



Leadership în era AI: ambiție într-o lume nesigură

Principalele rezultate pentru România ale
PwC Global CEO Survey 2026





Despre PwC Global CEO Survey

În ultimii 29 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 XXIX-a ediție a studiului, PwC a intervievat, în perioada 30 septembrie - 10 noiembrie 2025, 4.454 directori generali din 95 țări (inclusiv România), cu privire la cele mai importante aspecte ale societății actuale. Raportul global poate fi accesat la ceosurvey.pwc

A XV-a ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România explorează opiniile a 79 de directori generali din țara noastră, care au răspuns la chestionarul online.

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

Cuprins

1	Mediul economic, riscurile și încrederea liderilor	12
2	Transformarea strategică, AI și inovația în modelul de business	36
3	Reconfigurarea portofoliilor și dinamica sectorială	50
4	Provocările operaționale, performanța și competitivitatea	62

Inside the mind of the CEO

Cătălin Radu - CEO Bristol Myers Squibb România	16
Nicolas Richard - CEO ENGIE România	34
Mihai Bordeanu - Managing Director Dacia South Eastern Europe	45
Ömer Tetik - CEO Banca Transilvania	48
Gilles Ballot - CEO Carrefour România	57
Volker Raffel - CEO E.ON România	60
Karan Khurana - CEO METRO România	75
Sergiu Manea - CEO Banca Comercială Română	78



Daniel Anghel

Country Managing Partner
PwC România

Anul acesta marcăm 15 ani de când aducem în fața comunității de business din România principalele concluzii ale studiului PwC Global CEO Survey. În tot acest timp, am văzut cum liderii de companii din țara noastră au trecut prin crize succesive, de la pandemie la șocuri energetice și de la inflație la tensiuni geopolitice, găsind de fiecare dată resurse să meargă mai departe. Ediția din acest an arată că provocările cu care ne confruntăm sunt tot mai multe și mai complexe, iar reziliența nu mai este suficientă, ci trebuie dublată de curajul de a acționa.

Se spune că un lider bun are nevoie, în același timp, de un microscop și de un telescop. Microscopul îl ajută să vadă pericolele de azi, telescopul să zărească oportunitățile de mâine. Această tensiune între urgențele imediate și direcția pe termen lung este probabil cea mai puternică temă a studiului global din acest an, bazat pe răspunsurile a mii de directori generali din aproape 100 de țări. La nivel mondial, încrederea liderilor în creșterea pe termen scurt a companiilor lor a scăzut la cel mai redus nivel din ultimii cinci ani, iar îngrijorările s-au amplificat pe aproape toate dimensiunile. Totuși, companiile care aleg să investească și să se reinventeze chiar în mijlocul incertitudinii cresc mai repede și sunt mai profitabile decât cele care preferă să aștepte.

Mediul în care operează companiile în 2026 este modelat de câteva forțe majore care acționează simultan la nivel global și se alimentează reciproc. Conflictele și tensiunile geopolitice

redefinesc lanțurile de aprovizionare și pun sub semnul întrebării investițiile pe termen lung. Tarifele comerciale, o temă relativ nouă pe agenda liderilor, adaugă un strat suplimentar de presiune asupra marjelor de profit. Volatilitatea macroeconomică și inflația erodează încrederea și forțează companiile să navigheze între nevoia de a proteja rezultatele de azi și cea de a investi în viitor. Riscurile cibernetice au urcat rapid în topul preocupărilor, ajungând la nivel global la același nivel cu volatilitatea economică. Iar deasupra tuturor, avansul accelerat al tehnologiei, în special al Inteligenței Artificiale, schimbă regulile jocului făcând posibile noi modele de business, transformând așteptările clienților și estompând granițele dintre industrii. În acest peisaj, capacitatea de adaptare rapidă nu mai este doar un avantaj, ci o condiție pentru supraviețuire.

În România, liderii de companii privesc acest context cu o prudență mai accentuată decât omologii lor din regiune sau de la nivel global. Încrederea în evoluția economiei naționale a scăzut semnificativ, iar așteptările privind creșterea propriilor afaceri pe termen scurt au ajuns la cel mai scăzut punct din ultimii ani. Inflația, instabilitatea macroeconomică și conflictele geopolitice rămân în centrul preocupărilor, iar lipsa de personal calificat continuă să fie o frână importantă pentru planurile de creștere și transformare.

Însă datele ne arată și o altă față a poveștii. Dincolo de prudență, companiile din România dau dovadă



de un dinamism surprinzător. Majoritatea directorilor generali raportează că organizațiile lor au intrat în industrii noi în ultimii ani, iar o bună parte dintre aceștia au reușit să-și crească cota de piață într-o perioadă plină de incertitudine și provocări. Tot mai mulți lideri plănuiesc achiziții importante, iar noile produse și servicii lansate în ultimii ani contribuie deja vizibil la veniturile companiilor din țara noastră. Convergența industriilor, fenomenul prin care companiile se extind în domenii noi, nu mai este o idee de viitor, ci o realitate care redefinesc competiția și în cadrul economiei românești.

Fără îndoială, Inteligența Artificială rămâne subiectul care domină agenda liderilor, indiferent de geografie. Întrebarea care îi ține treji pe cei mai mulți directori generali din România, din Europa sau din restul lumii este aceeași: ne schimbăm destul de repede ca să ținem pasul cu ce poate face acum tehnologia? La nivel mondial, cele mai multe companii nu văd încă rezultate financiare directe ale investițiilor în AI, iar experiența arată că proiectele izolate, fără o strategie coerentă în spate, rareori aduc valoare reală. Afacerile care obțin deja beneficii sunt cele care au construit fundații solide: o strategie clară, o cultură care susține schimbarea și integrarea AI nu doar în departamente izolate, ci în întreaga organizație. În România, adoptarea este încă la început, dar există zone în care companiile din țara noastră sunt înaintea mediei regionale, cum sunt dezvoltarea de produse și modul în care AI contribuie la stabilirea direcției de business.

Provocarea este acum de a face pasul de la experimentare la integrare reală, la scară.

În același timp, inovația separă din ce în ce mai clar companiile care cresc de cele care stagnează. La nivel global, jumătate dintre lideri spun că inovația este un pilon central al strategiei lor, dar puțini au pus cu adevărat în practică mecanismele care transformă ideile bune în venituri. În România, noile produse și servicii generează deja o parte importantă din veniturile companiilor, ceea ce arată un ritm alert de reînnoire a portofoliului. Dar ritmul trebuie susținut, iar pentru asta este nevoie de disciplină în inovare, nu doar de entuziasm.

Mesajul de fond al ediției 2026 este că într-o lume în care amenințările se acumulează și se accelerează, cel mai mare risc nu vine din afară, ci din amânarea deciziilor care contează. Evoluția fără precedent a tehnologiei face dificilă orice previziune despre cum va arăta economia peste un deceniu, dar datele ne arată clar că organizațiile care se mișcă, care investesc, care își depășesc granițele tradiționale, le-o iau înaintea celor care stau pe loc.

Mulțumim tuturor liderilor din România care și-au dedicat timpul pentru a participa la acest studiu și care ne-au oferit perspectivele lor. Le suntem recunoscători pentru deschidere și pentru încrederea acordată, iar acest raport este, în primul rând, vocea lor.



Agnieszka Gajewska
CEO-elect PwC CEE

Sondajul din acest an scoate în evidență un lucru clar: este nevoie de o reinventare urgentă. Majoritatea directorilor executivi își dedică o mare parte din timp problemelor pe termen scurt. Ceea ce este necesar este o viziune curajoasă, pe termen lung, care să includă accelerarea transformării digitale, consolidarea capacităților de Inteligență Artificială și integrarea rezilienței în modelele de afaceri. Așa se transformă optimismul prudent de astăzi în creștere durabilă mâine.

România este o piață-cheie în Europa Centrală și de Est. Directorii executivi români sunt mai prudenți decât omologii lor din Europa Centrală și de Est în ceea ce privește perspectivele economice, reflectând condițiile mai restrictive de pe piața internă. Cu toate acestea, dau dovadă de o ambiție și o capacitate de adaptare remarcabile. Mai mult de jumătate dintre aceștia au intrat în industrii noi în ultimii ani, o proporție mai mare decât mediile regionale și globale.

Această combinație de prudență și acțiune evidențiază rolul României în conturarea regiunii Europa Centrală și de Est în ansamblu. Mesajul este clar: accelerarea inovației digitale și integrarea profundă a Inteligenței Artificiale. Provocări precum inflația și riscurile geopolitice persistă, dar voința de a inova și de a construi reziliență este puternică.

Liderii de afaceri din România se află la intersecția dintre promisiunile și provocările regiunii. Aceștia lucrează pentru a construi un viitor al creșterii, inovației și competitivității.

Inside the mind of the CEO

La fel ca în fiecare an, raportul pentru România al PwC CEO Survey 2026 se dorește a fi un barometru al nivelului de încredere a directorilor generali din țara noastră privind evoluția propriilor organizații.

A XV-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 februarie 2026, i-am rugat să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce vă dă încredere în perspectivele de creștere ale afacerii dumneavoastră, într-un context marcat de AI și de dinamica globale și locale?
- Totodată, care considerați că sunt principalele amenințări la adresa creșterii?

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.

Percepția directorilor generali din România

1. Mediul economic, riscurile și încrederea liderilor	2. Transformarea strategică, AI și inovația în modelul de business	3. Reconfigurarea portofoliilor și dinamica sectorială	4. Provocările operaționale, performanța și competitivitatea
43%	43%	46%	59%
33%	20%	40%	33%
25%	48%	44%	41%
39%	23%	52%	29%
33%	51%		55%
46%			39%
43%			42%
32%			57%
46%			





Ruxandra Târlescu

Tax, Legal and People Services Leader
PwC România

La nivel global, datele sunt clare: companiile care investesc în perioade de incertitudine — în achiziții, AI sau sectoare noi — au un avantaj față de cele care stau în expectativă, ricând să rămână în urmă. În România, unde tentația de a juca la sigur este de înțeles, trebuie să ne amintim că inacțiunea nu este o alegere neutră, ci o strategie perdantă.



Mihai Anița

Assurance Services Leader
PwC România

Încrederea nu mai este un concept abstract, ci un indicator de business concret. Într-o eră a anxietății legate de AI, a confidențialității datelor și a volatilității geopolitice, liderii din România care investesc în transparență și mențin încrederea părților interesate nu fac doar ceea ce este corect, ci construiesc un avantaj competitiv durabil.



Anda Rojanschi

Clients and Markets Leader
PwC România

În România, aproape jumătate dintre executivi au o strategie clară de AI, iar două treimi spun că au o cultura organizațională pregătită în acest scop. Dar pregătirea fără guvernanță este, în sine, un risc. Companiile care construiesc acum o arhitectură a încrederii — guvernanță responsabilă, protecția datelor și transparență în deciziile AI — pot ieși în evidență și inspira încredere.



Gabriel Voicilă

Technology Leader
PwC România

Există un decalaj între modul în care liderii din România percep riscul cibernetic și realitatea globală. La nivel mondial, amenințările au devenit principala preocupare. În România, abia sunt luate în considerare. Nu pentru că firmele românești ar fi mai sigure, ci pentru că au fost mai puțin vizate până acum. În securitate cibernetică, momentul pregătirii este înainte de criză, nu după.



Kenneth Spiteri

People Partner
PwC România

Inteligența Artificială nu va elimina locuri de muncă, ci le va transforma. Liderii din România ne spun că impactul se va resimți cel mai mult la nivel angajaților începători, dar chiar și acolo apar roluri noi pe lângă cele care dispar. Adevărata provocare nu este numărul de angajați, ci pregătirea lor pentru AI.

Mediul economic, riscurile și încrederea liderilor

După un deceniu marcat de șocuri succesive – pandemie, crize energetice, volatilitate macroeconomică și tensiuni geopolitice – mediul în care operează directorii generali este definit astăzi de o dublă presiune: să livreze rezultate într-un orizont tot mai scurt și, simultan, să re poziționeze companiile pentru un mediu economic care se reconfigurează structural sub presiunea progresului tehnologic și a schimbărilor în așteptările și comportamentul consumatorilor. Acest context plin de provocări pare să fi erodat încrederea executivilor în capacitatea de creștere a organizațiilor lor pe termen scurt.

Rezultatele pentru România confirmă ceea ce se observă și la nivel global, dar cu nuanțe importante. La nivel mondial, doar 30% dintre CEO mai sunt foarte sau extrem de încrezători în creșterea veniturilor propriilor companii în următoarele 12 luni, dar în România, nivelul de încredere pe termen scurt

este chiar mai redus. În același timp, executivii din țara noastră sunt mult mai sceptici cu privire la evoluția economiei naționale decât omologii lor din Europa Centrală și de Est și la nivel global.

Pe partea de amenințări, tabloul este la fel de nuanțat. La nivel global, riscurile cibernetice au ajuns să rivalizeze volatilitatea macroeconomică în topul îngrijorărilor, iar o mare parte dintre executivi anticipează presiuni suplimentare din tarifele comerciale. În România, riscurile imediate (inflația, volatilitatea macroeconomică și conflictul geopolitic) domină agenda, în timp ce expunerea la riscuri tehnologice și cibernetice tinde să fie subestimată comparativ cu media globală. În același timp, directorii generali din țara noastră se declară într-o proporție mai ridicată pregătiți să facă față unui mediu de afaceri marcat de perturbări tot mai frecvente și diverse.

1



Creșterea economică globală

Liderii de business din România își mențin o poziție rezervată față de evoluția economiei mondiale, în pofida unei tendințe de creștere a optimismului la nivel global. Doar 43% dintre directorii generali din țara noastră anticipează o accelerare a creșterii economice mondiale în următoarele 12 luni, un nivel aproape neschimbat față de anul trecut (42%), ceea ce indică o prudență constantă în evaluarea contextului internațional.

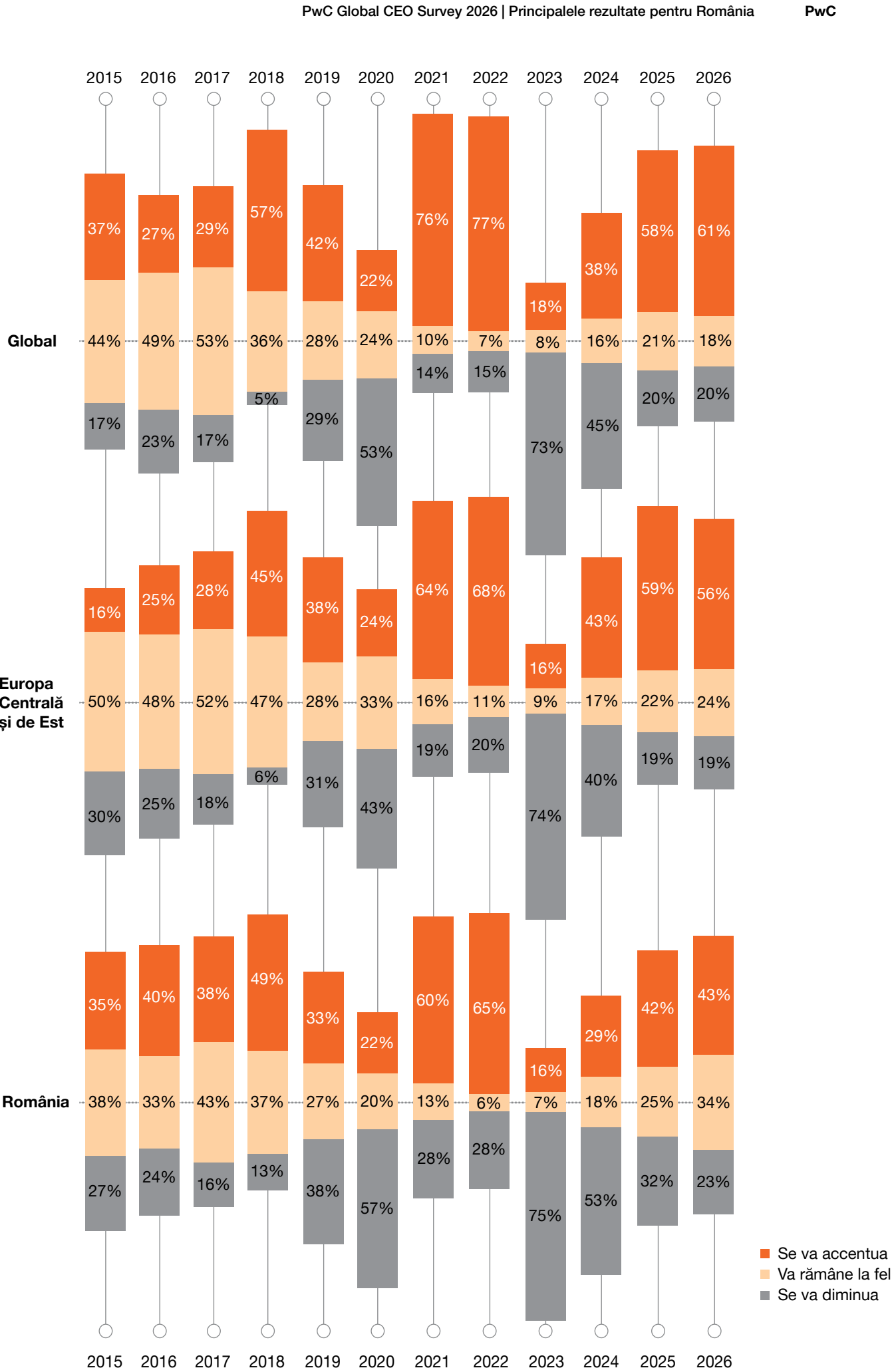
Pe de altă parte, ponderea liderilor de organizații din România care se așteaptă la o încetinire a creșterii PIB-ului global a scăzut la 23%, cel mai redus nivel înregistrat după pandemie. Această evoluție sugerează că mediul de afaceri local s-a adaptat la un peisaj internațional marcat de schimbări frecvente și de tensiuni geopolitice și comerciale, însă fără a vedea încă suficiente semnale pentru un optimism robust privind economia globală.

Prin contrast, la nivel global, peste șase din zece (61%) dintre executivii participanți la sondaj se așteaptă la o îmbunătățire a economiei mondiale în următoarele 12 luni, procent în ușoară creștere față de anul precedent. Liderii din România rămân, astfel, mai precauți decât omologii lor globali și chiar decât cei din Europa Centrală și de Est.

Aceste diferențe de percepție sunt esențiale pentru înțelegerea deciziilor strategice pe care companiile din România le vor lua în perioada următoare – de la planificarea investițiilor până la gestionarea riscurilor.

Directorii generali din România, mai rezervați decât omologii lor la nivel global și regional în privința perspectivelor economiei mondiale

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





Cătălin Radu

CEO
Bristol Myers Squibb
România

Creșterea sustenabilă începe cu inovația responsabilă care aduce valoare pentru societate

În mediul complex de astăzi, creșterea afacerilor este determinată de accelerarea tehnologică rapidă, de dinamica globală în schimbare și de realități locale tot mai specifice. Creșterea sustenabilă nu mai depinde doar de amploarea companiei, ci de capacitatea de a inova în mod responsabil, de a se adapta rapid și de a crea valoare pe termen lung pentru societate. Inteligența artificială (AI), progresul științific și colaborarea acționează ca factori-cheie de susținere, în timp ce incertitudinea reglementărilor, barierele în accesul la tratamente și presiunile legate de talente rămân riscuri importante.

Ritmul fără precedent al inovației științifice reprezintă o sursă majoră de încredere. Combinate cu AI, aceste progrese pot accelera descoperirile, optimiza dezvoltarea clinică și îmbunătăți procesul decizional de-a lungul întregului lanț valoric, permițând soluții mai rapide și mai precise care răspund mai bine nevoilor pacienților.

La fel de importantă este o schimbare fundamentală în modul în care este percepută sănătatea – și inovația în

general: nu ca un cost, ci ca o investiție strategică. Încrederea este consolidată atunci când actorii publici și privați se aliniază în jurul unor abordări bazate pe valoare, care prioritizează rezultatele, optimizează alocarea resurselor și recompensează inovația. În România și la nivel european, recunoașterea industriilor inovatoare ca parteneri strategici pentru dezvoltarea economică și socială creează un mediu mai previzibil și mai atractiv pentru investițiile pe termen lung.

La nivel regional și local, un factor-cheie de creștere este capacitatea de a combina capabilitățile globale cu o cunoaștere solidă a contextului local. Organizațiile care adaptează strategiile globale la sistemele locale de sănătate, la reglementări și la nevoile pacienților sunt mai bine poziționate pentru a construi încredere și a genera impact. Analiza datelor și informațiile generate de AI sprijină și mai mult această adaptabilitate, permițând răspunsuri mai rapide la schimbările de piață și de politici.

Nu în ultimul rând, oamenii și cultura organizațională rămân piatra de temelie

a creșterii sustenabile. Un angajament puternic față de implicarea angajaților, diversitate, incluziune și comunicare deschisă construiește organizații reziliente, capabile să navigheze incertitudinea. Într-o lume susținută de AI, creativitatea umană, judecata etică și colaborarea nu sunt diminuate, ci amplificate – făcând din cultura organizațională un adevărat avantaj competitiv.

În ciuda acestor factori pozitivi, există și riscuri care ar putea submina perspectivele de creștere dacă nu sunt abordate. O amenințare majoră este decalajul tot mai mare dintre progresul științific și accesul pacienților la tratamente. Inovațiile revoluționare oferă valoare doar dacă sistemele de sănătate sunt capabile să le absoarbă. Întârzierile în rambursare, politicile fragmentate și bugetele limitate – în special pe piețele emergente – pot încetini adoptarea și reduce randamentul investițiilor în inovație.

Incetitudinea globală reprezintă un alt risc structural. Tensiunile geopolitice, perturbările lanțurilor de aprovizionare și volatilitatea macroeconomică pot afecta direct deciziile de investiții,

stabilitatea operațională și planificarea pe termen lung. În cele din urmă, există riscul de a pierde din vedere scopul în cursa pentru eficiență. AI și instrumentele digitale trebuie implementate în mod responsabil, cu rezultatele pentru pacienți și valoarea socială în centrul atenției. Creșterea care nu este fundamentată pe încredere, transparență și impact pe termen lung este puțin probabil să fie sustenabilă.

În concluzie, încrederea în creșterea afacerilor provine din alinierea inovației cu nevoile societății, din cadre de politici publice favorabile și din culturi organizaționale puternice. Companiile care vor prospera sunt cele care adoptă AI ca un instrument de susținere, consideră sănătatea și inovația drept investiții și colaborează cu părțile interesate pentru a transforma progresul științific în valoare reală, rămânând în același timp vigilente față de riscurile care ar putea încetini sau deraia acest progres.

