

# *Redefinirea succesului în afaceri într-o lume în schimbare*



# Cuvânt înainte

În secolul 21, succesul în afaceri înseamnă mai mult decât obținerea profitului financiar, iar organizațiile sunt tot mai conștiente de faptul că atât clienții cât și opinia publică le evaluează din punctul de vedere al impactului pe care îl au asupra societății în ansamblu. Acestea sunt două dintre concluziile celui de-al 19-lea sondaj anual al PwC, realizat pe un eșantion global de 1.409 directori generali din 83 de țări, inclusiv România.

În acest context, a șasea ediție a raportului asupra principalelor rezultate pentru țara noastră ale PwC Global CEO Survey evidențiază o parte dintre transformările și provocările organizațiilor în contextul schimbării așteptărilor părților interesate („stakeholders”). Iar când se referă la acest concept, liderii organizațiilor au în vedere un spectru larg care include nu doar clienții, angajații, acționarii, guvernul și instituțiile de reglementare, ci și competitorii, furnizorii, mass-media și comunitățile locale.

În prezent, toți aceștia influențează în mod decisiv strategia de afaceri a companiilor. Pentru a răspunde exigențelor tot mai diversificate, organizațiile implementează multiple schimbări în modul în care evaluează riscurile, gestionează activitățile de marketing, utilizează tehnologia sau își aleg partenerii de afaceri. Iar pentru consolidarea poziției pe piață, directorii executivi iau în considerare uneori chiar redefinirea scopului organizațiilor, centrându-l pe crearea de valoare nu doar pentru acționari, ci pentru toți acești factori implicați.

Tehnologia reprezintă principalul catalizator al interacțiunii dintre organizații și părțile interesate. Pe de o parte, progresele tehnologice transformă major așteptările de la mediul de afaceri, iar pe de altă parte organizațiile folosesc o paletă din ce în ce mai largă de tehnologii digitale ca instrument de comunicare, relaționare și creștere a gradului de implicare a tuturor factorilor implicați.

Disponibilitatea talentelor continuă să-i preocupe și anul acesta pe majoritatea directorilor de companii. Mai ales că angajații cu abilități cheie devin tot mai interesați să lucreze pentru organizații cu valori sociale care coincid cu ale lor. Forța de muncă educată, calificată și flexibilă reprezintă unul dintre cele mai importante deziderate pentru societatea actuală. Aceasta se regăsește în topul priorităților pe care, în opinia directorilor generali, ar trebui să le aibă guvernele și reprezintă totodată principalul domeniu de intervenție în care mediul de afaceri intenționează să colaboreze cu autoritățile.

Companiile implementează schimbări în privința modului în care măsoară succesul și în care comunică, iar activitatea de raportare va include tot mai mult și aspecte non-financiare. Pentru organizațiile de succes, responsabilitatea socială corporativă nu se va mai rezuma doar la programe de sine stătătoare, ci va deveni nucleul întregii lor activități.

Instabilitatea geopolitică nu mai reprezintă o noutate în topul amenințărilor potențiale la adresa dezvoltării afacerilor, în contextul conflictelor regionale și intensificării atacurilor teroriste. Iar capacitatea de reacție a organizației în cazul unei crize devine o preocupare tot mai importantă.

Anul acesta, un număr record de directori generali din România au răspuns invitației noastre de a participa la sondaj. Le mulțumim tuturor celor 82 de lideri de organizații din țara noastră pentru valoarea adăugată studiului prin opiniile și punctele de vedere împărtășite, transformând astfel raportul PwC într-un barometru de încredere al mediului de afaceri autohton.



**Ionuț Simion**  
Country Managing Partner  
PwC România

A handwritten signature in white ink, appearing to read 'Ionuț Simion', written in a cursive style.

# Percepția directorilor generali din România

## Creșterea economică într-o lume nesigură

Topul amenințărilor la adresa perspectivelor de creștere:

**72%**

consideră că în prezent există mai multe oportunități de dezvoltare pentru companii decât în urmă cu trei ani



**85%**

disponibilitatea talentelor



**82%**

capacitatea de reacție în cazul unei crize



**83%**

instabilitatea geopolitică

## Transformări și provocări

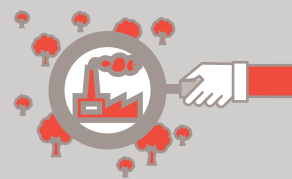


**90%**

afirmă că strategia de afaceri este influențată în mod decisiv de către clienți

**35%**

sunt de părere că au avut întotdeauna un scop organizațional care ține seama de impactul mai larg pe care îl au afacerile lor asupra societății,



iar alți **22%**

au schimbat scopul organizației în ultimii trei ani în funcție de așteptările părților interesate



**77%**

anticipează că progresele tehnologice reprezintă una dintre principalele mega-tendențe globale care vor transforma semnificativ așteptările părților interesate în următorii 5 ani



**94%**

implementează schimbări în ceea ce privește modul în care definesc și gestionează riscurile ca răspuns la așteptările în continuă transformare ale părților interesate



**55%**

se vor concentra pe identificarea și dezvoltarea viitorilor lideri, ca aspect al strategiei de management al talentelor

**83%**



consideră sistemele de management al relațiilor cu clienții (CRM) ca fiind una dintre cele mai eficiente tehnologii pentru creșterea gradului de implicare a părților interesate

## Noile modalități de măsurare a succesului



**88%**

își exprimă opinia că în secolul 21 succesul în afaceri va însemna mai mult decât obținerea profitului financiar

**83%**

afirmă că forța de muncă educată, calificată și flexibilă reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte pentru societate,

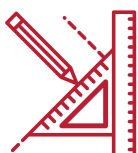


iar **73%**

o menționează ca fiind una dintre prioritățile colaborării mediului de afaceri cu autoritățile

**67%**

consideră că organizațiile trebuie să facă mai mult pentru o evaluare mai bună a riscurilor majore



**60%**

sunt de părere că este necesară îmbunătățirea comunicării în ceea ce privește scopul și valorile organizației



# Creșterea economică într-o lume nesigură

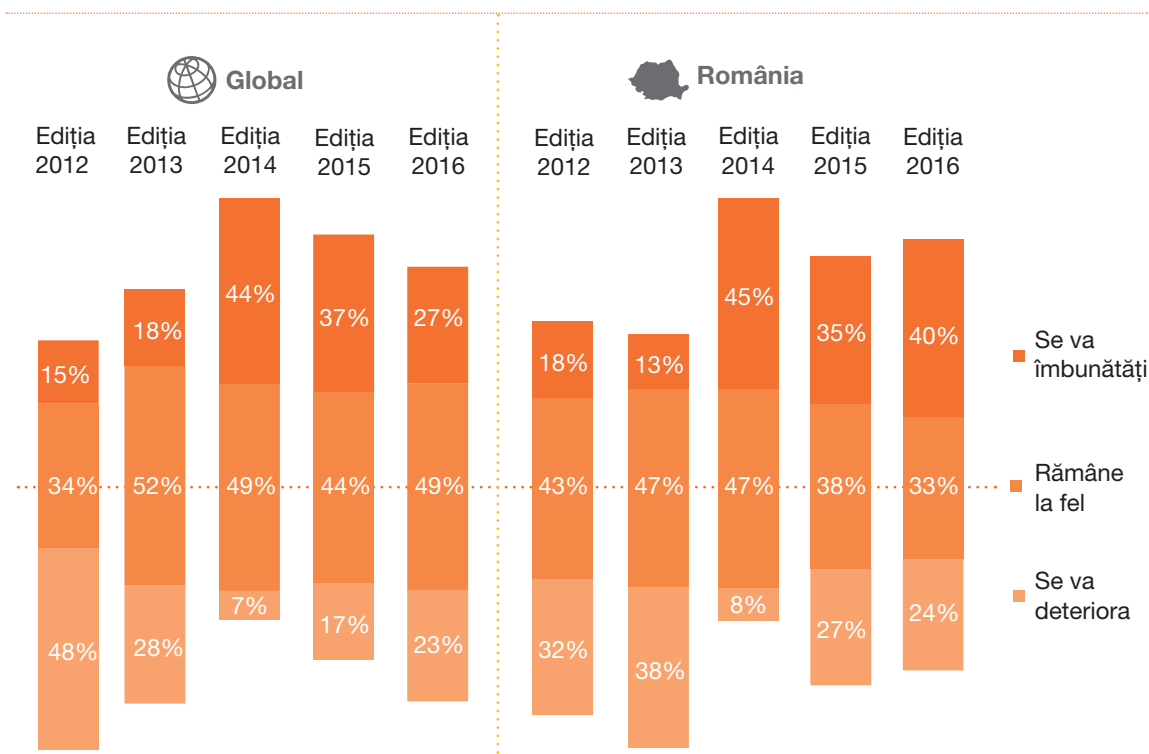
## Evoluția economiei globale - mai există încredere în dezvoltare?

Anul acesta, optimismul directorilor generali din România în privința conjuncturii economice globale este în ușoară creștere comparativ cu ediția precedentă a studiului. Astfel, **40% dintre directorii de companii din România consideră că situația economică globală se va îmbunătăți în următoarele 12 luni**, procent în creștere de la 35% anul trecut. Pe de altă parte, 24% sunt de părere că situația se va deteriora.

În schimb, nivelul de optimism al directorilor de companii la nivel global este mai scăzut. Răspunsurile lor scot în evidență perspectivele

incerte asupra conjuncturii economice în următoarele 12 luni. Recalibrarea economică a Chinei, prețul scăzut al țițeiului și îngrijorarea cu privire la securitatea geopolitică determină, în ansamblu, o accentuare a sentimentului de nesiguranță cu privire la șansele de creștere ale economiei globale. Circa jumătate (49%) dintre directorii generali prognozează că situația economică va rămâne neschimbată. Și doar puțin peste un sfert (27%) dintre directorii executivi sunt de părere că în următoarele 12 luni va avea loc o îmbunătățire a economiei globale, procent în scădere față de ediția precedentă când 37% dintre respondenți mizau pe acest lucru.

## Considerați că situația economică globală se va îmbunătăți, va rămâne neschimbată sau se va înrăutăți în următoarele 12 luni?





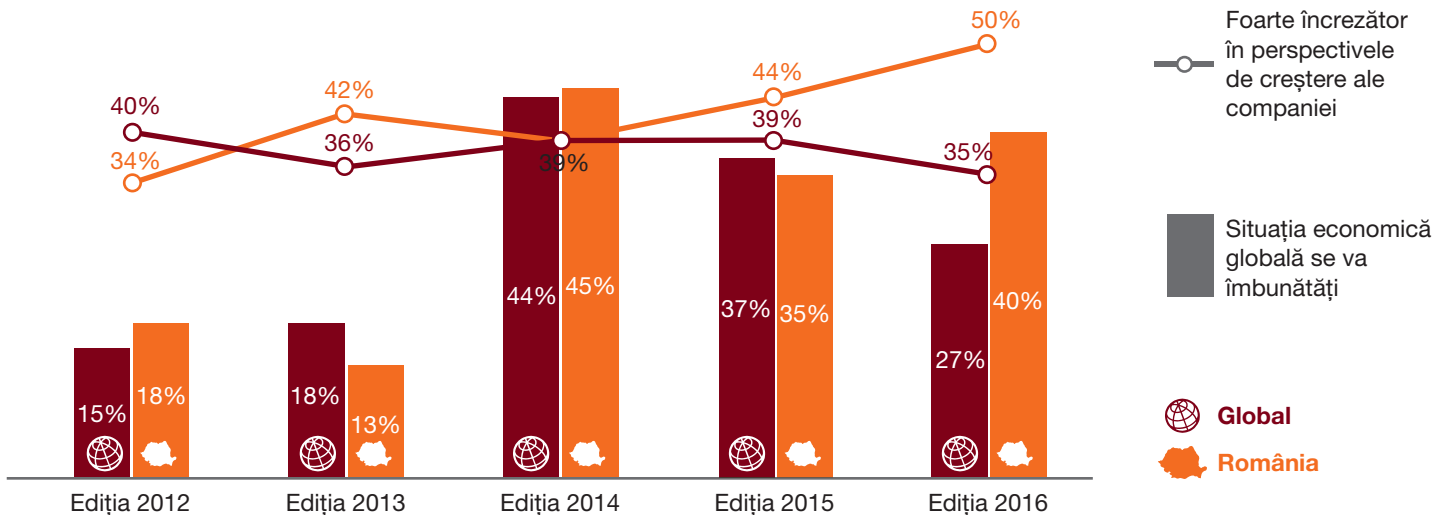
### Perspectivile de creștere ale companiilor în vremuri incerte

Optimismul directorilor de companii din România manifestat în privința evoluției economiei globale se menține și atunci când vine vorba de perspectivele de dezvoltare ale propriilor organizații, observându-se o tendință de creștere față de ultimele două ediții ale studiului a procentelor respondenților care se declară optimiști. Astfel, **jumătate dintre directorii generali din țara noastră sunt foarte încrezători în perspectivele companiilor lor de a-și majora veniturile pe parcursul următoarelor 12 luni.** Procentul este cu 15 puncte mai mare decât cel înregistrat la nivel global (35%, în ușoară scădere de la 39% în ediția precedentă), directorii de companii din România fiind printre cei mai optimiști lideri de afaceri din lume, după cei din India și Spania.

