

**Principalele rezultate pentru România ale
PwC Global CEO Survey 2022**

Prudență și agilitate într-un mediu volatil

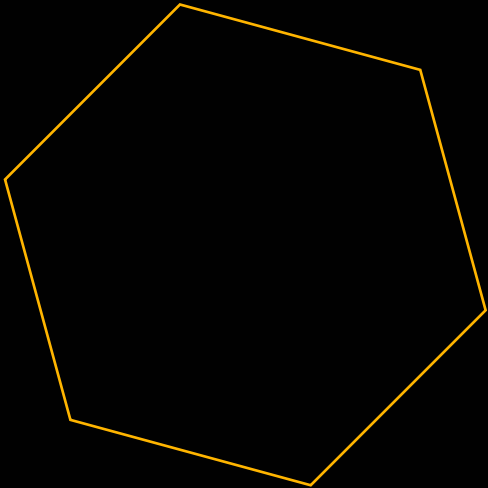
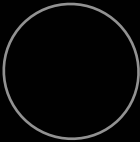
Despre PwC Global CEO Survey

În ultimii 25 de ani sondajul global realizat de PwC în rândul directorilor generali a oferit liderilor de organizații, autorităților și comunității de afaceri din întreaga lume o perspectivă unică asupra viziunii și deciziilor de business ale directorilor de companii la nivel mondial. În anii anteriori pandemiei, rezultatele cercetării erau prezentate în deschiderea întâlnirii anuale a Forumului Economic Mondial de la Davos, Elveția, furnizând constant subiecte relevante în dezbaterile privind tendințele economice internaționale.

Pentru a XXV-a ediție a studiului, PwC a intervievat, în octombrie-noiembrie 2021, 4.446 de directori generali din 89 de țări (inclusiv România), cu privire la cele mai importante aspecte ale societății actuale. Raportul global poate fi accesat la ceosurvey.pwc

Rezultatele pentru Europa Centrală și de Est au la bază răspunsurile a 178 de lideri de afaceri din regiune. A XI-a ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România explorează opiniile a 140 de directori generali din țara noastră, care au răspuns la chestionarul online.

Notă: În cadrul raportului, este posibil ca suma procentajelor să fie diferită de 100% ca urmare a rotunjirilor, a excluderii anumitor variante de răspuns (de exemplu „altă variantă”, „nu știu / nu răspund”) sau a întrebărilor la care au putut fi alese mai multe variante de răspuns.



Cuprins

Persistă optimismul în privința creșterii	8
Precauție în fața amenințărilor	18
Schimbările climatice și angajamentele de decarbonizare – o prioritate?	24
Strategia de afaceri și strategia fiscală – reziliență și flexibilitate	30
Construirea încrederii prin obținerea de rezultate	42

Inside the Mind of CEO

Sergiu Oprescu - Alpha Bank	17
Lăcrămioara Diaconu - Complexul Energetic Oltenia	29
Fady Chreih - Regina Maria	40



Percepția directorilor generali din România

Persistă optimismul în privința creșterii

65%

cred că creșterea economică globală se va accentua în următoarele 12 luni

39%

indică Germania drept una din cele mai importante trei țări pentru perspectivele de dezvoltare a propriilor afaceri

Precauție în fața amenințărilor

51%

se declară extrem sau foarte preocupați de volatilitatea macroeconomică

Schimbările climatice și angajamentele de decarbonizare – o prioritate?

52%

afirmă că organizațiile lor și-au asumat deja un angajament de neutralitate a emisiilor de carbon sau lucrează pentru a lua un astfel de angajament

Strategia de afaceri și strategia fiscală – reziliență și flexibilitate

55%

spun că, în mod obișnuit, organizațiile lor se concentrează asupra a două sau trei obiective strategice generale

93%

afirmă că își informează personalul cu privire la inițiativele majore ale companiei cel puțin o dată pe an

46%

consideră că organizațiile lor au nevoie de maxim trei luni pentru a aviza inițiative majore, din momentul propunerii ideilor care stau la baza acestora

74%

sunt de părere că organizațiile pe care le conduc inițiază investiții în proiecte noi cel puțin o dată pe an

65%

apreciază acuratețea propriilor previziuni în ceea ce privește creșterea veniturilor anuale în limita a $\pm 5\%$ față de nivelul real

58%

consideră că organizațiile lor comunică în mod eficient către public în privința tuturor taxelor și impozitelor plătite



Construirea încrederii prin obținerea de rezultate

70%

estimează că clienții lor fideli recomandă cu o frecvență ridicată produsele / serviciile companiei

53%

confirmă faptul că indicatorii non-financiari care măsoară gradul de satisfacție a clienților sunt incluși în strategia corporativă pe termen lung a organizației

43%

afirmă că indicatorii care măsoară nivelul de implicare a angajaților sunt incluși în planul personal de bonus anual și de stimulente pe termen lung



Dinu Bumbăcea
Country Managing Partner
PwC România



Nick Kós
Chief Executive Officer
PwC Europa Centrală și de Est

A 25-a ediție a studiul global PwC CEO Survey explorează punctele de vedere ale directorilor generali din întreaga lume, arătând cum aceștia încearcă să anticipeze mersul economiei și al propriilor afaceri, să reinventeze organizațiile pentru a face față transformărilor și perturbărilor globale și pentru a asigura o creștere durabilă, într-o lume plină de amenințări, incertitudini și tensiuni.

Au trecut doi ani de la declanșarea pandemiei. Economia globală a reușit, într-o bună măsură, să-și revină după șocul de la mijlocul lui 2020. La sfârșitul anului trecut, atunci când au fost intervievați în cadrul studiului PwC Global CEO Survey 2022, directorii de companii manifestau optimism cu privire la creștere, în ciuda numeroaselor pericole cu un puternic impact asupra strategiei lor de dezvoltare. Iar de atunci, în decurs de doar câteva luni, factorii de risc s-au amplificat. Varianta Omicron și lockdown-ul din Shanghai ridică noi întrebări privind cursul pandemiei și capacitatea societății de a continua întoarcerea lentă către normalitate. Războiul din Ucraina, criza energetică, inflația accelerată, perturbările din cadrul lanțului logistic global sau deficitul de semiconductori sunt doar câteva probleme deosebit de grave care au potențialul de a schimba dramatic peisajul economic, social și politic pe întregul mapamond. Toate aceste crize suprapuse pe care le experimentăm în prezent

demonstrează, dacă mai era nevoie, profunda interdependență funcțională a societății umane în ansamblul său și echilibrul fragil în care aceasta evoluează.

Provocările cu care se confruntă în prezent directorii de organizații sunt extrem de dificile. Pe măsură ce presiunile legate de îndeplinirea obiectivelor financiare, de mediu și societale converg, liderii de afaceri trebuie să rezolve o nouă ecuație. Din ce în ce mai des, directorii de companii trebuie să livreze rezultate relevante pentru tot mai multe categorii de părți interesate, ale căror interese nu sunt întotdeauna aliniate. Dar scopul principal al afacerilor nu este, în mod tradițional, de a rezolva probleme societale de mare anvergură – de exemplu, atenuarea schimbărilor climatice sau reducerea decalajului socio-economic. Cu toate acestea, necesitatea de a lua rapid măsuri decisive nu a fost poate niciodată la fel de acută. Este nevoie de lideri curajoși care să unească cetățenii globali și să încerce să rezolve astăzi problemele care mâine ar putea deveni insurmontabile.

Astfel, noua normalitate presupune, printre altele, și eforturi consecvente de decarbonizare sau demersuri în vederea asigurării diversității și incluziunii. Treptat, companiile încep să-și asume angajamente net-zero și să coreleze remunerația managementului și cu îndeplinirea

unor obiective non-financiare, care reflectă, de exemplu, implicarea angajaților și diversitatea de gen, rasă și etnie a forței de muncă. Acest fapt marchează schimbarea paradigmei modului de gândire pe termen scurt – „este problema următorului lider”.

Oportunitatea – și provocarea – este clară: progresul cu privire la soluționarea problemelor societale dificile va fi unul limitat în lipsa unor acțiuni îndrăznețe din partea directorilor executivi, cei care gestionează resursele corporative semnificative. Agenda liderilor de afaceri continuă să fie extrem de aglomerată, iar imperatiile financiare pe termen scurt rămân esențiale pentru mandatul lor. Însă nevoile mai largi ale societății capătă o mai mare importanță și necesită mai multă atenție.

În acest context, ediția din anul acesta a studiului global al PwC evidențiază câteva priorități care ar putea să-i sprijine pe directorii generali să furnizeze o gamă variată de rezultate relevante, pe care părțile interesate le solicită tot mai mult:

Redefinirea priorităților.

Consiliile de administrație ar trebui să discute cu directorii executivi, iar aceștia din urmă cu echipa lor de management despre prioritățile colective. Entuziasmul față de subiectele legate de mediu, responsabilitate socială și guvernanță corporativă

(ESG) nu va face ca presiunile financiare pe termen scurt să se estompeze. Într-o lume în care timpul este întotdeauna insuficient, iar resursele naturale, umane și financiare sunt limitate, stabilirea în mod realist a unor compromisuri ar putea constitui o modalitate de a ajunge la un consens cu investitorii și de a crea o agendă strategică prudentă, mai degrabă decât o listă de dorințe greu de realizat.

Recalibrarea aptitudinilor.

Succesul organizațiilor va fi tot mai mult corelat cu consolidarea capacităților de securitate cibernetică și de gestionare (și măsurare) a demersurilor de protecție a mediului. Astfel, angajații cu abilități în securitate cibernetică și ESG devin din ce în ce mai valoroși. Disponibilitatea talentelor reprezintă deja de foarte mulți ani o amenințare la adresa dezvoltării organizațiilor. Iar metodele tradiționale de atragere și retenție a angajaților sunt tot mai puțin eficiente. Forța de muncă tânără devine interesată să contribuie la rezolvarea problemelor societății și va alege acele locuri de muncă care demonstrează un angajament ferm față de soluționarea provocărilor globale și înregistrează rezultate vizibile în acest sens. În plus, crește importanța exemplului personal dat de echipa de management. Directorii de companii trebuie să depună mai multe eforturi pentru dezvoltarea abilităților angajaților și, deopotrivă,

a propriilor competențe. Când organizațiile implică resurse substanțiale pentru a-și reimagina locul și rolul într-o societate complicată și de a jongla cu o gamă tot mai largă de priorități, adesea divergente, liderii care au viziunea unei dezvoltări durabile și care demonstrează empatie și dorința de a accepta dezbateră și diversitatea de opinii devin mai importanți ca niciodată.

Regândirea stimulentei.

Credibilitatea afacerii crește atunci când angajamentele asumate sunt convertite în acțiuni concrete. Este timpul ca echipele de management și consiliile de administrație să analizeze atent corelația dintre prioritățile declarate ale afacerii, reflectarea lor în sistemele de management al performanței (impactul asupra pachetului de stimulente ale directorilor dacă acestea sunt îndeplinite), precum și modul în care se măsoară și raportează rezultatele. Acest lucru ar impulsiona eforturile organizațiilor de la lua măsuri în privința problemelor societale majore, precum criza climatică.

Re-imaginarea colaborării. Este una dintre cele mai importante acțiuni pe care trebuie să le întreprindă liderii de afaceri. Mai este suficient loc de îmbunătățire atunci când vine vorba de modul în care directorii de companii comunică prioritățile de pe agendă către părțile interesate din interiorul și din afara propriilor organizații.

Soluționarea celor mai stringente provocări ale societății nu poate fi rezultatul unui efort individual disparat. Este necesar un nivel fără precedent de cooperare susținută între liderii de afaceri și investitori, autorități și organizațiile neguvernamentale, care să-și potențeze reciproc instrumentele și capacitățile. Doar prin acțiuni concertate pot crea un impuls puternic – de exemplu, ONG-urile să stimuleze adoptarea de noi politici guvernamentale și reglementări, care să determine mediul de afaceri să ia măsuri hotărâte.

Construirea sau păstrarea încrederii rămâne unul dintre cele mai importante obiective ale afacerilor. Iar cultivarea încrederii ar putea contribui la reducerea decalajului dintre așteptările societății și prioritățile organizațiilor și, de asemenea, ar putea fi un facilitator major al schimbării. Și doar prin schimbare – inovatoare și continuă – avem șansa de a ne asigura viitorul colectiv, la nivel global.

La fel ca în fiecare an, mulțumim tuturor liderilor de afaceri din țara noastră care au acceptat invitația de a se alătura platformei de discuții din jurul PwC Global CEO Survey, împărtășindu-ne opiniile lor. În mod special, apreciem implicarea aceloră dintre ei care, la sfârșitul lui martie și începutul lui aprilie, după începerea războiului din Ucraina, au contribuit la actualizarea răspunsurilor la o serie de întrebări. Ca întotdeauna, suntem onorați să le facem auzite punctele de vedere.

Persistă optimismul în privința creșterii

Directorii generali rămân încrezători în privința dezvoltării economice și a continuării extinderii propriilor afaceri, dar, în același timp, sunt pe deplin conștienți de pericole.

Perspectivă optimistă în privința performanței economiei globale

Ca tendință, continuă optimismul directorilor de companii cu privire la evoluția economiei globale. Astfel, în 2022, încrederea în potențialul de creștere a economiei mondiale atinge un nou record al ultimului deceniu. Ediția din acest an a studiului marchează o majorare de un punct procentual, față de anul anterior, a ponderii respondenților la nivel global care sunt de părere că creșterea economică globală se va accentua în următoarele 12 luni (și de patru puncte procentuale în cazul omologilor din Europa Centrală și de Est și, respectiv, cinci puncte a celor din România).

Astfel, anul acesta 77% dintre respondenții la nivel global sunt încrezători în perspectivele de îmbunătățire a evoluției Produsului Intern Brut (PIB) la nivel mondial, cu 55 de puncte procentuale peste nivelul din 2020, când peste jumătate dintre directorii generali erau pesimiști în această privință. Este cel mai mare procent înregistrat din 2012 încoace, cu 20 de puncte procentuale mai mare decât precedentul record (57%) înregistrat în ediția din 2018 a studiului.

Este de remarcat faptul că redresarea economică post-pandemie are o natură asimetrică, între diferitele teritorii participante la studiu. Astfel, directorii executivi din India, Japonia și Marea Britanie sunt mai încrezători decât erau în ediția precedentă a studiului cu privire la perspectivele de creștere a economiei globale. La polul opus, optimismul liderilor

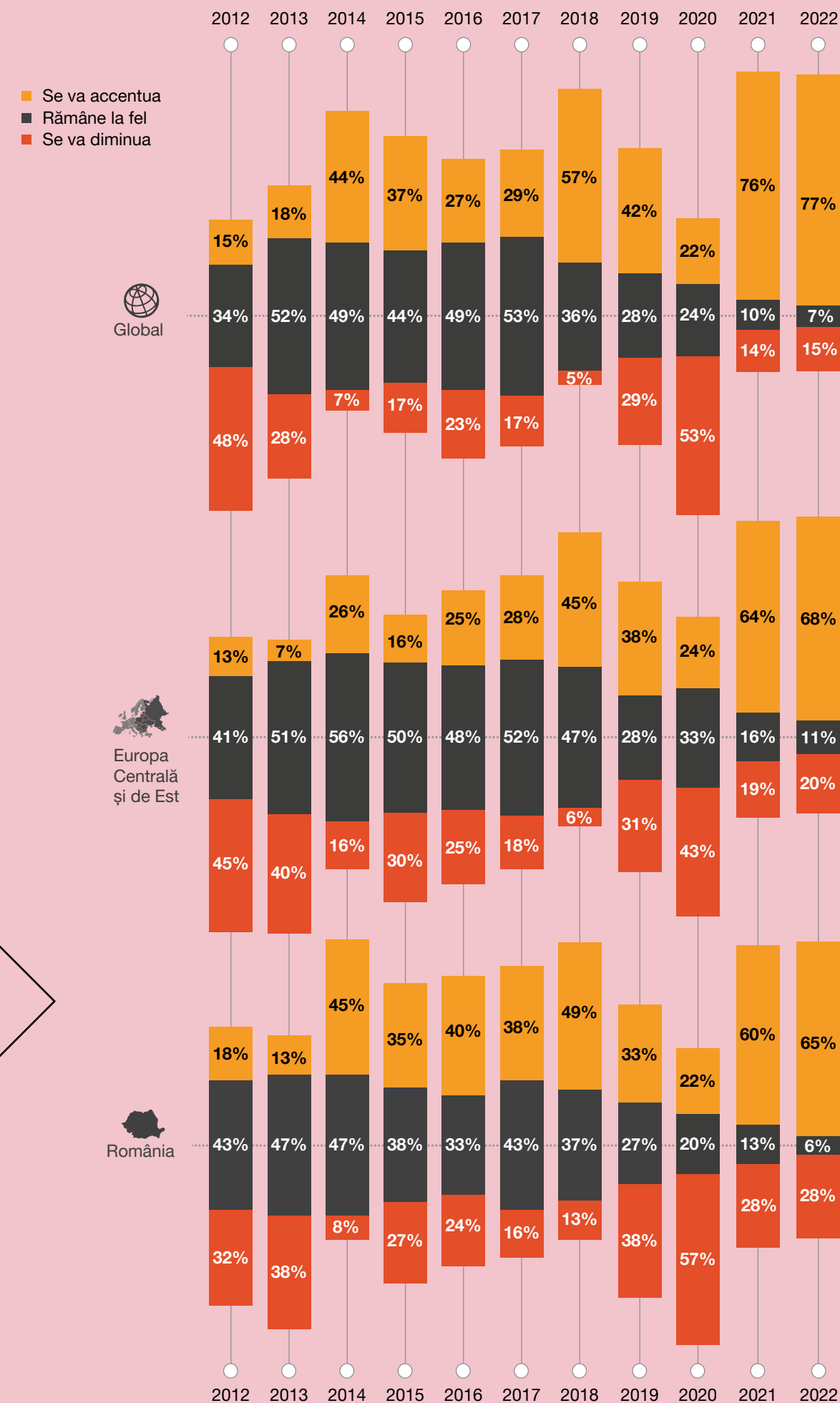
de afaceri din Brazilia, China, Germania și Statele Unite ale Americii a scăzut comparativ cu anul trecut. China și S.U.A., de exemplu, și-au revenit mai repede decât restul țărilor din șocul determinat de pandemie, iar acum trebuie să facă față inflației și întreruperilor din lanțul de aprovizionare. Ambele țări se confruntă, de asemenea, cu un deficit al forței de muncă: în China, schimbările demografice și șomajul structural se accentuează, iar în S.U.A. se discută tot mai mult despre fenomenul demisiilor în masă („great resignation”) și pensionarea anticipată.

