Principalele rezultate pentru România ale PwC Global CEO Survey 2025

Cum reinventăm afacerile pentru viitor

www.pwc.ro

Despre PwC Global CEO Survey

În ultimii 28 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 XXVIII-a ediție a studiului, PwC a intervievat, în perioada 1 octombrie – 8 noiembrie 2024, 4.701 directori generali din 109 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 153 lideri de afaceri din regiune. A XIV-a ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România explorează opiniile a 69 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 se aplică", „nu știu / nu răspund") sau a întrebărilor la care au putut fi alese mai multe variante de răspuns.

Cuprins

1. Perspectivele de creștere și amenințările **12**

2. Reinventarea continuă **26**

3. Inteligența Artificială, catalizator al adaptării modelelor de afaceri **50**

4. Schimbările climatice și investițiile ecologice **60**

Inside the mind of the CEO

Alessio Menegazzo - CEO PPC România **10**

Gilles Ballot - CEO Carrefour România **17**

Sergiu Manea - CEO Banca Comercială Română **46**

Elisabeta Moraru - Country Director Google România **56**

Christina Verchere - CEO OMV Petrom **65**

Daniel Anghel
Country Managing Partner
PwC România

De-a lungul celor 14 ani de când realizăm raportul de țară conținând principalele rezultate pentru România ale studiului PwC Global CEO Survey, am admirat abilitatea directorilor generali din țara noastră de a-și conduce afacerile în condițiile unui mediu economic, politic și social perturbator și de a gestiona situații dificile.

Ca o constantă a acestor ani, liderii de organizații din România manifestă un optimism moderat cu privire la perspectivele de creștere pe termen scurt a economiei globale și naționale. Mizează pe dezvoltarea pe termen lung a afacerilor pe care le conduc, dar rămân permanent în alertă la pericolele iminente care amenință viabilitatea și succesul companiilor. Iar anul acesta, principalele provocări pe care directorii generali le percep la adresa dezvoltării afacerilor sunt conflictele geopolitice, inflația și volatilitatea macroeconomică, precum și penuria forței de muncă cu competențe cheie.

Contextul actual, extrem de complicat în acest început de an, are un impact major asupra strategiilor companiilor. În multe țări ale lumii, economiile naționale se confruntă cu o cerere în continuă schimbare, dar și cu constrângeri de aprovizionare în energie, materii prime și componente. Este nevoie ca viziunea executivilor în crearea unor scenarii realiste pentru prosperitatea afacerilor în următorul deceniu să aibă la bază imperativul ajustării modelului de business la un peisaj competițional în care granițele dintre industrii se estompează tot mai mult. Iar procesul decizional trebuie să aibă ca prioritate accelerarea eforturilor de reinventare. În acest sens, parteneriatul echipei de management cu consiliul de administrație devine vital.

Liderii de afaceri raportează creșteri ale productivității prin implementarea Inteligenței Artificiale și venituri mai mari ca urmare a investițiilor ecologice, de contracarare a efectelor schimbărilor climatice. Ei au, în general, încredere în potențialul Inteligenței Artificiale responsabile, însă așteaptă rezultate mai solide decât cele obținute până acum în urma implementării acestei tehnologii. Iar provocarea executivilor este de a crește aria de aplicare, disciplina și viteza de integrare în întreaga organizație.

O mare parte dintre directorii generali din țara noastră acționează cu agilitate pentru a valorifica potențialul de creștere actual. Aceștia investesc în tehnologie, abordează cu curaj oportunitățile generate de demersurile de protejare a mediului și își adaptează operațiunile pentru a crea valoare într-un mod inovator și sustenabil. Provocarea lor constă în a-și menține avântul, în condițiile în care interacțiunea inerentă dintre diferitele amenințări (crize economice, reconfigurări geopolitice, atacuri cibernetice etc.) ar putea stopa progresul demersului.

Este necesar, în opinia noastră, ca toți liderii de afaceri din România să devină conștienți, cât mai curând, de rolul mega-tendințelor în societate și de forța cu care acestea acționează, pe termen lung și în mod interconectat, pentru remodelarea industriilor și a mediului concurențial. Directorii generali trebuie să înțeleagă, în primul rând, modul în care se schimbă așteptările clienților (inclusiv cele privind etica și integritatea organizațiilor) și cum afectează acest lucru competitivitatea afacerii lor. Apoi, este nevoie ca executivii să-și concentreze eforturile pentru fundamentarea unui proces decizional strategic de înaltă calitate, care să stabilească un set clar de priorități de reinventare, să realoce resursele și să exploreze căile prin care pot stimula inovația în crearea unui portofoliu de produse care să vină în întâmpinarea noilor nevoi ale clienților. Și nu în cele din urmă, companiile au datoria să conlucreze cu guvernele, mediul academic și societatea civilă pentru crearea unor strategii clare privind tranziția spre o economie cu emisii reduse.

Întrucât directorii generali nu pot anticipa cu exactitate ce ar putea aduce ziua de mâine, este poate mai important să se concentreze pe ce pot controla ei înșiși și să-și răspundă, cu sinceritate, la întrebarea „dacă mandatul meu ar fi de un deceniu, ce aș face diferit?”

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 ne-au împărtășit opiniile lor, extrem de valoroase. Ca întotdeauna, este o mare onoare pentru noi să le facem auzite punctele de vedere.

Percepția directorilor generali din România

1. Perspectivele de creștere și amenințările

42% previzionează că creșterea economică globală se va accentua în următoarele 12 luni

51% se așteaptă la o accelerare a creșterii economiei naționale în următorul an

42% se declară foarte sau extrem de încrezători în perspectivele de creștere a veniturilor propriilor companii în următoarele 12 luni

52% afirmă că sunt foarte sau extrem de încrezători în șansele de majorare a veniturilor companiei în următorii trei ani

30% sunt de părere că organizațiile lor sunt expuse într-o măsură foarte sau extrem de mare la conflictele geopolitice în următoarele 12 luni

61% planifică pentru următoarele 12 luni cheltuieli totale de capital de până la 5 milioane USD

30% estimează că o parte din cheltuielile totale de capital planificate pentru următorul an vor fi alocate pentru dezvoltarea operațiunilor internaționale

43% au în vedere o creștere a numărului de angajați din cadrul propriilor organizații în următoarele 12 luni

2. Reinventarea continuă

36% cred că organizațiile lor nu vor mai fi viabile din punct de vedere economic mai mult de zece ani dacă vor continua să funcționeze în direcția actuală

49% declară că realocă de la un an la altul între 1-10% din resursele financiare și umane între diferitele unități de business

81% susțin că schimbările pe care le-au adus după preluarea mandatului lor în privința bugetării și planificării financiare au fost implementate conform unui plan strategic

5% în medie, din veniturile companiilor din România au fost obținute din afaceri complet noi (diferite de activitatea de bază), inițiate în ultimii cinci ani

39% își exprimă opinia că, în ultimii cinci ani, companiile lor au dezvoltat într-o măsură mare sau foarte mare produse sau servicii inovatoare

33% confirmă faptul că, în ultimii cinci ani, organizațiile lor au intrat pe piețe sau în industrii noi, în care nu erau prezente anterior

81% declară că, în majoritatea cazurilor, discută deciziile strategice în contextul mai amplu al unui portofoliu general de decizii al companiei

41% intenționează să facă cel puțin o achiziție în următorii trei ani

3. Inteligența Artificială, catalizator al adaptării modelelor de afaceri

58% recunosc că Inteligența Artificială Generativă (GenAI) a contribuit la creșterea eficienței timpului de lucru al angajaților, în ultimul an

43% prognozează că GenAI va determina o creștere a profitabilității în următoarele 12 luni

71% consideră că au încredere moderată, mare sau foarte mare în integrarea Inteligenței Artificiale în procesele esențiale ale companiilor

77% anticipează că Inteligența Artificială va fi integrată sistematic într-o măsură moderată, mare sau foarte mare în procesele de afaceri și fluxurile operaționale, în următorii trei ani

4. Schimbările climatice și investițiile ecologice

51% susțin că o parte din remunerația personală actuală bazată pe stimulente este determinată de indicatorii de sustenabilitate

33% raportează că investițiile ecologice inițiate în ultimii cinci ani au determinat creșteri ale veniturilor din vânzarea de produse și servicii

37% afirmă că, în ultimul an, companiile lor au realizat investiții în domeniul protecției mediului

53% sunt de acord cu faptul că, în ultimele 12 luni, complexitatea reglementărilor au inhibat într-o măsură moderată, mare sau foarte mare capacitatea organizațiilor de a iniția investiții ecologice

Inside the mind of the CEO

La fel ca în fiecare an, raportul pentru România al PwC CEO Survey 2025 se dorește a fi un barometru al nivelului de încredere a directorilor generali din țara noastră privind evoluția propriilor organizații.

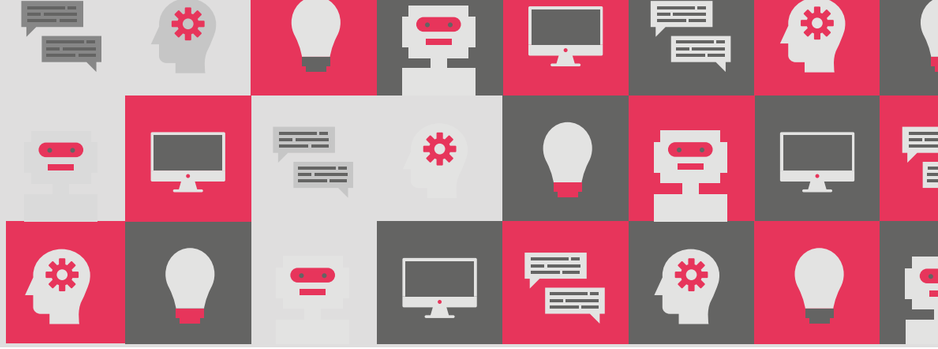
A XIV-a ediție a raportului cu principalele rezultate pentru țara noastră încearcă să surprindă un instantaneu al modului de gândire a directorilor executivi, înțelegând presiunile la care sunt supuși aceștia într-un mediu în continuă schimbare și cu tot mai multe priorități stabilite de diverse părți 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 2025, i-am rugat să răspundă la două întrebări, și anume:

- Ce măsuri ați luat sau vă pregătiți să luați pentru a face față provocărilor / riscurilor care amenință economia globală și locală?
- Ce vă motivează să vă păstrați optimismul pentru viitorul companiei și pentru evoluția economiei locale în următorii ani?

Le mulțumim directorilor generali pentru bunăvoința de a ne aloca 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.

Alessio Menegazzo
CEO
PPC România



Când vorbim despre actualul context macroeconomic, l-aş aborda în special din perspectiva tranziției energetice. Auzim tot mai des în ultima vreme că tranziția energetică trebuie să își schimbe cel puțin ritmul, dacă nu chiar să se ajusteze și ca ținte, pentru că s-a schimbat contextul internațional, pentru că prețurile energiei au devenit prea mari, pentru a menține competitivitatea economică, sau alte motive. În același timp, știm că Europa a pierdut 170 de miliarde de euro, în cinci ani, din cauza schimbărilor climatice, știm că sursele de energie regenerabilă au cel mai mic cost al energiei produse și că în orașele noastre calitatea aerului depinde în mod esențial de emisiile vehiculelor, astfel că ne dorim să avem mașini electrice. Tranziția asta energetică este procesul prin care încercăm să schimbăm modul în care producem, distribuim și consumăm energia. Practic, am face o trecere de la un model bazat pe arderea combustibilor fosili și de la un model centralizat de a distribui energia, la un model bazat pe sursele de energie regenerabile și producția în unități mai mici, chiar foarte mici, cât mai aproape de locul de consum.

Tranziția energetică nu a dus niciodată lipsă de argumente potrivit cărora s-ar desfășura prea repede, nu am avea tehnologia necesară sau tehnologia nu ar fi încă suficient de matură, etc. Între timp, argumentele s-au mai înmulțit, a apărut drill baby drill, vedem problemele cu care se confruntă marile țări industrializate din Europa, probleme puse și pe seama costurilor energiei care ar aduce o lipsă de competitivitate.

Inclusiv în România simțim nevoia unei dezbateri reale, pentru că există încă în mentalul colectiv ideile unei culturi de țară bazată pe resurse de gaze naturale și petrol. Însă aceste idei sunt perimate, pentru că România, deși produce unele resurse, are un grad de dependență de importuri, și asta încă din anii ‘80. Iar această dependență a fost cu atât mai vizibilă în această iarnă, când s-a vorbit mult despre situația rezervelor de gaze din depozitele subterane și ritmul în care acestea se consumau, pentru că am avut mai multe zile reci sau geroase decât în anii precedenți. De fapt despre acest lucru este tranziția energetică, despre nevoia economică de a schimba paradigma, de a folosi propriile resurse – care sunt in mare parte regenerabile – pentru a nu mai fi dependenți de importuri, de instabilitatea prețului gazelor și petrolului, care au generat mereu șocuri economice – încă din anii ‘70, mai ținem minte șocurile petroliere.

Nimeni nu pune la îndoială faptul că tranziția energetică are loc, de aceea strategia noastră nu se schimbă. Vrem să majorăm portofoliul de capacități de producție de energie regenerabilă, să digitalizăm în continuare rețelele, să oferim noi servicii clienților casnici și de business și să extindem rețeaua de mobilitate electrică.

Schimbarea de paradigmă nu este una ușoară. Cred că mulți oameni consideră că tranziția energetică este doar despre protecția mediului și nu au aflat că scopul este să asigure prosperitate pentru toți, pe termen lung.

Este adevărat că există costuri ale acestei tranziții energetice, trebuie investit inclusiv în rețele de transport și distribuție de energie electrică, dar costurile ar fi mult mai mari dacă nu o facem, nu doar costurile cu sănătatea publică ci și cele pe care la vom plăti pentru energie în viitor.

Este și un joc a percepțiilor, pentru că poluarea și costurile cu sănătatea sunt ceva care nu ne afectează în mod imediat, ci în timp. Însă Europa este cea mai afectată la nivel planetar, cu o încălzire care se apropie de 2 grade față de 1,1 la nivel global, de aceea Europa este obsedată de schimbările climatice. Unul dintre efectele încălzirii este deteriorarea calității vieții în sudul planetei care ar putea aduce noi valuri migratorii în Europa.

Reducerea dependenței de combustibilii fosili este nu doar o problemă de a preveni șocurile induse de volatilitatea prețurilor la gaze ci și una strategică.

Sursele regenerabile înseamnă ca Europa să își folosească propriile resurse, precum și propriile unități de producție de echipamente. Pompele de căldură și turbinele eoliene sunt produse de mulți producători europeni. Este adevărat că producția de panouri fotovoltaice este mai redusă în Europa, însă aceste importuri nu reprezintă același tip de dependență ca importurile de combustibili fosili.

Panourile fotovoltaice au durate de viață de câteva zeci de ani, timp în care produc energie electrică cu costuri marginale apropiate de zero, în timp ce pentru combustibilii fosili fiecare kWh produs înseamnă importuri.

Nu înseamnă că Europa sau România nu trebuie să își folosească resursele naturale, cele de gaze, de exemplu. Dimpotrivă. Dar valoarea economică cea mai mare a gazelor naturale nu este când sunt arse la aragaz, ci atunci când sunt folosite în industria chimică, a îngrășămintelor, a maselor plastice sau când sunt utilizate în centrale de cogenerare de înaltă eficiență sau pentru acoperirea vârfurilor de consum de energie.

În același timp este adevărat că procesul de tranziție energetică trebuie susținut pentru a fi mai accesibil în anumite cazuri. Știm că vehiculele electrice sunt esențiale pentru calitatea aerului în orașele noastre, în condițiile în care gradul de urbanizare și de motorizare crește. Însă pentru segmentele mai puțin înstărite, costul unui vehicul electric mediu, sa zicem 30-40 k euro, poate fi prohibitiv, mai ales prin comparație cu unul de circa 20k euro al unui vehicul similar cu motor termic. Deci poate ar trebui să ne gândim aici cum aceste categorii ar putea fi sprijinite nu doar de la bugetele naționale ci și de la bugetul UE.

Preturi optime la energie înseamnă un mai bun echilibru între cerere și producția de energie și reducerea dependenței Europei de importuri de combustibili fosili.

Grupul PPC în România are mai multe linii de business. Pe partea de producie de energie regenerabilă am majorat capacitatea instalată de la circa 600 MW la intrarea în România la peste 1,3 GW în prezent iar obiectivul este de a atinge 2 GW până la finele anului 2026. Contribuim astfel la reducerea deficitului de capacitate al României și la formarea prețurilor la energie pe baza unui mai bun echilibru între cerere și ofertă.

În distribuție continuăm să investim în rețele inteligente, reziliente, care să vină în întâmpinarea clienților cu soluții adaptate la noile realități ale tranziției energetice, cu schimbări ale modului în care ne deplasăm, gătim hrana, ne încălzim și ne răcorim locuințele, eventual ne producem singuri energia.

Pe partea de furnizare vom continua să avem noi servicii pentru clienți, pe lângă energie, atât aparate pentru clienți casnici cât și soluții avansate pentru clienții business. Pe segmentul de mobilitate electrică avem ca scop extinderea rețelei de stații, atât la nivel de rețea disponibilă publicului, cât și cele instalate la clienți cu flote.

1. Perspectivele de creștere și amenințările

Ruxandra Târlescu
Lider Servicii de Consultanță Fiscală și Juridică
PwC România

Directorii generali sunt, în general, mai optimiști decât în ultimii doi ani cu privire la îmbunătățirea evoluției economiei mondiale în următoarele 12 luni. În privința perspectivelor pentru economiile naționale, în România opiniile sunt împărțite între executivii care previzionează o accelerare a creșterii economiei locale și cei care anticipează o stagnare sau o diminuare a acesteia. La nivel global și regional, optimismul este mai pronunțat.

Cu toate acestea, liderii de organizații din țara noastră rămân optimiști cu privire la evoluția favorabilă în următorii 1-3 ani a afacerilor pe care le conduc, precum și în privința creșterii numărului de angajați în următoarele 12 luni, în ciuda numeroaselor amenințări la adresa dezvoltării companiilor. Astfel, directorii generali din România consideră că organizațiile lor sunt vulnerabile mai ales în fața conflictelor geopolitice și a lipsei de resurse umane calificate. Volatilitatea macroeconomică și inflația completează lista principalelor riscuri percepute.

Directorii generali din România au în plan cheltuieli de capital pentru următorul an, dar investițiile de mare anvergură sunt mai puțin frecvente comparativ cu nivelul global și cel înregistrat în Europa Centrală și de Est. De asemenea, executivii din țara noastră au un apetit mai redus pentru dezvoltarea operațiunilor internaționale în comparație cu omologii lor la nivel global și regional.

„O schimbare clară de direcție în politica globală, cu implicații economice, marchează începutul acestui an. După o lungă perioadă de stabilitate și globalizare a comerțului care a adus reguli fiscale tot mai armonizate, SUA au schimbat jocul în 2025, dând tonul unei reașezări a relațiilor internaționale. Iar UE trebuie să intre în acest joc, cu impact în toate țările membre. În plin tumult, România are o reformă fiscală încă nefinalizată, cu obligații de îndeplinit în PNRR pentru a-și putea finanța un deficit bugetar greu de corectat. Ajustările de taxe vor continua, iar cuvântul de ordine va fi incertitudinea.

În contextul actual, extrem de tensionat, stabilitatea și predictibilitatea sistemului fiscal sunt esențiale pentru viabilitatea și dezvoltarea afacerilor, permițând companiilor să planifice pe termen lung și să facă investiții strategice fără teama unor schimbări bruște care le-ar putea afecta rentabilitatea. Un cadru de reglementare previzibil contribuie la crearea unui mediu de afaceri favorabil, atrăgând investiții și stimulând inovația. Este nevoie ca autoritățile să adopte politici fiscale clare și coerente, care să susțină creșterea economică și să asigure competitivitatea pe termen lung a companiilor și atractivitatea investițională a României.”

