

Principalele rezultate pentru România ale
PwC Global CEO Survey 2024

Afaceri prospere în era reinventării continue

www.pwc.ro



Despre PwC Global CEO Survey

În ultimii 27 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 mod tradițional, rezultatele cercetării sunt prezentate în deschiderea reuniunii anuale a Forumului Economic Mondial de la Davos, Elveția, furnizând constant subiecte relevante în dezbaterile privind tendințele economice internaționale.

Pentru a XXVII-a ediție a studiului, PwC a intervievat, în perioada 2 octombrie – 10 noiembrie 2023, 4.702 directori generali din 105 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 111 lideri de afaceri din regiune. A XIII-a ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România explorează opiniile a 51 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”, „niciunul dintre răspunsurile de mai sus”, „nu știu / nu răspund”) sau a întrebărilor la care au putut fi alese mai multe variante de răspuns.

Cuprins

1. Ambițiile de creștere	10
2. Amenințările la adresa mediului de afaceri	26
3. Imperativul reinventării continue	32
4. Inteligența Artificială Generativă – oportunități și provocări	54
5. Schimbările climatice, o prioritate	68

Inside the mind of the CEO

Ömer Tetik - CEO Banca Transilvania	9
Volker Raffel - CEO E.ON România	15
Christina Verchere - CEO OMV Petrom	24
Adrian Ariciu - CEO METRO România	30
Elisabeta Moraru - Country Director Google România	42
Cătălin Radu - CEO Bristol Myers Squibb România	52
Sergiu Manea - CEO BCR	60
Jovan Radosavljevic - CEO Coca-Cola HBC România	66
Lăcrămioara Diaconu Pințea - Country Manager România OX2	76
Mihaela Bîtu - CEO ING Bank România	79





Dinu Bumbăcea
Country Managing Partner
PwC România



Adam Krason
CEO
PwC Europa Centrală și de Est

Pe măsură ce inflația dă semne că se temperează și liderii de companii se obișnuiesc să-și conducă afacerile în condiții de volatilitate macroeconomică, directorii generali devin ușor mai optimiști decât în urmă cu un an în privința perspectivelor de creștere a economiei globale și a celei naționale. Totuși anxietatea liderilor de organizații persistă, o dovadă în acest sens fiind tendința de scădere a gradului de încredere cu privire la evoluția afacerilor pe care le conduc, atât pe termen scurt (12 luni), cât și pe un orizont de timp mai lung (trei ani). Mai mult decât atât, preocuparea lor principală se îndreaptă acum către viabilitatea afacerilor pe termen lung, tot mai mulți dintre directorii generali fiind neîncrezători că actualul model de business va mai fi relevant pentru piață peste un deceniu.

Imperativul reinventării organizațiilor provine așadar din analiza realistă a viabilității pe termen lung a afacerilor, precum și din examinarea în profunzime a schimbărilor iminente ce derivă în

special din două megatendințe perturbatoare – Inteligența Artificială și schimbările climatice. Iar presiunea pare să se intensifice în următorii ani.

Având în vedere ritmul schimbărilor, anvergura provocărilor generate de megatendințe și impactul lor asupra mediului de afaceri, este posibil ca abordările consacrate cu privire la pregătirea organizației pentru viitor să nu mai fie adecvate. Sunt necesare noi modalități de a derula afacerile și de a crea valoare (uneori inspirate din industrii sau domenii de activitate total diferite), noi metode de rezolvare a problemelor în condiții de incertitudine (pentru că nu există încă răspunsuri clare la anumite întrebări) și noi mecanisme de monitorizare a progreselor înregistrate. De aceea, uneori poate fi mai eficient ca directorii generali să implice întreaga echipă de conducere în toate aspectele legate de schimbare, în loc să numească lideri funcționali sau ai unităților de business care să se ocupe de diferitele inițiative. Și s-ar putea să fie nevoie de extinderea

echipei de conducere pentru a include experți în domeniile emergente critice pentru succesul pe termen lung al afacerii.

Reinventarea nu trebuie să fie percepută ca ceva vag sau prea complicat de realizat. De aceea, companiile vor avea nevoie de o strategie clară, care să conțină atât obiectivele, cât și acțiunile și procesele esențiale pe care le vor întreprinde în cadrul demersului de schimbare radicală a modelului de afaceri. De asemenea, este nevoie și de un plan de comunicare a strategiei de reinventare, astfel încât toți angajații să înțeleagă nevoia urgentă de transformare și să poată contribui la găsirea de soluții. Adesea, specialiști foarte competenți în domeniul lor de activitate se opun schimbării, din teamă că nu vor mai fi buni la ce li se va cere să facă în viitor. Directorii generali trebuie să identifice și să dezbată îngrijorările angajaților, să le cultive curiozitatea și deschiderea spre învățare și să încurajeze managerii să-și sprijine propriile echipe să se adapteze.

Pe măsură ce intrăm în era reinventării continue directorii generali au oportunități de neegalat de a remodela organizațiile și pe ei înșiși, pentru a prospera într-un mediu tot mai complex și adesea ostil și pentru a contribui la dezvoltarea durabilă a societății în ansamblul său.

La fel ca în fiecare an, mulțumim tuturor liderilor de afaceri din România care au acceptat invitația de a se alătura platformei de discuții din jurul PwC Global CEO Survey și care au contribuit prin răspunsurile și opiniile lor la realizarea celei de-a 13-a ediții a raportului de țară conținând principalele rezultate pentru România. Ca întotdeauna, suntem onorați să le facem auzite punctele de vedere.

Percepția directorilor generali din România

Ambițiile de creștere

53%

estimează că creșterea economică globală **se va diminua** în următoarele 12 luni

47%

se așteaptă la o **încetinire** a creșterii economiei naționale în următorul an

37%

se declară **foarte sau extrem de încrezători** în privința perspectivelor de creștere a veniturilor propriilor companii în următoarele 12 luni

25%

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

37%

prognozează o **creștere** a numărului de angajați din cadrul propriei organizații în următoarele 12 luni

57%

se așteaptă la o **majorare** a prețurilor produselor sau serviciilor din propriul portofoliu în următorul an

Amenințările la adresa mediului de afaceri

80%

consideră că organizațiile lor au o expunere moderată, mare sau foarte mare la **inflație** în următoarele 12 luni

Imperativul reinventării continue

59%

cred că afacerea lor va fi **viabilă** economic și peste un deceniu

37%

declară că **dezvoltarea de noi produse și servicii** a influențat într-o măsură mare sau foarte mare modul în care compania a creat și a livrat valoarea în ultimii cinci ani

61%

sunt de părere că **inovațiile tehnologice** vor schimba într-o măsură mare sau foarte mare modelul de afaceri în următorii trei ani

41%

intenționează să facă cel puțin o **achiziție** în următorii trei ani

47%

afirmă că **mediul de reglementare** împiedică, într-o măsură mare sau foarte mare, companiile să schimbe modul în care creează și livrează valoarea

53%

declară că realocă de la un an la altul **mai mult de 10%** din resursele financiare și umane între diferitele activități din cadrul companiei

39%

din timpul alocat în cadrul organizației pentru **ședințele de strategie și luare a deciziilor** este folosit în mod ineficient

Inteligența Artificială Generativă – oportunități și provocări

53%

sunt de acord cu faptul că Inteligența Artificială Generativă va schimba semnificativ modul în care compania **creează și livrează valoarea** și, de asemenea, va intensifica **concurența** în următorii trei ani

51%

anticipează că Inteligența Artificială Generativă va determina o creștere a **eficienței propriului timp de lucru** în următoarele 12 luni

55%

sunt de acord cu faptul că Inteligența Artificială Generativă ar putea determina o creștere a riscurilor de **securitate cibernetică** în următoarele 12 luni

Schimbările climatice, o prioritate

65%

afirmă că organizațiile lor au în curs de desfășurare acțiuni pentru **îmbunătățirea eficienței energetice**

47%

declară că în ultimele 12 luni companiile lor **au acceptat niveluri de profitabilitate mai mici** pentru investițiile în domeniul protecției mediului

35%

consideră că, într-o măsură mare sau foarte mare, **complexitatea reglementărilor** inhibă capacitatea organizațiilor de a elimina emisiile de carbon în cadrul modelului de afaceri

Inside the mind of the CEO

La fel ca în fiecare an, raportul pentru România al PwC CEO Survey 2024 se dorește a fi un barometru al nivelului de încredere a directorilor generali din țara noastră privind evoluția propriilor organizații.

A XIII-a ediție a raportului cu principalele rezultate pentru țara noastră încearcă să surprindă un instantaneu al modului de gândire a directorilor executivi, înțelegând presiunile la care sunt supuși aceștia într-un mediu în continuă schimbare și cu tot mai multe priorități stabilite de diverse părți interesate.

Pentru a oferi mediului de afaceri din țara noastră informații utile cu privire la oportunitățile actuale și o privire în perspectivă, am invitat câțiva dintre cei mai proeminenți lideri de organizații din România să aprofundeze o parte din acțiunile lor strategice în fața provocărilor cu care se confruntă. Astfel, în perioada februarie-martie 2024, i-am rugat să răspundă la trei întrebări, și anume:

- Care este cea mai mare oportunitate pe termen scurt pentru afacerea pe care o conduceți; dar cea mai mare preocupare?
- Ce înseamnă reinventarea și transformarea afacerii pentru dumneavoastră, în calitate de CEO, și pentru compania pe care o conduceți?
- Ați luat în considerare să integrați Inteligența Artificială Generativă (GenAI) în compania dumneavoastră și, dacă da, în ce arii / departamente? În opinia dumneavoastră, GenAI ar putea fi o soluție la deficitul de talente?

Le mulțumim directorilor generali pentru bunăvoința de a ne alocă o parte din timpul lor și vă invităm să citiți în paginile raportului câteva dintre prioritățile acestora și acțiunile pe care le vor întreprinde în perioada imediat următoare.



Inside the mind of the CEO

Ömer Tetik
CEO Banca Transilvania



Focusul nostru este să executăm un an 2024 cum am obișnuit acționarii și clienții, ca rezultate, servicii pentru clienți și impact în economia țării. Ne uităm atent, în același timp, la consolidarea sistemului bancar, având în vedere statusul achiziției OTP Bank România, pentru care am semnat în februarie a.c. un angajament în acest sens, iar acum așteptăm aprobările autorităților pentru tranzacție. Este o perioadă în care mizăm și pe creștere organică, cu menținerea dinamismului băncii, și în care excelența operațională și serviciile cât mai bune sunt prioritare. Preocuparea noastră este găsirea, pregătirea și adaptarea oamenilor la fluxuri și modele noi de servizare.

Pentru noi, reinventarea înseamnă că dorim să fim proactivi în ceea ce privește adaptarea la așteptările clienților și acționarilor astfel încât să oferim cele mai bune produse pentru clienți și rezultate peste media pieței pentru acționari. Este necesar să anticipăm oportunitățile și riscurile din piață, să capturăm valoarea din ele. Adică ne uităm cu un ochi la prezent și cu un ochi la viitor, alocăm resursele ambivalent, urmărind ambele orizonturi.

De-a lungul anilor, BT a marcat mai multe reinventări. Una dintre ele a fost listarea la bursă, acum aproape 30 de ani, care a venit cu responsabilități mai ales privind transparența activității și performanței financiare, dar și cu avantaje, cum ar fi cel financiar, având în vedere fluxul de bani dinspre investitori către antreprenorii care au nevoie de capital. Un alt exemplu de reinventare a fost achiziția Volksbank România, care este un best practice M&A și care ne-a dat curajul să continuăm, având în vedere că a fost urmată de cumpărarea Bancpost și Ideea:Bank de către Banca Transilvania.

Și noi – la Banca Transilvania – suntem atenți la modul în care AI și alte tehnologii (de exemplu, RPA, Robotic Process Automation) impactează sau ar putea schimba experiența clienților și eficiența operațională a proceselor din bancă și din industrie.

Privim subiectul mai degrabă ca pe o oportunitate de a fi first mover și astfel să câștigăm un avantaj competitiv privind serviciile sau costul operațiunilor. Am și avut implementări de succes, care sunt deja operaționale. Pe partea de LLM (Large Language Model), un exemplu este Întreb BT, cea mai mare bază publică de informații despre banking, unde am implementat AI. Tot inteligența artificială ne ajută la clasificarea reclamațiilor care vin prin Call Center, pentru ca acestea să poată fi preluate cât mai repede de colegii noștri. Dacă este să mă refer la RPA, am automatizat procese sau părți de procese, în special în zona de creditare, popriri și plăți.

Pe termen scurt și mediu văd oportunități semnificative mai ales în interacțiunea cu clienții prin Call Center și aplicații, în zona de siguranță online a banilor și a informațiilor personale, dar și privind credit decisions. Totuși, pe termen scurt, nu cred că AI-ul și automatizarea ar putea aplană problemele sistemice pe care le avem referitoare la deficitul de talente. Aici cred că avem nevoie mai degrabă de o politică națională, care să abordeze problema din mai multe perspective – de la crearea premiselor pentru ca românii din diaspora să se întoarcă acasă, până la politici coerente de atragere și integrare a emigranților cu un skill set superior, și până la îmbunătățirea demografiei.



1. Ambițiile de creștere

Perspectivile de creștere pentru economia globală

Comparativ cu ediția precedentă a studiului, anul acesta crește gradul de optimism al directorilor generali în ceea ce privește evoluția economiei globale, pe măsură ce se reduce ușor nivelul îngrijorărilor legate de amenințările la adresa mediului de afaceri. Însă procentul executivilor care preconizează accentuarea creșterii economice este mai mic decât valorile record înregistrate în 2021 și 2022.

La nivel global, procentul directorilor generali care își exprimă optimismul cu privire la perspectivele de creștere a economiei mondiale se dublează. Astfel, 38% dintre liderii de companii anticipează accentuarea creșterii economice globale în următoarele 12 luni, comparativ cu procentul înregistrat în ediția anterioară a studiului (18%). Implicit, ponderea executivilor care se așteaptă la o diminuare a creșterii economiei mondiale se reduce la 45%, o diferență semnificativă față de nivelul record de 73% înregistrat anul trecut.

În Europa Centrală și de Est există semne clare de revenire a încrederii în economia globală. Directorii generali din regiune sunt mai optimiști în ceea ce privește creșterea economică globală decât omologii lor de la nivel mondial. Procentul de 43% al respondenților care mizează pe accentuarea creșterii este aproape de trei ori mai mare decât cel înregistrat în urmă cu un an (16%) și, de asemenea, este superior ponderii liderilor de afaceri care se așteaptă anul acesta la un declin al creșterii (40%).

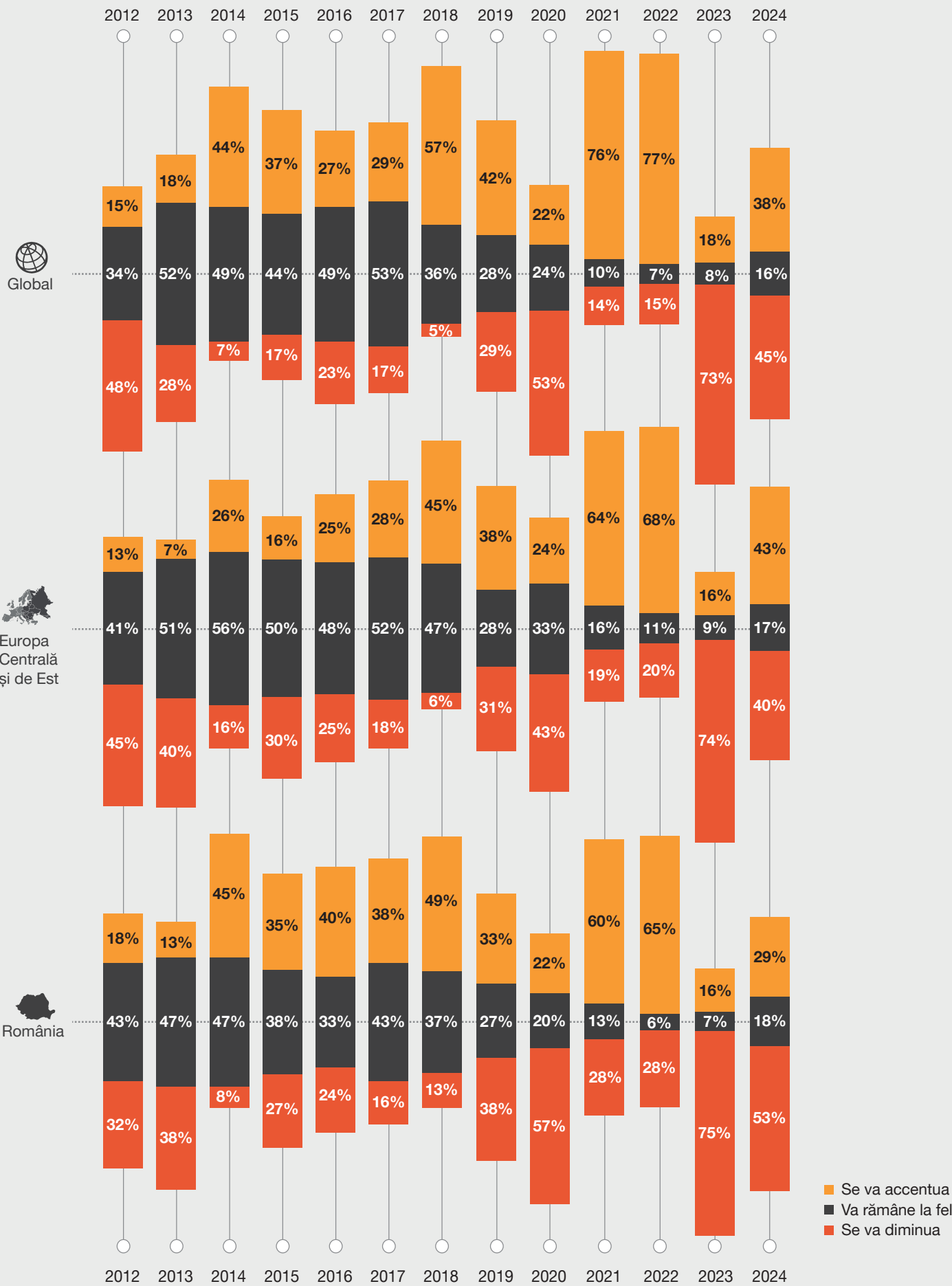


Directorii de companii din România se dovedesc a fi mai puțini încrezători decât omologii lor la nivel global și regional. Sub o treime (29%) dintre respondenții din România se așteaptă la o accelerare a creșterii economiei globale, în timp ce peste jumătate (53%) dintre executivii din țara noastră previzionează o diminuare a acesteia.

Faptul că ponderea directorilor generali care se așteaptă la o diminuare a creșterii economiei globale rămâne și anul acesta mai mare decât a celor care prognozează o accelerare a acesteia, atât la nivel global, cât și în țara noastră, arată că optimismul liderilor de organizații este rezervat, iar situația economică este încă fragilă.

Directorii generali sunt semnificativ mai încrezători decât anul trecut cu privire la îmbunătățirea perspectivelor economiei globale

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



Performanța economiei naționale

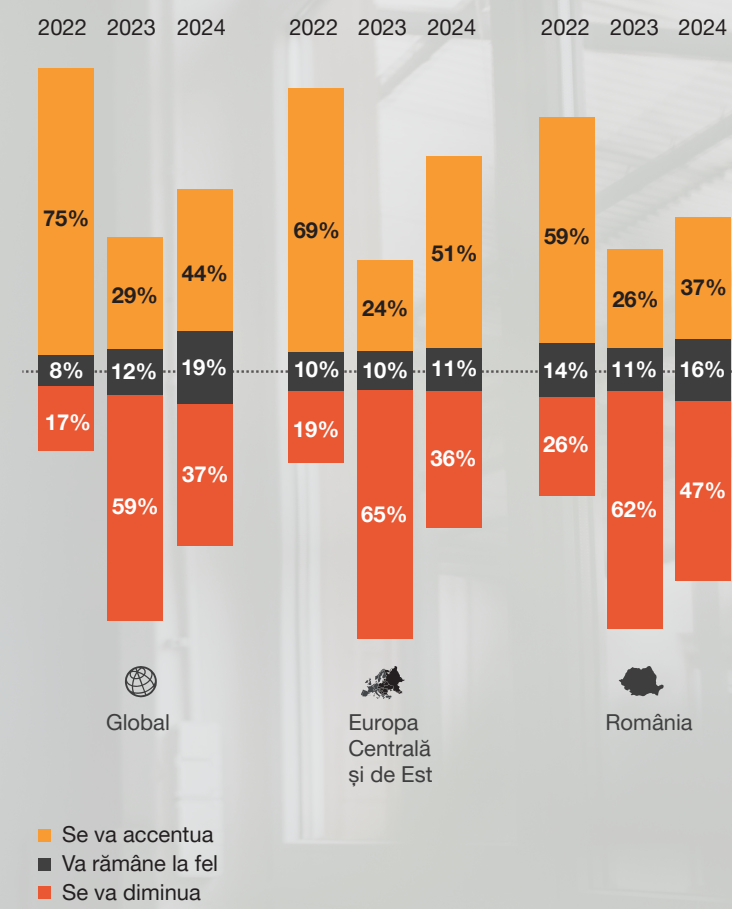
Și în privința propriilor economii naționale, directorii generali sunt mai optimiști decât în urmă cu un an, însă nivelul lor de încredere este încă departe de procentul record înregistrat în ediția din 2022 a studiului.

La nivel global și mai ales în Europa Centrală și de Est procentul directorilor de companii care prognozează o accentuare a creșterii economiei naționale redevine net superior celui al liderilor de afaceri care se așteaptă la o tendință inversă.

Directorii generali din România sunt mult mai prudenți în estimări decât omologii lor la nivel global și regional. 37% dintre respondenții din țara noastră sunt de părere că creșterea economiei naționale se va accentua (în creștere de la 26% în urmă cu un an). Însă la polul opus aproape jumătate (47%, în scădere de la 62%) dintre ei se așteaptă la o diminuare a creșterii.

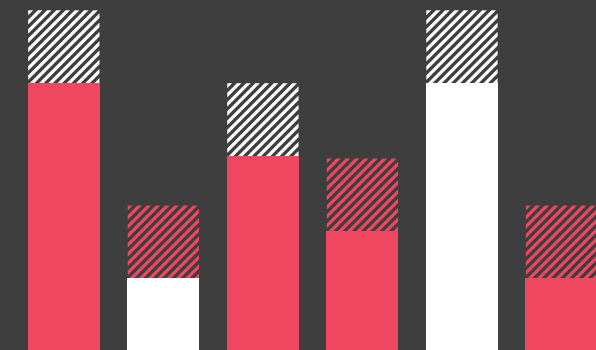
Încrederea în evoluția economiilor naționale este în creștere față de 2023

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



Inside the mind of the CEO

Volker Raffel
CEO E.ON România



Tranziția energetică către noua lume a energiei descentralizate, fără emisii de carbon este, fără îndoială, cea mai mare oportunitate pentru industria energetică și, totodată, cea mai mare provocare. E.ON este unul dintre cei mai mari operatori de infrastructură energetică din Europa și un furnizor de soluții energetice pentru circa 48 de milioane de clienți. Acestea sunt cele două segmente principale ale afacerii noastre, care ne poziționează ideal pentru a fi un lider în tranziția energetică din Europa,

În drumul spre neutralitate climatică, clienții noștri au nevoie de soluții inteligente descentralizate, durabile, și, mai presus de toate, eficiente. Soluțiile E.ON înseamnă oferte personalizate care îndeplinesc aceste cerințe. Ca partener pentru soluții de încălzire, răcire, generare de energie și eficiență energetică, obiectivul nostru este de a reduce emisiile de dioxid de carbon și, în același timp, de a reduce costurile cu energia pentru clienții noștri.

De exemplu, pe zona de încălzire, soluția noastră cu centrale în condensare, care aduc o economie de până la 30% la factura de gaz, a fost aleasă de zeci de mii de clienți. Ne concentrăm și pe încălzirea sustenabilă, oferind soluții de încălzire cu pompe de căldură. Piața este încă mai timidă în România, dar ne-am propus să fim cât se poate de prezenți și aici.

Am continuat și anul trecut să instalăm sisteme fotovoltaice la clienții casnici, într-un ritm de mai mult de 1/zi și am ajuns la 1.265 de sisteme solare instalate, din 2020, de când am lansat această soluție pe piață. Odată cu relansarea programului Casa Verde, dorim ca în acest an să accelerăm puternic în calitate de instalator autorizat AFM.