La fel ca în urmă cu un an, directorii de companii din Europa Centrală și de Est manifestă un optimism mai prudent, comparativ cu omologii la nivel global și din celelalte regiuni ale lumii, în ceea ce privește îmbunătățirea perspectivelor economice mondiale, 68% dintre aceștia anticipând o accentuare a creșterii PIB global în 2022.

Sentimentul de optimism conservator privind evoluția economiei globale este împărtășit și de directorii generali din România. Deși mai rezervați în previziuni, la fel ca în ultimii doi ani, decât omologii lor din regiune și la nivel global, încrederea crește și în rândul respondenților din România. 65% dintre aceștia estimează o îmbunătățire a creșterii PIB global în acest an, comparativ cu 60% în ediția precedentă a studiului și 22% în cea din 2020.

Un nou record al procentului directorilor generali care previzionează o economie globală mai puternică

Cum credeți că va evolua creșterea economică globală în următoarele 12 luni?



Creșterea economiei naționale – încrederea în privința viitorului temperată de contextul geopolitic actual

Criza globală din ultimii doi ani cauzată de pandemie, care a declanșat recesiunea economică în 2020, criza energetică și inflația de două cifre procentuale în 2021, păreau să se apropie de final în 2022. Optimismul companiilor privind economia globală confirma acest lucru la începutul anului, fiind estimată o creștere economică mai mare decât cu un an înainte – când deja nivelul de încredere atinsese cote record.

În ciuda numeroaselor incertitudini și tensiuni, directorii generali din Europa Centrală și de Est dau dovadă de un grad remarcabil de optimism atunci când vine vorba de evoluția propriilor economii naționale. Procentul liderilor de afaceri din regiune care declară că se așteaptă la un an mai bun pentru economiile țărilor lor (70%) este însă mai mic decât al omologilor la nivel global (75%). Se observă faptul că directorii de companii din Europa Centrală și de Est, spre deosebire de omologii la nivel global, au un nivel de încredere ușor mai mare în ceea ce privește creșterea propriilor economii, față de cea a economiei globale.

Ultimul deceniu a fost cea mai bună perioadă economică a României, cu o creștere a Produsului Intern Brut de la 130 de miliarde de euro la 240 de miliarde, a salariului mediu de 2,4 ori și cu o inflație cumulată de 23%. În 2021, economia țării noastre a recuperat căderea din 2020, iar 2022 venea cu perspective foarte optimiste.

În octombrie-noiembrie 2021, când au fost realizate interviurile, deși se confruntau cu efectele generate de pandemie, volatilitatea cauzată de inflația în creștere, criza energetică și întreruperile lanțurilor de aprovizionare, directorii executivi din țara noastră porneau către 2022 de la premise optimiste – deși mai rezervați decât omologii la nivel global și regional. Astfel, în România, majoritatea directorilor de companii (59%) considerau atunci că Produsul Intern Brut național își va accentua creșterea în 2022. De remarcat însă că pentru liderii de afaceri din România gradul de încredere în privința ritmului de creștere a economiei naționale este mai mic decât în cazul economiei mondiale.

Odată cu izbucnirea războiului din Ucraina, așteptările de creștere s-au temperat, iar previziunile instituțiilor internaționale privind PIB global și local au accentuat anxietatea din mediul economic. Fondul Monetar Internațional (FMI) și-a revizuit recent estimările: +2,2% pentru economia României (față de 4,8% anterior) și o inflație medie anuală de 9,3%,

care în 2023 ar urma să scadă până la 4%. Ritmul de creștere anunțat de FMI este mai mare decât cel al Băncii Mondiale, care se așteaptă la un avans al PIB național de doar 1,9%.

În aceste condiții, după începerea conflictului din Ucraina, optimismul directorilor generali din țara noastră cu privire la evoluția economiei românești s-a estompat. Procentul celor care mizează pe o accelerare a creșterii PIB național scade puternic, până la 34%, în timp ce ponderea respondenților care se așteaptă la o încetinire a creșterii economice se dublează, de la 26% la 54%.

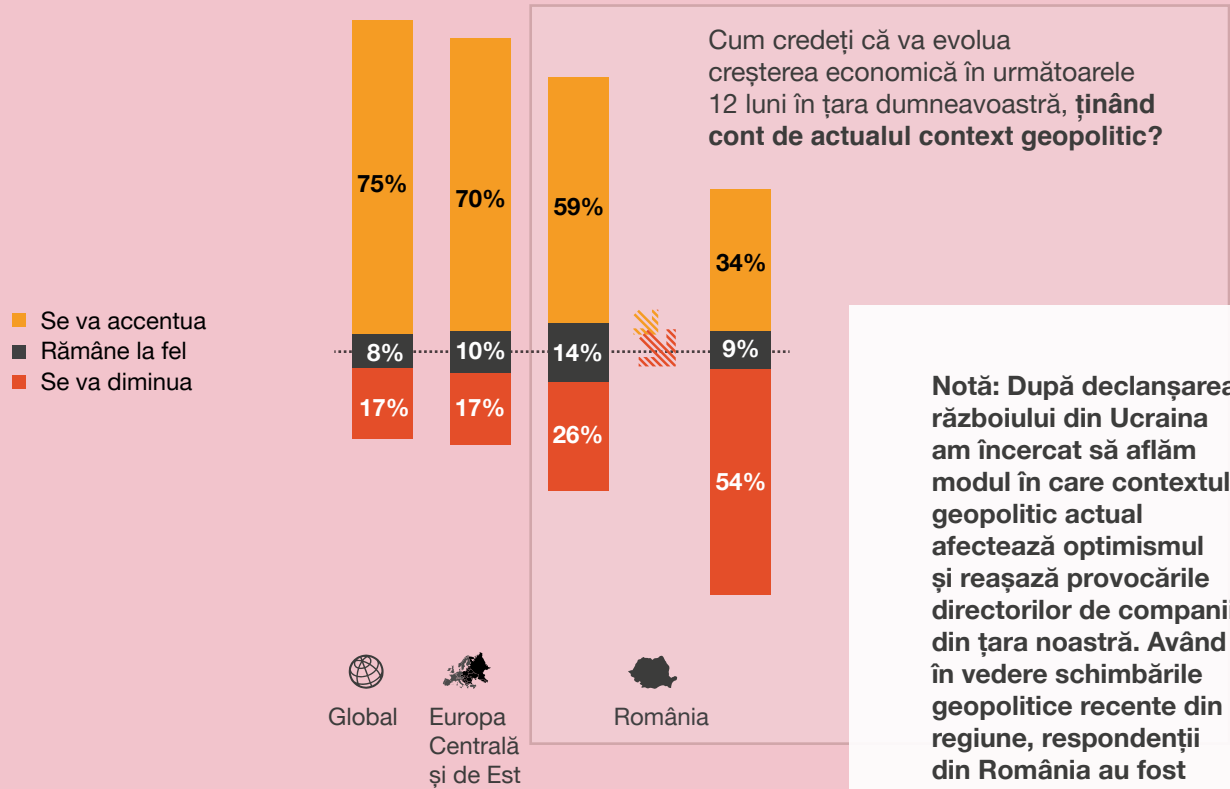
În ultimul deceniu s-au succedat multe șocuri – de la criza financiară, la pandemie –, însă modul în care au apărut și s-au juxtapus în ultimii doi ani nu se poate compara cu nicio perioadă anterioară, pentru că au devenit mai complicat de absorbit și de gestionat.

Scade optimismul cu privire la performanța organizațiilor din România pe fondul conflictului geopolitic

În general, încrederea liderilor de afaceri în evoluția veniturilor companiilor pe termen scurt și mediu se menține la cote înalte, în concordanță cu optimismul privind accelerarea ritmului de creștere a economiei globale și a economiilor naționale.

Proгноze mai pesimiste în privința evoluției economiei românești după declanșarea războiului din Ucraina

Cum credeți că va evolua creșterea economică în următoarele 12 luni în țara dumneavoastră?



Notă: După declanșarea războiului din Ucraina am încercat să aflăm modul în care contextul geopolitic actual afectează optimismul și reazăază provocările directorilor de companii din țara noastră. Având în vedere schimbările geopolitice recente din regiune, respondenții din România au fost rugați să-și actualizeze răspunsurile la patru întrebări. În perioada 24 martie - 8 aprilie 2022, au fost înregistrate 35 de răspunsuri.

La nivel global, 85% dintre directorii generali se declară extrem, foarte sau oarecum încrezători în performanța viitoare și în perspectivele de dezvoltare ale propriilor companii. Diferențele în modul în care industriile sunt afectate de crize se reflectă în nivelul de încredere manifestat de directorii de companii din diferite domenii de activitate, existând variații semnificative de la un sector la altul. Ușor de intuit, cei mai optimiști sunt liderii firmelor de private equity și ai companiilor de tehnologie, ambele sectoare beneficiind în continuare de fluxuri mari de capital, datorită condițiilor financiare favorabile care predomină în majoritatea economiilor avansate. La polul opus, se află directorii din industria auto și din sectorul hotelier, de ospitalitate și agrement, care se confruntă cu deficitul de semiconductori și, respectiv, cu efectele persistente ale pandemiei asupra călătoriilor.

În Europa Centrală și de Est, optimismul în privința creșterii economice se reflectă în modul în care liderii de afaceri evaluează performanța viitoare a organizațiilor. Astfel, directorii generali din regiune împărtășesc în general punctul de vedere al omologilor la nivel global: 84% dintre respondenții din Europa Centrală și de Est se declară extrem, foarte sau oarecum încrezători în perspectivele propriilor companii de a-și majora veniturile în următoarele 12 luni.

Similar, 87% dintre directorii generali din România au un nivel ridicat de încredere în capacitatea organizațiilor pe care le conduc de a genera venituri în creștere în 2022. Această percepție arată că foarte multe afaceri sunt solide, au condiții prielnice de dezvoltare, se îndreaptă în direcția corectă și se așteaptă la venituri mai mari în acest an, în ciuda unui context economic și politic extrem de dificil. Într-adevăr, în fața tuturor transformărilor și provocărilor, companiile din România au reacționat și acționat surprinzător de bine în acești ultimi doi ani, demonstrând că un număr mare de organizații, fie că este vorba de cele multinaționale sau antreprenoriale, se dovedesc a fi reziliente și mature.

Cu toate acestea, războiul din Ucraina își pune amprenta asupra încrederii directorilor generali din țara noastră și în ceea ce privește capacitatea propriilor companii de a-și spori veniturile în următoarele 12 luni. Astfel, doar 20% dintre respondenți se declară extrem sau foarte încrezători în posibilitatea de majorare a cifrei de afaceri (procent în scădere de la 54%), în timp ce alți 49% dintre aceștia sunt oarecum încrezători în perspectiva unui an mai bun.

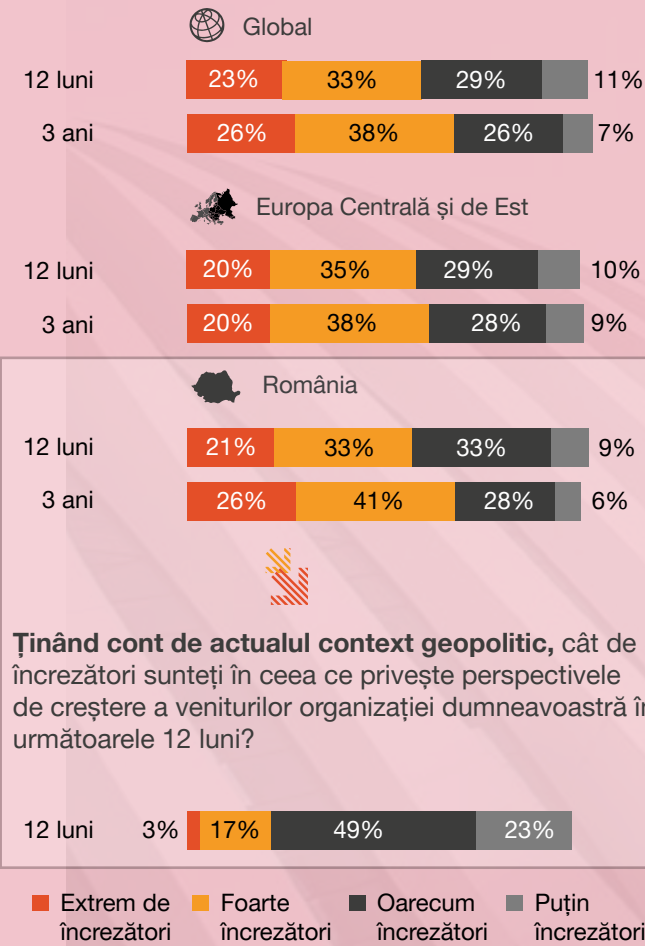
Dacă se extinde la trei ani orizontul de timp analizat, per ansamblu se remarcă o majorare a nivelului de încredere a liderilor de afaceri (la nivel global, regional și în țara noastră). În

general, directorii de companii se așteaptă la o revenire treptată a creșterii organizațiilor, cu orizonturi diferite de o țară la alta și de la o industrie la alta.

Totodată, companiile trebuie să se întrebe dacă reușesc să răspundă așteptărilor mai largi ale societății și dacă eforturile lor generează încredere. În fond, opinia publică dorește ca liderii de afaceri să se ocupe de anumite probleme societale la fel de atent cum gestionează propriile bilanțuri.

Circa șapte din zece directori generali își exprimă încrederea în perspectivele de creștere a veniturilor propriilor organizații în următoarele 12 luni, în ciuda diverselor turbulențe ale mediului extern

Cât de încrezători sunteți în ceea ce privește perspectivele de creștere a veniturilor organizației dumneavoastră în următoarele 12 luni și în următorii trei ani?



Planurile de dezvoltare dincolo de granițele naționale – privind mai aproape de casă pentru oportunitățile de creștere

În privința celor mai importante piețe pentru dezvoltarea afacerilor, în percepția directorilor generali la nivel global, ordinea primelor patru țări este aceeași cu cea din ediția precedentă. Statele Unite ale Americii rămân, de departe, cea mai bună piață pentru creștere (menționată de 41% dintre respondenți, de la 35% în ediția precedentă) – continuând să-și mărească avantajul față de China, situată pe locul al doilea, la o distanță considerabilă (27%, în scădere ușoară, cu un punct procentual). Cele două super-puteri economice sunt urmate de Germania – căreia 18% dintre liderii de afaceri îi acordă prioritate când vine vorba de stimularea creșterii pentru propriile companii (față de 17% anul trecut) – și de Regatul Unit (17%, în creștere de la 11% în 2021). Similar ultimelor două ediții ale studiului, în 2022 Rusia nu face parte din top zece al țărilor considerate motoare de creștere.

Din punct de vedere al oportunităților de extindere a afacerilor, directorii generali din Europa Centrală și de Est preferă, în general, piețele mai apropiate din punct de vedere geografic. Logistica și operațiunile globale devin tot mai dificil de gestionat, astfel încât se observă o reasezare a lanțurilor de aprovizionare și a piețelor de desfacere din regiune. În condițiile unor perturbări din ce în ce mai mari ale fluxurilor de mărfuri, apropierea de furnizori și de clienți ar putea ajuta companiile să se dezvolte mai ușor.

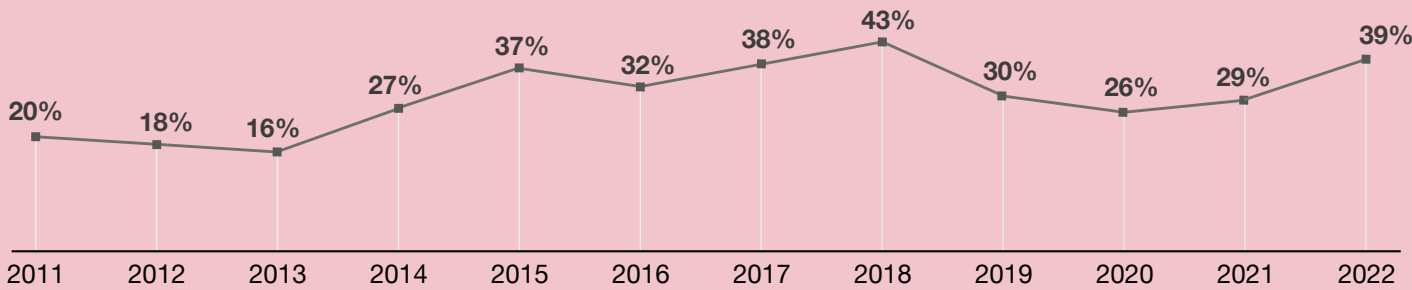
Germania nu doar că rămâne liderul detașat în topul piețelor cheie, dar crește în preferințele respondenților cu 10 puncte procentuale față de 2021, atât în Europa Centrală și de Est, cât și în România, fiind indicată drept destinație favorită pentru exporturi de către 38% dintre liderii de afaceri din regiune și, respectiv, 39% în România.

La fel ca la nivel global, și în Europa Centrală și de Est ordinea primelor trei clasate rămâne aceeași ca în ediția precedentă a studiului. Directorii de companii din regiune manifestă din nou un interes mai mare pentru economiile Germaniei și Statelor Unite. Importanța percepută a Germaniei crește în detrimentul S.U.A. și China, care înregistrează o scădere față de procentajul de anul trecut. Astfel, 19% dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est menționează S.U.A. (clasate pe locul al doilea, la fel ca în urmă cu un an), cu patru puncte procentuale sub nivelul din 2021.



