



Vlado Šarenac
direktor za področje tehnološkega
svetovanja z JV Evropo pri PwC Slovenia

INTERVJU

Vse se začne pri strategiji in ciljih

Nujno je poenotiti trajnostne in digitalne strategije s poslovnimi cilji. Ena brez drugega ni niti smiselno niti učinkovito. Trajnostno poslovanje mnogi še vedno enačijo z dodatnim stroškom. Resnica pa je drugačna.

Barbara Perko

Trajnostno poslovanje mora slediti poslovnim ciljem podjetja, hkrati pa tudi njegovim družbenim in okoljskim ciljem, pravi **Vlado Šarenac, direktor za področje tehnološkega svetovanja z JV Evropo pri PwC Slovenia**. Brez digitalnih orodij tukaj ne gre. Še pomembneje pa je, da vodstva podjetij prepoznajo pozitivne učinke, ki jih trajnostno poslovanje v kombinaciji z digitalizacijo prinaša, in da se zavedajo, da to ni tek na kratke proge.

Kako bi ocenili stopnjo digitalizacije v Sloveniji?

Situacija ni slaba. Smo nekje v zlati sredini v Evropi, indeks DESI nas uvršča na 11. mesto, kar je v redu. Ob podrobnejšem pregledu metodologije pa vidimo, da ni vse tako rožnato. Metodologija se je spremenila in veliko večjo veljavo kot prej ima področje povezljivosti, predvsem širokopasovne, zaradi česar smo skočili po lestvici navzgor, kar je seveda dobro. Na področju človeškega kapitala pa rasti ni zaznati, kar se mi zdi kritično. Pri tem govorimo o znanju, uporabi interneta, o naprednih znanjih, naprednih tehnologijah. Na tem področju, ki je eden od osnovnih gradnikov za prihodnost, stagniramo.

V povprečju je stopnja digitalizacije v Sloveniji dobra, gremo po dobri poti, ampak zanemarjamo stvari, na katerih lahko gradimo za naprej.

Kje bi po vaši oceni morali nujno čim prej okrepi digitalizacijo?

Kot rečeno, je najbolj kritično področje človeškega kapitala. To področje bi lahko bilo bolje urejeno. Slovenija nima dovolj kadra z znanjem o naprednih tehnologijah, predvsem o umetni inteligenci, big data, pametnih mestih itd. Ne proizvedemo toliko kadra s tem znanjem kot drugi, kar se vidi tudi na trgu dela. Človek je prvi in edini, ki spodbuja digitalno in trajnostno transformacijo. Človek mora biti izobražen in ozaveščen glede tega, kaj

prinašata ena in druga, zakaj je to koristno za njih in za njihove uporabnike. To je najbolj kritično.

Kako lahko to najbolj učinkovito izboljšamo?

Začne se že s šolstvom, od osnovnega pa vse do visokošolskega. Danes ne bi smelo biti študijske smeri, kjer se ne bi obravnavalo vpliva naprednih tehnologij. Bodisi na poslovanje podjetja, medicino, gradbeno stroko ... Tehnologija je vpeta v celotno družbo, zato je izobraževanje na



tem področju neke vrste družbena odgovornost. Podjetja bi morala zavestno izobraževati svoj kader v skladu s svojimi sedanjimi in bodočimi potrebami. Pri nas v podjetju na globalnem nivoju v naslednjih petih letih namenjamo 3 milijarde evrov za digitalno izobraževanje zaposlenih. Dolžnost vsakega podjetja in tudi ena od trajnostnih zavez je, da izobraziš svoje zaposlene za bodočnost. Učenje mora biti konstantno in daljnosežno.

Kako vi vidite trajnostno poslovanje?

Trajnostno posluje podjetje, ki sledi poslovnim ciljem ter istočasno tudi družbenim in okoljskim. Po minimalnem standardu ne škoduje okolju in družbi, idealno pa svoje poslovanje ureja tako, da doprinaša okolju in družbi. Z družbo mislim tako podjetje, zaposlene kot širšo družbo. To ni tako težko izvedljivo, če bi se vsi tega lotili. Moram reči, da me kar malo jezi, da je treba vpeljevati regulativo, žugati ljudem in podjetjem, da se morajo odgovorno obnašati, ko bi samo po sebi že moralo biti tako. V samem bistvu človeka in podjetja bi moral biti moralni kompas: »Če že ne moreš doprinesti, ne škoduj!«.

