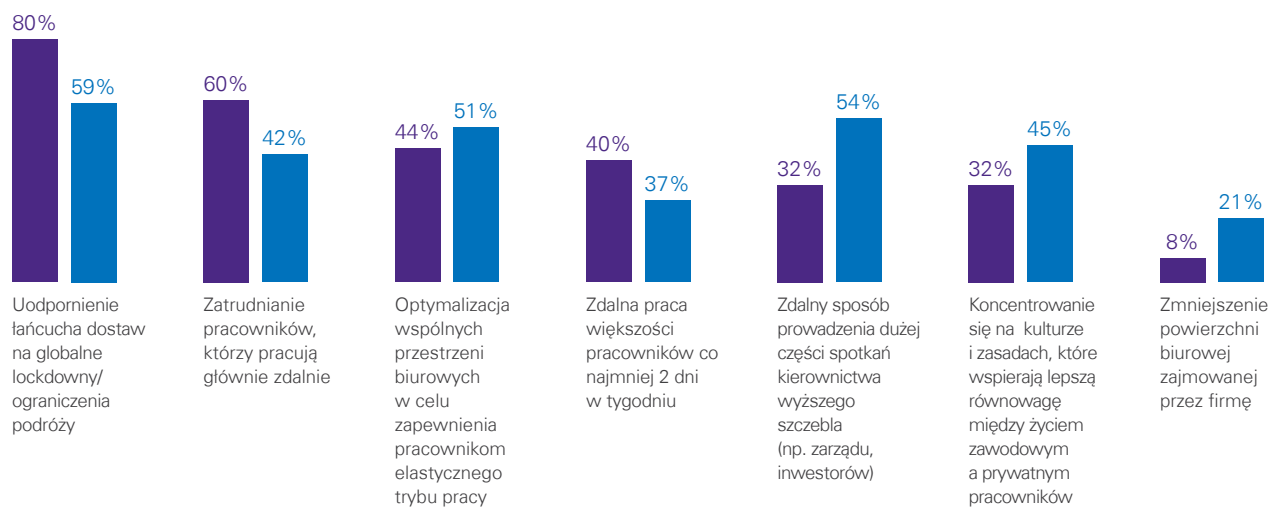


## Wyjście z wirtualnej rzeczywistości

Zwiększenie odporności łańcucha dostaw na globalne lockdowny to działanie podjęte bezpośrednio pod wpływem pandemii, ale jak wynika z badania, zajmować będzie istotne miejsce w strategii dyrektorów – zarówno *Core Countries* (59% wskazań), jak i z Polski (80%) – jeszcze przez najbliższe trzy lata.

Dyrektorzy generalni muszą również zdecydować się na model operacyjny, który będzie komfortowy nie tylko dla pracodawców, ale i pracowników, co wcale nie musi ograniczać się jedynie do pracy zdalnej – tylko 37% liderów *Core Countries* twierdzi, że większość pracowników będzie pracować zdalnie przez co najmniej dwa lub więcej dni w tygodniu, za to połowa z nich zamierza inwestować we wspólne przestrzenie biurowe, aby zapewnić zespołom bardziej elastyczne warunki pracy. Jednocześnie tylko 21% dyrektorów generalnych *Core Countries* i jedynie 8% polskich dyrektorów planuje zmniejszenie (lub już to zrobiło) swojej fizycznej powierzchni biurowej w związku z pandemią i zmieniającymi się pod jej wpływem praktykami. Jest to znaczący spadek w porównaniu z zeszłorocznym badaniem, w którym aż 69% badanych planowało takie zmiany.