Germania rămâne cea mai importantă piață pentru perspectivele de creștere a companiilor din România

Procentul directorilor generali din România care nominalizează Germania ca fiind una din cele mai importante trei țări pentru perspectivele generale de dezvoltare a companiei în următoarele 12 luni



China se menține pe poziția a treia, în scădere de la 18% anul trecut la 12% în 2022. Pe locul al patrulea, la egalitate (menționate de 11% dintre respondenți), se află Regatul Unit (în creștere de la 7% anul trecut) și Rusia – față de care interesul directorilor generali din regiune scade, de la 15% în ediția anterioară. România reintră în top zece al destinațiilor preferate pentru perspectivele generale de dezvoltare a companiilor din Europa Centrală și de Est (după ce în 2020 ocupase locul cinci).

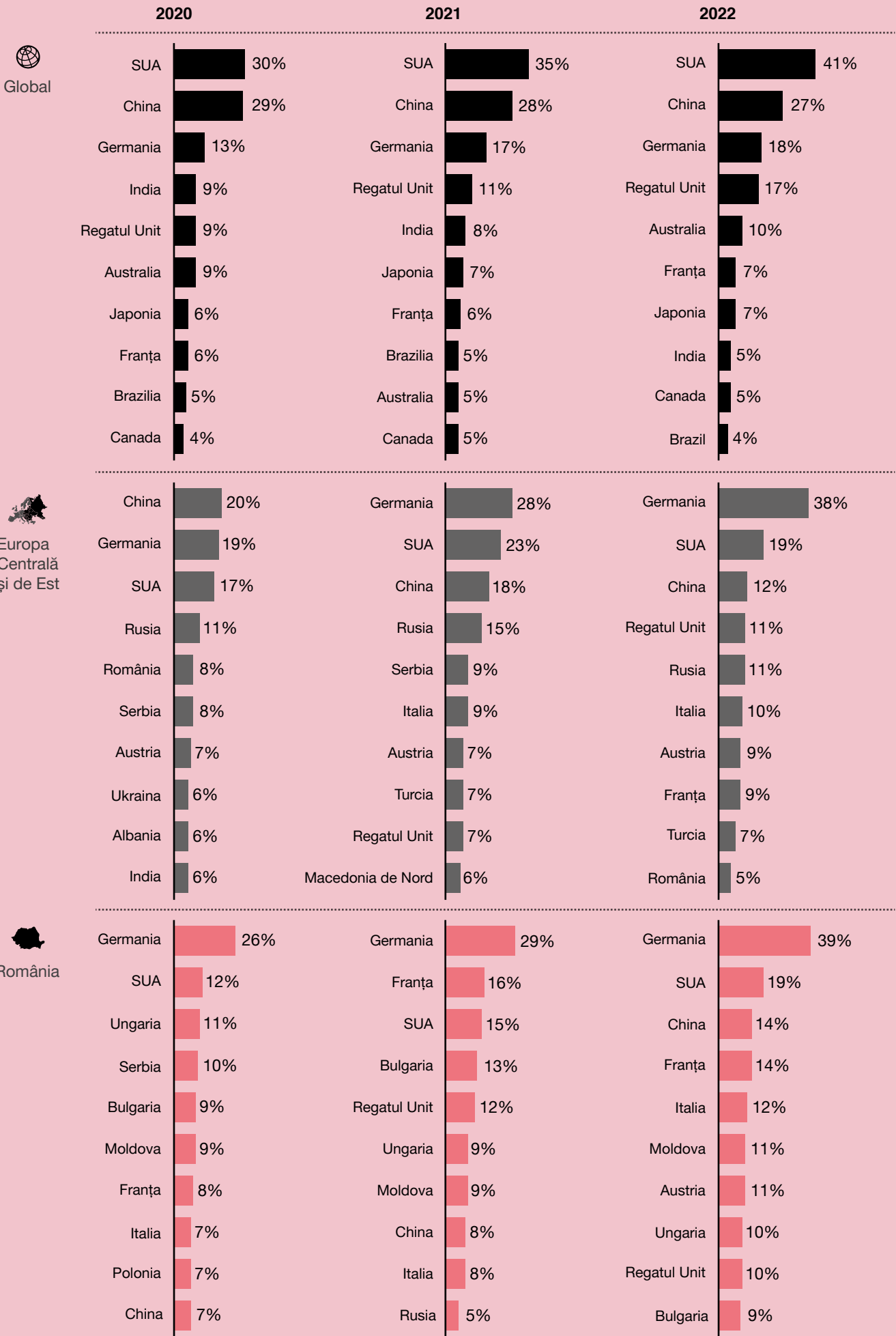
În comparație cu studiul de anul trecut, se pot observa schimbări în privința țărilor în care directorii generali din România doresc să crească afacerile propriilor organizații. Orientarea către piețe mai apropiate ar putea oferi companiilor din țara noastră perspective mai sigure de dezvoltare, având în vedere că întreruperile în lanțurile logistice au îngreunat operațiunile la nivel global în ultimii

ani. Însă liderii de organizații din România percep oportunități de creștere și extindere ale afacerilor atât pe piețele din apropierea „casei”, cât și pe cele îndepărtate. Astfel, comparativ cu anul trecut, importanța percepută a Statelor Unite și a Chinei a crescut pentru companiile din țara noastră, concomitent cu cea a unor piețe din Europa - Italia, Austria și Moldova.

Pentru liderii de afaceri din România, Germania rămâne de ani buni cea mai atractivă țară în privința oportunităților de creștere pentru companiile lor. Astfel, cei mai mulți directori generali (39%) plasează Germania pe primul loc în topul piețelor cu cel mai mare potențial pentru dezvoltare. Se păstrează încrederea liderilor de afaceri pentru Statele Unite, care se clasează pe locul secund, fiind menționate de 19% dintre respondenții din România, peste nivelul din 2021, de 15%. Liderii de afaceri din țara noastră își reîndreaptă atenția către China, care urcă pe locul trei, selectată de 14% dintre directori, la egalitate cu Franța. Italia (12%) urcă pe locul cinci în topul țărilor luate în considerare de directori atunci când caută soluții de extindere și majorare a veniturilor. Clasamentul este completat de Austria și Moldova (fiecare cu 11%), urmate de Ungaria și Regatul Unit (ambele cu 10%) și Bulgaria (9%). Rusia iese anul acesta din top zece al destinațiilor considerate propice pentru dezvoltare de către directorii de companii din țara noastră.

În 2022, Germania, Statele Unite și China ocupă podiumul în clasamentul țărilor care generează creștere pentru companii, realizat pe baza răspunsurilor directorilor generali din România – aceste țări fiind considerate, la fel ca în ultimii ani, cele mai relevante destinații pentru dezvoltare și de către omologii la nivel global și regional

Care sunt cele mai importante țări (altele decât cele în care vă desfășurați activitatea) pentru perspectivele de creștere a veniturilor companiei dumneavoastră în următoarele 12 luni?



Inside the mind of the CEO



Sergiu Oprescu
Președinte Executiv al Alpha Bank România
și Director General al Rețelei Internaționale Alpha Bank

Cu toată incertitudinea, estimăm că economia are capacitatea să crească și anul acesta

Traversăm o perioadă complicată, la finalul unei pandemii și la începutul unui război, care afectează economia și afacerile. Care sunt așteptările dumneavoastră. În privința economiei locale pentru acest an? Cum credeți că vor afecta aceste evoluții industria bancară?

Cu toată incertitudinea ce planează asupra impactului pe care războiul îl va avea asupra creșterii economice, estimăm că economia are capacitatea să crească și anul acesta, dar într-un ritm mai lent decât anul trecut. Motoarele de creștere ar fi: implementarea Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR) cu accesarea fondurilor europene alocate, ridicarea restricțiilor impuse de pandemie în ultimii doi ani și creditarea economiei. Este un semn bun faptul că jaloanele și țintele prevăzute în cadrul PNRR pentru primul trimestru au fost îndeplinite. Totodată, sistemul bancar este solid, bine capitalizat și lichid și va continua să sprijine economia, cum a făcut-o și în pandemie.

Pe de altă parte, așteptările sunt ca inflația să fie ridicată, ceea ce va afecta puterea de cumpărare a consumatorilor. Iar creșterea dobânzilor ca modalitate de ancorare a așteptărilor inflaționiste va pune o presiune suplimentară pe debitori.

În acest context care credeți că ar putea fi principala oportunitate pentru creșterea companiei dumneavoastră, în acest an, dar care ar fi cel mai mare risc?

Vedem oportunități în zona creditării companiilor prin programele de garanții guvernamentale deja consacrate și a celor nou lansate în acest an, a creditării achizițiilor de locuință și în continuarea procesului de transformare digitală.

În România se menține nevoia de locuințe, fie că vorbim despre cei care își cumpără prima casă, fie despre cei care doresc o calitate mai ridicată a condițiilor de locuit prin creșterea dimensiunii spațiului pe care îl au la dispoziție sau prin îmbunătățirea eficienței energetice a locuinței. Suntem țara europeană cu cea mai

mare pondere a populației care trăiește în locuințe supraaglomerate, iar în contextul creșterii prețurilor energiei, eficiența energetică va deveni un obiectiv prioritar pentru majoritatea gospodăriilor populației.

Provocările sunt legate de creșterea prețurilor la energie și materii prime, iar războiul creează o presiune suplimentară asupra unor producători din sectorul industrial (Rusia deține 20% din exportul global de vanadiu, cobalt, paladiu - metale folosite la producerea imprimantelor 3D, a dronelor, în robotică sau la producerea semiconducătorilor).

Cum ar trebui să-și adapteze băncile strategiile de business la noile condiții de piață?

Așa cum pandemia a grăbit digitalizarea, criza energetică va grăbi tranziția către producerea și utilizarea energiei regenerabile. Atât la nivelul gospodăriilor populației, cât și la nivelul companiilor, preocuparea va fi reducerea consumului de energie și a emisiilor de carbon asociate, iar băncile vor finanța acest proces.

De când aveți rolul executiv, care este lecția cu cea mai mare semnificație pe care ați învățat-o și pe care ați vrea să le-o transmiteți altor lideri de companii?

În perioadele cu grad mare de incertitudine și impredictibilitate se navighează ca în vreme de ceață și vizibilitate redusă - cu atenție sporită la poziționare, dar și la direcția și viteza de deplasare, pentru a ajunge în siguranță la destinație.

Mersul economiei este ciclic, cu expansiuni și recesiuni, iar pentru ca o afacere să prospere este nevoie ca acumulările din perioadele de creștere să depășească pierderile din perioadele de recesiune. Este important ca deciziile pentru finanțările care se întind pe mai mulți ani să țină cont de ciclicitatea economică, astfel încât atât optimismul din perioadele de boom, care tinde să subvalueze riscurile, cât și pesimismul din perioadele de criză, care tinde să supradimensioneze riscurile, să fie moderate. Cu alte cuvinte, este bine ca intermedierea financiară să încorporeze un oarecare grad de anticiclicitate, pentru ca evoluția economică să poată fi mai lină în ciuda diverselor șocuri care îi afectează parcursul.

Precauție în fața amenințărilor

Multiplele provocări pe care directorii de organizații le percep în acest an reflectă volatilitatea continuă a problemelor actuale ale societății și a celor care se întrevăd la orizont. Deși prudența în fața amenințărilor tot mai mari poate fi considerată o reacție firească, ea nu ar trebui să îi împiedice pe liderii de afaceri să ia măsuri curajoase de transformare.

Securitatea cibernetică, criza sanitară și volatilitatea macroeconomică ocupă primele locuri în topul amenințărilor la adresa creșterii afacerilor

Dincolo de optimismul în privința perspectivelor de creștere a economiei și a propriilor companii, se poate identifica o preocupare comună și în creștere în rândul directorilor executivi față de provocările care par mai complexe decât în anii precedenți, pe măsură ce organizațiile se străduiesc să se adapteze la noua normalitate. Dacă în ultimii doi ani omenirea s-a concentrat cu predilecție pe gestionarea pandemiei, iată că în acest an crizele se suprapun – sanitară, economică, militară. În acest context destul de turbulent, nu trebuie uitate celelalte probleme globale ale ultimelor decenii – de exemplu, foametea și lipsa accesului la educație în țările subdezvoltate sau daunele iremediabile asupra mediului. Echilibrul între optimism și anxietate rămâne precar și anul acesta.

În topul îngrijorărilor liderilor de afaceri la nivel global, securitatea cibernetică depășește în 2022 pandemia – principala provocare în anul trecut. Creșterea semnificativă a incidentelor de securitate informatică din ultimii ani și digitalizarea accelerată din toate sectoarele de activitate propulsează riscurile cibernetice pe primul loc în topul amenințărilor percepute la adresa perspectivelor de dezvoltare a afacerilor de către directorii de companii la nivel global. Aproape jumătate (49%) dintre respondenți se declară extrem sau foarte preocupați de faptul că potențialele atacuri

cibernetice le-ar putea submina atingerea obiectivelor financiare și de creștere în următoarele 12 luni. Urmează, la mică distanță, situația sanitară globală (menționată de 48% dintre directorii generali). Volatilitatea macroeconomică (43% dintre respondenți) ocupă locul al treilea. Pe de altă parte, schimbările climatice și inegalitatea socială (legată de gen, rasă și etnie, situație materială) par să reprezinte, pe termen scurt, provocări mai puțin importante la adresa creșterii veniturilor, fiind mai slab corelate cu obiectivele de vânzări și crearea de valoare – în ciuda faptului că, tot mai des, companiile se confruntă cu presiuni în creștere din partea autorităților de reglementare, a organizațiilor neguvernamentale și a altor părți interesate în legătură cu daunele asupra mediului.

În Europa Centrală și de Est, ecourile pandemiei încă se simt foarte mult în mintea directorilor generali. Riscurile legate de sănătate (pandemii, boli cronice, sănătatea mintală) reprezintă, la fel ca în urmă cu un an, cea mai mare îngrijorare a liderilor de afaceri, fiind menționate de 53% dintre respondenții din regiune – în condițiile în care pandemia, în mod oficial, nu a fost declarată închisă. Acestea sunt urmate de volatilitatea macroeconomică (selectată de 48% dintre liderii de afaceri) și de securitatea cibernetică (40%).

În România, 51% dintre directorii generali se declară extrem sau foarte preocupați de volatilitatea macroeconomică (fluctuația creșterii PIB, inflație, șomaj). La mică distanță, pe al doilea loc pe agenda liderilor de afaceri din țara noastră, se află riscurile pandemice (menționate de 49% dintre respondenți), urmate de securitatea cibernetică (43%). Procentajele sunt mai mici în ceea ce privește schimbările climatice (31%) și conflictele geopolitice

(19%) – incluzând disputele legate de resurse și comerț, terorism, violență interstatală.

Pe lângă evoluțiile majore din plan economic și social, alți factori cu impact puternic au determinat schimbări semnificative în ultimii ani: tehnologia, forța de muncă, riscurile cibernetice, politicile de mediu și sustenabilitate, presiunea reglementatorilor. Prin urmare, percepția liderilor de companii că navighează într-un mediu extrem de volatil ce determină re poziționări rapide nu este deloc surprinzătoare. Astfel, se poate observa cum directorii generali și-au ajustat opiniile și, implicit, agendele, nu doar în ultimul an, ci și în ultimele două luni. Așa cum era de așteptat, războiul din Ucraina a reasezat

lista preocupărilor și a influențat percepția directorilor executivi.

Chiar și după începerea războiului din Ucraina, volatilitatea macroeconomică rămâne cea mai acută amenințare în opinia liderilor de afaceri din România. 54% dintre directorii generali din țara noastră se declară extrem sau foarte preocupați de acest risc (în ușoară creștere, de la 51%). Pe locul secund, urcă conflictele geopolitice: ponderea respondenților care afirmă că sunt extrem sau foarte îngrijorați de acest pericol s-a dublat, ajungând la 43%. Securitatea cibernetică rămâne pe poziția a treia, menționată de 31% dintre directorii de companii (în scădere de la 43%). Pe de altă parte, amenințarea pandemică scade din intensitate, doar 17% dintre liderii de organizații din țara noastră spunând că sunt extrem sau foarte preocupați (în scădere de la 49%), în timp ce alți 40% manifestă o oarecare îngrijorare în privința acestui pericol.

În percepția directorilor generali din România, volatilitatea macroeconomică devansează anul acesta situația sanitară și securitatea cibernetică în topul factorilor de risc

Cât de îngrijorați sunteți în legătură cu următoarele amenințări globale care au un impact negativ asupra companiei dumneavoastră în următoarele 12 luni?



Accelerarea digitalizării a crescut expunerea la riscurile de securitate cibernetică

Ca reacție la impactul pandemiei în ceea ce privește munca la distanță și schimbările de comportament ale clienților, multe organizații au „comprimit” ani de transformare digitală în luni, ceea ce le-a modificat profilul de risc în materie de securitate cibernetică (inclusiv hacking și dezinformare).

Hackerii nu au pierdut timpul, exploatând la maxim noii vectori de atac care au apărut odată cu creșterea numărului de conexiuni, dispozitive, aplicații și date. Numeroase organizații la nivel global au raportat că au fost afectate de programe malware ca urmare a actualizărilor de software, atacuri asupra lanțului de aprovizionare și compromiterea e-mailurilor. De asemenea, cererile de „ransomware” – și plățile aferente – sunt în creștere. Atacatorii cer de obicei o sumă pentru a furniza o cheie digitală de deblocare a fișierelor sau serverelor pe care le-au criptat și o răscumpărare separată pentru a nu distribui datele pe care le-au furat – sumele solicitate atingând uneori ordinul a zeci de milioane de dolari. Astfel, intensificarea și agresivitatea atacurilor informatice din ultimii ani au generat pierderi exponențial mai mari pentru companii decât în trecut.



Mihai Anița
Lider Servicii de Audit
PwC România

„Într-o lume complexă, în care nivelul de digitalizare crește de la o zi la alta, este esențial ca obiectivele de afaceri să includă și strategii de securitate cibernetică, iar unele organizații au început deja să se concentreze pe prioritizarea securității informatice și a confidențialității datelor în lista de obiective operaționale vitale pentru afaceri, pe crearea unor echipe interfuncționale de supraveghere, pe includerea criteriilor de securitate în deciziile privind achizițiile de echipamente și servicii și lansările de produse, dar și pe reducerea complexității prin măsuri precum consolidarea furnizorilor, pentru a minimiza vulnerabilitățile.”