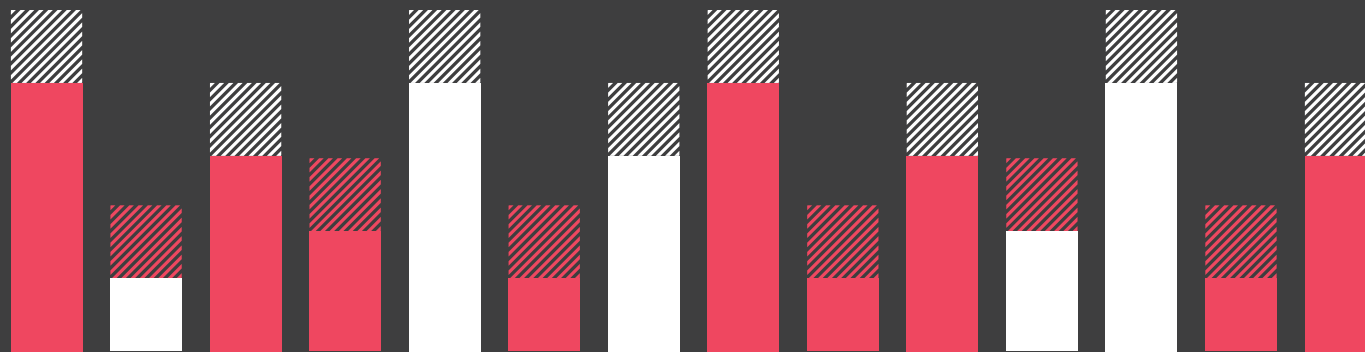
Pe segmentul soluțiilor de generare fotovoltaică pentru companii și municipalități, numărul centralelor PV finalizate în 2023 a fost de 161, capacitatea totală instalată fiind 32 MWp, iar producția de energie de 38 GWh/an. Portofoliul nostru de proiecte de generare fotovoltaică a atins, astfel, la sfârșitul anului trecut, 359 de proiecte finalizate. La momentul de față avem alte 40 de proiecte similare în derulare.

Pe partea de e-mobility, în 2023 am instalat 201 puncte de încărcare pentru mașini electrice. Am ajuns la un total de 441 de puncte de încărcare, iar pentru acest an ne-am propus să instalăm alte 250 de puncte de încărcare.

E.ON este activ și pe zona de generare descentralizată de energie electrică regenerabilă și am semnat deja mai multe contracte și în România pentru construcția și operarea unor centrale electrice fotovoltaice pentru parteneri în cadrul unor contracte de tip PPA, pentru că dorim să fim cât mai prezenți și pe această zonă a pieței aflată în expansiune. Ne uităm cu atenție și la alte oportunități care pot să apară, cum ar fi de exemplu producția și stocarea de hidrogen verde.

Referitor la cea mai mare preocupare, aceasta este legată de cadrul actual de reglementare a activității de distribuție, care nu susține investițiile necesare în rețele. Rețelele ar trebui să fie prioritatea investițională absolută în energie în acest moment.

Noi vrem să investim în rețele și mai mult decât sumele record pe care deja le-am investit în anii trecuți. Iar România are acea șansă care ți se oferă o dată-n viață de a atrage bani europeni și de a dispune, încă, de forța de muncă necesară.



Însă acest mecanism trebuie reglat cu atenție deoarece, pentru a fi eligibili pentru fonduri europene, distribuitorii trebuie să investească și din fondurile proprii. Iar aceste investiții trebuie recuperate prin tarifele de distribuție.

Din păcate, acest argument nu a fost avut în vedere când s-au aprobat tarifele de distribuție a energiei electrice pentru anul 2024. Acestea sunt semnificativ sub nivelul care să ne permită să impulsivăm investițiile în rețele și, chiar mai rău, pun în discuție avantajul de a investi în proiecte finanțate din fonduri UE.

În 2025 începe și următoarea perioadă de reglementare pentru rețelele de gaz și electricitate și asta înseamnă că trebuie să discutăm de pe acum cadrul de investiții pentru următorii cinci ani.

Pentru că, repet, cu un cadru corect pentru investiții pentru următorii cinci ani, vom fi în măsură să aducem energie mai ieftină și curată în sistemul energetic și în casele consumatorilor.

Sistemul de energie electrică din România este de aproximativ 10.000 MW, dar numai anul trecut și anul acesta au fost conectați la rețeaua de distribuție în jur de 3.000-4.000 MW, și asta numai din energie fotovoltaică și eoliană. Dacă rețeaua de distribuție este întărită urgent, energia electrică poate intra în sistem – în caz contrar, toate aceste investiții atât de necesare ar fi irosite, iar prețul energiei electrice ar rămâne într-un mod exagerat de ridicat.

Viitorul nu poate fi altfel decât sustenabil, verde și digital. Proiectele noastre viitoare se vor fundamenta pe analiza atentă a nevoilor și așteptărilor clienților, a tendințelor din piață și a inovațiilor din domeniul energetic.

Transformarea digitală va remodela semnificativ modelul de business al E.ON. Sunt câteva tendințe cheie care vor influența evoluția companiei noastre, care va fi mai conectată și orientată către client. Inteligența Artificială (AI) și automatizarea vor optimiza operațiunile interne și vor juca un rol crucial în analiza datelor care stau la baza deciziilor strategice. De asemenea, comercializarea descentralizată a energiei va fi posibilă prin intermediul platformelor bazate pe tehnologia blockchain sporind securitatea cibernetică și reducând riscul de fraude. Realitatea augmentată și virtuală este o altă tendință cheie; tehnologiile AR și VR vor fi utilizate pentru instruirea angajaților și, totodată, vor oferi clienților o experiență virtuală a locuințelor lor. Internet of Things (IoT), respectiv integrarea rețelelor inteligente de senzori va permite monitorizarea și controlul în timp real al infrastructurii energetice, iar dispozitivele conectate vor oferi o imagine detaliată a consumului de energie, facilitând optimizarea energetică și reducerea costurilor.

Pentru viitorul apropiat, pe partea de furnizare ne concentrăm pe îmbunătățirea experienței clienților în zonele cheie ale interfețelor dedicate: managementul consumului, înțelegerea facturilor și plata acestora. Pentru platforma E.ON Myleine pregătim un nou concept, respectiv o schimbare majoră a modului în care sunt prezentate și accesate funcționalitățile cu un set nou de capabilități de interacțiune pentru produsele de eficiență energetică. Platforma www.eon.ro va trece de la un model de prezentare și vânzare individuală către un model de platformă e-commerce și astfel vom adăuga posibilitatea de personalizare a produselor de către clienți, în funcție de nevoile fiecăruia.

Pe aria de distribuție, digitalizarea înseamnă, mai întâi de toate, rețele smart, adică observabilitate și controlabilitate a rețelelor, iar pentru acest an avem în vedere implementarea de noi tehnologii de senzori IoT. Astfel, pe aria de electricitate ne vom concentra pe proiectele ADMS - sistem avansat de management al distribuției, MDM/ MDC - managementul datelor de măsurare/ managementul achiziției (colectării) de date, respectiv plasarea de senzori IoT în posturile de transformare.

Pe aria de gaze naturale, avem în vedere montarea de senzori IoT de presiune la capetele rețelei și derularea unui proiect pilot referitor la contoare smart gaz. Un alt aspect important este prelucrarea de date cross-sisteme, cum ar fi de exemplu pe partea de electricitate IoT data și smart meter data, care ne dau o imagine completă asupra stării rețelelor sau pe partea de gaz smart meter, variațiile de presiune și datele de la clienți, care ne avertizează din timp asupra potențialelor scăpări de gaz din rețeaua de distribuție.

În acest an ne propunem implementarea unor funcționalități cu AI pe zona de customer services utilizând ChatGPT4 Turbo și Vision. Aș începe cu Knowledge Base Platform – care ne asigură acces rapid, complet și corect la informații generale sau personalizate atât nouă, cât și clienților noștri. Aplicația E-mail dispatching/clasificare/categorisire/răspuns generat cu AI are scopul de a oferi răspunsuri rapide și corecte clienților, dar îi ajută și pe colegii noștri în analiza și generarea răspunsurilor către clienți.

Așadar, pe zona de customer services AI ne va ajuta să îmbunătățim calitatea serviciilor și experiența clienților noștri, însă nu este o opțiune

viabilă pentru activitățile noastre de pe teren din zonele distribuției de energie electrică și gaze naturale care necesită intervenții ale specialiștilor, a căror muncă nu poate fi înlocuită.

Am remarcat un deficit de resurse umane cu competențe tehnice specifice sectorului în care activăm și acesta este motivul pentru care susținem tinerii prin oportunități de angajare și programe de dezvoltare profesională și personală. Ne axăm pe un onboarding adecvat nevoilor și pe o dezvoltare a capabilităților interne existente sau a celor noi, dar și pe parteneriate cu școli cu profil tehnic, fie pentru practică, fie pentru învățământ dual.

Nu ne oprim aici; pentru dezvoltarea de competențe tehnice avem două Centre de educație profesională, unul dedicat distribuției de gaze naturale și unul distribuției de energie electrică, în cadrul cărora, prin programe anuale de dezvoltare, sute de angajați își pot actualiza cunoștințele tehnice.

Despre E.ON România: Grupul german E.ON este unul dintre liderii pieței de energie, având în România o prezență consolidată de-a lungul a 19 ani. Companiile-fanion ale grupului sunt Delgaz Grid și E.ON Energie România, acestea desfășurând activități de distribuție de energie electrică și gaze naturale pentru 3,6 milioane de clienți, respectiv de furnizare a energiei și a soluțiilor energetice pentru circa 3,4 milioane de clienți. De la intrarea pe piața din România, E.ON a investit peste 2,3 miliarde de euro, în principal în modernizarea rețelelor. Totodată, valoarea contribuțiilor virate la bugetul de stat și bugetele locale se ridică la 3,4 miliarde de euro.

Încrederea în ascensiunea propriilor afaceri

În 2024 continuă tendința de scădere a gradului de încredere în perspectivele de creștere a veniturilor propriilor companii față de anul anterior, atât pe termen scurt (12 luni), cât și pe un orizont de timp mai lung (trei ani).

Astfel, comparativ cu anul trecut, directorii generali la nivel global au așteptări mai mici în ceea ce privește creșterea veniturilor, reflectând incertitudinea cu privire la modul în care vor gestiona megatendențele societății actuale. 37% dintre ei se declară foarte sau extrem de încredzători în perspectivele de majorare a anvergurii propriilor afaceri în următoarele 12 luni, în scădere de la 42% în ediția anterioară a studiului. Dacă se mărește orizontul de timp la trei ani, gradul de optimism rămâne vizibil mai mare, aproape jumătate (49%) dintre respondenți mizând pe o creștere a business-ului.

În timp ce încrederea lor în economie pare să revină, directorii executivi din Europa Centrală și de Est sunt mai puțin optimiști în ceea ce privește creșterea veniturilor propriilor companii decât erau în urmă cu un an. Ei par ușor mai încredzători în perspectivele de majorare a cifrei de afaceri în următoarele 12 luni comparativ cu omologii lor la nivel mondial, dar sunt ceva mai puțin optimiști decât aceștia din urmă dacă se are în vedere un orizont de timp mai mare.

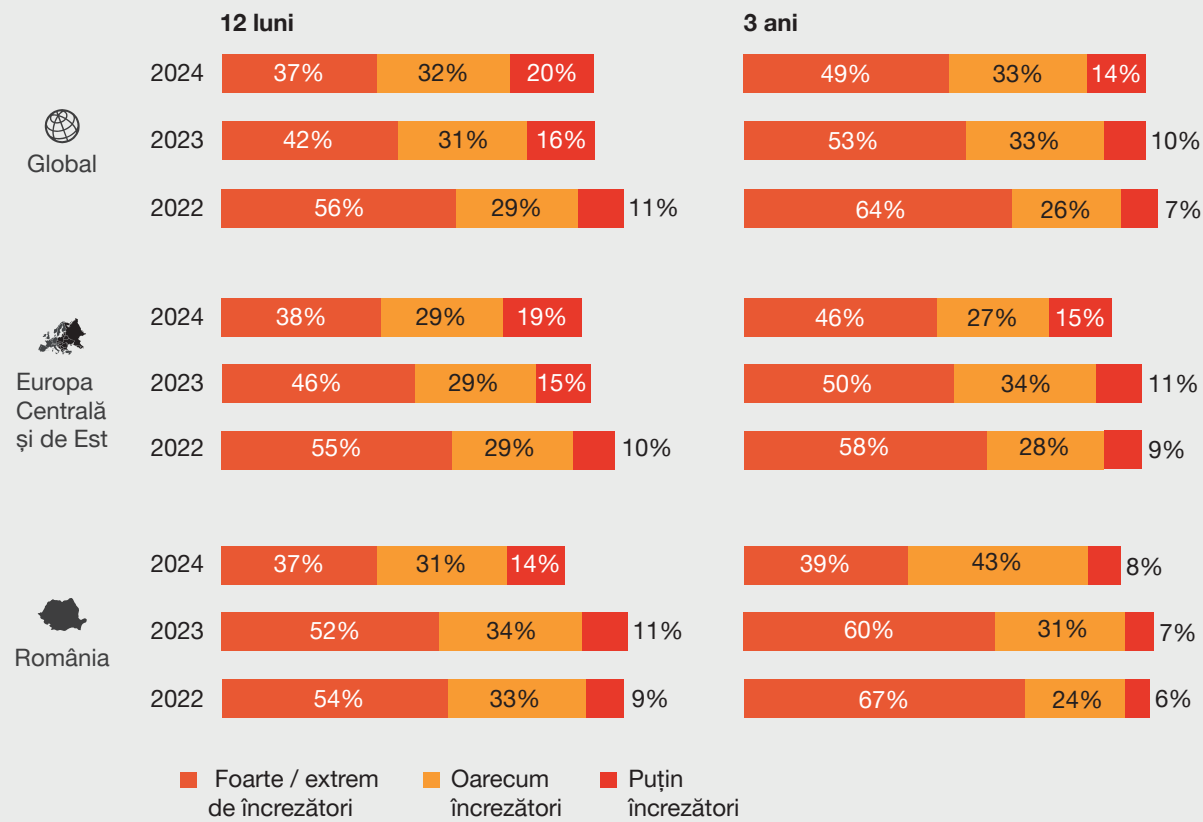
Dacă în anul anterior directorii generali din România erau mai încredzători față de omologii la nivel global și regional, în 2024 situația se echilibrează. 37% dintre directorii executivi din țara noastră se consideră foarte sau extrem de optimiști în privința perspectivelor de creștere în următoarele 12 luni a organizațiilor pe care le conduc, în scădere la de 52% în 2023 și 54% în 2022.

Pe termen mediu (trei ani), doar 39% dintre directorii generali din România se declară foarte sau extrem de încredzători cu privire la creșterea veniturilor proprii, procent semnificativ mai mic decât cele înregistrate în precedentele două ediții (60% în 2023 și 67% în 2022) și decât media din acest an la nivel global (49%) și regional (46%).

Cu toate că există o îmbunătățire a așteptărilor privind situația macroeconomică, liderii de companii din țara noastră sunt mai rezervați referitor la evoluția afacerilor pe care le conduc. Situația poate fi cauzată de schimbările aduse de politicile fiscal-bugetare din ultimul trimestru al anului trecut, multe cu impact negativ asupra companiilor, precum și asupra inflației și a climatului investițional în ansamblu.

Directorii generali sunt mai puțin încredzători decât în anii anteriori cu privire la perspectivele de creștere a veniturilor proprii companii, atât pentru următoarele 12 luni, cât și pentru următorii trei ani

Cât de încredzători sunteți în perspectivele de creștere a veniturilor companiei dumneavoastră în următoarele 12 luni și în următorii trei ani?



Piețele relevante pentru creștere

În privința planurilor de dezvoltare a afacerilor dincolo de granițele naționale, în percepția directorilor generali la nivel global ordinea celor mai importante patru țări este aceeași ca în precedentele trei ediții ale studiului, însă procentele executivilor care le menționează sunt mai mici decât cele înregistrate în 2022 și 2023. Statele Unite rămân, de departe, cea mai bună piață pentru creștere – menționată de 29% dintre respondenți, în scădere cu 11 puncte procentuale față de anul trecut. China, situată în mod tradițional pe locul al doilea, recuperează din diferență, scăzând cu doar două puncte procentuale față de 2023, până la 21%. Cele două super-puteri economice sunt urmate de Germania și Marea Britanie – cărora 15% și respectiv 14% dintre liderii de afaceri le acordă prioritate când se aduce în discuție stimularea creșterii pentru propriile companii. Pe poziția a cincea urcă anul acesta India, în locul Australiei.

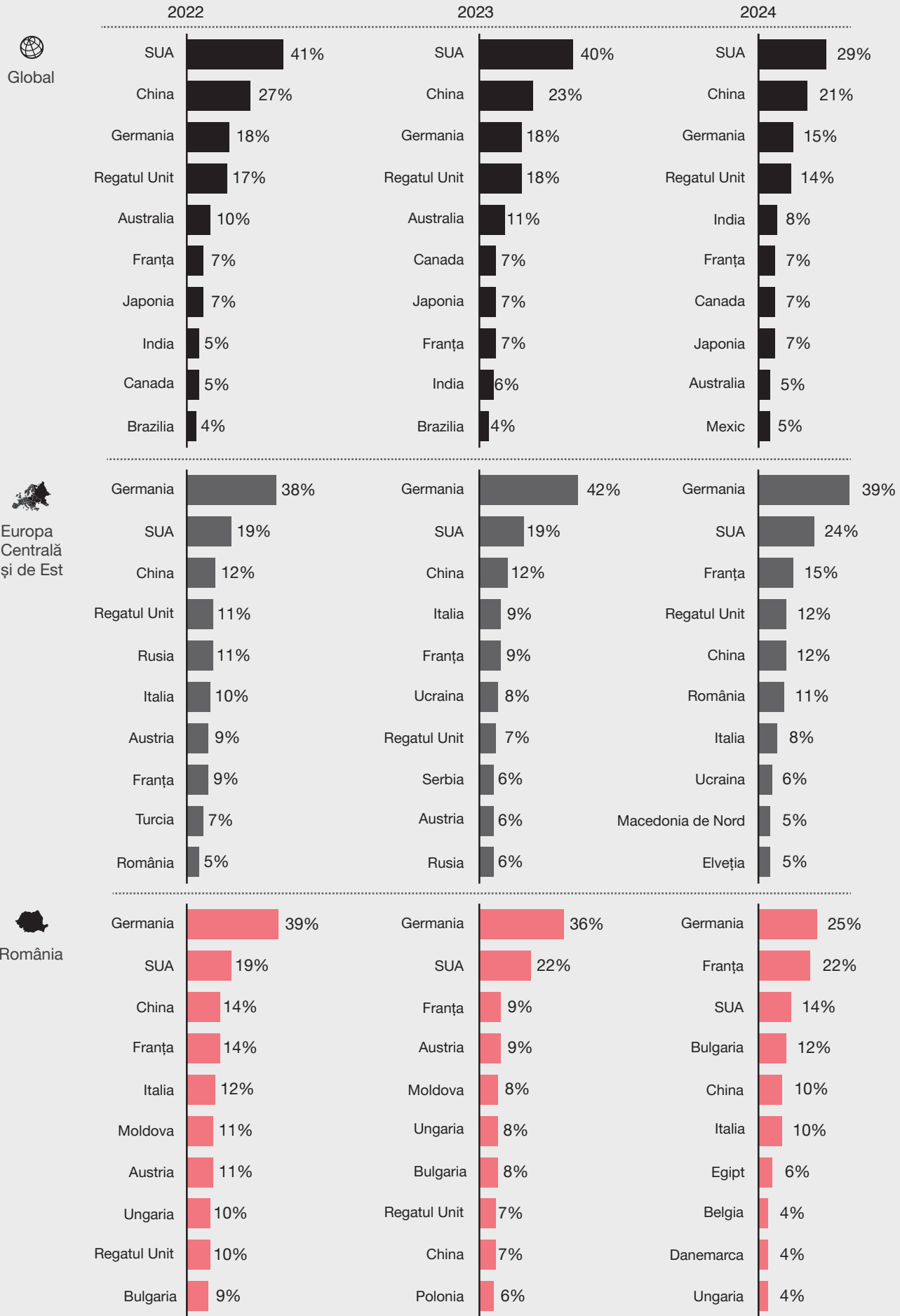
Primele două poziții ale clasamentului țărilor relevante pentru perspectivele de creștere a veniturilor companiilor din Europa Centrală și de Est sunt ocupate, la fel ca în precedentele trei ediții ale studiului, de Germania și Statele Unite. Astfel, Germania rămâne, de departe, principala piață de creștere, în percepția a 39% dintre directorii executivi din regiune. Pe poziția a doua, Statele Unite sunt menționate de 24% dintre respondenți, în creștere cu cinci puncte procentuale față de 2023. Directorii generali din Europa Centrală și de Est acordă anul acesta o atenție sporită Franței, identificată ca piață prioritară de 15% dintre liderii de organizații (cu șase puncte procentuale mai mult decât în urmă cu un an). Regatul Unit și China se află la egalitate pe locul al patrulea, fiind selectate de 12% dintre cei intervievați – Marea Britanie crescând cu cinci puncte procentuale, în timp ce China își păstrează procentajul din 2022 și 2023 dar coboară o poziție. Anul acesta, România încheie clasamentul primelor cinci piețe cheie,

fiind indicată drept destinație favorită pentru exporturi de către 11% dintre liderii de afaceri din regiune, înaintea Italiei (8%) și Ucrainei (6%).

Pentru liderii de afaceri din România, Germania rămâne de ani buni cea mai atractivă piață externă în privința oportunităților de creștere, menționată anul acesta de 25% dintre aceștia. Urmează la mică distanță Franța (22%), în urcare cu un loc (și cu 13 puncte procentuale în plus) față de ediția precedentă a studiului. Pe poziția a treia coboară Statele Unite (14%, în scădere cu opt puncte procentuale față de 2023). Pe următoarele locuri urcă Bulgaria (12%), China și Italia (ultimele două menționate de 10% dintre respondenți).

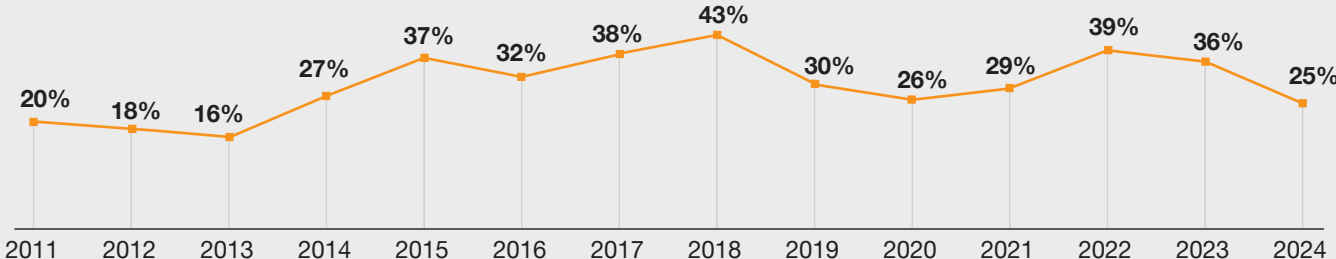
Și în 2024 Germania, Franța și Statele Unite ocupă primele trei locuri în clasamentul țărilor care generează creștere pentru companii în opinia directorilor generali din România – aceste țări fiind considerate anul acesta cele mai relevante destinații pentru dezvoltare și de către omologii la nivel regional

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



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



Evoluția numărului de angajați și a prețurilor produselor

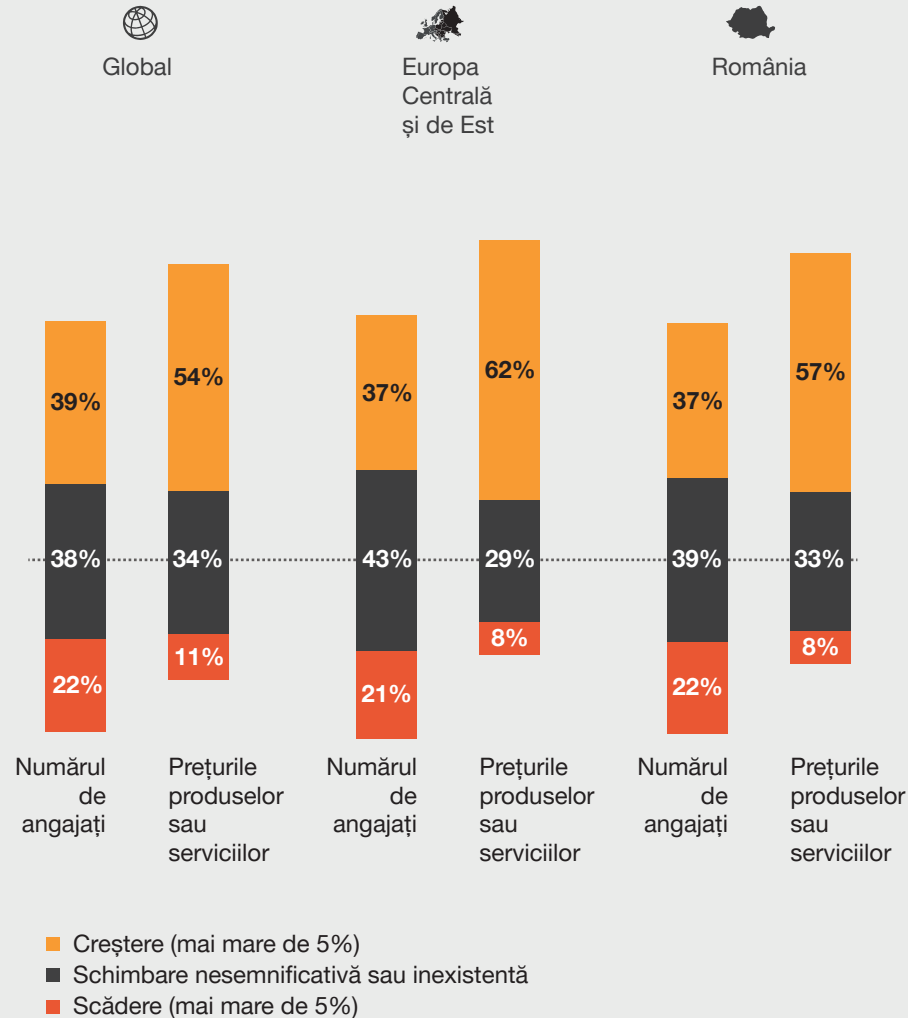
Deși sunt mai pesimiști decât în urmă cu un an în ceea ce privește evoluția propriilor afaceri, directorii generali continuă să considere resursa umană drept esențială pentru dezvoltarea viitoare și, ca atare, planifică angajări. Astfel, aproape patru din zece dintre liderii de companii se așteaptă la o creștere a numărului de angajați din cadrul propriei organizații în următoarele 12 luni. Această tendință este cu siguranță un semnal încurajator, care ar putea balansa oarecum numeroasele previziuni ce afirmă că tot mai multe locuri de muncă vor fi înlocuite de tehnologie, și în special de Inteligența Artificială.

