

Проучване на PwC сред бизнес лидерите в България,  
част от 20-то ежегодно глобално проучване на PwC

# *Технологиите, глобализацията и бизнес лидерите*



# Предговор

За втора поредна година потърсихме мнението на бизнес лидерите на водещи компании и финансови институции в България относно предизвикателствата пред бизнеса днес. Искам да използвам възможността да благодаря на всички, които отделиха от своето време да отговорят на нашите въпроси или да се срещнат с нас и да споделят своите гледни точки относно тенденциите, формиращи бизнес средата. В този доклад представяме и сравняваме местната с глобалната перспектива относно избрани теми, свързани с цялостния ефект на технологиите и глобализацията в нашия свят.

Тази година повече от 100 български участника се включиха в нашето проучване и споделиха своите очаквания, опасения и убеждения. Тяхната увереност в икономическия растеж и положителните перспективи за в бъдеще е наистина насърчаваща. Подобно на миналата година, българските бизнес лидери са оптимистично настроени, в сравнение с участниците от останалите страни от региона. В подкрепа на техния оптимизъм са прогнозите от различни източници, че българската икономика ще се представи по-добре от средното ниво за ЕС.

Въпреки оптимизма си, българските бизнес лидери имат и някои основателни опасения. Те най-често са свързани с потенциалното въздействие на геополитическата несигурност, породена от последните и очаквани развития в ЕС, САЩ и Близкия Изток. Технологиите също са посочени като значителен фактор, създаващ дискомфорт. Въпреки това, технологиите все още не са възприети като непосредствена заплаха в България, за разлика от нагласите на бизнес лидерите в други части на света. Интересно е да се отбележи, че по-голямата част от българските бизнес лидери вярват в глобализацията и ясно идентифицират ползите от нея.

Разгледахме как развитието на технологиите реструктурира търсенето и предлагането

на таланти. Българските бизнес лидери коментираха, че те все още се нуждаят от повече служители, но също и от още технологии. Дигитализацията се превръща в източник на предизвикателства за бизнеса – как да спечелят и запазят общественото доверие в ерата на социалните мрежи, взаимосвързаността и неограничените технологични възможности. Повечето от интервюираните участници в България вярват, че са готови за тези предизвикателства (71% в сравнение с 53% на глобално ниво). Това изразено ниво на комфорт може да бъде предмет на различни и много интерпретации. Важно да се разбере е, че историческата липса на сериозни технологични инциденти не е представителна за мащаба на потенциалните заплахи за бизнеса в днешния бързо-променящ се свят.

Ясно е, че технологиите вече не само добавят ново измерение или просто допълнителна сложност. Те изцяло пренаписват съществуващите успешни бизнес модели и значително преустройват начина, по който мислим и всекидневния ни опит. Наша обща отговорност е да гарантираме, че дори и дигитализацията да доведе до случайни бизнес инциденти, като цяло тя трябва да донесе прогрес и по-добър опит за всички нас.



**Божидар Нейчев**

**Управляващ  
съдружник за  
Югоизточна Европа**

**Ръководител  
Корпоративни  
финанси за  
Централна и  
Източна Европа**

## Секция 1

4

### *Растеж: увереност и опасения*

Реалисти или наивни оптимисти?	5
--------------------------------	---

## Секция 2

10

### *Печеливши от глобализацията*

ЕС като двигател на глобализацията	13
Изправени на кръстопът	13

## Секция 3

14

### *Таланти: ново предлагане, ново търсене*

Търсят се: повече технологии и повече хора	15
Креативността не се програмира	16

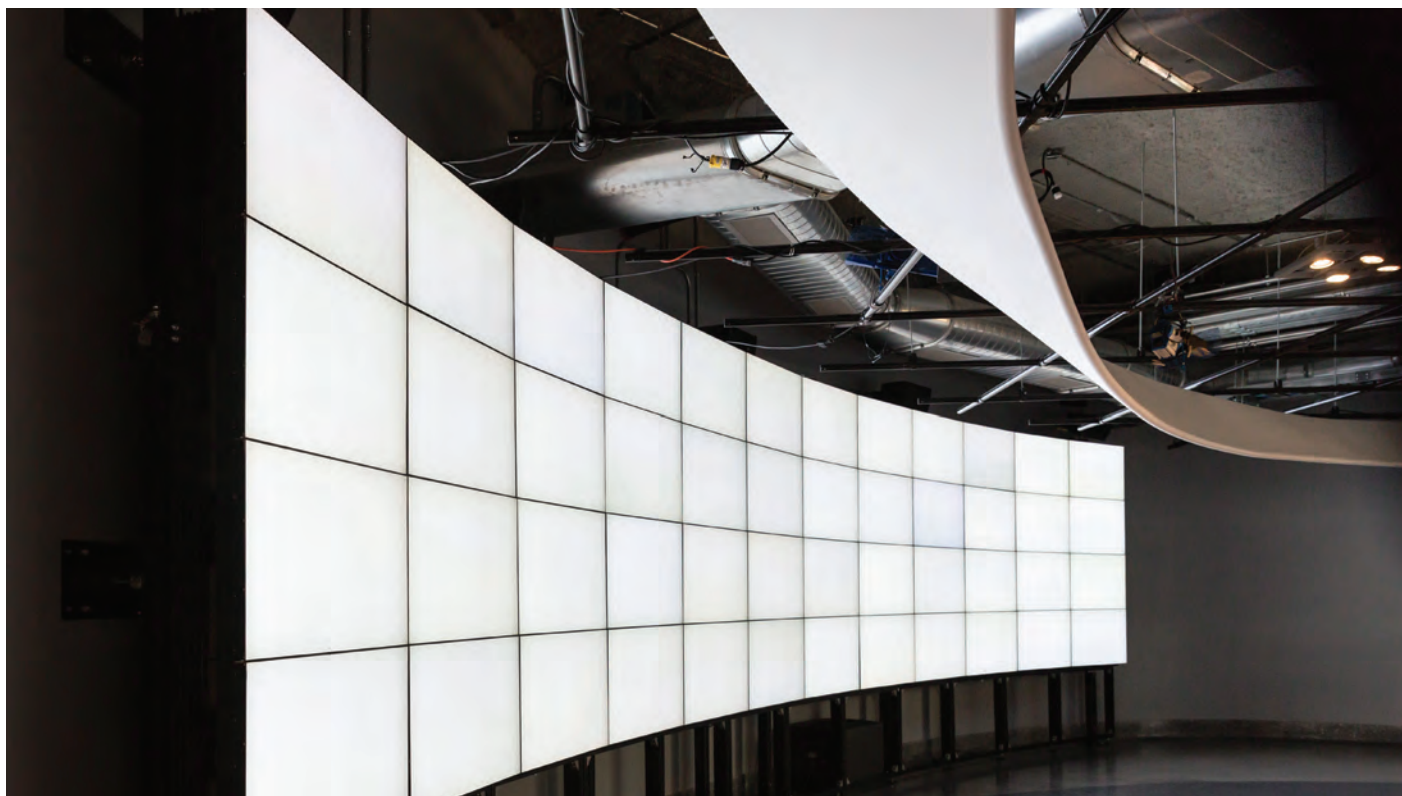
## Секция 4

18

### *Дигитално доверие: гарантиране на сигурност в един взаимосвързан свят*

Тъмната страна на свързаността	19
Поверителност на данните и етични стандарти	20
Сигурност на данните	20
Прекъсвания и нарушения в ИТ системите	21
От притеснение към действие	21
Напред в правилната посока	22

# *Растеж: увереност и опасения*



**39%**

*от българските бизнес лидери вярват, че през следващите 12 месеца глобалната икономическа обстановка ще се подобри*

**90%**

*са уверени в растежа на бизнеса си през следващите 3 години*

## Реалисти или наивни оптимисти?

Бизнес лидерите на глобално ниво са изненадващо по-оптимистични, въпреки неочакваните събития през 2016 г. Тази година **51%** от тях са много уверени в средносрочните перспективи за растеж на техните компании, спрямо **49%** миналата година, а **38%** са много позитивно настроени по отношение на перспективите за растеж в краткосрочен план, спрямо **35%** през миналата година (вж. Фигура 1).