Impactul potențial al factorilor de risc asupra afacerilor

Directorii generali sunt preocupați de impactul pe termen scurt al amenințărilor cu care se confruntă, îndeosebi de cel asupra generării de venituri. Astfel, întrebați cum ar putea fi afectate afacerile lor de către aceste amenințări în următorul an, directorii de companii consideră, în general, că majoritatea factorilor de risc – amenințările cibernetice, cele legate de sănătate, volatilitatea macroeconomică, schimbările climatice și conflictele geopolitice – ar putea inhiba în mod special capacitatea organizației de a-și vinde produsele și serviciile (inclusiv marketing și distribuție).

În schimb, când vine vorba despre amenințarea legată de inegalitățile sociale, cei mai mulți directori generali se tem că aceasta ar putea perturba cel mai mult organizația în demersul său de a atrage și păstra persoanele cu abilități cheie (inclusiv reputația, recompensele și beneficiile, cultura). Preocuparea cu privire la capacitatea de atragere și retenție a talentelor este strâns legată, în percepția directorilor intervievați, și de riscurile legate de sănătate.

Există un larg consens în rândul directorilor executivi că riscurile cibernetice ar putea inhiba inovarea (inclusiv cercetare și dezvoltare, tehnologie, procese, colaborare, creativitate).

Este interesant de observat că, în general, liderii de companii par relativ mai puțin îngrijorați de faptul că amenințările analizate vor inhiba capacitatea organizației de a atrage capital (inclusiv costul capitalului, sursele de finanțare, raportarea și respectarea normelor legale).

De remarcat că atât liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est, cât și omologii lor din România, sunt de părere că cel mai important impact potențial al schimbărilor climatice este reprezentat mai degrabă de reducerea capacității companiilor de a dezvolta noi produse sau servicii (inclusiv aprovizionarea și cumpărarea materialelor și materiilor prime; producția). De asemenea, limitarea aceluiași proces de creare a produselor și serviciilor este perceput de directorii generali din țara noastră drept principalul rezultat nedorit și în cazul amenințărilor cibernetice.

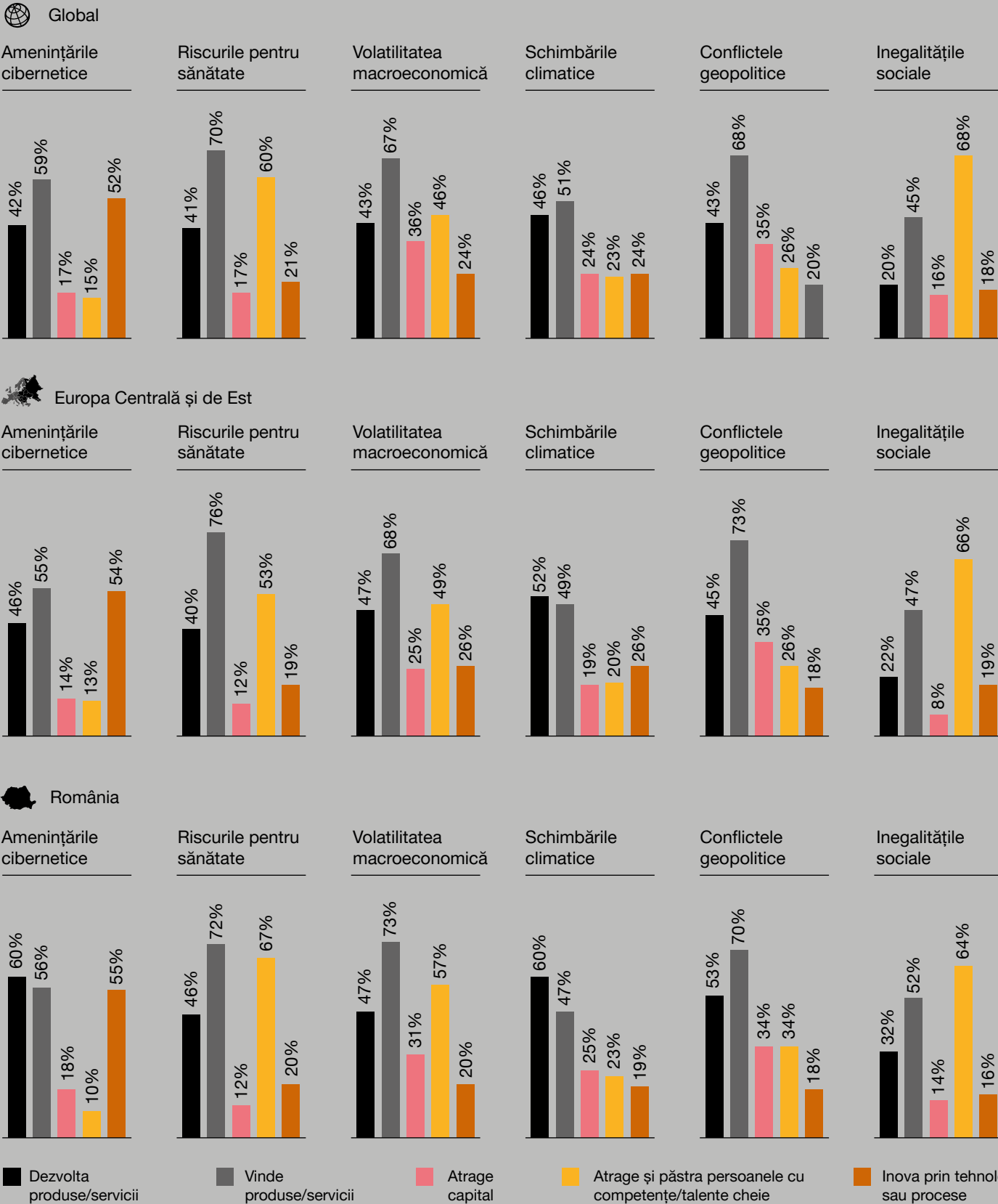
Războiul din țara vecină nu schimbă prea mult impactul potențial al contextului geopolitic asupra afacerilor perceput de către directorii generali din România. Ei continuă să se teamă că acest factor de risc le-ar putea afecta în primul rând vânzările, apoi, în egală măsură, capacitatea de a dezvolta produse sau servicii și de a atrage capital accesibil.

Liderii de organizații recunosc, în general, importanța tuturor posibilelor efecte ale amenințărilor cu care se confruntă, însă pentru anumite aspecte afișează niveluri relativ mai scăzute de îngrijorare, din cauza presiunii majore resimțite în legătură cu creșterea vânzărilor

Cum anticipați că ar putea fi afectată compania dumneavoastră de aceste amenințări în următoarele 12 luni? Acesta ar putea inhiba capacitatea companiei noastre de a...

Notă: Respondenții au putut alege maxim trei variante de răspuns. Baza de respondenți pentru această întrebare este reprezentată de cei care au declarat „Extrem de îngrijorat”, ”Foarte îngrijorat” sau „Oarecum îngrijorat” la întrebarea ”Cât de îngrijorați sunteți în legătură cu următoarele amenințări globale care au un impact negativ asupra companiei dumneavoastră în următoarele 12 luni?”

În aceste vremuri caracterizate de o incertitudine accentuată, afacerile joacă în mod clar un rol important în atenuarea efectelor amenințărilor cu care se confruntă omenirea. Acționând în această direcție, directorii de companii și-ar putea consolida rolul de lider, iar organizațiile pe care le conduc ar putea avea un impact mai mare în societate.



Cum anticipați că ar putea fi afectată compania dumneavoastră de **contextul geopolitic** în următoarele 12 luni? Acesta ar putea inhiba capacitatea companiei noastre de a...

Notă: Respondenții au putut alege maxim trei variante de răspuns.



Schimbările climatice și angajamentele de decarbonizare – o prioritate?

Rezultatele generale ale studiului demonstrează o schimbare de mentalitate – liderii de afaceri încep să înțeleagă rolul pe care trebuie să-l joace în societate și angajamentele pe care trebuie să și le asume pentru a evita, sau măcar atenua, potențialele efecte nefaste ale amenințărilor globale, precum schimbările climatice.

Determinare în abordarea provocărilor societale globale și în asumarea angajamentelor de decarbonizare

Este posibil, în această perioadă dificilă pentru societate, ca anumite aspecte legate de mediu să nu fie percepute drept o amenințare imediată la adresa afacerilor, însă dacă acestea nu sunt gestionate în mod corespunzător pe termen scurt ar putea cauza probleme majore în viitor. În acest context, schimbarea de paradigmă în direcția unei dezvoltări durabile ar putea determina acțiunile viitoare ale liderilor de organizații și ar da speranța unei perspective mai progresiste.

27% dintre directorii generali din România afirmă că și-au asumat un angajament de neutralitate în ceea ce privește emisiile de dioxid de carbon, procent apropiat de cel înregistrat în Europa Centrală și de Est și la nivel global (26%). Angajamentul de a deveni neutru din punct de vedere al emisiilor de dioxid de carbon este îndeplinit atunci când se reduc la zero emisiile de gaze cu efect de seră (de exemplu, prin achiziționarea de credite de carbon).

Când vine vorba despre un angajament mai ambițios – și anume net-zero (reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră până aproape de zero și eliminarea emisiilor inevitabile rămase) – ponderea respondenților din țara noastră care se pot lăuda că l-au formalizat este mai mică, de 19%. Procentul este egal cu cel înregistrat în regiune, însă ușor sub cel al omologilor la nivel global (22%). În același timp, alți 30% dintre directorii de companii din România spun că organizațiile pe care le conduc lucrează în prezent la strategii net-zero și urmează să-și asume acest angajament (28% în Europa Centrală și de Est și 29% la nivel global). Însă pe de altă parte, 40% dintre liderii de afaceri din țara noastră nu au un astfel de angajament.

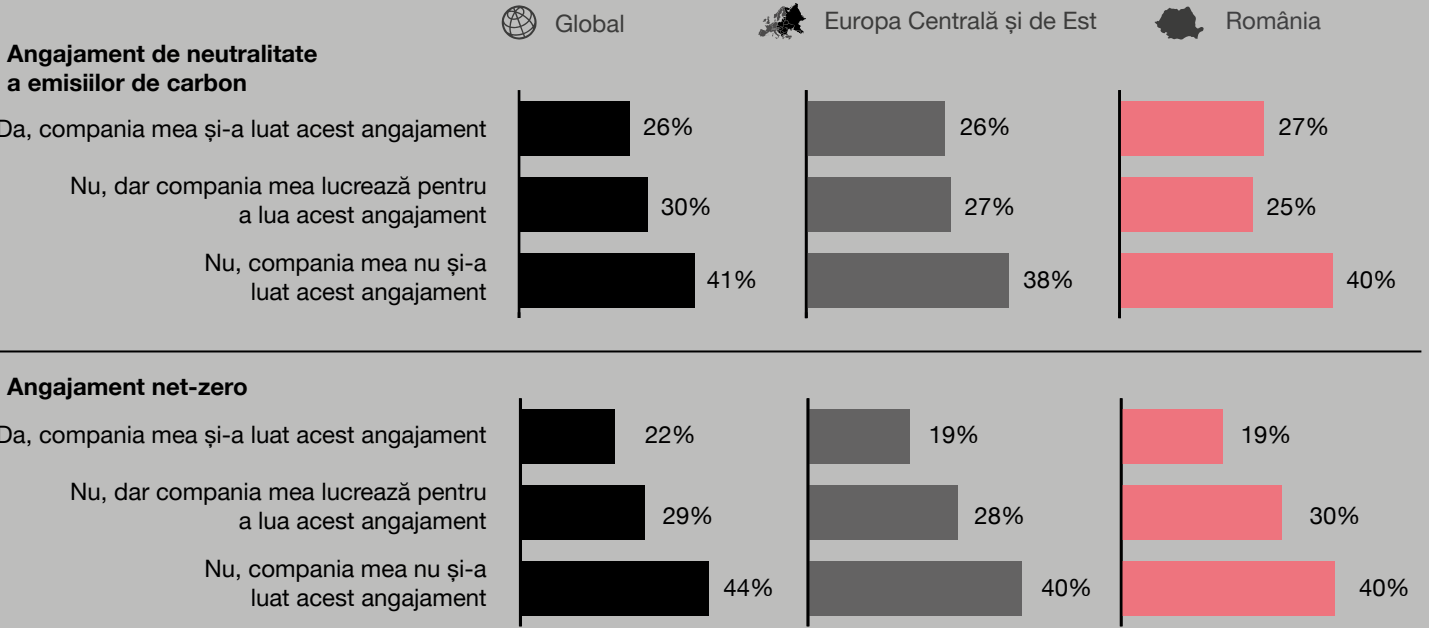
Atât natura angajamentelor, cât și modul în care acestea sunt transpuse în practică pot fi îmbunătățite. De remarcat faptul că o bună parte dintre directorii generali din România și din Europa Centrală și de Est recunosc că angajamentele net-zero asumate de propriile companii nu sunt aliniate la un obiectiv științific – precum limitarea creșterii temperaturii globale cu cel mult 1,5°C, convenită prin Acordul de la Paris. Iar fără raportarea la un obiectiv științific, liderilor de afaceri le va fi dificil să măsoare impactul acțiunilor lor de reducere a emisiilor. În ediția din 2021 a studiului, aproape doi din cinci (39%) dintre directorii generali la nivel global considerau că organizațiile lor trebuie să facă

mai mult pentru a măsura impactul acestora asupra mediului. Omologii din Europa Centrală și de Est și din România păreau mai puțin interesați, doar 26% și, respectiv, 30% dintre aceștia menționând că vor măsura mai mult acest aspect.

Având în vedere ambițiile Uniunii Europene de reducere a emisiilor de carbon și a noilor reglementări care se pregătesc în acest domeniu, eforturile de decarbonizare ale companiilor devin o necesitate. Iar viitoarea legislație comunitară, deja la orizont, ar putea avea un efect de domino și în statele europene din afara Uniunii. Tonul este dat de companiile listate la bursă, care în următorul an trebuie să facă tranziția către modele de operare responsabile și să asigure transparența în ceea ce privește conformarea la noile cerințe de raportare non-financiară. Pe de altă parte, atât clienții, cât și opinia publică solicită companiilor să realizeze mai multe inițiative de mediu, responsabilitate socială și de governanță corporativă (ESG).

Circa jumătate dintre directorii generali din România afirmă că organizațiile lor și-au asumat deja un angajament de neutralitate a emisiilor de carbon și un angajament net-zero, sau lucrează pentru a lua astfel de angajamente

Și-a luat compania dumneavoastră un angajament de neutralitate a emisiilor de carbon sau un angajament net-zero?



Factorii de influență a angajamentelor

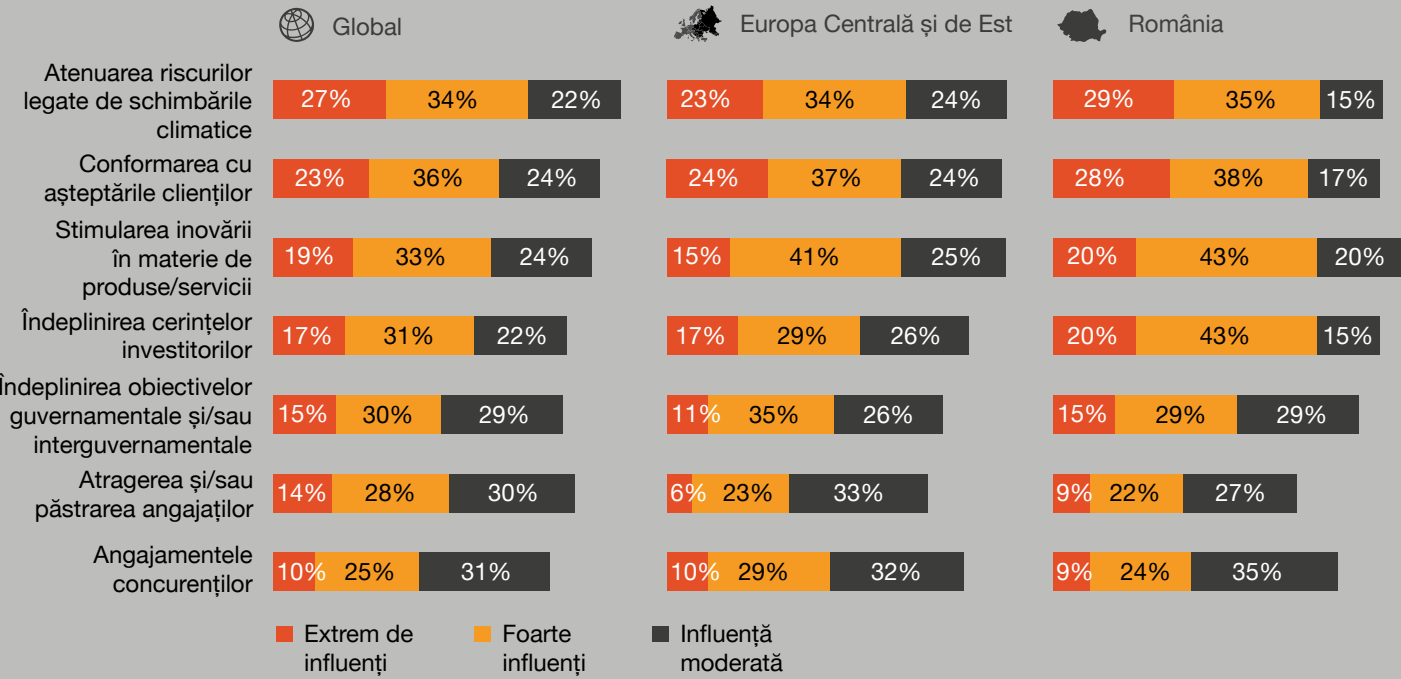
Odată cu interesul din ce în ce mai mare în jurul conceptului ESG, preocupările legate de climă încep să devină tot mai vizibile pe agenda de afaceri ale directorilor de companii. Întrebați care sunt factorii cu cea mai mare influență care stau la baza angajamentelor de neutralitate a emisiilor de carbon sau net-zero, asumate deja sau în pregătire, directorii generali menționează îndeosebi atenuarea riscurilor legate de schimbările climatice, conformarea cu așteptările clienților, promovarea inovării și îndeplinirea cerințelor investitorilor. Într-o anumită măsură, liderii de organizații au în vedere chiar și îndeplinirea obiectivelor guvernamentale și/sau interguvernamentale. De cealaltă parte, atragerea și păstrarea talentelor și presiunea pe subiectul ESG din partea competiției sunt considerate ca fiind factori extrem sau foarte influenți de un procent relativ mai mic de respondenți.