Inflația generalizată din ultimii ani, cu efect de spirală, s-a reflectat în creșterea prețurilor atât la energie, combustibili și materii prime, cât și la produsele finite și servicii. Nu este așadar de mirare că peste jumătate dintre liderii de afaceri previzionează și pentru următoarele 12 luni o majorare a prețurilor produselor sau serviciilor din portofoliul propriilor companii.



Directorii generali se așteaptă la creșterea numărului de angajați și la majorarea prețurilor propriilor produse și servicii

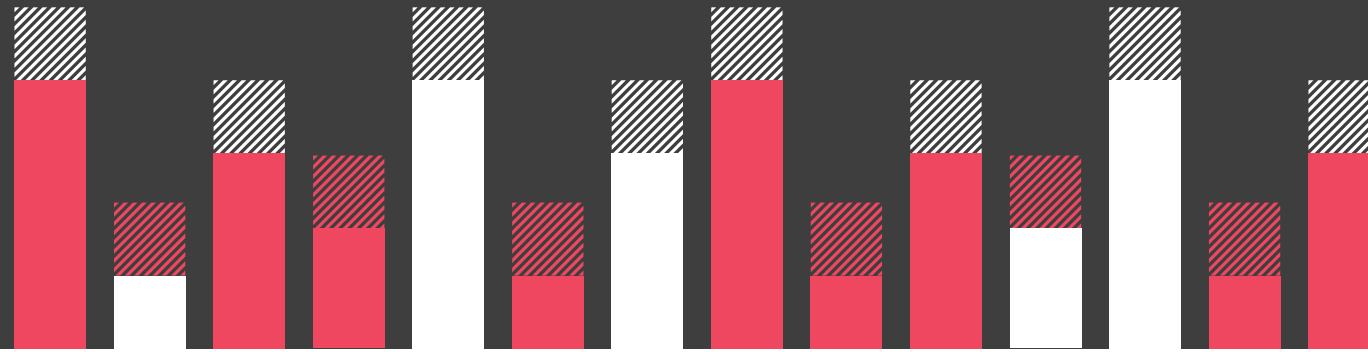
În ce măsură compania dumneavoastră va înregistra o creștere sau o scădere în următoarele domenii în următoarele 12 luni?





Inside the mind of the CEO

Christina Verchere
CEO OMV Petrom



La OMV Petrom, cel mai mare producător integrat de energie din Sud-Estul Europei, ambiția noastră este să fim liderii tranziției energetice în regiune. Acest lucru vine cu oportunități uriașe, dar și cu provocări. În vederea tranziției activității noastre către emisii scăzute de carbon, intrăm acum în perioada cu cele mai mari investiții din istoria companiei. Plănuim să investim până la 8 miliarde de lei în următorii 3 ani, mai mult decât dublu, comparativ cu media anuală din ultimii 5 ani, de 3,5 miliarde lei.

Cealaltă față a monedei este predictibilitatea cadrului fiscal. Un studiu recent arată că, pentru sectorul energetic, impozitarea petrolului și gazelor în România este de patru ori mai mare decât media europeană. Aceasta include redevențe și impozite specifice suplimentare atât pentru proiectele offshore, cât și pentru cele onshore. Avem nevoie de un cadru fiscal care să fie în primul rând stabil, previzibil, dar și competitiv, pentru a putea sprijini planul nostru ambițios de investiții.

Industria energetică trece printr-o transformare uriașă, pentru a putea răspunde cererii crescânde de energie a societății și, în același timp, pentru a oferi produsele noastre într-un mod mai curat și sustenabil. Am lansat Strategia 2030 la sfârșitul anului 2021 cu scopul de a ne transforma afacerea pentru un viitor cu emisii reduse de carbon. Este ceea ce înseamnă transformarea pentru noi. Și pentru a face acest lucru, ne concentrăm pe trei piloni: tranziția către emisii reduse și zero de carbon, dezvoltarea gazelor regionale și optimizarea activităților tradiționale.

2023 a fost un an remarcabil în realizarea strategiei noastre. Odată cu decizia finală de investiție pentru Neptun Deep, am intrat în faza de dezvoltare a acestui proiect strategic pentru compania noastră și pentru România. Am continuat să ne extindem portofoliul de emisii reduse de carbon. În vederea dezvoltării portofoliului nostru de energie regenerabilă, am semnat contractele de finanțare pentru construirea a 4 parcuri fotovoltaice de 450 megawați cu CE Oltenia și am achiziționat, de asemenea, 710 megawați de capacitate instalată de proiecte de energie fotovoltaică în județul Teleorman.

De curând, am semnat cea mai mare achiziție de proiecte verzi din România: este vorba de o capacitate de 1 GW de energie regenerabilă, în principal eoliană, precum și de achiziționarea celei mai importante rețele de încărcare a vehiculelor electrice din România, care se adaugă portofoliului nostru existent în materie de electromobilitate.

Dezvoltarea tehnologică - noile soluții energetice și digitalizarea (inclusiv automatizarea, învățarea automată, AI) sunt atât o sursă de presiune, cât și o oportunitate. Folosim în mod activ digitalizarea pentru a implementa programe care reduc amprenta de carbon și îmbunătățesc capacitățile HSSE, precum și pentru a ne perfecționa angajații și pentru a crește eficiența, în general. Prin automatizarea sarcinilor de rutină și repetitive, oferim oamenilor noștri posibilitatea de a se concentra pe sarcini mai strategice, creative și cu mai multă valoare adăugată. De exemplu, în Explorare și Producție am implementat programe care reduc munca manuală și timpul de nefuncționare prin algoritmi automatizați pentru a ajuta inginerii.

De asemenea, ne concentrăm pe perfecționarea angajaților noștri, pentru a ne asigura că aceștia au abilitățile necesare de a lucra cu tehnologiile AI și că își pot valorifica întregul potențial. Din 2020 investim în dezvoltarea colegilor noștri pentru a putea beneficia de avantajele instrumentelor low-code, cum ar fi Microsoft Power Automate și PowerApps. Mai mult, Data Science este o direcție strategică importantă pentru noi, iar în 2022 am demarat un program de training dedicat – “Data Citizen Program” – care ne-a arătat impactul pe care îl putem avea prin utilizarea avansată a datelor. Drept urmare, vom extinde și vom continua acest program în următorii ani. Ca subdomeniu al științei datelor, cred că GenAI este aici pentru a rămâne și până la sfârșitul anului 2023 aveam deja un chat bazat pe AI. Alte oportunități se află deja în diferite stadii de maturizare în întreaga companie.

În ceea ce privește diminuarea deficitului de talente cu ajutorul AI – suntem abia la începutul acestei tehnologii, iar impactul său asupra multor aspecte ale vieții profesionale și personale este încă de văzut.

În cadrul organizației noastre, avem mai multe inițiative în curs de desfășurare care vizează explorarea oportunităților pe care GenAI le permite prin evaluarea potențialului său de a transforma procesele noastre de afaceri, de a îmbunătăți experiențele clienților noștri și de a stimula inovația în toate departamentele. Avem în derulare prototipuri în ceea ce privește analiza predictivă, analiza sentimentelor, chat-bots inteligenți și extragerea metadatelor.

Uitându-ne la proiectul nostru emblematic, Neptun Deep, întreaga infrastructură va fi operată de la distanță, printr-un geamăn digital – Digital Twin. Aceasta este o reprezentare virtuală a platformei, care captează fiecare informație relevantă, cum ar fi modele și randări 3D complete, parametri de operare live și tendințe anterioare, înregistrări ale lucrărilor de întreținere și le stochează în cloud pentru acces ușor și actualizări în timp real. Acest lucru reduce riscul de incidente prin reducerea expunerii la risc și îmbunătățește performanța noastră generală în materie de siguranță.

2. Amenințările la adresa mediului de afaceri

Ca tendință generală, liderii de afaceri se simt mai puțin amenințați decât în urmă cu un an cu privire la provocările (economice, geopolitice, sociale, cibernetice și legate de schimbările climatice) cărora ar putea fi nevoiți să le facă față în următoarele 12 luni.

Similar cu anul trecut, riscurile legate de schimbările climatice (fizice, de reglementare, juridice, tehnologice și de reputație), cele privind sănătatea (legate de pandemii, boli cronice, disfuncționalități ale sănătății mintale) și aspectele legate de inegalitățile sociale (inclusiv cele care decurg din situația materială, gen, rasă și etnie) îi preocupă într-o măsură mai mică pe liderii de afaceri.

La nivel global, inflația și volatilitatea macroeconomică rămân principalele două amenințări la adresa mediului de afaceri, în funcție de procentul directorilor generali care declară că organizațiile lor au o expunere mare sau foarte mare (tradusă prin pierderi financiare semnificative sigure sau foarte probabile) la acești factori. Anul acesta, pe locul al treilea, la mică distanță de primele două clasate, se află riscurile de securitate cibernetică, în urcare cu o poziție față de ediția precedentă a studiului, urmate de conflictele geopolitice (care ocupau locul al treilea în urmă cu un an). În comparație cu ediția anterioară a studiului, ponderea directorilor de companii care percep o expunere mare sau foarte mare a organizațiilor scade în acest an în cazul inflației (cu 16 puncte procentuale), variației indicatorilor macroeconomici și conflictelor geopolitice (ambele cu câte șapte puncte procentuale), dar crește marginal (cu un punct procentual) în cazul riscurilor cibernetice.

Inflația și conflictele geopolitice rămân principalele amenințări în Europa Centrală și de Est. Ponderea directorilor generali din regiune care declară că organizațiile au o expunere mare sau foarte mare la inflație este în scădere față de anul trecut (de la 55% la 40%), dar rămâne semnificativ mai mare decât cea a omologilor la nivel global (24%). Pentru directorii de companii din Europa Centrală și de Est, la fel ca în urmă cu un an, a doua cea mai importantă îngrijorare,

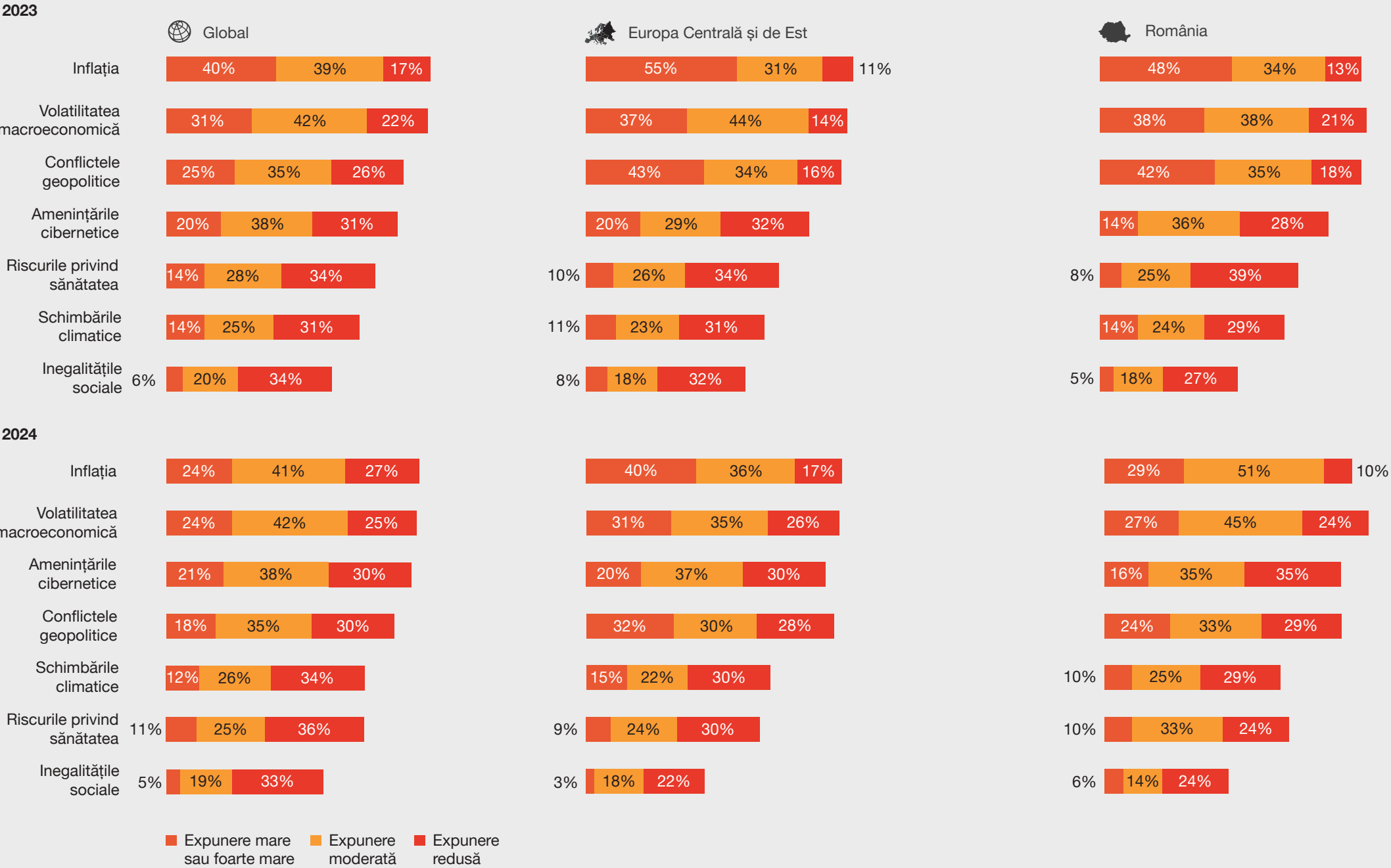
după inflație, o constituie aspectele geopolitice. Chiar dacă afacerile au luat deja unele măsuri pentru a se proteja de efectele conflictelor militare, războiul din Ucraina continuă să reprezinte un focar de îngrijorare, evoluția și impactul total al acestuia rămânând încă neclare. Astfel, aproape o treime (32%) dintre liderii de afaceri din regiune recunosc că organizațiile lor au o expunere mare sau foarte mare în privința pericolului reprezentat de disputele legate de resurse și comerț, terorism, violență interstatală. Într-o măsură apropiată, 31% dintre directorii executivi din Europa Centrală și de Est declară ca afacerile pe care le conduc sunt foarte expuse în fața instabilității indicatorilor macroeconomici (PIB, șomaj). Amenințările cibernetice (inclusiv hacking și dezinformare) păstrează poziția a patra în topul preocupărilor liderilor de afaceri din regiune, unu din cinci dintre aceștia considerând că organizațiile lor au o expunere mare sau foarte mare la acest factor.



În linie cu omologii lor la nivel global, pentru directorii generali din România cele mai mari îngrijorări sunt anul acesta inflația și volatilitatea macroeconomică. 29% dintre liderii de companii din țara noastră apreciază că organizațiile lor au o expunere mare sau foarte mare la creșterea prețurilor și scăderea valorii de cumpărare, iar alți 51% dintre aceștia consideră expunerea ca fiind una moderată. Pe al doilea loc în topul preocupărilor, în funcție de procentul respondenților din țara noastră care apreciază expunerea companiei lor ca fiind mare sau foarte mare, urcă anul acesta volatilitatea macroeconomică (27%), urmată la mică distanță de conflictul geopolitic (24%).

Directorii generali din România percep și anul acesta inflația, volatilitatea macroeconomică și conflictele geopolitice ca fiind principalii factori de risc

Cât de expusă considerați că va fi compania dumneavoastră la următoarele amenințări în următoarele 12 luni?



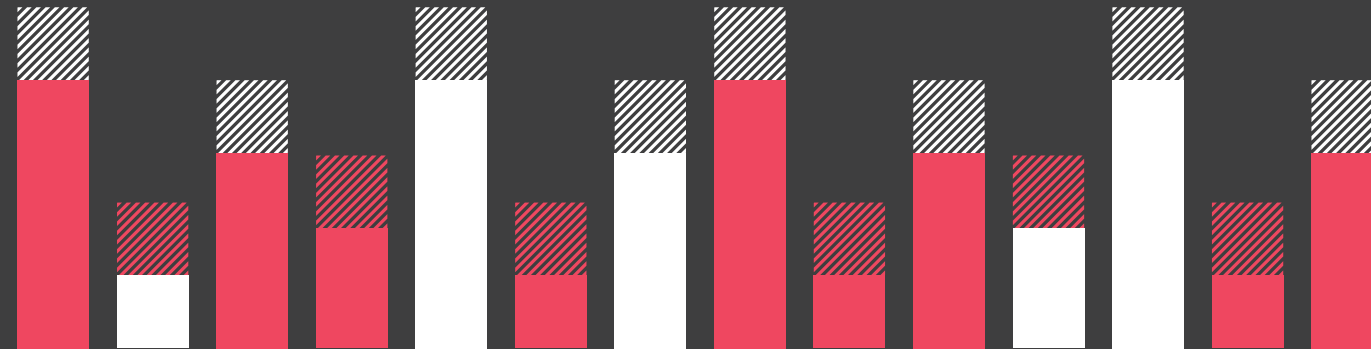
Adam Krasón
CEO
PwC Europa Centrală și de Est

„Rezultatele sondajului sugerează că liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est sunt conștienți de necesitatea de a răspunde la schimbările rapide, dar adoptă o abordare practică și calculată în conducerea organizațiilor lor. Directorii executivi din regiune dau dovadă de fermitate într-un context geopolitic incert și în fața unor megatendințe precum schimbările climatice și perturbările tehnologice – chiar și în ceea ce privește promisiunile și amenințările referitoare la Inteligența Artificială Generativă.”



Inside the mind of the CEO

Adrian Ariciu
CEO METRO România



Într-o eră în care adaptabilitatea și inovația sunt esențiale, consider că cea mai mare oportunitate și în același timp cea mai mare preocupare pentru compania noastră este menținerea unei echipe puternice, receptivă la schimbări și deschise la transformare, capabile să evolueze odată cu METRO.

Din punct de vedere al dezvoltării de business, cea mai mare oportunitate și totodată provocare este accelerarea transformării digitale și consolidarea strategiei noastre multicanal. În acest sens, extinderea platformei online de livrări Mshop, îmbunătățirea continuă a aplicației METRO și integrarea soluțiilor EPOS, alături de dezvoltarea platformei DISH pentru sectorul HoReCa sunt dovada orientării către inovație și servirea eficientă a clienților noștri.

Pe de altă parte, peisajul economic actual este modelat de incertitudinile generate de crizele succesive - volatilitatea pieței și presiunile inflaționiste, tensiunile geopolitice și un calendar electoral global dens. În plus, adaptarea rapidă la schimbările tehnologice și la așteptările în evoluție ale consumatorilor reprezintă o cursă constantă contra timpului, care necesită resurse, viziune și, mai ales, curaj. Aceste provocări cer o vigilență și o reinventare constantă.

Rămân însă optimist pentru că noi, ca și companie, suntem bine poziționați, iar relația de durată pe care am construit-o cu peste 100.000 de antreprenori români din industriile ospitalității și a comerțului tradițional reflectă un parteneriat solid, bazat pe încredere, care ne permite să navigăm împreună prin provocările pieței.

Fără reinventare nu poți rămâne competitiv. Pentru compania noastră, acest proces implică o reevaluare profundă a modului în care creăm valoare pentru clienții noștri, angajații noștri și societate în ansamblu. Reinventarea înseamnă să ne privim strategia de companie printr-o lentilă care anticipează viitorul, să identificăm cum pot mega-trend-urile să influențeze și să modeleze cererea în industria noastră și să adaptăm proactiv modelul nostru de business pentru a rămâne relevanți și competitivi. Iar pentru noi, asta poate fi sumarizat într-un singur cuvânt: multicanal. În acest context, transformarea digitală a operațiunilor noastre este un element cheie, având ca scop nu doar optimizarea proceselor interne, ci și îmbunătățirea experienței clienților prin soluții eficiente și accesibile. Dar asta implică, pe lângă dezvoltarea și extinderea platformelor noastre digitale, și optimizarea spațiilor logistice în cele 30 de magazine fizice.

Ne concentrăm pe creșterea amprentei la sol, extinzând suprafețele magazinelor actuale și construind noi depozite pentru a spori eficiența lanțului de aprovizionare și pentru a asigura disponibilitatea continuă a produselor.

Însă transformarea unui business nu se poate face doar la nivel de tehnologie și logistică, transformarea înseamnă să adopți o cultură organizațională care încurajează inovația, experimentarea și învățarea continuă. Trebuie să fim agili, să ne adaptăm rapid la schimbări și să îmbrățișăm eșecul ca pe o parte esențială a procesului de învățare și creștere.

Reinventarea este, deci, un proces continuu de evaluare și ajustare a strategiilor noastre pentru a răspunde nu doar la provocările de astăzi, ci și la cele de mâine. Iar pentru asta, avem nevoie de investiții în oameni - cea mai valoroasă resursă a noastră. Prin programe de formare și dezvoltare profesională, ne asigurăm că echipa noastră este pregătită să facă față provocărilor dinamice ale pieței și nevoilor clienților noștri.

GenAI prezintă oportunități remarcabile pentru optimizarea proceselor de back-end în arii precum Supply Chain Management, operațiuni, supravegherea prețurilor din piață și serviciile administrative HR. Adoptarea tehnologiei GenAI devine iminentă, având în vedere progresul tehnologic și necesitatea îmbunătățirii continue a eficienței și productivității. Aceasta va permite organizațiilor să optimizeze resursele, să îmbunătățească fluxurile de lucru și să direcționeze resursele umane către activități care aduc o valoare adăugată.

Pe de altă parte, în zona de front-end, mai ales în contextul B2B, relațiile și interacțiunile personale rămân esențiale. În timp ce GenAI poate sprijini și îmbunătăți anumite procese, factorul uman și relaționarea directă cu clienții continuă să fie pivotale. Așadar, deși GenAI transformă anumite segmente operaționale, esența interacțiunii B2B rămâne profund ancorată în relații umane și înțelegere reciprocă.





3. Imperativul reinventării continue

Viabilitatea modelului de afaceri pe termen lung

Ediția precedentă a studiului arăta faptul că aproape 40% dintre directorii generali la nivel global considerau că organizațiile lor nu vor mai fi viabile peste zece ani, dacă vor continua pe calea actuală. Iar imperativul reinventării pare să se intensifice anul acesta. Directorii executivi sunt mai puțin încrezători, atât cu privire la perspectivele de creștere a veniturilor propriilor companii pe termen scurt (12 luni) și mediu (trei ani), cât și referitor la viabilitatea afacerii pe termen lung (zece ani). Astfel, conștienți de riscurile asociate amenințărilor cu care se confruntă (de exemplu, reglementări noi sau concurenți din alte industrii) și anticipând amploarea și viteza schimbărilor din societatea actuală, executivii au ajuns la concluzia că este necesar să-și transforme afacerile dacă doresc ca organizația lor să prospere în deceniile următoare, fiind dispuși să facă mai multe eforturi de adaptare.

Comparativ cu ediția precedentă a studiului, în 2024 crește ponderea directorilor generali care sunt de părere că afacerile lor nu vor mai fi viabile din punct de vedere economic mai mult de un deceniu dacă vor urma calea de dezvoltare din prezent.

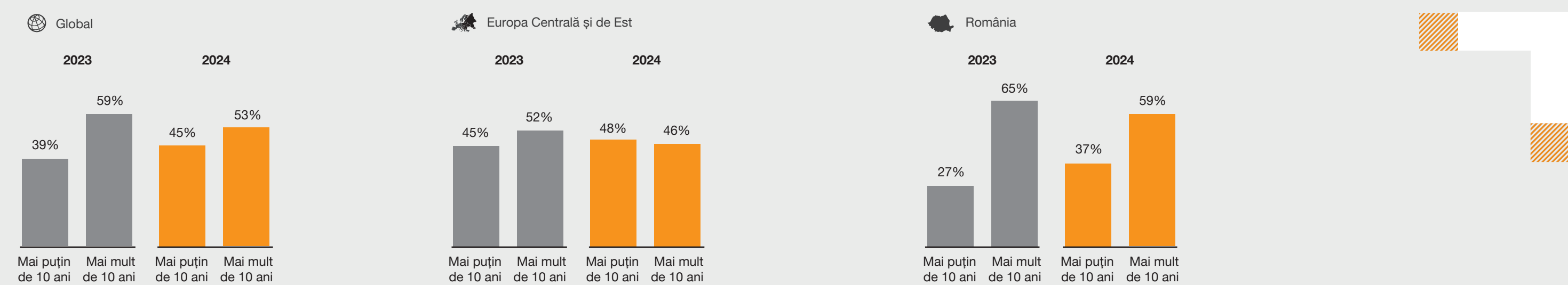
Astfel, la nivel global 45% dintre respondenți au îndoieli cu privire la faptul că traiectoria actuală va menține compania viabilă dincolo de următorul deceniu, în creștere de la 39% cu un an în urmă.