STOCK	BID	OFFER	LAST	VOL	STOCK	BID	OFFER	LAST	VOL
GEO PAC	0.070	0.071	0.071	12T	GOLD DEEP	0.011	0.027	0.000	0
GEODYNAMIC	0.038	0.039	0.038	8T	GOLDEN CROSS F	0.100	0.105	0.100	614
GEOSCI	0.009	0.012	0.000	0	GOLDEN RIM	0.010	0.011	0.000	0
GIDYNAMICS CDI I	0.270	0.280	0.280	0	GOLDEN S	1.000	1.050	0.000	0
GINDALBIE	0.032	0.033	0.032	0	GOLDEN T	0.012	0.017	0.000	0
GIPPSLAND	0.003	0.004	0.003	0	GOLDEN W	0.275	0.280	0.275	1HT
GLADIATOR	0.005	0.006	0.005	0	GOLDEN W	0.002	0.003	0.000	0
GLENEAGLE	0.002	0.003	0.002	0	GOLDEN W	0.000	0.000	0.000	0
GLG CORP	0.240	0.250	0.240	0	GOLDEN W	5.440	5.450	5.450	2HT
GLOBAL CON	0.450	0.470	0.450	0	GOLDEN W	0.625	0.630	0.627	2HT
GLOBAL METAL	0.000	0.000	0.000	0	GOLDEN W	2.800	2.860	0.000	0
GLOBAL PET	0.052	0.053	0.052	0	GOLDEN W	0.030	0.200	0.000	0
GLOBAL RES	1.525	1.530	1.525	0	GOLDEN W	3.970	3.990	3.980	2HT
GLOBALCORP	0.140	0.140	0.140	0	GOLDEN W	0.840	0.900	0.840	11T
GLOBALGOLD	0.003	0.003	0.003	0	GOLDEN W	8.590	8.610	8.600	16T
GLOBALHE	0.440	0.440	0.440	0	GOLDEN W	0.009	0.010	0.000	0
GLOBALVAL	1.000	1.000	1.000	0	GOLDEN W	0.032	0.043	0.000	0
GLOBE INTL	0.580	0.580	0.580	0	GOLDEN W	0.120	0.125	0.125	1HT
GLOBE MET	0.035	0.035	0.035	0	GOLDEN W	0.038	0.042	0.000	0
GME RES.	0.027	0.027	0.027	0	GOLDEN W	0.015	0.030	0.000	0
GMINEX	0.007	0.007	0.007	0	GOLDEN W	0.003	0.004	0.003	1HT
GOCONNECT	0.012	0.012	0.012	0	GOLDEN W	9.290	9.320	9.300	31T

Considerați că situația economică globală se va îmbunătăți, va rămâne neschimbată sau se va înrăutăți în următoarele 12 luni?

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



Notă:

Prima întrebare – respondenții care au declarat „se va îmbunătăți”

A doua întrebare – respondenții care au declarat „foarte încrezător”

Dacă se mărește orizontul de previziune, optimismul directorilor generali este și mai accentuat. Astfel, pe termen mediu, **61% dintre directorii de companii din țara noastră se declară foarte încrezători în perspectivele de majorare ale veniturilor în următorii 3 ani** (în creștere de la 54% în ediția anterioară), peste procentele înregistrate la nivel global (49%) și în Europa Centrală și de Est (41%).

### Oportunități și amenințări complexe

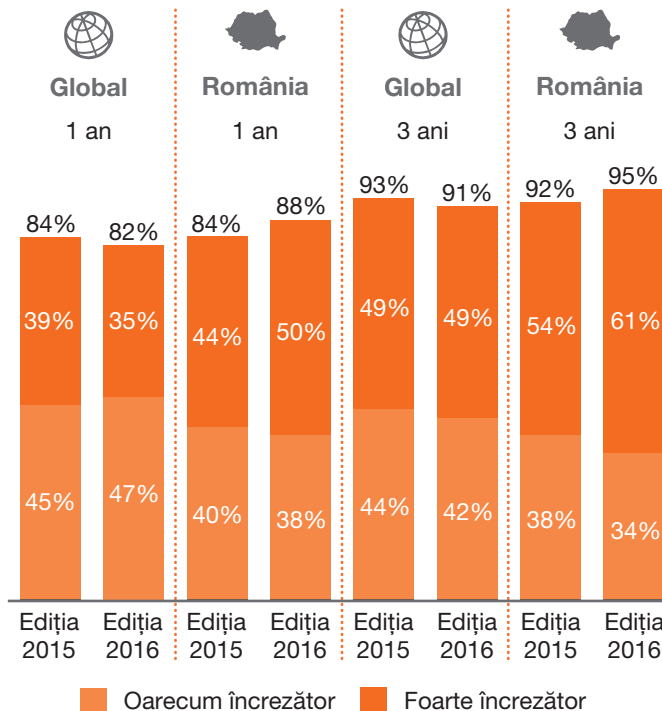
Tot mai mulți directori generali din țara noastră sunt de părere că în ultimii ani a crescut atât numărul oportunităților, cât și cel al amenințărilor.

Astfel, **aproape trei sferturi (72%) dintre directorii generali din România afirmă că în prezent există mai multe oportunități de dezvoltare pentru companiile lor decât în urmă cu 3 ani**, în creștere de la 59% în ediția anterioară a studiului. La nivel global și în Europa Centrală și de Est, procentele omologilor care identifică mai multe oportunități sunt mai mici (60% și respectiv 52%), apropiate de cele înregistrate în urmă cu un an.

Pe de altă parte, **peste jumătate (52%) dintre directorii de companii din țara noastră percep mai multe amenințări la adresa perspectivelor de creștere ale organizațiilor decât în urmă cu trei ani**. Procentul este în creștere față de ediția precedentă a studiului, atunci când 44% dintre respondenți declarau acest lucru, în timp ce un procent relativ apropiat (37%) considerau că, din contră, numărul amenințărilor a scăzut.

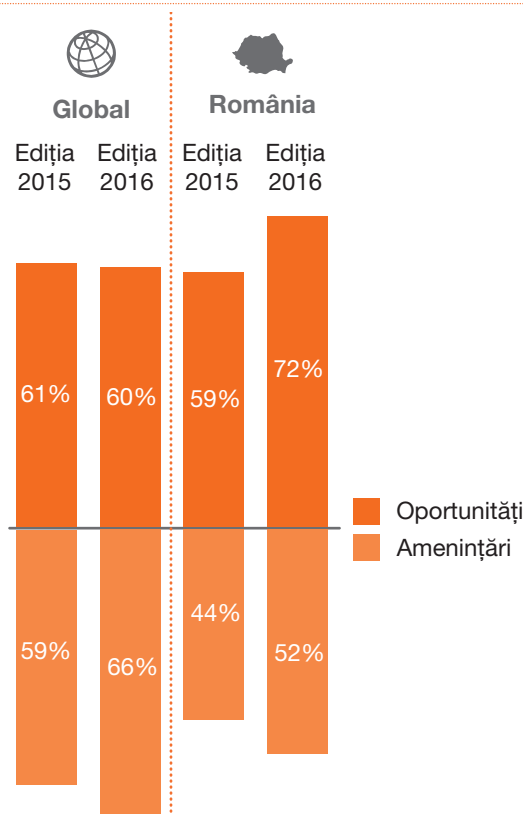
La nivel global, balanța este tot mai clar înclinată în favoarea celor care sunt de părere că amenințările sunt mai numeroase față de acum trei ani. Astfel, două treimi (66%) dintre directorii de companii își exprimă opinia că numărul amenințărilor este în creștere (față de 59% în ediția anterioară).

### Cât de încrezător sunteți în perspectivele companiei dumneavoastră de a-și crește veniturile în următoarele 12 luni și respectiv în următorii 3 ani?



**În prezent există mai multe oportunități de dezvoltare pentru companie decât în urmă cu trei ani.**

**În prezent există mai multe amenințări la adresa perspectivelor de creștere ale companiei decât în urmă cu trei ani.**



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

### Germania rămâne cea mai importantă țară pentru perspectivele de dezvoltare ale companiilor din România

Întrebați care sunt cele mai importante trei țări pentru perspectivele generale de creștere ale organizațiilor în următoarele 12 luni, **aproape o treime (32%) dintre directorii de companii din țara noastră menționează Germania**, secundată la distanță de Bulgaria (18%) și Ungaria (16%). Clasamentul este completat de SUA (13%), Marea Britanie și China (12%). Procentul directorilor generali care optează anul acesta pentru Bulgaria crește de la 10% în ediția precedentă a studiului. Pe de altă parte, procentul respondenților care nominalizează Moldova scade la 11%, de la 21% în urmă cu un an când ocupa a doua poziție în clasament, înaintea Ungariei situată atunci tot pe locul al treilea.

Clasamentul realizat pe baza răspunsurilor directorilor generali din Europa Centrală și de Est diferă într-o oarecare măsură de cel al omologilor din țara noastră. Germania (35% dintre respondenți) rămâne pe prima poziție, iar SUA (24%) și China (22%) devansează Rusia (21%), situată pe locul al doilea în ediția anterioară.

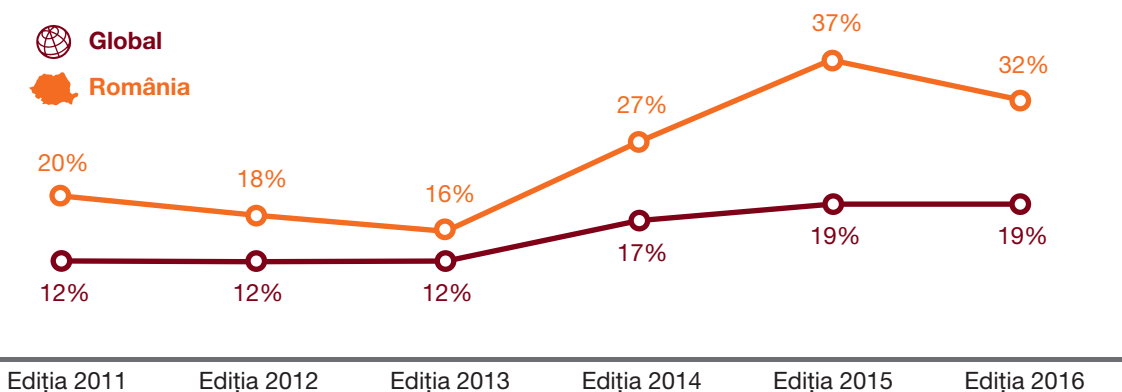
În funcție de opțiunile exprimate de directorii de companii la nivel global, se păstrează topul din ediția anterioară a studiului: SUA (39%

dintre respondenți), China (34%) și Germania (19%) rămân țările cele mai importante pentru perspectivele de creștere economică ale organizațiilor în următoarele 12 luni. Urmează Marea Britanie, India, Brazilia, Japonia, Rusia, Mexic și Emiratele Arabe Unite înlocuiesc Indonezia și Australia în topul primelor zece țări.