Atenuarea riscurilor legate de schimbările climatice și conformarea cu așteptările clienților reprezintă cei mai influenți factori care stau la baza angajamentelor de neutralitate a emisiilor de carbon sau net-zero, existente sau în pregătire

Cât de influenți sunt următorii factori care stau la baza angajamentelor companiei dumneavoastră de neutralitate a emisiilor de carbon sau net-zero, existente sau în pregătire?

Notă: Baza de respondenți pentru această întrebare este reprezentată de cei care au declarat "Da, compania mea și-a luat acest angajament" sau "Nu, dar compania mea lucrează pentru a lua acest angajament" la întrebarea "Și-a luat compania dumneavoastră un angajament de neutralitate a emisiilor de carbon sau un angajament net-zero?"



Motivele pentru amânarea angajamentelor de decarbonizare

Atingerea obiectivelor net-zero ar putea fi extrem de dificilă pentru anumite industrii și companii, mai ales în condițiile actualei crize energetice. Directorii generali care au declarat că propriile companii nu și-au asumat angajamente de neutralitate a emisiilor de carbon sau angajamente net-zero și nu au în pregătire strategii în această direcție au fost întrebați care sunt principalele motive pentru care amână acest demers.

Există un larg consens în rândul liderilor de afaceri în privința principalelor trei motive. Cel mai des invocat este faptul că directorii

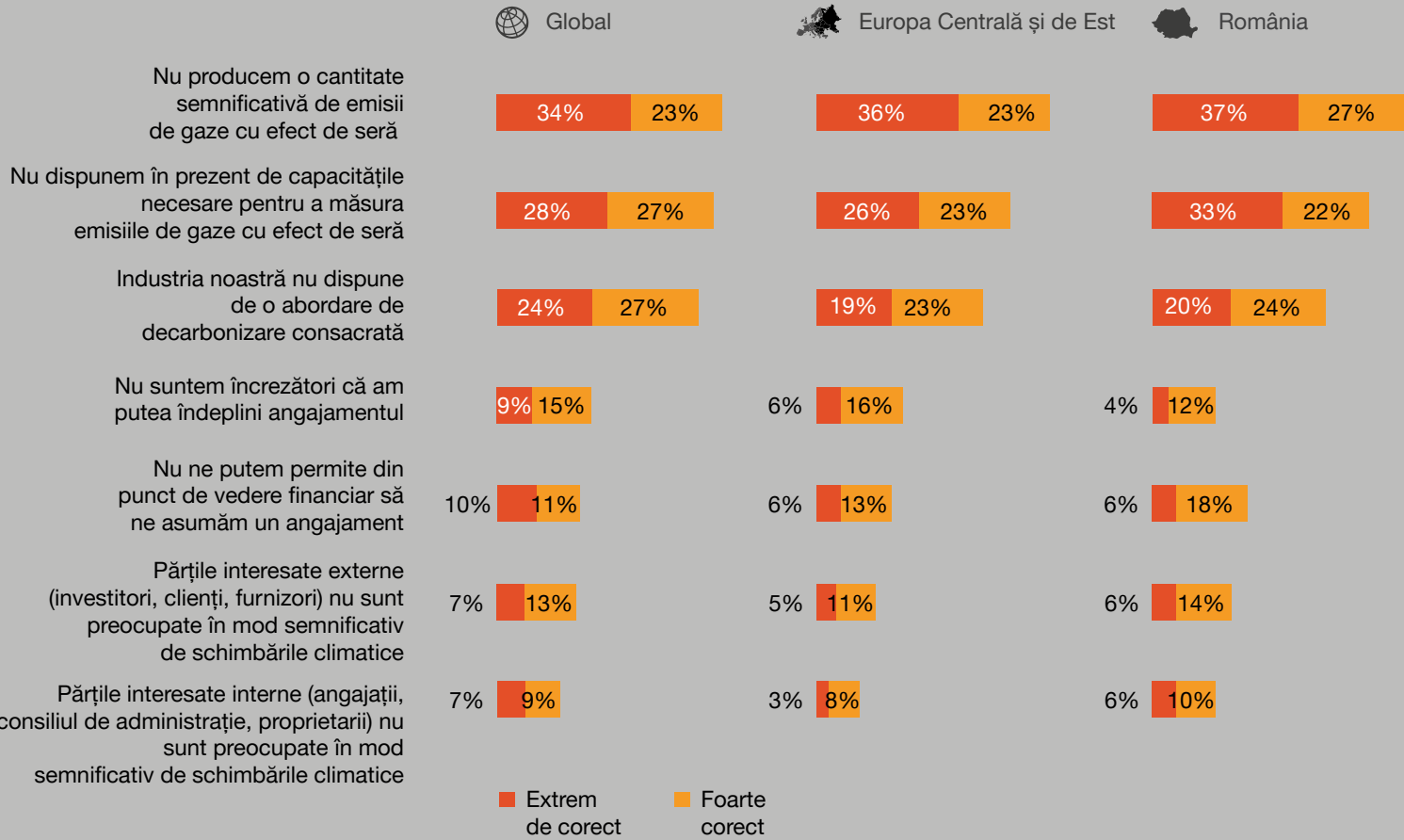
generali consideră că organizațiile lor nu produc o cantitate semnificativă de emisii de gaze cu efect de seră. De asemenea, respondenții recunosc că nu dispun în prezent de capacitățile necesare pentru a măsura nivelul acestora. Într-adevăr, anumite tipuri de emisii sunt mai greu de cuantificat cu rigurozitate. În același timp, directorii de companii sunt de părere că sectorul lor de activitate nu dispune de o abordare de decarbonizare consacrată (date, procese etc.).

Celelalte motive aduse în discuție sunt invocate într-o mai mică măsură de către directorii generali – neîncrederea în propria capacitate de a îndeplini astfel de angajamente, lipsa resurselor financiare ce trebuie alocate pentru acest demers, precum și faptul că părțile interesate ale propriilor organizații nu sunt preocupate în mod semnificativ de schimbările climatice.

Cantitățile ne semnificative de emisii, dar și lipsa capacității de a le măsura sunt principalele motive pentru care organizațiile nu au luat un angajament de neutralitate în ceea ce privește emisiile de dioxid de carbon sau un angajament net-zero

Cât de corecte sunt următoarele afirmații referitoare la motivele pentru care compania dumneavoastră nu și-a luat un angajament de neutralitate în ceea ce privește emisiile de dioxid de carbon sau un angajament net-zero?

Notă: Baza de respondenți pentru această întrebare este reprezentată de cei care au declarat "Nu, compania mea nu și-a luat acest angajament" la întrebarea "Și-a luat compania dumneavoastră un angajament de neutralitate a emisiilor de carbon sau un angajament net-zero?"



Inside the mind of the CEO



Lăcrămioara Diaconu
Executive Board Member, Complexul Energetic Oltenia

Prețurile energiei vor rămâne ridicate în perioada următoare. Vor fi importante durata războiului din Ucraina și întreruperile în lanțul de aprovizionare

Traversăm o perioadă complicată, la finalul unei pandemii și la începutul unui război, care afectează economia și afacerile. Care sunt așteptările dumneavoastră. în privința economiei locale pentru acest an? Cum credeți că vor afecta aceste evoluții industria dvs?

Trăim într-un mediu global de business din ce în ce mai volatil. Efectele acestei volatilități sunt amplificate datorită suprapunerii crizelor sanitare, energetice și războiului, ceea ce e oarecum elementul de noutate relativ la alte perioade de recesiune. De la nivelele minime de la începutul lui 2020 până la maximele observate de curând, asistăm la cea mai mare creștere de prețuri ale energiei într-un interval de 24 luni de la criza petrolului din 1973. Prețurile sunt așteptate să rămână ridicate în perioada următoare. Vor fi importante durata războiului din Ucraina și întreruperile în lanțul de aprovizionare pe care le cauzează în această perioadă. Poate că evoluția prețului electricității și gazelor avantajează companiile producătoare pe termen scurt, în realitate pe termen mediu și lung impactul nu va fi semnificativ pozitiv datorită creșterii prețului CO2, materiilor prime și serviciilor care contribuie la obținerea fiecărui MWh de electricitate.

În acest context care credeți că ar putea fi principala oportunitate pentru creșterea companiei dumneavoastră, în acest an, dar care ar fi cel mai mare risc?

Deși nu e foarte evident, nu prețurile ridicate la energie constituie principala oportunitate de creștere a companiei. Complexul Energetic Oltenia și sectorul de energie din România duc lipsa investițiilor în capacități noi de generare de electricitate. Cu totul altul ar fi fost nivelul prețurilor energiei dacă România ar fi investit masiv în reînnoirea capacităților de producere a energiei. Ne bucurăm să fim în pole-position din acest punct de vedere. Suntem încrezători că proiectele noi ale Complexului Energetic Oltenia, de 2000 MW în proiecte fotovoltaice și centrale în ciclu combinat pe baza de gaze naturale (CCGT), sunt proiectele care au probabilitatea cea mai mare de a fi puse în funcțiune, și nu oricum, ci conform planului: în 2024 cei 735 MW în fotovoltaic și în 2026 cei

circa 1300 MW în CCGT. Contextul actual, cu întreruperi pe lanțul de aprovizionare precum și creșteri ale prețurilor unor materii prime necesare acestor proiecte ar putea pune presiune pe planul de execuție. Lucrăm la un plan de mitigare a acestor efecte și sunt încrezătoare că vom avea soluții.

Complexul Energetic Oltenia trece printr-un amplu proces de transformare la care dumneavoastră aveți o contribuție importantă. Ce le-ați recomanda executivilor din alte companii care încep sau se află în procese similare?

De la începutul anului 2020 până în ianuarie 2022, Complexul Energetic Oltenia a parcurs prima etapă a transformării, definirea cadrului și a angajamentelor care au stat la baza obținerii aprobării ajutorului de stat. O etapă decisivă, din care a rezultat Decizia Comisiei Europene care are rolul unui contract până în 2026 dintre aceasta și statul român și care recunoaște un efort de restructurare de circa 4 miliarde de euro, din care ajutorul de stat are o cotă de 2,6 miliarde euro. A fost un drum cu suferințe și coborâșuri: încredere la început de drum din partea organizației și a unor stakeholderi culminând cu decizia de investigație a Comisiei Europene în februarie 2021, însă cei care am crezut încă de la început în succes am construit încredere cu toți aceștia și am adunat încă și mai mult sprijin care era absolut esențial. Împreună cu consultanții noștri de la PwC, am luat punct cu punct, stakeholder cu stakeholder, zi de zi, timp de mai bine de un an și am construit un ecosistem, lucrând cu autoritățile europene – DG Competition, EIB & Fondul de Modernizare, autoritățile centrale – Ministerul Energiei și Finanțelor, precum și Consiliul Concurenței până la bănci și instituții financiare internaționale și investitori privați.

Dacă Harvard Business School scria în 2015 un case study despre transformarea OMV Petrom, cred că vom fi în curând gata să le furnizăm input pentru următorul case study pentru ceea ce va fi cel mai mare proces de transformare din sectorul de energie din România, cel al Complexului Energetic Oltenia.

Care este lecția cu cea mai mare semnificație pe care ați învățat-o și pe care ați vrea să le-o transmiteți altor lideri de companii?

Definește-ți clar obiectivele, aliniază-ți resursele și, chiar dacă ai obiective care depind unele de altele într-o referință circulară, lucrează cu key stakeholders pentru a atinge acele obiective. Construiește încredere și toți te vor sprijini.

Strategia de afaceri și strategia fiscală – reziliență și flexibilitate

Într-un mediu deosebit de incert și adesea ostil, în care volatilitatea macroeconomică este percepută drept o amenințare majoră la adresa dezvoltării companiilor, este nevoie mai mult ca oricând de o viziune strategică a liderilor de organizații.

Cuvintele de ordine sunt precauție și agilitate

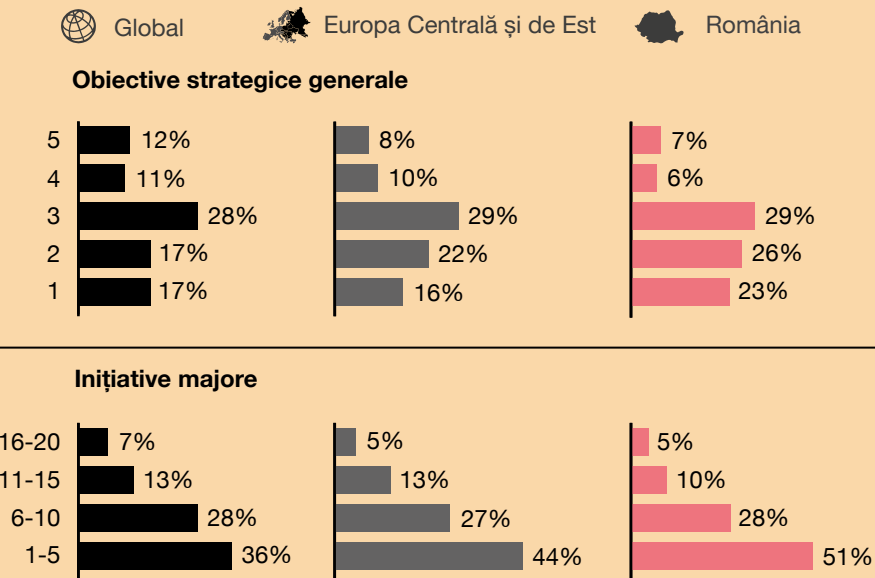
Strategiile de afaceri trebuie să fie suficient de prudente încât să ajute companiile să navigheze în ape tulburi, însă în același timp trebuie să asigure liderilor de afaceri un grad mare de mobilitate decizională în condițiile în care realitatea se poate schimba dramatic de la o oră la alta, mediul extern fiind extrem de volatil.

Pentru a transforma angajamentele în rezultate palpabile, directorii de companii trebuie să-și susțină mai bine intențiile cu acțiuni tangibile. Aceasta presupune îmbunătățirea flexibilității organizațiilor atunci când vine vorba de includerea angajamentelor în strategia de afaceri pe termen lung și de punerea în practică a acestora din urmă, prin lansarea unor inițiative și măsurarea în mod regulat a impactului lor.

Se observă un consens în privința direcției generale a răspunsurilor între liderii de companii din România și din Europa Centrală și de Est și omologii lor la nivel global, la întrebările legate de strategia de afaceri.

55% dintre directorii generali din România afirmă că se concentrează asupra a două sau trei obiective strategice generale

În mod obișnuit, câte:
A) obiective strategice generale are compania dumneavoastră?
B) inițiative majore are compania dumneavoastră în curs de desfășurare în sprijinul acestor obiective strategice?



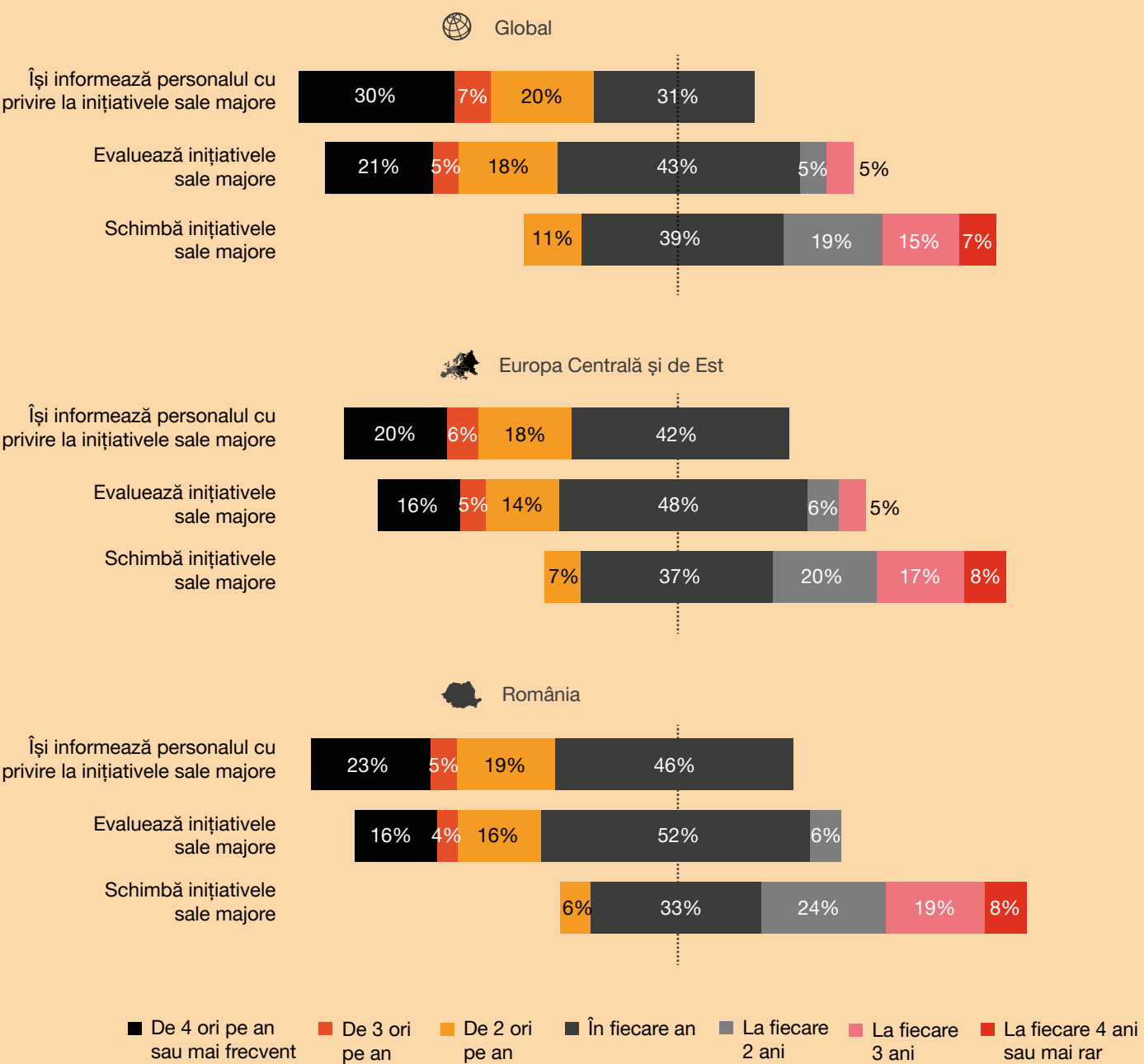
Majoritatea directorilor generali declară că, în mod obișnuit, organizațiile lor se concentrează asupra a două sau trei obiective strategice generale, pentru a căror îndeplinire dezvoltă, cel mai frecvent, până la cinci inițiative majore.