Kakšno vlogo pri trajnostnem poslovanju ima digitalizacija?

Digitalizacija omogoča ta napredek, predvsem omogoča sledenje zastavljenim trajnostnim ciljem. Vse se začne s strategijo, cilji in sledenjem. Če imamo zavezo, da bomo sredje- in dolgoročno znižali ogljčni odtis, moramo imeti način, kako bomo to dosegli in sledili. Tehnologija nam omogoča optimizacijo virov, ki jih uporabljamo, procesov, logistike in celotne dobavne verige. Tehnologija nam daje možnost ne samo, da sledimo našemu napredku, ampak da naslavljamo tudi izboljšave (avtomatizacija), težave (napredna analitika), identificiramo, kje imamo težave, (IoT, AI), katere vire lahko delimo in ponovno uporabimo in kako prej preidemo v krožno gospodarstvo (digitalne platforme, podatkovna analitika). Predvsem pa to vzpodbuja inovacije. Želiš izboljšati proces. Trajnostno poslovanje pomeni, da stremiš k optimiziranemu poslovanju, tehnologija pa ti da vzvod, da to uspeš narediti.

Kateri so nujni koraki, ki jih je treba storiti, da v trajnostno poslovanje vključimo digitalizacijo?

Vse se začne pri strategiji in ciljih. Nujno je poenotiti trajnostno in digitalno strategijo s poslovnimi cilji. Eno brez drugega ni ne smiselno ne učinkovito. Če vodiš strategije ločeno, boš bodisi manj

uspešen bodisi bo dlje trajalo, tudi več boš investiral. Vedeti moraš, kako trajnostni in digitalni cilji lahko podpirajo tvoje poslovne cilje. Če se odločiš zmanjšati ogljčni odtis, moraš vedeti, kako boš to dosegel in kaj bo tvoja poslovna korist. Vse se začne s strategijo, kjer se poslovni cilji prepletajo s trajnostjo in digitalizacijo.

So slovenska podjetja to mentaliteto prevzela, ali je še prostora za izboljšanje?

Na splošno gledano bi rekel, da je ozaveščenost še vedno na relativno nizki ravni. Ljudje ne vedo točno, kaj to je, kakšne so poslovne koristi. Določena podjetja so zelo napredna, pri čemer prednjačijo podjetja v tujem lastništvu, saj so v to prisiljena že znotraj svojih skupin. Treba pa je povedati, da je tudi spodbujanje s strani regulative še vedno precej ohlapno.

Načrti in zaveze za podnebno nevtralnost in zaveze o net zero se izvajajo veliko hitreje kot dejansko izvajanje učinkovitih ukrepov za razogljičenje; kakšna je vloga tehnologije pri pospeševanju tega?

Zaveza Net Zero je potrebna za zagotovitev, da lahko podjetja in širša družba v naslednjih desetletjih delujejo, ne da bi se soočili z najhujšimi vplivi podnebnih sprememb. Takšne zaveze so še posebej potrebne za velika podjetja v sektorjih z intenzivnimi emisijami ogljika. Kljub temu tega ni enostavno doseči in velikokrat je zelo verjetno, da bo padlo v domeni »Greenwashing«. Zaveza Net Zero zahteva razvoj ciljev razogljičenja, ki so usklajeni z najnovejšo znanostjo o podnebnju, skupaj s posebnimi posegi za zmanjšanje in odstranjevanje ogljika ne le za lastne dejavnosti podjetja, ampak tudi v celotni vrednostni verigi. Zahteva spremembe v upravljanju podjetja in splošni poslovni kulturi. Brez ustreznega razumevanja trenutnih emisij toplogrednih plinov, tako neposrednih kot posrednih, ter brez ustreznega upravljanja, spremljanja in poročanja o prizadevanjih za razogljičenje je nemogoče določiti in doseči cilje Net Zero na način, ki bo omogočil neprekinjeno poslovanje in ohranjanje dobičkonosnosti na dolgi rok. Zato je podatkovno osredotočen pristop k Net Zero ključnega pomena,



zlasti v kompleksnih vrednostnih verigah, ki zahtevajo tesno sodelovanje več ekip in deležnikov na različnih geografskih območjih.