Creșterea economică globală

În ciuda tensiunilor geopolitice și comerciale, optimismul liderilor de afaceri cu privire la perspectivele economiei mondiale continuă anul acesta să crească. Astfel, aproape șase din zece (58%) dintre directorii generali din întreaga lume se așteaptă ca creșterea economiei mondiale să se îmbunătățească în următoarele 12 luni, procent mai mare decât cele înregistrate în ediția precedentă a studiului (38%) și respectiv acum doi ani (18%), dar încă sub recordul de optimism din 2021-2022.

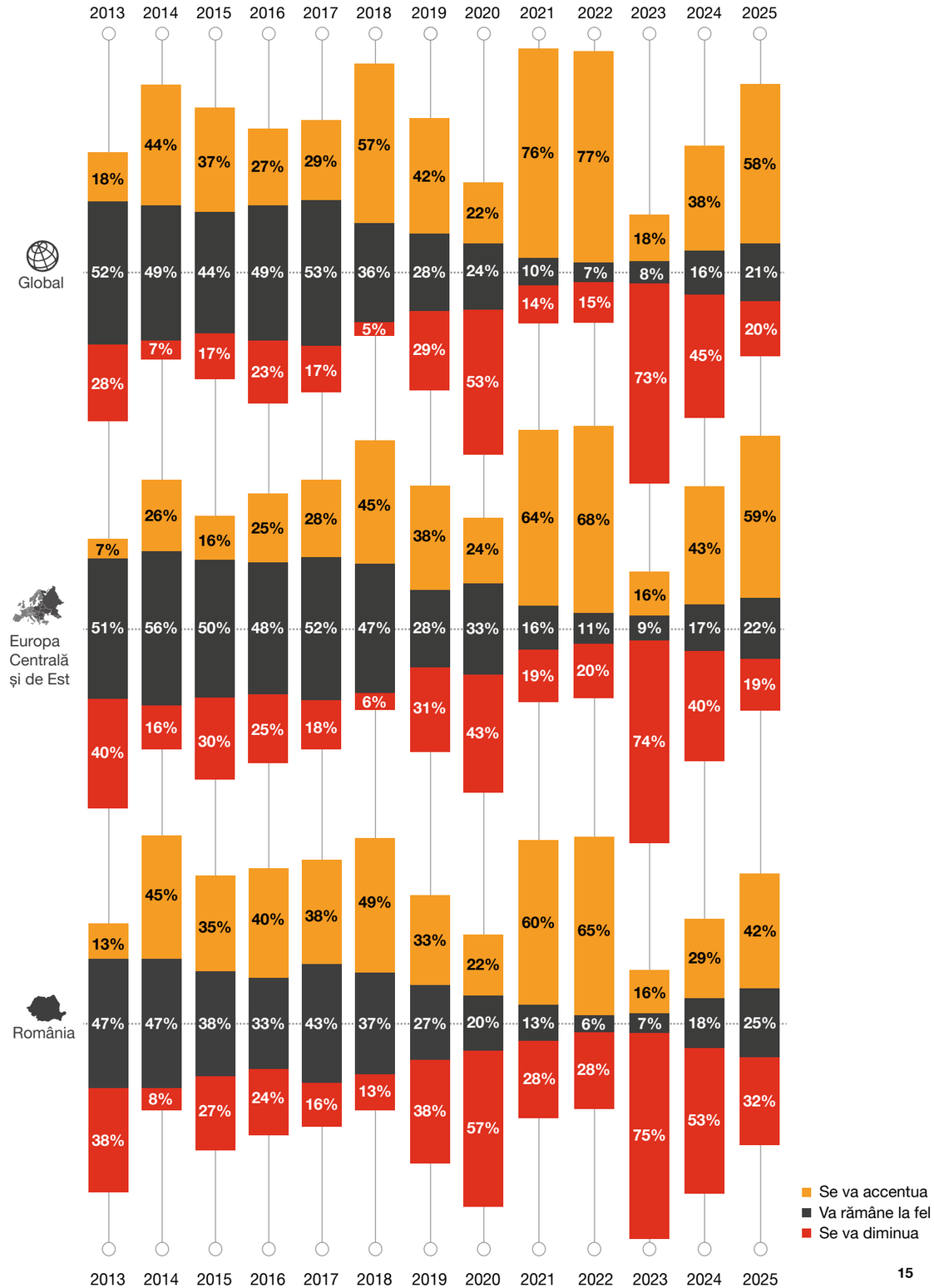
În cadrul acestui tablou general pozitiv, liderii de organizații din țara noastră se dovedesc a fi mai pesimiști decât omologii lor la nivel global și din Europa Centrală și de Est. Astfel, doar 42% dintre directorii generali din România se așteaptă la o accelerare a creșterii economiei mondiale în următoarele 12 luni, procent semnificativ mai mic decât cele înregistrate la nivel global (58%) și regional (59%).

La polul opus, aproape o treime (32%) dintre liderii de organizații din țara noastră prognozează o diminuare a ritmului de creștere a economiei globale. Procentul este mai mare decât media globală (20%) și regională (19%).

Faptul că ponderea cumulată a directorilor generali din România care se așteaptă la o stagnare sau la un declin al creșterii economiei globale rămâne și anul acesta mai mare decât a celor care preconizează o accelerare a acesteia indică faptul că liderii de organizații din țara noastră percep situația economiei mondiale ca fiind încă destul de fragilă și incertă.

Optimism moderat al directorilor generali din România în privința perspectivelor economiei mondiale

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



Perspectivele economiei naționale

Și în privința economiilor din propriile țări directorii generali sunt mai optimiști decât în ultimii doi ani, însă nivelul lor de încredere este încă departe de procentul record înregistrat în ediția din 2022 a studiului.

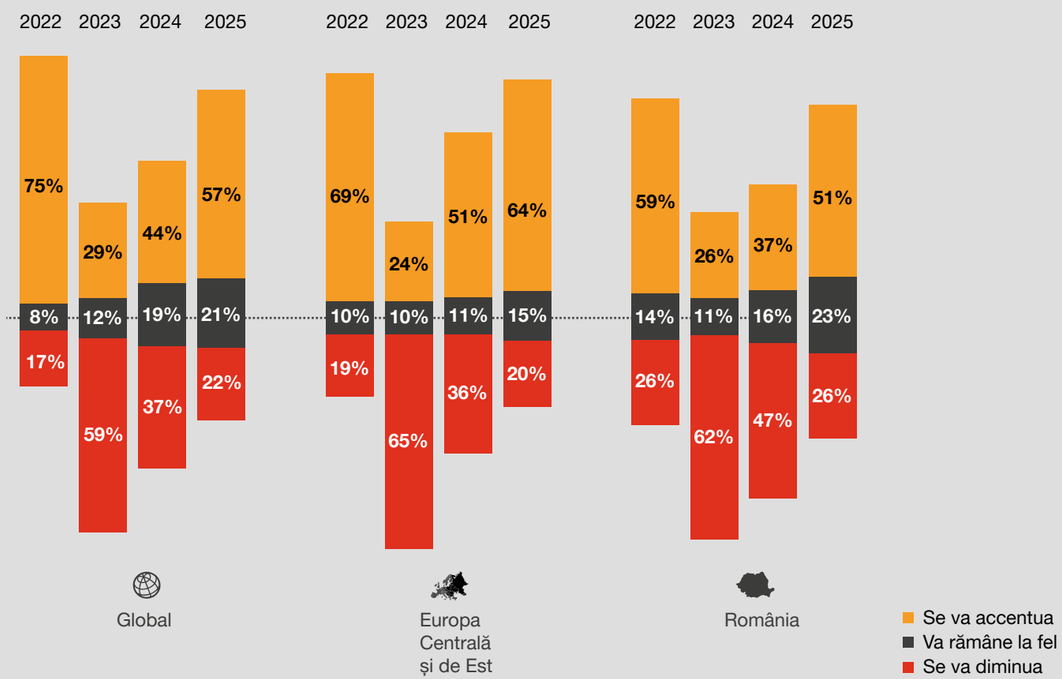
Din nou, liderii de organizații la nivel global și din Europa Centrală și de Est se dovedesc a fi mai optimiști decât omologii din România. Astfel, 57% și respectiv 64% dintre aceștia mizează pe majorarea ritmului de creștere a propriilor economii. Procentul respondenților din Europa Centrală și de Est care preconizează accelerarea creșterii este de peste trei ori mai mare decât al omologilor care se așteaptă la un declin.

În România, pe fundalul unui context macroeconomic dificil, liderii de afaceri au un punct de vedere mai echilibrat decât omologii lor la nivel global și din Europa Centrală și de Est în privința evoluției economiei naționale. Astfel, puțin peste jumătate (51%) dintre directorii generali din țara noastră previzionează o accelerare a creșterii economiei locale în următoarele 12 luni. Pe de altă parte, 26% dintre liderii de organizații din România sunt de părere că creșterea economiei naționale se va diminua. Procentul este ușor mai mare decât media globală (20%) și regională (20%).

Totuși, este de remarcat faptul că procentul directorilor de companii din țara noastră care prognozează o accentuare a creșterii economiei naționale devine anul acesta net superior celui al executivilor care se așteaptă la o tendință inversă.

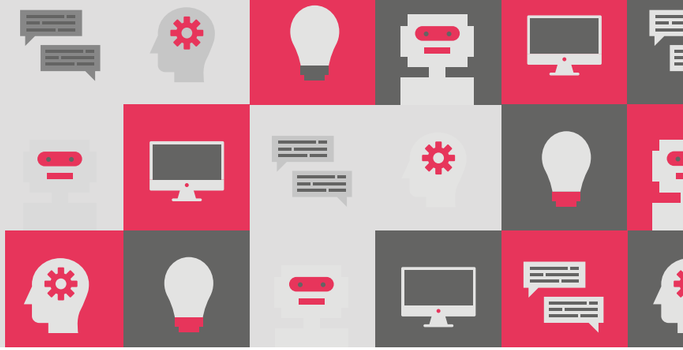
Directorii generali din România manifestă un punct de vedere prudent în privința evoluției economiei interne, jumătate dintre ei anticipând accelerarea creșterii, în timp ce cealaltă jumătate se așteaptă la stagnarea sau declinul ritmului de creștere

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



Gilles Ballot

CEO
Carrefour România



Economia României continuă să fie puternic influențată de contextul politic și geopolitic, cu efecte directe asupra pieței locale și a comportamentului de consum. Într-un climat marcat de provocări economice și de incertitudini la nivel global, observăm o dinamică mai accentuată în economia românească, însoțită de un interes crescut pentru producția locală și sprijinirea micilor antreprenori. Acest fenomen reflectă nu doar o nevoie acută de susținere a economiei interne, ci și o schimbare în mentalitatea consumatorilor, care aleg tot mai des produse autohtone și sănătoase.

Un aspect important al acestui context este adaptarea comportamentului de consum. Românii au devenit mai prudenți și mai responsabili în ceea ce privește cheltuielile, orientându-se către produse locale și sănătoase. Această tendință nu doar că sprijină economia națională, dar evidențiază și o preferință tot mai clară pentru calitate și transparență. Avem cea mai amplă rețea de furnizori români, cu o amprentă locală și ultra-locală pe segmentele de produse proaspete, inclusiv cele marcă proprie de peste 1450 de producători din România, în creștere an de an.

Într-o perioadă în care inflația continuă să fie un factor de presiune asupra bugetelor familiilor, protejarea puterii de cumpărare devine o prioritate esențială.

În acest sens, ne-am asumat un rol activ în sprijinirea clienților noștri și în menținerea accesului la produse de calitate la prețuri competitive. În 2025, am continuat campania noastră de reducere a prețurilor cu peste 2000 de produse pe care clienții le caută săptămânal. Această inițiativă se înscrie într-un efort mai amplu început anul trecut, prin care am oferit reduceri pe termen lung la o gamă variată de produse esențiale. Scopul nostru rămâne acela de a susține accesul consumatorilor la produse de calitate, indiferent de provocările economice.

Pentru Grupul Carrefour, România rămâne una dintre piețele-cheie, reflectând interesul crescut al consumatorilor pentru produsele noastre. Această poziție privilegiată este consolidată de angajamentul nostru de a înțelege și de a răspunde prompt la nevoile în continuă schimbare ale clienților.

Pentru a satisface aceste nevoi, vom continua să investim în extinderea rețelei de magazine de proximitate – Carrefour Market și Carrefour Express. Accesibilitatea rămâne o prioritate pentru clienții noștri, iar prin dezvoltarea acestor formate de magazine ne asigurăm că oferim produse de calitate la prețuri competitive, mai aproape de comunități. Extinderea rețelei reprezintă nu doar un pas strategic în consolidarea prezenței noastre pe piață, ci și un angajament față de clienți, facilitându-le accesul la produse esențiale în locații convenabile. Totodată, avem strategia noastră omnicanal și un leadership constant pe piața de e-grocery alături de partenerii noștri, începând cu Bringo, ceea ce ne oferă o poziție importantă la nivelul pieței și ne asigură permanente zone de dezvoltare și de a interacționa cu clienții noștri într-o manieră relevantă.

Totodată, un pilon fundamental al succesului nostru este echipa noastră puternică de peste 17.000 de colegi, care contribuie zilnic la menținerea standardelor de excelență și la construirea unei relații de încredere cu clienții noștri. Acesta reprezintă un avantaj competitiv major, oferindu-ne flexibilitatea și expertiza necesare pentru a ne adapta rapid la schimbările pieței.

România are un potențial extraordinar de dezvoltare și cred că este foarte important să investim și să susținem creșterea partenerilor noștri - de la expertiză la încurajarea proiectelor de inovație și digitalizare.

Încrederea în dezvoltarea propriilor afaceri

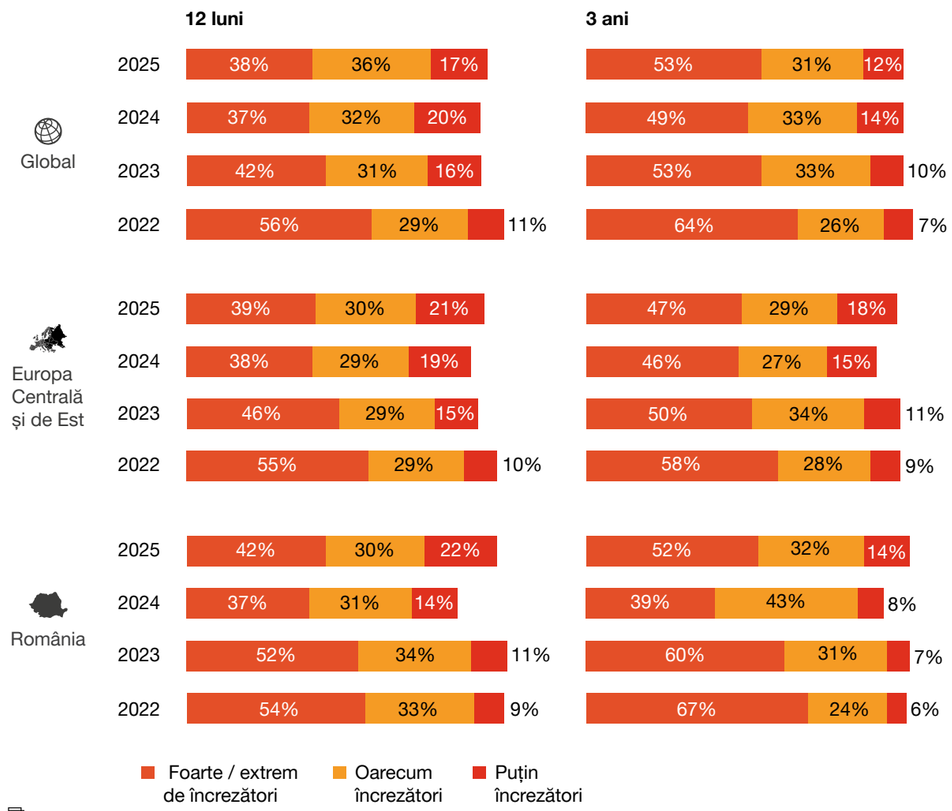
Liderii de organizații rămân în general optimiști în privința perspectivelor de creștere pentru companiile pe care le conduc. Anul acesta se observă o inversare a tendinței de scădere, manifestată în ultimii doi ani, a gradului de încredere în ascensiunea propriilor afaceri atât pe termen scurt (un an), cât și pe un orizont de timp mai lung (trei ani).

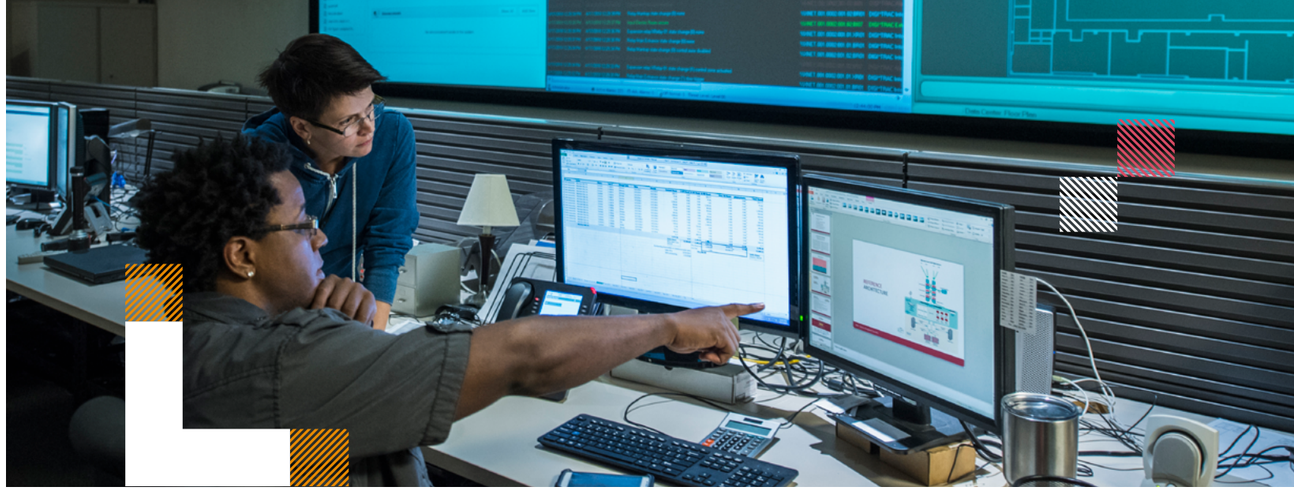
La nivel global, directorii generali continuă să-și exprime încrederea în ceea ce privește majorarea veniturilor companiei lor în următoarele 12 luni. Astfel, 38% dintre respondenți afirmă că sunt foarte sau extrem de încrezători în evoluția propriilor afaceri, procent foarte apropiat de cel din precedenta ediție a studiului (37%).
În România, 42% dintre executivi se declară foarte sau extrem de încrezători în perspectivele de creștere a veniturilor companiilor. Procentul este ușor mai ridicat decât cele înregistrate la nivel global (38%) și în Europa Centrală și de Est (39%).

Dacă se mărește orizontul de previziune la trei ani, gradul de optimism se menține mai mare decât cel aferent următoarelor 12 luni. Astfel, peste jumătate (52%) dintre directorii generali din țara noastră consideră că sunt foarte sau extrem de încrezători în șansele de majorare a veniturilor companiei în următorii trei ani, în linie cu omologii la nivel global (53%). În Europa Centrală și de Est procentul este mai mic, de 47%.