В сравнение с техните глобални колеги, българските бизнес лидери, подобно на наблюденията ни от миналата година, са още по-оптимистично настроени за краткосрочните перспективи за растеж на техните компании (**41%** са много уверени) и за икономическия растеж в глобален мащаб (вж. Фигура 2). В подкрепа на това са и прогнозите за 2016 г. и 2017 г. за българската икономика, която се представя по-добре от средното ниво за ЕС<sup>1</sup>.



Българските бизнес лидери показват повече оптимизъм и по-силна визия за растеж и възможности. Така, без да пренебрегват риска, те акцентират върху потенциала, в който вярват. Дали тази оптимистична перспектива ще се превърне в реални резултати ще зависи от тяхната способност да балансират между възможностите и свързаните с тях трудности.

**Цветана Цанкова**

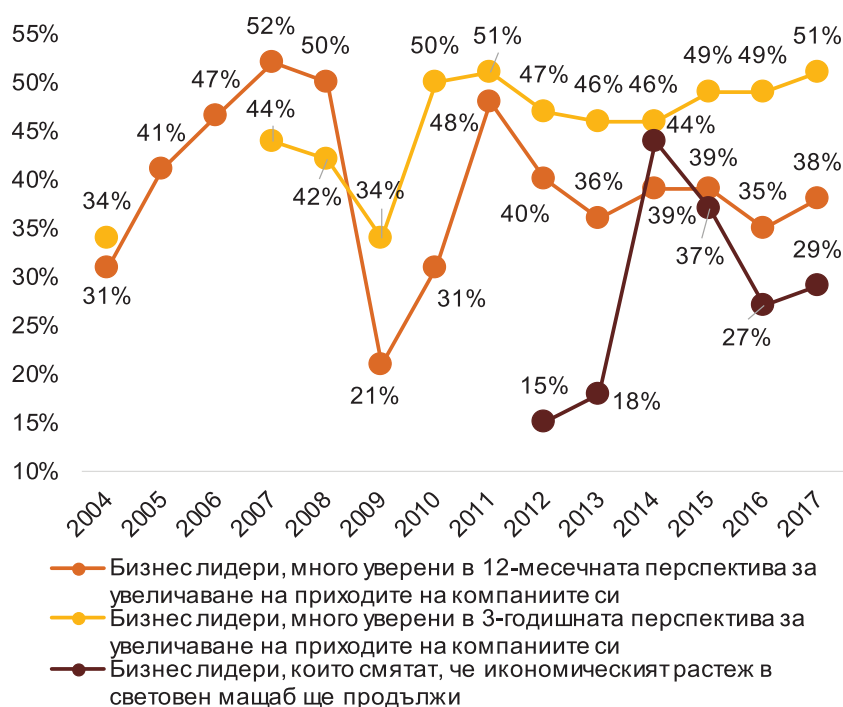
Съдружник, Одит услуги, PwC България

### Фигура 1 Увереността на глобалните бизнес лидери в средносрочните перспективи на техните компании се е увеличила

Доколко сте уверени в перспективите за увеличаване на приходите на Вашата компания през следващите 12 месеца?

Доколко сте уверени в перспективите за увеличаване на приходите на Вашата компания през следващите 3 години?

Каква ще бъде тенденцията в икономическото развитие в глобален мащаб през следващите 12 месеца - растежът ще продължи нагоре, ще се запази без съществени промени или ще се наблюдава спад?



### Фигура 2 Българските бизнес лидери имат по-оптимистични очаквания за икономическата обстановка през следващата година от колегите си по света

Каква ще бъде тенденцията в икономическото развитие в глобален мащаб през следващите 12 месеца - растежът ще продължи нагоре, ще се запази без съществени промени или ще се наблюдава спад?



<sup>1</sup>Прогнози на Европейската комисия за всяка страна и за ЕС, като цяло, ec.europa.eu

Въпреки оптимизма си, бизнес лидерите в световен мащаб и в България вземат предвид съществуващите заплахи за растежа на техните компании (вж. Фигура 3). Макар че и двете групи са силно загрижени за нестабилния икономически растеж и за геополитическата несигурност, в България бъдещето на Еврозоната заменя свръх-регулацията като основна заплаха и отбелязва значителен ръст спрямо миналата година (от **42%** до **78%**).

Тази година българските бизнес лидери са много по-загрижени за потенциално увеличаване на данъците (**66%** спрямо **36%** миналата година) - може би в резултат на скорошните дискусии за промяна на съществуващото данъчно законодателство. **66%** от тях са обезпокоени от недостига на ключови умения на работната сила, което е значителен процент, но доста по-нисък от глобалния **77%**.

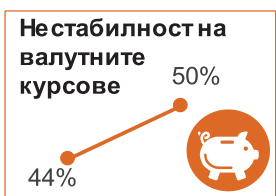
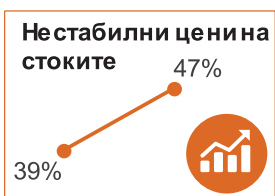
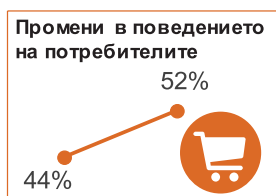
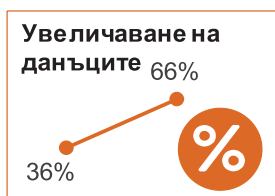
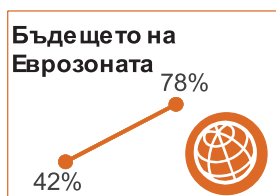
Глобалната и българската перспектива по отношение на влиянието на технологиите и свързаните с тях рискове се различават значително, което е видно от опасенията от кибер заплахи (**61%** глобално спрямо **45%** в България) и от скоростта на промените в технологиите (**70%** спрямо **43%**). Ако основната причина е просто разликата в етапите на развитие на различните пазари, то можем да очакваме тези заплахи да бележат значителен ръст догодина, подобно на наблюдаваната тенденция в промени в поведението на потребителите като заплаха (от **44%** миналата година до **52%** тази година).

### Фигура 3 Геополитическата несигурност, бъдещето на Еврозоната и нестабилният икономически растеж са водещите заплахи според бизнес лидерите в България

До каква степен Ви притеснява всяка една от следните потенциални икономически, политически, социални и бизнес заплахи, които биха възпрепятствали растежа на компанията Ви?

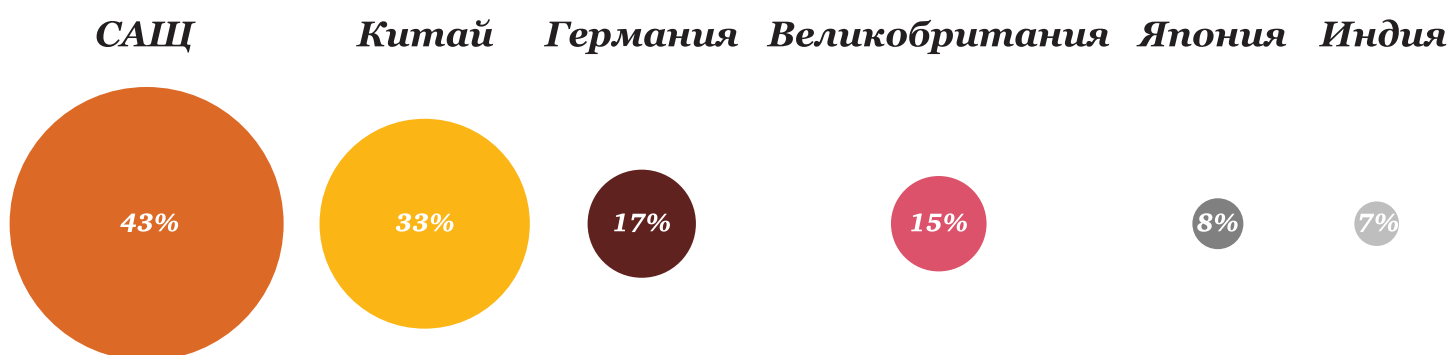


#### Топ 5 заплахи с най-висок ръст спрямо миналата година



#### Фигура 4 Изпълнителните директори по света виждат възможности за растеж на техните компании в различен тип пазари

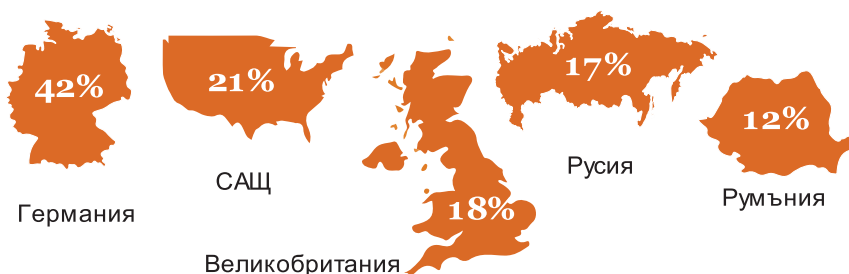
Кои три страни, с изключение на страната, в която сте базирани, определяте като най-важни за перспективите за растеж на Вашата компания през следващите 12 месеца?