Perspectivile economiei naționale

Liderii de companii din România se remarcă printr-un nivel semnificativ mai ridicat de pesimism în ceea ce privește evoluția economiei naționale, comparativ cu omologii lor la nivel global și regional. Doar o treime dintre directorii generali din țara noastră consideră că creșterea economică va avea o performanță mai bună în următoarele 12 luni, față de 51% anul trecut, în timp ce 42% se așteaptă la evoluții mai slabe. Aceste rezultate indică o schimbare de sentiment importantă în rândul mediului de afaceri local și reflectă percepția unei înăspriri a condițiilor de business în România.

Prin comparație, la nivel global, 55% dintre directorii generali anticipează o accelerare a economiilor în care își desfășoară activitatea, în ușoară scădere față de 57% anul trecut, după doi ani în care așteptările au avut o evoluție pozitivă. În Europa

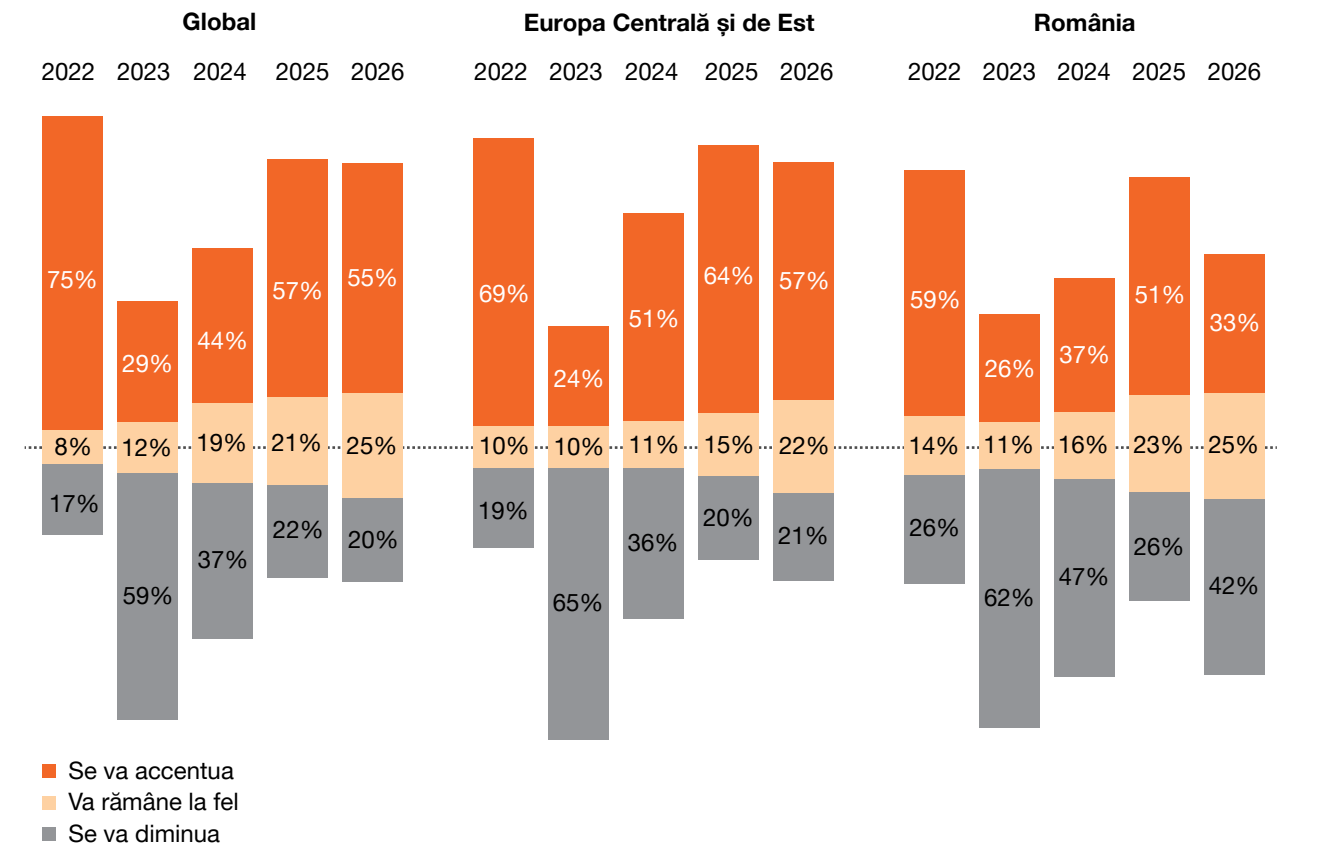
Centrală și de Est, procentul liderilor optimiști cu privire la evoluția economiilor naționale a coborât de la 64% la 57%, pe fondul intensificării riscurilor geopolitice și al instabilității macroeconomice.

Ponderea executivilor care se așteaptă la o creștere economică mai modestă sau chiar la evoluții negative rămâne, însă, la aproximativ o cincime atât la nivel global, cât și la nivel regional – un contrast evident față de România, unde proporția pesimiștilor este considerabil mai ridicată.

Încrederea liderilor de companii în mediul economic local reprezintă un reper important pentru calibrarea strategiilor de creștere, a deciziilor de alocare a capitalului și a planurilor de transformare în perioada următoare.

Directorii generali din România au redevenit preponderent pesimiști în privința evoluției economiei locale, făcând notă discordantă cu omologii lor la nivel global și regional

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



Încrederea în dezvoltarea propriilor afaceri

Directorii generali din România și-au redus semnificativ așteptările privind creșterea propriilor afaceri, aliniindu-se mai degrabă tendinței globale decât celei regionale. Doar 25% dintre liderii din țara noastră sunt foarte sau extrem de încrezători că business-urile lor vor crește în următoarele 12 luni, acesta fiind de departe cel mai redus nivel de încredere din ultimii cinci ani. În același timp, 25% sunt puțin încrezători că afacerile lor vor crește în următorul an, ceea ce indică o polarizare mai accentuată a percepțiilor asupra evoluției viitoare. Pe un orizont de trei ani, așteptările devin ceva mai optimiste: 39% dintre respondenți se declară încrezători în creșterea business-urilor lor, însă acest procent este tot în scădere față de ediția anterioară a studiului.

Prin comparație, la nivel global, doar 30% dintre liderii chestionați se declară foarte sau extrem de încrezători în creșterea afacerilor lor

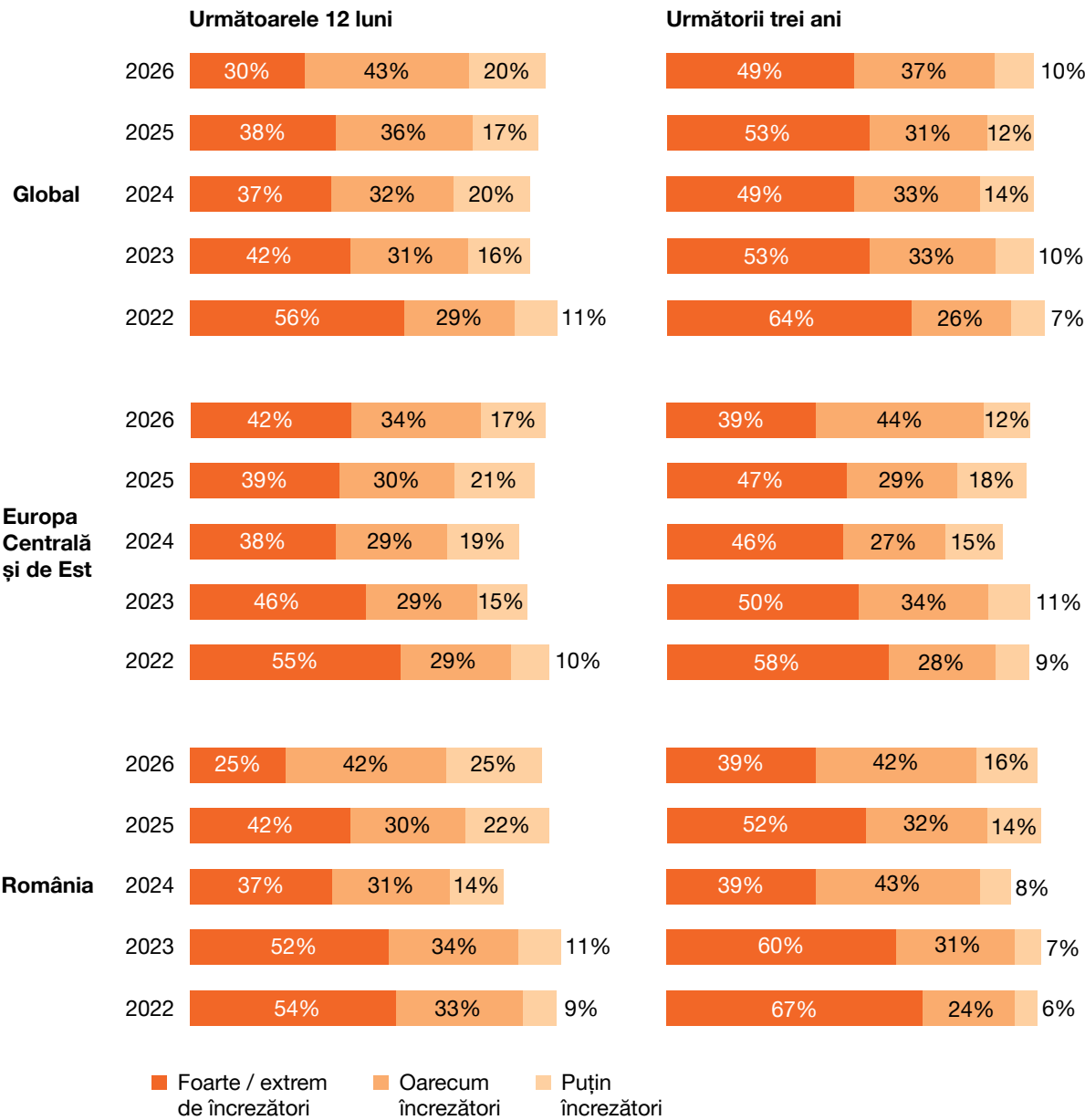
în următorul an, cel mai mic nivel din ultimii cinci ani. Pe termen de trei ani, procentul celor care au încredere în creșterea veniturilor urcă la 49%, dar este tot în scădere față de nivelul din 2025 (53%).

În Europa Centrală și de Est, structura așteptărilor este inversată: 42% dintre lideri sunt foarte încrezători în creșterea companiilor lor în următoarele 12 luni (în urcare de la 39% în 2025), însă doar 39% mai au aceeași încredere pe termen de trei ani (față de 47% anul trecut).

Faptul că încrederea pe 12 luni a coborât la cel mai redus nivel din ultimii cinci ani, iar cea pe trei ani este, de asemenea, în scădere sugerează că liderii de business din România anticipează un mediu de operare tot mai dificil, marcat de volatilitate, presiuni asupra cererii și costurilor, dar și incertitudine fiscală și de reglementare.

Doar un sfert dintre executivii din România sunt încrezători în privința evoluției afacerilor lor în următorul an

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





Expunerea la amenințări

Pentru executivii din România, inflația și volatilitatea macroeconomică se mențin în centrul preocupărilor, fiind percepute drept principalele riscuri la adresa stabilității financiare a companiilor. Câte o treime dintre liderii de business din țara noastră consideră că organizațiile lor sunt puternic expuse acestor doi factori, pondere în creștere semnificativă față de anul trecut. Conflictul geopolitic rămâne, de asemenea, o sursă majoră de îngrijorare: 28% dintre directorii generali din România consideră că organizațiile lor sunt puternic expuse la riscuri generate de tensiunile și conflictele internaționale. În plus, lipsa forței de muncă înalt calificată este un risc critic pentru 22% dintre companii, ceea ce subliniază presiunile structurale de pe piața muncii și impactul potențial asupra planurilor de creștere și transformare.

În acest context, liderii de business din România acordă o importanță relativ mai redusă riscurilor asociate tehnologiei și securității cibernetice: doar 18% consideră că organizațiile lor sunt foarte expuse la amenințări cibernetice și 13% la perturbări tehnologice (inclusiv inovațiile în Inteligența Artificială). Aceasta contrastează cu tabloul global, unde volatilitatea macroeconomică rămâne principalul risc, dar amenințările cibernetice au urcat pe locul al doilea, depășind inflația. La nivel global, 31% dintre respondenți spun că sunt foarte sau extrem de expuși

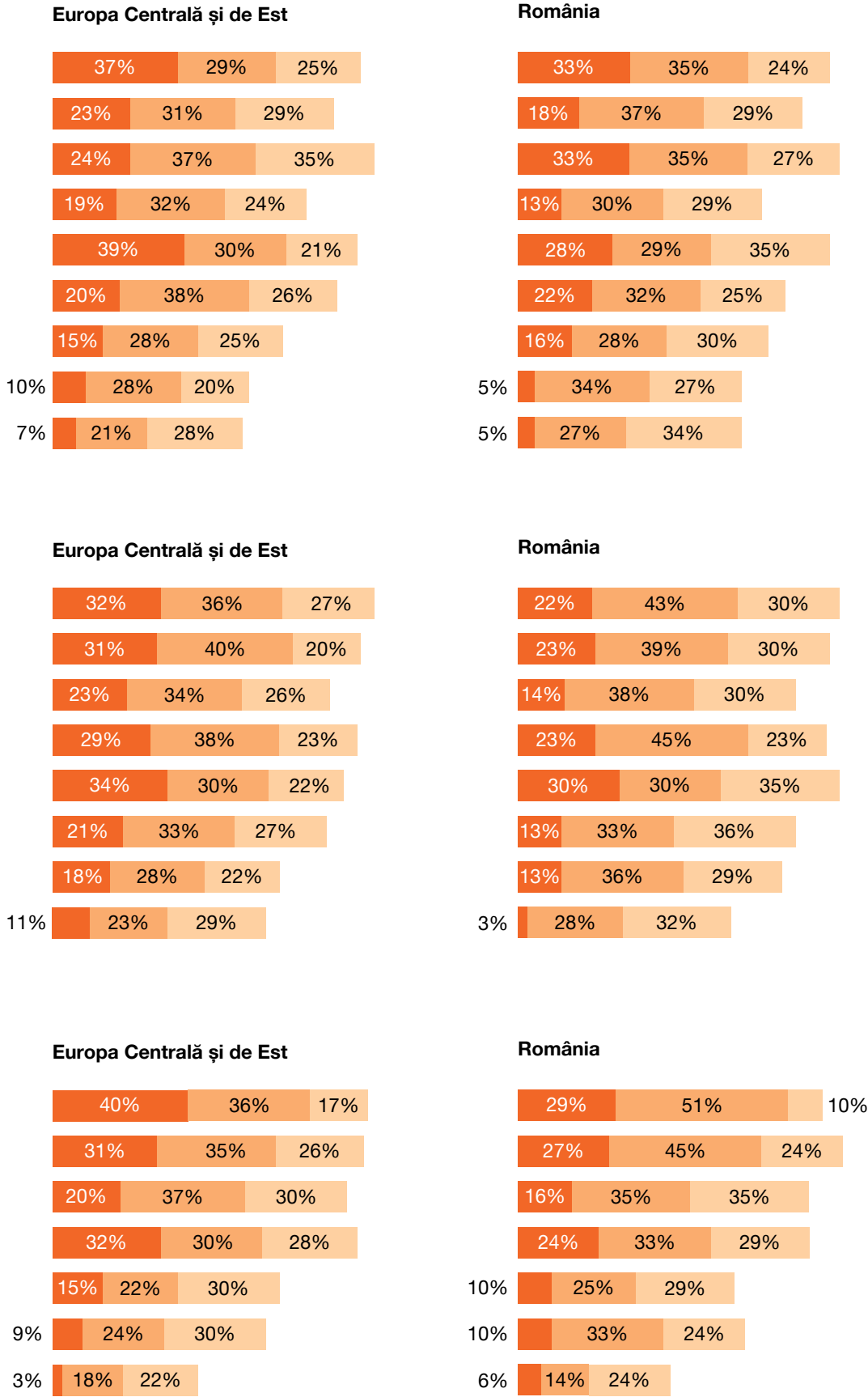
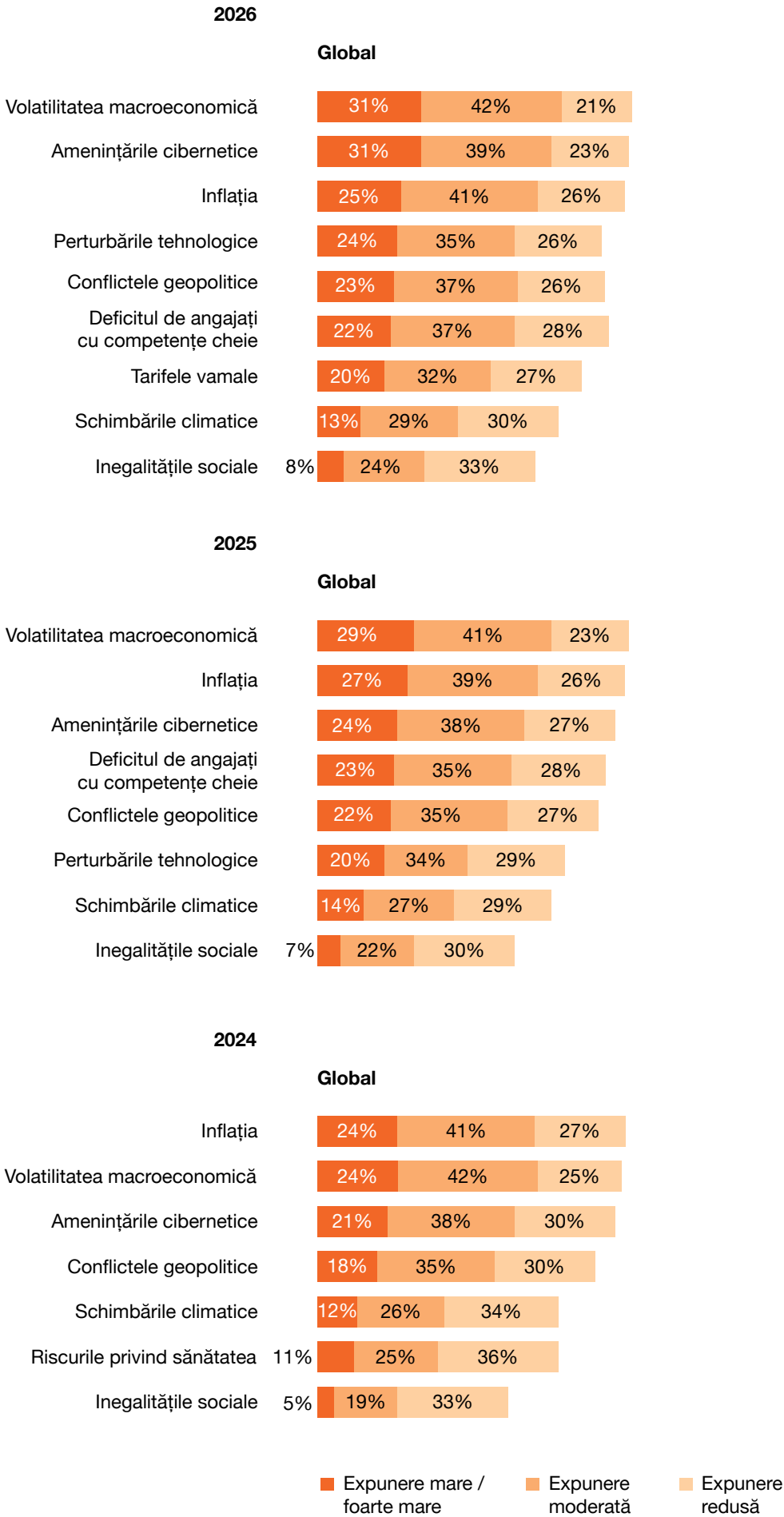
la atacuri cibernetice și dezinformare, procent similar cu al celor expuși la volatilitatea macroeconomică, iar 24% percep un nivel ridicat de expunere la perturbările tehnologice. Totodată, 20% dintre organizații se declară foarte expuse la riscul tarifelor comerciale, ceea ce reflectă utilizarea tot mai frecventă a acestora ca instrument în disputele geopolitice.

În Europa Centrală și de Est, conflictul geopolitic continuă să fie riscul dominant, pe fondul prelungirii războiului din Ucraina: 39% dintre directorii generali din regiune indică o expunere puternică la pierderi financiare generate de conflictele geopolitice, în creștere față de 34% anul trecut. Volatilitatea macroeconomică este, la rândul ei, mai intens resimțită (37% dintre executivi declarându-se foarte expuși), în timp ce riscul inflației s-a mai temperat, 24% dintre respondenți considerându-și propriile companii puternic expuse la creșterea prețurilor.

Aceste rezultate arată că, pentru companiile din România, presiunile imediate – inflația, volatilitatea macroeconomică și tensiunile geopolitice – domină încă agenda de risc, în timp ce amenințările legate de transformarea tehnologică și securitatea cibernetică tind să fie subevaluate față de media globală.