52% dintre executivii din România sunt de părere că organizațiile lor vor înregistra o evoluție favorabilă în privința anvergurii afacerii în următorii trei ani

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





Expunerea la amenințări

Deși sunt optimiști cu privire la perspectivele de creștere ale economiei globale, directorii generali rămân vigilenți cu privire la pericolele pe termen scurt la adresa dezvoltării afacerilor. Este necesar ca organizațiile să ia in considerare nu doar principalele amenințări în sine, ci și conexiunile dintre acestea care le-ar putea amplifica impactul. De exemplu, multe categorii de lanțuri de aprovizionare sunt vulnerabile atât la evenimente meteorologice extreme, cât și la rivalități geopolitice și dispute comerciale. Similar, potențarea reciprocă dintre geopolitică și riscul cibernetic devine tot mai evidentă. În consecință, este nevoie de o gândire sistemică pentru a anticipa posibilele scenarii cu privire la contextul economic, politic și social, atât la scară globală, dar și regională.

La nivel global, similar cu ultimii doi ani, volatilitatea macroeconomică și inflația rămân cele mai importante preocupări ale directorilor generali, în funcție de procentul respondenților care afirmă că organizațiile lor au o expunere mare sau foarte mare. Acestea sunt urmate în topul amenințărilor, la fel ca anul trecut, de riscurile de securitate cibernetică (inclusiv hacking și dezinformare). Astfel, 29% dintre liderii de afaceri declară că organizațiile pe care le conduc sunt foarte sau extrem de expuse la instabilitatea macroeconomică (inclusiv în ceea ce privește PIB-ul, șomajul etc.). Într-o proporție apropiată, 27% dintre executivii la nivel global consideră că afacerilor lor sunt expuse într-o măsură foarte sau extrem de mare la creșterea prețurilor și scăderea valorii de cumpărare a banilor. Cele două amenințări se află și în topul provocărilor pe care directorii generali din Europa Centrală și de Est le resimt într-un grad foarte sau extrem de mare, în opinia a 32% și respectiv 31% dintre respondenți.

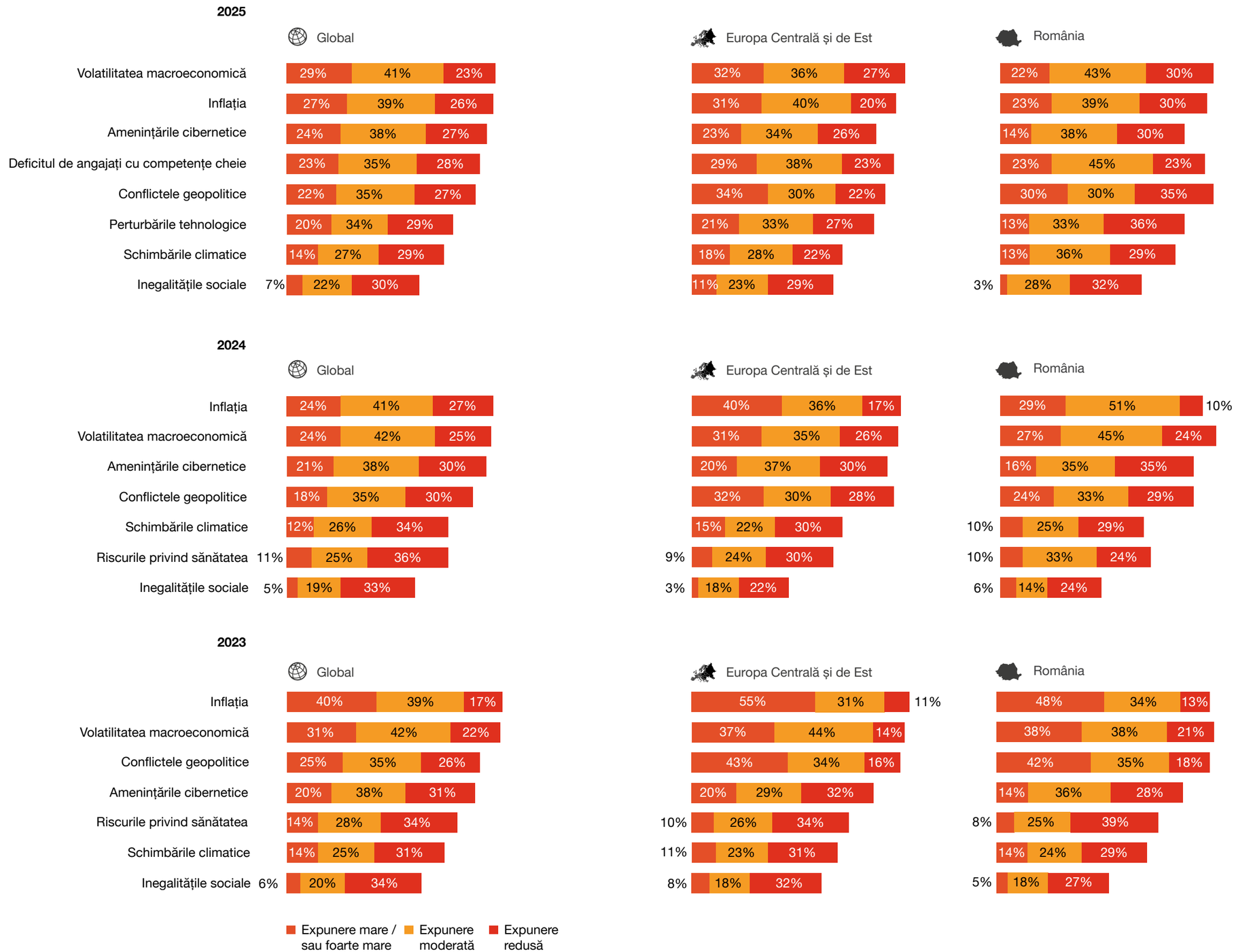
Însă, deloc surprinzător, anul acesta conflictul geopolitic este considerat cel mai important risc de către liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est (și din Orientul Mijlociu). Astfel, pe fondul evoluției războiului Rusiei din Ucraina, 34% dintre executivii din regiunea noastră menționează conflictele politice ca fiind amenințarea cu cea mai mare probabilitate să provoace pierderi financiare substanțiale.

Și pentru directorii generali din România conflictele geopolitice ajung anul acesta în fruntea listei de amenințări, 30% dintre aceștia considerând că organizațiile lor sunt foarte sau extrem de expuse la disputele privind resursele și comerțul, terorism și violență interstatală. Topul riscurilor percepute de liderii de afaceri din țara noastră este completat de inflație și lipsa forței de muncă calificate, ambele fiind menționate de 23% dintre respondenți ca factori de risc ce determină pierderi financiare semnificative, sigure sau foarte probabile. Într-o proporție apropiată, 22% dintre executivii din România consideră că organizațiile lor sunt foarte sau extrem de expuse la fluctuația indicatorilor macroeconomici. Într-adevăr, climatul economic și de afaceri din 2025 va fi influențat semnificativ de soluțiile pe care guvernul le va adopta pentru a reduce deficitul bugetar excesiv și a implementa o consolidare fiscală credibilă pentru a menține atractivitatea țării pentru investitori.

Perturbările tehnologice (inclusiv inovațiile în Inteligența Artificială) completează lista pericolelor majore care pot afecta dezvoltarea companiilor, în opinia liderilor de organizații. Similar cu ultimii doi ani, riscurile cu privire la schimbările climatice (fizice, de reglementare, juridice, tehnologice și de reputație) și aspectele legate de inegalitățile sociale îi preocupă într-o măsură mai mică pe liderii de afaceri.

Circa două treimi dintre directorii generali din România declară că organizațiile lor sunt moderat, foarte sau extrem de vulnerabile la disponibilitatea limitată a resurselor umane cu competențe esențiale (inclusiv impactul îmbătrânirii forței de muncă) și la volatilitatea macroeconomică

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



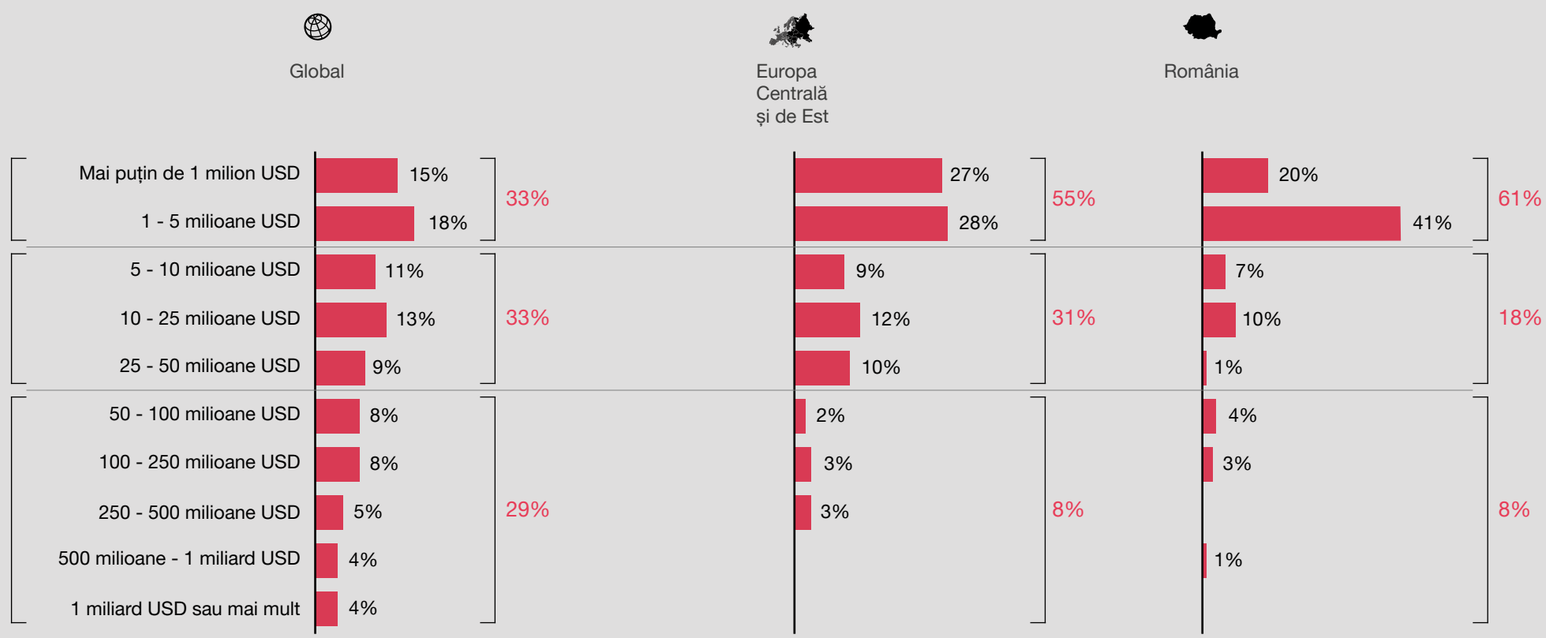
Volumul investițiilor

61% dintre directorii generali din România afirmă că planifică pentru următoarele 12 luni cheltuieli totale de capital de până la 5 milioane de dolari americani. În Europa Centrală și de Est, 55% dintre liderii de organizații planifică investiții până la acest prag valoric.

În schimb, 29% dintre directorii generali la nivel global au în vedere cheltuieli de capital de peste 50 milioane dolari. Doar 8% dintre liderii de organizații din Europa Centrală și de Est și din România planifică investiții de asemenea anvergură.

67% dintre directorii generali din România și Europa Centrală și de Est au în plan cheltuieli de capital de peste 1 milion de dolari americani pentru următorul an

Care sunt cheltuielile totale de capital planificate de compania dumneavoastră (în dolari americani) pentru următoarele 12 luni?



Investițiile internaționale

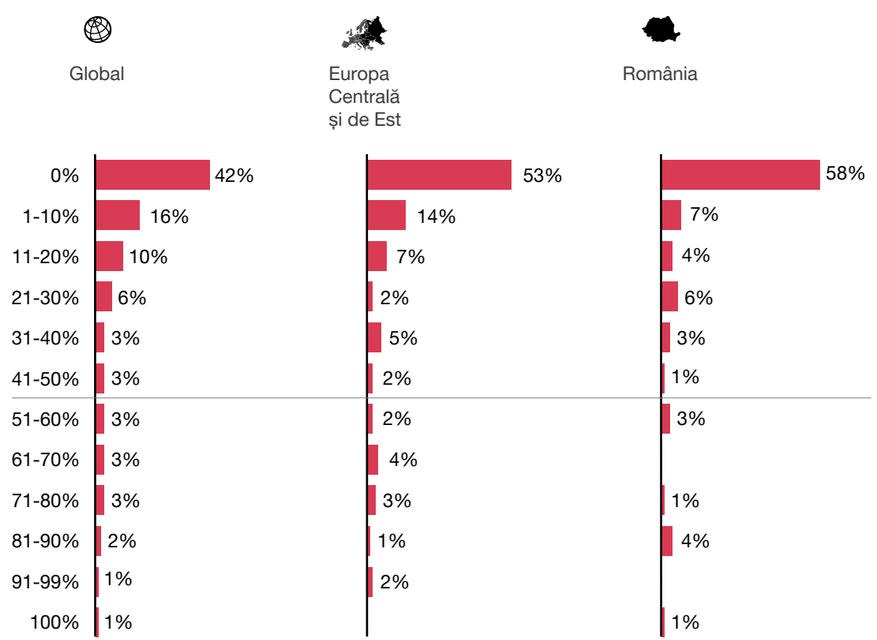
Apetitul pentru dezvoltarea operațiunilor internaționale ale directorilor generali din România pare mai mic în comparație cu omologii lor la nivel global și regional. Aproape șase din zece (58%) dintre liderii de organizații din țara noastră declară că nu au în plan să aloce buget pentru operațiunile internaționale. Procentul este superior celui înregistrat în Europa Centrală și de Est și semnificativ mai mare față de media globală (42%).

De cealaltă parte, doar 17% dintre directorii generali din România planifică să aloce în următoarele 12 luni până la 30% dintre cheltuielile totale de capital pentru operațiunile din afara țării / teritoriului în care se află sediul central al companiei. Prin comparație, 23% dintre omologii lor din Europa Centrală și de Est intenționează să aloce operațiunilor internaționale până la 30% din cheltuielile totale de capital planificate pentru următorul an. Procentul directorilor generali la nivel global care împărtășesc aceasta opinie este încă și mai mare, și anume 32%.

Peste jumătate (52%) dintre directorii generali la nivel global declară că vor aloca o parte din cheltuielile totale de capital pentru dezvoltarea operațiunilor internaționale. Procentul este superior celui înregistrat în Europa Centrală și de Est (42%) și semnificativ mai mare decât în țara noastră, unde doar 30% dintre directorii generali au in vedere astfel de investiții.

30% dintre directorii generali din România afirmă că o parte din cheltuielile totale de capital vor fi alocate pentru dezvoltarea operațiunilor din afara țării

Ce procent din cheltuielile totale de capital planificate de compania dumneavoastră pentru următoarele 12 luni intenționați să alocați operațiunilor internaționale?



Evoluția numărului de angajați

Directorii generali rămân încrezători și în ceea ce privește planurile de angajare și perspectivele de creștere a numărului de salariați din companiile lor.

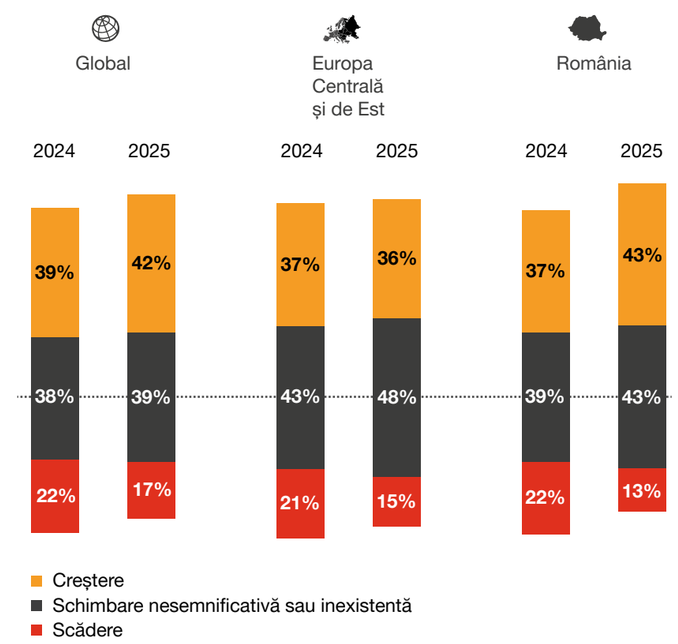
La nivel global, 42% dintre liderii de afaceri se așteaptă să majoreze numărul de angajați în următoarele 12 luni, procent ușor mai mare decât în ediția anterioară a studiului (39%).

Directorii de companii din România se dovedesc anul acesta mai optimiști decât omologii la nivel global și regional atunci când sunt întrebați despre evoluția efectivului de angajați din organizațiile lor în următoarele 12 luni. Astfel, 43% dintre executivii din țara noastră prognozează o majorare numerică a forței de muncă în următoarele 12 luni. Procentul este mai mare decât în precedenta ediția a studiului, când 37% dintre respondenți mizau pe creșterea efectivului de salariați al organizațiilor pe care le conduc.

La polul opus, doar 13% dintre liderii de afaceri din România planifică o scădere a numărului de angajați, procent mai mic decât în ediția precedentă a studiului și ușor sub cele înregistrate la nivel global și regional.

Ponderea directorilor generali din România care au în vedere creșterea numerică a resursei umane este de peste trei ori mai mare decât a celor care se gândesc să reducă numărul de angajați

În ce măsură compania dumneavoastră va înregistra o creștere sau o scădere a numărului de angajați în următoarele 12 luni?



2. Reinventarea continuă

Dinu Bumbăcea
Lider Servicii de Consultanță în Afaceri și Management
PwC România

Ritmul reinventării este lent, pentru că nu toate organizațiile sunt suficient de motivate pentru a impulsiona cu adevărat reinventarea, în lipsa unui imbold suplimentar. În plus, barierele în calea acestui demers sunt numeroase, incluzând calitatea procesului decizional, nivelurile scăzute de realocare dinamică a resurselor între unitățile de business de la un an la altul, precum și discrepanța dintre durata relativ scurtă a mandatului directorilor generali și forțele puternice pe termen lung în acțiune. Subiectul necesită atenția imediată și acțiunea strategică a liderilor de organizații, care trebuie să echilibreze nevoile și prioritățile pe termen scurt cu obiectivele pe termen lung pentru a asigura viabilitatea și succesul companiilor pe care le conduc. Identificarea acțiunilor strategice care vor permite companiilor să prospere chiar și în condițiile schimbării rapide a contextului de afaceri rămâne esențială pentru succesul organizațiilor.

Drumul către intensificarea reinventării ar trebui să înceapă de la clienți, indiferent dacă este vorba de persoane fizice sau de alte organizații. Eforturile susținute din partea companiilor de a se concentra pe nevoile nesatisfăcute ale consumatorilor, pe problemele semnalate de aceștia, precum și pe orice aspect care îmbunătățește experiența clienților, pot cataliza inovația. Pentru că aceste demersuri necesită adesea schimbări care duc organizația dincolo de zona sa de confort – de exemplu, implementarea unor modele diferite de preț, modalități noi de a ajunge pe piață sau alianțe care aduc valoare clienților într-un mod inovator.

De asemenea, companiile ar trebui să identifice factorii externi care pot crea rapid noi nevoi pentru clienți, cum ar fi ascensiunea Inteligenței Artificiale. În plus, este recomandat ca organizațiile să acorde atenție semnalelor care sugerează că industria lor (sau un sector adiacent) se pregătește pentru reinventare. Semnele distinctive care trebuie luate în considerare includ, de exemplu, apariția unor noi companii pe piață, o creștere a investițiilor de capital de risc sau o redistribuire rapidă a cotei de piață între competitorii existenți.