Directorii de companii din Europa își îndreaptă preferințele către aceleași super-puteri economice, însă față de ediția anterioară a studiului Marea Britanie devansează China și ocupă poziția a treia după SUA și Germania.

La rândul ei, România este menționată ca fiind una dintre cele mai importante trei țări pentru perspectivele de creștere ale organizațiilor de către 2% dintre respondenții la nivel global (1% în ediția precedentă) și de către 5% dintre cei din Europa (în creștere de la 3%). În același timp, 11% dintre respondenții din Europa Centrală și de Est menționează țara noastră, față de 5% anul trecut. Astfel, România devine mai atractivă decât Polonia, menționată de 2% dintre respondenții la nivel global, 4% în Europa (în scădere de la 6% în ediția anterioară) și 2% în Europa Centrală și de Est (față de 7% anul trecut). Iar Rusia este menționată de 5% dintre directorii de companii la nivel global și 11% în Europa, procente în ușoară scădere față de anul trecut.

### Procentul directorilor generali care menționează Germania ca fiind una dintre cele mai importante trei țări pentru perspectivele generale de creștere ale afacerilor în următoarele 12 luni



### Cele mai importante țări pentru perspectivele de dezvoltare ale companiilor

#### Global



#### România



#### Europa Centrală și de Est





### Metode de optimizare a businessului în următoarele 12 luni

#### Reducerea costurilor



#### Alianțe strategice sau parteneriate comerciale



#### Externalizarea unui proces sau a unei funcții de afaceri



#### Fuziune sau achiziție pe piața internă

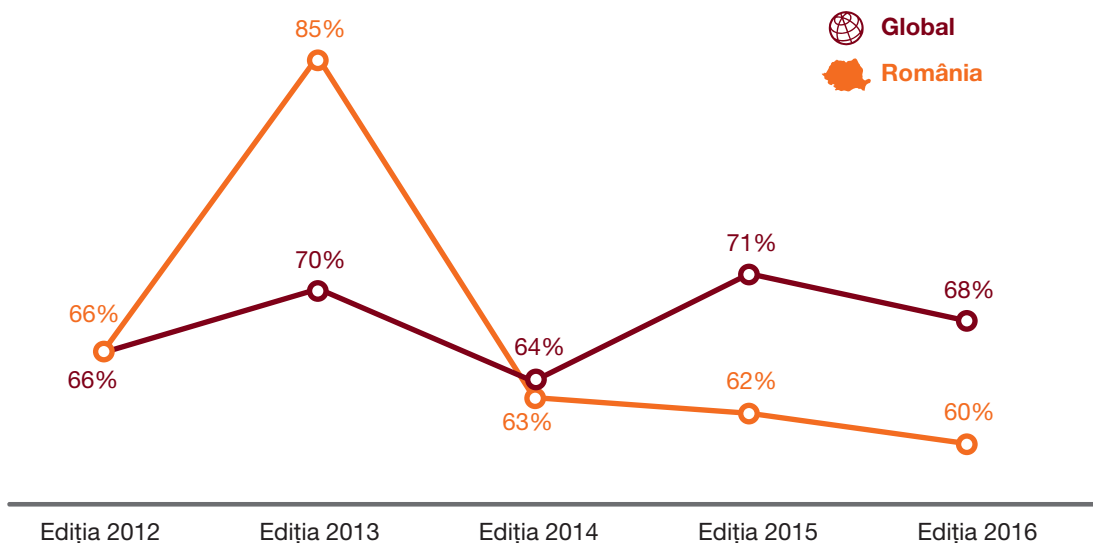


#### Fuziune sau achiziție transfrontalieră



Notă: Țări în care se înregistrează unele din cele mai mari procente

### Procentul respondenților care planifică să implementeze o inițiativă de reducere a costurilor în următoarele 12 luni



### Reducerea costurilor și alianțele strategice rămân principalele metode de optimizare a afacerilor

La fel ca în ultimele două ediții ale studiului, cele trei strategii principale de optimizare de pe agenda directorilor generali din România și a omologilor la nivel global, pentru următoarele 12 luni, sunt:

- **Reducerea costurilor** continuă să reprezinte, de departe, cea mai des utilizată modalitate de restructurare.
- O treime dintre directorii generali din țara noastră intenționează să stabilească **o nouă alianță strategică sau un parteneriat comercial**, în scădere de la 44% în ediția precedentă. Apetitul directorilor de companii la nivel global pentru astfel de alianțe este semnificativ mai mare (49%).

- Circa un sfert dintre respondenții din România (24%) și la nivel global (28%) au în vedere **externalizarea unui proces sau a unei funcții de afaceri**.

O altă modalitate de optimizare, pentru care optează 17% dintre directorii de companii din România, este realizarea unei fuziuni sau achiziții pe piața internă. Procentul, deși în ușoară creștere față de ediția anterioară (13%), rămâne inferior celui înregistrat la nivel global (27%). De asemenea, doar 6% dintre respondenții din țara noastră își propun același demers pe piața internațională (în scădere de la 11%), față de 24% la nivel global.



### **Incertitudinea geopolitică rămâne pe prima poziție în topul factorilor de natură economică, politică, socială și de mediu ce pot amenința perspectivele de creștere**

Indiferent de mărimea afacerilor și de piețele pe care le deservește, organizațiile din întreaga lume se confruntă cu riscuri tot mai complexe, care trec dincolo de granițele economicului, legislației, securității cibernetice, dezvoltării societății, resurselor umane și reputației. Există un spectru nou al riscului cu care au de a face directorii de companii, amenințând atât interesele naționale, cât și pe cele comerciale.

Topul celor mai importante amenințări de natură economică, politică, socială și de mediu la adresa perspectivei de dezvoltare ale organizațiilor este condus, în opinia directorilor generali din România, de **instabilitatea geopolitică (83%)**.

**Răspunsul guvernelor la deficite și la creșterea datoriilor** se menține pe poziția a doua, fiind menționat de 78% dintre respondenții din țara noastră, în scădere față de ultimele două ediții ale studiului.

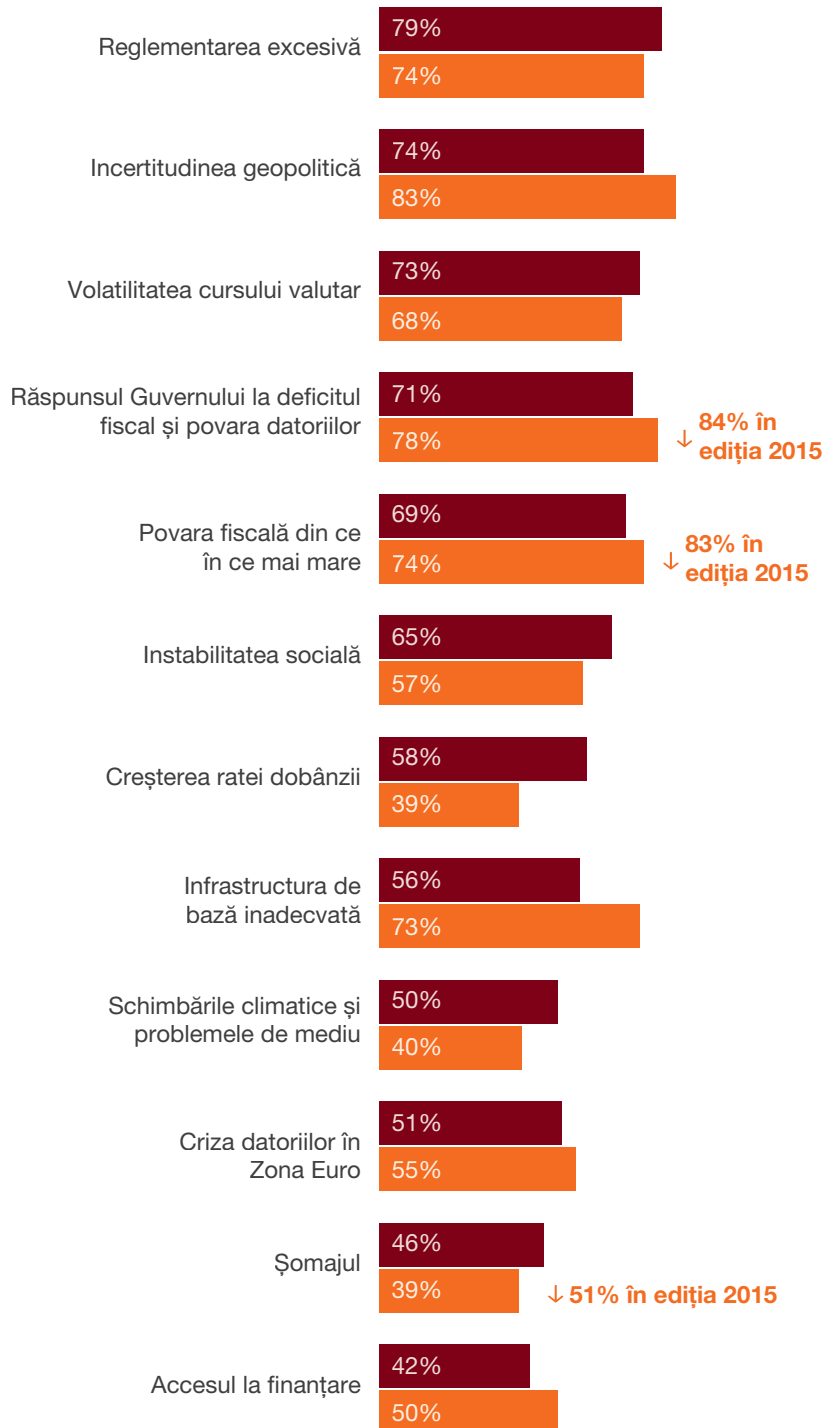
Următoarele două provocări, în opinia a circa trei sferturi (74%) dintre cei intervievați, sunt în egală măsură **reglementarea excesivă și povara fiscală din ce în ce mai mare**.

**Infrastructura inadecvată** încheie, la fel ca în urmă cu un an, lista celor mai importanți cinci factori care îi preocupă pe directorii generali din România, 73% dintre aceștia menționând-o ca potențială amenințare (față de 46% în Europa și 58% în Europa Centrală și de Est, în ambele regiuni procentul fiind în creștere față de ediția precedentă).

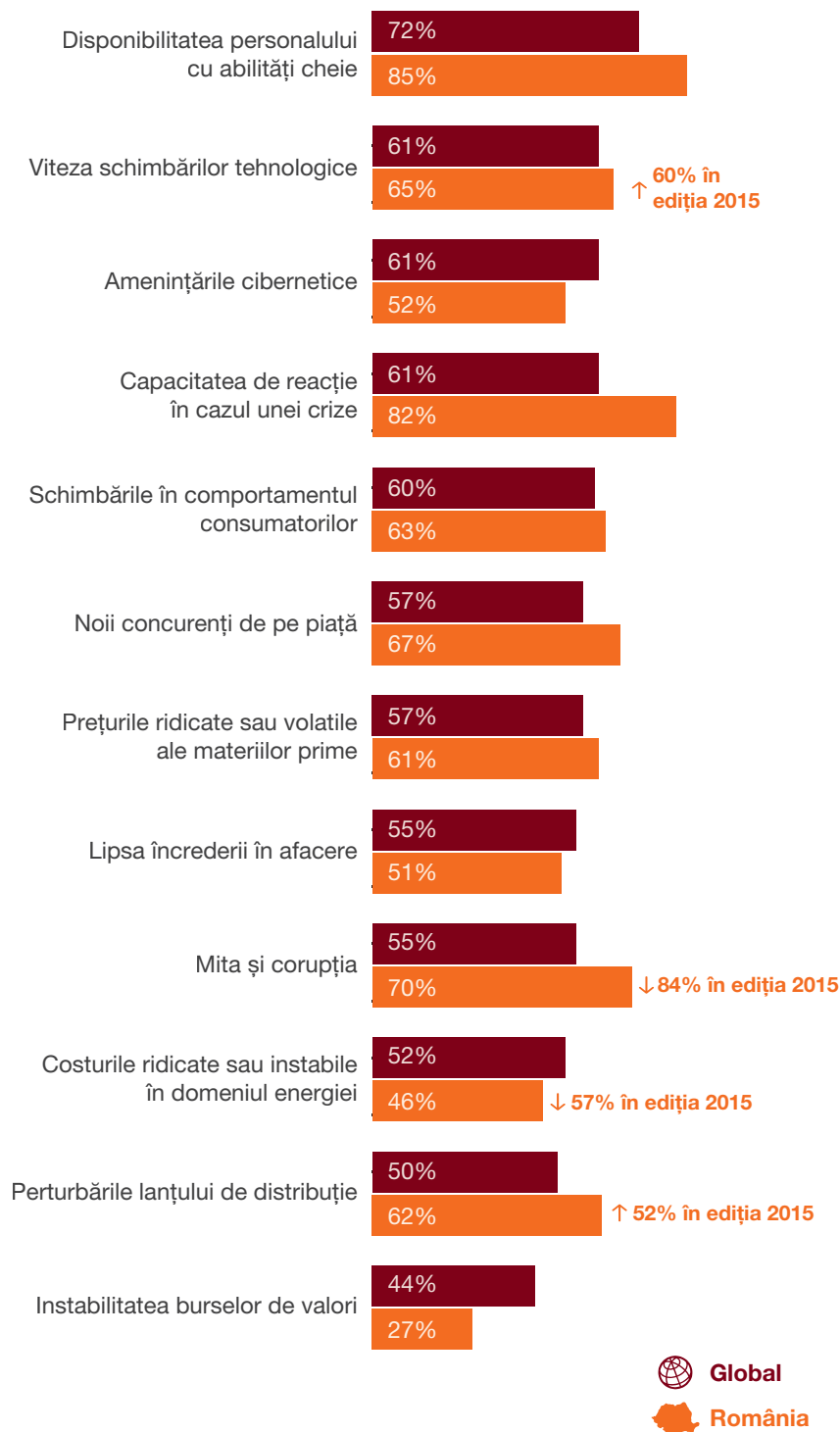
Cele mai importante cinci amenințări percepute de directorii generali din România nu diferă foarte mult de lista rezultată pe baza răspunsurilor omologilor la nivel global.