На въпроса кои страни бизнес лидерите считат за най-важни за възможностите им за растеж през следващите 12 месеца, изпълнителните директори по света най-често посочват САЩ и Китай, подобно на миналата година. Германия и Великобритания също са отбелязани като ключови пазари, докато Япония измества Бразилия в групата на топ 6 най-значими страни за перспективите за растеж (вж. Фигура 4).

Не е изненадващо, че българските бизнес лидери виждат най-много възможности за растеж в европейските държави. Германия се смята за все по-важна страна от **42%** от българските бизнес лидери. Интересен е случаят с Румъния, чието значение се увеличава до **12%** и така измества Гърция от миналогодишната позиция. Извън ЕС, САЩ (**21%**) и Русия (**17%**) продължават да бъдат разпознати от българските лидери като ключови пазари за развитието на бизнеса им (вж. Фигура 5).

#### Фигура 5 Българските бизнес лидери идентифицират САЩ, Русия и европейските страни като най-значими за тяхното развитие



В сравнение с миналата година, фокусът на бизнес лидерите се измества в съответствие с изразената им увереност и възможностите, които те виждат. Подобно на техните глобални колеги, **72%** от бизнес лидерите в България очакват органичен растеж за своите компании през следващата година (вж. Фигура 6), явно подпомогнат от стратегически съюзи или съвместни предприятия (**31%**) и планирани сътрудничества с предприемачи или стартъпи (**18%**). Докато инициативите за намаляване на разходите са все още на дневен ред за **43%** от българските бизнес лидери, резкият спад от минало-годишните **72%** показва ясна промяна в тенденцията.

На въпроса върху коя област биха искали да се фокусират като приоритет през следващата година, **21%** от българските бизнес лидери посочват иновациите (вж. Фигура 7), последвани от човешки капитал, конкурентно предимство, дигитални и технологични възможности и качество на обслужване на клиентите.

**Фигура 6 Подобно на колегите си от ЦИЕ и глобално, българските бизнес лидери планират да растат органично**

Планирате ли да предприемете някои от следните дейности, насочени към стимулиране на растежа или рентабилността на компанията Ви, през следващите 12 месеца?



**Фигура 7 Българските бизнес лидери се фокусират върху иновации, за да се възползват от нови възможности**

Отчитайки бизнес обстановката, в която се намирате, върху коя от изброените по-долу области бихте желали да се фокусирате най-много, за да се възползвате от нови възможности?



Появяват се много нови възможности за бизнеса, в резултат не само от технологични пробиви, но и от нови процеси и бизнес модели. Разработените нови продукти и услуги се допълват от изобретателността и таланта на компаниите. Данните сочат, че голяма част от повишената напоследък производителност се дължи на иновации и че компаниите, инвестирани в развойна дейност, показват по-висока устойчивост във времена на криза. Чудесно е, че значителна част от българските бизнес лидери избират иновациите като приоритетна област за бъдещо развитие

**Ирина Цветкова**

Съдружник, Ръководител Данъчни и правни услуги, PwC България



# Печеливши от глобализацията



## За 10

*от 12-те области в проучването българските бизнес лидери оценяват по-високо силния положителен ефект от глобализацията отколкото техните колеги на глобално ниво*



*През последните две десетилетия, освен прехода към пазарна икономика, две допълнителни макросили оказват влияние в България, както и в региона: глобализацията и разпространението на нови технологии. В това 20-то юбилейно издание на проучването ни проследяваме влиянието, което глобализацията е оказала върху България, ЦИЕ и света като цяло.*

Докато до 2007 г. глобализацията изглеждаше да е основна движеща сила за растеж и световната търговия нарастваше с по-бързи темпове от световния БВП, годините след старта на икономическата криза започнаха да показват изместване на тази тенденция и по-големи различия в мненията за глобализацията<sup>3</sup>.

В миналогодишното проучване българските бизнес лидери, подобно на глобалните си колеги, предвидиха свят, доминиран от множество икономически модели (56%), национализъм и отцепени държави (64%), множество ярвания/ убеждения и ценностни системи (69%) и регионални търговски съюзи, вземащи превес над единния глобален пазар (64%). Събитията от миналата година сами по себе си потвърждават тази тенденция на разделение, в което дори регионалните търговски съюзи вече не изглеждат сигурни.

В допълнение, 40% от българските бизнес лидери (в сравнение с 58% от глобалните) са съгласни, че е станало много по-трудно да се балансира между конкурирането на един отворен глобален пазар и осезаемата тенденция към по-затворени национални икономики. Един от начините, които те виждат за постигане на този баланс, е мобилизирането на сътрудничества с местни партньори и ресурси.

Всичко това не означава, че светът е по-малко свързан отколкото преди. Въсъщност, глобалната тенденция към дигитална свързаност води до един по-интегриран свят, а същевременно растежът за повечето фирми неизбежно означава разширяване на международния пазар и дори амбиции за присъствие на световната сцена. Така че правилният извод изглежда не е едностранна промяна в дадена посока, а повишена сложност на обстановката, с която бизнес лидерите трябва да се справят.

<sup>3</sup>МВФ: Световна икономическа перспектива

Днес по-голямата част от бизнес лидерите вярват, че глобализацията е улеснила движението на капитал, хора, стоки и информация. Те също така приемат, че глобализацията е допринесла много за универсалната свързаност. Въпреки това, голяма част от бизнес лидерите споделят мнението, че глобализацията не е помогнала при адресиране на редица проблеми като предотвратяване на климатичните промени, постигане на по-справедлива данъчна система или намаляване на различията между бедни и богати.

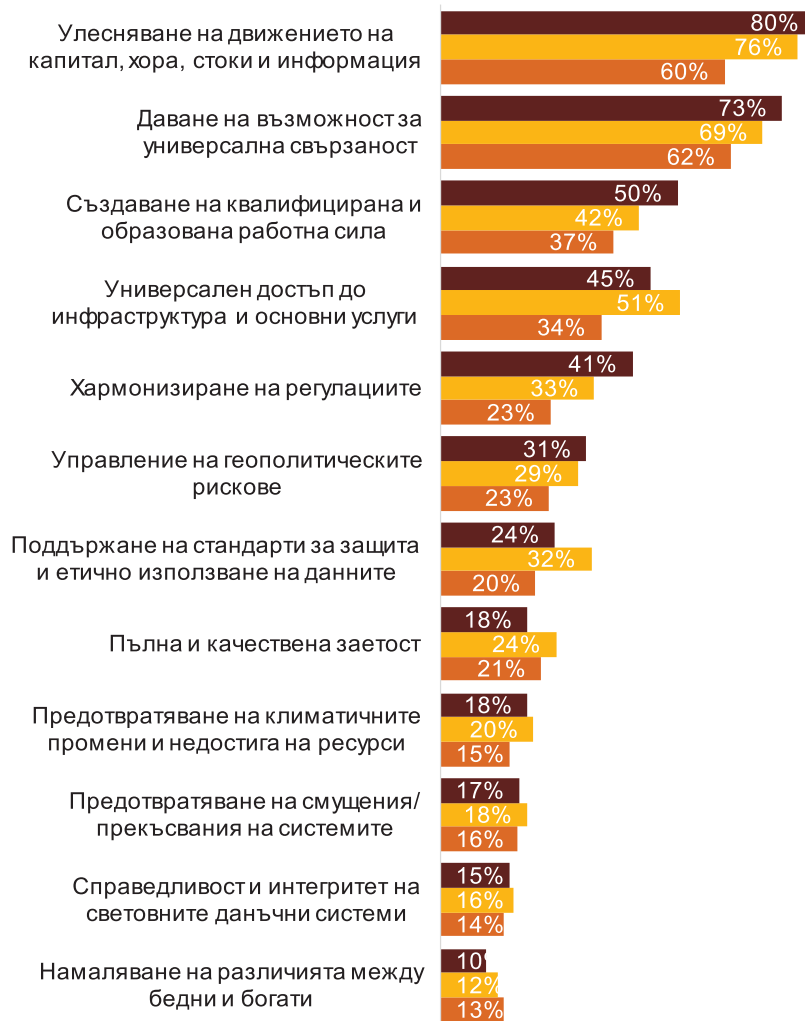
Въпреки нарастващата резервираност спрямо глобализацията, бизнес лидерите в ЦИЕ и България демонстрират по-голяма увереност в позитивното ѝ влияние. На въпроса до каква степен глобализацията е подпомогнала различни области, процентът на бизнес лидерите, дали отговор „в голяма степен“, е по-висок в България отколкото в глобален мащаб за 10 от 12-те области (в ЦИЕ процентът е по-висок отколкото на глобално ниво за 11 от 12-те области) (вж. Фигура 8).