„Directorii generali sunt optimiști în privința perspectivelor pe termen scurt ale performanței companiilor pe care le conduc, însă sunt îngrijorați cu privire la viabilitatea pe termen lung a afacerilor. De asemenea, mediul de business și societatea în ansamblu sunt remodelate de mega-tendințe care se pot manifesta pe parcursul unui întreg deceniu, în timp ce mulți dintre executivi au un mandat cu o durată limitată, de maxim cinci ani.

Tensiunea dintre cele două orizonturi de timp este evidentă. Iar provocarea cu care se confruntă liderii de organizații este aceea de a conduce afacerile ca și cum ar fi în funcție pentru următorii zece ani, chiar dacă durata mandatului lor este, foarte probabil, mult mai scurtă. Însă pentru a asigura succesul acestui demers, consiliile de administrație trebuie să încurajeze, să sprijine și să motiveze echipa de conducere să adopte o perspectivă strategică pe termen lung ca răspuns la presiunea și imperativul reinventării. Acest aspect al politicii de guvernanță corporativă, deși nu este nou, capătă o importanță majoră în acest context.

Din fericire, putem aprecia că, chiar dacă se așteaptă să mai rămână în rolul lor pentru doi-trei ani, mulți lideri de organizații evită capcana duratei mandatului și acționează decisiv pentru a reinventa modelul de afaceri pe termen lung și a valorifica oportunitățile pentru crearea de valoare oferite, de exemplu, de tehnologie și Inteligența Artificială.”

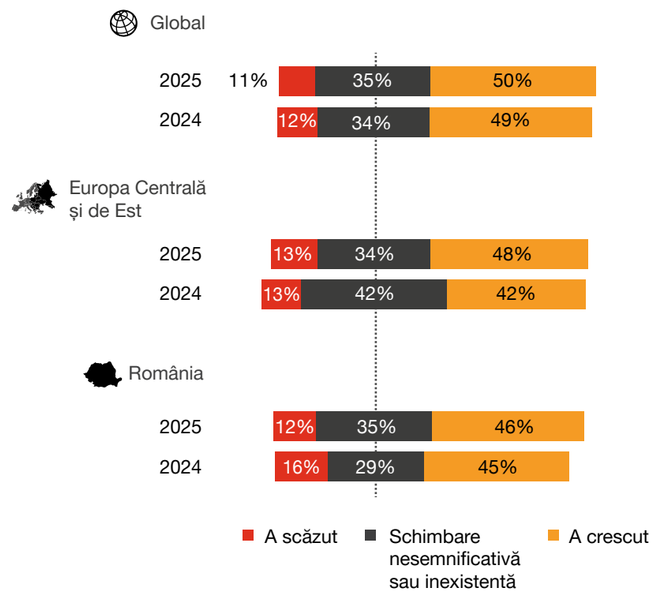
Evoluția cotei de piață

Aproape jumătate dintre directorii generali consideră că, în ultimii cinci ani, cota de piață a companiilor pe care le conduc s-a majorat. Procentul este în ușoară creștere față de ediția precedentă a studiului.

Însă cealaltă jumătate a liderilor de organizații evaluează că, față de acum cinci ani, cota de piață a rămas relativ neschimbată sau chiar a scăzut.

46% dintre directorii generali din România sunt de părere că, în ultimii cinci ani, a crescut cota de piață a organizațiilor pe care le conduc

Cum a evoluat cota de piață a companiei dumneavoastră în ultimii cinci ani?



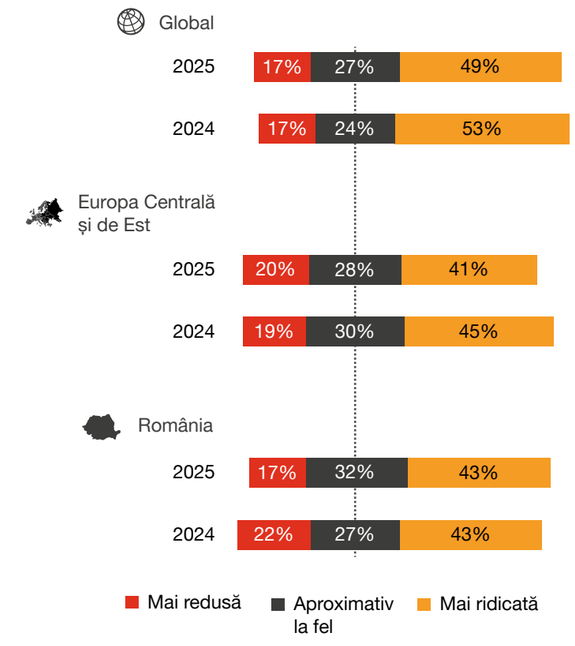
Performanța în cadrul industriei

Peste doi din cinci (43%) dintre directorii de companii din România consideră că profitabilitatea companiilor pe care le conduc este mai mare decât media din industria în care activează. Procentul este ușor mai mare decât cel înregistrat în Europa Centrală și de Est, însă rămâne sub media globală (49%).

Însă pe de altă parte, aproape jumătate (49%) dintre respondenții din țara noastră declară că profitabilitatea companiilor este aproximativ egală sau chiar sub cea sectorială.

43% dintre liderii de organizații din România sunt de părere că profitabilitatea companiei lor se situează peste media sectorului

Pe parcursul celui mai recent an fiscal încheiat, cum se situează profitabilitatea companiei dumneavoastră cu media din industrie?



Așteptările în privința viabilității afacerii pe termen lung

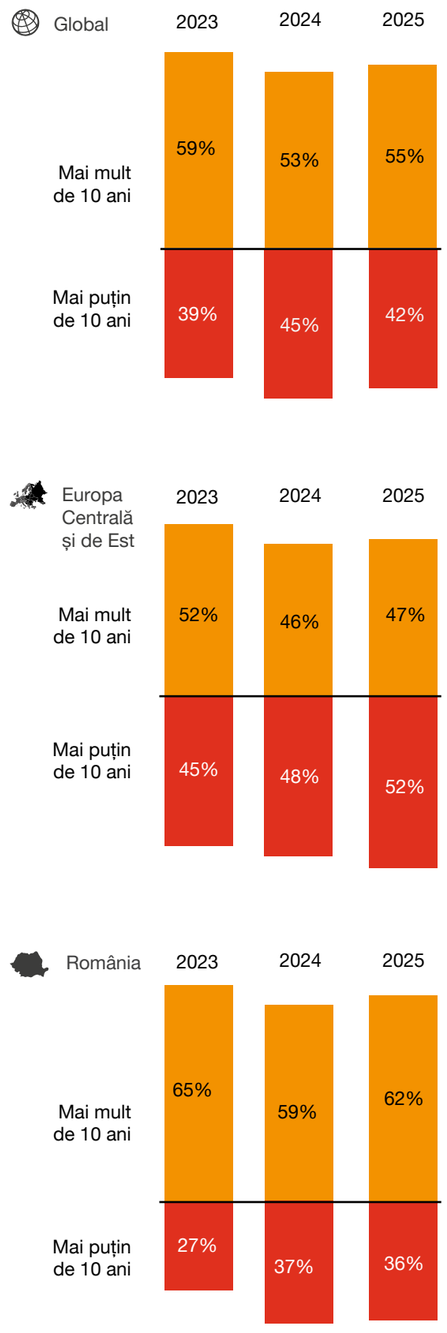
Deși optimismul directorilor generali la nivel global și din România în ceea ce privește viabilitatea organizațiilor pe termen lung este mai mare decât anul trecut, însă sub nivelul înregistrat în 2023, aceștia continuă să recunoască necesitatea de a-și reinventa modelele de afaceri.

Astfel, 62% dintre directorii generali din România consideră că afacerea pe care o conduc va fi viabilă din punct de vedere economic peste zece ani. La fel ca în edițiile anterioare, procentul este mai mare decât cel înregistrat la nivel global (55%) și semnificativ superior celui din Europa Centrală și de Est, unde sub jumătate (47%) dintre directorii de companii mizează pe viabilitatea afacerii lor peste un deceniu.

La polul opus, peste patru din zece (42%) dintre directorii generali la nivel global consideră că organizațiile lor nu vor mai fi viabile peste zece ani dacă vor urma traiectoria actuală de dezvoltare. 36% dintre omologii din România sunt de aceeași părere, afirmând că dacă vor funcționa în același mod, companiile lor nu vor supraviețui mai mult de un deceniu. La fel ca în urmă cu un an, ponderea liderilor de organizații din Europa Centrală și de Est care consideră că afacerile lor nu vor mai fi viabile peste zece ani dacă vor continua pe calea actuală este mai mare decât cea a executivilor din regiune care cred că modelul lor de afaceri va fi de actualitate și peste un deceniu.

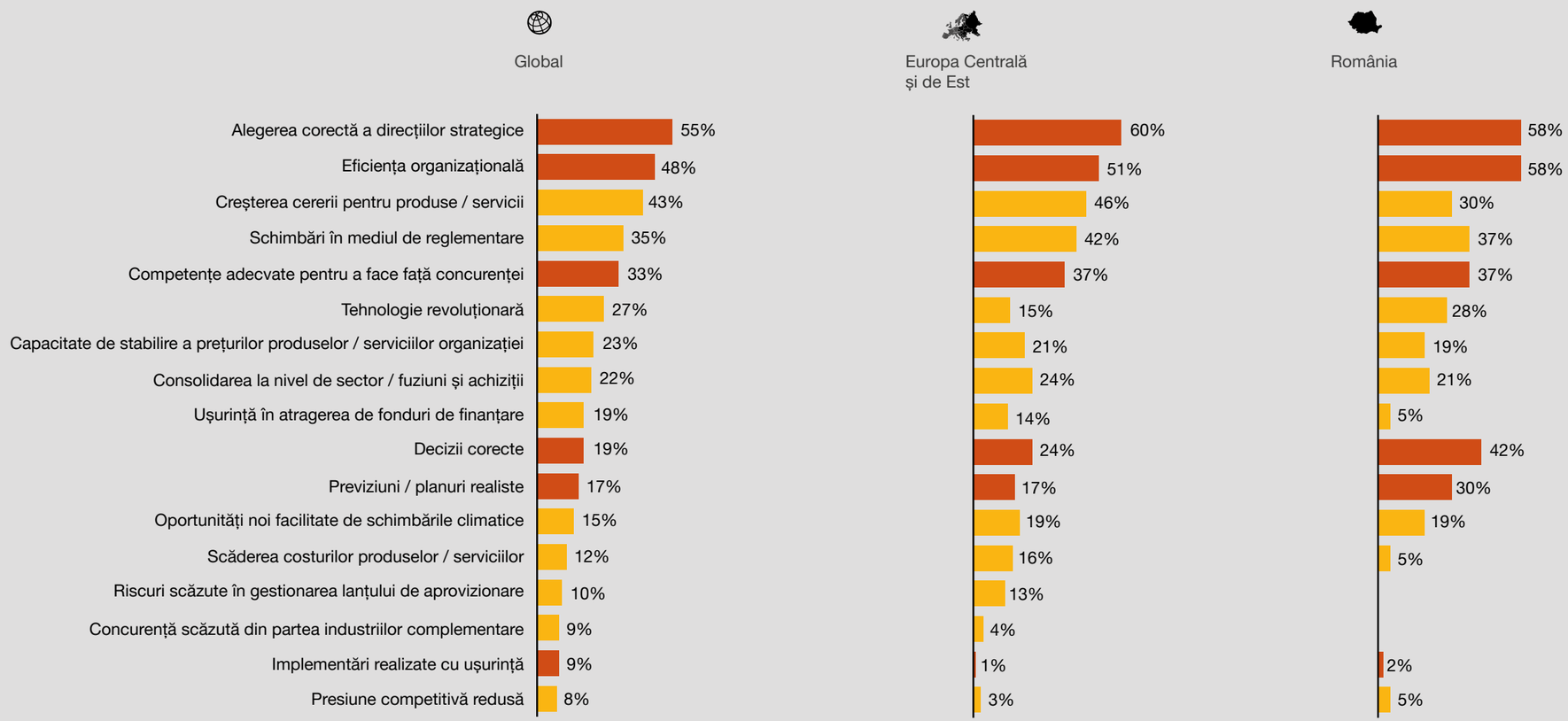
Peste o treime dintre directorii generali din România consideră că organizațiile lor nu vor mai fi viabile mai mult de zece ani dacă își continuă actualul parcurs

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?



Alegerea corectă a direcțiilor strategice și eficiența organizațională reprezintă cei mai importanți factori care vor contribui la succesul pe termen lung al afacerilor

Ce factori credeți că vor influența cel mai mult viabilitatea economică a organizației dumneavoastră?



Factorii care contribuie la viabilitatea pe termen lung a afacerii

Întrebați care sunt cei mai importanți cinci factori care vor influența viabilitatea economică pe termen lung a organizațiilor, directorii generali care mizează pe supraviețuirea afacerilor peste zece ani au indicat cu predilecție doi factori interni, și anume alegerea corectă a direcțiilor strategice și eficiența organizațională. Astfel, aproape șase din zece dintre directorii generali consideră deciziile strategice corecte ca fiind unul dintre cei mai importanți factori care contribuie la viabilitatea pe termen lung a afacerii lor.

În proporții egale, 58% dintre directorii generali din România indică atât deciziile strategice corecte, cât și eficiența organizațională ca fiind cei mai importanți factori. Podiumul este completat de alt factor intern, și anume deciziile („pariurile") corecte, menționat de 42% dintre respondenții din țara noastră – un procent semnificativ mai mare decât cel înregistrat la nivel regional (24%) și global (19%). Următorii factori care pot influența viabilitatea economică pe termen lung, în opinia directorilor generali din România, sunt schimbările în mediul de reglementare (factor extern) și competențele adecvate pentru a face față concurenței acerbe (factor intern) – menționați de 37% dintre directorii generali din țara noastră.

Pe locul al treilea, în opinia a 43% dintre directorii generali la nivel global și 46% dintre omologii din Europa Centrală și de Est, se află creșterea cererii pentru produse și servicii (factor extern). Acesta este menționat de doar 30% dintre directorii generali din țara noastră, la egalitate cu previziunile și planurile realiste (factor intern). Într-o proporție apropiată, 28% dintre directorii de companii din România menționează tehnologia revoluționară ca factor (extern) de influență a viabilității pe termen lung, procent în linie cu omologii la nivel global (27%), însă superior celui înregistrat în Europa Centrală și de Est (15%).

Realocarea resurselor de la un an la altul între diferitele unități de business

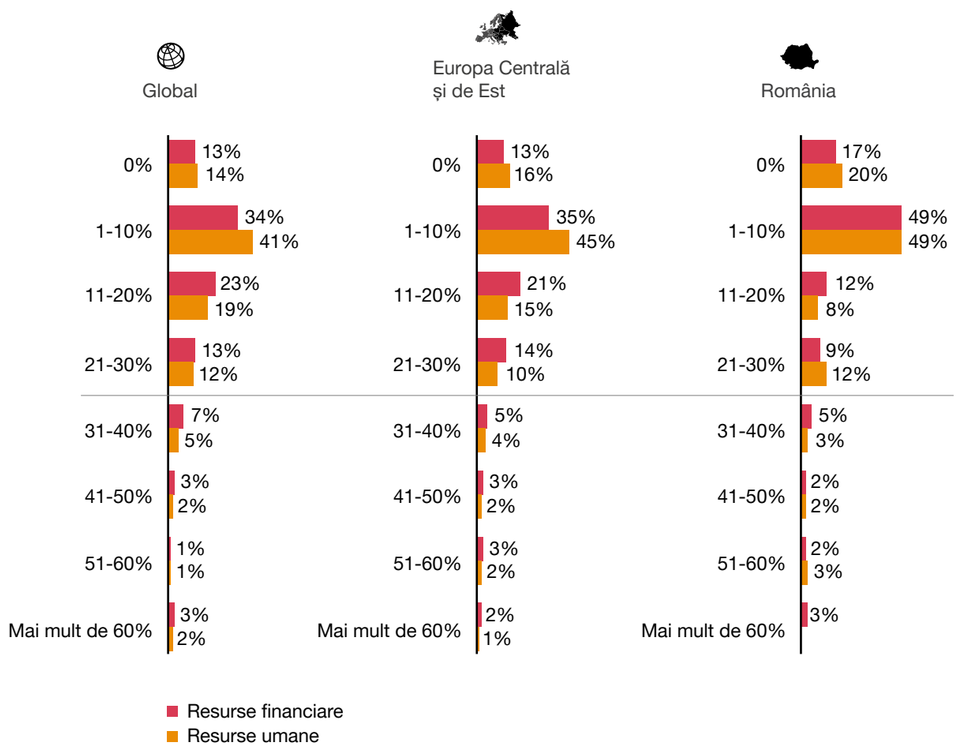
Alocarea dinamică a resurselor între diferitele procese și activități rămâne una dintre modalitățile avute în vedere de către directorii generali în demersul de reinventare a afacerilor. De exemplu, realocarea de resurse de la proiecte cu prioritate scăzută poate ajuta companiile sa-și construiască noi unități de business, mai profitabile, sau să dezvolte afaceri noi, distincte.

Totuși, majoritatea companiilor nu au agilitatea necesară pentru a muta investițiile financiare și personalul între diferitele proiecte și unități de afaceri. Astfel, la nivel global aproximativ jumătate dintre organizații realocă nu mai mult de 10% din resursele financiare și umane între diferitele unități de business. Iar peste două treimi dintre directorii generali la nivel global afirmă că realocă mai puțin de 20% din resurse, o constatare similară cu cea din sondajul de anul trecut.

În România, aproape jumătate (49%) dintre directorii generali consideră că au realocat între 1-10% din resursele financiare și umane între diferitele unități de business ale organizațiilor pe care le conduc.

Aproximativ două treimi dintre directorii generali din România realocă cel mult 10% din resursele financiare și umane de la un an la altul

Ce proporție din resursele financiare și umane ale companiei dumneavoastră a fost realocată de către dumneavoastră și echipa de management între diferitele unități de business, de la ultimul exercițiu financiar la exercițiul financiar curent?



Doar o treime dintre directorii de companii din țara noastră susțin că au realocat mai mult de 10% din resursele financiare între diferitele unități de afaceri. Procentul este semnificativ mai mic decât cel înregistrat la nivel regional (48%) și global (50%).

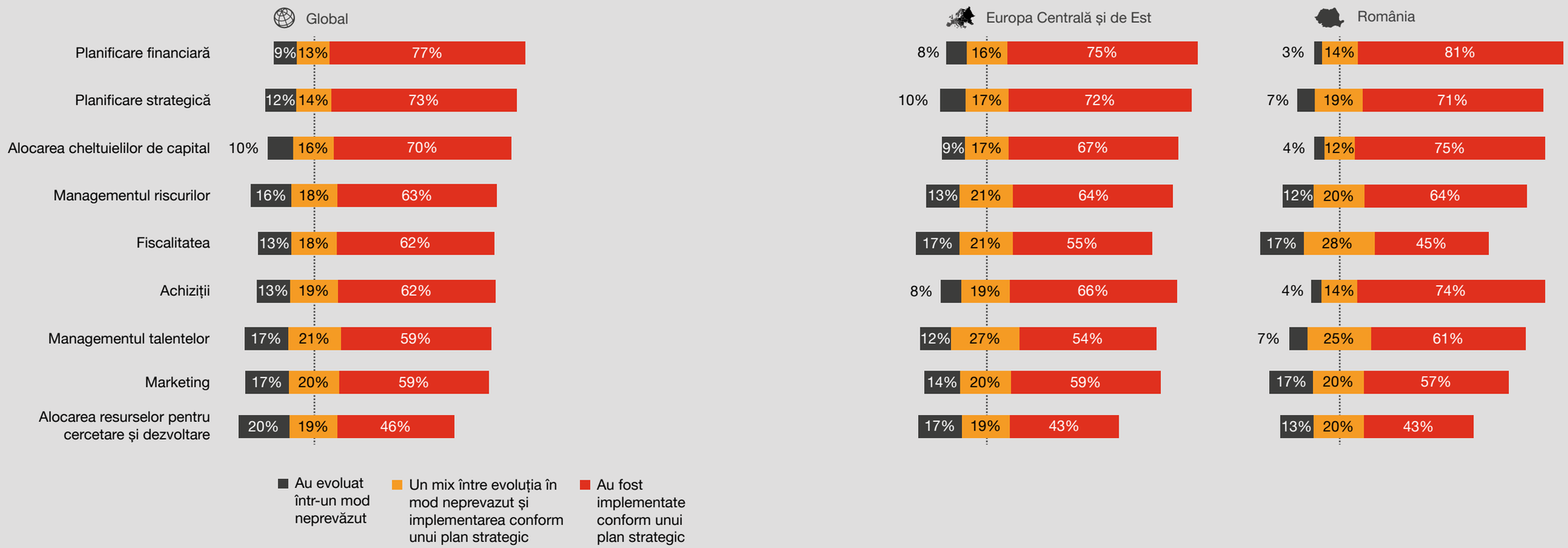
Într-o proporție apropiată, 28% dintre respondenții din România au indicat niveluri de realocare a resurselor umane de peste 10%. Din nou, procentul este mai mic decât cel înregistrat la nivel regional (34%) și global (41%).

