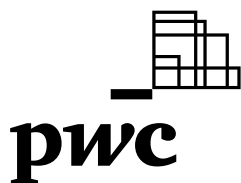


Principalele rezultate pentru România ale
PwC Global CEO Survey 2023

Reinventarea afacerilor pentru viitor

www.pwc.ro



Despre PwC Global CEO Survey

În ultimii 26 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 XXVI-a ediție a studiului, PwC a intervievat, în octombrie-noiembrie 2022, 4.410 directori generali din 105 țări (inclusiv România), cu privire la cele mai importante aspecte ale societății actuale. Raportul global poate fi accesat la ceosurvey.pwc

Rezultatele pentru Europa Centrală și de Est au la bază răspunsurile a 99 de lideri de afaceri din regiune. A XII-a ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România explorează opiniile a 85 de directori generali din țara noastră, care au răspuns la chestionarul online.

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

Cuprins

1. Perspectivele de creștere	10
2. Amenințările la adresa dezvoltării	22
3. Răspunsul mediului de afaceri la provocările economice, geopolitice și legate de schimbările climatice	28
4. Nevoia de transformare a organizațiilor pentru viitor	42
5. Investițiile necesare pentru reinventarea afacerilor	46
6. Colaborarea cu societatea	58

Inside the mind of the CEO

Andreea Pipernea - CEO NN Pensii	9
Călin Costinaș - Deputy CEO Profi Rom Food	16
Cătălin Radu - CEO Bristol Myers Squibb România	19
François Bloch - CEO BRD Groupe Société Générale	21
Julien Munch - CEO Carrefour România	26
Mihaela Bîtu - CEO ING Bank România	32
Ömer Tetik - CEO Banca Transilvania	41
Sergiu Manea - CEO BCR	56
Volker Raffel - CEO E.ON România	62



Dinu Bumbăcea
Country Managing Partner
PwC România

Alocă directorii generali suficient timp pentru reinventarea propriilor organizații? Ce îi este necesar unei afaceri pentru a funcționa cu succes în mediul actual și în viitorul apropiat? Dar pentru ca ea să existe și peste un deceniu? Cu siguranță aceste întrebări nu sunt deloc noi pentru liderii de organizații, dar ele revin în actualitate în cea de-a 26-a ediție a studiului global PwC CEO Survey, odată cu escaladarea fără precedent a unor potențiale amenințări și factori perturbatori pe termen lung la adresa companiilor, a națiunilor, a societății umane în ansamblu sau a planetei însăși.

Directorii generali se concentrează zilnic asupra celor mai importante vulnerabilități și oportunități deopotrivă. În același timp, ei trebuie să pună la punct o strategie care să asigure durabilitatea organizației dincolo de mandatul lor, pe un orizont de timp cât mai lung. La nivel global, aproape trei din patru dintre directorii executivi sunt de părere că creșterea economică globală va încetini în acest an. Și aproximativ patru din zece nu cred că organizațiile lor vor mai fi viabile din punct de vedere economic peste un

deceniu, dacă își continuă cursul actual. Aceste puncte de vedere implică un dublu imperativ pe agenda liderilor de afaceri de astăzi: pe de o parte provocarea de primă necesitate de a conduce eficient operațiunile din prezent ale companiilor și de a depăși obstacolele pe termen scurt, iar pe de altă parte prioritatea transformării organizațiilor astfel încât acestea să își îndeplinească rolul de care societatea are atâta nevoie – de catalizator al inovației și al soluționării unor probleme importante pe termen lung.

Directorii generali nu pot realiza singuri aceste deziderate. Mai mult ca niciodată, liderii de afaceri trebuie să implice și să împuternicească propria echipă de conducere dacă vor să reziste presiunilor mediului actual și, totodată, să reinventeze afacerea pentru viitor. Încrederea ajută organizațiile și diviziile să funcționeze bine împreună și să câștige cursa de azi în timp ce o pregătesc pe cea de mâine. Raportul de anul trecut al studiului evidențiază relația dintre încrederea clienților și performanța financiară a companiei. Organizațiile care se bucurau de încredere erau orientate către obiective pe

termen lung, își asumau angajamente net-zero și legau compensațiile directorilor de rezultate non-financiare, cum ar fi implicarea angajaților și reprezentarea de gen, rasă și etnie. Iar rezultatele studiului din 2023 arată că preocuparea pentru bunăstarea angajaților și perfecționarea profesională a acestora continuă să reprezinte o nevoie stringentă. Lipsa forței de muncă și a competențelor este văzută ca fiind una dintre principalele provocări pe termen lung la adresa profitabilității.

Încrederea în propria echipă stă la baza schimbării rolului de lider, pe fondul unei dinamici complexe între părțile interesate și al intensificării tensiunilor geopolitice și socio-economice. Dialogul permanent cu angajații cu privire la implicațiile forțelor din societate asupra organizațiilor și la imperatiile lumii actuale poate ajuta directorii generali să consolideze echipa de conducere și să potențeze sinergiile acesteia. Astfel, liderii de afaceri își pot oferi mai mult timp să se concentreze asupra viitorului, pentru ca organizațiile lor să progreseze în lumea la a cărei modelare contribuie.

Directorii generali au remarcat, de asemenea, și necesitatea de a colabora cu o gamă largă de părți interesate pentru a construi încredere și a obține rezultate sustenabile dacă doresc să genereze valoare pe termen lung pentru organizație și pentru societate. Deciziile pe care le iau astăzi directorii generali vor stimula dezvoltarea în următorii ani a organizațiilor și a comunităților din care fac parte. Rolul liderilor este să identifice vulnerabilitățile afacerilor pe care le conduc și să se concentreze fără întârziere pe cele mai bune oportunități oferite de piață, ceea ce va duce la schimbări ample și de lungă durată.

Mulțumim tuturor directorilor generali din țara noastră care au contribuit prin răspunsurile și opiniile lor la realizarea celei de-a 12-a ediții a raportului de țară cu principalele rezultate pentru România desprinse din PwC Global CEO Survey. La fel ca în fiecare an, este o onoare pentru noi să facem ca vocile lor să se audă mai puternic în societate.

Percepția directorilor generali din România

Perspectivile de creștere

75%	62%	52%	36%
estimează că creșterea economică globală se va diminua în următoarele 12 luni	se așteaptă la o încetinire a creșterii economiei naționale în următorul an	se declară foarte sau extrem de încrezători în privința perspectivelor de creștere a veniturilor propriilor companii în următoarele 12 luni	indică Germania drept una din cele mai importante trei țări pentru perspectivele de dezvoltare a propriilor afaceri

Nevoia de transformare a organizațiilor pentru viitor

65%	69%
cred că afacerea lor va fi viabilă economic și peste un deceniu	consideră că deficitul de forță de muncă și de competențe va afecta într-o măsură mare sau foarte mare rentabilitatea industriei lor în următorii zece ani

Amenințările la adresa dezvoltării

82%	80%
consideră că organizațiile lor au o expunere moderată, mare sau foarte mare la inflație în următoarele 12 luni	sunt de părere că în următorii cinci ani expunerea afacerilor pe care le conduc în fața volatilității macroeconomice va fi moderată, mare sau foarte mare

Investițiile necesare pentru reinventarea afacerilor

25%+25%	73%	Cel puțin 54%	69%
din timpul lor ar fi dedicat, în situația ideală, strategiei de dezvoltare a afacerii pentru a face față cerințelor viitoare și, respectiv, interacțiunii cu angajații	plănuiesc să investească în următoarele 12 luni în automatizarea proceselor și sistemelor , precum și în perfecționarea forței de muncă	dintre investiții vor fi alocate transformării pe termen lung a organizației	recunosc că liderii din propria companie iau rar decizii strategice pentru funcția sau divizia lor fără să îi consulte

Răspunsul mediului de afaceri la provocările economice, geopolitice și legate de schimbările climatice

92%	51%	56%	59%
declară că deja reduc costurile de operare sau intenționează să facă acest lucru în următoarele 12 luni, în vederea atenuării efectelor potențiale ale volatilității economice	dintre cei care au răspuns că organizația lor este expusă la conflictele geopolitice afirmă că iau în considerare în următoarele 12 luni ajustarea prezenței pe piețele actuale și/sau extinderea pe noi piețe pentru a reduce expunerea la riscul geopolitic	sunt de părere că schimbările climatice vor afecta profilul de costuri ale organizației lor într-o măsură moderată, mare sau foarte mare	declară că organizația lor a finalizat deja sau implementează în prezent inițiative de reducere a emisiilor ca răspuns la riscul schimbărilor climatice

Colaborarea cu societatea

26%	77%
declară că organizațiile lor colaborează într-o măsură mare sau foarte mare cu antreprenori sau start-up-uri pentru a crea noi surse care să aducă valoare adăugată	dintre cei care au răspuns că organizațiile lor colaborează cu instituții guvernamentale, ONG-uri sau instituții academice pentru a aborda probleme societale afirmă că au ca obiectiv domeniul educației

Inside the mind of the CEO

La fel ca în fiecare an, raportul pentru România al PwC CEO Survey 2023 se dorește a fi un barometru al nivelului de încredere a directorilor generali din țara noastră privind evoluția propriilor organizații. A 12-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 cursul lunii martie 2023, i-am rugat să răspundă la două întrebări, și anume:

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

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

Inside the mind of the CEO



Andreea Pipernea
CEO NN Pensii



Prin natura business-ului și prin impactul pe care îl avem în viețile celor peste 2,2 milioane de români care se bazează pe NN pentru un viitor mai liniștit financiar, suntem mereu pregătiți pentru situații neprevăzute care pot să apară în contexte economice volatile. De aceea, avem o abordare rezilientă și dinamică în toate ariile de activitate. Strategia de investiții prudentă și sustenabilă pe termen lung și cadrul solid de administrare a riscurilor, bazat pe o evaluare holistică în selecția investițiilor și un apetit de risc adaptat contextului, ne ajută să protejăm banii clienților pe termen lung. Iar preocuparea pentru digitalizarea și eficientizarea operațiunilor ne ajută să oferim oamenilor soluții și interacțiuni așa cum au nevoie, dar și acces transparent, în timp real, la toate informațiile despre produsele lor.

Reziliența și adaptabilitatea mediului de business în contextul ultimilor ani este îmbucurătoare și, mai departe, cred că avem suficiente motive să privim spre viitor cu o doză de optimism. La nivel macro, perspectivele de creștere economică, chiar dacă deocamdată încă destul de modeste, potențialul de recul al inflației și accesibilitatea investițiilor din fonduri UE sunt doar câteva dintre ele. În același timp, accelerarea digitalizării accesului la produse financiare cum sunt pensiile sau asigurările și creșterea gradului de informare și conștientizare privind beneficiile soluțiilor pentru un viitor financiar mai bun vor susține în următorii ani dezvoltarea industriei. Accentul pe digitalizare este deja o condiție sine qua non a performanței într-un mediu extrem de competitiv în care tot mai multe startup-uri fintech și insurtech definesc tendințele viitorului. Prin urmare, motivația și capacitatea de a ne accelera transformarea digitală creează premisele să ne atingem obiectivele noastre strategice pe termen lung.

1. Perspectivele de creștere

Tensiunile actuale ale mediului de afaceri influențează dramatic optimismul directorilor generali în ceea ce privește perspectivele de dezvoltare a economiei mondiale și a economiilor naționale, precum și cu privire la capacitatea propriilor organizații de a genera venituri în creștere.



Dinu Bumbăcea

Country Managing Partner
PwC România

„Ultimii ani au supus întreaga societate unui test de rezistență: pandemie, război, criză energetică, inflația record pentru ultimele decenii, dobânzi tot mai mari, astfel că pesimismul exprimat în actualul sondaj, și nemaîntâlnit în ultimii 12 ani, nu este deloc surprinzător. Totuși directorii generali din România sunt mai puțin îngrijorați de evoluția economiei naționale decât de perspectivele economiei globale, având în vedere că **62% dintre aceștia estimează încetinirea creșterii pe plan local față de 75% care anticipează un declin al ratei de creștere la nivel global. Deși percepția față de situația macroeconomică s-a înrăutățit, liderii din țara noastră sunt mai optimiști în privința companiilor pe care le conduc, mai mult de jumătate anticipând creșterea afacerilor în următorul an, ceea ce înseamnă că și-au construit strategiile de dezvoltare luând în calcul o potențială scădere a economiei.**”

Performanța economiei globale

Este perfect justificat ca liderii de companii să fie influențați de realitățile economice, politice și sociale actuale. Situația macroeconomică și geopolitică afectează percepția directorilor executivi privind perspectivele de dezvoltare pentru perioada următoare.

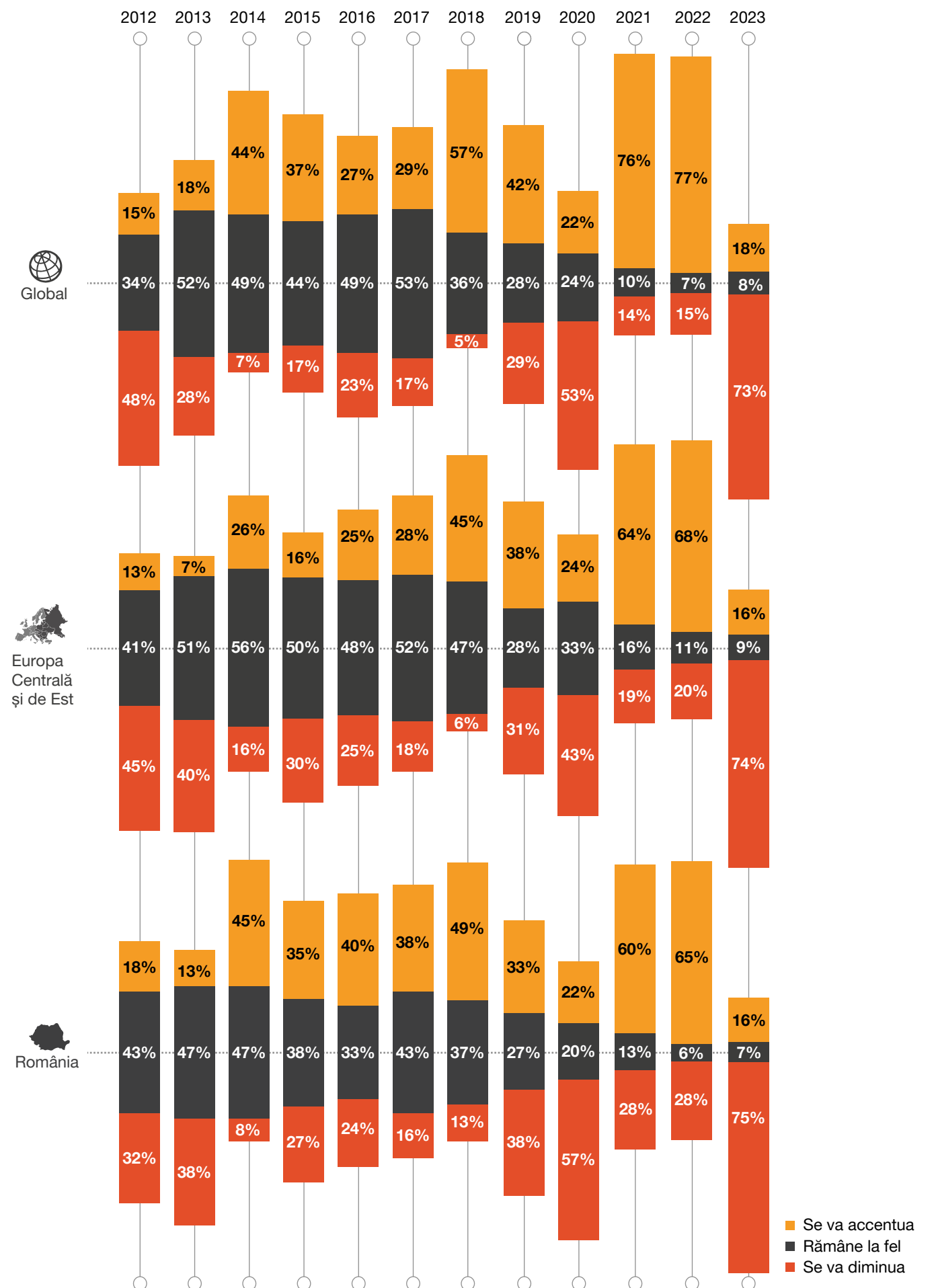
Cea mai mare provocare pe termen scurt cu care se confruntă directorii generali este starea economiei globale și efectele vizibile ale degradării acesteia. Liderii de companii, atât la nivel global și regional, cât și cei din România, raportează o scădere semnificativă a încrederii lor în evoluția economiei globale – cel mai redus nivel din ultimii 12 ani, de când întrebarea a fost inclusă în sondaj.

Circa trei sferturi dintre directorii generali se așteaptă la o deteriorare a creșterii economice globale în 2023. Răspunsul reflectă cea mai pesimistă percepție și reprezintă o inversare dramatică față de perspectiva extrem de optimistă din ultimii doi ani, atunci când peste trei sferturi dintre directorii executivi la nivel global și circa două treimi dintre omologii la nivel regional și din România estimau că economia își va îmbunătăți rata de creștere.

Optimismul ultimilor doi ani, reflectând speranța că economia globală va reveni pe o tendință ascendentă pe măsură ce pandemia s-a atenuat, a fost zdruncinat în 2022 de șocuri precum cel mai mare război din Europa de la al Doilea Război Mondial până în prezent, alături de efecte secundare precum majorarea semnificativă a prețurilor la energie și la materii prime, creșterea salariilor și inflația generalizată – generând o mulțime de îngrijorări privind evoluția economiei. Astfel, confrunțați cu provocări extrem de dificile pe termen scurt, doar circa unu din șase dintre directorii generali mai mizează pe accentuarea creșterii economiei globale în acest an.

Perspectiva extrem de optimistă din ultimii doi ani este înlocuită cu un pesimism excesiv

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



Creșterea economiei naționale

Evenimentele recente la scară mondială au crescut importanța geopoliticii și s-au făcut simțite în numeroase moduri, influențând perspectivele liderilor de afaceri în ceea ce privește creșterea economică a propriilor piețe. Accentul din ce în ce mai mare pus pe interesele naționale versus cele globale reflectă o accelerare a tendințelor manifestate în ultima vreme de creștere a incertitudinilor cu privire la comerțul global liber, fără fricțiuni, și la deteriorarea consensului post-Război Rece privind piețele deschise.

În general, directorii executivi au așteptări mai puțin pesimiste în ceea ce privește perspectivele de creștere a economiei naționale în comparație cu cele privind economia globală. Cu toate acestea, se observă o schimbare bruscă față de optimismul manifestat în 2022.

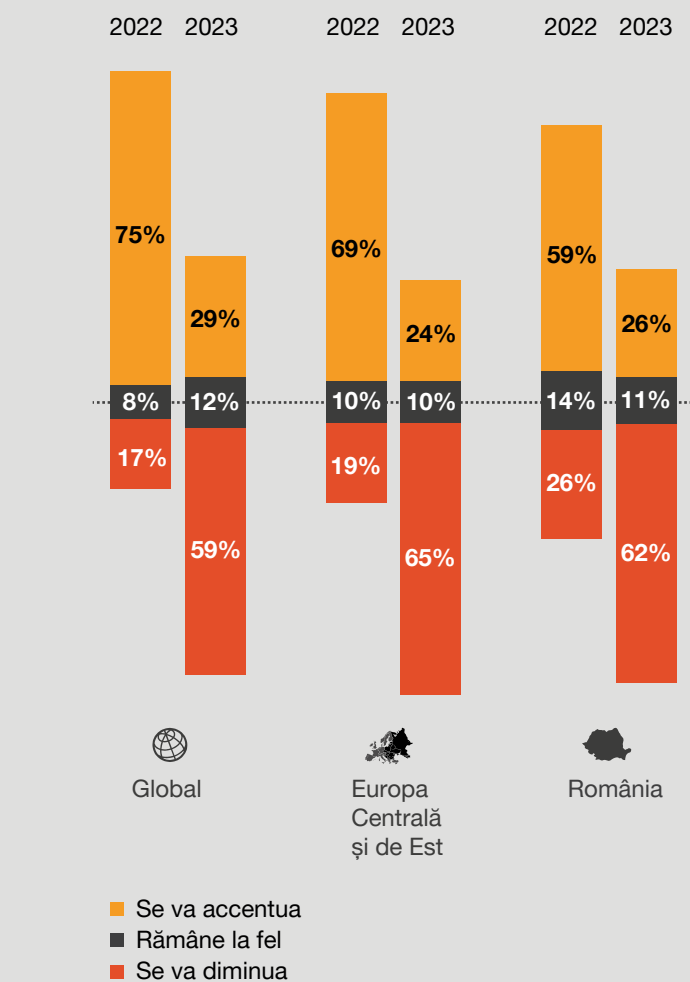
Astfel, circa trei din cinci dintre directorii generali la nivel global, regional și din România consideră că creșterea economiei naționale va încetini în următoarele 12 luni. Deși mai apropiați geografic de teatrul de război și resimțind efecte mai puternice ale conflictului geopolitic, respondenții din regiune și din țara noastră se dovedesc a fi relativ mai optimiști cu privire la perspectivele de creștere pe termen scurt a propriilor țări decât a economiei globale în ansamblu. Această situație se întâlnește și în teritorii precum Statele Unite, China, Canada, Brazilia, India sau Japonia. Pe de altă parte însă, pregătindu-se, la momentul derulării studiului, pentru o iarnă dificilă, directorii executivi din numeroase țări europene puternic dezvoltate, ca Franța, Germania și Marea Britanie, au așteptări mai pesimiste în ceea ce privește creșterea economiei naționale în comparație cu cele privind economia mondială.