Cei mai mulți dintre directorii intervievați afirmă că evaluează aceste inițiative majore cel puțin o dată pe an și, cu o frecvență chiar mai mare, își informează personalul cu privire la stadiul acestora. Astfel, 57% dintre directorii generali

la nivel global afirmă că își comunică inițiativele strategice în interiorul organizației de cel puțin două ori pe an (față de 44% în Europa Centrală și de Est și 47% în România). Se observă un decalaj similar în flexibilitate și când vine vorba despre cât de des sunt evaluate inițiativele majore: circa 44% dintre respondenții la nivel global se pot lăuda cu o frecvență de cel puțin două ori pe an, comparativ cu 35% în Europa Centrală și de Est și 36% în România. La polul opus, frecvența cu care sunt modificate aceste inițiative este mai redusă – majoritatea liderilor de afaceri spunând că acest lucru se întâmplă cel mult o dată pe an sau chiar mai rar.

93% dintre liderii de afaceri din țara noastră spun că își informează personalul cu privire la inițiativele majore ale companiei cel puțin o dată pe an

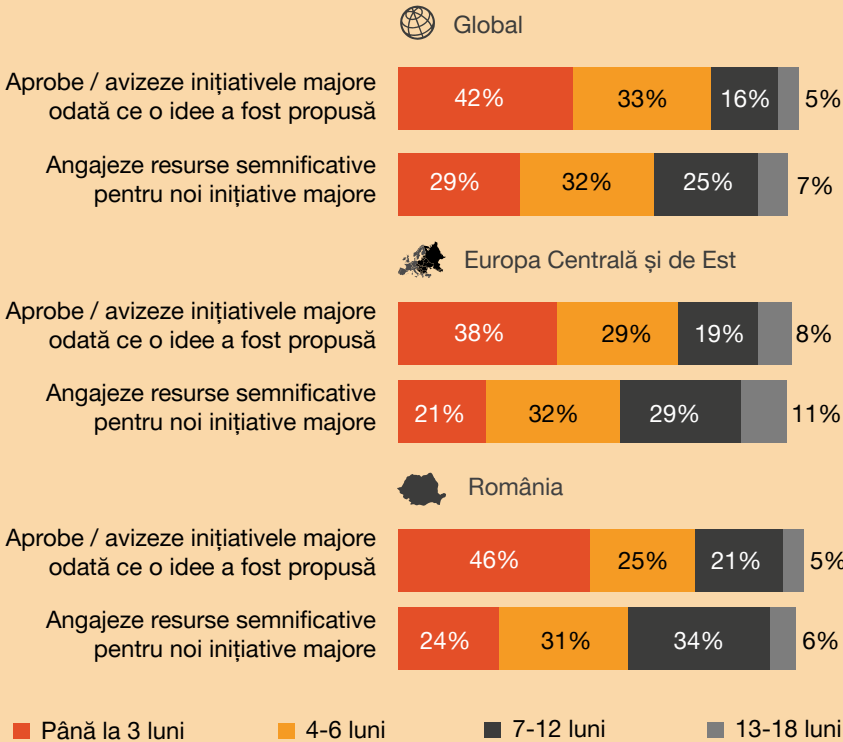
Cât de frecvent realizează, în mod formal, compania dumneavoastră următoarele activități?



Circa șapte din zece directori generali sunt de părere că, în mod obișnuit, companiile pe care le conduc au nevoie de cel mult șase luni pentru a aproba sau aviza inițiativele majore, din momentul în care a fost propusă ideea care stă la baza acesteia. În schimb, demersul de angajare a unor resurse semnificative pentru noile inițiative majore pare a fi mai lent. Acest fapt este mai evident în cazul directorilor de companii din țara noastră și din regiune, comparativ cu omologii lor la nivel global. Astfel, 61% dintre liderii de afaceri la nivel global consideră că au nevoie de maxim jumătate de an pentru alocarea resurselor necesare. De cealaltă parte, 61% dintre respondenții din Europa Centrală și de Est și 65% dintre directorii generali din România sunt de părere că perioada în care pot asigura resursele este cuprinsă între patru și 12 luni.

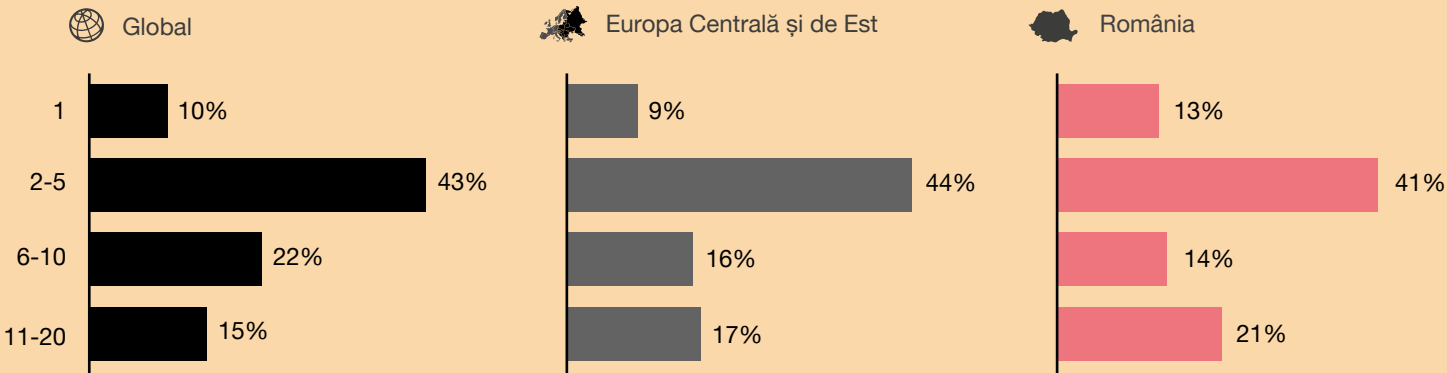
46% dintre liderii de afaceri din România consideră că organizațiile lor au nevoie de maxim trei luni pentru a aviza inițiative majore, din momentul propunerii ideilor care stau la baza acestora

În mod obișnuit, cât timp îi ia companiei dumneavoastră să:



În timpul unui ciclu obișnuit de control, 54% dintre directorii generali din țara noastră afirmă că verifică personal între unu și cinci rapoarte de profit și pierdere diferite

În timpul unui ciclu tipic de control, câte rapoarte de profit și pierdere diferite (P&L) verificați personal?

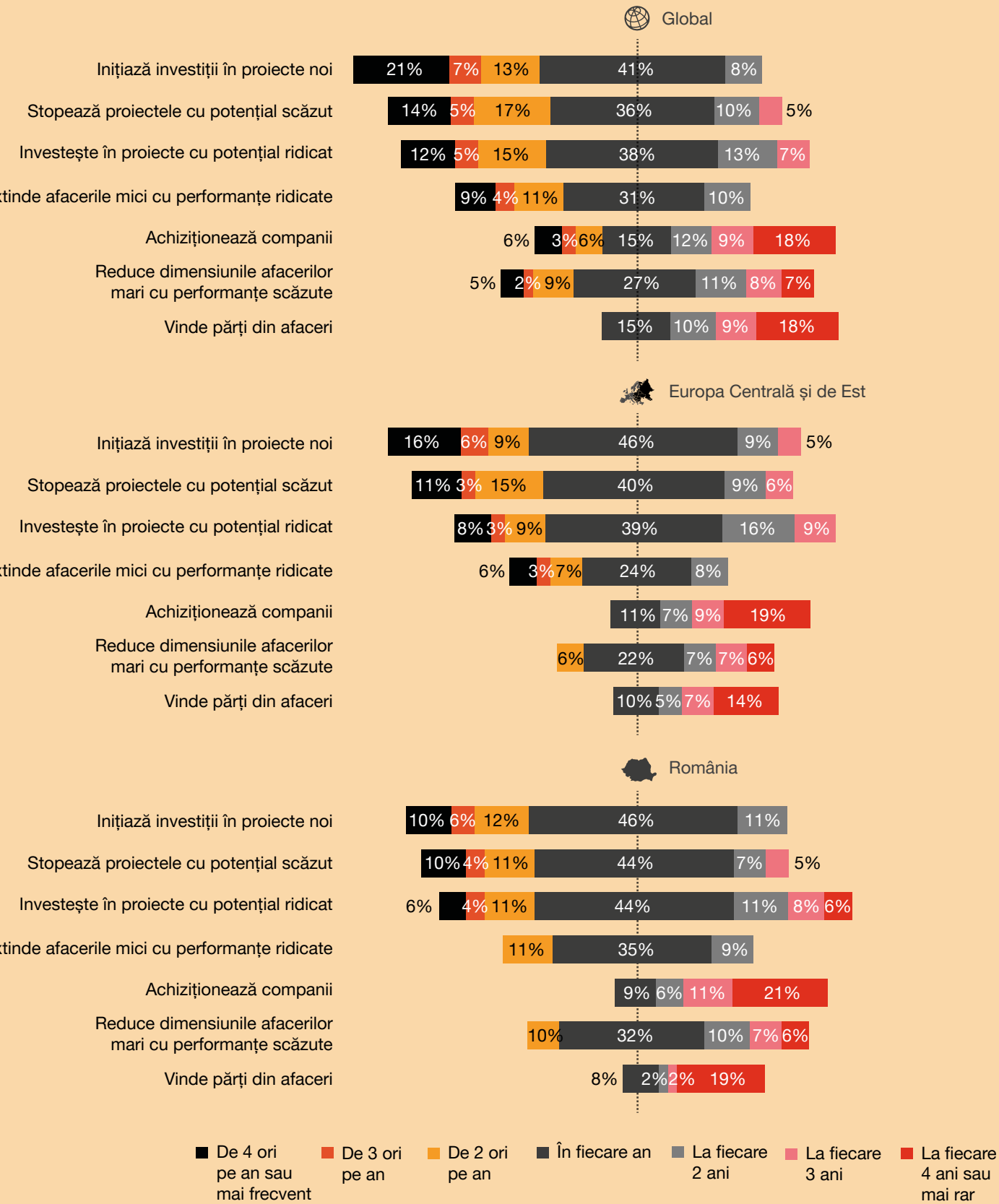


În general, liderii de organizații dau dovadă de agilitate mai ales atunci când vine vorba de a iniția sau extinde investițiile în proiecte și afaceri noi sau cu performanțe ridicate, dar și când se ia în considerare stoparea proiectelor cu potențial scăzut. Majoritatea directorilor generali consideră că pot realiza aceste demersuri cel puțin o dată pe an

sau chiar mai des. În schimb, frecvența scade semnificativ atunci când sunt luate în calcul procese precum achiziția de noi companii sau, la polul opus, reducerea anvergurii afacerilor mari cu performanțe scăzute sau chiar vânzarea unor afaceri sau părți din acestea. În cea mai mare parte a lor, directorii de companii recunosc că se implică în astfel de demersuri o dată pe an sau mai rar.

74% dintre directorii de companii din România consideră că organizațiile pe care le conduc inițiază investiții în proiecte noi cel puțin o dată pe an

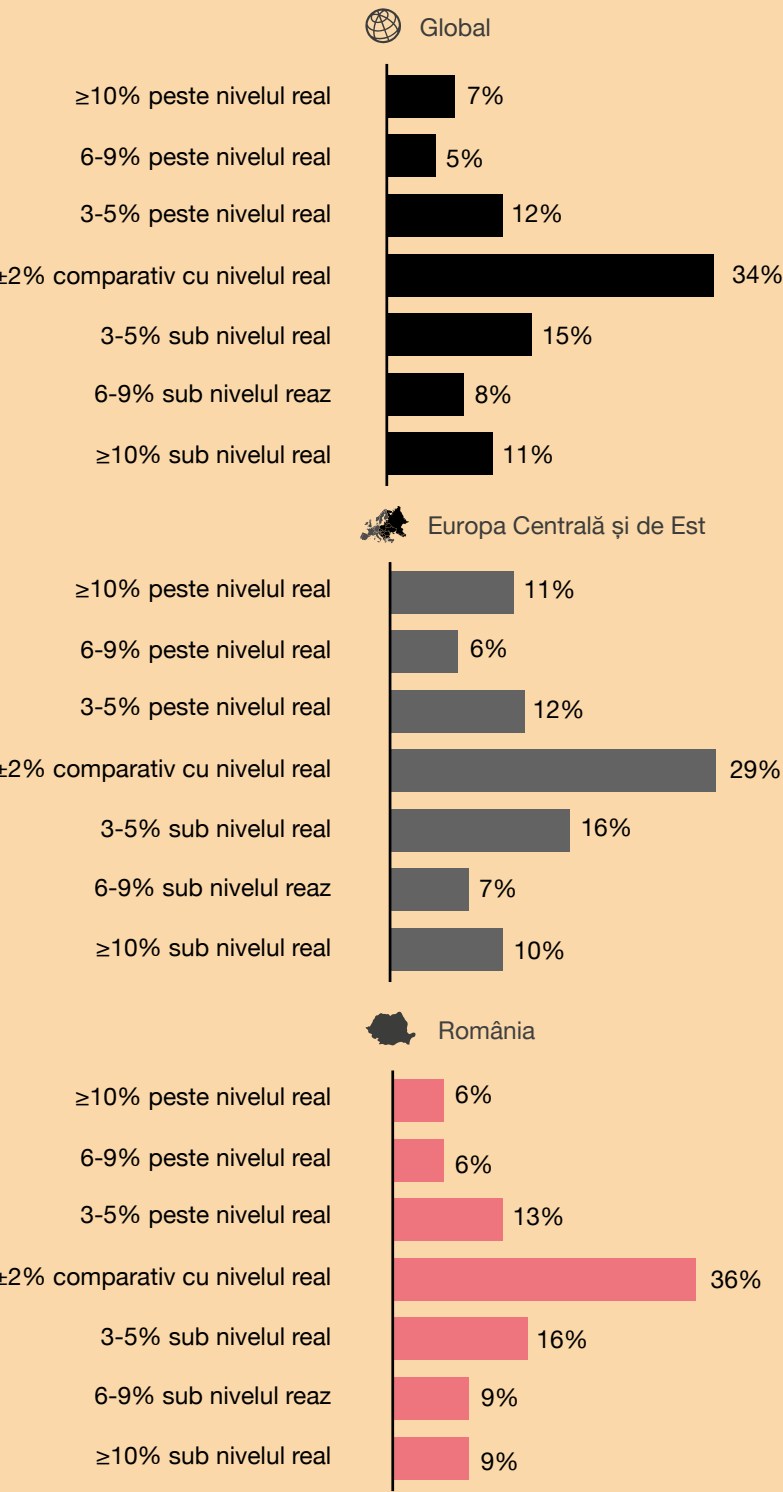
Cât de frecvent se implică compania dumneavoastră în următoarele procese?



Liderii de afaceri se pot lăuda cu faptul că, în circumstanțe normale, dețin instrumentele necesare pentru a prognoza relativ corect creșterea anuală a companiilor pe care le conduc. Întrebați despre exactitatea propriilor previziuni în privința majorării veniturilor de la an la an, circa trei din cinci directori generali consideră că estimările lor se încadrează într-o marjă de eroare de cel mult $\pm 5\%$ față de realitate.

65% dintre directorii generali din țara noastră apreciază acuratețea propriilor previziuni în ceea ce privește creșterea veniturilor anuale în limita a $\pm 5\%$ față de nivelul real

Cum ați descrie acuratețea previziunilor companiei dumneavoastră în ceea ce privește creșterea veniturilor de la an la an?





Responsabilitate și transparență fiscală

Angajamentele privind mediul, responsabilitatea socială și guvernanta corporativă (ESG) nu reprezintă singurul mod în care mediul de afaceri poate contribui la construirea încrederii și la obținerea unor rezultate sustenabile pentru comunitatea din care face parte. Organizațiile pot crea un impact pozitiv în raport cu părțile interesate și cu societatea în ansamblu demonstrând o atitudine proactivă, de responsabilitate și transparență, în privința obligațiilor fiscale proprii. Un bun cetățean corporativ presupune deopotrivă un contribuabil de încredere. Informarea constantă a publicului în privința tuturor impozitelor pe care o organizație le plătește devine o componentă tot mai importantă a comunicării corporative.

Există un larg consens la nivelul liderilor de organizații în privința faptului că propriile consilii de administrație revizuiesc periodic strategia fiscală a companiilor. Însă dincolo de acest aspect, se remarcă o oarecare divergență între răspunsurile directorilor executivi din țara noastră, ale celor din regiune și ale omologilor la nivel global. Preocuparea cea mai mare a liderilor de afaceri la nivel global este legată de minimizarea contribuțiilor plătite sub formă de impozite, în timp ce respondenții din România și Europa Centrală și de Est par mai degrabă interesați de comunicarea eficientă către public a acestor sume.