Peste două treimi dintre directorii generali din România consideră că organizațiile lor sunt moderat, foarte sau extrem de vulnerabile la volatilitatea macroeconomică și inflație

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



Răspunsul la riscurile geopolitice



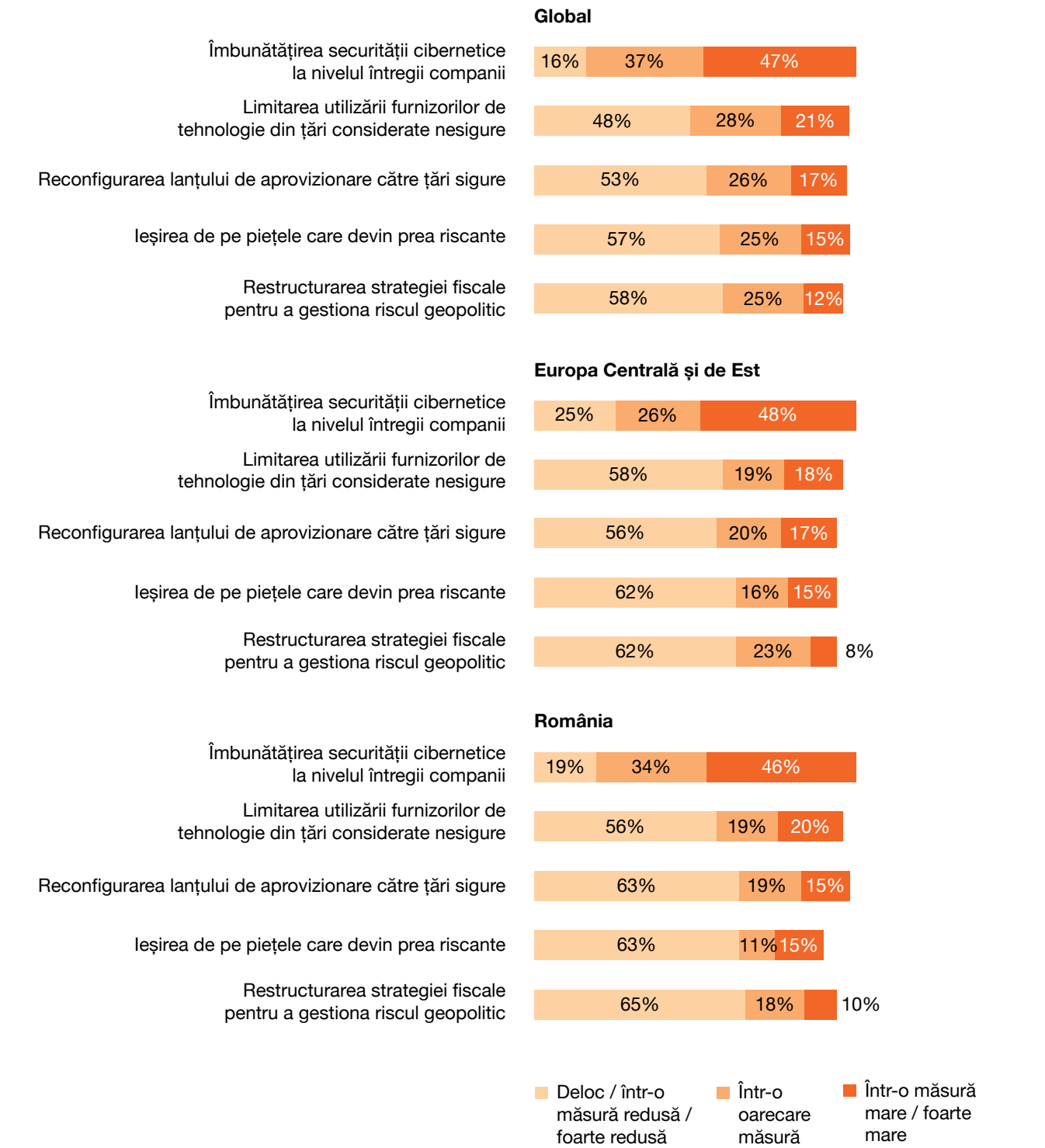
Aproape jumătate (46%) dintre liderii de business din țara noastră consideră foarte probabilă implementarea, în următorii trei ani, a unor măsuri de consolidare a securității cibernetice ca răspuns la riscurile geopolitice. Niveluri similare de preocupare se regăsesc și la nivel global (47%) și în Europa Centrală și de Est (48%), ceea ce arată că agenda directorilor generali este convergentă în privința legăturii dintre contextul geopolitic și amenințările cibernetice.

În plan secundar, se află și alte măsuri avute în vedere de un procent mai redus de lideri, precum limitarea utilizării tehnologiilor provenite din țări considerate nefiabibile, reconfigurarea lanțurilor de aprovizionare pentru a include parteneri din jurisdicții de încredere sau chiar ieșirea de pe piețe percepute ca fiind excesiv de riscante.

Rezultatele sugerează că, și în România, strategia de gestionare a riscurilor se mută treptat din zona reactivă în cea strategică, aliniindu-se tendințelor observate la nivel regional și global, în care securitatea cibernetică devine un element esențial al rezilienței de business în contextul geopolitic actual.

Îmbunătățirea securității cibernetice este principalul răspuns al liderilor de business la creșterea riscurilor geopolitice

În ce măsură vă așteptați ca organizația dumneavoastră să implementeze următoarele acțiuni ca răspuns la riscul geopolitic potențial, în următorii trei ani?



Investițiile într-un context incert

Liderii de organizații din România resimt într-o mai mare măsură impactul incertitudinii geopolitice asupra planurilor de investiții majore. Astfel, 43% dintre directorii generali afirmă că probabilitatea ca organizațiile lor să facă noi investiții majore a scăzut din cauza instabilității geopolitice, în timp ce doar 11% consideră că aceasta a crescut.

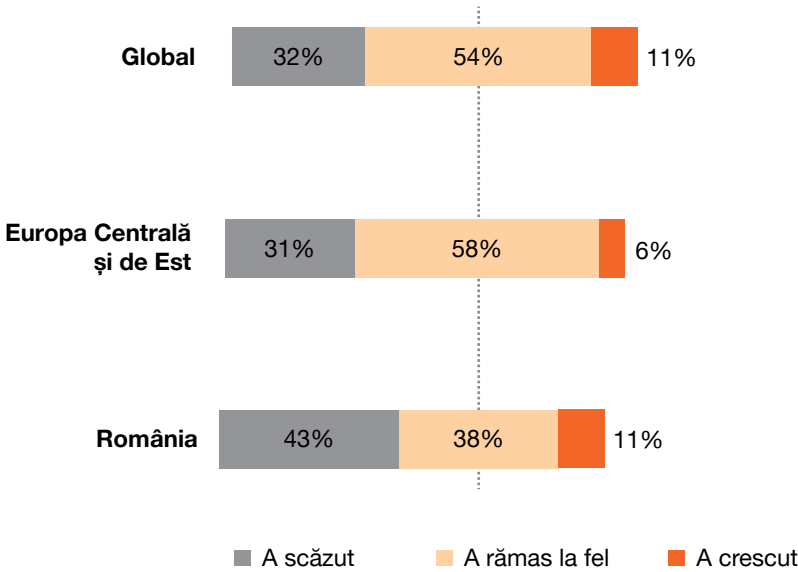
La nivel global, aproape o treime (32%) dintre directorii generali declară că probabilitatea unor noi investiții majore s-a diminuat și doar

11% afirmă contrariul, iar în Europa Centrală și de Est proporțiile sunt similare (31% indică o scădere și 6% o creștere).

Așadar, apetitul pentru investiții majore al companiilor din România este afectat mai pronunțat de contextul geopolitic decât la nivel global sau regional, ceea ce reflectă o preferință sporită pentru prudență în deciziile de capital.

Executivii din România consideră, într-o mai mare măsură decât omologii lor la nivel global și regional, că incertitudinile geopolitice au frânat investițiile majore

Comparativ cu anul trecut, cum a influențat incertitudinea geopolitică (inclusiv tarifele) probabilitatea ca organizația dumneavoastră să facă noi investiții majore?



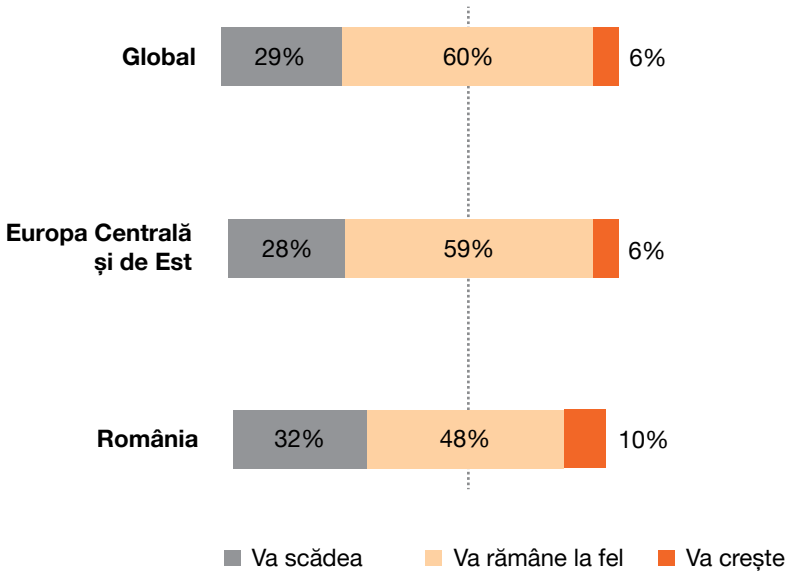
Efectele tarifelor comerciale

Directorii generali din țara noastră par să resimtă mai acut impactul tarifelor comerciale decât omologii lor la nivel global și regional: aproape o treime (32%) estimează scăderi ale marjelor nete de profit în următoarele 12 luni, în timp ce doar 10% anticipează o creștere a profitabilității. La nivel regional, 28% dintre liderii de organizații se așteaptă la o diminuare a marjelor, iar doar 6% prognozează un efect pozitiv, cu procente similare și la nivel global (29% scădere, 6% creștere), ceea ce confirmă caracterul predominant negativ al acestor măsuri.

Pentru companiile din România, tarifele comerciale reprezintă un factor de presiune suplimentară asupra performanței financiare, într-un context în care trebuie să gestioneze concomitent volatilitatea macroeconomică, inflația și schimbările geopolitice.

O treime dintre directorii generali din România estimează că tarifele comerciale le vor afecta negativ marjele de profit

În următoarele 12 luni, care va fi impactul relativ al tarifelor asupra marjei nete de profit a companiei dumneavoastră?



Adaptarea la schimbările climatice

Aproximativ o treime dintre executivii din țara noastră afirmă că organizațiile lor au definit într-o mare sau foarte mare măsură procese care integrează oportunitățile și riscurile asociate schimbărilor climatice în lanțul de aprovizionare și achiziții (33% dintre respondenți), în proiectarea și dezvoltarea de produse (30%), precum și în alocarea capitalului, inclusiv în zona de fuziuni și achiziții (30%). Din această perspectivă, liderii de business locali par să fie mai avansați decât omologii lor la nivel global, unde mai puțin de un sfert dintre executivi declară un nivel similar de integrare.

În același timp, procentul directorilor generali din România care afirmă că nu au definit deloc sau au definit într-o foarte mică măsură astfel de procese rămâne semnificativ și chiar mai ridicat în unele arii: 47%

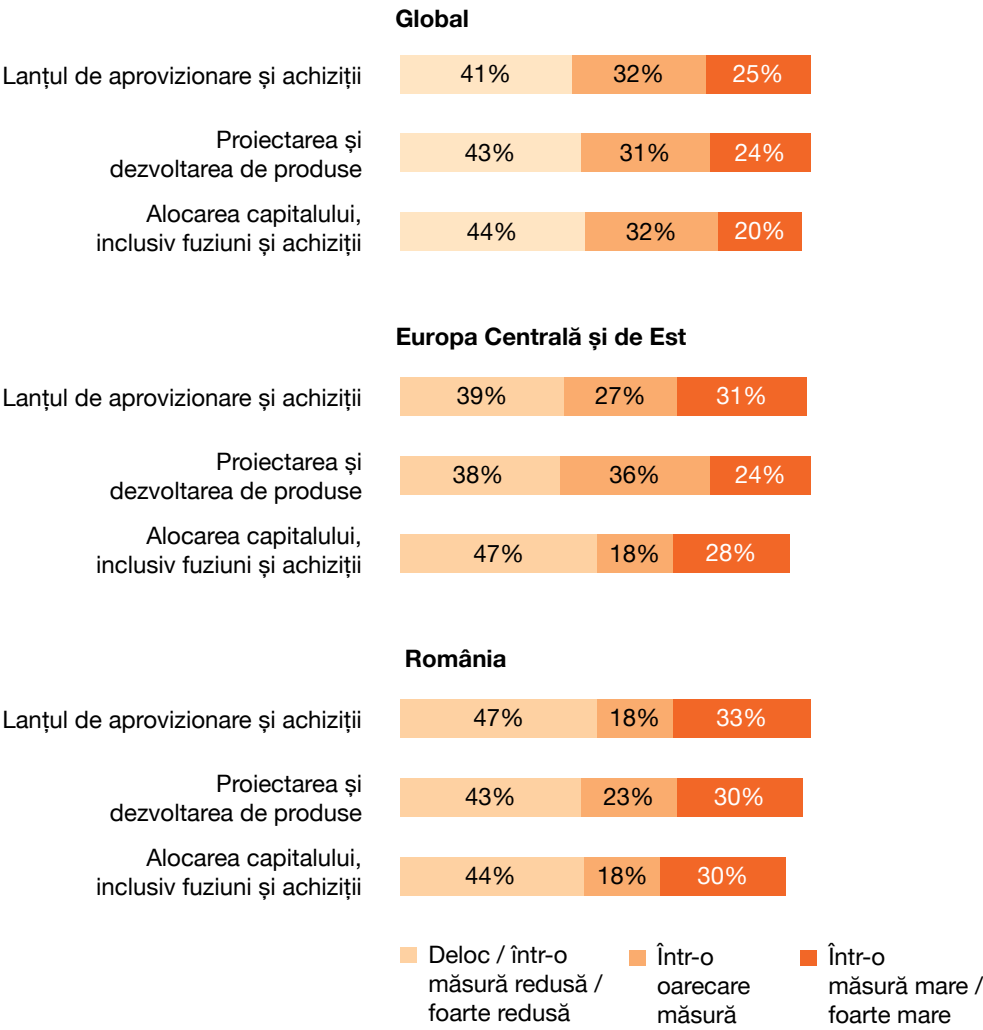
nu au procese privind lanțul de aprovizionare și achizițiile (față de 41% la nivel global), 43% pentru design și dezvoltare de produse (la același nivel cu media globală, 43%) și 44% pentru alocarea capitalului (identic cu nivelul global, 44%).

Acest tablou mixt sugerează că, în România, deși există un nucleu de organizații care avansează în integrarea criteriilor climatice în procesele de business, o parte importantă a mediului de afaceri se află încă în stadii incipiente. În contextul în care reglementările, așteptările investitorilor și presiunile de piață se intensifică, reducerea acestui decalaj intern devine esențială pentru menținerea competitivității și pentru valorificarea oportunităților asociate tranziției către o economie cu emisii reduse.



Într-o proporție mai ridicată decât omologii la nivel global și regional, liderii de afaceri din România se declară pregătiți, într-o măsură mare sau foarte mare, să înfrunte riscurile aferente schimbărilor climatice

În ce măsură compania dumneavoastră a definit procese care iau în considerare oportunitățile și riscurile asociate schimbărilor climatice în următoarele domenii?



Răspunsul la perturbări

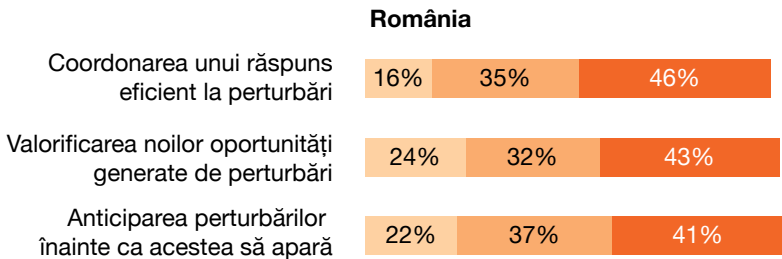
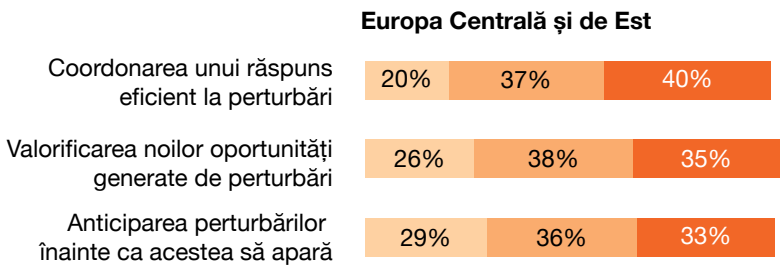
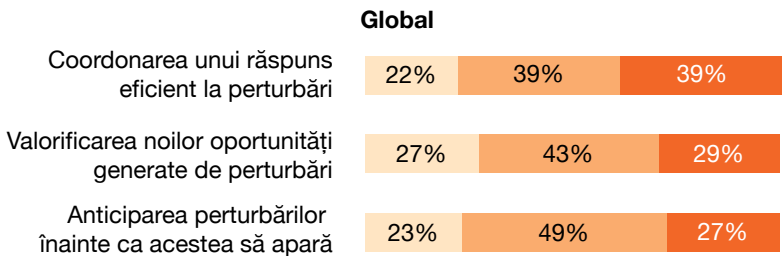
Directorii generali din România se declară, într-o proporție mai ridicată decât omologii lor la nivel global și regional, pregătiți să facă față unui mediu de afaceri marcat de perturbări tot mai frecvente și diverse. Astfel, 41% dintre liderii de business afirmă că organizațiile lor sunt pregătite într-o mare sau foarte mare măsură să anticipeze perturbările majore, 43% consideră că pot valorifica oportunitățile generate de acestea, iar 46% apreciază că pot răspunde eficient la schimbări majore. Prin comparație, la nivel global, doar 27% dintre executivi se declară bine pregătiți să anticipeze perturbările, 29% să profite de oportunitățile asociate acestora și 39% să răspundă

eficient și în mod coordonat la schimbări majore, ceea ce indică un grad relativ mai ridicat de încredere în capacitatea de adaptare a organizațiilor din România.

Aceste rezultate sugerează că, pe piața locală, agenda transformării și a managementului riscului a început să fie internalizată mai puternic, cel puțin la nivel de percepție a liderilor. În contextul în care intensitatea și frecvența perturbărilor – tehnologice, geopolitice sau macroeconomice – continuă să crească, consolidarea acestei capacități de anticipare și răspuns devine un element critic de reziliență și diferențiere competitivă pentru companiile din România.

Mai mult de patru din zece dintre directorii generali din România susțin că organizațiile lor pot anticipa și răspunde cu succes la perturbări

În ce măsură conducerea companiei dumneavoastră a pregătit organizația pentru a implementa următoarele acțiuni în contextul unor perturbări majore?



Deloc / într-o măsură redusă / foarte redusă

Într-o oarecare măsură

Într-o măsură mare / foarte mare



**Nicolas Richard**CEO ENGIE
România

Sectorul energetic din România oferă oportunități fără precedent iar AI este un adevărat factor de schimbare

Energia se află în centrul societății moderne. Fiecare dimensiune a vieții de zi cu zi, de la activitățile casnice esențiale până la tehnologiile digitale avansate, depinde de o energie fiabilă, accesibilă și din ce în ce mai decarbonizată. Acest lucru face ca rolul companiilor din domeniul energiei, și al ENGIE în special, să fie esențial în conturarea unui viitor sustenabil. În același timp, responsabilitatea de a proteja planeta pentru generațiile viitoare amplifică și mai mult importanța strategică a sectorului nostru.

Încrederea noastră se bazează pe mai mulți factori structurali și strategici. La nivel global, tranziția către o energie mai curată este în plină desfășurare. La ENGIE, credem că succesul acesteia se bazează pe alianța complementară dintre molecule și electroni — electricitate verde și gaze regenerabile — toate accesibile, la prețuri rezonabile și fiabile. Clienții caută din ce în ce mai mult soluții integrate, personalizate, care să le susțină obiectivele de decarbonizare.

Expansiunea generării de energie regenerabilă, susținută de soluții de stocare, este esențială pentru această ambiție. Stocarea asigură flexibilitate și continuitate, abordând una dintre principalele provocări ale integrării energiei regenerabile. Adăugările globale de capacitate regenerabilă continuă să se accelereze, iar ENGIE rămâne angajat în obiectivul de a atinge 95 GW de capacitate regenerabilă și de stocare pusă în funcțiune până în 2030.

În paralel, ecologizarea gazului natural prin biometan reprezintă un pilon cheie al tranziției. Biometanul păstrează flexibilitatea și fiabilitatea infrastructurii de gaze, reducând în același timp semnificativ emisiile. La nivel de Grup, ENGIE își propune să furnizeze 50 TWh pe an de biometan numai în Franța, demonstrând angajamentul nostru de a extinde moleculele sustenabile.

Tranziția energetică nu se referă doar la modul în care energia este produsă, ci și la modul în care este consumată. Sprijinim activ clienții în trecerea la echipamente inteligente și soluții digitale care permit o utilizare mai eficientă a energiei și un control mai bun al costurilor. Îmbunătățirea modelelor de consum și încurajarea unui comportament energetic responsabil sunt componente esențiale ale sustenabilității pe termen lung.

Inteligența artificială este un adevărat factor de schimbare. Când este tratată ca un aliat strategic, AI îmbunătățește performanța, eficiența și fiabilitatea pe întregul lanț valoric. De exemplu, în domeniul energiilor regenerabile, prognoza bazată pe AI ar sprijini ambiția ENGIE de a furniza energie electrică fără carbon 24/7, prezicând cu acuratețe producția de energie regenerabilă. De asemenea, platforme precum Darwin optimizează performanța operațională în activele eoliene, solare, hidro și biogaz, procesând milioane de semnale de date în timp real.

AI consolidează, de asemenea, mentenanța predictivă în rețele, reducând timpul de nefuncționare

și costurile operaționale. Atât pe partea de aprovizionare, cât și pe cea de cerere, platformele digitale integrează achiziția de date în timp real, gestionarea automată a riscurilor și analize avansate pentru a îmbunătăți eficiența și luarea deciziilor.

Într-un mediu din ce în ce mai competitiv și dinamic, creșterea trebuie construită în mod activ. Deși fundamentele pe termen lung ale sectorului energetic sunt solide, perspectivele de creștere rămân sensibile la dinamica externe. Piețele energetice sunt puternic expuse tensiunilor geopolitice, întreruperilor lanțului de aprovizionare și evoluției politicilor locale. Schimbările bruște de reglementare sau intervențiile pe piață pot afecta semnificativ previzibilitatea investițiilor și deciziile de alocare a capitalului.

De asemenea, expansiunea energiilor regenerabile depinde de rețele de distribuție robuste și modernizate. Fără o capacitate și flexibilitate suficientă a rețelei, integrarea noii capacități curate și electrificarea mai amplă pot fi încetinite. Cererea globală puternică de energii regenerabile și tehnologii de baterii remodelează lanțurile de aprovizionare cu o viteză fără precedent. Deși acest lucru stimulează inovația și diversificarea, creează totodată volatilitate a costurilor și riscuri de dependență care trebuie gestionate cu atenție.

Pe măsură ce sistemele energetice devin din ce în ce mai digitalizate și bazate pe AI, securitatea cibernetică devine un factor de risc critic.

Atacurile asupra rețelor, tehnologiei operaționale sau platformelor de tranzacționare pot duce la perturbări operaționale și pierderi financiare. Menținerea AI ca activ strategic necesită, prin urmare, investiții susținute în securitate cibernetică și reziliență digitală.

Am încredere în capacitatea ENGIE de a crește — nu doar în termeni financiari, ci și în ceea ce privește importanța sa strategică în cadrul tranziției energetice. Traectoria noastră este susținută de investiții în energie regenerabilă, inovație în gaze verzi, optimizare digitală și bazată pe AI, precum și de un accent puternic pe excelența operațională și pe grija față de clienți.

Succesul va depinde de capacitatea noastră de a alocă capitalul cu înțelepciune, de a ne adapta la dinamica de piață în evoluție și de a gestiona proactiv riscurile. Cu echilibrul potrivit între avansul tehnologic, dezvoltarea infrastructurii și agilitatea strategică, ENGIE este bine poziționat nu doar pentru a naviga provocările actuale, ci și pentru a valorifica oportunitățile create de transformarea globală a sistemului energetic.

Transformarea strategică, AI și inovația în modelul de business

2

Inteligența Artificială (AI) a devenit cel mai puternic catalizator al transformării modelelor de business, dar și un test de viteză pentru lideri. În acest an, întrebarea numărul unu pe agenda directorilor generali la nivel global este dacă organizațiile lor se schimbă suficient de repede pentru a ține pasul cu tehnologia, în special cu AI. Nu mai este vorba doar despre automatizare sau optimizare, ci despre capacitatea de a regândi modul în care companiile creează valoare, își servesc piețele și își regândesc portofoliile de produse și servicii.