Днес по-голямата част от бизнес лидерите вярват, че глобализацията е улеснила движението на капитал, хора, стоки и информация. Те също така приемат, че глобализацията е допринесла много за универсалната свързаност. Въпреки това, голяма част от бизнес лидерите споделят мнението, че глобализацията не е помогнала при адресиране на редица проблеми като предотвратяване на климатичните промени, постигане на по-справедлива данъчна система или намаляване на различията между бедни и богати.

Въпреки нарастващата резервираност спрямо глобализацията, бизнес лидерите в ЦИЕ и България демонстрират по-голяма увереност в позитивното ѝ влияние. На въпроса до каква степен глобализацията е подпомогнала различни области, процентът на бизнес лидерите, дали отговор „в голяма степен“, е по-висок в България отколкото в глобален мащаб за 10 от 12-те области (в ЦИЕ процентът е по-висок отколкото на глобално ниво за 11 от 12-те области) (вж. Фигура 8).

## Фигура 8 По-голямата част от българските бизнес лидери вярват, че глобализацията е подпомогнала различни области

Доколко смятате, че глобализацията е подпомогнала всяка от следните области?



Въпреки тенденцията към протекционистични мерки, предприети от някои държави през последната година, глобализацията все още е възможност за растеж на бизнесите, която предлага нови технологии, решения и продукти.

**Щефан Вайблен**

Съдружник, Ръководител Одит услуги, PwC България

## **Европейският Съюз като двигател на глобализацията**

Повечето области, в които българските бизнес лидери виждат по-значими подобрения, в сравнение с изпълнителните директори на глобално ниво, са тези, в които ЕС играе важна роля. Това не е изненадващо, тъй като много от политиките на ЕС адресират точно тези проблеми и са насочени към подобряване на конкурентоспособността на членовете на ЕС на световно равнище. Единният пазар е мощна сила в подкрепа на глобализацията в ЦИЕ, дори и в страните, които все още не са се присъединили към ЕС.

България и страните от региона са усетили от положителния ефект от присъствието на световните компании, най-вече при обмена на знания, добри практики и технологии. Основният двигател на конкурентоспособността на местните компании е желанието им да се учат от международните бизнеси, най-често посредством наемане на служители с международен опит, нови умения и нов начин на мислене.

Важно е да се отбележи, че достъпът до нови технологии е дал възможност на много компании в ЦИЕ да изпреварят своите западни конкуренти, често прескачайки цяло поколение технологии. Тези ускорени промени са помогнали на много компании да настигнат глобалните си конкуренти, въпреки по-късния си старт.

Пример за това са телекомуникационните мрежи и банковите системи, които в някои страни от региона са доста по-напреднали отколкото техните конкуренти в Западна Европа. Друг пример, макар и по-малко очевиден за обикновения потребител, е производственият сектор в ЦИЕ, който с наскоро увеличения си производствен капацитет може да се похвали с по-ново оборудване отколкото това на конкуренцията в по-традиционните пазари.

В допълнение, ефектът от глобализацията не е само вътрешно насочен, тъй като много от компаниите от ЦИЕ успешно са инициирали разширяване на своите бизнеси

на световната сцена. Българските компании също си проправят своя път. Най-значимият и скорошен пример са няколко технологични стартъп компании, чиито висок потенциал бе признат на международно ниво. Това не би било възможно без достъп до капитал, информация и универсална свързаност, предоставени от глобализацията.

## **Изправени на кръстопът**

Глобализацията ще продължи да преобразява света, но е по-малко ясно в каква посока. Във всеки случай, бизнес лидерите работят в една радикално нова среда, която е все по-предизвикателна поради скоростта и степента на технологичните нововъведения. Затова е важно да се види как бизнес лидерите могат да се справят с рисковете, които технологиите носят, докато продължават напълно да обхвалят съпътстващите възможности.

Настоящият доклад ще разгледа в по-голям детайл мненията на бизнес лидерите по следните две теми:

### **Успешното балансиране между хора и машини**

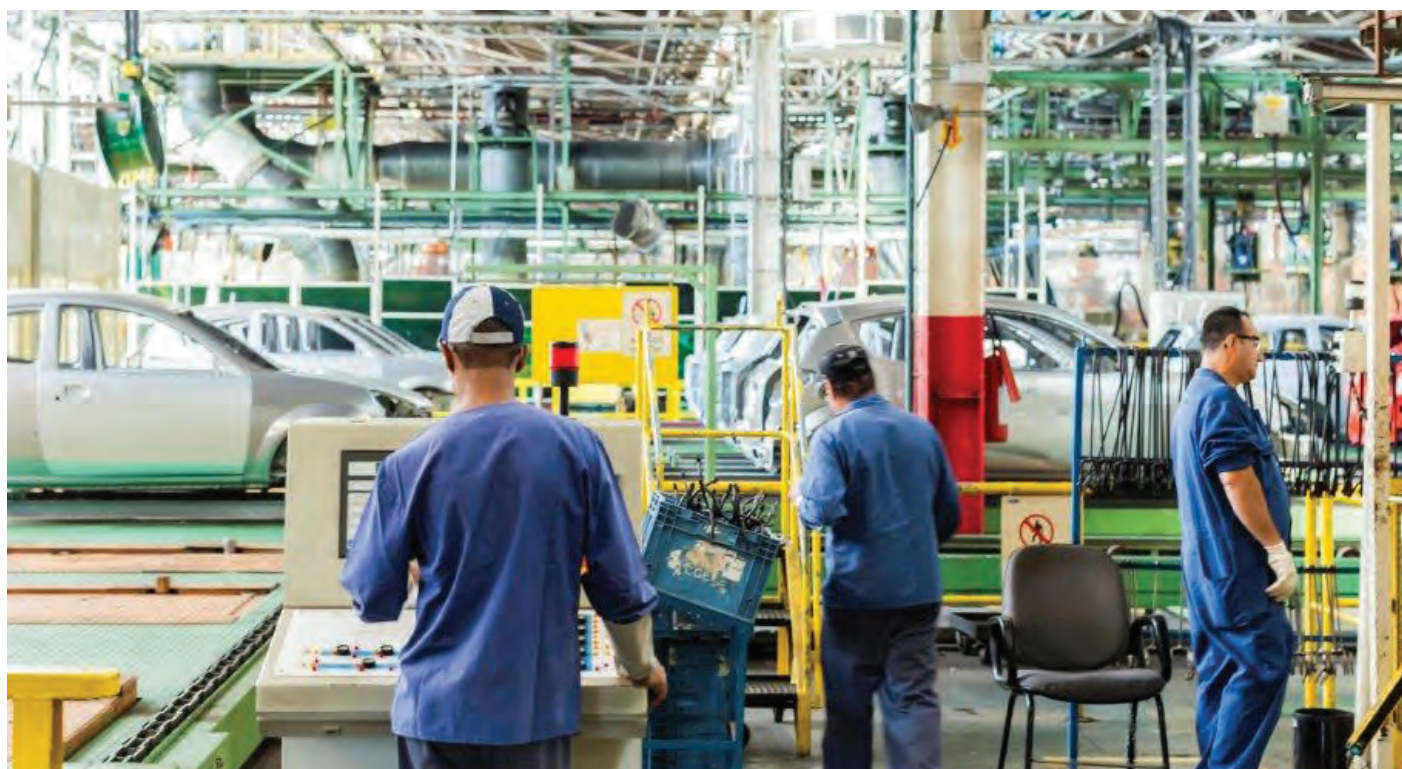
Много хора се опасяват, че глобализацията и технологиите ще премахнат техните работни места. В действителност, бизнес лидерите отчаяно се нуждаят от таланти и войната за тях се засилва. Технологиите по-скоро променят търсения профил и създават нужда от по-гъвкава, балансирана и разнообразна работна сила.