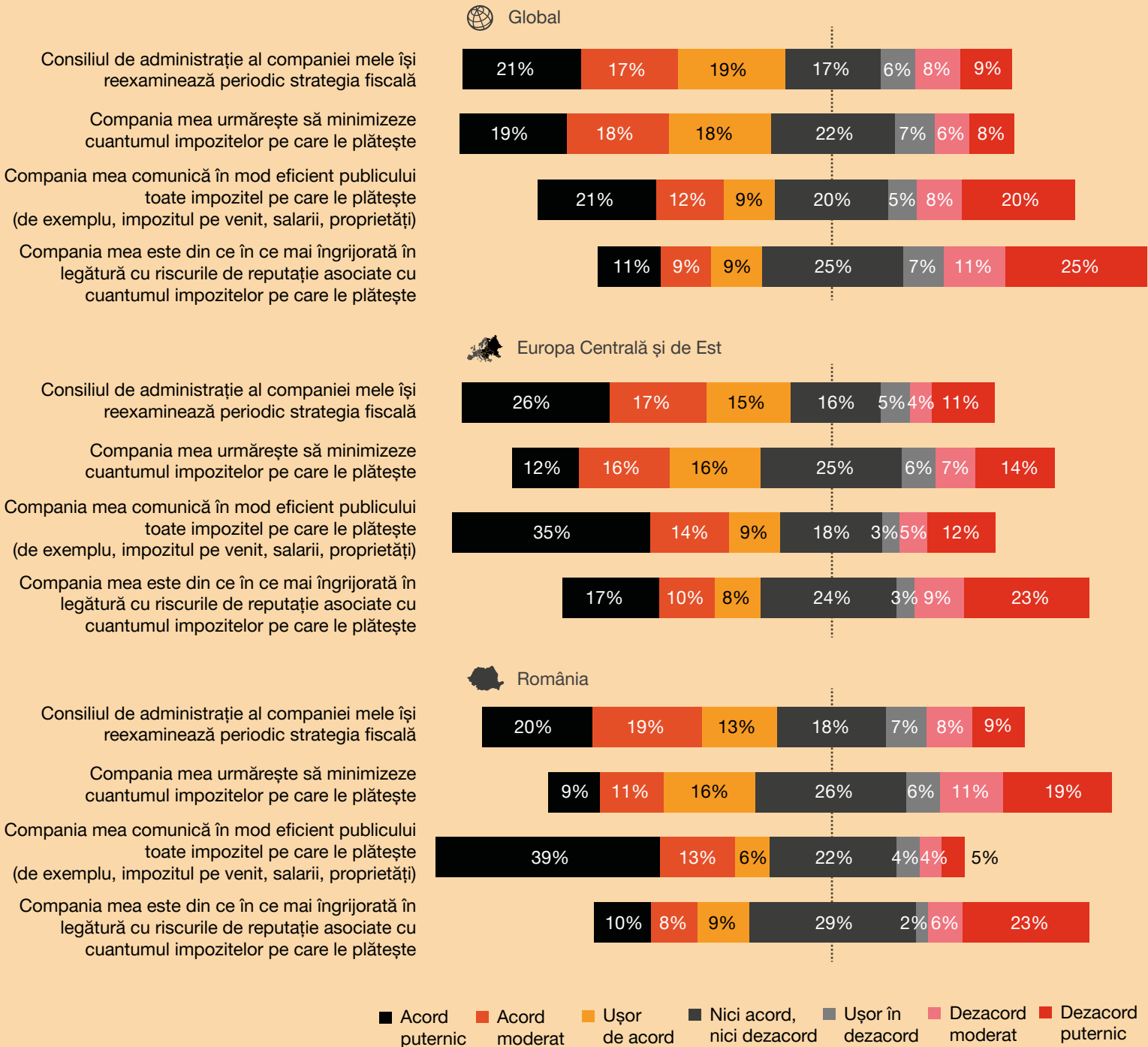
Astfel, peste jumătate (55%) dintre directorii generali la nivel global sunt de acord cu faptul că organizațiile lor urmăresc să minimizeze cuantumul impozitelor pe care le plătesc. Procentul omologilor care împărtășesc această opinie este semnificativ mai mic în Europa Centrală și de Est (44%) și în România (36%).

42% dintre liderii de companii la nivel global consideră că organizațiile lor comunică în mod eficient publicului toate impozitele pe care le plătesc. Transparența pare mai accentuată în regiune și în țara noastră, acolo unde 58% dintre directorii generali sunt de acord cu această afirmație.

29% dintre respondenții la nivel global își exprimă îngrijorarea în legătură cu riscul de reputație al organizației asociat cu cuantumul impozitelor pe care aceasta le plătește. Din nou, provocarea se dovedește a fi mai importantă în Europa Centrală și de Est, unde 35% dintre directorii generali se declară îngrijorați de acest aspect. În schimb, procentul liderilor de afaceri din România preocupați de riscul de reputație este apropiat de cel global, fiind chiar mai mic decât acesta cu două puncte procentuale (27%).

Revizuiuindu-și periodic strategia fiscală, directorii generali din România consideră că organizațiile lor comunică eficient către public în privința taxelor și impozitelor plătite

Gândindu-vă la impozitele pe care le plătește compania dumneavoastră, în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații?

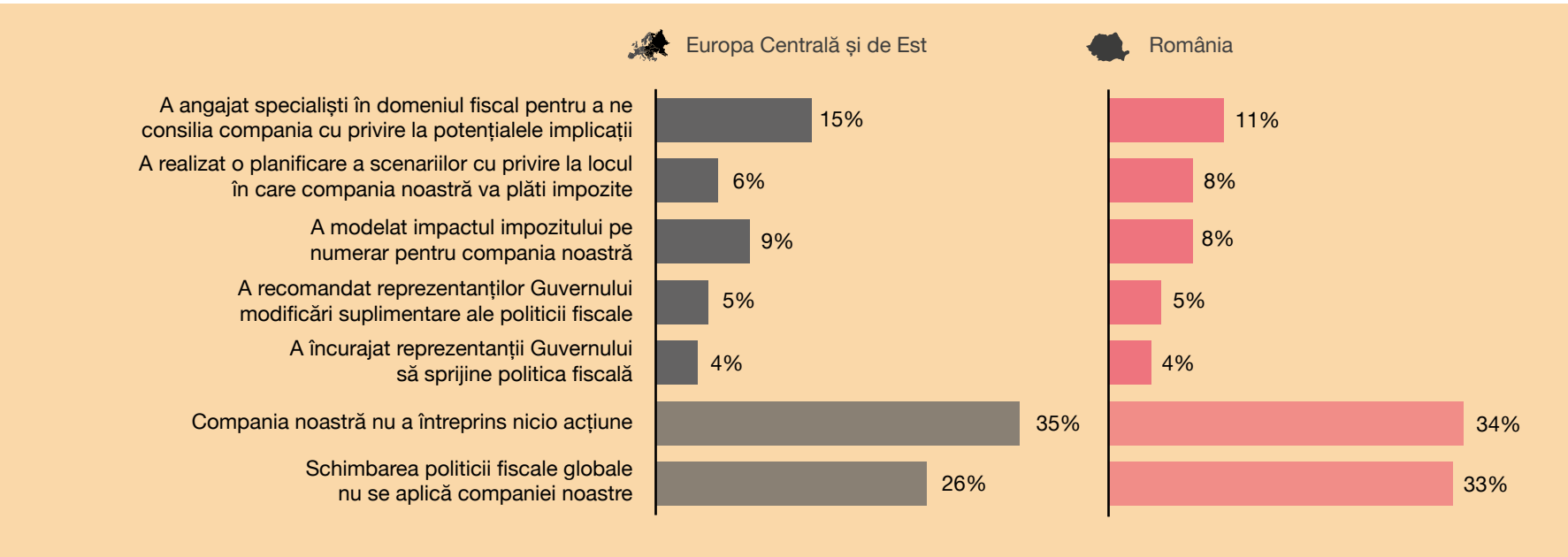
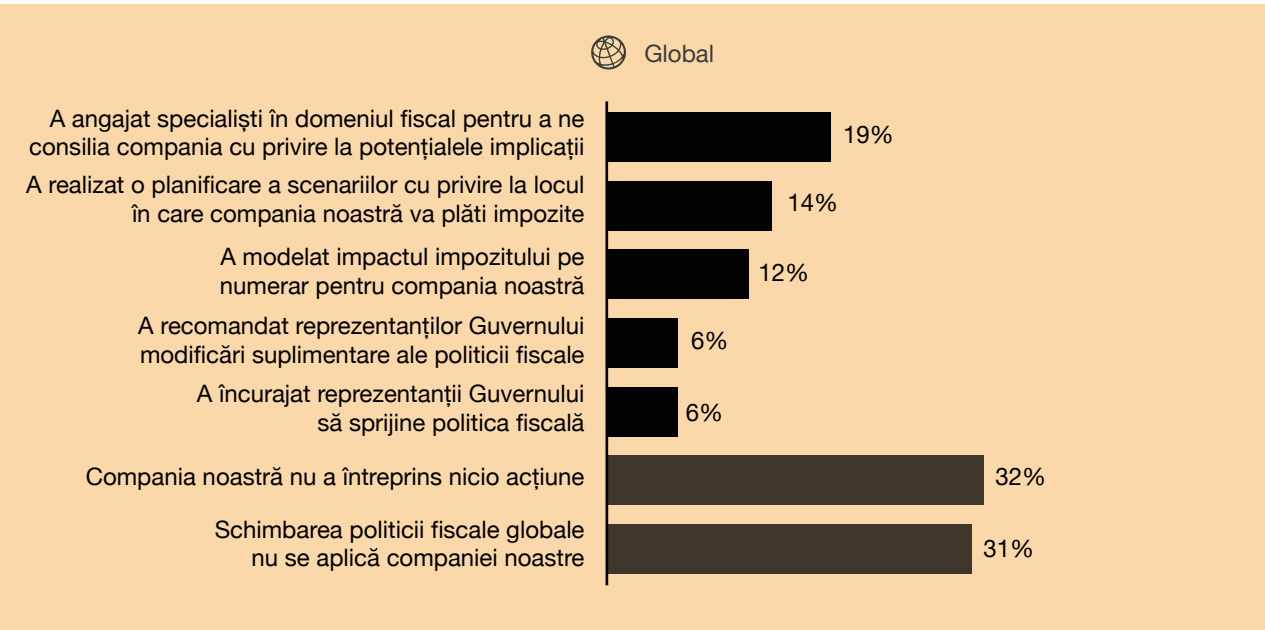


Schimbarea politicii fiscale globale

Se pare că schimbarea politicii fiscale globale care ar determina toate țările să se angajeze la o rată efectivă a impozitului pe profit de cel puțin 15% nu se află deocamdată pe prima pagină a agendei cu provocări pentru directorii generali. Întrebați ce acțiuni au întreprins în pregătirea unei astfel de eventualități, circa o treime dintre liderii de afaceri afirmă că organizațiile lor nu au inițiat niciun demers, iar altă treime dintre aceștia consideră că schimbarea politicii fiscale globale nu se aplică propriilor companii.

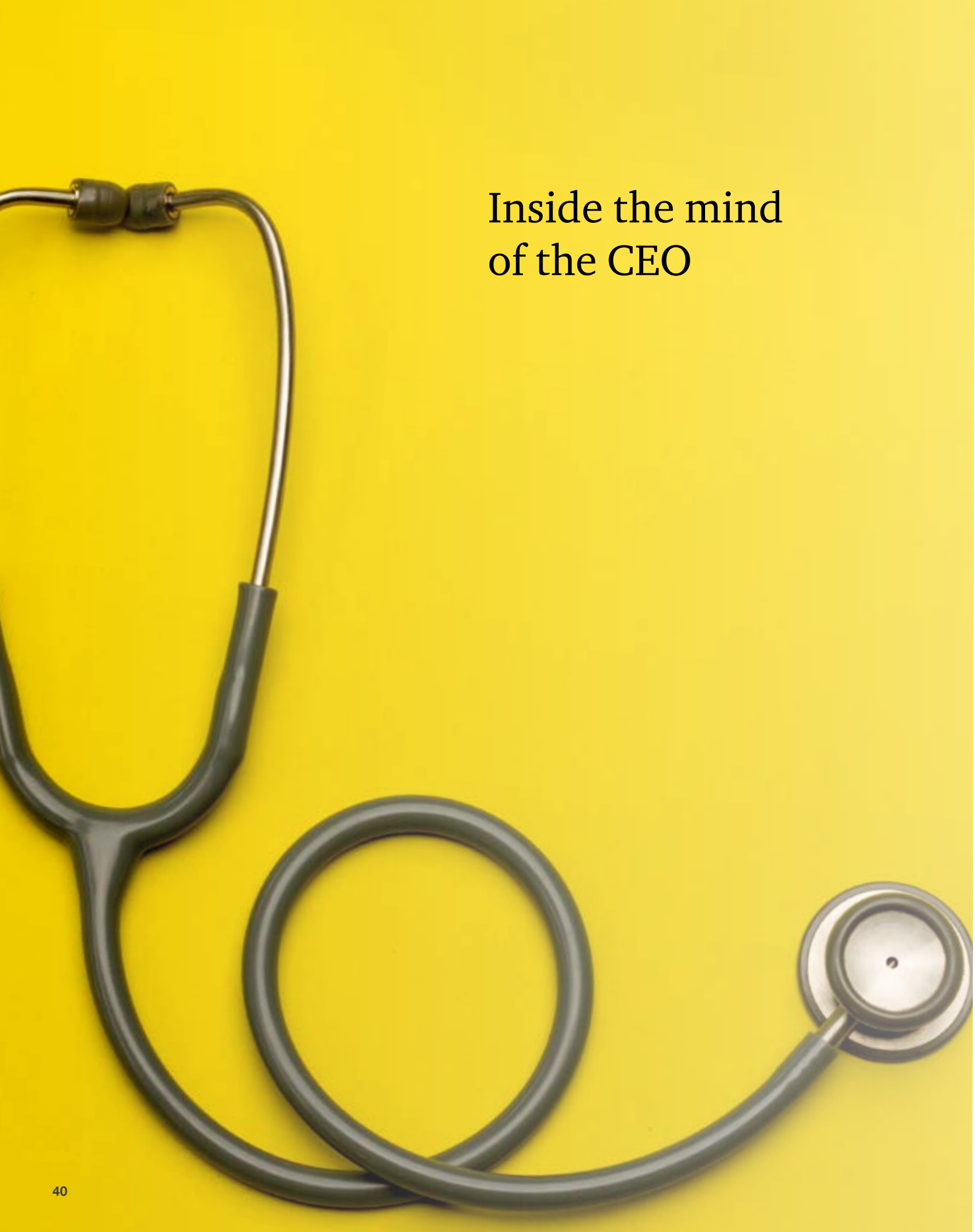
Dintre directorii generali care au luat totuși o măsură în privința unei eventuale schimbări a politicii fiscale globale, cei mai mulți spun că au angajat specialiști în domeniu pentru a consilia compania cu privire la potențialele implicații

Ce acțiuni a întreprins compania dumneavoastră, dacă a întreprins vreuna, pentru a se pregăti pentru o eventuală schimbare a politicii fiscale globale care ar determina toate țările să se angajeze la o rată efectivă a impozitului pe profit de cel puțin 15%?



Daniel Anghel
Lider Servicii de Consultanță Fiscală și Juridică
PwC România

„Crearea unui sistem fiscal eficient, predictibil și stabil este mai importantă pentru executivii români decât o eventuală scădere a taxelor. Vedem, astfel, că mediul de afaceri a ajuns la un anumit grad de maturitate și înțelege că, fără un sistem fiscal eficient care include atât legislația fiscală, administrarea fiscală și bugetul, nu va avea loc o creștere economică reală. O astfel de așteptare pune o presiune pozitivă pe Guvern pentru a lua măsuri concrete. În acest sens, reformele din Planul Național de Relansare și Reziliență (PNRR), care vizează transparența procesului legislativ prin consultare publică, eficiența colectării, extinderea bazei de impozitare și marginal creșterea taxelor, ar conduce la o schimbare a sistemului de taxare predictibilă, transparentă și mai eficientă din perspectiva colectării, precum și la o mai mare echitate fiscală pentru contribuabili.”



Inside the mind of the CEO



Fady Chreih
CEO Regina Maria

2022 va fi un an care va testa reziliența multor sectoare, inclusiv a domeniului medical privat

Traversăm o perioadă complicată, la finalul unei pandemii și la începutul unui război, care afectează economia și afacerile. Care sunt așteptările dumneavoastră în privința economiei locale pentru acest an? Cum credeți că vor afecta aceste evoluții industria dumneavoastră?

Din fericire, Rețeaua Regina Maria este un business extrem de solid și stabil; îndrăznesc să spun cel mai bine consolidat din industrie. În timpul pandemiei, spuneam că sănătatea nu poate fi pusă pe pauză, iar asta s-a văzut în creșterea numărului de pacienți și de servicii accesate atât în pandemie, cât și în lunile care au urmat perioadei de relaxare a restricțiilor. Eu m-am declarat mereu un optimist, însă având în vedere contextul macroeconomic global, planurile noastre sunt unele moderate, pentru că resimțim presiunile pieței, în special legat de costuri și aprovizionare. Similar altor industrii, și sectorul medical are o presiune fantastică pe costuri, atât din cauza inflației, cât și a creșterii prețurilor de achiziție pentru echipamente și consumabile medicale. 2022 va fi un an care va testa reziliența multor sectoare, inclusiv a domeniului medical privat, și probabil cel mai greu va fi pentru jucătorii medii. Totuși, cred că piața va înregistra o creștere ușoară, de câteva procente, dar nu ca în anii precedenți.

În acest context care credeți că ar putea fi principala oportunitate pentru creșterea companiei dumneavoastră, în acest an, dar care ar fi cel mai mare risc?

Vedem 3 oportunități. Principala oportunitate rămâne consolidarea pieței, dezvoltarea noastră bazându-se pe un mix sănătos de creștere organică și de atragere a altor furnizori de servicii medicale în rețeaua noastră. A doua oportunitate este digitalizarea, care a luat un avânt major în pandemie. Aceasta este unul dintre pilonii strategici ai companiei, rolul digitalizării fiind unul major, investițiile și focusul nostru în această direcție existând deja cu mult înainte de pandemie. A treia oportunitate este consolidarea bunelor practici medicale, recunoscute internațional, la nivelul întregii rețele. Ca lider, focusul nostru în zona calității și siguranței actului medical rămâne pilonul central al strategiei noastre. Riscurile rămân

în continuare cele legate de anumite goluri legislative sau schimbări legislative imprevizibile, făcute fără o consultare prealabilă a jucătorilor din industriile vizate, precum și birocrăția și o colaborare îngreunată cu unele instituții din domeniul sănătății.