Circa un sfert (26%) dintre directorii generali din România anticipează o accelerare a creșterii economiei naționale (în scădere de la 59% în urmă cu un an), în timp ce doar 16% dintre liderii de organizații din țara noastră mizează pe o economie globală mai puternică (față de procentul de 65% înregistrat în studiul de

anul trecut). Pesimismul mai puțin accentuat al directorilor de companii din România cu privire la evoluția economiei naționale față de cea globală este oarecum justificat de previziunile de creștere economică pentru România, în 2023, estimată la 2,6% de Banca Mondială, la 3,1% de Fondul Monetar Internațional (FMI) și la 1,8% de Comisia Europeană – care prognozează rate mai mici pentru întreaga U.E. (de 0,3%) sau pentru statele din regiune: Bulgaria (1,1%), Ungaria (0,1%) și Polonia (0,7%).

Prognoze pesimiste în privința evoluției economiilor naționale, în contrast cu optimismul de anul trecut

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



Încrederea în perspectivele de creștere a propriilor companii în următoarele 12 luni și trei ani

În 2023, pesimismul în privința accelerării ritmului de creștere a economiei globale și a economiilor naționale contrastează cu modul în care liderii de afaceri evaluează performanța viitoare a organizațiilor. Deși în scădere față de anul trecut, încrederea directorilor generali în evoluția veniturilor companiilor pe termen scurt și mediu se menține la cote înalte.

Față de rezultatele studiului din 2022, anul acesta se remarcă o scădere, în general, a nivelului de încredere a directorilor executivi privind perspectivele de dezvoltare a propriilor organizații, atât pentru următoarele 12 luni, cât și pentru următorii trei ani. Totuși, per ansamblu, liderii de afaceri rămân mai optimiști în ceea ce privește perspectivele de creștere a veniturilor pe trei ani în comparație cu previziunile pe termen scurt.

La nivel global, 42% dintre directorii de companii se declară foarte sau extrem de încrezători pentru următoarele 12 luni cu privire la performanța financiară a afacerii pe care o conduc și se așteaptă la venituri mai mari, față de 56% în urmă cu un an. Iar 53% dintre respondenți se consideră foarte sau extrem de încrezători în șansele propriilor organizații de a-și majora cifra de afaceri pe termen mediu (trei ani), în scădere de la 64% în 2022.

În ciuda pesimismului lor cu privire la condițiile macroeconomice, directorii generali din Europa Centrală și de Est au un nivel mai mare de încredere atunci când sunt întrebați despre aspectele pe care le pot controla direct – și anume propriile afaceri. Ei sunt ușor mai optimiști decât omologii lor la nivel global în ceea ce privește perspectiva unui an mai bun din punct de vedere al veniturilor. Astfel, 46% dintre directorii executivi din regiune declară că sunt foarte sau extrem de încrezători cu privire la perspectivele de creștere a veniturilor propriilor companii în următoarele 12 luni (dar în scădere,

de la 55% cu un an în urmă). Optimismul liderilor de afaceri din Europa Centrală și de Est este încă și mai mare atunci când privesc către un orizont de timp mai larg – jumătate dintre respondenți afirmând că mizează pe venituri în creștere în următorii trei ani (procent de asemenea mai mic decât cel înregistrat în 2022, de 58%).

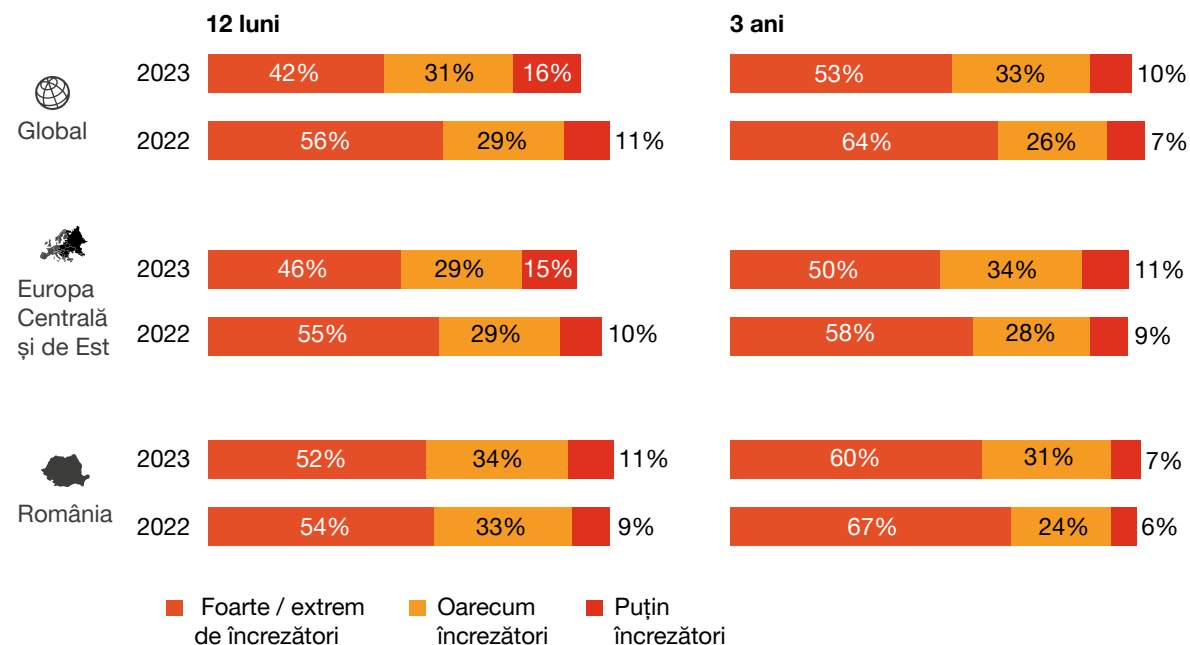
În cazul directorilor generali din România, scăderea față de anul trecut a optimismului privind capacitatea propriilor companii de a-și spori veniturile este mai puțin accentuată comparativ cu omologii la nivel global și regional. Astfel, peste jumătate (52%) dintre directorii executivi din țara noastră spun că sunt foarte sau extrem de încrezători pe termen scurt și alți 34% dintre ei manifestă un optimism moderat – față de 54% și respectiv 33% în studiul din 2022.

Și în cazul liderilor de organizații din România gradul de încredere este mai mare pe termen mediu decât referitor la perioada imediat următoare. Trei din cinci directori generali sunt foarte sau extrem de optimiști în privința evoluției veniturilor în următorii trei ani, iar alți aproape o treime (31%) dintre ei se consideră oarecum încrezători în perspectivele companiilor de a-și majora veniturile. În urmă cu un an, 67% se simțeau foarte sau extrem de optimiști, iar alți 24% manifestau un optimism moderat.



Peste jumătate dintre directorii generali din România se declară foarte sau extrem de încrezători în performanța financiară viitoare și în capacitatea propriilor companii de a genera venituri în creștere

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



Piețele importante pentru creștere

În privința planurilor de dezvoltare a afacerilor dincolo de granițele naționale, în percepția directorilor generali la nivel global, ordinea primelor patru țări este aceeași cu cea din precedentele două ediții ale studiului. Statele Unite rămân, de departe, cea mai bună piață pentru creștere (menționată de 40% dintre respondenți) – continuând să-și mărească avantajul față de China, situată, în mod tradițional, pe locul al doilea, la o distanță considerabilă (23%, în scădere cu patru puncte procentuale). Cele două super-puteri economice sunt urmate, la egalitate în acest an, de Germania și Regatul Unit – cărora 18% dintre liderii de afaceri le acordă prioritate când se aduce în discuție stimularea creșterii pentru propriile companii. Pe poziția a cincea rămâne Australia (menționată de 11% dintre directorii generali). Similar ultimelor trei ediții ale studiului, în 2023 Rusia nu face parte din top zece al țărilor considerate motoare de creștere.

Când vine vorba de identificarea oportunităților de expansiune în străinătate, nu este surprinzător că liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est continuă să privească, în primul rând, aproape de casă. Șocul pandemiei, tulburările geopolitice în curs și inflația galopantă determină ca organizațiile să caute modalități de a-și consolida relațiile de afaceri cu parteneri din țări mai apropiate geografic, scurtând lanțurile de aprovizionare. Astfel, Germania rămâne principala piață de creștere, în percepția a 42% dintre directorii executivi din regiune (față de 38% în urmă cu un an, 28% în 2021 și 19% în 2020). Următoarele două clasate, Statele Unite și China, și-au păstrat poziția în top și procentajele de acum un an.

Directorii generali din Europa Centrală și de Est acordă anul acesta o atenție sporită față de Ucraina (menționată de 8% dintre respondenți), Serbia (6%), Ungaria (5%), Republica Cehă (5%), Albania (5%) și Bosnia și Herțegovina (4%) – reflectând tendința de "nearshoring". Preferințele geografice ale directorilor de companii din regiune sunt influențate și de

efectul Brexit-ului: Italia și Franța se află la egalitate pe locul al patrulea (identificate ca piețe prioritare de 9% dintre liderii de organizații), în timp ce Marea Britanie a coborât pe locul șapte (de pe poziția a patra în urmă cu un an), fiind selectată de 7% dintre cei intervievați (în scădere de la 11% în 2022). Rusia încheie clasamentul primelor zece piețe cheie (în coborâre de pe locul cinci în urmă cu un an), fiind indicată drept destinație favorită pentru exporturi de către 6% dintre liderii de afaceri din regiune (în scădere de la 11% în 2022).

În comparație cu studiul de anul trecut, se pot observa schimbări în privința destinațiilor preferate de către directorii executivi din România pentru perspectivele generale de dezvoltare a companiilor din țara noastră. Pentru liderii de afaceri din România, Germania rămâne de ani buni cea mai atractivă piață externă în privința oportunităților de creștere. Astfel, cei mai mulți directori generali (36%) plasează Germania pe primul lor în topul țărilor cu cel mai mare potențial de dezvoltare pentru companiile pe care le conduc. Se păstrează încrederea liderilor de afaceri în Statele Unite, care se clasează, la fel ca în urmă cu un an, pe locul secund, fiind menționate de 22% dintre respondenții din România, peste nivelul din 2022, de 19%. Și Franța rămâne pe a treia poziție a podiumului, pe care o împarte, de această dată, cu Austria (ambele țări fiind selectate de 9% dintre liderii de organizații).

Următoarele trei țări (Moldova, Ungaria și Bulgaria) se află la egalitate, fiind luate în considerare de 8% dintre directorii generali atunci când caută soluții de extindere pe piețe externe, și în urcare față de pozițiile pe care le ocupau în urmă cu un an. China coboară anul acesta în clasamentul destinațiilor considerate propice pentru dezvoltare de către directorii executivi din țara noastră de pe poziția a treia în 2022 (menționată atunci de 14% dintre respondenți) pe penultimul loc (cu 7%). Polonia reintră în top zece al celor mai importante piețe de export (după ce în 2020 ocupase locul nouă). Nici anul acesta directorii de companii din România nu manifestă un interes deosebit pentru Rusia – care, la fel ca în 2022, nu se mai află printre primele zece clasate.

Inside the mind of the CEO



Călin Costinaș

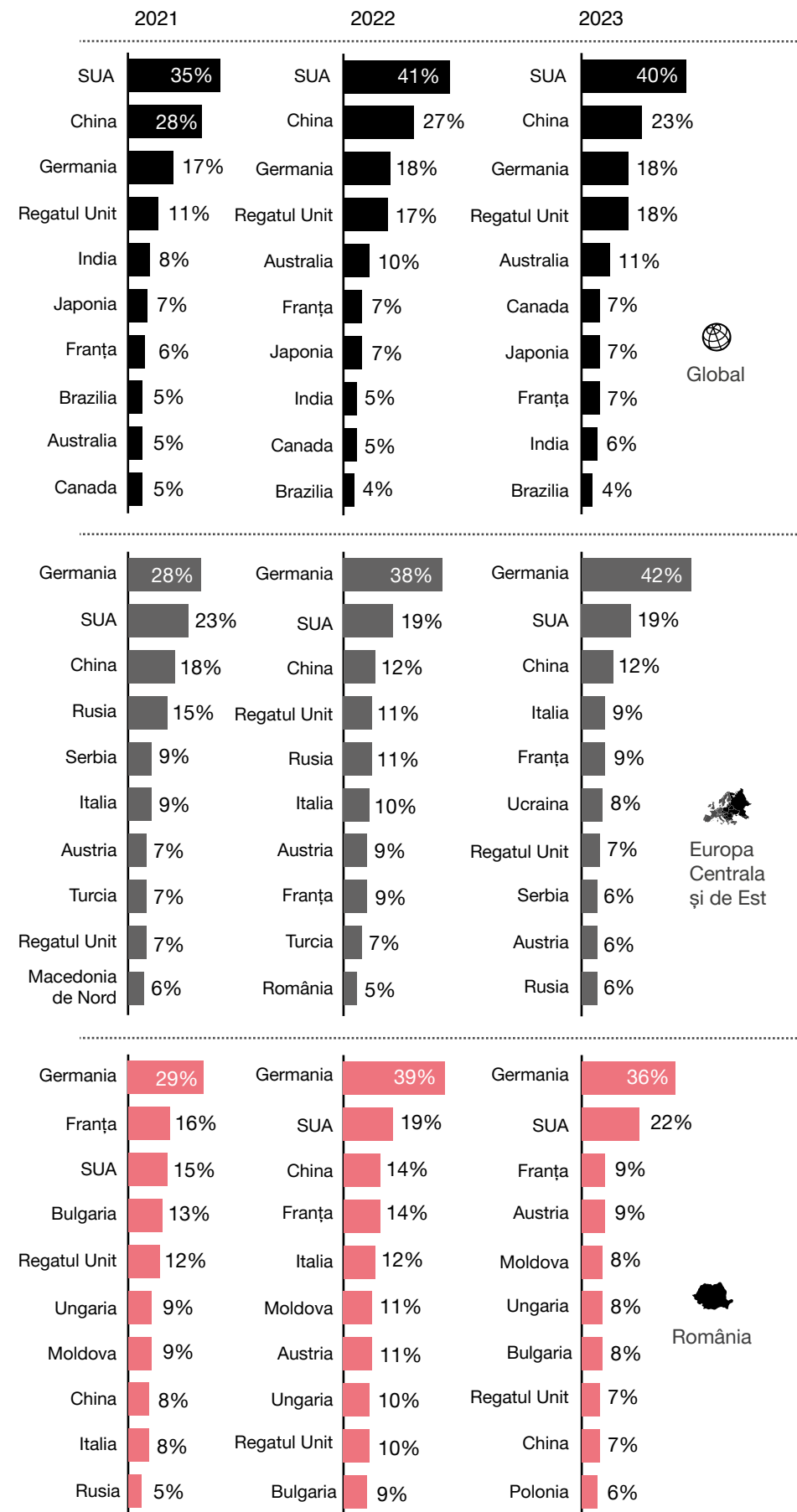
Deputy CEO Profi Rom Food

Suntem și vom fi mai focusați pe aprovizionările de la producătorii români, lucrul acesta având două beneficii - sprijinirea mediului economic local și reducerea riscului de disfuncționalități în lanțul de aprovizionare, precum și un impact pozitiv în mediu.

Ne motivează faptul că suntem o organizație agilă, ușor adaptabilă, iar parteneriatele cu producătorii locali ne confirmă că aceasta este o forma sănătoasă de a dezvolta un business sustenabil și pe termen lung.

Și în 2023 Germania și Statele Unite ocupă primele două locuri în clasamentul țărilor care generează creștere pentru companii, în opinia directorilor generali din România – aceste țări fiind considerate, alături de China, cele mai relevante destinații pentru dezvoltare și de către omologii la nivel global și regional, la fel ca în ultimii ani

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



Inside the mind of the CEO



Cătălin Radu
CEO BMS România



Bristol Myers Squibb este o companie farmaceutică care are inovația adânc întipărită în ADN. Pentru noi, fiecare zi înseamnă o cursă contra cronometru de a descoperi, cerceta, autoriza și comercializa medicamente care salvează viețile a milioane de pacienți în întreaga lume.

Echipa din România nu face excepție și, începând cu studiile clinice derulate în România, continuând cu etapa de acces pe piață prin intermediul mecanismelor naționale de compensare și până la etapele finale de promovare și comercializare a medicamentelor noastre inovatoare, toate eforturile noastre au ca scop punerea la dispoziția pacienților din România a inovației BMS în cel mai scurt timp posibil.

Pentru a ne atinge obiectivele de calitate, eficiență și viteză, avem nevoie de cei mai buni oameni. Încă de acum 3 ani, am început un proces de transformare a echipei și de extindere în arii terapeutice noi.

Suntem pionierii imuno-oncologiei în lume și continuăm să inovăm la cel mai înalt nivel, astfel că atragerea oamenilor valoroși și pregătirea profesională continuă sunt elemente centrale în activitatea Bristol Myers Squibb în România.

Ultimii 30 de ani ne-au arătat că România a pornit pe un drum provocator, cel către o democrație și economie de piață funcționale. Au fost obstacole și momente grele, cauzate de deficiențe locale sau conjuncturi externe. Am observat, însă, o constantă – îmbunătățirea continuă și evoluția.

Au fost perioade de accelerare sau de staționare, însă economia și societatea românească au păstrat direcția. Văd în politică mulți oameni tineri și o conștientizare din ce în ce mai puternică a responsabilizării factorului politic în economia țării. De asemenea, cred că tot mai mulți politicieni au înțeles cât de importantă este integritatea și cât de neiertătoare poate fi politica și cât de fermă poate fi justiția când apar deviații de la normele statului de drept. Toți acești factori îmi determină optimismul față de traiectoria și evoluția României, indiferent de provocări.

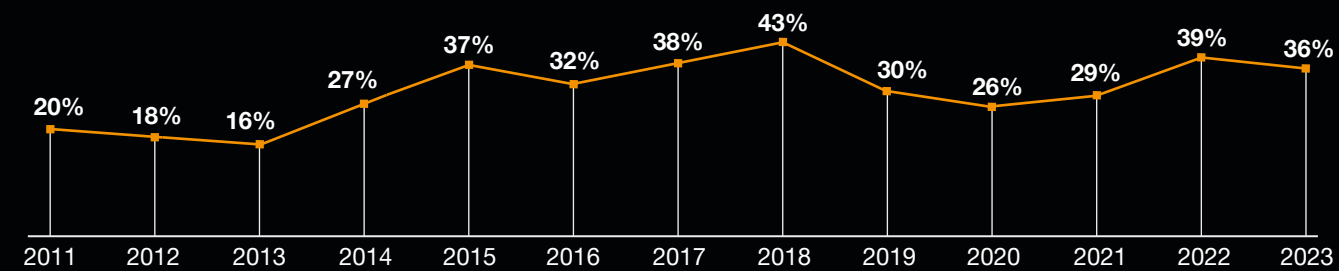
Pe acest fond macro optimist, îndrăznesc să plusez la acest capitol, al optimismului, vizavi de Bristol Myers Squibb prin prisma portofoliului pe care îl avem, îl consolidăm și îl extindem. Produsele comercializate, cele în faza de lansare sau cele aflate în diferite faze de dezvoltare îmi dau încredere că vom rămâne în vârful industriei farmaceutice atât la nivel global, cât și local.

Contribuim la salvarea de vieți și știm să facem asta bine. Avem o echipă extraordinară în România, de profesioniști motivați, cu energie pozitivă și dorința de a deveni în fiecare zi mai buni. Toate acestea mă fac mândru de compania la care lucrez, de echipa alături de care activez pentru pacienții din România și mă mențin optimist pentru viitor.



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

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



Inside the mind of the CEO



François Bloch

CEO BRD Groupe Société Générale

Cred că ar trebui să ne străduim să anticipăm evoluțiile mai mult decât am făcut-o până acum, să investim mai multe resurse în cercetare și modelare, nu doar din perspectivă economică, ci și sociologică, educațională și demografică. Societatea se schimbă într-un ritm alert, nu neapărat într-un mod congruent și sincronizat față de paradigmele economiei, iar businessul unei bănci este prin definiție obligat să se adapteze, făcând în fiecare zi management de risc. Dar dacă privim această realitate doar prin prisma riscului, în cele din urmă viziunea noastră despre viitor s-ar îngusta destul de mult și foarte probabil am ajunge să ne auto-limităm.

Cred că am învățat și învățăm în continuare suficient de mult încât să găsim și să folosim soluții laterale capabile să mențină legătura cu societatea și să livreze soluții utile pentru noi. În ceea ce ne privește, sprijinim funcționarea unor ecosisteme diverse, de la cultură până la tehnologie, care adresează diferite nevoi într-un mod extrem de eficient atât pentru societate, cât și pentru business.

Facem eforturi pentru a răspunde provocărilor pe care le percepem ca importante: digitalizarea economiei, tranziția verde, raritatea resurselor umane de care avem nevoie, diversitatea și incluziunea și, tot mai mult, dorim să anticipăm, să vedem de unde ar putea apărea atât oportunități, cât și amenințări. Facem acest lucru testând scenariile pe care le scriem singuri și consultând apoi cât mai mulți parteneri pentru a le verifica verosimilitatea. Este un proces continuu, care face parte din modul în care ne raportăm atât la mediul de business, cât și la societate.