Peste trei sferturi dintre executivii din România declară că procentul de realocare a resurselor nu a fost mai ridicat de 20%. Iar aproape nouă din zece dintre directorii generali din țara noastră afirmă că realocă cel mult 30% din resursele financiare și umane.

Liderii de organizații au uneori tendința de a aloca resursele în mod egal între opțiunile disponibile. O alternativă ar putea fi să analizeze investițiile în mod strategic, prin revizuirea proiectelor de către grupuri mici de părți interesate, care au un grad ridicat de independență, și clasificarea acestor proiecte la nivelul întregii companii în funcție de profitabilitate sau rentabilitatea capitalului investit.

Peste opt din zece dintre executivii din țara noastră declară că modificările aduse în privința bugetării și planificării financiare au fost implementate conform unui plan strategic

După preluarea funcției de director general, schimbările proceselor esențiale din compania dumneavoastră au fost neprevăzute sau au fost implementate conform unui plan strategic?



Schimbarea proceselor esențiale pentru afacere

După preluarea funcției de director general, schimbările proceselor esențiale din companii au fost, în majoritatea cazurilor, rezultatul implementării unui plan strategic și mai puțin o evoluție neprevăzută a lucrurilor.

Astfel, 81% dintre directorii generali din România declară că schimbările pe care le-au efectuat în privința bugetării și planificării financiare au fost implementate conform unui plan strategic. Procentul este ușor mai mare decât cel înregistrat în Europa Centrală și de Est (75%) și la nivel global (77%). În mod similar, în cazul schimbărilor implementate în ceea ce privește alocarea cheltuielilor de capital, procesul de achiziții și planificarea strategică, peste 70% dintre directorii generali din România susțin că ele sunt rezultatul unui plan strategic.

Lucrurile stau diferit când vine vorba de fiscalitate și alocarea resurselor pentru cercetare și dezvoltare. Astfel, doar 45% dintre directorii generali din România consideră că schimbările pe care le-au adus în privința taxelor plătite sunt rezultatul unui plan strategic. Procentul este semnificativ mai mic decât cel înregistrat în Europa Centrală și de Est (55%) și la nivel global (62%). Pe de altă parte, 28% dintre liderii de organizații din țara noastră susțin ca acestea au reprezentat un mix între evoluția în mod neprevăzut și implementarea conform unei strategii. Iar 17% dintre respondenții din România sunt de părere că aceste schimbări în privința fiscalității au evoluat în mod neprevăzut. Similar, schimbările în ceea ce privește alocarea resurselor pentru cercetare și dezvoltare au fost implementate conform unui plan strategic, în opinia a doar 43% dintre directorii de companii din România - în linie cu media regională (43%) și globală (46%).

Veniturile din afaceri noi

Ritmul reinventării este deocamdată unul lent. Un indicator în acest sens este ponderea veniturilor pe care companiile le obțin din afacerile noi, distincte, care arată viteza cu care organizațiile se extind dincolo de activitățile de bază.

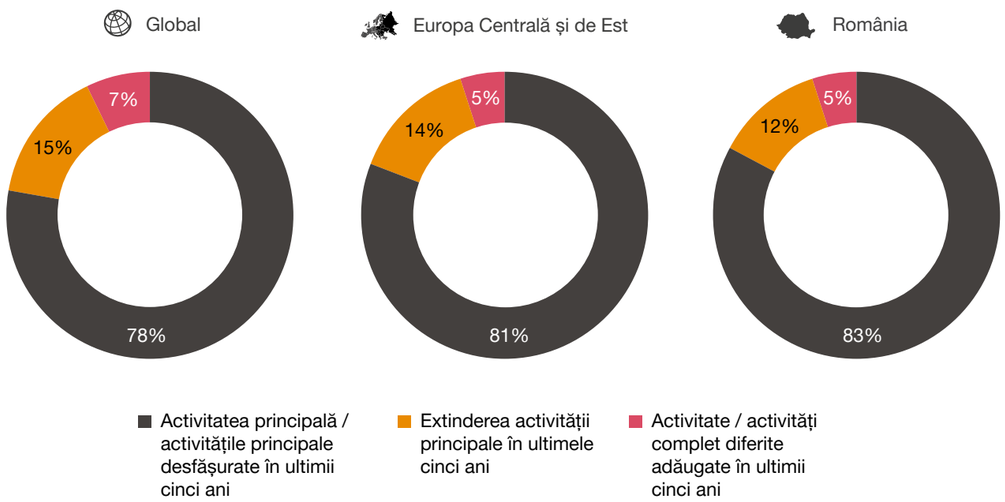
La nivel global, în medie doar 7% din veniturile din ultimii cinci ani provin din afaceri fundamental diferite, pe care companiile le-au adăugat în această perioadă. Activitățile complet noi, inițiate în ultimii cinci ani, aduc în medie doar 5% din venituri, atât pentru afacerile din România cât și pentru cele din regiune.

În schimb, în medie, 83% din veniturile companiilor din România provin din activitățile principale, de bază. Procentul este ușor peste media înregistrată în Europa Centrală și de Est (81%) și la nivel global (78%).

Extinderea activității principale (de exemplu, noi locații sau noi linii de produse) aduce companiilor din România, în medie, 12% din veniturile ultimilor cinci ani. Media regională și cea globală sunt ușor mai ridicate (14% și respectiv 15%).

În medie, doar 5% din veniturile companiilor din România și din Europa Centrală și de Est au ca sursă afaceri noi, inițiate în ultimii cinci ani

Ce procent din venitul companiei dumneavoastră din ultimii cinci ani a fost obținut din fiecare dintre următoarele surse?



Demersuri de reinventare

Adaptarea organizațiilor la cerințele mediului de afaceri rămâne o prioritate pe agenda directorilor generali. Aceștia sunt dispuși să ia în considerare multiple acțiuni de reinventare și să utilizeze o gamă largă de tehnici pentru a asigura calitatea deciziilor strategice.

69% dintre directorii generali din România afirmă că, într-o măsură moderată, mare sau foarte mare, companiile lor au dezvoltat, în ultimii cinci ani, produse sau servicii inovatoare (inclusiv prin digitalizarea celor analogice). De aceeași părere sunt 72% dintre omologii la nivel global și regional.

Aproape trei sferturi (74%) dintre liderii de afaceri din țara noastră susțin că, într-o măsură moderată, mare sau foarte mare, au accesat în ultimii cinci ani segmente noi de clienți (de exemplu, vânzând unor companii din industrii noi sau unor consumatori din piețe neexplorate). Orientarea către noi grupuri de clienți s-a aflat în vizorul a 71% dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est și a 67% dintre omologii la nivel global.

În schimb, mai puține companii au întreprins acțiuni pentru reinventarea modelul de afaceri care implică, în general, un grad mai mare de complexitate – cum ar fi deschiderea de noi canale de comercializare, implementarea unor modele noi de prețuri sau colaborarea cu alte organizații pentru a crea noi ecosisteme. De exemplu, alianțele și parteneriatele pot fi surse importante de învățare, dar și de venituri.

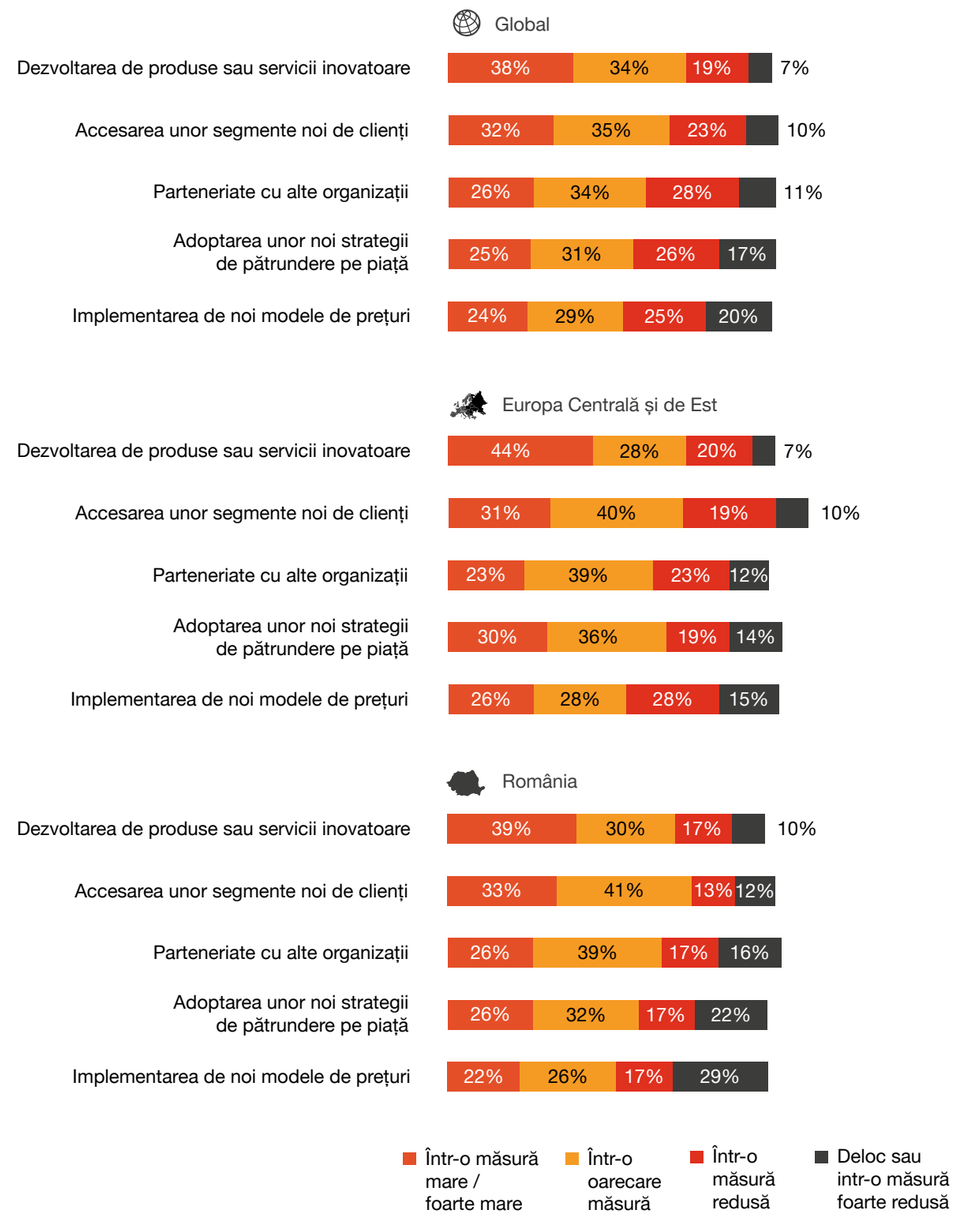
Circa două treimi (65%) dintre executivii din România consideră că, într-o măsură moderată, mare sau foarte mare, companiile lor au semnat parteneriate cu alte organizații (de exemplu, alte companii, universități) în ultimii cinci ani. Opinia lor este împărtășită de 62% dintre directorii de companii din Europa Centrală și de Est și de 60% dintre omologii la nivel global.

Aproximativ trei din cinci (58%) dintre directorii generali din România sunt de părere că, într-o măsură moderată, mare sau foarte mare, au adoptat noi strategii de pătrundere pe piață (de exemplu, vânzarea directă către consumatori mai degrabă decât prin intermediari). Acest demers este menționat de 66% dintre directorii de companii din Europa Centrală și de Est și de 56% dintre omologii la nivel global.

Aproape jumătate (48%) dintre liderii de organizații din țara noastră afirmă că, într-o măsură moderată, mare sau foarte mare, au implementat în ultimii cinci ani noi politici de prețuri (de exemplu, achiziția de produse sau servicii prin modele de abonament). În mod similar au procedat 54% dintre executivii din Europa Centrală și de Est și 53% dintre omologii la nivel global.

Acțiunile de reinventare cel mai frecvent întreprinse de companii se referă la inovarea în domeniul produselor și serviciilor și atragerea de noi categorii de clienți

În ce măsură a luat compania dumneavoastră următoarele măsuri în ultimii cinci ani?



Reconfigurarea pe termen lung a industriilor și a peisajului competitiv

Granițele dintre sectoare se estompează, sporind anxietatea și punând sub semnul întrebării viitorul organizațiilor tradiționale care nu sunt pregătite să se adapteze, mai ales în industriile în care digitalizarea sau decarbonizarea schimbă drastic peisajul competițional. Iar când vine vorba de explorarea dincolo de granițele sectoriale, agilitatea contează.

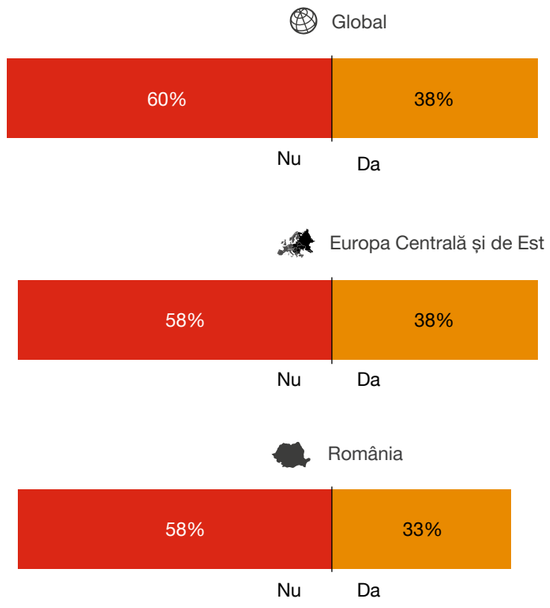
Aproape patru din zece (38%) dintre directorii generali la nivel global și din Europa Centrală și de Est spun că, în ultimii cinci ani, organizațiile lor au intrat pe piețe sau în industrii noi, în care nu erau prezente anterior. În România procentul acestora este mai mic, doar o treime dintre respondenți considerând că au pătruns pe alte piețe sau în industrii diferite.

La nivel global, printre sectoarele care atrag cei mai mulți competitori din alte industrii se numără serviciile de afaceri (cu noi competitori veniți din tehnologie, telecomunicații și media), serviciile de sănătate (cu noi competitori veniți din asigurări, tehnologie și telecomunicații) și bunurile de larg consum (cu noi competitori veniți din domeniile farmaceutic, bancar și media). De exemplu, companiile de telecomunicații încearcă să genereze venituri suplimentare oferind clienților o gamă de produse și servicii dincolo de conectivitate, companiile de asigurări de sănătate se extind în domeniul prestării de servicii medicale, băncile oferă consumatorilor diverse produse și servicii suplimentare pe bază de comision, iar giganții tehnologici pătrund în domeniul generării de energie nucleară.

Interacțiunile dintre Inteligența Artificială, schimbările climatice și alte mega-tendințe vor accelera procesul de reconfigurare a industriilor și vor crea noi domenii de creștere inter-sectoriale în deceniul următor. Pentru directorii generali, una dintre provocări este de a anticipa și înțelege ecosistemul în care companiile lor vor opera în viitor. Aceasta presupune să ia în considerare impactul mega-tendințelor, modul în care nevoile clienților vor evolua, cum se vor modifica sursele de valoare și ce roluri vor juca diferitele tipuri de organizații. Abilitatea de a naviga între industrii cu granițe volatile va deveni o nouă competență pe care echipele executive vor fi nevoite să o dezvolte, cu sprijin constant din partea consiliului de administrație.

O treime dintre directorii generali din România afirmă că, în ultimii cinci ani, organizațiile pe care le conduc au început să concureze în noi sectoare de activitate

În ultimii cinci ani a intrat compania dumneavoastră pe piețe sau în industrii noi în care nu era prezentă anterior?



Calitatea procesului decizional

În condițiile actuale de incertitudine pe multiple paliere, când intuiția, norocul și experiența nu mai sunt suficiente, echipele de management utilizează o gamă variată de tehnici pentru a asigura calitatea deciziilor strategice asumate. Acestea trebuie să fie bine informate, analizate în detaliu și documentate riguros, luate cu rapiditate și imparțialitate (mai ales atunci când emoțiile asociate unei anumite decizii sunt intense).

Cu toate acestea, mulți directori executivi recunosc că procesul de luare a deciziilor este uneori inconsecvent și că nu urmează în mod regulat întreaga suită de bune practici, esențiale în elaborarea strategiei de afaceri, riscând astfel să piardă oportunități.

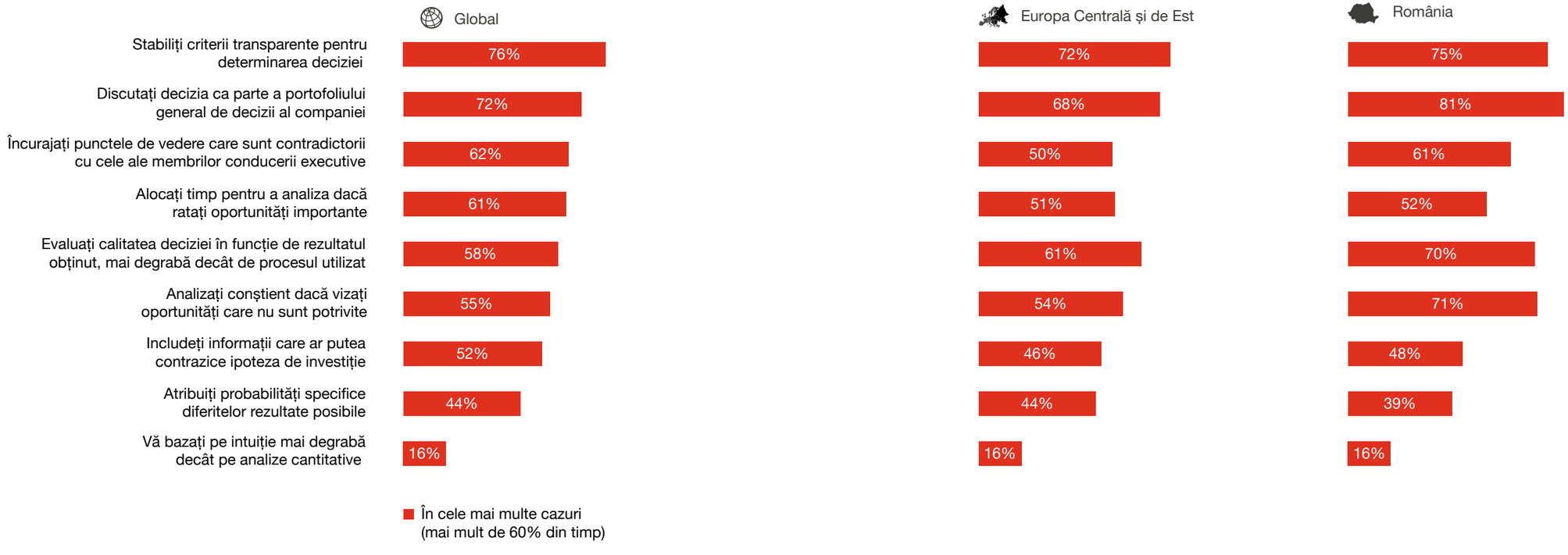
Aproximativ trei sferturi dintre directorii generali consideră că, în cele mai multe cazuri, stabilesc în avans criterii transparente care să stea la baza deciziilor importante, care implică angajarea unor resurse semnificative și care afectează profitabilitatea și creșterea pe termen lung.