Medtem ko Net Zero trenutno ni pravna zahteva, je podprt s ciljem EU, da do leta 2050 postane podnebno nevtralna celina. Kot del direktive EU Green Deal o poročanju o trajnostnem razvoju podjetij, se bo postopoma izvajala za približno 50.000 podjetij v EU od leta 2024. Podjetja, vključena v obseg, bodo morala poročati o svojih emisijah toplogrednih plinov v celotnem poslovanju in vrednostni verigi ter o morebitnem zmanjšanju in odstranjevanju toplogrednih plinov, ki jih izvajajo skozi čas. Cilj takšne zakonodaje bo usmeriti naložbe v resnično trajnostna podjetja. Poleg tega se bodo morala velika podjetja v skladu s prihajajočo direktivo o skrbnem pregledu trajnostnega razvoja podjetij med drugimi zahtevami uskladiti s segrevanjem pod 1,5 °C v svoji vrednostni verigi. Čeprav to morda ne bo neposredno vplivalo na veliko slovenskih podjetij, bi bila še vedno del takih vrednostnih verig (zlasti v sektorjih, kot so moda in tekstil, kmetijstvo, rudarstvo) in bi se zato morala ustrezno uskladiti. Zato je na tej točki, tako zaradi fizičnih kot prehodnih (tj. zakonodajnih) tveganj podnebnih sprememb, pospešitev Net Zero prek digitalnih rešitev kritičnejša kot kdaj koli prej.

Kdor še ni tega uredil, je skrajni čas, da začne o tem razmišljati?

Seveda. Vedeti moraš, zakaj in kako. Regulativa mi govori, da moram v naslednjih desetih letih zmanjšati ogljični odtis. Kako bom to naredil? Kaj moram poročati? Poročati moram, kako generiram emisije in kaj v procesu lahko naslovim, da jih znižam. Če imaš proces digitalno podprt, ga lahko transparentno vidiš in nasloviš. Lahko se odločiš skrajšati proces, integrirati novo tehnologijo, avtomatizirati posamezen del ... možnosti je veliko.

Kako pomembno je, kako na pomen digitalizacije gleda vodstvo podjetja?

To je pomembno vprašanje. Še vedno se v veliki meri na to gleda kot strošek.

Trajnostno poslovanje enačijo z dodatnim stroškom. Resnica pa je drugačna. Raziskave kažejo, da je dolgoročno, ne glede na začetni strošek, vpliv veliko bolj pozitiven. Tudi na finančnih trgih je vidno, da indeksi, ki investirajo v trajnostna podjetja, dosegajo boljše donose. Rekel bi, da je pomanjkljivost dolgoročne vizije vodstva tisti kritični faktor, zakaj se ne pomikamo naprej. Kratkoročno je mogoče res strošek, a so pozitivni vplivi vpeljave trajnostnega poslovanja vidni, predvsem v spodbujanju inovacij, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izboljšujejo dobavne verige, pridobivanje novih kupcev, ki so bolj zvesti ... Digitalizacija je vzvod k bolj učinkovitemu in trajnostnemu poslovanju. Zahteva pa oboje, tako zavezo vodstva kot zavest in izobraženost zaposlenih, da je transformacija uspešna.

Kako je treba vodstvu to razložiti, da to razume?

Če sem povsem iskren, je težko. Najlažje je, da jim pokažeš poslovne koristi skozi neke pilotne poslovne modele. Ni vse v klasičnem finančnem poročanju in težko meriš kratkoročne koristi. Razumevanje olajšujejo tudi trenutne usmeritve EU v smislu finančnih sredstev. Tako načrt za okrevanje in odpornost kot kohezijska sredstva naslavljajo ogromno teh točk in spodbujajo podjetja k temu. Vodstvu se je dosti lažje odločiti za implementacijo, če dobi sredstva in je percepcija tveganja in kratkoročnega stroška manjša, kot bi bila drugače.

Zeleni dogovor EU (Green Deal) je privedel do številnih zakonodajnih sprememb (in predlogov za prihodnje spremembe), ki bodo pomembno vplivale ne le na EU, temveč tudi na svetovne dobavne verige. Ali lahko navedete primere predlaganih ukrepov, ki se ne morejo zgoditi brez prispevka digitalizacije?

Preprost odgovor je, da se brez digitalizacije ne more zgoditi noben. Mogoče bi izpostavil digitalni potni list za izdelke. Gre za koncept, da bo vsakemu izdelku mogoče slediti v celotni življenjski dobi. Govorimo od same nabave surovine, porabe surovine, izdelave do končnega

produkta in kupca ter še naprej. Če nimaš tehnološko podprtega proizvodnega, nabavnega in prodajnega procesa, preprosto ne moreš narediti digitalnega potnega lista. Integriteto podatkov lahko zagotavljaš samo s tehnologijo.

