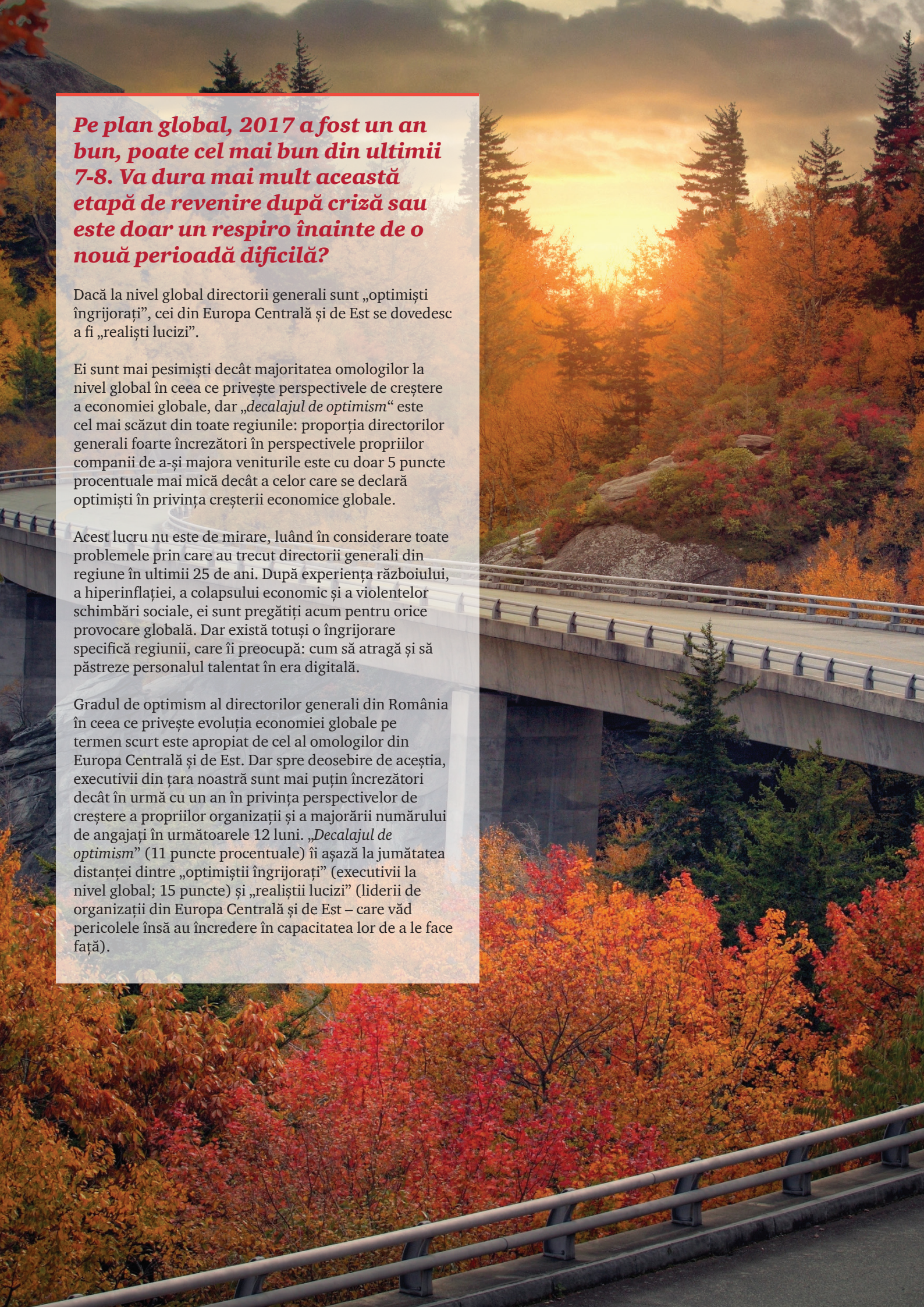


Principalele rezultate pentru România și  
Europa Centrală și de Est ale  
PwC Global CEO Survey – Ediția a XXI-a, 2018

# *Tărâmul realiștilor lucizi*





**Pe plan global, 2017 a fost un an bun, poate cel mai bun din ultimii 7-8. Va dura mai mult această etapă de revenire după criză sau este doar un respiro înainte de o nouă perioadă dificilă?**

Dacă la nivel global directorii generali sunt „optimiști îngrijorați”, cei din Europa Centrală și de Est se dovedesc a fi „realiști lucizi”.

Ei sunt mai pesimiști decât majoritatea omologilor la nivel global în ceea ce privește perspectivele de creștere a economiei globale, dar „decalajul de optimism” este cel mai scăzut din toate regiunile: proporția directorilor generali foarte încrezători în perspectivele propriilor companii de a-și majora veniturile este cu doar 5 puncte procentuale mai mică decât a celor care se declară optimiști în privința creșterii economice globale.

Acest lucru nu este de mirare, luând în considerare toate problemele prin care au trecut directorii generali din regiune în ultimii 25 de ani. După experiența războiului, a hiperinflației, a colapsului economic și a violențelor schimbări sociale, ei sunt pregătiți acum pentru orice provocare globală. Dar există totuși o îngrijorare specifică regiunii, care îi preocupă: cum să atragă și să păstreze personalul talentat în era digitală.

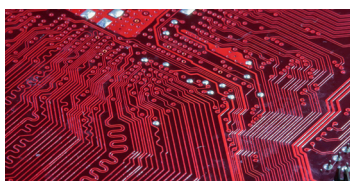
Gradul de optimism al directorilor generali din România în ceea ce privește evoluția economiei globale pe termen scurt este apropiat de cel al omologilor din Europa Centrală și de Est. Dar spre deosebire de aceștia, executivii din țara noastră sunt mai puțin încrezători decât în urmă cu un an în privința perspectivelor de creștere a propriilor organizații și a majorării numărului de angajați în următoarele 12 luni. „Decalajul de optimism” (11 puncte procentuale) îi așază la jumătatea distanței dintre „optimiștii îngrijorați” (executivii la nivel global; 15 puncte) și „realiștii lucizi” (liderii de organizații din Europa Centrală și de Est – care văd pericolele însă au încredere în capacitatea lor de a le face față).

# Cuprins



## **8 | *Perspectivile de creștere și amenințările***

Creșterea economică globală versus performanța organizațiilor  
Ce îi preocupă pe liderii de companii



## **16 | *Tehnologia și talentul***

Competiția pentru abilități digitale  
Impactul tehnologiei asupra forței de muncă



## **20 | *Încrederea și responsabilitatea***

Principalele provocări pentru afaceri  
Încrederea în organizații



## **22 | *Globalizarea și afacerile***

O lume tot mai fragmentată  
Prosperitate globală versus bunăstare locală

## ***Despre PwC Global CEO Survey***

În ultimii 21 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 fiecare an, rezultatele cercetării sunt anunțate în cadrul Forumului Economic Mondial de la Davos, Elveția.

A XXI-a ediție a studiului a fost realizată în ultimul trimestru din 2017 pe un eșantion de 1.293 de directori generali din 85 de țări, inclusiv România. Rezultatele pentru Europa Centrală și de Est au la bază răspunsurile a 139 de executivi din această regiune. Pentru a VIII-a ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România au fost efectuate 68 de interviuri cu directori generali din țara noastră.

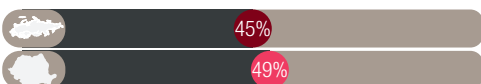
Raportul global poate fi accesat la [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

Notă: este posibil ca suma procentelor să fie diferită de 100% ca urmare a rotunjirilor, a excluderii variantelor „nici/nici” și „nu știu / nu răspund” sau a întrebărilor la care au putut fi alese mai multe variante de răspuns.

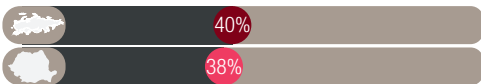
# Percepția directorilor generali din România și Europa Centrală și de Est

## Perspectivile de creștere și amenințările

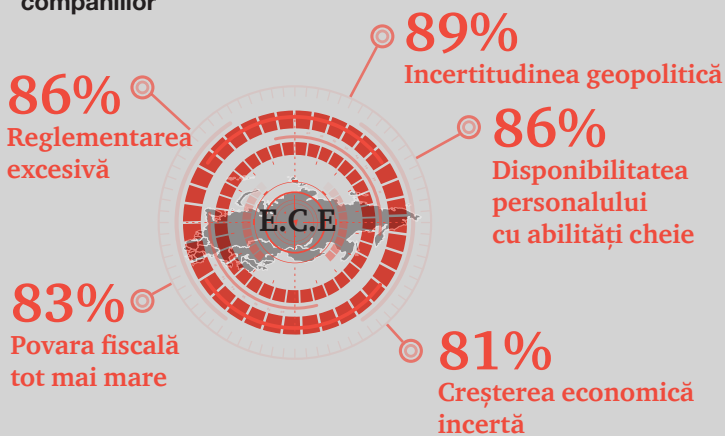
Sunt de părere că creșterea economică globală se va accentua



Sunt foarte încrezători în creșterea veniturilor companiilor în următoarele 12 luni



Topul amenințărilor la adresa perspectivelor de creștere a companiilor



## Tehnologia și talentul

Se așteaptă la creșterea numărului de angajați în propriile organizații



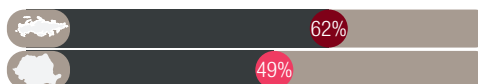
Intenționează să dezvolte abilitățile „soft” și competențele digitale ale angajaților ca parte a strategiei de resurse umane în era tehnologiei



Sunt îngrijorați de disponibilitatea persoanelor cu competențe digitale în industria / domeniul de activitate al organizației



Admit că este dificil să atragă în organizație angajați talentați cu abilități digitale



Afirmă că utilizează modernizarea mediului de lucru (tehnologii digitale, birouri care să stimuleze colaborarea) ca strategie pentru a atrage angajații talentați cu abilități digitale



Susțin că organizațiile lor implementează programe de învățare și dezvoltare continuă



Notă:





## Încrederea și responsabilitatea

**Afirmă că resimt o creștere a presiunii asupra organizației de a livra rezultate într-un timp mai scurt**



**Susțin că măsoară nivelul de încredere dintre angajați și conducerea organizației**



**Sunt de părere că organizațiile lor consolidează încrederea propriilor angajați prin asigurarea transparenței privind:**

valorile și recunoașterea contribuției individuale la rezultatele generale ale afacerii



valorile și strategia de compensații și beneficii



**Declară că măsoară nivelul de încredere dintre clienți și organizație**



**Susțin că utilizează transparența privind strategia de afaceri pentru a consolida încrederea clienților în organizație**



## Globalizarea și afacerile

**Se concentrează pe creșterea organică, drept modalitate de majorare a veniturilor și îmbunătățire a profitabilității**



**Afirmă că cea mai importantă țară pentru perspectivele de dezvoltare a companiilor este:**



**Susțin că globalizarea:**

contribuie la îmbunătățirea fluxurilor de capital, persoane, bunuri și informații



facilitează activarea conectivității globale



**Își exprimă opinia că omenirea va cunoaște o dezvoltare concentrată în anumite regiuni, generând beneficii pentru mai puține persoane**



**Sunt de părere că viitorul va aduce o armonizare a sistemelor fiscale la nivel global**



**Consideră că cea mai perturbatoare tendință pentru organizație în următorii 5 ani este:**

creșterea numărului de competitori (directi și indirecti, tradiționali și noi)



schimbările în comportamentul consumatorilor





**Olga Grygier-Siddons**  
CEO  
PwC Europa Centrală și de Est

Liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est au demonstrat că au competențele și hotărârea de a-și face companiile să prospere în ciuda multiplelor probleme economice și politice. În prezent, ei se confruntă cu o nouă provocare: adaptarea organizațiilor pe care le conduc la o lume nouă în care aspecte ca încrederea, implicarea și scopul organizațional sunt la fel de importante ca cele financiare. Pentru a face față acestei provocări, directorii de companii din regiune ar trebui să se concentreze în 2018 asupra câtorva aspecte:

**Să investească în noi metode de retenție și motivare a personalului talentat cu aptitudini în domeniul digital.** Regiunea noastră dispune de o resursă extrem de valoroasă, și anume oamenii și extraordinarele lor aptitudini tehnice și în domeniul digital. Vestea mai puțin bună este că organizațiile din întreaga lume au observat acest lucru și încearcă să atragă angajații valoroși, astfel încât companiile din Europa Centrală și de Est trebuie să învețe să concureze pentru capitalul uman. Iar soluția nu constă doar în acordarea unor salarii competitive, ci – mai important – într-o mai mare implicare a angajaților, sprijinindu-i să se identifice cu scopul organizației și oferindu-le oportunități reale de împlinire profesională și personală.

**Să contribuie la consolidarea rolului tehnologiei în societate.** În multe sectoare, cum sunt cel bancar și al telecomunicațiilor, Europa Centrală și de Est și-a depășit vecinii occidentali în ceea ce privește calitatea și gradul de accesibilitate a tehnologiei. În prezent, provocarea constă în luarea de măsuri pentru ca aceste beneficii să ajungă la toți membrii societăților noastre și pentru a îmbunătăți viața tuturor concetățenilor noștri, de exemplu prin inițiative de tipul e-guvernare. Din fericire, avem în regiune campioana mondială în acest domeniu, Estonia, ceea ce ne conferă un avantaj în procesul de învățare.