Przewidywane zmiany w organizacji spowodowane pandemią COVID-19 w ciągu najbliższych trzech lat



Źródło: KPMG 2021 CEO Outlook

■ Polska ■ Core Countries

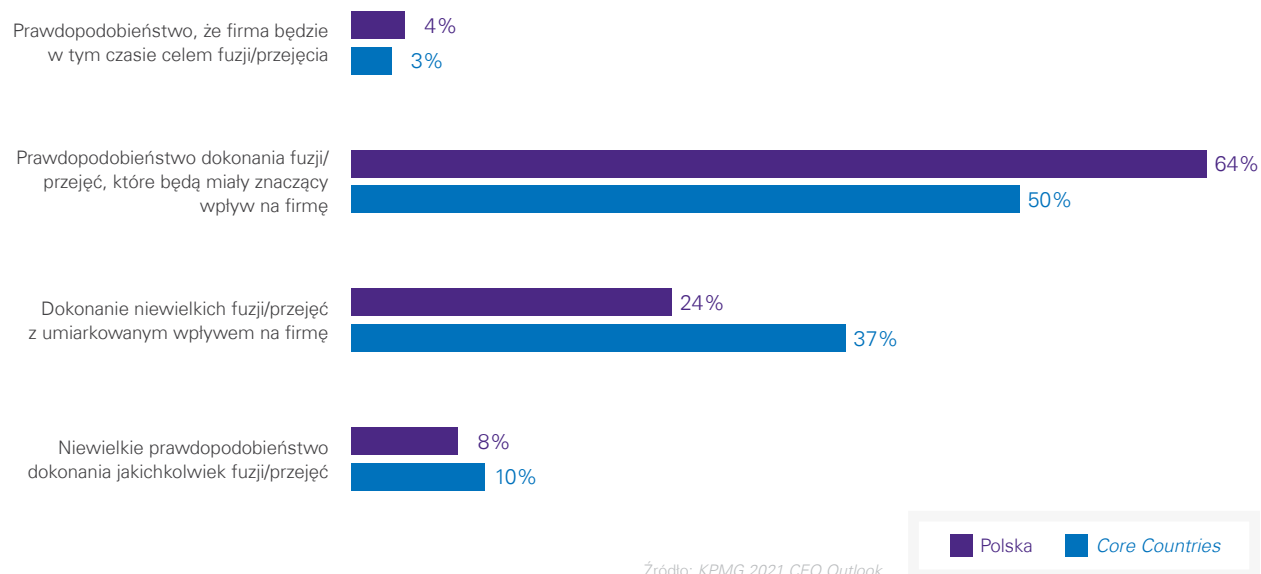


## Po pierwsze – partnerstwo

Obecnie firmy na całym świecie działają jako część cyfrowych ekosystemów. Aby zwiększyć wydajność operacyjną, zidentyfikować nowe elektroniczne źródła przychodów i stworzyć atrakcyjne cyfrowe doświadczenia klientów – zacieśniają współpracę z partnerami i dostawcami. Dyrektorzy generalni zdają sobie sprawę z wagi współpracy i płynności relacji, dlatego aż 70% twierdzi, że nowe partnerstwa będą miały kluczowe znaczenie dla dalszego podtrzymania tempa transformacji cyfrowej.

Ponadto zdecydowana większość dyrektorów z Polski przewiduje dokonanie fuzji lub przejęć w ciągu najbliższych trzech lat. Niemal dwie trzecie ankietowanych spodziewa się przeprowadzenia tego typu transakcji o znaczącym wpływie na firmę.