### **Осигуряване на дигитално доверие**

Бизнес лидерите търсят начини посредством технологиите да изградят по-силни и по-рентабилни взаимоотношения със своите клиенти и партньори, като същевременно гарантират сигурност и зачитане на приемливи граници при работа с данните им.

Те се притесняват, че възприятието за наличие на технологични рискове ще повиши общественото недоверие спрямо организациите им. Технологиите създават нова нужда от изграждане на дигитално доверие сред компаниите, клиентите, регулаторите и другите заинтересовани страни.

# Таланти: ново предлагане, ново търсене



**48%** от българските бизнес лидери очакват увеличение на броя на служители в техните компании през следващите 12 месеца

**99%** идентифицират разрешаването на проблеми и сътрудничеството като най-важни умения за техните организации

Има три основни предизвикателства, пред които са изправени българските бизнес лидери: да съчетаят работата на служителите и технологиите по-най добрия начин, за да създадат добавена стойност за бизнеса; да открият и развият хора с подходящия набор от умения и да отговорят на различните мотивации и начини на работа, предпочитани от служителите от нарастващото поколение Милениум.

### **Търсят се: повече технологии и повече хора**

Съществуват притеснения сред глобалната работна сила, че технологиите ще елиминират определени работни места и ще увеличат безработицата. Това опасение е разбираемо предвид последните развития, където роботите навлизат в обслужващата сфера, самолети и автомобили могат да бъдат произведени посредством 3D-принтиране, а нанотехнологиите и изкуственият интелект започват да оказват влияние върху значителен брой индустрии. Макар и да е вярно, че технологиите ще окажат значително въздействие върху работната сила, промяната ще се отрази най-вече на спектъра от необходими умения, които служителите трябва да притежават, а не върху тяхната необходимост.

Българските бизнес лидери споделят, че въпреки технологичния напредък, те все още се нуждаят от повече хора. Само **15%** от тях планират да намалят броя на служителите, а в едва 20% от случаите причината е автоматизация. Дори обратно, **48%** от българските бизнес лидери възнамеряват да наемат повече служители (вж. Фигура 9). Това е ясно свързано с изразената увереност в икономическата обстановка и перспективата за растеж.

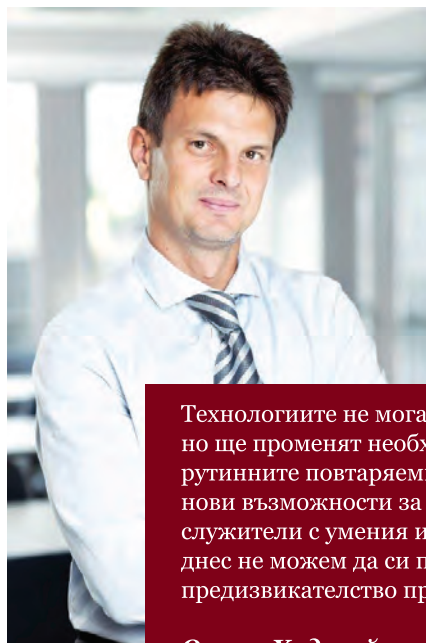
Ясно е, че бизнес лидерите виждат ползите от установяване на баланс между технологиите и способностите на хората. Технологиите биха заменили рутинни, повтарящи се, стандартизирани действия и задачи. По-разнообразните дейности са трудни за репликиране. Дори при напълно автоматизирани процеси компаниите все още се нуждаят от хора, които да разбират

### **Фигура 9 Почти половината от българските бизнес лидери очакват да увеличат броя на служителите в своите компании през следващите 12 месеца**

Очаквате ли броят на служителите във Вашата компания да се увеличи, намали или да остане същия през следващите 12 месеца?



и интерпретират резултатите. Технологиите може да са по-добри при анализиране на огромни количества данни, но те нямат интуицията, емпатията и креативността, необходими да ги интерпретират. Затова сътрудничеството между човека и машината може да генерира по-голяма добавена стойност за компаниите. И дори може да направи работата по-интересна, по-значима и определено по-привлекателна.



Технологиите не могат да заменят човешката работна сила, но ще променят необходимите умения. Със залязването на рутинните повтаряеми дейности, технологиите ще създадат нови възможности за работа, изискващи образовани служители с умения и експертиза в области, които днес не можем да си представим. Това ще бъде голямо предизвикателство пред сегашната образователна система.

**Орлин Хаджийски**

Съдружник, Данъчни услуги, PwC България

## Креативността не се програмира

В тон с предишните коментари, българските бизнес лидери ценят повече уменията, които не могат да се копират от машини. Те вярват, че разрешаването на проблеми, сътрудничеството, адаптивността, емоционалната интелигентност, лидерските умения, креативността и иновацията са водещите умения, изключително важни за техните организации (вж. Фигура 10). Като цяло, българските изпълнителни директори ценят уменията за управление на риска по-малко от глобалните си колеги (77% спрямо 83%), но отдават по-голямо значение на емоционалната интелигентност (94% спрямо 88%).

Както е показано на Фигура 10, някои от тези ключови умения изглеждат изключително трудни за намиране - особено креативност и иновация (83% от българските бизнес лидери казват, че е много трудно да се наемат хора с такива умения в сравнение с 77% глобално), лидерски умения (82% спрямо 75%) и умения за разрешаване на проблеми (74% спрямо 61%). Дигиталните умения, обаче, изглеждат по-малко проблематични за тях, тъй като само 44% казват, че е трудно да се намират и наемат такива служители (в сравнение с 52% на глобално).

На пазара ясно има недостиг на креативни, иновативни и адаптивни лидери с умения за разрешаване на проблеми и емоционална интелигентност. Така че, за да могат да постигнат конкурентно предимство и да обхванат рисковете и ползите от взаимодействието между хора и машини, бизнес лидерите трябва да са иновативни в намирането, развиването и задържането на хора.

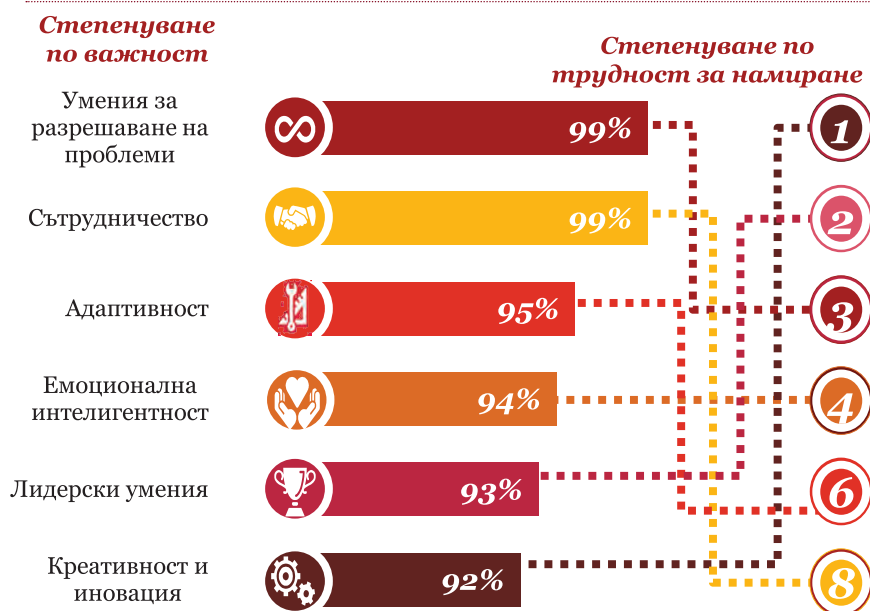
## Нови стратегии за намиране и развиване на хора

Още миналата година по-голямата част от българските участници в проучването идентифицираха необходимостта от промяна на стратегиите си за управление на таланти, за да съумеят да ангажират и задържат своите служители, с повече фокус върху ефективното управление на представянето (63%) и изграждането на програми за развитие на

## Фигура 10 Най-трудните за намиране умения са тези, които не могат да се извършват от машини

Освен техническа бизнес експертиза, моля посочете доколко важни са следните умения за Вашата организация?