**Să construiască un sistem de educație pentru viitor.** Companiile ar trebui să fie proactive, inițiind comunicarea cu universitățile – și cu celelalte instituții de învățământ de la toate nivelurile – și acționând astfel încât tinerii să deprindă aptitudinile de care au nevoie pentru a prospera în lumea de azi. Acest proces este îngreunat de birocrația adânc înrădăcinată din unele țări, dar tocmai de aceea este important ca organizațiile să caute acei parteneri educaționali entuziaști care să constituie, prin propriul exemplu, modele de urmat.

**Să aibă un cuvânt de spus în procesul de regândire a indicatorilor de prosperitate.** Companiile ar trebui să își facă auzită vocea în dezbaterile tot mai ample asupra modului în care societățile noastre evaluează succesul și a metodelor de a asigura o distribuire corectă a beneficiilor prosperității dobândite în ultimul sfert de secol.

**Ionuț Simion**  
Country Managing Partner  
PwC România



În urmă cu doar câțiva ani, inteligența artificială, robotica, internetul lucrurilor, dronele și cripto-monedele erau doar niște concepte la modă, care apăreau în prezentările despre tendințele ce vor modela viitorul. Astăzi, ele fac parte din realitatea imediată și au creat deja industrii și meserii noi în jurul lor. Însă are cine să ocupe locurile de muncă apărute datorită progresului tehnologic? Dispun organizațiile de forță de muncă suficient pregătite pentru a fructifica oportunitățile de afaceri generate în urma procesului de inovare?

Angajații talentați au constituit întotdeauna o resursă valoroasă, atragerea și păstrarea lor reprezentând o reală provocare. Iar aceia dintre ei care dețin și competențe în domeniul digital sunt o *rara avis*. Identificarea și recrutarea lor, mai ales în anumite industrii, reprezintă o problemă încă și mai complicată.

Citind cu atenție răspunsurile liderilor de afaceri din ediția de anul acesta a *PwC CEO Survey*, credem că liantul dintre tinerile talente, tehnologiile digitale și succesul organizațiilor (în ciuda numeroaselor provocări) este încrederea. În epoca transparenței (în care Internetul este o resursă tot mai larg răspândită), **încrederea este o monedă scumpă.**

*La nivelul organizațiilor*, directorii generali depun eforturi nu doar să măsoare încrederea clienților și angajaților, ca indicator al sănătății pe termen lung a companiilor, dar și să o consolideze. Iar una din soluții constă în asigurarea transparenței în ceea ce privește aspectele esențiale ale afacerii: valorile, contribuția individuală a membrilor echipei la succesul organizației, strategia de afaceri și cea de resurse umane (incluzând compensațiile

și beneficiile), politicile privind diversitatea și incluziunea, taxele plătite, modul de utilizare și stocare a datelor, lanțul de aprovizionare și chiar impactul automatizării și inteligenței artificiale asupra locurilor de muncă. Legat de ultimul aspect, directorii de companii sunt conștienți de responsabilitatea organizațiilor de a reintegra profesional angajații ale căror activități au fost redefinite de tehnologie, instruindu-i pe aceștia pentru meseriile (mai creative) din era digitală, pe tot parcursul carierei lor. De asemenea, pentru a-și spori capitalul de încredere, companiile susțin activități filantropice, investesc în securitate cibernetică și încearcă să contribuie la combaterea problemelor de mediu.

*La nivel național*, „încrederea în România” se construiește pornind de la o forță de muncă educată și sănătoasă și o infrastructură de bază adecvată. Contribuția mediului de afaceri la pregătirea viitoarei forțe de muncă este esențială, mai ales prin intermediul stagiilor de practică și ucenicie și prin colaborarea cu instituțiile de învățământ. Este necesar ca autoritățile, organizațiile și comunitățile locale să-și unească eforturile pentru îmbunătățirea gradului de ocupare, prin „echiparea” viitorilor angajați cu abilitățile necesare. Programa de învățământ trebuie să vină în întâmpinarea necesităților mediului de afaceri și să pună un accent tot mai mare pe aptitudinile digitale.

*La nivelul întregii societăți umane*, unul dintre beneficiile procesului de globalizare, în opinia directorilor generali, este reprezentat de intensificarea schimbului de cunoștințe și talente, care contribuie la răspândirea pe scară largă a inovațiilor și la creșterea productivității. Însă la

polul opus, faptul că mulți oameni trăiesc încă la limita sărăciei, precum și adâncirea inegalității veniturilor reprezintă probleme reale ale societății globale, care erodează încrederea în modelul actual de dezvoltare. Pentru a vedea în ce măsură „succesele” globalizării se reflectă în progresul social local, se vor utiliza tot mai mult metrice multidimensionale (incluzând indicatori privind calitatea vieții, alături de cei macroeconomici consacrați). Definierea lor și stabilirea unor modalități cât mai exacte de comensurare vor constitui prioritatea următorilor ani. Iar liderii de afaceri trebuie să se implice în acest demers, deloc ușor – căci nu se rezumă întotdeauna la niște cifre, folosindu-și experiența în măsurarea impactului și contribuției propriilor organizații în cadrul comunităților din care fac parte (economic, social, de mediu).

Ca în fiecare an, mulțumirile noastre se îndreaptă către liderii de organizații din țara noastră care au investit o parte din timpul lor prețios pentru a ne împărtăși opiniile pe care se fundamentează această a opta ediție a raportului pentru România al *PwC CEO Survey*. Este o mare onoare pentru noi să le facem auzite.

# Perspectivile de creștere și amenințările



*„În România, pentru o dezvoltare solidă, nu sunt suficiente doar un grad ridicat de încredere și previzionarea unei perioade de avânt economic, ci este nevoie de stabilitate politică și financiară. Aceste elemente sunt esențiale pentru o creștere organică pe termen lung, care să aducă încredere atât investitorilor străini cât și celor locali.”*

**Ionuț Simion**  
Country Managing Partner  
PwC România

Dacă directorii de companii din Europa Centrală și de Est împărtășesc în general punctul de vedere al omologilor la nivel global în ceea ce privește perspectiva unui an mai bun pentru economia globală decât pentru organizațiile pe care le conduc, totuși opinia în regiune diferă în două aspecte.

Prima diferență este că directorii generali din Europa Centrală și de Est sunt mai pesimiști decât omologii lor din celelalte zone ale mapamondului în ceea ce privește perspectivele economiei globale: regiunea înregistrează al doilea cel mai mic procentaj al executivilor care previzionează accentuarea creșterii economice globale, și anume 45%.

A doua diferență, și probabil cea mai interesantă, este că directorii generali din regiune sunt relativ mai încrezători în performanța propriilor companii: în Europa Centrală și de Est se raportează cel mai mic decalaj între procentul directorilor de companii care mizează pe dezvoltarea economică la nivel global și cel al executivilor care se declară optimiști în privința perspectivelor de creștere a propriilor organizații. Astfel, nu mai puțin de 40% dintre directorii generali din regiune sunt „foarte încrezători” în capacitatea propriilor companii de a-și majora veniturile în următoarele 12 luni. Prin această diferență de doar cinci puncte procentuale, regiunea contrastează cu Europa Occidentală și America Latină, în care „decalajul de optimism” ajunge la nu mai puțin de 20 de puncte procentuale. Dacă la nivel global directorii generali sunt „optimiști îngrijorați”, se pare că Europa Centrală și de Est este regiunea „realiștilor lucizi”.



De ce previziunile directorilor generali din Europa Centrală și de Est pentru dezvoltarea propriilor companii și cele în privința creșterii economiei globale sunt atât de apropiate între ele? Mai întâi, pentru că din perspectiva lor o serie de posibile provocări la adresa creșterii globale par iminente. Studiul din acest an surprinde o îngrijorare în creștere legată de factori externi cum sunt terorismul, schimbările climatice, atacurile cibernetice și populismul. Dacă Rusia și părți din Asia Centrală se confruntă de mult timp cu amenințarea terorismului, această provocare pare să fie resimțită acum în întreaga regiune. Îngrijorarea privind ceilalți factori de risc a crescut, de asemenea, comparativ cu câțiva ani în urmă. Și în afară de preocuparea față de factorii externi, directorii generali se concentrează în prezent pe identificarea și aplicarea celor mai bune metode de atragere și retenție a personalului calificat (aspect care va fi discutat în secțiunea „Tehnologia și talentul“).

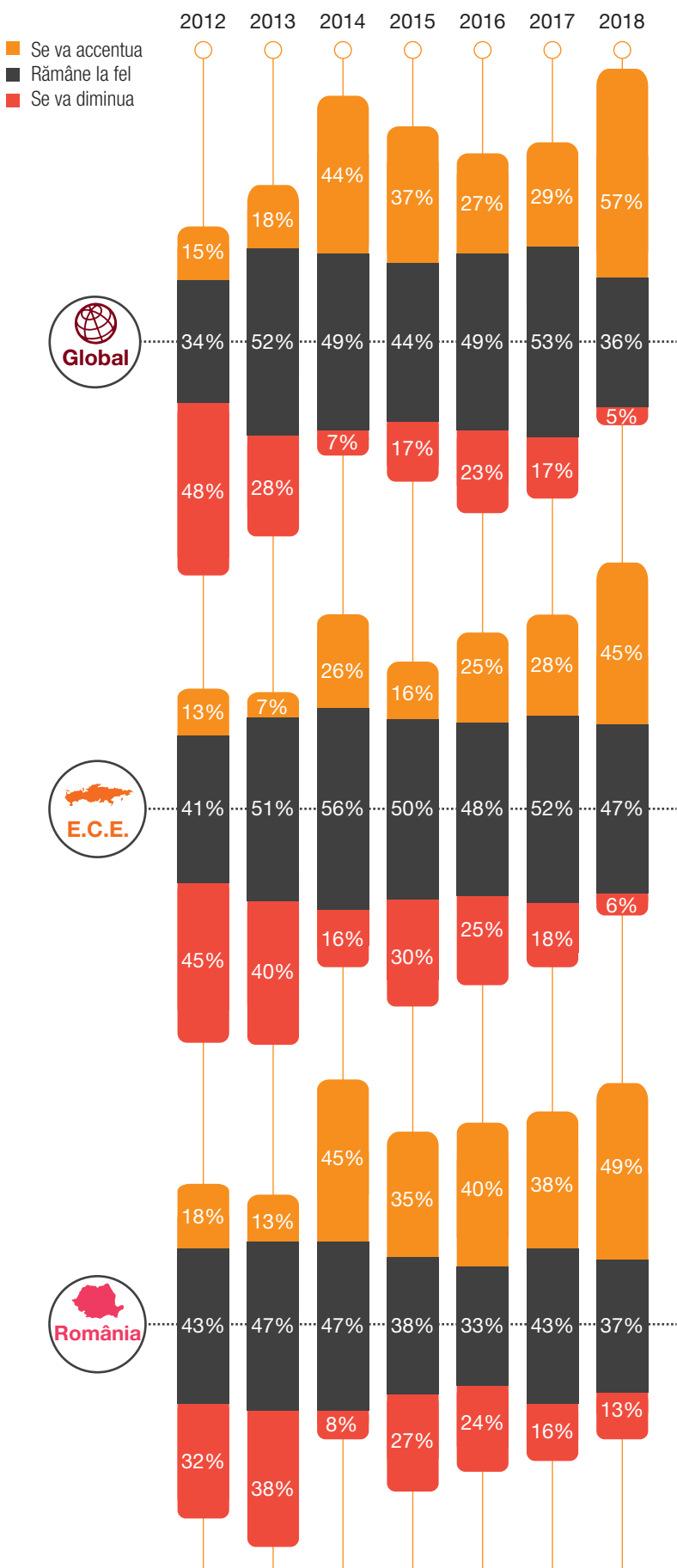
Contextul geopolitic îi îngrijorează pe directorii generali din Europa Centrală și de Est, lucru deloc surprinzător având în vedere atât tensiunile dintre Rusia și Occident, cât și cele dintre unele state central-europene și membrii UE din vestul continentului. Țările din Europa Centrală și de Est care fac parte din blocul comunitar au motive de îngrijorare și în ceea ce privește perturbările pe care Brexitul le poate produce pe piața muncii și de-a lungul lanțului de distribuție. Iar dacă orizontul de timp se mărește la trei ani pentru previziunile de creștere a organizațiilor pe care le conduc, directorii generali din regiune se dovedesc cei mai pesimiști comparativ cu omologii lor din întreaga lume, doar 32% afirmând că sunt „foarte încrezători”.

Și atunci de ce sunt ei optimiști în ceea ce privește perspectivele de creștere a propriilor companii pentru 2018? Pentru a răspunde la această întrebare trebuie privit în retrospectivă în ultimii 25 de ani: directorii generali din Europa Centrală și de Est au reușit să supraviețuiască unor transformări economice și politice totale, cuplate cu război, hiperinflație, perioade de creștere, crize și schimbări sociale violente. Se pricep la gestionarea afacerilor în perioade de haos, așa că nu este de mirare că sunt încrezători în capacitatea lor de a aborda amenințările care apar la orizont.