Suntem, de asemenea, foarte atenți la angajații noștri, care sunt o parte foarte importantă a acestui proces. Am intensificat și dezvoltat

formarea continuă pe care o oferim intern, cu un dublu obiectiv: primul este acela de a dezvolta cunoștințele profesionale în așa fel încât oamenii noștri să-și poată susține clienții care se confruntă cu aceleași provocări și riscuri noi, iar cel de-al doilea este să influențăm comportamentele individuale, chiar și pe cele din afara biroului, pentru ca oamenii să poată lua decizii informate și să arate exemplaritate.

Motivele pentru optimism sunt solide și voi enumera doar câteva dintre ele. România s-a schimbat mult în ultimii ani și s-a schimbat în bine. S-a maturizat pentru că a știut să învețe din experiențele care au marcat-o negativ și a reușit să obțină, în cele din urmă, un nivel de reziliență care îi permite să navigheze în relativă siguranță în lumea contemporană. Companiile din România știu deja ce înseamnă succesiunile de cicluri economice, formate din creșteri, încetiniri și chiar crize de proporții regionale, continentale, mondiale, și sunt pregătite să le abordeze. Apoi, România este o țară care se dezvoltă, membră a comunității euro-atlantice, o destinație sigură pentru investiții. În acest context, noi, BRD suntem pregătiți să oferim tot know-how-ul pe care îl avem pentru a-i însoți pe antreprenori, investitori, companii și, în general, pe toți românii pe acest drum al creșterii și recuperării decalajelor față de economiile dezvoltate.

2. Amenințările la adresa dezvoltării

Condițiile macroeconomice care s-au deteriorat semnificativ în ultima perioadă în multe state ale lumii, inflația care atinge niveluri care nu s-au mai înregistrat în ultimele decenii și incertitudinea geopolitică accentuată determină directorii generali să regândească tot mai des planurile pentru situații de urgență și strategiile de reziliență ale propriilor companii. Iar transformarea organizațiilor pentru viitor nu poate fi realizată eficient decât dacă sunt depășite potențialele obstacolele din cursa pentru consolidarea și prosperitatea afacerilor pe termen scurt.

Inflația reprezintă factorul de risc cel mai clar perceput de către liderii de organizații pentru următorul an. Iar în cazul directorilor generali din Europa Centrală și de Est și din România se adaugă și spectrul războiului din Ucraina care, la peste un an de la izbucnire, nu dă semne că se apropie de final. Toate țările din regiune au fost afectate în mod nemijlocit de invazia Ucrainei de către Rusia, din cauza dependenței mai mari de gazul rusesc și a aflului de milioane de refugiați.

Inflația, volatilitatea macroeconomică și conflictele geopolitice sunt cele mai proeminente amenințări, percepute de directorii generali atât pentru următoarele 12 luni, cât și pe un orizont de timp mai lung – următorii cinci ani. Cele trei aspecte reprezintă riscuri imediate la care este expus mediul de afaceri, complexe și intercorelate, care se pot potența reciproc (de exemplu, războiul din Ucraina are efecte asupra creșterii prețurilor, încurajând băncile centrale din întreaga lume să intervină prin majorări ale ratei dobânzii care ar putea reduce creșterea economică). La polul opus, inegalitățile sociale (inclusiv cele care decurg din situația materială, gen, rasă și etnie) sunt percepute mai puțin drept o amenințare majoră de către directorii generali, atât în următorul an, cât și pe un orizont mai lung de timp.

Există uneori riscul ca directorii generali să se concentreze excesiv pe amenințările imediate și să le piardă din vedere pe cele pe termen lung. În cazul securității informatice, de exemplu, este posibil ca investițiile în tehnologie (lansarea unor noi aplicații pentru consumatori, dezvoltarea unor linii de afaceri construite în jurul inteligenței artificiale etc.) să creeze anumite vulnerabilități cibernetice.

De remarcat că în 2022 amenințările cibernetice și riscurile pentru sănătate reprezentau principalele motive de îngrijorare ale directorilor generali la nivel global pentru următoarele 12 luni, urmate de volatilitatea macroeconomică. Anul acesta, doi din cinci dintre directorii generali la nivel global declară că resimt o expunere mare sau foarte mare la inflație în următoarele 12 luni, în timp ce alți aproape 40%

dintre liderii de companii consideră că creșterea prețurilor și scăderea puterii de cumpărare determină o probabilitate moderată pentru organizațiile lor de a înregistra pierderi financiare semnificative. Volatilitatea macroeconomică este al doilea cel mai important factor perturbator – 31% dintre directorii generali anticipând o expunere mare sau foarte mare, în timp ce alți 42% dintre respondenți sunt de părere că expunerea la variațiile PIB-ului, șomaj etc. este mai degrabă una moderată pentru organizațiile pe care le conduc. De asemenea, un sfert dintre liderii de afaceri consideră conflictele geopolitice ca având o probabilitate mare sau foarte mare de a determina pierderi financiare semnificative, în timp ce alți 35% dintre respondenți cred că expunerea ar putea fi moderată. Pe următoarele locuri în clasamentul factorilor de risc, în opinia directorilor generali la nivel global, se află amenințările cibernetice, riscurile privind sănătatea și schimbările climatice.

Dacă se mărește orizontul de timp, directorii executivi la nivel global se simt expuși la un set mai larg de provocări – riscurile cibernetice și schimbările climatice se alătură volatilității macroeconomice, inflației și conflictelor geopolitice în categoria celor mai importante obstacole potențiale la adresa companiilor și a societății în ansamblul său. Astfel, ordinea amenințărilor care determină expunere mare sau foarte mare pentru organizații, în următorii cinci ani, variază ușor: pe primul loc urcă volatilitatea macroeconomică, urmată de inflație. Disputele legate de resurse, comerț, terorism și violență interstatală, precum și amenințările legate de hacking și dezinformare rămân pe pozițiile trei și patru. Iar pe termen lung schimbările climatice devansează ca importanță riscurile legate de pandemii, boli cronice, disfuncționalități privind sănătatea mintală.

Pe termen scurt, directorii generali din Europa Centrală și de Est par mai îngrijorați decât omologii lor la nivel global de principalele trei amenințări. Dacă în cadrul sondajului din 2022, riscurile pentru sănătate, volatilitatea macroeconomică și amenințările cibernetice conduceau în topul preocupărilor pe termen scurt ale directorilor generali din Europa Centrală

și de Est, anul acesta impactul recesiunii economice este de importanță maximă pentru liderii de afaceri din regiune. Deși pericolul războiului este cât se poate de real, el este devansat de amenințarea inflației, în timp ce volatilitatea macroeconomică completează podiumul. Astfel, peste jumătate (55%) dintre directorii generali resimt o expunere mare sau foarte mare determinată de inflație, iar alți 31% consideră expunerea ca fiind una moderată. De asemenea, 43% dintre liderii de organizații din regiune sunt de părere că conflictele geopolitice determină o expunere mare sau foarte mare a afacerilor, iar peste o treime (37%) dintre respondenți cred același lucru despre volatilitatea macroeconomică (la care se adaugă încă 44% dintre directorii executivi care resimt o expunere moderată determinată de această provocare).

Conflictul geopolitic rămâne o provocare majoră și atunci când directorii generali din regiune au în vedere un orizont de timp mai larg. Peste o treime (37%) dintre respondenți afirmă că, în următorii cinci ani, expunerea organizațiilor la această amenințare este una semnificativă. Într-o măsură apropiată, 36% dintre directorii executivi din Europa Centrală și de Est consideră că inflația va determina o expunere mare sau foarte mare, iar alți 41% dintre liderii de organizații anticipează o expunere moderată. Se pare că directorii executivi din regiune percep inflația mai degrabă ca pe o amenințare relativ tranzitorie: procentul celor care anticipează o expunere semnificativă scade de la 55% pentru următorul an la 36% pe termen mai lung. Pe al treilea loc în topul factorilor de risc în următorii cinci ani se află volatilitatea macroeconomică – menționată de către 27% dintre directorii generali ca determinând o expunere majoră, în timp ce 46% dintre ei anticipează că expunerea organizațiilor va fi una medie.

Și în opinia directorilor generali din România, factorii de risc cu cel mai mare impact pentru dezvoltarea afacerilor, atât în următorul an, cât și pe termen mai lung, sunt inflația, conflictele geopolitice și volatilitatea macroeconomică.

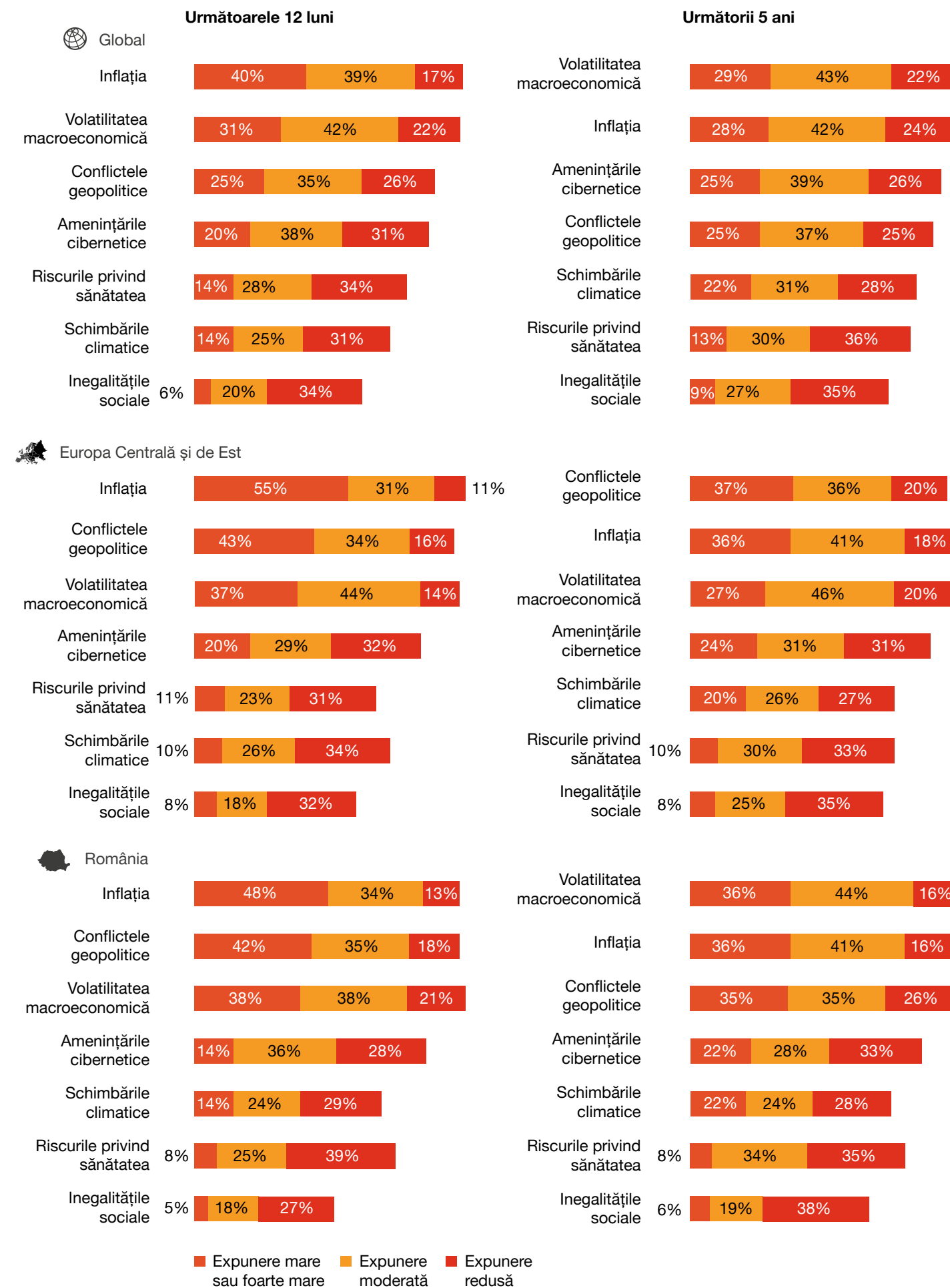
În urmă cu un an, concluziile sondajului arătau că peste jumătate dintre directorii generali din țara noastră se declarau extrem sau foarte preocupați de volatilitatea macroeconomică. La mică distanță, pe al doilea loc pe agenda liderilor de afaceri din România se aflau riscurile pandemice, urmate de securitatea cibernetică. În 2023, în deplin consens cu omologii la nivel global și regional, directorii de companii din România consideră că inflația este cea mai importantă amenințare în următoarele 12 luni. Aproape jumătate (48%) dintre liderii de afaceri din țara noastră consideră că organizațiile lor sunt foarte expuse la acest factor perturbator.

Pe termen scurt, percepția următoarelor două amenințări în rândul directorilor generali din România este similară cu cea a omologilor la nivel regional. Astfel, 42% dintre liderii de organizații din țara noastră consideră că conflictele geopolitice cauzează o expunere ridicată a companiilor, iar 38% dintre aceștia afirmă același lucru despre volatilitatea macroeconomică. La o distanță considerabilă, în funcție de procentul directorilor executivi care le menționează, urmează amenințările cibernetică și schimbările climatice (atât riscurile fizice, cât și cele juridice, tehnologice și de reputație).

Imaginea se modifică ușor atunci când orizontul de timp se lărgeste – volatilitatea macroeconomică devenind cea mai importantă îngrijorare în următorii cinci ani, secundată de inflație și conflictul geopolitic. Peste o treime dintre directorii generali din România resimt o expunere mare sau foarte mare la fiecare dintre cei trei factori de risc.

Directorii generali percep inflația, volatilitatea macroeconomică și conflictul geopolitic ca fiind principalii factori de risc, atât pe termen scurt, cât și în următorii cinci ani

Cât de expusă considerați că va fi compania dumneavoastră la următoarele amenințări în următoarele 12 luni și în următorii 5 ani?



Inside the mind of the CEO



Julien Munch

CEO Carrefour România

Este esențial să rămânem permanent conectați la domeniul nostru de activitate, la realitatea vieții de zi cu zi. Trebuie să știm cum să receptăm și semnalele care nu sunt încă prinse în realitatea statistică. Când facem acest efort, avem capacitatea de a anticipa mai bine și, prin urmare, de a ne pregăti mai bine, nu doar pentru a face față riscurilor, ci și a le transforma în oportunități reale. Această obsesie de a fi conectat cu domeniul tău trebuie să pătrundă în întreaga companie, trebuie să fie încorporată în cultura celor care fac parte din ea. Astfel ne dezvoltăm la Carrefour.

În industria noastră, fiecare client este diferit și fiecare client așteaptă ca noi să îi satisfacem nevoile specifice și să îi oferim tot ce este mai bun în fiecare zi. De mai bine de un an, ne confruntăm cu o inflație foarte mare, iar tot ceea ce am făcut în această perioadă dificilă s-a bazat pe imperativul satisfacției clienților, fără să împărtășim vreodată constrângerile noastre cu clienții noștri, cum ar fi cele de aprovizionare sau de energie, de exemplu. Ne definim ca un retailer centrat pe client, protejând puterea de cumpărare a clienților prin diverse măsuri și avem politici comerciale extrem de granulare care permit îmbunătățirea continuă a competitivității.

Abordarea noastră omnichannel ne oferă flexibilitatea de a aborda crizele și de a răspunde așteptărilor consumatorilor, cu un impact direct asupra creșterii noastre. Aceasta se află în centrul modelului nostru de afaceri, oferindu-ne instrumentele pentru a acoperi toate formatele și avem capacitatea de a anticipa și de a face față oricărei schimbări în comportamentul consumatorilor. Anticiparea înseamnă, de asemenea, adaptarea la schimbările continue din industrie, cum ar fi contextul inflaționist

post-pandemic, izbucnirea războiului. Avem o abordare proactivă, iar modelul nostru de afaceri ne pregătește pentru incertitudine.

În contextul economic în care ne aflăm și care va continua și în perioada următoare, pentru a rămâne un jucător de top în sectorul său de activitate și în special pentru sectorul alimentar și nealimentar cu amănuntul, este necesar să menținem trei direcții puternice:

1) **Comunitățile sunt viitorul.** Înțelegem foarte bine importanța comunităților din jurul nostru, din punct de vedere comercial, profund ancorate în a face bine la cumpărături cu aplicația noastră de loialitate Act for Good – care după 2 ani numără 1,5 milioane de utilizatori responsabili, care au generat 300.000 de donații în aplicație – strategiei noastre de CSR, adăugând valoare extinsă prin proiectele ONG-urilor partenere.

2) **Lupta pentru puterea de cumpărare a consumatorilor** fără a face compromisuri la calitate. Consumatorii români nu vor să aleagă între prețul corect și produsul potrivit, trebuie să le oferim pe amândouă în același timp; acesta este întregul scop al unei strategii pe termen lung precum Act for Food. Este viziunea care ne permite să rămânem atractivi astăzi. Pilonii planului Carrefour 2022 ne permit să oferim clienților soluții pentru a aborda presiunea asupra puterii de cumpărare, menținând în același timp cursul tranziției alimentare pentru toți.

3) În fine, pe plan intern, într-o perioadă sensibilă precum cea de astăzi, companiile care mențin o **disciplină financiară strictă** asupra costurilor și rămân exigente în ceea ce privește analiza investițiilor lor sunt cele care pot privi viitorul cu mai multă liniște.

România este o țară incredibil de agilă. Nimic nu pare imposibil; oamenii sunt creativi și foarte serioși în același timp. Forța și angajamentul echipelor noastre ne oferă încredere și optimism pentru perioada următoare. Sunt foarte încrezător în capacitatea noastră de a crește și de a aduce mai mult clienților noștri. Carrefour se află într-o poziție puternică de a aborda crizele și de a-și crește leadership-ul, iar cel mai ambițios plan al nostru în 2023 este să creștem și mai mult și să continuăm să ne surprindem pozitiv clienții.

Carrefour a demonstrat puterea modelului său oferind o performanță remarcabilă în 2022, într-un mediu inflaționist fără precedent, conform rezultatelor financiare. Grupul și-a atins toate obiectivele operaționale, iar pentru 2023, anticipăm creștere. Îmbrățișăm inovația, deoarece privim online-ul nu doar ca pe un canal, ci ca pe baza creșterii noastre și a modelului nostru de creare de valoare.

Dincolo de rezultatele foarte bune în acest context solicitant, sunt deosebit de încântat de două realizări: în primul rând, să văd angajații Carrefour România că se dezvoltă individual și colectiv prin programele noastre interne de formare și, în al doilea rând, să văd rezultatele tuturor parteneriatelor strategice pe care le avem cu firme românești precum 5 to go sau Cărturești și cu mulți producători individuali sau cooperativi. Împreună cu echipa de management suntem deosebit de mândri de dezvoltarea talentului intern și sprijinirea antreprenorilor din România.

Sunt convins că România are potențial economic. România crește în regiune, antreprenoriatul înflorește, este loc pentru investitori. Întrucât suntem parteneri cu afaceri din România, putem experimenta direct efervescența și creativitatea acestora. Cu toate acestea, văd trei condiții importante pentru a susține în continuare creșterea țării și pentru a continua să acordăm încredere investitorilor privați. În primul rând, predictibilitatea și o anumită stabilitate legislativă și fiscală pe termen mediu; în al doilea rând, investițiile continue în infrastructurile majore ale țării și, în al treilea rând, un subiect care este puțin menționat astăzi, dar care este totuși vital, cel al demografiei și al dinamicii ei. Acestea sunt, desigur, și chestiuni europene, dar cred că de ele va depinde parțial creșterea în continuare a României.

Privind la echipa Carrefour România, la furnizorii noștri, la partenerii noștri de afaceri și la potențialul pieței, am destule motive să rămân optimist și să cred într-o viitoare evoluție solidă pentru această țară.



3. Răspunsul mediului de afaceri la provocările economice, geopolitice și legate de schimbările climatice

Echilibrul pe care directorii generali doresc să-l obțină, între nevoia de optimizare a operațiunilor curente și crearea unei strategii de reinventare a afacerii pentru viitor, nu poate fi atins dacă organizația pierde războiul pentru talente sau întârzie tranzacțiile strategice.

Diversificarea ofertei de produse și servicii reprezintă o inițiativă importantă pe care directorii executivi o au în vedere pentru contracararea efectelor potențiale atât ale amenințărilor economice, cât și geopolitice.

Schimbările climatice încă nu sunt cap de afiș pe agenda liderilor de organizații, însă aceștia anticipează că, pe termen scurt, factorul de risc legat de climă le va afecta îndeosebi profilurile de cost și lanțurile de aprovizionare.

Acțiunile pentru atenuarea volatilității economice

Experiența recentă cu plecările masive ale angajaților (fenomenul numit „marea demisie” care a produs șocuri pe mai multe piețe) și nevoia continuă de a atrage și reține talente nuanțează răspunsul directorilor generali la evoluția mediului economic actual. Măsurile avute în vedere de directorii generali pentru a mări reziliența organizației se referă în principal la stimularea creșterii veniturilor, reducerea costurilor de operare, diversificarea ofertei, căutarea unor furnizori alternativi și reevaluarea proiectelor sau inițiativelor în curs. La polul opus, majoritatea directorilor de organizații afirmă că nu intenționează să reducă efectivele forței de muncă și pachetele salariile, să sisteze angajările și să amâne inițiativele strategice legate de fuziuni și achiziții.