Totuși, ne aflăm încă în prima fază a erei AI. La nivel global, doar o minoritate de companii vede deja un impact financiar clar: aproximativ o treime raportează creșteri de venituri și puțin peste un sfert scăderi de costuri asociate AI (doar 12% le raportează pe ambele), în timp ce peste jumătate nu observă încă niciun efect semnificativ. Majoritatea organizațiilor folosesc AI fragmentat, în domenii precum generarea de cerere, servicii suport sau dezvoltarea de produse, fără ca această tehnologie să fie ancorată într-o strategie unitară.

Pe acest fundal, România se aliniază tendinței globale de utilizare încă

limitată a AI, dar cu câteva contraste interesante. Mai mult de jumătate dintre directorii generali din țara noastră spun că nu folosesc sau folosesc foarte puțin AI în principalele procese de business, însă procentele celor care declară că utilizează AI în mare sau foarte mare măsură în anumite domenii (dezvoltarea de produse și servicii, generarea de cerere și stabilirea direcției organizației) sunt peste media Europei Centrale și de Est. În plus, două treimi dintre liderii din România consideră că au o cultură care susține adoptarea AI, aproape jumătate spun că există deja o strategie clară pentru inițiativele de Inteligență Artificială, iar o parte semnificativă văd organizațiile lor capabile să atragă talente de top în acest domeniu.

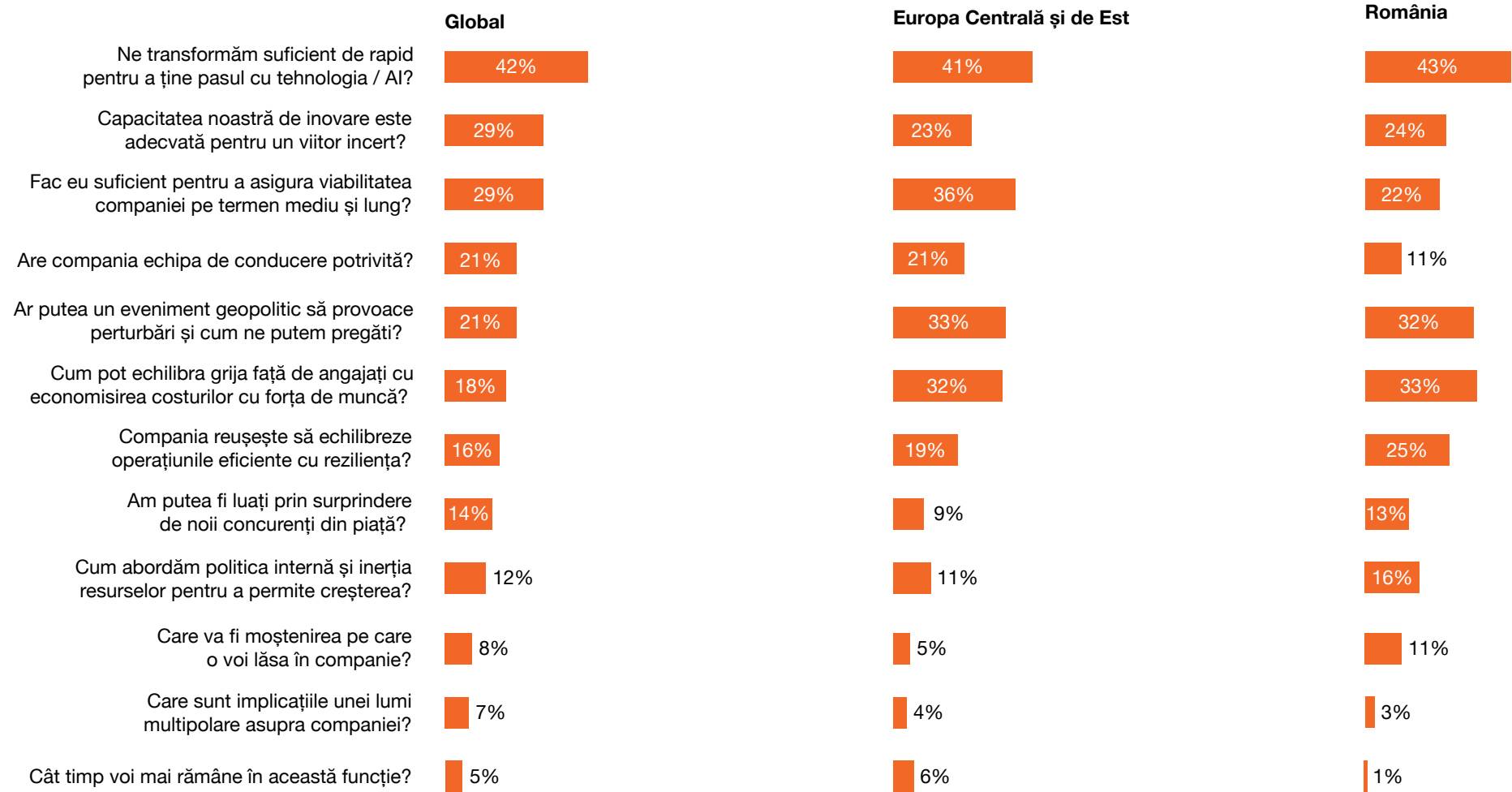
Acest mix de implementare încă incipientă, dar cu insule de avans strategic și o deschidere culturală comparabilă cu cea globală, sugerează că pentru companiile din România fereastra de oportunitate rămâne deschisă. Miza devine trecerea de la experimente punctuale la integrarea AI în miezul deciziilor de business și al inovației de model operațional.



Principalele preocupări ale liderilor

Preocuparea majoră a liderilor din România este aceeași cu cea a omologilor la nivel global și regional: Ne transformăm destul de repede ca să ținem pasul cu tehnologia și AI?

Care este întrebarea care vă preocupă cel mai mult în această perioadă?



În România, ca și la nivel regional sau global, principala preocupare a directorilor generali o reprezintă ritmul transformării organizațiilor în raport cu evoluția accelerată a tehnologiei, în special a Inteligenței Artificiale: 43% dintre executivi își pun constant întrebarea dacă businessul lor se schimbă suficient de repede pentru a ține pasul cu aceste trenduri. Niveluri similare de preocupare se înregistrează și la nivel global (42%) și în Europa Centrală și de Est (41%), ceea ce arată că presiunea adaptării la noile tehnologii este resimțită peste tot.

În plan secund, dar relevant pentru contextul local, managerii din România sunt preocupați de echilibrul între grija față de angajați și necesitatea reducerii costurilor de personal (33%), de potențiale perturbări generate de evenimente geopolitice și de gradul de pregătire a organizațiilor pentru astfel de șocuri (32%), precum și de modul în care companiile lor reușesc să echilibreze eficiența cu reziliența (25%). Un element distinctiv îl reprezintă ponderea mai ridicată a celor care se gândesc la moștenirea pe care o lasă în organizațiile pe care le conduc (11%), peste nivelul înregistrat la nivel global (8%) și în Europa Centrală și de Est (5%).

La nivel global, în afara dilemei legate de ritmul transformării tehnologice, alte preocupări majore vizează capacitatea de inovare într-un viitor incert și asigurarea viabilității pe termen mediu și lung (câte 29% dintre executivi). Viabilitatea pe termen lung a organizației este o preocupare majoră și pentru 36% dintre liderii de business din regiune.

Preocupările directorilor generali din România arată că aceștia privesc transformarea tehnologică, volatilitatea geopolitică și agenda privind angajații printr-o lentilă integrată, în care performanța, reziliența și responsabilitatea față de organizație pe termen lung trebuie echilibrate.

Maturitatea aplicațiilor AI

Implementarea efectivă a Inteligenței Artificiale în procesele de business rămâne încă limitată în România, însă există câteva zone în care companiile din țara noastră se detașează pozitiv în raport cu cele din regiune. Mai mult de jumătate dintre directorii generali afirmă că nu utilizează încă AI sau o folosesc într-o foarte mică măsură în principalele procese de business, iar pentru anumite arii ponderea non-utilizării ajunge la aproximativ două treimi dintre respondenți. Cu toate acestea, România se remarcă prin procente mai ridicate decât media Europei Centrale și de Est ale celor care afirmă că organizațiile lor utilizează în mare sau foarte mare măsură AI în dezvoltarea de produse și servicii (20% în România față de 14% în Europa Centrală și de Est), în generarea de cerere (19% față de 15%) și în stabilirea direcției organizației (19% față de 13%).

La nivel global, utilizarea AI este de asemenea în stadii timpurii: doar 22% dintre lideri declară că organizațiile

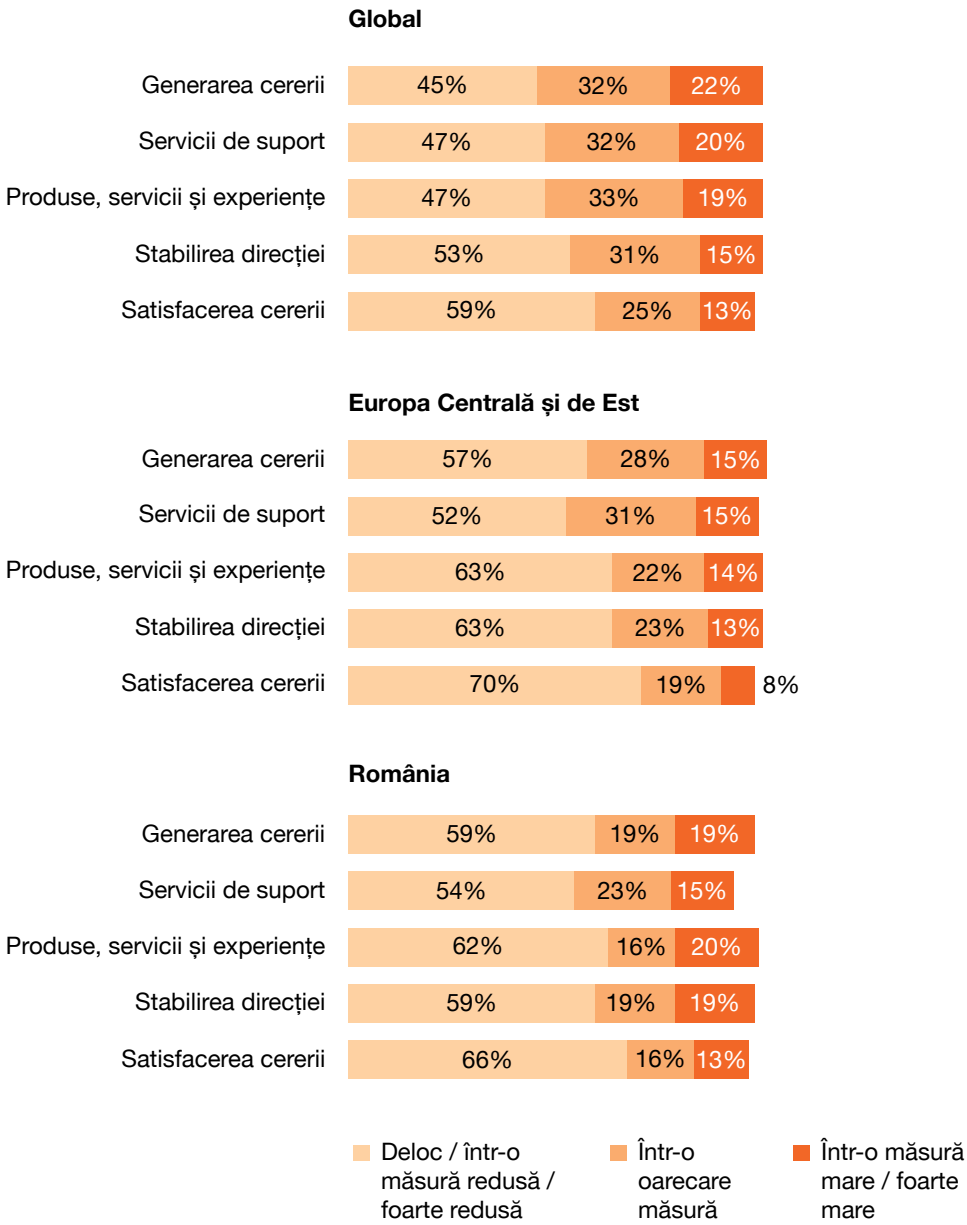
lor folosesc deja AI într-o mare sau foarte mare măsură pentru generarea de cerere nouă, 20% pentru servicii suport, 19% pentru crearea de noi produse, servicii sau experiențe pentru clienți, 15% pentru stabilirea direcției companiei și 13% pentru satisfacerea cererii. Mai puțin de o treime dintre directorii generali folosesc AI într-o oarecare măsură în aceste domenii, în timp ce aproximativ jumătate recunosc că nu o utilizează deloc sau o fac foarte puțin.

Astfel, deși România se aliniază unei tendințe globale de utilizare încă redusă a AI, există deja insule de avans în zone cu impact strategic, cum sunt dezvoltarea de produse, generarea cererii și orientarea strategică. Într-un context în care Inteligența Artificială devine rapid un diferențiator competitiv, accelerarea trecerii de la experimente punctuale la integrarea sistematică a AI în modelul operațional și în deciziile de business va fi esențială pentru a valorifica pe deplin potențialul acestei tehnologii.



Mai mult de jumătate dintre directorii generali din România afirmă că nu au implementat încă AI în principalele domenii operaționale

În ce măsură a fost implementată Inteligența Artificială în următoarele domenii ale afacerii dumneavoastră?



Practicile AI

Puțin peste două treimi (67%) dintre liderii de afaceri din România afirmă că organizațiile lor au o cultură care susține adoptarea Inteligenței Artificiale, un nivel foarte apropiat de cel raportat la nivel global și regional (69% în ambele cazuri). Aproximativ trei din cinci (59%) dintre directorii generali din țara noastră consideră că dispun de un mediu tehnologic care facilitează integrarea AI – un procent mai redus decât cel global (67%), dar superior celui din Europa Centrală și de Est (54%).

Și în alte privințe, executivii din România se poziționează comparabil cu omologii lor la nivel global și înaintea celor din regiune în ceea ce privește pregătirea pentru adoptarea AI. Astfel, 48% dintre respondenții din România afirmă că organizațiile

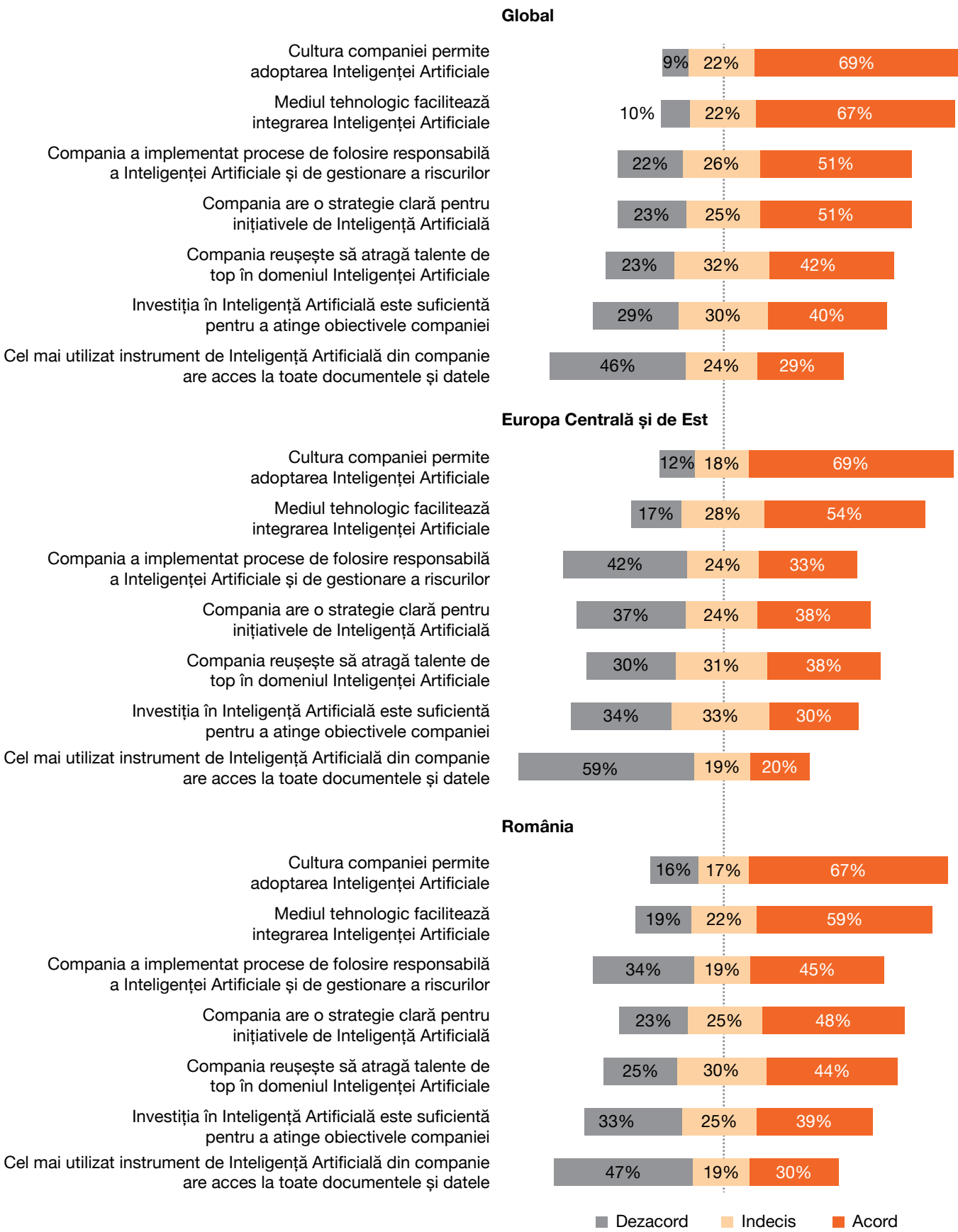
lor au strategii clare pentru inițiativele de Inteligență Artificială (față de 51% la nivel global și 38% la nivel regional), iar 44% dintre directorii de companii declară că sunt capabili să atragă talente de top în domeniul AI (comparativ cu 42% la nivel global și 38% în Europa Centrală și de Est).

Acest profil arată că România se aliniază, în linii mari, tendințelor globale în privința pregătirii culturale și strategice pentru AI și depășește media regională în câteva dimensiuni critice, precum strategia și atragerea de talente. Capitalizarea acestui avantaj relativ și investițiile în infrastructura tehnologică și capacități vor fi esențiale pentru a transforma potențialul în rezultate concrete de creștere și eficiență.

Două treimi dintre directorii generali din România declară că organizațiile lor au o cultură care permite adoptarea AI, iar aproape jumătate au o strategie clară pentru inițiative din zona AI

În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații referitoare la utilizarea Inteligenței Artificiale în compania dumneavoastră?

Notă: Au fost excluși respondenții care au selectat „Deloc / într-o măsură redusă / foarte redusă” sau „Nu știu” la întrebarea „În ce măsură a fost implementată Inteligența Artificială în următoarele domenii ale afacerii dumneavoastră?”



Efectele operaționale ale AI

În România, ca și la nivel global și regional, beneficiile tangibile ale implementării Inteligenței Artificiale sunt încă limitate. Doar 17% dintre directorii generali din țara noastră afirmă că AI a contribuit la creșterea veniturilor organizațiilor lor și 23% au observat reduceri de costuri. Procentul companiilor care raportează atât creșteri de venituri, cât și reduceri de costuri este de 12%, similar cu media globală și regională, ceea ce indică faptul că puține organizații reușesc deocamdată să capteze dublul efect al AI asupra performanței financiare.

Datele globale și regionale conturează un tablou comparabil, dar cu nuanțe diferite: la nivel global, 29% dintre lideri

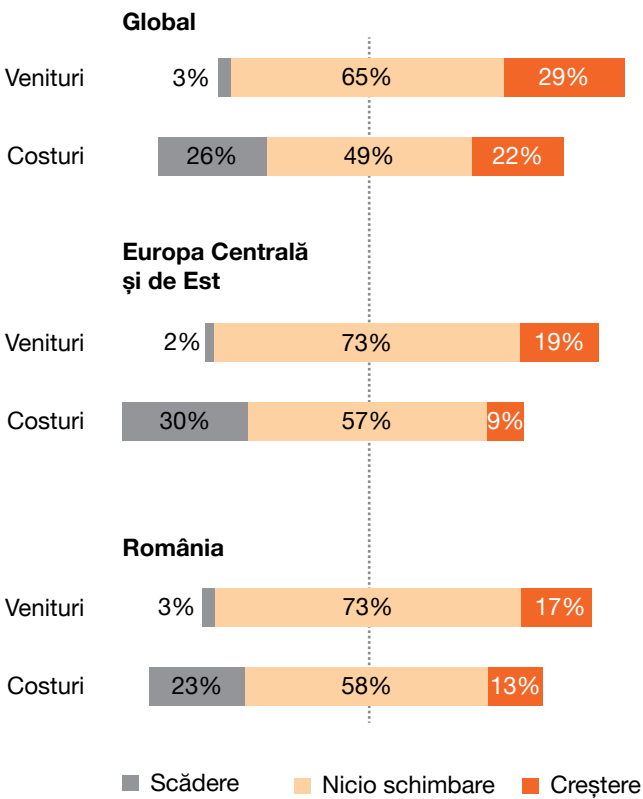
declară creșteri de venituri datorită AI și 26% reduceri de costuri, în timp ce în Europa Centrală și de Est doar 19% raportează creșteri de venituri, însă 30% menționează scăderi de costuri. Nivelurile mai reduse din România sunt, în bună măsură, corelate cu gradul încă scăzut de implementare la scară largă a AI în procesele de business.

Aceste rezultate sugerează că, pe piața locală, AI se află încă într-o fază incipientă de valorificare economică, cu beneficii punctuale, dar insuficient scalate.

Liderii de afaceri din țara noastră constată într-o mai mică măsură decât omologii lor la nivel global și regional efectele adoptării AI asupra veniturilor și costurilor

În ultimele 12 luni, ce impact a avut Inteligența Artificială asupra următoarelor aspecte din compania dumneavoastră?

Notă: Au fost excluși respondenții care au selectat „Deloc / într-o măsură redusă / foarte redusă” sau „Nu știu” la întrebarea „În ce măsură a fost implementată Inteligența Artificială în următoarele domenii ale afacerii dumneavoastră?”



AI nu este doar o oportunitate, ci o necesitate strategică în industria auto



Mihai Bordeanu
Managing Director Dacia South Eastern Europe, Country Head România Groupe Renault

Încrederea noastră vine din modul în care AI consolidează fiecare etapă a lanțului valoric din industria auto. În proiectare și inginerie, AI accelerează dezvoltarea și îmbunătățește acuratețea. În testare, analizele avansate ne ajută să detectăm problemele mai devreme și să validăm soluțiile mai rapid.