Mai mult, ultimii ani au oferit companiilor câteva motive suplimentare de optimism. În 2017, odată cu domolirea tensiunilor la nivel global, regiunea a revenit în grațiile investitorilor. Prețurile materiilor prime par să se fi stabilizat (deocamdată) la un nivel destul de ridicat, care să contribuie la consolidarea economică în Rusia și în alte țări producătoare, dar totuși nu suficient de înalt pentru a întreține inflația sau a strângula creșterea în statele importatoare ale Europei Centrale.

## Optimismul în privința creșterii economice globale atinge niveluri record

Considerați că creșterea economică globală se va accentua, va rămâne neschimbată sau se va diminua în următoarele 12 luni?



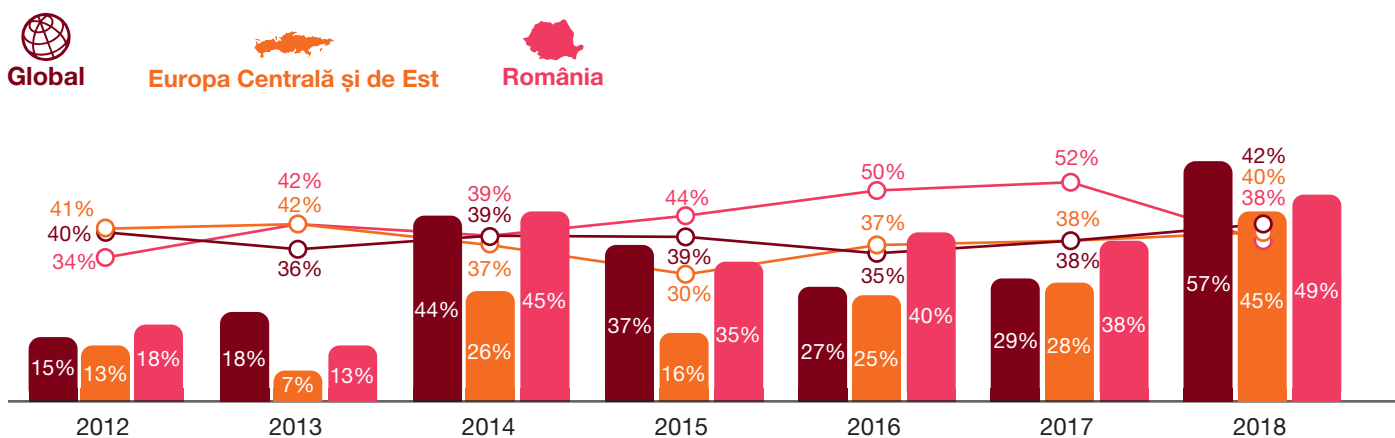
Perioada economică fastă prin care trece Europa Occidentală favorizează exportatorii din țările membre UE din Europa Centrală și de Est. Polonia, în special, a identificat un model de creștere bazat pe cheltuieli de consum și investiții finanțate de UE (deși se pot ridica unele întrebări privind sustenabilitatea acestuia pe termen mai lung). Iar din punct de vedere al dezvoltării lor digitale, companiile din regiune ajung la maturitate într-un ritm similar mediei globale.



Creșterea economică globală nu înseamnă neapărat perspective mai bune pentru dezvoltarea propriilor organizații – scade procentul directorilor generali din România care se declară foarte încrezători în majorarea veniturilor companiilor în următorul an

Considerați că creșterea economică globală se va accentua, va rămâne neschimbată sau se va diminua în următoarele 12 luni?

Cât de încrezător sunteți în perspectivele companiei dumneavoastră de a-și crește veniturile în următoarele 12 luni?



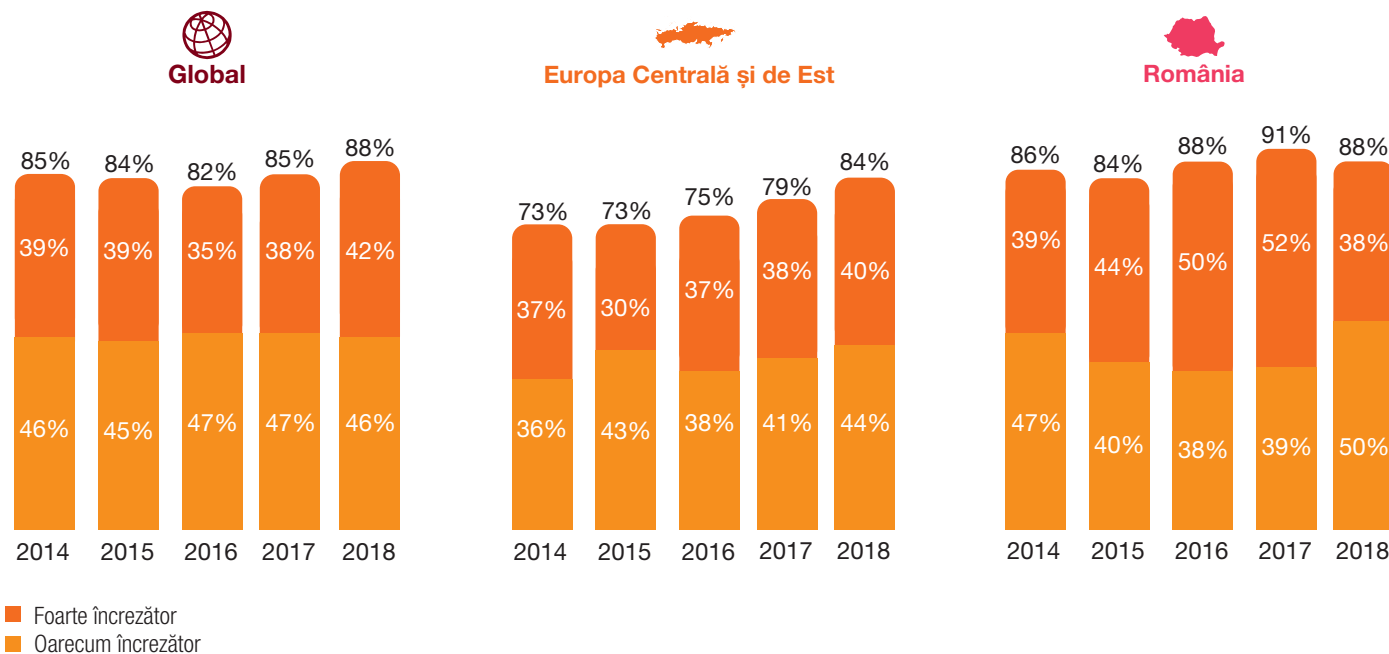
Notă:  
Prima întrebare – respondenții care au declarat „se va accentua”  
A doua întrebare – respondenții care au declarat „foarte încrezător”

○ — Foarte încrezător în perspectivele de creștere a companiei

■ Creșterea economică globală se va accentua

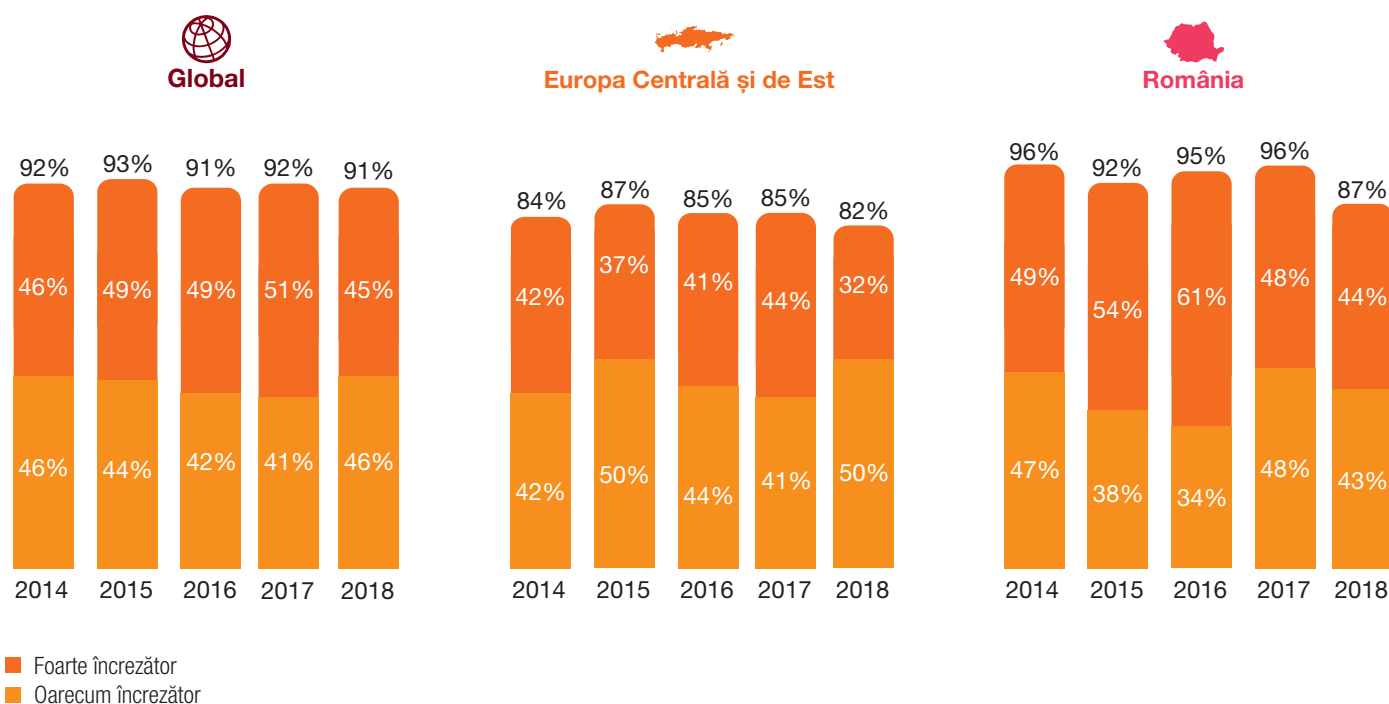
Spre deosebire de omologii lor la nivel global și din Europa Centrală și de Est, directorii generali din România sunt mai puțin încrezători față de anul anterior în privința perspectivelor de creștere a propriilor organizații în următoarele 12 luni

Cât de încrezător sunteți în perspectivele companiei dumneavoastră de a-și crește veniturile în următoarele 12 luni?



Scade încrederea directorilor generali în perspectivele de majorare a veniturilor organizațiilor în următorii 3 ani

Cât de încrezător sunteți în perspectivele companiei dumneavoastră de a-și crește veniturile în următorii 3 ani?



În general, directorii de companii din Europa Centrală și de Est au încredere în capacitatea organizațiilor pe care le conduc de a face față amenințărilor globale. Totuși, ceea ce îi îngrijorează cu adevărat sunt atât provocările legate de atragerea și păstrarea angajaților cu abilitățile de care organizația are nevoie, cât și noile așteptări ale acestora de la angajatori.



„Pe termen mai lung, într-un orizont de până la cinci ani, modificarea comportamentului consumatorilor, intensificarea și diversificarea competiției globale, schimbările în ceea ce privește reglementările specifice industriei, canalele de distribuție și tehnologiile de bază pentru producție sau furnizarea de servicii – toate constituie factori perturbatori pentru organizații. Acestea sunt doar câteva motive pentru care încrederea directorilor generali în perspectivele de majorare a veniturilor companiilor în următorii 3 ani este ușor mai temperată decât în ediția precedentă a studiului. Schimbările în arena politică (Brexitul, situația Cataloniei etc.) – greu de anticipat, tendințele populiste, atacurile teroriste, volatilitatea burselor și efectul perturbator al tehnologiei fac ca viitorul mai îndepărtat de un an să fie tot mai dificil de previzionat.”