Peste opt din zece (81%) dintre directorii de companii din România afirmă că, în mod frecvent, discută deciziile strategice în contextul mai amplu al unui portofoliu general de decizii al companiei. Procentul este superior celui înregistrat în Europa Centrală și de Est (68%) și la nivel global (72%).

De asemenea, 71% dintre liderii de afaceri din țara noastră analizează atent, în cea mai mare parte a timpului, dacă urmăresc / vizează oportunități care nu sunt potrivite. Procentul este mai mare decât cel din regiune (54%) și decât media globală (55%).

În cele mai multe cazuri, peste trei sferturi dintre directorii generali din România discută deciziile strategice ca parte a portofoliului general de decizii al companiei și, de asemenea, stabilesc criterii transparente pentru determinarea deciziei

Atunci când luați decizii strategice, cât de frecvent întreprindeți următoarele măsuri?



Într-o proporție apropiată, 70% dintre respondenții din țara noastră sunt de părere că, în majoritatea cazurilor, determină calitatea deciziei în funcție de rezultatul obținut, mai degrabă decât de procesul utilizat. De aceeași părere sunt și 61% dintre omologii din Europa Centrală și de Est și 58% dintre executivii la nivel global, care evaluează de obicei deciziile strategice pe baza rezultatelor, nu a calității demersului. Într-adevăr, este bine cunoscut faptul că directorii generali sunt orientați puternic către rezultate. Problema apare atunci când aceste rezultatele sunt determinate de factori care sunt dincolo de controlul celor care iau deciziile. Și atunci singurul aspect care poate fi controlat de echipa de management este tocmai calitatea procesului de luare a deciziilor.

În cadrul demersului decizional strategic, 61% dintre liderii de companii din România consideră că, de cele mai multe ori, încurajează opiniile care sunt contradictorii cu cele ale membrilor conducerii executive. Părerea lor este împărtășită de jumătate dintre directorii generali din regiune și de 62% dintre omologii la nivel global, care declară că, în majoritatea timpului, consultă în mod deliberat punctele de vedere alternative.

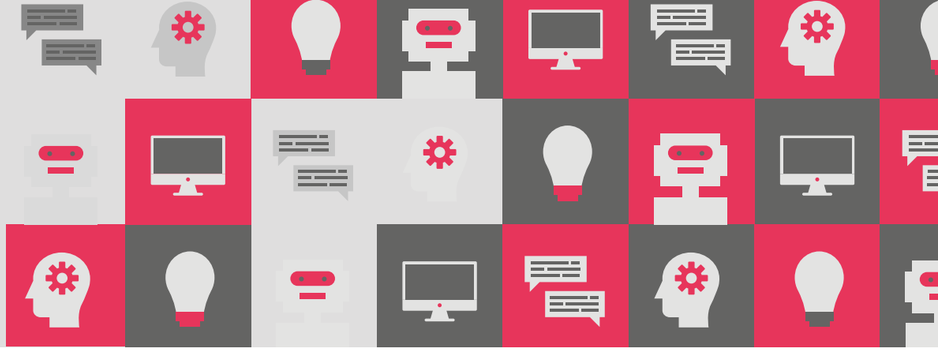
Atunci când iau decizii strategice, peste jumătate (52%) dintre directorii generali din România afirmă că, în cele mai multe situații, alocă timp pentru a analiza dacă ratează oportunități importante. Procentul, apropiat de cel al omologilor din regiune (51%), este însă mai mic decât media globală (61%).

Aproximativ jumătate dintre executivi declară că, în cadrul procesului decizional strategic, în cele mai multe dintre cazuri, caută și includ în mod intenționat informații care ar putea contrazice ipoteza de investiție.

Iar 44% dintre liderii de organizații la nivel global și regional susțin că, în mod frecvent, atribuie probabilități specifice diferitelor rezultate posibile. În România, procentul este ușor mai mic (39%).

Pe de altă parte, doar 16% dintre respondenți afirmă că, în cea mai mare parte a timpului, își bazează deciziile mai des pe intuiție decât pe analizele cantitative, atunci când iau decizii strategice.

Sergiu Manea
CEO
Banca Comercială Română



Economia globală trece printr-o perioadă de reconfigurare, accelerată de creșterea tranzacționalismului, care tratează economia și relațiile internaționale ca pe un joc de sumă zero. Vedem că fragmentarea lanțurilor comerciale, politicile protecționiste și accelerarea tehnologiilor disruptive schimbă regulile jocului. Însă, mai departe de provocări, aceste momente duc la apariția unor noi lideri economici și reprezintă o oportunitate pentru România de a crea valoare, de a reconstrui lanțuri industriale și avantaj competitiv internațional.

Într-o astfel de perioadă, BCR adoptă o strategie proactivă, susținând antreprenorii să navigheze volatilitatea pieței, să-și adapteze modelele operaționale și să-și crească afacerile. În același timp, continuăm să ne concentrăm pe tot ce înseamnă sprijinirea incluziunii financiare, prin investiții strategice în transformare digitală și educație financiară, pe consolidarea securității economice și modul în care contribuim la integrarea mai profundă a României în ecosistemul european.

Pentru BCR, aceste momente de schimbare sunt despre inițiativă și traducerea oportunităților emergente în planuri de acțiune. Spre exemplu, pe fondul reconfigurării lanțurilor de producție, România poate atrage investiții industriale strategice, devenind prima opțiune pentru relocarea capacităților de producție mai aproape de piețele europene. În același timp, sectorul energetic oferă oportunități semnificative, prin resursele offshore din Marea Neagră, prin investițiile în infrastructură energetică și integrarea în rețelele europene, ca hub de diversitate climatică și energetică.

Un alt domeniu critic este securitatea și tehnologia. Pe măsură ce Europa își redefinește industria de apărare, România poate deveni un centru strategic pentru securitate și inovare tehnologică, susținând dezvoltarea de soluții bazate pe AI, big data și securitate cibernetică. Iar aici avem nevoie să ținem cont că tehnologiile care schimbă conflictele și geopolitica sunt și cele care își găsesc rapid aplicabilitate în sectorul comercial.

Prin toate acestea, susținem antreprenorii să vadă oportunitățile, să anticipeze schimbările și să-și adapteze afacerile noilor realități. Transferăm know-how-ul nostru pentru a-i ajuta să dezvolte modele flexibile de business, ancorate în diversificare și scenarii alternative, și le punem la dispoziție o suită de instrumente care îi ajută să transforme datele în decizii și riscurile în avantaj competitiv. De asemenea, credem cu tărie că cea mai valoroasă investiție este în educație și că o economie sănătoasă nu este doar una bine capitalizată, ci una în care oamenii își înțeleg opțiunile și își planifică viitorul cu încredere, indiferent de ciclurile economice și de incertitudinile geopolitice. De aceea, ne mândrim cu faptul că, acum nouă ani, BCR a fost prima bancă din România care a lansat un program de educație financiară – Școala de Bani, într-un moment în care nu era în trending să vorbim despre bani, investiții și economisire. Am construit cel mai amplu program de educație financiară din România și am ajuns la mai mult de 1,8 milioane de oameni care au învățat să își gestioneze resursele financiare și să își planifice viitorul, prin cursurile Școala de Bani și prin sesiunile de coaching financiar din unitățile BCR.

Pentru noi, optimismul vine din impact. Într-o lume în continuă schimbare, ceea ce ne diferențiază nu este doar ce facem, ci modul în care o facem. De aceea, în BCR, am plasat crearea de valoare și impact în centrul tuturor acțiunilor noastre și vom continua să construim modelul nostru de banking, bazat pe expertiză, educație financiară, integritate și viziune pe termen lung.

În același timp, optimismul vine din dinamismul mediului de afaceri românesc și din capacitatea antreprenorilor de a transforma oportunitățile în creștere sustenabilă. În 2024, investițiile realizate de antreprenorii români în achiziții regionale au atins 577 milioane de euro, de trei ori mai mult decât în 2023. Această expansiune arată o maturizare a pieței locale, un apetit pentru creștere și o nouă mentalitate strategică, axată pe inovare și internaționalizare.

De altfel, România are toate premisele pentru a deveni un hub strategic al Europei. Avem 14% din populația Europei Centrale și de Est (incluzând țările baltice, Ucraina și Republica Moldova) și suntem a doua cea mai mare economie din regiune, după ce am depășit Ungaria și Cehia. Ne bucurăm de o poziționare strategică, de competențe pe zona de digitalizare și inovare, dar și de resurse economice – în special cele peste 80 miliarde de euro din programele de finanțare prin fonduri europene, care sunt șansa României de a face investiții în dezvoltarea infrastructurii și crearea unui ecosistem industrial modern. Toate acestea ne motivează și ne întăresc convingerea că România este, poate și trebuie să evolueze ca economie de referință în Europa.

Strategia de achiziții – trecut și viitor

Față de ediția precedentă a studiului, scade proporția directorilor generali care afirmă că organizațiile lor au realizat o achiziție majoră în ultimii trei ani.

Astfel, 28% dintre directorii generali din România (în scădere de la 35% în urmă cu un an) afirmă că organizațiile pe care le conduc au făcut cel puțin o achiziție majoră în ultimii trei ani, procent mai mare decât cel înregistrat la nivel global (26%, în scădere de la 35% în ediția anterioară a studiului) și regional (22%, de la 27% cu un an în urmă).

În mod similar, față de ediția precedentă a studiului, scade ponderea directorilor de companii care au în vedere achiziții în următorii trei ani. Totuși, peste jumătate (55%) dintre directorii generali la nivel global anticipează cel puțin o achiziție, în scădere de la 60% în urmă cu un an.

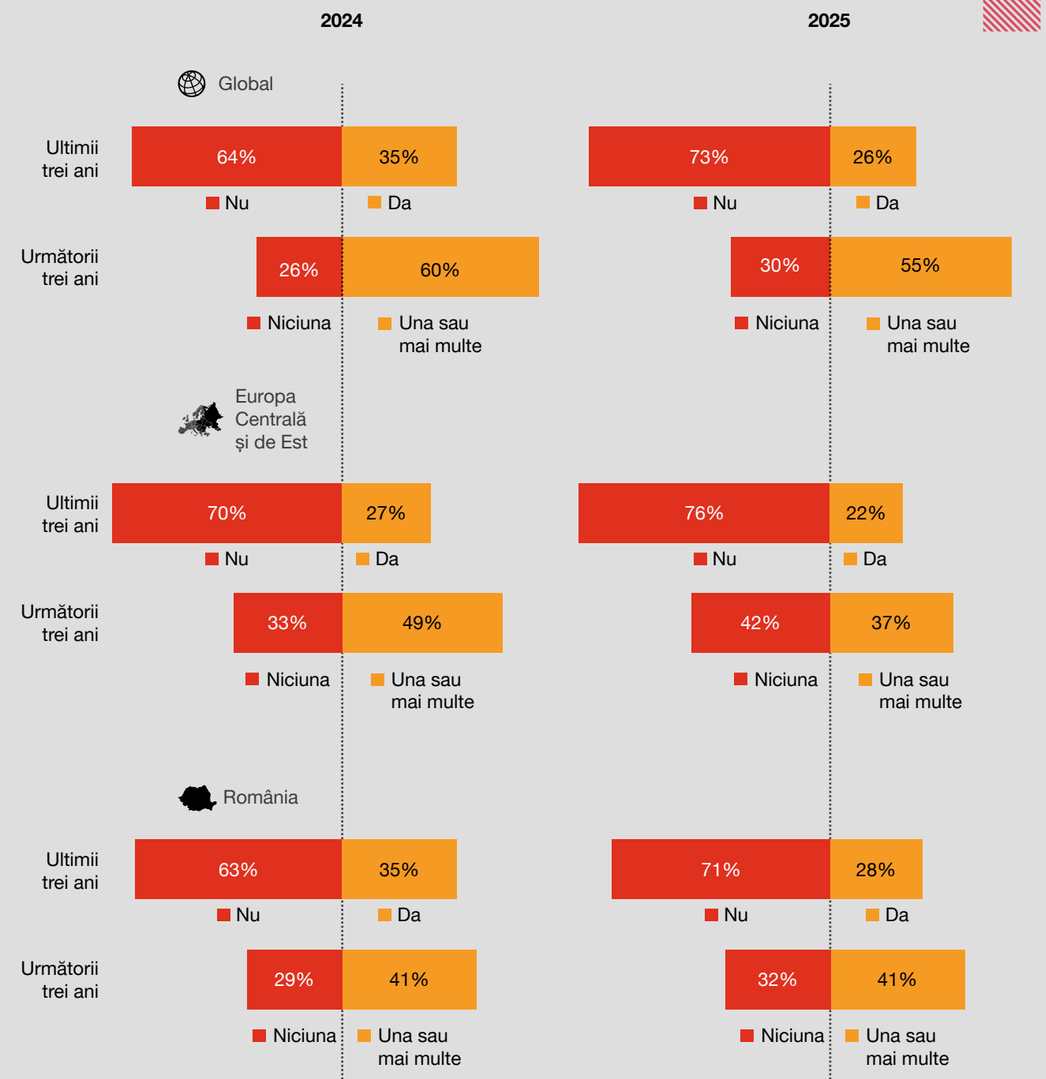
Comparativ cu omologii la nivel global, procentul executivilor din regiune și din țara noastră care planifică o achiziție se menține la un nivel mai redus. Astfel, 37% dintre directorii de companii din Europa Centrală și de Est au în vedere achiziții majore, față de 49% în ediția precedentă. Însă în România procentul executivilor care mizează pe achiziții se menține la nivelul din ediția anterioară, 41% dintre aceștia arătându-se interesați de creștere anorganică.

Similar cu ediția din 2024 a studiului, ponderea directorilor generali care afirmă că au realizat o achiziție în ultimii trei ani este semnificativ mai mică decât a celor care intenționează să facă o astfel de achiziție în următorii trei ani.

Peste patru din zece dintre directorii generali din România au în plan cel puțin o achiziție în 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?



3. Inteligența Artificială, catalizator al adaptării modelelor de afaceri

La doi ani după ce Inteligența Artificială (AI) a început să capteze atenția directoriilor generali, companiile din întreaga lume o adoptă la scară largă, iar primele rezultate ale utilizării acesteia sunt promițătoare. Liderii de organizații rămân, în general, optimiști cu privire la potențialul Inteligenței Artificiale, dar așteaptă rezultate mai solide.

Inteligența Artificială reprezintă atât o oportunitate, cât și o provocare semnificativă pentru afaceri și societate în ansamblu. Dezvoltarea rapidă a Inteligenței Artificiale, în special a celei generative (GenAI), promite să transforme radical industriile prin optimizarea proceselor, îmbunătățirea eficienței operaționale și crearea de noi modele de afaceri. Investițiile în AI au potențialul de a crește veniturile și profitabilitatea, dar adoptarea lor pe scară largă este încă frânată de lipsa de încredere și de preocupările legate de etică, transparență, securitate și impactul asupra forței de muncă.

Mihai Anița
Lider Servicii de Audit
PwC România

„Inteligența Artificială a devenit deja o mega-tendință care va transforma viitorul companiilor și va alimenta reinventarea în deceniul următor. AI automatizează procesele repetitive, reducând costurile. Interpretează și sintetizează cantități imense de date complexe, oferind informații și predicții valoroase pentru procesul de luare a deciziilor strategice. În plus, AI poate îmbunătăți experiența clienților prin personalizarea interacțiunii, recomandărilor și a serviciilor și oferirea rapidă de suport.

Vom fi martorii expansiunii și diversificării domeniilor de utilizare, pornind de la recunoașterea facială în aplicații de realitate augmentată și virtuală, managementul resurselor energetice, vehicule autonome, explorare spațială, și până la proceduri medicale asistate (investigații, diagnostic, tratament, intervenții), gestionarea dezastrelor naturale, educație personalizată și agricultură inteligentă.

În acest moment, implementarea Inteligenței Artificiale este o alegere strategică pentru afacerile care doresc să prospere în era tehnologiilor digitale, unde inovația este cheia succesului.”

Rezultatele tangibile ale implementării Inteligenței Artificiale

Circa jumătate dintre directorii generali sunt de părere că inteligența Artificială Generativă (GenAI) a contribuit în ultimele 12 luni la creșterea eficienței timpului de lucru, atât al liderilor de companii, cât și al angajaților.

Astfel, 56% dintre executivii la nivel global și 58% dintre omologii lor din România afirmă că Inteligența Artificială Generativă (care poate crea conținut nou bazându-se pe modele preexistente sau poate analiza și îmbunătăți date nestructurate, precum texte, imagini, sunete și comportamente) a condus, în ultimul an, la eficientizarea modului în care angajații își folosesc timpul.

Impactul după un an al implementării GenAI asupra utilizării timpului de lucru pare să fie mai mic decât așteptările exprimate de directorii generali la nivel global în ediția precedentă a studiului. Mai prudenți în predicții anul trecut în comparație cu omologii la nivel global, executivii din Europa Centrală și de Est și din România declară rezultate peste așteptări în ceea ce privește îmbunătățirea eficienței timpului lucrat. Astfel, aproximativ doi din cinci (41%) dintre liderii de organizații din țara noastră afirmau în urmă cu un an că GenAI va crește eficiența timpului angajaților în următoarele 12 luni.

Un alt efect pozitiv pe care GenAI le poate aduce afacerilor constă în creșterea profitabilității. Din nou, rezultatele sunt ușor sub așteptările de anul trecut ale executivilor la nivel global și din Europa Centrală și de Est. Astfel, în ediția anterioară a studiului, 46% dintre directorii generali la nivel global (și 38% în regiune) au declarat că se așteaptă la îmbunătățiri ale rentabilității. Iar anul acesta, doar 34% și respectiv 27% dintre aceștia raportează creșteri în profitabilitate.