Доколко е трудно за Вашата организация да намира и наема служители със следните умения или качества?



бъдещи лидери (51%). Тази година добавяме ново измерение: намиране и привличане от пазара или развиване вътрешно за компанията на набор от умения, ключов за постигане на растеж и конкурентоспособност на бизнесите в новата среда.

70% от българските бизнес лидери, в сравнение с 78% в световен мащаб, са променили стратегията си за управление на таланти по начин, отразяващ структурата на заетост и уменията, от които техните компании ще се нуждаят в бъдеще. Значителен брой от тях насърчават разнообразие и равнопоставеност между служителите, търсят най-добрите таланти, независимо къде се намират, и преосмислят ролята и дейностите на функция Човешки ресурси (вж. Фигура 11). По време на проведените интервюта, българските участници отбелязаха, че въвеждането на нови практически образователни програми чрез сътрудничество между правителството, академичните институции и местните бизнеси, ще допринесе за създаване на добре подготвена, пригодна за наемане и добре квалифицирана работна сила.

Обаче новите стратегии за намиране и развиване на хора вече не са достатъчни. Бизнес лидерите трябва да се справят с различните мотивации и начини на работа на поколениято Милениум, което е нарастващата група служители в активна възраст. За да ги задържат, ръководителите трябва да вземат под внимание цялата система, в която хората работят.

Милениумите не са привлечени от традиционните стратегии за задържане на таланти, изградени въз основа на увеличена компенсация, а се интересуват от гъвкавост и възможности за професионално развитие. За момента остава под въпрос до каква степен бизнесите вече са приели новото предизвикателство за постигане на гъвкавост на работното място. Въпреки че **62%** от българските участници са отговорили, че местят най-добрите си служители там, където са необходими, този процент е по-нисък от **76%** на глобално ниво. В същото време само **23%** от българските бизнес лидери и **28%** от глобалните разчитат повече на външни изпълнители и експерти на свободна практика, въпреки че тези гъвкави договорни споразумения често са предпочитани от новото поколение служители, особено в някои определени индустрии.

Нивото на доверие също е важно в тази динамична обстановка и изглежда представлява предизвикателство за мениджърите в по-традиционните бизнеси в ЦИЕ, които са свикнали с йерархичната корпоративна култура „отгоре-надолу“ и за които е по-трудно да работят с хора, които не контролират или наемат. И лидерските умения, или по-скоро тяхната липса, също играят роля като дефицитно качество, съгласно резултатите от проучването.

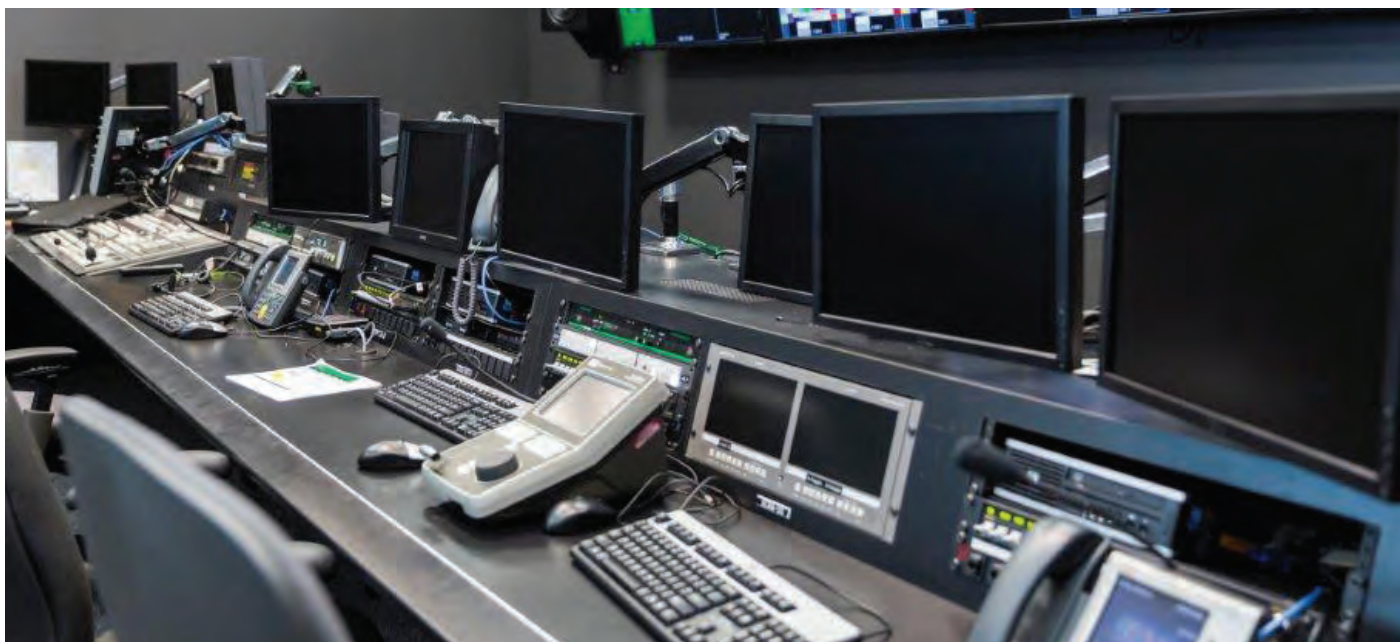
За бизнес лидерите ще бъде съществено да помагат на своите служители да се справят с въздействието на променливата среда, да предоставят напътствия и обратна връзка, да сформират екипи, отразяващи разнообразието на таланти в организацията, и да създават обща цел и култура, които вдъхновяват. Този подход ще им помогне да привлекат и задържат служителите от поколениято Милениум, тъй като сред трите най-значими мотивационни фактори за тях е да имат цел<sup>4</sup>.

### Фигура 11 Бизнес лидерите търсят в по-широк диапазон необходимите умения сред служителите

До каква степен сте съгласни със следните твърдения относно дейностите на Вашата компания, свързани с най-добрите Ви служители?



# Дигитално доверие: гарантиране на сигурност в един взаимосвързан свят



**57%**

*от българските участници смятат, че за бизнеса е по-трудно да спечели и запази доверието в един все по-дигитален свят*

**87%**

*от тях вярват, че нарушенията в поверителността на данните и етичните стандарти ще окажат негативно влияние върху доверието на заинтересованите страни през следващите пет години*

Няма съмнение, че технологиите променят бизнеса, както и нашия ежедневен живот. Това се потвърждава и от „дигиталния профил“ на бизнес лидерите от нашето проучване (вж. Фигура 12). В сравнение с техните глобални колеги, българските участници изразяват по-голяма увереност в собствените си дигитални умения и са по-склонни да използват дигитални отколкото печатни издания. В същото време, те са по-малко активни в социалните мрежи, по-малко склонни да пазаруват онлайн или да използват системи за автоматизация на домакинството и по-малка група от тях признават, че са активни геймъри.