În producție, impactul este deja vizibil. Toate fabricile Grupului Renault, inclusiv Dacia Mioveni, sunt interconectate, generând și analizând zilnic miliarde de puncte de date în Google Cloud. Cu peste 3 milioane de puncte de date pe minut, algoritmi de machine learning ne permit să realizăm mentenanță predictivă, să asigurăm conformitatea pieselor și să prevenim potențiale perturbări. Această inteligență industrială este, în mod clar, un avantaj competitiv major.

În cele din urmă, în activitățile comerciale și post-vânzare, AI ne ajută să înțelegem așteptările clienților și să oferim servicii mai eficiente. Combinate cu puterea ecosistemului nostru local și cu focusul Dacia pe mobilitatea esențială și accesibilă, aceste capabilități susțin o creștere durabilă.

În același timp, suntem conștienți de riscurile care provoacă industria noastră — multe dintre ele aflându-se în afara controlului nostru direct. Tensiunile geopolitice și volatilitatea lanțurilor globale de aprovizionare continuă să genereze incertitudine

și presiuni asupra costurilor. Competitivitatea este pusă la încercare atât la nivel internațional, cât și local.

Pentru România, impredictibilitatea fiscală reprezintă o constrângere majoră: schimbările frecvente ale regimului de impozitare și ale stimulentele îngreunează planificarea industrială pe termen lung. În același timp, prețurile energiei rămân semnificativ mai ridicate decât în multe țări europene, exercitând o presiune suplimentară asupra costurilor de producție și asupra bazei locale de furnizori. AI nu poate elimina aceste provocări, dar ne crește reziliența: prin îmbunătățirea prognozelor, optimizarea fluxurilor de producție și oferirea unei vizibilități mai clare asupra costurilor, ne permite să reacționăm mai rapid și mai precis.

Disponibilitatea limitată a talentelor înalt specializate — în electrificare, software, date și AI — poate încetini ritmul transformării. Acest deficit de talente este, în sine, un motiv pentru a accelera digitalizarea și automatizarea, astfel încât să putem susține performanța chiar și într-o piață a forței de muncă aflată sub presiune.

În acest context mai larg, AI nu este doar o oportunitate, ci o necesitate strategică. Ne oferă reziliență și vizibilitate într-un mediu incert și susține competitivitatea industriei auto din România.



Capacitatea de inovație

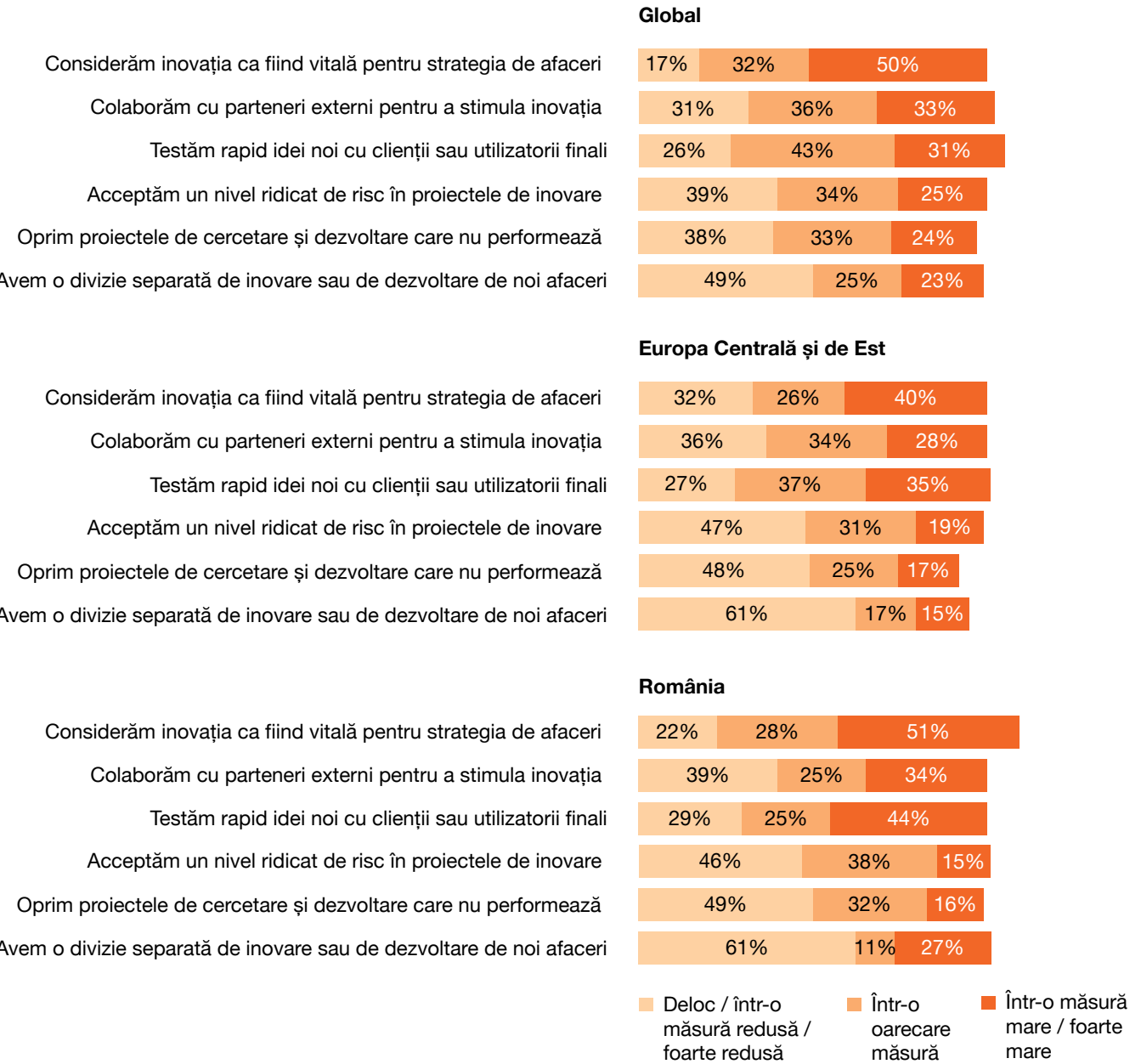
Peste jumătate dintre directorii generali din România (51%) consideră că, într-o măsură mare sau foarte mare, inovația este vitală pentru strategia companiilor lor, într-o proporție chiar mai mare decât omologii lor la nivel global (50%) și, mai ales, decât cei din Europa Centrală și de Est (40%). Accentul pe inovație se reflectă și în practicile concrete: 44% dintre executivii din țara noastră afirmă că organizațiile lor testează rapid ideile noi cu clienții sau utilizatorii finali (față de 31% la nivel global și 35% regional), 34% colaborează cu parteneri externi pentru a stimula inovația (33% global, 28% în Europa Centrală și de Est), iar 27% declară că au o divizie dedicată inovării sau dezvoltării de noi afaceri (23% global, 15% regional).

În același timp, apetitul pentru risc asociat inovației este mai redus pe piața locală. Doar 15% dintre directorii generali din România declară că tolerează proiecte de inovare cu risc ridicat, comparativ cu 25% la nivel global și 19% la nivel regional. De asemenea, doar 16% dintre liderii de afaceri din țara noastră afirmă că au proceduri clare pentru a opri proiectele de cercetare și dezvoltare care nu performează, față de 24% dintre executivii la nivel global.

Acest profil sugerează că, în România, inovația este recunoscută și susținută prin mecanisme operaționale și colaborative, dar este gestionată într-un registru relativ prudent în ceea ce privește riscul.

Jumătate dintre directorii generali din România consideră că inovația este o parte vitală a strategiei lor de business

În ce măsură următoarele afirmații caracterizează abordarea companiei dumneavoastră față de inovare?





Ömer Tetik
CEO Banca
Transilvania

Într-o lume volatilă, agilitatea și disciplina fac diferența

Trecem printr-o perioadă în care inteligența artificială transformă industriile, iar dinamica internațională și locală rămâne volatilă, din cauza unei multitudini de factori (de la nivel global și regional până la proprii noștri, cum ar fi consolidarea fiscală și tranziția de la o creștere bazată pe consum la un model de creștere bazat pe investiții). În acest context, încrederea în perspectivele de creștere ale Băncii Transilvania se bazează pe câțiva piloni solizi, dintre care doi merită menționați.

Un prim pilon este rezistența economiei românești și rolul nostru de lider de piață. România rămâne o economie cu potențial ridicat, cu un sector antreprenorial dinamic. Încrederea mea vine din ritmul constant al investițiilor în infrastructură și din capacitatea companiilor locale de a se adapta rapid, precum și din rolul BT de finanțator principal al economiei reale. Atâta timp cât rămânem profund conectați la economia locală și conectați la tendințele globale, avem spațiu de creștere. România mai are

spațiu de creștere pentru a ajunge din urmă economiile occidentale și, pentru următorii 7 până la 10 ani, ritmul nostru de creștere va fi semnificativ mai mare (în medie) comparativ cu Europa de Vest.

Un al doilea pilon este capacitatea Băncii Transilvania de a integra IA într-un mod responsabil și scalabil. IA este încă un avantaj competitiv, dar devine rapid o condiție prealabilă pentru relevanță și creștere. Acest lucru se observă în modul în care tehnologia ne ajută să creștem eficiența și să îmbunătățim experiența clienților. Ce mă face optimist? BT este un adoptator timpuriu al IA în domeniul bancar românesc. De exemplu, numai anul trecut, peste 1,3 milioane de persoane au interacționat cu Grupul Banca Transilvania prin canale care integrează inteligența artificială (în special Întreb BT). Chatbotii și căutarea și asistența inteligentă au devenit parte a experienței zilnice a clienților, oferind suport rapid, simplu, personalizat și disponibil 24/7.

Întrucât schimbarea de astăzi este mai rapidă ca niciodată, amenințările nu vin dintr-un singur loc – ele vin de la intersecția mai multor „forțe”. Sunt, de fapt, riscuri majore dacă sunt ignorate.

Volatilitatea geopolitică și macroeconomică. Tensiunile geopolitice, inflația persistentă și ciclurile economice imprevizibile pot afecta încrederea și investițiile. Pentru o bancă, aceste evoluții înseamnă presiuni asupra costului capitalului, apetitului pentru creditare și calității portofoliului.

Concurența crescută în sectorul financiar este un alt risc. Avem fintech-uri, big tech și noi jucători digitali care ridică ștacheta în ceea ce privește experiența clienților. Toți ne împing să evoluăm în același ritm cu cineva „născut digital”. Clienții nu mai compară bănci – ei compară experiențe.

Schimbările demografice și comportamentale sunt, de asemenea, o amenințare. Așteptările diferă semnificativ între generații. Clienții tineri se așteaptă la viteză, simplitate și autonomie digitală. Prin urmare, adaptarea continuă a produselor și canalelor este esențială pentru a câștiga clienții nativi digital și a rămâne relevanți.

Pentru a preveni și gestiona toate aceste provocări, ceea ce contează cu adevărat este capacitatea noastră de a anticipa, adapta și investi în tehnologie, oameni și procese. Într-o lume volatilă, agilitatea și execuția disciplinată sunt cele mai bune măsuri de protecție.

Reconfigurarea portofoliilor și dinamica sectorială

Și în acest an, studiul aduce în prim plan reconfigurarea granițelor dintre industrii. Sub presiunea tehnologiei, a schimbărilor climatice, a geopoliticii și a noilor așteptări ale clienților, tot mai multe companii nu mai concurează doar „în sectorul lor”, ci în ecosisteme extinse, în care tehnologia, serviciile financiare, energia, mobilitatea sau sănătatea se intersectează. La nivel global, peste 40% dintre directorii generali afirmă că organizațiile lor au început, în ultimii cinci ani, să concureze în sectoare noi, iar dintre cei care planifică tranzacții majore, peste patru din zece se uită la achiziții în afara industriei de bază.

Această mișcare peste granițele tradiționale nu este doar defensivă, ci și un motor clar de performanță. Analiza globală arată că organizațiile care obțin o pondere mai mare a veniturilor din sectoare noi raportează marje de profit mai ridicate și un nivel superior de încredere a liderilor lor în creșterea viitoare. Cu alte cuvinte, companiile care se implică activ în reconfigurarea industriilor, prin inovație de portofoliu, parteneriate și achiziții

cross-sectoriale, tind să depășească competitorii care rămân strict în perimetrul tradițional.

România se înscrie clar în acest trend de „sectoare fără granițe” cu o dinamică chiar mai accentuată decât media globală și regională. Peste jumătate dintre directorii generali din țara noastră declară că organizațiile lor au intrat în industrii noi în ultimii cinci ani, iar pentru o parte semnificativă dintre aceste companii, noile sectoare generează deja contribuții vizibile la venituri. În plus, aproape jumătate dintre CEO români plănuiesc cel puțin o achiziție semnificativă în următorii trei ani, iar unii dintre ei iau în calcul explicit tranzacții exclusiv în afara sectorului de bază.

Astfel, convergența industriilor nu mai este un scenariu îndepărtat, ci o realitate pentru companiile din România, iar direcția în care aleg să își extindă portofoliul (tehnologie, servicii financiare, manufactură, energie, apărare sau servicii pentru afaceri) va influența profilul lor de creștere și rolul în economia locală și regională.

3



Achizițiile majore planificate

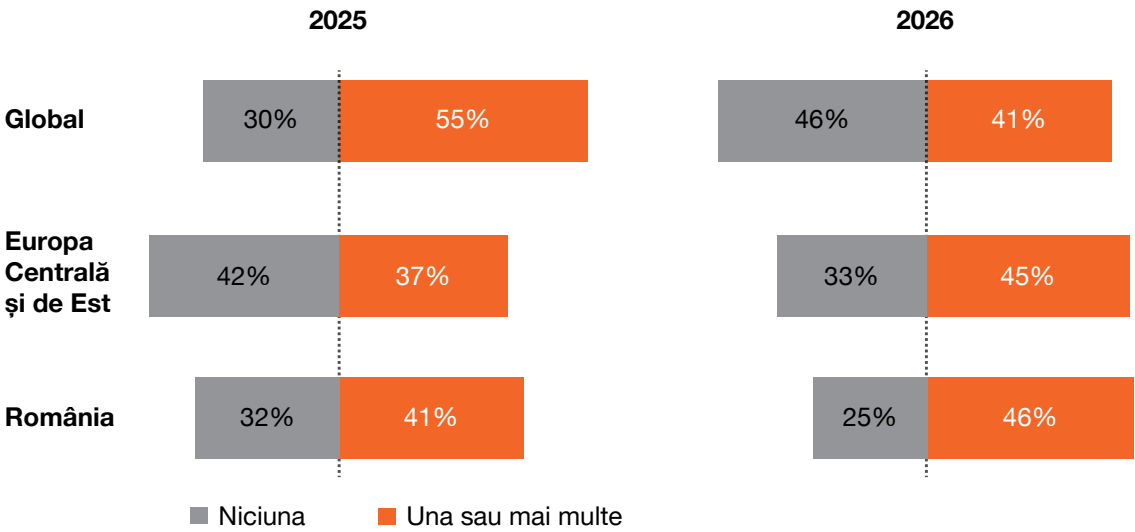
Apetitul companiilor din România pentru tranzacții a crescut în ultimul an, în linie cu tendința regională, dar în contrast cu evoluția globală. Dintre directorii generali din țara noastră, 46% intenționează să realizeze cel puțin o achiziție semnificativă (cu o valoare de peste 10% din activele companiei) în următorii trei ani, în urcare față de 41% în 2025 și 2024. Aproape un sfert (24%) dintre executivii din România vizează o singură achiziție, 11% au în vedere două tranzacții, iar 8% se gândesc chiar la trei achiziții în acest interval, ceea ce indică o deschidere reală către creștere prin fuziuni și achiziții.

Prin contrast, la nivel global se observă o temperare a planurilor de M&A: procentul executivilor care plănuiesc cel puțin o achiziție semnificativă a scăzut la 41%, de la 55% în 2025 și 60% în 2024. În Europa Centrală și de Est, intențiile sunt undeva la mijloc: 45% dintre liderii de business plănuiesc o achiziție în următorii trei ani, în creștere față de 37% anul trecut, dar încă sub nivelul din 2024 (49%).

Așadar, în timp ce la nivel global prudența se accentuează, companiile din România, ca și cele din regiune, privesc M&A ca pe un instrument important de creștere și repoziționare strategică.

Directorii generali din România sunt mai deschiși către achiziții semnificative decât omologii lor la nivel global și regional

Câte achiziții (cu o valoare mai mare de 10% din activele companiei dumneavoastră) intenționați să realizați în următorii trei ani?



Achizițiile din alte sectoare

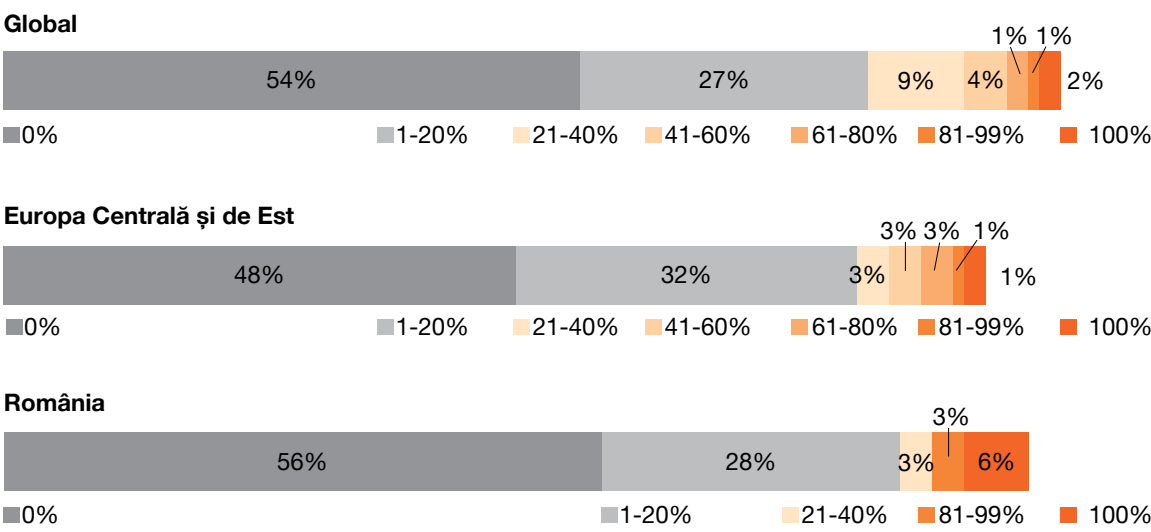
Majoritatea directorilor generali din România care plănuiesc achiziții majore în următorii trei ani își concentrează atenția pe industria de bază: 56% afirmă că planurile lor de M&A vizează în proporție de 100% propriul sector de activitate. Proportia este comparabilă, dar ușor mai redusă, la nivel global (54%) și în Europa Centrală și de Est (48%), ceea ce indică o orientare ceva mai pronunțată a executivilor din țara noastră către consolidarea poziției în segmentele în care activează deja.

În cazul celor care iau în calcul achiziții și în alte sectoare, majoritatea intenționează să aloce sub 20% din bugetul total de M&A pentru astfel de tranzacții. La polul opus, 6% dintre executivii din România declară că viitoarele lor achiziții vor fi realizate exclusiv în afara sectorului actual de activitate, față de doar 2% la nivel global, ceea ce sugerează o deschidere mai mare către diversificare în anumite cazuri.

Liderii de companii din România sunt dispuși să iasă din sectoarele lor tradiționale - prin intermediul achizițiilor - într-o măsură mai mică comparativ cu omologii lor la nivel global și regional

Dintre achizițiile pe care compania dumneavoastră intenționează să le realizeze în următorii trei ani, ce proporție din valoarea totală a tranzacțiilor estimați că va proveni din sectoare sau industrii din afara propriului domeniu de activitate?

Notă: Au fost excluși respondenții care au selectat „Niciuna” sau „Nu știu” la întrebarea „Câte achiziții (cu o valoare mai mare de 10% din activele companiei dumneavoastră), intenționați să realizați în următorii trei ani?”