### Prawdopodobieństwo fuzji i przejęć w ciągu najbliższych trzech lat



# Refleksja nad przyszłością

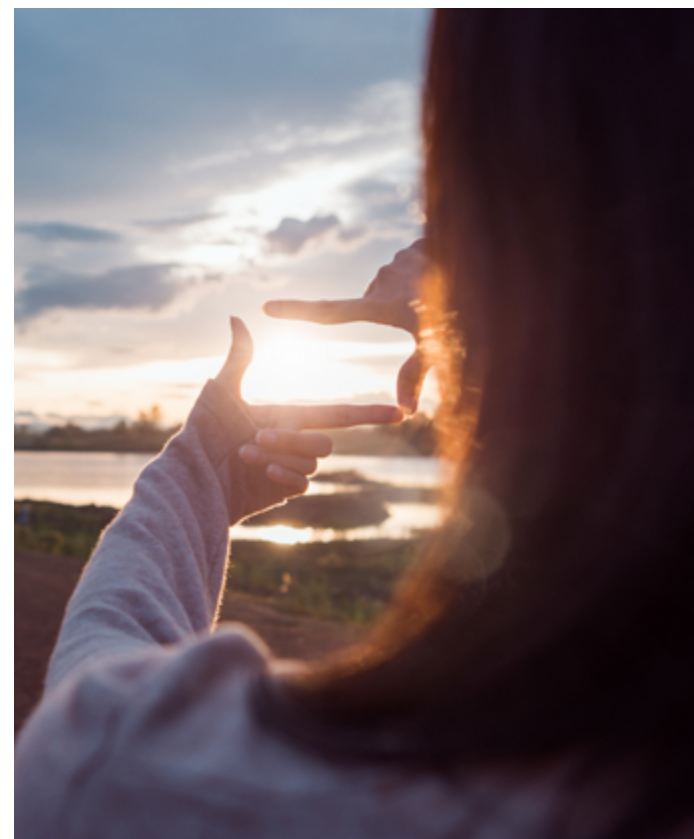
Wyniki badania *KPMG 2021 CEO Outlook* świadczą o tym, że coraz wyraźniej klarują się trzy obszary działania, na których mogą się skupić dzisiejsi prezesi, aby rozwijać firmy i radzić sobie z ciągłymi skutkami pandemii.

## Wzrost i odporność

Wiele organizacji dobrze radzi sobie ze skutkami pandemii, wykazując się odpornością w obliczu znaczących zmian, niepewności i zakłóceń. Odporność będzie również kluczem do ożywienia gospodarczego, np. w kontekście zarządzania ryzykiem klimatycznym i radzenia sobie z ciągłymi zakłóceniami cyfrowymi. Oprócz podejmowania konkretnych działań – od zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw po budowanie cyberbezpieczeństwa – prezesi będą również zmuszeni otaczać się współpracownikami o odpowiednich predyspozycjach.

### Jakie podjąć dalsze działania?

- Upewnić się, że pracownicy dysponują zarówno odpowiednimi umiejętnościami, jak i narzędziami cyfrowymi, które umożliwią szybkie i kreatywne reagowanie na pojawiające się zagrożenia.
- Zadbąć, by pracownicy byli dobrze zmotywowani – również poprzez wyznaczenie wiarygodnej i znaczącej misji firmy. Zaangażowanie oraz determinacja w zespole mogą okazać się kluczowe w obliczu kryzysu.



Kluczowe wnioski

Perspektywy rozwoju

Misja firmy  
misją zarządu

Environmental,  
Social,  
Governance

Zwinnosc w nowej  
rzeczywistosci

Refleksja nad  
przyszloscia





## ESG a wartość finansowa

Jak pokazuje badanie, większość badanych CEO w Polsce i *Core Countries* nie planuje przeznaczać na inwestycje związane z ESG więcej niż 10% swoich przychodów. Ankietowani potwierdzili natomiast, że programy ESG ułatwiają organizacji osiągnięcie zgodności z normami regulacyjnymi. Mogą też mieć znaczenie w realizacji działań kluczowych dla lokalnych społeczności, takich jak różnorodność i sprawiedliwość. Jednak aby zagwarantować, że ESG przyczyni się do poprawy wyników finansowych, prezesi muszą skupić się na poniższych obszarach.

### Jakich?

- Zidentyfikowanie krytycznych inwestycji ESG. Są one niezbędne w osiągnięciu długoterminowej wartości, jak na przykład działania na rzecz dekarbonizacji. Powinny obejmować inwestycje w technologie cyfrowe, które pozwolą na likwidację najważniejszych problemów i zagrożeń związanych ze zrównoważonym rozwojem.
- Określenie sposobu, w którym inicjatywy ESG mogą bezpośrednio przyczynić się do wzrostu przychodów dzięki możliwościom tworzenia nowych, innowacyjnych produktów i usług.
- Ustanowienie standardów raportowania wyników w zakresie ESG. Wyznaczą one poziom ambicji firmy oraz zwiększą zaufanie inwestorów i pozostałych interesariuszy.