Și directorii executivi din Europa Centrală și de Est consideră tot mai mult că transformarea este vitală pentru succesul pe termen lung al afacerilor. Anul acesta, ponderea directorilor generali din regiune care nu cred că organizațiile lor vor supraviețui în următorul deceniu în condițiile modelului de business actual o depășește pe cea a executivilor care sunt de părere că afacerile pe care le conduc vor fi viabile din punct de vedere economic mai mult de zece ani.

Și țara noastră se înscrie în această tendință de creștere a ponderii directorilor generali care nu cred că afacerea lor va fi viabilă peste zece ani fără reinventare, chiar dacă liderii de organizații din România rămân și anul acesta mai încrezători decât omologii lor la nivel global și din regiune. Aproape trei din cinci (59%) dintre respondenții din țara noastră consideră că modelul lor de afaceri va fi de actualitate și peste un deceniu, procent superior celui înregistrat la nivel global (53%) și regional (46%). La polul opus, peste o treime (37%) dintre executivii din România consideră că dacă organizațiile lor continuă să funcționeze în direcția actuală de dezvoltare, afacerile nu vor mai fi viabile peste zece ani, deci recunosc nevoia stringentă de transformare. Ponderea directorilor generali pesimiști în ceea ce privește viabilitatea peste un deceniu a business-ului pe care îl conduc este cu zece puncte procentuale mai mare decât în 2023.

Neliniștea directorilor generali privind viabilitatea actualului model de afaceri se accentuează anul acesta

În cazul în care compania dumneavoastră continuă să funcționeze în direcția actuală, pentru cât timp credeți că afacerea dumneavoastră va fi viabilă din punct de vedere economic?



Daniel Anghel
Lider Servicii de Consultanță Fiscală și Juridică
PwC România

„Încrederea în modelele actuale de business este fragilă. Urgența unei reinventări semnificative a afacerilor trebuie, în primul rând, conștientizată și acceptată. Perturbarea tehnologică, schimbările climatice la scară largă și alte megatendințe globale care își accelerează evoluția îi determină pe directorii generali să modifice elementele fundamentale ale afacerii. Pe măsură ce această presiune crește, tot mai mulți directori executivi vor acorda prioritate unor măsuri mai ample pentru a sprijini reinventarea continuă a modului în care își desfășoară afacerile. Dar nu întotdeauna ariile care trebuie să facă obiectul schimbării (precum și direcția în care aceasta va avea loc) sunt ușor de identificat. Provocarea acestui demers constă în aplicarea concomitentă a unei game largi de inițiative, precum dezvoltarea unor sisteme de detectare și avertizare timpurie privind riscurile, îmbunătățirea fluxurilor operaționale și tehnologice și a rolului organizației în cadrul lanțului valoric, crearea de ecosisteme în jurul nevoilor clienților, dar și schimbarea mentalității convenționale a managementului. Însă oportunitățile asociate cu reușita reinventării sunt pe măsură: avantaje competitive și dezvoltarea durabilă a organizației în folosul părților interesate și a societății în ansamblu. Probabil că în scurt timp reinventarea continuă va deveni noua stare de fapt.”

Factorii care determină reinventarea

La nivel global, schimbările tehnologice, cadrul de reglementare și modificarea preferințelor consumatorilor sunt percepute a fi, de departe, cele mai notabile megatendințe care au determinat într-o mare sau foarte mare măsură schimbări în modelele de afaceri în ultimii cinci ani. De asemenea, acțiunile concurenților și volatilitatea lanțului logistic sunt considerate de către directorii generali din întreaga lume drept motoare ale noilor abordări de business.

În opinia liderilor de companii din Europa Centrală și de Est, instabilitatea lanțului de aprovizionare reprezintă principalul factor care a schimbat modul în care organizațiile au

creat, captat și livrat valoarea în ultimii cinci ani. Urmează, în funcție de impactul asupra operațiunilor companiilor, schimbările în preferințele consumatorilor, reglementările și abia apoi avansul tehnologiei.

În consens cu omologii lor la nivel global, directorii generali din România consideră perturbarea tehnologică și cadrul de reglementare drept principalele motoare ale transformării modelului de business din ultimii cinci ani. Astfel, în opinia lor, inovațiile tehnologice reprezintă cel mai important factor care a determinat schimbări în modul în care companiile au creat și au livrat valoare adăugată.

43% dintre cei intervievați afirmă că progresul tehnologiei a influențat schimbarea modelului de business într-o măsură mare sau foarte mare, iar ați 37% sunt de părere că această influență a fost una moderată.

Pe al doilea loc, la mică distanță, se află reglementările, menționate de 41% dintre directorii generali din România, urmate de instabilitatea lanțului logistic (39%). Nici impactul schimbărilor în preferințele consumatorilor nu este trecut cu vederea, 33% dintre executivii din țara noastră fiind de părere că acest factor a influențat într-o măsură mare sau foarte mare evoluția modelului de afaceri, iar alți 41% dintre respondenți consideră influența ca fiind una moderată. Topul celor mai importanți cinci factori este încheiat de acțiunile competitorilor, menționate de 31% dintre directorii generali din România ca influențând într-o măsură mare sau foarte mare modelul de business.

Privind către viitor, în următorii trei ani directorii executivi se așteaptă în general ca influența tuturor acestor factori (cu excepția instabilității lanțului logistic) asupra modelului de afaceri să crească semnificativ comparativ cu ultimii cinci ani. Astfel, liderii de organizații sunt de părere că schimbările asociate cu tehnologia, preferințele clienților și schimbările climatice, printre altele, vor avea un impact mult mai mare asupra modului în care creează, captează și livrează valoarea în următorii trei ani.

Ordinea celor mai importanți patru factori, în funcție de procentul directorilor generali care sunt de părere că aceștia vor influența într-o măsură mare sau foarte mare modelul de business, este aceeași la nivel global, regional și în România. Tehnologia rămâne principalul factor care va determina evoluția afacerilor și în următorii trei ani. Circa șase din zece dintre directorii de companii sunt de părere că inovațiile tehnologice vor schimba într-o măsură mare sau

foarte mare modelul de business. Celelalte megatendințe considerate determinante pentru reinventarea organizațiilor sunt schimbările în preferințele consumatorilor, reglementările și acțiunile competitorilor.

De remarcat că, la nivel global, schimbările climatice devansează perturbările lanțului de aprovizionare, urcând pe poziția a cincea în topul factorilor de transformare operațională, în funcție de procentul directorilor generali care se așteaptă ca aspectele legate de climă să determine într-o măsură mare sau foarte mare modificări asupra modului în care organizațiile creează și livrează valoare în următorii trei ani.

Creșterea notabilă a presiunii la care se așteaptă directorii generali în următorii trei ani, cauzată de importanța tot mai mare a tendințelor care influențează schimbarea modelului de afaceri, este un alt semn

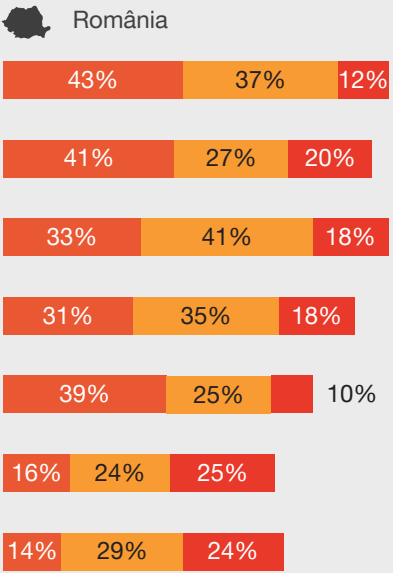
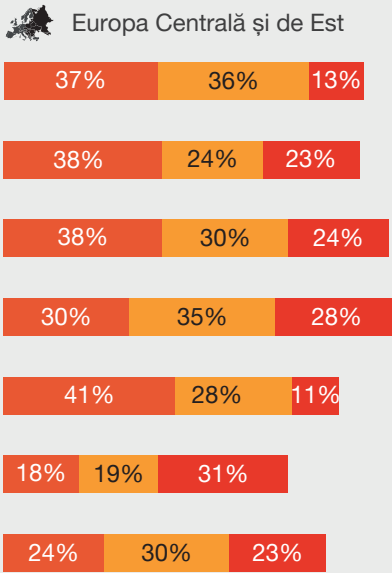
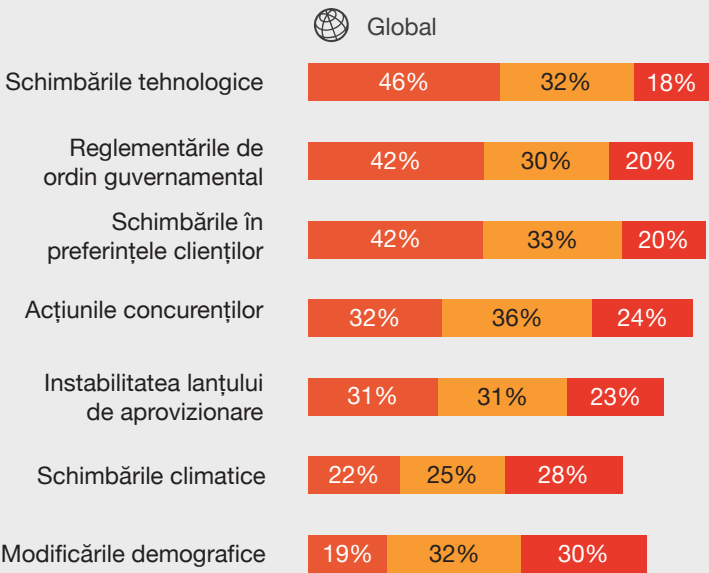
că reinventarea este iminentă. Iar aceste megatendințe sunt interconectate, se consolidează reciproc și își potențează impactul. De exemplu, tehnologia și schimbările climatice ar putea interacționa cu reglementările și preferințele clienților pentru a obliga organizațiile la o reconfigurare totală a unor industrii.

Este nevoie ca liderii de organizații să identifice oportunitățile care valorifică punctele forte ale companiei și, de asemenea, să ia în considerare nevoile și interesele tuturor părților interesate – nu doar clienții, ci și furnizorii, partenerii de afaceri, investitorii, autoritățile de reglementare și societatea în general.

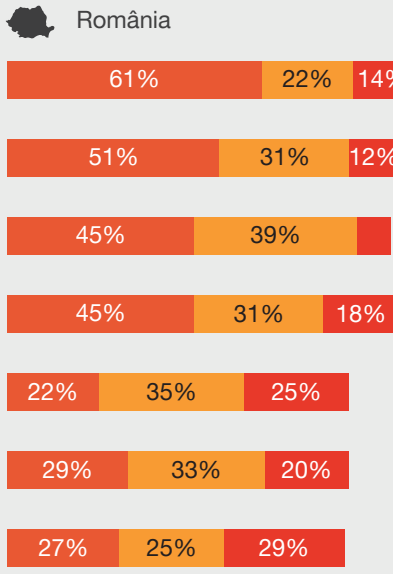
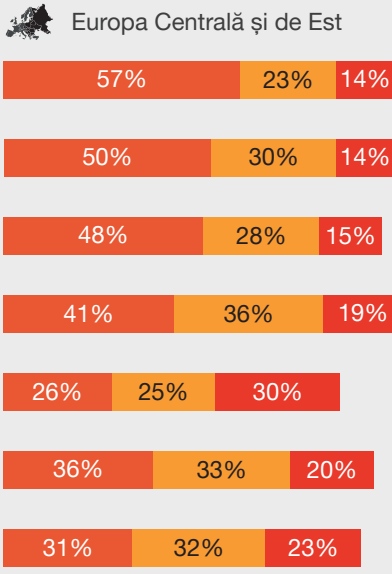
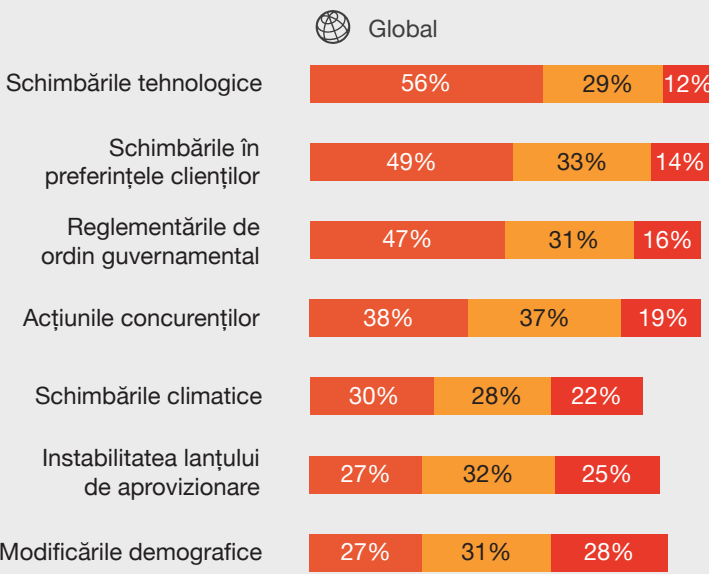


Directorii generali consideră că următorii trei ani vor aduce un impuls mai mare pentru reinventare decât au făcut-o ultimii cinci ani

În ce măsură următorii factori au determinat schimbări în modul în care compania dumneavoastră a creat și a livrat valoare adăugată în ultimii cinci ani?



În ce măsură următorii factori vor determina schimbări în modul în care compania dumneavoastră va crea și va livra valoare adăugată în următorii trei ani?



■ Într-o măsură mare / foarte mare ■ Într-o măsură moderată ■ Într-o măsură redusă

Acțiunile întreprinse în vederea reinventării

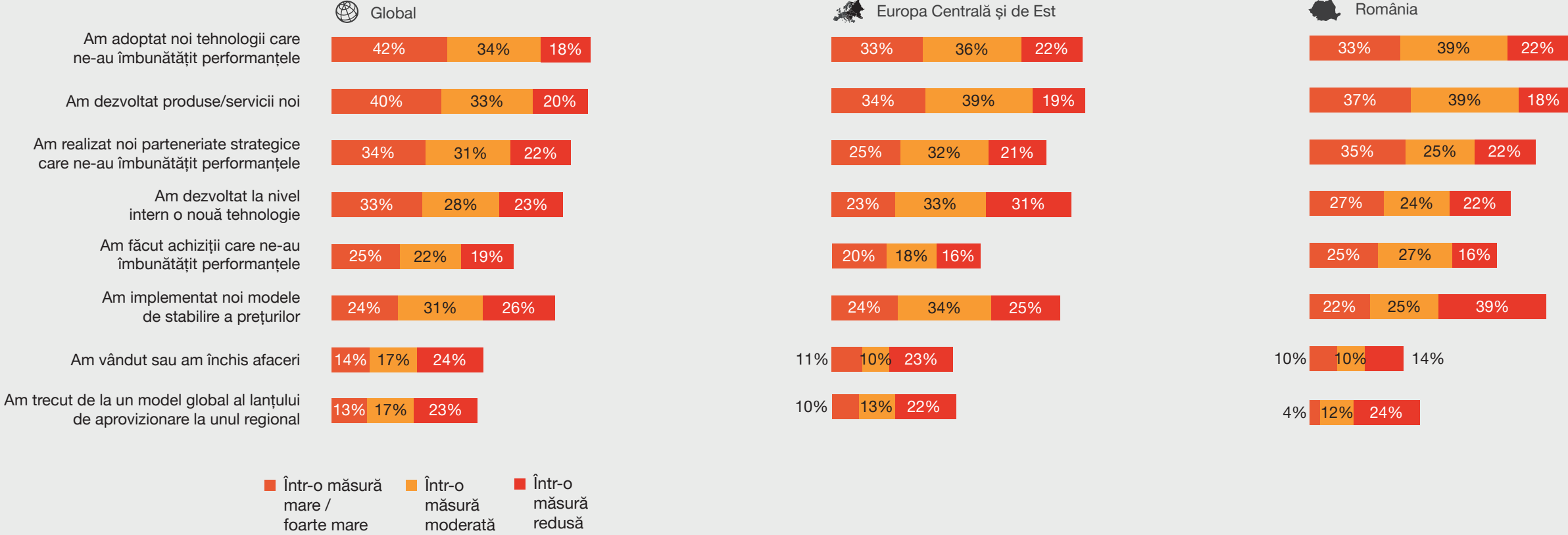
Cele mai multe companii au luat deja anumite măsuri pentru a schimba modul în care au creat, captat și livrat valoarea în ultimii cinci ani.

Adoptarea tehnologiilor inovatoare pentru îmbunătățirea performanțelor, dezvoltarea de produse și servicii noi, precum și formarea de noi parteneriate strategice constituie principalele acțiuni întreprinse de companii care au influențat într-o măsură mare sau foarte mare modelul de afaceri.

În funcție de procentul directorilor generali care consideră că respectivele măsuri au avut un impact mare sau foarte mare asupra business-ului lor, ordinea lor în clasament diferă ușor. Astfel, pentru liderii de afaceri la nivel global demersul cel mai important a fost adoptarea de noi tehnologii, în timp ce respondenții din Europa Centrală și de Est și din România menționează cel mai des inovarea în materie de produse și servicii.

În opinia directorilor generali din România, cele mai importante demersuri care au influențat într-o măsură mare sau foarte mare modelul de afaceri sunt crearea de noi produse și servicii, formarea de parteneriate strategice și adoptarea tehnologiilor pentru îmbunătățirea performanțelor organizației

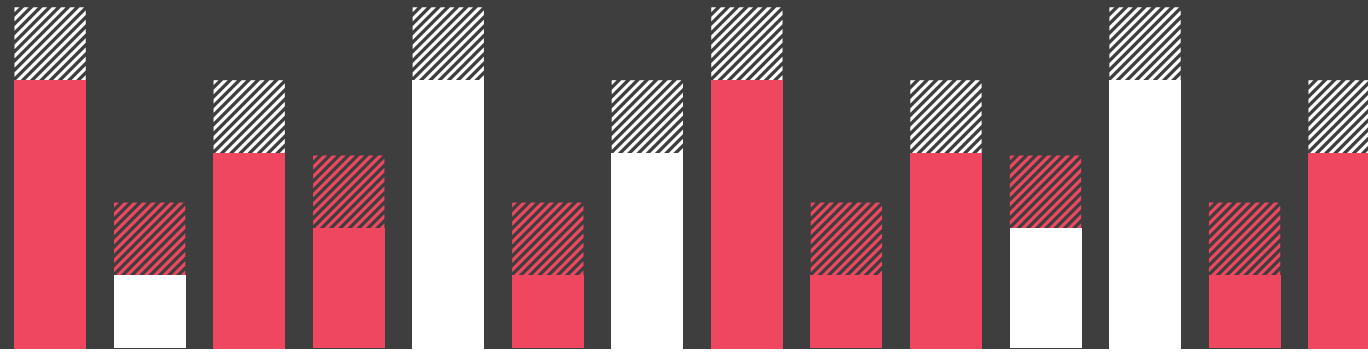
În ce măsură următoarele acțiuni au influențat modul în care compania dumneavoastră a creat și a livrat valoare adăugată în ultimii cinci ani?





Inside the mind of the CEO

Elisabeta Moraru
Country Director Google România



Cea mai mare oportunitate pe termen scurt constă în echiparea companiilor și cetățenilor români cu instrumentele necesare pentru a depăși cu succes incertitudinile economice actuale. Abilitățile și tehnologiile digitale nu sunt doar esențiale pentru afaceri, ci reprezintă catalizatori de reziliență și adaptabilitate pentru forța de muncă din România. Noi, la Google România suntem angajați în susținerea acestei tranziții prin produse inovatoare, programe educaționale de impact și parteneriate solide.

Ultimii trei ani ne-au reconfirmat faptul că tehnologia joacă un rol vital în a facilita adaptarea, conexiunea și productivitatea, menținând economia în mișcare. Pandemia a acționat ca un accelerator al tendințelor de digitalizare. Pentru a prospera în acest climat economic complex, afacerile trebuie să integreze în mod continuu modele de lucru inteligente și instrumente digitale eficiente din punct de vedere al costurilor.

Trebuie să fim vigilenți cu privire la păstrarea unei viziuni strategice pe termen lung. Abordarea provocărilor urgente nu trebuie să ne împiedice să ne ocupăm de problemele fundamentale ale sustenabilității și incluziunii – piloni ai construirii unui viitor mai puternic și mai echitabil. Google își asumă rolul de partener cheie pe parcursul transformării digitale a României. Vom continua să sprijinim mediul economic pe termen scurt, păstrând totodată obiectivele noastre de lungă durată în prim-plan. Ne concentrăm în special pe furnizarea tehnologiilor de ultimă oră, cu accent pe soluții cloud inovatoare. În tandem, suntem dedicați creșterii nivelului de expertiză și reziliență cibernetică la nivelul întregii țări.

Reinventarea și transformarea unei afaceri în fața presiunilor tot mai mari din partea tehnologiei, schimbărilor climatice și altor megatrenduri globale înseamnă să exploatăm la maximum instrumentele digitale și a abilităților corespunzătoare.

Pe termen scurt, digitalul poate ajuta afacerile să se adapteze provocărilor, să devină mai eficiente, productive și să-și protejeze operațiunile. Pandemia a accelerat această tranziție digitală, dar mai avem mult de parcurs. Este nevoie de sprijin pentru cei care nu sunt încă online să facă primii pași în această direcție, de încurajare pentru cei care au început deja această călătorie să meargă mai departe. Acest lucru presupune ca afacerile să aibă acces la instrumentele potrivite și abilitățile adecvate pentru a le folosi la maximum.

Dezvoltarea competențelor digitale va ajuta oamenii să se pregătească pentru viitor. Așadar, trebuie să ne concentrăm pe tranziția digitală. Toată lumea trebuie să aibă oportunitate egală de a dezvolta aceste abilități cheie și de a se recalifica pe măsură ce cunoștințele necesare pentru muncă și afaceri continuă să evolueze. Creșterea abilităților digitale poate fi una dintre modalitățile prin care societățile pot depăși inegalitățile adânc înrădăcinate. Pentru a face acest lucru, trebuie să oferim mai mult sprijin și parteneriate celor care au cea mai mare nevoie, în special grupurilor subreprezentate. Oamenii au nevoie de noi abilități pentru a găsi noi locuri de muncă, iar afacerile au nevoie de abilitățile potrivite pentru a exploata tehnologia. Aceasta este cheia pentru a aborda inegalitatea în creștere.

Prin numeroasele programe pe care le derulăm în România, Google rămâne un susținător al acestui proces de tranziție către digital. Mai mult, dorim să contribuim la dezvoltarea de programe de pregătire specializate pentru sectorul public din România, care să predea abilități practice, dar și să îmbunătățească cunoștințele digitale de bază. Aceste programe ar putea alimenta transformarea digitală rapidă a României și ar putea extinde oportunitățile de muncă în domeniul IT. Vorbim aici despre cursuri și atelierele concentrate pe dezvoltarea competențelor digitale pentru sectorul public, inteligența artificială (AI) pentru antreprenori și studenți sau siguranța online, printre altele.

Cred că inteligența artificială deține un potențial extraordinar de a atenua unele dintre presiunile cauzate de deficitul de talente. Studii recente, inclusiv cercetări comandate de Google și realizate de Public First, oferă dovezi convingătoare în acest sens. În UE, AI-ul ar putea stimula o creștere a economiei cu 1,2 trilioane de euro și ar putea ajuta să reducă munca fiecărui angajat cu 70 de ore anual, însemnând 2 săptămâni de muncă. Mai mult, 74% dintre angajații din UE anticipează că instrumentele AI îi vor face mai productivi, oferind timp valoros care poate fi realocat către sarcini cu o valoare mai mare.

Deși AI-ul nu poate înlocui pe deplin nevoia de angajați umani calificați, aceasta oferă un instrument crucial pentru optimizarea talentelor existente. Companiile pot valorifica capacitățile sale pentru a automatiza sarcinile de rutină, care consumă mult timp, permițând angajaților să se concentreze pe inițiative strategice, rezolvarea creativă a problemelor și inovare.

Google poate ajuta prin furnizarea de instrumente utile. Raportul menționat anterior estimează că produsele, platformele și instrumentele Google a contribuit la crearea unui activități economice estimate la 179 de miliarde de euro în 2023 în întreaga Uniune Europeană, permițând companiilor să angajeze peste trei milioane de oameni.

Prin drumul deschis de AI avem o oportunitate unică de a accelera creșterea economică și de a progresa în ceea ce privește schimbările sociale. Pentru a valorifica aceste oportunități, trebuie să găsim echilibrul potrivit între valorificarea beneficiilor AI și minimizarea riscurilor acesteia. Aceasta înseamnă că avem nevoie de o reglementare responsabilă care să sprijine inovația din sectorul privat și să promoveze adoptarea AI și a tehnologiilor emergente.