**Mihaela Mitroi**  
Lider Servicii de Consultanță Fiscală și Juridică  
PwC Europa de Sud-Est



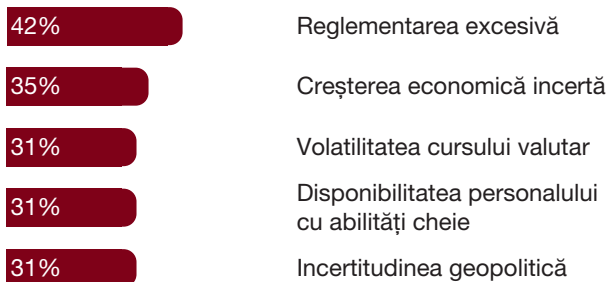
Reglementarea excesivă, disponibilitatea personalului cu abilități cheie, terorismul, incertitudinea geopolitică, amenințările cibernetice, populismul, infrastructura, schimbările demografice și povara fiscală constituie câteva din principalele îngrijorări ale directorilor generali

Topul amenințărilor la adresa perspectivelor de creștere a companiilor



Global

2017

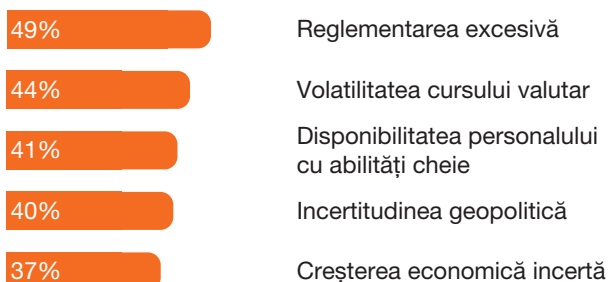


2018



Europa Centrală și de Est

2017



2018



România

2017



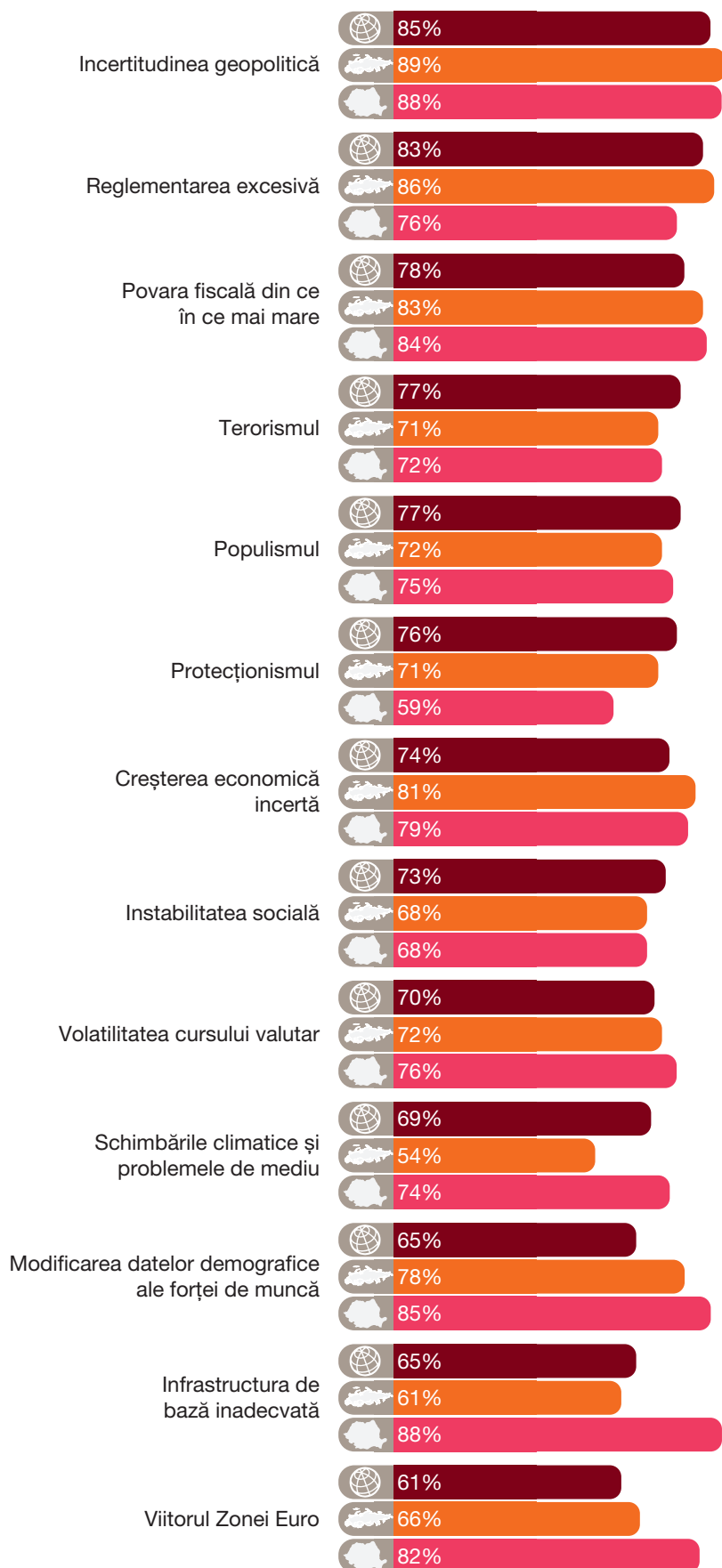
2018



Notă: Respondenții care au declarat „extrem de preocupat”

## Incertitudinea geopolitică conduce topul factorilor de natură economică, politică, socială și de mediu care pot amenința perspectivele de creștere

În ce măsură vă preocupă următoarele potențiale amenințări de natură economică, politică, socială și de mediu la adresa perspectivei de creștere a companiei?



Topul amenințărilor de natură economică, politică, socială și de mediu la adresa perspectivei de creștere a companiilor

  
**România**

2017

Reglementarea excesivă



Viitorul Zonei Euro



Incertitudinea geopolitică



Povara fiscală tot mai mare



Infrastructura inadecvată



2018

Incertitudinea geopolitică



Infrastructura inadecvată



Modificări demografice ale forței de muncă



Povara fiscală tot mai mare



Viitorul Zonei Euro

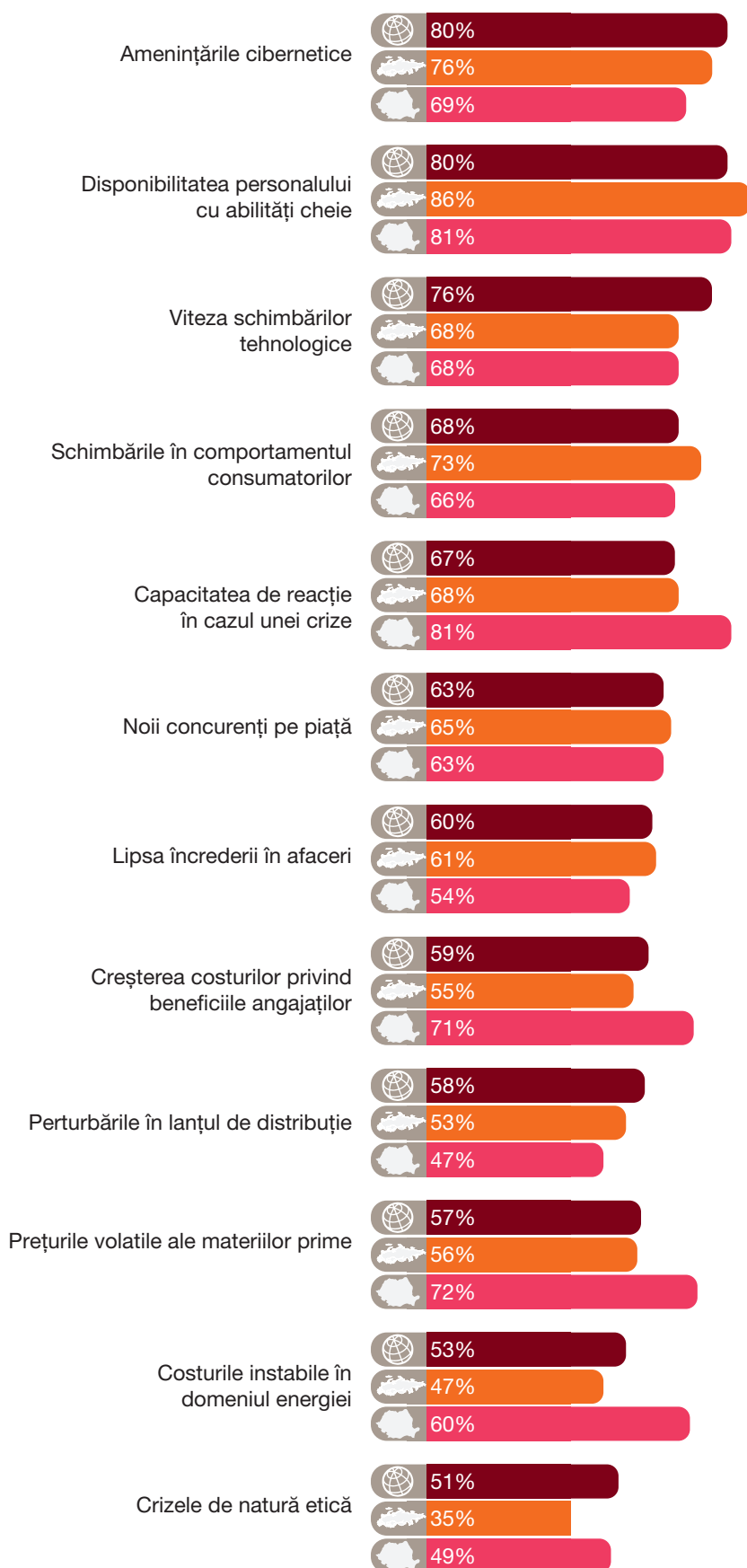


Notă: Respondenții care au declarat „oarecum preocupat” sau „extrem de preocupat”

Notă: Respondenții care au declarat „oarecum preocupat” sau „extrem de preocupat”

## Dintre factorii specifici businessului ce pot amenința creșterea, disponibilitatea personalului cu abilități cheie îi preocupă pe cei mai mulți dintre directorii de companii

În ce măsură vă preocupă următoarele potențiale amenințări, proprii businessului, la adresa perspectivelor de creștere a companiei?



Notă: Respondenții care au declarat „oarecum preocupat” sau „extrem de preocupat”

Dincolo de provocările, deja consacrate, care-i preocupă pe liderii de afaceri din regiune și din întreaga lume (disponibilitatea talentelor, incertitudinea geopolitică, reglementarea excesivă și povara fiscală), directorii generali din România au pentru 2018 câteva motive de îngrijorare specifice. Astfel, ei se simt amenințați într-o măsură mai mare comparativ cu omologii la nivel global și din Europa Centrală și de Est de infrastructura de bază inadecvată, schimbările demografice în structura forței de muncă, viitorul Zonei Euro (dintre factorii de risc societali, externi afacerilor), precum și de capacitatea de a face față unei noi crize (ca provocare „operațională”, proprie businessului).

# 3 din 4

directorii generali consideră terorismul și populismul drept amenințări potențiale la adresa perspectivelor de creștere a organizațiilor

# 86%

dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est sunt preocupați de disponibilitatea talentelor

# 63%

dintre directorii generali din România se declară extrem de preocupați de infrastructura de bază inadecvată



*„Comaniile din Europa Centrală și de Est sunt angajate într-o competiție globală pentru angajați de top și trebuie să aibă în vedere metode noi prin care să convingă tinerii talentați din regiune să rămână în țara lor, unde să își utilizeze competențele. Competiția nu va fi câștigată doar prin oferirea unor salarii mai mari, ci este nevoie de stimularea implicării angajaților printr-un program de muncă flexibil, un mediu de lucru modern, precum și prin promovarea unui scop organizațional cu care aceștia să se poată identifica.”*

**Olga Grygier-Siddons**

CEO

PwC Europa Centrală și de Est

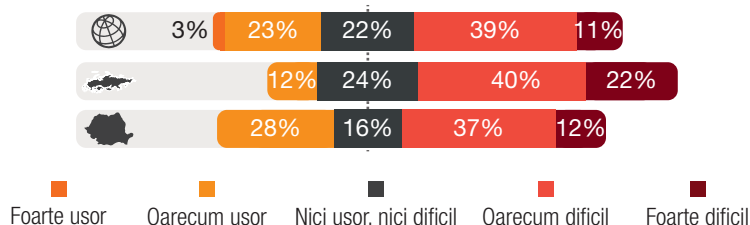
În ultimele patru ediții ale studiului, amenințările proprii businessului situate pe locurile doi și trei s-au schimbat an de an, preocupările directorilor generali din Europa Centrală și de Est variind de la mită și corupție până la schimbările în comportamentul consumatorilor. Totuși, o provocare s-a menținut pe primul loc în fiecare an – 86% dintre respondenții ediției curente declarându-se oarecum preocupați sau extrem de preocupați de disponibilitatea personalului cu abilități cheie. Privind mai atent la competențele care îi interesează, 62% dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est consideră că este oarecum dificil sau foarte dificil să recruteze angajați talentați cu aptitudini în domeniul digital, comparativ cu 50% la nivel global.

Cum este posibil acest lucru într-o regiune recunoscută pentru educația solidă în domeniul științelor exacte și care are una dintre cele mai mari proporții din lume de specialiști în IT și tehnologie pe cap de locuitor? Un indiciu ar putea proveni din faptul că 97% dintre directorii generali din regiune sunt de părere că organizațiile pe care le conduc au nevoie să consolideze competențele non-tehnice odată cu cele în domeniul digital.



## Liderii organizațiilor recunosc dificultatea de a atrage „talente digitale” în propriile companii

În general, cât de dificil este să atrageți angajați talentați cu abilități digitale?