Astfel, principala amenințare asupra perspectivei de creștere ale companiilor, menționată de 79% dintre directorii de companii la nivel global, este reglementarea excesivă, acest procent fiind cel mai ridicat de când PwC realizează studiul și depășind vechiul record înregistrat în ediția precedentă. Incertitudinea geopolitică urcă pe a doua poziție în topul îngrijorărilor, în timp ce al treilea loc este ocupat de volatilitatea cursului de schimb, ambii factori de risc fiind menționați de aproape trei sferturi dintre respondenți (74% și respectiv 73%).

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



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



**Cei mai mulți dintre directorii de companii sunt preocupați de disponibilitatea talentelor și capacitatea de reacție în cazul unei crize, ca factori specifici businessului ce pot amenința creșterea**

Discutând despre potențialele amenințări proprii businessului, cu posibil impact asupra perspectivelor de dezvoltare ale organizației, **disponibilitatea personalului cu abilități cheie** este, la fel ca în ediția precedentă, cel mai des menționată, atât în România (85% dintre respondenți) cât și la nivel global (72%).

De asemenea, 82% dintre respondenții din țara noastră sunt preocupați de **capacitatea de reacție a organizației în cazul unei crize**. Procentul este unul dintre cele mai ridicate, comparativ cu celelalte țări participante la studiu, semnificativ mai mare decât cel înregistrat la nivel global și în Europa Centrală și de Est (61%) și respectiv în Europa (51%).

Deși ponderea respondenților din România care o menționează este în scădere comparativ cu ultimele două ediții ale studiului, **mita și corupția** încă reprezintă una dintre cele mai importante trei amenințări. Aceasta constituie un motiv de îngrijorare pentru 70% dintre directorii generali din România (față de 55% la nivel global și 45% în Europa).

Îngrijorarea directorilor de companii cu privire la viteza schimbărilor tehnologice crește față de ediția precedentă a studiului. La nivel global, acest potențial factor perturbator urcă pe a doua poziție, la egalitate cu amenințările cibernetice și capacitatea de reacție în cazul unei crize.

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

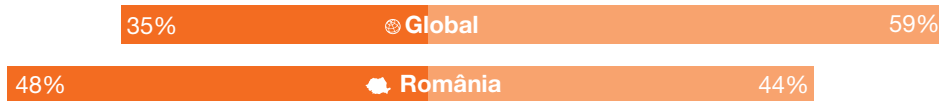


## Spre ce ne îndreptăm? Tendențe politice și de afaceri

O singură piață globală ■ Blocuri comerciale regionale



Uniuni economice și modele economice unificate ■ Multiple modele economice



Uniuni politice ■ Naționalism și tendințe separatiste



Un sistem unic de reguli și libertăți la nivel global ■ Multiple sisteme de reguli și libertăți



Un sistem comun de convingeri și valori la nivel global ■ Multiple sisteme de convingeri și valori



Acces general și gratuit la Internet ■ Acces diferențiat la Internet



O bancă mondială ■ Bănci de investiții regionale



# Transformări și provocări

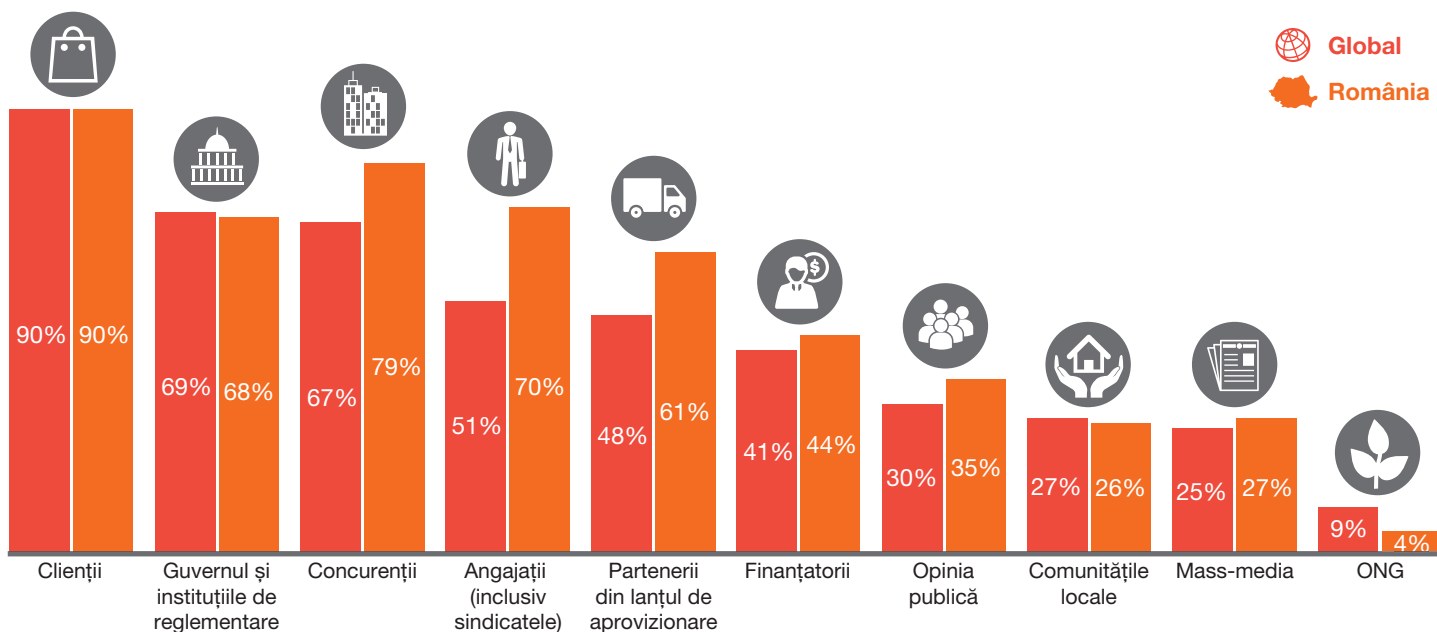
## Strategia de afaceri influențată predominant de clienți și concurenți

Directorii generali din România sunt tot mai conștienți de așteptările din ce în ce mai mari și mai diversificate pe care părțile interesate („stakeholders”) le au de la companii. Dar transformarea organizațiilor, axate inițial doar pe urmărirea profitului, în „entități social-economice” în care indicatorii financiari se întrepătrund cu obiectivele non-financiare nu se poate realiza rapid sau cu ușurință. Însă este o transformare care a început deja și cu care afacerile trebuie să țină pasul.

În opinia directorilor de companii, patru categorii de părți interesate își pun amprenta în mod decisiv asupra strategiei organizațiilor:

- **Clienții** sunt menționați de către cei mai mulți dintre respondenți (90%). Procentul ridicat trebuie privit și în corelație cu faptul că aproape două treimi dintre directorii generali (63% în România și 60% la nivel global) consideră schimbarea obiceiurilor de cumpărare și a comportamentelor de consum drept unul dintre principalii factori perturbatori pentru dezvoltarea companiilor.

## Ce impact au următoarele părți interesate asupra strategiei organizației dumneavoastră?



Notă: Respondenții care au declarat „impact ridicat” sau „impact foarte ridicat”

- Pe al doilea loc în topul categoriilor cu impact ridicat sau foarte ridicat, în opinia directorilor generali din România, se află **competitorii** (pe poziția a treia în funcție de răspunsurile omologilor la nivel global). Trebuie subliniat, de asemenea, că 67% dintre directorii generali din România văd în noii concurenți de pe piață o potențială amenințare la adresa perspectivelor de creștere ale companiilor.
- Angajații** constituie o altă categorie care poate influența strategia de afaceri, în opinia a 70% dintre directorii generali din țara noastră. Procentul este semnificativ mai mare decât cel înregistrat la nivel global (51%) și respectiv în Europa Centrală și de Est (42%).
- Guvernele și instituțiile de reglementare** reprezintă a doua cea mai importantă categorie în funcție de procentul respondenților la nivel global care au menționat-o (69%).

### Scopul organizației și impactul asupra societății

Diminuarea încrederii părților interesate în ceea ce privește mediul de afaceri reprezintă o amenințare potențială pentru mai mult de jumătate dintre directorii de companii (51% în România și 55% la nivel global). Recâștigarea încrederii impune schimbări profunde și de durată, uneori fiind necesară chiar redefinirea rațiunilor care stau la baza funcționării organizației.

Astfel, întrebați în ce mod este influențat scopul organizației lor de către așteptările părților interesate, doar circa o treime (35%) dintre respondenții din România (și 45% la nivel global) consideră că **au avut întotdeauna un scop organizațional care ține seama de impactul mai larg pe care îl au afacerile lor asupra societății**.

Totuși, lor li se adaugă alți 22% dintre directorii generali din țara noastră care afirmă că **au schimbat scopul organizației lor în ultimii trei ani în funcție de așteptările părților interesate**. De asemenea, alți 11% dintre cei intervievați iau în calcul această opțiune.