Scopul tranzacțiilor

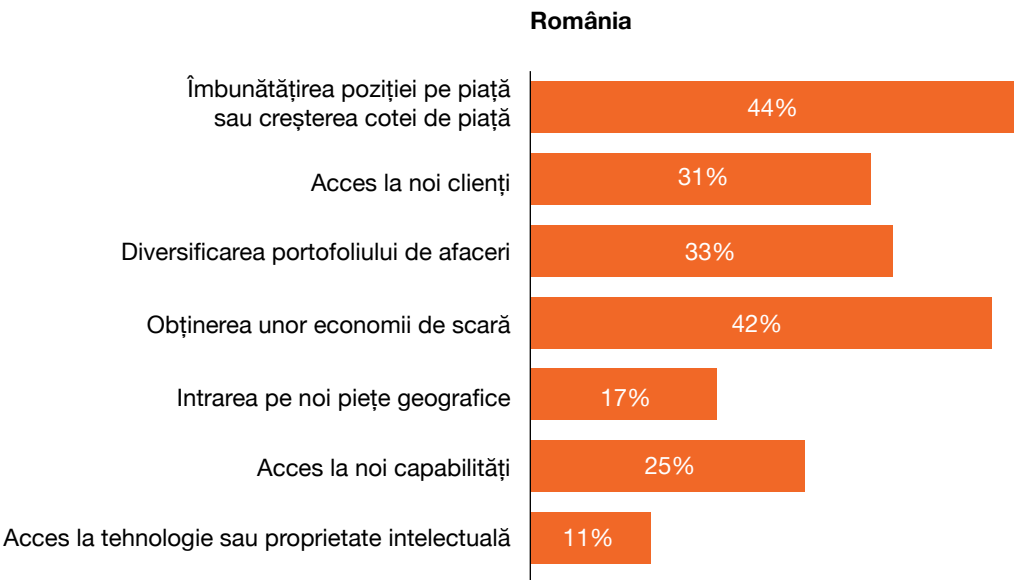
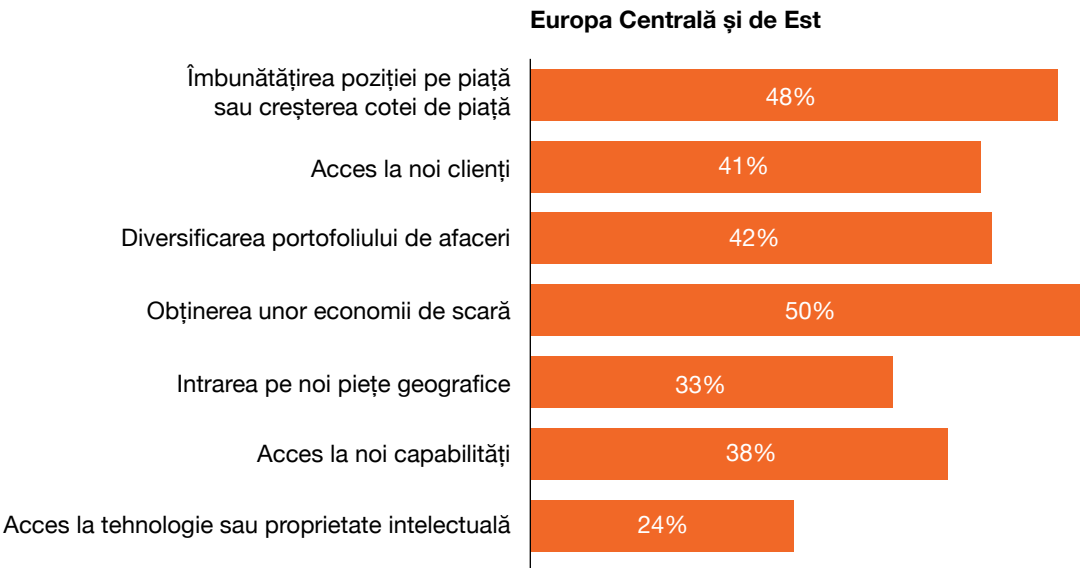
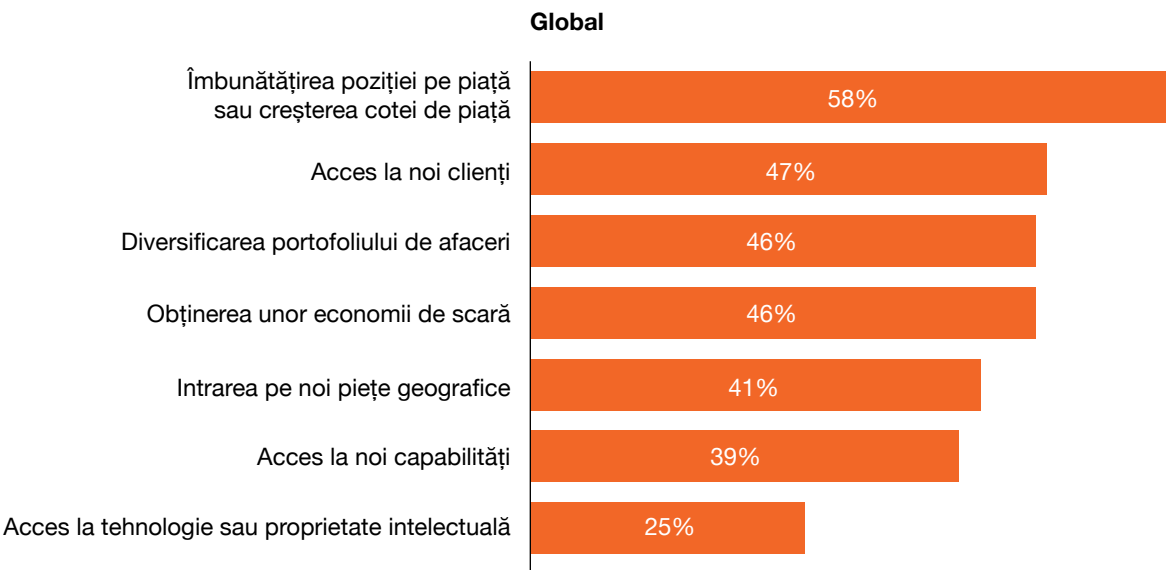
Liderii de companii din România privesc tranzacțiile de M&A în primul rând ca pe un instrument de consolidare a businessului existent. Principalele motivații pentru achizițiile planificate în următorii trei ani sunt consolidarea sau creșterea cotei de piață (44%) și realizarea de economii de scară (42%), urmate de diversificarea portofoliului (33%) și accesul la noi clienți (31%). Intrarea pe piețe geografice noi reprezintă un obiectiv pentru un procent semnificativ mai mic de executivi (17%), ceea ce indică o orientare predominantă către întărirea poziției competitive și de eficientizare a operațiunilor, mai mult decât expansiunea geografică.

Datele regionale și globale conturează un tablou similar, dar cu nuanțe diferite. În Europa Centrală și de Est, economiile de scară sunt principala motivație pentru achiziții (50%), urmate de creșterea cotei de piață (48%) și de diversificarea portofoliului de afaceri (42%). La nivel global, 58% dintre executivi vizează consolidarea sau creșterea cotei de piață, 47% accesul la noi clienți, 46% diversificarea portofoliului și economiile de scară, 41% accesul pe piețe noi și 39% accesul la noi capacități.

Creșterea cotei de piață și obținerea economiilor de scară reprezintă principalele motive ale directorilor generali din România pentru realizarea de achiziții

Care dintre următoarele afirmații descriu motivațiile companiei dumneavoastră pentru realizarea acestor achiziții?

Notă: Au fost excluși respondenții care au selectat „Niciuna” sau „Nu știu” la întrebarea „Câte achiziții (cu o valoare mai mare de 10% din activele companiei dumneavoastră), intenționați să realizați în următorii trei ani?”



Realocarea resurselor și extinderea în sectoare sau industrii noi

Tot mai multe companii din România își extind deja activitatea dincolo de sectoarele lor tradiționale, ca răspuns la schimbările accelerate din piață. Peste jumătate (52%) dintre directorii generali afirmă că organizațiile lor au început, în ultimii cinci ani, să concureze în sectoare sau industrii noi, față de doar 33% în ediția anterioară a studiului, ceea ce marchează un salt semnificativ în apetitul pentru diversificare.

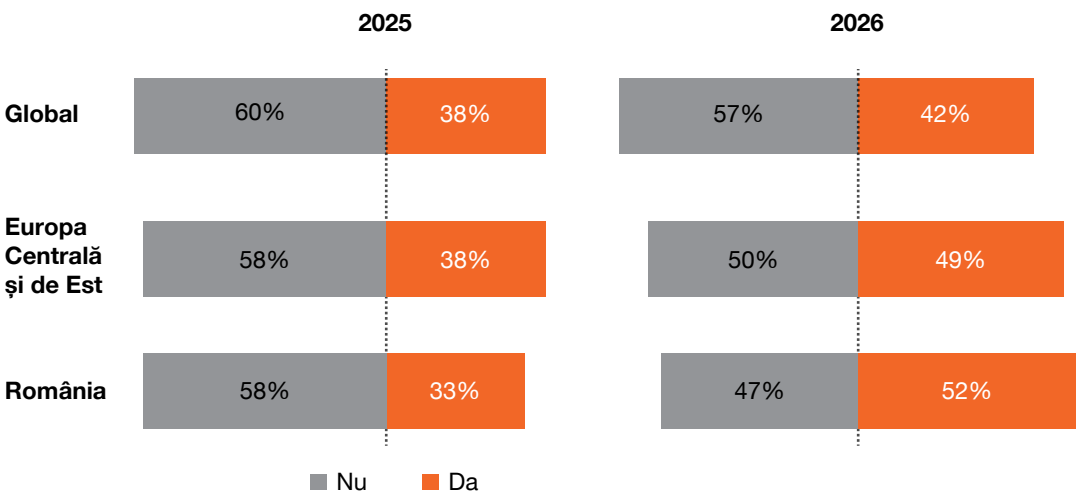
Prin comparație, la nivel global, ponderea executivilor care raportează o astfel de extindere a crescut la 42%, de la 38% anul trecut, iar în Europa

Centrală și de Est avansul este de la 38% la 49%. Rezultatele sugerează că, în România, ritmul de pivotare către noi domenii este chiar mai accentuat decât la nivel regional și global.

Acest dinamism indică faptul că liderii de business din țara noastră răspund activ provocărilor mediului de business prin re poziționare strategică și căutarea de noi surse de creștere. Într-un context de transformare structurală a economiei, capacitatea de a explora și integra noi sectoare devine un element critic al rezilienței și al competitivității pe termen mediu și lung.

Mai mult de jumătate dintre executivii din România afirmă că organizațiile lor s-au extins în sectoare sau industrii noi în ultimii cinci ani, față de doar o treime în ediția din 2025 a studiului

În ultimii cinci ani, compania dumneavoastră a început să concureze în sectoare sau industrii noi, în care nu activa anterior?



Integrarea tehnologiei în operațiunile zilnice ne permite să îmbunătățim experiența clienților



Gilles Ballot
CEO Carrefour România

Piața de retail este într-o continuă evoluție, iar investițiile constante demonstrează reziliența industriei și încrederea acesteia în creșterea pe termen lung. Pe măsură ce deschidem un nou capitol, suntem deosebit de mândri de echipa noastră puternică și dedicată, fără de care niciunul dintre progresele noastre din cei 25 de ani de activitate în România nu ar fi fost posibil. Adaptabilitatea și orientarea lor către client rămân fundamentul performanței noastre.

Încrederea noastră în creșterea viitoare este susținută de o poziționare strategică solidă și de amploarea operațională. Cu peste 470 de magazine în diverse formate, dintre care aproximativ 350 integrate în platforme de livrare online, modelul nostru omnichannel ne permite să răspundem eficient nevoilor diverse ale clienților.

La fel de importantă este și rețeaua noastră puternică de furnizori locali: peste 2000 de producători locali, dintre care mai mult de 1200 de furnizori ultra-locali. Acest lucru ne permite să scurtăm lanțul de aprovizionare, să îmbunătățim trasabilitatea și să sprijinim dezvoltarea economică locală.

Continuăm să îmbunătățim experiența clienților prin integrarea tehnologiei în operațiunile zilnice, ajutându-i pe colegii noștri să devină competenți în utilizarea inteligenței artificiale, nu doar informați cu privire la aceasta. Inteligența artificială contribuie la eficientizarea proceselor, îmbunătățirea previziunilor cererii, reducerea risipei și personalizarea ofertelor, permițând echipelor noastre să se concentreze mai mult pe ceea ce contează cu adevărat: clienții noștri.

Reconfigurarea la nivel de industrii

Extinderea în noi sectoare a început să genereze contribuții semnificative la veniturile companiilor din țara noastră. Dintre organizațiile din România care au intrat în domenii noi în ultimii cinci ani, 27% obțin deja peste 20% din venituri din afara sectorului de bază, 29% obțin între 10% și 20%, iar 25% sub 10%. Aceste rezultate arată că extinderea dincolo de sectorul tradițional nu mai este doar o opțiune strategică exploratorie, ci începe să contribuie vizibil la creșterea businessului.

Distribuția este similară cu cea observată la nivel global, unde ponderea veniturilor provenite din industrii noi urmează un profil apropiat. În Europa Centrală și de Est, accentul este chiar mai puternic pe diversificare: 34% dintre executivi afirmă că organizațiile lor obțin peste 20% din venituri din industrii noi, iar 33% indică o pondere între 10% și 20%.

În ceea ce privește perspectivele reconfigurării sectoriale, planurile de extindere ale companiilor din România în industrii noi vizează în primul rând tehnologia (menționată de 11% dintre respondenți) și serviciile financiare (11%), urmate de industria

prelucrătoare (10%) și de sectorul energie și utilități (10%). Executivii din țara noastră au în vedere, de asemenea, domenii precum apărarea (9%), transportul și logistica (9%) și serviciile pentru afaceri (8%), ceea ce indică un interes pronunțat pentru sectoare cu potențial ridicat de creștere și rol strategic în economie.

În Europa Centrală și de Est, preferințele se orientează prioritar către industria aerospațială și de apărare (12%), probabil influențate de planurile de investiții ale Comisiei Europene ca răspuns la războiul din Ucraina, precum și către tehnologie, servicii pentru afaceri, energie și utilități și retail.

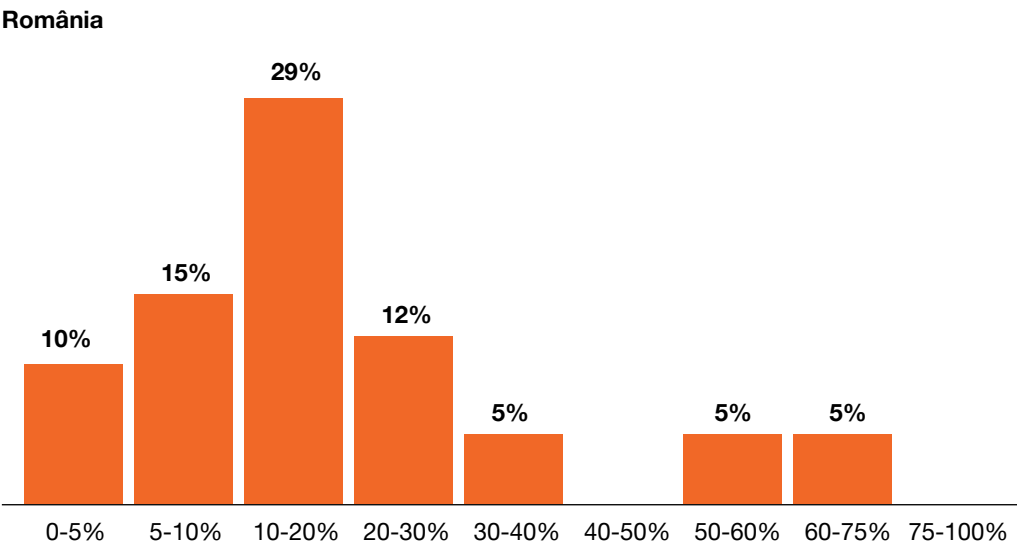
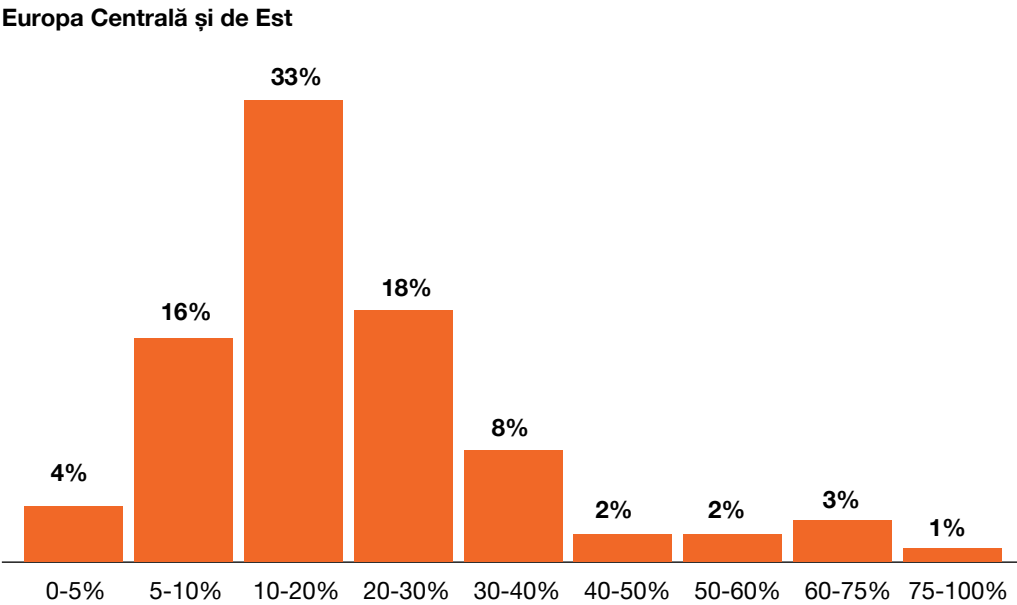
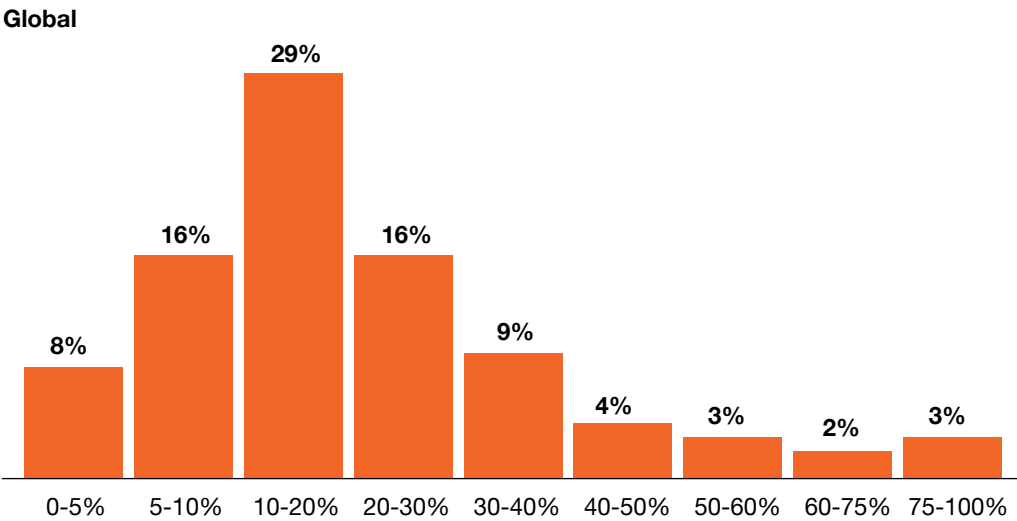
La nivel global, tehnologia este principalul sector vizat pentru extindere (12%), urmat, la distanță, de serviciile medicale (8%).

Rezultatele arată că strategiile de creștere ale executivilor din țara noastră se aliniază în mare măsură tendințelor globale și regionale, dar pun accent specific pe tehnologii, servicii financiare și sectoare industriale și energetice cu relevanță structurală.

Impactul extinderii în noi sectoare la nivel de venituri este încă limitat pentru majoritatea companiilor care au făcut acest pas

Aproximativ ce proporție din veniturile companiei dumneavoastră din ultimii cinci ani a provenit din activitatea desfășurată în aceste noi sectoare sau industrii?

Notă: Au fost incluși doar respondenții care au selectat „Da” la întrebarea „În ultimii cinci ani, compania dumneavoastră a început să concureze în sectoare sau industrii noi, în care nu activa anterior?”



**Volker Raffel**CEO E.ON
România

Electrificarea economiei va duce la creșterea cererii, dar impredictibilitatea legislativă e cel mai mare risc

Am încredere în perspectivele de creștere ale companiei noastre pentru că ne-am construit strategia în jurul unor tendințe care nu mai pot fi întoarse din drum, iar acestea înseamnă rețele moderne, energie mai competitivă și verde, și digitalizare.

Pe termen mediu și lung vedem tendințe clare care vor duce la creșterea cererii, iar acestea derivă din electrificarea economiei, dezvoltarea surselor regenerabile, apariția prosumatorilor și nevoia acută de modernizare a rețelelor. Iar în acest nou model energetic, rețelele de distribuție devin infrastructuri critice care fac posibilă electrificarea, integrarea regenerabilelor și flexibilitatea sistemului.

În România, fondurile europene și programele de investiții pentru infrastructură energetică creează o oportunitate fără precedent. Atragerea lor cu succes poate împinge masiv investițiile în surse regenerabile, eficiență energetică și digitalizare a rețelelor, ceea ce creează un „pipeline” de proiecte pentru companiile bine poziționate și care sunt pregătite să livreze. Dar cadrul de reglementare ca și administrarea națională a fondurilor europene trebuie să fie îmbunătățite.

Pentru o companie ca a noastră, avantajul este poziționarea integrată. În distribuție, investim accelerat în digitalizarea și modernizarea rețelelor, pentru a integra producția descentralizată și pentru a crește calitatea serviciului. În furnizare, observăm o evoluție clară a așteptărilor

clienților, care depășesc sfera tradițională a prețului și includ tot mai mult nevoia de predictibilitate, flexibilitate și instrumente de control al consumului. Această schimbare redefinește rolul furnizorului, care devine un partener relevant în gestionarea performanței energetice a clientului, astfel că ne concentrăm pe soluții mai flexibile și mai adaptate nevoilor clienților.

Utilizarea datelor și a AI devine esențială nu doar pentru eficiența operațională, ci și pentru optimizarea deciziilor comerciale și de risc. Modelele avansate de prognoză, analiza comportamentului de consum și instrumentele predictive contribuie direct la stabilitatea portofoliului, îmbunătățirea experienței clienților și protejarea marjelor într-un mediu caracterizat de volatilitate ridicată. În relația cu clienții, tehnologia ne permite să oferim mai multă transparentă, să înțelegem mai bine comportamentul de consum și să venim cu soluții care ajută efectiv la reducerea facturilor. Iar într-o piață care a trecut prin ani de plafonări, numeroase schimbări de reguli și multă incertitudine, reconstrucția încrederii clientului este esențială.

Digitalizarea accelerată din ultimii ani presupune o regândire a arhitecturii operaționale. Sistemele devin mai complexe, lanțurile de aprovizionare mai digitalizate, iar interdependențele dintre platforme mai sensibile la incidente. O vulnerabilitate minoră poate genera efecte în lanț, cu impact semnificativ asupra continuității

activității. De aceea, reziliența operațională trebuie să devină o prioritate strategică.

Pe scurt, avem încredere pentru că strategia noastră este construită în jurul unor direcții clare: investiții susținute în infrastructură, disciplină financiară, digitalizare și o creștere pe care o putem finanța și gestiona responsabil.

Cel mai important risc este impredictibilitatea legislativă. Schimbările frecvente de reglementare, intervențiile administrative în piață sau redesenarea structurii fiscale afectează direct stabilitatea financiară și cresc costul capitalului. Pentru un sector care depinde de investiții masive și de finanțare pe termen lung, predictibilitatea este critică.

În plus, mesajele contradictorii din zona autorităților (de exemplu, atribuirea creșterii prețurilor doar în seama furnizorilor) deteriorează încrederea investitorilor și pot duce la amânarea sau anularea proiectelor majore. Un alt exemplu – prelungirea schemelor în ultimul moment, fără pregătire, nu face decât să contribuie la incertitudine și impredictibilitate.

Al doilea risc major ține de infrastructură și de ritmul de dezvoltare a rețelelor. Numărul mare de proiecte regenerabile, evoluția rapidă a prosumatorilor, avansul rețelelor de stații de încărcare a mașinilor electrice ș.a.m.d. pun o presiune enormă pe rețelele de distribuție. Fără investiții accelerate și fără procese de autorizare mai rapide, există riscul de congestii

și de întârzieri care pot încetini proiectele atât de necesare în cadrul acestei adevărate revoluții energetice. Soluțiile inovatoare de gestionare a congestiilor în rețea devin esențiale. În cadrul companiei de distribuție, dezvoltăm primul proiect pilot național de management al congestiilor prin servicii de flexibilitate, bazat pe colaborarea dintre producători, consumatori și prosumatori. Prin ajustări temporare ale producției sau consumului, aceștia pot sprijini funcționarea rețelei, contribuția lor fiind recunoscută și remunerată.

Ne confruntăm, de asemenea, cu volatilitatea pieței și cu riscul de lichiditate, mai ales în zona de furnizare. Lipsa unor mecanisme clare și eficiente pentru buna funcționare a piețelor angro, evoluția în salturi a prețurilor la energie, dar și întârzierile în rambursarea sumelor datorate de stat în contul schemei de plafonare pot pune presiune pe cash-flow, așa cum s-a dovedit în trecutul apropiat.