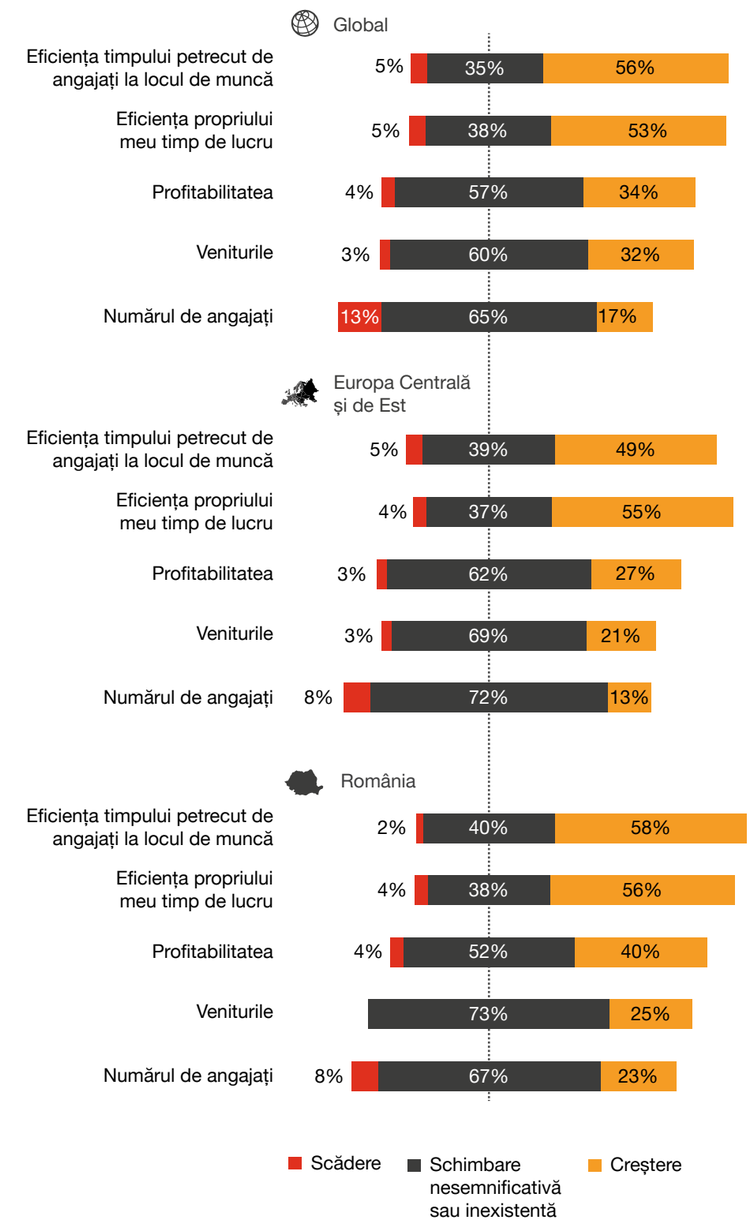
Însă în ceea ce-i privește pe liderii de organizații din țara noastră, performanța este peste previziunile exprimate anul trecut. În ediția din 2024 a studiului, 37% dintre directorii generali din România mizau pe o creștere a profitabilității în următoarele 12 luni. Iar anul acesta, 40% dintre ei afirmă că au înregistrat o majorare a rentabilității ca urmare a implementării GenAI în cadrul afacerilor pe care le conduc.

Lista beneficiilor potențiale ale GenAI pentru organizații continuă cu contribuția la creșterea veniturilor. Și în această privință, predicțiile directorilor generali din 2024 s-au dovedit a fi ușor optimiste. În ediția precedentă a studiului, 41% dintre liderii de organizații la nivel global și circa trei din zece dintre omologii din Europa Centrală și de Est și din România își exprimau opinia că implementarea GenAI va influența majorarea veniturilor în următoarele 12 luni. În prezent, 32% dintre respondenții la nivel global, 21% din Europa Centrală și de Est și 25% din Europa consideră că GenAI a contibuit la creșterea cifrei de afaceri a companiilor în ultimul an.

Deși într-o măsură mai mică, directorii generali consideră că implementarea Inteligenței Artificiale Generative a avut efecte și asupra locurilor de muncă. Este încă devreme pentru o concluzie, dar deocamdată nu se observă acea reducere anticipată a oportunităților de angajare din cauza Inteligenței Artificiale. Astfel, liderii de companii care declară că în ultimele 12 luni a crescut numărul de angajați ca urmare a investițiilor în GenAI sunt mai numeroși decât cei care raportează o scădere a efectivului de salariați. La nivel global, 17% dintre respondenți observă o creștere a numărului de angajați, în timp ce 13% sunt de părere că totalul acestora a scăzut. În România, ponderea executivilor care consideră că numărul de angajați s-a majorat ca rezultat al AI este aproape de trei ori mai mare decât a celor care remarcă o scădere. De altfel, creșterea numărului de angajați este singurul dintre beneficiile utilizării GenAI analizate în privința căruia rezultatele au depășit estimările directorilor generali din ediția din 2024 a studiului, atunci când doar circa unu din zece dintre executivi erau de părere că adoptarea GenAI va conduce la creșterea numerică a resursei umane. Deci, cel puțin deocamdată, se poate aprecia că Inteligența Artificială are o contribuție pozitivă asupra efectivului de salariați.

58% dintre directorii generali din România declară că au înregistrat o creștere a eficienței în utilizarea timpului de către angajați, ca urmare a implementării GenAI

În ce măsură Inteligența Artificială Generativă (GenAI) a contribuit la creșterea sau scăderea următorilor indicatori în cadrul companiei dumneavoastră în ultimele 12 luni?



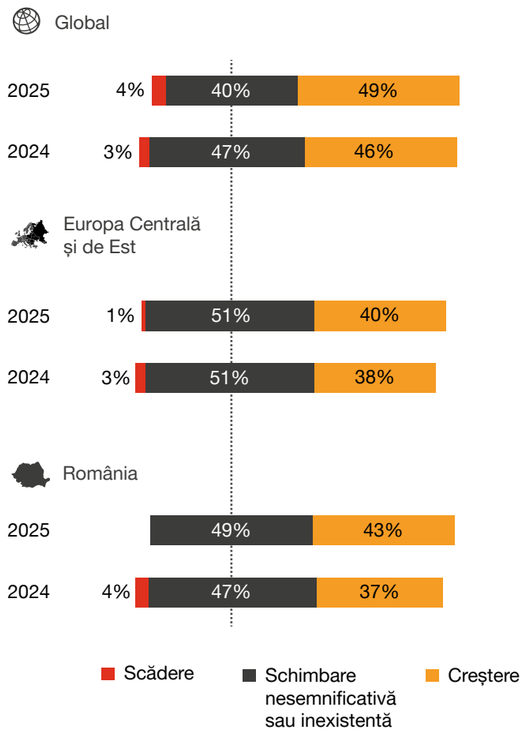
Perspective optimiste privind corelația dintre Inteligența Artificială și profitabilitate

Așteptările liderilor de organizații privind impactul Inteligenței Artificiale asupra performanței economice a organizațiilor rămân ridicate. Aproape jumătate (49%) dintre directorii generali la nivel global se așteaptă ca investițiile lor în această tehnologie să îmbunătățească rentabilitatea în anul următor, în ușoară creștere față de ediția anterioară a studiului, când 46% dintre respondenți se așteptau la o majorare a profiturilor ca urmare a utilizării AI.

La rândul lor, 43% dintre executivii din România consideră că Inteligența Artificială Generativă va determina o creștere a profitabilității în următoarele 12 luni. Procentul este mai mare față de ediția anterioară a studiului (37%) și față de cel înregistrat în Europa Centrală și de Est, însă rămâne sub media la nivel global.

Față de anul trecut, crește optimismul directorilor generali cu privire la majorarea profitabilității datorită GenAI

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



Încrederea în Inteligența Artificială

Încrederea în Inteligența Artificială rămâne un obstacol în calea adopției tehnologiei la scară mai largă. Se recomandă ca directorii generali să facă pași mici în implementarea Inteligenței Artificiale și să evite integrarea rapidă sau forțată a acesteia (din cauza entuziasmului care însoțește uneori introducerea unor astfel de tehnologii revoluționare), subminând astfel încrederea clienților, angajaților sau a altor părți interesate. Concret, este necesar ca directorii generali să conștientizeze potențialul GenAI de creștere a eficienței organizaționale, dar și să ia măsuri pentru a gestiona riscurile asociate (de exemplu, rezultate inexacte, conținut părtinitor sau ofensator și aspecte de proprietate intelectuală). Utilizarea treptată și responsabilă a Inteligenței Artificiale poate atenua (dar nu neapărat și elimina) multe probleme, mai ales dacă aspectele legate de etică sunt incluse în strategia AI încă de la începutul procesului de implementare. De asemenea, se recomandă abordarea proactivă a efectelor potențiale asupra societății, cum ar fi monitorizarea impactului adoptării AI asupra amprentei și emisiilor de carbon ale companiei.

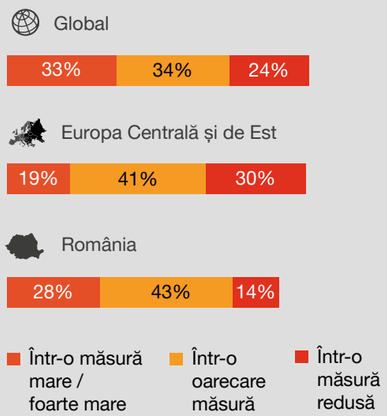
În acest moment, doar o treime dintre directori generali la nivel global are un grad ridicat de încredere în includerea Inteligenței Artificiale în procesele esențiale de afaceri.

Mai puțin de trei din cinci (28%) dintre liderii de organizații din România afirmă că au încredere într-o măsură mare sau foarte mare în integrarea Inteligenței Artificiale (inclusiv a celei generative) în procesele cheie din companiile lor. Procentul este mai mare decât cel înregistrat la nivel regional (19%), însă sub media globală. De asemenea, alți 43% dintre directorii de companii din țara noastră au încredere într-o oarecare măsură în integrarea AI în procesele esențiale ale organizațiilor pe care le conduc.

Întrebarea pentru executivii care declară că au încredere într-o mică măsură în încorporarea Inteligenței Artificiale în procesele strategice de business este dacă ei lucrează activ pentru a înțelege și aborda problemele legate de AI sau dacă pur și simplu permit scepticismului să împiedice oportunitatea. În această etapă incipientă a dezvoltării GenAI, „optimismul moderat” pare să fie o abordare adecvată, în timp ce pesimismul neinformat nu este o soluție.

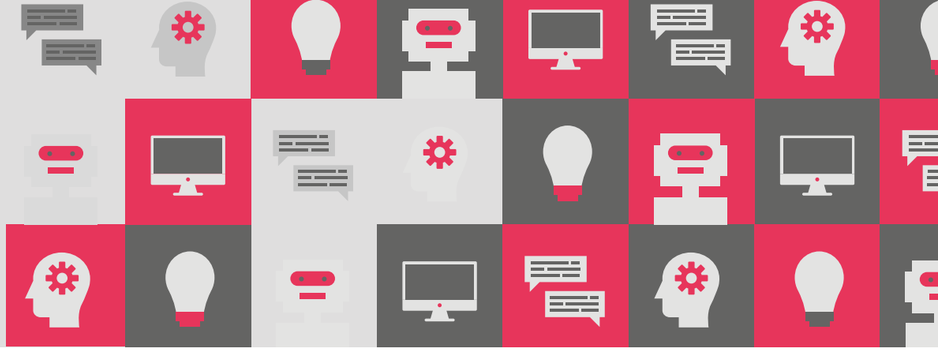
71% dintre directorii generali din România afirmă că au încredere într-o măsură moderată, mare sau foarte mare în demersul de integrare a Inteligenței Artificiale în procesele esențiale ale companiilor

În ce măsură aveți încredere în integrarea Inteligenței Artificiale în procesele esențiale ale companiei dumneavoastră?



Elisabeta Moraru

Country Director
Google România



Dincolo de provocări și riscuri, care vor fi întotdeauna un element important într-o analiză în perspectivă, perioada pe care o traversăm este caracterizată, în primul rând, de oportunitățile deosebite pe care le oferă. Asta pentru că AI-ul a deschis ușa către o nouă dimensiune a dezvoltării socio-economice, iar exploatarea acestei resurse, dacă o pot numi așa, va fi cea care își va pune cel mai mult amprenta pe direcția viitorului.

De ce este AI-ul generativ așa de important? Unul dintre principale motive este capacitatea sa fără precedent de a înțelege și interacționa cu limbajul, sunetul și imaginile. Această capacitate îi permite să îndeplinească o gamă variată de sarcini, de la generarea de conținut creativ la analizarea unor seturi complexe de date. Ușurința de utilizare și accesibilitatea sa, chiar și pentru cei care nu au competențe de programare specializate, contribuie și mai mult la adoptarea sa pe scară largă. Această democratizare a tehnologiei AI este crucială mai ales pentru țări precum România, unde ne străduim să accelerăm transformarea lor digitală.

Adoptarea AI în țările CEE este în urmă față de UE. Un raport realizat de Implement Consulting arată că doar 4% dintre companiile din CEE au adoptat cel puțin un tip de tehnologie AI în 2023, față de 8% media UE. Bulgaria și Ungaria sunt la 4%, în timp ce în România procentul este de 2%. Avem mult de lucru, deoarece obiectivul UE pentru 2030 în ceea ce privește adoptarea AI este ca 75 % dintre întreprinderi să utilizeze cel puțin o tehnologie AI.

Potențialul AI de a remodela industriile din Europa Centrală și de Est este incontestabil. Prin automatizarea sarcinilor, sporirea capacităților umane și stimularea inovării, inteligența artificială generativă este pregătită să deblocheze o creștere economică semnificativă și câștiguri de productivitate în aceste țări.

Cu toate acestea, pentru a valorifica pe deplin potențialul de transformare al inteligenței artificiale generativă, țara noastră trebuie să:

- Acorde prioritate dezvoltării competențelor: O forță de muncă înalt calificată este esențială pentru adoptarea IA. Investițiile în programe de educație și formare în domeniul IA vor dota persoanele cu competențele necesare pentru a prospera într-o economie bazată pe IA.

- Consolideze infrastructura: O infrastructură digitală solidă, inclusiv capacități de calcul de înaltă performanță și conectivitate fiabilă la internet, este esențială pentru sprijinirea dezvoltării și implementării IA.

- Promoveze inovarea: Guvernele și întreprinderile trebuie să colaboreze pentru a crea un mediu care să încurajeze cercetarea, dezvoltarea și comercializarea AI. Aceasta include furnizarea de fonduri pentru proiectele de inteligență artificială, simplificarea reglementărilor și promovarea colaborării între mediul academic și industrie.

În primul rând, vedem o oportunitate extraordinară de a ne dezvolta activitățile în România și de a consolida hub-ul de aici ca centru de inovație. În prezent, Google are în București unul dintre cele mai mari centre de inginerie pentru dispozitive portabile din CEE, cu 2 birouri aici și aproximativ 400 de angajați. De-a lungul timpului, am dezvoltat local programe și parteneriate pentru a susține educația digitală și siguranța online, cu implicarea a peste 1 milion de români și mai mult de 10.000 de afaceri din România. Prin intermediul parteneriatelor cu mediul de afaceri, mediul academic, sectorul public și organizațiile non-guvernamentale ne dorim ca societatea românească să beneficieze de avantajele pe care tehnologia le oferă, în siguranță.

În al doilea rând, vorbim de perspectivele pe care le oferă AI-ul în România. Există oportunități imense de creștere pe plan local, pe care le-am și arătat printr-o serie de studii privind impactul inteligenței artificiale generative în România. Un studiu realizat de Implement Consulting Group la comanda Google arată un potențial avans de 14-16 miliarde de euro pentru PIB-ului României în următorii 10 ani, dacă adoptă pe plan extins inteligența artificială generativă. Acesta este determinat în principal de o creștere a productivității muncii pentru mai mult de jumătate dintre angajații din România, de timpul câștigat prin automatizarea unor sarcini și investirea acestei resurse în activități generatoare de valoare. Inclusiv administrația publică ar putea câștiga la toate nivelurile, prin adoptarea AI-ului. Un raport al Implement Consulting Group, realizat la inițiativa Google, estimează la 660 milioane de euro valoarea beneficiilor pe care sectorul public le-ar obține prin utilizarea soluțiilor AI, reprezentând potențialul de creștere a valorii adăugate brute la finalul unei perioade de 10 ani. Acest potențial poate fi atins în urma creșterilor de productivitate a muncii în sectorul public pe care le va aduce o adoptare pe scară largă a AI-ului, prin îmbunătățirea calității și vitezei serviciilor publice, precum și realocarea de resurse către operațiuni cu valoare ridicată. Avem, așadar, motive serioase să privim cu optimism către viitor.

Așteptările în privința adoptării Inteligenței Artificiale

Privind spre viitor, majoritatea directorilor generali anticipează că, în următorii trei ani, Inteligența Artificială (inclusiv cea generativă) va fi integrată sistematic în compania lor, mai ales în ceea ce privește platformele tehnologice și procesele de afaceri și fluxurile de lucru operaționale. Mai puțini plănuiesc să folosească AI pentru a dezvolta noi produse și servicii sau pentru a remodela strategia de bază a afacerii. Această ordine a priorităților are sens. Surprinzător este faptul că doar mai puțin de o treime dintre directorii executivi intenționează să includă AI, într-o măsură mare sau foarte mare, în strategia privind forța de muncă și competențele acesteia. Acest lucru ar putea fi o greșeală, căci maximizarea potențialului GenAI va depinde de cunoașterea de către angajați a momentului și a modului în care să folosească instrumentele AI în munca lor, precum și de înțelegerea posibilelor capcane.

Astfel, peste trei sferturi (78%) dintre respondenții la nivel global consideră că platformele tehnologice vor integra Inteligența Artificială într-o măsură moderată, mare sau foarte mare. De aceeași părere sunt și 68% dinte directorii de companii din România și 70% dintre omologii lor din Europa Centrală și de Est.

Într-o proporție apropiată, 76% dintre liderii de organizații la nivel global consideră că Inteligența Artificială va fi integrată într-o măsură moderată, mare sau foarte mare în procesele și fluxurile operaționale. Părerea este împărtășită de 74% dintre directorii de companii din Europa Centrală și de Est și de 77% dintre omologii din țara noastră.

Alte două domenii care, în opinia directorilor generali, vor integra Inteligența Artificială într-o măsură semnificativă sunt forța de muncă și demersul de dezvoltare de noi produse și servicii. Astfel, aproape șapte din zece (69%) dintre liderii de organizații la nivel global consideră că Inteligența Artificială va fi integrată într-o măsură moderată, mare sau foarte mare în ceea ce privește forța de muncă și competențele acesteia. Părerea este împărtășită de 62% dintre directorii de companii din regiune și de 64% dintre omologii din țara noastră.

De asemenea, activitatea de dezvoltare a noilor servicii și produse va integra Inteligența Artificială într-o măsură moderată, mare și foarte mare, în opinia a 63% dintre executivii la nivel global, a 55% dintre omologii din Europa Centrală și de Est și a 60% dintre respondenții din țara noastră.

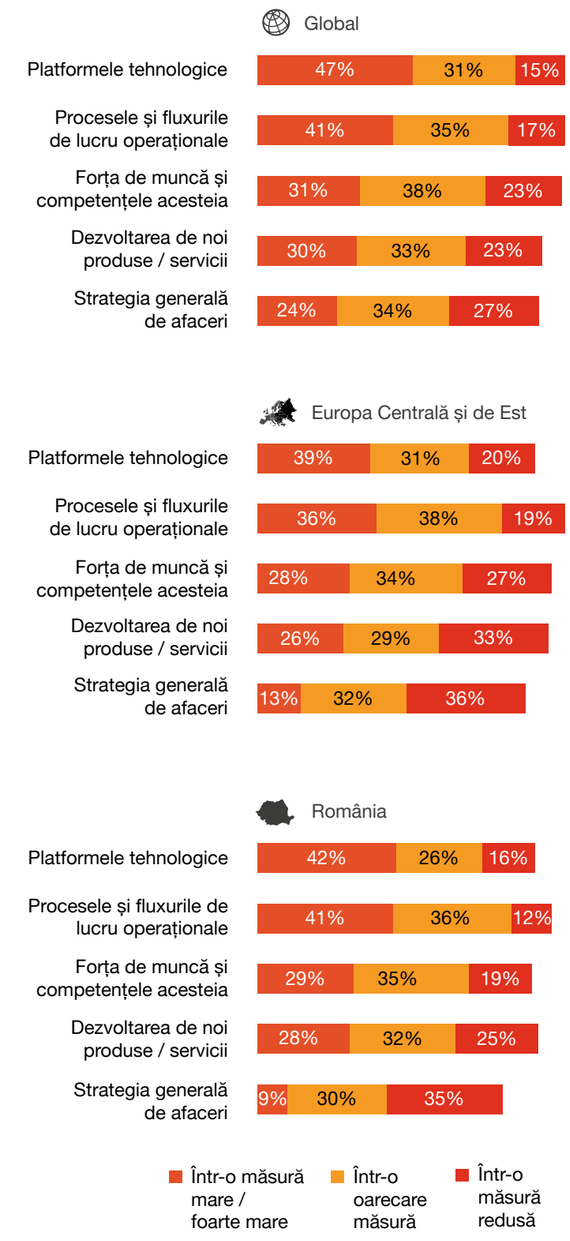
Directorii generali sunt ușor mai rezervați atunci când vine vorba despre utilizarea sistematică a Inteligenței Artificiale în strategia generală de afaceri. La nivel global, 58% anticipează că vor integra, într-o măsură moderată, mare sau foarte mare, Inteligența Artificială în procesul de fundamentare a strategiei de afaceri. Însă procentul este mai redus în regiune (45%) și semnificativ mai mic în România – unde 39% sunt de părere că Inteligența Artificială va fi integrată într-o măsură moderată, mare sau foarte mare în demersul de creare și implementare a strategiei organizațiilor pe care le conduc.