**Întotdeauna am avut un scop care ține seama de impactul asupra societății**

57%  
SUA



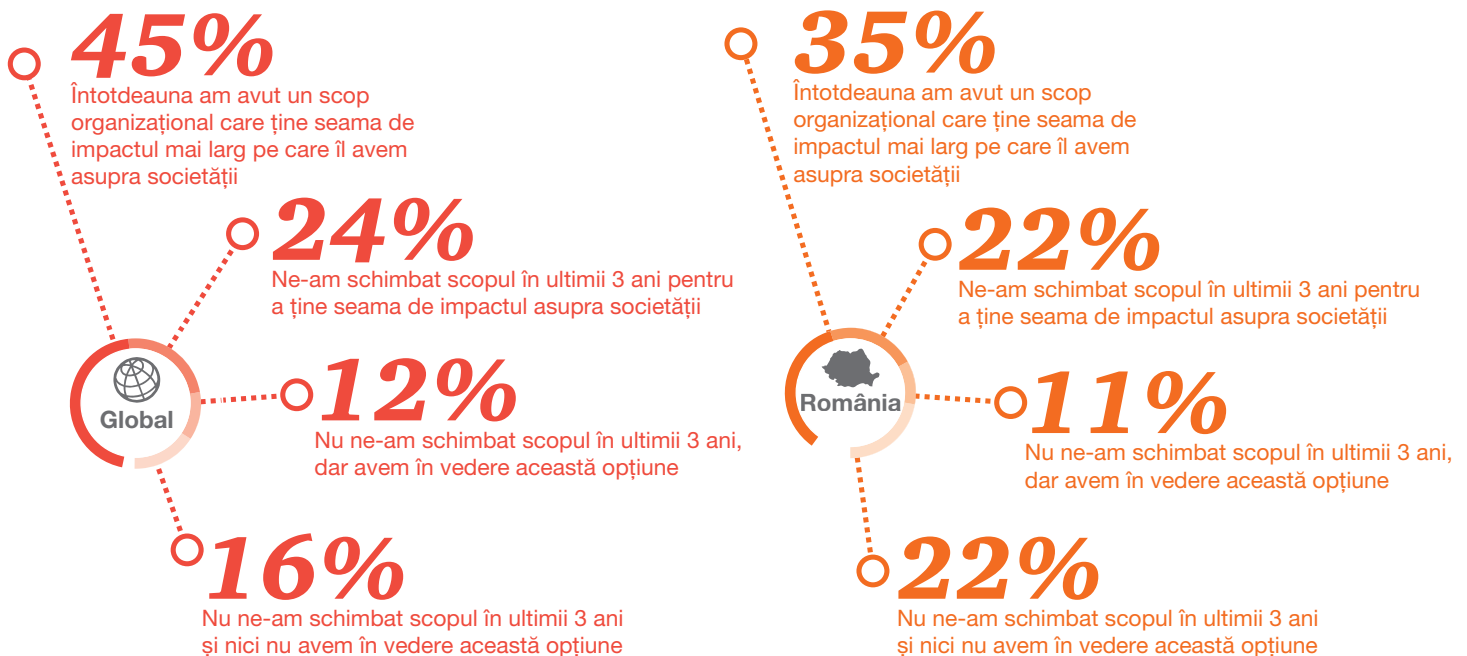
**Nu ne-am schimbat scopul în ultimii 3 ani și nici nu intenționăm**

43%  
Rusia



Notă: Țări în care se înregistrează unele din cele mai mari procente

### În ce mod este influențat scopul organizației dumneavoastră de către așteptările părților interesate?

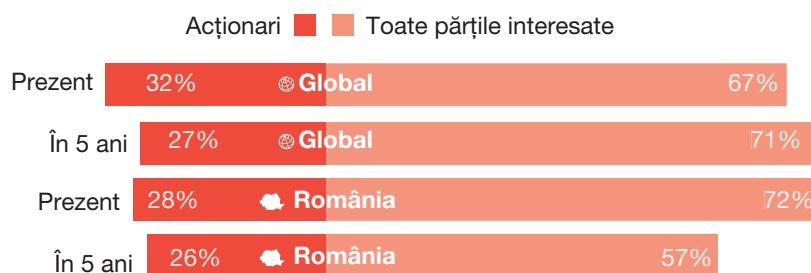




## Organizațiile de succes ale viitorului

Având în vedere așteptările părților interesate, care dintre următoarele afirmații descrie cel mai bine situația prezentă a organizației dumneavoastră și care descrie cel mai bine organizațiile de succes din industria dumneavoastră în următorii cinci ani?

Scopul nostru este centrat pe crearea de valoare pentru:



Suntem interesați:

Mai mult de profitabilitatea pe termen scurt decât de cea pe termen lung ■ Mai mult de profitabilitatea pe termen lung decât de cea pe termen scurt



Clienții noștri caută:

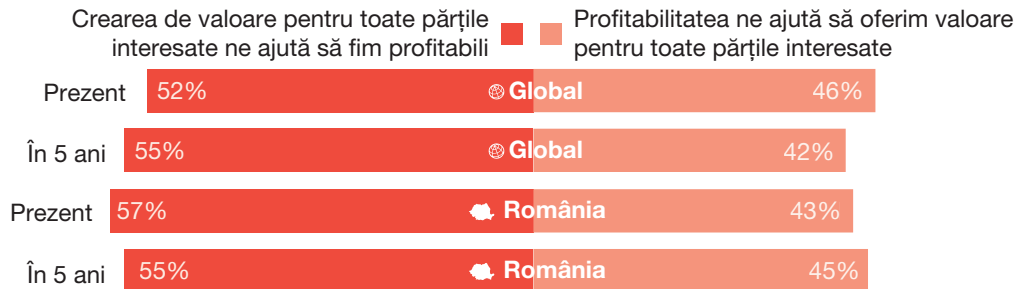
Un raport optim între preț, ușurința procurării și funcționalitatea produselor ■ Organizații care țin seama de interesele tuturor părților interesate



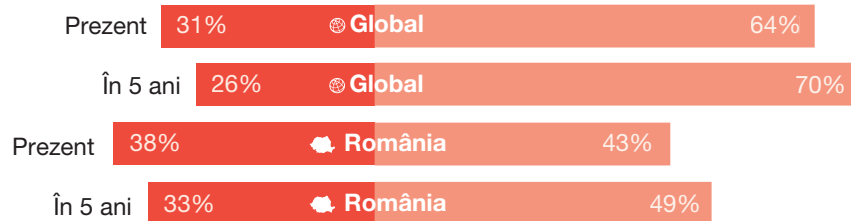
Angajații cu abilități cheie preferă să lucreze pentru organizații:

Cu valori sociale care coincid cu ale lor ■ Care oferă pachete salariale competitive



**Investitorii noștri sunt interesați:****Crearea de valoare și profitabilitatea:****Se așteaptă de la noi să satisfacem cerințele tuturor părților interesate:****Responsabilitatea socială corporativă:**

Investim într-un program concret de responsabilitate socială corporativă ■ Responsabilitatea socială corporativă se află la baza a tot ceea ce facem ■

**În cadrul activității de raportare, ne concentrăm:**

În principal pe aspectele financiare ale activității noastre ■ Atât pe aspectele financiare, cât și pe cele non-financiare ■



### Tehnologia va transforma semnificativ așteptările părților interesate

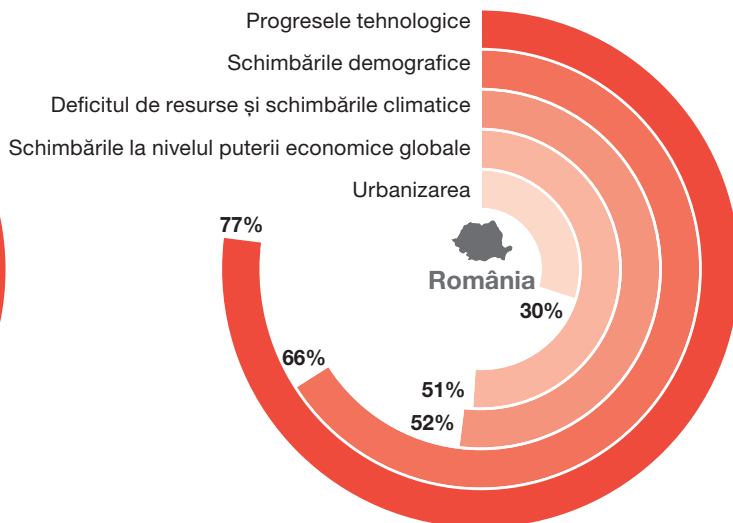
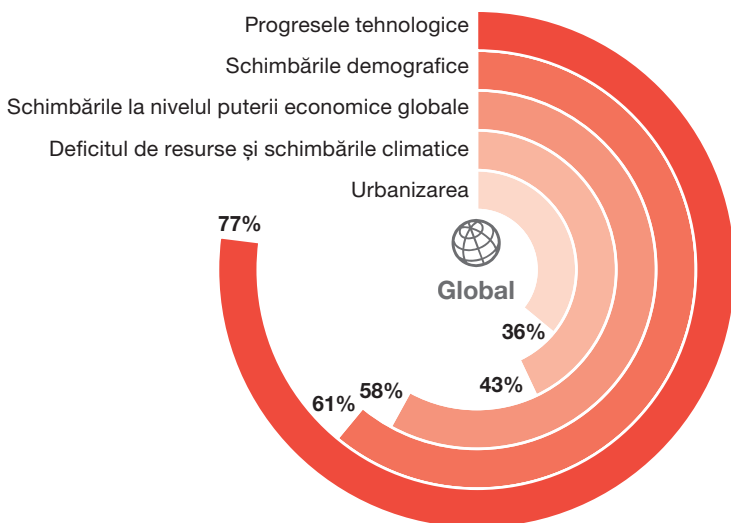
Viteza schimbărilor tehnologice devine o preocupare tot mai importantă pentru directorii de companii, dovadă fiind creșterea constantă a procentului respondenților care o consideră o amenințare pentru perspectivele de dezvoltare. Ediția din acest an a sondajului readuce în discuție mega-tendențele globale care vor remodela mediul de afaceri, scoțând în evidență impactul major pe care îl va avea tehnologia asupra așteptărilor părților interesate.

Astfel, în opinia a peste trei sferturi (77%) dintre directorii generali **progresele tehnologice** reprezintă principalul factor care va schimba decisiv cerințele pe care părțile interesate le vor adresa companiilor în următorii cinci ani, în materie de comunicare, raportare, investiții, etc.

De asemenea, importanța **schimbărilor demografice** nu mai poate fi subestimată. În acest context, circa două treimi din cei intervievați (66% în România și 61% la nivel global) declară că vor resimți în viitor influența acestei mega-tendențe asupra exigențelor exprimate de părțile interesate și la care organizațiile vor trebui să facă față.



### Care sunt principalele trei tendințe globale care vor transforma major așteptările părților interesate din industria dumneavoastră în următorii 5 ani?



Notă: Procentul respondenților care au clasificat respectiva tendință pe unul dintre primele trei locuri; au putut fi alese maxim trei variante de răspuns



## Redefinirea organizației

Ediția din acest an a studiului analizează modul în care directorii de companii intenționează să răspundă exigențelor tot mai mari ale clienților și altor părți interesate.

Astfel, 94% dintre respondenții din România afirmă că implementează schimbări în ceea ce privește **modul în care definesc și gestionează**

**riscurile**, ca răspuns la așteptările în continuă transformare ale părților interesate. De asemenea, 91% dintre directorii generali spun că îmbunătățesc **modul în care folosesc tehnologia pentru a evalua și răspunde cerințelor părților implicate**. Iar 92% dintre cei intervievați se concentrează pe **respectarea drepturilor angajaților și asigurarea bunăstării forței de muncă**.

## În ce măsură implementați schimbări în următoarele domenii, ca răspuns la așteptările în continuă transformare ale părților interesate?



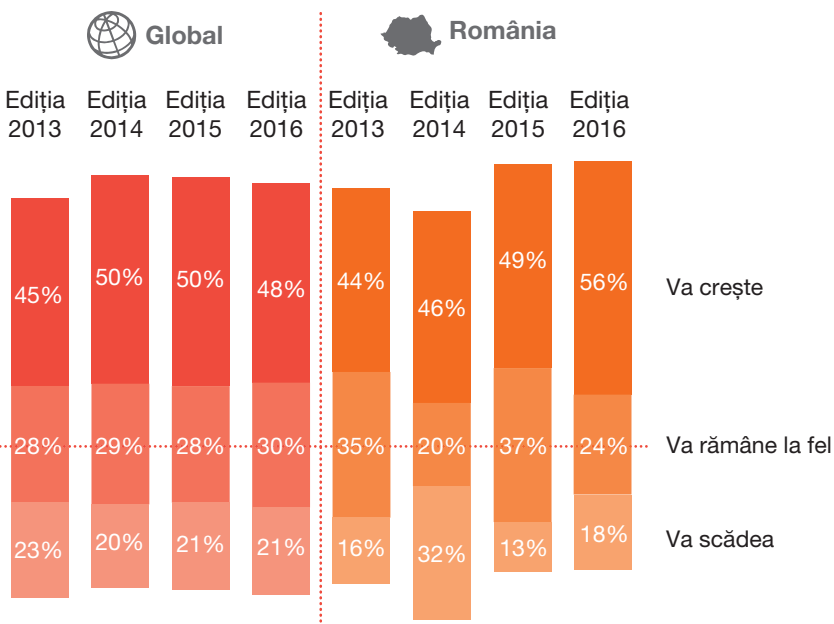
### Schimbări în strategia de management al talentelor

Percepția existenței mai multor oportunități de dezvoltare a afacerilor se traduce, de asemenea, într-o atitudine optimistă cu privire la evoluția numărului de angajați. Astfel, **56% dintre directorii executivi din România se așteaptă la creșterea în următoarele 12 luni a efectivului de salariați**, procent superior celor înregistrate în edițiile precedente.