# 2 din 3

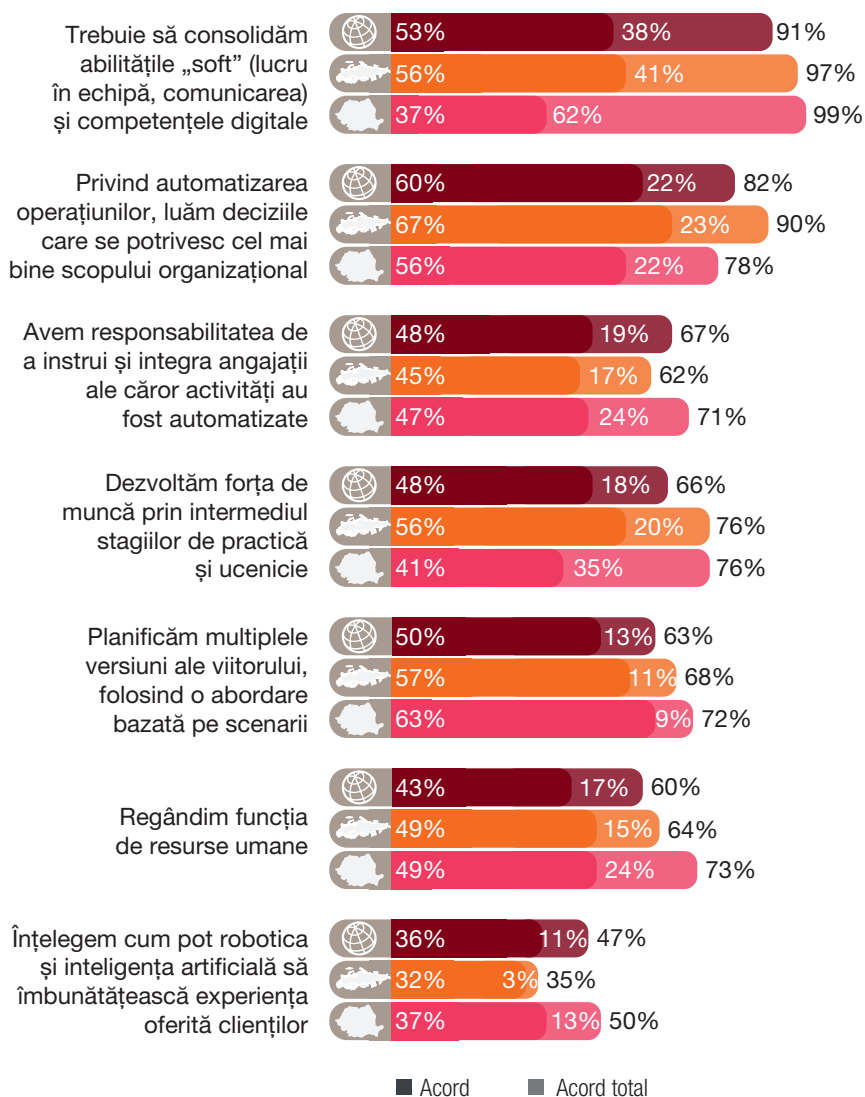
respondenți consideră că organizațiile sunt responsabile pentru reconversia profesională a angajaților al căror loc de muncă va dispărea odată cu introducerea tehnologiei

Directorii generali admit faptul că trebuie să dezvolte competențele „soft” și pe cele digitale ale angajaților, ca parte a strategiei de resurse umane în era tehnologiei

În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații cu privire la strategia dumneavoastră de resurse umane în era digitală?

# 76%

dintre directorii generali din România și Europa Centrală și de Est declară că organizațiile lor contribuie la educarea forței de muncă prin intermediul stagiilor de practică și ucenicie



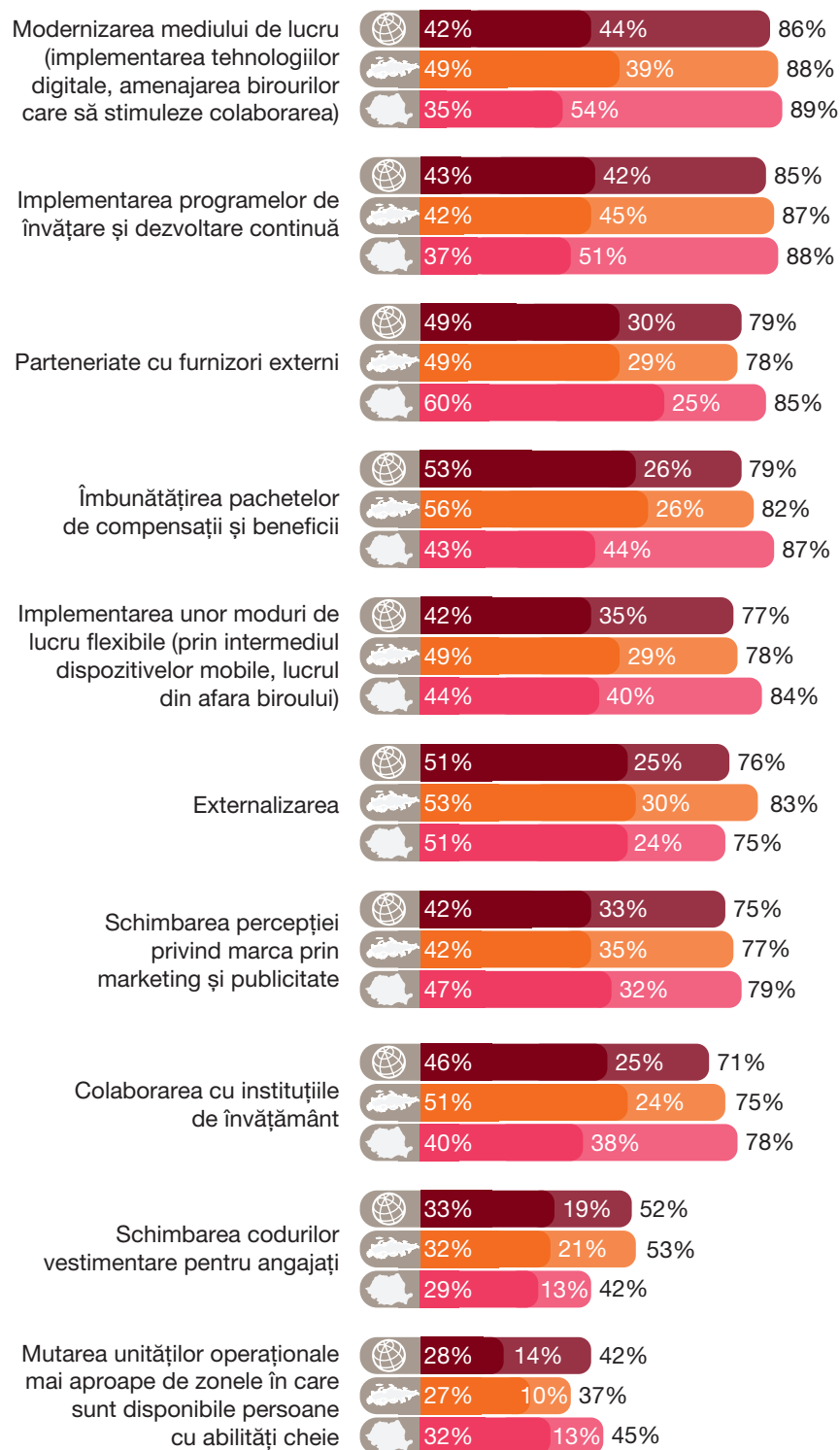
Realitatea este că organizațiile din întreaga lume au descoperit marele rezervor de talente din Europa Centrală și de Est; și cum competențele în domeniul digital sunt mobile, mulți dintre angajații cei mai inteligenți din regiune sunt ademeniți de companiile globale. Organizațiile din Europa Centrală și de Est sunt nevoite să concureze cu nume mari, iar miza nu o constituie doar banii, pentru că tinerii de astăzi caută angajatori care le oferă un scop cu care să rezoneze și sentimentul de împlinire. Companiile constată așadar că trebuie să investească în competențe de leadership și alte abilități „soft” dacă vor să fie competitive pe plan global. Executivii din regiune tind să se bazeze pe formele tradiționale de instruire și formare a personalului, ca instrumente de atragere și dezvoltare a angajaților talentați în domeniul digital, dar au în vedere și alte metode utilizate de omologii lor la nivel global, cum ar fi implementarea de opțiuni flexibile de lucru și colaborarea cu instituțiile de învățământ.

## 3 din 4

lideri de companii afirmă că organizațiile lor colaborează cu instituțiile de învățământ

Investițiile în spații moderne de lucru și implementarea programelor de învățare și instruire continuă reprezintă strategiile preferate de directorii generali pentru a atrage și dezvolta personalul cu abilitățile digitale de care au nevoie

În ce măsură utilizați următoarele strategii și tactici pentru a atrage sau dezvolta angajați talentați cu abilități digitale?



■ Într-o oarecare măsură ■ Într-o mare măsură



*„Directorii generali din România utilizează o largă paletă de tehnici pentru a atrage și păstra angajații talentați cu abilități digitale, dincolo de oferirea unor pachete de compensații și beneficii motivante. Într-o măsură mai mare decât omologii lor din regiune și la nivel global, executivii din țara noastră declară că investesc în spații moderne de lucru, implementează programe de învățare și dezvoltare continuă și modalități de lucru flexibile și încearcă să-și îmbunătățească imaginea prin campanii de marketing și publicitate. Iar o parte dintre ei, deloc neglijabilă, are în vedere chiar mutarea unităților operaționale aproape de zonele în care sunt disponibile talentele digitale.”*

**Edward Macnamara**  
**Lider Servicii de Consultanță pentru Afaceri și Tranzacții**  
**PwC Europa de Sud-Est**



Necesitatea ca organizațiile să identifice noi modalități de a atrage, motiva și păstra personalul, sporindu-i implicarea și oferindu-i sentimentul de apartenență și contribuție la un scop organizațional cu care rezonază, reflectă o preocupare mai largă a societății în ansamblu. Țările din Europa Centrală și de Est se confruntă cu provocarea de a crea societăți unite, prin sporirea gradului de încredere pe care o inspiră. Companiile joacă un rol important în acest proces, inițiind o nouă abordare nu numai față de angajați, ci și față de clienți și organisme de reglementare. Una dintre modalități ar putea fi capitalizarea încrederii din mediul online și replicarea sa la nivel interpersonal.

Deși mai sunt multe de făcut în acest sens, ediția de anul acesta a studiului are vești bune: 69% dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est consideră că fac eforturi pentru a evalua gradul de încredere dintre personalul propriu și managementul companiei, cifră apropiată de cea la nivel global (71%). Privind în exteriorul organizației, 74% dintre respondenții din regiune afirmă că evaluează gradul de încredere dintre propriile companii și clienți, similar cu procentul înregistrat la nivel global. La fel ca omologii lor din întreaga lume, executivii din Europa Centrală și de Est utilizează o largă paletă de tactici menite să consolideze încrederea atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației – acestea fiind necesare pentru creșterea încrederii la nivel de regiune.



„Regiunea noastră se confruntă cu o provocare enormă – cea de a spori gradul de încredere în societățile noastre, iar companiile ar trebui să găsească modalități de a contribui la acest demers.”

**Vera Vytvarova**  
Lider Servicii de Audit  
PwC Europa Centrală și de Est

Măsurați nivelul de încredere dintre angajați și conducerea executivă în organizația dumneavoastră?

 **71%**  
Global

 **69%**  
E.C.E.

 **65%**  
România

Măsurați nivelul de încredere dintre organizație și clienți?

 **74%**  
Global

 **74%**  
E.C.E.

 **75%**  
România

Notă: Respondenții care au declarat „da”



*„Cu certitudine, ne desfășurăm viața, sub multe din aspectele sale, într-o societate globală conectată; dar în același timp lumea devine tot mai fragmentată. Există un larg consens între liderii de afaceri că omenirea se îndreaptă spre multiple sisteme de convingeri, valori, reguli și libertăți, precum și către blocuri comerciale regionale (mai degrabă decât spre o singură piață globală).*

*Însă atunci când executivii sunt întrebați dacă societatea se îndreaptă spre uniuni politice sau spre naționalism și tendințe separatiste părerile sunt împărțite. În ediția din 2016 a studiului, cei mai mulți respondenți din România optau pentru uniuni politice, însă anul acesta majoritatea consideră naționalismul ca fiind direcția dominantă. Totuși procentul celor care mai cred în viitorul unor uniuni politice este mai mare decât al omologilor la nivel global și din regiune.*

*Trei din cinci directori de companii din întreaga lume sunt de părere că vor prolifera multiple modele economice, în timp ce în România și în Europa Centrală și de Est liderii de afaceri cred mai mult în uniuni economice și modele economice unificate. Similar, la nivel global, majoritatea directorilor generali își exprimă opinia că vom asista la intensificarea concurenței sistemelor fiscale, în timp ce respondenții din regiune și mai ales cei din România mizează pe armonizarea sistemelor fiscale la nivel global.*