Achizițiile ca demers strategic

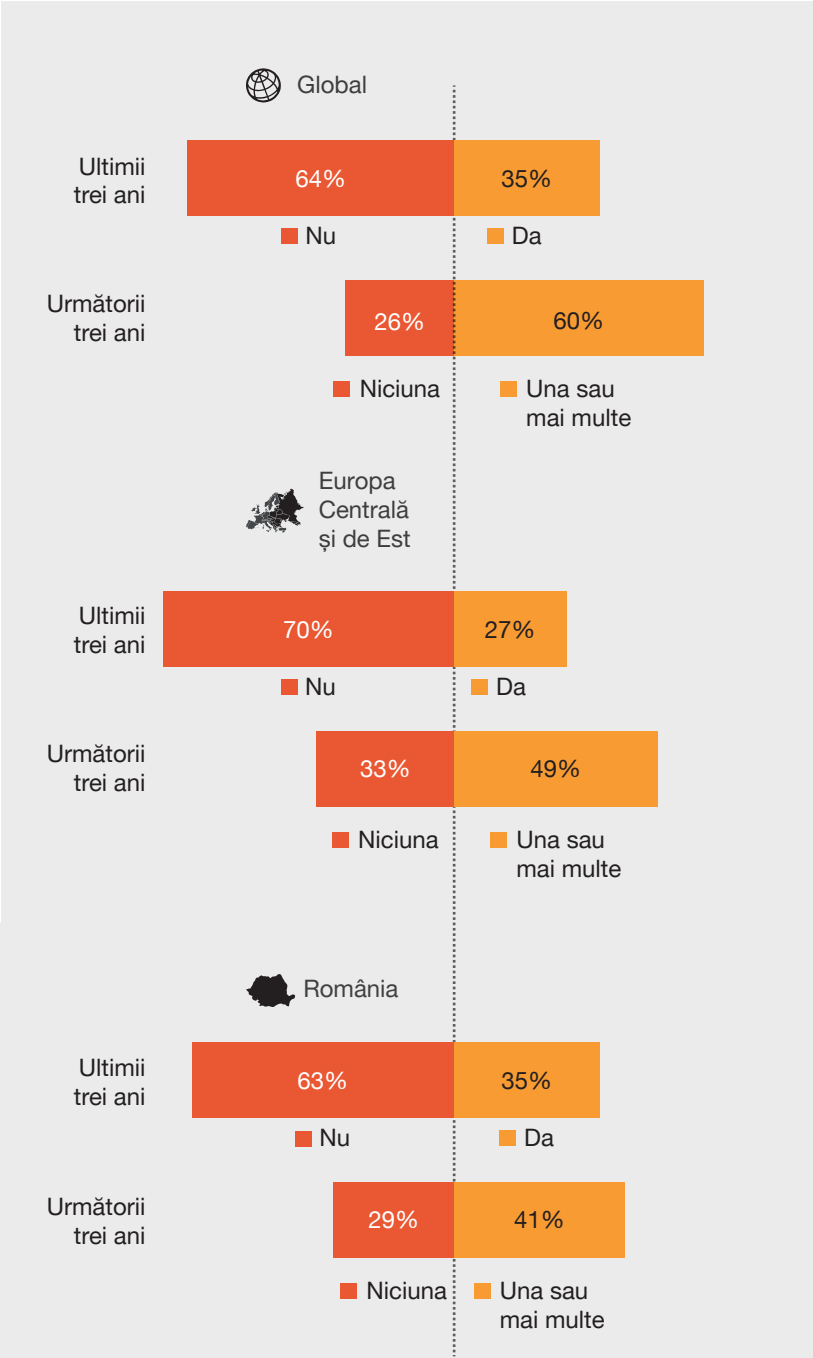
În linie cu omologii la nivel global, peste o treime (35%) dintre directorii generali din România afirmă că organizațiile pe care le conduc au finalizat o achiziție majoră (mai mult de 10% din active) în ultimii trei ani. Apetitul pentru astfel de tranzacții pare ușor mai mic în Europa Centrală și de Est, unde 27% dintre respondenți declară că au realizat o achiziție în acest interval de timp.

În ceea ce privește planurile de viitor, 60% dintre directorii generali la nivel global declară că intenționează să facă cel puțin o achiziție în următorii trei ani. Directorii de companii din țara noastră sunt însă mult mai rezervați în privința creșterii anorganice decât omologii la nivel global și regional, doar circa patru din zece (41%) dintre respondenții din România având în vedere o astfel de tranzacție.

Puțin peste o treime dintre directorii generali din România au finalizat o achiziție în ultimii trei ani, iar circa doi din cinci dintre liderii de afaceri din țara noastră planifică o astfel de tranzacție pentru următorii trei ani

A făcut compania dumneavoastră o achiziție majoră (mai mult de 10% din active) în ultimii trei ani?

Câte achiziții intenționează compania dumneavoastră să facă în următorii trei ani?



Barierele din calea reinventării

Preocupați de viabilitatea companiilor lor pe termen lung, directorii generali sunt dispuși să identifice și să semnaleze existența a numeroase obstacole care ar putea inhiba reinventarea. Vestea bună este că multe dintre barierele din calea transformării se află în sfera de influență a organizațiilor.

Este important de remarcat că există un consens în opiniile directorilor generali la nivel global, din Europa Centrală și de Est și din România cu privire la faptul că aspectele legate de cadrul de reglementare (atât supra-reglementarea, cât și reglementările care inhibă reinventarea) sunt percepute drept cel mai important obstacol în calea schimbării.

Deși au un impact semnificativ asupra eforturilor de transformare, prioritățile operaționale concurente, lacunele în competențele forței de muncă, resursele financiare limitate, precum și capacitățile tehnologice reduse reprezintă bariere asupra cărora organizația are un anumit grad de influență și control.

Anumite constrângeri sunt resimțite mai mult în cadrul unor industrii. De exemplu, provocările legate de infrastructură (capacitatea rețelei electrice, limitări ale conectivității etc.) sunt specifice sectorului energetic, precum și în transport și logistică.

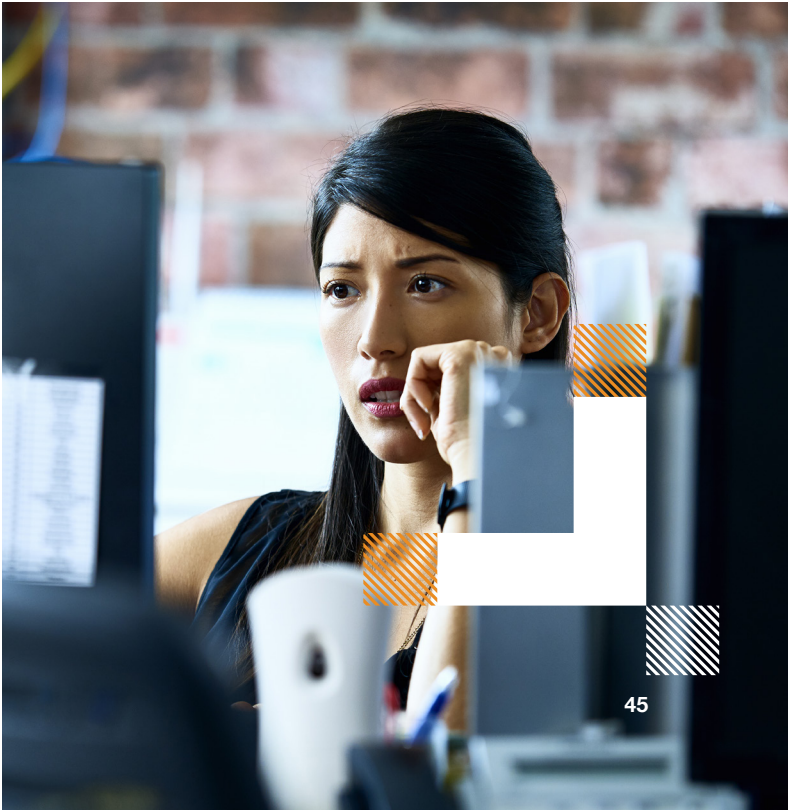
La polul opus, relativ mai puțini respondenți percep ca obstacole lipsa de sprijin din partea consiliului de administrație, a echipei de conducere și a propriilor angajați.

Este de remarcat faptul că pentru directorii generali din Europa Centrală și de Est instabilitatea lanțului de aprovizionare este percepută ca fiind al doilea cel mai important inhibitor al eforturilor de schimbare corporativă de amploare. Probabil acest fapt derivă din turbulențele geopolitice regionale.

Astfel, cele mai semnificative două obstacole cu care se confruntă executivii din regiune atunci când întreprind proiecte transformatoriale de anvergură fac parte din categoria factorilor externi, care nu se află în sfera de influență directă a companiilor.

Aproape jumătate (47%) dintre liderii de afaceri din România afirmă că mediul de reglementare împiedică într-o măsură mare sau foarte mare companiile să schimbe modul în care creează, captează și livrează valoarea adăugată.

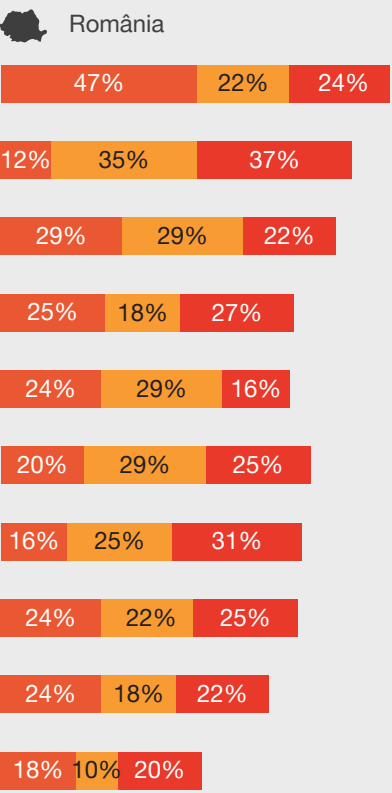
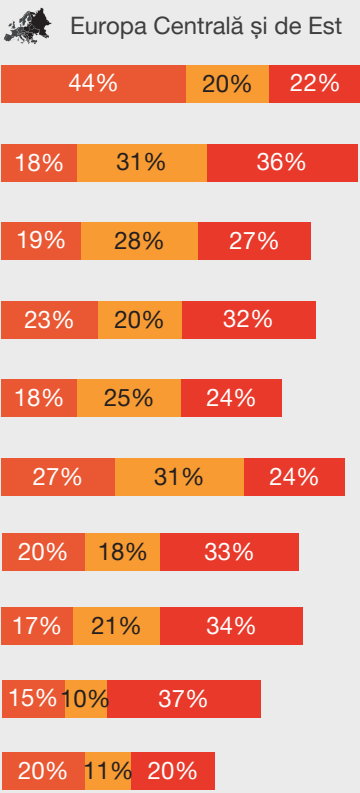
Pe locul al doilea în topul factorilor perturbatori directorii generali din țara noastră plasează lipsa de competențe în rândul forței de muncă din cadrul companiei, 29% dintre liderii de afaceri din România considerând că acest factor afectează într-o mare sau foarte mare măsură schimbarea modelului de business. Urmează, la mică distanță, alți câțiva factori care obstrucționează companiile să-și transforme afacerile, menționați de circa un sfert dintre respondenții din România: resursele financiare limitate (de exemplu, fluxurile de numerar inadecvate, dificultățile în obținerea de capital), lipsa de capacități tehnologice în companie, provocările legate de infrastructură și lipsa de sprijin din partea părților interesate interne.



Beneficiind de o bună înțelegere a provocărilor și oportunităților asociate cu reimaginarea afacerii, directorii executivi pot transforma obstacolele în avantaje. Este important ca aceștia să creeze o aliniere între management și angajați în ceea ce privește prioritățile de schimbare (în primul rând prin identificarea diferențelor dintre punctele de vedere) și să dezvolte o cultură a transparenței, încrederii și a inovării, astfel încât toți angajații să se simtă încurajați să aibă un rol activ și să propună modalități mai bune de a face lucrurile, să își dezvolte competențele și să le aplice imediat. Implicarea, responsabilizarea și împuternicirea angajaților în cadrul procesului de reinventare sunt esențiale. Iar planurile de carieră trebuie reproiectate în funcție de competențe, astfel încât angajații să aibă mai multă libertate de acțiune și mai multe oportunități pe măsură ce specificul locurilor de muncă se schimbă.

Mediul de reglementare este considerat principalul inhibitor al reinventării

În ce măsură următorii factori împiedică compania dumneavoastră să schimbe modul în care creează și livrează valoarea adăugată?



Realocarea resurselor

Reinventarea afacerilor și performanța acestora presupun o anumită realocare a resurselor între diferitele procese din cadrul companiilor.

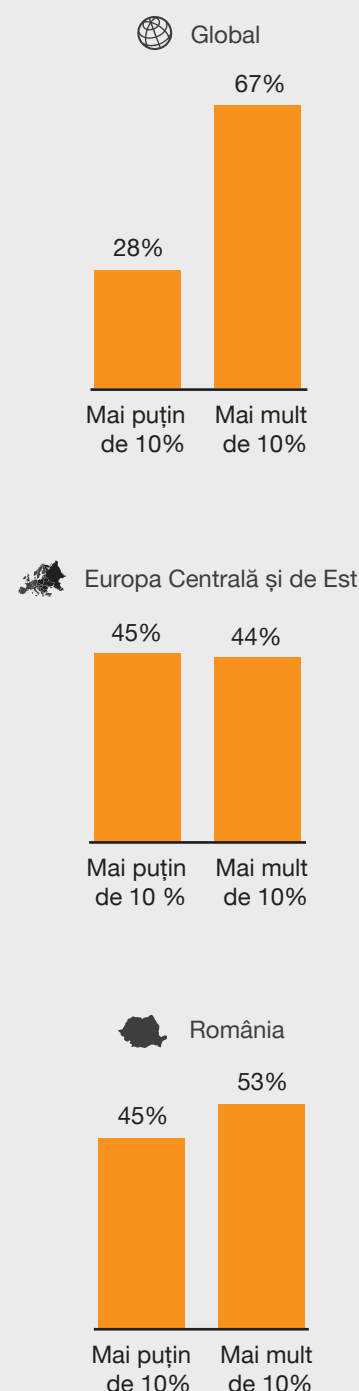
Două treimi (67%) dintre directorii generali la nivel global declară că realocă de la un an la altul mai mult de 10% din resursele financiare și umane între diferitele activități ale organizației. Procentul este semnificativ mai mic în Europa Centrală și de Est (44%), iar în România peste jumătate (53%) dintre directorii de companii sunt de părere că, în organizațiile lor, realocarea se referă la un procent mai mare de 10% dintre resurse.

Este evident faptul că acțiunile strategice variază semnificativ de la o companie la alta, în funcție de modelul operațional, contextul geografic și sectorial, peisajul concurențial. Însă procesul de realocare agilă a resurselor rămâne un punct critic pe agenda directorilor executivi și trebuie să includă atât deciziile strategice cu privire la activele din portofoliul unui departament sau unități de business, în funcție de capacitatea de a le valorifica, cât și cele operaționale, la nivel de proiect.

Succesul și progresul pe termen lung vor fi condiționate de reușita inițiativelor de schimbare a modelelor de afaceri. De exemplu, ecosistemele create între companii din diferite industrii (prin intermediul unor societăți mixte sau alianțe), pentru a deservi mai bine clienții, pot crea mai multă valoare decât respectivele organizații lucrând individual. Iar companiile care fac parte din astfel de ecosisteme sunt mai agile, mai flexibile, mai inovatoare și pot aborda provocări complexe. Directorii generali trebuie să își formeze o idee clară despre modul în care investițiile sau tranzacțiile pe care le realizează vor crea valoare pentru organizație și să fie dispuși să ia decizii dificile, fie că este vorba de realocarea resurselor de la activitățile tradiționale spre procese de inovare sau de alegerea partenerilor în cadrul ecosistemelor.

Peste jumătate dintre executivii din România realocă de la un an la altul mai mult de 10% din resurse între diferitele activități din cadrul companiilor

Ce procent din resursele companiei dumneavoastră (financiare și umane) realocați de la un an la altul între diferitele activități?



Eficiența în utilizarea timpului de lucru

Ineficiența poate fi considerată tot un obstacol în calea reinventării, fiind un aspect care îi preocupă pe mulți dintre liderii de afaceri. În medie, directorii generali consideră că circa 40% din timpul alocat în cadrul organizației pentru diferitele activități de rutină și procese administrative este folosit în mod inefficient. Mai mult, executivii la nivel global și regional declară că 35% din timpul petrecut în ședințele de strategie, o activitate asupra căreia au adesea un control personal direct, este, de asemenea, inefficient. Procentul estimat de omologii lor din România este chiar mai mare (39%). Iar costul acestor inefficiențe este imens.

Privind jumătatea plină a aceluiași pahar, se poate spune că directorii generali la nivel global și regional sunt de părere că utilizează în mod eficient timpul de lucru, pentru diversele activități în care sunt implicați, într-o proporție de circa 53%-65%. Pe primul loc în topul celor mai eficiente activități, din punct de vedere al utilizării cu folos a timpului, sunt ședințele în care se iau deciziile (65%), urmate în cazul directorilor la nivel global de procesul de aprobare a investițiilor (62%), iar în cazul directorilor din Europa Centrală și de Est de procesul de aprobare a cheltuielilor (62%). La polul opus, cel mic procent este înregistrat în cazul emailurilor.

Directorii generali din România apreciază că își folosesc eficient timpul pentru diferite activități într-o proporție de circa 51-62%. Procesul de aprobare a investițiilor, ședințele strategice de management, precum și activitățile legate de achiziții și contractare par a fi cele mai eficiente din perspectiva utilizării timpului. Pe de altă parte, procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților are o eficiență a utilizării timpului de doar 51%.

Una dintre soluțiile pentru îmbunătățirea competitivității organizațiilor este reprezentată de parteneriatele pentru servicii gestionate („managed services”) - încredințarea către un contractor extern (expert) a unor procese și operațiuni de rutină.

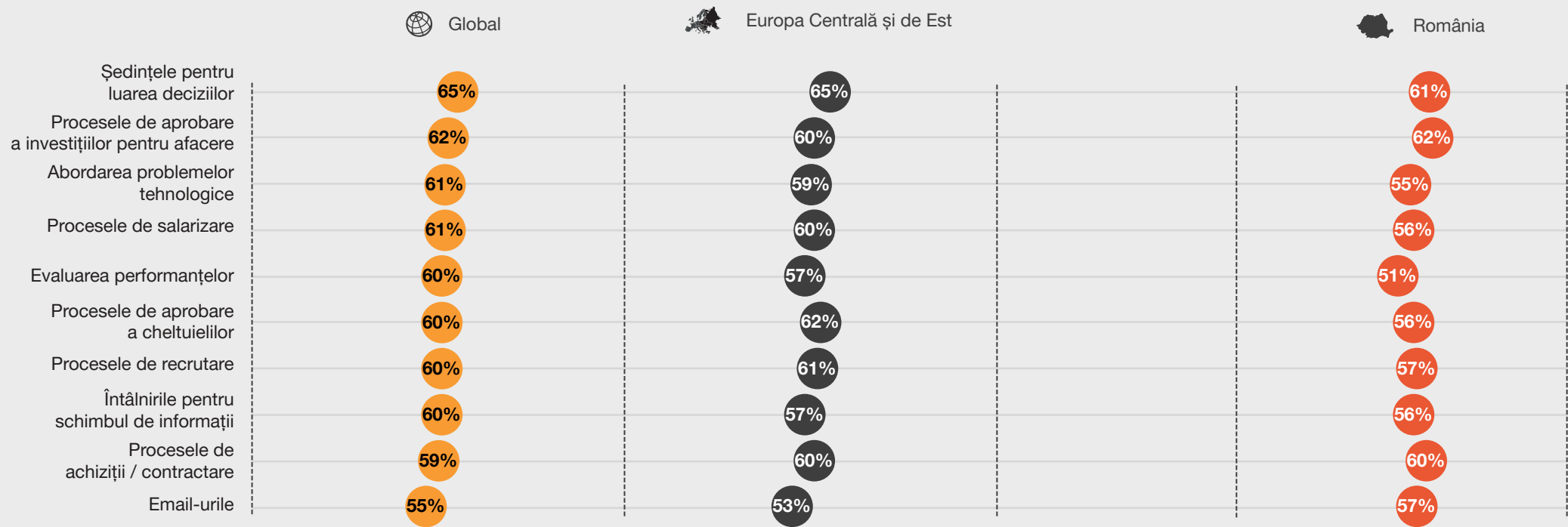
Acest demers permite organizației să elimine lacunele propriului model operațional (decalajul de capacități), să economisească resurse (umane, financiare, de timp), să beneficieze imediat de expertiză și tehnologii de vârf, să se conformeze reglementărilor și să se concentreze mai bine pe activitățile sale distinctive – accelerând reinventarea, inovarea și atingerea ȳntelilor de performanță. Parteneriatele pentru servicii gestionate pot constitui soluții alternative, eficiente și rentabile, la complexitatea și viteza de schimbare a proceselor de afaceri.



În medie, directorii generali estimează că circa 40% din timpul alocat diferitelor activități de rutină și procese administrative este folosit în mod ineficient

Ce procent din timpul petrecut în compania dumneavoastră pentru următoarele activități/ procese este eficient?

Notă:
0% indică faptul că timpul petrecut pentru activitatea/ procesul respectiv este în întregime ineficient, iar 100% indică faptul că timpul petrecut este în întregime eficient

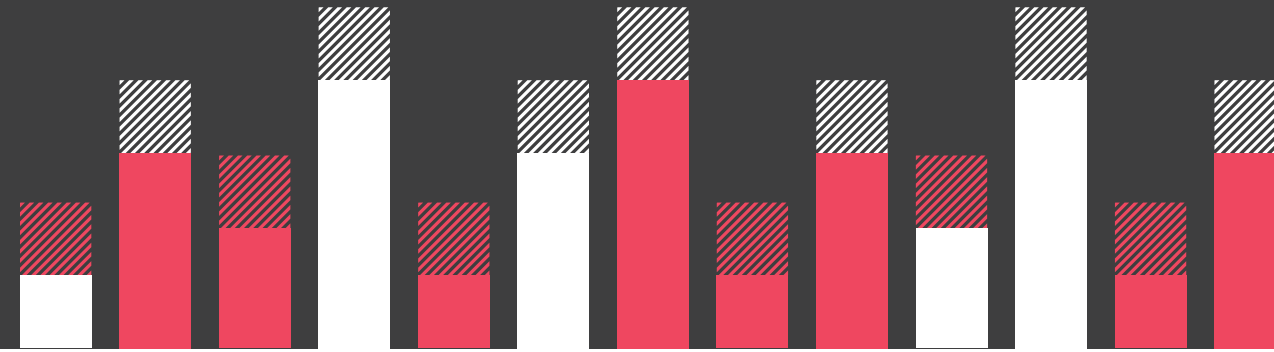




Inside the mind of the CEO

Cătălin Radu

General Manager Bristol Myers Squibb România



Anul 2024 se desfășoară într-un context complex, marcat de numeroase runde de alegeri și de decizii politice dificile. Indiferent de orientarea politică, este evident că un angajament adecvat față de sănătate ar trebui să fie o prioritate. În acest sens, există o oportunitate semnificativă pentru piața farmaceutică, care constă în actualizarea listei de medicamente compensate și în negocierea unor noi contracte Cost-Volum, ambele întârziate din cauza lipsei de resurse financiare încă din anul anterior.

O preocupare majoră derivă din gestionarea ineficientă a fondurilor publice, cu o creștere necontrolată a numărului de angajați în sectorul public, cheltuieli sporite cu salariile și pensiile, absența unor reforme administrative esențiale și o colectare scăzută a veniturilor la bugetul de stat. Anul electoral poate aduce cu sine măsuri cu tentă populistă care ar putea afecta mediul de afaceri, precum taxa de 1% pe cifra de afaceri din anul precedent.

Această lipsă de viziune și de voință politică pentru o direcție clară de dezvoltare a României are consecințe asupra perspectivelor noastre de dezvoltare pe termen mediu și asupra evoluției în cursul acestui an.

Conștientizarea impactului global al acțiunilor noastre, dezvoltarea sustenabilă și integrarea rapidă și eficientă a noilor tehnologii sunt aspecte esențiale pentru adaptarea și progresul companiilor. În ceea ce privește industria farmaceutică, îmbinarea tehnologiei cu tratamentele noastre medicamentoase poate contribui semnificativ la îmbunătățirea calității acestora și poate face diferența în supraviețuirea pacienților cu afecțiuni precum cancerul sau

scleroza multiplă, sau în salvarea vieții celor cu probleme cardiace. Tehnologia a făcut deja progrese notabile în descoperirea și modelarea unor noi medicamente și molecule cu potențial curativ. Ceea ce în trecut necesita ani întregi de cercetare fundamentală poate fi acum realizat în perioade mult mai scurte, datorită utilizării platformelor tehnologice. În acest sens, Bristol Myers Squibb a luat decizii strategice și rapide în ceea ce privește formarea de parteneriate sau achiziționarea de platforme de cercetare și dezvoltare bazate pe tehnologii de ultimă generație.