Întrebați în care aspecte ale strategiei de management al talentelor doresc să implementeze schimbări pentru a deveni mai eficienți în atragerea, păstrarea și implicarea personalului de care au nevoie astfel încât organizația să rămână competitivă și relevantă pe piață, 55% dintre directorii de companii din România afirmă că se vor concentra pe **identificarea și dezvoltarea viitorilor lideri**. Circa jumătate (52%) dintre respondenții din țara noastră (față de 38% la nivel global) au în vedere **managementul eficient al performanței**, iar 44% își îndreaptă atenția spre **cultura și comportamentul în organizație**.



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



### În care dintre următoarele aspecte ale strategiei de management al talentelor doriți să implementați schimbări?



Notă: Au putut fi alese maxim trei variante de răspuns

## Tehnologia ca mijloc de îmbunătățire a implicării părților interesate

Jumătate dintre directorii generali din România declară că implementează schimbări semnificative în privința modului în care utilizează tehnologia pentru a înțelege și satisface cerințele părților interesate.

Din multitudinea de tehnologii și instrumente, directorii de companii din România consideră **sistemele de management al relațiilor cu clienții** (CRM - Customer Relationship Management) ca fiind cele mai eficiente pentru creșterea gradului de implicare a părților interesate. Aceasta este părerea a 83% dintre respondenții din țara noastră, procentajul fiind unul dintre cele mai ridicate comparativ cu cele înregistrate în celelalte țări participante la studiu.

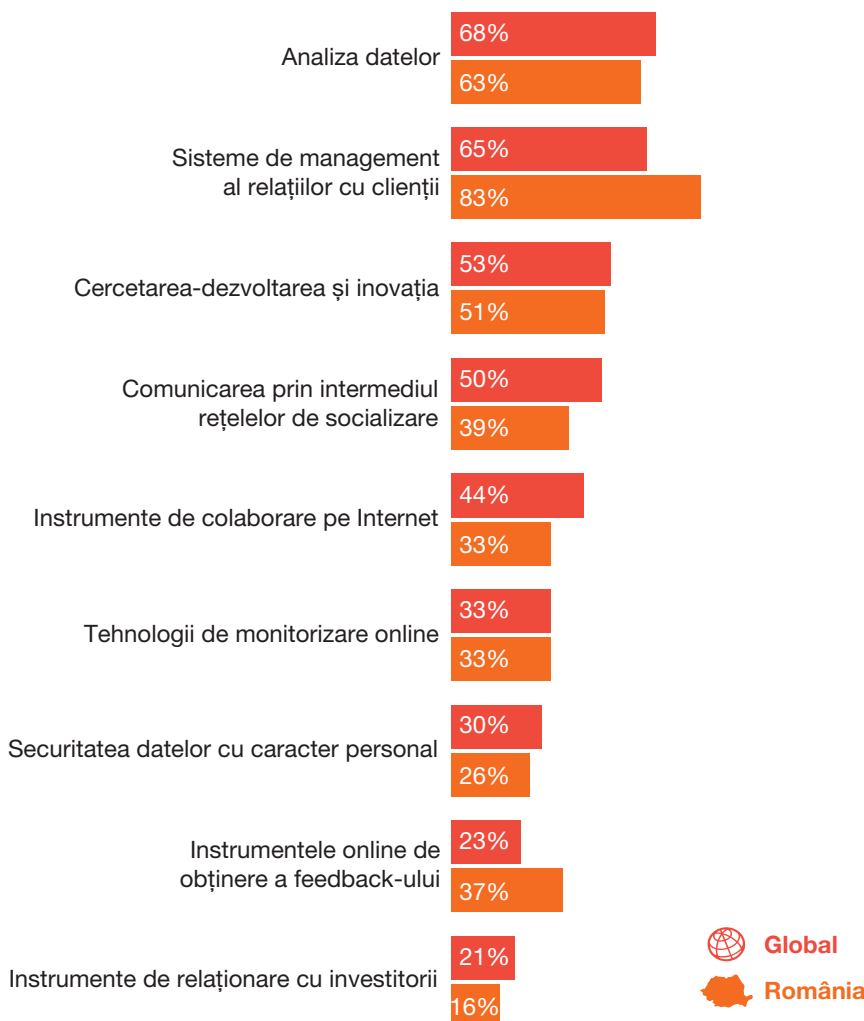
La nivel global, **analiza complexă a datelor** este văzută ca fiind cea care aduce cea mai mare valoare adăugată în întreținerea relației

cu părțile interesate, fiind menționată de peste două treimi (68%) dintre directorii generali. În funcție de procentul răspunsurilor celor intervievați în țara noastră, analiza datelor se situează pe poziția a doua în topul instrumentelor cu cea mai mare eficacitate.

Circa jumătate dintre respondenții din România (51%) și omologii lor la nivel global (53%) sunt convingși de eficiența **activităților de cercetare-dezvoltare și de inovare** în încercarea organizațiilor de a interacționa mai bine cu părțile interesate.

Directorii generali din țara noastră cred într-o măsură mai mică decât executivii de la nivel global în eficiența **rețelelor de socializare ca instrument de comunicare și relaționare** cu părțile interesate.

## Care sunt tehnologiile cele mai eficiente pentru creșterea gradului de implicare a părților interesate?



## Bariere în calea îndeplinirii cerințelor părților interesate

### Ce bariere întâmpină organizația dumneavoastră atunci când răspunde cerințelor părților interesate?



# Noile modalități de măsurare a succesului

## Aspecte organizaționale care necesită:

### • O evaluare mai bună

#### Inovația



71%  
Canada



68%  
Germania

### Riscurile majore



92%  
Canada

### • O comunicare mai eficientă

#### Scopul și valorile organizației



86%  
Canada

#### Inovația



80%  
Canada



75%  
Germania

Notă: Țări în care se înregistrează unele din cele mai mari procente

## O mai bună evaluare și comunicare a impactului și valorii generate pentru părțile interesate

Aproape nouă din zece (88%) dintre directorii generali din România consideră că, în secolul 21, succesul în afaceri va însemna mai mult decât obținerea profitului financiar, procent superior celui înregistrat la nivel global (76%).

Trebuie adăugat faptul că 89% dintre directorii de companii din România afirmă că implementează schimbări, ca răspuns la așteptările în continuă transformare ale părților interesate, în ceea ce privește modul în care măsoară succesul, reflectând noile criterii prin care organizațiile lor sunt evaluate.

În acest sens, directorii generali sunt de părere că este nevoie de o **evaluare** mai bună a **riscurilor majore** (67% dintre respondenți) și a activității de **inovare** (56%).

De asemenea, 89% dintre respondenții din țara noastră doresc să aducă îmbunătățiri activităților de marketing, comunicare și dezvoltare a imaginii de marcă.

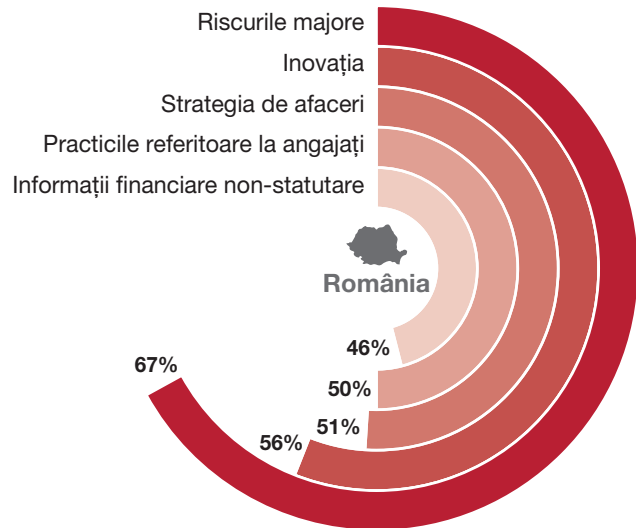
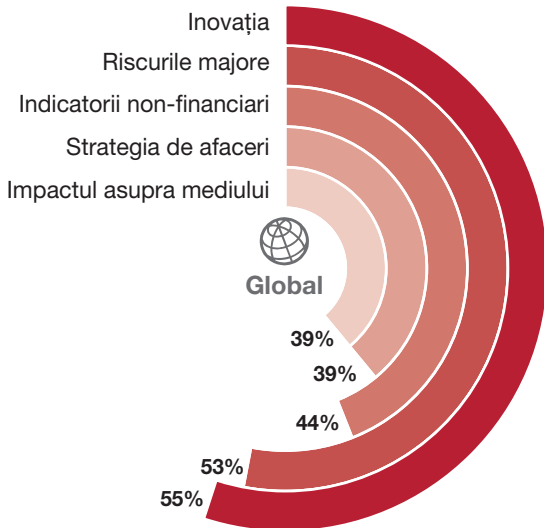
Legat de aceasta, trei din cinci directori generali din România sunt de părere că trebuie să **comunique** mai eficient în ceea ce privește **scopul și valorile organizației**, angajații având cea mai mare influență în a determina companiile să-și îmbunătățească demersul de comunicare a acestui aspect.

**Indicatorii non-financiari** (de exemplu imaginea/reputația) reprezintă un alt aspect în care mai mult de jumătate (56%) dintre directorii generali din țara noastră doresc o eficientizare a comunicării. În cazul acesta, clienții sunt cei care determină cel mai mult organizațiile să depună un efort de comunicare mai mare.

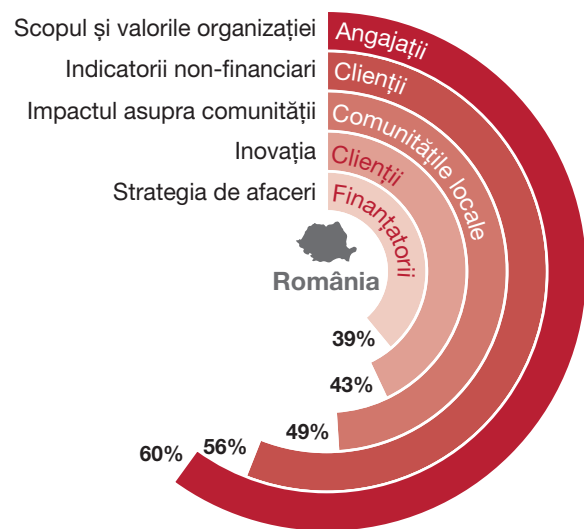
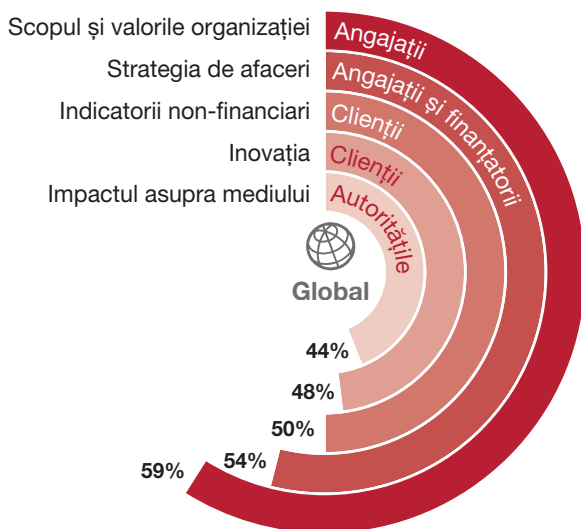




**Top 5 domenii în care organizațiile ar trebui să facă mai mult pentru a evalua impactul și valoarea generate pentru părțile interesate**