În consens cu omologii la nivel global, circa jumătate dintre liderii de afaceri din Europa de Est și din România declară că au început deja să reducă costurile operaționale, să majoreze prețurile (în încercarea de a transfera creșterea costurilor materiilor prime către clienți) și să diversifice gama de produse, iar circa o treime dintre respondenți iau în considerare astfel de inițiative pentru următoarele 12 luni.

Pe de altă parte, patru din cinci directori generali la nivel global (și 75% în Europa Centrală și de Est) afirmă că nu au în plan reducerea beneficiilor pentru angajați. Procentul este mai mic în România (67%). În schimb, 29% dintre liderii de afaceri din țara noastră implementează deja sau se gândesc la reducerea compensațiilor forței de muncă (salariul fix, cel variabil și beneficiile).

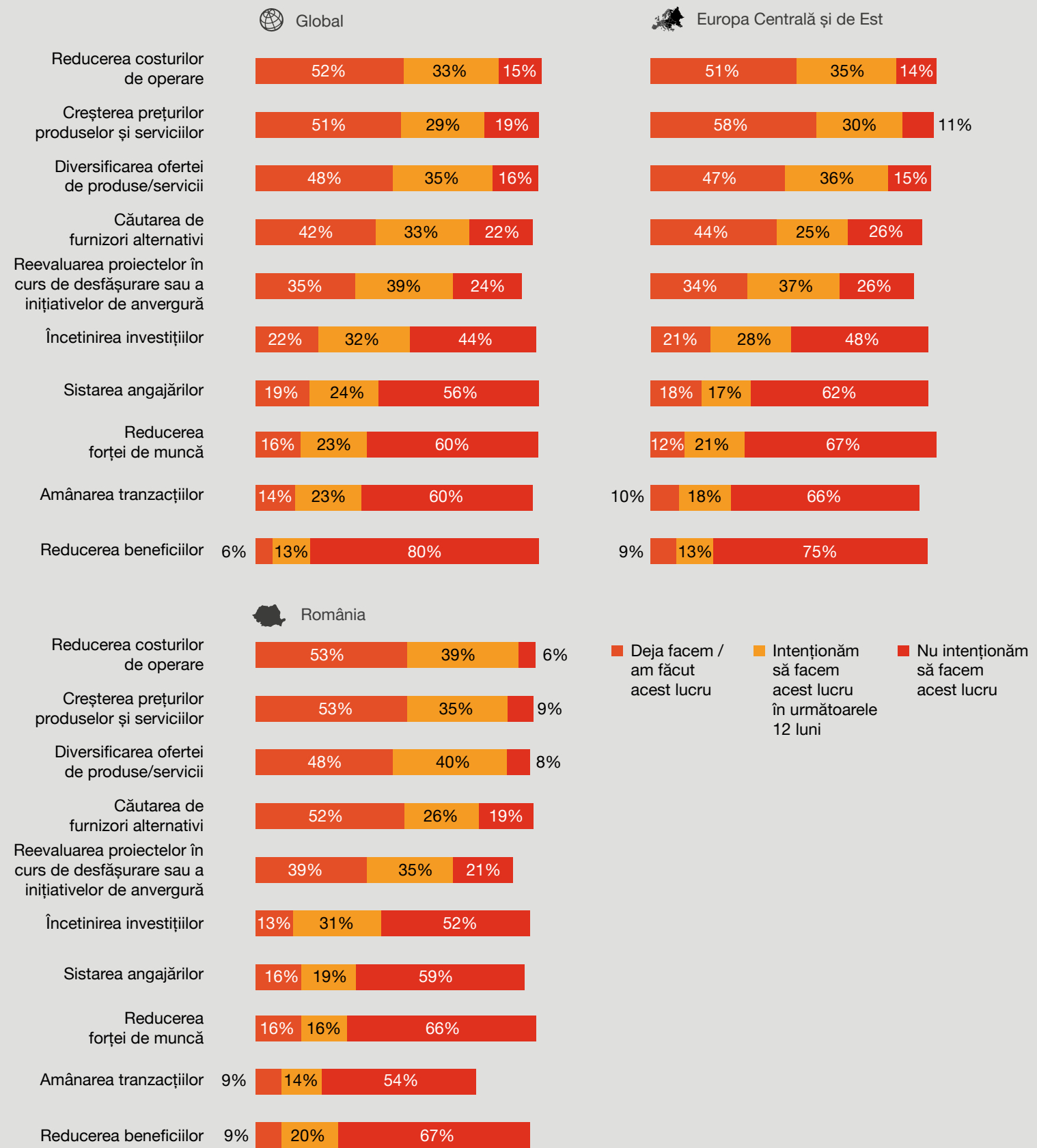
De asemenea, circa două treimi dintre directorii generali, atât la nivel global și regional, cât și în rândul omologilor din România, declară că nu au în vedere concedierile, în timp ce cealaltă treime a celor intervievați recunosc că au demarat un program de disponibilizări sau urmează să o facă (procentul la nivel global este chiar mai mare, 39%). Într-o măsură apropiată,

aproximativ trei din cinci directori executivi afirmă că nu au în vedere înghețarea angajărilor.

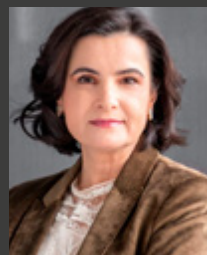
Lucrurile par mai puțin tranșate atunci când vine vorba despre amânarea investițiilor. La nivel global, 54% dintre liderii de organizații admit faptul că au scăzut volumul investițiilor sau au în vedere acest aspect, în vreme ce 44% dintre cei intervievați declară că nu iau în considerare încetinirea programului investițional. Polarizarea răspunsurilor este și mai accentuată în Europa Centrală și de Est și în România. În regiune, 49% dintre respondenți reduc investițiile sau se gândesc la acest aspect, în timp ce 48% nu au în plan o astfel de acțiune. În schimb, în țara noastră ponderea directorilor de companii care afirmă că păstrează ritmul investițional (52%) este mai mare decât a celor care declară că au inițiat demersul de diminuare a investițiilor sau au în plan o astfel de inițiativă (44%).

Ca răspuns la provocările economice pe termen scurt, directorii executivi afirmă că iau măsuri pentru reducerea costurilor și creșterea prețurilor, însă încearcă să evite concedierile și diminuarea salariilor

Care dintre următoarele acțiuni sunt luate în considerare de compania dumneavoastră în vederea atenuării potențialelor provocări economice și a volatilității economice în următoarele 12 luni?



Inside the mind of the CEO



Mihaela Bîtu

CEO ING Bank România

Deși speram că anul 2022 va fi unul mai liniștit după perioada pandemiei, realitatea ne-a surprins cu noi șocuri: războiul din Ucraina, criza energetică, inflația la cote nemaîntâlnite de mulți ani. Cu toate acestea, economia și societatea românească și-au demonstrat încă o dată reziliența și capacitatea de adaptare. Creșterea economică de 4,8% înregistrată anul trecut a depășit așteptările analiștilor, iar sectorul bancar este bine capitalizat și pregătit să facă față cu succes provocărilor. Desigur, este nevoie să fim în continuare vigilenți, date fiind incertitudinile geopolitice și economice, însă cred și sper că 2023 va fi un an de cvasi-normalizare. Deși nu ne așteptăm la o evoluție rapidă, inflația se înscrie pe un trend descrescător, iar perspectivele de creștere economică globală și locală par pozitive.

La nivelul ING România, avem o abordare prudentă, rezerve de capital și o politică de provizionare robustă, care ne permit să privim cu încredere în viitor și să fim aproape de clienții noștri, atât în vremuri bune, cât și în perioade mai dificile. În egală măsură, continuăm să investim sume importante în digitalizare și în îmbunătățirea permanentă a serviciilor și produselor noastre, iar echipa noastră rămâne dedicată direcției strategice axată pe inovație și experiența clienților. În 2022, spre exemplu, am lansat în premieră procesul digital și instant de aprobare financiară a creditelor ipotecare, iar spre finalul anului, am introdus două produse foarte competitive adresate tinerilor – Free@ ING pentru adulții la început de drum și ING Young, adresat copiilor și familiilor. Și în acest an pregătim o serie de noutăți, atât în zona produselor pentru persoane fizice, cât și juridice.

De asemenea, facem progrese importante în domeniul sustenabilității, o prioritate a grupului ING. Credem cu tărie în importanța abordării sustenabile pentru noi și generațiile viitoare și suntem determinați să facilităm tranziția către

o economie verde, precum și să ne reducem amprenta proprie de carbon până la nivelul net-zero. Avem ținte ambițioase și în acest domeniu și credem că protecția planetei noastre rămâne un obiectiv esențial, chiar dacă poate este privit de unii ca secundar în lumina evenimentelor prezente.

În concluzie, sperăm într-un viitor mai bun, dar suntem pregătiți să ne adaptăm la noi scenarii și evenimente care desigur nu pot fi excluse, date fiind multiplele incertitudini cu care se confruntă omenirea.

Din punct de vedere macroeconomic, evoluția economiei românești post-aderare a fost una absolut remarcabilă și avem motive să credem că traiectoria de convergență către economiile mai dezvoltate din vestul Europei se va păstra. Ne putem gândi spre exemplu la evoluția PIB/locuitor, la paritatea puterii de cumpărare care au avansat cel mai repede în România față de grupul țărilor din Europa de Est, la faptul că România continuă să aibă una dintre cele mai mari rate de creștere potențială din UE, la integrarea profundă în lanțurile de producție și distribuție europene, etc. De asemenea, deși nu este ceva iminent, stabilirea obiectivului de adoptare a euro are potențialul de a argumenta și mai mult punctele forte ale României și de a atrage noi investiții.

Dar surse de optimism vin și dinspre clienții noștri. Nu pot să nu remarc căldura cu care am reacționat ca popor atunci când a început războiul, reziliența de care am dat dovadă în ultimii ani, atât în perioada pandemiei, cât și acum, când tensiunile macroeconomice s-au intensificat.

Optimistă fiind, cred că o populație adaptabilă și activă social, aflată într-un context economic cu perspective pozitive, va prospera. Și cred, deci, că perspectivele României, și implicit ale ING România, sunt eminentemente pozitive.

Demisiile și pensionarea

Cei mai mulți dintre directorii generali se așteaptă ca ratele actuale de demisie și pensionare să rămână în mare parte neschimbate. Pe de altă parte, ponderea liderilor de organizații care sunt de părere că ritmul demisiilor și al pensionărilor va crește este mai mare decât cea a directorilor de companii care preconizează o scădere a acestuia.

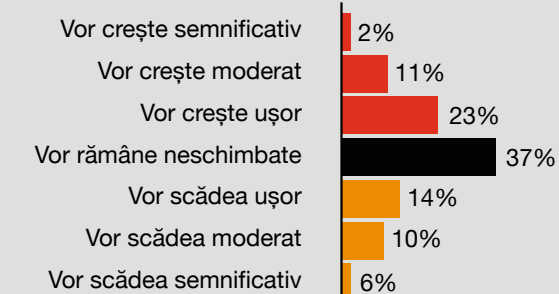
Astfel, la nivel global, 36% dintre respondenți se așteaptă ca rata angajaților care părăsesc organizația să crească, iar 26% dintre cei intervievați estimează o scădere a acestui indicator. Tot o diferență de zece puncte procentuale se înregistrează și în cazul directorilor generali din Europa Centrală și de Est (31% versus 21%). În schimb, ecartul este semnificativ mai mic pentru România, respectiv un punct procentual în favoarea celor care mizează pe creșterea ratei (26% versus 25%).

Într-o mare măsură, directorii generali tind să creadă că ratele de abandon vor rămâne neschimbate

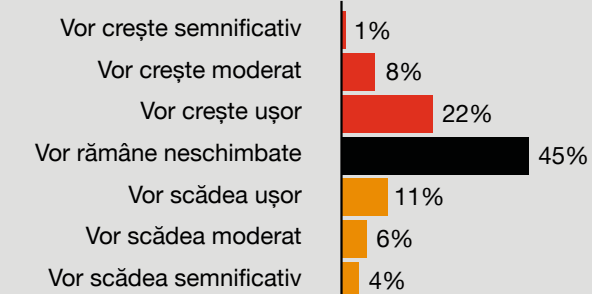
Cum credeți că vor evolua ratele de demisie / pensionare a angajaților din compania dumneavoastră în următoarele 12 luni?



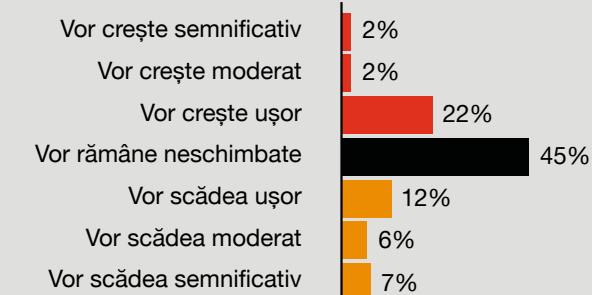
Global



Europa Centrală și de Est



România



Atenuarea expunerii la conflictele geopolitice

Riscurile geopolitice în creștere au devenit o prioritate pe agenda directorilor generali. Războiul din Ucraina și îngrijorarea crescândă cu privire la potențialele focare din alte părți ale lumii subliniază importanța integrării unei game mai largi de factori perturbatori în planificarea scenariilor de dezvoltare a companiilor și în ajustarea modelelor de afaceri. Ca răspuns la aceste provocări, liderii de afaceri afirmă că au în vedere un set de măsuri de contracarare.

La nivel global, aproape jumătate (48%) dintre directorii generali care au răspuns că organizațiile lor sunt expuse la conflictele geopolitice declară că intenționează ca în următoarele 12 luni să majoreze investițiile în securitatea cibernetică și protecția datelor. Transformarea digitală a economiei globale a adus în prim plan aspectele legate de securitatea informatică. Pandemia a forțat multe companii să treacă la munca de la distanță și la vânzările online, ceea ce a impulsivat adoptarea rapidă a noi instrumente și tehnologii. Ca urmare, digitalizarea organizațiilor s-a transformat dintr-un obiectiv generic, pe termen lung, într-o inițiativă de primă necesitate. De asemenea, 46% dintre respondenții la nivel global iau în considerare ajustarea lanțurilor de aprovizionare și, într-o proporție similară, optimizează amprenta geografică a operațiunilor. Iar 41% dintre liderii de afaceri se concentrează pe diversificarea ofertei de produse și servicii.

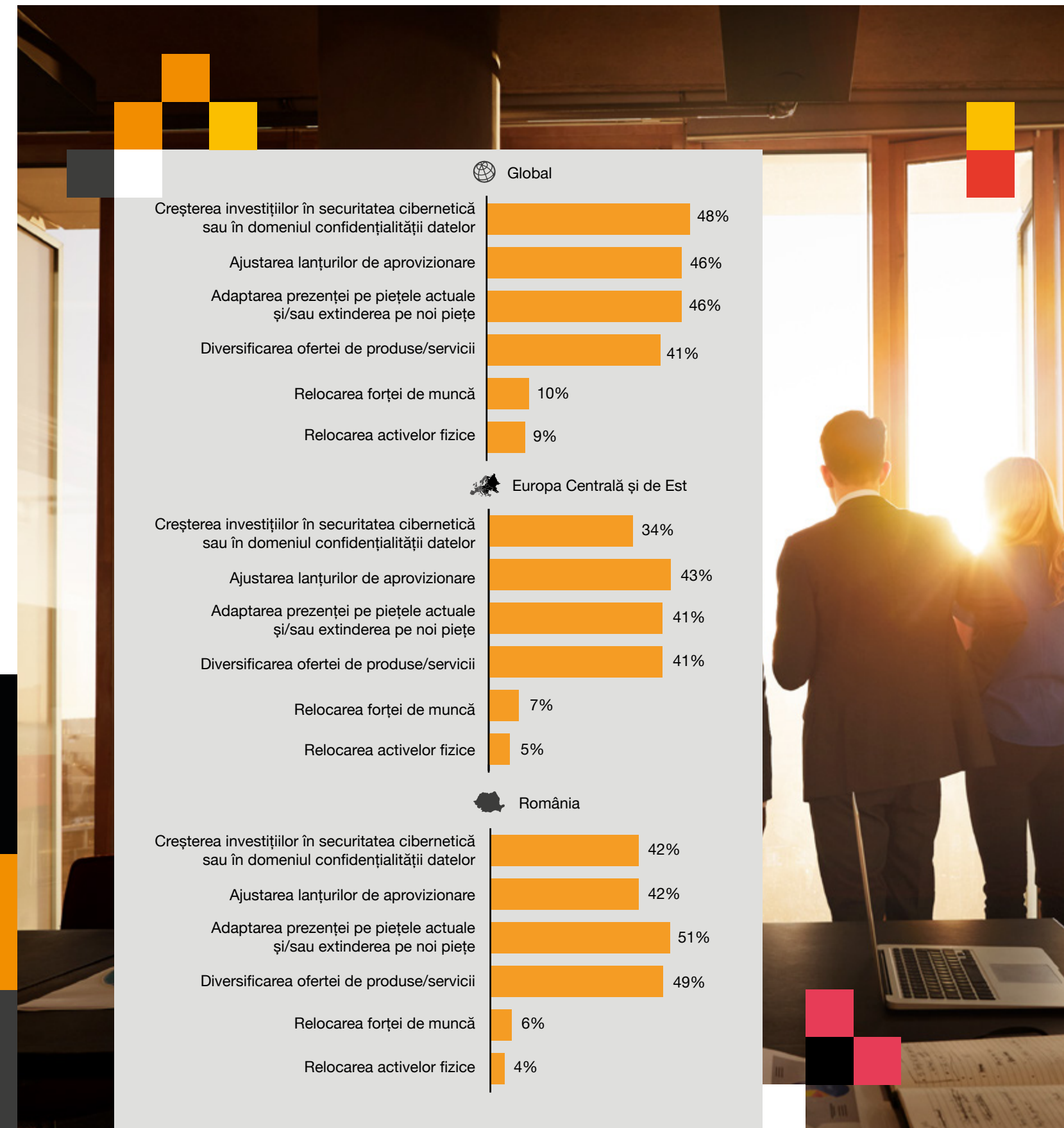
În Europa Centrală și de Est, principala inițiativă avută în vedere este optimizarea lanțurilor logistice – menționată de 43% dintre directorii generali. În schimb, doar aproximativ o treime (34%) dintre liderii de afaceri din regiune se orientează către creșterea investițiilor în securitate informatică și în domeniul confidențialității datelor.

Pentru directorii generali din România ai căror organizații sunt expuse riscului geopolitic principalele demersuri planificate pentru acest an sunt adaptarea prezenței pe diferite piețe și diversificarea ofertei de produse și servicii. Astfel, peste jumătate (51%) dintre respondenții din țara noastră indică ajustarea prezenței fizice pe piețele actuale și/sau viitoare – procent mai mare decât cele înregistrate la nivel global (46%) și regional (41%). A doua inițiativă avută în vedere, în funcție de procentul directorilor generali din România care o menționează (49%), este lărgirea ofertei propuse clienților – din nou procentul este superior mediei globale și regionale (41%).

Circa jumătate dintre directorii generali din România care consideră că organizația lor este expusă la conflictele geopolitice își propun revizuirea piețelor pe care activează și, deopotrivă, diversificarea ofertei de produse și servicii

Care dintre următoarele acțiuni sunt luate în considerare de compania dumneavoastră pentru a reduce expunerea la conflictele geopolitice în următoarele 12 luni?

Notă: Baza de respondenți pentru această întrebare este reprezentată de cei care au răspuns "Expunere mare sau foarte mare", "Expunere moderată" sau "Expunere redusă" în ceea ce privește conflictele geopolitice la întrebarea "Cât de expusă considerați că va fi compania dumneavoastră la următoarele amenințări în următoarele 12 luni?"





Daniel Anghel

Lider Servicii de Consultanță Fiscală și Juridică
PwC România

„Războiul din Ucraina a atras atenția întregului mapamond asupra Europei Centrale și de Est și, implicit, asupra României, și a adăugat tulburări geopolitice suplimentare la numeroasele presiuni și riscuri deja existente la adresa mediului de afaceri – în special o potențială recesiune economică. Însă imediat după momentul încetării totale a conflictului – și sperăm ca acest lucru să se întâmple cât mai curând posibil – regiunea noastră are o șansă istorică să atragă investiții masive și astfel să-și dezvolte capacitatea de producție și de export, devenind un centru important al fenomenului de „nearshoring”. Însă pentru ca acest lucru să fie posibil este nevoie de cel puțin trei condiții: perfecționarea continuă a forței de muncă, transformarea tehnologică și dezvoltarea infrastructurii de transport.”

Un an de război în Ucraina – implicații economice

La mai mult de 12 luni după izbucnirea conflictului militar putem constata că măsurile de ajustare pe care țările europene au reușit să le ia pentru a atenua problemele economice au fost peste așteptări. Recesiunea previzionată pentru Zona Euro a fost, din fericire, infirmată recent de Eurostat, în ciuda crizei energetice care a lovit continentul nostru mai puternic decât la nivel global, cu riscul de a produce schimbări masive în structura economică europeană, cu pierderi de competitivitate și de atractivitate ca locație de producție.