Dacă ar fi să sintetizez, cea mai mare provocare pentru creștere în România nu este lipsa oportunităților, ci combinația dintre instabilitate legislativă, fiscală și de reglementare, presiunea pe infrastructură și volatilitatea pieței.

Totuși, eu cred că există motive reale de încredere că lucrurile pot fi schimbate în mai bine, dar această încredere trebuie construită pe realism, disciplină și pe capacitatea de a gestiona volatilitatea.

Provocările operaționale, performanța și competitivitatea

4

Modul în care liderii își investesc timpul și gestionează operațiunile companiei a devenit un predictor tot mai puternic al competitivității. La nivel global, directorii generali declară că aproape jumătate din programul lor de lucru este absorbit de activități cu orizont sub un an, doar 16% fiind dedicate temelor cu impact pe mai mult de cinci ani. Într-o lume marcată de volatilitate și presiuni pe rezultate imediate, această „tiranie a urgentului” riscă să erodeze tocmai capacitatea organizațiilor de a se transforma și de a rămâne relevante pe termen lung.

Studiul din acest an mai arată un paradox: la nivel global, companiile care îndrăznesc să investească în perioada de incertitudine, fie prin tranzacții, fie prin proiecte majore de transformare, tind să aibă ritm de creștere și marje de profit superioare celor care rămân prudente și amână deciziile mari. În același timp, multe organizații recunosc că performanța operațională este sub presiune, din cauza provocărilor legate de acces la capital, talent, structură organizațională, birocrație internă și ritmul adopției tehnologice, care le limitează capacitatea de a transpune strategia în rezultate tangibile.

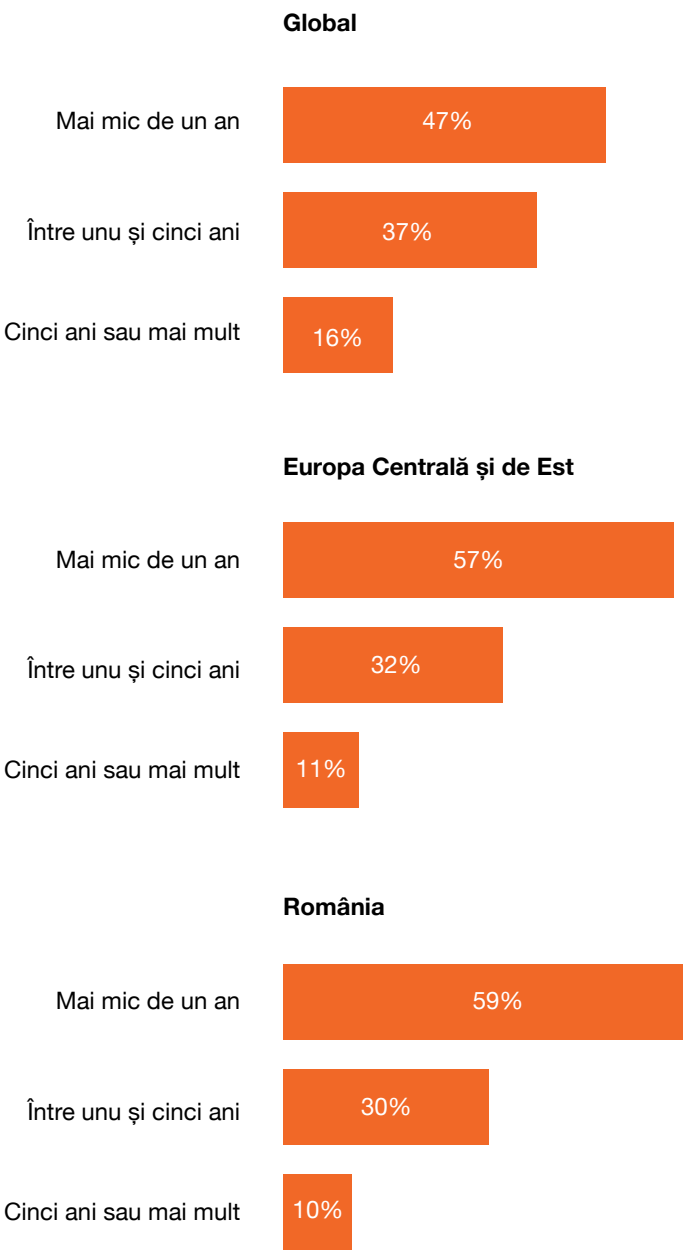
Pe acest fundal, România se remarcă prin unele particularități locale. Directorii generali din țara noastră alocă o pondere chiar mai mare din timp agendei pe termen scurt, comparativ cu omologii lor la nivel global și regional, și lasă un spațiu redus pentru inițiative cu orizont de peste cinci ani. În evaluarea proprie, mulți dintre ei consideră că organizațiile lor subperformează la generarea de cerere și în zona tehnologică, deși se declară relativ mai flexibili decât media globală în a răspunde la variațiile de cerere și ofertă. În același timp, accesul la capital, dificultatea de a atrage și reține talentele potrivite, structurile organizaționale suboptimale și birocrația internă sunt percepute ca obstacole majore pentru performanța operațională.

Cu toate acestea, majoritatea liderilor de organizații din România raportează progrese clare în consolidarea cotei de piață și se bucură de încredere din partea părților interesate (stakeholderi) într-o proporție chiar mai mare decât omologii lor la nivel global.

Orizontul de timp în luarea deciziilor

Liderii din România se concentrează preponderent pe activitățile cu impact imediat

Ce proporție din programul dumneavoastră obișnuit de lucru este dedicată activităților asociate cu următoarele orizonturi de timp?



Directorii generali din țara noastră alocă cea mai mare parte a timpului lor de lucru activităților imediate: 59% din agenda lor este dedicată operațiunilor curente, cu un orizont de sub un an, 30% activităților cu un orizont mediu (1-5 ani), iar doar 10% inițiativelor cu impact pe termen lung (peste 5 ani). Situația este similară în Europa Centrală și de Est, unde liderii de business petrec 57% din timp pe activități curente și 11% pe cele cu un orizont de peste 5 ani, în timp ce, la nivel global, executivii alocă în medie 47% din timp activităților pe termen scurt și 16% celor pe termen lung.

Profilul de alocare a timpului arată că, în România, presiunea agendei operaționale limitează spațiul dedicat planificării strategice pe termen lung, într-un context în care schimbările tehnologice, geopolitice și de reglementare se accelerează. Reechilibrarea acestui raport, prin creșterea ponderii activităților orientate către viitor, devine esențială pentru a asigura reziliența și competitivitatea companiilor pe termen mediu și lung.



Provocările operaționale

Directorii generali din România identifică câțiva inhibitori cheie ai performanței operaționale, resimțiți mai acut în comparație cu omologii lor la nivel global. O treime dintre executivii din țara noastră indică accesul limitat la capital pentru finanțarea unor inițiative noi ca factor care frânează performanța companiilor lor, o pondere mai ridicată decât la nivel global (23%), deși ușor sub nivelul Europei Centrale și de Est (35%). Tot aproximativ o treime menționează dificultățile de atragere și retenție a talentelor ca element cu impact negativ (față de 24% la nivel global), iar 32% consideră că procesele birocratice inutile le limitează performanța (comparativ cu 28% global).

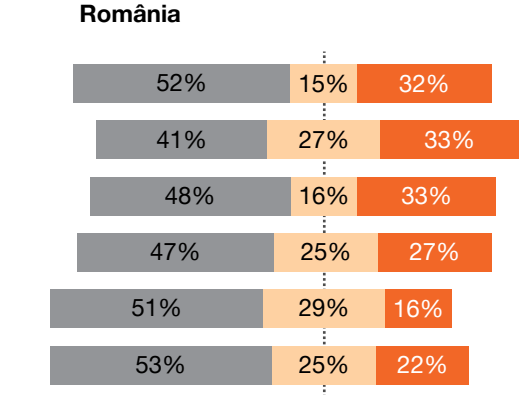
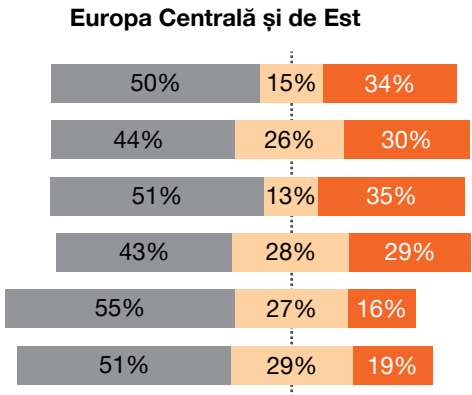
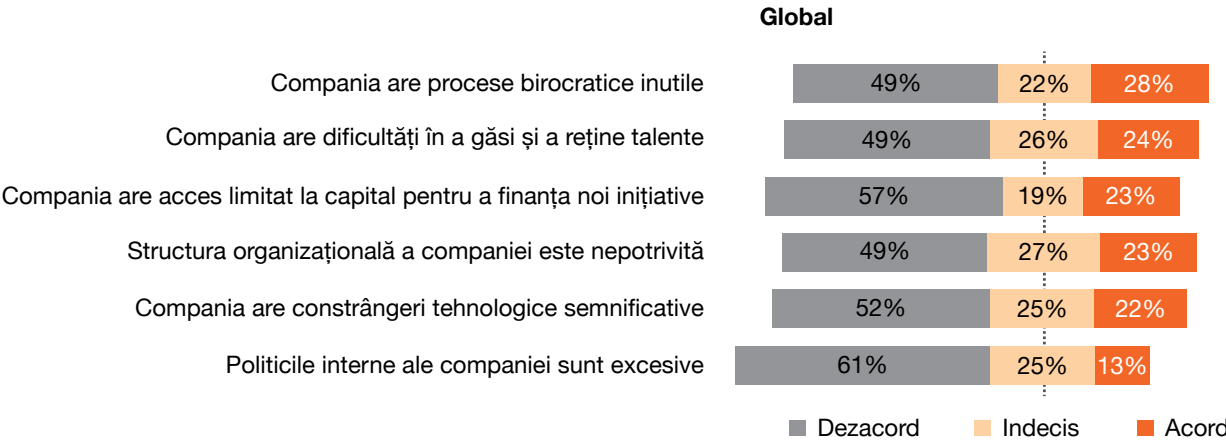
Peste un sfert dintre liderii din România (27%) văd structura organizațională suboptimală ca un obstacol pentru performanța operațională, peste media

globală de 23%, iar 22% indică drept problematic nivelul excesiv al politicilor interne (față de 13% la nivel global). În schimb, doar 16% dintre directorii generali din România consideră că performanța operațională le este limitată de constrângeri tehnologice, un nivel similar cu cel regional și sub cel global (22%).

Rezultatele arată că, în țara noastră, provocările țin mai degrabă de capital, oameni și modul în care sunt structurate și guvernate organizațiile, decât de accesul la tehnologie. Într-un context marcat de transformare accelerată și presiune competitivă, eliminarea acestor blocaje prin optimizarea structurii organizaționale, simplificarea birocrăției interne și îmbunătățirea accesului la capital și talent devine esențială pentru valorificarea oportunităților de creștere.

O treime din executivii din România indică accesul limitat la capital și dificultățile în atragerea de talente ca fiind principalele piedici pentru performanța operațională a companiilor lor

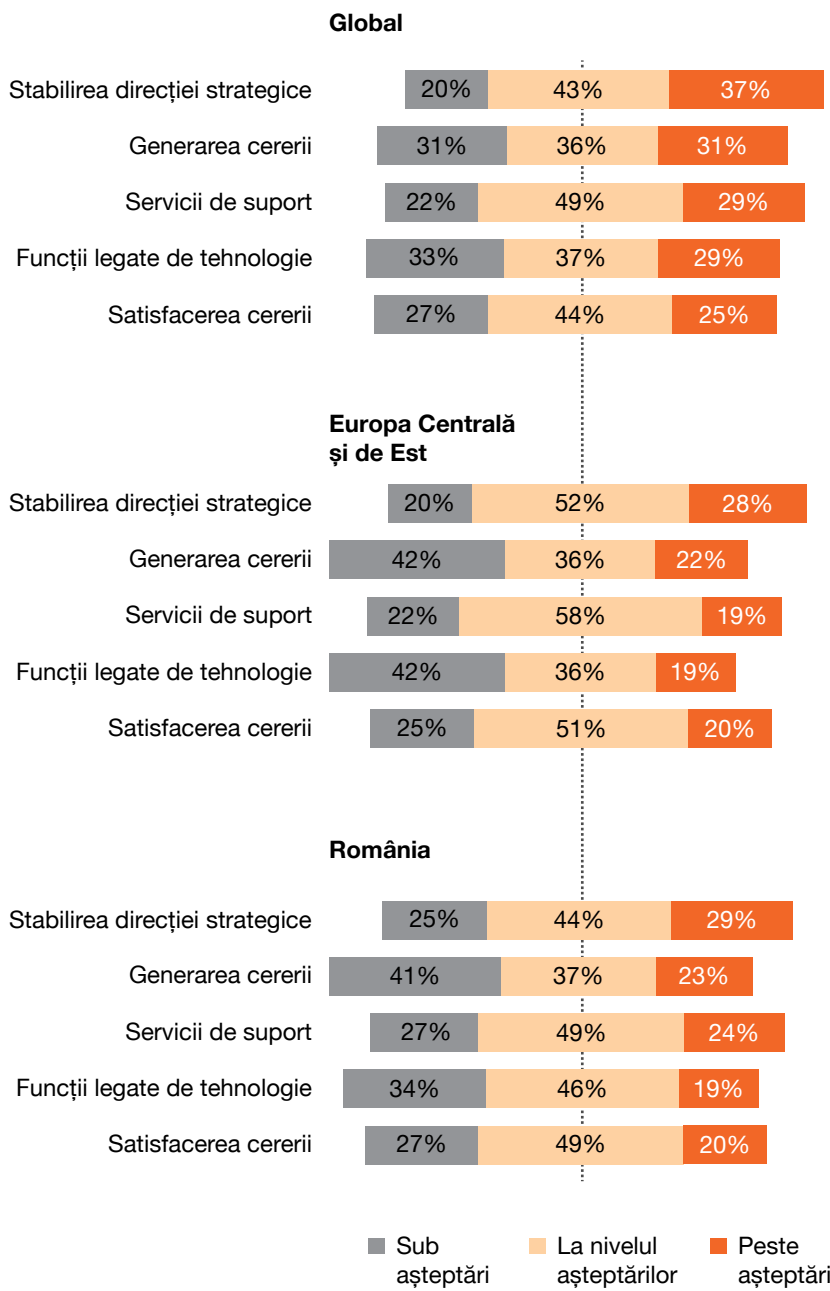
În ce măsură sunteți de acord că următoarele aspecte împiedică performanța operațională a companiei dumneavoastră?



Performanța operațională

Pentru majoritatea aspectelor operaționale, ponderea companiilor din România care performează sub așteptări este mai mare decât cea a companiilor care au rezultate peste așteptări

Pentru fiecare dintre următoarele domenii ale operațiunilor dumneavoastră, vă rugăm să indicați nivelul actual de performanță al companiei în raport cu așteptările.



Evaluările directorilor generali din România privind performanța companiilor lor în domenii operaționale cheie indică o pondere mai mare a organizațiilor care subperformează față de așteptări, comparativ cu cele care obțin rezultate peste așteptări. Situația este relativ similară celei din Europa Centrală și de Est, în timp ce la nivel global raportul între cei care performează sub așteptări și cei care au rezultate peste așteptări este mai echilibrat.

Zonele cele mai sensibile pentru companiile din țara noastră sunt generarea cererii, unde 41% dintre executivii din țara noastră sunt de părere că organizațiile lor subperformează și doar 23% indică rezultate peste așteptări, și funcțiile din zona tehnologică, unde 34% au performanțe sub așteptări și doar 19% peste așteptări. Singurul domeniu unde raportul se inversează este cel de strategie, unde 29% din liderii din România afirmă că performanța companiilor lor este peste așteptări față de 25% care indică rezultate sub așteptări.

Astfel, capacitatea de definire a direcției strategice este percepută ca un punct relativ forte de către managerii locali, însă execuția operațională rămâne o provocare, în special în generarea cererii și în zona tehnologică.



Rezultatele inovației

În România, inovația în portofoliu contribuie într-o măsură semnificativă la rezultatele companiilor: mai mult de jumătate dintre executivi (55%) afirmă că produsele și serviciile noi, introduse în ultimii trei ani, generează 20% sau mai mult din vânzările totale. Doar aproximativ o treime indică o pondere sub 20% a acestor produse și servicii în cifra de afaceri.

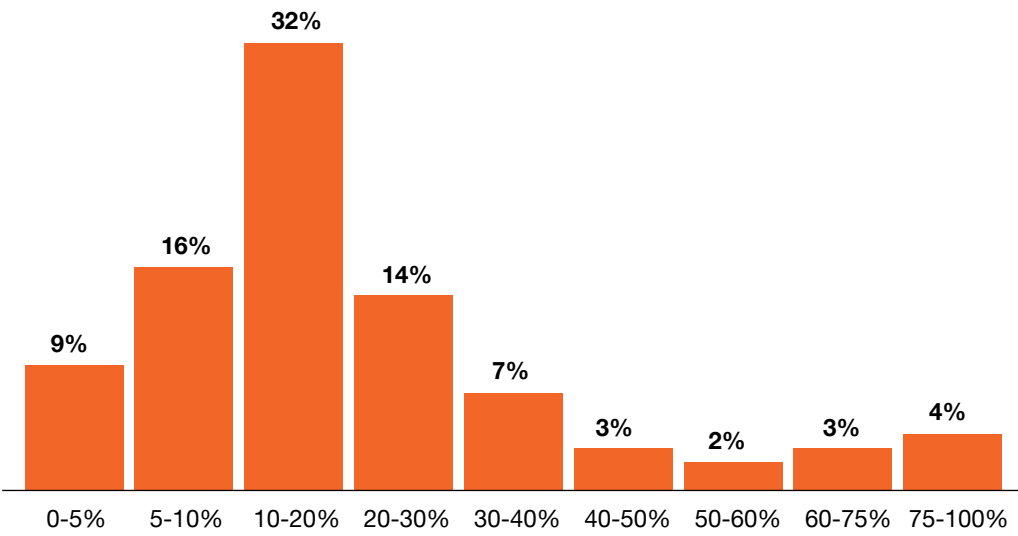
Prin comparație, la nivel global, profilul este inversat: 57% dintre CEO declară că noile produse și servicii contribuie cu mai puțin de 20% la vânzări, iar doar 33% raportează o pondere de peste 20% pentru ofertele lansate în ultimii trei ani.

Aceste date sugerează că noile produse și servicii joacă deja un rol mai important în generarea de venituri pentru companiile din țara noastră decât în medie la nivel global, ceea ce indică un ritm mai alert de reînnoire a portofoliului. În contextul schimbărilor accelerate în preferințele consumatorilor și al presiunii competitive crescute, capacitatea de a transforma inovația în venituri devine un diferențiator esențial pentru companiile de pe piața locală.

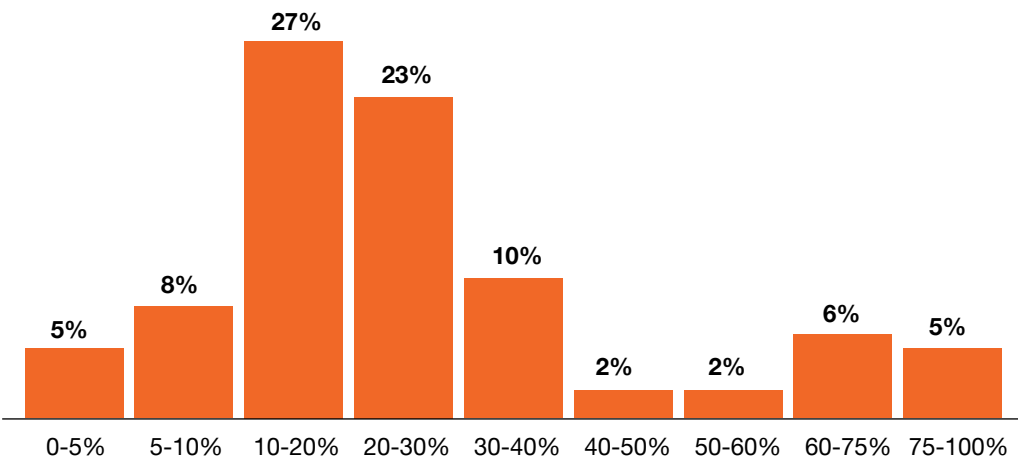
Produsele și serviciile noi contribuie într-o mai mare măsură la rezultatele companiilor din România comparativ cu cele din regiune sau la nivel global

Ce procent din vânzările totale ale companiei dumneavoastră din acest an fiscal se datorează produselor sau serviciilor noi, introduse în ultimii trei ani?

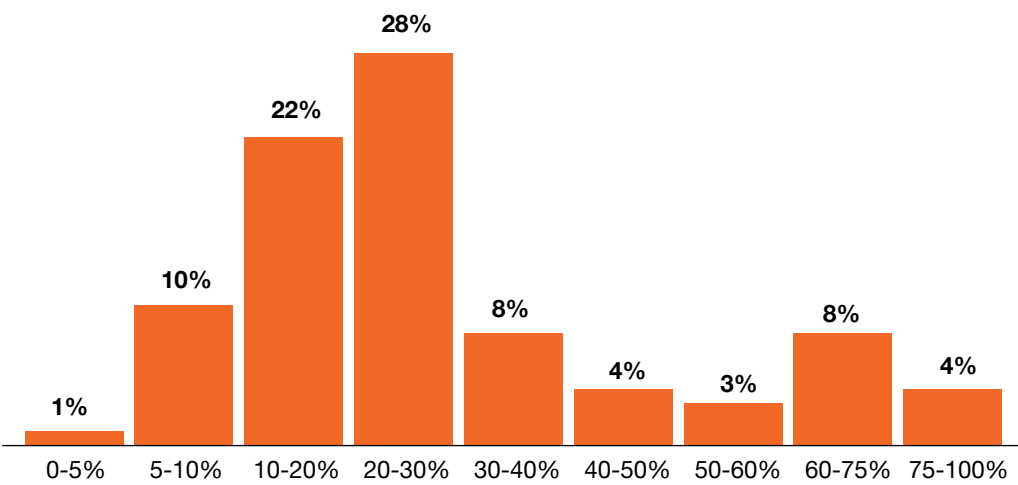
Global



Europa Centrală și de Est



România



Viteza de lansare a produselor și serviciilor noi

Doar 39% dintre directorii generali din România consideră că organizațiile lor sunt mai rapide decât concurența în aducerea pe piață a unor oferte noi, în timp ce un procent aproape similar, de 37%, apreciază că se mișcă mai lent decât rivalii lor. Așadar, capacitatea de inovare există, însă viteza de execuție nu constituie încă un avantaj competitiv consistent.