Inteligența Artificială Generativă (GenAI) este încă relativ nouă în ceea ce privește performanța sa tehnică și abia începe să fie adoptată pe scară largă în afaceri. Prin urmare, nu ar trebui să mire faptul că majoritatea companiilor nu au observat deocamdată rezultate financiare concrete datorate acestei tehnologii. Însă captarea potențialului de productivitate al GenAI va deveni în curând esențială în tot mai multe industrii. Provocarea cu care se vor confrunta directorii generali în anii care urmează este să mențină concentrarea organizației asupra obiectivelor. Deși impactul GenAI va varia între sectoare, potențialul său disruptiv este ridicat în majoritatea acestora.

Este necesară o abordare sistematică pentru a decide în ce domenii să implementeze tehnologia, ce investiții trebuie făcute pentru pregătirea eficientă a datelor și ce programe trebuie derulate pentru dezvoltarea competențelor personalului. Astfel, organizațiile vor fi poziționate mai bine și vor putea profita de oportunitățile viitoare, fie că este vorba de transformarea unei funcții specifice sau de o schimbare mai dramatică a modelului de afaceri.

Peste patru din zece dintre liderii de afaceri la nivel global și din România se așteaptă ca în următorii trei ani să integreze, într-o măsură mare sau foarte mare, Inteligența Artificială (inclusiv GenAI) în platformele lor de tehnologie, precum și în procesele operaționale și fluxurile de lucru

În ce măsură anticipați că Inteligența Artificială va fi integrată sistematic în următoarele domenii din cadrul compania dumneavoastră în următorii trei ani?



4. Schimbările climatice și investițiile ecologice

Acțiunile pentru combaterea schimbărilor climatice și tranziția către o economie sustenabilă devin tot mai importante. Aflate sub scrutinul clienților, investitorilor și angajaților, companiile se confruntă cu presiuni pentru a-și schimba modelele operaționale, a-și adapta portofoliul de produse și a se conforma cu reglementările și așteptările în continuă schimbare legate de sustenabilitate. Organizațiile ar trebui să facă investiții pentru a aborda problemele de sustenabilitate / ESG relevante pentru afacere, chiar dacă acestea reduc profitabilitatea pe termen scurt.

Crearea de valoare în mod sustenabil începe cu provocarea directorilor executivi și a echipelor de management de a aduce pe piață produse, servicii și tehnologii prietenoase cu mediul.

Companiile trebuie să analizeze cu atenție utilizarea resurselor și consumul de energie - așa-numita trilemă energetică: demersul de a asigura simultan o sursă de energie fiabilă, reducerea emisiilor și optimizarea costurilor. Tot mai multe organizații încep să joace un dublu rol, de producător și consumator („prosumatori") energetici.

Companiile trebuie să îndeplinească noile cerințe de raportare în materie de sustenabilitate și, de asemenea, să ofere informații precise și bazate pe date care în demersul de fundamentare a procesului decizional.

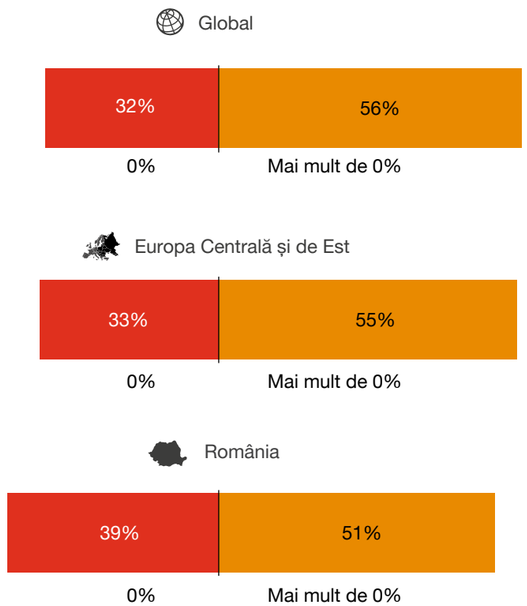
Remunerația bazată pe sustenabilitate

Peste jumătate dintre directorii generali declară că, în prezent, o parte din remunerația personală bazată pe stimulente (inclusiv bonusul anual și stimulente pe termen lung) este influențată de indicatorii de sustenabilitate.

Pe de altă parte, circa o treime dintre respondenții la nivel global și în Europa Centrală și de Est afirmă că nu există o legătură între compensațiile lor și obiectivele de sustenabilitate. Procentul omologilor din România care sunt de aceeași părere este mai mare (39%).

51% dintre executivii din România susțin că o parte din remunerația lor depinde de îndeplinirea indicatorilor de sustenabilitate

Ce proporție din remunerația personală actuală bazată pe stimulente este determinată de indicatorii de sustenabilitate?



Beneficiile investițiilor ecologice

Investițiile în acțiuni pentru protecția mediului și sustenabilitate încep să dea roade, aducând beneficii financiare concrete, precum reducerea costurilor și creșterea vânzărilor. Desigur, rezultatele sunt influențate de reglementările și politicile în privința decarbonizării din diferite țări.

O treime dintre directori generali consideră că investițiile prietenoase cu mediul realizate în ultimii cinci ani au favorizat creșterea veniturilor din vânzarea produselor sau serviciilor.

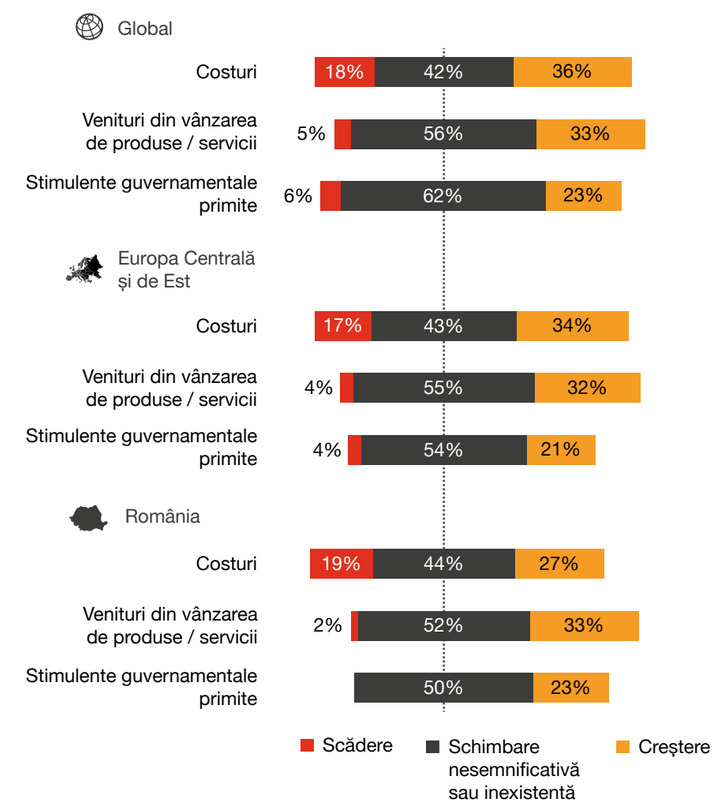
De asemenea, puțin peste 20% dintre respondenți observă o majorare a stimulentelor guvernamentale primite de companiile lor ca urmare a investițiilor de mediu întreprinse.

În plus, circa șase din zece dintre executivi afirmă că investițiile ecologice (de exemplu, tranziția către operațiuni mai eficiente din punct de vedere energetic, dezvoltarea de produse și servicii sustenabile și implementarea tehnologiilor de reducere a emisiilor etc.) fie au redus costurile, fie nu au avut un impact semnificativ asupra acestora.

La polul opus, peste o treime dintre directorii de companii la nivel global și în Europa Centrală și de Est resimt o creștere a costurilor, ca urmare a investițiilor în tehnologii prietenoase cu mediul. În țara noastră, procentul este mai mic (27%).

O treime dintre directorii generali raportează venituri majorate, datorate investițiilor ecologice

În ce măsură investițiile ecologice inițiate de compania dumneavoastră în ultimii cinci ani au determinat creșteri sau scăderi în următoarele domenii?



Rentabilitatea investițiilor în proiecte legate de schimbările climatice

Liderii de companii par a fi dispuși, în general, să investească în sustenabilitatea propriilor organizații, însă nu se dovedesc dispuși să reducă pragul de profitabilitate în cazul investițiilor ecologice. Aproape două treimi (63%) dintre executivii la nivel global afirmă că au realizat investiții ecologice în ultimul an. Procentul este semnificativ mai mic în Europa Centrală și de Est (48%), precum și în România (37%).

Doar un sfert dintre directorii generali la nivel global afirmă că au fost de acord să accepte pentru investițiile în domeniul protecției mediului rate de rentabilitate sub nivelul minim acceptabil pentru alte tipuri de investiții. Procentul este și mai mic în Europa Centrală și de Est (15%) și în România (14%).

La polul opus, 38% dintre respondenții la nivel global declară că nu au acceptat niveluri de profitabilitate mai mici pentru investiții ecologice.

La fel ca în ediția precedentă a studiului, ponderea executivilor care nu fac concesii în privința nivelului minim de rentabilitate a investițiilor o depășește pe cea a omologilor care sunt dispuși să accepte ca excepție de la regulă investițiile ecologice.

Pe de altă parte, aproape doi din cinci (39%) dintre directorii generali din România afirmă că nu au făcut investiții în proiecte privind protecția mediului în ultimele 12 luni.

Peste o treime dintre directorii generali din România declară că au realizat în ultimul an investiții în domeniul protecției mediului

În ultimele 12 luni compania dumneavoastră a acceptat pentru investițiile ecologice rate de rentabilitate sub nivelul considerat minim acceptabil pentru alte tipuri de investiții?

Christina Verchere
CEO
OMV Petrom

Sectorul energetic este coloana vertebrală a economiilor moderne, asigurând alimentarea cu energie a industriilor, locuințelor și transportului, permițând în același timp viața de zi cu zi așa cum o știm. Fiind cea mai mare companie energetică integrată din Europa de Sud-Est, furnizând 35% din combustibilii și gazele naturale din România și 10% din energia electrică, OMV Petrom își recunoaște responsabilitatea de a contribui la o aprovizionare stabilă și sigură cu energie, promovând în același timp tranziția energetică pentru o amprentă de carbon mai redusă.

Într-o perioadă în care economiile globale și locale se confruntă cu provocări fără precedent - de la schimbări de reglementare și încetinirea creșterii economice până la incertitudini geopolitice - atenția noastră rămâne fermă: punerea în aplicare a strategiei noastre, care este menită să sprijine securitatea energetică pe termen lung și să se adapteze la realitățile pieței, decarbonizând în același timp produsele noastre.

La OMV Petrom, ne angajăm să găsim echilibrul corect între combustibilii fosili, care rămân esențiali pentru securitatea energetică și energia și combustibilii cu emisii reduse de carbon care sunt esențiale pentru un viitor mai durabil. Această abordare pragmatică permite o aprovizionare stabilă și sigură cu energie, stimulând în același timp dezvoltarea de proiecte cu emisii reduse de carbon. Până în 2030, 35% din bugetul nostru de investiții va fi alocat proiectelor cu emisii reduse de dioxid de carbon, consolidând angajamentul nostru față de o tranziție energetică responsabilă; cu toate acestea, 65% este alocat petrolului și gazelor convenționale, cu un accent puternic pe gaze, de asemenea ca mijloc de reducere a amprentei de carbon.

Anul care urmează aduce un peisaj complex, modelat de modificările de reglementare, de tendințele contrare economice și de tensiunile geopolitice actuale. Recentele evoluții de reglementare din România, cum ar fi extinderea plafoanelor de prețuri pe piețele de energie și gaze și impozitarea suplimentară a construcțiilor speciale, adaugă noi provocări la un mediu deja dificil.

Aceasta vine într-un moment critic pentru OMV Petrom, deoarece am intrat în cea mai intensă perioadă de investiții din istoria noastră, cu o medie de 1,7 miliarde de euro pe an planificată pentru perioada 2024-2026. Aceste investiții vor contribui la securitatea energetică a României și a regiunii.

Neptun Deep, proiectul nostru de dezvoltare a gazelor naturale din Marea Neagră, este proiectul nostru emblematic, cu investiții de până la 4 miliarde de euro împreună cu partenerul nostru Romgaz. Este cel mai mare proiect de investiții în gaze naturale din România. Cu o producție preconizată să înceapă în 2027 și un volum estimat de 100 de miliarde de metri cubi de gaze care vor fi aduse pe piață, pe durata sa de viață, acest proiect va juca un rol transformator în independența energetică a României și în securitatea aprovizionării regionale și va contribui, de asemenea, la prosperitatea economică și la veniturile statului român.

Proiectele la scară largă necesită un cadru de investiții competitiv, cu reglementări stabile și politici fiscale competitive. România a realizat deja investiții energetice majore, însă menținerea unui climat favorabil este esențială pentru valorificarea întregului său potențial energetic și pentru stimularea creșterii economice pe termen lung.

România are un istoric în depășirea provocărilor și ieșirea mai puternică din acestea - o reziliență pe care am văzut-o și în OMV Petrom. De-a lungul anilor, am trecut cu succes peste șocurile prețurilor petrolului, recesiunile globale și pandemia COVID-19. Adaptabilitatea și previziunea strategică sunt acum întipărite în ADN-ul nostru, modelând modul în care ne alegem investițiile și atingem excelența operațională. Suntem pregătiți să luăm măsuri decisive atunci când este necesar, asigurându-ne că vom continua să oferim securitate energetică, să sprijinim creșterea economică și să creăm valoare pe termen lung pentru toate părțile interesate.

Privind înainte, rămân încrezătoare și optimistă. În ciuda provocărilor din trecut, PIB-ul României a crescut de peste două ori în ultimele două decenii, cu progrese vizibile în toate industriile și în infrastructură. Țara are potențial de creștere, însă realizarea acestuia necesită concentrare, prioritizare și dialog continuu. Cu o abordare corectă, România își poate valorifica oportunitățile și își poate construi un viitor mai puternic și mai prosper.

Bariere în calea investițiilor ecologice

Similar cu ediția din 2024 a studiului, când executivii au fost întrebați despre obstacolele în calea decarbonizării în cadrul modelului de business, complexitatea reglementărilor (schimbările de politici, cerințele locale neuniforme) reprezintă și anul acesta cea mai importantă barieră în opinia directorilor de companii care au inițiat investiții ecologice în ultimele 12 luni. Topul constrângerilor pentru investițiile prietenoase cu mediul este completat anul acesta de lipsa de interes din partea părților interesate externe (clienți, investitori etc.) și randamentele mai mici pentru acest tip de investiții.

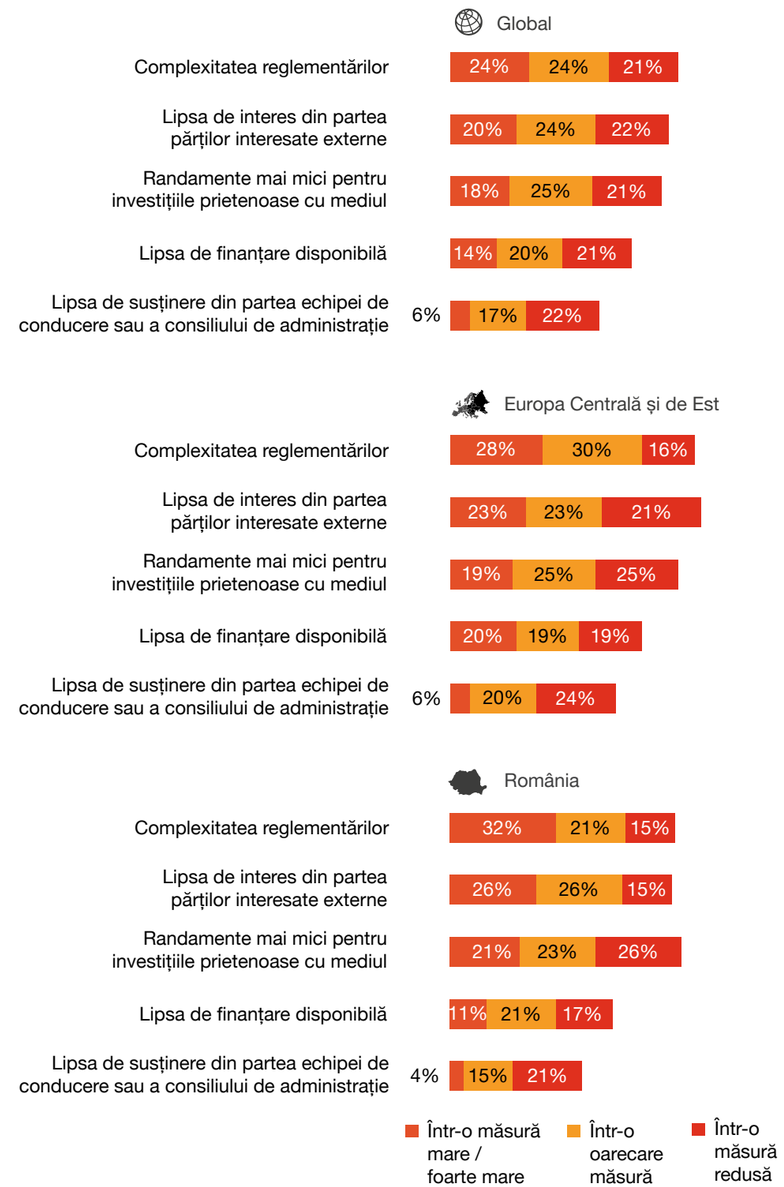
Aproape o treime (32%) dintre directorii generali din România consideră că reglementările complexe au inhibat într-o măsură mare sau foarte mare capacitatea companiilor de a iniția investiții în protecția mediului în ultimele 12 luni. Procentul este superior celor înregistrate în Europa Centrală și de Est (28%) și la nivel global (24%).

Lipsa de finanțare este resimțită de 20% dintre liderii de organizații din Europa Centrală și de Est ca factor ce limitează într-o măsură mare sau foarte mare apetitul investițional.

La polul opus, la fel ca în urmă cu un an, lipsa de implicare din partea echipei de management sau a consiliului de administrație este percepută ca barieră în calea investițiilor ecologice într-o măsură semnificativ mai mică.

Circa o treime dintre directorii generali din România sunt de părere că reglementările complexe au inhibat într-o măsură mare sau foarte mare capacitatea organizațiilor de a iniția investiții în protecția mediului în ultimul an

În ce măsură următorii factori au inhibat capacitatea companiei dumneavoastră de a iniția investiții ecologice în ultimele 12 luni?



www.pwc.ro/ceosurvey2025

Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România ale sondajului anual **PwC Global CEO Survey 2025** vă rugăm să ne contactați:

Daniel Anghel
Country Managing Partner
PwC România
daniel.anghel@pwc.com

Această ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România ale PwC Global CEO Survey 2025 a fost coordonată de Cristian Tomescu – Chief of Staff

Design: 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 149 de țări cu mai mult de 370.000 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.

© 2025 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.