Criza energiei, inflația

Creșterea prețurilor la energie afectează statele membre U.E. în grade diferite datorită politicilor lor energetice individuale: în timp ce costurile de producție în Franța sau în Spania, de exemplu, cresc relativ moderat, în alte țări precum Polonia presiunea este mare. Motivele țin de gradul de dependență de petrolul și gazele rusești ale fiecărui stat. Pe termen lung, astfel de diferențe ar putea duce la schimbări structurale în peisajul industrial european. O consecință fastă este accelerarea tranziției energetice, chiar dacă pe termen scurt unele guverne au recurs mai mult decât înainte de izbucnirea războiului la energie pe bază de combustibili fosili. Deși estimările inițiale privind impactul crizei energetice erau foarte pesimiste, evoluția din ultimul an demonstrează că efectele nu vor fi nici pe departe atât de grave, cum ar fi vehiculata dezindustrializare a Europei.

Europa Centrală și de Est sub reflector.

Investitorii se repliază.

Liderii de afaceri din întreaga regiune se confruntă direct cu consecințele conflictului, care generează incertitudine și neliniște în întreaga lume. În același timp, ei au un rol uriaș de jucat alături de factorii de decizie politică. Este încurajator să vedem optimismul moderat al directorilor de companii și hotărârea lor de a-și transforma afacerile ca răspuns la criză, fie că vorbim de tranziție energetică, de relocări de producție sau de reorganizări ale lanțurilor de aprovizionare.

Fiind în imediata apropiere a Ucrainei, regiunea Europei Centrale și de Est a fost inițial, la declanșarea războiului, privită cu teamă de investitori din cauza expunerii foarte mari la riscul instabilității geopolitice. Un bun exemplu al acestor preocupări a fost, la izbucnirea războiului, piața valutară. Aceste îngrijorări s-au disipat destul de repede, nu pentru că importanța războiului s-a diminuat, ci pentru că investitorii au realizat că riscurile geopolitice sunt globale, nu locale și că nu diferă semnificativ de alte provocări majore cu care se confruntă societatea globală. Astfel, dacă fluxul de investiții străine directe în regiune s-a diminuat în al doilea trimestru al anului 2022, atât din cauza războiului, cât și ca parte dintr-un fenomen global legat de diverși factori, precum ratele mai mari ale dobânzilor, criza energetică, ulterior s-a redresat. În România, investițiile directe ale nerezidenților au urcat cu 33% în 2022, la 10,69 miliarde de euro, comparativ cu 8 miliarde de euro în anul anterior, conform Băncii Naționale a României.

Noi rute comerciale, schimbări ale lanțurilor de aprovizionare, relocarea producției

O altă consecință a războiului este apariția unor noi rute comerciale și schimbări ale lanțului de aprovizionare. Multe companii din Europa caută să diversifice aceste rute, din cauza riscului crescut de întrerupere a lanțurilor de aprovizionare. De această tendință pot beneficia țări ca România, având în vedere că regiunea noastră a fost o destinație importantă pentru nearshoring și offshoring pentru producătorii din Europa de Vest. Conform unei analize PwC, destinațiile de relocare în urma schimbărilor din lanțurile de aprovizionare sunt în ordine Polonia, Germania, Turcia. România se află pe locul 7 din această perspectivă la nivel global, ceea ce este încurajator pentru țara noastră. Astfel, țara noastră poate beneficia de fenomenul de nearshoring la nivel mondial.

Concluzionând, presiunile asupra mediului economic vor continua, implicațiile războiului se vor resimți mulți ani, dacă nu chiar decenii, iar afacerile trebuie să se adapteze și să facă schimbări pentru a supraviețui și a se dezvolta în acest context incert și riscant, uitându-se atent către eventualele oportunități.

Impactul schimbărilor climatice

Poate că nu întotdeauna urgența acțiunilor legate de schimbările climatice este privită de liderii de organizații drept o cursă contra cronometru. Totuși, gestionarea riscurilor climatice este o prioritate din ce în ce mai mare pentru companii din întreaga lume. Directorii generali anticipează că, în următoarele 12 luni, schimbările climatice le vor afecta profilurile de cost și lanțurile de aprovizionare, precum și siguranța activelor lor fizice.

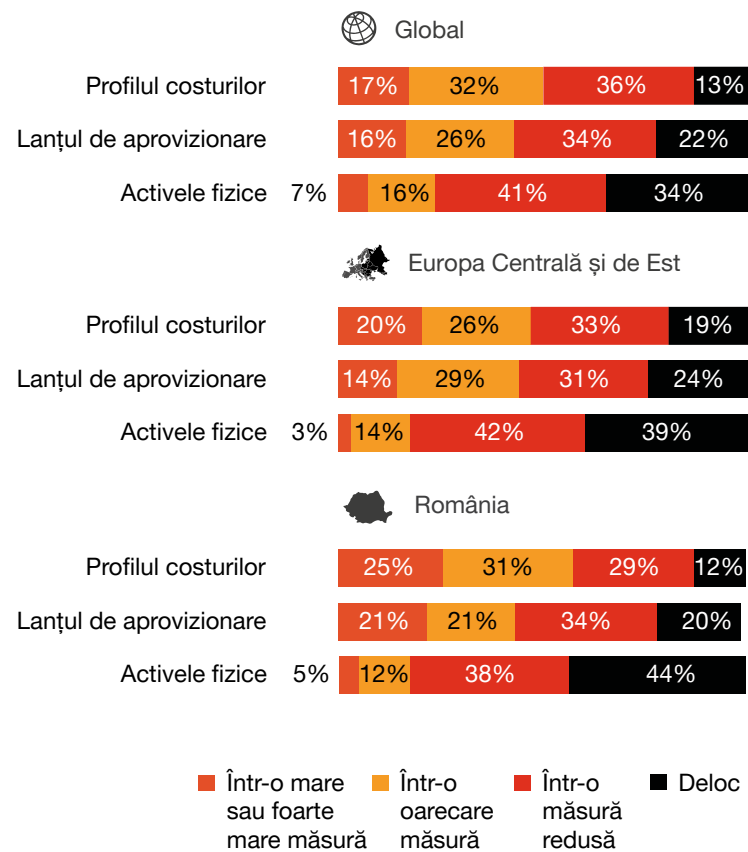
Astfel, majoritatea directorilor executivi se așteaptă la un anumit grad de impact al schimbărilor climatice în acest an – în principal în profilurile lor de cost (de exemplu, costurile de respectare a noilor reglementări, deprecierea activelor și obligațiile de asigurare), unde aproximativ jumătate dintre respondenți preconizează un impact moderat, mare sau foarte mare. Directorii generali din România se simt expuși într-o măsură mai mare decât omologii lor la nivel global și regional – 56% dintre respondenții din țara noastră anticipând un impact semnificativ în profilurile de cost (comparativ cu 49% la nivel global și 46% în Europa Centrală și de Est).

De asemenea, circa doi din cinci lideri de afaceri consideră că lanțurile de aprovizionare (de exemplu, capacitatea de producție sau capacitatea de a cumpăra materii prime) ar putea fi afectate într-o măsură moderată, mare sau foarte mare.

În schimb, directorii generali sunt îngrijorați într-o mai mică măsură de daunele provocate de condițiile meteorologice extreme sau alte evenimente climatice asupra activelor fizice (de exemplu, riscurile pentru fabrici și clădiri de birouri).

Peste jumătate dintre directorii generali din România sunt de părere că schimbările climatice vor afecta costurile organizației lor într-o măsură moderată, mare sau foarte mare

În ce măsură considerați că următoarele domenii de activitate ale companiei dumneavoastră vor fi afectate de modificările climatice în următoarele 12 luni?

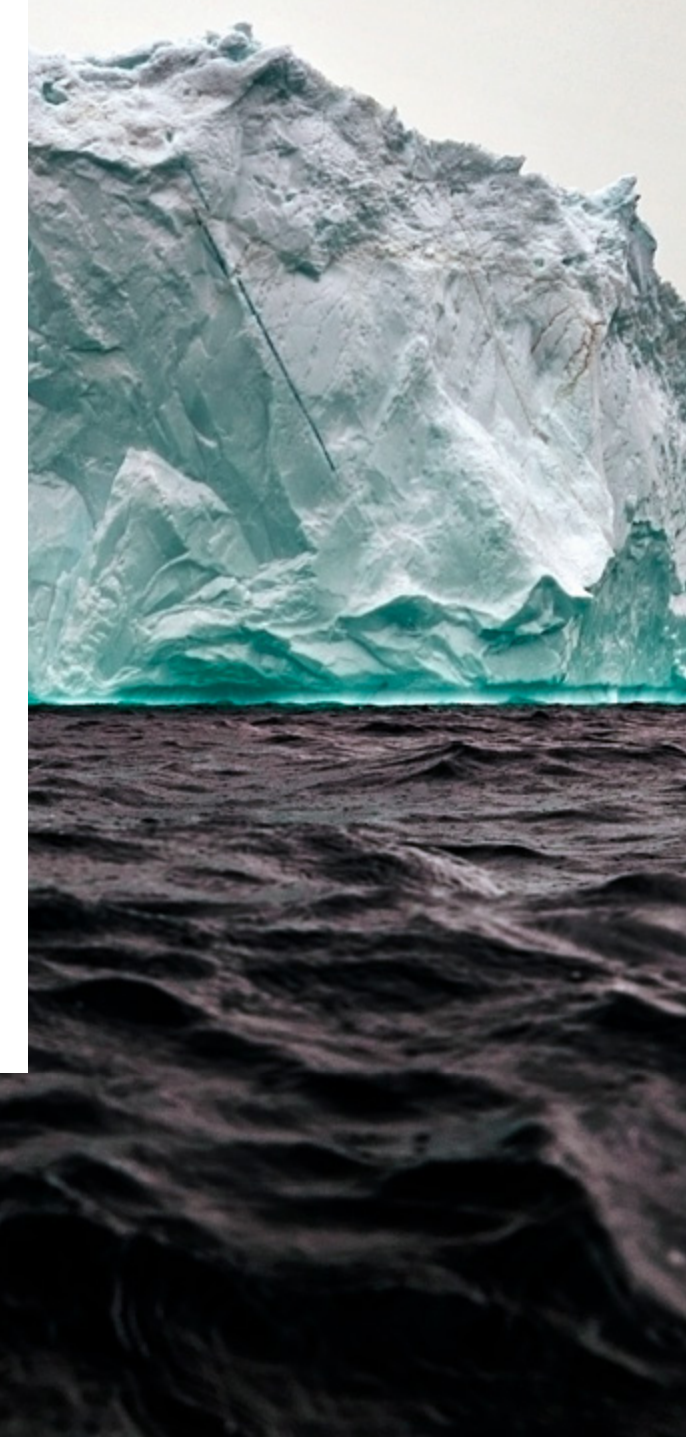


Inițiative privind riscul schimbărilor climatice

Combaterea efectelor schimbărilor climatice necesită elaborarea unei strategii coordonate și pe termen lung. Însă problemele nu se vor rezolva dacă singurele companii care depun eforturi în acest sens sunt cele care se confruntă cu un impact financiar imediat. Identificarea direcțiilor de acțiune și a ritmului optim de implementare pentru atenuarea riscurilor climatice, generarea de oportunități și decarbonizare reprezintă o enormă provocare. Cuantificarea rezultatelor și comunicarea publică a progresului înregistrat în cadrul acestui demers către părțile interesate sunt, de asemenea, foarte importante.

Cele mai frecvente acțiuni pe care tot mai multe companii le implementează deja sau au în plan să le realizeze se referă la decarbonizare sau reducerea amprentei de carbon și la inovarea în materie de produse și servicii ecologice. Astfel, peste un sfert (27%) dintre liderii de afaceri la nivel global declară că au finalizat deja implementarea, la nivel de companie, a inițiativelor de reducere a emisiilor – procent superior celor înregistrate în Europa Centrală și de Est (19%) și în România (18%).

Atenuarea riscurilor fizice și crearea unui mecanism intern de stabilire a unui preț de referință pentru emisiile de carbon ale companiei sunt inițiative mai puțin avute în vedere de către directorii generali în acest moment pentru a aborda provocările climatice. Astfel, în lipsa unor stimulente clare privind eventuale reduceri de taxe, peste jumătate dintre liderii de afaceri declară că nu intenționează să stabilească un preț intern al carbonului de care să țină cont în procesul de luare a deciziilor.



Inițiativele de reducere a emisiilor, inovarea de produse sau procese ecologice și elaborarea strategiei, bazată pe date, pentru reducerea emisiilor și atenuarea riscurilor climatice sunt cel mai frecvent menționate acțiuni finalizate, în curs de implementare sau planificate de către organizații

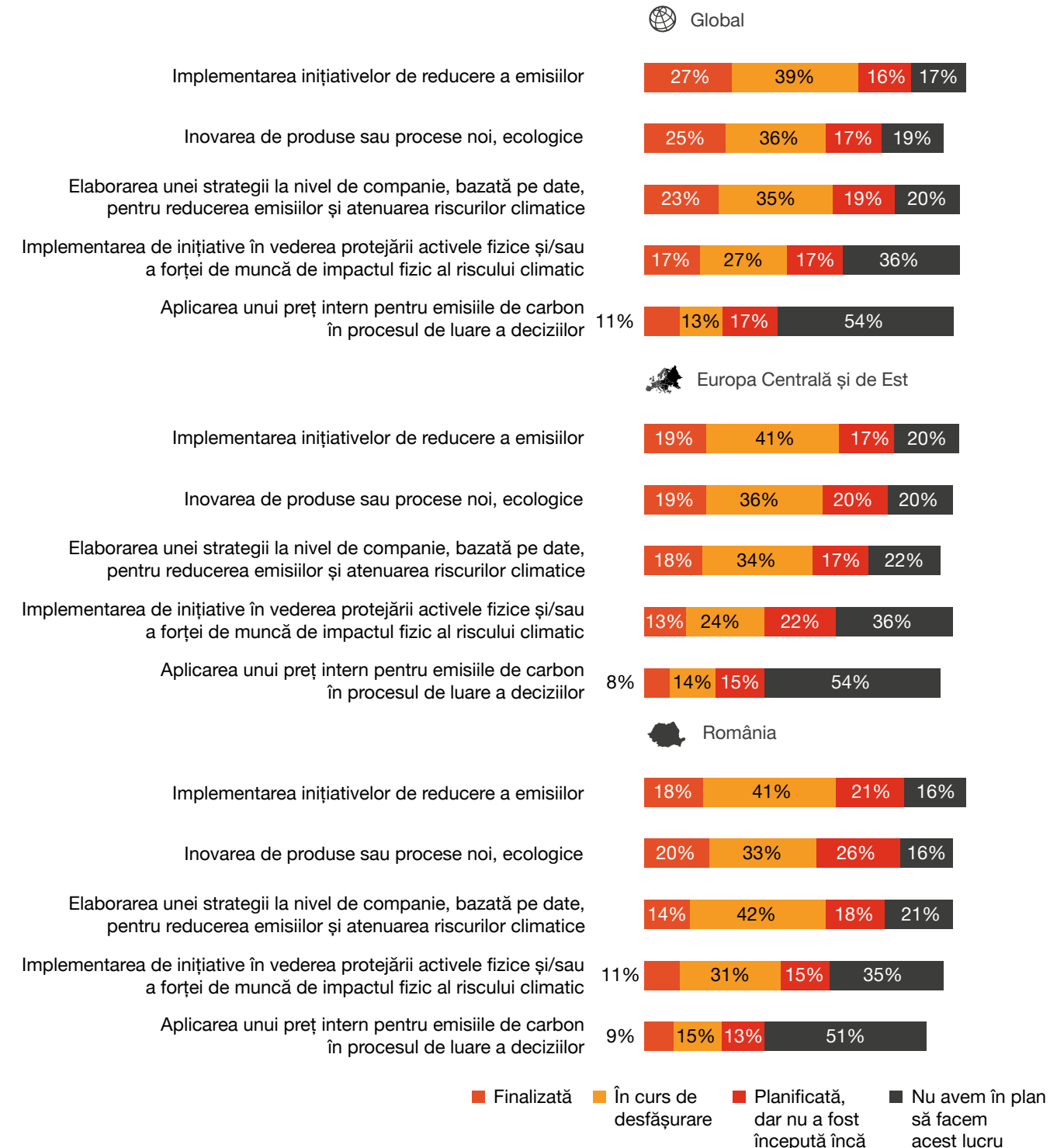
Ce afirmație caracterizează cel mai bine nivelul de progres al companiei dumneavoastră în ceea ce privește acțiunile pe care organizațiile le pot întreprinde pentru a atenua riscul schimbărilor climatice?

Inside the mind of the CEO



Ömer Tetik

CEO Banca Transilvania



Contextul global este unul foarte volatil, cu mulți factori disruptivi, care (re)modelează mediul economic local și internațional. Avem aceste policrize, care se amplifică una pe cealaltă: întâi pandemia, apoi conflictul din Ucraina, criza energetică, inflația, problemele din lanțurile logistice, criza climatică și necesitatea transformării energetice, care vine cu un cost imens și cu un sentiment de urgență.

Pe parcursul anilor, fiecare criză a adus un „reframing” asupra modului în care societatea este organizată, dar a pregătit și un teren fertil pentru oportunități. Concret, ne-am pregătit extrem de pragmatic, astfel încât să fim aproape de clienții și de colegii noștri. Ca să folosesc o metaforă – suntem mai aproape de câmpul de bătălie, suntem mai aproape de clienți și de colegi și acționăm mult mai rapid, astfel încât să îi susținem cu soluții care să le rezolve probleme care inevitabil apar în orice criză.

Linia noastră de activitate este intermedierea financiară, iar provocările noastre sunt de fapt totalul provocărilor clienților noștri, provocările economiei românești, așa că ne concentrăm asupra modului în care ne putem ajuta clienții, cum putem contribui la creșterea economică durabilă în România, ca strategie principală. Noi suntem pregătiți să le răspundem rapid și cu soluții bune. Suntem complet mobilizați și încercăm să ne scurtăm la maxim timpii de răspuns și lanțurile decizionale.

Banca Transilvania are ADN românesc și acesta este unul dintre principalele noastre puncte forte. Am crescut odată cu clienții și cu economia, am luat parte la toate transformările pe care mediul economic le-a întâlnit în ultimele trei decenii și am reușit cu agilitate să ținem pasul cu piața.

Am construit cea mai mare bancă din Sud-Estul Europei, iar toate acestea sunt rezultatul unei culturi organizaționale bazate pe creștere și dezvoltare. Aceasta este fundația noastră și totodată motivul pentru care credem în România și ne păstrăm optimismul.

Este clar că parcurgem o perioadă grea pentru business – în care unul dintre ingrediente este costul crescut al finanțării. Însă avem o poziție strategică mult mai bună decât în crizele precedente. Suntem o bancă solidă și foarte bine capitalizată, cu un portfolio diversificat și o favorabilitate crescută – suntem „the bank of choice” când este vorba de primul cont bancar sau prima finanțare. Desigur, ne ajută și ne încurajează și rata creditelor neperformante mică și gradul de acoperire cu provizioane peste media europeană. Toate acestea sunt semne că suntem pregătiți să finanțăm țara, economia și oamenii, chiar dacă se anunță vremuri la fel de complicate și volatile.

4. Nevoia de transformare a organizațiilor pentru viitor

O bună parte dintre directorii generali au îndoieli în legătură cu viabilitatea economică a organizațiilor lor peste zece ani, în condițiile actuale. Aceștia recunosc potențialul perturbator al amenințărilor actuale asupra mediului de afaceri și prevăd multiple provocări posibile la adresa profitabilității industriilor în care activează.

De mai mulți ani liderii de afaceri sunt pe deplin conștienți de nevoia de schimbare a companiilor și, de asemenea, se gândesc la strategiile de care au nevoie în acest sens. Acesta este un semnal optimist că directorii executivi caută modalități de a valorifica crizele actuale pentru beneficiul pe termen lung al companiilor pe care le conduc.

Viabilitatea organizațiilor pe termen lung

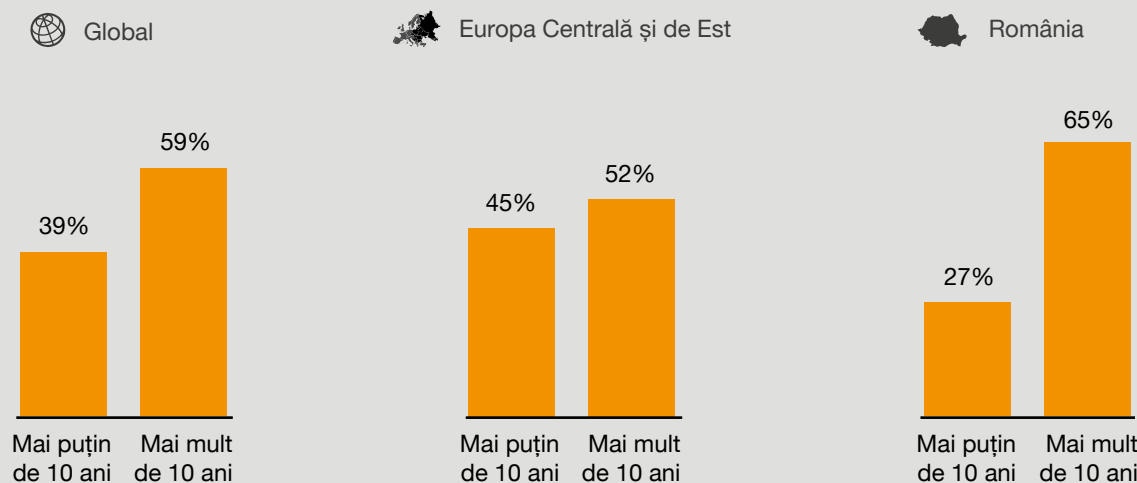
La nivel global, aproape 40% dintre directorii executivi sunt de părere că organizațiile lor nu vor mai fi viabile din punct de vedere economic peste un deceniu dacă își vor continua drumul actual. Acest punct de vedere subliniază clar că este extrem de important pentru companii să se reinventeze pentru viitor.