### Тъмната страна на свързаността

Бизнес лидерите трябва да свикнат с проблема за дигиталното доверие, тъй като светът става все по-свързан и все по-голямо количество клиентски данни попадат в сървърите на компаниите. Фирмите все по-усърдно се опитват да използват тези данни, за да подобрят своите резултати. Преди като че ли основният въпрос беше как технологиите могат да подпомогнат ефективността. Днес фокусът е как да ги използваме за увеличаване на продажбите и придобиване на нови клиенти.

Това преориентиране кара бизнес лидерите да поставят въпроса за дигиталното доверие като свой приоритет. Значителен брой от българските участници в проучването са убедени, че в днешния дигитален свят за бизнеса е по-трудно да спечели и запази общественото доверие (57% спрямо 69% глобално). Освен това, повечето от тях споделят мнението, че начинът, по който управляват личните данни, ще ги отличи от останалите на пазара (54% спрямо 64% глобално) (вж. Фигура 13).

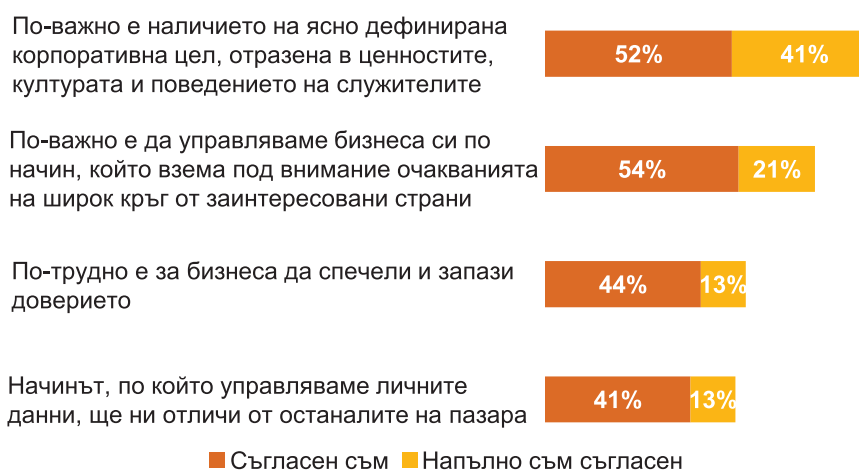
### Фигура 12 Дигиталните профили на българските и глобалните бизнес лидери се различават

Доколко сте съгласни със следните твърдения относно Вашата лична употреба на технологии?



### Фигура 13 Българските бизнес лидери осъзнават колко трудно е да спечелят и запазят доверието у хората

В контекста на един все по-дигитален свят, доколко сте съгласни със следните твърдения?



Дигиталната свързаност води до рискове. Доверието в компаниите определено би могло да бъде застрашено от текущия бум на използване на социалните медии и комуникации, които позволяват всяка новина или обратна връзка от потребител (особено негативна) да има огромен и незабавен ефект. И действително, **80%** от българските участници (в сравнение с **87%** от глобалните) вярват, че социалните медии могат да имат негативен ефект върху степента на доверие на заинтересованите страни в техните индустрии през следващите години. В същото време, тъй като новите технологии и новите приложения на съществуващите технологии се разпространяват, възникват и нови заплахи (вж. фигура 14).

## Поверителност на данните и етични стандарти

Много компании вече събират огромно количество клиентски данни, за да таргетираат определени клиенти и тяхното поведение. Данните са много важен актив за компаниите, позволяващ по-добро клиентско обслужване и взаимоотношения. С разпространението на българския пазар на Интернет на нещата 5 - компактни устройства, работещи през интернет, с вградени електроники, софтуер, сензори за събиране и обмяна на данни - познанието на компаниите за хората ще се увеличи още повече. И те ще трябва да се съобразяват с границите на събиране на информация и с проблемите на прозрачното използване на данни. Българските бизнес лидери осъзнават сложността на ситуацията като **87%** (спрямо **91%** глобално) казват, че нарушенията в поверителността на данните и етичните стандарти ще окажат негативно влияние върху доверието на заинтересованите страни през следващите пет години.

## Сигурност на данните

Проблемите за доверието и сигурността не са ограничени до клиентски данни. Пробивите в киберсигурността (неоторизиран достъп до устройствата на контролни системи и/или мрежи чрез предаване на данни по комуникационните линии), засягащи

### Фигура 14 Българските бизнес лидери осъзнават новопоявилите се опасности

Доколко смятате, че следните области ще окажат негативно влияние върху доверието на заинтересованите страни във вашата индустрия през следващите 5 години?

Доколко организацията Ви адресира тези проблеми днес?



конфиденциална бизнес информация и критични системи, са се превърнали в основно притеснение, тъй като бизнес лидерите на глобално ниво се опасяват, че подобни пробиви могат да засегнат общественото доверие в техните индустрии.

Докато **93%** от глобалните участници са съгласни, че пробивите в киберсигурността ще окажат негативно влияние върху степента на доверие, то тези в ЦИЕ и България изглеждат по-малко притеснени от непосредствената заплаха от кибератаки. Само **45%** от бизнес лидерите в България (вж. Фигура 3) и **46%** в ЦИЕ признават, че се притесняват от киберзаплахи. В сравнение, **61%** от глобалните бизнес лидери виждат киберзаплахите като проблем за перспективата за растеж. В процеса на своето развитие, компаниите и пазарите в ЦИЕ ще стават все по-привлекателни цели за хакери, така че степента на безпокойството от киберзаплахи ще нарасне.

При разглеждането на заплахите от пробив в поверителността на данните и киберсигурността, бизнес лидерите в България споделят, че освен да подсилят защитата на ИТ системите и стратегията за управление на риска, те трябва да си сътрудничат с правителството и да ангажират заинтересованите страни. Националната стратегия за киберсигурност „Киберустойчива България 2020“, която беше разработена наскоро, показва желанието на правителството да работи с бизнеса. Една от мерките, включени в Националната стратегия за киберсигурност, е по-добро сътрудничество между правителството, бизнеса и гражданите посредством изграждането на платформа за споделяне на информация, публично-частни партньорства и развитие на индустриален и технологичен капацитет.

## Прекъсвания и нарушения в ИТ системите

Прекъсванията и нарушенията в ИТ системите също будят безпокойство. Финансовите последици от сериозно прекъсване на ИТ системите няма да спрат след разрешаване на проблема и репутацията на компанията може да бъде засегната. Негативният ефект от ИТ проблем може и да е още по-голям, когато води до физическа заплаха (например, при компютърен дефект в една или повече смарт коли). В тази връзка не е изненадващо, че **93%** от българските бизнес лидери се опасяват, че прекъсване и нарушение в ИТ системите ще засегне доверието на заинтересованите страни, а **69%** от тях очакват ефектът да бъде значителен.

## От притеснение към действие

Бизнес лидерите ясно осъзнават заплахите и тяхното потенциално влияние, но ключовият въпрос ще бъде дали те предприемат мерки, за да се справят с тях и да намалят риска. Отговорът е също свързан с възприятието им какво е изложено на риск и каква е степента на въздействие. Едва ли е случайно, че глобалните изпълнителни директори на компании с приходи над \$10 милиарда споделят, че вземат повече мерки в

адресирането на тези рискове, отколкото останалите участници в проучването.

Както се вижда на Фигура 14, по-голямата част от българските бизнес лидери вярват, че взимат мерки по отношение на заплахите. Интересното е, че по-висок процент от тях в сравнение с глобалните участници вярват, че адресират „в голяма степен“ основните рискове, свързани с използването и зависимостта от технологии. **71%** от тях вярват, че управляват „в голяма степен“ риска от неспазване на поверителността на данните и етичните стандарти (в сравнение с **53%** глобално). Аналогично, **69%** от считат, че се справят „в голяма степен“ с риска от прекъсвания и нарушения на ИТ системите (в сравнение с **55%** глобално), а **61%** смятат, че адресират „в голяма степен“ проблема с киберсигурността (в сравнение с **52%** глобално). Ключовият въпрос, разбира се, е до каква степен тази увереност се дължи на пълно разбиране на рисковете и обективна оценка на съществуващите мерки за тяхното ограничаване. Или може би българските бизнес лидери подценяват степента на заплахата и се успокояват от факта, че подобни инциденти и произтичащата от тях загуба на доверие в бизнеса са били рядкост до момента в България.