La nivel organizațional, suntem parteneri de încredere pentru profesioniștii din domeniul sănătății și pentru medicii care îngrijesc pacienții. Tehnologia ne ajută în colectarea și procesarea informațiilor, în analiza și interpretarea volumelor mari de date, studii și publicații, permițându-ne să oferim medicilor o sinteză valoroasă și relevantă pentru practică. Întregul nostru lanț de activitate, de la descoperire și dezvoltare până la comercializare, este orientat către tehnologie și ne așteptăm să continuăm pe această traiectorie și în viitor.

La Bristol Myers Squibb, ne dedicăm cercetării, descoperirii și comercializării tratamentelor pentru oameni. În multe situații, este esențială acea „atenție umană” care nu poate fi înlocuită de Inteligența Artificială. Cu toate acestea, recunoaștem că există numeroase etape în procesele noastre care pot fi îmbunătățite prin implementarea inteligenței artificiale, iar deja avem această tehnologie prezentă în companie. Cu siguranță, Generative AI are și va avea un rol important atât în prezent, cât și în viitor, în zone precum site-urile care interacționează cu utilizatorii și în chatbot-uri, de exemplu.

Folosim deja Generative AI în crearea de materiale de promovare, materiale educaționale și programe complete de instruire. Tehnologia Generative AI este deja folosită în sugestia de molecule sau ingrediente cu potențial de a deveni tratamente medicamentoase. Putem spune că Generative AI a apărut încă din 1932, când a fost inventat „creierul mecanic”, primul calculator care făcea traduceri, iar primul chatbot a fost creat în 1966, însă progresele majore au început să se observe în ultimii 10 ani, iar ritmul de dezvoltare este exponențial. Generative AI este cu siguranță o soluție pentru deficitul de talente, pentru eficientizarea și redesenarea proceselor și cred că „cerul este limita” pentru dezvoltarea tehnologică. Cine nu o va adopta, va pierde. Personal, însă, cred și că interacțiunea umană va rămâne, în continuare, ceva special și necesar.



4. Inteligența Artificială Generativă – oportunități și provocări

Implementarea Inteligenței Artificiale Generative în cadrul organizațiilor

Inteligența Artificială Generativă (Generative Artificial Intelligence - GenAI) ar putea fi definită ca un domeniu al procesului de învățare profundă („deep learning”) ce implică modele instruite să genereze date noi, pe baza celor care i-au fost furnizate. Acest tip de Inteligență Artificială poate fi folosit pentru a crea texte, imagini, materiale audio-video, programe, aplicații și chiar lumi virtuale întregi.

La nivel global, este de remarcat faptul aproape o treime (32%) dintre directorii generali declară că au implementat Inteligența Artificială Generativă în întreaga companie în ultimele 12 luni, iar 31% dintre aceștia afirmă că organizația și-a schimbat strategia în domeniul tehnologiei datorită GenAI.

Deși adoptarea și integrarea strategică a GenAI a fost oarecum limitată în ultimul an, directorii generali anticipează un impact mai mare în viitorul apropiat.

Pentru următoarele 12 luni, aproximativ trei din cinci (58%) dintre executivii la nivel global se așteaptă ca Inteligența Artificială Generativă să îmbunătățească calitatea produselor sau serviciilor, iar puțin sub jumătate (48%) dintre aceștia cred că GenAI va spori capacitatea de a construi încredere în relația cu părțile interesate.

Dacă se lărgeste orizontul de timp, directorii generali la nivel global consideră GenAI drept un catalizator pentru reinventare, care va impulsiona eficiența, inovarea și transformarea. Circa șapte din zece dintre executivi anticipează că Inteligența Artificială Generativă va schimba semnificativ modul în care compania lor creează, captează și livrează valoarea în următorii trei ani, va solicita noi competențe și abilități din partea forței de muncă și, de asemenea, va determina o creștere a intensității concurenței în cadrul propriei industrii.

În general, directorii executivi din Europa Centrală și de Est și din România împărtășesc opiniile omologilor la nivel global privind potențialul transformator al GenAI și efectele pozitive pe termen scurt și mediu asupra afacerilor, însă deocamdată într-o măsură semnificativ mai mică. Liderii de organizații se așteaptă ca GenAI să le influențeze afacerile pe termen scurt, însă nu sunt prea siguri cum anume și în ce măsură. În ciuda entuziasmului cu privire la apariția Inteligenței Artificiale Generative, mai multe companii încă nu au stabilit clar ce încearcă să realizeze (și de ce) cu această tehnologie. Totuși, organizațiile din Europa Centrală și de Est (inclusiv cele din țara noastră) au o experiență de peste trei decenii în asimilarea într-un ritm accelerat a numeroaselor schimbări survenite în mediul de afaceri. Poziția lor mai rezervată, deocamdată, cu privire la gradul de absorbție și la efectele GenAI nu înseamnă neapărat că această tehnologie nu va deveni în timp unul din procesele majore de transformare din regiune.

Aproape trei din cinci (59%) dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est consideră că Inteligența Artificială Generativă va schimba semnificativ modul în care compania lor creează, captează și livrează valoare în următorii trei ani. Într-o măsură mult mai mică, 25% executivii din regiune mizează pe GenAI pentru a îmbunătăți capacitatea companiei lor de a clădi încredere cu părțile interesate în următoarele 12 luni. Procentul este aproximativ jumătate din cel înregistrat la nivel global.

Directorii generali din România par, în general, ușor mai rezervați în privința stadiului de implementare și a schimbărilor pe care Inteligența Artificială Generativă le va produce în cadrul organizațiilor, comparativ cu omologii lor la nivel global și regional.

Doar circa unu din patru (24%) dintre directorii executivi din țara noastră afirmă că GenAI a fost adoptată în cadrul propriei companii în ultimele 12 luni. De asemenea, mai puțin de unu din cinci (18%) dintre liderii de afaceri consideră că organizația și-a revizuit strategia în domeniul tehnologiei datorită Inteligenței Artificiale Generative.

Cât privește așteptările pe termen scurt, 35% dintre liderii de companii din România consideră că, în următoarele 12 luni, GenAI va contribui la îmbunătățirea calității propriilor produse și servicii și, într-o măsură apropiată, 31% dintre respondenții din țara noastră sunt de părere că Inteligența Artificială Generativă va spori capacitatea companiei de a crea încredere în rândul părților interesate.

Dacă se are în vedere un orizont de timp mai larg, directorii generali din România anticipează că GenAI va schimba în mod semnificativ modul în care operează companiile. Astfel, peste jumătate (53%) dintre liderii de afaceri

din țara noastră sunt de părere că Inteligența Artificială Generativă va transforma modul în care compania creează și livrează valoare adăugată și, de asemenea, va intensifica concurența (noi concurenți, noi produse sau abordări noi de stabilire a prețurilor). Într-o proporție apropiată, 51% dintre respondenții din România cred că GenAI va determina majoritatea angajaților să dobândească aptitudini noi.

Fără îndoială, în ultimul an GenAI a urcat în topul priorităților de pe agenda directorilor generali. Pe măsură ce utilizarea tehnologiilor emergente se intensifică și modelele de tip “orice ca serviciu” iau amploare, companiile vor explora diferite variante de ajustare a modului în care realizează schimbul de valoare cu clienții și celelalte părți interesate. Rămâne de văzut în ce măsură organizațiile vor face pașii necesari pentru valorificarea eficientă a potențialului imens de transformare al Inteligenței Artificiale și a puterii sale de analiză și sinteză a informațiilor relevante pentru deciziile strategice.

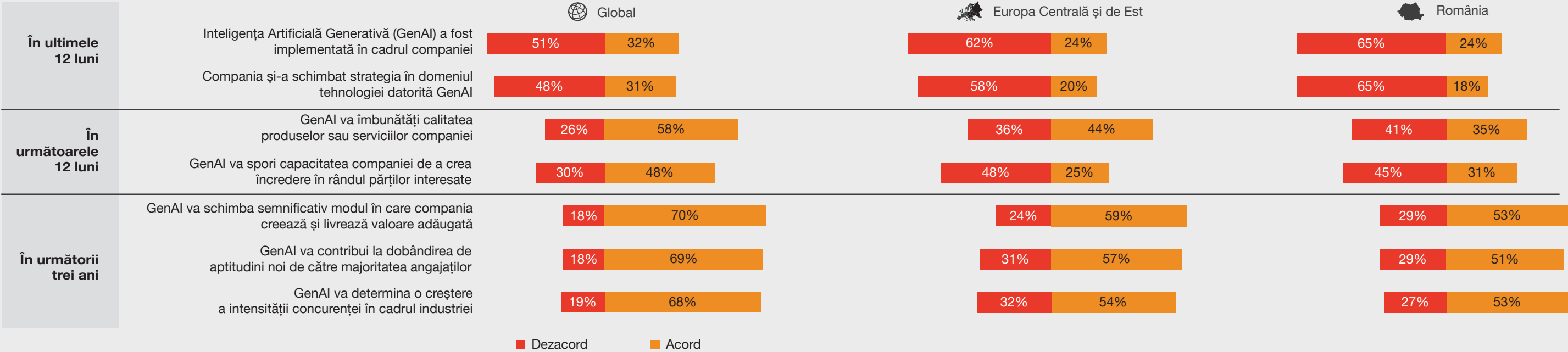


Dinu Bumbăcea
Country Managing Partner
PwC România

„Tehnologia reprezintă de mai mulți ani o megatendență cu implicații sistemice asupra întregii societăți umane. În mod specific, GenAI ar putea să elimine ineficiența activităților de rutină, să redefinească procesele de lucru, să transforme modelele de afaceri și să schimbe fundamental anumite industrii. Ca de fiecare dată când se confruntă cu un factor perturbator, directorii executivi trebuie să evalueze cu precauție riscurile potențiale asociate și, în același timp, să acționeze rapid pentru a profita de oportunități. Însă acest demers nu are șanse de succes fără implicarea angajaților. Cultivarea transparenței și a unui climat de încredere în ceea ce privește implementarea strategiei legate de GenAI poate ajuta angajații reticenți să se simtă încurajați să experimenteze și, în cele din urmă, să inoveze cu ajutorul acestei tehnologii – cu accent pe identificarea unor exemple sau cazuri care pot fi extinse ușor la scară largă. Directorii generali au datoria să explice și să gestioneze pierderea inevitabilă pe termen scurt a unor locuri de muncă în paralel cu potențialul oferit de Inteligența Artificială pe termen lung de creare a unora noi și de perfecționare a competențelor angajaților.”

În general, liderii de organizații din România sunt mai rezervați decât omologii lor la nivel global în privința stadiului de implementare a Inteligenței Artificiale Generative (GenAI) și a schimbărilor anticipate în cadrul modelelor de afaceri

În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații privind Inteligența Artificială Generativă (GenAI)?



Impactul și consecințele operaționale pe termen scurt ale Inteligenței Artificiale Generative

Se observă un consens între directorii generali la nivel global, regional și din România cu privire la beneficiile Inteligenței Artificiale Generative pentru organizații.

La nivel global, circa trei din cinci dintre directorii generali se așteaptă ca GenAI să genereze o creștere a eficienței utilizării timpului de lucru în următoarele 12 luni. De asemenea, mai mult de patru din zece dintre executivi mizează pe creșterea profitabilității și veniturilor ca urmare a implementării Inteligenței Artificiale Generative.

În același timp, unu din patru dintre directorii generali anticipează reducerea numărului de angajați cu 5% sau mai mult din cauza GenAI. Însă este posibil ca organizațiile care fac reduceri timpurii pentru a beneficia de creșteri de eficiență în anumite activități și procese să le poată deja compensa făcând angajări în alte domenii sau unități de business, pe măsură ce oportunitățile de dezvoltare devin mai clare.

Ponderea în care directorii executivi din Europa Centrală și de Est și din România sunt de acord cu aceste beneficii potențiale ale GenAI pentru afaceri este, în general, mai mică decât a omologilor la nivel global.

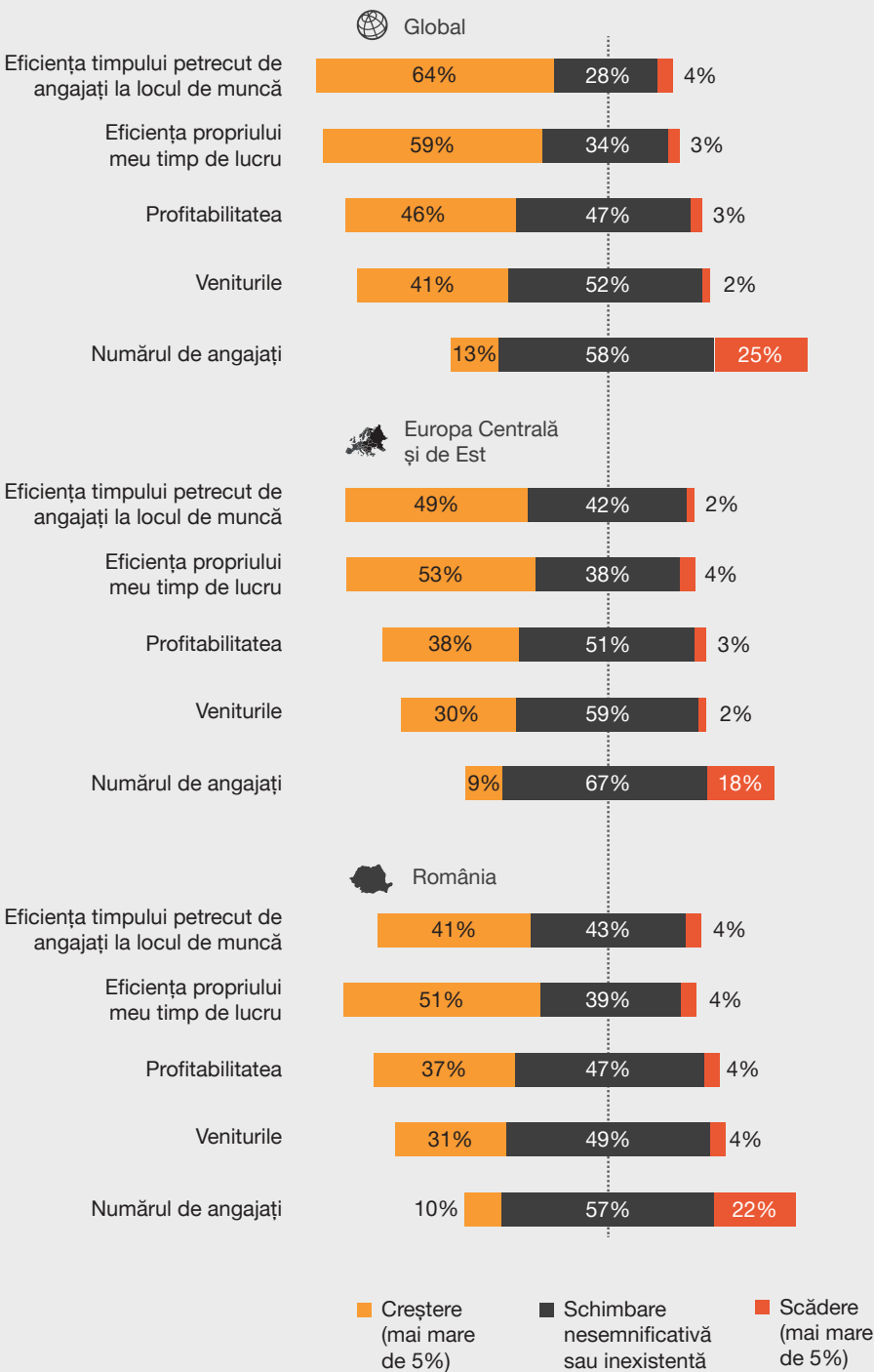
Astfel, circa jumătate dintre liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est consideră că Inteligența Artificială Generativă va determina o creștere a eficienței în folosirea timpului petrecut la locul de muncă de angajați (49%) și a celui propriu (53%).

În mod similar, puțin peste jumătate (51%) dintre directorii generali din România afirmă că GenAI va îmbunătăți eficiența propriului timp de lucru în următoarele 12 luni, iar aproximativ doi din cinci (41%) dintre liderii de organizații din țara noastră cred același lucru în privința timpului angajaților.

Într-un procent apropiat, 37% dintre respondenți se așteaptă la o creștere a rentabilității afacerii, iar aproape o treime (31%) dintre aceștia mizează pe majorarea cifrei de afaceri. Pe de altă parte, 22% dintre executivii din România sunt de părere că adoptarea Inteligenței Artificiale Generative va conduce la diminuarea, pe termen scurt, a efectivului de angajați.

Directorii generali anticipează mai multe efecte pozitive ale Inteligenței Artificiale Generative asupra afacerilor, inclusiv creșterea veniturilor și a profiturilor, precum și îmbunătățirea eficienței în utilizarea timpului de lucru

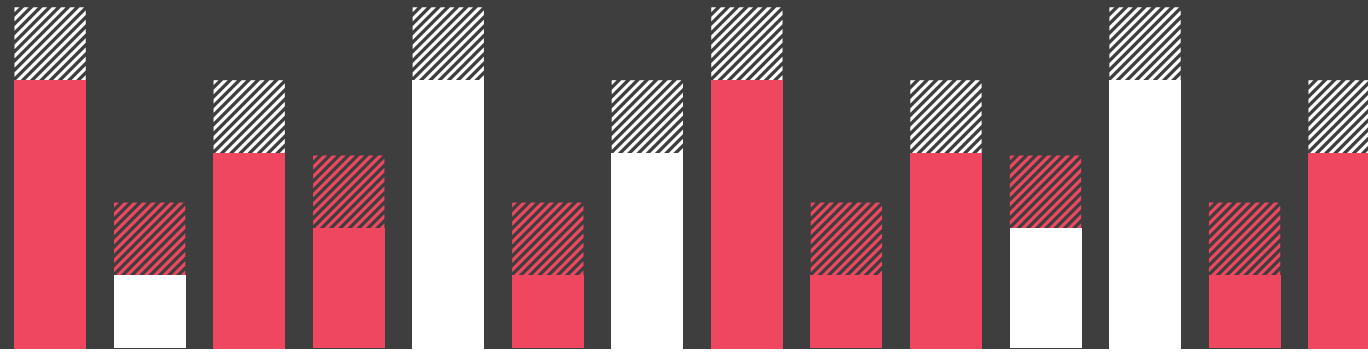
În ce măsură Inteligența Artificială Generativă va determina schimbări (creștere sau descreștere) în următoarele domenii în compania dumneavoastră în următoarele 12 luni?





Inside the mind of the CEO

Sergiu Manea
CEO BCR



Cea mai importantă preocupare pentru noi este creșterea sănătății financiare a românilor și a companiilor, precum și transformarea digitală a societății în ansamblu. În același timp, cele două reprezintă și o oportunitate enormă pentru România, pentru deblocarea potențialului nostru de țară, la nivel uman, social și economic.

Promovarea sănătății financiare în rândul populației începe prin educație financiară. De altfel, cea mai importantă realizare pentru noi, în 2023, este că am depășit 1 milion de români, beneficiari de educație financiară, prin cele două programe dedicate – Școala de Bani și Serviciul de Coaching Financiar BCR.

Școala de Bani a devenit astăzi cel mai amplu și cunoscut program de educație financiară din România. Ne mândrim cu faptul că 650.000 de oameni și-au pus încrederea și au făcut pasul spre bazele educației financiare alături de cei peste 1.500 de colegi din BCR care, în paralel cu activitatea lor curentă, sunt profesori de educație financiară.

În plus, din 2022, am lansat și serviciul de coaching financiar al BCR, disponibil gratuit oricărei persoane interesate, indiferent dacă este client al băncii sau nu. Până acum, mai mult de 410.000 de persoane au accesat un plan financiar personalizat, ancorat în planurile lor de viață și în obiectivele individuale, cu ajutorul unei platforme inovatoare de analiză de date, dezvoltată de laboratoarele digitale interne ale BCR.

Este o certitudine că vom continua să normalizăm discuțiile despre bani, prevenție și sănătate financiară. Iar LifeLab, cel mai recent proiect BCR, are ca scop introducerea educației financiare în materiile predate la școală, printr-o petiție care ne dorim să strângă cât mai multe semnături.

Prin LifeLab, ne propunem să integrăm educația financiară în diverse materii și cicluri de învățământ, de la grădiniță la liceu și să-i pregătim pe copii pentru gestionarea eficientă a resurselor personale și profesionale. Proiectul pilot a început în anul școlar 2022-2023, când a fost implementat în două școli din România, cu participarea a 65 de profesori și 1.200 de elevi.

Rezultatele foarte bune – o creștere cu 19% a cunoștințelor financiare ale elevilor din ciclul gimnazial și o creștere de 15% a cunoștințelor celor din ciclul liceal – ne-au determinat să scalăm proiectul și, astfel, a doua ediție a programului, din anul școlar 2023-2024, a fost extins în 10 școli din 4 județe din România: Brașov, Mureș, Prahova și Suceava. Mai departe, ne dorim să facem din LifeLab un program de țară, de care să poată să beneficieze toți copiii și tinerii din România.

Planurile de dezvoltare BCR și investițiile din ultimii ani au pornit de la un model de banking responsabil, care prioritizează consumatorul. Care plasează respectul pentru clienți, datele și tehnologia în centrul strategiei noastre, construită în jurul sănătății financiare și a digitalizării. Iar BCR este astăzi o bancă pentru fiecare român, pentru comunitate și pentru România și va continua să evolueze și să se reinventeze în acest rol. De altfel, exercițiul

strategic 2024-2026 ne-a oferit cadrul unui dialog deschis cu clienții, partenerii și colegii noștri, în urma căruia implementăm o serie de schimbări prin care devenim o bancă mai bună. Pilonii acestei transformări sunt sănătatea financiară, investițiile în transformare digitală și strategia omnichannel, dezvoltarea capacităților de digital-advisory și experiența de analiză financiară pentru companii.

Tot ce am învățat în cei opt ani de Școala de Bani transpunem mai departe în modul în care interacționăm zilnic cu clienții noștri, dar și în Financial Coaching - planul financiar personalizat, care este un demers de educație financiară pusă în practică.

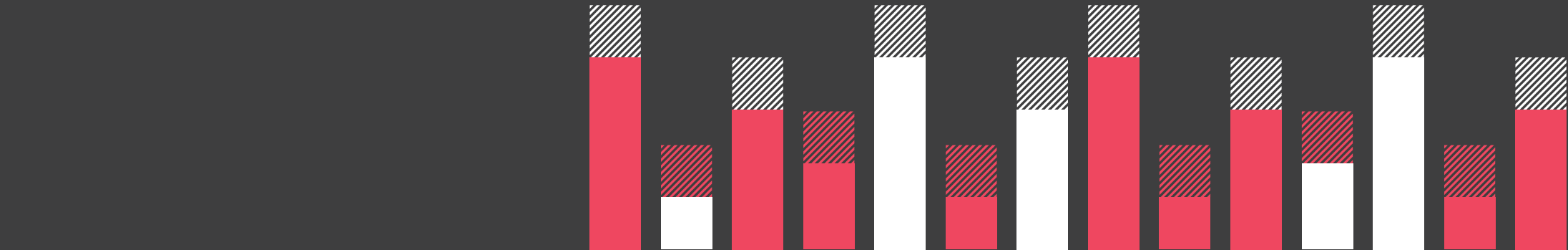
De asemenea, digitalizarea are un rol esențial în democratizarea accesului la educație financiară. Deschide calea către incluziune financiară la scară. Asigură accesibilitate, confort și soluții personalizate. Iar noi o să continuăm să extindem capacitățile de advisory în zona digitală, să scalăm experiența omnichannel și să construim o călătorie integrată și relevantă pentru clienți.

Totodată, vom facilita accesul la informațiile necesare planificării de business, online și offline. Facem asta pentru ca antreprenorii să aibă un punct de reper pentru ce înseamnă creșterea sustenabilă a afacerii, generarea de valoare adăugată și asigurarea relevanței pe lanțul de furnizori. Am început prin lansarea BCR România PMI®, un indicator esențial în determinarea stării de sănătate a economiei, dezvoltat de S&P Global.

Indicele PMI® este disponibil pentru prima dată în România prin facilitarea BCR și reprezintă un instrument esențial pentru toate instituțiile financiare, pentru băncile centrale, autorități locale și guverne, dar și pentru investitori și companiile din toate sectoarele economice, oferind o bază fiabilă în procesele decizionale strategice și în formularea de politici economice coerente.

Când vorbim despre AI, ca și despre oricare altă tehnologie nouă – de la metavers la edge și quantum computing, e necesar să ținem cont de capitalul uman. Orice companie care vrea să facă performanță și orice societate care vizează bunăstarea, nu poate exista cu oameni lăsați în afara forței de muncă. Ori GenAI nu este o soluție pentru deficitul de talente, care, de altfel, se poate acutiza dacă nu există o reformă generală a sistemului de educație și dacă nu facem investiții continue în calificare și recalificare.

În acest moment, investițiile în capitalul uman și managementul tranziției forței de muncă sunt o preocupare majoră pentru toate industriile. Automatizarea duce la schimbări semnificative în cerințele de muncă. Are potențialul de a desființa anumite locuri de muncă în timp ce creează altele noi, care necesită competențe diferite. Iar pentru a naviga eficient prin această tranziție și a ne asigura că forța de muncă rămâne angajabilă, avem nevoie de investiții în educație și formare continuă.