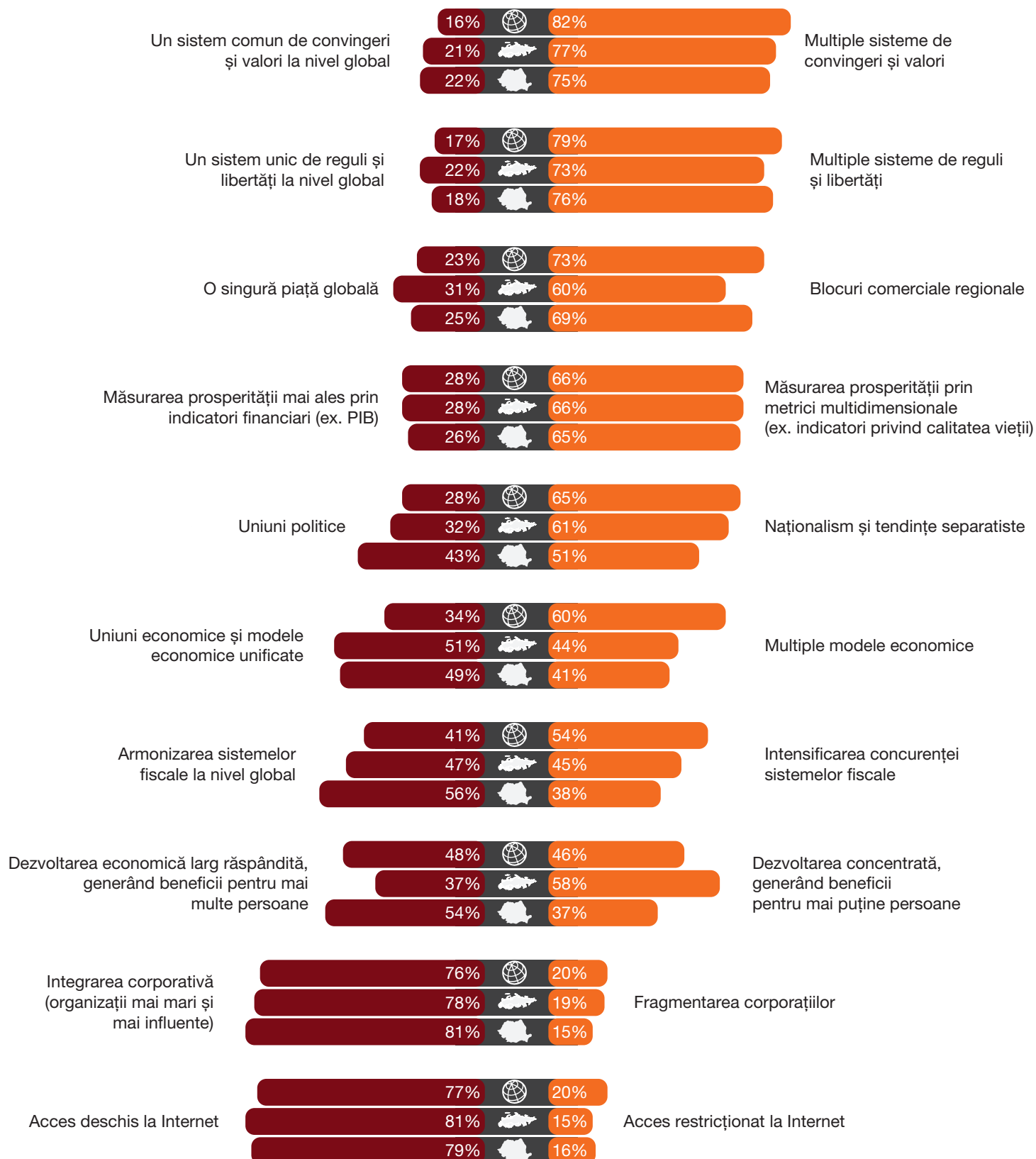
*Un alt aspect asupra căruia viziunile sunt divergente este legat de anvergura dezvoltării economice: concentrată, generând beneficii pentru mai puține persoane (opinia majorității executivilor din regiune) sau larg răspândită, de pe urma căreia beneficiază mai multe persoane (părerea celor mai mulți lideri de afaceri din România). Iar la nivel global, cele două «tabere» sunt echilibrate, cu un ușor avantaj al celor care previzionează dezvoltarea la nivelul întregii societăți umane.»*

**Kenneth Spiteri**  
Lider Servicii de Audit  
PwC România

Privind lumea în ansamblul său, directorii executivi din Europa Centrală și de Est sunt de acord cu omologii lor la nivel global asupra faptului că omenirea se îndreaptă spre numeroase ecosisteme fragmentate, mai degrabă decât spre unul singur, unitar. Totuși, respondenții din regiune sunt mai moderați în această privință: de exemplu, procentul celor care consideră că lumea se îndreaptă spre o piață globală unică, precum și spre un sistem comun de convingeri și valori este mai mare decât media globală.

Directorii generali admit că trăim într-o lume divizată. Părerile sunt împărțite atunci când vine vorba de uniuni politice versus naționalism și tendințe separatiste, uniuni economice versus modele economice multiple, armonizarea sau concurența sistemelor fiscale, sau de cine va beneficia de pe urma viitoarei creșteri economice.

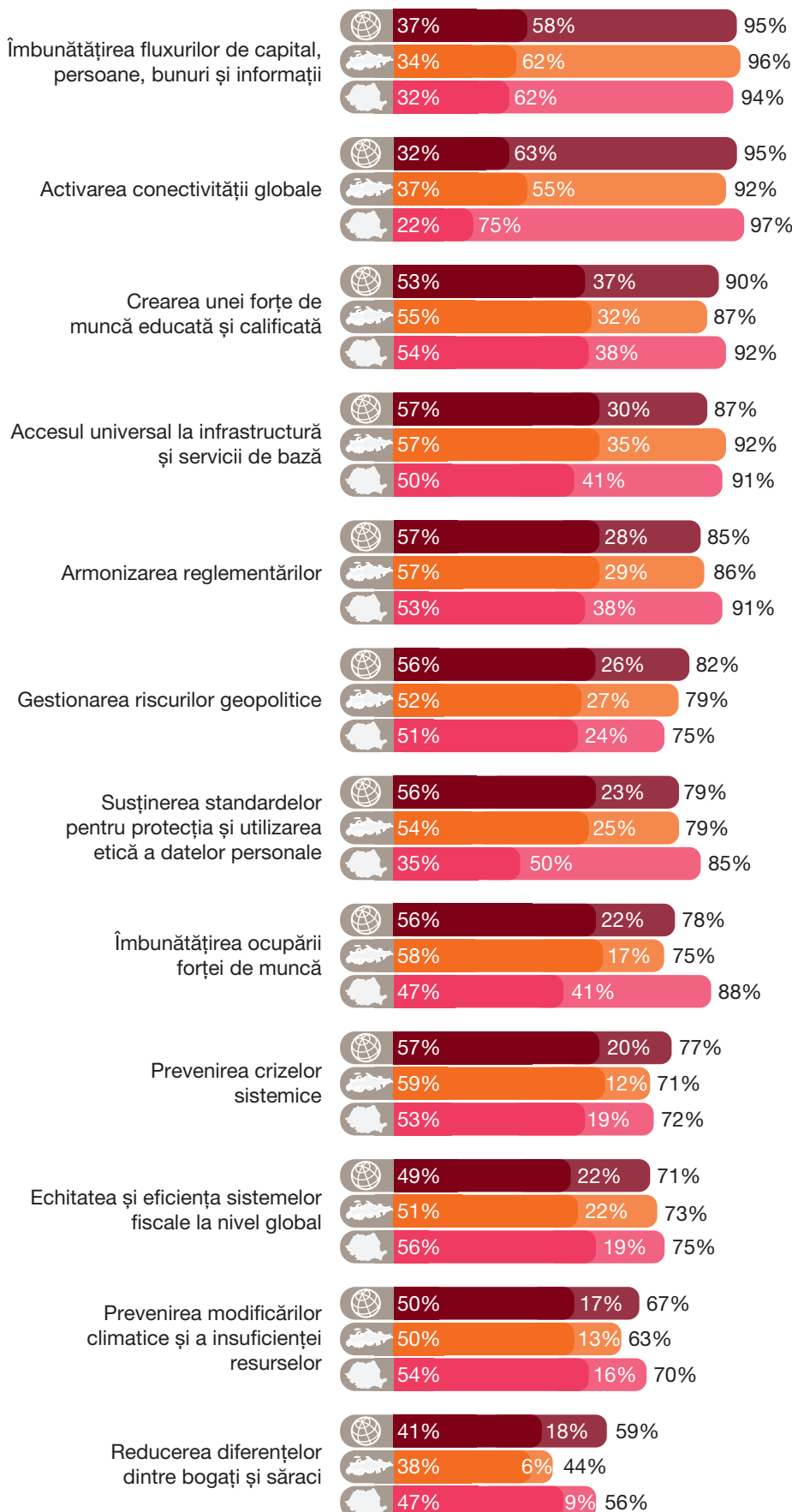
Considerând următoarele tendințe politice, economice și de afaceri, în care direcție credeți că se îndreaptă omenirea?



Directorii generali din Europa Centrală și de Est sunt puțin mai sceptici decât omologii lor la nivel internațional în privința rolului jucat de globalizare, mai ales sub aspectul reducerii decalajului dintre bogați și săraci, 53% dintre respondenții din regiune fiind de părere că procesul de globalizare nu a contribuit deloc la diminuarea acestuia (comparativ cu 39% la nivel global).

Directorii generali sunt sceptici privind eficiența procesului de globalizare în demersurile de reducere a decalajului dintre săraci și bogați, de atenuare a schimbărilor climatice și insuficienței resurselor și de promovare a integrității, coerenței și eficienței sistemelor fiscale

În ce măsură considerați că globalizarea sprijină următoarele aspecte ale societății actuale?



■ Într-o oarecare măsură ■ Într-o mare măsură



## SUA devine cea mai relevantă piață pentru perspectivele de creștere a afacerilor din Europa Centrală și de Est

Care sunt cele mai importante trei țări pentru perspectivele generale de dezvoltare a companiei în următoarele 12 luni?



Întrebați care sunt cele mai importante trei țări – altele decât cea în care își desfășoară activitatea – pentru perspectivele de creștere a propriei organizații în următoarele 12 luni, directorii generali din Europa Centrală și de Est menționează SUA (37%), Germania (35%) și China (22%). Aceleași trei țări ocupă primele trei locuri și la nivel global, dar în altă ordine: SUA 46%, China 33% și Germania 20%.

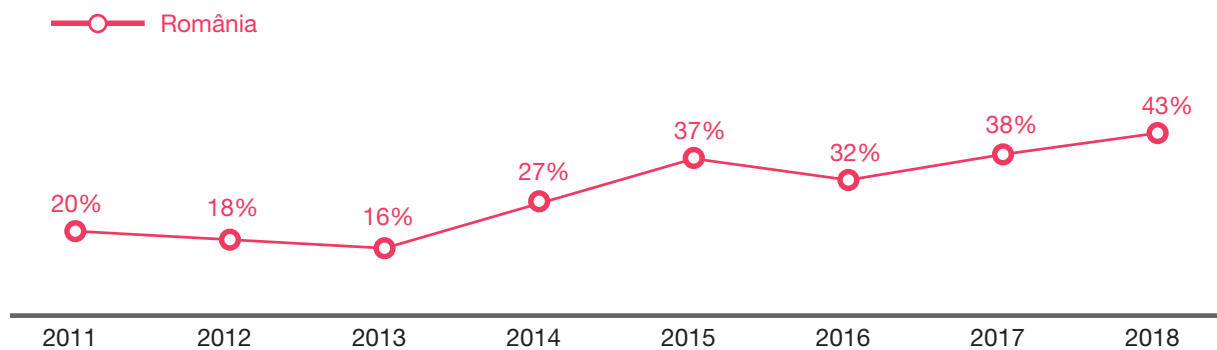
În funcție de opțiunile exprimate de executivii din Rusia, rezultatele indică SUA 45%, China 38% și Germania 26%. La rândul său, în clasamentul realizat pe baza răspunsurilor directorilor de companii la nivel global, Rusia revine în topul primelor 10 țări ca importanță, după o absență de cinci ani.

# 88%

dintre directorii generali din România consideră că globalizarea contribuie la îmbunătățirea ocupării forței de muncă

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

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



## Cel mai des menționate țări din Europa Centrală și de Est

Procentul directorilor generali care nominalizează Rusia, Polonia și România ca fiind importante pentru perspectivele generale de creștere a companiei în următoarele 12 luni