„Технологиите“ и „дигитализацията“ се превърнаха в модерни думи през последните години. И е много интересно да разгледаме как те се отразяват на доверието. Новите дигитално подкрепени феномени като електронната търговия и споделяната икономика като че ли направиха потребителите по-доверчиви. Те доброволно предоставят достъп до своите пари срещу обещана доставка на стока, която не са виждали. Те позволяват на непознати да отседат в домовете им. В същото време доверието е подкопавано от новопоявилите се заплахы и от рисковете на дигиталната свързаност. А веднъж загубено, това доверие е особено трудно да бъде възврътнато.

**Албена Маркова**

Съдружник, Ръководител Консултантски услуги, PwC България

## *Напред в правилната посока*

За да се адаптират към новите технологии и едно ново поколение служители, компаниите трябва да възприемат нови начини на работа и на проследяване и възнаграждение на резултатите.

За да извличат непрестанни ползи от технологиите, бизнес лидерите следва да предприемат съзнателни стъпки за създаване и поддържане на дигитално доверие в клиентите, регулаторите и останалите участници, както и да развият екосистема, в която да вирее естественият български технологичен талант.

За да управляват нарастващите притеснения, свързани с глобализацията и технологичния напредък, ръководителите на бизнеси трябва да развият нов лидерски стил. Едно от основните необходими качества ще е умението да дават и получават обратна връзка. Утрешните бизнес лидери ще трябва и да умеят да градят сътрудничества на широка основа, както и да практикуват по-децентрализирано вземане на решения.

Дългосрочните победители ще са тези, които могат успешно да навигират технологиите, като в същото време запазят човешкия елемент. Конкурентното предимство ще е при тези, които имат най-голям капацитет за изграждане на взаимоотношения, основани на доверие, произтичащо от споделени дългосрочни ценности и цели.





# Преглед на участниците и благодарности

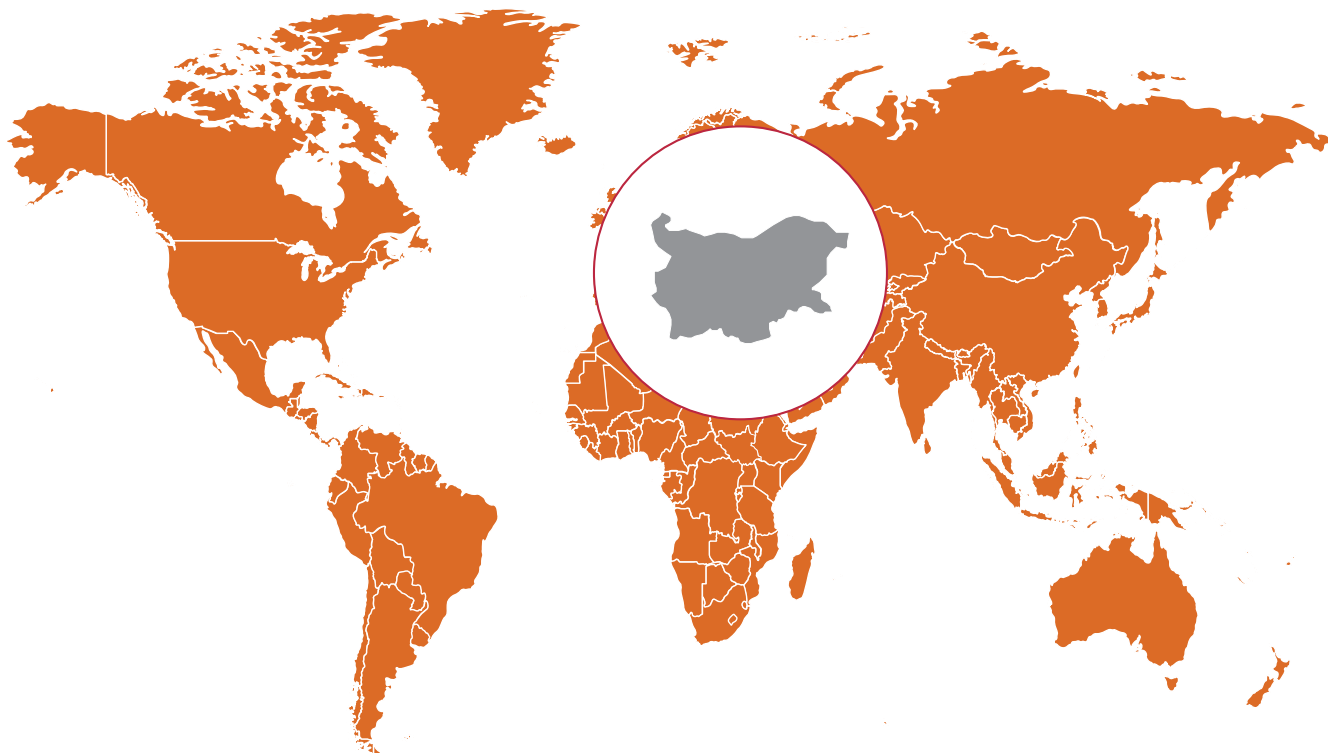


**103**

*изпълнителни директори участваха в  
проучването сред бизнес лидерите в България*

**54%**

*от участниците оперират в сектор  
Потребителски стоки и услуги*



## Преглед на участниците

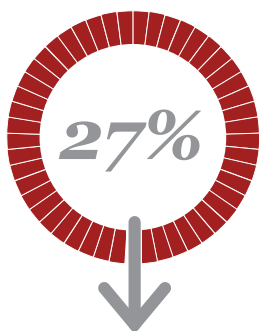


**103**

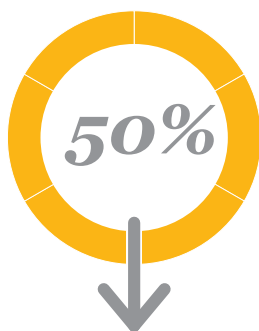
бизнес лидери от българския пазар се включиха в проучването

**80%**

от тях ръководят частни компании



от участниците са жени



от изпълнителните директори са били на тази позиция повече от 6 години



### Глобално

**1,379** бизнес лидери, включени в глобалния доклад\*

от **79** държави



\* 2,311 бизнес лидери бяха интервюирани на глобално ниво, но само 1,379 са включени в глобалния доклад, за да се гарантира представителност на данните

## **Благодарности**

### **Проучване и проектен екип**

Росица Тонева

Димитър Вачов

Кристиана Мирчева

Мария Рац

Габриела Коева

Албена Маркова

### **Анализ на данните**

Анализът на данните беше координиран от PwC Великобритания, Северна Ирландия

### **Маркетинг и оформление**

Росица Тонева

Велина Йосифова

Албена Маркова

Андрей Бустан

Също така искаме да благодарим на нашите колеги за техните насоки и експертно мнение:

Божидар Нейчев

Ирина Цветкова

Орлин Хаджийски

Щефан Вайблен

Цветана Цанкова



Повече информация за вижданията на бизнес лидерите в световен мащаб можете да откриете, като посетите [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey). Тук, можете да намерите детайлна информация и да разберете повече за тенденциите тази година.

### **Искате ли да участвате в дискусията следващата година?**

Ако сте изпълнителен директор, който иска да участва в проучването следващата година, моля, свържете се с Велина Йосифова ([velina.yosifova@bg.pwc.com](mailto:velina.yosifova@bg.pwc.com)) и споделете мнението си с нас.

***PwC Бельгия***

бульвар „Мария Луиза“ №9-11  
г. София, п.к. 1000, Бельгия

+359 2 9355 200

+359 2 9800 632

[www.pwc.com/bg](http://www.pwc.com/bg)

[www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)



© 2017 PwC. Всички права запазени.

PwC се отнася за PwC мрежата и/или една или повече от фирмите в нея, като всяка от тях е самостоятелно юридическо лице. Вижте [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) за повече информация.

В PwC, целта ни е да изградим доверие в обществото, както и да работим за решаването на важни проблеми. Ние сме мрежа от фирми в 157 държави с над 208.000 служители, ангажирани в предоставянето на качествени одиторски, данъчни и консултантски услуги. Научете повече за нас и ни посетете на [www.pwc.com](http://www.pwc.com).