În Europa Centrală și de Est, unde războiul din Ucraina vine pe fondul unui mediu de afaceri deja extrem de provocator, procentul directorilor de companii care nu cred că organizațiile lor vor prospera peste zece ani este chiar mai mare (45%), liderii de afaceri din regiune recunoscând nevoia urgentă de transformare.

Directorii generali din România sunt semnificativ mai optimiști decât omologii lor la nivel global și regional în privința viabilității pe termen lung a modelului lor de afaceri. Astfel, 65% dintre respondenții din țara noastră sunt de părere că organizația lor va supraviețui și se va bucura de succes peste un deceniu.

Deși sunt mai optimiști decât omologii la nivel global și regional, totuși peste un sfert dintre directorii generali din România nu sunt convinși de viabilitatea economică a afacerii lor peste un deceniu

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?



Factorii perturbatori cu impact asupra profitabilității industriilor

Societatea umană trăiește vremuri extraordinare, marcate de cinci mega-tendențe globale care remodelează mediul de afaceri – schimbările climatice, perturbările tehnologice, mișcările demografice, instabilitatea socială și, nu în ultimul rând, o lume tot mai fragmentată. Deși niciuna dintre aceste forțe nu este nouă, amploarea și interdependența lor sunt în creștere, cu diferențe semnificative între sectoare și zone geografice.

Întrebați despre forțele cu cea mai mare probabilitate să influențeze profitabilitatea industriei lor în următorii zece ani, peste jumătate dintre directorii executivi la nivel global citează schimbarea preferințelor clienților, modificarea reglementărilor și lipsa de competențe. Tehnologia urmează la mică distanță, menționată de 49% dintre cei intervievați.

În Europa Centrală și de Est, aproape două treimi (64%) dintre directorii de companii consideră că deficitul forței de muncă le va afecta profitabilitatea într-o măsură mare sau foarte mare. Celelalte două aspecte care completează podiumul factorilor perturbatori cu impact masiv asupra industriilor sunt aceleași ca în cazul omologilor la nivel global – modificarea cererii consumatorilor și schimbările legislației. De asemenea, 48% dintre directorii executivi din regiune afirmă că tranziția către noi surse de energie va avea un impact major în următorul deceniu, procent superior celui global (37%).

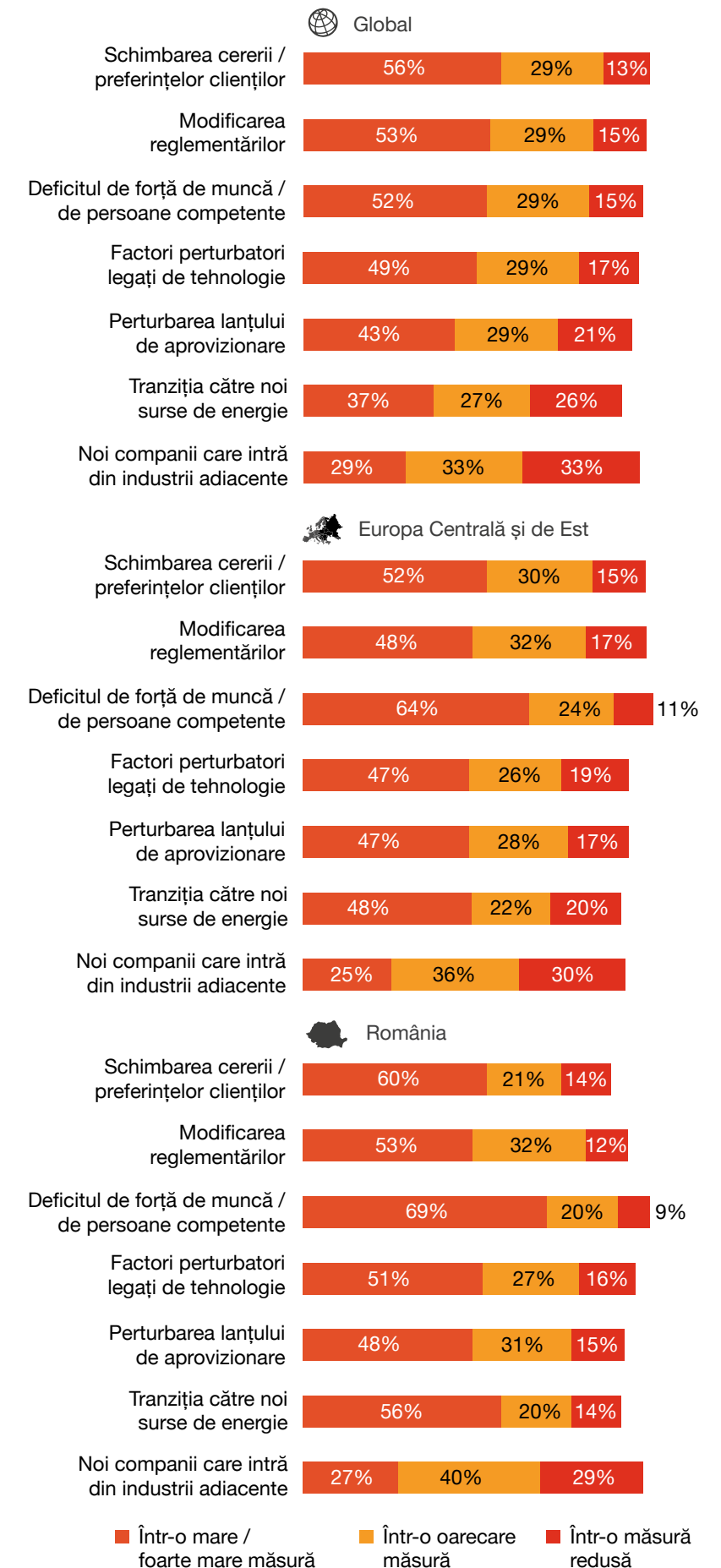
Directorii generali din țara noastră par și mai preocupați decât omologii lor la nivel global și regional cu privire la cele mai importante forțe care vor afecta într-o măsură mare sau foarte mare industriile. Liderii de organizații din România semnaleză războiul global continuu pentru talente ca fiind principala sursă potențială de perturbare a profitabilității industriei lor pe termen lung. Astfel, 69% dintre respondenții din țara noastră consideră că lipsa angajaților talentați le va afecta profitabilitatea într-o mare

sau foarte mare măsură, procent mai mare decât media globală (52%) sau regională. Trei din cinci dintre directorii executivi din România indică schimbarea preferințelor clienților, iar 56% văd tranziția la noile energii drept o posibilă amenințare – și acest procent fiind mai mare decât cele înregistrate la nivel global și regional. Lista factorilor perturbatori include, de asemenea, schimbările reglementărilor (menționată de 53% dintre respondenți ca având un impact mare sau foarte mare) și avansul tehnologiei (de exemplu, inteligență artificială, metaverse, blockchain) – citat de 51% dintre directorii generali din România. De asemenea, întreruperea lanțului de aprovizionare este privit drept o amenințare importantă la adresa profitabilității industriei de 48% dintre liderii de afaceri din țară.



Schimbarea preferințelor clienților și deficitul de forță de muncă se numără printre principalii factori care vor afecta în mod semnificativ rentabilitatea industriilor pe termen lung

În ce măsură considerați că următoarele aspecte vor avea un impact (adică vor crește sau vor scădea) asupra rentabilității în industria dumneavoastră în următorii zece ani?



5. Investițiile necesare pentru reinventarea afacerilor

Directorii generali încearcă să păstreze o agendă balansată între prezent și viitor. Astfel, ei sunt preocupați să obțină un echilibru în ceea ce privește timpul și resursele pe care sunt dispuși să le investească, între coordonarea operațiunilor actuale și reinventarea afacerii pentru viitor. De asemenea, devine tot mai importantă transformarea rolului de lider – directorii de companii trebuie să delege din atribuțiile lor operaționale și să împuternicească propria echipă de conducere pentru a pregăti împreună schimbarea.



Mihai Anița

Lider Servicii de Audit
PwC România

„La fel ca în fiecare moment dificil din ultimii 30 de ani, în 2023 directorii generali din țara noastră încearcă să facă față cât de bine pot provocărilor cu care confruntă – instabilitatea socio-economică tot mai accentuată, inflația galopantă, perturbările din lanțurile de aprovizionare, lupta pentru păstrarea talentelor și amenințările geopolitice. Dar fiecare criză aduce cu sine o serie de oportunități. Astfel, directorii executivi caută modalități de a valorifica contextul actual pentru beneficiul pe termen lung al companiilor. Ei sunt pe deplin conștienți de nevoia de lua astăzi măsuri decisive pentru schimbarea propriilor organizații și analizează domeniile prioritare, resursele de care au nevoie și căile de urmat pentru a ajunge acolo unde și-au propus.”



Alocarea timpului pe agenda de lucru – situația actuală versus cea ideală

Provocările imediate ale contextului actual, destul de complicat, solicită directorii executivi să-și conducă foarte atent organizațiile și le oferă mai puțin timp decât și-ar dori pentru considerente mai puțin stringente. Timpul lor fiind extrem de limitat, liderii de companii sunt nevoiți să își împartă permanent atenția între problemele zilnice ale organizației și preocuparea pentru evoluția pe termen lung a afacerii.

Întrebați cum își alocă timpul între diversele lor priorități, directorii generali, atât la nivel global, cât și Europa Centrală și de Est, afirmă că în prezent se concentrează mai ales pe stimularea performanței operaționale curente (inclusiv obținerea angajamentului consiliului de administrație cu privire la aceasta) – care le ocupă un sfert din timp. În paralel, ei reușesc să aloce 22% din timpul lor pentru adaptarea afacerii pentru viitor – inclusiv să obțină angajamentul consiliului de administrație privind direcția pe termen lung a companiei. Urmează, pe ordinea de zi, interacțiunea cu angajații (18% din timp la nivel global și 20% în regiune) și discuțiile cu clienții (17%).

Directorii executivi din România afirmă că alocă chiar și în prezent cea mai mare parte din timpul lor (23%) dezvoltării afacerii și creării strategiei pentru a satisface cerințele viitoare ale pieței.

Urmează conversațiile pentru dezvoltarea angajaților (22% din timp) și creșterea performanței operaționale actuale (21%).

Dacă și-ar putea reproiecta programul, directorii generali ar dori să petreacă mai mult timp decât în prezent pentru strategia de dezvoltare a companiilor și pentru interacțiunea cu angajații și clienții și mai puțin pentru coordonarea operațiunilor curente.

Astfel, într-o situație ideală, liderii de organizații la nivel global și în Europa Centrală și de Est ar vrea ca în 26% din timpul lor să se concentreze asupra evoluției afacerii pe termen lung. Iar pentru dezvoltarea angajaților, directorii executivi la nivel global ar investi 20% din timpul lor (și 23% în cazul omologilor din regiune). În schimb, ei intenționează să scadă ponderea timpului alocat pentru provocările operaționale actuale (de la 25% la 20% la nivel global și la 18% în regiune).

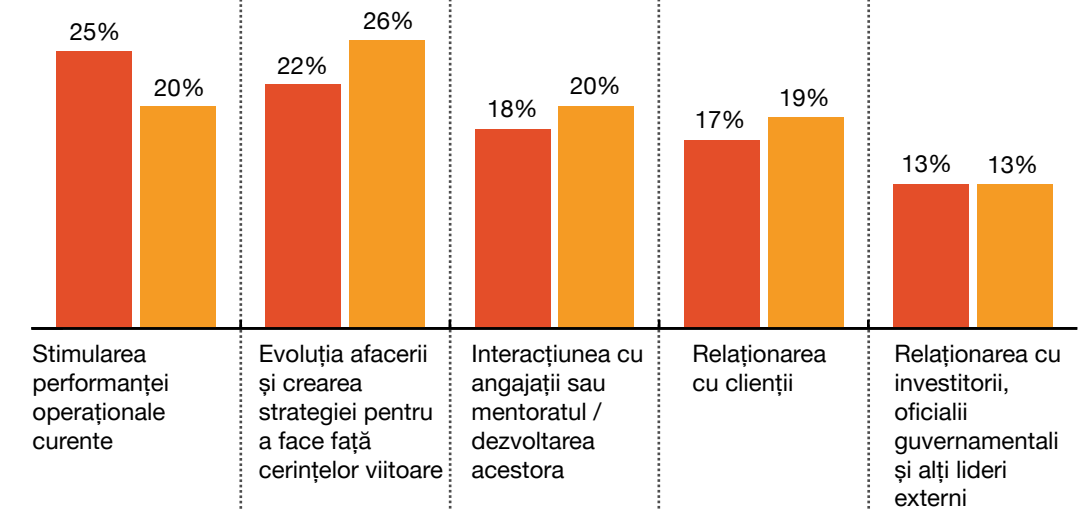
Și directorii generali din România intenționează să aloce mai mult din timpul lor decât o fac în prezent transformării afacerii pentru viitor (25%) și, într-o proporție similară, pentru interacțiunea cu propria echipă. În schimb, în situația ideală, liderii de organizații din țara noastră ar fi dispuși să folosească doar 17% din timp pentru rezolvarea problemelor de zi cu zi.

Directorii executivi și-ar dori, în situația ideală, să aloce mai mult timp pentru transformarea afacerii și interacțiunea cu angajații și mai puțin pentru operațiunile curente

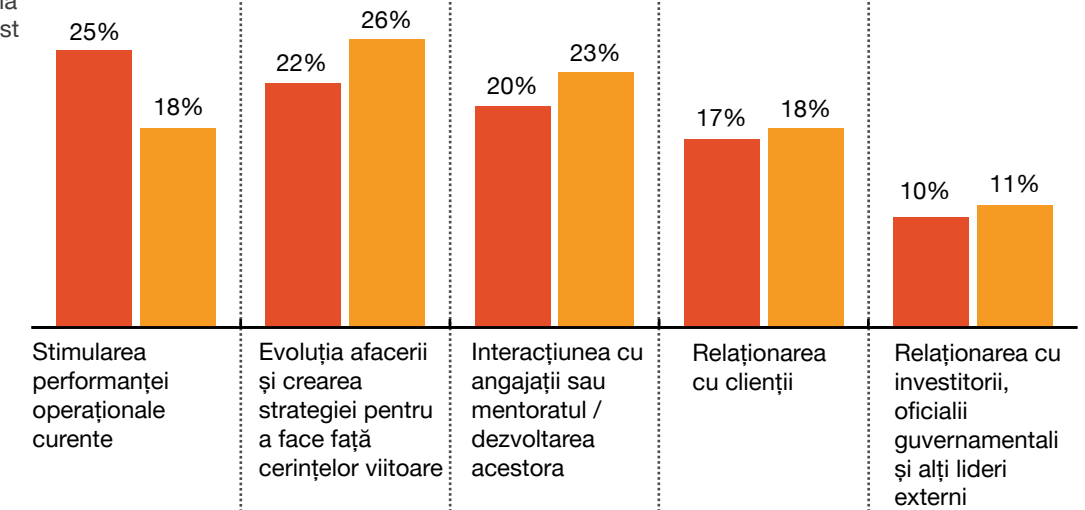
În timpul programului de lucru, în medie, ce procent de timp petreceți pentru fiecare dintre următoarele activități?

Știind ceea ce știți acum, dacă ați putea să o luați de la capăt cu un calendar gol, cum v-ați alocă timpul în calitate de director general?

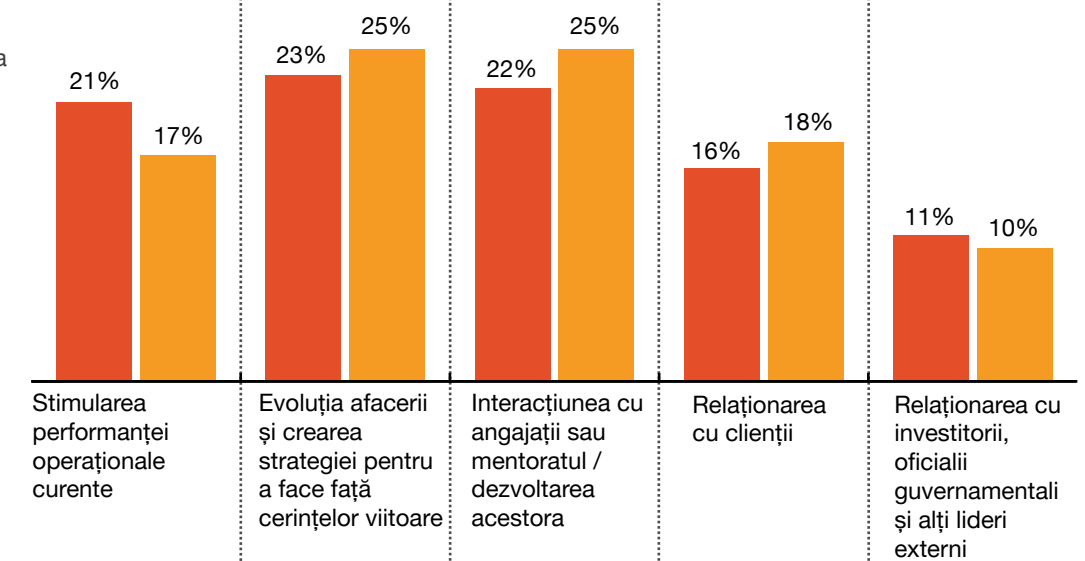
Global



Europa Centrală și de Est



România



■ Situația actuală ■ Situația ideală

Domeniile de investiții pentru următoarele 12 luni

Exercițiul de echilibru pe care îl fac directorii generali, între satisfacerea cerințelor actuale ale organizației și transformarea pentru viitor a afacerii, începe așadar de la agenda lor și se extinde la majoritatea deciziilor de alocare a resurselor și la selectarea ariilor cu potențial de dezvoltare.

Investițiile orientate spre tehnologie și perfecționarea forței de muncă sunt considerate prioritare de către majoritatea directorilor generali, atât la nivel global și regional, cât și în România.

La nivel global, aproximativ trei sferturi dintre directorii generali intenționează să investească în următoarele 12 luni în automatizarea sistemelor și proceselor (menționată de 76% dintre respondenți), perfecționarea angajaților în domeniile prioritare (72%) și implementarea tehnologiilor avansate – precum Inteligența Artificială, cloud computing etc. (69%). Acestea sunt cele trei domenii principale de investiții și în opinia liderilor de organizații din Europa Centrală și de Est și din țara noastră.

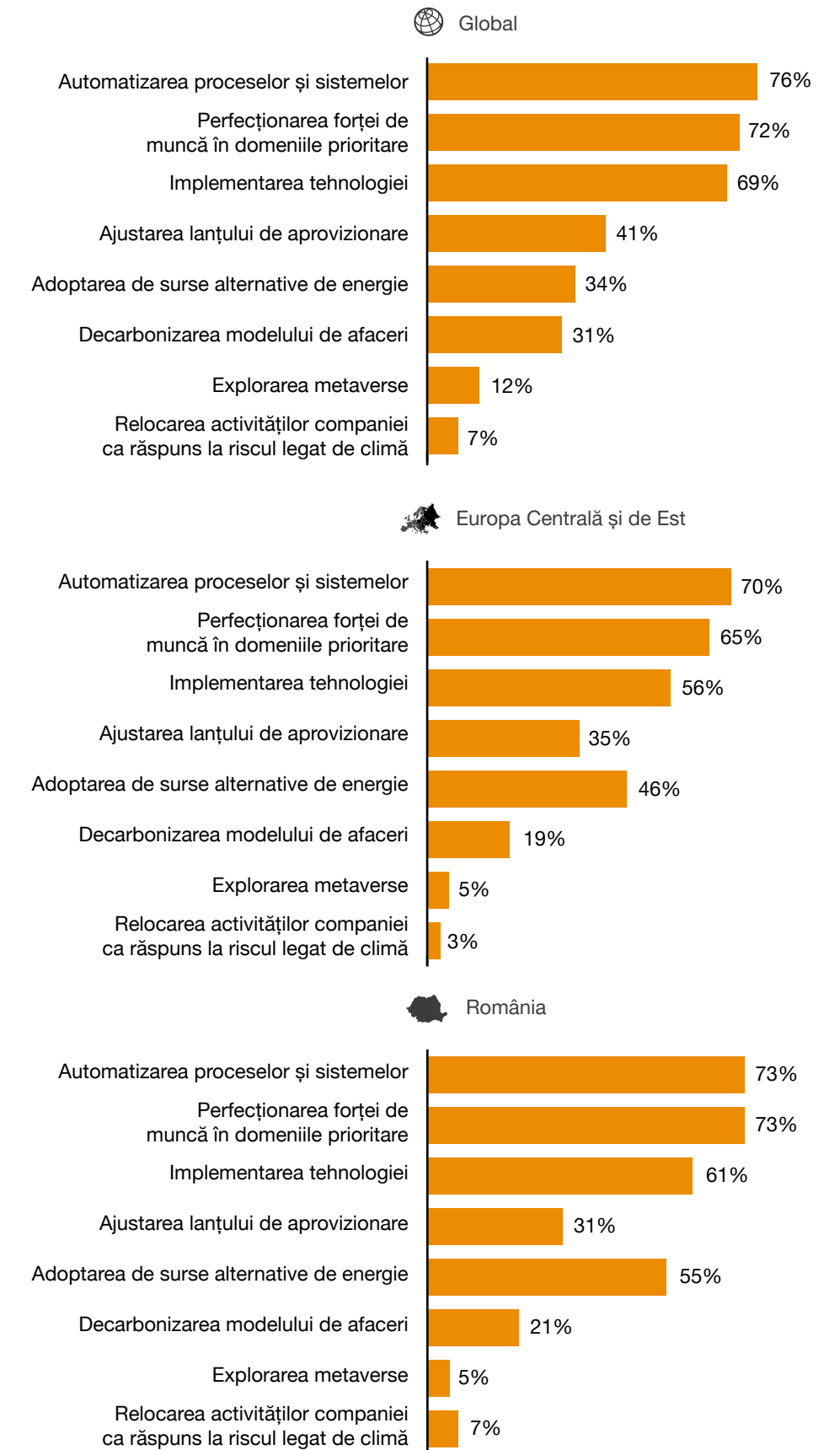
Astfel, în România, 73% dintre directorii generali declară că se vor concentra pe automatizarea proceselor și sistemelor, precum și pe îmbunătățirea competențelor profesionale ale propriilor angajați. Iar circa trei din cinci (61%) dintre liderii de organizații menționează implementarea tehnologiilor avansate.