### Rusia

**5%**  
Global  
4% în 2017

**10%**  
Europa  
9% în 2017

**12%**  
E.C.E.  
13% în 2017

**3%**  
SUA  
4% în 2017

### Polonia

**2%**  
Global

**4%**  
Europa  
5% în 2017

**6%**  
E.C.E.  
7% în 2017

**1%**  
SUA

### România

**1%**  
Global

**4%**  
Europa

**4%**  
E.C.E.  
8% în 2017  
11% în 2016

**1%**  
SUA



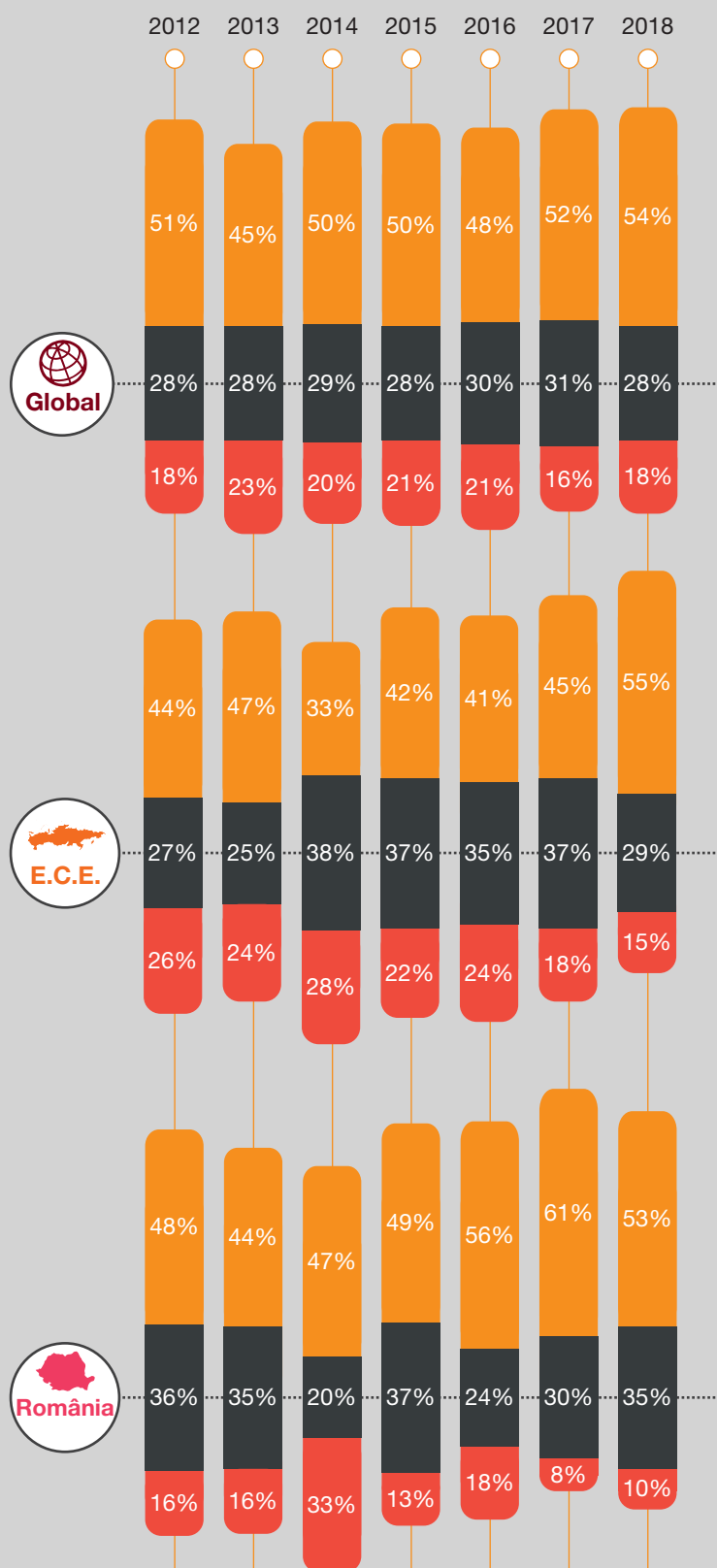
*„Europa Centrală rămâne la răspântia globalizării, deci nu este de mirare că prioritățile companiilor din regiune sunt asemănătoare celor la nivel global. Prezența puternică a Germaniei, înaintea Chinei și imediat după SUA, demonstrează importanța constantă de-a lungul timpului a acestei țări ca piață de export pentru companiile din întreaga regiune.”*

**Piotr Romanowski**  
**Clients & Markets Leader**  
**PwC Europa Centrală și de Est**



# Mai multe rezultatele din cadrul studiului

## Tehnologia și talentul



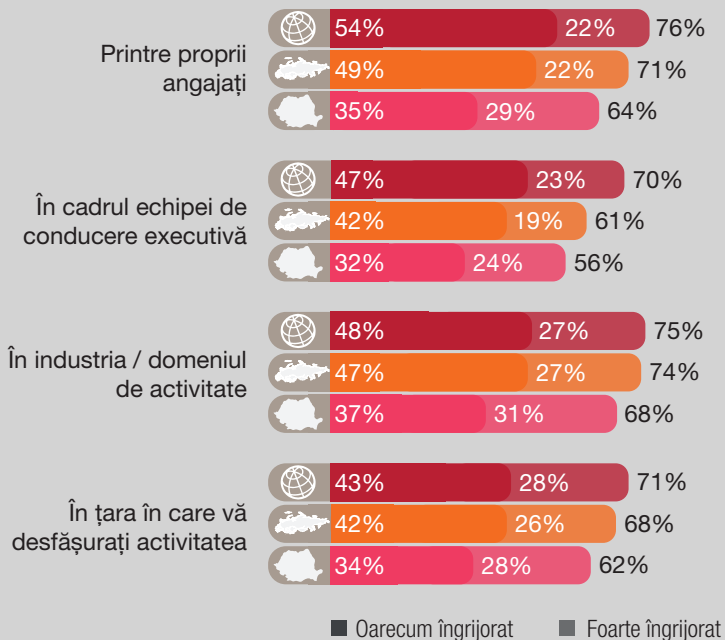
Spre deosebire de omologii la nivel global și din Europa Centrală și de Est, directorii generali din România sunt mai puțin optimiști față de anul trecut cu privire la creșterea numărului de angajați în următoarele 12 luni

Ce vă așteptați să se întâmple cu numărul de angajați din organizația dumneavoastră în următoarele 12 luni?

- Va crește
- Va rămâne la fel
- Va scădea

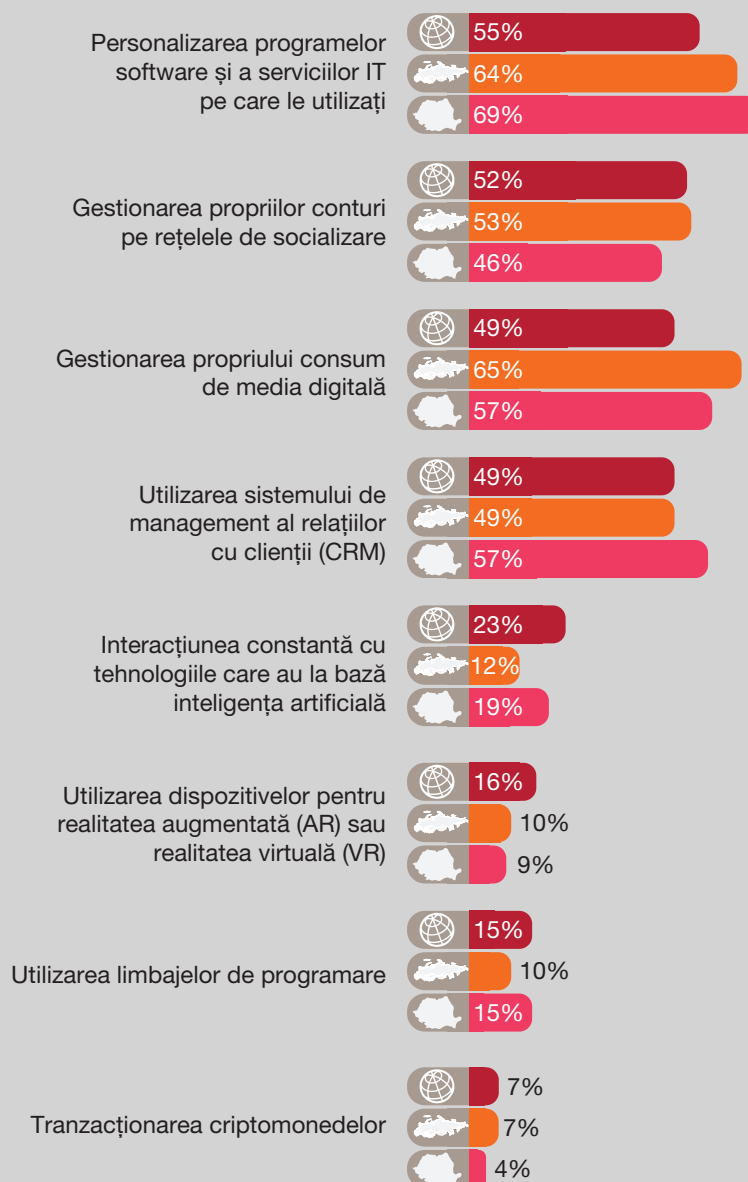
## Directorii generali sunt destul de preocupați de disponibilitatea personalului cu abilități digitale

Cât de mult vă îngrijorează disponibilitatea persoanelor cu competențe digitale în următoarele contexte?

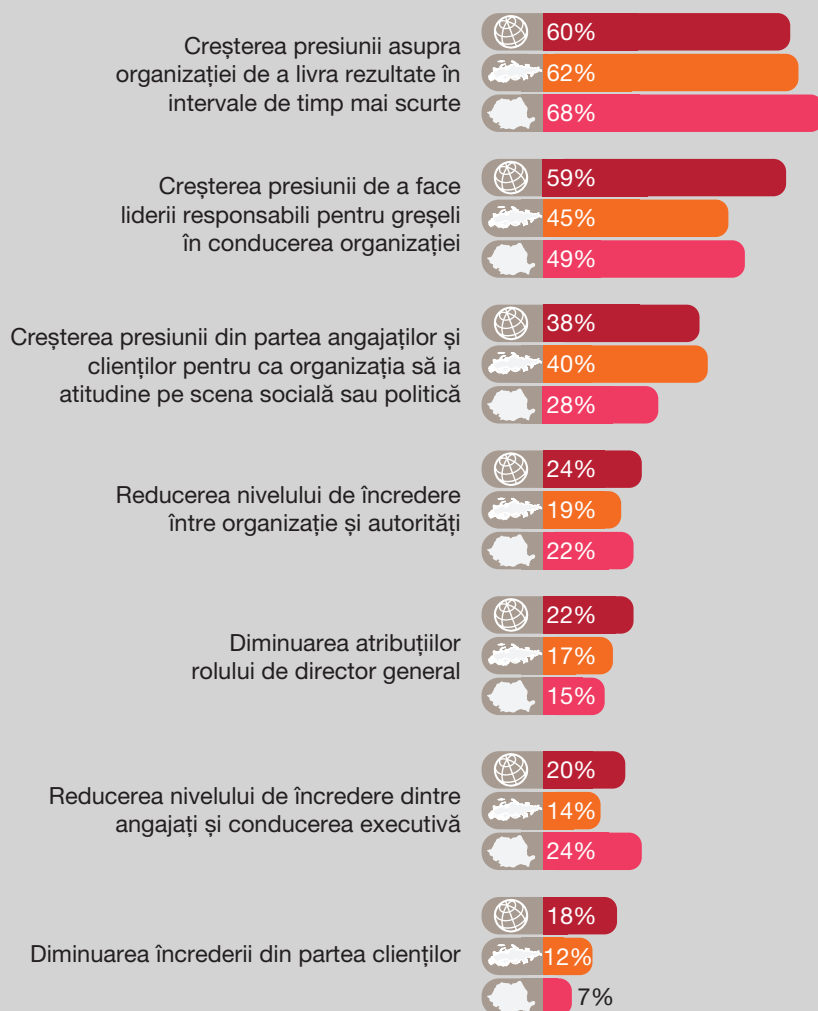


## Directorii generali sunt interesați să deprindă competențe digitale cât mai variate

Pe lângă discuțiile cu experții tehnici, ce activități desfășurați pentru a vă dezvolta competențele digitale personale?



# Încrederea și responsabilitatea



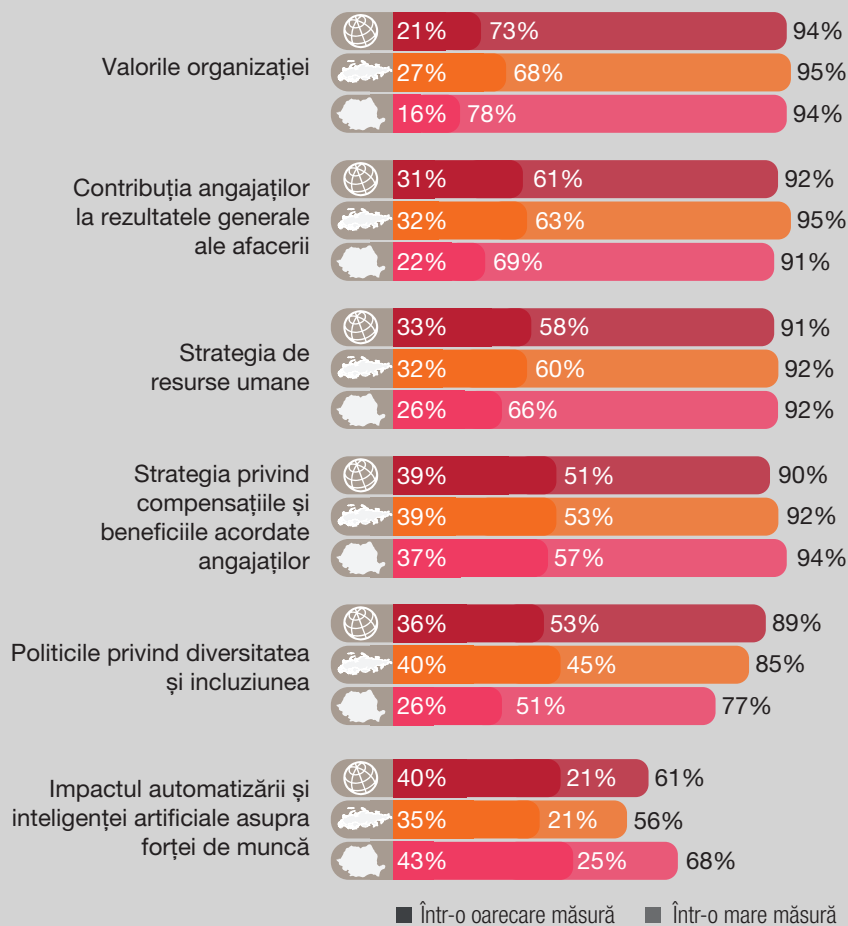
Livrarea de rezultate în perioade tot mai strânse de timp reprezintă principala provocare în acest moment. De asemenea, cresc presiunile pentru ca liderii, în mod individual, să fie trași la răspundere pentru administrarea deficitară.