Provocarea este într-o mare măsură în departamentele de HR, care se uită la cum se schimbă structura job-urilor viitorului. Care trebuie să urmească tendințele din piață, să le anticipateze chiar și să pregătească strategii de migrare a competențelor pentru a susține schimbarea, prin reskilling, upskilling și multiskilling. Iar asta mai departe se traduce prin:

- Oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și trasee de carieră clar definite pentru angajați, încurajându-i să își asume roluri noi și mai complexe în cadrul organizației.
- Promovarea învățării continue și a adaptabilității, inclusiv prin asigurarea accesului la resurse de învățare online, ateliere și seminarii.
- Implementarea de tehnologii care asistă angajații, cum ar fi realitatea augmentată pentru instruire și asistență la locul de muncă sau inteligența artificială pentru a ajuta la luarea deciziilor complexe.
- Colaborarea cu universitățile și colegiile tehnice pentru a dezvolta programe de formare care să corespundă nevoilor emergente de pe piață, inclusiv prin stagii și programe de pregătire, dar și colaborare cu instituțiile omoloage din alte țări, care sunt avansate în inovare și tehnologii digitale.

GenAI are un rol important în transformarea societății și în dezvoltarea strategică a companiilor. Vine cu o arie de aplicabilitate mare – de la suport pentru clienți real-time până la creare de conținut personalizat, îmbunătățirea operațiunilor și un mai bun management de proiect –, cu un potențial extraordinar de a eficientiza activitățile de rutină, repetitive și de a optimiza procele de lucru. Însă, este important să facem distincția între eficientizarea activităților existente și înlocuirea forței de muncă.

Studiile despre viitorul muncii ne arată că, în următorii zece ani, 50% dintre meseriile pe care le avem astăzi vor fi automatizate, iar 9 din 10 locuri de muncă vor necesita competențe digitale. Așa că, în esență, vorbim despre cum ne pregătim pentru economia viitorului și cum îi ajutăm pe oameni să conștientizeze și să anticipateze schimbările de pe piața muncii. Despre cum oamenii știu să folosească tehnologiile și înțeleg valoarea adăugată pe care o aduc muncii lor. Dar mai ales cum facem să păstrăm o rată optimă de ocupare a forței de muncă la nivel de țară. Iar pentru asta avem nevoie de oameni care să creeze, să implementeze și să gestioneze noile tehnologii.



Riscurile și consecințele neintenționate ale Inteligenței Artificiale Generative

La nivel societal, multe din efectele Inteligenței Artificiale Generative sunt încă incerte. Pe măsură ce rolul și implicațiile GenAI în societate și în viața oamenilor iau amploare, mai mulți experți își exprimă preocuparea cu privire la consecințele neintenționate, potențial semnificative, care ar putea să apară. Capcanele asociate cu integrarea tehnologiei evoluează la fel de rapid ca acestea.

Proliferarea fotografiilor false, utilizarea înregistrărilor audio și a materialelor video contrafăcute, folosirea pe scară largă a tehnologiilor cibernetice emergente în cadrul conflictelor militare sunt doar câteva exemple în care inteligența, umană sau artificială, nu este folosită în scopuri benefice. În consecință, sunt necesare limite de aplicare și principii etice de guvernanta care să interzică cu strictețe, de exemplu, înarmarea roboților și folosirea lor pentru vătămarea sau intimidarea oamenilor.

Așadar, este de înțeles de ce aproape două treimi dintre directorii generali la nivel global și din Europa Centrală și de Est sunt îngrijorați de creșterea amenințărilor de securitate cibernetică generate de implementarea GenAI și mai mult de jumătate dintre liderii de afaceri la nivel global și regional sunt de acord cu faptul că este posibilă răspândirea fără precedent a dezinformării, în următoarele 12 luni. De asemenea, mai mult de doi din cinci dintre directorii de companii sunt de părere că se accentuează riscurile de natură juridică și legate de reputație.

În România, directorii generali par mai puțin preocupați de riscurile generate de Inteligența Artificială Generativă decât omologii la nivel global și regional. Totuși, peste jumătate (55%) dintre executivii din țara noastră își exprimă îngrijorarea în legătură cu aspectele legate de securitatea cibernetică (de exemplu, atacuri de tip phishing, încălcări ale normelor de securitate a datelor). În același timp, aproape patru din zece (39%) dintre directorii de companii se

simt amenințați de diseminarea de informații false și mai puțin de o treime (31%) se gândesc la aspecte legate de responsabilități legale și reputație.

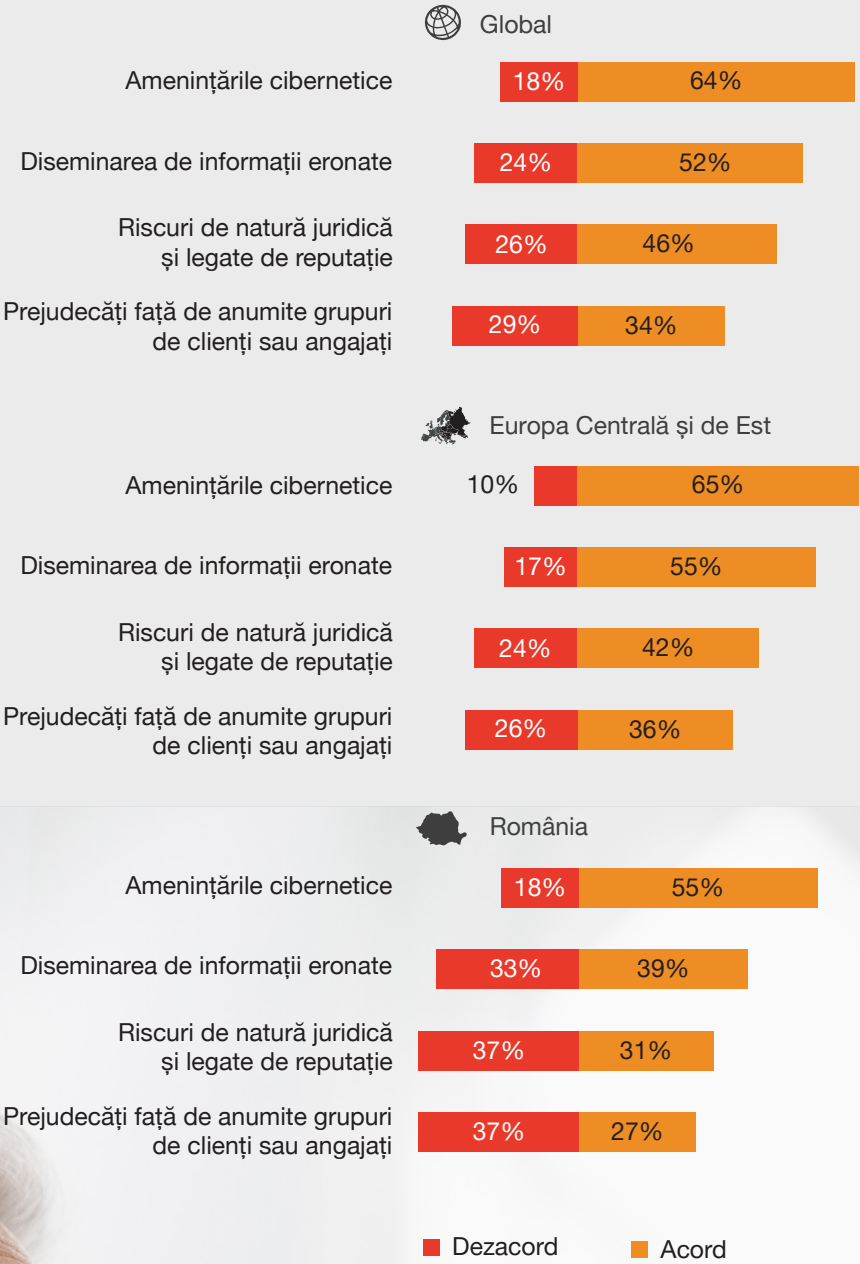
Însă atunci când vine vorba de prejudecățile față de anumite grupuri de angajați sau consumatori, părerile directorilor generali sunt împărțite, ceea ce sugerează faptul că aspectele de această natură vor rămâne în atenție în următoarea perioadă, pe măsură ce se extind domeniul de aplicare și complexitatea GenAI.

Luate împreună aceste constatări subliniază responsabilitatea pe care o au directorii generali față de propriul business, dar și față de societate, de a se asigura că organizațiile lor utilizează GenAI în mod responsabil. Având în vedere viteza cu care se inovează, ritmul în care progresează această tehnologie și întârzierea inevitabilă în stabilirea de noi norme și reglementări, o mare parte din responsabilitatea gestionării acestei tehnologii revine, pentru moment, companiilor. O serie de legi privind tehnologiile cibernetice au fost introduse recent, iar altele sunt în curs de elaborare – și acest proces va continua. Însă este nevoie ca echipele de management să creeze sisteme riguroase de control intern în ceea ce privește confidențialitatea datelor și modul în care sunt antrenate aplicațiile de GenAI, atât în interiorul propriilor organizații, cât și de către terți (furnizori, clienți sau alte părți interesate).

În concluzie, este necesar ca liderii de afaceri să acorde o prioritate crescută securității cibernetice, pe care să o plaseze în centrul strategiilor de transformare tehnologică, pentru ca organizațiile lor să rămână viabile într-o lume digitalizată. De exemplu, una dintre abordările inovatoare va consta tocmai în utilizarea GenAI pentru întărirea apărării cibernetice.

În concordanță cu opinia omologilor la nivel global și regional, directorii generali din România sunt îngrijorați de riscurile legate de securitatea cibernetică și dezinformare

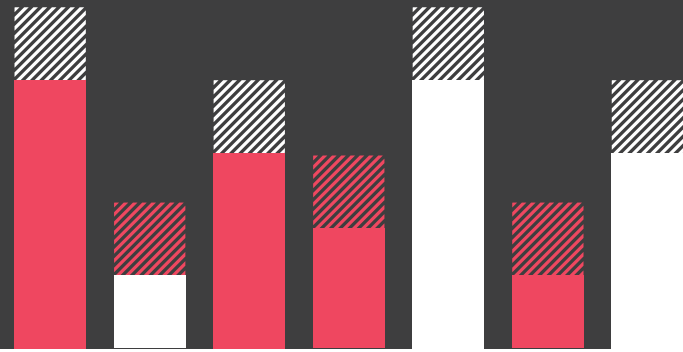
În ce măsură sunteți de acord cu faptul că Inteligența Artificială Generativă ar putea determina o creștere a următoarelor riscuri în compania dumneavoastră în următoarele 12 luni?





Inside the mind of the CEO

Jovan Radosavljevic
General Manager Coca-Cola HBC România



Continuăm să ne dezvoltăm în acest an pe baza punctelor noastre forte, consolidându-ne portofoliul de bază de băuturi răcoritoare, profitând în același timp de oportunitățile care apar în teritorii noi, cum ar fi cafeaua și băuturile spirtoase premium. Inovația continuă să fie în prim-planul creșterii afacerii și al tranziției către operațiuni mai durabile. Suntem o companie prezentă pe piața locală de aproape 33 de ani, cu un angajament puternic de a crește în mod durabil și cu o contribuție solidă și constantă la economia locală.

În calitate de membri ai industriei băuturilor, un sector care a fost afectat în ultimii doi ani de măsuri discriminatorii succesive, sperăm să avem un mediu mai previzibil, în special din punct de vedere fiscal, în acest an, dar și în anii următori. Este un lucru de care toate industriile au nevoie, pentru a continua investițiile care asigură creșterea. Majorarea cotei de TVA de la 9% la 19% pentru băuturile răcoritoare, implementată la începutul anului 2023, a produs o scădere de 10% a volumelor din sectorul nostru anul trecut. Începând cu 1 ianuarie 2024, ne confruntăm cu o taxă complet nouă, aplicată doar sectorului nostru - taxa pe zahăr pentru băuturile nealcoolice care va avea un impact suplimentar nu doar asupra activității noastre, ci și asupra întregului lanț valoric, afectând în principal micii comercianți și clienții care se confruntă deja cu o putere de cumpărare diminuată.

Un alt element de creștere a prețurilor rezultă și din evoluția din ultimii ani a costurilor de producție și a costurilor materiilor prime. În general, mediul extern a fost volatil în România, iar acest lucru joacă un rol negativ asupra planurilor pe termen mediu ale unor companii precum a noastră.

Într-adevăr, nivelul de presiune crește odată cu toate aceste megatendințe care afectează afacerile globale. Din punctul meu de vedere, reinventarea înseamnă, în primul rând, adaptarea operațiunilor noastre la mediul extern general, ceea ce s-a tradus prin protejarea afacerii de bază a băuturilor răcoritoare carbogazoase, profitând în același timp de oportunitățile care apar în noile teritorii în care am intrat, cum ar fi cafeaua și băuturile spirtoase premium. Aceasta este esența viziunii noastre, de a fi o companie care funcționează 24 de ore din 24, 7 zile din 7, fiind capabilă să ofere consumatorilor băutura potrivită pentru orice moment al zilei sau al nopții și pentru orice stil de viață. Rămânem fideli strategiei noastre pe termen lung și nu facem compromisuri atunci când investim în oamenii noștri, în dezvoltarea capacităților interne, în digitalizare, în implementarea de noi tehnologii și în sustenabilitate pentru a ne susține transformarea.

În ceea ce privește transformarea digitală, un proiect important, care arată, de asemenea, atenția noastră pentru a oferi cea mai bună experiență comercianților care achiziționează produse din portofoliul Coca-Cola HBC, este parteneriatul pe care îl avem cu Heineken, deținând împreună Stockday - o platformă de e-commerce dedicată operatorilor din HoReCa și retailului tradițional. Prin intermediul Stockday, aceștia pot comanda oricând produse din portofoliul Coca-Cola HBC, au vizibilitate asupra stocurilor disponibile, actualizate în timp real, beneficiază de livrări complete și la timp și pot monitoriza cu ușurință statusul comenzilor, facturilor și plăților.

Fiind o afacere de bunuri de consum ambalate cu o amprentă ecologică semnificativă, acordăm prioritate investițiilor în transformarea modului

în care concepem ambalajele, producem băuturile răcoritoare și le livrăm consumatorilor. Ambalajele noastre nu ar trebui să ajungă niciodată la gunoi - nu numai din cauza impactului teribil asupra mediului, ci și pentru că acest material are o valoare. Lucrăm pentru a ne asigura că există infrastructura potrivită pentru a putea colecta înapoi sticlele și dozele noastre pentru reciclare.

În ultimii 5 ani, am fost implicați activ în proiectarea și implementarea Sistemului de returnare a deșeurilor, cel mai mare proiect de economie circulară pe care l-am avut România. În același timp, am avut acest obiectiv de a trece întregul nostru portofoliu de PET la 100% rPET (plastic reciclat) pentru a putea evita utilizarea de plastic nou și a determina o scădere mare a emisiilor de CO2. Așa că am decis să investim în propria noastră unitate de producție de rPET pentru a ne permite să progresăm. În toamna anului trecut, Coca-Cola HBC România a devenit primul producător de băuturi de pe piața locală care dispune de astfel de capacități interne unice pentru a produce rPET de calitate alimentară pentru toate recipientele noastre. Acesta este un exemplu perfect de reinventare și transformare a afacerii noastre, deoarece în urmă cu 5 ani nu m-aș fi gândit că vom începe această activitate complementară de producție de rPET.

De câțiva ani, am integrat Inteligența Artificială tradițională în activitatea noastră. De exemplu, pentru a îmbunătăți execuția pe piață, am activat pe deplin tehnologia noastră de recunoaștere a imaginilor în magazine. În acest fel, le permitem vânzătorilor să petreacă mai mult timp cu clienții, îmbunătățind veniturile pe punct de vânzare. Am depus eforturi în sprijinul unui traseu de comercializare bazat pe tehnologie, implementând instrumente de analiză a afacerilor pentru a sprijini segmentarea acțiunilor pe segmente. Utilizând date interne și externe extinse pentru a genera sugestii de comenzi și activități recomandate specifice punctelor de vânzare, am îmbunătățit procesul de preluare a comenzilor și execuția. Alte beneficii au fost obținute prin implementarea unei platforme pilot de gestionare online a relațiilor cu clienții, ceea

ce a condus la interacțiuni mai rapide și mai flexibile cu clienții și la o mai mare satisfacție a acestora.

Oamenii noștri sunt pe primul loc. Investim continuu pentru a crea un mediu de lucru plăcut și incluziv, care să încurajeze și să dezvolte toți oamenii noștri. Acest lucru include remodelarea modului în care lucrăm împreună. În 2022, am lansat un program care va simplifica procesele noastre de afaceri, reducând birocrăția și complexitatea. Scopul este de a le permite oamenilor noștri să se concentreze asupra muncii care contează cel mai mult. Și sunt mândru că România este o țară pilot pentru acest program. Pentru a identifica oportunitățile de simplificare, am investit în process mining, folosind Inteligența Artificială pentru a cartografia procesele de bază. Combinând analiza cu expertiza în materie de procese, am definit domeniile prioritare în care tehnologia este utilizată pentru a simplifica și standardiza în vederea unei eficiențe sporite.

GenAI este destul de nou pentru noi. Facem niște inovații interesante cu Microsoft în jurul capacităților de tip digital twin. Digital twin are capacitatea de a lua date de la senzori de pe piețele de producție și de a recrea acea reprezentare a liniei de producție fizice în lumea virtuală. Avem posibilitatea de a utiliza acest lucru pentru a simula modificări ale configurației, modificări ale parametrilor înainte de a decide ce scenariu vom implementa efectiv pe linia de fabricație fizică. Acest sistem este funcțional în instalația noastră din Austria. Acest proiect pilot de twin digital a dus la o reducere de 9% a consumului de energie și la o reducere a emisiilor de CO2 în linia de producție pilot.

Ne aflăm la începutul călătoriei noastre cu GenAI, în căutarea eficienței și productivității, dar, așa cum am menționat anterior, este un domeniu nou care nu este încă bine reglementat. Așa cum spune mereu Mourad Ajarti, directorul general pentru tehnologie și digital al Coca-Cola HBC, trebuie să găsim un echilibru între graba pentru explorare, pentru învățare, pentru prototipuri, păstrând în același timp un cadru bun pentru a crea o „Inteligență Artificială responsabilă”.

5. Schimbările climatice, o prioritate

Acțiunile întreprinse în legătură cu schimbările climatice

Pe lângă Inteligența Artificială Generativă, schimbările climatice reprezintă o altă megatendință perturbatoare care îi presează pe directorii generali din întreaga lume să transforme modelul de afaceri și să reinventeze propriile organizații. Însă stadiul îndeplinirii obiectivelor asumate în legătură cu acest domeniu este încă departe de a fi considerat un succes. Este absolut clar că va fi nevoie de un progres mai bun al acțiunilor întreprinse de mediul de afaceri în ceea ce privește modificările accelerate ale climei.

Cei mai mulți directori generali raportează progrese în ceea ce privește decarbonizarea, însă cei care declară că întreprind și alte acțiuni în legătură cu schimbările climatice sunt într-o proporție mai mică. Mai mult decât atât, circa o treime dintre respondenți nu au deloc planuri specifice pentru aspecte legate de adaptarea la schimbările climatice, tranziția justă către neutralitatea climatică sau mediul natural.

Astfel, aproximativ două treimi (65%) dintre directorii generali la nivel global declară că depun în prezent eforturi pentru a îmbunătăți eficiența energetică, în timp ce alți 10% raportează că au finalizat astfel de inițiative. De asemenea, aproximativ jumătate (51%) dintre executivi susțin că au în desfășurare procese de inovare pentru noi produse, servicii și tehnologii ecologice.

Printre acțiunile privind schimbările climatice despre care directorii generali spun că este mai puțin probabil să le întreprindă se numără două aspecte cu implicații sociale importante.

Primul, recalificarea forței de muncă, este o parte importantă a unei tranziții juste către o economie net-zero. Astfel, un procent mai mic (39%) dintre liderii de organizații la nivel global implementează inițiative de perfecționare a forței de muncă în vederea pregătirii pentru transformările generate de evoluția schimbărilor climatice asupra modelului de afaceri.

Al doilea punct sensibil este reprezentat de investițiile în soluții climatice cu privire la mediul natural. Declinul accelerat al ecosistemelor naturale și acțiunile insuficiente ale societății fac ca pierderile suferite de cadrul natural să devină o provocare din ce în ce mai urgentă. În consecință, directorii generali ar trebui să caute modalități de a crea modele de afaceri benefice pentru natură, care să atenueze riscurile și să producă efecte pozitive pentru societate în ansamblu, nu doar să consolideze randamentele financiare. De exemplu, reîmpădurirea poate contribui la captarea emisiilor, îmbunătățind în același timp biodiversitatea, direcționând capitalul către economiile în curs de dezvoltare și sprijinind populațiile indigene și comunitățile locale.

În mod similar, doar 38% dintre respondenții la nivel global încorporează riscul climatic în planificarea financiară – de exemplu, includerea în buget a pierderilor cauzate de fenomenele meteorologice severe, achiziționarea de asigurări suplimentare specifice, luarea în considerare a interdependențelor din lanțurile logistice și a noilor taxe și sisteme de stimulente fiscale.

Cel mai important obiectiv al liderilor de afaceri din Europa Centrală și de Est pare a fi eficiența energetică – care se traduce prin beneficii financiare imediate, cum ar fi economiile de costuri, și contribuie la scăderea dependenței energetice de Rusia. Peste șapte din zece (71%) dintre directorii executivi din regiune raportează că organizațiile lor au în desfășurare acțiuni legate de optimizarea consumului de energie, în vreme ce alți 15% declară că au finalizat deja astfel de demersuri.

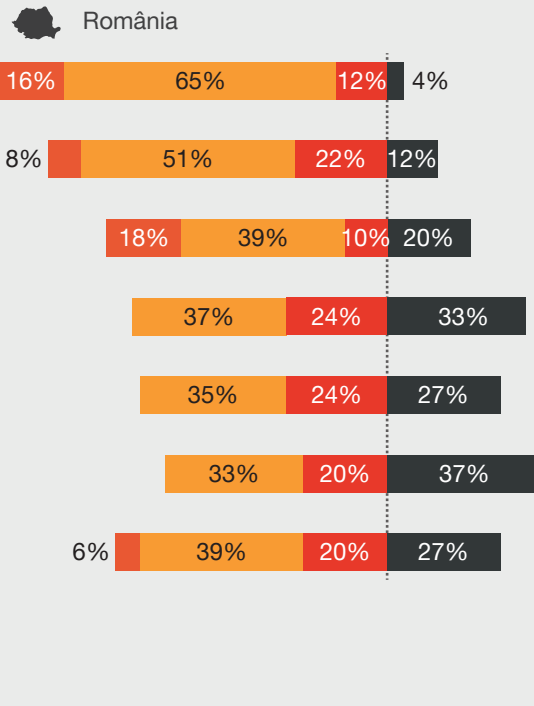
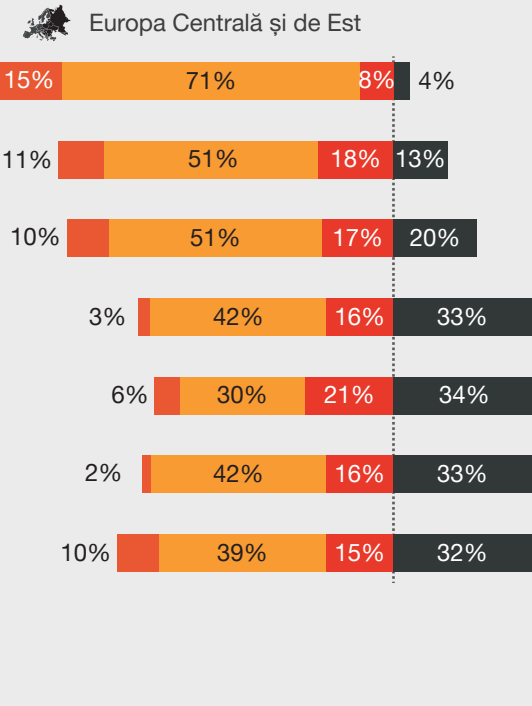
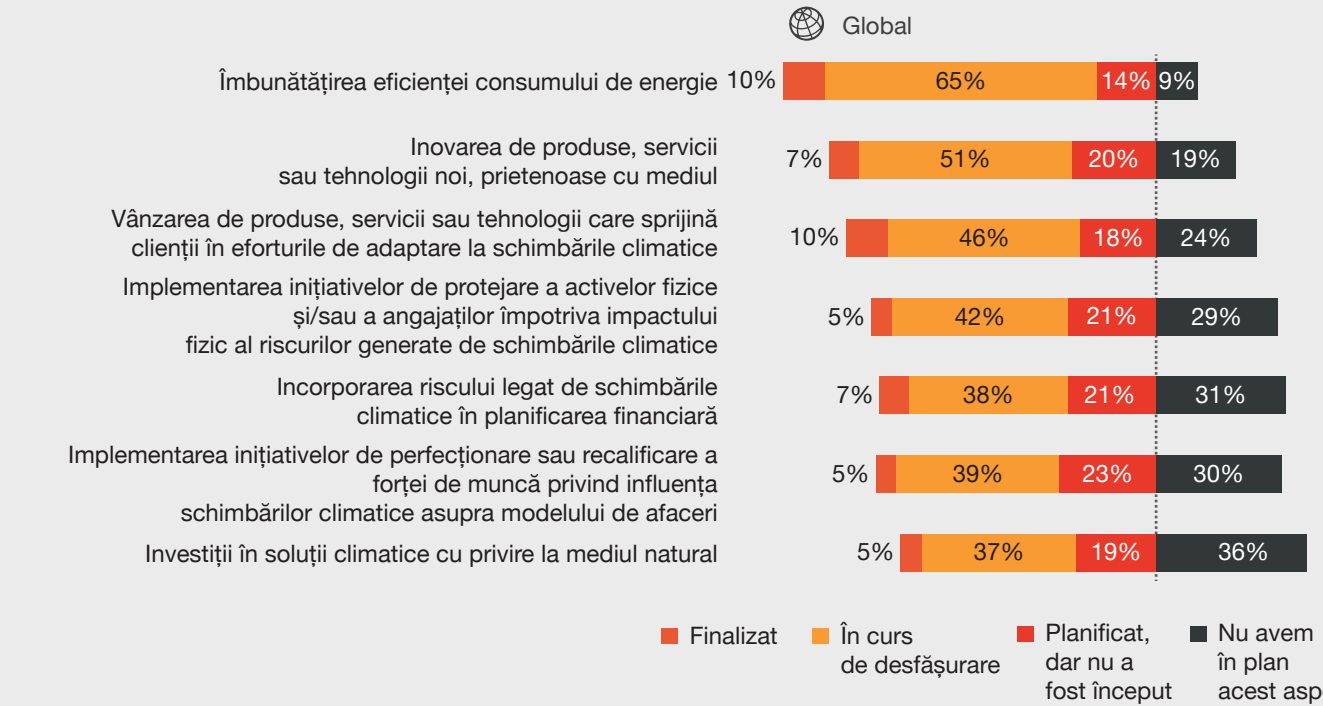
În România, 81% dintre directorii generali declară că organizațiile lor desfășoară sau deja au încheiat acțiuni pentru îmbunătățirea eficienței energetice (inclusiv reducerea consumului propriu de energie). Aproape trei din cinci (59%) dintre executivii din țara noastră implementează sau au finalizat deja procese de inovare cu privire la produse, servicii sau tehnologii noi, prietenoase cu mediul.