Invasia Ucrainei de către Rusia a fost un semnal de alarmă pentru multe țări din Europa Centrală și de Est, puternic dependente de gazul rusesc. De remarcat că, atât pentru directorii de companii din regiune, cât și pentru cei din țara noastră, adoptarea unor noi surse alternative de energie se situează pe poziția a patra în topul priorităților de investiții. Peste jumătate (55%) dintre directorii generali din România menționează această arie de interes (comparativ cu 46% dintre respondenții din Europa Centrală și de Est și 34% la nivel

global). În opinia directorilor din regiune și din țara noastră, independența energetică devansează ca importanță în planurile de investiții ajustarea lanțului de aprovizionare (inclusiv operațiunile de „nearshoring / onshoring”) – care reprezintă a patra prioritate investițională pentru omologii la nivel global, în funcție de procentul liderilor de organizații care au menționat-o. Acest fapt reprezintă și o dovadă că directorii generali își propun să sporească capacitatea companiilor de a răspunde mai bine provocărilor legate de climă.

Investițiile în tehnologie și în perfecționarea angajaților reprezintă prioritățile de top

Ce investiții va face compania dumneavoastră în următoarele 12 luni?





Răspunsul companiilor la provocările actuale trebuie să fie unul imediat și eficient. De aceea, directorii generali sunt preocupați în mare măsură de consolidarea afacerii curente. Cu toate acestea, ei se gândesc tot mai mult la viitorul organizațiilor, căci unele măsuri pentru a asigura succesul pe termen lung trebuie luate acum.

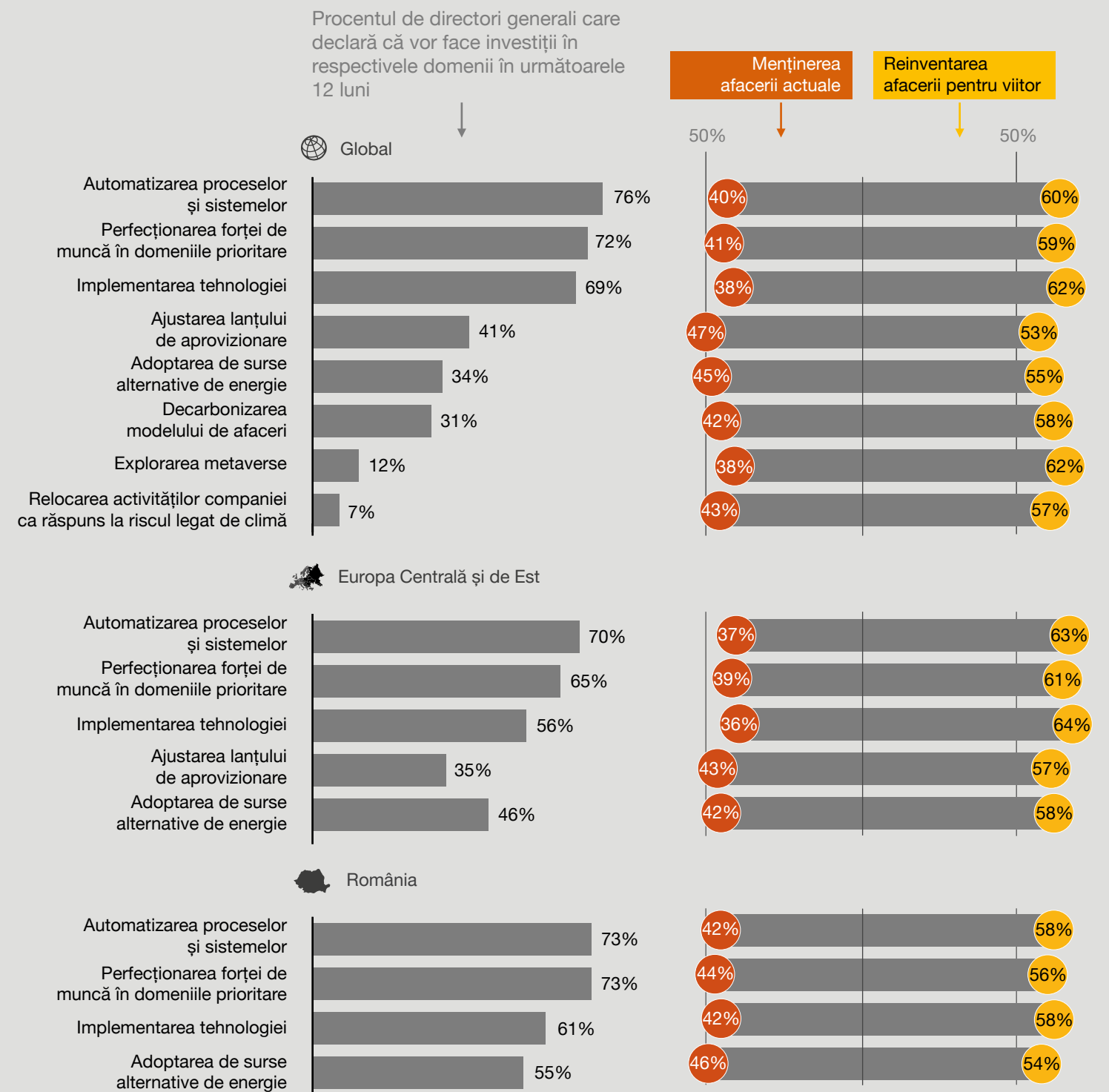
Astfel, analizând raționamentul care stă la baza acestor investiții, directorii generali consideră că, în general, 60% din investițiile pe care le fac companiile lor au ca obiectiv reinventarea organizației pentru viitor, iar 40% sunt concentrate pe consolidarea afacerii actuale.

Raportul de circa 60/40 se regăsește la întregul spectru de investiții analizate – încă o dovadă a echilibrului pe care directorii generali se străduiesc să îl atingă în activitatea lor.

Circa 60% din investițiile preconizate au ca obiectiv transformarea afacerilor pentru viitor

Pentru fiecare dintre domeniile de investiții selectate, vă rugăm să indicați procentul de investiții alocat pentru menținerea afacerii actuale față de reinventarea afacerii pentru viitor.

Notă: Baza de respondenți pentru această întrebare este reprezentată de cei care au răspuns că vor face investiții în respectivele domenii la întrebarea „Ce investiții va face compania dumneavoastră în următoarele 12 luni?”



Rolul liderilor în conducerea organizației

Reinventarea afacerii pentru viitor este deja o prioritate de top pe agenda directorilor generali și a propriilor echipe de conducere. Însă acest deziderat nu poate fi posibil fără o nouă mentalitate, deoarece transformarea profundă a întregii organizații este posibilă doar atunci când angajații de la toate nivelurile ierarhice se adaptează la schimbare și se perfecționează în permanență. Rolul directorilor generali este acela de a stabili o viziune care să dea oamenilor puterea de a lua decizii în aria lor de expertiză și de a deveni campioni formali ai schimbării. Iar încrederea între manageri și propriile echipe generează valoare pe termen lung și susține transformarea companiilor pentru următoarele decenii.

Pentru a începe cu partea plină a paharului, este de remarcat faptul că circa patru din cinci dintre directorii executivi afirmă că, în general, comportamentele angajaților sunt aliniate cu viziunea și valorile companiei.

Încurajator este și faptul că aproape trei din cinci dintre directorii generali din Europa Centrală și de Est și din România consideră că rezultatele proiectelor pe care le analizează ei tind să atingă sau să depășească previziunile inițiale în ceea ce privește performanța lor financiară. Procentul la nivel global este chiar mai mic, 45%.

Dar pentru a-și reinventa afacerea pentru viitor în timp ce „navighează” printre provocările operaționale pe termen scurt, directorii generali au nevoie de ajutorul echipelor executive de conducere, al managerilor de echipe și, deopotrivă, al celorlalți angajați. Ca să își poată elibera timp pentru a se concentra asupra viitorului, directorii de companii trebuie să-și împuternicească proprii lideri să se ocupe eficient și în mod autonom de afacerile de astăzi.

Organizațiile în care întregul colectiv este implicat și poate lua decizii în sfera proprie de activitate sunt cele care se mișcă cu agilitate, inovează mai ușor și colaborează mai eficient

pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Din răspunsurile directorilor generali care își doresc o astfel de organizație se desprind câteva semnale de alarmă, care ar putea în același timp să fie transformate în oportunități.

Astfel, mulți directori de companii au dubii referitoare la existența în organizațiile lor a premiselor pentru „intraprenariat” – se pare că nu sunt întrunite toate condițiile necesare pentru ca managerii și echipele lor să caute noi oportunități majore sau să detecteze și să răspundă în mod independent factorilor perturbatori. De asemenea, este posibil că angajaților să nu li se explice suficient faptul că, în cadrul procesului de inovare, greșelile la scară mică sunt permise și că disensiunile și diferențele de opinie sunt încurajate.

Circa trei sferturi dintre directorii generali la nivel global și regional (și 69% în România) admit faptul că liderii din companiile lor iau rar, în mod independent, decizii strategice pentru funcția sau departamentul lor.

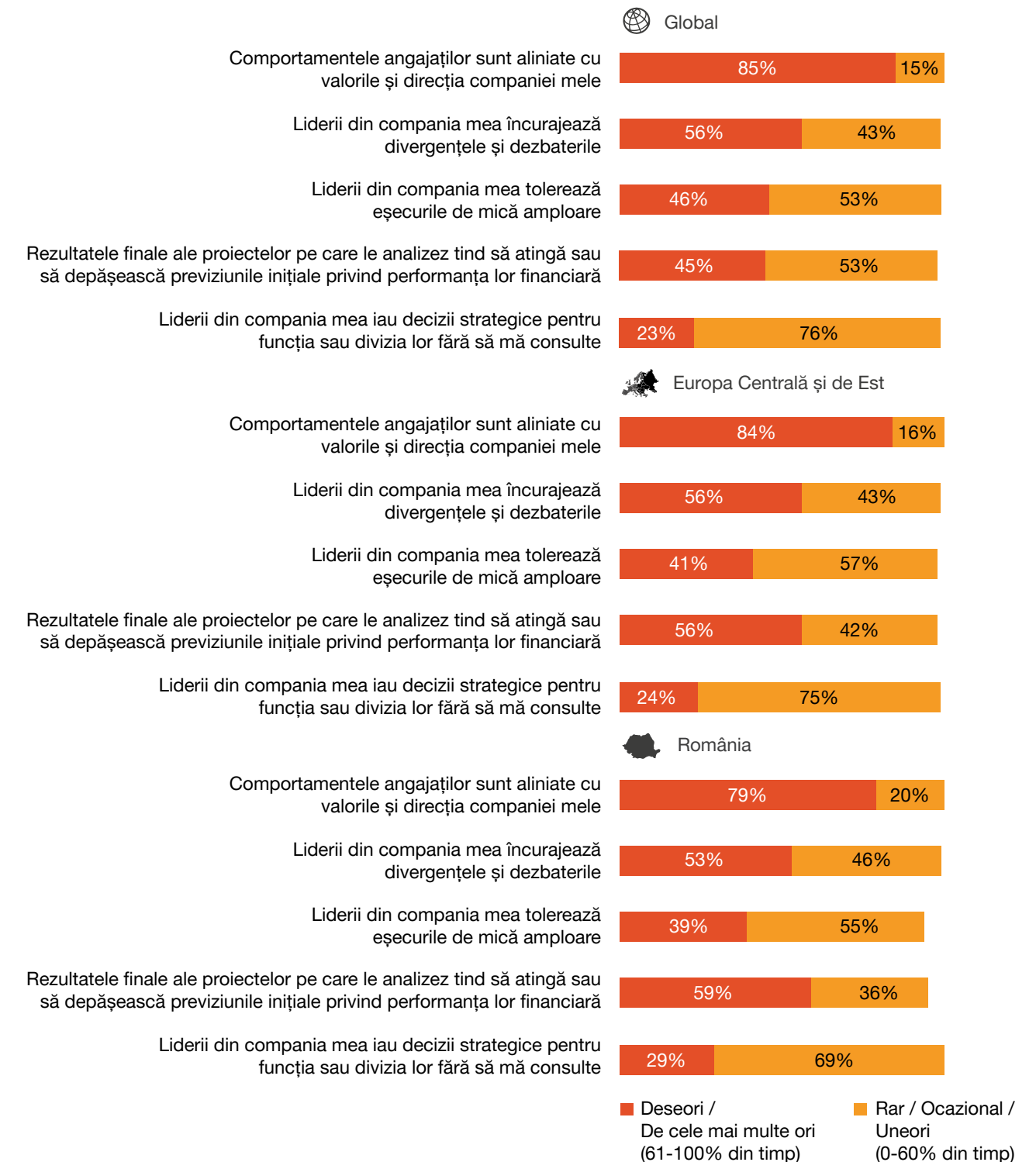
De asemenea, peste jumătate dintre directorii executivi recunosc faptul că liderii echipelor din propria organizație tolerează doar în mod ocazional greșelile sau eșecurile de mică amploare ale subordonaților.

Iar peste 40% dintre directorii generali afirmă că liderii din compania lor încurajează doar uneori dezbaterile și disidența în cadrul propriilor echipe.



Peste jumătate dintre directorii generali admit faptul că liderii din compania lor tolerează rar micile nereușite ale propriilor echipe

Pentru fiecare dintre aspectele de mai jos vă rugăm să indicați cât de frecvent se întâmplă acestea în compania dumneavoastră.



Inside the mind of the CEO



Sergiu Manea
CEO BCR

Prioritatea BCR rămâne democratizarea accesului la educație financiară și de business, cu o abordare integrată, pe toate canalele. De la diagnosticul situației financiare în unitățile BCR, la consiliere personalizată pentru tot ciclul de viață și pe tot fluxul de business, la scalarea platformelor Școala de Bani și BCR Școala de Business și la campanii de informare și de susținere a educației financiare, prin mesaje livrate simplu, pe înțelesul tuturor. În 2023, rămânem un coach financiar pentru România și continuăm să oferim perspectiva pe termen lung a planificării și prevenției financiare, așa cum am făcut constant în ultimii 10 ani.

În același timp, încurajăm investițiile care asigură tranziția către economia verde și digitală. Integritatea mediului și viabilitatea economică sunt pilonii dezvoltării durabile în România, iar BCR se bucură de recunoașterea de a fi partener principal pentru finanțările verzi, cu un portofoliu diversificat de produse, de la corporative la retail, social banking și leasing.

Decarbonizarea economiei, ca și digitalizarea, țin de cooperarea multi-nivel. Iar această tranziție înseamnă un efort susținut din partea tuturor actorilor implicați, cu o comunicare activă pe impactul noilor tehnologii – relevanță pe lanțul valoric, scalare de business, costuri operaționale mai mici, dezvoltare strategică, îmbunătățirea fluxului de lucru și a calității vieții.

Exemplul nostru în acest sens ține de călătoria digitală BCR. Investițiile pentru dezvoltarea unei arhitecturi de business axată pe digitalizare au început acum mai bine de 7 ani, iar acestea și-au arătat randamentul în 2020, în momentul în care am putut să asigurăm un flux normal de business, consolidând încrederea clienților noștri. În toate discuțiile cu antreprenorii ne folosim de experiența noastră pentru a

arăta că, indiferent de sectorul de activitate, implementarea tehnologiilor noi atunci când ajung să fie normă nu mai reprezintă o investiție de business, ci o modalitate de supraviețuire. De altfel, intrăm într-o etapă nouă de accelerare a inovației în banking și o să continuăm să accelerăm investițiile în infrastructură digitală. Fie că ne referim la retail sau corporative, vorbim despre dezvoltarea unui portofoliu de produse și servicii adaptate nevoilor în schimbare ale oamenilor și societății, care înseamnă și simplificarea continuă a proceselor prin utilizarea noilor tehnologii AI, big data și cloud.

Provocări au existat și vor exista mereu, însă ce ne testează abilitățile este cum, când și ce soluții oferim. Iar astăzi ne aflăm în mijlocul unei revoluții tehnologice și economice, de pe urma căreia România poate capitaliza. Avem o oportunitate imensă de modernizare, care ne asigură avansul economic și social din următorii ani, și e important să vorbim despre investiții. Investiții care asigură relevanța afacerii și care încurajează sectoarele cu avantaj competitiv în noul ciclu economic. Investiții în capitalul uman, care, din punctul nostru de vedere, sunt cele care vor face diferența pentru viitorul României.

Lanțurile industriale se transformă, job-urile se schimbă, însă investițiile și anticiparea sunt cele care asigură continuitate de business, generare de capital și de referințe pozitive. Iar cea mai bună pregătire pe care o putem face este să ne antrenăm capacitatea de a detecta oportunitățile și de a verifica relevanța inițiativelor și produselor pe care le dezvoltăm. Societatea actuală ne demonstrează că sistemele predictive și planurile fără de cusur sunt cele mai fragile, pe când abaterile și dificultățile pe care le întâmpinăm pe parcurs sunt cele care ne ajută să aducem îmbunătățiri permanente, să facem descoperiri și să fim agili.

Economia e cea care ne arată cel mai bine că totul este temporar și ciclic, chiar și atunci când ne aflăm în fața unor contexte dificile. Însă, indiferent de evoluție, diferența o face viziunea strategică și capacitatea de adaptare. De aceea, avem nevoie să ne uităm pe termen lung la ce înseamnă trecerea spre economia verde și digitală, dar și coeziunea socială și teritorială, prin susținerea mediului antreprenorial și a impactului real în comunitate.

2023 este un moment esențial pentru România, prin prisma surselor de finanțare deschise. Peste 95 de miliarde de euro sunt disponibile pentru transformarea societății românești – 46,44 mld. euro prin programele naționale și regionale, 45,79 mld. euro prin Politica de Coeziune 2021-2027 și 4,27 mld. euro prin PNRR. Resurse există, avem nevoie doar să aplicăm și să implementăm investiții strategice care să ajute România să-și îndeplinească potențialul superior.

La nivel personal, motivația vine de la oameni și de la puterea transformatoare pe care o avem. Cred că aspirațiile noastre sunt cele care modelează societatea și împreună putem să construim un viitor echitabil, care să ne pregătească pentru economia longevității. Un viitor în care ne vom bucura de solidaritate intergenerațională, unde generațiile tinere vor fi bine pregătite, se vor simți apreciate și vor construi în România, iar seniorii se vor bucura de securitate socială.

6. Colaborarea cu societatea

Amploarea provocărilor globale actuale determină directorii generali să construiască sau să contribuie la dezvoltarea unor noi ecosisteme. Aceștia extind scopul cooperării cu diverse organizații de la crearea de plus-valoare pentru afacere către generarea de valoare pentru întreaga societate. Accesarea și potențarea capacităților altor tipuri de organizații contribuie la gestionarea în comun a riscurilor și la obținerea unor rezultate mai bune decât acționând doar prin forțele propriilor companii.

Întrebați cum creează parteneriate, cu cine și cu ce obiective, directorii generali afirmă că organizațiile lor lucrează cu o rețea largă de colaboratori și că aceste relații sunt stabilite mai degrabă pentru a crea noi surse de valoare pentru afacere (de exemplu, inovarea de noi produse sau intrarea pe noi piețe), decât pentru a rezolva problemele societale majore (de exemplu, schimbările climatice, inegalitățile socio-economice, diversitatea, echitatea și incluziunea). Astfel, pentru fiecare categorie de colaboratori, cu excepția ONG-urilor, procentul directorilor generali care declară că organizațiile lor cooperează într-o măsură mare sau foarte mare cu aceștia în vederea creării de surse noi de valoare este mai mare decât procentul liderilor de companii interesați de abordarea problemelor societății.