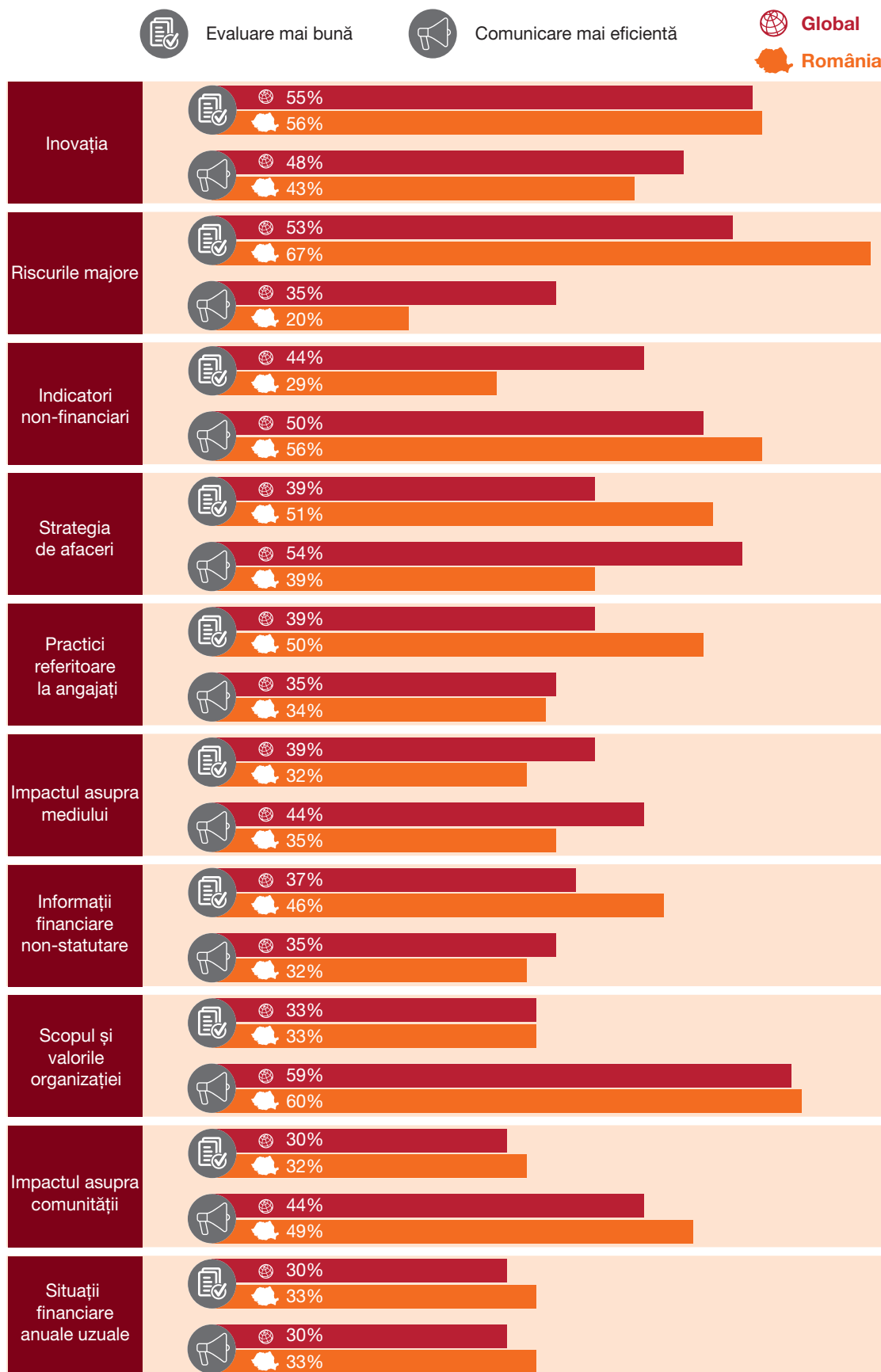


**Top 5 domenii în care organizațiile ar trebui să facă mai mult pentru a comunica impactul și valoarea generate, precum și părțile interesate care au cea mai mare influență în a le determina să comunice eficient**





În care dintre următoarele domenii credeți că organizația dumneavoastră ar trebui să facă mai mult pentru a evalua și respectiv pentru a comunica impactul și valoarea generate pentru părțile interesate?

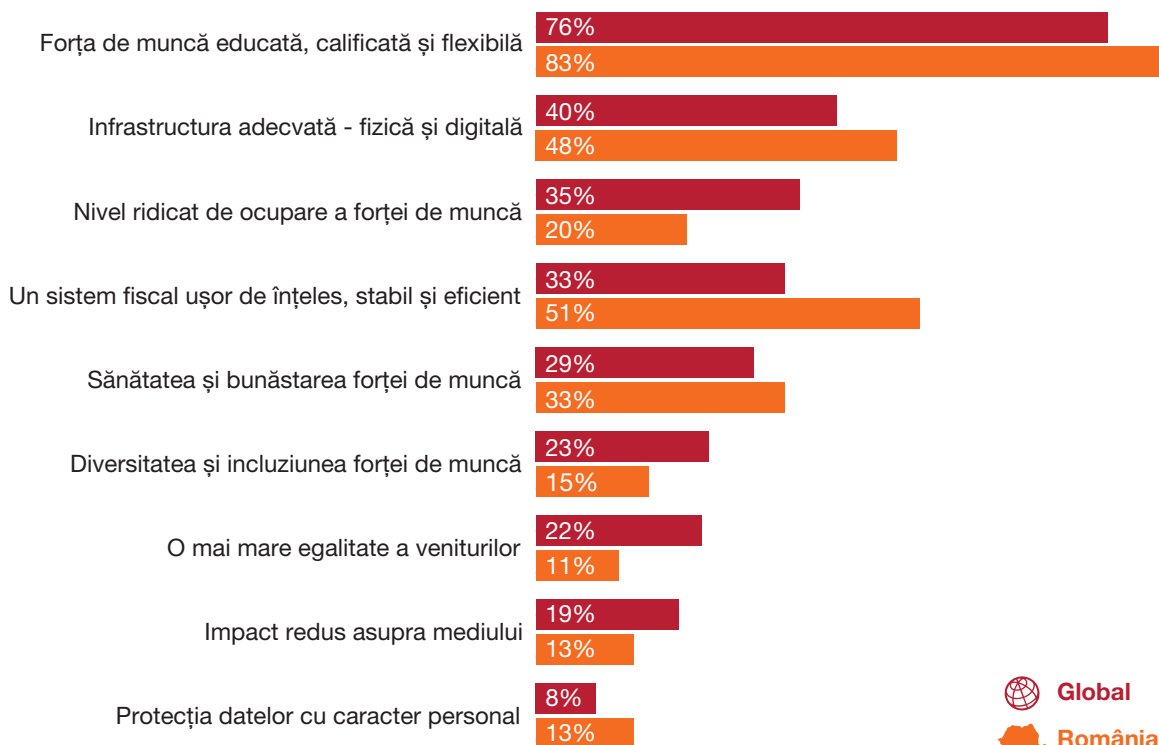


### **Forța de muncă educată, calificată și flexibilă – cel mai important aspect pentru societatea actuală**

Întrebați care sunt cele mai importante aspecte pentru societatea actuală, majoritatea directorilor generali (83% în România și 76% la nivel global) menționează **forța de muncă educată, calificată și flexibilă**. Circa jumătate (51%) dintre directorii de companii din țara noastră sunt convingeți de importanța unui **sistem fiscal ușor de înțeles, stabil și eficient**. Iar într-un procent apropiat (48%), respondenții din România afirmă că o **infrastructură adecvată, fizică și digitală**, ar fi extrem de benefică pentru societate în ansamblul ei, în timp ce doar 32% dintre omologii lor din Europa Centrală și de Est împărtășesc această opinie.



#### **Pe care dintre următoarele aspecte le considerați cele mai importante pentru societatea de astăzi?**



Notă: Au putut fi alese maxim trei variante de răspuns

### Domenii în care acțiunile autorităților sunt considerate eficiente

Nivel ridicat de ocupare a forței de muncă



Sănătatea și bunăstarea forței de muncă



Notă: Țări în care se înregistrează unele din cele mai mari procente

### Prioritățile Guvernului

În mod firesc, directorii executivi consideră că cele mai importante aspecte pentru societate trebuie să se regăsească și pe agenda autorităților. Iar în opinia directorilor generali din România, cele mai importante trei priorități pe care ar trebui să le aibă Guvernul precum și ordinea acestora în funcție de răspunsurile celor intervievați coincid cu cele evidențiate de ediția precedentă a studiului:

- Asigurarea unui **sistem fiscal ușor de înțeles, stabil și eficient**, opinie împărtășită de 77% dintre respondenți, în ușoară creștere de la 73% în ediția anterioară.
- Dezvoltarea unei **infrastructuri fizice și digitale adecvate**, menționată de același procent (77%) al directorilor de companii, în creștere de la 62% în urmă cu un an.
- Crearea unei **forțe de muncă educată, calificată și flexibilă**: 55% dintre participanții la studiu, în creștere de la 52% în ediția precedentă și 35% cu doi ani în urmă.

Aceleași trei demersuri sunt propuse ca priorități pe agenda guvernelor și de către directorii de companii la nivel global. Topul este condus de asigurarea unui sistem fiscal clar și eficient (56% dintre respondenți, în scădere de la 67% în ediția

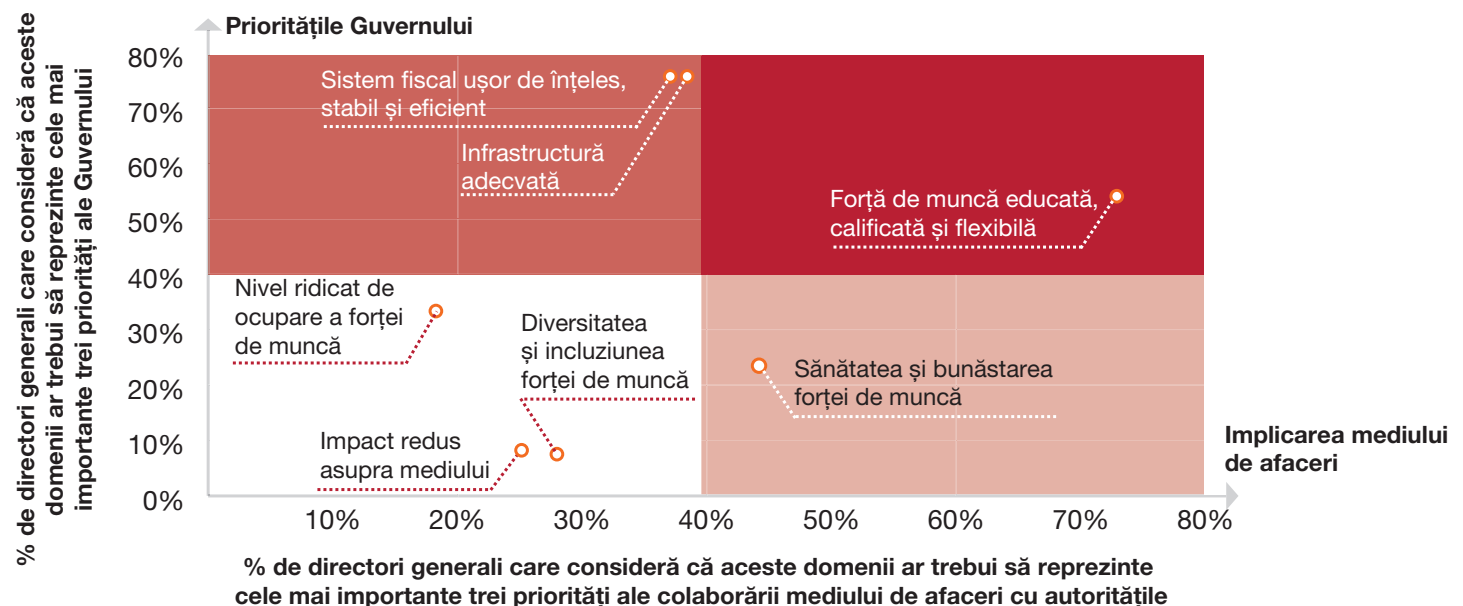
anterioară). Urmează crearea unei forțe de muncă educată, competentă și adaptabilă (53%, față de 60% în urmă cu un an) și dezvoltarea infrastructurii fizice și digitale (50%).