Într-o proporție apropiată, 57% dintre liderii de afaceri întreprind sau au desfășurat deja demersuri pentru vânzarea de produse, servicii sau tehnologii care sprijină clienții în eforturile de adaptare la schimbările climatice. De asemenea, 45% dintre directorii de companii din România au investit sau investesc încă în soluții climatice cu privire la mediul natural (de exemplu, restaurarea ecosistemelor, protejarea zonelor verzi, agricultura regenerativă).

Tehnologia are un mare potențial de accelerare a transformării durabile a organizațiilor. Folosirea acestora facilitează colectarea, măsurarea și raportarea datelor relevante în analiza gradului de îndeplinire a obiectivelor de sustenabilitate, precum și evaluarea și gestionarea riscurilor – inclusiv a celor din lanțul logistic, extrem de expus la problemele sociale și de mediu, din cauza complexității sale operaționale și geografice.

Deși doar un procent mic dintre directorii generali raportează că au finalizat acțiuni privind schimbările climatice, o proporție mai mare a acestora afirmă că au în curs de desfășurare sau planificate astfel de demersuri și inițiative

Cum ați putea descrie nivelul progresului înregistrat de compania dumneavoastră cu privire la următoarele măsuri întreprinse în legătură cu schimbările climatice?



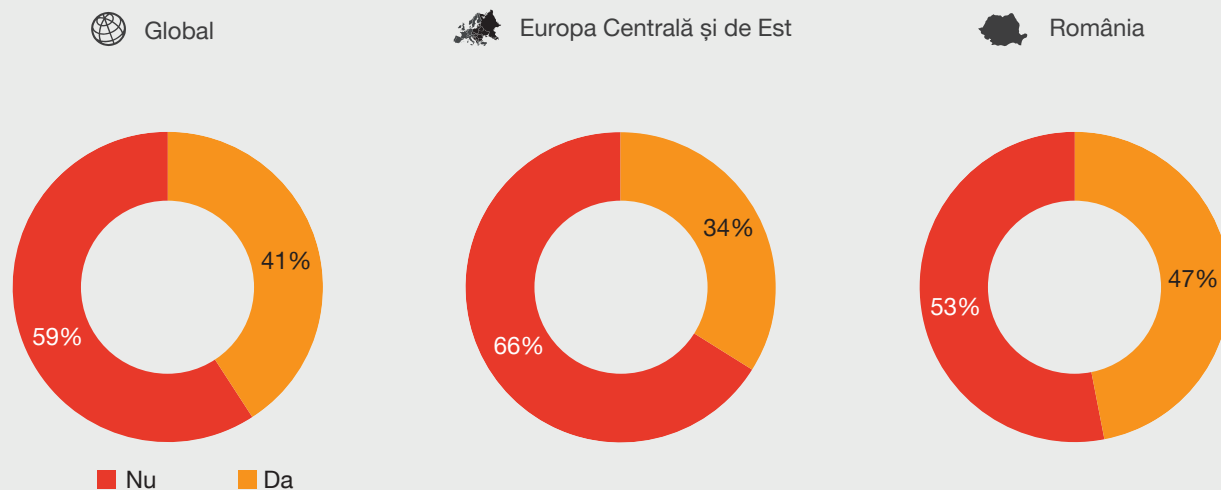
Investițiile în domeniul protecției mediului

La nivel global, aproximativ doi din cinci (41%) dintre directorii executivi declară că au fost de acord, în ultimele 12 luni, să accepte rate de rentabilitate mai mici pentru investițiile în domeniul schimbărilor climatice comparativ cu alte tipuri de investiții. Aceasta ar putea fi o dovadă a faptului că liderii de afaceri sunt dispuși să investească în sustenabilitatea propriilor organizații.

În România, aproape jumătate (47%) dintre directorii generali declară că, în ultimele 12 luni, organizațiile pe care le conduc au acceptat niveluri de profitabilitate mai mici pentru investițiile în domeniul protecției mediului (de exemplu, tranziția către operațiuni eficiente din punct de vedere energetic, dezvoltarea de produse și servicii mai „verzi”, implementarea tehnologiilor de reducere a emisiilor). Procentul este mai mare decât cel înregistrat la nivel global și regional.

Directorii generali din România par mai dispuși decât omologii lor la nivel global și regional să reducă pragul de profitabilitate în cazul investițiilor ecologice

În ultimele 12 luni, atunci când ați analizat investițiile în domeniul protecției mediului compania dumneavoastră a fost de acord să accepte niveluri de profitabilitate mai mici decât pentru alte investiții?



Mihai Anița

Lider Servicii de Audit
PwC România

„Conformarea companiilor cu cerințele standardelor și reglementărilor – cum ar fi Directiva Uniunii Europene privind Raportarea Corporativă în materie de Sustenabilitate (CSRD) – devine un element tot mai important pentru investitori în luarea deciziilor. Iar consumatorii sunt tot mai atenți la factorii de mediu, sociali și de guvernare corporativă (ESG) și se așteaptă ca organizațiile să facă investiții în tehnologii ecologice, mai ales în industriile cu emisii mari. Însă aceste investiții pot afecta profitabilitatea pe termen scurt. Pentru o companie, criteriile de rentabilitate sunt elemente esențiale pentru deciziile de alocare a resurselor și de gestionare a riscurilor, cu scopul construirii unor modele durabile de afaceri – centrate în jurul valorii adăugate și performanței pe termen lung. În acest context, directorii generali încearcă să găsească un echilibru între profitabilitate și prioritățile climatice. Iar faptul că liderii de afaceri își flexibilizează așteptările în privința randamentelor investițiilor pe măsură ce se confruntă cu noi provocări legate de schimbările climatice transmite un semnal pozitiv – executivii recunosc importanța sustenabilității, care devine principiul director al strategiei de afaceri și al reinventării. Concret însă, este necesar ca ei să identifice și să întreprindă acele intervenții și acțiuni care vor avea cel mai mare impact benefic asupra naturii și schimbărilor climatice. Și este nevoie să facă acest lucru mai bine mai curând decât mai târziu.”



Obstacolele din calea eliminării emisiilor de carbon

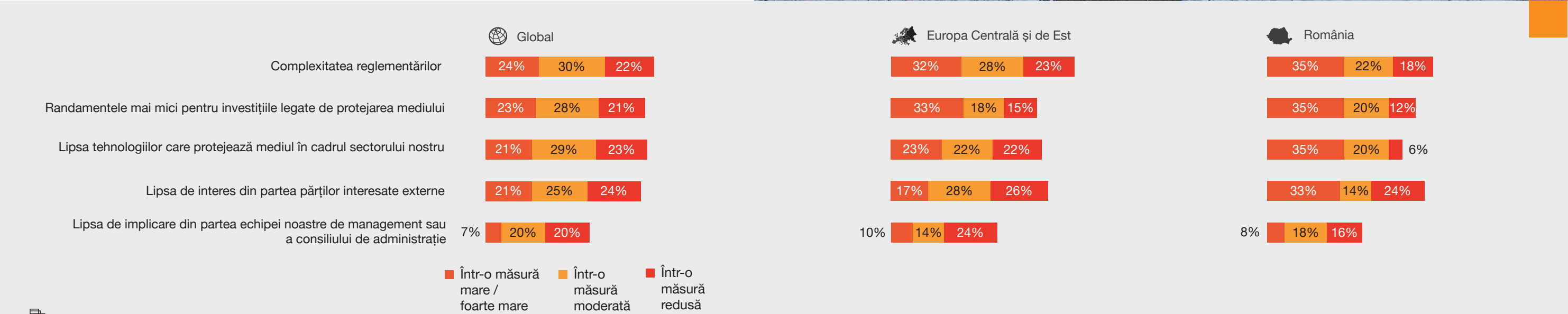
Directorii generali sunt împărțiți aproape în mod egal între cei care se simt constrânși în eforturile lor de decarbonizare și cei care nu percep bariere în acest sens. Doar în cazul implicării consiliului de administrație și a echipei de conducere lucrurile sunt clare – pentru majoritatea executivilor lipsa de suport din partea acestor părți interesate este cel mai puțin resimțit obstacol în calea demersurilor de eliminare a emisiilor de carbon.

În consens cu opinia omologilor la nivel global și regional, directorii generali din România consideră că principalii factori care inhibă capacitatea organizațiilor de a elimina emisiile de carbon în cadrul modelelor de afaceri sunt complexitatea reglementărilor (de exemplu, schimbări de politici, cerințe locale incoerente), randamentele mai mici pentru investițiile legate de protejarea mediului, precum și lipsa tehnologiilor care protejează mediul, specifice sectorului de activitate. 35% dintre respondenții din țara noastră consideră că fiecare dintre acești trei factori influențează într-o măsură mare sau foarte mare eforturile de decarbonizare. Într-o proporție apropiată, o treime dintre liderii de organizații consideră că lipsa de interes din partea părților interesate externe (clienți, investitori) inhibă într-o mare sau foarte mare măsură demersurile de eliminare a emisiilor de carbon.



Complexitatea reglementărilor și randamentele mai mici ale investițiilor legate de protejarea mediului sunt principalele bariere în calea decarbonizării

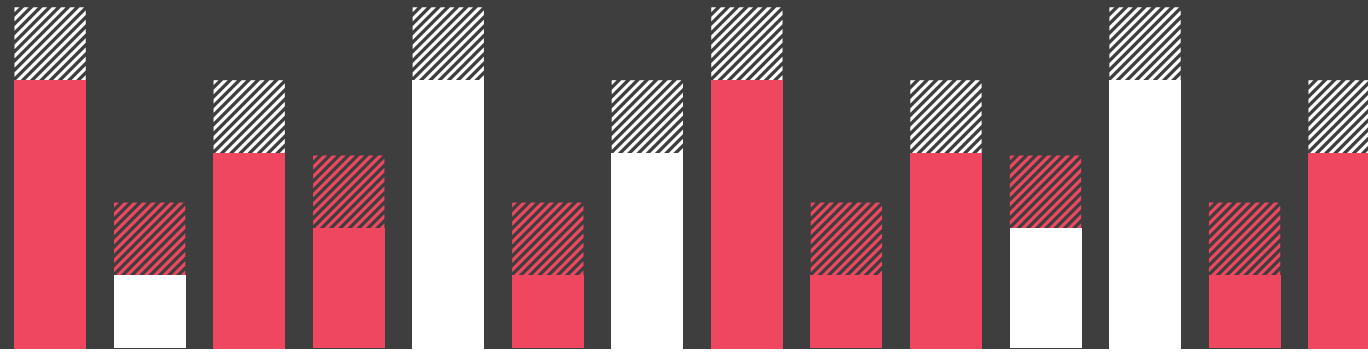
În ce măsură următorii factori inhibă capacitatea companiei dumneavoastră de a elimina emisiile de carbon în cadrul modelului său de afaceri?





Inside the mind of the CEO

Lăcrămioara Diaconu Pințea
Country Manager România OX2



Oportunitatea este dată de faptul că România continuă în ritm constant tranziția către atingerea neutralității climatice și în coordonare cu UE. Există voință politică, interesul investitorilor, există bugete importante pentru a susține acest efort – Fondul pentru Modernizare, PNRR, Fondul pentru Tranziție Justă, REPowerEU, precum și ale instituțiilor financiare și investitorilor financiarți și strategici.

Potrivit rapoartelor și estimărilor disponibile, investițiile în sectorul regenerabil în UE în 2023 s-au situat în jurul sumei de 150-200 miliarde de euro. Aceste investiții au fost direcționate către diverse tehnologii și proiecte, inclusiv parcuri eoliene, ferme solare, sisteme de stocare a energiei, rețele inteligente și alte infrastructuri asociate cu energia regenerabilă. Cred că sectorul regenerabil va deveni cel mai mare investitor din energie în următorii ani. În aceste condiții, previziunile din surse guvernamentale sau ale industriei sunt ca în 2030 să adăugăm 10-15 GW de capacități noi eoliene și solare de producere a energiei electrice.

Investițiile în energie regenerabilă au un impact direct asupra economiei. Preocuparea, în opinia mea, ține de întregul context, care rămâne complicat din punct de vedere macroeconomic, politic și geopolitic. 2024 este un an super-electoral în România, cu patru rânduri de alegeri, ceea ce ar putea perturba unele aspecte care pentru noi, investitori în energie, sunt esențiale. Mă refer aici, de exemplu la procesul de autorizare a proiectelor și la felul în care planurile de business ale investitorilor privați se intersectează cu planurile autorităților.

Costul finanțării rămâne ridicat, sunt elemente de incertitudine în zona contractelor pe termen lung – PPA, a mecanismului contractelor pentru diferență (CfD), a procesului de conectare la rețeaua națională. Toate aceste elemente compun un context incert și reacția pieței este oferta cu prețuri insuficient de atractive pentru un dezvoltator.

Din această cauză, investitorii continuă să manifeste reticență și există riscul ca investițiile de care avem nevoie pentru a ne atinge potențialul și țintele europene să dureze cu mult mai mult. Studii în domeniu arată că fiecare euro investit în generarea de energie electrică în principal din surse regenerabile are potențialul de a genera un câștig de 0,3 euro pentru economie și fiecare milion de euro investit ar crea în medie 6 locuri de muncă.

„OX2 is powering the great shift” (OX2 generează marea tranziție energetică), deci contribuim la reinventarea și transformarea businessurilor prin esența activității noastre. Schimbarea se produce chiar acum și este din ce în ce mai măsurabilă. O statistică recentă realizată de Ember la nivelul UE indică o schimbare „monumentală”: în premieră vântul a produs în 2023 mai multă electricitate decât gazul (cu 15%) și cărbunele (cu 26%).

La nivelul grupului OX2, portofoliul este în creștere permanentă. La sfârșitul anului 2024 acesta ajungea la 47 GW în cele 12 țări în care operează compania față de 37 GW în 2023. În România, proiectele OX2 avansează, iar modul nostru chibzuit de dezvoltare înseamnă creștere constantă organică, dar și prin achiziții făcute cu atenție care asigură soliditatea portofoliului. Planul nostru este de a începe noi proiecte pe măsură ce finalizăm etapa de dezvoltare

și începem construcția la cele aflate deja în portofoliu, având alături de noi și un investitor strategic sau financiar.

Perspectiva OX2 este clară: proiectele noastre sunt top quality, bancabile, care ajung să fie construite și puse în funcțiune. Pot să spun că focusul este atât în zona de autorizare a proiectelor, cât și în cea de responsabilitate față de natură și față de comunitate, care au căpătat valențe noi.

Să luăm de exemplu un proiect eolian care are de obținut avizul de mediu. Chiar dacă autoritățile nu solicită monitorizarea biodiversității în zona relevantă pentru acel proiect, noi o facem. Este în linie cu cerințele oricărui investitor în astfel de proiecte, cu ale instituțiilor de finanțare în conformitate cu standardele IFC. Ne propunem să construim și să operăm proiecte fără ca acestea să afecteze habitatele naturale, cum ar fi, de pildă, migrația păsărilor călătoare. Proiectele eoliene offshore au și ele acest check de biodiversitate. De exemplu, OX2 și Ingka Investments, proprietarul IKEA, dezvoltă în Marea Baltică proiectul Neptunus care își propune printre altele oxigenarea fundului mării, pentru a stimula viața marină.

„AI and energy are the new power couple” este titlul raportului din noiembrie 2023 al International Energy Agency (IEA). De la flexibilizarea prognozelor de producție și cerere de energie până la gestionarea rețelilor viitorului folosind instrumente analitice mult mai puternice, este clar că rolul AI în energie va fi unul critic. În domeniul energiei regenerabile, AI a început să aibă relevanță în identificarea locațiilor proiectelor din punct de vedere al potențialului energiei regenerabile. Inteligența Artificială poate ajuta la dezvoltarea surselor de energie regenerabilă, cum ar fi energia eoliană și solară,

prin predicția producției de energie, optimizarea performanței și îmbunătățirea necesităților de mentenanță.

Spre exemplu, Inteligența Artificială poate fi utilizată pentru eficientizarea turbinelor eoliene. Acestea sunt echipate cu senzori și algoritmi AI, care pot prezice schimbările condițiilor de vânt și pot ajusta funcționarea în consecință. În plus, programul de mentenanță bazat pe Inteligența Artificială este utilizat pentru a identifica și rezolva în mod proactiv problemele, reducând timpii de nefuncționare și costurile de întreținere. AI poate contribui totodată la conservarea biodiversității prin investigarea datelor despre specii, habitate și amenințările la adresa lor. Acest lucru poate ajuta la conceperea strategiilor de conservare și la îmbunătățirea înțelegerii relațiilor complexe dintre diferitele specii și mediile lor.

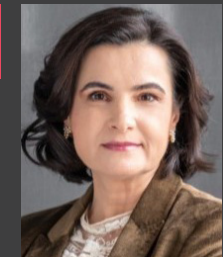
În OX2 utilizăm sau suntem în curs de implementare a unor aplicații AI în departamentele de producție cu munci repetitive, la joburi care presupun un nivel scăzut sau mediu de implicare în decizii manageriale. În egală măsură, căutăm la furnizorii noștri de servicii de proiectare sau de echipamente acele soluții care să implice și Generative AI având în vedere că aceasta poate fi folosită pentru:

- generarea de date sintetice pentru simulări – astfel de date sintetice imită comportamentul sistemelor de energie regenerabilă, cum ar fi producția de energie solară sau vânt
- generarea de proiecte și documentație asociată cu proiectele de energie regenerabilă
- generarea de rapoarte și analize asociate cu proiectele de energie regenerabilă.



Inside the mind of the CEO

Mihaela Bîtu
CEO ING Bank România



Prin aplicarea Generative AI în proiectele de energie regenerabilă, se pot obține beneficii în ceea ce privește eficiența, inovația și reducerea costurilor, contribuind la accelerarea tranziției către o infrastructură energetică mai sustenabilă și mai rezilientă.

În loc să înlocuiască complet talentele umane, GenAI poate fi utilizată pentru a completa și sprijini echipa de talent existentă. Angajații pot lucra în colaborare cu sistemele AI pentru a obține rezultate mai bune și pentru a valorifica în continuare creativitatea și expertiza umană în procesul de lucru.

Trebuie însă avute în vedere și riscurile asociate cu AI înainte ca tehnologia să fie aplicată în acest sector și mă refer aici la amenințări la adresa cybersecurity și a confidențialității, influența erorilor asupra datelor și corelarea defectuoasă provocată de trainingul necorespunzător, lipsa datelor sau erorile de codare.

Urmărim cu toții dezvoltarea soluțiilor AI și pe măsură ce acestea se perfecționează și devin mai eficiente pentru business are sens să fie integrate în activitatea companiei, cu mențiunea că în același timp trebuie să luăm în calcul riscurile asociate cu acest megatrend.

O oportunitate clară în domeniul bancar este folosirea tehnologiei pentru redefinirea modelelor operaționale și pentru revoluționarea experienței clienților. Tehnologia evoluează în mod accelerat, iar Inteligența Artificială Generativă aduce noi oportunități. Desigur, adoptarea tehnologiei trebuie făcută cu mare responsabilitate, dar este un trend pe care nimeni nu își permite să îl ignore. La ING, noi avem vocația inovației încă de la înființare, prin urmare trendurile actuale ni se potrivesc foarte bine și ne stimulează. De-a lungul celor 30 de ani de activitate în România, am îmbunătățit an de an gama de servicii și produse digitale oferite clienților și am contribuit la modernizarea serviciilor bancare în România.

Cel puțin la fel de important este domeniul sustenabilității, pe care noi îl promovăm cu convingere. Este esențial să construim un viitor mai bun și sustenabil pentru generațiile următoare, iar efortul fiecărei companii și al fiecărei persoane contează. Nu avem luxul să mai privim practicile sustenabile, mai ales cele care vizează clima, ca pe un deziderat pe termen lung, ci trebuie să fie cap de listă pe agendele noastre în fiecare zi. Anul trecut a marcat pentru noi o creștere consistentă a volumului de finanțări care contribuie la tranziția către o economie mai verde. Astfel, am mobilizat peste 1 miliard de euro prin finanțări sustenabile, ce includ atât acordarea de credite, cât și intermedierea de emisiuni de obligațiuni verzi. De asemenea, ING a oferit 5,2 milioane de euro pentru proiecte ce sprijină sănătatea financiară și acțiunile climatice, prin intermediul partenerilor din societatea civilă.

Într-adevăr, ne confruntăm cu foarte multe incertitudini și cu megatrenduri care fac grea misiunea liderilor de a asigura un viitor sustenabil pentru organizațiile lor. Esențială este agilitatea,

capacitatea de a intui corect oportunitățile importante și de a le materializa. Pentru noi, este foarte important să ducem la următorul nivel modelul nostru de business “phygital”, care s-a bucurat și se bucură încă de succes. Trebuie să devenim din ce în ce mai buni, să înlăturăm cât mai multă fricțiune din relația clienților cu banca și să alocăm resursele noastre cu precădere în acele zone care aduc valoare adăugată. Această direcție presupune multe schimbări și inițiative strategice, atât de natură operațională, tehnologică dar și de natură comercială. Lucrăm la o nouă strategie pe termen lung, care definește o viziune și un set de ambiții, precum și o foaie de parcurs. Un lucru e sigur: la ritmul de schimbare pe care îl trăim, orice strategie pe termen lung va suferi modificări și pivotări pe parcurs, de aceea agilitatea liderilor și a organizațiilor va fi un ingredient cheie pentru a avea succes în viitor.

Sunt multiple aplicații posibile ale Inteligenței Artificiale Generative în domeniul bancar și lucrăm la câteva proiecte împreună cu colegii din grupul ING, unele în stadiu mai avansat, altele în faza de design. Beneficiile potențiale sunt multiple, fie că țin de eficiența operațională sau experiența clienților. Această tehnologie poate aduce creșteri de productivitate în diverse tipuri de activități, și în acest context poate suplini într-o oarecare măsură deficitul de talente, dar nu poate fi considerată un panaceu universal. Sectorul bancar are o importanță critică în economie și de aceea trebuie să fim foarte atenți cu administrarea riscurilor asociate introducerii acestei noi tehnologii, care pot fi semnificative.



www.pwc.ro/ceosurvey2024

Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România
ale sondajului anual **PwC Global CEO Survey 2024**
vă rugăm să ne contactați:

Dinu Bumbăcea

Country Managing Partner

PwC România

dinu.bumbacea@pwc.com

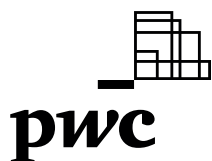
Această ediție a raportului asupra
principalelor rezultate pentru România
ale PwC Global CEO Survey 2024
a fost coordonată de

Cristian Tomescu – Senior Manager,
Marketing și Business Development

Design:

Andrei Bustan – Manager, Marketing și Comunicare

Cătălin Solcan – Senior 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 151 de țări cu mai mult de 364.000 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.

© 2024 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.