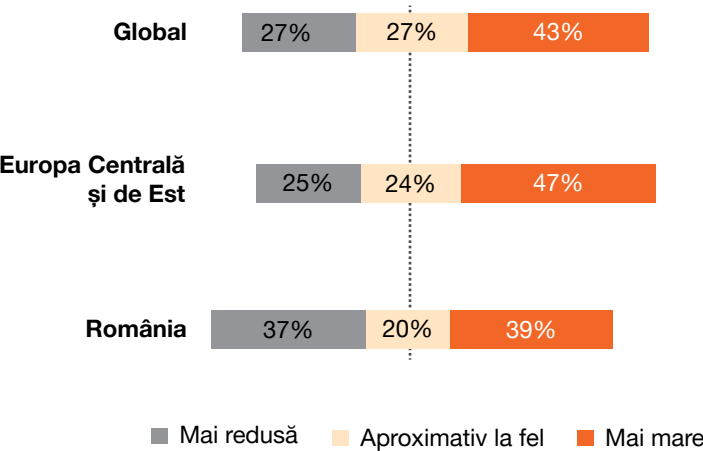
Prin comparație, în Europa Centrală și de Est, aproape jumătate dintre lideri (47%) își evaluează companiile

ca fiind mai rapide decât concurenții, procentul fiind chiar mai mare decât la nivel global (43%), iar doar un sfert (25%) afirma că sunt mai lenți în lansările de produse și servicii noi (față de 27% la nivel global).

Într-un context în care ferestrele de oportunitate pe piețe se restrâng rapid, îmbunătățirea timpului de lansare, prin simplificarea proceselor, decizii mai agile și colaborare eficientă între funcții, devine esențială pentru companiile din țara noastră.

Executivii din România își evaluează companiile mai puțin favorabil decât omologii lor la nivel global și regional în privința vitezei de lansare pe piață a produselor și serviciilor noi

Cum ați evalua viteza cu care compania dumneavoastră aduce pe piață produse și servicii noi, comparativ cu concurenții dumneavoastră?



Flexibilitatea la variațiile cererii și ofertei

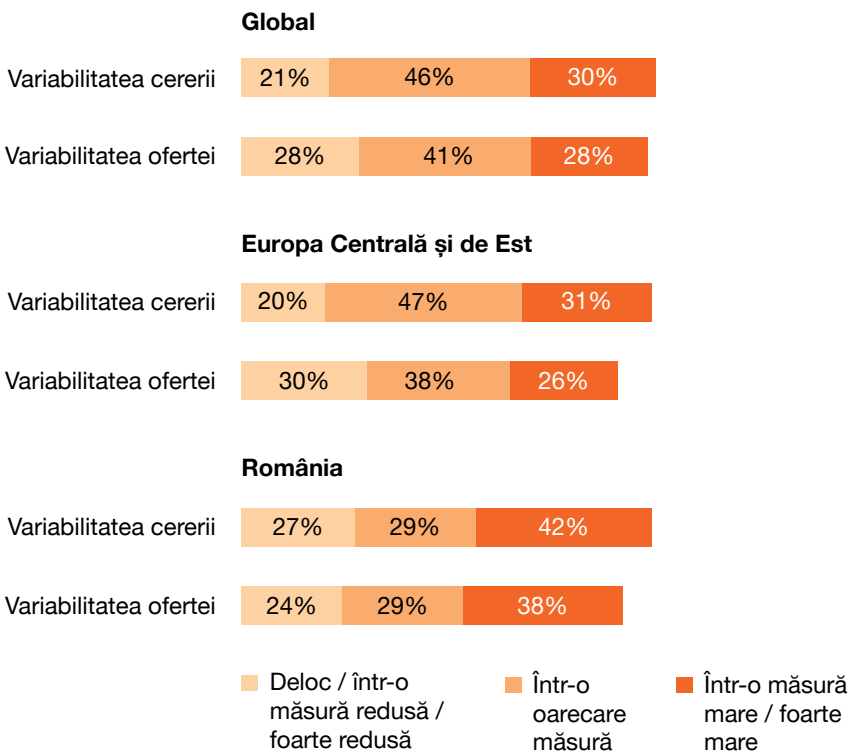
Directorii generali din țara noastră par a fi, în medie, mai încrezători decât omologii lor la nivel global și regional în capacitatea organizațiilor de a răspunde rapid la șocuri pe partea de cerere și ofertă. Astfel, 42% dintre liderii din România afirmă că afacerile lor au, într-o măsură mare sau foarte mare, flexibilitatea necesară pentru a răspunde la variații ale cererii, iar 38% spun că se pot adapta rapid și la schimbări pe partea de ofertă (la nivelul furnizorilor). La nivel global și în Europa Centrală și de Est,

proporția executivilor care declară un nivel similar de flexibilitate este sub o treime.

În același timp, însă, 27% dintre directorii generali din România admit că nu au flexibilitatea de a răspunde la variabilitatea cererii, procent mai ridicat decât în rândul omologilor la nivel regional (20%) și global (21%). Rezultatele evidențiază o polarizare a mediului de afaceri local, cu organizații care se percep bine pregătite pentru a gestiona șocuri și altele care rămân vulnerabile.

Procentul liderilor de afaceri din România care sunt de părere că organizațiile lor sunt foarte flexibile în a răspunde la variații de cerere și ofertă este superior celui al omologilor la nivel global și regional

În ce măsură compania dumneavoastră are flexibilitatea de a răspunde la următoarele aspecte?



Evoluția cotei de piață

Tot mai mulți lideri de organizații din România raportează progrese clare în consolidarea poziției pe piață. Procentul directorilor generali care afirmă că și-au majorat cota de piață în ultimii cinci ani a crescut semnificativ, la 57%, față de 46% înregistrat în ediția anterioară a sondajului.

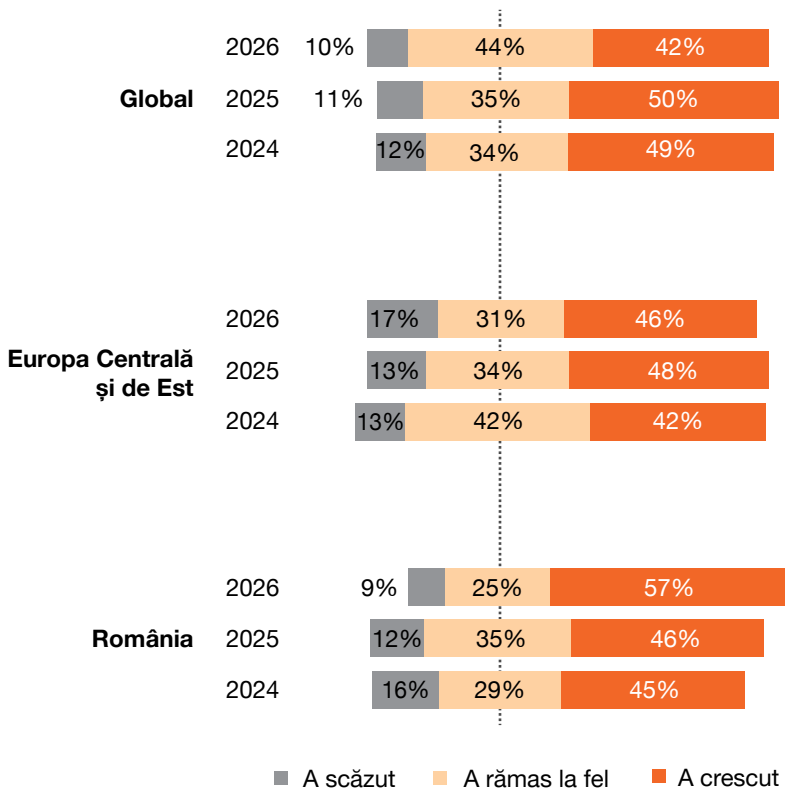
Această evoluție contrastează cu tendințele globale și regionale, unde ponderea executivilor care declară

creșteri de cotă de piață este în scădere: de la 50% la 42% la nivel global și de la 48% la 46% în Europa Centrală și de Est.

Rezultatele sugerează că, în contextul actual marcat de volatilitate și presiuni competitive, companiile din România au reușit, într-o măsură mai mare decât media globală și regională, să capitalizeze oportunitățile de creștere.

Aproape trei din cinci dintre executivii din România declară că organizațiile lor și-au majorat cota de piață în ultimii cinci ani

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



Karan Khurana
CEO METRO
România

Tehnologia ne ajută să fim accesibili pentru clienți și să protejăm disciplina operațională

Încrederea noastră în 2026 este fundamentată pe investițiile deliberate pe care le-am făcut pentru a ne consolida modelul de business. De la pandemie, am trecut de la un model tradițional de distribuție angro la cel de partener complet integrat, multi-client și multi-canal. Această traiectorie — construită pe infrastructură, modernizarea magazinelor și un salt digital masiv — este ceea ce ne oferă o perspectivă clară asupra creșterii.

Nu vedem AI ca pe un simplu termen la modă sau o amenințare îndepărtată, ci ca pe un instrument practic care funcționează deja în spatele operațiunilor noastre. Îl folosim pentru a ne perfecționa gestiunea stocurilor, pentru a personaliza ofertele și pentru a construi un lanț de aprovizionare care nu doar reacționează la perturbări, ci le anticipează. Într-o piață aflată sub presiune, tehnologia este cea care ne permite să rămânem accesibili pentru clienții noștri, protejându-ne în același timp disciplina operațională.

Cu toate acestea, este important să privim contextul mai larg. Geopolitica a trecut de la o notă de subsol în evaluarea noastră de risc la un pilon central al planificării. Într-un mediu global din ce în ce mai fragmentat, lanțurile de aprovizionare mai scurte și parteneriatele regionale mai puternice nu mai sunt doar inițiative motivate de sustenabilitate, ci componente esențiale ale unei strategii de afaceri reziliente și orientate către viitor.

Pe plan intern, deși comportamentul consumatorilor rămâne prudent, vedem o piață care se recalibrează, nu una care se retrage. România

rămâne o forță strategică pe flancul estic al UE. Potențialul de aici, legat de viitoarele fonduri europene și de reziliența remarcabilă a antreprenorilor locali, rămâne una dintre cele mai convingătoare povești de creștere din cadrul Grupului METRO.

Cea mai serioasă amenințare nu este de natură financiară. Este erodarea încrederii sociale. Operăm într-o lume în care coeziunea socială lasă loc fragmentării, iar acest lucru este imposibil de ignorat. Pentru o afacere ca a noastră, care prosperă pe baza unui ecosistem antreprenorial sănătos și conectat, această pierdere de încredere se răsfârge în cele din urmă asupra încrederii consumatorilor și a apetitului pentru investiții.

Mai aproape de casă, principalul obstacol rămâne instabilitatea legislativă și fiscală. Suntem profund dedicați României, dar dedicarea necesită un orizont mai lung de douăsprezece luni. Este dificil să planifici transformări digitale, proiecte de infrastructură sau crearea de locuri de muncă pe termen lung când regulile fiscale se schimbă în timpul jocului.

Schimbările fiscale frecvente și neașteptate epuizează resursele de care avem nevoie pentru creștere. Pentru ca METRO să continue să acționeze ca o forță stabilizatoare pentru HoReCa și comercianții tradiționali, avem nevoie de un cadru fiscal predictibil. Stabilitatea este ceea ce ne permite să reinvestim în economia românească și să ne păstrăm promisiunea față de antreprenorii independenți pe care îi deservim.

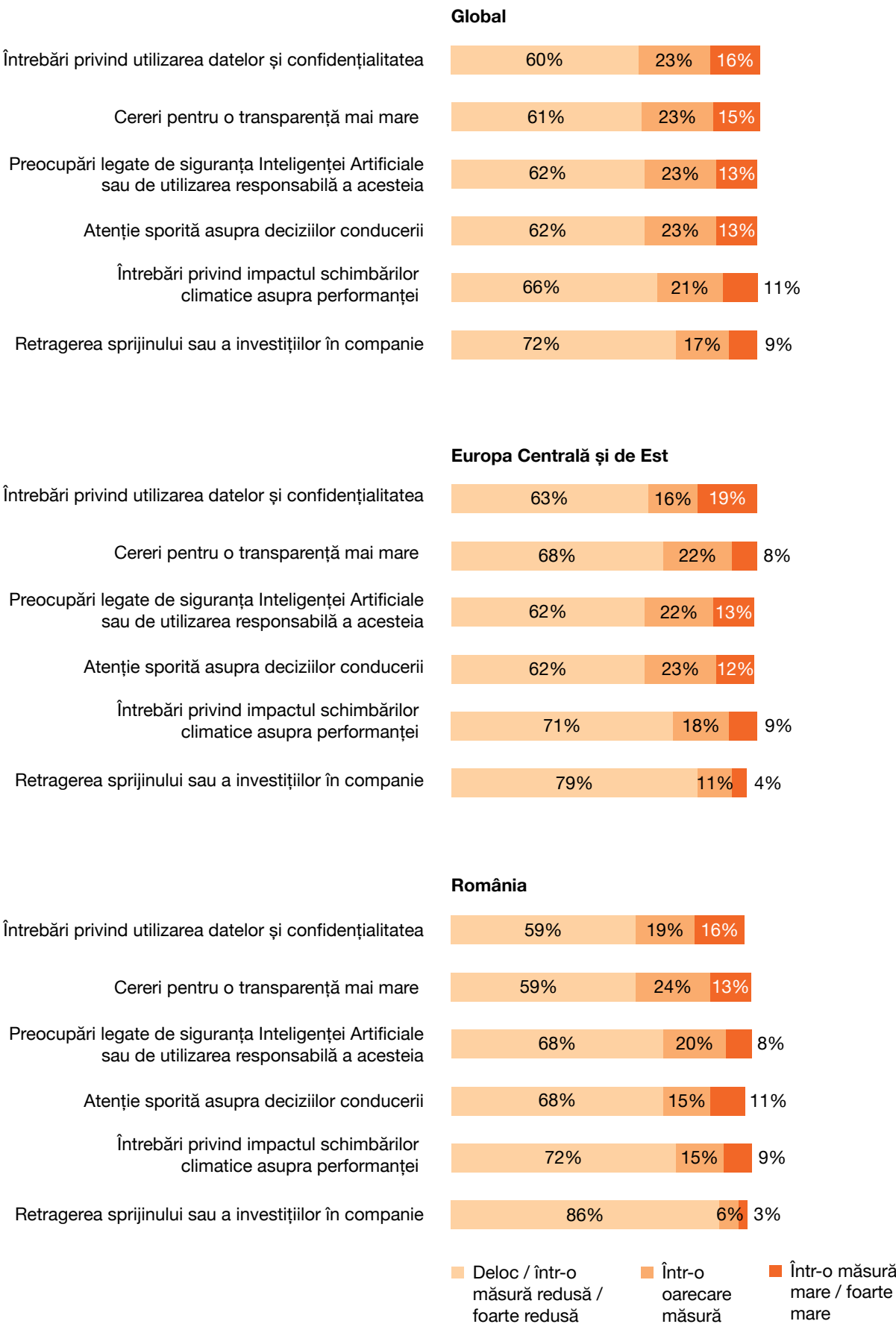
Încrederea în companie

Comaniile din România, la fel ca și cele din regiune sau la nivel global, resimt într-o măsură semnificativă presiunea stakeholderilor într-un mediu caracterizat de riscuri tot mai complexe, care variază de la atacuri cibernetice și conflicte geopolitice până la cerințe crescute de transparență, sustenabilitate și utilizare responsabilă a AI. Peste o treime dintre directorii generali din România afirmă că organizațiile lor s-au confruntat cel puțin într-o oarecare măsură cu îngrijorări ale părților interesate legate de transparență (37%) și utilizarea datelor și confidențialitate (35%). Alte preocupări frecvent menționate sunt siguranța și utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale (28%), atenția sporită asupra deciziilor conducerii (26%) și impactul schimbărilor climatice asupra performanței (24%).

Totuși, în majoritatea cazurilor, companiile din România raportează astfel de îngrijorări într-o proporție mai redusă decât cele din regiune sau de la nivel global. De exemplu, mai puțin de unul din zece directori generali (9%) spun că s-au confruntat cu riscul retragerii sprijinului sau a investițiilor, comparativ cu aproximativ 15% dintre respondenții din Europa Centrală și de Est și 26% la nivel global. Astfel, deși presiunea din partea părților interesate este prezentă și în România, nivelul de contestare explicită este încă mai scăzut decât pe alte piețe.

Majoritatea executivilor consideră că organizațiile lor nu s-au confruntat cu îngrijorări semnificative din partea stakeholderilor în ultimul an

În ultimele 12 luni, în ce măsură compania dumneavoastră a experimentat următoarele preocupări legate de încredere din partea principalelor grupuri de părți interesate (ex. consiliul de administrație, clienți, autorități de reglementare, investitori, angajați)?



**Sergiu Manea**

CEO Banca Comercială Română

România trebuie să investească în oameni ca să rămână competitivă în epoca AI

Pentru BCR, perspectivele de creștere sunt direct legate de sănătatea financiară a populației și de tranziția României spre un model economic bazat pe competitivitate. Unul dintre cele mai mari riscuri rămâne eroziunea încrederii – între oameni, în instituții și în companii. De aceea, pentru noi, 2026 este despre creștere prin suport radical. Prin sprijin care nu se limitează la soluții punctuale sau reactive, ci abordează cauzele și problemele de fond. De la educație și dezvoltarea competențelor, la reducerea presiunii economice, care astăzi se traduce prin stres și epuizare în rândul populației. De la accesul la capital și digitalizare, la creșterea capacității de adaptare și a permeabilității la schimbare și nou.

Asta înseamnă să fim aproape de preocupările reale ale clienților și să construim o cultură a deciziilor bazate pe date, a gândirii critice și a impactului măsurabil. Într-o lume tot mai modelată de AI, este util să înțelegem că inteligența artificială este un instrument, augmentat doar prin raționarea și aspirațiile oamenilor. Ne raportăm deja la tehnologie ca la un accelerator economic, dar trebuie să conștientizăm că direcția și rezultatele rămân o responsabilitate umană. Miza României este să iasă din logica avantajului de cost, construind un model economic bazat pe valoare adăugată, pe calitatea și disciplina execuției.

Când vorbim despre încredere în România, avem trei motive clare: antreprenorii români, apartenența la UE și capitalul uman. Economia se apropie de 400 de miliarde de euro PIB,

reflectând maturitatea antreprenorilor, deciziile lor de investiții, capacitatea de a crea locuri de muncă și de a integra economia românească în fluxurile comerciale internaționale. În ultimii ani, mediul de afaceri a reușit să acceseze piețele de capital și să crească operațional, gestionând companii de dimensiuni și complexitate tot mai mari. Premisele pentru susținerea acestor evoluții sunt optimiste: suntem a doua economie din regiune, cu 14% din populația Europei Centrale și de Est, cu o poziționare strategică pentru nearshoring și friend-shoring și acces la peste 80 de miliarde de euro din fonduri europene până în 2030.

Aceste perspective sunt susținute și de câteva avantaje structurale. România se află printre țările UE cu cel mai redus grad de dependență energetică, un atu important într-o lume în care securitatea energetică este un criteriu relevant pentru investițiile industriale. Avem și un sector IT care contribuie cu aproximativ 7,7% la PIB, față de o medie UE de circa 5,4%, semn că România nu este doar o destinație de cost, ci poate să joace un rol relevant în economia digitală europeană.

Între 2007 și 2023, economia României a crescut cu aproximativ 50%, fiind susținută de fonduri europene și investiții străine. Următoare etapă pentru noi este despre consolidarea unei economii competitive, care cere reforme reale, investiții în educație și dezvoltarea infrastructurii. Care are nevoie de o bază industrială solidă, de lanțuri valorice locale complete și de susținerea sectoarelor care vor defini economia globală până în 2040, așa

cum sunt AI, securitate cibernetică, biopharma, biotehnologie și robotică. În același timp, România trebuie să treacă de la o economie de proiect la o economie de orchestrare, în care capitalul privat, finanțarea, politica publică și ecosistemele industriale sunt aliniate strategic.

AI treilea motiv este încrederea BCR în tineri. Investițiile în oameni sunt cele care vor face diferența pe termen lung pentru România. Avem aproximativ 2,5 milioane de tineri cu vârste între 7 și 24 de ani - a doua cea mai mare populație de tineri din Europa Centrală și de Est, după Polonia. E un avantaj competitiv care cere investiții în educație, ca să nu rămânem doar cu o constatare statistică și cu potențial irosit.

Noi am deschis împreună cu noua generație conversația despre calitatea educației, despre antreprenoriat și cum îți construiești o carieră cu sens într-o economie în schimbare. Așa a apărut ZBOR, un proiect susținut de BCR, construit împreună cu și pentru tinerii din România. La un an și jumătate de la lansare, ZBOR a devenit una dintre cele mai dinamice rețele dedicate tinerilor din România, cu prezență în nouă orașe și cu peste 70.000 de tineri care au participat la evenimentele noastre.

În ceea ce privește provocările, motivele sunt în oglindă cu cele ale oricărui antreprenor și ale oricărui om care încearcă să-și ducă viața și businessul în România. Nu contează dacă conduci o bancă, o fabrică, un startup tech sau un magazin de proximitate. Trăim în aceeași

economie, cu aceleași vulnerabilități și aceeași nevoie de stabilitate, de predictibilitate și, mai ales, de încredere.

Anul trecut, indicatorul ESI (Economic Sentiment Indicator) ne-a transmis un mesaj puternic, după ce sentimentul de încredere s-a erodat timp de șapte luni la rând, ajungând la cel mai scăzut nivel din ultimii cinci ani în octombrie. Iar când încrederea scade, scade totul în jurul ei. Consumatorii devin mai prudenți, companiile amână investiții, managerii își recalibrează planurile și, practic, se instalează o formă de stand-by mental care pune pauză dezvoltării.

Pentru mine, aceasta este principala preocupare. Nu cifrele în sine, ci reflexul, tendința de a frâna într-un moment în care lumea trece prin cea mai accelerată transformare tehnologică din ultimii 50 de ani. Avansul AI rescrie regulile jocului. Schimbă modul în care producem, în care muncim, în care creăm valoare. Este, poate, prima forță care nu doar transformă o industrie sau alta, ci rescrie simultan ADN-ul tuturor industriilor. Iar aici se află și una dintre cele mai mari oportunități ale României, oportunitate care nu ne permite nici să amânăm, nici să stăm pe margine. De altfel, modul în care alegem să implementăm tehnologia, ritmul și investițiile pe care le facem, capacitatea noastră de a o face ușor de înțeles de către oameni, de a o integra în procese, educație și companii, toate acestea vor defini curba de creștere economică a României pentru următorii 20 de ani.



www.pwc.ro/ceosurvey2026

Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România
ale sondajului anual PwC Global CEO Survey 2026
vă rugăm să ne contactați:

Daniel Anghel

Country Managing Partner

PwC România

daniel.anghel@pwc.com

Această ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru România
ale PwC Global CEO Survey 2026 a fost coordonată de
Cristian Tomescu – Chief of Staff

Design: Cătălin Solcan – Senior Specialist, Marketing și Comunicare