Similar cu edițiile anterioare ale studiului, există diferențe în răspunsurile directorilor generali din România comparativ cu omologii lor la nivel global în ceea ce privește eficiența acțiunilor autorităților.

Astfel, aproape patru din cinci (78%) dintre respondenții din țara noastră consideră că nu s-au luat măsuri suficiente în vederea creșterii clarității, stabilității și eficacității sistemului fiscal, procentul fiind mai mic la nivel global (57%). De asemenea, 70% dintre directorii de companii din România nu sunt mulțumiți de acțiunile întreprinse de autorități în ceea ce privește îmbunătățirea infrastructurii. Procentul lor, deși în scădere de la 86% în ediția anterioară și 78% cu doi ani în urmă, rămâne însă cu mult superior celui înregistrat la nivel global (38%). 71% dintre participanții la studiu din țara noastră sunt de părere că statul ar putea face mai mult în privința creării unei forțe de muncă înalt calificată și adaptabilă (43% global). Într-o măsură apropiată (70%), directorii generali din România consideră că nu s-au depus suficiente eforturi pentru asigurarea sănătății și bunăstării forței de muncă, comparativ cu 33% la nivel global.

### Care dintre următoarele aspecte ar trebui să reprezinte cele mai importante trei priorități ale Guvernului?

### În care dintre aceste domenii ar trebui să se implice mediul de afaceri?



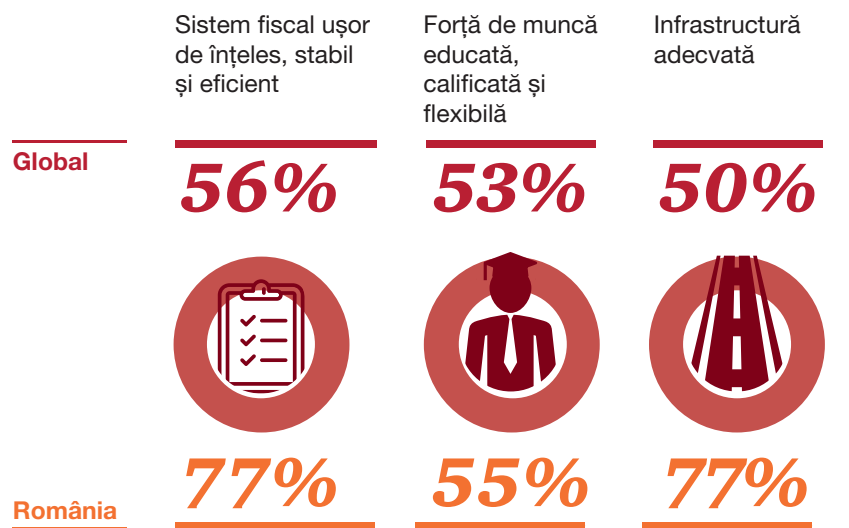
Notă: Au putut fi alese maxim trei variante de răspuns

## Conlucrarea dintre Guvern și mediul de afaceri

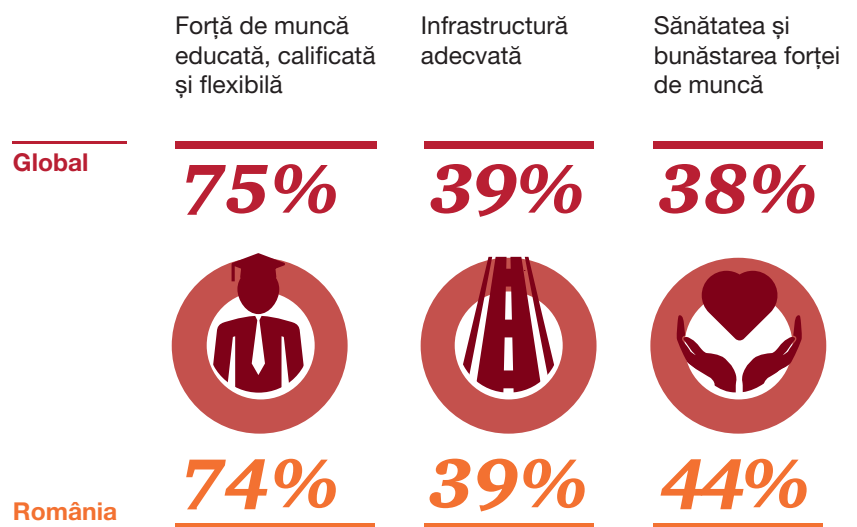
Directorii generali din România sunt de părere că mediul de afaceri intenționează să colaboreze cu autoritățile pentru îndeplinirea obiectivelor acestora în domeniile considerate prioritare. Astfel, cele mai importante priorități pe care directorii generali le doresc incluse pe agenda Guvernului se regăsesc în mare parte și în lista domeniilor în care organizațiile doresc să se implice.

Ținând cont de faptul că disponibilitatea personalului cu abilități cheie continuă să conducă topul principalilor factori care pot amenința perspectivele de creștere ale organizațiilor, nu este de mirare că circa trei sferturi dintre directorii generali (74% în România, 75% la nivel global și 81% în Europa) menționează **forța de muncă educată, calificată și flexibilă** ca fiind una dintre cele mai importante trei priorități ale colaborării mediului de afaceri cu autoritățile. De asemenea, 44% dintre respondenții din țara noastră afirmă că organizațiile ar trebui să sprijine autoritățile pentru **asigurarea sănătății și bunăstării forței de muncă**. Iar în ceea ce privește cele două domenii de intervenție care ar trebui să reprezinte cele mai importante priorități ale Guvernului în opinia celor mai mulți directori generali din România, sistemul fiscal și infrastructura, circa doi din cinci respondenți (38% și respectiv 39%) declară că mediul de afaceri ar trebui să colaboreze cu autoritățile.

### Top 3 priorități pe care ar trebui să le aibă autoritățile



### Top 3 domenii în care mediul de afaceri ar trebui să colaboreze cu autoritățile





### **Perspectiva directorilor generali privind strategia fiscală**

 Global

 România

**87%**

**93%**

Taxele reprezintă un cost care trebuie gestionat eficient (la fel ca orice alt cost al afacerii)

**73%**

**85%**

Reducerea poverii administrativ-fiscale este la fel de benefică precum reducerea ratelor de impozitare

**71%**

**85%**

Abordarea fiscală și transparența în domeniul taxelor influențează reputația organizației

**67%**

**76%**

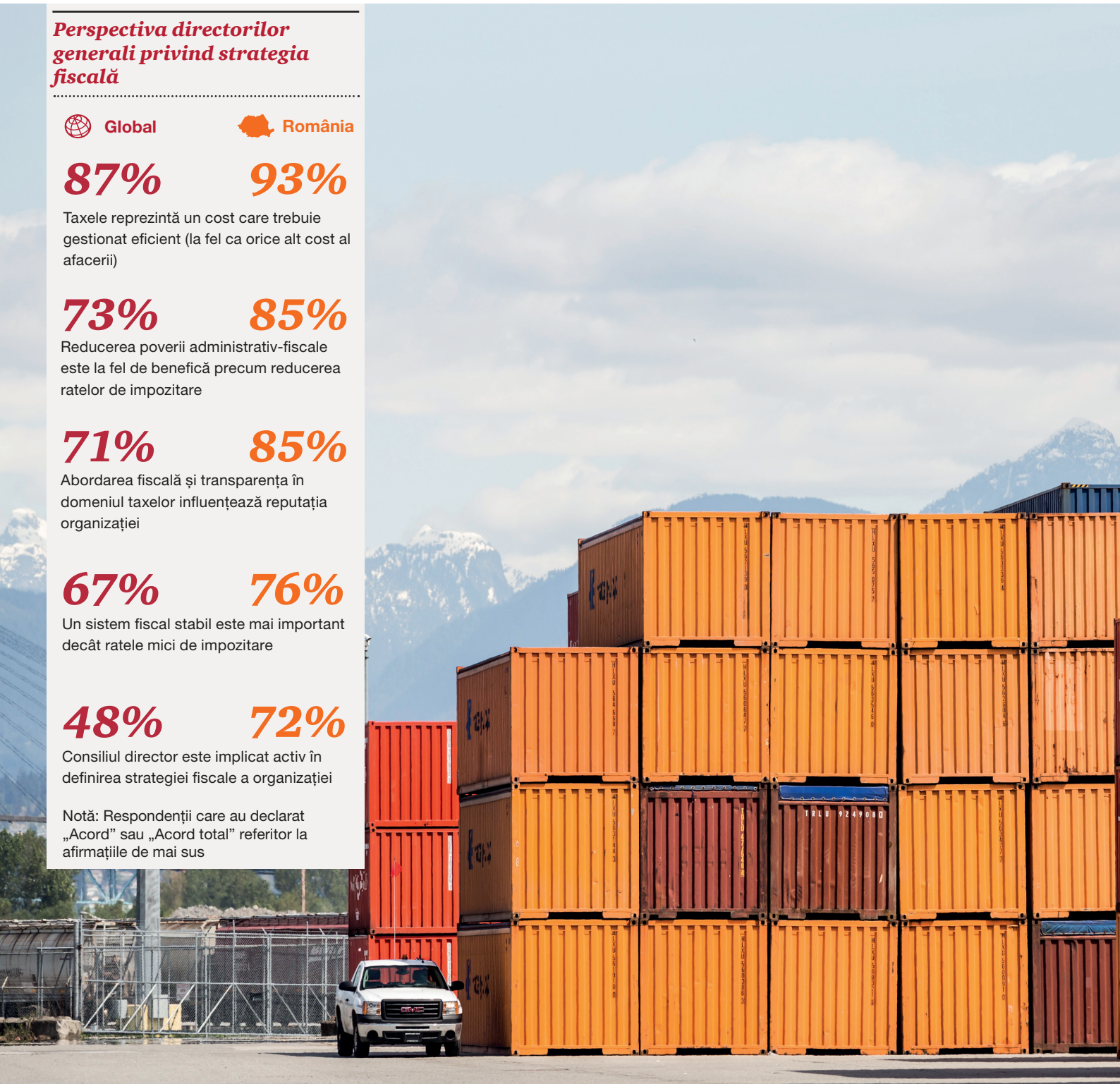
Un sistem fiscal stabil este mai important decât ratele mici de impozitare

**48%**

**72%**

Consiliul director este implicat activ în definirea strategiei fiscale a organizației

Notă: Respondenții care au declarat „Acord” sau „Acord total” referitor la afirmațiile de mai sus





### ***Metodologia studiului***

Pentru cea de-a XIX-a ediție a sondajului anual realizat de PwC la nivel global și adresat directorilor generali au fost efectuate 1.409 interviuri cu directori de companii din 83 de țări în ultimul trimestru din 2015. În România au fost realizate 82 de interviuri. Raportul global poate fi accesat aici: [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

Notă: este posibil ca suma procentelor să fie mai mică de 100% ca urmare a excluderii variantelor „nici / nici” și „nu știu / nu răspund”.

*Pentru a discuta în detaliu rezultatele pentru România din sondajul anual PwC Global CEO Survey 2016, vă rugăm să ne contactați:*

**Ionuț Simion**

Country Managing Partner

PwC România

ionut.simion@ro.pwc.com

**Board Consultativ**

Ionuț Simion

Bogdan Belciu

Florin Deaconescu

Ionuț Sas

**Această ediție a PwC Global CEO Survey pentru România a fost coordonată de**

Cristian Tomescu – Manager marketing și business development



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

© 2016 PwC. Toate drepturile rezervate. „PwC” semnifică rețeaua de firme membre ale PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), sau, după cum este cazul, firme individuale membre ale rețelei PwC. Fiecare dintre acestea este persoană juridică cu statut independent și nu acționează ca agent al PwCIL sau a oricărei alte firme membre. PwCIL nu furnizează niciun fel de servicii clienților. PwCIL nu este responsabilă pentru actele sau omisiunile niciunei alte firme membre și nici nu-și poate exercita controlul sau judecata profesională pentru a le obliga în niciun fel. Nicio firmă membră nu este responsabilă sau răspunzătoare pentru actele sau omisiunile altei firme membre și nici nu-și poate exercita controlul sau judecata profesională pentru a obliga altă firmă membră sau PwCIL în niciun fel.