Druga zanimiva točka je eko dizajn. Trajnostnost namreč pomeni, da moraš začeti razmišljati drugače o stvareh. Pri eko dizajnu mora biti oblikovanje izdelka trajnostno naravnano od surovine do trenutka po koncu njegove uporabe. V tem okviru lahko govorimo tudi o storitvah, kjer lahko za primer vzamemo alternativno mobilnost. Precej pritiska je na proizvajalce avtomobilov, da prevzamejo odgovornost in se začnejo storitveno obnašati, na primer spodbujati souporabo avtomobilov. O avtomobilu bi morali začeti razmišljati bolj celostno – od tega, koliko delov ga sestavlja, kako ga izdelati, da bo imel čim daljšo življenjsko dobo, ali ga je mogoče reciklirati, kaj v avtu troši največ energije. Na podlagi tega lahko prideš do zaključkov, kako boš avto oblikoval tako, da boš delal



na njegovi življenjski dobi in manjši škodljivosti za okolje in družbo.

S pomočjo digitalnih orodij lahko v smislu dizajna produkta vse to simuliraš s t.i. digitalnimi dvojčki. Simuliraš lahko čisto vsak proces od začetka do konca. To težko učinkovito storiš na papirju. Danes govorimo o digitalnih dvojčkih ne samo v produktnih procesih, ampak tudi ko gre za celotna mesta in njihovo upravljanje.

Ali nam digitalizacija lajša papirologijo? Smo še vedno preveč na papirju?

Če sem čisto iskren, bi to težko ocenil. Ogromno napredka smo dosegli v času covida. Še več bi bilo treba storiti na elektronski identiteti in ozaveščanju, kaj vse nam prinaša. Sam fizične pogodbe nisem podpisal že dve leti in pol.

Ali digitalizacija v javni upravi sledi potrebam gospodarstva? Kje so luknje, ki jih ne bi smelo biti?

Težko je poploševati. Mislim, da je digitalizacije državne uprave na dobri ravni,

medtem ko je v zasebnem sektorju zelo različno. Generalno bi rekel, da je težava, zakaj država ne more določenih stvari izpeljati dovolj hitro, zakon o javnem naročanju. Treba je vedeti, da so potrebe državnega in privatnega sektorja povsem drugačne. Oboji pa bi se morali orientirati proti uporabniškim potrebam.

Spet se vračamo na sredstva in regulativo. Prihaja do nekega poenotenja, saj tako načrt za okrevanje in odpornost kot Next Generation EU sredstva nudijo spodbude tako za trajnostno kot digitalno področje v zasebnem in javnem sektorju.

Pogrešam tudi nekaj več ekosistemskega razmišljanja, se pravi, da država več sodeluje s privatnim sektorjem, ker bi lahko poenotili pristop do digitalizacije. Predvsem nam je vsem na očeh to pri zdravstvu, kjer pogrešam inovativnost, sodelovanje startupov in manjših podjetjih z ministrstvom in zavodi. Na Slovaškem so, na primer, delali projekt zmanjševanja čakalnih dob s pomočjo umetne inteligence. Če bi uporabljali

napredno analitiko, bi tudi pri nas lahko veliko naredili. Pogrešam tudi spodbujanje države, da zasebna podjetja več delajo z njo, in spodbujanje inovativnega okolja.

Kaj bi si potem moralo gospodarstvo zastaviti kot kratkoročni cilj na področju trajnostnega poslovanja?

Kot država si moramo razjasniti, kaj hočemo in kako bomo to dosegli. Zakaj ne bi davčna zakonodaja spodbujala trajnostnega razvoja? Zakaj ne bi podjetja ali posamezniki dobili davčne olajšave, vezane na določene trajnostne ali digitalne kazalce? Menim, da bi bila potrebna boljša komunikacija prednosti in vzpodbud za dvojno tranzicijo s strani države in ne zgolj regulacijska in skladnostna perspektiva. Precej možnosti je za podporo in financiranje podjetij za trajnostno in digitalno preobrazbo, ampak dostikrat manjka ozaveščenost o tem, pa tudi razumevanje, kako se to aplicira na podjetja, zato se ta ne prijavijo. ■