Regina Maria s-a dezvoltat foarte mult în ultimii ani, inclusiv prin tranzacții importante. Ce urmează pentru compania pe care o conduceți în următorii ani?

Am reluat discuțiile în zona tranzacțiilor și avem un ritm bun de medici antreprenori care ni se alătură. Am anunțat deja 3 tranzacții, vom anunța mai multe până la final de an. Continuăm să căutăm echipe medicale care vor să construiască alături de noi cele mai bune servicii medicale pentru comunitatea din care fac parte. Suntem recunoscuți deja ca fiind acel partener care aduce valoare adăugată.

De când aveți rolul de CEO, care este lecția cu cea mai mare semnificație pe care ați învățat-o și pe care ați vrea să le-o transmiteți altor lideri de companii?

Am învățat enorm de mult în acești ani, alături de colegii mei. Însă după o pandemie care a intrat în al treilea an și un război care ne-a demonstrat încă o dată cât de fragilă și imprevizibilă e realitatea în care trăim, ne-am exersat o serie de abilități, nu doar la nivel uman și individual, ci și organizațional. Știam deja că putem fi o companie flexibilă și agilă. Am testat și exersat aceste abilități în timpul pandemiei, când a trebuit să ne adaptăm procesele medicale și operaționale realmente pe parcursul unui singur weekend. Și am făcut asta într-o companie cu peste 7.500 de angajați și zeci de clinici și spitale în toată țara. Deși nimeni nu se aștepta la un război, cumva pandemia ne testase deja pentru un scenariu de criză și știam că modelul nostru de afaceri este puternic și adaptabil. Așadar, din perspectivă de business, aș menționa agilitatea și flexibilitatea de a ne adapta unei realități mereu volatile; de a nu rămâne ancorati și închistați în planuri și scenarii care devin repede învechite sau irelevante. La nivel uman, m-am bucurat să văd, atât în pandemie, cât și la izbucnirea conflictului din Ucraina, nenumărate exemple de omenie și solidaritate. Granițele dintre industrii, dintre companii, s-au estompat. Ne-am unit forțele cu mulți dintre partenerii noștri – companii pentru care oferim abonamente medicale de foarte mulți ani, pentru a ajuta oriunde a fost nevoie. Am văzut o deschidere și un spirit civic de-a dreptul impresionant; am fost doar oameni care au ajutat alți oameni, iar aceasta e o lecție pe care sper să nu o uităm prea curând.



Construirea încrederii prin obținerea de rezultate

În condițiile în care economia globală se confruntă cu șocuri succesive și riscurile se amplifică, este de așteptat ca rezultatele financiare să primeze, iar atenția companiilor să se concentreze aproape exclusiv asupra clienților și angajaților, în vreme ce alte preocupări care privesc societatea să fie lăsate pe planul secund.

Deși pare de la sine înțeles că impactul asupra societății al deciziilor privind operațiunile sau lanțurile de aprovizionare este conștientizat de către liderii de afaceri, realitatea vine să îi testeze. Câți directori executivi ar fi crezut în urmă cu două luni că vor avea de luat o decizie imediată ca răspuns la războiul din Ucraina? Multe companii au reacționat rapid, dar altele au avut nevoie de mai mult timp pentru analiză. Presiunea publicului a fost imensă, cerându-le în mod explicit să ia o poziție, ceea ce a demonstrat o dată în plus că afacerile pot prospera doar

atunci când înțeleg interesul societății, dimensiunea politică în sens larg a operațiunilor lor și acționează în consecință. Însă războiul din Ucraina este doar cel mai recent și, fără îndoială, cel mai dramatic context în care societatea influențează decizia în afaceri. Multe transformări legate de sustenabilitate sau mediu, de exemplu, sunt strâns legate de cerințele societății. Directorii executivi și companiile pe care le conduc trebuie mai mult ca oricând să-și ia angajamente de responsabilitate socială și guvernanta corporativă pentru a contribui la construirea încrederii și la obținerea unor rezultate sustenabile.

Dincolo de cifre, stă încrederea

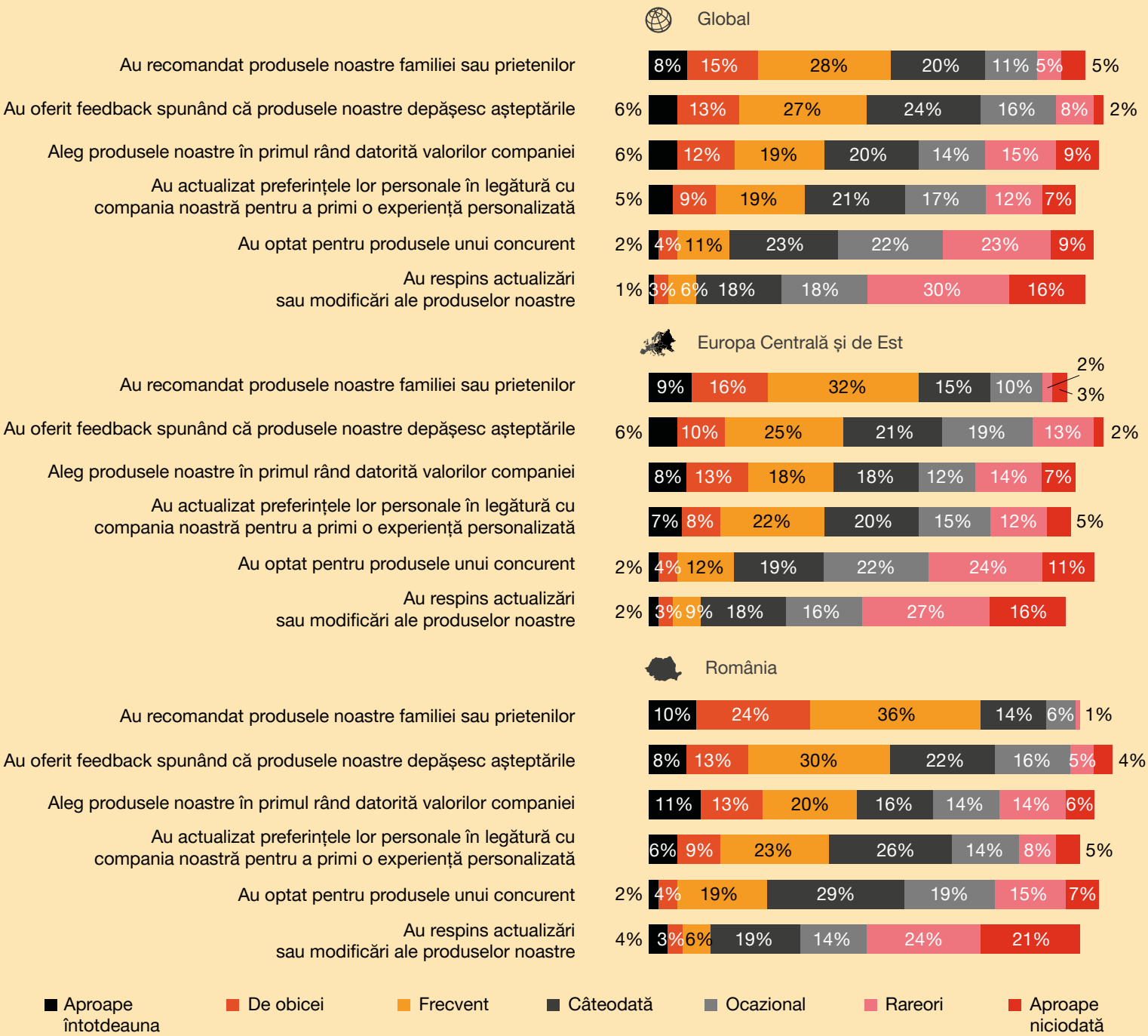
Este important de remarcat faptul că, în general, directorii de companii intervievați se pot lăuda cu un nivel înalt de loialitate a propriilor clienți.

Respondenții sunt de părere că acțiunile pe care clienții fideli le realizează cu cea mai mare frecvență se referă la

recomandarea produselor și serviciilor familiei sau prietenilor (de exemplu, pentru fiabilitate, calitate), oferirea de feedback pozitiv, alegerea produselor și serviciilor în primul rând datorită valorilor companiei (de exemplu, responsabilitate socială și de mediu) și își actualizează preferințele personale pentru a primi experiențe personalizate. La polul opus, liderii de afaceri afirmă despre clienții lor că optează pentru produsele sau serviciile competitorilor cu o frecvență semnificativ mai redusă (de exemplu, dacă propriile produse nu sunt disponibile, sau dacă unii concurenți oferă reduceri sau promoții).

Clienții fideli recomandă cu regularitate familiei sau prietenilor produsele / serviciile companiilor

Gândindu-vă la clienții care au cumpărat în mod regulat produsele / serviciile dumneavoastră, cât de des ați spune că aceștia întreprind următoarele acțiuni:



În ciuda interesului în creștere pentru ESG, strategia continuă să fie determinată în principal de indicatorii de business, la fel și pachetele de compensații ale directorilor generali

Presiunea imediată de a crea valoare, care determină cele mai importante preocupări ale directorilor generali, influențează și rezultatele pe care aceștia le urmăresc – așa cum sunt articulate în strategiile de afaceri și reflectate în propriile pachete de compensare.

Întrebați ce rezultate non-financiare sunt incluse în strategia corporativă pe termen lung a organizației sau în planul personal de bonus anual și de stimulente pe termen lung, directorii generali se îndreaptă la unison către indicatorii de business care măsoară gradul de satisfacție a clienților și nivelul de implicare a angajaților, precum și către obiectivele de automatizare și digitalizare – toate acestea având un impact direct asupra performanței imediate a afacerii.

Corelația tuturor rezultatelor analizate pare mai strânsă cu strategiile de afaceri decât cu pachetele de recompense, procentele în care sunt menționați fiecare dintre indicatori fiind mai mici în cazul planului de bonusuri și stimulente.

Satisfacția clienților ocupă primul loc în topul obiectivelor non-financiare incluse în strategiile pe termen lung, fiind menționată de aproape trei sferturi dintre directorii generali la nivel global și din Europa Centrală și de Est și de 53% dintre liderii de afaceri din România. Este urmată de implicarea angajaților și automatizare la nivel global și în România, în timp ce în Europa Centrală și de Est locul al doilea este ocupat de obiectivele de digitalizare, cu un punct procentual în fața implicării salariaților.

Aceleași trei rezultate domină și topul indicatorilor non-financieri incluși în pachetelor de recompensare ale directorilor: satisfacția clienților pe primul loc, urmată de implicarea angajaților și automatizare / digitalizare.

Pentru indicatorii de business, procentele înregistrate în Europa Centrală și de Est se apropie sau pe alocuri chiar le depășesc pe cele la nivel global. Cât despre România, procentele sunt mai mici decât cele regionale și la nivel global în cazul strategiei pe termen lung, însă mai mari în cazul pachetelor de compensații.

În schimb, când vine vorba de indicatorii mai nou apăruiți pe tabloul de bord al

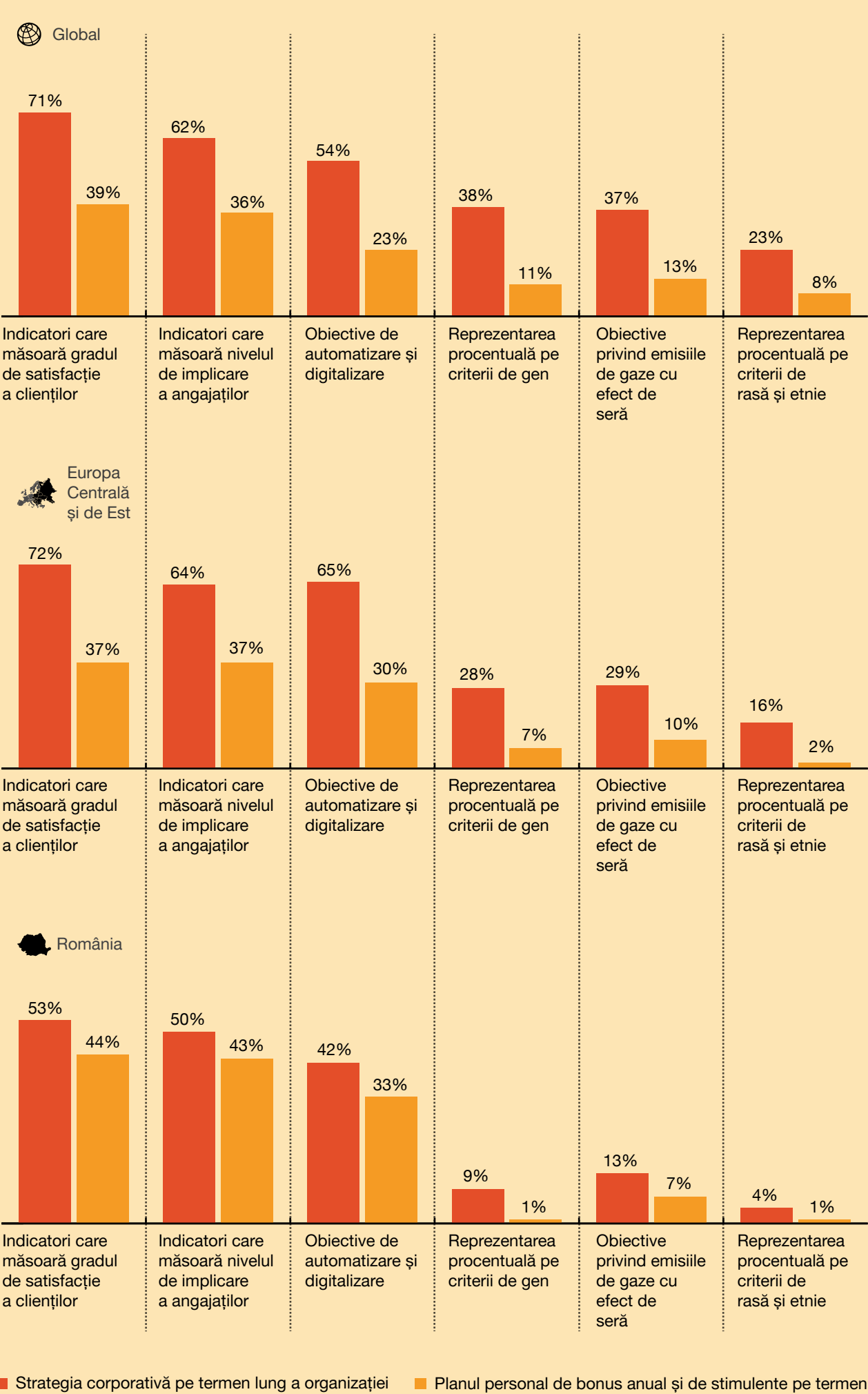
organizațiilor ("emergenți") – diversitatea forței de muncă pe criterii de gen, rasă și etnie și obiectivele privind emisiile de gaze cu efect de seră, se observă o diferență semnificativă între procentele înregistrate la nivel global și cele din regiune și, mai ales, din țara noastră.

În general, se pare că strategia de afaceri și pachetele de compensații ale directorilor nu sunt la fel de bine corelate cu indicatorii "emergenți". Pentru directorii generali din România, mult mai puțin reprezentate în strategia de afaceri, inclusiv în comparație cu omologii la nivel global sau regional, sunt obiectivele legate de emisiile de gaze cu efect de seră. Acestea sunt menționate de 13% dintre respondenții din țara noastră, față de 37% la nivel global și 29% în Europa Centrală și de Est. O situație similară se observă și în cazul reprezentării de gen a angajaților, aspect inclus în strategie de către 38% dintre directorii de organizații la nivel global, 28% în regiune și doar 9% dintre omologii lor din România, precum și în cazul diversității rasiale și etnice (23% la nivel global, 16% în Europa Centrală și de Est și 4% în România).

Pentru a fi credibile, angajamentele ESG trebuie să facă parte din prioritățile strategice ale unei companii, a căror îndeplinire trebuie încurajată cu stimulente. Rezultatele la nivel global ale studiului arată că acei directori generali care au mai multe rezultate non-financiare "emergente" în planul lor de stimulente percep, de asemenea, un nivel mai înalt de încredere din partea propriilor clienți. Corelarea indicatorilor ESG cu salariile și bonusurile liderilor de afaceri ar putea ajuta companiile să demonstreze clienților cât de serioase sunt angajamentele asumate de aceștia. Iar pentru ca organizațiile să câștige și să păstreze încrederea părților interesate, dar și pentru a avea un impact real în societate, strategiile ESG trebuie însoțite de acțiuni și de bugete alocate pentru realizarea acestora. Construirea încrederii se face prin demonstrarea unor rezultate.

Dintre indicatorii non-financieri, directorii generali se concentrează cel mai mult pe satisfacția clienților, implicarea angajaților și automatizare / digitalizare

Sunt următoarele rezultate non-financiare incluse în strategia corporativă pe termen lung a organizației sau în planul personal de bonus anual și de stimulente pe termen lung?



www.pwc.ro/ceosurvey2022

Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România
ale sondajului anual **PwC Global CEO Survey 2022**
vă rugăm să ne contactați:

Dinu Bumbăcea

Country Managing Partner

PwC România

dinu.bumbacea@pwc.com

Această ediție a raportului asupra
principalelor rezultate pentru România
ale PwC Global CEO Survey 2022
a fost coordonată de
Cristian Tomescu – Senior Manager, Marketing și Business Development

Design:

Andrei Bustan – Manager, Marketing și Comunicare

Cătălin Solcan – Specialist, Marketing și Comunicare



Misiunea PwC este de a construi încredere în cadrul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Suntem o rețea de firme prezentă în 156 de țări cu mai mult de 295.000 de specialiști care oferă servicii de calitate în domeniul auditului, consultanței fiscale și consultanței pentru afaceri și management. Vă rugăm să ne spuneți care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și să descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.com.
Prezentul material a fost întocmit exclusiv cu titlul de recomandări generale în probleme de interes și nu constituie consultanță profesională.

© 2022 PwC. Toate drepturile rezervate. PwC semnifică rețeaua de firme PwC și/sau una sau mai multe firme individuale membre ale acesteia, fiecare fiind persoană juridică cu statut independent. Vă rugăm să accesați site-ul www.pwc.com/structure pentru mai multe detalii.