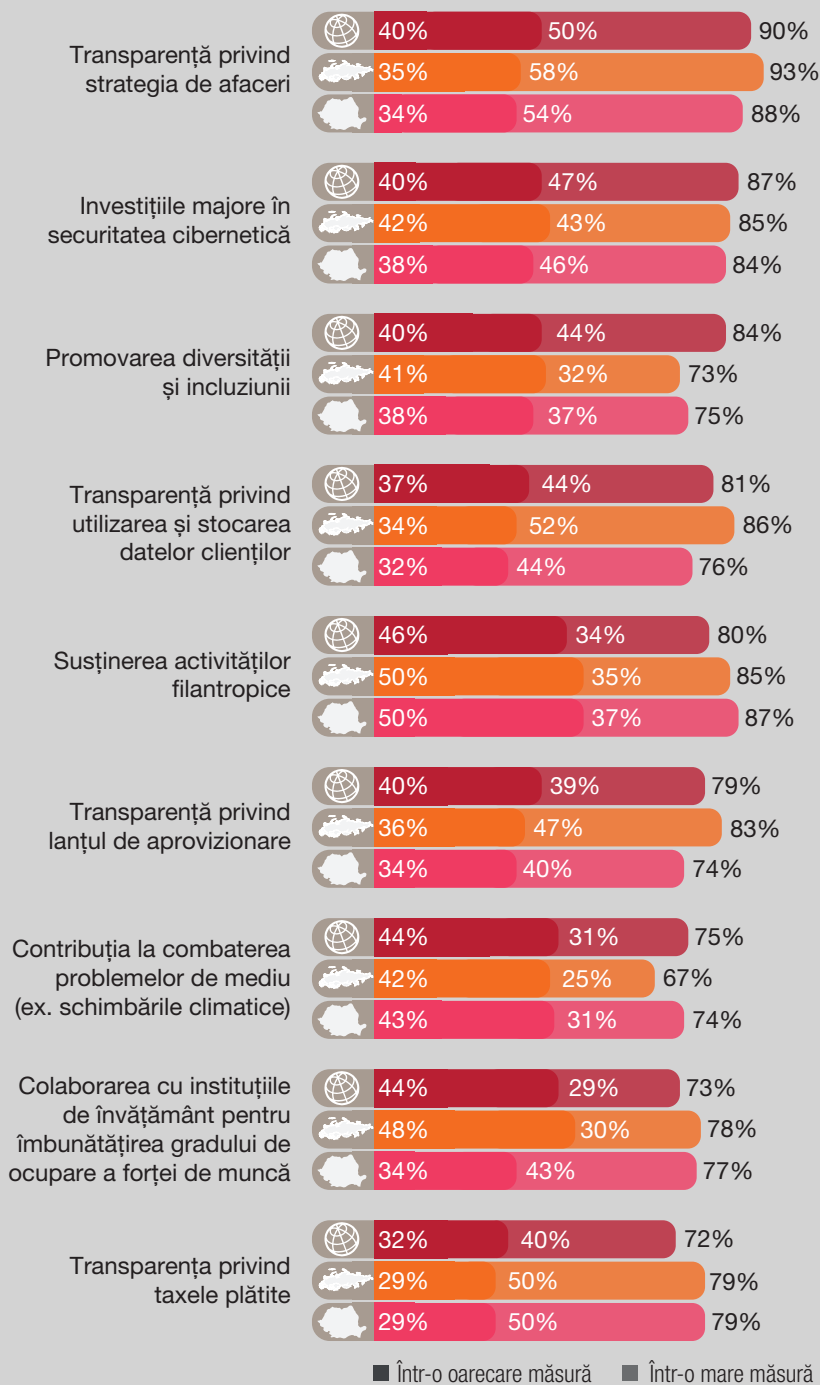
În ce măsură sunteți de acord că în prezent întâmpinați următoarele provocări?

Notă: Respondenții care au declarat „acord” sau „acord total”

Organizațiile consolidează încrederea propriilor angajați prin asigurarea transparenței în privința valorilor, contribuției individuale la rezultatele afacerii, precum și în privința strategiei de compensații și beneficii

În ce măsură organizația dumneavoastră consolidează încrederea propriilor angajați prin asigurarea transparenței în ceea ce privește următoarele aspecte?





## Directorii generali utilizează transparența privind strategia de afaceri pentru a consolida încrederea clienților în organizație

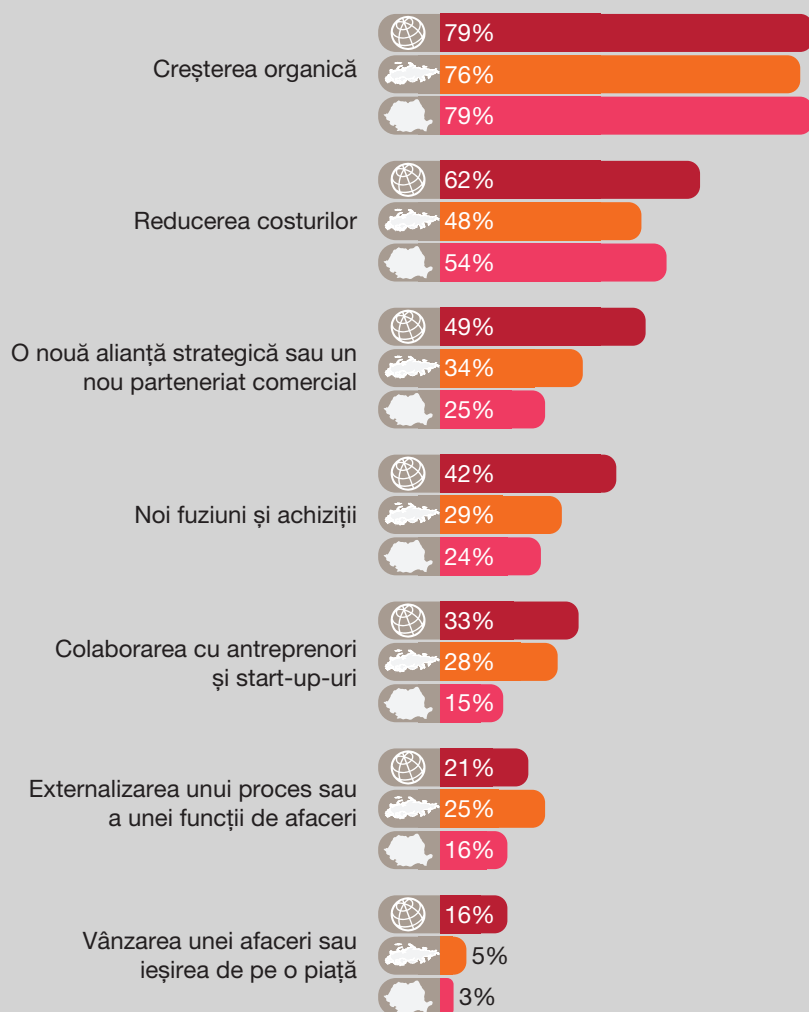
Pe lângă furnizarea de produse și servicii cu valoare adăugată, în ce măsură folosește organizația dumneavoastră următoarele strategii și tactici pentru a consolida încrederea clienților?



# Globalizarea și afacerile

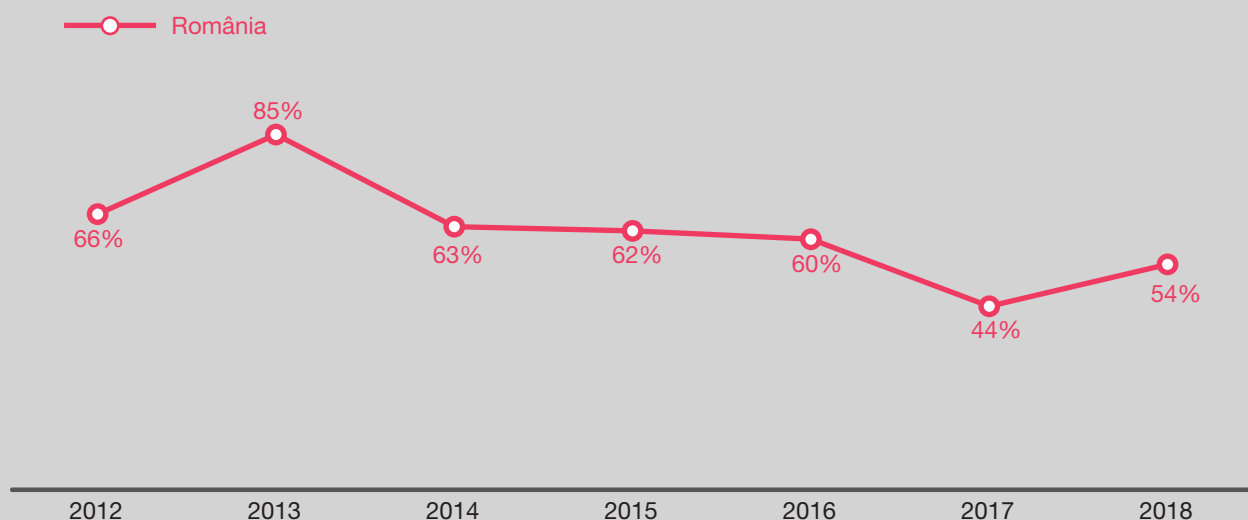
Creșterea organică rămâne principala modalitate de majorare a veniturilor și îmbunătățire a profitabilității, urmată de reducerea costurilor

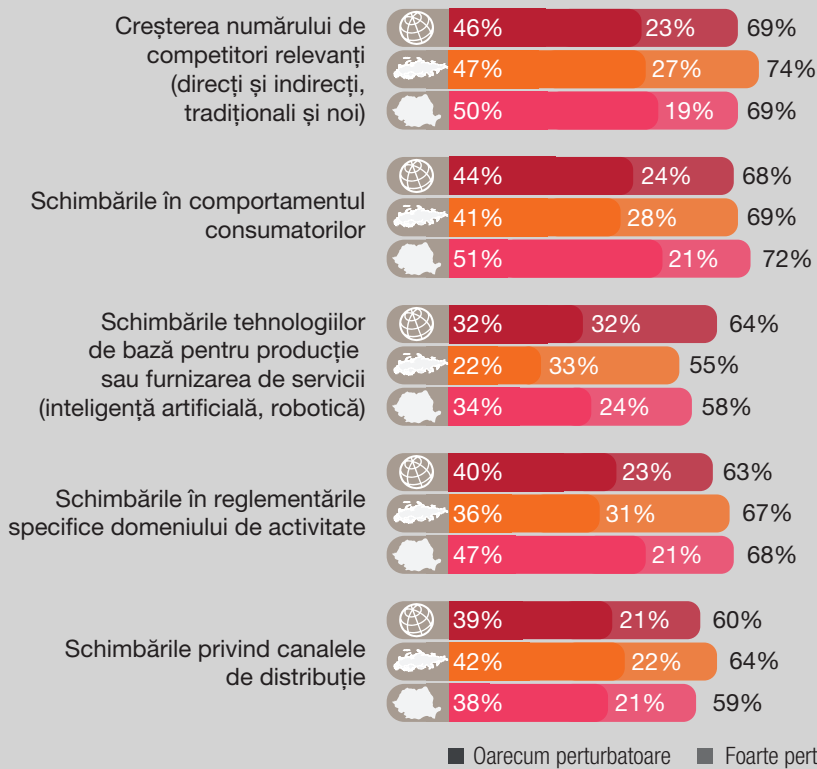
Ce activități plănuiți să inițiați în următoarele 12 luni pentru a stimula creșterea și profitabilitatea companiei dumneavoastră?



## Reducerea costurilor continuă să fie prezentă pe agenda directorilor generali din România

Procentul directorilor generali din România care planifică să implementeze o inițiativă de reducere a costurilor în următoarele 12 luni





## Intensificarea și diversificarea competiției precum și schimbările în comportamentul consumatorilor reprezintă principalii factori perturbatori pentru organizații

Cât de perturbatoare pentru compania dumneavoastră considerați că vor fi aceste tendințe în următorii 5 ani?



**Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România și Europa Centrală și de Est ale sondajului anual PwC Global CEO Survey 2018, vă rugăm să ne contactați:**

**Ionuț Simion**

Country Managing Partner

PwC România

[ionut.simion@pwc.com](mailto:ionut.simion@pwc.com)



Scopul 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 158 de țări cu mai mult de 236.000 de specialiști dedicați oferirii de servicii de calitate de audit, consultanță fiscală și consultanță pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul [www.pwc.ro](http://www.pwc.ro).

Prezentul material a fost întocmit exclusiv cu titlul de recomandări generale în probleme de interes și nu constituie consultanță profesională. Nu se recomandă să acționați pornind de la informațiile cuprinse în acest text fără a apela în prealabil la consultanță profesională de specialitate. Nu se oferă nicio declarație sau garanție (explicită sau implicită) cu privire la acuratețea sau integralitatea informațiilor incluse în acest document și, în măsura permisă de lege, PwC nu acceptă și nu își asumă nicio responsabilitate sau obligație de diligență pentru niciun fel de consecință a niciunei hotărâri de a acționa sau nu, luate de dumneavoastră sau orice terț, pe baza informațiilor cuprinse în acest document, și pentru nicio decizie luată pe baza acestora.

© 2018 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](http://www.pwc.com/structure) pentru mai multe detalii.