## Przyszłość pracy

Dyrektorzy generalni zdają sobie sprawę, że przyszły wymiar pracy oznacza coś więcej niż tylko miejsce, w którym się ją wykonuje. Organizacje osiągające najlepsze wyniki potrafią wynieść na wyżyny zarówno swoje możliwości technologiczne, jak i tendencję do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Jest to możliwe, ale zależy od posiadania zmotywowanych i wysoko wykwalifikowanych pracowników cyfrowych, którzy działają szybko i sprawnie.

### Co dalej?

- Dyrektorzy generalni powinni zadbać o to, aby decyzje dotyczące przyszłej pracy pogłębiały stopień zaangażowania i oddania pracowników. Liderzy chętnie upatrywaliby powrotu swoich pracowników do sprawdzonej rzeczywistości, niemniej jednak wielu z nich niezmiennie chce korzystać z elastycznego wymiaru i komfortu pracy z domu. Aktywne słuchanie, empatyczna komunikacja i zaangażowanie w znalezieniu właściwej równowagi w dłuższej perspektywie będą kluczowe.
- Dyrektorzy generalni powinni inwestować w umiejętności cyfrowe oraz modernizację technologii. Nie chodzi tylko o to, aby ich pracownicy potrafili korzystać z nowych narzędzi, ale też o to, by wspierać kulturę *digital-first*, w której ludzie w naturalny sposób dążą do integracji technologii w swojej pracy.

# Metodyka badania

Badanie *KPMG 2021 CEO Outlook* zawiera pogłębioną, trzyletnią prognozę dyrektorów generalnych największych organizacji na temat przedsiębiorstw i wzrostu gospodarczego.

To najnowsze badanie jest częścią serii *KPMG CEO Outlook* oferującej unikalne spojrzenie na zmianę sposobu myślenia globalnych prezesów w okresie trwania pandemii COVID-19 i w perspektywie powrotu do nowej rzeczywistości po pandemii i ożywienia gospodarczego. Oprócz badania, na którym opiera się aktualny raport (przeprowadzone w lipcu i na początku sierpnia 2021 roku), odbyło się również badanie *CEO Outlook Pulse Survey* wśród 500 dyrektorów generalnych w styczniu i lutym tego roku. Dzięki temu KPMG miało możliwość zbadać, jak zmieniał się sposób myślenia prezesów w ciągu 2021 roku (wykres na str. 5).

Wszyscy ankietowani dyrektorzy generalni zarządzają firmami o rocznych przychodach powyżej 500 milionów dolarów, z czego jedna trzecia generuje rocznie przychód większy niż 10 miliardów dolarów. Organizacje reprezentowane w badaniu wywodzą się z 11 kluczowych sektorów. Są to: bankowość, energetyka, infrastruktura, life sciences, motoryzacja, przetwórstwo przemysłowe, sektor konsumencki i detaliczny, technologia i telekomunikacja, ubezpieczenia, zarządzanie aktywami.

W raporcie zostały omówione wyniki polskiej wersji badania przeprowadzonego wśród 25 dyrektorów generalnych z Polski, które zestawiono z odpowiedziami liderów z tzw. *Core Countries* (1325). *Core Countries* stanowi grupa 11 krajów, z których pochodzi największa liczba odpowiedzi, co sprawia, że mają one największy wpływ na ostateczny kształt wyników badania. Do grupy *Core Countries* należą takie kraje, jak: Australia, Chiny, Francja, Hiszpania, Indie, Japonia, Kanada, Niemcy, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Włochy.





Kluczowe wnioski

Perspektywy rozwoju

Misja firmy msią zarządu

Environmental, Social, Governance

Zwinnosc w nowej rzeczywistosci

Refleksja nad przyszloscia

# Usługi KPMG w Polsce

## Audyt i inne usługi poświadczające



## Doradztwo podatkowe



## Business Advisory



## Deal Advisory



## Financial Services



## Usługi księgowo i administracja płacowo-księgowo



## Doradztwo prawne

© 2021 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

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

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

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



**kpmg.pl**