Crearea de valoare adăugată

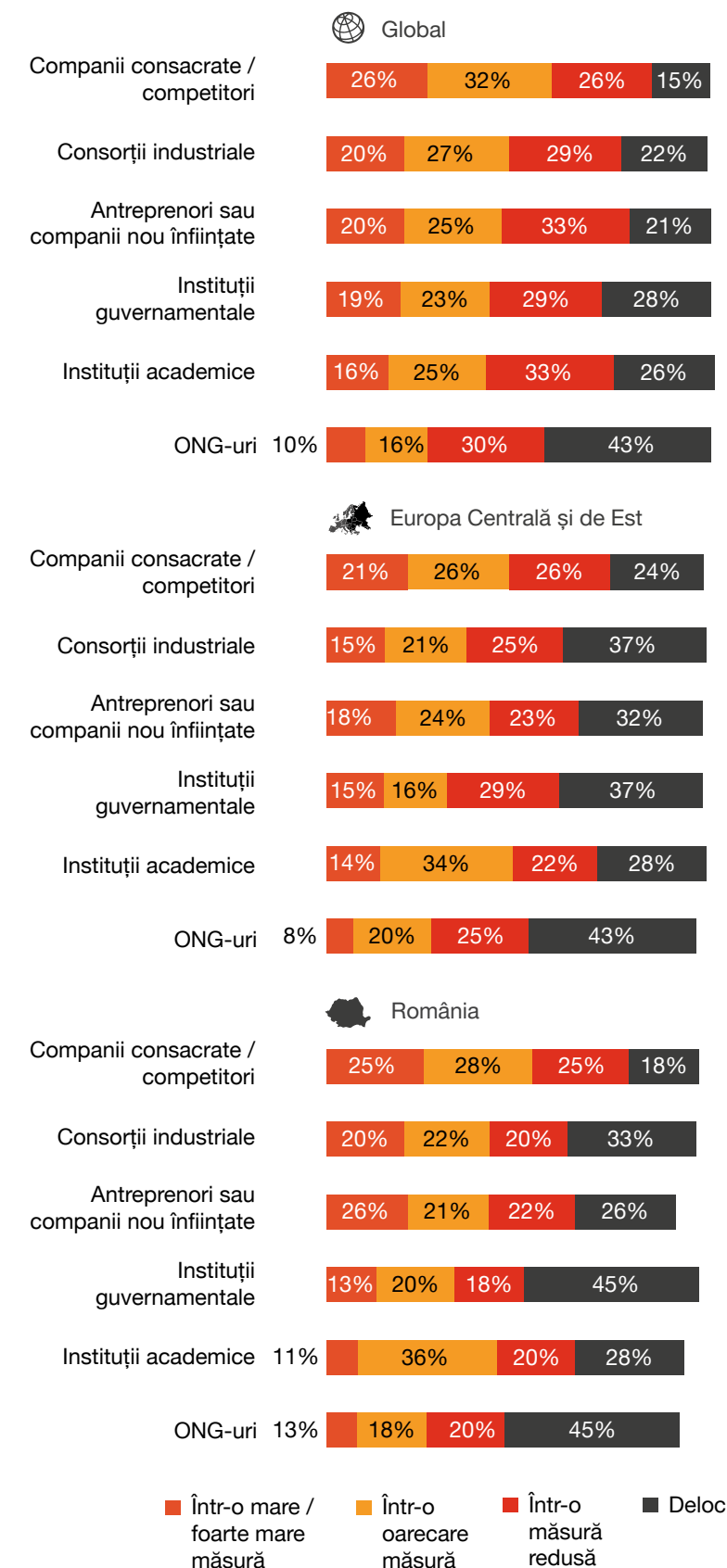
Pentru a crea noi surse de valoare, directorii generali la nivel global colaborează în primul rând cu companii consacrate, fie ele și competitori. Pe următoarele locuri, în funcție de procentul de respondenți care declară că în prezent colaborează într-o măsură mare sau foarte mare cu acestea, se situează la egalitate consorțiile industriale și antreprenorii sau start-up-urile.

Afacerile consacrate, antreprenorii sau start-up-urile, consorțiile industriale, precum și instituțiile guvernamentale (la nivel național sau local) reprezintă grupurile de interes pentru directorii generali din Europa Centrală și de Est.

La rândul lor, liderii de afaceri din România declară că, pentru a crea surse noi de valoare, colaborează preponderent cu antreprenori sau start-up-uri, companii consacrate sau competitori și consorții industriale. Și doar într-o mai mică măsură au în vedere instituțiile guvernamentale, centrale sau locale.

Antreprenorii și start-up-urile se află în topul partenerilor pe care directorii generali îi preferă în ceea ce privește colaborarea pentru crearea de plus-valoare

În ce măsură compania dumneavoastră colaborează cu următoarele grupuri pentru a crea noi surse care să aducă valoare adăugată?



Abordarea problemelor societale

Diversitatea și complexitatea provocărilor societății de astăzi pun în valoare capacitatea directorilor generali de a colabora dincolo de granițele companiilor pe care le conduc. Abordarea problemelor societale mai largi este tot mai des un obiectiv al cooperării cu entități non-business, cum ar fi ONG-urile și agențiile guvernamentale.

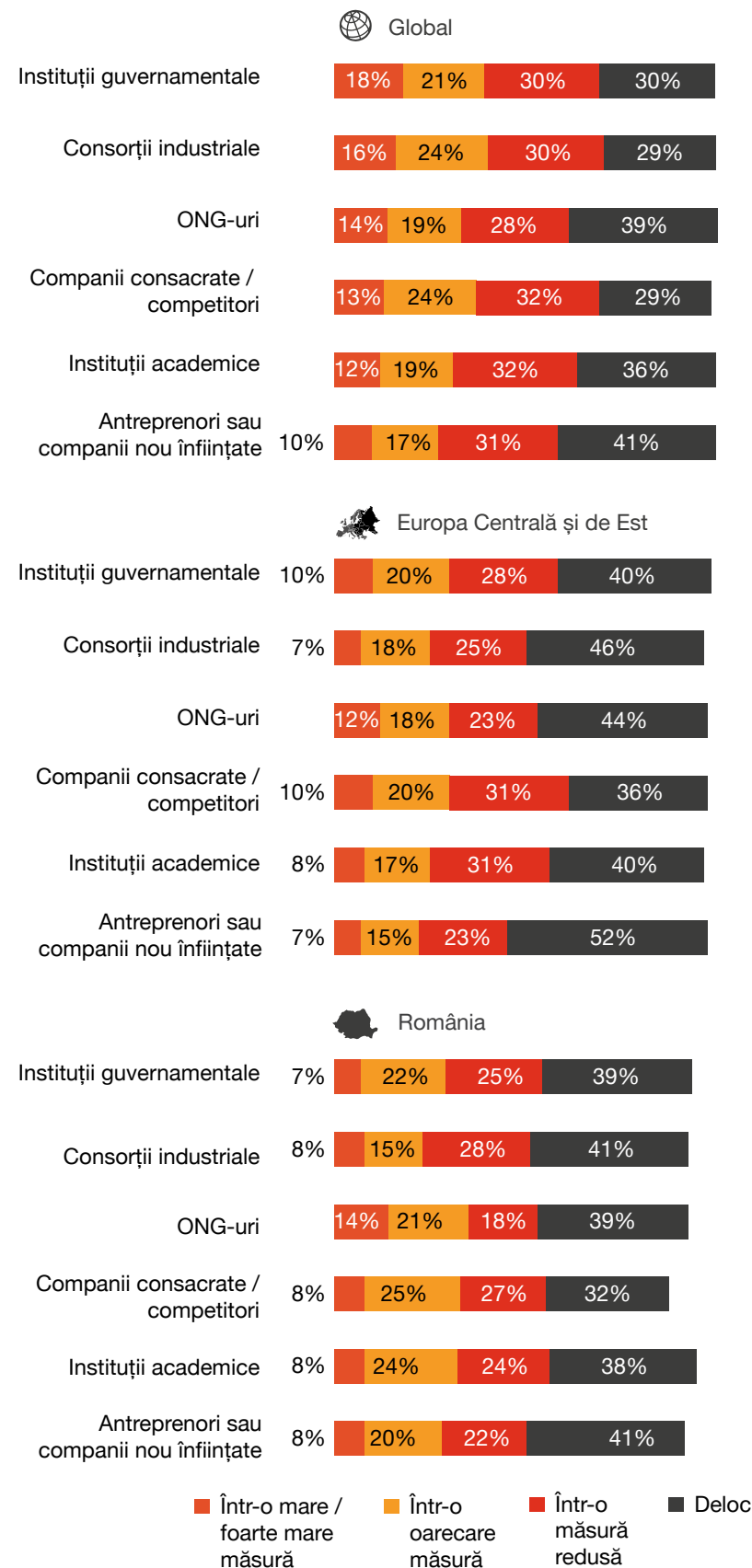
Când vine vorba de perspectiva mai amplă a rezolvării problemelor societății, directorii generali la nivel global se bazează îndeosebi pe colaborarea cu instituțiile guvernamentale, consorțiile industriale și organizațiile neguvernamentale.

Directorii de companii din Europa Centrală și de Est cooperează într-o măsură mare sau foarte mare cu ONG-urile, afacerile consacrate, precum și cu instituțiile guvernamentale.

Iar în ceea ce-i privește pe liderii de companii din România este clară preferința lor pentru ONG-uri ca partener de dialog în demersul de abordare a problemelor societății în ansamblul său.

Organizațiile neguvernamentale se numără printre colaboratorii preferați de către directorii generali pentru rezolvarea problemelor societății

În ce măsură compania dumneavoastră colaborează cu următoarele grupuri în vederea abordării problemelor sociale?



La nivel global, liderii de afaceri creează parteneriate cu entități non-business pentru a aborda cu predilecție aspecte precum dezvoltarea durabilă, diversitatea, echitatea și incluziunea, educația și schimbările climatice.

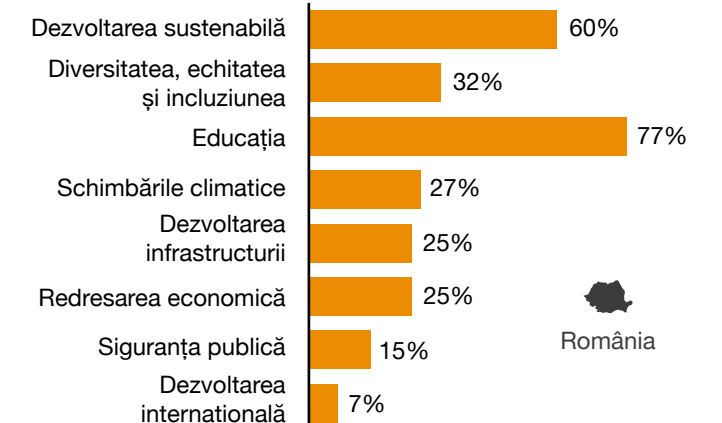
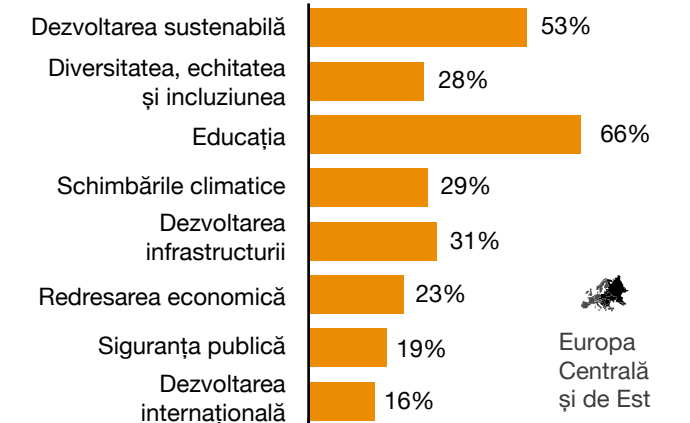
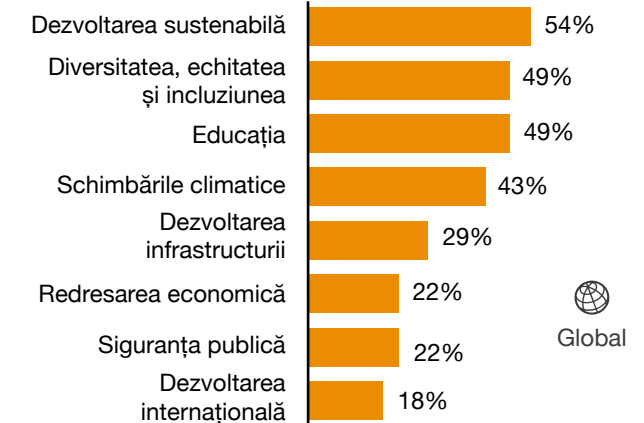
La fel ca omologii lor din Europa Centrală și de Est, directorii de companii din România sunt cel mai adesea dispuși să colaboreze cu organizații care nu fac parte din mediul de afaceri pentru aspecte ce țin de domeniul educației. Astfel, dintre directorii generali care au răspuns că organizațiile lor colaborează cu instituții guvernamentale, ONG-uri sau instituții academice în vederea abordării problemelor sociale, 66% dintre respondenții din regiune și respectiv 77% în țara noastră afirmă că au ca obiectiv educația (față de 49% la nivel global).

Al doilea domeniu principal de colaborare, în opinia directorilor generali din țara noastră și din regiune, este dezvoltarea sustenabilă. Pe locul al treilea, în funcție de procentul liderilor de afaceri din România care o menționează, se află diversitatea, echitatea și incluziunea (32%, semnificativ mai puțin față de 49% la nivel global), în timp ce pentru omologii din regiune a treia cea mai importantă arie de colaborare este dezvoltarea infrastructurii. Schimbările climatice se află pe poziția a patra în topul principalelor problemelor societale pe care le au în vedere ca domeniu de colaborare directorii generali din țara noastră, din regiune și la nivel global (însă menționat de doar 27% dintre liderii de afaceri din țara noastră și 29% în regiune, față de 43% la nivel global).

Educația și dezvoltarea durabilă reprezintă două dintre cele mai importante domenii de colaborare între mediul de afaceri și societatea civilă

În care dintre următoarele domenii compania dumneavoastră colaborează cu entități care nu fac parte din mediul de afaceri (instituții guvernamentale, ONG-uri sau instituții academice) în vederea abordării problemelor sociale?

Notă: Baza de respondenți pentru această întrebare este reprezentată de cei care au răspuns că organizațiile lor colaborează „Într-o mare / foarte mare măsură”, „Într-o oarecare măsură” sau „Într-o măsură redusă” cu instituții guvernamentale, ONG-uri sau instituții academice la întrebarea „În ce măsură compania dumneavoastră colaborează cu următoarele grupuri în vederea abordării problemelor sociale?”



Inside the mind of the CEO



Volker Raffel
CEO E.ON România

Ne aflăm într-un context foarte volatil, cu crize multiple, iar într-un mediu atât de imprevizibil, cheia este să ne păstrăm încrederea și să continuăm să investim pentru a fi pregătiți indiferent de scenariu.

Criza energetică ne-a arătat încă o dată cât de vital este acest sector pentru economie. Sunt necesare investiții substanțiale pentru a asigura securitatea energetică și pentru a transforma sectorul într-unul durabil. Rețelele de distribuție, atât cele de gaz, cât și cele de electricitate, au nevoie de investiții de miliarde de euro până în 2030 pentru a le ridica nivelul de performanță și adecvare la standardele Green Deal și Fit for 55.

Din această perspectivă, sursele de energie regenerabilă sunt esențiale. Acestea reprezintă cea mai ieftină și cea mai curată formă de energie disponibilă. Dar utilizarea lor depinde de rețelele de distribuție capabile să preia energia produsă și să asigure parametrii de calitate ceruți de industrie și de consumatorii casnici.

Deoarece toate aceste noi surse de energie regenerabilă trebuie conectate la rețele, este necesară îmbunătățirea acestora, având în vedere creșterea exponențială a numărului celor interesați să devină prosumatori sau să dezvolte capacități de producție de energie.

Prioritățile de investiții sunt direcționate, de asemenea, către înlocuirea vechilor rețele din anii '70, dar și a infrastructurii din anii '90, care a fost construită, din păcate, nu întotdeauna la cea mai bună calitate. În același timp, Delgaz Grid va trebui să investească și mai mult în soluții de securitate cibernetică, în tehnologie, în IT, în proiecte pe bază de hidrogen, dar și în extinderea de rețele și în conectarea de noi consumatori.

Acesta este principalul nostru obiectiv la E.ON. Am investit 2,1 miliarde de euro de când am intrat pe piața românească și avem în plan să mai investim încă 2,2 miliarde de euro până în 2030, mai exact 700 de milioane de euro din fonduri europene, la care se vor adăuga aproximativ 1,5 miliarde de euro din surse proprii.

Pentru acest an, am bugetat un plan de investiții record, de peste 185 de milioane de euro (920 de milioane de lei), din surse proprii și din fonduri europene, cu 36% mai mult decât anul trecut. Aceste investiții sunt cele mai mari din ultimii 18 ani, de la intrarea noastră pe piața românească, ridicând astfel totalul investițiilor în rețele la aproximativ 1,6 miliarde de euro. În același timp, ne-am menținut angajamentele și am realizat investiții din surse proprii în valoare de aproximativ 265 milioane de euro (aprox. 1,3 miliarde de lei) în 2021 și 2022, ani de criză, cu prețul unor eforturi semnificative.

Este foarte important să înțelegem că rețelele de distribuție reprezintă coloana vertebrală pentru toate aceste dezvoltări și evoluții. Iar tarifele de distribuție sunt un element cheie pentru stimularea investițiilor care, pe lângă beneficiile directe aduse consumatorilor, au un efect multiplicator în economia țării. În acest context, este vitală revenirea la normalitate și aplicarea corectă și la timp a legislației în vigoare care stabilește tarifele pentru activitățile de distribuție a gazelor și energiei electrice.

M-am întors în România în 2021 și am fost uimit să văd cât de mult s-a dezvoltat țara de-a lungul anilor. Produsul Intern Brut a crescut anul trecut peste așteptări, iar această performanță este cu atât mai remarcabilă cu cât a fost obținută într-un context economic dificil. Atragerea de fonduri și investiții europene s-a dovedit a fi esențială pentru această dezvoltare.

Sunt foarte încrezător în potențialul de dezvoltare a României și de aceea trebuie să ne continuăm planurile de investiții. România are nevoie de aceste investiții pentru a ieși din criză. Este singurul răspuns pe care trebuie să-l dăm acum.

Din punct de vedere energetic, România are un punct de plecare excelent, fiind dependentă în proporție de doar 10% de importurile de gaze sau de electricitate. Potențialul de investiții în capacități de producție de energie eoliană, solară etc. este foarte bun, iar noi vedem deja un interes crescut din partea investitorilor. România ar putea, de pildă, să urmeze exemplul țărilor iberice: să atragă investitori care caută locuri pentru a produce energie ieftină pentru piața europeană.

Ne propunem să jucăm un rol cheie în tranziția către energia verde, cu accent pe eficiența energetică. În noiembrie 2021, ne-am actualizat strategia și am stabilit trei priorități pe care să ne concentrăm în următorii ani: sustenabilitate, digitalizare și creștere.

Sustenabilitatea înseamnă, în primul rând, economisirea resurselor, iar în contextul crizei energetice, acest principiu încurajează consumul eficient de resurse și energie. Eficiența energetică, investițiile în energie verde și tranziția energetică sunt măsuri pe care trebuie să le luăm. Trebuie redusă risipa de energie. De aceea, ne-am asumat rolul de a informa clienții cu privire la utilizarea eficientă a resurselor energetice, pentru că fiecare gest, oricât de mic, poate duce la rezultate considerabile în timp. A nu risipi energie trebuie să devină parte din viața noastră de zi cu zi.

Anticipând această schimbare majoră în sistemul energetic, ne-am concentrat pe soluții eficiente din punct de vedere energetic pentru clienți și am demarat în urmă cu câțiva ani un amplu proces de modernizare a distribuției de energie electrică, pentru a putea prelua energie din surse regenerabile de la prosumatori. Acesta este, de asemenea, nucleul strategiei noastre de ani de zile, iar acum se confirmă mai mult ca niciodată, ceea ce mă face să fiu încrezător în viitorul nostru în România.

www.pwc.ro/ceosurvey2023

Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România ale sondajului anual **PwC Global CEO Survey 2023** vă rugăm să ne contactați:

Dinu Bumbăcea

Country Managing Partner

PwC România

dinu.bumbacea@pwc.com

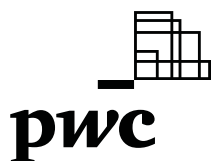
Această ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România ale PwC Global CEO Survey 2023 a fost coordonată de

Cristian Tomescu – Senior Manager,
Marketing și Business Development

Design:

Andrei Bustan – Manager, Marketing și Comunicare

Cătălin Solcan – Specialist, Marketing și Comunicare



Misiunea PwC este de a construi încredere în cadrul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Suntem o rețea de firme prezentă în 152 de țări cu aproape 328.000 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.

© 2023 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.